



أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في
البنوك الإسلامية اليمنية

**The impact of implementing Human Resource Empowerment Strategy
on Achieving sustainable Development: A Field Study in Yemeni
Islamic Banks**

Mamar Farhan Shamsaldeen

*Researcher – International Development Research Center
Sana'a University – Yemen*

معمر فرحان شمس الدين

*باحث- مركز أبحاث التنمية الشاملة
جامعة صنعاء - اليمن*

Amal Mohammed Al-Mujahid

*Researcher – Business Administration
Dhamar University – Yemen*

آمال محمد المجاهد

*باحثة - إدارة الأعمال
جامعة ذمار - اليمن*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح الموارد البشرية للبنوك المختارة (لها أكثر من 15 سنة في الخدمة وعدد الموظفين أكثر من 20 قيادياً). تم توزيع 201 استبانة واسترداد 198 منها. من أبرز النتائج أن لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية دور مرتفع في تحقيق التنمية المستدامة. كما وجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية من خلال تطويرها لتعزيز التنمية المستدامة ومعالجة أوجه القصور. كما أوصت بضرورة تحسين تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك اليمنية من خلال الاهتمام بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) نظراً لتأثيرها الكبير على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين الموارد البشرية، البنوك الإسلامية اليمنية، التنمية المستدامة.

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of implementing the human resources empowerment strategy in Yemeni Islamic banks with its dimensions (information sharing, teamwork, autonomy and freedom, motivation) and its impact on achieving development in its various dimensions. The study used the descriptive-analytical approach through a comprehensive survey of the leaders and employees in the selected banks (with more than 15 years of service and a large number of employees with more than 20 leaders). 217 units were distributed and 201 were retrieved. The most prominent results showed that the human resources empowerment strategy in Yemeni Islamic banks has a high role in achieving development. There was also a statistically significant effect of the human resources empowerment strategy on achieving development.

The study recommended the need to pay attention to the human resources empowerment strategy in Islamic banks by developing it to enhance development and address shortcomings. It also recommended the need to improve the application of the human resources empowerment strategy in Yemeni banks by focusing on its dimensions (information sharing, teamwork, autonomy and freedom, motivation) due to their significant impact on achieving development in its various dimensions.

Key words: Human resources empowerment strategy, Yemeni Islamic banks, Development.

المقدمة

قد يسهم بشكل كبير في تطوير قدراتها وتحسين مخرجاتها لتتواءم مع متطلبات العصر. فامتلاك المنظمة لهذه الاستراتيجية يمنحها المرونة والقدرة على التنمية المستدامة التغيير والتطوير بسهولة، ما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية واستيعاب الفرص الخارجية وتقليل المخاطر، مما يزيد من

في ظل التغيرات السريعة والمتقلبة في بيئة الأعمال والتطورات المعرفية والمنافسة العالمية وتسارع وتيرتها، أصبح من الضروري للبنوك الإسلامية اليمنية السعي لتحقيق التنمية المستدامة، وبالنظر لأهمية تحقيق التنمية المستدامة المنظمات، فإن تبني البنوك الإسلامية اليمنية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيويًا في مجال إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة، والذي له انعكاسات مباشرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية. كما تُسهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية في هذا المجال.

التحول من الهياكل التنظيمية المركزية إلى الهياكل اللامركزية. ويتطلب ذلك توفير المقومات الأساسية لتمكين الموارد البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات غير تقليدية. فالموارد البشرية هي المرتكز الأساسي لنجاح البنوك، وبالتالي فإن تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية تهدف إلى التغلب على تخوف الموظفين من تحمل المسؤولية والسلطة.

وبتمكين الموارد البشرية وإعطائهم المسؤوليات المباشرة، ستمكن البنوك الإسلامية اليمنية من زيادة قدراتهم وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق التنمية المستدامة المنشودة. كما أن قدرة البنوك على إدارة نظامها بكفاءة (المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية) ستمكنها من التكيف مع متطلبات السوق وتحقيق أهدافها التنموية.

وبالتالي، تُعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية مفتاح نجاح البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تطوير هياكلها التنظيمية ورفع كفاءة إدارة نظمها الداخلية لمواكبة المتغيرات البيئية. إن المنظمات اليمنية تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة والتنافس المتصاعد في السوق. ولمواجهة هذه التحديات، يجب على هذه المنظمات أن تطور أساليبها الإدارية وتركز على تطوير واستثمار مواردها البشرية.

احتمال نجاح أعمالها. وفي ظل هذه الأهمية، فإن غالبية البنوك تسعى إلى تطوير خدماتها بأساليب جديدة لتبقى في حالة من التجديد المستمر، ما يؤهلها إلى تطوير عملياتها الإدارية والتطور إلى تقنيات عمل جديدة أو تحسين ما هو قائم. وهنا تأتي أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية كأساس للإبداع الإداري في أي مؤسسة.

تُعد التنمية المستدامة هدفًا استراتيجيًا للعديد من الدول والمنظمات، بما في ذلك اليمن. وتتطلب التنمية المستدامة تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها. في هذا السياق، تلعب البنوك الإسلامية اليمنية دورًا محوريًا في دعم وتحفيز التنمية المستدامة.

يُعد تمكين الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة واستدامتها في البنوك الإسلامية اليمنية. حيث يُساهم في تطوير وتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية التنمية المستدامة. كما يُعزز من ولائهم واندماجهم في أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة. بالتعرف على مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية، ودراسة واقع تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية،

تحليل أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية.

- ما دور فرق العمل في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
 - ما دور الحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
 - ما دور التحفيز في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
- أهداف الدراسة:**

- هدف البحث إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ممثلة بأبعادها (المشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، الاستقلالية والحرية) في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة.
 - ويتفرع إلى الأهداف الفرعية الآتية:
 - استكشاف دور المشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
 - تحديد دور فرق العمل في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
 - قياس دور الاستقلالية والحرية في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
 - معرفة دور التحفيز في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
- فرضيات الدراسة:**

- 1- يوجد دور لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة.
- (H1:1) يوجد دور لُبعد المشاركة في المعلومات في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة.
- (H1: 2) يوجد دور لُبعد فرق العمل في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة.
- (H1: 3) يوجد دور لُبعد التحفيز في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة.

وتُعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية إحدى الحلول الفعالة في هذا الإطار، حيث تمنح هذه الاستراتيجية الموظفين الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ أعمالهم. وهذا من شأنه أن يسهم في غرس الثقة بين الإدارة والموظفين، وتشجيعهم على المشاركة بالمعلومات في صنع القرار وكسر الحواجز التقليدية بين الإدارة والموارد البشرية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل بيئة عمل ديناميكية تتسم بتغير أساليب الإنتاج بسرعة وتتنوع احتياجات العملاء، أصبح من الضروري أن تمنح البنوك الثقة والصلاحيات للموظفين من خلال تبني استراتيجيات لتمكين وتطوير الموارد البشرية باستمرار. تُعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية أساسًا لنجاح البنوك، والتي يمكن قياسها من خلال أبعادها المتمثلة في المشاركة، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، والتحفيز. كما أن التنمية المستدامة تُعد من المفاهيم المهمة في الجانب الإداري، والتي تُشير الدراسات إلى أنها المعيار لقياس قدرة المنظمات.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟ وتنبثق منها الأسئلة الآتية:

- ما دور أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز، والاستقلالية والحرية) في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟
- ما دور المشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية اليمنية لتحقيق التنمية المستدامة؟

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في هذه الدراسة جميع العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية في الوظائف الإدارية والفنية (مديري العموم، مديري الإدارات، مديري الفروع، رؤساء أقسام، مختصين).

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في البنوك الإسلامية اليمنية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام (2024م).

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أعمدة البحث؛ كونها تنور الباحثين بطريقة ومنهجية العمل والاستفادة من النتائج والأدوات ونستعرض بعض الدراسات.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية تمكين الموارد البشرية):

1-دراسة (alwedyan&,2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في الأردن للقطاعات الخاص والعام والبنوك الأجنبية، وتكون مجتمع الدراسة من تسعة بنوك تجارية في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (217) إجابة من موظفي البنوك عبر الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية ممثلةً بالمشاركة بالمعلومات في صنع القرار، واستقلالية المسؤولية، والتدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية، بالمقابل ليس هناك تأثير للثقافة الداعمة على استراتيجية تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك من وجهة نظر العاملين فيها، حيث كان مستوى تطبيق استراتيجية

- (4: H1) يوجد دور لُبُعد الاستقلالية والحرية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحقيق التنمية المستدامة. **أهمية الدراسة:**

- التعرف على واقع تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، والتعرف على العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتنمية المستدامة، مما يوفر للقيادات الإدارية قاعدة بيانات واقعية يمكن الرجوع إليها لتصحيح الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية في وضع الخطط والبرامج، وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية.

- التركيز على العائد من تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتطويرها في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات التي تنعكس على مواجهة حاجة البنوك الإسلامية اليمنية وتعود بالنفع في تطوير مهارات الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة وتساعد على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق التنمية المستدامة الغاية التي قامت من أجلها.

- ستسهم النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة في توجيه نظر أصحاب القرار في البنوك الإسلامية اليمنية وغيرها إلى اتباع استراتيجية تمكين الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) لتحسين الأداء المصرفي، بأبعاده (الكفاءة، التحسين، الفاعلية) في البنوك الإسلامية اليمنية.

البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، عدم وجود أثر لبُعد المشاركة بالمعلومات في تحقيق الأهداف.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع تحقيق التنمية المستدامة:

1-دراسة (Ekpo and other&,2024) : هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التعليم كونه مفتاح التنمية المستدامة وللمعلومات والتكنولوجيا ومهارات ريادة الأعمال وتحديثها لتحقيق التنمية المستدامة في نيجيريا بنسبة 100% عام (2030) حددت الدراسة الفجوة لبرامج التعليم وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة وتم عمل حل للفجوات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الكبار ولاية اكوا اييوم/ نيجيريا، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات تكون من (10) عناصر للمجيب و(9) مراكز مختارة بواقع (3) مراكز من كل منطقة مجلس الشيوخ من أصل (888) مركزًا، وتكونت عينة الدراسة من (126) استخدمت العينة التطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن تعليم الكبار له تأثير كبير على التنمية المستدامة لريادة الأعمال بولاية اكوا إييوم عبر تمكين المهارات والمعارف وخلق فرص العمل.

2- دراسة (القحومي نوره،2022): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مكافحة الفساد الإداري وأثره لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها في دولة قطر، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، يمثل مجتمع الدراسة دولة قطر من بين الدول العربية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أنه تم معالجة مشاكل الفساد الإداري والحد من أثارها في قطر عبر المنظور

تمكين الموارد البشرية بأبعادها متوسطا ومستوى تطبيق الأهداف الاستراتيجية متوسطة.

2-دراسة(بوفنغو وبلمولاي&2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيري التنظيمي عند الموظفين وتم التركيز على كبار القادة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للنظري ومنهج دراسة الحالة للجانب التطبيقي، ويمثل مجتمع الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظفًا من عمال المركز، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن لأبعاد استراتيجية التمكين ارتباط موجب في التقليل من مقاومة التغيير، كما توجد بينهما علاقة ذات دلالة إحصائية أي أن هناك وعيا لدى الموظفين خصوصًا القادة في تطبيق التمكين والتقليل من مقاومة التغيير لضمان النجاح والاستمرار.

3-دراسة (الغرباوي،2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، يتمثل مجتمع الدراسة من (217) من الفئة العليا العاملين بقطاع الأمن والحكم الرشيد ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بقطاع الأمن والحكم الرشيد بالحكومة الفلسطينية بالمسح الشامل، تم توزيع (217) استبانة، وتم استرداد (201) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية وكذا وجود أثر لإستراتيجية تمكين الموارد

2-دراسة (مصلح وحسن،2022): هدفت الدراسة إلى لمعرفة أثر تطبيق تمكين الموارد البشرية الإداري لتحقيق التنمية المستدامة، وتم اختيار المؤسسة الأمنية الفلسطينية ورقة ميدان للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع منتسبي المؤسسة الأمنية برام الله والبالغ عددهم (1200)، وتكونت عينة الدراسة من (300) مبحوث تم اختيار أفراد العينة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن مستوى تطبيق تمكين الموارد البشرية الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية بدرجة متوسطة، ويوجد أثر لتطبيق تمكين الموارد البشرية الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة.

