

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب

الأخضر وتمكين العاملين

(دراسة ميدانية في بعض المصارف الأهلية في محافظة كركوك)

المدرس المساعد

برهان حمد ادهام

ديوان الوقف السني

burhan.adham8@gmail.com

المدرس المساعد

عباس محمد علو

تربية كركوك

tea_abbas@yahoo.com

المدرس المساعد

محمد حسين عربي

المعهد التقني - الحويجة

karbi2001@yahoo.com

**The role amendment of the ability to communicate in
the relationship between green polarization and the
empowerment of workers:**

A study in the private banks in the province of Kirkuk

Assistant Lecturer

Adham.Burhan H

presidency of dewan Al-waqf Al-Sony

Assistant Lecturer

Mohammed H.gharbi

Education Kirkuk

Assistant Lecturer

Abbas M.Allo

Technical Institutes of Hawija

Abstract:

In light of the great changes and the increasing intensity of competition and openness to the world witnessed by banks today, technological development and the increase in intensity of competition between banks led to its quest to know how it can manufacture fundamental capabilities with distinct capabilities that are difficult to imitate and achieve excellence through its competitors, including empowering the two years. The study aimed to identify the relationship between the green polarization and the empowerment of workers. The study model and its hypotheses were based on the literature of the study. Previous studies were also used to develop the study standards. A questionnaire was designed to collect the study data. (60) Questionnaires were distributed, and (52) of them with response in rate of (86.6%). To verify the reliability of the data, the alpha-alpha test was used, the method of the path was used and structural equation modeling was used to test hypotheses. The study reached a number of results, the most important of which is the relationship between green polarization and the empowerment of workers, and the ability to communicate does not alter the relationship between green polarization and the empowerment of workers.

Keywords: communication, green polarization, empowerment of workers, private banks

المستخلص

في ظل التغيرات الكبيرة وتزايد حدة المنافسة والافتتاح على العالم التي تشهدها المصارف اليوم، والتطور التكنولوجي وتزايد حدة المنافسة بين المصارف أدى الى سعيها لمعرفة كيف يمكن لها ان تصنع مقدرات جوهرية ذات قدرات متميزة يصعب تقليدها وتحقيق التميز من خلالها على منافسيها ومنها تمكين العاملين، وعليه هدفت البحث للتعرف العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين، اضافة الى تحديد ما اذا كان الدور المعدل للاتصال يلعب دورا معدل في تلك العلاقة، وتم بناء نموذج البحث وفرضياتها اعتمادا على ادبيات البحث وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس البحث، وصممت استبانة لجمع بيانات البحث، حيث تم توزيع (٦٠) استبانة، استرد منها (٥٢) بنسبة استجابة بلغت (٨٦.٦٪) وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرو نباخ الفأ، واستخدام اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها، وجود علاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين، وان القدرة على الاتصال لا تعدل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين للعينة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاستقطاب الاخضر، تمكين العاملين، البنوك الاهلية، المصارف، الاستثمار، الموارد البشرية، الانتاج.

المقدمة:

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم التي ركز عليها الكثير من الباحثين وذلك لأهميته في عملية صنع الموظفين ذوي الولاء الوظيفي العالي الذي يؤدي الى حب العامل لعمله مما يؤدي به الى بذل أقصى الجهود لإنجاز العمل والتميز به كونه أصبح جزءاً منه وان القادة الإداريين الذين يبحثون عن ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم يبحثون عن امتلاك مورد بشري يتمتع بمهارات وقدرات عالية يمكن من خلالها خلق جدارات جوهرية ويأتي مفهوم تمكين العاملين من هذا المجال حيث يتم منحهم الصلاحيات وحرية التصرف والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا يخلق روح الابداع لدى الموظف فكلما منح ثقة وحرية في تصرفاته ومشاركته في اتخاذ القرارات خلق ذلك جواً من المناخ الابداعي، (الزهراء، ٢٠١٤: ٤)، وعليه تبقى الجدارات الجوهرية للمورد البشري هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، (الزيدي، وعباس، ٢٠١٤: ٤٢).

إن فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة، تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة الإنتاج لدى الموظفين أي أنها تعمل على زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف (الجبرة، ٢٠١٦: ٤٥)، يأتي من خلال عملية الاستقطاب الأخضر التي من خلالها يمكن استقطاب عناصر ذات كفاءة عالية ولديها دراية كافية لمفهوم البيئة، فإذا كانت المدخلات جيدة أدى الى ان تكون باقي المراحل من تعيين وتدريب مبنية على أسس صحيحة تؤدي الى توليد قدرة تنافسية لدى المنظمة. (Masri. 2016:22)

تعتبر وسيلة الاتصال والتواصل مع افراد المنظمة من الضروريات لدى القادة في المؤسسات من حيث استخدام القدرات الكامنة التي من خلالها يستطيع الرئيس توجيه المرؤوسين وتعديل عملية الاتصال الوسيلة الفعالة في عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، ويعد الاتصال من ضروريات العمل اداريا وفنيا وكلما كان الاتصال فعال ما بين الافراد ومسؤوليهم كلما تولد حالة من الولاء لهذا الشخص من خلال تنفيذ كل ما يتطلب لإكمال العمل وعملية الاتصال يجب ان لا تكون عشوائية فهناك هدف محدد ويكون مرسل ورساله وتتضمن عملية التشويق وهناك وسيله اتصال فعالة وماهوا سلوب الشخص

(٧١٠).....الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

المستقبل كما يجب تحديد بيئة الاتصال بأنواعها مادية اجتماعية وجغرافية فتعتمد عملية الاتصال على المهارات الابداعية التي يمتلكها القائد في اتمام عملية التواصل مع الموظفين كي يكسب ولائهم المطلق كون العنصر البشري يمثل عصب العملية الخدمية والانتاجية (حمدي، ٢٠١٤: ٣). لذلك جاء هذا البحث لزيادة الاهتمام في استخدام اكثر من اسلوب للتفكير، حيث قسمت الى المباحث الآتية:

المبحث الاول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الاطار الفكري للدراسة.

المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول

التعريف بالبحث

أولاً: مشكلة البحث:

تبرز مشكلة البحث من خلال الغموض الذي يحيط بالشركات حول تغيير اسلوب تقديم الخدمات واستقطاب المورد البشري الدائم للبيئة للذين يتمتعون بكفاءة وقدرة عالية، إن الشركات التي تبني الثقة بينها وبين عاملها من خلال الاستراتيجيات والاجراءات والاحتفاظ بهم، لذلك أصبح تمكين العاملين ضرورة لكسب ثقتهم وتحقيق ميزة لها من خلال القدرات الجوهرية التي تمتلكها.

ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الأولى وهي لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات الاستقطاب الاخضر وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للمنظمات الخضراء إذ أن حداثة مفهوم الاستقطاب الاخضر والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما زاد التمايز والابداع في المنظمات.

إن أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧١١)

ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة، ومن هنا تشكل الفجوة البحثية الثانية إذ لا يوجد أي دراسة سابقة حسب علم الباحثين تناولت أثر الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين؛ إذ لاحظ الباحثين أن الدراسات السابقة التي ربطت بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ولم تختص بالاستقطاب الأخضر، وكما يمكن إظهار الفجوة البحثية الثالثة من امكانية ادخال متغير يعدل العلاقة ما بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين ولأهمية عنصر الاتصال والتواصل تم اخذ مهارة الاتصال والتواصل لدى المسؤولين كمتغير معدل للعلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى العلاقة بين تمكين العاملين والاستقطاب الأخضر في المصارف الاهلية في محافظة كركوك؟

السؤال الثاني: هل للقدرة على الاتصال والتواصل ان تعدل العلاقة بين ممارسة الاستقطاب الأخضر في المصارف وتمكين العاملين الاهلية في محافظة كركوك؟

ثانياً: أهداف البحث:

تهدف هذه البحث إلى تحقيق التعرف على ما يلي:

١- التعرف على مدى تعديل مهارة الاتصال للعلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين.

٢- معرفة العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث

يأمل الباحثين في أن يشكل هذا البحث إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للعلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين والدور المعدل للاتصال في المصارف الاهلية في محافظة كركوك واختبارات المتغيرات المعدلة والوسيطه التي اذا ما تم ادخالها الى العملية الادارية تحسن من الانتاجية اما لا وبهذا نتوصل الى ماهي المتغيرات المعدلة والوسيطه التي تحسن من انتاجية العمل ونشر ذلك على مجتمع العينة والمجتمعات الاخرى، والسعي الى سد الفجوات البحثية التي تم التطرق اليها في مشكلة البحث، وكذلك قد يشري

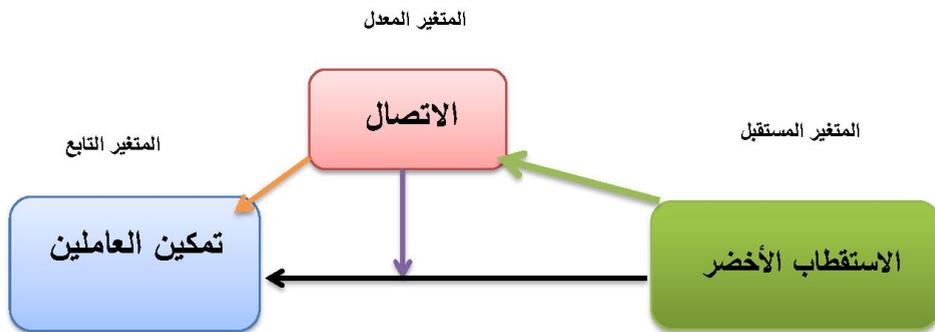
(٧١٢)الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

هذه البحث المكتبة العربية في مجال دراسة الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ومهارة الاتصال والتواصل بشكل عام والمصارف الاهلية بشكل خاص من خلال اختبار الفرضيات بين المتغيرات.

وكذلك تكمن الأهمية لهذه البحث في ان تعطي نتائج البحث تصورا واضحا للمسئولين في المنظمات العامة بشكل عام و المصارف الاهلية في كركوك بشكل خاص عن اثر الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين، امكانية التوصل الى بعض المقترحات على ضوء النتائج المستخلصة التي يمكن الاستفادة منها في المصارف موضوع البحث، والمنظمات الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية. وتقديم وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في المصارف الاهلية.

رابعاً: أنموذج البحث

يظهر الشكل (١) أنموذج البحث والذي يبين وجود متغيرين الأول هو المتغير المستقل والمتضمن الاستقطاب الاخضر، والمتغير الثاني هو المتغير التابع تمكين العاملين وتم اخذ مهارة الاتصال كمتغير معدل وكونها متغير معدل تكون في اعلى الشكل كون هناك تاثير معدل وليس وسيط لتكون وسط العلاقة بن التابع والمستقل حسب ماورد في طرق البحث العلمي لي (اوما سيكاران،٢٠٠٦) ويتضمن تحيل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدارسة الحالية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى المراجع.

(Dumont,2017) & Shen & (Deng , ، (Longoni, 2018& Luzzini& Guerci ، (الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١)، (الفروخ، Dangarwala,2018، Upadhyay &) (٢٠١٤)، (حمدي، ٢٠١٤).

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧١٣)

خامساً: فرضيات البحث:

لتحقق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية

الفرضية الاولى: توجد علاقة ايجابية بين ممارسة الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين للمصارف الاهلية في محافظة كركوك.

الفرضية الثانية: الاتصال يعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين.

