



Senior Management in Yemeni Banks and Its Impact on Spreading a Culture of Quality

A field study on administrative leadership in Yemeni banks

Erfak Mohammed Musaed Sharhan

Albaydha University-Yemen - Department of Business Administration,
 College of Administrative Sciences and Computers, Rada'a
 Department of Administrative Sciences-Aylul University College –Yarim-
 lbb-Yemen

arfaksharhan2022@gmail.com

Key words:

Senior Management - Yemeni Banks -
 Spreading a Culture of Quality.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	21 Jun. 2025
Accepted	01 Jul. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN
 OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED
 UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE
 COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC
 BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Erfak Mohammed Musaed Sharhan
Albaydha University-Yemen

Abstract:

The aim of this research is to aimed to identify the senior management in Yemeni banks and its relationship to spreading the culture of quality, in addition to knowing the impact of senior management in spreading the culture of quality in Yemeni banks. A descriptive analytical approach was used A purposive sample of 114 individuals was used, representing the administrative leadership in Yemeni banks as the research sample. The search arrived that senior management in Yemeni banks contributes positively to spreading a culture of quality, which can create a suitable work environment that encourages innovation and increases the efficiency of decision-making, which determines the success and excellence of these banks.

**الإدارة العليا في البنوك اليمنية وتأثيرها في نشر ثقافة الجودة
دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في البنوك اليمنية
د. أرفق محمد مسعد شرهان**

جامعة البيضاء - كلية العلوم الإدارية والحاسبات برداع - قسم إدارة الأعمال- اليمن
قسم العلوم الإدارية- كلية أيلول الجامعية - يريم - اب- اليمن

arfaksharhan2022@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على الإدارة العليا في البنوك اليمنية وعلاقتها في نشر ثقافة الجودة، فضلاً عن ذلك، معرفة تأثير الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عينة قصدية، حيث بلغ عددهم 114 مفردة، تمثلت بالقيادة الإدارية في البنوك اليمنية.

وتوصل البحث إلى أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية تسهم إسهامًا إيجابيًا في نشر ثقافة الجودة، والذي يمكن من خلالها توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الابتكار، وترفع من كفاءة اتخاذ القرارات المحددة لمصير نجاح وتميز هذه البنوك.
الكلمات المفتاحية: الإدارة العليا- البنوك اليمنية- نشر ثقافة الجودة.

أولاً: الإطار العام للبحث

1-المقدمة:

تُعد الإدارة العليا في البنوك العقل المخطط والفاعل في وضع الخطط والرسالة والرؤية والأهداف العامة واستراتيجيات التنفيذ والتكامل؛ حيث إنها تسهم في تحقيق الأهداف، وتضمن تحقيقها بالاستفادة من الموارد المتاحة، وتساهم أيضاً في تبسيط العمليات، وتحسين خدمة العملاء وتعزيز قدرات اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية، فنجاح البنوك يكون مرهوناً بدعم ومساندة الإدارة العليا فيها.

ويمثل نشر ثقافة الجودة ركيزة أساسية في نجاح أهداف البنوك، كما أنها تسهم في توفير بيئة عمل ملائمة تشجع العاملين على الابتكار والتميز في الأداء، فضلاً عن ذلك، فأنها ترفع مستوى كفاءة عملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا في البنوك.

لذا، فإن نشر ثقافة الجودة يؤثر في الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لكافة العاملين في البنوك اليمنية، وأن الإدارة العليا في هذه البنوك هي الوسيلة الفعالة لتحقيق التميز وتحسين الأداء في جميع الأعمال المصرفية، ولذلك فإن الإدارة العليا تعتبر الطريق الصحيح لنشر ثقافة الجودة وتعزيزها في تحسين الخدمات المصرفية، وتحسن أداء العاملين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الخدمات بكفاءة، وتعزز القدرة التنافسية في البنوك اليمنية.

وعلى أساس ما سبق يحتوي هذا البحث على خمسة محاور الأول يتناول المحور الأول الإطار العام للبحث ويشمل مقدمة ومشكلة البحث وأهميته وأهدافه، والدراسات السابقة، والمحور الثاني يتناول مفهوم ومهام الإدارة العليا، والثالث مفهوم وأنواع ثقافة الجودة، أما المحور الرابع فخصص لتوضيح علاقة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، والمحور الخامس يوضح الدراسة الميدانية واختبارات فرضيات البحث، ويختتم البحث بتقديم الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بموضوع البحث.

2-الدراسات السابقة:

أ-الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة العليا)

دراسة (الحמיד ولوبيس، 2022) الموسومة بـ: دور الإدارات العليا في تنمية رأس المال البشري في ظل التحول الرقمي من منظور إسلامي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال البشري، ومن المنظور الإسلامي في استقطاب الكفاءات، والتركيز على مبدأ الشفافية في التعامل الوظيفي، وخاصة ما يرتبط منها برأس المال البشري من منظور إسلامي، واستخدمت المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري من منظور إسلامي يساهم في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء نتيجة لسرعة الإنجاز وجودته.