3-دراسة(قرش عائشة،2020): هدفت الدراسة إلى إيضاح أهمية تمكين الموارد البشرية من خلال التنمية المستدامة الاستراتيجية للموارد البشرية وأنشطتها الرئيسية بالمؤسسة الاقتصادية بالجفلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منتسبي المؤسسة الاقتصادية بالجفلة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن التطبيق يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية كزيادة ولاء الموارد البشرية وفرص الإبداع والابتكار ومساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد، تحقيق نتائج أداء إيجابية لجودة الأداء يحسن العلاقة بين الموارد البشرية.

4-دراسة(الطائي،2022): هدفت الدراسة إلى تمكين المرأة وفق أبعاد التنمية المستدامة وبيان العلاقة بين التمكين والاستدامة وتوضيح أثر تمكين المرأة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي، تمكين النساء القادرات الماهرات يوصل

الشمولي القائم على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وإصلاح جهاز الإدارة العامة. **3-دراسة (الشواربي ريم 2021):** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الذكية بأبعادها على أبعاد التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال المقيدة في البورصة المصرية "، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، ويمثل مجتمع الدراسة الشركات المسجلة بالبورصة المصرية لعام (2020) ب(215) شركة وكل الشركات بقطاع اتصالات وإعلام وتكنولوجيا المعلومات بالبورصة المصرية وعددهم (5) شركات التي تطبق الإدارة الذكية، وتكونت عينة الدراسة التي اعتمدت على الطبقية العشوائية لخمسة شركات تم توزيع العينة (382) مفردة على تلك الشركات، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن الإدارة الذكية تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة بمنشآت الأعمال محل التطبيق كما أنه يوجد دعم قوي من جانب المستقضي منهم لمدى أهمية التنمية المستدامة .

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل:
والمغير التابع:**

1-دراسة (noor and other,2021) هدفت الدراسة إلى تحليل طرق تمكين المرأة من خلال تكنولوجيا المعلومات وتعزيز عملية تحقيق التنمية المستدامة، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين المرأة عينة الدراسة (51) دولة نامية إجراء نمذجة بيانات اللوحة طوال الفترة، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر في تمكين النساء وعائداتهن، مفيد لتعزيز عملية تحقيق أهداف التنمية المستدامة (2030).

نظرية رأس المال البشري: (Human capital theory)

تفسر نظرية رأس المال البشري العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتنمية المستدامة من خلال الأداء المصرفي من خلال التأكيد على أن الموظفين هم أهم أصول المنظمة وهم رأس المال الحقيقي وأن الاستثمار في تنمية مهاراتهم وقدراتهم يؤدي إلى عائدات مجزية على المدى الطويل (Becker, G.S, 1964:11,15).

وتشير النظرية إلى أن الموظفين الممكنين هم أكثر كفاءة وإنتاجية، وأكثر قدرة على الابتكار، وأكثر التزامًا بالممارسات المستدامة، وتؤكد نظرية رأس المال البشري على أهمية الاستثمار بالموارد البشرية كأصل استراتيجي يمكن للبنوك من خلاله تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، يتمثل بتنمية وتطوير المعارف والمهارات والخبرات لدى موارد البنوك البشرية للاستثمار بها بتطويرها وتنميتها بالمؤسسة المصرفية وهو سيعود بالنفع ما يمكن المؤسسة بتحقيق مزيد من الأداء العالي المساهمة في تحسين وإنتاج المنتجات والخدمات المصرفية بشكل مميز، (Bartel, 1994:587).

مدى ارتباط النظرية وتفسيرها لمتغيرات الدراسة:

بالتأمل في النظرية فإن البنوك تتكون من عدة قطاعات يجب الاستفادة منها وتوظيفها، أهمها الموارد البشرية التي هي رأس المال الحقيقي التي يتمكينا وتدريبها ستوظف كل القطاعات وتتجح من خلال الموارد الذاتية التي يمتلكها البنك لتحقيق النجاح والتنمية المستدامة بالسوق المصرفي كون الموارد البشرية أهم عامل في نجاح البنك فإنه يتعدد له المهام والتخصصات ويتطلب مزجا وتكاملا لكل هذه الموارد

للتطبيق الفعال لأبعاد التنمية المستدامة وكفاءة الأداء، كونه يمثل قضية اجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والتطبيقي، ويمثل مجتمع الدراسة في المنظمة العربية للمرأة، وتكونت عينة الدراسة من العاملات بالقطاع الخاص العام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن تمكين المرأة اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا وتقنيًا يسهم إيجابيًا بتطوير عملية التمكين الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيانات مختلفة مثل البنوك والمصارف المالية والمؤسسات والجامعات والشركات، لكن لا توجد دراسة تناولتها في مجال البنوك الإسلامية وبالخصوص في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية الدراسة من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع التنمية المستدامة لما مرت به اليمن من حرب وحصار وضعف في تحقيق التنمية المستدامة خلال السنوات الأخيرة، فإن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية، حيث إنه لم يجر تناول استراتيجيات تمكين الموارد البشرية مع تحقيق التنمية المستدامة وخصوصًا في البنوك الإسلامية اليمنية

الإطار النظري للدراسة:

النظريات المفسرة لعلاقة الأدوار بين متغيرات البحث: استندت الدراسة إلى نظريتي التمكين ورأس المال البشري التي ينص أحد مرتكزاتها إلى أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي وتمكينها يعود بالفائدة والتنمية المستدامة على المؤسسة والبلد، حيث إن الموارد الممكنة أكثر إنتاجية وتنمية للبلد:

لا ابتكار خدمات جديدة وطرق تقديمها، يختلف من بنك لآخر بحسب حجم البنك وتنوع موارده، إضافة إلى مواقع تواجدها فمثلاً: البنوك تمتلك موارد بشرية مميزة تستغل الموارد المتاحة كما يجب وجودة الخدمات المقدمة بحيث لا تستطيع البنوك المنافسة تقديم نفسها أو مقارنة، وبذلك يكون البنك قد حسن أداءه، أما في حال البنوك الإسلامية لا تمتلك موارد مادية كبيرة لكنها تمتلك موارد بشرية مؤهلة فنيين ومبرمجين مهرة فهذا سيشجع لها فرصة التركيز على التدريب والتأهيل وتنمية المهارات الفنية وقد تنطلق بفضل ما تمتلك من موارد كفؤة مبدعة ومبتكرة.

نظرية التمكين: (Empowerment theory)

مؤسس نظرية التمكين (juliat&rababwrt 1981): 51) ترجع جذور التمكين إلى الستينيات من القرن الماضي ارتبطت بمجالات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتركز النظرية على أن التمكين يزيد القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات وزيادة قدرتهم على اتخاذ خيارات وتحولها إلى الإجراءات والنتائج المطلوبة من خلال التركيز على منح الموارد البشرية القوة والسيطرة على عملهم مما يزيد شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه مهامهم ونتائجها وتشير النتائج إلى أن الموارد البشرية الممكنة يتمتعون بمجموعة من الخصائص التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة تتمثل في الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام مما يتيح لهم استخدام مهاراتهم وإبداعهم بشكل فعال. California (Management 1997، 82). والمسؤولية، والالتزام، والثقة بالنفس والدافع الذاتي عند أداء الأعمال واتخاذ القرارات عن قناعة ودراسة مسبقة تصبح الموارد الممكنة أكثر ثقة بأنفسهم وقدراتهم مما

واستغلالها بطرق ذكية ومبتكرة للخروج بنتائج مميزة يتوجب تدريب الموارد على كل مهمة فمن وجهة هذه النظرية فإن البنك يركز على الأبعاد الداخلية والبيئة المصرفية الخارجية، حيث التركيز على متطلبات الموارد البشرية يعطي البنك القدرة على تقييم وضعه بصورة حقيقية للوصول لتحقيق التنمية المستدامة، فالنظر إلى تمكين الموارد البشرية للبنك ومحاولة استغلالها بكفاءة وفاعلية، ومزجها بأكثر من طريقة للحصول على موارد متجددة ومتطورة تصنع الفروق وتعطي البنك فرصة تقديم خدمات مميزة.

وحتى يظل البنك مميزا يجب أن يطور ويجدد الموارد بصورة دائمة لمحاولة التميز وعدم تقليد البنوك الأخرى لنفس المنتجات والخدمات في تقديم نفس المورد بصورة مشابهة، إن أي تميز للبنك يعتمد على تكوين مورد متجدد غير قابل للنقل أو الاستساح بطريقة سريعة إلى البنوك الأخرى، وبالنظر إلى النموذج المعرفي للدراسة، وإلى مضمون النظرية فإن الموارد البشرية أهم مورد من موارد البنك والتي ستدير بقية الموارد وطريقة استخدام تلك الموارد لتحقيق التنمية المستدامة في البنك لتحقيق الفائدة الإسلامية المسموح بها عن تقديم الخدمات بأقل التكاليف مع الاحتفاظ بجودة تقديم الخدمات والأداء المميز عند الاستجابة لمطالب العملاء وتغيير تصميم الخدمات، والتركيز على وقت تقديم الخدمة للعميل وسرعة البنك الاستجابة ومهارة التعامل لتضيف خدمة أخرى تحقق تحسن بالأداء مقارنة بالبنوك المنافسة الأخرى لغرض الوصول لتحقيق التنمية المستدامة وكذلك تدريب وتوزيع الموارد لرفع كفاءة وسرعة الاستجابة لرغبات وخدمات العملاء، ومهارة البنك من الاستفادة من موارده من خلال الفنيين أصحاب المهارات والخبرات

روي، 1913:269) وضع النظرية في سياق التنمية المستدامة ككل ويعد أبرز الناشطين بمجال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية وضح فهم المجتمعات لحقوقهم ومسؤولياتهم لتمكينهم من اكتساب المعرفة والثقة لما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم باستقلالية لإحداث تغيير إيجابي لحياة المجتمع للتمكين وتحقيق المساواة والعدالة للوصول لجودة حياة مناسبة، تنطلق فكرة التمكين من الاعتراف بحقوق الأفراد للمشاركة في صنع القرارات لتحسين الحياة والعدالة الاجتماعية وترسيخ التنمية المستدامة، حيث تؤمن النظرية بضرورة وأهمية تحويل النظام الاقتصادي والاجتماعي ليبدو أكثر مساواة وعدالة بين الجنسين وتشجيع بيئة التفاعل الاجتماعي والترابط والتعاون فيما بين الأفراد، وتقرح إعطاء الموارد البشرية سلطة اتخاذ القرارات ما يضاعف من همتهم بتحقيق النجاح وتطوير (Cattaneo & Chapman, 2010:659).

وتتناول نظرية التمكين مشاكل الإنسان ليس للتأثير المتبادل للأفراد على بعضهم بعضاً فقط وإنما للتدخل الناجح لحل المشاكل على المستويات الشخصية والعلاقات، تساعد تدخلات التمكين للأفراد على تطوير الكفاءات الذاتية والنفسية ومهارات التكيف مع الوضع الاجتماعي الراهن (مجلة انستا عربي ، 6:2023)، زيارة الانترنت عند الساعة 25/2/2023&2:48 pm). يتضح أن تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية تُعد أدوات فعالة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تمكين الأفراد والمجتمعات وتعزيز مشاركتهم في العمليات التنموية. مدى ارتباط النظرية وتفسيرها لتغيرات الدراسة:

تسعى البنوك إلى الاستفادة القصوى من مدخلاتها من خلال التمكين والعمليات التحويلية بغرض الحصول

يحفزهم على مواجهة التحديات وتقديم حلول مبتكرة، والموارد الممكنة يصبحوا مدفوعين بشكل داخلي لإنجاز أعمالهم بشكل ممتاز دون الحاجة إلى حوافز خارجية (Quarterly، 1995:589).

في سياق تحقيق التنمية المستدامة، تُعتبر استراتيجية تمكين الموارد البشرية يد فعالة لتطبيق مبادئ نظرية التمكين، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات وكفاءات الأفراد وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية المستدامة (Conger & Kanungo, 1988:482).

