

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

The Role of Implementing a Human Resources Empowerment Strategy in Improving Banking Performance: A Field Study in Yemeni Islamic Banks

معمر فرحان شمس الدين^{1*}، مركز أبحاث التنمية الشاملة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

ShmsaldeenMamar@gmail.com

أ.د. آمال محمد المجاهد²، أستاذ إدارة الأعمال، جامعة ذمار، اليمن.

amalalmogahed2280@gmail.com

تاريخ قبول البحث: 2025 / 3 / 20

تاريخ إرسال البحث: 2025 / 1 / 25

*المؤلف المرسل: معمر فرحان شمس الدين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية من خلال أبعادها في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك مدى تطبيق هذه الاستراتيجية وممارسة تحسين الأداء المصرفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الإسلامية اليمنية، وتم تقديم الاستبانة بنموذجين ورقي وإلكتروني، وتم التوزيع بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية، وتم توزيع الاستبانات لهم بعدد (362) وقد تم استرداد (351) وتم استبعاد (3) الغير قابلة للتحليل وتم تحليل عدد (348) استمارة، أما إدخال البيانات وترميزها فتم باستخدام برنامج (SPSS 23)، وبرنامج المربعات الجزئية الصغرى (smart pls.4) لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية كانت مرتفعة في تحسين الأداء، وأن هناك أثر دال إحصائياً لهذه الاستراتيجية على تحسين الأداء. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتطويرها لتعزيز الأداء والزامية تطبيقها لتأثيرها الكبير في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تمكين الموارد البشرية، البنوك الإسلامية اليمنية، الأداء المصرفي.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role of human resource empowerment strategies in Yemeni Islamic banks through their dimensions in enhancing banking performance, as well as to assess the extent of the application of this strategy and its practice in improving banking performance. To achieve the objectives of the study, the researcher employed a descriptive analytical approach and prepared a questionnaire to collect data. The study population consisted of Yemeni Islamic banks, and the questionnaire was presented in two formats: paper and electronic. It was distributed using a non-proportional stratified random sampling method. A total of (362) questionnaires were distributed, with (351) retrieved. Three questionnaires that were not suitable for analysis were excluded, resulting in (348) forms analyzed. Data entry and coding were performed using SPSS software version 23.

The results of the statistical analysis indicated that the human resource empowerment strategy was significantly high in improving performance, and there was a statistically significant effect of this strategy on enhancing performance. The study recommends the need to pay attention to and develop human resource empowerment strategies to enhance performance and to ensure their implementation due to their significant impact on improving banking performance in Islamic banks.

Key words: Human Resource Empowerment Strategy, Yemeni Islamic Banks, Banking Performance.

المقدمة:

يشكل تحسين الأداء حجر الأساس وأهداف العمل المصرفي عبر تمكين الموارد البشرية وكما أشارت الدراسات السابقة التي نعرضها في بحثنا أن الموارد البشرية تمثل الأساس في تحسين الأداء، وفي ضوء التغيرات السريعة والمتنامية في بيئة الأعمال، تتجه البنوك نحو تبني الهياكل التنظيمية اللامركزية بدلاً من المركزية، ذلك لأن الموارد البشرية تُعد أصلاً حيويًا للبنوك، والتي تسعى لاستثمارها كشريك وتطويرها من خلال تطبيق أهدافها عبر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي المتميز ولا يمكن لأي بنك العمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بموارده البشرية الأكثر كفاءة، يجب توفير المقومات الأساسية للتطور والنمو، وتبني استراتيجية غير تقليدية لتمكين الموارد البشرية للاستفادة منها بالطريقة المثلى، ومن أسباب تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية هو تخوف الموارد البشرية من تحمل المسؤولية والسلطة، على الرغم من اعتماد البنوك على نجاحها بقدرات مواردها البشرية كمرتكز أساسي للأداء الجيد. التمكين من المواضيع التي لم تحظ باهتمام كاف من الباحثين، وقد ظهر في نهاية الثمانينات وانتشر في التسعينات كنتيجة لزيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة. كما أكدت التطورات الإدارية على أهمية تمكين الموارد البشرية لما له من أثر إيجابي في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرووسين وكسر الحواجز الإدارية التقليدية وتبني أساليب التطوير الحديث، وتمكين الموارد البشرية بالمسؤوليات المباشرة في أعمالهم لزيادة إنتاجيتهم، (الغانمي 2016:1). ويعد نجاح أو فشل البنوك في تمكين مواردها البشرية محددًا أساسيًا، تتمثل أهمية تمكين الموارد وكفاءة استخدام قدرات وإمكانات موارد بشرية البنوك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويرتبط تحسين الأداء المصرفي بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تعمل البنوك على ضبطها والتحكم فيها، والتي تعد مؤشرًا لنجاح الأساليب الإدارية المستخدمة في الاستغلال الجيد للموارد الممكنة، حيث تلعب المنظمات ذات الكفاءة العالية دورًا أساسيًا في تحقيق التنظيم الداخلي والتكيف الإداري والمالي بكفاءة ومتفاعلة مع بعضها. (Talib & Rahman, 2015:520) في حال عدم كفاءة أحد الأنظمة الفرعية، سيؤثر على تحسين الأداء المصرفي. بالنسبة للبنوك الإسلامية في اليمن، تعاني من التقلبات في ظل سعيها نحو التقدم، (Huwaimel & Al-Kafi, 2018: 136)، تعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية تهدف إلى منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والثقة لاتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ أعمالهم بحرية كاملة

وفقاً للوائح المنظمة للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة العليا. (Labie & Périlleux, 2008: 15) هذا من شأنه زرع الثقة بين الإدارة والموارد البشرية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، مما سيساهم في تحسين الأداء المصرفي، هذا يوفر للقيادات الإدارية معلومات واقعية يمكن الرجوع إليها لتصحيح الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية، مما يساهم في تحسين الأداء المصرفي. هدف الدراسة هو معرفة مدى دور البنوك الإسلامية في تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ومعدل استكشاف أهميتها في تحقيق تحسين الأداء المصرفي. (Al-Musalli & Ismail, 2012: 226)

الدراسة ستطبق هذه المفاهيم على الموارد البشرية في البنوك المصرفية الإسلامية في اليمن، هي ذات تأثير كبير على الاقتصاد، يتطلب ذلك تطوير مهارات وقدرات هذه الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء وتحمل المسؤولية، وتمثل استراتيجية التمكين مفهوماً أساسياً لتحسين الأداء، يُعد تبني هذه الاستراتيجية أداة ومركزاً أساسياً لنجاح البنوك الإسلامية اليمنية، والتي تواجه تحديات وتغييرات سريعة ومتلاحقة كونه لاتزال هنا فجوة بين الاداء المحقق والاداء المطلوب، بالتكيف مع نتيجة البيئة المحيطة والعمل لمواجهة الواقع والمستقبل المتوقع، إن للبنوك الإسلامية اليمنية دوراً محورياً في تحسين فاعلية وكفاءة الأداء، وبناءً على ذلك، تهدف الدراسة لمعرفة دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية، لذلك يجب ان تسعى البنوك الإسلامية إلى تنويع خدماتها بما يلبي احتياجات السوق ويُعزز ميزتها التنافسية . وفي هذا الإطار، تبرز أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية، كونها تُسهم في تطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والتطوير، مما ينعكس على تحسين الأداء المصرفي ونجاحه.

مشكلة الدراسة:

في ظل توسع السوق المصرفية التي تشهد تسارعاً في وتيرة التطور التكنولوجي وتنوع احتياجات العملاء، تواجه البنوك تحدياً متمثلاً في الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة لتمكين الموارد البشرية وتطويرها باستمرار (Raza&Nawaz,2011:985). إذ تُعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية أساسية لنجاح المنظمات من خلال قياس مدى تطبيقها عبر مؤشرات مثل المشاركة، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، والتحفيز (Alshahrani

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

(Ramasamy, 2020). تُعتبر قدرة البنوك على الأداء معياراً رئيسياً لتحديد مدى نجاحها، وقد أظهرت الدراسات أن أداء المنظمات يتأثر بمستوى تمكين مواردها البشرية، لا سيما في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير (Almatrooshi et al., 2016: 859). ويُشكل ضعف الأداء المصرفي تحدياً كبيراً، حيث يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• ما دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التحفيز، والاستقلالية والحرية) في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي؟
- ما دور المشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي؟
- ما دور فرق العمل في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي؟
- ما دور الحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي؟
- ما دور التحفيز في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي؟
- ما مستوى العلاقة بين تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين الأداء المصرفي؟

أهمية الدراسة:

- توفر هذه الدراسة للقيادات الإدارية معلومات واقعية يتم الاعتماد عليها لتصحيح الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية، وتوضح واقع تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

- ستساعد تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية في تطوير مهارات مواردها البشرية لتحسين الأداء والمساعدة في حل المشاكل التي تعترضها.

- ستسهم نتائج وتوصيات الدراسة في توجيه نظر أصحاب القرار في البنوك الإسلامية اليمنية وغيرها إلى اتباع تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية لتحسين الأداء المصرفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى/ التعرف على واقع تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية. وتتفرع هذه الأهداف الرئيسية إلى الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي.
- قياس دور المشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي.
- استكشاف دور فرق العمل في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي.
- معرفة دور الحرية والاستقلالية في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي.
- تحديد دور التحفيز في البنوك الإسلامية اليمنية في تحسين الأداء المصرفي.
- معرفة مستوى العلاقة بين تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين الأداء المصرفي.

فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

1. يوجد دور لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

- (H1: 1) يوجد دور للمشاركة في المعلومات في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.
- (H1: 2) يوجد دور لفرق العمل في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.
- (H 1: 3) يوجد دور للتحفيز في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.
- (H1: 4) يوجد دور للاستقلالية والحرية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) في تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.

الحدود البشرية: الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في البنوك الإسلامية اليمنية.