سادساً: حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على ايضاح الدور المعدل للاتصال افي العلاقة بين ممارسه الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين.

الحدود المكانية: تمثلت في منظمات خدمية مهمة تمثلت في(مصرف آشور الدولي، مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل، مصرف الشمال، مصرف الشرق الاوسط للاستثمار، ارتي بنك).

الحدود الزمنية: حددت مدة البحث من ٢٠١٩/٩/١ لغاية ٢٠١٩/١٢/١ لغرض الحصول على البيانات اللازمة.

الحدود البشرية: اقتصرت البحث على الموظفين في الفروع من (مدير الفرع، معاون مدير الفرع، رئيس قسم، مدقق، مسؤول امين صندوق)

سابعاً: احد عشر: وصف المنظمات المبحوثة:

١- مصرف آشور الدولي: تأسس مصرف آشور الدولي للاستثمار عام ٢٠٠٥ كشركة مساهمة خاصة ضمن القطاع الخاص و أول مصرف استثماري متكامل الخدمات، ليعمل على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية للمؤسسات التجارية و الأفراد في العراق. و نظراً لنمو أعمال المصرف و النجاح الذي حققه، فقد تم رفع رأسمال المصرف تباعا ليصل في العام ٢٠١٤ إلى ٢٥٠ مليار دينار عراقي (٢١٥ مليون دولار تقريبا)<

(٧١٤)الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

٢- مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل: تأسس مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل عام ١٩٩٩، حيث يهدف من خلال نشاطاته إلى المساهمة الفعّالة في مجال التنمية الاقتصادية في البلد، وفق أحكام قانون البنك المركزي العراقي وتعليماته، وقانون الشركات وكافة القوانين المرعية الأخرى.

٣- مصرف الشمال: حصل المصرف على اجازة التأسيس الصادرة عن دائرة مسجل الشركات بموجب كتابها المرقم م.ش/ ٩٧١٣ في ٧١٠٢٠٠٣، ومنح اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بموجب كتاب المرقم ٩٣٣٤١ في ٩٣٢٠٠٤ وباشر نشاطه بتقديم الخدمات المصرفية للزبائن بتاريخ ١٤٢٠٠٤ برأس مال قدره (٢.٥) مليارين ونص المليار دينار عراقي.

٤- مصرف الشرق الاوسط للاستثمار: أسس مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار عام ١٩٩٣ برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي مدفوعا منه ١٠٠ مليون دينار

٥- ارتي بنك: بدأ مصرف الاقليم التجاري للاستثمار والتمويل (المشار اليه فيما بعد مصرف الاقليم التجاري) بتقديم الخدمات المالية في اقليم كردستان العراق في شهر تموز عام ٢٠٠١ وأسس بنجاح مركزه الرئيسي في أربيل في نهاية شهر ايلول عام ٢٠٠٣ وهو مرخص من قبل مصرف العراق المركزي (المشار اليه فيما بعد CBI) ويلتزم بقوانينه، لديه حاليا فروعاً في المدن الرئيسية في العراق مثل بغداد والسليمانية ودهوك وكركوك

المبحث الثاني

منهجية البحث

يتكون مجتمع البحث من عينة من المصارف الاهلية في محافظة كركوك ومن خلالها جرى اختيار عدد منها والمتمثلة ب(٥) مصارف وقام الباحثين بتوزيع الاستبيان على عينة البحث البالغ عددهم (٦٠) استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٥٢) استبيان وبمعدل استجابة (٨٦.٦) ٪ اذ تم اختيار (٥٢) مبحوثاً من الافراد العاملين في المصارف كما في الجدول.

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

(٧١٥)

اسم المصرف	سنة تأسيس المصرف	نوع النشاط	راس مال المصرف د.ع	الفرع	عدد الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
مصرف اشور الدولي	٢٠٠٥	خدمي	٣٠ مليار	كركوك	١٢	٩
مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	١٩٩٩	خدمي	٥٠ مليار	كركوك	١٢	١٠
مصرف الشمال	٢٠٠٣	خدمي	١٠٠ مليار	كركوك	١٢	١١
مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	٢٠٠٠	خدمي	٢٥٠ مليار	كركوك	١٢	١٢
ارتي بنك	٢٠٠١	خدمي	١٥٠ مليار	كركوك	١٢	١٠

والجدول التالي يبين سمات وخصائص عينة البحث حسب الجنس.

الجنس	
انثى	ذكر
٣٢	٢٠
%٦١.٦	%٣٨.٤

ويظهر الجدول خصائص عينة البحث حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
%٩.٦	٥	مدير فرع
%١٣.٤	٧	معاون مدير
%٤٨.٢	٢٥	رئيس قسم
%٩.٦	٥	مدقق
%١٩.٢	١٠	مسؤول امين صندوق
%١٠٠	٥٢	المجموع

المبحث الثالث

الاطار النظري

أولاً: إدارة الموارد البشرية الخضراء

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء والذي يشار له اختصاراً GHRM من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تربط نشاطات إدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة، إذ غالباً ما يستخدم مصطلح الموارد البشرية الخضراء للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى نطاق أوسع تجاه الأجندة البيئية للشركات للحماية والمحافظة على الموارد الطبيعية فيها. ولا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تزال في مراحلها المبكرة والعديد من الدراسات في هذا المجال هي ضمن الإطار النظري (Jabbour, 2013:١٣٣).

(٧١٦) الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين

العاملين

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى دمج الإدارة البيئية للمنظمة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والترتيب والتطوير وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت (السكرانة، ٢٠١٧: ١١٧). كما عرفها (Marhhta & Adhikari, 2013:65) بأنها ممارسات الموارد البشرية الصديقة للبيئة بما يؤدي إلى كفاءة أفضل وتكلفة أقل ومستويات أعلى من ارتباط العاملين مع منظماتهم. وأشارت العديد من الدراسات إلى أبعاد الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية، التي تطرق إليها اغلب الباحثين منها الاستقطاب الأخضر.