نظرية التمكين تقود إلى النتائج الإيجابية وتسهم بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لدراسة (Bowen & Lawler, 1992:84)، توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموظفين بنفس اللحظة تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة، وخلق المعرفة: تطوير مهارات وكفاءات الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر، ومنح الحوافز والمكافآت المناسبة لتشجع الموارد البشرية على المشاركة الفعالة، ويعد التفويض للسلطة: تمكين الموارد البشرية الممكنة من اتخاذ القرارات والمبادرات الضرورية لإنجاح أعمالهم، وينتج عنها التميز بالإنتاجية والجودة، تعزيز الابتكار، تحسن في خدمة العملاء، تعزيز الولاء والاحتفاظ بالموظفين، دعم الممارسات المستدامة (Bowen & Lawler, 1992: 84).

وبشكل عام تشير نظرية التمكين أن تمكين الموارد البشرية هو نهج استراتيجي يمكن للبنوك تحقيق التنمية المستدامة.

مثلاً في التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية وتهدف لتعزيز قدرة اتخاذ القرار والسيطرة الذاتية عند الأفراد والمؤسسات وأثبت قدرتها العالم الهولندي(ارنولد

أو أنثى فلنحيينه حياة طيبة). الآية (79 سورة النحل)، فالتنمية المستدامة تتصف وفق المنهج الإسلامي بالاستمرارية بعبادة الخالق قال تعالى (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون). الآية (56 الذاريات)، فالتنمية المستدامة من منظور إسلامي: عملية تطور وتغيير قدر المستطاع نحو الأفضل بشكل شامل ومستمر لقدرات الإنسان ومهاراته المادية والمعنوية لاستخلاف الأرض من تعاون وتكافل أقليمي وأممي بعيدا عن أي أنواع التبعية، فراح عماد (2014:5) عرفت التنمية المستدامة لغة: الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة، وفي نفس الإطار عرف التنمية المستدامة اصطلاحًا: أنها عبارة عن التغيير الإداري الذي يحدث في المجتمع سواء اجتماعيًا، سياسيًا، اقتصاديًا، بيئيًا، بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي ان يكون عليه بهدف تطوير وتحسين أحوال الناس ورفع معيشة الأفراد باستغلال جميع الموارد والطاقات في مكانها الصحيح (معوشي عيماد 2021:935).

البنك الدولي يعتبر نمط الاستدامة هو رأس المال، وكذا عرفت التنمية المستدامة بأنها " التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرض التنموية الحالية للأجيال القادمة، وذلك بضمان ثبات (19) رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن (بلعربي وبلعور، 2021: 335) نقلًا عن (الطاهر خامرة 2007:30) المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة). ومما سبق يمكن التوصل إلى أن التنمية المستدامة: هي عملية متنوعة الأبعاد والتغيير الإداري لزيادة القدرة الاقتصادية من خلال التوازن بين الأبعاد

على (خدمات جديدة) لتعزيز القدرات لاتخاذ القرارات وإنتاج خدمات تلبي رغبات العملاء لتتمكن من الاستمرارية وتعمل البنوك على تحقيق طموحات العملاء الذين سيستقبلون ويتعاملون ويستفيدون من الخدمات، ومن منطلق أن البنوك نظام مفتوح يتعامل مع البيئة ويؤثر فيها ويتأثر بها وبالأبعاد (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز، الحرية الاستقلالية) ستعمل على تعزيز القدرات على اتخاذ القرارات والسيطرة الذاتية تطبق هذه النظرية على البنوك لتحسين إنتاجيتها من خلال تمكين الموارد البشرية وتعزيز مشاركتهم في صنع القرار وتحسين العمليات والتي تسعى إلى إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية عبر فرق العمل التي بدورها ستؤدي إلى تحقيق متطلبات العملاء وزيادة الحصة السوقية للبنك، ويكون هذا بتفاعل المتغيرات فيما بينها ومع البيئة أيضا العمل كنظام متكامل يتكون من استراتيجية تمكين الموارد (مدخلات)، تحسين الخدمات (عمليات)، وتحقيق التنمية المستدامة اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا (مخرجات) كلها تعمل في إطار التفاعل مع البيئة ستزيد الفعالية والكفاءة وتحسين رضا العملاء باتخاذ الموظف للقرار لغرض حل المشاكل وتقديم الخدمة بشكل أفضل مما يعزز الابتكار والتطوير مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحسن العمليات وتحقق نتائج أفضل للبنك.

مفهوم التنمية المستدامة:

الإسلام سبق كل فكر متقدم في معالجة قضايا البيئة، والتنمية فقد وجد بألفاظ عديدة ومترادفة في كثير من نصوص القرآن والسنة مثل "التعمير، العمارة، الحياة الطيبة، التشييد" قوله تعالى (من عمل صالحًا من ذكر

الدنيا بحفظ المقاصد الخمسة (الدين والنفس والعقل والنسل والمال - والسعي للفوز بالجنة) قال تعالى (من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) صدق الله العظيم (النحل، 97).

بناءً على ما سبق ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات، والأبحاث في مجال التنمية المستدامة تم التوصل إلى الآتي:

- أن تحسين حياة البشر والمساواة وحماية الموارد للوصول للرفاه وسيلة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.
- أن التنمية المستدامة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة للمجتمع تسهم في تطوير وحماية المطلوب حمايته.
- التنمية المستدامة تسعى لتوازن أبعادها بحيث تحقق الرفاه للمجتمع دون الأخلال بحقوق الأجيال المقبلة.

التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة:
مراحل تطور التنمية المستدامة:

"بدأت المبادرات العلمية الأولى في عام (1661) (jean baptiste Colbert) بمقالة "ستهلك فرنسا بسبب ندرة الخشب" تطور ذلك في عام (1669) بوضع وثيقة "قانون الغابات وحمايتها وتحديد غرامات على من يتعدى أو يحرقها"، مقترحات للتعامل مع تهديدات نقص الخشب في المملكة المتحدة، بالحفاظ واستعادة النظم الإيكولوجية وأساليب ضمان نمو الغابات، زراعة الأشجار واجب وطني، من أجل بقاء وحماية الحياة للأجيال القادمة وأنه لم يخلق كل جيل لنفسه ويجب أن يستمر الإنسان في زراعة الأشجار، بداية السبعينيات بدأ العالم يدرك خطورة ما خلفه

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بمعالجة القضايا البيئية والتنموية واستدامتها والاستغلال الأمثل للموارد والقدرات البشرية لتحقيق الرفاه وللرفد حق الاستفادة من الموارد وليس التملك، دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة.

أبعاد التنمية المستدامة:

- **البُعد الاقتصادي:** تحقيق التوازن بين سكان الكرة الأرضية بحصة الاستهلاك للفرد من الموارد الطبيعية والمحافظة عليها والمساواة في توزيعها وتقليص الإنفاق العسكري، فراح عماد(2014:8).
- **البُعد الاجتماعي:** عرفت لم تنصب وجهة النظر الاجتماعية ولكنها تعددت، حيث وضح (Hobhouse) هوبهاويس أنها تطور البشر في علاقاتهم المشتركة ويعرف بالتوافق بالعلاقات الاجتماعية، حيث إن تغير البناء الاجتماعي لا يعني شيئاً مالم يصبح تغيير في طبيعة العلاقات الاجتماعية وتعرف بتنمية العلاقات الإنسانية المتبادلة (معبوشي عيماد، 2021:936).
- **البُعد البيئي:** وتعرف التنمية المستدامة من واقع البُعد البيئي: تهدف للحفاظ على الطبيعة والمياه والتربة وتغير المناخ والتنوع التكنولوجي لاستخدام التكنولوجيا الأنظف للحد من التلوث (مصطفى زرقاوي، إبراهيمي زرزور(2021:228،230) منقول عن عثمان أبو زنت (39:2010).

عناصر التنمية المستدامة:

هي (الاقتصاد، والمجتمع، والبيئة) التنمية المستدامة تتجه نعمة الدنيا جسر عبور إلى الحياة الآخرة وغايات التنمية المستدامة بتحقيق العبادة لله وحده بتعمير الأرض بمنهج الله وتحقيق الحياة الطيبة للبشر في

فقدان التنوع البيولوجي" (ناشئ) سالم 2022: 14، 16).

مرحلة الإرهاصات: أول اجتماع في بان، السويسرية عام 1913، وباريس (1923) لحماية النباتات والحيوانات المهددة بالانقراض.

مرحلة التبليغ: اجتماع (استوكهولم 1972) وضع أسس وقواعد المحافظة على المحيط وحماية الأجيال القادمة.

مرحلة الاعتراف: مقترح لجنة برانتلاند، قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (1989: 12، 22)، ثم مؤتمر عالمي البيئة والتنمية المستدامة في كينيا، ثم في جنيف (1990)، منذ مؤتمر قمة الأرض بالبرازيل اتسعت التنمية المستدامة (صالح، 2017: 21).

من خلال مراجعة التطور التاريخي لجهود الباحثين عن امتداد لمفهوم جوانب التنمية المستدامة كونها ظاهرة نشأت مع نشأت البشرية إلا أنها لم تأخذ أهمية كبيرة من حيث البحث، إلا بعد الحرب العالمية الثانية عندما تمحورت إشكالياتها حول سؤال إنساني صغير لماذا الشعوب أصبحت غنية وشعوب مازالت فقيرة، ومن هنا أصبح مفهوم التنمية المستدامة من المواضيع المهمة ولقيت اهتماما كبيرا من الباحثين في مختلف الجوانب والميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واعتبرته كل المنظمات بما فيها منظمة الأمم المتحدة للتنمية حق أساسيا لكل الشعوب ليتسنى للشعوب النامية اللحاق بالمتقدمة، وكان أول من استخدم مصطلح تنمية هوبجين ستيلي (Boujin stelli) وهو من اخترع خطة تنمية العالم (1989) وكذا أبرز من دعا للتنمية هو العالم البريطاني آدم سميث (Adem smith) اسس نظم اقتصادية وسياسية تسمى تنمية خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي وهو

تطبيق التنمية المستدامة التقليدي مما سبب استنزاف الموارد وتلوث البيئة فعقدت الأمم المتحدة مؤتمرات تضمن الوفاء باحتياجات الحاضر وصون احتياجات أجيال المستقبل، أول مؤتمر باستوكهولم (1972) نوقشت قضايا البيئة لأول مرة وتقرر تعيين لجنة عالمية للمحافظة على البيئة برئاسة وزيرة الخارجية السويدية (بروند لاند) ونشرت اللجنة تقرير ورد فيه مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة (1978) (فراح عماد، 2014: 2) تحظى البنوك أهمية بالغة فهي العصب المحرك في أي اقتصاد لغرض زيادته ونموه وترتبط أهمية البنوك بنسبة الزيادة الحاصلة في عملية التنمية المستدامة، تطور استراتيجيات التنمية المستدامة، ثم الربط بين التنمية المستدامة كالزراعية والصناعية وبعدها ذلك تطورت إلى استراتيجية الحاجة الأساسية ثم التنمية المستدامة البشرية وتم تحديث ذلك إلى استراتيجية التنمية المستدامة المستقلة (حليمة، 2016: 30، 6)، وفي بداية الثمانينيات من القرن الماضي أنشئت جمعية عامة للأمم المتحدة المعنية بالبيئة والتنمية المستدامة (Brundtland & 1983) نشرت اللجنة (report) تحت عنوان مستقبنا المشرق، عرفت التنمية المستدامة: هي تلبية حاجات الحاضر دون الإضرار بمقدرات المستقبل، تبعها (مؤتمر 1992) بالبرازيل تم فيها اتفاق ممارسات التنمية المستدامة واستراتيجياتها وشاع مفهوم التنمية المستدامة تلتها عام (2000) قمة في نيويورك خرجت بضرورة القضاء على الفقر ونشر التعليم وتحسين صحة الأم والطفل، تلتها قمة جوهانسبرغ في جنوب أفريقيا (2022) خرجت القمة بتوصيات جمع الموارد لغرض التصدي للتحديات بتقليل الآثار الضارة بسبب المواد الكيميائية ووقف

تحقيق ما يعود بالنفع على بلدانها والبلدان المشاركة بالمؤتمرات إلى أن عمت العالم ككل.

- أن مرحلة التسعينيات وما بعدها جاءت لتؤكد أن التنمية المستدامة لم تعد تركز على تحقيق حماية الموارد والبيئة بل على تطوير أبعاد التنمية المستدامة، ولن يتحقق ما لم تمتلك البلد مقومات النهوض واللاحق بالبلدان المتقدمة وتطوي المسافات والمفارقات بين الدول وهذا ما أكدت عليه نظريتي النمو (النمو المتوازن- الدفعة القوية).