الدراسات السابقة:

دراسات جمعت بين المتغيرين/ استراتيجية تمكين الموارد البشرية & الأداء المصرفي:

1. دراسة Zeyad Alkhazali (2020): هدفت الدراسة للتعرف عن التمكين و ممارسات وإدارة الموارد البشرية الممكنة في الأداء التنظيمي لدى 13 بنك تجاري أردني ميدان الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ونواب 13 بنك تجاري أردني، وتكونت عينة الدراسة من العينة العشوائية من (180) مديرا ونائبا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وأصبحت نسبة الاستجابة (74%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسات التمكين وإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

2. دراسة (سليمان، قروف، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للبنك وتم اختيار البنك الوطني الجزائري ميدان للدراسة، والتعرف على

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وصلتها بتحسين الأداء المالي للبنوك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، يمثل مجتمع الدراسة في البنك الوطني الجزائري BNA فرع عين البيضاء، وقد تم تطبيق الدراسة على بعض موظفي البنك وكان قوام العينة 30 موظف من موظفي البنك وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.

3. دراسة (مساعديه، 2020): هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سطيف وبرج بوعريج (6 مؤسسات). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. مجتمع الدراسة تمثل في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العامة والخاصة من قطاعات مختلفة، وشمل العاملين من جميع المستويات الوظيفية، خاصة المستويات التنفيذية. تكونت عينة الدراسة من (333) فرد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

4. دراسة (الهيني والنسور، 2018): هدفت الدراسة للتعرف على تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي وقد تم اختيار قطاع المصارف العاملة في الأردن لعدد (25) مصرف ميداناً للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة كافة المصارف العاملة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (60) من موظفي المصارف ولمختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير إيجابي لاستراتيجية تمكين العاملين بكافة أبعادها على الأداء المالي للمصرف، ولا يوجد هناك فروق بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية تتعلق بهذه النتيجة.

5. دراسة (المهلاوي، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق تمكين الموارد البشرية وتأثيره على الأداء الإداري واختيرت الهيئة القومية للكهرباء بالسودان ميدان للدراسة، بالإضافة إلى تقييم الواقع الحالي وكيفية تفعيل هذا التمكين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من التقنيين والمحاسبين والمهندسين العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 42 فرداً. تم توزيع استبيانات على عينة الدراسة، وتم استرداد 30 استبيان صالح للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود حرية

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

لأداء الأعمال ومناقشة الأفكار مع الإدارة، وكذلك صلاحية تصحيح الانحرافات دون الرجوع للرئيس المباشر.

6. دراسة (عايض، بشر، 2020): هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنوك وبعده (1314) مفردة، و تكونت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بعدد (297) مفردة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق وتفاوت لأثر أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية.

7. دراسة (الطالع علاء، 2020) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتمثل مجتمع الدراسة من عاملين الإدارات العليا والوسطى في المنظمات الأهلية التي تعمل في قطاع غزة، خصوصاً التي تجاوز عمرها عن 3 سنوات وعدد موظفيها (15)، فما فوق موظفاً ، بلغ عدد المنظمات (138) منظمة، و بلغ مجتمع الدراسة (1104) موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (300) استبانة، وتم استرداد (237) استبانة بنسبة استرداد (79%) وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، (و برنامج v3.2.8. Smarts) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي، مستوى توافر أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية مرتفعة جداً، ودرجة توافر مجال تحسين الأداء المالي مرتفع.

دراسات تناولت المتغير المستقل/ استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين (Alwedyan & Othere, 2023): 1- دراسة

الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية للقطاعين العام والخاص والبنوك الأجنبية. تكون مجتمع الدراسة من 9 بنوك تجارية في الأردن، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

البيانات. تكونت عينة الدراسة من 356 موظف في هذه البنوك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية، المتمثلة في المشاركة في صنع القرار، واستقلالية المسؤولية، والتدريب، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية. في المقابل، لم يكن هناك تأثير للثقافة الداعمة على استراتيجية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين. كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كان متوسطاً.

2- دراسة (بوفغور، وبلمولاي، 2022): هدفت الدراسة للتعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي عند الموظفين، مع التركيز على كبار القادة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة للجانب التطبيقي. مجتمع الدراسة تمثل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إن لأبعاد استراتيجية التمكين ارتباط موجب في التقليل من مقاومة التغيير، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، أي أن هناك وعي لدى الموظفين خصوصًا القادة في تطبيق التمكين والتقليل من مقاومة التغيير لضمان النجاح والاستمرار.

3- دراسة (الغرباوي، 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (217) من العاملين في قطاع الأمن والحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية. وتم توزيع (217) استبانة وتم استرداد (201) منها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وجود أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى: عدم وجود أثر لبعد المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسات تناولت المتغير التابع/ الأداء :

1- دراسة (Malik, Khalid, 2022): هدفت الدراسة للتعرف على أداء البنوك الإسلامية والتقليدية وكرست هدفها للتغلب على أوجه القصور باتفاقية بازل الثانية وضخامة الكساد عام (2008)، تم تصميم بازل(3)

لغرض تقليل مخاطر التخلف المترتب عن سداد البنوك، نموذج الأعمال وهيكل رأس المال تجاهل البنوك الإسلامية بهذه المرحلة، تنظيم مصرفي مشترك لنوعين مختلفين من البنوك يكون هناك تأثير على الربحية وكفاءة التكلفة لتلك الأنواع المصرفية، نسبة الأداء للنوعين من البنوك استجابة لمعايير بازل (3)، وتكونت عينة الدراسة ببيانات 79 مصرفاً إسلامياً وتقليدياً، من (2005- 2019) لعدد 10 دول مختلفة لغرض التقدير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجد تأثيراً إيجابياً لأنظمة بازل 3 على الربحية وكذا لكفاءة المصارف الإسلامية ومن جانب آخر وجد تأثير سلبي على البنوك التقليدية، تشير النتائج الأثر الإيجابي اتفاقية بازل (3) الخاصة بالبنوك الإسلامية ستقلل من فجوة الأداء بين أنواع البنوك.

2. دراسة (أبو النصر، صلاح، 2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن حقيقة تطبيق المصارف الشاملة لتعزيز أبعاد الأداء المالي في المصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، أجرت الدراسة دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة عشوائية من مديري فروع تلك المصارف، باستخدام المنهج الوصفي والدراسة المقارنة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تتمتع المصارف السعودية بمستوى متوسط للأداء المالي الاستراتيجي، وجود أثر معنوي لمستوى تطبيق وظائف المصارف الشاملة على أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي يولد دور إيجابي للمصارف.

3. دراسة (الشافي، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم أنظمة الدفع الإلكترونية، وأقسامها، ومفهوم الأداء المصرفي، ومقاييسه، وعناصر كفاءة الخدمات المصرفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع وعينة الدراسة على قسم المدفوعات بالبنك المركزي العراقي وقسم المدفوعات بتسعة مصارف عشوائية، وتم اختيار عينة الدراسة من (72) موظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أنظمة الدفع الإلكتروني وكفاءة الأداء المصرفي.

الإطار النظري:

النظريات المفسرة لعلاقة الأدوار بين متغيرات الدراسة:

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

استندت الدراسة إلى نظريتي التمكين ورأس المال البشري والتي ينص أحد مرتكزاتها إلى أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي وتمكينها يعود بالفائدة على المؤسسة والبلد حيث إن الموارد الممكنة أكثر إنتاجية وتنمية للبلدان:

نظرية رأس المال البشري (Human capital theory):

تركز النظرية على الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية يؤدي إلى عوائد إيجابية طويلة الأجل للبنك (Becker, 1964: 17)، إن رأس المال البشري يعد المرتكز الرئيسي لضمان نجاح البنوك الإسلامية في تحقيق أهدافها الشاملة (Schultz, 1961: 8)، هذه النظرية تؤكد على أن الموارد البشرية الممكنين هم الأصول الحقيقية للمؤسسة، حيث يكونون أكثر كفاءة وإنتاجية وابتكارًا وأكثر التزامًا بالممارسات المستدامة (Schultz, 1961: 12)، بالنسبة للبنوك الإسلامية اليمنية، يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أصلًا استراتيجيًا لتحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل (Mincer, 1958: 281). حيث والاستثمار يتضمن تنمية وتطوير معارف ومهارات وخبرات الموارد البشرية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أداء عالٍ والمساهمة في تحسين المنتجات والخدمات بشكل متميز (Becker, 1964: 23) تطوير المهارات والقدرات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والابتكار.

تفسير النظرية لمتغيرات الدراسة:

هذه النظرية تؤكد على أهمية الموارد البشرية كأساس لنجاح البنوك، وتقترح أنه للوصول إلى التميز في السوق المصرفي، يحتاج البنك إلى التركيز على تمكين وتطوير الموارد البشرية وربطها بشكل فعال مع الموارد المادية والتكنولوجية، ترى النظرية أن الموارد البشرية هي أساس ونواة نجاح البنوك، وأنها تمثل الرأسمال الحقيقي والأساسي للبنك. وبالتالي، فإن تمكين وتطوير هذه الموارد البشرية يعتبر أمرًا حيويًا لتحقيق التميز والتنافسية في السوق، بالتفصيل، تقترح النظرية أن البنوك تتكون من عدة قطاعات وتؤكد على أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي للبنك، وبتمكينها وتدريبها، يمكن للبنك استثمار وتوظيف كافة الموارد الأخرى لتحقيق النجاح والتطور في السوق، تتكون البنوك وفقًا لهذه النظرية من عدة قطاعات رئيسية وتؤكد على ضرورة الربط الفعال بين هذه القطاعات، مع التركيز الأساسي على تفعيل البعد البشري،

بالنسبة للبعد الداخلي، تشير النظرية إلى أن التركيز على متطلبات الموارد البشرية سيمنح البنك من تقييم وضعه بدقة للوصول إلى تحقيق التنمية والتطوير. أما بالنسبة للبعد الخارجي، فإن محاولة استغلال وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة وربطها بطرق مبتكرة، سيمنح البنك من تقديم خدمات متميزة في السوق، على المستوى الداخلي للبنك، تشير النظرية إلى أن التركيز على احتياجات الموارد البشرية وتطويرها سيمنح البنك من فهم وضعه الحالي بدقة، وبالتالي التخطيط للتطوير والنمو بشكل أفضل، على المستوى الخارجي، تؤكد النظرية على أهمية استغلال وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة وابتكار، مما يساعد البنك على تقديم خدمات متميزة في السوق وتحقيق التنافسية، تختتم النظرية بالتأكيد على ضرورة التركيز الاستراتيجي على تمكين وتطوير الموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي والحاسم في نجاح البنوك وتحقيق أدائها المطلوب وبالتالي، تؤكد هذه النظرية على ضرورة تمكين وتطوير الموارد البشرية باعتبارها المورد الأساسي والحقيقي لنجاح البنك، من خلال التركيز على البعدين الداخلي والخارجي، لتحقيق التنمية والأداء المتميز في السوق المصرفي. تبني استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية يساهم في تعزيز رأس المال البشري وتحسين الأداء المصرفي من خلال تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والابتكار والالتزام بالممارسات المستدامة وتحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية للبنوك على المدى الطويل.

