



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



### الدور المعدل للقدرة على الاتصال في العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين

"دراسة في المصارف الاهلية في محافظة كركوك"

برهان حمد ادهام

ديوان الوقف السني - العراق

#### المستخلص :

هدفت الدراسة للتعرف علي العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين, اضافة الى تحديد ما اذا كان الدور المعدل للاتصال يلعب دورا في تلك العلاقة, وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادا على ادبياتها وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة , وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة , حيث تم توزيع (60) استبانة, استرد منها (52) بنسبة استجابة بلغت (86.6%) وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرو نباخ الفا, واستخدام اسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة 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.

#### ABSTRACT:

The study aimed to identify the relationship between the green polarization and the employees' empowerment; as well as determining if the moderate role for communication played a role in that relationship. The study model and its hypotheses were based on its literature; also, previous studies were used to develop the study standards. A questionnaire was designed to collect the study data; whereas (60) questionnaires were distributed, while (52) of them were retrieved achieving a response rate of (86.6%). To verify the reliability of the data, the alpha-cronbach test was used; besides using both the path technique, and structural equation modeling to test the hypotheses. The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a relationship between green polarization and the employees' empowerment. Moreover, the ability to communicate does not alter the relationship between green polarization and the employees' empowerment

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال ، الاستقطاب الاخضر ، تمكين العاملين ، البنوك الاهلية ، محافظة كركوك .

#### 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 الي بذل اقصى الجهود لإنجاز العمل والتميز به كونه اصبح جزءا منه وان القادة الاداريين 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 جوا من المناخ الابداعي.(الزهراء، 2014م ، ص 4) ,وعليه تبقى الجدارات الجوهرية للمورد البشري هي

المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققتها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، (الزبيدي، وعباس، 2014م ، ص 42).

إن فلسفة الموارد البشرية الخضراء في رسالتها جنباً إلى جنب مع سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة، تؤدي إلى تعزيز نشاط العمال وصحتهم وبالتالي زيادة في الإنتاج لدى الموظفين أي أنها تعمل على زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف(الجبرة، 2016م ، ص 45)، يأتي من خلال عملية الاستقطاب الاخضر التي من خلالها يمكن استقطاب عناصر ذات كفاءة عالية ولديها دراية كافية لمفهوم البيئة، فاذا كانت المدخلات جيدة ادى الى ان تكون باقي المراحل من تعيين وتدريب مبنية على أسس صحيحة تؤدي الى توليد قدرة تنافسية لدى المنظمة. (Masri 2016,p22)

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 لأخر، 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 وماهو اسلوب الشخص 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، 2014م ، ص 3) .

#### مشكلة الدراسة :

تبرز مشكلة هذه الدراسة من خلال الغموض والإبهام الذي يحيط بالشركات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم إدراك المخاطر التي قد تصيب المجتمع نتيجة للممارسات الخاطئة من بعض إدارات الشركات والتي تهتم بتحقيق مستوى عالي من الأرباح على حساب البيئة وما يلحق بها من ضرر، وخصوصا في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات والتي استوجبت تغيير اسلوب تقديم الخدمات واسلوب استقطاب المورد البشري الداعم للبيئة مما يتوجب استخدام الطرق الحديثة في الإدارة في اختيار العنصر البشري من ذوي الكفاءة والقدرة العالية على دعم البيئة والمحافظة عليها، (عزاويومولايواأخضر، 2012م ، ص 52).

يشكل العاملون العنصر الاساسي في العملية الانتاجية في الشركات لذلك على الشركات اليوم ان تبحث عن الاستراتيجيات والاجراءات التي تبني الثقة بينها وبين عاملها وايصالهم لمرحلة الاطمئنان بعدم الاستغناء عنهم في الامد القصير او الطويل لذلك اصبح تمكين العاملين ضرورة لابد منها لكسب ثقتهم وولائهم مما يجعل المنظمة تمتلك قدرة جوهرية تحقق تميز لها يصعب على المنافسين الوصول اليه، (ديوب، 2014م ، ص 196) ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الأولى، إذ أنه على الرغم من وجود العديد من الأدبيات التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية الخضراء إلى حد كبير الا انه لا يزال هنالك غموض مرتبط بالتنفيذ الفعال لسياسات الاستقطاب الاخضر وفي المنظمات حول العالم لتحقيق ثقافة مطلقة للمنظمات الخضراء (Ahmad,3:2015)؛ إذ أن حداثة مفهوم الاستقطاب الاخضر والاهتمام العالمي بها، أدى إلى تزايد الوعي داخل المنظمات بأهمية القضايا البيئية وأرغمها على تبني ممارسات صديقة للبيئة ممثلة بإدارة الموارد البشرية الخضراء (sudin,2011:5)

والتي أسفرت عن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واستقطاب الكفاءات وتحسين الإنتاجية مما زاد التمايز والابداع في المنظمات.