- أن التنمية المستدامة تختلف من بلد إلى آخر كأداء بنك إلى آخر، حيث تتميز بعض البنوك بالجودة في الأداء، وأخرى بمهارات مواردها، وبعضها بالأهداف وتحقيقها، وبعضها بأكثر من تنمية مترابطين أو غير ذلك.

أهمية التنمية المستدامة:

تتعاطم أهمية الدراسة كونها تتناول استراتيجية التمكين وأهميتها في تأهيل وتعزيز قدرات العاملين الوظيفية، مما يساهم في النهوض بمستوى أداء المؤسسات، كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار المديرين وأصحاب القرار في المنظمات إلى تبني مفهوم استراتيجية التمكين بغرض تعزيزها كونها تساعد في تحسين وظائف الموارد البشرية، وتعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في استراتيجية التمكين، ووظائف إدارة الموارد البشرية، (الطراونة سمير 2016: 834).

في ضوء ما سبق يمكننا القول كيف يمكن تحقيق التنمية المستدامة: كونها قضية متعددة الجوانب مترابطة الأبعاد والمستويات بشكل رأسي وأفقي لما يسبب إرباكا في تعامل الدول معها ولا يبحر بعباب موضوع التنمية المستدامة إلا من مسك بدفة قطارها

مدخل يمكن له تطوير الحياة العامة للناس. وكذا بُعد حصول معظم البلدان النامية على استقلالها وجب عليها ضرورة تبني استراتيجية التنمية المستدامة الاقتصادية (زيادة الدخل القومي أكبر من زيادة عدد السكان)، في العقدين أواخر الثمانينيات من القرن العشرين حتى أعظم ركود (2008) كما تم إنزال من الأمم المتحدة أول تقرير للتنمية كان عام (1990) ويأتي الاهتمام بالعنصر البشري نتيجة جهود مجموعة من الباحثين مثل، حميدوش (2006)، عثمان وأبو زيط (2010)، صالح إيمان (2007)، حازم سياسي (2021)، سهيل الأحمد (2021)، فرارحة مجد (2021)، زرفاوي، براهيم (2021)، فطيمة سباق (2021)، دانا النور (2021)، الدويكات سناء (2016)، علا عبيات (2017)، لوكاس 1998، (Roger e. A. Farmer 2019) اجمعوا على أن التنمية المستدامة هي ثلاثة (اقتصادية. اجتماعية. بيئية).

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى التعبير عن مراحل التنمية المستدامة الآتي:

- أن مفهوم التنمية المستدامة ظهر نتيجة تغيرات وتقلبات متسارعة ومحاولة تحسينات في البيئة، وكذا تطور التكنولوجيا، والمنافسة الحادة بين الدول سباق التصنيع والتقدم بالتكنولوجيا.
- أن مراحل التطور التي مرت بها التنمية المستدامة جاء ابتداءً من النمو البسيط وخوف من انعدام للأساسيات تم تطويرها بمراحل عبر مؤتمرات دولية إلى التنمية المستدامة المجزأة ثم التنمية المستدامة الحالية، رغم الظروف والمتغيرات التي مرت بها كل مرحلة ركزت جميعها على كيفية

الاحتياجات المتعلقة بالأجيال الحالية والمستقبلية وتجنب الإخلال بين الأجيال لتحقيق التوازن والعدالة بين الأجيال الحالية والأجيال التي لم تولد بُعد" (خروبي محمد 2020: 101، 102).

أهداف التنمية المستدامة:

- المياه: تهدف الاستدامة لضمان إمداد كاف من المياه ورفع كفاءة استخدامها في التنمية المستدامة زراعية وصناعية وحضرية وريفية.
- الغذاء: تهدف لرفع الإنتاجية الزراعية لتحقيق الأمن الغذائي الأقليمي والتصدير.
- الصحة: تهدف الاستدامة إلى زيادة الإنتاجية عبر الرعاية الصحية والوقاية في أماكن العمل.
- السكن والخدمات: تهدف إلى ضمان الإمداد والكفاية والاستعمال المناسب لموارد البناء. والمواصلات (بلعور وبلعربي 2020: 336).
- الدخل والتشغيل: تهدف لزيادة قدرة الفرد الشرائية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة (بلعور وبلعربي، 2020: 336).

الجدول رقم (01): أهداف التنمية المستدامة

أبعاد التنمية المستدامة	أهداف التنمية المستدامة
البُعد الاجتماعي	مشاركة العامة ونشر التعليم ومحاربة الفقر وتحقيق الرفاه.
البُعد الاقتصادي	الإيرادات والنواتج المحلي رفع الدخل وأشباع الحاجات الإنسانية.
البُعد البيئي	توفير بيئة آمنة والحفاظ عليها بما تضمن سلامة البشر.

المصدر: من إعداد الباحث الاطلاع على الدراسات السابقة من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن هناك معوقات تواجه التنمية المستدامة تتمثل بالآتي:

بتوازن ينتج شمول وتكامل وعدد بسيط من دول العالم قدرت أن تلحق بركب الدول قادة التنمية المستدامة.

خصائص التنمية المستدامة:

- متعددة المجالات تتكون من ثلاثة مجالات على الأقل (اقتصادية، اجتماعية، بيئية).
- تلبي الضروريات والأساسيات (ملبس، غذاء، تعليم، صحة كل ما يتعلق بحياة البشر).
- متكاملة تقوم على التنسيق بين السياسات استخدام الاستثمار والاختيار التكنولوجي ما يجعلها تعمل بتفاهم وانتظام.
- الاستمرارية لتحقيق متطلبات الفئات والحد من تفاقم الفقر، وهدفها تلبية متطلبات البشر، لا يستطيع فصل عناصرها وقياس مؤشراتهما، تنسيق بين التنمية المستدامة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية، وتتميز بالأبعاد المكونة لها متداخلة ومعقدة (دراسة norton، 2005: 304).
- طويلة المدى ولحماية مصير الأجيال القادمة وتحسين نوعية حياة البشر مادية واجتماعية والحفاظ على المحيط الحيوي بما يضمن تواصل التنمية المستدامة المنشود، تنظر لحاجة الأجيال الحاضرة والقادمة من الموارد الطبيعية. (صالحي إيمان 2017: 28، 29، 30).
- العدالة والإنسان أساس التنمية المستدامة: من خلال المؤتمرات خصوصاً مؤتمر ريو RIO الذي أظهر أن الإنسان هو مركز الانشغالات التي تنتظر التنمية المستدامة أي هو المخير للوصول أم لا عبر النشاطات المختلفة بمختلف المجالات خصوصاً السلبية سببت عدم التوازن البيئي كونه مرتبطاً بالسلوك المنضبط نحو الطبيعة،

الأوامر إلى منظمة ممكنة. (الماضي اشواق 2021:314).

مصطلح التمكين في اللغة العربية منذ (1400) سنة، والكتابات العربية في الموضوع جاءت متأخرة مقارنة حين بدأ الغربيون لتصبح الكتابات العربية ترجمة لما جاء به الغرب:

التمكين في الأدبيات العربية:

"أي أصبح ذا مكانة وسلطة عرف من خلال المصدر "تمكن"، وهو من الفعل "مكن"، ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكته من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء أي ظفر به، تقول العرب إن بني فلان ذو مكانة، ويرى (التوحيدي)، فالتمكين: هو السلطنة ونفوذ الأمر على الآخرين، وأمكته من عدوه أي نصره عليه، أي لا يقدر عليه فلان لا (يمكنه النهوض) ولقد ورد مصطلح التمكين في اثنا عشر (12) سورة قرآنية في سبعة عشر (17) موضعاً من الآيات المباركات ضمن ثمانية عشر (18) كلمة تشير إلى التمكين وهي (مكناهم، مكناكم، مكنا، أمكن منهم، مكني، يمكن، تمكّن)، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المصطلح (مكن)، أن الله يمنح التمكين لأنبيائه وعباده الصالحين، ويتطلب صفات يتمتع بها المؤمن الممكن: كقوة الإيمان، إقامة شرع الله، القوة المادية لمواجهة الأعداء، وهو حق مكتسب للممكن، يسمح للممكن لهم بسط سيطرته ونفوذه على من هم تحت امره طوعاً أو كرهاً، تمكين الفرد علو منزلته عند الممكن له، لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته، يتطلب التمكين ركائز أساسية: كالعلم والمعرفة، قبول المسؤولية، الثقة المتبادلة، وهذه الصفات وغيرها اتصف بها نبي الله يوسف عليه السلام، حيث مكته الله على خزائن الأرض، أطلق

معوقات نفسية واجتماعية: التنمية المستدامة تعطي معلومات عكسية عن سابق تعتمد على معلومات جديدة فيسبب صعوبة تقبل التنمية المستدامة كونها ستفرض الضوابط وتتطلب تضحيات.

معوقات اقتصادية: تكاليف حماية البيئة للمشاريع الجديدة (50%) من تكاليف أي مشروع، التقدم التكنولوجي باهض يجعل الدول النامية تقبل بالتلوث، لأن حماية البيئة ستغلق مصانع وستضعف فرص العمل.

معوقات سياسية: تضارب المصالح وأزمة التعاون الدولي في التنمية المستدامة لأن المعونات التنموية شرط لأغراض سياسية، تهدر الموارد البشرية والمادية والبيئية وتحتاج لوقت كبير لخطط التنمية المستدامة.

استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

مفهوم استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

كلمة تمكين الموارد البشرية لغةً: هو مصدر لفعل (مكن) يقال مكته الله من الشيء تمكيناً و (أمكته) منه، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه وتمكن منه، وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه (فريقه وعبد الرؤوف 2019:36).

ذكر الله سبحانه وتعالى تمكين الموارد البشرية في العديد من الآيات في القرآن الكريم قبل أن تتطرق عليه الدراسات العلمية بمئات السنين، حيث وردت كلمة تمكين الموارد البشرية بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير وظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وقد لقي شيوعاً في فترة التسعينيات نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما جاء هذا المفهوم نتيجة التطور الفكري الإداري من حيث التحول من منظمة يسيطر عليها التحكم وإصدار

الكلاسيكية، والسلوكية، والحديثة، مرت بمراحل تؤثر وتتأثر بالأوضاع الاقتصادية واجتماعية وعلمية، فتطورها ورد بإشارات سريعة في الحضارات الصينية، واليونانية والرومانية والفارسية، وهناك فترة القرون الوسطى الممتدة بين القرن (500) إلى القرن الثامن عشر (1800م)، (الحضارة الإسلامية) السبابة باستخدام مفاهيم إلهية كالشورى والتمكين، ثم إلى القرن (1900م) (الثورة الصناعية) بأروبا تناولت الفكر الإداري (الطراونة سمير، 2016:836،838). مما سبق يتضح أن العمل بالاستراتيجية من ضرورات الألفية الثالثة وهي فلسفة وخيار استراتيجي لإدارة الأنشطة للبقاء والنمو وثورة المعلومات والاتصالات مكنت مسؤولي الخطوط الأولى يحصلون على البيانات بلحظة لحل المشاكل الطارئة وتمكين الموارد البشرية أهم الأوجه لتأهيل القادة.

مداخل استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للعمل الإداري هي (قلب وصميم عمل الإدارة) ونجاح المنظمات بكفاءة قيادتها على اتخاذ القرار كونها تشمل الجوانب الإدارية التنظيمية ولا نقل أهمية على التنفيذ فالقرارات تؤثر على جودتها كون الاستراتيجية بشقيها (الفني والإداري) تشمل الموارد بشكل أكثر كفاءة من خلال منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والامكانيات للأفراد القادرين على اتخاذ القرار ومعالجة المشاكل (كردي، أحمد، 2020:7،10)، وزيارة الانترنت عند الساعة 3 pm:34 بتاريخ 2022/8/26.