ثانياً: الاستقطاب الأخضر: يعرف على انه رفع جاذبية الشركات للاستقطاب الافراد الذين يمتلكون توجه بيئي فيعد مؤشرا على سمعتها (الزيدي، ٢٠١٦: ٣٦). ان الاستقطاب الذي يتضمن بمحتواه الاهتمام بالأبعاد البيئية ويعكس الوصف الوظيفي ضمن واقع الاستدامة الخضراء ضمن ومواقع الشركة ومحركات البحث فيها (Cheema,2015: 1130). كما ويجب على المنظمة ان تضمن في عملية الاستقطاب كل المعلومات عن التزامها البيئي كي تمكن العاملين المهتمين بالبيئة معرفة سياسات الشركة في عملية التوظيف اي لجذب الافراد المهتمين بالبيئة والاستدامة البيئية (37: Miliman,2013).

ولابد لإدارة الموارد البشرية أن تتضمن المعايير والأبعاد البيئية في أنشطة الاستقطاب وتعلن عنها في وسائل الإعلام وفي موقعها الإلكتروني حتى تتمكن من جذب الكفاءات البيئية واستقطابها وتطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافها البيئية ودورها الفاعل ضمن المسؤولية الاجتماعية، ففي الشركات الألمانية تفعل صورتها الخضراء في جذب واستقطاب الكفاءات وفي بريطانيا تدرج المسؤوليات والمؤهلات البيئية في الملف التعريفي بكل وظيفة (Ahmad, 2015:77).

ثالثاً: تمكين العاملين: أن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُعد رعاية الأفراد وذلك من خلال الفريق، التطوير والثقة، وتشجيع فريق العمل عن طريق تسريع الأهداف المشتركة والثقة، وخلق الفرص للعلم والنمو بالمشاركة بالسلطة والتقدير، ويشمل دعم الأفراد لتحقيق

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧١٧)

الرؤية المشتركة بالهتاف لهم، والاحتفال بالنجاح، ويتضمن ذلك الاعتراف بالمساهمات، وتقدير البراعة الفردية، وربط المكافآت بالأداء ان عملية تمكين العاملين التي من خلالها يتم خلق ولاء الموظف للمنظمة وكلما زاد ولاء الموظف للوظيفة زاد انتاجية في العمل اذن لتمكين العاملين اهمية كبيرة في النجاح العمل من خلال بث الثقة بروح الموظف ان هذه الوظيفة او العمل هو له شخصيا وليس انة مجرد فرد عامل اذن كلما زاد تمكين الموظف زاد انتاجيته، (٢٥٢: ٢٠١٣ Saif،).

يحرص مديري وحدات الموارد البشرية في المنظمات على ممارسة التمكين مع موظفيهم والحماس الشديد نحوه؛ إذ أن مدراء الموارد البشرية يسعون إلى خلق تناسق ناجح بين معتقدات الأفراد وقيمهم ودور العمل، والذي ينعكس بصورة إيجابية على النتائج في المنظمة، مما يدفع بالمدرء للسعي إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم (Arogundade & Arogundade, 2015: 29)، كما ويعد التمكين عملية مشاركة للعاملين للعمل من خلال الصلاحيات والقرارات للوصول للتطوير والتخطيط والذي بدوره يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تقوم المؤسسات بوضع قوانين للعاملين فيها وذلك لقياس كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، وقد يضع القانون نظاما موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه (أبو هتلة، ٢٠٠٩: ٣٦).

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي ظهر الاهتمام بها حديثاً وبالتحديد في أواخر القرن الماضي وخاصة بعد التحول الذي طرأ في تحول المنظمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكين والتعلم حيث ترى المنظمات في العنصر البشري مورداً أساسياً من مواردها تسعى إلى الاستثمار فيه واعتباره شريك هام في المنظمة (العقيلي، ٢٠٠٥: ٥٣).

ويكمن اعتبار التمكين اعطاء المنظمة لأفرادها الاطلاع على كل المعلومات التي تهمهم بصورة مباشرة في ذات الوقت الذي يحتاجونها فيه وتسليحهم بالعلم والمعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد وفعال في مجال عملهم من خلال البرامج التدريبية (حمدي، ٢٠١٨:

(٧١٨)الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

(١٩٦)، وكما عرفة (علي، ٢٠١٨: ٢٨٦)، عملية منح السلطة للعاملين لتحمل المسؤولية دون رجوعهم للسلطات العليا ذات الصلة بأعمالهم الامر الذي ينعكس على فاعلية منظماتهم وتحريرهم من القيود في مجال عملهم، ويمكن اعتباره عملية تحويل او انتقال السلطة والمسؤوليات من المستوى الاعلى (المدير) الى المستوى الدنيا(العاملين) داخل المنظمة(رؤوف وسعدون، ٢٠١٨: ١٩٠).

ويمكن ان يكون هو اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات الازمة لا كمال اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وزيادة فرصة مشاركة العاملين في صنع القرار (الزرق والسعيد، ٢٠١٧: ٤٤٦).