دراسة، (عمار، وعمر 2022) الموسومة بـ: دور دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي (دعم الإدارة العليا، الاتصال، تدريب الموظفين) في التطوير التنظيمي في مستشفى صلاح الدين العام ومستشفى البلد العام بمحافظة صلاح الدين، إذ اختيرت عينة عشوائية من المديرين والعاملين في المستشفيات المبحوثة، وتم العمل بالمنهج وصفي تحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباطات معنوية بين (دعم الإدارة العليا) بالتطوير التنظيمي وأبعاده، وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد دعم الإدارة العليا في أبعاد التطوير التنظيمي.

دراسة (باسم، 2021) الموسومة بـ: دور الإدارة العليا في رفع مستوى أداء الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المبادئ المعتمدة من قبل إدارة المكتبة في توظيف الموارد البشرية ومدى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، وتم استخدام المنهج المسحي لجمع البيانات اللازمة للبحث.

وتوصلت الدراسة إلى أن مهنة المكتبات من المهن المتعبة لكثرة وتنوع احتياجات المستفيدين واختلاف المستويات العلمية لمجتمع المستفيدين وتطور الخدمات المقدمة لهم وأن الدورات التدريبية التي تقوم بها إدارة المكتبة بإشراف الملاك الوظيفي فيها تتم خلال فترات زمنية متباعدة والعمل المكتبي في تطور مستمر مما ينعكس سلباً على أداء الموظفين والخدمات المقدمة للمستفيدين.

دراسة (قزاز، 2018) الموسومة بـ: دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة العليا ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى العاملين في وزارة العدل الفلسطينية، وقد استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة للإدارة العليا بكافة أبعادها، في تنمية رأس المال الاجتماعي في وزارة العدل الفلسطينية.

ب-الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (ثقافة الجودة).

دراسة (عبد الزهرة، 2023) الموسومة بـ: مهارات القيادة الناجحة في المنظمات السياحية ودورها في نشر ثقافة الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة الناجحة في المنظمات السياحية ودورها في نشر ثقافة الجودة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان.

وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الناجحة ترتبط وتؤثر في نشر ثقافة الجودة، ووجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد مهارات القيادة الناجحة مجتمعة وأبعاد نشر ثقافة الجودة مجتمعة.

دراسة (جعفر، 2023) الموسومة بـ: دور العلاقات العامة في نشر ثقافة الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة العلاقات العامة في المؤسسة، وتوضيح أهميتها في ثقافة الجودة بالنسبة للمؤسسات وكيفية إدارة التحول نحو تلك الثقافة والمعوقات التي تواجهها في المؤسسات.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي. حيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة العلاقات العامة مع نشر ثقافة الجودة في المؤسسات المبحوثة، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة العلاقات العامة في نشر ثقافة الجودة.

دراسة (الأثرى، 2021) الموسومة بـ: دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة إلى لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، إضافة إلى وصف لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن قيادة المؤسسة ليس لها تفكير حالياً في بناء ثقافة جودة خاصة بالمنظمة ولذلك فهي تحتاج إلى عمل تغييرات جذرية في آلية عملها وطريقة إدارتها وتعاملها مع العاملين حتى تستطيع وضع حجر الأساس لبناء ثقافة الجودة بالمنظمة.

دراسة شعبان (2020) الموسومة بـ: أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية وأثرها في ثقافة الجودة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة.

ج-ما يميز البحث الحالي (الفجوة البحثية):

يتميز البحث عن الدراسات والبحوث السابقة في أن جميع الدراسات والبحوث التي تم عرضها. إن إياً منها لم يبحث في دور الإدارة العليا في البنوك اليمنية في نشر ثقافة الجودة، سواء أكان ذلك على مستوى الدولة الواحد أو على مستوى عدد من الدول، كما هو أيضاً في المجتمع المحلي أو الخارجي لموضوع هذا البحث. لذا يعبر ذلك عن وجود فجوة معرفية وميدانية، لم يسبق التطرق إليها سابقاً، وتمثل أهمية بالغة تتطلب الدراسة. والتي تتركز مشكلة البحث الحالية حولها:

3- مشكلة البحث:

إن قناعة الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة تُعد أولى مراحل التحول في إيجاد بيئة مواتية تُسهم في زيادة الوعي لأهمية ثقافة الجودة في كافة المستويات الإدارية في البنوك اليمنية، بالمقابل قد تستطيع الإدارة العليا من توجيه ثقافة الجودة على واقع سلوك وأفعال، كافة العاملين لديها. لذا، فيجب على الإدارة العليا في البنوك اليمنية أن تدعم نشر ثقافة الجودة.

وعليه تم إعادة صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: **هل تؤثر الإدارة العليا في البنوك اليمنية على نشر ثقافة الجودة؟ وتنتفع منه:**

1- ما الإدارة العليا وما علاقتها في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية؟

2- هل تؤثر الإدارة العليا في البنوك اليمنية على نشر ثقافة الجودة؟

4- أهمية البحث:

– يمكن لنتائج البحث، أن تفتح مجالاً جديداً وحيوياً أمام الباحثين في الإدارة الأعمال.

– تكمن أهمية البحث من حيث موضوعه الحديث الذي يمثل الإدارة العليا في البنوك اليمنية وأثرها في نشر ثقافة الجودة، وهي فجوة معرفية لم تتناولها البحوث السابقة بالدراسة على الأقل، قدر تعلق ذلك، بالدراسات والبحوث السابقة التي أمكن الحصول عليها، وسيتولى البحث محاولة بحث تلك الفجوة.

-يمكن أن تمثل النتائج الممكنة من هذا البحث دليلاً متواضعاً لصناع السياسات في البنوك اليمنية، بما يمكن أن يدفعها إلى إعادة النظر في سياسة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، والذي من خلالها يتم تعزيز دورها وجعلها أكثر نجاحاً وتميزاً من تلك التي أغفلت وتجاهلت ثقافة الجودة.

-قد يكون هذا البحث رافداً للمكتبات الجامعية والبحثية بالمعارف النظرية؛ حيث يعتبر هذا البحث من وجهة نظر الباحث أن التوصيات العملية قد تمكن متخذي القرار في البنوك اليمنية أن يتخذوا القرارات الرشيدة والصائبة، من خلال تبني مفهوم نشر ثقافة الجودة.

5-أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث في تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على الإدارة العليا في البنوك اليمنية وعلاقتها في نشر ثقافة الجودة.
- معرفة تأثير الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية.

6-فرضية البحث:

- غرض تحقيق هدف البحث الأساسي تم صياغة الفرضية الآتي:
- يوجد تأثير إيجابي للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية.

ثانياً: مفهوم ومهام الإدارة العليا

نجد أن القيادة العليا في أي مؤسسة أعمال تمثل النشاط الذي يمارسه المدير في اتخاذ القرارات والإشراف على الآخرين باستخدام سلطته الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (ظريف، بطاهر، 2018: 204).

لذا نجد أن الإدارة العليا تمثل القدرة على العمل الجماعي لوضع رؤية البنوك وتحقيق مسارها المستقبلي، والسعي نحو تحقيق تلك الرؤيا، بشكل مشترك ومتفق عليه بين أعضاء الإدارة العليا لهذه البنوك. (Denis & Denis: 1995: 1031). وتشير الإدارة العليا عموماً إلى الأفراد الذين يعملون كرئيس تنفيذي أو رئيس أو مدير تنفيذي أو كبار المسؤولين الآخرين في البنوك.

حيث تقوم الإدارة العليا بدور فاعل في وضع الخطط والرسالة والرؤية والأهداف العامة والمحددة للمشروع واستراتيجيات التنفيذ واستراتيجيات التكامل مع جميع وحدات وإدارات المنظمة، بغرض خدمة المشاريع وضمان تنفيذها (Singh, 2013: 84-85)، لذلك يعتمد نجاح أي منظمة نحو تحقيق أهدافها إلى حد كبير على رؤية الإدارة العليا (Obiefuna, 2014: 93).

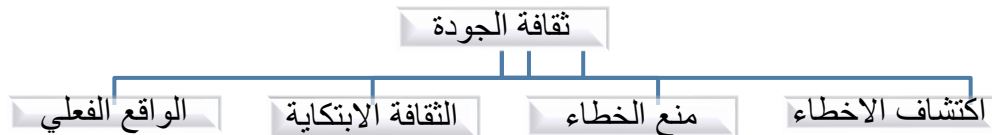
وخلاصة ما سبق فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم الاستراتيجيات والسياسات العامة ووضع الأهداف ومتابعة التنفيذ وتقويم الأداء ودعم الموظفين وحل المشكلات وخلق مناخ عمل متناعم وتنسيق الأعمال في مختلف المستويات التنظيمية عن طريق توفير الموارد المتاحة والاتصال الفعال بين المرؤوسين والتابعين ومتابعة الخطط الموضوعية في مشروع ما ومدى تحقيقه بكفاءة وفاعلية.

وتتمثل مهام القيادة في الإدارة العليا في البنوك على النحو الآتي: (جوناثان، 2003: 16-17)

- وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم. ويبقى السلوك القدوة للقيادة هو أكثر المؤثرات إقناعاً.
- الإفصاح عن أي تعارض في المصالح المعروضة أمام قيادة البنك.
- التأكيد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين.
- وضع الاستراتيجيات وتحديد التوجه العام للبنك وتحديد الأهداف طويلة الأجل.

ثالثاً: مفهوم وأنواع ثقافة الجودة

هناك من عرّف ثقافة الجودة على أنها "مجموعة القيم التي تنشرها وتؤكدها الإدارة العليا لدى العاملين في منظمة ما، والتي يترتب عليها اكتساب العاملين لمجموعة من الأنماط السلوكية تتطلبها مبادئ ثقافة الجودة" (صادق، 2003: 541). وهناك من عرّفها على إنها النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة (السيسي، 2011: 222). كما تعرف ثقافة الجودة على أنها مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تتطلب الترسخ لدى أفراد المؤسسة، إذا أرادت أن تأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، وذلك ما يجعل العاملين يشعرون بحرية المشاركة بأفكارهم، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل والإبداع (منصوري، 2020: 18)، ومن منظور السلوك فان ثقافة الجودة هي الاعتقادات ونماذج السلوك التي يتسم بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة، فثقافة الجودة لا تقف عند حد القيم أو الاعتقادات، بل تشمل أيضاً السلوك الذي يعبر به الفرد أو المؤسسة عن تلك القيم والاعتقادات (بدروس، 2015: 339). وقد تختلف التعريفات في منطلق تحقيق الجودة إلا أنها تتفق في التأكيد على المستفيدين منها وأهمية تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم كوظيفة كبرى تندرج تحتها كافة الوظائف التي تعمل عليها إدارة الجودة، لذا، يمكن القول بأن ثقافة الجودة تُعبر عن الالتزام واقتناع الإدارة العليا في البنوك اليمنية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتنمية القيم والأفكار والسلوكيات ذات الصلة بالجودة، وتبني روح المسؤولية في تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية. ويمكن توضيح أنواع ثقافة الجودة من خلال الشكل الآتي.



شكل رقم (1) أنواع ثقافة الجودة

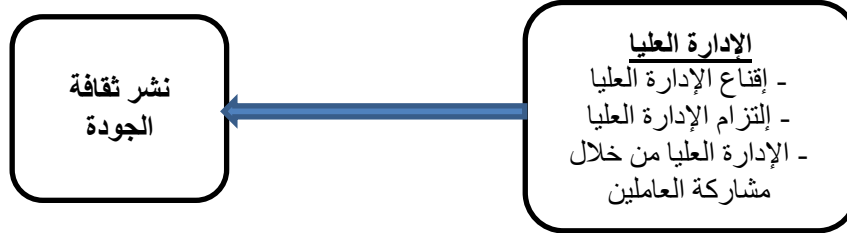
المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى محمود، وآخرون (2018)

ومن خلال الشكل نوضح الآتي (بتصرف: محمود، وآخرون، 2018):
اكتشاف الخطأ: تساعد ثقافة الجودة على اكتشاف الأخطاء والحد منها، وتركيز على تحقيق إشباع حاجات العاملين وتقييم عوامل الرضا لديهم عن العمل.
منع الخطأ: تساهم ثقافة الجودة على منع حدوث الخطأ، من خلال تحديد مسؤولية كل فرد داخل البنك.
الثقافة الابتكارية: تساهم ثقافة الجودة على التحسين المستمر للخدمات المصرفية، وتطبيق معايير الجودة فيها، وتدعم توقعات وابتكارات الأفراد في البنوك.
الواقعية الفعلية: توضح ثقافة الجودة القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل البنك، التي تحدد طريقة تصرف العاملين في كافة المواقف المختلفة.

رابعاً: علاقة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية

إن نجاح عمل البنوك اليمنية مرتبط بدعم ومساندة الإدارة العليا فيها، فالقيادة العليا هي التي تتبنى قرار نشر ثقافة الجودة، وذلك، من خلال تخصيص الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، كما أن دعم الإدارة العليا يساهم في تخطي كافة الصعاب والعقبات، وتحقيق الحصة السوقية من خلال تحقيق

التميز في تقديم الخدمات المصرفية. لذا، فإن الإدارة العليا لها دور أساسي وفعال في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية وتحقيق كافة أهدافها.



مخطط 1: نموذج علاقات التأثير المتضمنة في الفرض العلمي للبحث

ومن خلال المخطط اعلاه نوضح الاتي:

1- قناة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية:

على أساس ذلك فإن قناة الإدارة العليا بثقافة ونشر الجودة يساهم في إيجاد بيئة مناسبة للبنوك اليمنية وموائية تساهم في زيادة الوعي لديها بأهمية الجودة والذي يعكس التغيير الثقافي للعاملين في هذه البنوك على واقع سلوكهم وأفعالهم (شعبان، 2009: 55). وبغرض تفعيل ثقافة الجودة يجب:

- تفعيل مفهوم العدالة بين جميع العاملين، وزرع مفهوم الرقابة الذاتية داخل البنوك.
- التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، وتشجيع العمل الجماعي.
- زيادة الوعي بثقافة الجودة، والتدريب والتحسين المستمر لمختلف عمليات البنوك.
- الاهتمام بالبحوث وتحقيق الريادة التقنية وفتح خطوط الاتصال واستمراريتها، مع توفر المعلومات المحدثة، والتركيز والاهتمام بمستهلكي الخدمات المصرفية في البنوك. (الزهراني، 2010: 15):

2- إلتزام الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية:

- إن نجاح نشر ثقافة الجودة لا يتم إلا إلتزام الإدارة العليا نحوها، لذا، فإن ذلك يمثل الخطوة الإيجابية الأولى تجاه ثقافة الجودة ونشرها في البنوك اليمنية، ودليلاً لذلك، أن التعريف بتحديات التغيير التي يجب على القيادة مواجهتها في تحويل الرؤية إلى واقع عملي يتطلب استجابة فورية ومرنة لاحتياجات العميل (الطائي وقداة، 2008: 92، ظريف، وبطاهر، 2018: 210، بو حرو، 2015: 119). لذا، فإن إلتزام الإدارة العليا يتحقق من خلال:

- تصرفات وأقوال الإدارة العليا المؤيدة لتطبيق ثقافة الجودة، وعدم بالاكتماء بالترويج لها فقط.
- صياغة سياسات مكتوبة ومعلنة بشكل واسع يتعرف عليها جميع العاملين في كافة الوحدات التنظيمية في هذه البنوك البحث عن فرص النمو والابتكار والتطوير وتحمل المخاطر والتعلم منها.
- حث الأفراد العاملين في البنوك نحو التعبير عن آرائهم، وبناء الثقة لديهم.

- تحفيز العاملين من خلال الاشتراك في المعلومات وزيادة حريتهم في التصرف.

- الاعتراف بمساهمة الأفراد في تحقيق النجاح، والاحتفال بإنجازاتهم بشكل منتظم.

وكل ذلك يساهم إيجاباً في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية.

3- علاقة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة من خلال مشاركة العاملين في البنوك اليمنية:

نجد أن مشاركة العاملين في البنوك اليمنية قد تكون في الغالب مصدراً مهماً للتحسين المستمر لهم ويمكنهم من تقديم اقتراحاتهم، حول تحسين الخدمات المصرفية في البنوك، فضلاً عن ذلك، فإن للإدارة العليا دور محوري في تقديم مستويات عالية من جودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك. (بن خرناجي، 2023: 105). كما أن مشاركة العاملين تعدّ وسيلة إيجابية في خلق

الإبداع والابتكار في بيئة العمل، وتولد روح المسؤولية وزيادة الحماسة لديهم داخل البنك، (بو قطف، 2017: 582).

لذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز من نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، باعتبار أنها تقوم على التشاركية من أعلى الهرم إلى أدناه. فتتأثر ثقافة الجودة تقوم على قيادة تشاركية تسعى لتحقيق التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات، من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على طرح أفكار إبداعية، هدفها الجوهرى تحقيق رضا الزبون داخل البنوك، ويمكن النظر إلى نشر ثقافة الجودة على أنه اختيار متعمد للقيم والممارسات والأدوات التي تسهم في تحسين كافة عمليات البنوك. (خصاونة، 2011: 92). كما أن عملية مشاركة العاملين تتحقق من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ونقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة، وفي كل المستويات التنظيمية بين المدراء وبين الإدارة العليا، (جاء الله، بن عمروش، 2021: 569) أي خلق شبكة اتصالات مرتبطة بتبادل المعلومات داخل الهيكل التنظيمي في البنوك.

لذا فإن الإدارة العليا تحقق من خلال مشاركة العاملين الاتي: (العميان، 2018: 261):

- رفع الروح المعنوية للعاملين في البنوك وقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
 - تحقيق الترابط الإجتماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
 - تعميق الإحساس لدى العاملين بالانتماء للجماعة.
 - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين داخل بيئة عمل البنوك.
 - تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
 - انخفاض معدل الشكاوى ومعدل دوران العمل، وزيادة انتاجية الخدمات وتعزيز الأداء.
- لذا فإن للإدارة العليا في البنوك اليمنية دوراً إيجابياً في نشر ثقافة الجودة من خلال مشاركة العاملين، وتبادل الآراء والمقترحات مما يجعل من الإدارة العليا تشاركية وليس استبدادية.

خامساً: الدراسة الميدانية للبحث: فيما يأتي توضيح لتفاصيل إجراءات الدراسة الميدانية:

1- إجراءات البحث:

(1) منهج وأداة البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أعدت استبانة تشمل ثلاثة محاور الأول للمتغيرات الشخصية للعينة البحث، والثاني محور فقرات المتغير المستقل الإدارة العليا، والمحور الثالث لفقرات المتغير التابع المتمثل بنشر ثقافة الجودة.

(2) مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في البنوك اليمنية، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات في البنوك اليمنية، والذي لا تقل وظيفتهم عن مدير إدارة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) العينة المستهدفة

م	اسم البنك	الاستبيانات	م	اسم البنك	الاستبيانات
1	بنك التضامن	14	6	بنك سبأ الإسلامي	12
2	بنك الكريمي	12	7	بنك اليمن والكويت	11
3	بنك الانشاء والتعمير	12	8	بنك اليمن الدولي	10
4	البنك التجاري اليمني	10	9	بنك الأمل للتمويل الأصغر	10
5	بنك التسليف التعاوني الزراعي	13	10	بنك اليمن والبحرين الشامل	10
إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة للعينة 114					

(3) صدق وثبات الاستبانة: والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط، بين معدل كل متغير، من متغيرات البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات الارتباط والثبات للمتغيرات البحث

متغيرات البحث	N	معامل بيرسون	(Sig)	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: الإدارة العليا	10	.780**	0.000	.974
المتغير التابع: نشر ثقافة الجودة	15	.957**	0.000	.959

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ بموجب الاختبار الموضوع لذلك؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من 1%؛ وبذلك تُعدُّ فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. كما أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة، وهذا يعني أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- وصف عينة البحث على وفق المتغيرات الشخصية:

الجدول الآتي يوضح توزيع عينة البحث على وفق متغير العمر.

جدول رقم (3) توزيع عينة البحث على وفق متغير العمر

المؤهل العلمي	العدد	%	سنوات الخبرة	العدد	%	المستوى الوظيفي	العدد	%
بكالوريوس	27	63.16	أقل من 5 سنوات	27	23.68	مدير عام	48	42.11
ماجستير	28	24.56	من 5 إلى 10	39	34.21	نائب مدير عام	12	10.52
دكتوراه	14	12.28	10 سنة فأكثر	48	42.11	مدير إدارة	54	47.37
إجمالي العينة 114								

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss).

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) لتوزيع مفردات العينة على وفق متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة المستهدفة من البنوك اليمنية؛ حيث نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة كانت لمن لديهم مؤهل البكالوريوس، التي بلغت (63.16%) من إجمالي مفردات العينة، وتحل المرتبة الثانية من لديهم مؤهل الماجستير، بنسبة بلغت (24.56%)، من أفراد العينة (العاملين في البنوك عينة البحث) المبحوثة؛ ومن لديهم درجة الدكتوراه من أفراد العينة المستهدفة فقد بلغت نسبتهم (12.28%) من إجمالي العينة المستهدفة. أما نسبة العاملين في البنوك العاملة، الذين لديهم وظيفة مدير إدارة في البنك في المرتبة الأولى بنسبة (47.37%)، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة العاملين في نفس البنوك الذين لديهم وظيفة مدير عام في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (42.11%) من إجمالي عينة البحث. وحلت ثالثًا الذي لديهم وظيفة نائب مدير عام حيث بلغت (10.52%) من إجمالي العينة. بالمقابل نجد أن أفراد العينة يتمتعون بسنوات خدمة مناسبة في مجالات أعمالهم في البنوك عينة البحث؛ حيث أتت نسبة الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة عمل في البنوك من 10 سنوات فأكثر في المرتبة الأولى بنسبة (42.11%)، من إجمالي العينة المستهدفة، وبالمقابل نجد أن نسبة الذين بلغت مدتهم خدمتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثانية، بنسبة بلغت (34.21%) من إجمالي عينة البحث. وتحل أخيرًا من لديهم خدمة عمل أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (23.68%) من إجمالي العينة المستهدفة في هذا البحث. ومما سبق نجد أن أفراد العينة يسهمون في إعطاء وصف دقيق لإجاباتهم؛ لما لديهم من خبرة عمل طويلة في البنوك.

3- نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات البحث:

نستعرض نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات، والذي تدل على مستوى إلتزام الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4) نتائج الاختبارات الوصفية للمتغيرات البحث

متغيرات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Skewness	درجة الموافقة
المتغير التابع: نشر ثقافة الجودة	4.01	8.33	80.2	-758-	درجة مرتفعة
محور المتغير المستقل: الإدارة العليا	4.23	0.74	84.52	-782-	درجة مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات (spss)

وبذلك نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان متحدة الآراء أي لا توجد اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى علاقة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية. ويمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي طالما وقيمة معامل الالتواء تقل عن الواحد الصحيح، لذا يمكن الآن لإجراء اختبار الانحدار لفرضية البحث.

4-اختبارات فرضية البحث:

يمكن تمثيل الأنموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضية البحث، في المعادلة الآتية:

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u_i \dots\dots(1)$$

حيث إن:

Y : المتغير التابع: (نشر ثقافة الجودة)

X : المتغير المستقل: (الإدارة العليا).

B : المعلمة (معامل الانحدار، ومعلمة الثابت).

a : الثابت.

u : البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي).

الفرضية: يوجد تأثير إيجابي للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية.

$$Y_i = B_0 a + B_1 X + u_i \dots\dots(2)$$

استُخدم اختبار تحليل الانحدار لمعرفة تأثير الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، وذلك عند مستوى معنوية الاختبار 5%.

جدول رقم(5) نتائج اختبار الفرضية

معاملات الانحدار				تحليل التباين		قدرة الأنموذج		D.W	المتغير التابع نشر ثقافة الجودة في البنوك
Sig	T	β	Mode	Sig	F	R ⁻²	R ²		
0.000	10.236	1.249	Constant	0.000	619.035	.845	.847	1.878	
0.000	24.880	.747	X	قيمة F الجدولية = 3.89				dl = 1.720	
قيمة T الجدولية = 1.96				حجم العينة 114				du= 1.764	
Y _i = 1.249 a + 0.747 X + u _t(2)									

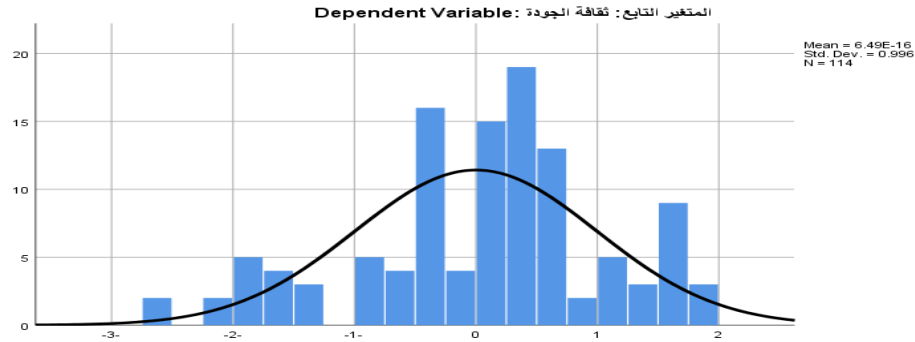
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.847)، الذي تدل على العلاقة الموجبة بين بعد الإدارة العليا والمتغير التابع (نشر ثقافة الجودة في البنوك)، وإيضاً توضح قدرة الأنموذج في قياس تباين المتغير التابع (الذي يتم تنبؤه)؛ والذي يشير إلى أن (84.7%) من التباين في نشر ثقافة الجودة في البنوك، يمكن تفسيره بواسطة الإدارة العليا، أي أن المتغير المستقل له دوراً هام في تفسير المتغير التابع، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ. ومن خلال النظر إلى اختبار **D.W**، تبين أن الأنموذج يخلو من مشكلة الارتباط الذاتي، حيث تقع قيمة هذا الاختبار في منطقة الحسم: ($d.w=1.878$)، وتم قبول الفرض العدمي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي) أي: يوجد استقلالية للبواقي عند تقدير نموذج الانحدار، من الآتي:

$$du < D.w < 2 = (1.746 < 1.878 < 2)$$

لذا، فإن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية؛ للمتغير المستقل الإدارة العليا على المتغير التابع (نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية)؛ أي أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير محتمل أن يكون بالصدفة، إذ أن قيمة اختبار **F** المحسوبة، (الذي تدل على المعنوية الكلية للنموذج)، بلغت ($F=619.035$)، وتعد هذه القيمة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية (3.89)، كما أنها تنتم بمعنوية كلية ملائمة على وفق إحصائية هذا الاختبار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعني إمكانية الاعتماد على أنموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع.

ومن جدول رقم (5) ذاته، يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة β_1 قد بلغت (0.747)، وبلغت قيمة اختبار T المحسوبة ($T=24.880$)، وهي أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية ($t=1.962$)، وبمستوى معنوية ($Sig=0.000$)، وهي أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على معنوية معامل الانحدار وطالما أن معامل الانحدار إشارته موجبة، دل ذلك على وجود أثر موجب في الاتجاه نفسه لمتغير الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية. كما أن الخطأ العشوائي عند تقدير هذا النموذج يحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، كما يشير الشكل الآتي:



شكل رقم (2) التوزيع الطبيعي لتقدير بيانات الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي (spss).

وبناءً على ما سبق من تحليل نستطيع رفض الفرضية بصيغتها الصفرية (H_0)، التي تنص لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية وقبول الفرضية البديلة (H_1)، عند مستوى الدلالة 5%، والتي تدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية.

5-الاستنتاجات والتوصيات

(1) الاستنتاجات:

- نستنتج أن التزام القيادة العليا والأفراد العاملين في البنوك اليمنية يسهم في نشر ثقافة الجودة وتحقيقها بفاعلية كبيرة، في وظائف البنك كافة، كما يسهم تطبيقها في تبني سياسة وفلسفة جديدة تحقيق أهداف البنوك.
- تبين أن تطبيق ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، يعود إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى العاملين بثقافة الجودة، والتي تعبر عن القيم والسلوكيات التي يجب أن تتغير في ذهنية كل الأفراد باعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع بغية التوجه نحو تطوير الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية.
- نجد أن نشر ثقافة الجودة مرتبطة بتحقيق دعم الإدارة العليا، فعند قيام مديري البنوك بمنح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أساليب وطرق العمل، فإن ذلك يجعل العاملين يشعرون بالانتماء لهذه البنوك، ويقودهم ذلك، إلى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار وابتكارات تحقيق الغاية الأساسية للبنوك من جانب، وتحقيق رضا عملاءها من جانب آخر.
- تبين وجود اتفاق لإجابات أفراد العينة حول مستوى علاقة الإدارة العليا في نشر ثقافة الجودة في البنوك اليمنية، ويعتمد ذلك على روى واستراتيجيات وخطط الإدارة العليا نحو تطبيق نشر ثقافة.
- نستنتج من خلال اختبارات فرضية البحث أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية تسهم إيجاباً في نشر ثقافة الجودة، الذي يمكن من خلالها توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار، وترفع من كفاءة اتخاذ القرارات المحددة لمصير نجاح وتميز البنوك اليمنية.