مبررات تمكين الموارد:

استجابة لحاجة بيئة الأعمال وفقاً للظروف المنافسة لاستغلال القدرات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، واستجابة لثورة المعلومات بتوفير أكبر بنك معلومات،

القرآن الكريم على الفرد الممكن له لفظ مكين، كما أطلق نفس المصطلح على المكان المهيأ للعيش الذي توجد فيه مقومات الحياة والاستقرار والأمن، وتعين فيه الظروف على ممارسة التمكين، "مصطلح التمكين قد ورد في السنة النبوية الشريفة في عدة نماذج في حياة رسولنا الكريم محمد(ص) في تعامله مع أصحابه وآل بيته الكرام بمبادئ الشورى والمشاركة بالرأي والثقة في ما بينهم، كما ورد لفظ التمكين بشكل صريح في الحديث النبوي الشريف، حيث روى عن الإمام أحمد وابن حبان في صحيحه والحاكم وصححه البيهقي عن أبي بن كعب رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وسلم ("بشر هذه الأمة بالتيسير، والسناء والرفعة بالدين والتمكين في البلاد، والنصر، فمن عمل منهم بعمل الآخرة للدنيا، فليس له في الآخرة نصيب") يتحدث هذا الحديث عن بشارة نبينا محمد (ص) لأمته بالخير، ترغيباً لهم فيما عند الله، وحثاً لهم على إخلاص العمل لله سبحانه وتعالى، وترك المراءة به(عماد مساعديه، 2020:3،8).

من خلال ما سبق يمكن تعريف استراتيجية التمكين: انها مجموعة الإجراءات والأساليب الإدارية تتجهها الإدارة العليا بتدريب وتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية وإشراكها في اتخاذ القرارات، ومنحها الثقة والصلاحيات دون تدخل مباشر من قبل الإدارة العليا وإعادة توزيع المسؤوليات، وتشجيع العمل الجماعي، بما يحقق الأهداف المنشودة.

التطور التاريخي للتمكين حتى الوصول إلى استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

مرت بمراحل تطويرية وتراكمية حتى ظهرت إدارياً، تبلور المفهوم بأدبيات الإدارة وممارسة شركات أجنبية بالثمانينيات من القرن (20)، وكذا النظريات التقليدية

الأساسية تتناسب وبيئة عمل البنوك الإسلامية اليمنية وهي كما يلي:

1. بُعد المشاركة بالمعلومات:

لما للاتصالات من أهمية يمكن الموارد البشرية أن يصلوا للمعلومات المناسبة بوقت قياسي وفوائدها تساعد في عملية اتخاذ القرار، تحقق الجودة والتحسين المستمر، تحقق المؤسسة الكفاءة والفعالية، تستفيد المؤسسة من مهارات وخبرات الأفراد (شاطر شفيق، 2018:38).

2. بُعد الحرية والاستقلالية:

تعطي الأفراد حرية التصرف في النشاطات والمهام التي يتم ممارستها يوميًا عاملاً مهماً في تمكين الموارد البشرية، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، وتكون عندما يؤدي الموارد البشرية مهامه ضمن عدة خيارات متاحة وتكون حرية إبداعية وغير روتينية عندما تعتمد على قدرة الموارد البشرية في إيجاد البدائل من خلال قدراته الإبداعية والابتكارية (سليمانى وقروف، 2020: 29)

عرفت أنها: بُعد استراتيجي مهم في التمكين يتم منحهم الحرية الكاملة لاختيار طرق تنفيذ أعمالهم (المهلاوي سعد، 2020:49).

ويتفرع هذا البُعد إلى: وضوح الرؤية المنظمة وأهدافها، تحديد الأطر الإرشادية التصرف وفق إطار رؤية المنظمة، النظام الرقابي الملائم.

3. بُعد التحفيز الذاتي:

سياسة التحفيز تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والجماعي) التوجه الحديث الذي يعتبر العنصر البشري بالمنظمة شريكاً في العمل وصنع القرار وليس أجير أو أداة منفذة فقط، حيث تغيرت سياسة التحفيز على جانبين المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة

استخدام الخبرات المميزة بالمنظمة لتحقيق أهداف التمكين (نفيسي 2022:70).

أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

كوننا نعيش عصر الساعة ويقوم بنقله نوعية للجوانب التي تطبق الاستراتيجية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية وتطوير النظام الإداري، يوفر فرص تطوير مهارات الموارد البشرية ويستخدم كطريقة جديدة لتطوير المؤسسات نحو مستقبل أكثر منافسة وتعقيداً ويزيد المرونة والقدرة على التعلم والتكيف مما يميزها بالمنافسة ويعزز السرعة ويشعر الموارد البشرية بالرضا والانجاز بمنح سلطة كبيرة لتنفيذ المهام، وزيادة الإنتاجية، وكونه عاملاً أساسياً في تنمية الإبداع داخل المؤسسات (عادي والخرابشه، 2021: 69).

يمكن إبراز أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية من جانبين:

الجانب الأول بالنسبة للمنظمة: توفر المنظمة للموظفين المعارف والتدريب والحوافز والثقة يرفع قدرات الموظف وكفاءته، لتحقيق أهداف المنظمة، بحرية التصرف في العمل لرفع الأداء والانتماء للمنظمة، ويشجع تقديم أفكار جديدة والإبداع والمبادرة، والرغبة في التغيير (الشنيفي والماضي، 2021:315).

الجانب الآخر بالنسبة للموارد البشرية: الاهتمام بالموارد ومنحهم الثقة يولد حب للمنظمة، ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية منح جزء من الصلاحيات يعزز ثقتهم أنهم عند مستوى المسؤولية، زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، يحسن الوضع النفسي والنظرة الذاتية للموارد البشرية (دن وبلحاج، 2017:221).

أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

بموجب تصنيف العديد من الباحثين ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة وتم اختيار الأبعاد

الفرق بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والمفاهيم الأخرى:

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتفويض السلطة: التفويض يحفز الصف الثاني المستويات الادارية الدنيا على إنجاز وتنفيذ المهام بشكل مميز، بشرط تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات كالتعيين والتدريب والشراء (علوي بشرى، 2020: 189، 199) استراتيجية تمكين الموارد البشرية ليس حرية التصرف فقط، ولكن يتبعها مسؤولية ومساءلة للعاملين.

استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأثر الوظيفي: الاستراتيجية أحد أساليب تصميم الوظائف تحمل عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، يمنح الموظف فرصاً أكبر حرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء العمل واتخاذ القرارات في وظيفته دون الحاجة لإشراف مركزي، أما الأثر هو إعطاء المرؤوس بعض المهام لزيادة مشاركته في اتخاذ القرارات بعمله، دمج وربط وتوزيع المهام وفتح باب المناقشة بين العاملين والتغذية العكسية لتحسين العمل والثناء على الموظف الناجح مما يؤدي لزيادة ولائه و شعوره بالمشاركة بالمعلومات ومساهمته بالإنجاز ويزيد من إنتاجيته (بلعباس حمزه، 2019: 22) نقلاً عن شهاب إبراهيم بدر، 1998: 23).

استراتيجية تمكين الموارد البشرية والقيادة

تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية المساهمة لزيادة فاعلية المؤسسة، ودور المدير في تمكين الموارد البشرية والمؤسسة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع وصلاحيات أكبر للمستويات الادارية الدنيا، بتفويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا (الغانمي أفرح، 2016: 64).

أو نفقة جارية إلى استثمارات لها مردود وعائد ايجابي، فهي تعد قوة اقتصادية لتمكين الموارد البشرية من حصولهم على حاجاتهم، بالإضافة لكونها تضاعف بُعداً اعتبارياً للفرد داخل المنظمة والمجتمع (جليده سعيد، 2018: 30، 31).

4. بُعد فرق العمل:

تعتبر من أهم مميزات الإدارة الأفقية الحديثة ومن عناصر القوة لتحقيق التمكين بموجب أهمية العمل الجماعي في مواجهة المشاكل وترشيد استهلاك الموارد، والشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يضيف قوة حقيقية لزيادة درجات الولاء، وحلحلة أي مشاكل لجلب رؤية مناسبة تحقق مصلحة المنظمة وإدماج الفريق في الرؤية، ويصبح تحقيقها مهم، وتفعيل الرقابة الداخلية على الأداء، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو العمل مع التزام القائد بتذليل الصعوبات التي تواجه الفريق وأدائه الجماعي (السحاتي وفاء، 2019: 29).

في المنظمات الممكنة يعد الفريق الركيزة الأساسية بالهيكل، لا ينتهي بانتهاء المهمة، يشمل كافة الأنشطة، ويدير نفسه بنفسه، أعضاؤه من يرسم الخطط وينفذها، وهدف التمكين جعل الفرق أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطه (سليمانى وقروف، 2020: 29، 30). كما أشار

مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من (6 و 8) يشكلوا تكويناً ذا مستوى عالٍ ويتمتعون بحرية واسعة في تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة (شاطر شفيق، 2018: 41).

المتعلقة بمجال استراتيجية تمكين الموارد البشرية، وتحقيق التنمية المستدامة.

مجتمع الدراسة: أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية تمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

عينة الدراسة: استخدمت طريقة المسح الطبقي العشوائي وقد تم اختيار (3) بنوك لإجراء الدراسة في ادارتها في امانة العاصمة وفروعها بعد استبعاد البنوك التي لم توافقنا باي معلومات ولم تسمح بالدخول وتعدر الوصول اليها لعدة أسباب أهمها التحفظ عن إبداء أي معلومات.

أداة جمع بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة على استبانة صممها الباحثان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين، كي تناسب موضوع الدراسة لجمع البيانات الميدانية حول متغيرات الدراسة وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) يتكون الاستبانة من جزأين:

• **الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية.

• **الجزء الثاني:** ويتكون من مجالين للمعلومات الخاصة بالدراسة:

• **المجال الأول:** استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، تتكون من (20) فقرة، موزعات في أربعة أبعاد (المشاركة بالمعلومات- التحفيز - الاستقلالية والحرية- - فرق العمل)

• **المجال الثاني:** تحقيق التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية، وتتكون من (15) فقرة، موزعة في ثلاثة أبعاد (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي)

مما سبق لوحظ أن هناك معوقات تواجه استراتيجية تمكين الموارد البشرية تتمثل بالآتي:

تتعرض مبادرات التمكين لعدة عراقيل تمنع تجسيدها في المنظمة ويسبب إحباطاً لكل من الإدارة المبادرة والقاعدة بالآتي: ركود الهيكل التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، عدم الرغبة في التغيير، خوف المسؤولين فقدان السلطة، خوف الموارد البشرية من تحمل المسؤولية، الانظمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، السرية في تبادل المعلومات وجعل مشاكل بين الرئيس والمرؤوس، ضعف التدريب، ضعف الثقة بالنفس وضعف الثقة الإدارية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب للدراسة فهو يصف متغيرات الدراسة ويدرس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابع ويتميز بجمع المعلومات المختلفة وتحليل نتائجها، فيما تمثل مجتمع الدراسة بقيادات وموظفي البنوك الإسلامية اليمنية.

مصادر جمع البيانات:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت المصادر الأولية على البيانات التي جرى جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة

- **المصادر الثانوية:** شملت المصادر الثانوية للدراسة الكتب والمجلات العلمية والدوريات والمقالات العلمية والمناقشة في مؤتمرات وأجزاء من الكتب العلمية والمواقع الإلكترونية والإخبارية والرسائل والأطروحات العلمية المناقشة المنشورة وغير المنشورة

وقدموا الملاحظات، وجرى العمل بالملاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

الجدول رقم (03): ثبات الأداة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	البُعد	المتغير
5	.850	المشاركة	استراتيجية تمكين الموارد البشرية
5	.837	الاستقلالية والحرية	
5	.872	فرق العمل	
5	.879	التحفيز	
5	.898	البُعد البيئي	التنمية المستدامة
5	.913	البُعد الاقتصادي	
5	.893	البُعد الاجتماعي	

يبين الجدول سعي البنوك لتحقيق التنمية المستدامة، كما أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً بالأبعاد التي استخدمتها الدراسة في قياس مدى تحقيق التنمية المستدامة بكل جوانبها واستدامتها.

صدق الأداة:

الجدول رقم (04): صدق الأداة لأبعاد متغير التنمية المستدامة

البُعد	التنمية المستدامة	
	معامل الارتباط	الدلالة
البُعد البيئي	.886	.000
البُعد الاقتصادي	.931	.000
البُعد الاجتماعي	.920	.000

يبين الجدول الاهتمام بالأبعاد التي تم بواسطتها قياس التنمية المستدامة وكلها نسب عالية ما يعني أن هناك اهتماماً بتحقيق جميع أبعاد التنمية المستدامة التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة، يعني سعي البنوك لتحقيق التنمية المستدامة كأداة إدارية حديثة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية وهو ما يعني اهتمام

توزيع 201 استبانة استرد منها 198 استبانة استبعد منها 3 استبانة لعدم صالحيتها من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية وتم تحليل عدد 198 استبانة.