رابعاً: الاتصال: يمكن ان يعرف على انه عملية تفاعل وتأثير بين المستقبل والمستجيب والقدرة على نقل المعلومات والفهم بينهما ويعتمد ذلك على عدة مهارات مكتسبة منها مهارة التحدث ومهارة القراءة ومهارة الاستماع ولغة الجسم والتي من خلالها يستطيع الموظف والرئيس من ايصال الفكرة المراد تحقيقها (حميد، ٢٠١٥: ٤١٥) كما يفهم على ان الاتصال والتواصل عملية يمكن من خلالها ايصال الفكرة من شخص الى شخص اخر ويتمتع هؤلاء الاشخاص بمهارات التواصل ومنها التنظيم والضبط والتعبير التواصلي والتعبير اللفظي ومهارات الارسال والاستقبال اي امتلاك الاسلوب الذي يمكن ان يخاطب به الشخص الاخر يجب فهم عقلية كل شخص كي تتمكن من محاكاته بما يفهم ويوصل الية المعلومة بسلاسة وبصورة نيرة (حمدي، ٢٠١٤: ٣٨)، كما يعد الاتصال والتواصل هو عملية وصل شيء بشيء اخر اي رغبة احد الاشخاص بإيصال فكرته للشخص الاخر مع وجوب استجابة المستقبل للمعلومة اي رغبته بالتفاعل والتواصل والمشاركة (العلوان وشلال، ٢٠١٢: ٧٧).

أهمية الاتصال: ان للاتصال اهمية كبيرة في حياة كل فرد اذا يعتبر الوسيلة الرئيسية لنقل المعلومات ويمكن من خلاله تبادل الخبرات والآراء وكما يعتبر القناة الرئيسية لنقل وتداول الخطابات والحوارات بين الناس، والذي يمكن من خلاله انجاز الاعمال المكتبية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في الشركات والدوائر وانه العصب الاساسي للعملية

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧١٩)

التعليمية والبحث العلمي ويعد النشاط الاساسي الفعال بالتنسيق بين مختلف المهام الادارية ويحقق هدف كل انسان (الحتاوي، ٢٠١٢: ٤٦)،

المبحث الرابع

الاطار الميداني للدراسة

تشخيص متغيرات ابعاد البحث وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: تشخيص متغيرات البحث

البيانات الشخصية تمثلت في خمسة عناصر وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الذكور (٣٨.٤٪) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (٦١.٦٪) من العينة والتي تعكس أن نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة من ٤٠-٥٠ اقل من سنة شكلت نسبة (٦٠.١٪) وهي اكبر نسبة، بينما شكلت الفئة أقل من ٣٠ سنة نسبة (٢٠.٣٪)، بينما شكلت الفئة من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة (١٢.٢٪)، بينما شكلت الفئة ٥٠ فأكثر نسبة (٧.٣٪)، أما حسب المؤهل التعليمي فيوضح أن الفئة دبلوم فاقل بلغت نسبتهم (٥٠.٠٪) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٣٩.٩٪) وتليهم الفئة دراسات عليا وبلغت نسبتهم (١٠.١٪).. أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة تشكل الفئة ٥-١٠ سنوات نسبة (٤٧.٦٪) وهي اكبر نسبة تليها الفئة ١٠-١٥ سنة حيث بلغت نسبة (٣٠.١٪)، ثم ١٥ سنة فأكثر حيث بلغت نسبته (١٧.٨٪)، ثم الفئة أقل من ٥ سنوات حيث بلغت نسبة (٤.٥٪).

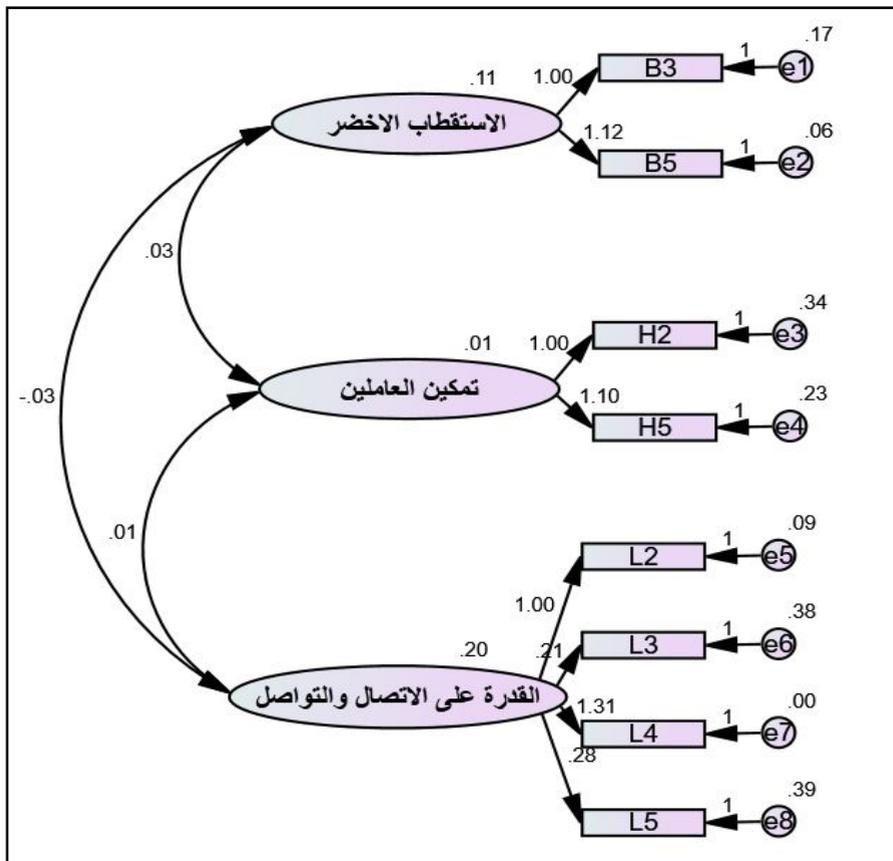
ثانياً: التحليل العاملي لمتغيرات البحث

للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) و بالإضافة ألي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث المكون من ثلاثة متغيرات هي (الاستقطاب الأخضر كمتغير مستقل ، تمكين العاملين كمتغير تابع، القدرة على الاتصال والتواصل كمتغير معدل) حيث تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من اجل تحديد معاملات التشبع وتم حذف العبارات التي يقل فيها (James Gaskin ٠.٦)

(٧٢٠)..... الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

(2014)، لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات البحث عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis(CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقديرات البارامترات على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.

شكل رقم (١) يبين التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧٢١)

الجدول رقم (٢) مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات البحث

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
62.908	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
19		df = degree of freedom
3.311	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
.951	≥ 90 أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.082	< 0.08 أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
903	≥ 90 أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.942	≥ 90 أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.911	≥ 90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.920	≥ 90 أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.004	> 0.05 أكبر من 0.05	P Close

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

ثالثاً: تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (١) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولا تتخاذ قرار بشأن قيمة الفاء كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠-٠.٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من ٠.٥٠ فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009)،. وأيضا الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات البحث .

الجدول رقم (٣) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

Cronbach's alpha	عدد العبارات	أنواع المتغير	أبعاد المتغير
.691	٢	مستقل	الاتساق الأخضر
.713	٤	معدل	القدرة على الاتصال والتواصل
.٦٥٧	٢	تابع	تمكين العاملين

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

(٧٢٢)الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

يتضح من نتائج الجدول أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً باستثناء تمكين العاملين ٠.٦٥٧ وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات الباحثين.

رابعاً: تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات البحث بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (٤) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث		Estimate
الاستقطاب الأخضر	<--> تمكين العاملين	.015
الاستقطاب الأخضر	<--> القدرة على الاتصال والتواصل	.038
تمكين العاملين	<--> القدرة على الاتصال والتواصل	.044

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

خامساً: اختبار فرضيات البحث

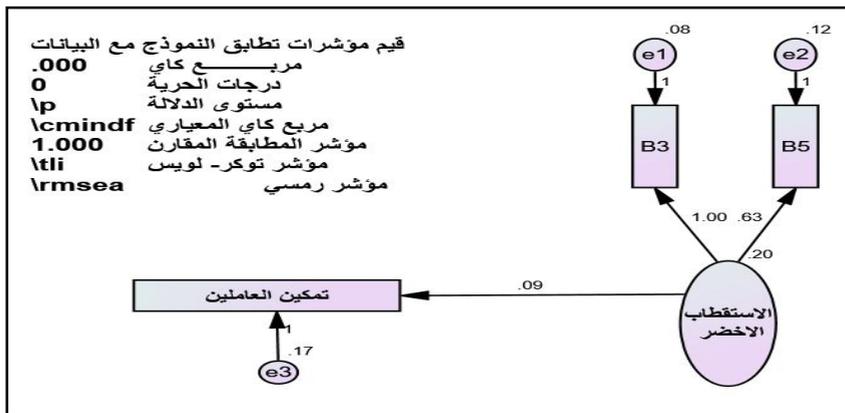
أولاً: الفرضية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين. لاختبار فرضيات البحث أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة البحث. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧٢٣)

امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

اختبار فروض البحث لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (analysis of moment structure) AMOS 25 والذي يهدف إلى التعرف الدور المعدل للتوجه الدفاعي في العلاقة بين التعليم التنظيمي ومرونة القدرات. تم الاعتماد على معامل (Estimate)، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعدل والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠.٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (٠.٠٥) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلى آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الشكل (٢) الفرضية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين



المصدر: أعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

يشير الشكل أعلاه الى وجود علاقة ايجابية بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى.

(٧٢٤) الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

الجدول (٥) تحليل المسار بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

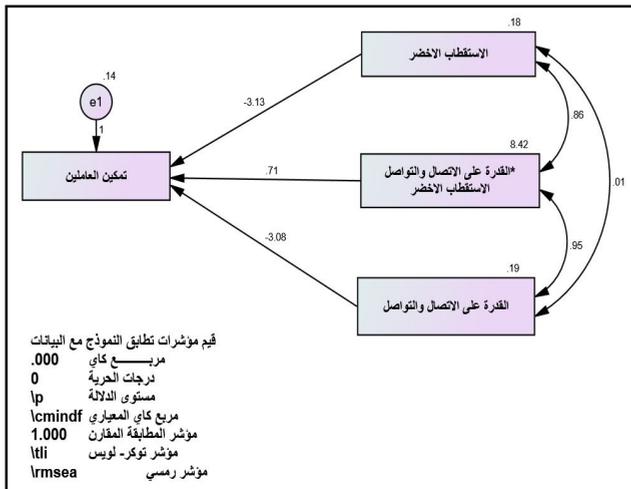
الفروض			Estimate	.S.E	.C.R	P
الاستقطاب الأخضر ---> تمكين العاملين			٠.٨١	٠.٥٧	١.٤٣٨	١٥١
المؤشر	CMIN	DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	٠	٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٠.٦١	٠.٢٨٩
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

يلاحظ من الشكل (٢) والجدول (٣) أعلاه أن المسار من الاستقطاب الأخضر إلى تمكين العاملين غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث بلغت (١٥١).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة ايجابية بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين: تنص الفرضية على أن القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقترنت من المطابقة كما في الشكل رقم (٣).

شكل رقم (٣) القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت البحث على نمذجة المعادلة

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين
(٧٢٥)

البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر الغير المباشر أو الأثر المعدل والجدول رقم (٤) التالي يوضح قيم تحليل المسار وأثبتت بيانات البحث أن القدرة على الاتصال والتواصل لا تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين حيث بلغت العلاقة المباشرة (٠.٠٠٠) والعلاقات الغير مباشرة على التوالي قيمة (٠.٠٠٠)، (٠.٠٠٠).