وأشارت معظم الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات الموارد البشرية الخضراء بشكل عام إلى وجود مجموعة من الآثار الإيجابية لها على المنظمة بشكل عام؛ حيث أشارت دراسة السكارنه (2017) ودراسة (قطيشات، 2017) إلى وجود أثر للممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي، وأظهرت دراسة (Ruchismita,2015) أن نظم الإدارة البيئية والممارسات الصديقة للبيئة ساهمت في زيادة حصة الأرباح للشركة، ومن هنا تتشكل الفجوة البحثية الثانية إذ لا يوجد أي دراسة سابقة تناولت أثر الاستقطاب الاخضر على تمكين العاملين؛ إذ لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة التي ربطت بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتمكين العاملين تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ولم تختص بالاستقطاب الاخضر مثل دراسة (الجبره، 2016)، وكما يمكن اظهار الفجوة البحثية الثالثة من امكانية ادخال متغير يعدل العلاقة ما بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين وأهمية عنصر الاتصال والتواصل كما اشارت اليه دراسة (حمدي، 2014)، ودراسة (ديوب، 2014) تم اخذ مهارة الاتصال والتواصل لدى المسؤولين كمتغير معدل للعلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

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

السؤال الفرعي الثاني: هل للقدرة على الاتصال والتواصل ان تعدل العلاقة بينممارسة الاستقطاب الاخضر في المصارف وتمكين العاملين في المصارف الأهلية بمحافظة كركوك ؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التعرف على ما يلي:

1. التعرف على مدى تعديل مهارة الاتصال للعلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ومدى مساهمة المدراء في عملية التطوير الاداري وادخال دماء جديدة للمصارف واختيار القدرات والامكانيات الداعمة للبيئة والمحفزة لتحقيق اهداف المصرف كون الموظف هو العنصر الاساسي في انجاح العمل وخصوصا في المؤسسات الخدمية .

2. معرفة العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين وبيان ما هو دور الاستقطاب الاخضر في عملية تمكين العاملين وتخويلهم وتفويضهم ، أي التمكين له علاقة بالاستقطاب من خلال نوعية الافراد التي يمكن ان نحصل عليها ، هل هم ذو كفاءة وقدرة وامكانية على تحمل تخويل الصلاحيات وتمكينهم .

**أهمية الدراسة :**

**الأهمية العلمية:**

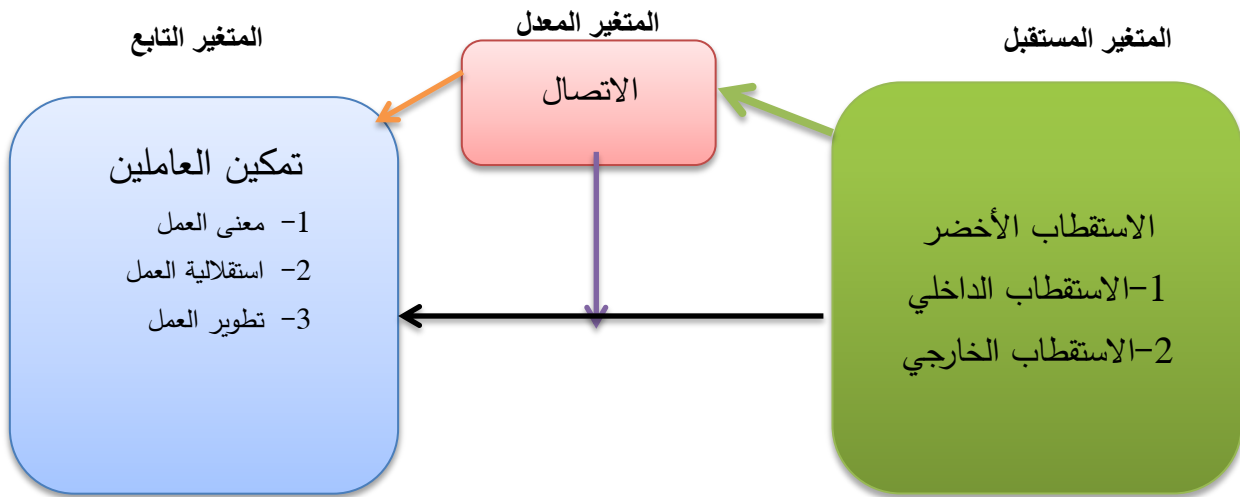
يأمل الباحث في أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة لإثراء المعرفة للتأثيرات المختلفة للعلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين والدور المعدل للاتصال في المصارف الاهلية في محافظة كركوك ، وبهذا قد تثرى هذه الدراسة المكتبة العربية في مجال دراسة الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ومهارة الاتصال والتواصل بشكل عام والمصارف الاهلية بشكل خاص من خلال اختبار الفرضيات بين المتغيرات، وهنا جاءت الدراسة لتغطية الفجوة البحثية وهي امكانية ادخال متغير يعدل العلاقة ما بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ولأهمية عنصر الاتصال والتواصل تم ادخاله كمتغير معدل .