الجدول رقم (02) مجتمع الدراسة

اسم البنك	عدد المنتسبين
بنك التضامن الإسلامي	103
بنك سبأ الإسلامي	67
مصرف اليمن البحرين الشامل	28
المجموع	198

المصدر: سلام (2023)، اعتماد الباحثان الدراسات السابقة

التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28 جرى معالجة القيم المفقودة وجرى تقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي وخلوها من القيم المتطرفة. استخدمت الدراسة اختبار ليفين لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد واختبار التباين الأحادي الاتجاه.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق المحتوى:

بُعد بناء الاستبانة جرى عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين والفنيين الذين حكموا وأبدوا الملاحظات حول المتغيرات والأبعاد والفقرات،

لأوقات طويلة وأكثر التزام، لذا تواجههم بمقرات أعمالهم باستمرار كونهم الأقل أخذ إجازات كون إجازات الإناث كثيرة ومتعددة.

العمر:

الجدول رقم (07): العمر

النسبة	العدد	العمر
18.2%	36	أقل من 30 سنة
61.1%	121	من 30 - 50 سنة
20.7%	41	أكبر من 50 سنة

من الجدول (07) يتضح أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً في عينة الدراسة هي 30-50 سنة، حيث يمثلون 61.1% من العينة. يعزو الباحثان إلى كون الفئة العمرية ما بين 30-50 هي الفئة الأكثر إنتاجاً في كل المؤسسات والأكثر إنجاز ونشاطاً. وجاءت الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 20.7%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 18.2%.

المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
9.6%	19	ثانوية
13.1%	26	دبلوم عالي
59.6%	118	بكالوريوس
17.7%	35	دراسات عليا

من الجدول (08) يتضح أن الغالب في عينة الدراسة هم حملة شهادة البكالوريوس، حيث يمثلون 59.6% من العينة يعزو الباحث لكونهم الأكثر نشاطاً والأكثر طلباً في التوظيف في المؤسسات المالية وغيرها. وجاءت شهادات الدراسات العليا بنسبة 17.7%، وشهادة الدبلوم العالي بنسبة 13.1%، وبين الجدول أن شهادة الثانوية بنسبة 9.6% يعزو الباحثان إلى أن المؤهلين لديهم قدرات وخبرات ومهارات أكبر من حملة

البنوك بالتنوع في تقديم الخدمات المصرفية والاستخدام الأمثل للموارد الممكنة،

الجدول رقم (05): صدق الأداة لأبعاد متغير استراتيجية

تمكين الموارد البشرية

استراتيجية تمكين الموارد البشرية		النسبة
معامل الارتباط	الدلالة	
.854	.000	المشاركة
.904	.000	الاستقلالية والحرية
.928	.000	فرق العمل
.911	.000	التحفيز

يبين الجدول الاهتمام باستراتيجية التمكين الذي تهتم بتمكين الموارد البشرية، حيث كلها نسب عالية تشير إلى اهتمام كبير من قبل البنوك بأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية كلاً على حده الذي يركز على تطوير الخدمات ويتطلب هذا موارد بشرية ممكنة وتقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحقيق النتائج لتحقيق التنمية المستدامة المرجوة

المعلومات الديمغرافية/

الجنس:

الجدول رقم (06): الجنس

النسبة	العدد	الجنس
84.3%	167	ذكر
15.7%	31	أنثى

من الجدول (05) يتضح أن ما نسبته 85.3% من عينة الدراسة ذكور بينما ما نسبته 14.7% من عينة الدراسة إناث ويعزو الباحثان إلى أن الرجال أكثر طلباً للوظائف وأكثر تحملاً لضغوط الأعمال والصمود

14.1%	28	مدير إدارة
2.0%	4	رئيس قطاع

من الجدول (10) يتضح أن 64.2% من عينة الدراسة مختصين يعزو الباحثان إلى أن المختصين هم الفئة الأكثر شيوعاً في البنوك والأكثر من يتواجدون باستمرار في مقر أعمالهم كونهم من يختص بإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للعملاء، ثم 19.7% منهم يشغلون وظيفة رئيس قسم وجاء بعدها 14.1% منهم يشغلون وظيفة مدير إدارة وأخيراً جاء 2.0% منهم رئيس قطاع.

التحليل الوصفي:

تقدير المتوسط:

الجدول رقم (11): تقدير المتوسط

المدى	التقدير اللفظي
1.8-1	منخفض جداً
2.6-1.8	منخفض
3.4-2.6	متوسط
4.2-3.4	عالٍ
5-4.2	عالٍ جداً

المتغير المستقل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية.

1. المشاركة:

الشهادات الأدنى، وتكون البنوك بحاجة لهم لما يملكون من قدرات ومهارات بالأعمال والمؤهلون هم من سينهض بالبنوك.

الجدول رقم (09): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	11.1%
من 5-9 سنوات	37	18.7%
من 10-15 سنة	87	44.0%
أكثر من 15 سنة	52	26.2%

من الجدول (09) يتضح أن الفئة الأكثر شيوعاً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 10 - 15 سنة، حيث يمثلون الغالبية 44.0% يعزو الباحثان إلى أن هذه الفئة الأكثر فهم ورغبة وانضباط بالعمل واغلبهم من أصحاب العقول النشطة بالبنوك، الفئة العمرية أكثر من 15 سنة بنسبة 26.2%، ثم الفئة العمرية من 5-9 سنوات بنسبة 18.7%، وأخيراً الفئة العمرية أقل من 5 سنوات بنسبة 11.1%.

المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (10): المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
مختص	127	64.2%
رئيس قسم	39	19.7%

الجدول رقم (12): المشاركة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تحرص إدارة البنك على رفع نسبة المشاركة بالمعلومات بين العاملين.	4.340	0.746	86.8%	مرتفع جداً
2	تقدم إدارة البنك خدمات أكثر تطور باستمرار.	4.450	0.599	89.0%	مرتفع جداً
3	يتم تبادل المعلومات بشفافية بين مختلف المستويات الإدارية بالبنك.	4.130	0.842	82.6%	مرتفع
4	تخضع الموارد البشرية بالبنك لدورات تدريبية مستمرة.	4.340	0.803	86.8%	مرتفع جداً
5	تمنح إدارة البنك مواردها البشرية الصلاحيات المناسبة.	4.280	0.766	85.6%	مرتفع جداً

المشاركة	4.309	0.598	86.2%	مرتفع جدا
----------	-------	-------	-------	-----------

معياري 0.842. وجاء متوسط بُعد "المشاركة" يساوي 4.309 وانحرافه المعياري يساوي 0.598. وتفسر هذه النتيجة إلى حرص هذه البنوك لتفعيل المشاركة بالمعلومات كونها تعد جزءاً أساسياً في إنجاز ونجاح العمل، وتمكين المشاركة بالمعلومات بالنسبة الكافية، يزيد من قدرة ونجاح البنوك وتتكافأ مع البنوك المنافسة.

2. الاستقلالية والحرية:

من الجدول (12)، جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "تقدم إدارة البنك خدمات أكثر تطور باستمرار." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.450 وانحراف معياري 0.599 يعزو الباحثان إلى أن جودة تقديم الخدمات أهم ركيزة في نجاح البنوك. بينما جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على "يتم تبادل المعلومات بشفافية بين مختلف المستويات الإدارية بالبنك." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.130 وانحراف

الجدول رقم (13): الاستقلالية والحرية					
الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يعطي نظام البنك الموارد البشرية مرونة كافية لإنجاز أعمالهم بالطرق المناسبة.	4.260	0.720	85.2%	مرتفع جدا
2	تسعى إدارة البنك لتنمية الثقة لموارده البشرية.	4.220	0.770	84.4%	مرتفع جدا
3	تفوض إدارة البنك مواردها البشرية لحل المشاكل الطارئة.	4.200	0.831	84.0%	مرتفع جدا
4	تسمح إدارة البنك بتتبع آليات العمل بمهنية عالية.	4.100	0.774	82.0%	مرتفع
5	يشعر المرؤوسون باحترام حرية التعبير عن آرائهم بالعمل.	4.090	0.917	81.8%	مرتفع
	الاستقلالية والحرية	4.175	0.627	83.5%	مرتفع

"يشعر المرؤوسون باحترام حرية التعبير عن آرائهم بالعمل." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.090 وانحراف معياري 0.917. وجاء متوسط بُعد "الاستقلالية والحرية" يساوي 4.175 وانحرافه المعياري يساوي 0.627. وتفسر هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً لدى البنوك ببُعد الحرية والاستقلالية، من حيث البُعد كامل أو من خلال الفقرات، يتضح أن الفقرة المتعلقة بالمرونة الكافية لإنجاز أعمالهم بالطرق المناسبة كانت الأعلى توفراً

من الجدول (13)، جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "يعطي نظام البنك الموارد البشرية مرونة كافية لإنجاز أعمالهم بالطرق المناسبة." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.260 وانحراف معياري 0.720. يعزو الباحثان إلى نظام البنك يتطلب منح وتمكين الموارد البشرية الفرص المناسبة لإنجاز أعمالهم بطرق مناسبة وهذا ما يجعل الموارد البشرية أكثر ثقة بالنفس وأكثر اهتماماً بنجاح العمل. بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على

يطبقون الرقابة الذاتية بإنجاز أعمالهم بالطريقة الصحيحة والتميز بالإنجاز.
فرق العمل:

من بين كل الفقرات، وهو ما يفسر وعي وتوجه إدارات هذه البنوك لتتيح للعاملين حرية المعالجة السريعة، وحرية التصرف ووضع الحلول المناسبة مما يجعلهم

الجدول رقم (14): فرق العمل					
الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تبني إدارة البنك فرق عمل متخصصة.	4.350	0.721	87.0%	مرتفع جدا
2	تدعم إدارة البنك التواصل الخارجي (محاكاة البنوك الناجحة بالدول الأكثر نموًا).	4.040	0.833	80.8%	مرتفع
3	تقدم إدارة البنك الحوافز المناسبة للكفاءات.	4.080	0.993	81.6%	مرتفع
4	تمنح إدارة البنك مكافآت للموارد المميزة في التقييم.	4.120	0.898	82.4%	مرتفع
5	تعقد إدارة البنك ورش عمل للتدريب على الخدمات الجديدة حال إطلاقها.	4.390	0.759	87.8%	مرتفع جدا
	فرق العمل	4.198	0.689	84.0%	مرتفع

4.040 وانحراف معياري 0.833. وجاء متوسط بُعد فرق العمل "يساوي 4.198 وانحرافه المعياري يساوي 0.689.

ويعزي ذلك إلى أن هناك تنافسا شرسا وتحمسا لدى البنوك بتطوير كوادرها وتشتد المنافسة على توسيع قاعدة عملائها في السوق، وحرص كل بنك من خلال تدريب ودعم كوادرها بالتنفيذ ضمن فرق العمل لتقديم خدمات بجودة أفضل لتكسب ثقة الزبون والسوق.

3. التحفيز:

من الجدول (14)، جاءت الفقرة رقم 1 التي تنص على "تبني إدارة البنك فرق عمل متخصصة." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.350 وانحراف معياري 0.721. يعزو الباحثان إلى أن البنوك تعتبر فرق العمل من أولوياتها، لذا فهي تعمل على تطوير وصقل مهاراتهم لرفع مستوى إنجازهم لما يحقق رضا العملاء، جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "تدعم إدارة البنك التواصل الخارجي (محاكاة البنوك الناجحة بالدول الأكثر نموًا)." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط

الجدول رقم (15): التحفيز					
الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل مسؤولية تنفيذ رؤية البنك.	4.230	0.719	84.6%	مرتفع جدا
2	تعتمد الإدارة العليا للبنك سياسة لنظام الحوافز والمكافآت.	4.180	0.855	83.6%	مرتفع

3	تقوم إدارة البنك العليا بتبني الأفكار الإبداعية.	4.120	0.810	82.4%	مرتفع
4	تعتمد وظائف العاملين على قدرة البنك في المنافسة بشكل فعال.	4.330	0.775	86.6%	مرتفع جدا
5	تعتمد إدارة البنك على معايير حديثة عند منح الترقيات.	3.900	0.979	78.0%	مرتفع
	التحفيز	4.156	0.683	83.1%	مرتفع

تفسر النتيجة مدى إدراك البنوك بأهمية التحفيز ليولد لموارد البنك القدرة على المنافسة وما تعتمد عليه استمرار وظائف الموارد البشرية بوضع سياسة لنظام الحوافز والمكافآت لضمان نجاح البنك بمنح أصحاب الأفكار التطويرية الحوافز المناسبة، مما يعود بالنجاح على البنوك ويعزو ذلك إلى رغبة البنوك لتقريب المسافات بينها وبين البنوك الأخرى المنافسة.