جدول رقم (٢١٤)

القدرة على الاتصال تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (Estimate)

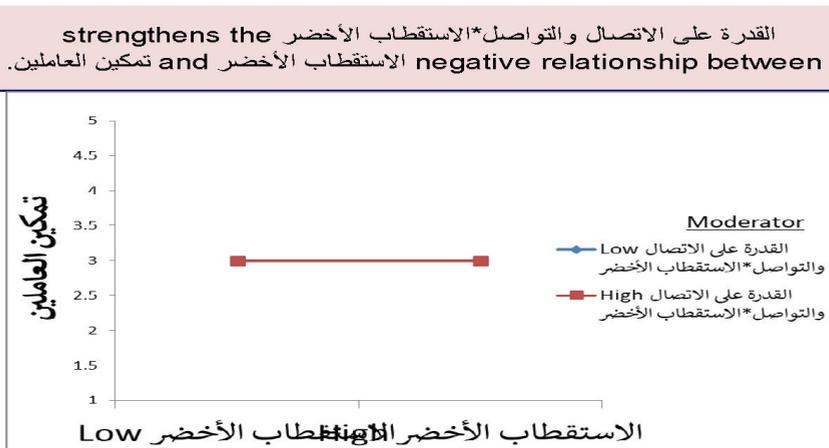
النتيجة	الدالة P	القيمة الحرجة CR	الخفاء المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات
دعمت	***	٤.٨٦٣-	٦٣٤.	٣.٠٨١-	الاستقطاب الأخضر <-- تمكين العاملين
دعمت	***	٥.٢١٦-	٦٠١.	٣.١٣٥-	القدرة على الاتصال * الاستقطاب الأخضر <-- تمكين العاملين
دعمت	***	٥.٣٥٥	١٣٢.	٧٠٩.	القدرة على الاتصال <-- تمكين العاملين

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$.***

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

الشكل (١٤٤)

أثر القدرة على الاتصال والتواصل على العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية (٢٠١٩م)

(٧٢٦)..... الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين

العاملين

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل للقدرة على الاتصال والتواصل لا يعدل العلاقة ما بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين، كما يوضح الشكل أن القدرة على الاتصال والتواصل لا تؤثر في العلاقة ما بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

مناقشة النتائج:

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين. ويتضح ذلك من خلال ما تقدمه المصارف الاهلية باستخدامها تقنيات توضيحية في العملية التدريبية كما أنها تحرص على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية مما انعكس ذلك على تمكين العاملين بها وهذه النتيجة تتطابق مع بعض الدراسات السابقة (السكرانة، ٢١٠٧) والتي اظهرت نتيجة البحث هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و استراتيجية التمايز ودراسة (الجبرة، ٢٠١٦) التي اشارت الى ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية والتي يمثل تمكين العاملين جزءا منها كما و اوضحت دراسة (Sharma & Singh ٢٠١٤) إلى أن هناك علاقة بين ايجابية بين الإبداع و ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأظهرت دراسة (et al, Mishra ٢٠١٤) أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وكما اوضحت دراسة (ادهام، ٢٠١٥)، ان هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية، وكذلك تشابه الدراسات السابقة حيث اثبتت دراسة (Ahmed ٣:٢٠١٥)؛ هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها واداء وكذلك دراسة (sudin ٢٠١١:٥).

وكذلك اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الاخرى حيث اثبتت دراسة، (Masri 2016)، إلى أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في المنظمات، كما أن المنظمات لا تستخدمها لتشجيع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة (مصري، ٢٠١٦)، وأشارت دراسة الزبيدي (٢٠١٦) إلى ضعف تبني المنظمات للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية.

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧٢٧)

كما وازهرت نتائج البحث ان مهارات الاتصال لأتعديل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ومن خلال نتائج التحليل ان الاستقطاب الاخضر لدية علاقة بتمكين العاملين ولكن عندما ادخلنا متغير الاتصال تغيرت النتيجة واصبحت هناك عدم قدرة للاستقطاب ومن خلال الاتصال على تمكين العاملين وهذا ما اختلف مع دراسة، حمدي (٢٠١٨)، بدراسة القيادة الإبداعية كمتغير وسيط او معدل والتي بعد الاتصال احد ابعادها، وكذلك جاء القدرة على الاتصال والتواصل معد بالطريقة السلبية اذن نستنتج عدم وجود مهارات الاتصال الفعالة في المصارف الاهلية بمدينه كركوك.

أولاً: الاستنتاجات:

- توجد علاقة إيجابية بين الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين.
- القدرة على الاتصال والتواصل لا تعدل العلاقة ايجابيا بين الاستقطاب الأخضر على تمكين العاملين.

ثانياً: المقترحات والتوصيات

١- تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء لمساعدة المصارف في تحسين ادائها كما ان الاهتمام بتمكين العاملين يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وتوضح هذه البحث على اهمية الدور المعدل ل (الاتصال) وبيان اثره في تعديل العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، والعمل على تقوية وسائل الاتصال كونه لم يظهر له نتائج في البحث .

٢- امكانية عمل ابحاث مستقبلية بأخذ ابعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرها على تمكين العاملين وامكانية اخذ متغير الاتصال كمتغير وسيط او معدل في بيئات اخرى.

٣- عمل دراسة مستقبلية على شركات وقطاعات اخرى مغايرة للمصارف المبحوثة لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين

٤- ضرورة ادراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتمكين العاملين وايضاح الدور الحقيقي لها في المصارف المبحوثة وذلك للملاحظة الباحثين من خلال

(٧٢٨)الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

التتائج لضعف تبني الممارسات الخضراء داخل المصارف وضعف تبني وسائل الاتصال بين الموظفين.

٥- اخذ متغيرات وابعاد جديدة كمتغير معدل وقياس مدى اثرها على تعديل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية.