## الأهمية العملية :

تكمن الأهمية لهذه الدراسة في ان تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسئولين في المنظمات العامة بشكل عام والمصارف 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 الدراسة, والمنظمات الأخرى، وكذلك في اجراء الدراسات المستقبلية. وتقديم وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في المصارف الاهلية .

## أنموذج الدراسة :

يظهر الشكل (1) 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 تأثير معدل وليس وسيط لتكون وسط العلاقة بن التابع والمستقل حسب ماورد في طرق البحث العلمي لي (وما سيكاران، 2006م ) ويتضمن تخيل للعلاقة بين تلك المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.



المصدر: الشيلخي والكبيسي ، وآخرون

## فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

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

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

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ايضاح الدور المعدل للاتصال في العلاقة بين ممارسة الاستقطاب الاخضر و تمكين العاملين.

الحدود المكانية: عينة من المصارف الاهلية في كركوك .

الحدود الزمنية: 2019م .

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

#### 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,p).

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 (السكران، 2017م ، ص 117). كما عرفها (Marhtta & 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 لاستقطاب الافراد الذين يمتلكون توجه بيئي فيعد مؤشراً على سمعتها (الزبيدي، 2016م ، ص 36). ان الاستقطاب الذي يتضمن بمحتواه الاهتمام بالأبعاد البيئية ويعكس الوصف الوظيفي ضمن واقع الاستدامة الخضراء ضمن ومواقع الشركة ومحرركات 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 (Miliman,2013,p37).

ولا بد 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,p77).

1- الاستقطاب الداخلي : ويتمثل هذا البعد في الافراد ان يتم ترقيتهم او انتقالهم الى وظيفة اخرى نتيجة الى الترفيع او التغيير في العمل وكذلك دراسة حاجة المنظمة للاحتياج الحقيقي للعمل والقيام بنقل الفائزين الى الاقسام الاخرى التي يكون فيها العمل اكثر حاجة لهم تلجا المنظمة الي استخدام امكانياتها الداخلية من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة لشغل المناصب كون ذلك يحقق لها العديد من المكاسب ومنها رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وزرع روح التنافس والابداع والتميز لدى الافراد العاملين وكذلك لانخفاض كلفة الاستقطاب وما يتبعه من اجراءات لذلك تلجا بعض المنظمات الى الاستقطاب الداخلي لتفادي التهيئة المبدئية للموظف والتدريب وتنمية المهارات اضافة الى موضوع الولاء التنظيمي للموظف من داخل المنظمة يكون بالأغلب اعلى من الشخص الذي يتم استقطابه من الخارج ،(السالم وصالح 2019م ، ص 144).

2- الاستقطاب الخارجي : ومن خلال الاستقطاب الخارجي تقوم المنظمة بجلب موردها البشري من سوق العمل الخارجي وذلك لعدم قدرة الافراد الموجودين داخل لمنظمة على الابقاء بمتطلبات العمل القائم وكذلك عندما ترغب بتنويع المهارات التي تمتلكها وادخال دماء جديدة الى المنظمة كي تبقى على تواصل مع التطور الذي يحدث في سوق العمل ولا يخفى علينا اهمية العنصر البشري والدور المميز الذي يلعبه بتطور المنظمات كونه يمثل احد العناصر المتميزة التي يصعب تقليدها اي كلما امتلكت عنصر بشري ذو كفاءة عالية كلما اصبح من الصعوبة على المنظمات المنافسة تقليدها لذلك يحق لها قدرة تنافسية ومن المصادر الخارجية الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب،(حامد، 2017م ، ص 22).

ثالثاً : تمكين العاملين :

أن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُد 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 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 وعليه لتمكين العاملين اهمية كبيرة في انجاح العمل من خلال بث الثقة بروح الموظف ان هذه الوظيفة او العمل هو له شخصيا وليس انه مجرد فرد عامل وكلما زاد تمكين الموظف زاد انتاجيته، (Saif,2013 : 252).

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 بالمدراء 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 نظاماً موحداً للأداء الوظيفي بالنسبة لكل الموظفين الخاضعين لأحكامه وتطبيقها لنظام قياس كفاءة الأداء والتي بدورها تقوم بقياس كفاءة كل موظف وتقييمه(أبو هتلة، 2009م ، ص 36).

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 التمكن والتعلم حيث ترى المنظمات في العنصر البشري مورداً أساسياً من مواردها تسعى إلى الاستثمار فيه واعتباره شريك هام في المنظمة (العقيلي، 2005م ، ص 53).

ويمكن 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، 2018م، ص 196) ، وكما عرفة (علي، 2018م، ص 286)، 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 وانتقال السلطة

والمسؤوليات من المستوى الاعلى(المدير) الى المستويات الدنيا (العاملين) داخل المنظمة(رؤوف وسعدون،2018م، ص 190).

ويمكن ان يكون هو اعطاء فرصه للعاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لا كمال اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وزيادة فرصة مشاركة العاملين في صنع القرار (الزرقي والسعيد،2017م، ص446).

1- معنى العمل : وهي تدل على ماهي الغاية والهدف من ارتباط الشخص بالعمل من خلال المعنى الداخلي للوظيفة او العمل بالنسبة للفرد وانخفاض معنى العمل يجعل الفرد او الموظف يشعر بالعزلة وعدم الانتماء للوظيفة بشكل جوهري وان الفرد العامل كلما شعر بأهمية الوظيفة ادى ذلك الى الالتزام والرغبة القوية في المشاركة والتركيز (رؤوف وسعدون،2018م، ص 190).

2- تطوير العمل : وهذا يعني بان الفرد العامل يكون على علم ودراية تامة بانه ذو تأثير قوي وفعال في القرارات الجوهرية التي تتخذ داخل المنظمة وكما ان التأثير يعكس اعتقاد الافراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات ، وكما ان شعوره بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي الى شعوره بضعف دوره في تحقيق اهداف المنظمة والذي يؤدي بشعور الفرد العامل بعدم احساسه بالمسؤولية الوظيفية وقلة تقديره لذاته وعدم تملكه روح المغامرة وتحمل المخاطر،(الدوري،2018م ، ص 87).

3- استقلالية العمل : وهي عملية امتلاك الافراد بالمهارات اللازمة كي يؤديوا مهامهم بشكل جيد وهذا يعتبر من ابعاد التمكين فكلما توفر عنصر الثقة والاستقلالية ساهم ذلك في قدرتهم على النجاح ، كما ان للتدريب اثر ايجابي وواضح في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفاعلية الذاتية،(الدوري، 2018م ، ص 98).

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 اىصال الفكرة المراد تحقيقها (حميد ،2015م، ص 415) كما يفهم على ان الاتصال والتواصل عملية يمكن من خلالها اىصال 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 ، ويجب فهم عقلية كل شخص كي تتمكن من محاكاته بما يفهم ويوصل اليه المعلومة بسلاسة وبصورة نيرة (حمدي ،2014م ، ص 38)، كما يعد الاتصال والتواصل هو عملية وصل شيء بشيء اخر اي رغبة احد الاشخاص باىصال فكرته للشخص الاخر مع وجوب استجابة المستقبل للمعلومة اي رغبته بالتفاعل والتواصل والمشاركة (العنوان وشلال ، 2012م ، ص 77).

اهمية 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 التعليمية والبحث العلمي ويعد النشاط الاساسي الفعال بالتنسيق بين مختلف المهام الادارية ويحقق هدف كل انسان (الحنطاوي ،2012م ، ص 46).

## مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المصارف الاهلية في محافظة كركوك ومن خلالها جرى اختيار عدد منها والمتمثلة ب(5) مصارف وقام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددهم (60) استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (52) استبيان وبمعدل استجابة ( 86.6 ) % اذ تم اختيار (52) مبحوثا من الافراد العاملين في المصارف كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) : المصارف المشاركة في الدراسة

اسم المصرف	سنة تأسيس المصرف	نوع النشاط	راس مال المصرف د.ع	الفرع	عدد الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
مصرف آشور الدولي	2005	خدمي	30 مليار	كركوك	12	9
مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	1999	خدمي	50 مليار	كركوك	12	10
مصرف الشمال	2003	خدمي	100 مليار	كركوك	12	11
مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	2000	خدمي	250 مليار	كركوك	12	12
ارتي بنك	2001	خدمي	150 مليار	كركوك	12	10

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

والجدول التالي رقم (2) يبين سمات وخصائص عينة الدراسة حسب الجنس .

جدول رقم (2) : خصائص عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	32	61.6%
انثى	20	38.4%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

ويظهر الجدول رقم (3) خصائص عينه الدراسة حسب المسمى الوظيفي .

جدول رقم (3) : المسمى الوظيفي لعينة الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير فرع	5	9.6%
معاون مدير	7	13.4%
رئيس قسم	25	48.2%
مدقق	5	9.6%
مسؤول امين صندوق	10	19.2%
المجموع	52	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

## وصف المنظمات المبحوثة:

1- مصرف آشور الدولي: تأسس مصرف آشور الدولي للاستثمار عام 2005م كشركة مساهمة خاصة ضمن القطاع الخاص ، وهو 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 رأس مال المصرف تباعا ليصل في العام 2014 إلى 250 مليار دينار عراقي (215 مليون دولار تقريبا) .



2- مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل: تأسس مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل عام 1999، حيث يهدف من خلال نشاطاته إلى المساهمة الفعالة في مجال التنمية الاقتصادية في البلد، وفق أحكام قانون البنك المركزي العراقي وتعليماته، وقانون الشركات وكافة القوانين المرعية الأخرى .

3- مصرف الشمال: حصل المصرف على اجازة التأسيس الصادرة عن دائرة سجل الشركات بموجب كتابها المرقم م.ش / 9713 في 7102003، ومنح اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي بموجب كتاب المرقم 93341 في 932004 وياشر نشاطه بتقديم الخدمات المصرفية للزبائن بتاريخ 142004 برأس مال قدره (2.5) مليارين ونص المليار دينار عراقي.

4- مصرف الشرق الاوسط للاستثمار: أسس مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار عام 1993 برأس مال قدره (400) مليون دينار عراقي مدفوعا منه 100 مليون دينار .

5- 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 2001 وأسس بنجاح مركزه الرئيسي في أربيل في نهاية شهر ايلول عام 2003 وهو مرخص من قبل مصرف العراق.

#### التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة:

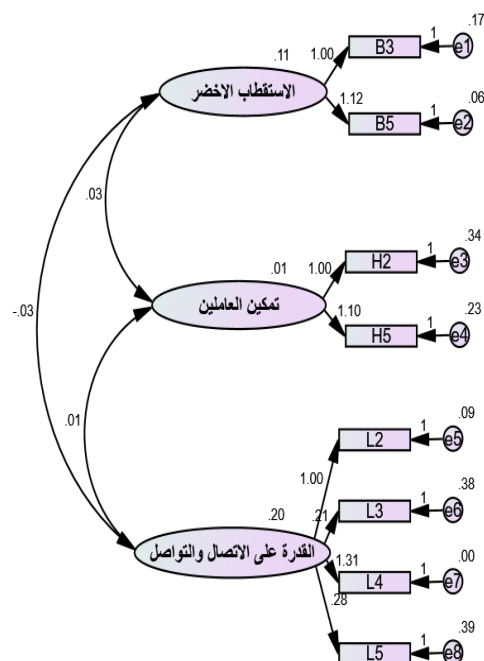
البيانات الشخصية تمثلت في خمسة عناصر وهي النوع الاجتماعي، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الذكور (38.4 % ) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (61.6%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة من 40 -أقل من 50 سنة شكلت نسبة (60.1%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة أقل من 30 سنة نسبة (20.3 % ) ، بينما شكلت الفئة من 30 -أقل من 40 سنة (12.2%) ، بينما شكلت الفئة 45 فأكثر نسبة (7.3%) ، أما حسب المؤهل التعليمي فيوضح أن الفئة دبلوم فاقل بلغت نسبتهم (50.0%) وهي اكبر نسبة تليهم الفئة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (39.9%) وتليهم الفئة دراسات عليا وبلغت نسبتهم (10.1 % )..أما توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة تشكل الفئة 10-5 سنوات نسبة (47.6%) وهي اكبر نسبة تليها الفئة 15-10 سنة حيث بلغت نسبة (30.1%)، ثم 15 سنة فأكثر حيث بلغت نسبته (17.8%) ، ثم الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة (4.5%).

#### التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

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 الدراسة 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 التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها (James Gaskin 2014) 0.6، لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة 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

للمقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة ، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقديرات البارومتري على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood.

شكل رقم (1) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

جدول رقم (4) : مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة

Structural Model	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
62.908	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
19		df = degree of freedom
3.311	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.951	$\geq 90$ 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	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI)	مؤشر المطابقة المعياري
.942	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI)	مؤشر المطابقة المقارن
.911	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.920	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI)	مؤشر توكر لويس
.004	$> 0.05$ أكبر من 0.05	P Close	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

### تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، وأيضاً الجدول يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة .

جدول رقم (5) : معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

Cronbach's alpha	عدد العبارات	أبعاد المتغير	نوع المتغير
.691	2	الاستقطاب الأخضر	مستقل
.713	4	القدرة على الاتصال والتواصل	معدل
.657	2	تمكين العاملين	تابع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يتضح من نتائج الجدول (5) أن اختبار ألفا كرونباخ كان مرتفعاً باستثناء تمكين العاملين 0.657 وهي مقبولة مما يدل على وجود تجانس شبه تام بين إجابات المبحوثين.

### تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة 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 (0.30) ويمكن

اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70 ) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (6) : تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	Estimate
الاستقطاب الأخضر	0.015
الاستقطاب الأخضر	0.038
تمكين العاملين	0.044

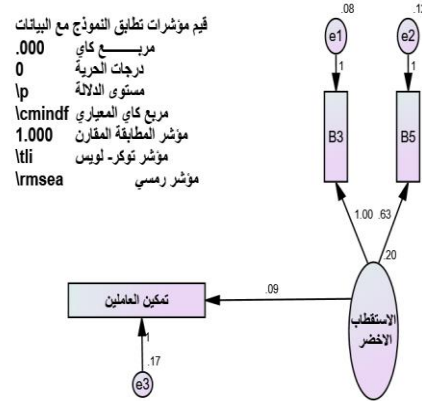
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

#### اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحث 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 الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضعفي الحسابان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف علي الدور المعدل للاتصال على العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين. تم الاعتماد على معامل (Estimate) ، كما تم الاعتماد علي قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعدل والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 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 المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلي آخر والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

شكل رقم (2) الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين الاستقطاب الأخضر و تمكين العاملين



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

جدول رقم (7) : تحليل المسار بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

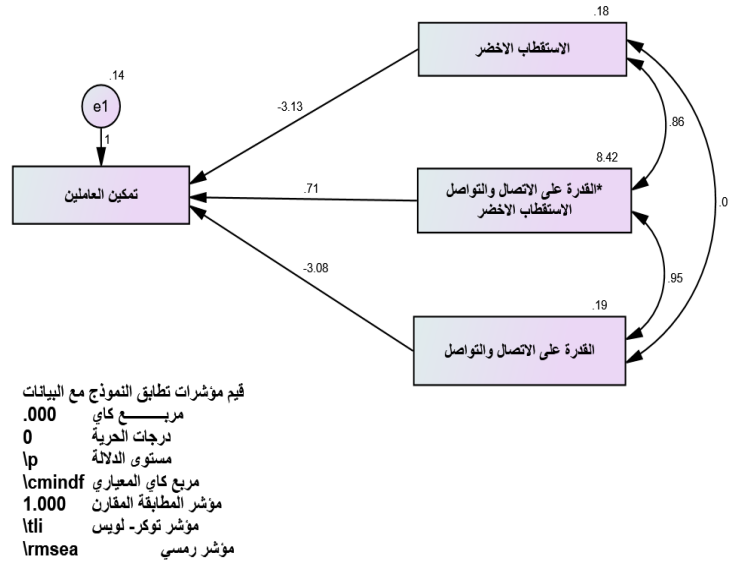
الفروض	Estimate	S.E.	C.R.	P			
الاستقطاب الأخضر <--- تمكين العاملين	.081	.057	1.438	.151			
المؤشر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA	PClose
النسبة	0	0	0	1.000	1.000	.061	2890.
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

يلاحظ من الشكل (2) والجدول (7) أن المسار من الاستقطاب الأخضر إلى تمكين العاملين غير دالة أحصائياً عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغت (.151).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين: تنص الفرضية على أن القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقتربت من المطابقة كما في الشكل رقم (3).

شكل رقم (3) : القدرة على الاتصال والتواصل تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة 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 (8) التالي يوضح قيم تحليل المسار ، حيث أثبتت بيانات الدراسة أن القدرة على الاتصال والتواصل لا تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين حيث بلغت العلاقة المباشرة (0.000) والعلاقات الغير مباشرة على التوالي قيمة (0.000)،(0.000).

جدول رقم (8) : القدرة على الاتصال تعدل العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين (Estimate)

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
الاستقطاب الأخضر <--> تمكين العاملين	-3.081	.634	-4.863	***	دعمت
القدرة على الاتصال* الاستقطاب الأخضر <--> تمكين العاملين	-3.135	.601	-5.216	***	دعمت
القدرة على الاتصال <--> تمكين العاملين	.709	.132	5.355	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

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

شكل رقم (4) : أثر القدرة على الاتصال والتواصل على العلاقة بين الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين

القدرة على الاتصال والتواصل\*الاستقطاب الأخضر strengthens the negative relationship between الاستقطاب الأخضر وتمكين العاملين.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2019م

تشير هذه العلاقة إلى أن المتغير المعدل القدرة 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.

#### النتائج :

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

#### مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك علاقة ايجابية معنوية ذات تأثير بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين. ويتضح ذلك من خلال ما تقدمه المصارف الالهية باستخدامها تقنيات توضيحية في العملية التدريبية كما أنها تحرص على تطوير مواردها البشرية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية مما انعكس على تمكين العاملين بها وهذه النتيجة تتطابق مع بعض الدراسات السابقة (السكرانة، 2017) حيث اظهرت نتيجة الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية الخضراء و استراتيجيتها التمايز ودراسة (الجبرة، 2016) التي اشارت الى ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والقدرات الجوهرية والتي يمثل تمكين العاملين جزءا منها كما اوضحت دراسة (Sharma & Singh 2014) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الإبداع و ممارسات الموارد البشرية الخضراء، وأظهرت دراسة (et al,Mishra 2014) . أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ،وكما اوضحت دراسة (ادهام، 2015)، ان هناك علاقة بين ادارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية ،وكذلك تشابه الدراسات السابقة حيث اثبتت دراسة (Ahmed,3:2015) ، ان هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارستها والاداء ، وكذلك دراسة (sudin,2011:5) . وكذلك اختلفت نتائج الدراسة مع الدراسات الاخرى حيث اثبتت دراسة (Masri2016) ،إلى أن الممارسات الخضراء لا تطبق بشكل كبير في المنظمات ، كما أن المنظمات لا تستخدمها لتشجيع الموظفين على أن

يصبحوا أكثر مناصرة للبيئة (مصري، 2016)، وأشارت دراسة الزبيدي (2016) إلى ضعف تبني المنظمات للممارسات الخضراء في إدارة الموارد البشرية.

كما واطهرت نتائج الدراسة ان مهارات الاتصال لأتعدل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين ، ومن خلال نتائج التحليل اتضح ان الاستقطاب الاخضر لدية علاقة بتمكين العاملين ولكن عندما تم ادخال متغير الاتصال تغيرت النتيجة واصبحت هناك عدم قدرة للاستقطاب من خلال الاتصال على تمكين العاملين ، وهذا ما اختلف مع دراسة، حمدي (2018)، بدراسة القيادة الإبداعية كمتغير وسيط او معدل والتي يعد الاتصال احد ابعادها ، وكذلك جاءت القدرة على الاتصال والتواصل معه بالطريقة السلبية وعليه نستنتج عدم وجود مهارات الاتصال الفعالة في المصارف الاهلية بمدينه كركوك .

#### مضامين الدراسة النظرية:

من المضامين النظرية لهذه الدراسة انها قامت باختبار علاقة ابعاد مختلفة للموارد البشرية الخضراء في تمكين العاملين، وكذلك اختبار بعد الاتصال في تعديل العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين ، وهذه الابعاد قد تساعد الباحثين في تحديد ابعاد ادارة الموارد البشرية الخضراء في المؤسسات الصناعية وماهي المتغيرات الوسيطة والمعدلة بينها .

#### المقترحات والتوصيات :

- 1- 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 الدراسة 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 الدراسة .
- 2- امكانية عمل ابحاث مستقبلية بأخذ ابعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرا على تمكين العاملين وامكانية اخذ متغير الاتصال كمتغير وسيط او معدل في بيئات اخرى .
- 3- عمل دراسة مستقبلية على شركات وقطاعات اخرى مغايرة للمصارف المبحوثة لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين
- 4- ضرورة ادراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتمكين العاملين وايضاح الدور الحقيقي لها في المصارف المبحوثة وذلك لملاحظة الباحث من خلال النتائج لضعف تبني الممارسات الخضراء داخل المصارف وضعف تبني وسائل الاتصال بين الموظفين .
- 5- اخذ متغيرات وابعاد جديدة كمتغير معدل وقياس مدى اثرها على تعديل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين .

#### مضامين الدراسة التطبيقية:

1. هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية 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 الدراسة على اهمية الدور المعدل (للاتصال ) وبيان اثره في تعديل العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين، والعمل على تقوية وسائل الاتصال كونه لم يظهر له نتائج في الدراسة .

2. عمل ابحاث مستقبلية بأخذ ابعاد جديدة لممارسات الموارد البشرية الخضراء واثرا على تمكين العاملين .



3. عمل دراسة مستقبلية على شركات وقطاعات اخرى مغايرة للمصارف المبحوثة لمعرفة العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء وتمكين العاملين .
4. ضرورة ادراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بتمكين العاملين وايضاح الدور الحقيقي لها في المصارف المبحوثة وذلك لملاحظة الباحث من خلال النتائج لضعف تبني الممارسات الخضراء داخل المصارف وضعف تبني وسائل الاتصال بين الموظفين .
5. اخذ متغيرات وابعاد جديدة كمتغير معدل وقياس مدى اثرها على تعديل العلاقة بين الاستقطاب الاخضر وتمكين العاملين .

#### محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة المحددات التالية :

- 1.حجم العينة ، حيث انها ركزت على عدد محدد من المصارف الاهلية في محافظة كركوك فما لو تمت الدراسة في شركات او قطاعات اخرى او عمل دراسة مقارنه بين الشركات .
2. تناولت هذه الدراسة (الاستقطاب الاخضر) ، وهذا البعد قد لا يمثل ادارة الموارد البشرية الخضراء المختلفة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.
3. تناولت هذه الدراسة تمكين العاملين وهذا بصورة كاملة وعدم الدخول في أبعاده ومن الممكن ان تتغير النتائج فيما لو تم اخذ ابعاد مختلفة .
- 4.تناولت الدراسة بعد الاتصال كمتغير معدل وهذا يمكن ان لا يعطي نتائج دقيقة فيما لو اخذت ابعاد اخرى معه.

#### المراجع :

1. أبو هنتلة، خالد ، (2009م)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
2. ادهام، برهان حمد ، (2015م)، اثر ادارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية في المستشفيات الخاصة في عمان، رساله ماجستير ، غير منشورة ، جامعة ال البيت ،الاردن .
3. الجبره، عمر عوض عبد الوالي ، (2016م) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
4. حامد، لمياء عدنان جبارة، (2017م)، اثر الاستقطاب على الالتزام التنظيمي :اختبار الدور الوسيط للتدريب الالكتروني، رساله ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط :الاردن.
5. حسين ،مظفر احمد ودانوك ،احمد عبدالله ، (2017م) ، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي :دراسة استطلاعيه تحليلية على عينه من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك ، بحث منشور ،مجلة الادارة والاقتصاد عدد،111، ص(174- 196) .
6. حمدي ، لميس (2014م)، اثر برنامج تدريبي متعدد الانشطة في تنمية مهارات التواصل الاجتماعي لدى اطفال الرياض ،اطروحة دكتوراة، جامعة دمشق .
7. حمدي، سالم حامد، (2018م)، رضا الزبون في اطار تمكين العاملين: دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين بالموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد(1).

8. حميد، محمد عبدالله حسن ، (2015م)، مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجمعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر الهيئة التدريسية ،مجلة جامعة النصر ،العدد(6) ،المجلد :413-446.
9. الحنتاوي ، سعيد محمد ، (2012م) مهارات الاتصال والتواصل ،الجامعة الالكترونية السعودية ، ط1.
10. خلف، نصير قاسم ، (2014م) ، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة 8(26) ، ص 134 – 154.
11. دهيمي ، بلخير، (2016م)، العمل الجماعي ودوره في المردود الدراسي :دراسة ميدانية في مجموعة من الثانويات بولاية مسله ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعه محمد خضير ، مسله ،الجزائر
12. الدوري، زكريا مطلق، (2018م)، اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال :دراسة ميدانية على العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، بحث منشور، مجلة جامعة جيهان ،السليمانية ، ص،82-91.
13. ديوب ، (2014م)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة حياة العمل الوظيفية في قطاع الاتصالات ، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(30) ، العدد الاول ، ص195-222.
14. الزبيدي، دحام تنائي، وعباس، حسين وليد ، (2014م) ، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
15. الزبيدي، غنى ، (2016م) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية. بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89.
16. الزرق، يحيى شحاته حسن والسعيد ، محمد احمد ، (2017م)، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر ، مجله جامعه المنصورة ، ص446- 476 .
17. الزهراء ، (2016م)، اثر تمكين العاملين في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة على عينة من بنوك ولاية البواقي ،اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ،جامعة ام البواقي.
18. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش،(2019م)، ادارة الموارد البشرية ،المؤسسة اللبنانية للكتاب الاكاديمي، ط3 ، ص1-455.
19. السكارنه، محمد إحسان ، (2017م) ، أثر ممارسات إدارة البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان، رسالة ماجستير، عمان، الأردن.
20. الشخيلي، مهند محمد ياسين والكبيسي، صلاح الدين عواد ، (2011م) ، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(5)، ص 46-73.
21. عزوي، عمر، والأخضر، عبد الرزاق، ومولاي، سايح، بوزيد ، (2012م) ، 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 .

22. العقيلي، عمر ، (2005م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع.
23. العلوان، هدى عبد الصاحب وشلال، بلسم علوان ، (2012م) ، دور الاتصال والتواصل في مدن التوابع المعلوماتية، مجله الهندسة ،جامعة بغداد، العدد(4) مجلد 18 : 75-101.
24. علي، ميسون خليفة ، (2018م)، دور القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية- شركة اسياسيل نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد، المجلد(24)، العدد(109)، بغداد،
25. الفروخ، فايز ، (2014م) ، 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
26. قطيشات، ربي جعفر ، (2017م) ، أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في الاداء الاجتماعي والبيئي. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
27. Ahmad, S.(2015). Green Human Resource Management Policies & practices, Vol.2: 1030817.
28. 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.
29. 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.
30. 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.
31. Cheema, S; Pasha, A & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Components to Advancing environmental Sustainability, Environmental Quality Management: 31-45.
32. 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.
33. Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly, 7 (2): 1152-1034
34. Jabbour, C. (2013). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. Resources, Conservation and Recycling. 74: 144-155.
35. 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.
36. Marhatta, S & Adhikari. S. (2013). Green HRM and Sustainability. ASMs International E-Journal of Ongoing Research in management And IT.

37. 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.
38. Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human resource Practices: Vital
39. Mishra. K;Sarkar.S& Kiranamai,J.(2014). Green HRM: Innovative approach in India public enterprises, Institute of Public Enterprises Osmania University India.
40. 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.
41. 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.
42. 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.
43. Sharma, N& Singh, S.(2014). Innovation & Competitiveness in HRM through Green HR practices
44. 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.
45. 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.