المتغير التابع: التنمية المستدامة:

1. البُعد البيئي:

من الجدول (15)، جاءت الفقرة رقم 4 التي تنص على "تعتمد وظائف العاملين على قدرة البنك في المنافسة بشكل فعال." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.330 وانحراف معياري 0.775. بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "تعتمد إدارة البنك على معايير حديثة عند منح الترقيات." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.900 وانحراف معياري 0.979. وجاء متوسط بُعد "التحفيز" يساوي 4.156 وانحرافه المعياري يساوي 0.683.

الجدول رقم (16): البُعد البيئي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تشجع إدارة البنك تقديم خدمات جديدة مناسبة للبيئة.	4.270	0.706	85.4%	مرتفع جدا
2	تحرص إدارة البنك على تحديث كافة البيانات المتعلقة ببرامج حماية البيئة.	4.200	0.729	84.0%	مرتفع جدا
3	تسعى إدارة البنك لتوفير بيئة صحية للموارد البشرية.	4.320	0.829	86.4%	مرتفع جدا
4	تقدم إدارة البنك خدمات بجودة عالية توافق التشريعات الحكومية المتعلقة ببرامج البيئة.	4.280	0.744	85.6%	مرتفع جدا
5	يقدم البنك تمويلات تسهم بدعم مشاريع تحسين البيئة.	4.070	0.777	81.4%	مرتفع
	البُعد البيئي	4.226	0.639	84.5%	مرتفع جدا

بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "يقدم البنك تمويلات تسهم بدعم مشاريع تحسين البيئة." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.070 وانحراف معياري 0.777. وجاء متوسط بُعد

من الجدول (16)، جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على "تسعى إدارة البنك لتوفير بيئة صحية للموارد البشرية." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.320 وانحراف معياري 0.829.

للبيئة الصحية والذي يوفر العائد للنجاح بدلاً عن البحث على بيئة صحية مناسبة، مما يشير إلى أن البنوك تخضع لرقابة من مختلف الهيئات الحكومية التي لها صلة أو اهتمام بالبيئة.

2. البُعد الاقتصادي:

"البُعد البيئي" يساوي 4.226 وانحرافه المعياري يساوي 0.639.

تفسر هذه النتيجة إلى دعم وتحديث البرامج البيئية وأنه يتوجب على البنوك أن تقدم خدمات تتواءم مع الجانب البيئي وتقدم الدعم المناسب له نظراً لأهميته للبنوك ومواردها البشرية وإلى الأهمية التي توليها

الجدول رقم (17): البُعد الاقتصادي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تركز إدارة البنك على تطوير الخدمات بأقل نفقات تشغيلية.	4.410	0.765	88.2%	مرتفع جداً
2	تسعى إدارة البنك لامتلاك تكنولوجيا حديثة تسهم بتخفيض تكاليف الخدمات.	4.490	0.687	89.8%	مرتفع جداً
3	تدرس إدارة البنك تكاليف خدمات البنوك المنافسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية برسوم أقل.	4.440	0.741	88.8%	مرتفع جداً
4	تستعين إدارة البنك بخبراء لتطوير الخدمات باستمرار.	4.370	0.755	87.4%	مرتفع جداً
5	تحرص إدارة البنك على تنمية مهارات إبداع وابتكار خدمات مميزة بأقل نفقات.	4.290	0.816	85.8%	مرتفع جداً
	البُعد الاقتصادي	4.398	0.649	88.0%	مرتفع جداً

حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.290 وانحراف معياري 0.816. وجاء متوسط بُعد "البُعد الاقتصادي" يساوي 4.398 وانحرافه المعياري يساوي 0.649.

تفسر هذه النتيجة أن تحديث التكنولوجيا لتقديم الخدمات البنكية يتطلب ضروري نظراً لحساسيتها مع العملاء وانعكاساتها اقتصادياً على إيرادات ونجاح البنوك، وإلى وعي المعنيين بالبنوك للأهمية التي توليها لهذا البُعد، التي توفر البيانات والمعلومات

من الجدول (17)، جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "تسعى إدارة البنك لامتلاك تكنولوجيا حديثة تسهم بتخفيض تكاليف الخدمات." بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.490 وانحراف معياري 0.687 يعزو الباحثان إلى أن التكنولوجيا الحديثة بالبنوك أهم ركيزة في تقديم خدماتها لعملائها بأقل تكاليف. بينما جاءت الفقرة رقم 5 التي تنص على "تحرص إدارة البنك على تنمية مهارات إبداع وابتكار خدمات مميزة بأقل نفقات." بالترتبة الأدنى من

3. البُعد الاجتماعي: الكترونيًا يستفاد منها بلحظة استخدام الخدمة توفر الكثير من الأعباء والتكاليف للبنك والعملاء

الجدول رقم (18): البُعد الاجتماعي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تلتزم إدارة البنك في ممارساتها بالاحترام دون تمييز عرقي أو جنسي.	4.310	0.876	86.2%	مرتفع جدا
2	تشجع إدارة البنك مواردها البشرية بالابتعاد عن الروتين السلبي في العمل.	4.260	0.871	85.2%	مرتفع جدا
3	تطور إدارة البنك خدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة.	4.430	0.712	88.6%	مرتفع جدا
4	تسهم إدارة البنك في التنمية المستدامة المجتمعية كجزء من المسؤولية الاجتماعية.	4.370	0.724	87.4%	مرتفع جدا
5	يحترم البنك قانون العمل يسمح بمشاركة المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.	4.370	0.724	87.4%	مرتفع جدا
	البُعد الاجتماعي	4.349	0.657	87.0%	مرتفع جدا

"البُعد الاجتماعي" يساوي 4.349 وانحرافه المعياري يساوي 0.657.

تفسر هذه النتيجة أن البنك يعمل على بناء علاقة قوية طويلة الأجل مع العملاء بحل مشاكلهم وبناء الثقة والالتزام بالمصداقية مع العملاء دون تفریق، حيث ذلك يعمل على نجاح البنك وتحسين خدماته وتعظيم إيراداته وعمولاته مما يمكنه من الحفاظ على عملائه وبناء علاقات بعملاء جدد بما يحقق ولاءهم واستمرار تعاملهم مع البنك في الأجل الطويل.

استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

من الجدول (18)، جاءت الفقرة رقم 3 التي تنص على "تطور إدارة البنك خدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة." بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.430 وانحراف معياري 0.712 يعزو الباحثان إلى أن دراسات السوق تعد هي التغذية العكسية والوجه الأول لنجاح خدمات البنك، لذا يتطلب تطوير خدمات البنك لتلقى القبول والطلب المناسب في السوق. بينما جاءت الفقرة رقم 2 التي تنص على "تشجع إدارة البنك مواردها البشرية بالابتعاد عن الروتين السلبي في العمل." بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.260 وانحراف معياري 0.871 وجاء متوسط بُعد

الجدول رقم (19): استراتيجية تمكين الموارد البشرية

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
المشاركة	4.309	0.598	86.2%	مرتفع جدا
الاستقلالية والحرية	4.175	0.627	83.5%	مرتفع
فرق العمل	4.198	0.689	84.0%	مرتفع

التحفيز	4.156	0.683	83.1%	مرتفع
استراتيجية تمكين الموارد البشرية	4.209	0.585	84.2%	مرتفع جدا

قبل البنوك والشركات الأخرى في القطاع المالي قد تؤدي إلى تقليل التحفيز لديهم، وجاء المتوسط الكلي لمتغير "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" يساوي 4.209 وانحرافه المعياري يساوي 0.585.

وهذا يعني سعي البنوك الإسلامية لتطبيق استراتيجية التمكين، كما أظهرت النتائج أن هناك اهتماما بتحقيق جميع أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة، وجميعها نسب عالية. هذا يعني أن هناك اهتماما بتطبيق جميع أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة، وهو ما يعني سعي البنوك للاهتمام بالمشاركة بالمعلومات قبل فرق العمل لأنه وجود فرق العمل الكفؤة والمميزة لا يكون مجدياً في غياب المشاركة، وإذا ما توفرت المشاركة بالمعلومات جاء دور فرق العمل، ومن ثم منح الحرية والاستقلالية والاستفادة من التحفيز.

التنمية المستدامة:

الجدول رقم (20): التنمية المستدامة

البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
البُعد البيئي	4.226	0.639	84.5%	مرتفع جدا
البُعد الاقتصادي	4.398	0.649	88.0%	مرتفع جدا
البُعد الاجتماعي	4.349	0.657	87.0%	مرتفع جدا
التنمية المستدامة	4.324	0.591	86.5%	مرتفع جدا

بينما جاء بُعد "البُعد البيئي" بالرتبة الأدنى بمتوسط 4.226 وانحراف معياري 0.639. وكان المتوسط

من الجدول (19)، جاء بُعد "المشاركة" بالرتبة الأعلى بمتوسط 4.309 وانحراف معياري 0.598. بينما جاء بُعد "التحفيز" بالرتبة الأدنى بمتوسط 4.156 وانحراف معياري 0.683. ويمكن تفسير ذلك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على بيئة العمل وثقافة العمل في هذه البنوك. على الصعيد الداخلي، يمكن أن يكون نقص الوضوح في رؤية وأهداف البنك أحد العوامل التي تسهم في هذا الانخفاض، حيث إن عدم الوعي الكافي بالرؤية والأهداف يقلل من شعور الموظفين بالمسؤولية والالتزام تجاه عملهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر الموظفون بعدم وجود فرص تطوير وتقدم وظيفي داخل البنك، مما يؤثر سلباً على حماسهم ودافعهم للعمل. فيما يتعلق بالعوامل الخارجية، تلعب الظروف الاقتصادية والسياسية غير المستقرة دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين، حيث يمكن أن يؤثر الانخفاض في مستوى المعيشة وضعف ثقافة العمل المصرفي على رضا الموظفين عن رواتبهم ومستوى دخلهم. بالإضافة إلى ذلك، المنافسة الشديدة على الموظفين المهرة من

من الجدول (20)، جاء "البُعد الاقتصادي" بالرتبة الأعلى بمتوسط 4.398 وانحراف معياري 0.649.

للاهتمام بجودة خدماتها، كون هذه الخدمات تسهل المعاملات وتزيد رغبة الإنسان بالتعامل بها، وبالتالي الاهتمام بالبُعد الاقتصادي كان طبيعياً في مثل هذه البنوك والتقديم للخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالسرعة والجودة المطلوبة بأقل التكاليف، ويعزى ذلك لسهولة إحلال الخدمات بشكل سريع، إذا ما تأخر في التوعية لها وتهيئة البيئة المناسبة لنجاحها.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

الكلّي لمتغير "التنمية المستدامة" يساوي 4.324 وانحرافه المعياري يساوي 0.59.