- ١- اوما سيكاران(٢٠٠٦)، "طرق البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية" ترجمة(اسماعيل بسيوني، وعبدالله العزاز)، دار المريخ للنشر والتوزيع- الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٢- برهان حمد ادهام(٢٠١٥)، اثر ادارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.
- ٣- بلخير دهيمي(٢٠١٦)، العمل الجماعي ودوره في المردود الدراسي: دراسة ميدانية في مجموعة من الثانويات بولاية مسله، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعه محمد خضير، مسله، الجزائر
- ٤- خالد أبو هتلة(٢٠٠٩)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته.
- ٥- دحام تناي الزبيدي، حسين وليد عباس (٢٠١٤). المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط١، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ٦- ديوب (٢٠١٤)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(٣٠)، العدد الاول،(١٩٥-٢٢٢).
- ٧- ربي جعفر قطيشات(٢٠١٧). أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- ٨- الزبيدي، غنى. (٢٠١٦). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٩.
- ٩- الزهراء (٢٠١٦)، اثر تمكين العاملين في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة على عينة من بنوك ولاية البواقي، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ام البواقي.

الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (٧٢٩)

١٠- سالم حامد حمدي (٢٠١٨)، رضا الزبون في اطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (١).

١١- سعيد محمد الحنتاوي (٢٠١٢) مهارات الاتصال والتواصل، الجامعة الالكترونية السعودية، ط١.

١٢- عمر العقيلي (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

١٣- عمر عزاوي، وآخرون (٢٠١٢). دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار ٢٠١٢.

١٤- عمر عوض عبد الوالي الجبره، (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.

١٥- فايز الفروخ (٢٠١٤). خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن

١٦- لميس حمدي (٢٠١٤)، اثر برنامج تدريبي متعدد الأنشطة في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي لدى اطفال الرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.

١٧- محمد إحسان السكارنه (٢٠١٧) أثر ممارسات إدارة البشرية الخضرء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن.

١٨- محمد عبدالله حسن حميد (٢٠١٥)، مدى توافر مهارات الاتصال الادراي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجمعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجله جامعة النصر، العدد (٦)، المجلد: ٤١٣-٤٤٦.

١٩- مظفر احمد حسين، احمد عبدالله دانوك (٢٠١٧). دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية على عينه من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك، بحث منشور، مجله الادارة والاقتصاد عدد، ١١١، ص-ص (١٧٤-١٩٦).

٢٠- مهند محمد ياسين الشبخلي، صلاح الدين عواد الكبيسي (٢٠١١). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٣(٥)، ٤٦-٧٣.

(٧٣٠).....الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

٢١- ميسون خليفة علي(٢٠١٨)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية- شركة اسياسيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد(٢٤)، العدد(١٠٩)، بغداد،

٢٢- نصير قاسم خلف(٢٠١٤). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة ٨(٢٦)- ١٣٤ - ١٥٤.

٢٣- هدى عبد الصاحب العلوان، بلسم علوان شلال(٢٠١٢)، دور الاتصال والتواصل في مدن التوابع المعلوماتية، مجله الهندسة، جامعة بغداد، العدد(٤) مجلد ١٨: ٧٥-١٠١.

٢٤- يحيى شحاته حسن الزرق، محمد احمد السعيد(٢٠١٧)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمسوسات السياحية والفندقية في مصر، مجله جامعه المنصورة، ٤٤٦-٤٧٦.

المراجع الاجنبية:

- 1- Ahmad, S.(2015). Green Human Resource Management Policies & practices, Vol.2: 1030817.
- 2- Ahmad, S.(2015). Green Human Resource Management Policies & practices, Vol.2: 1030817.
- 3- Albrecht, S, Bakker, A, Gruman, J. Macey, W. & Saks. (2015). Employee engagement, human resource management practices & competitive advantage an integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 pp. 7-35.
- 4- Arogundade. T & Arogundade. B.(2015). Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction, Author info: Correspondence should be sent to: Dr. Odunayo Arogundade, Dept.of Behavioral Studies, Redeemers University, Ede, Osun State, Nigeria. North American Journal of Psychology, 2015, Vol. 17, No. 1, 27-36.
- 5- Arulrajah,A.,Anton,O.,&Nawaratne,N.(2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. Journal of Human Resource Management, Sri Lankan Vol.5(1). PP.1-16.
- 6- Cheema, S; Pasha, A & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Components to Advancing environmental Sustainability, Environmental Quality Management: 31-45.
- 7- Dumont, J; Shen, J; Deng, X.(2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. Human Resource Management. Jul2017, Vol. 56 Issue 4, p613-627.

- Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly, 7 (2): 1152-1034
- 8- Jabbour, C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. Resources, Conservation and Recycling, 74: 144-155.
- 9- Longoni, A; Luzzini, D; Guerci, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. Journal of Business Ethics. Sep2018, Vol. 151 Issue 4, p1081-1095.
- 10-Marhatta, S & Adhikari. S. (2013). Green HRM and Sustainability. ASMs International E-Journal of Ongoing Research in management And IT.
- 11-Masri, H. (2016). Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study, None Published Master Theses, An-Najah National University, Nablus. Palestine.
- 12-Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital
- 13-Mishra. K;Sarkar.S& Kiranamai,J.(2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises, Institute of Public Enterprises Osmania University India.
- 14-Nimsith SI. & al, (2014) Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern.
- 15-Ruchismita, P; Shitij, R& Pallavi, S& Vivek, Y.(2015). Green HR: Analysis of Sustainable practices Incorporated by IT firms in India. SIMS Journal of Management Research, 1: 12-17.
- 16-Safi, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3, No. 16, pp. 250-257.
- 17-Sharma, N& Singh, S.(2014). Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices
- 18-Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, 10: 79-83.
- 19-UPADHYAYK;DANGARWALA,UM.(2018).GREEN HRM INITIATIVE: A CASE STUDY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ENTERPRISE OF BARODA CLEAR International Journal of Research in Commerce &Management. Aug2018, Vol. 9 Issue 8, p5-9.