نستنتج مما سبق بالمعلومات المقدمة، فإن النقاط الرئيسية لتطوير وتجديد الموارد البنكية وتحقيق التميز هي:

- تطوير الموارد بشكل مستمر لتجنب التقليد من البنوك المنافسة: يجب أن يكون لدى البنك موارد متجددة وغير قابلة لتقليدها من قبل المنافسين.
- أهمية الموارد البشرية كمورد رئيسي: الموارد البشرية هي أهم موارد البنك وستتولى إدارة جميع الموارد الأخرى، يجب الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة والماهرة لابتكار خدمات جديدة وتطوير طرق تقديمها ولاستغلال بقية الموارد بالطرق المناسبة.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

- التركيز على تحسين الأداء المصرفي: تقديم أجود الخدمات بأقل التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة والتميز بالأداء، التركيز على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتطوير تصميم الخدمات.

- البنوك الإسلامية: قد لا تمتلك موارد مادية كبيرة، ولكن يمكنها الاستفادة من مواردها البشرية المؤهلة والماهرة، يمكن للبنوك الإسلامية التركيز على التدريب والتأهيل وتنمية المهارات الفنية للموارد البشرية المتاحة.

تطوير الموارد المتجددة وغير القابلة للنسخ لأهمية الموارد البشرية كمورد رئيسي:

التركيز على تحسين الأداء المصرفي لتقديم الخدمات بأقل التكاليف مع الحفاظ على الجودة والأداء المتميز، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتطوير تصميم الخدمات.

نظرية التمكين (Empowerment Theory):

نظرية التمكين هي إحدى الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تركز على تفويض السلطة وتحفيز الموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي. ، يُعد تمكين الموارد البشرية أمراً حيوياً لتحسين الأداء والتنافسية (رزاق & وناواز، 2011:8041) حيث نظرية التمكين تركز على منح الموارد البشرية: الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل (Conger & Kanungo, 1988:482)؛ (Spreitzer, 1995:1465). عند تطبيق أبعاد التمكين، يشعر الموارد البشرية بالتمكين، مما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء والرضا الوظيفي (رزاق & وناواز، 2011:8041)، يعد تمكين الموارد البشرية لنجاح تطبيق نظرية التمكين، يمكن اتباع استراتيجيات التمكين. هذه الاستراتيجيات تتضمن: تفويض السلطة والمسؤوليات للموارد، تحفيز الابتكار والإبداع، توفير التدريب والتطوير المستمر، تعزيز الاتصال والمشاركة في صنع القرار، وتطوير نظام حوافز وتقييم الأداء متوازن. (Bowen & Lawler, 1992:39)، الدور الذي يلعبه تمكين الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى تحسين مستويات أداء الموارد البشرية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين (رزاق وناواز، 2011:8041). هذه المخرجات الإيجابية تحسن الأداء من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الخدمية (Bowen & Lawler, 1992:39).

مدى ارتباط النظرية وتفسيرها لمتغيرات الدراسة:

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

تُعد نظرية التمكين أحد النظريات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تُركز على منح الموظفين المزيد من الصلاحيات والسلطة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي (Conger & Kanungo, 1988: 482). تؤكد هذه النظرية على أهمية تعزيز الثقة والمشاركة والشعور بالاستقلالية والأهمية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الكلي للمنظمة (Thomas & Velthouse, 1990: 681). في سياق البنوك الإسلامية اليمنية، يلعب تطبيق نظرية التمكين وممارسات تمكين الموارد البشرية دوراً محورياً في تحسين الأداء المصرفي. فتطبيق هذه الاستراتيجيات يتماشى مع القيم والمبادئ الإسلامية التي تؤكد على تمكين الأفراد وتفويض السلطات (Al-Safi, 2018). على سبيل المثال، ممارسات تمكين الموارد البشرية مثل التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح الصلاحيات، وتوفير التغذية الراجعة، تُسهم في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم (Bakar et al., 2017: 297). كما تعزز هذه الممارسات الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المصرفي للبنوك الإسلامية اليمنية. أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق نظرية التمكين وممارسات تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة والابتكار في الخدمات المصرفية (Al-Qudah & Al-Omoush, 2019:123). كما يُسهم ذلك في تعزيز الولاء والانتماء للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المصرفي ككل (Al-Azzam & Al-Dawaherah, 2020:62).

- دور البنوك الإسلامية، الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة والماهرة، التركيز على التدريب والتأهيل وتنمية المهارات الفنية. (Juliat, Rababwrt: 1981) تشير جذور نظرية التمكين إلى الستينات من القرن الماضي، وترتبط هذه النظرية بالمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، تركز هذه النظرية على أن التمكين يعني زيادة القدرة الروحية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات، وزيادة قدرتهم على اتخاذ الخيارات وتحويلها إلى الإجراءات والنتائج المطلوبة، يُمكن القول إن نظرية التمكين وممارسات تمكين الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المصرفي للبنوك الإسلامية اليمنية. من خلال إشراك الموظفين وتعزيز مستويات الثقة والاستقلالية لديهم، تُسهم هذه الاستراتيجيات في زيادة الإنتاجية والجودة والابتكار في الخدمات المصرفية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المصرفي للبنوك

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

الإسلامية اليمنية ككل، تمكين الموارد البشرية: البنوك تسعى لتمكين الموظفين من خلال منحهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل. هذا يعزز مشاركتهم في صنع القرار ويحفزهم على الابتكار والتطوير، تحسين العمليات: عبر تمكين الموارد البشرية، البنوك تسعى لتحسين العمليات الداخلية لتقديم خدمات أفضل تلبي رغبات العملاء. هذا يعزز الكفاءة والفعالية التشغيلية للبنك، البنك كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال فرق العمل والمعلومات المتبادلة. هذا التفاعل يساعد البنك على فهم احتياجات عملائه ومتطلباتهم بشكل أفضل، هذه النظرية توضح كيف يمكن لتمكين الموارد البشرية أن يكون محوريًا في تحسين الأداء المصرفي من خلال تحسين العمليات الداخلية وتعزيز التفاعل مع البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة للبنك. استنتج أن: نظرية التمكين أساسية لتطوير استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في القطاع المصرفي، من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للبنوك تحقيق مستويات أداء أعلى وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

الأداء المصرفي:

المفهوم: هي الجهود التي يبذلها الفرد من خلال قدراته وإدراكه للمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام (جليده، 2018:36)، ويوضح انه نشاط واسع تقوم به المصارف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة به واستغلال موارده بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافه في البقاء والنمو والربحية والسيولة والأمان، كل تعريفات الأداء تتحدث عن تحقيق الأهداف داخل المصرف وخارجه كونه بعدا جوهريا في المصارف التجارية خاصة ويمثل انعكاسا لقدرة المصرف على التغيير والتجديد والتي يكون لها الأثر في بقائه ونموه (الجليجاي، 2010:85)، وذكر انه القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بصورة سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة (عبدالله & وحمد، 2020:52). وكما أشير إلى انه الأثر والنتيجة الصافية لجهود الفرد المبذولة التي بدأت بالقدرات، وإدراك المهام، والأداء في موقف معين ينظر على أنه نتيجة العلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، إدراك المهمة (الخالده، 2020:14). ويعزز إن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو تنفيذ مهمة للوصول إلى الأهداف المسطرة" (الداوي، 2010:217)، كما وضح إن الأداء يحتاج لتقييم والفرق بين تقييم الأداء المالي في البنوك التقليدية وتقييمه في البنوك الإسلامية يكمن في

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

عنصر السلامة الشرعية، فنظرا لطبيعة البنوك الإسلامية وخصوصيتها من حيث التوظيفات المصرفية وطبيعة الودائع والعلاقة مع المودعين وباقي المعاملات الأخرى، وجب عليها إضافة عنصر السلامة الشرعية أثناء عملية تقييم أدائها المالي، تهتم إدارة المصرف بتحليل وتقييم الأداء لان التحليل المالي يمثل التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء الذي يقارن بالخطط لتحديد مدى الانحرافات وتصحيحها، وضرورة التوفيق بين هدي سيولة المصرف وربحيته (عياد & وبران، 2021: 94).

ومما سبق يمكن القول: إن مفهوم الأداء يعتبر الأثر الإيجابي للجهود التي يبذلها الفرد أو فريق العمل من خلال ثمرة تداخل مهاراته وجهدة وقدراته ولما يعكس التحليل المالي من تغذية عكسية لمستوى اداء على نجاح وتفرد المؤسسة بنتائج متحققة عن منافسيها تضمن لها البقاء والنمو، وتحسينه ما يتميز به البنك بمنتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء لما يعكس كفاءة نظام وعمل البنك وكذا وضع الخطط وتنفيذها وتحفيز العاملين وتحديد مدى الأداء من خلال قياس رضى العملاء.

التطور التاريخي لمفهوم الأداء المصرفي:

بدأ عمل الأداء المصرفي منذ نشأة الإسلام وبيت مال المسلمين والأداء به لرعاية اسر المجاهدين وشراء الأسلحة والصرف على الجيوش وتطورت الأمور إلى منح قرض من بيت مال المسلمين للتجارة وإعادة المبالغ إلى بيت مال المسلمين وتطور عبر الدول الإسلامية إلى عمل مصرف لأخذ المال من الميسورين ومنحها للمزارعين لدعم إنتاجيتهم وإعادة المبالغ إلى المصرف ذكر في كتاب "تاريخ المصارف الإسلامية (عمر، 2023: 40)، إن بداية النشاط المصرفي الإسلامي ظهرت في صدر الإسلام، كان النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) يتعامل بالصرف والودائع والقروض. وأضاف كتاب "المصرفية الإسلامية: الجذور والتطبيقات" (عناية 2023: 30) على أن مفاهيم المصرفية الإسلامية ظهرت في التعاملات التجارية للمسلمين في أوائل العصور الإسلامية. حيث ذكر في كتاب "البنوك الإسلامية: الواقع والآفاق" (البعلي، 2023: 50) إن أول بنك إسلامي قد تأسس في دولة باكستان عام (1963)، ثم في العالم الإسلامي تأسست في السبعينيات والثمانينيات كبنك دبي الإسلامي في (1975) ثم توسعت البنوك الإسلامية وهناك دور مهم للتكنولوجيا في تقدم البنوك الإسلامية وتطويرها (البعلي، 2023: 50)، ظهرت البنوك والمصارف

الخاصة مؤخرًا مع نظم مصرفية متخصصة، مما أدى إلى تزايد دور القطاع المصرفي في التنمية والاقتصاد بسبب تنوع ودائعه وأرصده المستقرة. في الوقت نفسه، شهد القطاع المصرفي تقلبات مالية تم التعامل معها من خلال إجراءات احترازية وفقًا لمعايير لجنة بازل في ظل هذه التطورات، شهد القطاع المصرفي إصلاحات عديدة، منها تطوير رأس المال للمصارف، وتطوير إدارة المخاطر، وتطبيق معايير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. كما شهد تطورًا ملحوظًا في المصارف الإسلامية، حيث تزايدت أهميتها وزاد عددها وتوسعت فروعها محليًا وعربيًا، مما أدى إلى زيادة الطلب على توظيف الأموال وفق الطريقة الإسلامية، وتطور التقنية المصرفية الإسلامية. البنوك والمؤسسات المالية هي عنصر مهم في اقتصاد أي بلد. فقد لوحظ في الآونة الأخيرة تطورًا ملحوظًا في أداء القطاع المصرفي في الدول العربية، حيث تشكل البنوك التقليدية والإسلامية المكونات الأساسية لهذا القطاع. هناك جهود إصلاحية ملحوظة تهدف إلى تطوير رأسمال البنوك، وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ تزايد أهمية البنوك الإسلامية وسرعة نموها، مما أدى إلى زيادة الطلب على التمويل وفق الشريعة الإسلامية. (هاشم وعبد الرحمن، 2022: 416، 412).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن أداء النشاط المصرفي الإسلامي يلتزم في جميع معاملاته ونشاطه الاستثماري وإدارته وفق الشريعة الإسلامية ومقاصدها وأهداف المجتمع الإسلامي وعدم التعامل بالربا تقوم بتجميع الأموال وتوظيفها وتقديم الخدمات المصرفية بهدف تحقيق الربحية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويعرف (البنك أو المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة تقوم بعملية الوساطة المالية بين طرفين الطرف الأول لديه أموال يريد توظيف تلك الأموال والطرف الثاني يحتاج إلى تمويل ولديه عجز مالي وفقا لإحكام وشروط الشريعة الإسلامية والمشاركة ربحاً وخسارة لغرض تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية).

أهمية تقييم الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية:

يعد تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يتم بواسطتها تطوير المنظمات والمؤسسات من خلال فحص وتحليل للسياسات الممارسة من تخطيط وتنفيذ وقيادة، كونها تعين على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

المسؤولية التي بحاجة للإشراف ليصبح أكثر إنتاجية، وكذا ترشيد الطاقة البشرية في المستقبل لتنمية العناصر الناجحة والاستغناء عن العناصر غير المنتجة، كما تساعد رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف بغرض توجيه نشاطهم إلى المجالات التي تقبل القياس والحكم، وإيجاد نوع من الألقاع الوظيفي بتعريف المدير كيفية أداء مهام عمله، والمقارنة بين القطاعات المختلفة للمنظمة وتقارنها بالمنظمات الأخرى. وتسهل معرفة الانحرافات لتمكين من تقاؤها الشنتف وقفه (417:2019).

"تعد مهمة تقييم الأداء من اشد مهام المؤسسات، سواء عبر المسئول المباشر أو المدير البنكي أو عبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن أداء الموارد البشرية والرقابة مسئوليتهم ويجب إن يلم الموظف بجميع القوانين والأنظمة والقواعد الملزم تطبيقها، وتلك المعوقات متعددة كالتالي:

- التساهل والتشديد: قد يمنح المقيمين بعض الموظفين علامة مقارنة لمقدار إنتاجهم مثلاً يعطى 80% وهو يستحق 90% ممكن إن يتساهل المقيم أكثر الأخطاء بعمليات التقييم البنكي.

- التقييم السريع: يحكم على الموظفين من أول نظرة دون علم مستوى الأداء الفعلي والعملي.

- تصحيح الانحراف للأداء البنكي: تقييم الأداء للوصول لأفضل نتائج أداء يقدمه الموارد البشرية ويتبعها تصحيح الانحرافات اهم المراحل لإنجاح الأداء مثلاً قصور أداء بعض الموارد البشرية يغادروا مكاتبهم قبل انتهاء الدوام، والبعض لا يحققوا إنجازات العمل، يقوم المدير أو الشخص المسئول بعملية تصحيح الأخطاء وتقليلها والحد منها".

(المصدر: التخطيط والتنظيم في البنوك التجارية د. نعمة الله نجيب الدار الجامعية الإسكندرية 2001،

محاسبة وتقييم المشروعات الاقتصادية د. علي يوسف دار المعارف 2001،

كتاب أصول صناديق الاستثمار في الأسواق المالية. الكاتب شريط (صلاح الدين 2018)،

مبادئ المحاسبة أحمد رجب عبدالعال جامعة بيروت العربية طبعة رقم 1981،

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

كتاب أصول المحاسبة. د. خالد أمين كلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الأردنية - عمان. جمعية عمال المطابع التعاونية (1981). (زيارة الإنترنت عند الساعة 9:24 بتاريخ 2023/3/8).

تكمّن أهمية القطاع المصرفي: لدوره المهم في تعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمارات ويمثل عصب الحركة الاقتصادية، بل ويمثل حلقة الوصل مع العالم الخارجي انه يهتم باكتشاف أدوات وطرق جديدة تكسب المصرف عملاء مميزين جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين والتميز بالإداء هو الدور الأبرز الذي يساعد على استمرارية المصرف وهذا ما يمكن من تقييم المصارف باستخدام عدة مؤشرات، والمصارف الإسلامية شأنها شأن المصارف التقليدية ملزمة بدفع تكلفة الأموال المودعة سواء ربح أو خسارة للمصرف كما لوحظ إن البنوك التقليدية فتحت نوافذ إسلامية إلى جانب عملها تقليدية مما يدلّل أهمية التوجه نحو الصيرفة الإسلامية ما يستدعي ضرورة التزام البنوك بالشفافية وكذا قوانين تسيير عملها المصرفي وفق الشريعة الإسلامية (دريد وآخرون، 2021:159). يهدف الأداء المالي لتقويم أداء المصرف ليحدد جوانب القوة والضعف ويمكن المستثمرين بمتابعة نشاط المصرف، وكذا يوضح معلومات تفيد للتحليل المالي واقتناص السهم الأفضل من حين لآخر من خلال مؤشرات أداء المصرف، تأتي أهمية الأداء المصرفي لغرض العلم بما انجز من أهداف المصرف ولتوفير المعلومات للإدارة العليا، وتعين في عملية اتخاذ القرارات الرقابية والتخطيطية وتشخيص الأخطاء، ووضع معايير تطوير الأداء (الزبيدي، 2020:86).

من خلال ما سبق يمكن القول إن أهمية متابعة أنشطة المصرف وطبيعتها وفهم التفاعلات بين البيانات المالية لغرض المقارنات، وتقييم البيانات المالية للإعانة في إجراء عمليات التحليل ولمتابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالمصرف تعزز من نجاح البنك.

أبعاد الأداء المصرفي:

ذكر (جليده، 2018:39) المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مدى إسهام تلك الموارد في تحقيق أفضل مستوى أداء للمنظمة، بموجب العلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ الاستراتيجيات ومستوى أداء الموارد البشرية من جهة، وبين ذلك مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة، من جهة أخرى فنجاح

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعكس أداء تنظيمي بشري راقى يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة، ويعد التعلم والنمو نقطة ضرورية لتحقيق السبب والنتيجة، فإنه يحتاج كادر مؤهل للشركة، وتأمين الأدوات والتقنيات المناسبة للخدمة المقدمة وتستطيع من خلالها تحقيق الاستراتيجية المحددة مسبقاً، وبما يناسب الحاجات الفعلية للمنظمة.

الكفاءة: هي إتقان العمل بجودة مرتفعة مع التحديث بالإمكانيات المتوفرة بالمؤسسة والتصدي للصعوبات المعيقة للتقدم والوصول إلى الأهداف وهذا يتحقق بتقليل التكلفة المالية والاقتصادية، وعرفت الكفاءة البشرية: هي مجموعة أو تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يتم ممارستها ضمن إطار محدد وملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي صفة القبول للمؤسسة ويرجع تقييمها وتطويرها ويمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة (شايب وآخرون، 2022: 7). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة: بأنها القيام بالعمل المطلوب وإنجازه كما يجب بأقل الإمكانيات والتكاليف).

- **كفاءة الأداء:** الحصول على أكبر كمية من النتائج (باستخدام أقل كمية أو تكلفة الموارد والوسائل)، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات (تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة). (سليم منى 2017: 108).

- **الكفاءة المصرفية:** الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تحقيق أقصى المخرجات وبأدنى تكلفة بالموارد المتاحة للمصرف واهتمام الاقتصاديين بتأثير التغيرات الاقتصادية والقانونية تحويل الموارد إلى خدمات متعددة، حيث يمكن تقييم كفاءة عمليات البنوك: كالنسبة الأمثل للإنتاج، والتشكيلة المثلى من المنتجات والخدمات الممكن التوصل إليهما بقياس اقتصاديات الحجم والنطاق (سعيد عمار، 2019: 71).

التحسين: يعرف بأنه العملية التي يكون هدفها هو رفع كفاءة العمليات والأنشطة وتجويد وزيادة مخرجاتها بشكل مستمر. (الصراف، 2017: 58).

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

- يتطلب تحسين الأداء تحقيق التوازن بين الإنتاج، والتكنولوجيا، والجودة، والتكلفة، بما يضمن توقعات أصحاب المصلحة في المنظمة (البدراني، 2016:157).

لضمان تحسين نتائج الأداء: -

- تحسين الأداء والإنتاجية، بتحسين جودة العمليات وحسن استخدام وسائل الإنتاج.
- ترشيد تكاليف الإنتاج والصيانة وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- تحسين المنتجات وتوزيع مجالات استخدامها وتقليل تكلفة تشغيلها وصيانتها، وابتكار وسائل متطورة، وخلق التقاهم بين الموارد البشرية حول تحمل المسؤوليات وموافاتهم بالمعلومات الكافية (مساعديه 2020:87).

الفاعلية (EFFECTIVENESS): بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"، ويمكن للمنظمة إن تحقق الفاعلية لما تتجح بتحقيق غرض وجودها وأهدافها (البدراني إيمان 2016:156).

ولغرض الدراسة يمكن القول إن الفاعلية: هي توافق النتيجة الفعلية مع المرغوبة والقدرة على إيجاد النتيجة المطلوبة بالوقت المناسب.

فاعلية المؤسسة - المنظمة: توافق الأهداف المنجزة مع الأهداف المخطط لها موضحة الانحراف وتبين مسبباته، كما توضح مقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف وتقاس بمعدل النمو صافي الربح، عائد الاستثمار، نوعية الأعمال، الرضا الوظيفي، توجهات القيادات (جاسم 2020:389).

أساليب الفاعلية: "كيف تكون فعالاً في الأداء: ارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف:

. **فاعلية الأداء:** هي النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقاً، كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة ذات فاعلية أكبر وهي القدرة على تحقيق أفضل النتائج باستعمال الموارد المتاحة (سيلم منى، 2017: 108).

مؤشرات الأداء المصرفي:

- مؤشر الربحية: يعكس الأداء الكلي للمصرف.
- مؤشر السيولة: أساس يعتمد عليه المصرف ويقيه من الإفلاس ويكسب زيادة ثقة المودعين.
- ملاءة رأس المال: مقدرة رأسمال المصرف على تسديد التزاماته والاستمرار مقاوم للخسائر (جليجاوي 2010:95).
- ما يميز أداء البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية:

" يظهر النمو الاستثنائي للصناعة أن البنوك الإسلامية تفوق باستمرار في الأداء للبنوك التقليدية، حتى في أوقات الأزمات ونفوذ أقل في البنوك الإسلامية، كانت هياكل رأس المال مقارنة بالبنوك الأخرى أحد العناصر الرئيسية المسؤولة عن سرعة الأداء، البنوك التقليدية تمول أصولها مع اقتراض طويل الأجل بأقصى مستوى يسمح به المنظمون لخفض التكلفة التمويل على عكس البنوك التقليدية، تتبع البنوك الإسلامية القواعد الشرعية التي لا تسمح بالتمويل الرباعي. لذلك، تستخدم البنوك الإسلامية ودائع حسابات المشاركة في الربح وحقوق الملكية لتمويل أصولها تختلف البنوك الإسلامية عن نظيراتها التقليدية في أسلوب عملها والجودة الأصول والاستقرار " (خالد & مالك، 2022:35).

استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

المفهوم: هي مجموعة من الأساليب والإجراءات والأنظمة التي تطبق لتطوير كفاءة الأفراد وتوسيع سلطة المورد البشري أو الفرق المختصة ومشاركتهم اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتوفير المطلوب لهم في الوقت المناسب، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع لتحقيق الأهداف المطلوبة (الطلاع علاء، 2020:17).

ذكر الله سبحانه وتعالى تمكين الموارد البشرية في العديد من الآيات في القرآن الكريم قبل أن تتطرق إليه الدراسات العلمية بمئات السنين، حيث وردت كلمة تمكين بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير وظهر مفهوم التمكين في أواخر الثمانينيات وقد القى شيوعاً في فترة التسعينيات نتيجة لأهمية العنصر البشري بالمنظمة،

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

ونتيجة التطور الفكري الإداري والتحول من منظمة يسيطر عليها التحكم وإصدار الأوامر إلى منظمة ممكنة (الماضي اشواق، 2021:314).

مصطلح التمكين منذ (1400) سنة، والكتابات العربية في الموضوع متأخرة مقارنة حين بدأ الغربيين لتصبح الكتابات العربية ترجمة لما جاء به الغرب: "التمكين في الأدبيات العربية: من خلال المصدر (تمكن)، وهو من الفعل (مكن)، ويقال فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطان وقدرة، وتمكن من الشيء أي ظفر به، تقول العرب إن بني فلان لذو مكانه، ويرى (التوحيدي)، فالتمكين: هو السلطنة ونفوذ الأمر على الآخرين، وأمكنه 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، تمكن)، 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 للمؤمن لهم بسط سيطرته ونفوذه على من هم تحت أمره 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 مكناه الله على خزائن الأرض، أطلق 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 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

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

لله سبحانه وتعالى، وترك المراءات به، (مساعديه، 2020: 8، 9) نقلاً عن (محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2000: 1332).

من خلال ما سبق يمكن تعريف استراتيجية التمكين: انه مجموعة الإجراءات والأساليب الإدارية تنهجها الإدارة العليا بتدريب وتنمية قدرات 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 بالثمانينات من القرن العشرون، وكذا النظريات التقليدية 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 (1800)، (الحضارة الإسلامية) السبابة باستخدام مفاهيم إلهية كالشورى والتمكين، ثم إلى القرن (1900) (الثورة الصناعية) بأوروبا تناولت الفكر الإداري (الطراونة، 2016: 836).

مبررات تمكين الموارد البشرية: استجابة لحاجة بيئة الأعمال وفقاً للظروف المنافسة لاستغلال القدرات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، واستجابة لثورة المعلومات بتوفير أكبر بنك معلومات، استخدام الخبرات المميزة بالمنظمة لتحقيق أهداف التمكين (نفيسي، 2022: 70) منقول عن (ECCLES&TONY, 1999).

مما سبق يتضح أن: العمل بالاستراتيجية من ضرورات الألفية الثالثة وهي فلسفة وخيار استراتيجي لإدارة الأنشطة للبقاء والنمو وثورة المعلومات والاتصالات مكنت مسئولو الخطوط الأولى يحصلوا على البيانات بلحظة لحل المشاكل الطارئة وتمكين الموارد البشرية اهم الأوجه لتأهيل القادة.

أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

كوننا نعيش عصر الساعة ويقوم بنقلة 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 وتعقيد ويزيد المرونة والقدرة على التعلم والتكيف مما يميزها بالمنافسة ويعزز السرعة ويشعر الموارد البشرية بالرضا والإنجاز بمنح سلطة كبيرة لتنفيذ المهام، وزيادة الإنتاجية، وكونه عاملاً أساسياً في تنمية الإبداع داخل المؤسسات (الخرابشة، 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 (الشنيقي & الماضي، 2021:315).

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

أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية: -

بموجب تصنيف العديد من الباحثين ساهم بطريقة أو أخرى إلى بروز أبعاد متنوعة وتم اختيار الأبعاد الأساسية تتناسب وبيئة عمل البنوك الإسلامية اليمنية وهي كما يلي: -

1. بعد المشاركة بالمعلومات: لما للاتصالات من أهمية يمكن الموارد البشرية أن يصلو 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، 2018:38).

2. بعد الحرية والاستقلالية: تعطي الأفراد حرية التصرف في النشاطات والمهام التي يتم ممارستها يومياً 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). منقول عن (المملوك 2008: 68). وعرفها المهلاوي: بعد استراتيجي مهم في التمكين يتم منحهم الحرية الكاملة لاختيار طرق تنفيذ أعمالهم ويتفرع هذا البعد إلى: وضوح الرؤية المنظمة وأهدافها، تحديد الأطر الإرشادية التصرف وفق إطار رؤية المنظمة، النظام الرقابي الملائم (المهلاوي، 2020: 49).

3- بعد التحفيز الذاتي: سياسة التحفيز تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والجماعي) التوجه الحديث الذي يعتبر العنصر البشري بالمنظمة شريكا في العمل وصنع القرار وليس أجير أو أداة منفذة فقط، حيث تغيرت سياسة التحفيز على جانبين المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمارات لها مردود وعائد إيجابي، فهي تعد قوة اقتصادية لتمكين الموارد البشرية من حصولهم على حاجاتهم، بالإضافة لكونها تضاعف بعدا اعتباريا للفرد داخل المنظمة والمجتمع (جليده، 2018: 30) & منقول عن (المخرج، 2014) & (خضر، 2015).

4. بعد فرق العمل: تعتبر من اهم 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 مهم تحقيقها، وتفعيل الرقابة الداخلية على الأداء، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو العمل مع التزام القائد بتذليل الصعوبات التي تواجه الفريق وأدائه الجماعي (السحاتي، 2019: 29)، (منقول عن عارف، 2004: 23). في المنظمات الممكنة يعد الفريق الركيزة الأساسية بالهيكل، لا ينتهي بانتهاء المهمة، يشمل كافة الأنشطة، ويدير نفسه بنفسه، أعضائه من يرسم الخطط وينفذها، وهدف التمكين جعل الفرق أقل اعتماد على الإدارة العليا في إدارة نشاطه (سليمانى وقروف، 2020: 29) & منقول عن (الساعدي، 100: 1331). كما أشار (شاطر، 2018: 41) مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من (6. 8) يشكلوا تكوينا ذو مستوى عالي ويتمتعون بحرية واسعة في تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابه.

الفرق بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والمفاهيم الأخرى:

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتفويض السلطة:

التفويض يحفز الصف الثاني المستويات الإدارية الدنيا على إنجاز وتنفيذ المهام بشكل مميز، بشرط تتيح الإدارة العليا للمديرين أن يتخذوا قرارات كالتعيين والتدريب والشراء (علوي بشرى، 199:2020، 198) استراتيجية تمكين الموارد البشرية ليس حرية التصرف فقط، ولكن يتبعها مسئولية ومساءلة للعاملين.

استراتيجية تمكين الموارد البشرية والإثراء الوظيفي:

الاستراتيجية احد 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 الإثراء 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 ولاءه و شعوره بالمشاركة ومساهمته بالإنجاز ويزيد من إنتاجيته،(بلعباس حمزه، 22:2019) نقلاً عن شهاب بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان، دار البشير، 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 الإدارية الدنيا، بتفويض الصلاحيات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا (الغانمي، 64:2016).

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 نتائجه، فيما تمثل مجتمع الدراسة بقيادات وموظفي البنوك الإسلامية اليمنية.

مصادر جمع المعلومات:

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 وغير المنشورة المتعلقة بمجال باستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية حيث بلغ مجتمع الدراسة في هذه البنوك (2107) وفق لإفادتنا من قبل الموارد البشرية للبنوك.

عينة الدراسة:

استخدمت طريقة المسح الطبقي العشوائي وقد كان أقرب للوصول إلى المسح الشامل وقد تم اختيار (3) بنوك من البنوك الإسلامية وهي التي انطبق عليها أنها تعدت الخمس سنوات نجاح لإجراء الدراسة تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بإجمالي (358) استبانة، وتم استرجاع عدد (352) استبانة استبعد منها (4) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل وتم تحليل عدد (348) استمارة وتعد نسبة ممتازة تمكن من الاعتماد عليها في تعميم نتائج وتوصيات الدراسة.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة صممها الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين؛ كي تناسب موضوع الدراسة، تكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل - الوظيفة - سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: ويتكون من مجالين للمعلومات الخاصة بالدراسة:

المجال الأول: استراتيجية تمكين الموارد البشرية تتكون من (20) فقرة موزعات في أربعة أبعاد (المشاركة بالمعلومات- التحفيز - الاستقلالية والحرية- فرق العمل).

المجال الثاني: الأداء المصرفي يتكون من (15) فقرة موزعة في ثلاثة أبعاد (الكفاءة، التحسين، الفاعلية).

جدول رقم (1)

م	البنك	عدد الاستبانات	النسبة المئوية
1.	بنك التضامن الإسلامي	169	45.69%
2.	بنك سبأ الإسلامي	115	33.05%
3.	مصرف اليمن البحرين الشامل	74	21.26%
المجموع		348	100%

المصدر: سلام (2023)، اعتماد الباحث الدراسات السابقة.

الموثوقية الأداة

جدول رقم (2)

<u><0.700</u>	ألفا كرونباخ
<u>0.889</u>	الكفاءة
<u>0.855</u>	التحسين
<u>0.886</u>	الفاعلية
<u>0.853</u>	المشاركة
<u>0.816</u>	الاستقلال والحرية
<u>0.843</u>	العمل الجماعي
<u>0.871</u>	التحفيز

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

وفقاً للبيانات الواردة في الجدول رقم (2)، فإن موثوقية الأداة التي تم قياسها باستخدام معامل ألفا كرونباخ تظهر اتساقاً داخلياً قوياً، حيث تجاوزت قيم جميع المتغيرات 0.700. على وجه التحديد، تُظهر "الكفاءة" مستوى عالٍ من الموثوقية عند 0.889، تليها "الفعالية" بـ 0.886 و"الدافعية" بـ 0.871. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر كل من "التحسين" و"المشاركة" موثوقية كبيرة بمعاملات 0.855 و0.853 على التوالي. كما أن "العمل الجماعي" و"الاستقلال والحرية" أيضاً يُظهران موثوقية مقبولة بمعاملات 0.843 و0.816 على التوالي. هذه النتائج مجتمعة تُشير إلى أن الأداة تقيس بشكل ثابت المفاهيم المقصودة، مما يشير إلى موثوقيتها لأغراض الدراسة.

يبين الجدول سعي البنوك لتحسين الأداء، كما أظهرت النتائج أن هناك اهتمام بالأبعاد التي استخدمتها الدراسة في قياس مدى تحسين الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية بكل جوانبها واستدامتها.

إحصاءات وصفية:

جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير مستقل
0.59763	4.3090	345	المشاركة
0.62651	4.1751	345	الاستقلال والحرية
0.68861	4.1977	345	العمل الجماعي
0.68295	4.1559	345	التحفيز
0.58451	4.2094	345	استراتيجية تمكين الموارد البشرية

متغير تابع العدد المتوسط الانحراف المعياري

جدول رقم (4)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير تابع
0.66701	4.2238	345	الكفاءة

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

0.57675	4.3710	345	التحسين
0.61798	4.1548	345	الفاعلية
0.55934	4.2499	345	الأداء المالي

كما هو موضح في الجدول، فإن الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة تُظهر الآتي:

"المشاركة" لها متوسط 4.3090 وانحراف معياري 0.59763.

"الاستقلال والحرية" لها متوسط 4.1751 وانحراف معياري 0.62651.

"العمل الجماعي" لها متوسط 4.1977 وانحراف معياري 0.68861.

"الفاعلية" لها متوسط 4.1559 وانحراف معياري 0.68295.

"استراتيجية تمكين الموارد البشرية" لها متوسط 4.2094 وانحراف معياري 0.58451.

بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة ما يلي:

"الكفاءة" لها متوسط 4.2238 وانحراف معياري 0.66701.

"التحسين" لها متوسط 4.3710 وانحراف معياري 0.57675.

"الفاعلية" لها متوسط 4.1548 وانحراف معياري 0.61798.

"الأداء المالي" لها متوسط 4.2499 وانحراف معياري 0.55934.

اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (5)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل (ADJUSTED R ²)	الخطأ المعياري للتقدير
0.849 1	0.721	0.720	0.29613

أ. المتنبئات: (الثابت)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يُظهر النموذج ارتباطاً قوياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك كما يتضح من معامل الارتباط (R) البالغ 0.849، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي قوي. علاوة على ذلك، يبلغ معامل التحديد (R^2) 0.721، مما يعني أن ما يقرب من 72.1% من التباين المشاهد في المتغير التابع يُفسر من خلال المتغير المستقل المتضمن في النموذج. تُسلط هذه المقاييس الضوء على قدرة النموذج على شرح العلاقة بين المتنبئ والمتغير التابع بشكل فعال، مما يؤكد على مدى مطابقتها الجيدة بشكل عام.

تحليل التباين (ANOVA):

النموذج

مجموع المربعات درجات الحرية متوسط المربعات قيمة F الدلالة الإحصائية

جدول رقم (6)

الانحدار	المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
77.544 1	77.544 1	884.270	أقل من 0.001
30.079	30.079	343	0.088
المجموع	622	107	344

الانحدار 77.544 1 77.544 1 884.270 أقل من 0.001

البواقي 30.079 343 0.088

المجموع 622 107.622 344

أ. المتغير التابع: الأداء المصرفي.

ب. المتنبئات: (الثابت)، استراتيجية تمكين الموارد البشري.

تحليل التباين (ANOVA) يسلط الضوء على أهمية النموذج الانحداري بشكل كبير، مدعوماً بقيمة F البالغة 884.270 ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.001، مما يؤكد على أهمية المتنبئ.

المعاملات

النموذج

1 (الثابت) 0.441 0.035 12.540 أقل من 0.001

النموذج

جدول رقم (7)

استراتيجية تمكين الموارد البشرية	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية ت	الدلالة الإحصائية B	الخطأ المعاري	بيتا
	0.812	0.027	0.849	29.737	أقل من 0.001

أ. المتغير التابع: الأداء المصرفي:

نتائج المعاملات غير المعيارية تشير إلى أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء المصرفي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.812 (B). كما أن قيمة (بيتا) البالغة 0.849 توضح أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تُعد المتنبئ الرئيسي للأداء المصرفي، بمستوى دلالة إحصائية أقل من 0.001.

فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية للدراسة، يتضح من نتائج اختبار الفرضيات الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "الوعي بأهمية تمكين الموارد البشرية" والأداء المصرفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.765$ وكان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.001.

الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" والأداء المصرفي، بمعامل ارتباط $R = 0.802$ وبمستوى دلالة إحصائية أقل من 0.001.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تم التأكد من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "تقديم التدريب المستمر للأداء المصرفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.844$ وكان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.001.

وبناءً على ما سبق، فإن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تؤكد على الدور الحيوي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تعزيز الأداء المصرفي.

بناءً على ملخص النموذج المقدم:

قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.851$ ، وهي قيمة مرتفعة مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده والمتغير التابع.

قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.724$ ، وهذا يعني أن 72.4% من التباين في المتغير التابع (أداء البنوك) يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده (الفاعلية، المشاركة، الاستقلالية والحرية، فرق العمل).

قيمة معامل التحديد المعدل $(ADJUSTED R^2) = 0.721$ ، وهذا يؤكد أن المتغيرات المستقلة تفسر 72.1% من التباين في المتغير التابع بعد أخذ درجات الحرية في الاعتبار.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير $(STD. ERROR OF THE ESTIMATE) = 0.29558$ ، وهي قيمة منخفضة مما يشير إلى جودة توفيق النموذج.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

بشكل عام، يمكننا القول أن النموذج المقدم يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة للعلاقة بين المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده والمتغير التابع. وتُعد هذه النتائج مؤشراً على أهمية هذه العوامل في تحسين أداء البنوك.

إضافةً إلى ذلك، فإن قيمة معامل التحديد المعدل البالغة 0.721 تؤكد بشكل إضافي على موثوقية النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع مع الأخذ في الاعتبار التعقيد الناتج عن وجود العديد من المتغيرات المستقلة.

هذا المعامل المعدل يأخذ في الحسبان عدد المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج، مما يعني أن النموذج لا يفقد قدرته التفسيرية بشكل كبير حتى مع زيادة تعقيده بإضافة المزيد من المتغيرات المستقلة.

بالتالي، يمكن القول إن هذه النتائج الإحصائية القوية تؤكد على موثوقية واستقرار النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، وهذا يشير إلى أهمية العوامل المستقلة المدرجة في النموذج كمنبئات قوية لأداء البنوك.

جدول تحليل التباين (ANOVA) للنموذج المقدم:

جدول رقم (8)

النموذج	مربعات درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	77.918	19.480	222.969 أقل من 0.001
البواقي	29.704	340	0.087
المجموع	107.622	344	

أ. المتغير التابع: أداء البنوك:

ب. المتغيرات المستقلة: (الثابت)، التحفيز، المشاركة، الاستقلالية والحرية، فرق العمل.

يتضح من الجدول أن قيمة إحصائي F للنموذج ككل تبلغ 222.969، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.001. هذا يعني أن النموذج الإحصائي المقدم ككل له تأثير إحصائي معنوي على المتغير التابع (أداء البنوك). كما أن مجموع مربعات الانحدار البالغ 77.918 يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج (التحفيز، المشاركة، الاستقلالية والحرية، فرق العمل) لها قدرة تفسيرية عالية للتباين في المتغير

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

التابع. بالمقابل، فإن مجموع مربعات البواقي البالغ 29.704 يشير إلى وجود عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج قد تؤثر على أداء البنوك.

أ. المتغير التابع: أداء البنوك

ب. المتغيرات المستقلة (المنبئات):

الثابت / التحفيز / المشاركة

الاستقلالية والحرية

فرق العمل

تحليل تباين ANOVA يؤكد على أهمية النموذج الانحداري ككل، حيث كشف عن قيمة F عالية تبلغ 222.969 عند مستوى دلالة أقل من 0.001. هذا يشير إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (المنبئات) والمتغير التابع، مما يؤكد على فعالية النموذج في النقاط وتفسير التباين الملاحظ في البيانات.

جدول معاملات النموذج:

المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده

معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية B	الخطأ المعياري بيتا
المشاركة	0.140 0.041 0.150	3.406	0.001 >	
الاستقلالية والحرية	0.249 0.046	5.452	0.001 >	
العمل الجماعي	0.159 0.047	3.383	0.001 >	
التحفيز	0.258 0.044 0.315	5.797	0.001 >	

أ. المتغير التابع: أداء البنوك

من الجدول أعلاه، يتضح أن جميع المعاملات المقدرة لمتغيرات النموذج (المشاركة، الاستقلالية والحرية، العمل الجماعي، التحفيز) لها دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.001. وهذا يؤكد على أهمية هذه المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع (أداء البنوك).

كما تشير القيم المعيارية (بيتا) إلى أن التحفيز هي أكثر المتغيرات تأثيراً في أداء البنوك، تليها الاستقلالية والحرية، ثم العمل الجماعي، وأخيراً المشاركة.

في اختبار الفرضيات، يمثل كل معامل فرضية محددة حول العلاقة بين أحد المتنبئات وأداء البنوك.

بالنسبة لمتغير "المشاركة"، الفرضية هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذا العامل وأداء البنوك. ويشير معامل 0.140 إلى أنه بزيادة وحدة واحدة في "المشاركة"، يزداد أداء البنوك بمقدار 0.140 وحدة، مع ثبات باقي المتنبئات. وهذا المعامل له دلالة إحصائية ($P < 0.001$)، مما يؤيد الفرضية.

وبالمثل، بالنسبة لمتغير "الاستقلالية والحرية"، فإن معامل 0.249 يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء البنوك. كذلك، "العمل الجماعي" يظهر علاقة إيجابية بمعامل 0.159، مما يؤيد الفرضية المرتبطة به.

وأخيراً، تُظهر "التحفيز" أقوى علاقة إيجابية مع أداء البنوك، حيث يبلغ معاملها 0.258 وهو ذو دلالة إحصائية ($P < 0.001$).

بشكل عام، جميع المتنبئات لديها علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع، مما يؤكد صحة الفرضيات المرتبطة بها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية مرتفع جداً.
- واقع الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية مرتفع جداً.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

- وجود أثر دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الأداء المصرفي في البنوك الإسلامية اليمنية.
- تهتم البنوك محل الدراسة بتحقيق الأداء المصرفي بكافة أبعادها (الكفاءة، التحسين، الفاعلية)، فقد كان اهتمامها بتحقيق (بعد التحسين)، ثم (بعد الكفاءة)، والأقل (بعد الفاعلية).
- تهتم البنوك محل الدراسة بتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بكافة أبعاده (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الاستقلالية والحرية، التحفيز) لكن اهتمامها بتطبيق الأبعاد (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل) كان أكبر من اهتمامها بتطبيق الأبعاد (الحرية والاستقلالية، التحفيز).
- تبدي البنوك الإسلامية رغبة للعمل بمرونة أداء عالية يتطلب تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية لتوسيع تقديم خدماتها بجودة منافسة في السوق المصرفية كي تلقى نجاح ولكن يلاحظ تغليب مصالح محدودة على المصالح العامة للبنك مما يسبب عدم تطبيق الاستراتيجية بالطريقة المناسبة.
- توجه البنوك لتحديث قاعدة بياناتها وفق احتياج تطبيق الاستراتيجية، واهتمامها بعمليات التدقيق لخدماتها بأقل تكلفة، ومعالجة الشكاوى أولاً بأول لتحقيق رضى عملائها لتحقيق أفضل أداء مصرفي مستقبلاً.
- سعي البنوك لتحسين نسبة التميز لمواردها البشرية بالأداء المصرفي المستقبلي وتقديم خدمات منافسة وصورة مميزة بالسوق.
- توجه البنوك لإظهار بصمة فعالية الموارد الممكنة وإظهار علاقتها بتحسين الأداء المصرفي ولكن يتطلب توازن في التعامل مع الموارد البشرية.

الخاتمة:

أصبح التوجه نحو تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية ضرورة ملحة في ظل التقدم التكنولوجي واشتداد المنافسات واستناداً لما تم تناوله حول تحسين الأداء من خلال تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية وخصوصاً في ظل انتشار الخدمات المصرفية الحديثة وتفعيل البنوك لدور التمكين ونشر الوعي المصرفي لدى العامة واشتداد سباق المنافسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، لاسيما وإن موضوع تمكين الموارد البشرية سيحتل مكانة بارزة في اهتمامات البنوك كونه سر نجاحها مستقبلاً.

التوصيات:

- 1- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بتطويرها لتعزيز تحسين الأداء ومعالجة جوانب النقص والخلل.
- 2- توصي الدراسة بضرورة الاستفادة القصوى من إمكانيات ومهارات الموارد البشرية البارعة وتمكينها لتحسين الأداء وتهيئة وتدريب الموارد الأقل تطور.
- 3- نظراً للدلالة الإحصائية الظاهرة لاستراتيجية التمكين على الأداء المصرفي توصي الدراسة بضرورة تنظيم جودة تقديم الخدمات المصرفية بتمكين كوادر مميزة تعكس تحسن الأداء بنجاح البنوك.
- 4- توصي الدراسة بأن تتضمن خطط البنوك المستقبلية بتحسين الأداء بأبعاده من خلال تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية كجزء أساسي لأدائها وضرورة الالتزام بجودة خدماتها أكثر من الواقع لتضمن توسع خدماتها.
- 5- الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها لتحقيق المرونة في تقديم الخدمات بعمولات رمزية أقل من المنافسين وعمل قواعد بيانات وتحديثها باستمرار ومعالجة الشكاوى بأسرع وقت وفق وجود تنظيم قانوني يحمي ويعزز دور أداء البنوك للنهوض بمستقبل البلد.
- 6- ضرورة تحفيز البنوك لتحسين نسبة التميز لمواردها البشرية بفعاليتها بالأداء المصرفي ليعكس فائدة تطبيق استراتيجية التمكين.
- 7- يتطلب إيجاد عوامل تحفيزية للموارد البشرية ككل وصقل الموارد المبدعة من خلال العمل لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتميزها بالأداء.

المراجع :

- [1] مساعديه، عماد. (2020). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- [2] المهلاوي، سعد. (2020). أثر أبعاد تمكين الموارد البشرية الإداري على الأداء المنظمي دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان، دكتوراه، أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أم درمان الأهلية السودان مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2 عدد 3 (2020) ص 46- 62، السودان.
- [3] كواهي، مجمم. (2016). دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل. رسالة ماجستير جامعة محمد الصديق بن يحي، تسيير الموارد البشرية، جيجل. الجزائر.
- [4] بوفنغور & وبلمولاي. (2022). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر.
- [5] الغزبوي، رامي. (2022). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، برنامج القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، الأقصى، غزة، فلسطين.
- [6] أبو النصر، صلاح. (2020). " دور المصارف الشاملة وأثره في تعزيز أداء المصارف في المملكة العربية السعودية، "دراسة تحليلية". دراسات د. صلاح علي أبو النصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مجلد 21، عدد 43، المجلد الحادي والعشرون، العدد 43، يوليو، 2020، المنهل، السعودية.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

[7] المحرمي، منيف. (2022). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية والاداء المؤسسي دراسة حالة على المؤسسة العامة للكهرباء عدن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (jeals) المجلد 7، العدد 7 (2023) ص 20—42. جامعة جيوماتيك ماليزيا، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة عدن، اليمن.

[8] الزبيدي & الشافي. (2020). نظام المدفوعات الالكترونية وأثره في كفاءة الاداء المصرفي، دراسة تطبيقي في عينة من القطاع المصرفي في العراق جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد (JAFS)، (15)، العدد (51)، العراق.

[9] بركات، خالد. (2023). بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية المجلد 24، العدد 2، ابريل 2024، ص 241—266، مصر.

[10] دراسة الجليجاوي، زينب (2010) أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الحكومية في العراق (الرافدين - الرشيد) ، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

[11] الطراونة، سمير. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الاعلى للشباب - الازهر. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٨) الجزء الأول، أبريل لسنة (٢٠١٦)، مصر.

[12] عبدالله & محمد عائشة (2022) أثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي بالبنوك السودانية دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني خلال الفترة من 2015م-2020م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، HNSJ، 3، 2022، (5) ، <https://doi.org/10.53796/hnsj353>. جامعة الجنية، السودان.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

[13] عبدالرحمن وهاشم (2022) تطور الأداء المالي بالجهاز المصرفي وأثره على النمو الاقتصادي المصري خلال الفترة من 2008 - 2020. دكتوراه الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، منشور مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد الثالث عشر - يناير 2022 ص 404 — 435، مصر.

[14] قفه والشتننف. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات 2019، العدد السادس ص 401 - 442، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

[15] سليم، منى. (2017). أثر استخدام نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص بنوك مالية ومحاسبية، الجزائر.

[16] سعيد، عمار. (2019). دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، اليمن.

[17] الجبوري & الهاشمي. (2017). مؤشرات كفاءة الادارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف - دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والاهلية في العراق. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الاول لجمعية إدارة الاعمال العلمية العراقية /المنعقد في جامعة كويه وللمدة 2-4/5/2017 وتحت شعار: الإدارة في العراق (بين الواقع والمستقبل)، العراق.

[18] البدراني & ايمان. (2016). دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الاداء المصرفي دراسة تحليلي لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية - الموصل. تخصص في الاقتصاد والتجارة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، المجلد 2016، العدد 37 (30 ابريل /نيسان 2016)، ص 145 — 180، عدد الصفحات، العراق.

[19] جاسم، الزبيدي. (2020). الدور الرقابي لمجلس الإدارة وانعكاسه على الأداء المصرفي. دراسة تطبيقي في عينة من المصارف العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61 (يونيو،

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

حزيران 2020) ص 377— 402، عدد الصفحات 26، الناشر كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.

[20] دريد & وآخرون. (2021). تقييم الاداء المصرفي في المصارف الاسلامية باستخدام مؤشر كفاءة التسويق المصرفي دراسة حالة مصرف السلام الجزائر خلال (2012—2019). مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (15)، العدد (3)، ص 156— 172، الجزائر.

[21] نفيسي، صالح. (2022). تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالقطاع الصحي عين التوتة باتنة الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

[22] الخربشة & وعادي. (2021). واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الاردنية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية. مجلة اتحاد الجامعات للبحوث في التعليم العالي، المجلد (41)، العدد (3)، أيلول 2021، المملكة الأردنية الهاشمية.

[23] دون & وبلحاج. (2017). استراتيجية التمكين الاداري وأثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر، وكالة الجفلة. مجلة البديل الاقتصادي، مجلد (4)، العدد (2)، ص 215— 232، الجزائر.

[24] الشنيفي & والماضي. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، مجلد (41)، العدد (4)، ديسمبر كانون الأول 2021، الناشر جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

[25] السحاتي، وفاء. (2019). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

[26] سليمان & قروف. (2020). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المالي للبنك. رسالة ماجستير، كلية العلم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.

دور تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية اليمنية"

[27] (الخرزعلي & اخرون، 2020). التمكين وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة البنوك التجارية الأردنية. مجلة قضايا ريادة الأعمال والاستدامة SCOPUS - على الانترنت، المجلد (7)، العدد (4)، يونيو 2020، الناشر [HTTP://JSSIDOL.ORG/ESC/HOME](http://jssidol.org/esc/home)، جامعة عمان الاهلية، المملكة الأردنية الهاشمية.

[28] (الخالدة، فالح، 2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. مجلة التجارة والتمويل، الناشر - جامعة طنطا - كلية التجارة، العدد (2)، الدولة مصر، ص (126-154)، المحتوى (بحوث ومقالات)، الأردن.

[29] سليمان. (2020). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الاداء المالي للبنك. رسالة ماجستير، كلية العلم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.

[30] الخرزعلي، واخرون. (2020). التمكين وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة البنوك التجارية الأردنية. مجلة قضايا ريادة الأعمال والاستدامة SCOPUS - على الانترنت، المجلد (7)، العدد (4)، جامعة عمان الاهلية، المملكة الأردنية الهاشمية، الناشر [HTTP://JSSIDOL.ORG/ESC/HOME](http://jssidol.org/esc/home).

[31] مالك محمد، وخالد حسين. (2022)، أداء البنوك الإسلامية والتقليدية: تأثير بازل 3، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية اسلام اباد باكستان، منشور بمجلة الأعمال والإدارة الإسلامية، (1)، (12)، ص(32-48).

[32] الهني، والنسور. (2018). تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الاداء المالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (108)، المجلد (24) للعام (2024)، المملكة الأردنية الهاشمية.

[33] الطلاع علاء. (2020). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر، غزة.

Foreign references:

- [1]. Wahyudi1, and other: The Effect of Human Resource Recruitment Strategy and Human Resource Empowerment Strategy on Personnel Performance Mediated by Change Management Strategy at Sintel Marine Corps, Journal of Economics, Finance and Management Studies ISSN (print): 2644-0490, ISSN (online): 2644-0504 , Volume 5 Issue 12 December 2022 Article DOI: 10.47191/jefms/v5-i12-08, Impact Factor: 6.274, Page No. 3514-3526 .
- [2]. Mr. Munif Ahmed Saif Al-Muhrami1 , The Moderating role of Information Technology in the relationship between the Re-Engineering of Administrative Processes and The Institutional Performance of the Yemeni General Electricity Corporation (2018-2022)2 Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 7, Issue 7 (2023) • P: 42 - 20 <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals> ISSN: 2522-3372 (Online) • ISSN: 2522-3372 (Print).
- [3]. Rappaport, (1987), Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward, a Theory for Community Psychology. American Journal of Community Psychology, 15(2),121-148.
- [4]. Zimmermann, (1995) psychological Empowerment: Issues and Illustrations. American Journal of Community Psychology, 23(5),581-599.
- [5]. Perkins, D, D, & Zimmerman, M, A, (1995). Empowerment Theory research, and Application. American Journal of Community Psychology, 23(5),569-579.
- [6]. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.
- [7]. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. Academy of management review, 15(4), 666-681.
- [8]. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5), 1442-1465.
- [9]. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. Journal of
- [10]. Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era.
- [11]. The impact of application human resource development strategy on the performance of employees Case Study on the Al Hassan Industrial City-Jord.
- [12]. Talib, H. H. A., & Rahman, Z. (2015). Integrating green practices in logistics and supply chain environment. Management Research Review, 38(5), 504-520.

- [13]. Al-Huwaimel, M. K., & Al-Kafi, A. M. (2018). The role of strategic leadership in improving the performance of Yemeni Islamic banks. *Managerial Studies Journal*, 9(2), 117-136.
- [14]. Labie, M., & Périlleux, A. (2008). Corporate governance in microfinance: Credit unions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(1), 1-15.
- [15]. Al-Musalli, M. A., & Ismail, K. N. I. K. (2012). Intellectual capital performance and board characteristics of GCC banks. *Procedia Economics and Finance*, 2, 219-226.
- [16]. Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859.
- [17]. Alshahrani, A., & Ramasamy, N. (2020). The impact of employee empowerment on organizational performance: a study of Saudi Arabian public sector. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e2019.
- [18]. H., & Nawaz, M. M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680-685.
- [19]. Razzaq, N., & Nawaaz, A. (2011). Psychological empowerment and job performance: An empirical study on banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8035-8041.
- [20]. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- [21]. Bakar, H. A., Dilbeck, K. E., & McCroskey, J. C. (2017). Mediating role of psychological empowerment on the relationship between leader-member exchange and organizational commitment. *Communication Research Reports*, 27(4), 286-297.
- [22]. Al-Qudah, M. K. M., & Al-Omoush, M. A. M. (2018). The impact of psychological empowerment on organizational creativity: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 8(3), 98-123.
- [23]. Al-Azzam, A. F., & Al-Dawaherah, O. M. (2020). The impact of psychological empowerment on job performance: The moderating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 45-62.
- [24]. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.

[25]. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1-17.

[26]. Cahyad, & and other). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource, 2022 .

Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era(indunsia).

[27]. Schultz, T, W. (1961) Investment in human capital The American Economic Review,51(1),1-.

[28]. Becker, G.S(1993) human capital: A Theoretical and empirical analysis, with special Reference to education (3rd ed.) Chicago: university of Chicago press. This seminal work.

[29]. Amna Noor¹ , Zahid Asghar² , Haroon Sarwar³ , M. Irfanullah Arfeen^{4*}: Role of The ICT in Women Empowerment and Achieving SDGs: A Case Study of Women Labor Force in Developing Countries. Etikonomi ,Volume 20 (2), 2021:Page (339 - 348).

Sobel, M. E. (1986). Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models, In S. Leichardt (Ed.), Sociological Methodology, San Francisco: Jossey-Bass, P (159-186).