(2) التوصيات:

- يوصي البحث أن تقوم إدارة البنوك بتشجيع العاملين ومشاركتهم عن طريق طرح المقترحات والأفكار الجديدة، وتقوم بتحفيزهم أيضاً معنوياً ومادياً، والأخذ بالأفكار العمل على تطبيقها بغرض تحسين الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنوك اليمنية.

- يجب على البنوك الاهتمام في توحيد لغة الحديث والعمل والسلوك داخل بيئة العمل، وتنمية روح المودة بين العاملين، وذلك بأشراك الجميع بقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تتضمنها نشر ثقافة الجودة.

- يوصي البحث البنوك العاملة في اليمن أن تسعى لعمل دورات مكثفة للعاملين ومخصصة في نشر ثقافة الجودة، والذي تسهم في زيادة الوعي الثقافي عن الجودة لديهم، وتسهيل الاتصالات بين العاملين فيما بينهم والإدارة العليا من جهة أخرى.

المراجع:

- 1- الاثري، احمد صالح احمد (2021)، دور القيادة في بناء ثقافة الجودة الشاملة دراسة عن واقع ثقافة الجودة في المنظمات الكويتية (دراسة حالة)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4.
- 2- الحميد ياسر، لوبيس اسموليادي، إين شريف سهيلي، (2022) دور الإدارات العليا في تنمية رأس المال البشري في ظل التحول الرقمي من منظور إسلامي، مجلة القلم، العدد 31، اليمن.
- 3- الزهراني، سعيد بن حمود (2010)، تأثير القيادة على تفعيل دور الجودة في المنظمات، مجلة عالم الجودة، العدد الأول.
- 4- السبيسي، صلاح الدين حسن (2011)، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة ISO (الإصدار 1)، القاهرة دار الكتاب الحديث.
- 5- الطائي، رعد عبد الله، قدامة، عيسى (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- العميان، محمود سلمان (2018)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- اياد عبدالله شعبان (2020) أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة-دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 33، العدد 1، جامعة عمان، الأردن.
- 8- ياسم عبد المحسن جاسم (2021) دور الإدارة العليا في رفع مستوى أداء الموارد البشرية-دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية للمدة 2017-2018، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 40، جامعة واسط.
- 9- بدروس، وفاء زكي (2015)، آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في ضوء خبرات بعض الدول دراسة حالة بجامعة الإسكندرية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 1.
- 10- بن خرناجي، فطوم لينة (2023)، ثقافة الجودة والإبداع التنظيمي في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريرج.
- 12- بو حرود، فتحية (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 13- بو قطف، فوزية (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوايات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20.
- 14- جاب الله، حكيمة وبن عمروش، فريدة (2021)، أثر الاتصال في ترسيخ ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد الأول.

- 15- جعفر، ميادة كاظم (2023) دور العلاقات العامة في نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الحكومية-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي، مجلة أهل البيت، العدد 33، جامعة أهل البيت، الأردن.
- 16- جوناثان تشاركهام (2003) إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، البنك الدولي للإنشاء والتعمير.
- 18- خصاونة، عاكف لطفي (2011)، إدارة الابتكار والابداع في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
- 19- شعبان، اياد عبد الله (2009)، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو تطبيق ثقافة الجودة ومعايير التميز، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- 20- صادق، حصة (2003)، الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان.
- 21- ظريف فاطمة، وبطاهر على (2018) استراتيجيات القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، العدد الاقتصادي 34 المجلد 2.
- 22- عبد الزهرة وجبر وكبرو (2023) مهارات القيادة الناجحة في المنظمات السياحية ودورها في نشر ثقافة الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية
- 23- عمار، وعمر (2022) دور دعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي-دراسة وصفية لعدد من المنظمات الصحية في صلاح الدين، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 4، العدد 1
- 25- قزاز، ناهد حامد (2018) دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الاجتماعي لدى موظفي وزارة العدل الفلسطينية، رسالة ماجستير جامعة القدس، فلسطين.
- 26- محمود، ناجي عبد الستار، محمد، لأحمد قاسم (2018) دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد (العراق)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 44.
- 27- منصور، سميرة (2020) ثقافة الجودة وآليات تحقيقها في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلمية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11، العدد 5.
- 28- Qkafor Obiefuna A., (2014.) *The role of top management in business organizations, Review of public Administration and Management*, vol 3 no 5
- 29- R. K. Singh., (2013) *Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP), Measuring business Excellence*, vol.17, no.1, pp.80-98.
- 30- Denis, D. & Denis, D. (1995). *Performance changes following top management dismissls*. *Journal of Finance*, 50,