يفسر هذا إلى أن البنوك تسعى لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة واستدامتها، كما أظهرت النتائج هنا اهتمامها بالأبعاد التي استخدمتها هذه الدراسة في قياس مدى تحقيق التنمية المستدامة، حيث جاءت بحسب متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية، ونسبها عالية جداً. وهذا يعني أن هناك اهتماماً بتحقيق جميع أبعاد التنمية المستدامة التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة، وهو ما يعني سعي البنوك

الجدول رقم (21): الفرضية الرئيسية							
معاملات الانحدار			المتغير المستقل	تباين الانحدار		ملخص النموذج	
الدالة	ت	بيتا		الدالة	ف	معامل التحديد	معامل الارتباط
<.001	32.422	.868	استراتيجية تمكين الموارد البشرية	<.001	1051.1	.754	.868

المتغير التابع: التنمية المستدامة

لما ذكرته نظرية رأس المال البشري والتي ينص أحد مرتكزاتها إلى أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي وتمكينها يعود بالفائدة والتنمية المستدامة على المؤسسة والبلد، حيث إن الموارد الممكنة أكثر إنتاجية وأكثر تنمياً، وهنا يأتي دور القائد المانح للتمكين لتخفيف غموض وركود المركزية باستقطاب الموارد المؤهلة ومشاركتها وتحفيزها وتمكينها، وهذا يعني أن التنمية المستدامة سياق نادر ومميز تحتاج إلى موارد ممكنة لتحقيقها، وهنا تتجسد أهمية الموارد البشرية لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية لتحقيق

التنمية المستدامة، وهذا ما أكدته نظرية التمكين

من خلال التركيز على أهم مرتكزاتها بمنح الموارد البشرية القوة والسيطرة على عملهم مما يزيد شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه مهامهم ونتائجها وتشير النتائج إلى أن الموارد البشرية الممكنة يتمتعون

من الجدول (21) يتضح وجود ارتباط خطي قوي بين استراتيجية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط قوية وجاءت قيمة معامل التفسير تساوي 0.754 وهذا يشير أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 75.4% من التباين في المتغير التابع مؤكداً قوة النموذج التفسيرية. وجاءت قيمة ف دالة إحصائياً مما يدل على ملاءمة النموذج لدراسة العلاقة بين المتغيرين. وبينت النتائج وجود أثر دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على التنمية المستدامة، حيث جاءت قيمة بيتا تساوي 0.868 وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة مصلح وآخرون 2022 الذي توصل إلى أنه يوجد أثر لتطبيق التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة، وتأتي هذه النتيجة تعزيزاً

الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد بعد التأكد من افتراضاته، حيث تبين وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة،

بمجموعة من الخصائص التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة. إن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تتفهم التقلبات والأوضاع وتكون منطقية في التعامل معها لها، وتوفر رؤية وخارطة طريق تسمح للبنوك بالتطوير.

الجدول رقم (22): الفرضيات الفرعية							
معاملات الانحدار			المتغير المستقل	تباين الانحدار		ملخص النموذج	
الدالة	ت	بيتا		الدالة	ف	معامل التحديد المصحح	معامل الارتباط
<.001	5.413	.224	المشاركة	<.001	265.131	.754	.870
.003	2.969	.142	الاستقلالية والحرية				
<.001	6.148	.334	فرق العمل				
<.001	5.144	.262	التحفيز				

المتغير التابع: التنمية المستدامة

التباين في المتغير التابع مؤكدا قوة النموذج التفسيرية. وجاءت قيمة ف دالة إحصائيا مما يدل على ملاءمة النموذج لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

من الجدول (22) يتضح وجود ارتباط خطي قوي بين أبعاد استراتيجية الموارد البشرية والتنمية المستدامة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط قوية وجاءت قيمة معامل التفسير تساوي (0,754) وهذا يشير أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 75,4% من

الجدول رقم (23): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة					
الدالة	ت	الخطأ المعياري	بيتا		
0.000	4.852	0.050	0.242	المشاركة -> التنمية المستدامة	
0.000	5.468	0.057	0.310	فرق العمل -> التنمية المستدامة	
0.004	2.859	0.054	0.156	الاستقلالية والحرية -> التنمية المستدامة	
0.000	4.912	0.055	0.271	التحفيز -> التنمية المستدامة	

التنمية المستدامة (معامل التحديد المصحح = 0.754). وهذا يشير إلى جودة النموذج ودقته في التنبؤ والتفسيرية، ويؤكد ذلك ملاءمة النموذج من خلال دالة قيمة (ف = 265.131) ومن ثم يمكن التأكيد على أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

يبين الجدول رقم (23) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التحفيز) والتنمية المستدامة حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.870) وتفسر أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية ما نسبته (75.4%) من التباين في تحقيق

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية مرتفع جدًا.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية اليمنية مرتفع جدًا.
- 3- بينت نتائج الدراسة وجود أثر دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق التنمية المستدامة في البنوك الإسلامية.
4. بينت نتائج الدراسة اهتمام البنوك محل الدراسة بتحقيق التنمية المستدامة بكافة أبعادها (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي)، كان اهتمامها بتحقيق (البُعد الاقتصادي)، ثم (البُعد الاجتماعي)، والأقل (البُعد البيئي).
5. أوضحت نتائج الدراسة اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بكافة أبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) لكن اهتمامها بتطبيق الأبعاد (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل) كان أكبر من اهتمامها بتطبيق الأبعاد (الحرية والاستقلالية، التحفيز).

الخلاصة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة دلالات مهمة سواء على مستوى الأدوار النظرية أو التطبيقية. وعلى بناء دراسات سابقة وأعمال منشورة تتعلق بالموضوع بهدف دراسة العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والتنمية المستدامة. بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، على حد علم الباحثين يمكن ملاحظة عدم وجود دراسات مماثلة أجريت في اليمن، لاسيما في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى تقديم هذه الدراسة مجموعة

من الإسهامات النظرية، من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مهمة للمديرين والموارد البشرية من حيث التشجيع والتركيز على اعتماد أسلوب تمكين الموارد البشرية، الذي من شأنه تحسين وتطوير استراتيجيات الإدارة وتحقيق التنمية المستدامة. أصبح التوجه نحو تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ضرورة ملحة في ظل التطور المهني والتقدم التكنولوجي واشتداد المنافسات واستنادًا لما تم تناوله حول تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية وخصوصًا في ظل انتشار كتلة من الخدمات المصرفية الحديثة وتفعيل البنوك لدور التمكين ونشر دور الوعي بأهمية الأداء المصرفي في تحقيق التنمية المستدامة لدى العامة، لاسيما وأن موضوع تمكين الموارد البشرية بالهدف الرئيس هو تحقيق التنمية المستدامة سيحتل مكانة بارزة في اهتمامات البنوك المستقبلية كونه سر نجاحها مستقبلاً وسر التنمية المستدامة للأجيال القادمة.

الدراسة في التأثيرات المهمة لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على التنمية المستدامة، حيث إن تطبيق التمكين قد توفر لموارد البنوك التحفيز ومناخ ملائم للموظفين لتحقيق التنمية المستدامة. جاءت هذه الدراسة لتأكيد أهمية التمكين مع الرؤية المستقبلية للبنوك له دلالات مهمة بالنسبة للباحثين في الإدارة والعاملين الإداريين في الواقع. ويتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية معرفة ومهارات وأساليب قيادية محددة من ثم تحقيق التنمية المستدامة، بكفاءة وفاعلية عالية.

التوصيات:

- توصي الدراسة البنوك الإسلامية أن تبدي مرونة عالية في تقديم خدماتها في السوق المصرفية بالجودة والسرعة المطلوبة وبعمولات رمزية وتحديث قواعد

- [2] الغرباوي، رامي (2022). أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- [3] دن & فراحي. (2017). استراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين
- [4] جليده، سعيد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
- [5] الخرابشة، عادي (2021). واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية
- [6] الذيفاني، عبد الكريم. (2021) استراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحسين الأداء.
- [7] الشواربي، ريم. (2021). دور الإدارة الذكية لتحقيق التنمية المستدامة.
- [8] الطراونه، سمير. (2016). أثر تطبيق استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب.
- [9] المهلاوي، سعد. (2020). أثر أبعاد تمكين الموارد البشرية الإداري على الاداء المنظمي دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان.
- [10] الهنيي، & النسور. (2018). تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الاداء المالي.
- [11] بوفغور & بلمولاي. (2022). أثر تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.
- [12] حليلة، ناجي. (2016). دور البنوك التجارية في تمويل التنمية الاقتصادية.
- [13] بلعباس، حمزة (2019). دور الأثر الوظيفي في التمكين الإداري.
- [14] خروبي، محمد. (2020). دور تمويل المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.
- [15] سليمان، قروف. (2020). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المالي للبنك.

بياناتها وفق ومتطلبات العمل ومعالجة الشكاوى لتحقيق رضى عملائها مستقبلاً.

- توصي الدراسة بأهمية تمكين وتطوير الموارد البشرية بمشاركتهم باتخاذ القرارات كلاً فيما ما يخصه وتحفيزهم ومنحهم الاستقلالية وتحسين مهاراتهم بتدريب وتأهيل واستغلال القدرات ضمن فرق العمل؛ لما لها من أثر في تحقيق التنمية المستدامة.
- توصي الدراسة بتعزيز الاهتمام بتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية لتعزيز التنمية المستدامة ومعالجة جوانب النقص والخلل مستقبلاً.

المقترحات البحثية:

- توصي الدراسة بضرورة الاستفادة القصوى من إمكانيات ومهارات فرق عمل الموارد البشرية البارعة وتمكينها وتحفيزها ومنحها الاستقلالية لتحقيق التنمية المستدامة وتصويب جوانب القصور للوصول للأهداف المرسومة لدى إدارات البنوك.
- توصي الدراسة على الحرص على جودة تقديم الخدمات المصرفية بمرونة عالية بالسرعة والجودة المطلوبة وعمولات رمزية لتلقى نجاح لضمان استمراريتها وتحقيق التنمية المستدامة.
- توصي الدراسة بضرورة أن تتضمن الخطط المستقبلية للبنوك تطوير سياسات جديدة وتحديث بياناتها وفق متطلبات السوق.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] الغانمي، فراح. (2016). تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

[29] زرقاوي & زرزور. (2021). تبني أبعاد التنمية من طرف المشاريع المقاولاتية "دراسة حالة مؤسسة يونيليفر .

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Becker, G.S(1993) human capital: A Theoretical and empirical analysis, with special Reference to education (3rd ed.) Chicago: university of Chicago press.
- [2] Schultz, T, W. (1961) Investment in human capital The American Economic Review,51(1),1-17.
- [3] Rappaport, J. (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward, a Theory for Community Psychology. American Journal of Community Psychology,15(2),121-148.
- [4] Zimmerman, (1995) psychological Empowerment: issues and Illustrations. American Journal of Community Psychology, 23(5),581-599.
- [5] Perkins, D, D, & Zimmerman, (1995). Empowerment Theory research, and Application. American Journal of Community Psychology, 23(5),569-579.
- [6] Ekpo, Michael (2024). In Nigeria: a study of the Akwa Ibom State Agency for Adults and." nijeria: Eugen, Ekpo Eugen & michael .& Papaionnou&Kriemadis2006,119((techniques for Kriemadis, Thanos & Papaioannou, Alkistis, Empowerment methods and sport managers. International Journal Vol. 2, No 1 – 2, p:118-133.
- [7] Bartel, A.P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. ILR Review, 48(1), 585-600. (592-589 ص).
- [8] Akhtar, S., Ding, D.Z., & Ge, G.L. (2008). Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. Human Resource Management, 47(1), 15-32. (24-20 ص).
- [9] "Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance": Thomas G. Cummings, Edmond S. Molloy California Management Review.
- [10] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- [11] The Motivational Effects of Empowerment on Employees" by Gretchen M. Spreitzer Administrative Science Quarterly.
- [12] Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. Sloan Management Review, 33(3), 31-39
- [13] . Juliat, R. (1997). Empowerment: A contrast of views. California Management Review, 39(3), 26-51.
- [14] Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Administrative Science Quarterly, 35(4), 589-623.
- [15] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- [16] سياسي، حازم. (2021). أهداف وأبعاد التنمية المستدامة التداخل والتأثير .
- [17] شفيق، شاطر. (2018). استراتيجية تمكين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر .
- [18] صالح، ايمان. (2017). دور الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي .
- [19] مساعديه، عماد. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- [20] قراوط، وآخرون. (2021). دور تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية وسبل ادماجها بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الحضنة بالمسيلة.
- [21] مصلح، عطية & وآخرون. (2022). أثر التمكين الاداري لتحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة.
- [22] مقران، زاد. (2022). أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية دراسة حالة اتصالات الجزائر .
- [23] ناصر & وديلمي. (2021). دور تمكين الموارد البشرية الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الجزائر .
- [24] الكيلاني & وآخريين. (2018). "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في فلسطين.
- [25] ابو النصر، صلاح. (2020). دور المصارف الشاملة وأثره في تعزيز أداء المصارف في المملكة العربية السعودية.
- [26] سيعود & بلعور. (2021). دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع - دراسة حالة مؤسسة الانابيب الناقلة للغاز بغرداية الجزائر .
- [27] قرش، عائشة. (2020). تمكين العاملين من خلال التنمية المستدامة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.
- [28] علوي، بشرى. (2020). استراتيجية تمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة دراسة ميدانية ببلدية النشماية.

questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

- [19] Cattaneo, L. B., & Chapman, A. R. (2010). The process of empowerment: A model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65(7), 646-659.

- [16] Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- [17] Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- [18] Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership