

# أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

## The Impact of Human Resources Development Strategy on Improving Banking Services in the Yemeni Banks

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايش<sup>(1)</sup>\*

د. عادل محمد أحسن بشر<sup>(2)</sup>

1 أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم والتكنولوجيا

2 باحث في العلوم الإدارية

\* عنوان المراسلة: a.musleh67@gmail.com

### الملخص:

الخدمات المصرفية، حيث كان أكثرها أثراً بعد استراتيجية تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وقد أتت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة تحسين الخدمات المصرفية، إضافة إلى زيادة اهتمام البنوك اليمنية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الخدمات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية، تحسين الخدمات المصرفية، البنوك اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنوك وبقاوع (1314) مفردة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بواقع (297) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في أثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of human resources development strategy on improving banking services in the Yemeni banks. To achieve this objective, the analytic descriptive method was used. The study population consisted of 1314 employees from 10 Yemeni banks. The study sample of (297) was selected by using stratified random method. The data were collected by a questionnaire. The collected data were processed and analyzed through the Statistical Packages in Social Sciences (SPSS). The results of the study revealed that there was a discrepancy in the impact of the variables of the human resources development strategy on improving banking services in the Yemeni banks.

The highest degree of impact was found in the variable of employees' empowerment strategy, whereas the lowest degree of impact was found in the human resources training strategy. In light of the findings, the study recommended the Yemeni banks to enhance the emphasis on improving banking services in the Yemeni banks and increase their attention to the implementation of human resource development strategy of all dimensions as this has a positive impact on the improvement of banking services in the Yemeni banks.

**Keywords:** Human Resource Development Strategy, Improvement of Banking Services, Yemeni Banks.

## 1 الخلفية النظرية للدراسة:

### 1-1 المقدمة

لقد أصبح التحسين المستمر سمة بارزة للمنظمات المبادرة والطامحة إلى الريادة في الأسواق والوصول إلى نتائج أكثر تميزاً لترضي كافة أصحاب المصلحة في المنظمة، ويُعد الإنسان العامل الحاسم في تحقيق التحسين المستمر للمنظمات، الأمر الذي يتطلب تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات؛ كونها الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية ابتداءً من اختيارها وتعيينها وانتهاءً بالحفاظ عليها.

وقد أدى إدراك منظمات الأعمال لواقع التحولات ومتطلبات التكيف معها إلى زيادة التركيز على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ووسائل التنمية فيها من: تدريب، وتمكين للعاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتطوير مديريها وقياداتها؛ باعتبار أن الموارد البشرية تعد من أكثر العوامل في المنظمة تأثراً بتلك التغيرات، والأكثر أهمية في تحقيق التحسين المستمر لأدائها.

ومن الملاحظ أن المنظمات اليمنية - ومنها البنوك - تتأثر كغيرها من منظمات دول العالم الثالث من انعكاسات البيئة المتغيرة والديناميكية والأحداث المتلاحقة، وكثرة التحديات التي تواجهها والتي تفرض عليها أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة، ويأتي في مقدمتها وضع

استراتيجية لتنمية الموارد البشرية؛ لتكون قادرة على مواكبة التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، لا سيما في أذواق العملاء؛ لضمان تحقيق التحسين المستمر.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تطبيق البنوك اليمينية استراتيجية لتنمية مواردها البشرية، من أجل الإسهام في تحسين مستوى خدماتها المصرفية، ومن ثم نموها وتقدمها، إضافة إلى الدور الحيوي الذي قد تحققه استراتيجية تنمية الموارد البشرية في التوظيف الأمثل للموارد البشرية بتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها باستمرار؛ لأنها تعد العامل الحاسم في نجاح البنوك أو فشلها.

## 1-2 استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

### 1-2-1 مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

لقد عرفت استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها "الجهود المستمرة الرامية إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية" (Mathis & Jackson 2010, 418)، كما عرفها (Meifert 2013, 17) بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات أو أداء الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة عن طريق التدريب وتطوير المسار المهني للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف الفردية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة" وأما سملاوي وبلالي (2017، 190) فقد عرفها بأنها "مجموعة التطبيقات والممارسات الهادفة إلى إتاحة فرص التعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة"

ويمكن القول: إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية: هي مجموعة الأساليب والأنشطة والممارسات الدائمة التي تنفذها المنظمة لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها؛ بغرض تحقيق استراتيجية المنظمة.

وتتال استراتيجية تنمية الموارد البشرية أهميتها في البنوك من كونها تسهم في تحقيق مزايا تنافسية للبنوك، إضافة إلى أنها تحقق عدة فوائد أهمها:

1. تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري متمثلاً بالقيمة المضافة التي سيجققها بالنسبة لتكلفة هذا المورد.

2. تمكن البنوك من الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.

3. تمكن البنوك من القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة في سوق العمل.

4. تساعد البنوك في التعامل مع المتغيرات ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

5. تحسن مستوى الأداء الفردي والمؤسسي للبنك.

## 1-2-2 أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

لقد اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل على مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (سبرينه، 2015، 105)، (فوطة والقطب، 2013، 169)، (الضامن، 2012، 1)، (Ahmad, 2008, 24)، حيث تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً، والمتمثلة في الأبعاد الآتية: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تمكين الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الإبداع، استراتيجية تنمية القيادات، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد.

أولاً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

هي "مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنظمة" (الشرعة والطراونة، 2011، 6).

وتؤدي استراتيجية تدريب الموارد البشرية في البنوك دوراً مهماً في تحديد احتياجات تلك البنوك من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكم والكيف وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للبنك، ثم الإسهام المباشر في زيادة مهارة وقدرات العاملين، والرفع من مستوى أدائهم لتحقيق مستوى أفضل للمزايا التنافسية.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تدريب الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أهداف استراتيجية محددة للتدريب.
- وجود خطة تدريبية معتمدة.
- تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية.
- مشاركة كل موظف في دورة تدريبية على الأقل في السنة.
- مستوى تحسن الأداء الوظيفي.
- معدل الرضا عن التدريب.

## ثانياً: استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

لقد عرفها عبدالمؤمن وقوفي (2015، 8) بأنها: "الطريقة أو العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، والقناعة بقدراتهم التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي، وبالتالي نجاح المنظمة التي يعملون فيها على المدى البعيد".

وقد حدد (Daft، 2015، 504) أربعة أبعاد أساسية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية وضمان نجاحها، وهي: توفر المعلومات، امتلاك المعرفة، امتلاك القوة، تقديم المكافآت.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تمكين الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أهداف استراتيجية لتمكين الموارد البشرية.
- وجود تصور لبرنامج تمكين الموارد البشرية.
- وجود لوائح وأنظمة تعزز الاستقلالية والحرية.
- وجود أنظمة للتحفيز والتشجيع.
- وجود نظام صلاحيات معتمد وفعال.
- معدل رضا الموارد البشرية عن تمكينهم الوظيفي.

ثالثاً: استراتيجية تنمية الإبداع:

لقد عرفها المزروع (2014، 29) بأنها "تنمية القدرات الخاصة التي تتوفر لدى الفرد والتي تمكنه من الابتكار والتجديد ، سواء في إيجاد حلول للمشكلات أو التوصل لأداة جديدة أو إثراء فني أو أسلوب جديد في العمل أو إضافة جديدة للمعرفة".

وقدم كلايسون وستريت خمسة أبعاد رئيسة لاستراتيجية تنمية الإبداع ، وذلك على النحو الآتي (مكيد ويحيوي، 2015، 9):

- أ. استكشاف الفرص: وذلك بتشجيع البحث عن الفرص الإبداعية.
- ب. توليد الأفكار: ويهتم بإيجاد الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة.
- ج. التحقق: ويعني المساهمة في صياغة الأفكار والحلول، وتجربتها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة.
- د. التحدي: ويعني ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها.
- هـ. التطبيق: وهو يضمن استمرار تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح أي انحرافات للأداء تحدث في الوضع الراهن الجديد.

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تنمية الإبداع في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أهداف استراتيجية لتنمية الإبداع.
- وجود خطة معتمدة لتنمية الإبداع.
- وجود أنظمة حوافز ومكافآت لتشجيع المبدعين.
- تنوع برامج تنمية الإبداع.
- وجود بيئة عمل محفزة للإبداع.

- معدل الرضا عن استراتيجية تنمية الابداع.  
رابعاً: استراتيجية تنمية القيادات:

تُعرف بأنها: "تنمية القدرة الابتكارية لدى القائد بحيث تتم تنمية مهاراته منفردة وبشكل متواصل بعيداً عن الأطر التقليدية وتعزيز المنظومة القيمية الإيجابية المرغوبة ، وهدم المنظومة القيمية السالبة" (موقع أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 2018).

وتتكون أبعاد استراتيجية تنمية القيادات بحسب جميل (2010، 147-145) من الآتي:

أ. تشكيل الرؤية (التحليل والصيغة): وتعني قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل، ورسم استراتيجيات بعيدة المدى لاستغلال الفرص وتعزيزها في المستويات القيادية المختلفة في المنظمة.

ب. التركيز: ويعني قدرة القائد على إقناع أفراد المنظمة برؤيته وتحفيزهم على تحقيق مستوى عالٍ من التركيز في جميع الممارسات.

ج. التنفيذ: ويعني قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ .

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس استراتيجية تنمية القيادات في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود أهداف استراتيجية لتنمية القيادات.
- وضع برامج تنموية متنوعة للقيادات وفقاً للاحتياج.
- وجود خطة معتمدة للبرامج التنموية القيادية.
- وجود قائمة بالاحتياجات من القيادات.
- وجود آلية لتحفيز المتميزين من المرشحين للقيادة.
- معدل رضا القيادات عن مستوى برامج التنمية.

### 3-1 تحسين الخدمات المصرفية:

#### 1-3-1 مفهوم تحسين الخدمات المصرفية:

تم تعريف تحسين الخدمات المصرفية بأنه: "كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف بهدف التحسين المستمر لخدماته، وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" (طالب، العطار وشباع، 2010، 60).

كما عرف بأنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التحسينية ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدرکها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"

(العجارمة، 32، 2005)، كما يقصد به: "إضافة مزايا جديدة للخدمات، بحيث تؤدي إلى زيادة الطلب على تلك الخدمات" (النمر وآل مراد، 2002، 107).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تحسين الخدمات المصرفية بأنه: كافة الأنشطة والعمليات التطويرية للخدمات المصرفية التي تقوم بها البنوك اليمنية بما يلبي رغبات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة، أو يتجاوزها وتسهم في تحقيق أهداف البنوك بكفاءة وفعالية.

### 1-3-2 دواعي تحسين الخدمات المصرفية:

تتزايد دواعي قيام المصارف بخطوات عملية وعاجلة في تحسين خدماتها المصرفية بشكل مستمر، وقد استعرض غالي (2017، 87) بعض هذه المبررات على النحو الآتي:

1. المنافسة من قبل المؤسسات المالية التي أخذت بتقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي يقدمها المصرف؛ إذ تتنافس هذه المؤسسات مع المصارف بشكل مباشر فتقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتشابه مع ما تقدمه المصارف، ومنها الودائع والحساب الجاري وغيرها.
2. انخفاض الإيرادات التي تحققها المصارف المتخصصة في بعض العمليات المصرفية.
3. رغبة المصرف في البقاء والمحافظة على انتماء وولاء الزبائن الحاليين المتعاملين مع المصرف مما يدفعه إلى ابتكار وتطوير خدماته المصرفية التي يقدمها لهم وبمستوى يتغلب على منافسيه.
4. وجود فرص بأسواق جديدة يمكن أن تحقق أرباحاً جديدة للمصرف.
5. تعدد حاجات ورغبات الزبائن المالية والاقتصادية تدفع المصرف إلى القيام بالبحث لتطوير الخدمات المصرفية.
6. تنوع الخدمات المصرفية؛ أي توزيع المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات المصرفية.

### 1-3-3 أبعاد تحسين الخدمات المصرفية:

اختلف الباحثون والكتاب في عدد وأسماء أبعاد تحسين الخدمات المصرفية، ومنهم: (شعبان، 2017)، (كوراني، 2017)، (كردي، 2015)، (Awan et al., 2011)، و(رمضان، 2008)، وقد اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد الأكثر تكراراً والتي أجمع عليها الكثير من الباحثين، وهي خمسة أبعاد والمتمثلة في: الملموسية، الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف، وهذه هي الأبعاد نفسها التي تضمنها مقياس SERVQUAL (بوعبدالله، 2014، 59)، وفيما يأتي استعراض لهذه الأبعاد:

1. الملموسية: "تعرف الملموسية بأنها التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المؤسسة، وتتضمن أربعة أبعاد تقيس التجهيزات من الأجهزة والمعدات والأثاث والديكور والإضاءة ومظهر العاملين.. ويتم تقييم جودة الخدمات المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة، والأفراد، ووسائل الاتصال التابعة للمصرف)، فالمصرف الذي لا يمتلك صرافاً آلياً

أو معدات لتدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء (أجهزة التكييف أو الإضاءة الكافية أو المقاعد أو الطاولات... إلخ) ستكون نتيجة تقييم خدماته سيئة من قبل العميل" (الشويعر، 2009، 27).

2. الاستجابة: "وتعني مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفساراتهم، والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة، من خلال استعداد ورغبة مدير المصرف مثلاً، في لقاء عميل معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحل هذه المشكلة، وتعني الاستجابة لطلب العملاء في تقديم الخدمة السريعة عند اللزوم، وفي هذا البعد يتم قياس الجهوزية لدى العاملين لتقديم الخدمات الفورية لطالبيها، ويتم التركيز هنا على المقدرة الفعلية لدى العاملين على تقديم الخدمة فعلاً في سرور ورحابة ودون تذر من تقديم تلك الخدمات" (سلمان، 2013، 24).

3. الأمان: "وتعني خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، مثل درجة الأمان لاستخدام العميل للصراف الآلي...، ويتم التركيز في هذا البعد على قياس مقدرة العاملين على بث الطمأنينة في نفوس العملاء حين طلب الخدمة والحصول عليها.

4. الاعتمادية: تشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على تقديم الخدمة المطلوبة بطريقة يعتمد عليها، فالعميل يتطلع لأن يقدم له المصرف خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرية والإنجاز، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات... فالاعتمادية تعني القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة من قبل البنك بدقة عالية تجعل العميل يثق بها بدرجة كبيرة، وفي هذا البعد يتم قياس مقدرة العاملين على تقديم الخدمة في الموعد المحدد وبجودة ترضي طالب الخدمة.

5. التعاطف: وهي تعبر عن "درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بمشكلاته، وإيجاد حلول لها بطرق راقية بقصد التعاطف والرعاية، والاهتمام الفردي الذي تبديه المؤسسة تجاه العملاء من خلال الموظفين فيها، وقدرة الموظفين على إظهار اللباقة والدمائة والاحترام لطالبي الخدمة، وفي هذا البعد يتم التركيز أيضاً على قياس ملاءمة الجو العام داخل المؤسسة لاحتياجات المستفيدين" (الزامل، جردات، عريقات، وفوطة، 2012، 20).

وفي ضوء ما سبق فقد تم قياس تحسين الخدمات المصرفية في هذه الدراسة على مستوى الأبعاد

الخمس السابقة ذكرها من خلال المؤشرات الآتية:

- مستوى التجهيزات والمرافق.
- مستوى المظهر العام للبنك.

- ثقة العملاء بالبنك.
- ثقة العملاء بالموظفين
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
- تنوع الخدمات التي يقدمها البنك.
- سرعة انجاز المعاملات.
- دقة تقديم الخدمات.
- وجود آلية لاستقبال التغذية الراجعة من العملاء.
- مستوى الاهتمام والرعاية من الموظفين للعملاء.
- مستوى الامتثال للأنظمة الداخلية.

#### 1-4 الدراسات السابقة:

- اقتصرت الدراسات السابقة على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:
1. دراسة السبلاني (2018)، هدفت إلى التعرف على دور مشاركة العاملين في صناعة القرارات لتحقيق إدارة التميز في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى إدارة التميز بالخطوط الجوية اليمنية.
  2. دراسة العولقي (2018)، هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط .
  3. دراسة زيد والصهبي (2018)، هدفت إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الصورة الذهنية لدى العملاء في البنوك الإسلامية اليمنية وقياس مستوياتها، وتضمنت متغيرات جودة الخدمات المصرفية: (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، القدرة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وتفهم حاجات العميل، الملموسية)، وتوصلت الدراسة إلى أن أثر جودة الخدمات المصرفية بشكل عام في البنوك الإسلامية المبحوثة كان عالياً.
  4. دراسة الجابري (2018)، هدفت إلى تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية، ومقارنة أداء العمليات المصرفية بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، وذلك لتقييم عدة معايير، أهمها: (جودة عمليات تقديم الخدمة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة، وكفاءة مقدمي الخدمة، وسرعة حل المشاكل)، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء البنوك الإسلامية

- والبنوك التجارية اليمنية بصورة عامة كان جيداً ، وأنه لا توجد فروق جوهرية بين جودة العمليات المصرفية في البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية.
5. دراسة أبو شعبان (2017)، هدفت إلى الكشف عن أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية الأربعة العاملة بغزة ، وقد تمثلت أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية في: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي للتدريب بأبعاده المختلفة في تحقيق جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة.
6. دراسة كوراني (2017)، هدف إلى تحديد أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية العامة في حلب، وتوصلت الدراسة إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت حيادية بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة".
7. دراسة Felix (2017)، هدفت إلى تحديد العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء في البنك الرواندي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين جودة الخدمة ورضا العملاء في البنك المبحوث.
8. دراسة شياد (2017)، هدفت إلى التعرف على أثر جودة الخدمات البنكية بأبعادها المتمثلة في: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في كسب ولاء الزبون، وتحسين مستوى تقديم الخدمات البنكية، في بنك القرض الشعبي الجزائري، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجودة الخدمات البنكية بشكل عام لكافة أبعادها في كسب ولاء الزبائن للبنك.
9. دراسة الموسوي والشبلاوي (2016)، هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأهمها (التدريب) في جودة الخدمات البلدية في الدوائر البلدية في محافظة كربلاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية كان جيداً، حيث بلغ (72%)، وكذلك مستوى تطبيق جودة الخدمات البلدية كان جيداً، حيث بلغ (70.4%)، وأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية.
10. دراسة زوزال (2016)، هدفت إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء دوراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي، وأقل منها دوراً التدريب والتطوير، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة.
11. دراسة سبرينه (2015)، هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية: (استراتيجية تدريب، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التعلم التنظيمي، واستراتيجية تنمية الإبداع) على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

12. دراسة كردي (2015)، هدفت إلى معرفة أثر الجودة للخدمة المصرفية، المتمثلة في أبعاد: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في تحقيق رضا الزبون في المصارف الأهلية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجودة الخدمة المصرفية بكافة أبعادها على رضا الزبون.
13. دراسة الأحصص (2014)، هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها: (استراتيجية التدريب، والتنمية) على الأداء المؤسسي للبنك التجاري اليمني، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية على تحسين الأداء المؤسسي، وكذا كان الأثر إيجابياً وذا دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية على أبعاد الأداء المؤسسي الآتية: بُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو.
14. دراسة Otaye, Seidu , Walumbwa, Aryee (2013)، هدفت إلى معرفة أثر تطوير وتعزيز الموارد البشرية على أنظمة العمل فائقة الأداء وجودة الخدمات، في اثنين من أكبر البنوك الغينية و(45) فرعاً للبنكين في غانا وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطوير وتعزيز الموارد البشرية على نجاح أنظمة العمل فائقة الأداء، وأنه يوجد أثر إيجابي لتطوير وتعزيز الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات.
15. دراسة Iqbal , Bukhari , Awan (2011)، هدفت إلى التعرف على علاقة جودة الخدمات المصرفية برضا العملاء لدى البنوك التقليدية والإسلامية في باكستان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بينما تمثلت أداة جمع المعلومات بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية لجودة الخدمات المصرفية برضا العملاء في المصارف المبحوثة.
16. دراسة الطهراوي (2010)، هدفت إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة بفلسطين، وأظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات محل الدراسة.
17. دراسة Ahmad (2008)، هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها: (تنمية الموارد البشرية، وتنمية الإبداع، واستراتيجية التدريب) في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق أداء أفضل في القطاع الذي تحظى فيه بدعم أكبر، وأن المؤسسات التي تهتم بأبعاد تنمية الموارد البشرية وتنمية الإبداع تحقق نمواً مؤسسياً جيداً وكبيراً، وأن استراتيجية التدريب حققت الأثر الكبير في تحقيق نتائج الأداء المؤسسي المستدام.
18. دراسة يريقي (2008)، هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك الجزائرية في ظل المتغيرات الجديدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية متوفرة بدرجة عالية في المؤسسة المبحوثة على اختلاف أنواعها، وأن المؤسسة المبحوثة تتجاوب مع التغيرات وتواكب متطلبات التغيير والتطوير.

19. دراسة رمضان (2008)، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير جودة الخدمات المصرفية: (الملموسية، والاعتمادية، والتعاطف، والاستجابة، الأمان) وأثرها على رضا العملاء والموظفين بمصرف الصحارى الليبي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة على رضا العملاء والموظفين.
20. دراسة Walker, Darling, Shelton (2002)، هدفت إلى التعرف على دور القيادات والاستراتيجيات والمهارات والمتمثلة في: (تنمية القيادات، وتنمية الإبداع، والتدريب) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في شركات أمريكية مختارة، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تنمية القيادات وتنمية الإبداع والتدريب لها دور مباشر في تحقيق نتائج أداء مؤسسي عال.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية جاءت امتداداً للدراسات السابقة من جوانب متعددة أهمها، محاولتها لتأطير مفهومي تحسين الخدمات المصرفية واستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فقد اشتركت مع بعض الدراسات في كل من المتغير التابع والمستقل، بينما اشتركت مع دراسات أخرى في أحد المتغيرين، كما اتفقت مع غالبية الدراسات السابقة في بحثها للمصارف، ولكن لها ما يميزها عن الدراسات السابقة، حيث إنها درست تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي وليس من منظور تقليدي، وبأبعادها الحديثة، والمتمثلة في (استراتيجية تنمية القيادات، واستراتيجية تمكين الموارد البشرية، واستراتيجية تنمية الإبداع)، ولا توجد دراسة سابقة جمعت الأبعاد الحديثة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تطرقت إليها الدراسة الحالية، كما أنها تعد أول دراسة يمنية تناولت أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وذلك حسب علم الباحثين.

#### 1-5 مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التحولات والتغيرات العالمية، وقد زاد من حدتها التطورات التكنولوجية المتزايدة والمعقدة والتي كان لها تداعياتها الواسعة على مختلف مناحي الحياة بما في ذلك منظمات الأعمال، مما دفع الكثير من هذه المنظمات للاستجابة والتكيف معها، إضافة إلى النمو والتطور، ولقد أصبح تحقيق المنظمات للمستوى العادي من الأداء غير كافٍ لمواجهة حدة المنافسة وحركة التغيير المتسارعة وتلبية متطلبات أصحاب المصالح في المنظمات، فلا يمكن لأية منظمة أن تعتمد على استراتيجياتها القديمة وأساليبها التقليدية في عصر "الثورة المعلوماتية والتقنية" حتى تضمن بقاءها، بل عليها أن تسعى نحو التحسين والتميز في كافة مجالات عملها.

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية ومنها البنوك يحتم عليها الاهتمام بتحسين مستوى جودة خدماتها من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر والتركيز على تلبية احتياجات زبائنها بغية زيادة قدراتها

التنافسية وضمان استمرارها وبقائها في السوق؛ لذا تعد الجودة من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمدها البنوك بهدف تحسين خدماتها بدرجة عالية من الكفاءة والتميز استجابة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وبناء علاقة قوية ومستمرة معهم.

وبما أن المورد البشري هو أثنى موارد الدول والمنظمات، كان لابد من تبني استراتيجيات لتنميته وتطويره، بتنفيذ برامج متخصصة باستقطاب الكفاءات المؤهلة، وتدريب العاملين وتمكينهم وتمييزهم والإبداع لديهم، وتفعيل وتنمية دور قيادات المنظمة؛ لما من شأنه مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية المتسارعة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات السابقة، فقد كشفت دراسة حسين (2015، 176) "أن تمكين الموارد البشرية تُعد إحدى أهم المصادر الأساسية لضمان نجاح المنظمات الريادية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، وأن هناك علاقة موجبة قوية بين تمكين الموارد البشرية ونجاح المنظمات"، كما أظهرت دراسات أخرى أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق نتائج أداء عالٍ في المنظمات، فقد أظهرت دراسة جرار (2013، 290) "أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة له علاقة مع نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، وأن هذا العنصر عمل على زيادة رضا العاملين والزبائن والمجتمع وتحقيق الأرباح للشركات المبحوثة"، وأكدت دراسة الغالبي وإدريس (2015، 16) "أن استثمار الجهود التدريبية في القوة البشرية سيزيد قوة المنظمة في مواجهة المنافسين والبيئة التنافسية، وأن هناك علاقة تأثير عالية بينهما"، فيما ذكرت دراسة عبدالله، محمد وأحمد (2013، 27) "ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وإدارة العمليات والمقاييس والتحليل وإدارة المعرفة"، وعززت ذلك دراسة فوطه والقطب (2013، 176) التي أكدت على "وجود علاقة قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطور ونمو المصارف الأردنية المبحوثة".

وقد أشارت التقارير المنشورة وغير المنشورة إلى ضعف أداء القطاع المصرفي اليمني، حيث أظهرت لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الإحصائيات أن البنوك اليمنية غير متواجدة على اللائحة وفقاً لتصنيف اتحاد المصارف العربية، كما لم يحصل أي من البنوك اليمنية على أي مركز في قائمة أكبر 1000 بنك عالمي وفقاً لمعايير رأس المال الأساسي لعام 2014 " (القرشي، 2010، 24).

وبحسب المسح المكتبي ولاسيما في المكتبة اليمنية فلا زالت مواضيع تحسين الخدمات المصرفية، واستراتيجية تنمية الموارد البشرية- بحسب ما تراه الدراسة - بحاجة إلى تأصيل وبناء نظري يثري المكتبة اليمنية ويسهم في سد هذه الفجوة البحثية، مع توفر إمكانية التوصل إلى معلومات قيمة وحديثة متصلة بمتغيري الدراسة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية؟  
1-6 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.
2. معرفة مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنوك اليمنية.
3. قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحسين الخدمات المصرفية بالبنوك اليمنية.

1-7 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من كونها:

1. تناولت موضوعين على درجة عالية من الأهمية ، وهما تحسين الخدمات المصرفية واستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
2. حددت نقاط القوة والضعف على مستوى البنوك واقترح المعالجات المناسبة.
3. قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في المنظمات اليمنية عموماً والبنوك بشكل خاص من التطبيق الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية لضمان تحسين الخدمات المصرفية.
4. قد تساهم في تعزيز دور البنوك اليمنية في الاقتصاد الوطني من خلال تقديم توصيات ومقترحات محددة وواقعية للبنوك اليمنية حول أفضل ممارسات لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أجل تحسين الخدمات المصرفية.

1-8 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية ، وتفترعت من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

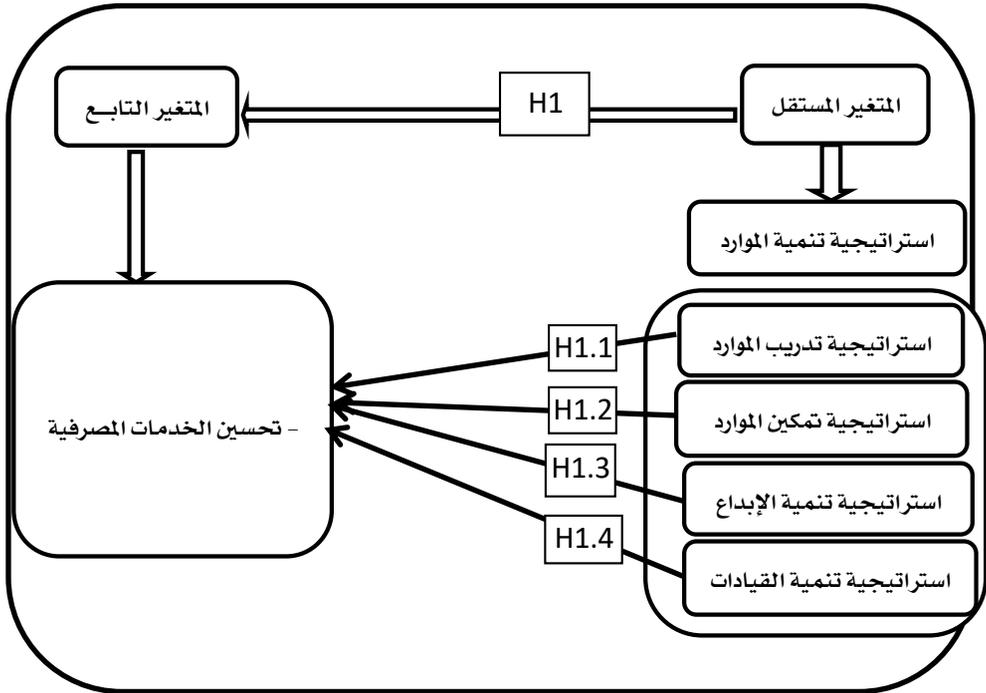
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.

#### 9-1 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير التابع وهو تحسين الخدمات المصرفية، والمتغير المستقل وهو استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة استناداً إلى الأبعاد الأكثر تكراراً والتي أجمع عليها الكثير من الباحثين، وهي خمسة أبعاد والمتمثلة في: الملموسية، الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، والتعاطف، وهذه هي الأبعاد نفسها التي تضمنها مقياس SERVQUAL، وتم التعامل مع المتغير التابع كمتغير رئيس وتم تضمينه (12) فقرة شملت جميع أبعاده.

كما تم تحديد أبعاد المتغير المستقل استناداً إلى مكونات مجموعة من النظريات والنماذج وأبعاد الدراسات السابقة الأكثر تكراراً، حيث اعتمدت أربعة أبعاد هي: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تمكين الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الإبداع، استراتيجية تنمية القيادات، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



شكل (1) نموذج الدراسة:

## 10-1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية  
**الحدود البشرية:** شملت مدراء العموم ونوابهم ومساعديهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ونوابهم  
ومسؤولي الوحدات الإدارية والمشرفين الإداريين، والمختصين الإداريين.  
**الحدود المكانية:** تمثلت في الإدارات العامة للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة والمرخص لها بالعمل في  
الجمهورية اليمنية.

## 11-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### 1. استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

هي "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها  
معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة  
تؤثر في نشاط المؤسسة" (بن عنتر، 2010، 84).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها: مجموعة الأساليب والأنشطة  
والممارسات الدائمة التي تنفذها البنوك اليمنية لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية فيها؛  
بغرض الإسهام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للبنوك اليمنية.

### 2. تحسين الخدمات المصرفية:

هو "مجموعة من الأنشطة والعمليات التحسينية ذات المضمون المنفعي في العناصر الملموسة وغير  
الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، بحيث يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية  
وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته  
تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" (العجارمة، 2005، 32).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تحسين الخدمات بأنه: كافة الأنشطة والعمليات التطويرية للخدمات  
المصرفية التي تقوم بها البنوك اليمنية بما يليبي رغبات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة أو يتجاوزها، وتسهم  
في تحقيق أهداف تلك البنوك بكفاءة وفاعلية.

### 3. البنوك اليمنية:

هي البنوك اليمنية المرخص لها بالعمل ضمن هيكل الجهاز المصرفي في الجمهورية اليمنية حتى العام  
2018م.

## 2- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1-2 منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

### 2-2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في (10) بنوك، وهي البنوك التي استجابت لإجراء الدراسة، فيما تعذر إجراء الدراسة في أربعة بنوك وهي: البنك الأهلي اليمني؛ نظراً لنقل إدارته العامة إلى عدن، حيث تعذر الحصول على موافقته، وبنك التسليف للإسكان، وكذلك بنك الأمل للتمويل الأصغر لتعذر الحصول على موافقتهم، فيما بنك اليمن والخليج أعلن إفلاسه خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة. وبلغت عدد مفردات مجتمع الدراسة (1314)، مكونة من المدراء التنفيذيين والعموم ونوابهم ومساعديهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية والمشرفين الإداريين، والمختصين الإداريين بالإدارات العامة للبنوك محل الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	موظفي الإدارة العامة	موظفي الإدارة العامة بعد استبعاد الوظائف المساعدة	مدير البنك ونوابه ومساعديه	مدراء الإدارات ونوابهم ومساعديهم	رؤساء أقسام ونوابهم ومساعديهم	مسؤولي وحدات ومشرفين	المختصين
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	240	195	3	32	28	0	132
2	بنك اليمن الدولي	100	83	2	10	12	0	59
3	بنك اليمن والكويت	90	75	3	8	12	0	52
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي	300	242	8	38	52	0	144
5	البنك التجاري اليمني	95	77	1	12	16	0	48
6	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	35	30	3	7	3	6	11

80	25	23	20	4	152	180	بنك التضامن الإسلامي الدولي	7
93	0	17	22	4	136	160	بنك سبأ الإسلامي	8
48	0	15	10	2	75	90	مصرف اليمن البحري الشامل	9
210	10	9	16	4	249	310	بنك الكريمي للتمويل الأصغر	10
877	41	187	175	34	1314	1600	الإجمالي	

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك اليمنية محل الدراسة، صنعاء، 2018.

### 3-2 عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده (العريقي، 2016، 186)، بحجم (297) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع المستويات الإدارية بحسب الفئات الإدارية، وقد تم توزيع (350) استبانة على المبحوثين، حيث تم زيادة عدد الاستبانات الموزعة عن حجم العينة؛ وذلك لزيادة فرصة الاستعادة للاستبانات بعدد متساوٍ مع حجم العينة أو ما يقترب منها نظراً للظروف الحالية التي تمر بها اليمن، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

#### جدول (2): عينة الدراسة

م	اسم البنك	موظفي الإدارة العامة بعد استبعاد الوظائف المساعدة	النسبة المئوية
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	55	15.7
2	بنك اليمن الدولي	18	5.1
3	بنك اليمن والكويت	20	5.7
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي	65	18.6
5	البنك التجاري اليمني	15	4.2
6	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	15	4.2
7	بنك التضامن الإسلامي الدولي	50	14.3
8	بنك سبأ الإسلامي	35	10

6.3	22	مصرف اليمن البحريين الشامل	9
15.7	55	بنك الكريمي للتمويل الأصغر	10
100%	350	الإجمالي	

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك اليمنية محل الدراسة، صنعاء ، 2018.

يتضح من الجدول (2) أن عدد الاستبانات الموزعة على المبحوثين (350) استبانة، استرجع منها (315) استبانة؛ أي بنسبة (90%)، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (306) استبانة من العينة المطلوبة، وبنسبة (87.4%) من الاستبانات الموزعة.

#### 4-2 وحدة التحليل:

مثلت وحدة التحليل للدراسة بالبنك، وذلك كون متغيري الدراسة على مستوى البنك وليس على مستوى العاملين.

#### 5-2 مصادر جمع المعلومات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة من مصادر أساسية تمثلت في البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، إضافة إلى مصادر ثانوية تمثلت في البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسات السابقة، والدوريات، والمؤتمرات، والرسائل الجامعية، والمكتبيات العلمية، والكتب المتخصصة.

#### 6-2 أداة الدراسة:

##### أ-تصميم أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة التي تم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لهذه الدراسة، وقد تم تصميمها استناداً إلى الجانب النظري، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسات (السبلاني، 2018)، (شعبان، 2017)، (كردي، 2015)، (الطهراوي، 2010)، (يرقي، 2008)، (Ahmad, 2008)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: تضمن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمغرافية، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: وتضمن متغيري الدراسة المتمثلين في المتغير التابع، والمستقل، بواقع (48) فقرة موجهة إلى أفراد الدراسة، وذلك على النحو الموضح في الجدول (3).

جدول (3): متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد الفقرات ونسبتها المئوية

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
تحسين الخدمات المصرفية	الملموسية، الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف	12	25%
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	9	18.75%
	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	9	18.75%
	استراتيجية تنمية الإبداع	9	18.75%
	استراتيجية تنمية القيادات	9	18.75%
الإجمالي		48	100%

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تمنح الإجابات الدرجات الآتية (موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما (3) درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة).

ب- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على (16) محكماً من أساتذة الجامعات اليمنية والعربية المتخصصين، ومن المديرين المهنيين المتخصصين في القطاع المصرفي اليمني لإبداء ملحوظاتهم حول أبعاد متغيري الدراسة وفقراتها، وقد تم استيعاب ملحوظات المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (48) فقرة بدلاً من (57) فقرة في صورتها الأولية.

ج- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، فقد تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة.

وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين: (0.556) و(0.857) بشكل عام، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة للاستبانة وأنها صادقة بنائياً، وعدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

د- ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات متغيري الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
تحسين الخدمات المصرفية	12	0.913	0.955
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	36	0.966	0.983
الأداة بشكل عام	48	0.980	0.990

يتضح من الجدول (4) أن قيمة درجة الثبات للاستبانة بشكل عام جاء بنسبة (0.980)، وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.990)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة أيضاً، وهذا يؤكد على أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة، وقد تراوحت درجة ثبات متغيري الاستبانة بين (0.913) و(0.966) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.955) و(0.983). والجدول (5) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ على مستوى جميع الأبعاد في الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات أبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
تحسين الخدمات المصرفية	الموسمية، الاستجابة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف	12	0.913	0.955
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	9	0.895	0.946
	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	9	0.892	0.944
	استراتيجية تنمية الإبداع	9	0.931	0.965
	استراتيجية تنمية القيادات	9	0.915	0.956

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين: (0.892) و(0.931)، وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.700)، بينما تراوحت درجة المصدقية لإجابات العينة بين: (0.944) و(0.965)، وهذا يدل على أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الدراسة، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

2-7 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام "برنامج التحليل الإحصائي SPSS" لتحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعها: الوصفية والاستدلالية، مع مراعاة أهداف هذه الدراسة وفرضياتها.

### 3- نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 1-3 نتائج مستوى متغيري الدراسة في البنوك اليمنية:

تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي لمعرفة آراء العينة حول مستوى متغيري الدراسة، والجدول (6) يوضح لنا كيفية تفسير القيم التي سترد في الجداول المتعلقة بنتائج مستوى متغيري الدراسة.  
جدول (6): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المستوى	إذا كانت النسبة	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	من 52% وأقل من 68%	موافق بدرجة متوسطة	من 2.6 وأقل من 3.4
عالٍ	من 68% وأقل من 84%	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
عالٍ جداً	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

#### 1-3-1 مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنوك اليمنية:

جدول (7): نتائج مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الرتبة	م	البعيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	تقدير مستوى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%	مستوى التطبيق	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	1	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	3.903	0.809	78.1%	79.9%	76.3%	عالٍ
2	2	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	3.698	0.872	74.0%	75.9%	72.0%	عالٍ
4	3	استراتيجية تنمية الإبداع	3.491	0.991	69.8%	72.0%	67.6%	عالٍ

3 4 استراتيجية 3.666 0.923 %73.3 %75.4 %71.2 عالٍ

تنمية القيادات

متوسط تطبيق استراتيجية 3.690 0.797 %73.8 %75.6 %72.0 عالٍ

تنمية الموارد البشرية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها كان عالياً ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.690) وبانحراف معياري (0.797) وبنسبة مئوية بلغت (%73.8)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطهراوي (2010) التي أظهرت أن مستوى استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة بفلسطين كان عالياً نسبياً يقدر بـ (%78)، ودراسة يرقى (2008) التي توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية متوفرة في المؤسسة الاقتصادية سونطراك الجزائرية ، وأن المؤسسة تتجاوب مع التغيرات وتواكب متطلبات التغيير والتطوير.

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى تطبيق بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عالٍ ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.903) وبانحراف معياري (0.809) وبنسبة مئوية بلغت (%78.1)، وقد يعود ذلك إلى أن استراتيجية التدريب هي الاستراتيجية الأولى والتقليدية لدى كافة البنوك اليمنية ، ويلزم التدريب البنك منذ التأسيس ، نظراً لأهميته القصوى في معالجة الفجوات بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى المورد البشرية والمطلوبة منهم لأداء مهامهم ، وأن متطلبات تنفيذها متاحة أكثر من بقية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

وهذه النتيجة تتسجم مع دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى أن الجامعات الجزائرية المبحوثة تتبنى استراتيجية التدريب لتنمية مواردها البشرية بمتوسط حسابي بلغ (%62.2) في الجامعات المبحوثة ، ودراسة الأحصب (2014) التي توصلت إلى وجود اهتمام لدى البنك التجاري اليمني باستراتيجية التدريب والتنمية.

بينما جاء في المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.698) وبانحراف معياري (0.872) وبنسبة مئوية بلغت (%74.0)، كما جاء في المرتبة الثالثة بعد استراتيجية تنمية القيادات ، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.666) وبانحراف معياري (0.923) بنسبة مئوية بلغت (%73.3)، وقد يعود ذلك إلى وجود قصور في توفير آلية لتحفيز ذوي الأداء المتميز من القيادات في البنوك اليمنية كما بينت ذلك إجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

فيما حل في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث مستوى التطبيق بعد استراتيجية تنمية الإبداع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.491) وبانحراف معياري (0.991) بنسبة مئوية بلغت (%69.8)، ويمكن إرجاع انخفاض مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الإبداع مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى إلى متطلباتها

الكبيرة، إذ تتطلب وجود قيادات على مستوى معرفي ومهاري عالٍ لإدارتها، وتتداخل مع تخصصات متعددة كعلم النفس والسلوك التنظيمي والإدارة، كما تتطلب عملية تنمية الإبداع لبيئة محفزة، وقد لا تكون متوافرة بالشكل الكافي في البنوك اليمنية، كما تبين من الفقرات الخاصة بهذا البعد وجود قصور محدود في توفير البنك للموارد اللازمة لدعم برامج الإبداع، إضافة إلى وجود ضعف في مستوى التشجيع المادي والمعنوي للمبدعين وأصحاب الابتكارات، وكذلك قصور في توفير آلية لتحفيز ذوي الأداء المتميز.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سبرينه (2015) التي توصلت إلى أن الجامعات الجزائرية المبحوثة تتبنى استراتيجية تنمية الإبداع الوظيفي ونسبة مئوية بلغت (60.6%) من عينة الدراسة.

### 3-1-2 مستوى تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية:

الجدول (8) يوضح مستوى تحسن الخدمات المصرفية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8): نتائج الاختبار التائي (T) لمعرفة مستوى تحسن الخدمات المصرفية

الرتبة رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	تقدير مستوى التحسين لدى مجتمع الدراسة	مستوى التحسن
					بدرجة ثقة 95%	
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	يمتلك البنك تجهيزات متطورة لتقديم خدماته.	4.098	0.970	82.0%	84.1%	79.8%
2	يتصف المظهر العام للبنك بملاءمته لطبيعة الخدمات التي يقدمها.	4.059	0.973	81.2%	83.4%	79.0%
7	يحرص الموظفون على تقديم الخدمة بشكل	3.961	1.061	79.2%	81.6%	76.8%

						صحيح من المرة الأولى.		
عالي	%74.2	%79.1	%76.7	1.084	3.833	خدمات البنك المقدمه تلبي احتياجات ورغبات عملائه.	4	11
عالي	%77.6	%82.4	%80.0	1.062	4.000	تتوفر لدى الموظفين المعلومات الكافية للإجابة عن استفسارات العملاء.	5	3
عالي	%77.1	%82.0	%79.5	1.085	3.977	سلوك الموظفين يشعروا العملاء بالثقة.	6	5
عالي	%74.5	%79.5	%77.0	1.100	3.850	يمارس البنك الرقابة والمراجعة الدائمة على آلية الخدمات المقدمة للعملاء.	7	10
عالي	%73.8	%78.9	%76.3	1.145	3.817	يقدم البنك خدماته بالسرعة المناسبة.	8	12
عالي	%75.1	%79.9	%77.5	1.067	3.876	يصمم البنك خدماته بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع أصحاب المصلحة فيه.	9	9
عالي	%77.7	%82.3	%80.0	1.043	4.000	يوفر البنك خدمات	10	3

الاستعلامات عن خدمته عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.	5	11	3.977	1.097	79.5%	82.0%	77.1%	عالٍ
يشجع البنك أصحاب المصالح على تقديم الملحوظات من للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية.	8	12	3.951	1.056	79.0%	81.4%	76.7%	عالٍ
يلتزم الموظفون بالتعرف على احتياجات العملاء ومطالبهم.			3.950	0.759	79.0%	80.7%	77.3%	عالٍ
متوسط تحسن الخدمات المصرفية								

يتضح من الجدول (8) أن مستوى تحسن الخدمات المصرفية بجميع فقراته كان عالياً، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.950) وبانحراف معياري (0.759) وبنسبة مئوية بلغت (79.0%)، وهذا يعني أن إجابات العينة تشير إلى أن البنوك اليمنية تحسن الخدمات المصرفية بمستوى عالٍ.

كما يتضح من الجدول (8) أن مستوى تحسن جميع فقرات متغير تحسين الخدمات المصرفية كان عالياً وبمستويات متقاربة، حيث جاءت الفقرة (1) المتعلقة بامتلاك البنك لتجهيزات متطورة لتقديم خدماته، في المرتبة الأولى بمستوى تحسن عالٍ، إذ تراوح مستوى تحسن تلك الفقرة بين: (84.1%) و(79.8%)، فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.098) وبانحراف معياري (0.970) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (82.0%)، ويمكن إرجاع هذه النتيجة المرتفعة إلى امتلاك مجمل البنوك اليمنية لبنية تحتية وتجهيزات مادية وإلكترونية متطورة معدة للإسهام في تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى تحسن عالٍ الفقرة (8) المتعلقة بتقديم البنوك لخدماتها بالسرعة المناسبة، إذ تراوح مستوى تحسن تلك الفقرة بين: (78.9%) و(73.8%)، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.817) وبانحراف معياري (1.145) وبنسبة مئوية كبيرة (76.3%)، وقد يعود ورودها في

المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الفقرات إلى وجود معوقات داخلية كمحدودية الموارد البشرية المكلفين بتقديم الخدمات للعملاء، والحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير لكوادر البنك، وتعتقد بعض الإجراءات الإدارية الداخلية المرتبطة ببعض الخدمات، ومعوقات خارجية: مثل ضعف شبكات الانترنت التي تعد مطلباً أساسياً في تقديم أغلب الخدمات المصرفية، وكذا ضعف الوعي الإداري لدى بعض عملاء البنوك بالإجراءات القانونية والإدارية للحصول على بعض الخدمات.

ويتضح من الجدول (8) أن هناك تقارباً كبيراً بين مستوى تحسن بقية فقرات هذا المتغير، حيث بلغ مستوى تحسنها على النحو الآتي وعلى التوالي: (81.2%، 80.0%، 79.5%، 79.2%، 79.0%)، وبنحرف معياري يتراوح بين: (0.973-1.084)، وقد يعود ذلك إلى وجود مستوى عالٍ من التنسيق والتقارب بين البنوك اليمنية في جوانب التنمية والتطوير ومستوى الثقافة المؤسسية، حيث تجمعهم العديد من الروابط، وأهمها: جمعية البنوك اليمنية، والمعهد المصرفي، والمستوى العالي من الدوران الوظيفي بين البنوك بعضها ببعض، ويتم التنسيق للكثير من الفعاليات الإدارية والتنظيمية والتطويرية بشكل جماعي، إضافة إلى وجود توافق بين البنوك اليمنية، ومستوى عالٍ جداً من التقارب في تقديم الخدمات المصرفية بأنواعها المختلفة بين البنوك اليمنية.

### 2-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1-2-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين

#### الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية
*0.000	18.589	0.729	*0.000	345.568	0.532	0.729	تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.532)، وهذا يعني أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (0.532) من التغيرات في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (53.2%) من عمليات تحسين الخدمات المصرفية ناتجة من استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، كما تعني هذه النتيجة أن (46.8%) من التغيرات التي تحدث في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة تعود إلى عوامل أخرى غير استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.729)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (72.9%) في تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (345.568)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي أكبر من قيمة الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.872) عند حجم العينة (306) ودرجة الحرية (306 - 1)، وبالتالي تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد تثبت صحة الفرضية الرئيسية.

### 3-2-2 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R <sup>2</sup>	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية	0.601	0.361	171.854	*0.000	0.601	13.109	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.361)، وهذا يعني أن استراتيجية تدريب الموارد البشرية تفسر ما نسبته (0.361) من التغيرات في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (36.1%) من عمليات تحسين الخدمات المصرفية ناتجة عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.601)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (60.1%) في تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (171.854)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.872) عند حجم العينة (306) ودرجة الحرية (306 - 1)، وبالتالي تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R <sup>2</sup>	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاسـتراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية	0.670	0.449	247.247	*0.000	0.670	15.724	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاسـتراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.449)، وهذا يعني أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تفسر ما نسبته (0.449) من التغيرات في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (44.9%) من عمليات تحسين الخدمات المصرفية ناتجة عن استخدام هذه البنوك لاسـتراتيجيات تمكين الموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.670)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (67%) في تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (247.247)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.872) عند حجم العينة (306) ودرجة الحرية (306 - 1)، وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاسـتراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاسـتراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

نص الفرضية	R	R <sup>2</sup>	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية	0.653	0.426	225.970	*0.000	0.653	15.032	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.426)، وهذا يعني أن استراتيجية تنمية الإبداع تفسر ما نسبته (0.426) من التغيرات في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (42.6%) من عمليات تحسين الخدمات المصرفية ناتجة عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية الإبداع.

كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.653)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الإبداع بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (65.3%) في تحسن الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (225.970)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.872) عند حجم العينة (306) ودرجة الحرية (306 - 1)، وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية
*0.000	15.181	0.657	*0.000	230.468	0.431	0.657	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.431)، وهذا يعني أن استراتيجية تنمية القيادات تقسم ما نسبته (0.431) من التغيرات في عمليات تحسين الخدمات المصرفية المتحققة في البنوك اليمنية، مما يشير إلى أن (43.1%) من عمليات تحسين الخدمات المصرفية ناتجة عن استخدام هذه البنوك لاستراتيجية تنمية القيادات.

كما يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.657)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي أي زيادة في مستوى تطبيق استراتيجية تنمية القيادات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (65.7%) في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (230.468)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.872) عند حجم العينة (306) ودرجة الحرية (306 - 1)، وبالتالي تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تنمية القيادات في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، وبالتالي فقد تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 4-1 الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات الآتية:

1. وجود اهتمام كبير لدى البنوك اليمنية في تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
2. يوجد تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، حيث إن أعلى مستوى لتطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية كان في بُعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية، وأقلها كان في بُعد استراتيجية تنمية الإبداع.
3. يوجد ضعف محدود لدى البنوك اليمنية في مستوى التشجيع مادياً ومعنوياً للمبدعين وأصحاب الابتكارات.
4. يوجد قصور محدود في توفير البنوك اليمنية للموارد اللازمة لدعم برامج تنمية الإبداع.
5. يوجد قصور محدود في توفير آلية لتحفيز ذوي الأداء المتميز من القيادات في البنوك اليمنية.
6. تولي البنوك اليمنية اهتماماً كبيراً بتحسين خدماتها المصرفية ولكافة أنواعها.
7. يوجد تفاوت في تأثير أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية، حيث كان أكثرها تأثيراً بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، فيما كان أقلها تأثيراً بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

##### 4-2 التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية، من خلال تنوع وتوسيع برامج التنمية والتطوير المختلفة، وتحديث أساليبها وتطوير آليات تقييمها.
2. زيادة الاهتمام باستراتيجيات تنمية الإبداع جعلها في مقدمة أولويات البنوك اليمنية، وتلبية متطلبات تنفيذها بكفاءة وفعالية، لاسيما أنها الأقل ممارسة في البنوك اليمنية.
3. زيادة الاهتمام بعنصر التحفيز المادي والمعنوي للمبدعين وأصحاب الابتكارات؛ كونه من أهم مقومات تنمية الإبداع والابتكار ويدخل ضمن ديمومتها.
4. زيادة الاهتمام بتوفير الموارد المختلفة اللازمة لدعم وتعزيز برامج تنمية الإبداع.
5. زيادة الاهتمام بتوفير آليات واضحة وشفافة ومعلنة لتحفيز ذوي الأداء المتميز من القيادات في البنوك اليمنية.
6. ضرورة تعزيز ممارسة التحسين المستمر للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك اليمنية بما يلبي احتياجات العملاء أو يفوق توقعاتهم.

7. زيادة الاهتمام باستراتيجية تدريب الموارد البشرية بتحديثها وتطوير إجراءات تنفيذها وتنويع أساليبها ووسائلها وتقويم نتائجها؛ كونها الأقل تأثيراً في تحسين الخدمات في البنوك اليمنية.

## المراجع:

### (أولاً): المراجع العربية:

- الأحصب، فضل راشد محمد على (2014). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة على البنك التجاري اليمني (رسالة ماجستير). جامعة عدن، اليمن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2016). طرق البحث، الطبعة الخامسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (2018). فلسفة الأكاديمية في مجال التدريب. استرجع بتاريخ 2018-5-27 من <https://bit.ly/2uqCIcm>
- جرار، ذياب (2013). العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 263-295.
- جميل، أحمد نزار (2010). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- حسين، حسين وليد (2015). علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد الأردنية، 38(102)، 162-178.
- الشرعة، عطا الله طافش، والطراونة، تحسين أحمد جعفر (2011). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 26(4)، 83-132.
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بوعبدالله، صالح (2014). نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- عبدالمؤمن، حلمية، وقوي، يمينة (2015). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.

- القرشي، عبدالله علي أحمد (2010). دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلوان، مصر.
- المزروع، فهد علي سليمان (2014). أساليب تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الوسطى (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- مكيد، علي، ويحيوي فاطمة (2015). أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري : دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال\_المدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 9(14)، 184-211.
- الخضري محسن احمد (2009). خصخصة المصارف والبنوك مقدمة في علم إدارة التوازنات الاقتصادية، القاهرة ، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- رمضان، زياد، وجودة محفوظ (2003). الاتجاهات المعاصرة في إدارة المصارف (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلمان، محمد إبراهيم (2013). مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقاً لمقياس جودة الخدمة Servperf، مجلة جامعة الأقصى، 17، 1-50.
- الزامل، محمود احمد، جردات، ناصر "محمد سعود"، عريقات، احمد يوسف، وفوطة، سحر نويران، زيدون (2001)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- طالب، علاء فرحان، العطار، فؤادي حمودي، وشباع، حسام حسين (2010). المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- غالي، بتول عبده علي (2017). دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4)، 85-100.
- النمر، درمان صادق، وآل مراد، نجلة يونس (2002). تسويق الخدمات المصرفية (ط2)، بغداد، العراق: المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.
- رمضان، عادل مفتاح (2008). معايير جودة الخدمات المصرفية العملاء والموظفين بمصرف الصحاري (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طرابلس، ليبيا.
- أحمد، محمود أحمد (2001). تسويق الخدمات المصرفية، عمان، الأردن: دار البركة للنشر.
- الشويعر، خولة بنت محمد (2009). قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض، مجلة دراسات المعلومات، 5(5)، 7-28.
- العجارمة، تيسير (2005). التسويق المصرفي (ط1)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

(ثانياً): المراجع الأجنبية:

- Ahmad, W. (2008). *HR Strategy for Corporate Excellence-A Study of Select Commercial Banks in India* (Doctoral dissertation). Aligarh Muslim University, Aligarh, India.
- Daft, R. L. (2015). *Organization: Theory and Design* (12<sup>th</sup> ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13<sup>th</sup> ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European industrial training*, 24(5), 281-290.
- Meifert, M. T. (2013). *Strategic Human Resource Development*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *LTA*, 1(02), 46-63.
- Awan, H. M., Bukhari, K. S. K., & Iqbal, A. (2011). Service quality and Customer satisfaction in the banking sector: A comparative study of conventional and Islamic banks in Pakistan. *Journal of Islamic Marketing*, 2(3), 203-224.