

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

إعداد

أ/حافظ محمد فريد حامد خلف
كلية التجارة – جامعة مدينة السادات
قسم إدارة الأعمال

إشراف

دكتور/ أيمن عادل عيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالفروع الرئيسية بالبنوك التجارية المسجلة ببورصة الأوراق المالية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث ٣٨٣ مفردة ورغبة من الباحث في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث فقد قام بزيادتها لتصبح ٤٠٥ مفردة، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصل هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي، أي أن هناك ارتباط إيجابي بينهما كلما زاد تهيئة المناخ الأخلاقي زاد الرضا الوظيفي، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية، وجاء معامل الانحدار موجب أي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد الرضا الوظيفي زادت استدامة الموارد البشرية، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول إبعاد استدامة الموارد البشرية حسب نوع ملكية البنك.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تحسين المناخ الأخلاقي بالقطاع المصرفي المصري لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق استدامة الموارد البشرية، الاهتمام ببناء مدونات أخلاقية بحيث تكون بمثابة المرشد والموجه لقرارات المديرين وسلوك العاملين في البنك نحو الاعتبارات الأخلاقية، ربط الأجور والمكافآت بمدى التزام العاملين بالسلوكيات الأخلاقية، وتطبيقهم لمعايير الاستدامة، ضرورة بناء هيكل للأجور يقابل الجهد المبذول من جانب العاملين بالشكل الذي يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وبما يحقق رضائهم الوظيفي، وضع قواعد واضحة ومعلنة للتقدم الوظيفي وبالتالي أجوراً وحوافز أعلى مما يحقق لهم معدلات أعلى من الرضا الوظيفي مما يعكس أثره على خلق مناخ أخلاقي جيد وتحقيق استدامة العنصر البشري، رفع كفاءة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام باختيار أفضل العناصر من أجل تحقيق استدامة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المناخ الأخلاقي، الرضا الوظيفي، استدامة الموارد البشرية

Summary

The general objective of the research is to identify the role of the ethical climate in achieving the sustainability of human resources through the centering of job satisfaction, and the research community is represented in the employees of the main branches of the commercial banks registered in the stock exchange, and the survey list was used as a main tool for data collection, and the research sample reached 383 individuals. In the desire of the researcher to increase the percentage of the sample's representation of the research community, he increased it to 405 items, and the statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process and analyze data and test hypotheses.

And this research reached a set of results, the most important of which are: The presence of a statistically significant effect of the ethical climate dimension on Job satisfaction, meaning that there is a positive correlation between them. The more moral climate is created, the higher job satisfaction, and there is a statistically significant effect of the job satisfaction dimension on the sustainability of human resources, and the regression coefficient is positive,

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

meaning there is a positive correlation. The higher the job satisfaction, the greater the sustainability of human resources. A positive, statistically significant impact of the ethical climate dimension on the sustainability of human resources, and the existence of statistically significant differences between the opinions of those surveyed. On the dimensions of the sustainability of human resources according to the type of bank ownership.

The research presented a set of recommendations, the most important of which are: Working to improve the ethical climate in the Egyptian banking sector because of this positive moral link in achieving the sustainability of human resources, interest in building ethical codes so that they act as a guide and guide for managers' decisions and employee behavior. In the bank towards ethical considerations, linking wages and rewards to the extent of employees' commitment to ethical behaviors, and their implementation of sustainability standards, the necessity to build a wage structure that corresponds to the exerted effort on the part of workers in a way that enhances job satisfaction among workers by notifying them of the importance of the work they do and in order to achieve their job satisfaction. Clear and declared rules for career advancement, and thus higher wages and incentives, which will achieve higher rates of job satisfaction, which will have an impact on creating a good moral climate and achieving the sustainability of the human element, raising the efficiency and developing human resource management policies in a manner that enables them to choose the best elements in order to achieve sustainable resources Humanity.

Key Words: Ethical Climate, Job Satisfaction, Human Resource Sustainability

مقدمة البحث:

المنظمة كالكائن الحي لا تستطيع أن تعيش مع غيرها من المنظمات الا من خلال مبادئ وأخلاقيات محددة تضبط سلوكها، ويتكون العالم الذي نعيش فيه من مجموعة من المنظمات، وكلما اتسع النشاط الاقتصادي العالمي وتنوعت المعاملات بين أقطاره المختلفة وثقافته المختلفة وقيمه وعاداته المختلفة، زادت الحاجة الى طرق وأساليب معينة للاتفاق على ما هو صحيح وما هو غير صحيح، وما هو قانوني وما هو غير قانوني، وما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. (الماضي، أبونا، ١٩٩٥).

وقد تزايد الحديث في دنيا الأعمال عن سبل الخروج من هذا المأزق، وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي، برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة، والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة في نموذج جديد هو النموذج الاجتماعي الأخلاقي (نجم، ٢٠٠٥).

ونجد انه لتحقيق استدامة الموارد البشرية تشير الدراسات إلى أنه يمكن تحقيقها على ثلاثة مستويات بما في ذلك المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ومما لاشك فيه أنه ومن أجل تحقيق الاستدامة في المورد البشري لابد من الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وعلية فلا بد أن يصاحب هذا تغييراً في المناخ الأخلاقي بمكوناته، وبعد المناخ الأخلاقي من بين أهم محددات قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه، وبالتالي زيادة قدرة التنظيم على استخدام إمكانياته وموارده البشرية والمادية والفنية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو، لذا فإن أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة كيفية بناء وتنمية مناخ أخلاقي

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية
يحفز العاملين ويجعلهم راضين بحيث يخلق لديهم اتجاهات إيجابية في الإطار التنظيمي بما يحقق استدامة الموارد البشرية بالمنظمة.

وعليه فإن هذا البحث يسعى إلى معرفة الدور الذي يلعبه المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ونخلص إلى نتائج نهائية يمكن أن تفيد متخذي القرار في القطاع المصرفي سواء الآن أو في المستقبل من أجل تحقيق هذا الهدف.

أولاً: مفاهيم البحث: -

١- المناخ الأخلاقي Ethical Climate

١/١- مفهوم المناخ الأخلاقي

يعتبر المناخ الأخلاقي نمط من أنماط مناخ العمل التنظيمي حيث عرف (hellriegel , slocum ,1996) المناخ الأخلاقي بأنه مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخطأ من التصرفات، وتسهم في تحديد المعايير المطلوبة لما هو جيد وسيئ من التصرفات والأفعال.

بينما عرف (Cohen ,1993) المناخ الأخلاقي بأنه متغير دخيل يمثل وظيفة أساسية للعمليات التنظيمية ويؤثر في سلوك العاملين ويعكس التوقعات الإدارية.

أما (Victor& Cullen,1987) يعرف المناخ الأخلاقي بأنه " تصورات العاملين تجاه الممارسات والإجراءات والقيم السائدة بالمنظمة وذلك من خلال سياق أخلاقي".

بينما (Arnaud & Schminke ,2012) فينظر إليه باعتباره " المنطق الأخلاقي الجماعي لأعضاء المنظمة ويوفر للعاملين الأساس للتفكير في القضايا الأخلاقية " ، كما يذهب في نفس الاتجاه كل من (الصباغ & مرزوق ، ٢٠١٣) حيث تم تعريف المناخ الأخلاقي باعتباره " مجموعة من القيم أو المعايير المشتركة بين أفراد المنظمة ، تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار الأخلاقي وفي التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ وبين ما هو صواب وما هو خطأ " ، أما (العزب، ٢٠١٧) فيعرفه بأنه " الفهم الضمني بين العاملين لماهية السلوك الأخلاقي الصحيح والتصورات المشتركة لكيفية معالجة القضايا الأخلاقية".

ويمكن للباحث من خلال العرض السابق تعريف المناخ الأخلاقي بأنه "المعايير والقيم العامة السائدة بالمنظمة والتي تضع الخطوط التوجيهية لأعضاء التنظيم للتمييز بين الصواب والخطأ" ، أو بمعنى آخر يمكن تعريف المناخ الأخلاقي بأنه " السبيل الذي يتم من خلاله معالجة القضايا الأخلاقية التي يواجهها أعضاء المنظمة في سياق توجيهي محدد".

٢/١- أبعاد المناخ الأخلاقي

- تناول العديد من الباحثين أبعاداً مختلفة للمناخ الأخلاقي، وبمراجعة العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد المناخ الأخلاقي وجد أن أكثر الأبعاد شيوعاً هي الأبعاد الخمسة التي استقر عليها كل من (Victor& Cullen,1987) ، (Marten & Cullen, 2006) وهذه الأبعاد هي (مناخ المنفعة ، مناخ الرعاية أو العناية ، مناخ الاستقلالية ، مناخ القانون أو المعيار ، مناخ القواعد).

١/٢/١- مناخ المنفعة

ونجد أن هذا البعد يستند إلى معيار الأنانية، ويعتقد أنصار هذا التوجه أن المصلحة الذاتية هي التي توجه السلوك حتى وإن كان على حساب الآخرين، ويعتقد المرء أنه يتم اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المنظمة أو أنها توفر مزايا شخصية.

٢/٢/١- مناخ الرعاية أو العناية

إن فلسفة مناخ الرعاية هي جزء لا يتجزأ من نظرية الإحسان أو الخيرية، وتشير الدراسات التي تقم مناخ العمل المفضل للموظف في معظم الأحيان إلى تفضيل مناخ رعاية، في هذا الجو، يدرك الأفراد أن القرارات يجب أن تستند إلى اهتمام شامل برفاهية الآخرين، حيث إنهم يدركون أن الاهتمام الأخلاقي موجه للآخرين داخل المنظمة وكذلك المجتمع ككل.

يشير هذا المناخ إلى أن الأفراد يعتقدون أنهم يجب أن يتصرفوا بناءً على قناعات أخلاقية عميقة لاتخاذ القرارات الأخلاقية، وفي نظرهم يجب أن تؤكد القرارات ذات العواقب الأخلاقية على المعتقدات الأخلاقية الشخصية مع الحد الأدنى من الاهتمام بالقوى الخارجية والتأثير الخارجي على المعضلات الأخلاقية.

يستند مناخ القانون أو المعيار الخاص إلى تصور أن المنظمة تدعم اتخاذ القرارات المبدئية على أساس مدونات خارجية مثل القانون أو قواعد السلوك المهنية، في حالات اتخاذ القرارات ذات المناخ القانوني، من المتصور أن الجهات الفاعلة يجب أن تتخذ قرارات بناءً على ولاية بعض النظم الخارجية (أي لتجنب انتهاك القانون)، هذه هي الرموز الخارجية التي يُنظر إليها على أنها تحكم عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية للموظف وسلوكه في سياق المنظمة.

وفي هذا النوع من أنواع المناخ الأخلاقي، تظهر البنية المحددة المعرفة كقواعد وإجراءات المنظمة في مناخ القواعد، حيث يُنظر إلى القرارات التنظيمية على أنها تسترشد بمجموعة قوية من القواعد أو المعايير مثل قواعد السلوك، وفي الواقع نجد أن مدونات قواعد السلوك متعددة الأبعاد التي تنفذها بشكل متزايد المنظمات في الوقت الحالي، وفي هذا البعد نجد أن جل الاهتمام ينصب على معيار المبادئ.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وفيما يلي عرض لأهم ما تدور حوله التعريفات المختلفة كما جاء في تعريف (Schermerhorn et al, 2010) على أنه الدرجة التي يشعر بها الموظف بشكل إيجابي أو سلبي حيال عمله ويعتبر الرضا الوظيفي ومساعدة الموظفين للوصول إليه أحد مؤشرات الإدارة الفعالة وخاصة لدى اقتران مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي بمستويات مرتفعة أيضاً من الأداء.

أما (Wang,2012) فعرّفه على أنه عبارة عن ردود أفعال المستخدم ورضاه الشخصي ومشاعره وموقفه جدياً وفكرياً فيما يتعلق ببيئة العمل والموقف العام الذي يحمله المستخدم نحو واجباته في العمل. وعرف (Fu&Deshpande,2013) الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية".

بينما عرف (Jacob&Vrinda,2015) الرضا الوظيفي بأنه "الاستجابة العاطفية أو الانفعالية نحو مختلف جوانب عمل الموظف، ويؤكدون أن الأسباب المحتملة للرضا الوظيفي هي التي تشمل حالة الإشراف، العلاقات بين الزملاء، مضمون العمل، الأجور، والمكافآت الخارجية، الظروف المادية لبيئة العمل وكذلك الهيكل التنظيمي".

ويمكن للباحث من خلال العرض السابق تعريف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي للعاملين الناتج عن تقييمهم لوظائفهم"

ويرى (محمود، ٢٠١٧) أن هناك عدد من الأبعاد التي اتفقت عليها العديد من الدراسات، وعليه يمكن تصنيف أبعاد الرضا الوظيفي إلى أربعة أبعاد وهي:

ويتمثل الأجر فيما يحصل عليه الفرد نظير قيامه بالعمل ويعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجات الأفراد، وهناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي فكلما زاد الأجر زاد مستوى رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

٢/٢/٢ - الرضا عن الوظيفة / طبيعة العمل

ويشمل الرضا عما تتضمنه الوظيفة من مهام ومسؤوليات زما نتيجة للعامل من فرص لإظهار مهاراته وقدراته.

٣/٢/٢ - الرضا عن العلاقات في العمل

ويضم هذا البعد رضا العامل عن علاقته بزملائه في العمل وأيضا الرضا عن الإشراف عليه وعلاقته برؤسائه.

٤/٢/٢ - الرضا عن المسار الوظيفي / فرص الترقية

ويتضمن فرص النمو والترقي التي توفرها المنظمة للعاملين والتي تعد من الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

٣ - استدامة الموارد البشرية **Human Resource Sustainability**

١/٣ - مفهوم استدامة الموارد البشرية

أصبح مفهوم الاستدامة أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقت اهتمام في الأونة الأخيرة وخصوصاً في المنظمات التي تفكر بالبقاء طويل الأجل، لكون أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة وأن تتوافق وتتواءم هذه الخصائص سوية لأجل محافظة المنظمة على تماسكها في الأجلين المتوسط والطويل.

تؤكد لجنة "براندتلاند" أن الاستدامة يمكن أن تحقق الأهداف ذات الصلة على ثلاثة مستويات، بما في ذلك الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، دون تعريض ظروف الحياة الطبيعية للخطر (Ehnert, 2006) بما أن الاستدامة لها ثلاثة مستويات تشمل البيئة والاجتماعية والاقتصادية، فإن العوامل التي تؤثر على استدامة الموارد البشرية يجب مناقشتها أيضا في الأبعاد الثلاثة (Melorose et al., 2015).

ويعرف نظام إدارة الموارد البشرية المستدام في المفهوم الأول بأنه "النهج والأنشطة المفاهيمية طويلة الأجل الموجهة نحو التوظيف واختيار المسؤول اجتماعياً ومناسباً اقتصادياً وتطوير الموظفين ونشرهم وتقليص حجمهم" (Ehnert, 2006).

بينما يرى (Cohen et al, 2011) إن إدارة الموارد البشرية المستدامة هي "استخدام أدوات الموارد البشرية للمساعدة في تضمين استراتيجيات الاستدامة في المنظمة وإنشاء نظام إدارة الموارد البشرية الذي يسهم في الأداء المستدام للمنظمة"، حيث نجد أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تخلق المهارات والدوافع والقيم والثقة، وفي الوقت نفسه تضمن الصحة طويلة الأجل واستدامة كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، مع سياسات تؤثر على الإنصاف والتنمية والرفاهية والمساعدة في دعم الممارسات الصديقة للبيئة.

ووفقاً لـ (Kramar, 2014)، تشير إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى "النتائج الاجتماعية والبشرية التي تسهم في استمرار المنظمة على المدى الطويل، أي في منظمة مستدامة، كما تم استخدامه للإشارة إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعزز النتائج البيئية الإيجابية، والنتائج الاجتماعية والبشرية الإيجابية من أجل مصلحتهم، بدلاً من مجرد تحديد العوامل بين النتائج المالية والاستراتيجية".

ويمكن للباحث من خلال العرض السابق تعريف استدامة الموارد البشرية بأنها "النهج المستدام الذي يتم من خلاله توظيف أدوات إدارة الموارد البشرية بشكل يراعى الأبعاد البيئية والاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية".

٢/٣ - أبعاد استدامة الموارد البشرية

لقد اختلفت وتعددت الكتابات في توضيح أبعاد (التنمية المستدامة/ استدامة الموارد البشرية) حيث ذهبت بعض الكتابات إلى اعتبار مفهوم التنمية المستدامة مفهوم بيئي بشكل رئيسي ثم تحول إلى مفهوم تنموي شامل يأخذ في اعتباره ثلاثة أبعاد رئيسية وهو البعد البيئي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي ونجد أنه لتحقيق الاستدامة لا بد من تكامل وتضافر هذه الأبعاد.

١/٢/٣ - الاستدامة الاجتماعية

- إن الاستدامة الاجتماعية هي السياسات والممارسات والإجراءات التي تمارس داخل المنظمات والتي تضطلع بها المنظمات بشكل استباقي بغرض إحداث أثر مباشر على المجتمع ككل ومن أمثلة ذلك السماح للموظفين بوقت التوقف للقيام بمشروع خدمة مجتمعية ، تنفيذ مشاريع لتحسين معرفة السكان المقيمين في المنطقة التي تعمل فيها المؤسسة ، ونجد إن سياق الاستدامة الاجتماعية وممارستها الواردة غالباً بالمؤلفات والدراسات هي التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء (Jabbour & Santos, 2008).

- ويرى الباحث إن دمج الإجراءات الاجتماعية المطلوبة في تقييم أداء العاملين يدفع بالسلوكيات الخاصة بالعمل لدعم مبادرات الاستدامة الاجتماعية في المنظمة.

٢/٢/٣ - الاستدامة البيئية

- تعرف الاستدامة البيئية بأنها السياسات والممارسات والإجراءات داخل المنظمات التي تضطلع بها المنظمات بشكل استباقي بهدف القيام بإجراءات قد تؤثر سلباً على البيئة الطبيعية، وتشمل أمثلة عناصر الاستدامة البيئية (تخفيضات الانبعاثات وتصميم المنتجات والعمليات للحد من التأثير البيئي وإعادة التدوير) وتنفيذ أنظمة الإدارة البيئية.

- نظراً للتطور نحو استخدام المنتجات والعمليات "الخضراء" للابتكار وتطوير أسواق جديدة، فإن الاستدامة البيئية هي الأكثر اعترافاً في الدراسات التي تعرضت للأبعاد الثلاثة للاستدامة (Montiel, 2008).

- وتبين النتائج أن نظام إدارة الموارد البشرية هو نموذج ضروري له وظائف وممارسات لها تأثير إيجابي على الاستدامة البيئية في المنظمات العامة (Yusuph, 2018).

٣/٢/٣ - الاستدامة الاقتصادية

- إن الاستدامة الاقتصادية هي تلك السياسات والممارسات والإجراءات داخل المنظمات التي يتم تنفيذها بشكل استباقي لضمان الاستدامة الاقتصادية للمنظمة، مثل تنفيذ مبادرة خفض التكاليف، ويتم التعامل مع الاستدامة الاقتصادية للمنظمات في الأدبيات التقليدية حول كيفية تأثير الاستدامة على مقاييس الأداء التنظيمي والنتائج المالية (Prennushi et al., 1997).

- وفيما يتعلق بالاستدامة الاقتصادية، غالباً ما يتم تقييم هذا البعد جنباً إلى جنب مع أحد البعدين الآخرين (أي البعد الاجتماعي والبعد البيئي)، وعلى هذا النحو، فإن حرفة الاستدامة البيئية والاجتماعية تعالج السياسات والممارسات والإجراءات التي تؤثر على الأداء بشكل أكبر. غير أن هناك جوانب أخرى من الممارسات التنظيمية تشير إلى أهمية الاستدامة في الأداء الاقتصادي داخل المنظمات. (Moore, 2015).

- وقد وجد كل من (Chang&Kuo,2008) أن للاستدامة تأثير إيجابي على ربحية المنظمة التي تولى اهتمام خاص لتطبيق ممارسات الاستدامة ورصدت الدراسة أيضاً التأثير السلبي على ربحية الشركة في المنظمات التي لا تهتم بتطبيق الاستدامة.

- ويرى الباحث من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة المتعلقة بالاستدامة نجد أن البعد الاقتصادي يلقي أكبر قدر من الاهتمام وبالتالي فلا بد أن يكون شاغلاً هاماً للإدارة بالمنظمة، ومن أجل نجاح هذا البعد يحتاج المدير إلى قيادة تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تدعم الاستدامة (Laursen& Foss, 2003).

- كما يرى الباحث أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يمكن أن تستغل من قبل الإدارة العليا في محاولة لدمج (السياسات والممارسات والإجراءات) بشكل داعم للاستدامة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية: -

قام الباحث بإعداد الدراسة الاستطلاعية وكان الهدف منها الوقوف على مشكلة البحث والالمام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومحاولة توضيح دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي وكذلك تكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

هذه الفروض، والاساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق بعض البيانات الإحصائية عن دور البنوك التجارية المقيدة ببورصة الأوراق المالية، وأيضا مجموعة من المقابلات الشخصية مع العاملين بالبنوك موضع البحث.

ومن أجل ذلك أجرى الباحث عديد من المقابلات مع عدد من العاملين بالقطاع المصرفي في مصر وعددهم (٣٠) من العاملين بمختلف الإدارات التابعة للمستويين التنفيذي والإشرافي (الإدارة التنفيذية والممثلة في (عاملي خط المواجهة الصرافين وخدمة العملاء، الإدارة الإشرافية والممثلة في رؤساء الأقسام)، وكانت الأسئلة تدور حول دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي وكان من بين أهم الأسئلة التي تم توجيهها للمستقصى منهم من أجل التعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، مدى اهتمام إدارة البنك بتهيئة مناخ أخلاقي جيد؟، ومدى رضا العاملين عن محتوى وظائفهم وأجورهم وعلاقات العمل، وكذلك مدى توافر استدامة الموارد البشرية في البنك؟، وهل هناك علاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استدامة المورد البشري من خلال توسيط الرضا الوظيفي؟.

وكان من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية، افاد العديد من المستقصى منهم ان قضية المناخ الأخلاقي تحتاج الى الكثير من العمل من قبل ادارة البنك خاصة الاستقلالية وكذا مناخ المنفعة وذلك لان الحد من هذين المناخين سيعملان على خلق مناخ أخلاقي جيد وكذلك العمل على دعم كل من مناخ الرعاية والقانون والقواعد، كما أظهرت نتائج الدراسة ان متغير الرضا الوظيفي للعاملين يحتاج ليدل جهد كافي من قبل الإدارة خاصة فيما يتعلق ببعدهم الترقى والأجور، بالإضافة الى ذلك أظهرت نتائج الدراسة ان البنوك محل الدراسة تواجه قصور إلى حد كبير في القضايا المتعلقة بالاستدامة وكذا البعد الاجتماعي تجاه العاملين فضلاً عن عدم الفهم الكافي لأبعاد ومفهوم الاستدامة خاصة بالنسبة للبنوك المملوكة للقطاع العام وبدرجة متوسطة لبنوك القطاع الخاص وبدرجة اقل في الفروع لبنوك اجنبية، كما أشار بعض العاملين أن البنوك محل الدراسة لا تبدي الاهتمام الكافي بقضايا الاستدامة ولا تتخذ إجراءات كافية لتضمين مؤشرات الاستدامة بالعمليات التي يتم القيام خاصة بالنسبة للبنوك المملوكة للقطاع العام وبدرجة متوسطة لبنوك القطاع الخاص والفروع لبنوك اجنبية.

ثالثاً: الدراسات السابقة: -

١/٣ - دراسات سابقة تناولت المناخ الأخلاقي.

لقد اهتم الباحث بدراسة المتغيرات وبمتابعة الادبيات كنقطة ارتكاز ومحاور رئيسية للوصول الى الهدف من هذا البحث وبدراسة المناخ الأخلاقي وجد (Ayla, Müge, 2012) الذين قاموا بدراسة تأثير المناخ الأخلاقي على العلاقة بين سمعة المنظمة والهوية التنظيمية حيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية إلى حد كبير على سلوك العاملين، ثم يتأثر بقوة تحديد الهوية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك تم مناقشة سمعة المنظمة كعامل بارز آخر والغرض هو دراسة العلاقة بين السمعة المؤسسية المتصورة للتنظيم والهوية التنظيمية، وقد أظهرت نتائج التحليل أن سمعة الشركات لها آثار إيجابية كبيرة على تحديد هوية المنظمة، وأن هذه العلاقة يتم التحكم فيها من خلال المناخ الأخلاقي، بينما أوضحت دراسة (Yener, et al, 2012) والتي جاءت بعنوان " تأثير المناخ الأخلاقي على المشاركة في العمل" أنه من أجل بقاء المنظمات واكتسابها ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع حيث ترجع المنظمات في الوقت الحاضر أهمية أكبر لقوتها العاملة، وهذا الوضع يؤدي إلى جعل العاملين أكثر انخراطاً في العمل، في حين أن إشراك العاملين يعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات، وعليه فإن المناخ الأخلاقي السائد داخل المنظمة هو أحد هذه العوامل، ووجدت الدراسة أن مناخ المسؤولية الاجتماعية له تأثير أكبر على المشاركة في العمل من الأبعاد الأخرى للمناخ الأخلاقي، وقد تم دراسة علاقة المناخ الأخلاقي بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس المنقرغين في مؤسسات التعليم العالي في دراسة (Moore, 2012)، وقد شارك في هذه الدراسة أربع جامعات وهي (كارولينا، أوكلاهوما، تينيسي، تكساس)، وتبين وجود إختلافات كبيرة في مستويات الإبلاغ الذاتي للالتزام التنظيمي فيما يتعلق بنوع المناخ الأخلاقي المتصور، وتشير نتائج هذه الدراسة أيضا إلى أن الفروق

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

بين الجنسين تلعب دوراً هاماً في مستوى الإبلاغ الذاتي للإلتزام التنظيمي، ويعد فهم الإلتزام التنظيمي مهماً نظراً لإرتباط مستويات الإلتزام المنخفضة بانخفاض الإنتاجية وانخفاض الإبداع ، وارتفاع مستويات دوران العاملين، بينما توضح دراسة (Jha , et al ,2017) والتي قامت بدراسة العلاقة بين أنظمة الموارد البشرية والمناخ الأخلاقي في مكان العمل مع التركيز الأساسي على الإجراء المعتمد لتطوير المناخ الأخلاقي ، وذلك باستخدام دراسة حالة لشركة توزيع الطاقة الهندية، وتشير نتائج الدراسة إلى الجهود الدؤوبة التي بذلها مختلف المديرين الذين رأوا تطور المناخ الأخلاقي ومدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين المناخ الأخلاقي.

٢/٣ - دراسات سابقة تناولت الرضا الوظيفي.

كما تناولت العديد من الدراسات الرضا الوظيفي، حيث جاءت دراسة (Bakotić,2016) والذي كان الغرض منها استكشاف "العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي" وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة يمكن إثباتها بين هذين المتغيرين، وإتجاه وشدة هذه العلاقة ، وتظهر نتائج هذه الدراسة وجود صلة واضحة بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي في كلا الإتجاهين، وأظهر التحليل التفصيلي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي أقوى من العلاقة بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يحدد الأداء التنظيمي، وليس الأداء المؤسسي الذي يحدد الرضا الوظيفي، أما دراسة (حليم ، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى دراسة "التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم" ، وهدفت إلى التعرف على تأثير كل من أبعاد التمكين النفسي الأربعة (المعني ، والكفاءة ، والتقدير الذاتي ، والتأثير) علي متغير الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعض أبعاد التمكين النفسي في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم ، ووجود تأثير موجب دال احصائياً لأبعاد التمكين النفسي الأربعة (المعني ، والكفاءة ، والتقدير الذاتي ، والتأثير) علي متغير الرضا الوظيفي، كما تناولت دراسة (دهليز وآخرين ، ٢٠١٨) "أثر خصائص العمل علي الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة" ، وجاءت من أهم نتائجها أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين خصائص العمل وكلاً من الدافعية والرضا الوظيفي ، علاوة علي ذلك أن كلاً من (التغذية الراجعة ، وأهمية العمل) يؤثران علي الرضا الوظيفي لممارسي العمل الحر، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يهتم العاملون بشكل حر بإكتساب مجموعة من المهارات التقنية والشخصية ذات العلاقة بالتخصص، بينما جاءت دراسة (Ahmad et al ,2018) لتقدم بعض الأفكار حول "التفاعل بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي" ، مع أخذ سمات الشخصية بالاعتبار وذلك باستخدام نموذجاً نظرياً تم اختباره تجريبياً في ماليزيا، وتشير النتائج إلى أن هناك آثاراً معتدلة للسمات الشخصية على العلاقة بين جوانب معينة من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، وتوفر هذه الدراسة معلومات قيمة للقادة والمديرين حول فهم الشخصية التي تعمل بشكل أفضل في الربط المحتمل بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي العام، وتساعد هذه الدراسة أيضا الممارسين على فهم أفضل لسبب تأثير المناخ نفسه على مختلف الأشخاص، أما دراسة (Fentie et al, 2018) فقد توصلت إلى أنه يُعد الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تحفيز الموظفين واستبقائهم وأداءهم وان الصعوبات في إتخاذ القرارات والاعتراف تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين أطباء التخدير، وهو ما يؤدي إلى معدلات دوران عالية ، والتسرب من المهنة، والإرهاق، وضعف الصحة وإنخفاض الأداء، وتقترح الدراسة أن يكون هناك رؤى لتطوير المهني ، وإيجاد علاقة سلسة في بيئة العمل ، وزيادة عدد أطباء التخدير، والاعتراف بالتخدير المهني من الأهمية القصوى لزيادة الرضا الوظيفي لدى أطباء التخدير.

٣/٣ - الدراسات السابقة المتعلقة باستدامة الموارد البشرية

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم استدامة الموارد البشرية بالبحث حيث قامت دراسة (Bircana,2015) بعمل عرض تحليلي لدور الموارد البشرية المبنية على الابتكار من أجل تحقيق التنمية المستدامة وقد أشارت الدراسة إلى وجود تسارع لانتشار الموارد البشرية المبنية على الابتكار من

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

خلال ظهور مجالات عمل جديدة ، ومعرفة ومهارات ، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج وهو أن التعليم المؤهل للموارد البشرية ، واستخدام المهارات الاصلية والمكتسبة تمهد الطريق للتنمية الاقتصادية، ويعرف الابتكار كأداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، ولقد أصبحت الموارد البشرية المدربة والمتطورة والمدارة بشكل جيد عنصراً هاماً ، وستستمر القدرة التنافسية من خلال الابتكار حيث لا يمكن إنتاج التكنولوجيا ، وعدد كبير من براءات الاختراع إلا من خلال موارد بشرية متعلمة مؤهلة جيداً وذات دوافع عالية ورضاء وظيفي جيد، ومن جهة أخرى تم معالجة تقاطع تنمية الموارد البشرية والاستدامة والتقييم في دراسة (Darlene,2014) ، في محاولة لاستكشاف نموذج نظري يقوم بربط تنمية الموارد البشرية مع تقييم البرامج مما يؤدي إلى برامج تنمية الموارد البشرية المستدامة ، أظهرت الدراسات التنظيمية أن الاهتمام بالسلامة البيئية أصبح مصدر اهتمام كبير في الوقت الحالي، والذي يحتاج إلى مزيد من البحث هو تحديد ما إذا كانت الاهتمامات البيئية عامل حاسم لاستدامة جهود تنمية الموارد البشرية، وقضية أخرى تتعلق بمفهوم الاستدامة ذاتها فلا تعني استدامة البرنامج أنه لا توجد تغييرات، بدلاً من ذلك كانت البرامج المستدامة هي تلك التي كانت قادرة على التكيف مع التغييرات في السياق العالمي والتنظيمي، بينما قام كل من (Behery, Parakandin,2015) بعمل دراسة حالة لاستدامة الموارد البشرية: بالإضافة لدراسة حالة المنظمة وممارسات التوازن بين العمل والحياة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وجدت الدراسة أن الدافع الأساسي من وراء تبني مبادرات التوازن بين العمل والحياة كان في الغالب لتحسين القدرة التنافسية للعمل ووجد هذا في أكثر من نصف الحالات المفحوصة ويمكن تصميم مبادرات التوازن بين العمل والحياة عن طريق مشاركة العاملين أو من خلال إدارة الشركة مباشرة ولاشك أيضاً أن دعم الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية في طرح مبادرات التوازن بين العمل والحياة من أجل تحقيق استدامة الموارد البشرية ، وقد وجد أنه حتى بالنسبة للمقترحات التوازن بين العمل والحياة تتأثر بمدراء المستوى الأدنى أو المتوسط بالإضافة إلى أن الدعم المقدم من الإدارة العليا أمر لا بد منه في تحقيق التوازن بين العمل والحياة والتي ثبت أيضاً أنها هامة في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم تحقيق استدامة الموارد البشرية، وقد جاءت أيضاً دراسة (Tooranloo at al , 2017) لتحليل العوامل التي تؤثر على نجاح تنفيذ إدارة الموارد البشرية المستدامة حيث جذب مفهوم الاستدامة اهتمام المنظمات للمجتمع والبيئة، كما ساهم الوعي بتأثير المتغيرات البيئية في تطوير مفهوم الاستدامة في المنظمات، يمكن استخدام العديد من العوامل بما في ذلك الموارد البشرية في تحليل استدامة المنظمات، وكذا العلاقة بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية والدراسات ذات الصلة التي لم يتم تطويرها على نطاق واسع في جميع فروع إدارة الموارد البشرية ، وأحد أسباب هذه المشكلة هو الفشل في تحديد العوامل المؤثرة على استدامة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد هذه العوامل، وقد قسمت العوامل المؤثرة في تنفيذ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لتحديد وزن العوامل المحددة ، أشارت النتائج إلى أن البعد البيئي كان أحد العوامل الفعالة ، ومع ذلك تأثرت الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية واعتبرت العوامل البيئية الأكثر أهمية، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى دراسة (Kennedy, 2017) والتي تعرضت لدور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية ، وكشفت النتائج عن أهمية العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية واستراتيجية الاستدامة مع الأداء التنظيمي، تُظهر نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً بارزاً للأداء التنظيمي عندما تكون إدارة الموارد البشرية لديها تكامل استراتيجي في استراتيجية استدامة الأعمال.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: لقد اهتمت العديد من الدراسات بالاستدامة للمورد البشري نظراً لأهميتها في تحقيق أداء مستدام للمنظمات بالإضافة لدورة في دعم الابتكار (Bircana,2015) ، وكذا محاولتها لإحداث توازن بين العمل والحياة من خلال جودة حياة العمل (Behery, Parakandin,2015) ، في حين يساعد تطبيق معايير ومؤشرات الاستدامة على التقليل من نية ترك العمل وتقليل معدلات دوران العاملين، أما عن المناخ الأخلاقي فقد أشارت الأدبيات إلى دورة المؤثر والإيجابي فيما يتعلق بالمشاركة في العمل (Yener et al ,2012) بالإضافة إلى دورة في تحسين سمعة المؤسسة (Ayla,Müge, 2012)

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

وكذا دورة في دعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين (Moore,2014) ، بالإضافة إلى دور المناخ الأخلاقي في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية (Jha et al ,2017) ، وبالنسبة للرضا الوظيفي ، فقد تبين أن له تأثير إيجابي قوى على الأداء التنظيمي (Bakotic,2016) ، وعلى الدافعية (دهليز واخرين ، ٢٠١٨) ، وعلى التمكين النفسي أيضا (حليم ، ٢٠١٧) ، بالإضافة لدور الرضا الوظيفي في تحفيز العاملين واستبقائهم (Fentie et al, 2018) ، وكذا تقليل نية الموظفين لترك العمل واستبقائهم (Jyoti,2013)، وقد أشارت بعض الدراسات أن هناك تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين بعض المتغيرات كالمناخ الأخلاقي والولاء التنظيمي (Unal,2012) ، وبينه وبين القصد من البقاء (Patrick et al, 2018)، ودور المناخ الأخلاقي في دعم الرضا لدى العاملين (Ifeanyi, Oge,2016)، ويتفق البحث الحالي مع دراسة (2018 Devonish, في أن الرضا الوظيفي سيعزز من نوايا البقاء والاستدامة لدى العاملين، كما يتفق البحث الحالي مع دراسة (Bircana,2015) في أن للمناخ التنظيمي دور كبير في دعم قضايا الاستدامة ، بالإضافة لاتفاقها مع دراسة (Brookshire, Lee,2017) في الدور الذي يلعبه المناخ الأخلاقي في إبقاء العاملين والتقليل من نوايا الرحيل.

وعليه فإن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي بأبعاده واستدامة الموارد البشرية بأبعادها من خلال تناول الرضا الوظيفي بأبعاده كمتغير وسيط في تلك العلاقة.

رابعا: الظاهرة والمشكلة البحثية: -

ان لإدراك منظمات اليوم بشكل متزايد أن أي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، لا يمكنها تحقيق النجاح المستدام دون ارتباط العاملين بالعمل، كونهم الجالبيين للدافعية والحماس لعملهم (Macey et al ,2011) حيث إن ارتباط العاملين بالعمل أصبح أمرا حيوياً للبقاء والاستدامة، والنمو، مع سعي قادة المنظمات اليوم لتنمية ذلك بين العاملين (Erickson,2005).

وبمراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية وجد الباحث انخفاض وعى العاملين بالبنوك محل البحث بأبعاد المناخ الأخلاقي وما ترتب على ذلك من زيادة معدلات دوران العاملين سعياً للعمل في مناخ أخلاقي أفضل وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ويمكن صياغة مشكلة البحث في صورة تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية وهي: "إلى أي مدى يمكن ان يؤثر المناخ الأخلاقي على استدامة المورد البشرية للعاملين بالبنوك التجارية المصرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي؟".

١- ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية؟

٢- ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين المناخ الأخلاقي (مناخ الاستقلالية) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية؟

٣- ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين المناخ الأخلاقي (مناخ القانون) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية؟

٤- ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين المناخ الأخلاقي (مناخ القواعد) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية؟

٥- ما هي طبيعة ومدى العلاقة بين المناخ الأخلاقي (مناخ المنفعة) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية؟

٦- الى أي مدى تختلف درجة الوعي لدى العاملين بالبنك بالمناخ الأخلاقي وفق نوع ملكية؟

٧- الى أي مدى تختلف درجة شعور العاملين بالبنك بالرضا الوظيفي وفق نوع ملكية؟

٨- الى أي مدى تختلف درجة الوعي لدى العاملين بالبنك باستدامة الموارد البشرية وفق نوع ملكية؟

خامساً: أهداف البحث: -

يهدف البحث بصفة عامة الى تحديد نوع وقوة العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية ويتضمن هذا البحث مجموعة من الاهداف التفصيلية والتي تتمثل في:

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- ١- تقديم إطار نظري واضح لمفهوم كلاً من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي واستدامة الموارد البشرية والابعاد الفرعية المؤثرة في كلاً من هذه المتغيرات.
- ٢- معرفة دور بعد (مناخ الرعاية) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٣- معرفة دور بعد (مناخ الاستقلالية) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٤- معرفة دور بعد (مناخ القانون) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٥- معرفة دور بعد (مناخ القواعد) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٦- معرفة دور بعد (مناخ المنفعة) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٧- معرفة الاختلاف بين درجة وعى العاملين بالمناخ الأخلاقي تبعاً لاختلاف نوع ملكية البنك.
- ٨- معرفة الاختلاف بين درجة شعور العاملين بالرضا الوظيفي تبعاً لاختلاف نوع ملكية البنك.

سادساً: أهمية البحث :-

تتمثل أهمية البحث الحالي في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

تتبع أهمية البحث بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والتمثل في: " التعرف على مدى إمكانية تحقيق استدامة المورد البشري من خلال المناخ الأخلاقي السائد بالبنك وبتوسيط الرضا الوظيفي " ، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- أهمية المناخ الأخلاقي في دعم استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٢- الحاجة لتحديد أي من ابعاد المناخ الأخلاقي أكثر تأثيراً على استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.
- ٣- التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحقيق استدامة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية.
- ٣- التأكيد على دور المناخ الأخلاقي كأداة من أدوات صانعي القرار بالبنوك التجارية المصرية.
- ٤- تحديد ما إذا كان نوع ملكية البنك يؤثر على المناخ الأخلاقي من وجهة نظر العاملين.
- ٥- ان تفعيل المناخ الأخلاقي بأبعاده يساهم في ترسيخ مفاهيم استدامة الموارد البشرية.
- ٦- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي واستدامة الموارد البشرية، حيث لم يجد الباحث - في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - دراسة تناولت العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي.
- ٧- التنافسية الشديدة التي يشهدها قطاع الخدمات المصرفية وهو ما فرض معطيات جديدة للتعامل مع بيئة العمل والمناخ الأخلاقي الذي يعمل به العاملين ومحاولة تهيئة مناخ أخلاقي أفضل لبيئة العمل وتحقيق رضا وظيفي للعاملين وذلك لمحاولة تحقيق استدامة المورد البشري.

سابعاً: فرضيات البحث :-

تم صياغة الفرضيات للرد على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية كما يلي:

- ١- لا توجد علاقة ذات معنوية بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية.
ولتحقيق صحة هذا الفرض لابد من التحقق من الفروض الفرعية الآتية:
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (مناخ الرعاية) واستدامة الموارد البشرية.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (مناخ الاستقلالية) واستدامة الموارد البشرية.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (مناخ القانون) واستدامة الموارد البشرية.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (مناخ القواعد) واستدامة الموارد البشرية.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد (مناخ المنفعة) واستدامة الموارد البشرية.
- ٢- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين اراء المستقضي منهم حول مدى توافر المناخ الأخلاقي وفق نوع ملكية البنك.
- ٣- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين اراء المستقضي منهم حول مدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين وفق نوع ملكية البنك.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

٤- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول مدى وجود استدامة الموارد البشرية وفق نوع ملكية البنك.

٥- لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي في البنوك التجارية محل الدراسة واستدامة الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

ثامناً: تصميم البحث: -

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية العاملين بالبنوك التجارية المصرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف سيقوم الباحث فيما يلي بعرض خطوات تصميم البحث:

١/٨- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية بالفروع الرئيسية، ويشتمل هذا القطاع على (١٦) بنك حيث تنقسم إلى (٣) بنوك قطاع عام (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، (١٣) بنك خاص وفروع لبنوك اجنبية (البنك التجاري الدولي - مصر، البنك المصري الخليجي، البنك المصري لتنمية الصادرات، بنك الاتحاد الوطني - مصر، بنك البركة مصر، بنك التعمير والإسكان، بنك الشركة المصرفية العربية الدولية، بنك الكويت الوطني - مصر، بنك فيصل الإسلامي المصري، بنك قطر الوطني الأهلي، بنك قناة السويس، بنك كريدي اجريكول مصر، مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر).

٢/٨- عينة البحث:

لقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث هو (٧٣٠٠٧) مفردة ممثلة في (مديري الفروع ونوابهم ووكلائهم وموظفي خدمة العملاء والصرافين) وذلك بجميع الفروع للبنوك محل البحث، والجدول التالي يشير إلى اعداد العاملين بالبنوك محل البحث وتوزيع العينة على هذه البنوك.

جدول رقم (١) أسماء البنوك المدرجة ببورصة الأوراق المالية واعداد العاملين بها وتوزيع العينة على البنوك محل البحث

م	اسم البنك	عدد العاملين	العينة
١	البنك الأهلي المصري	١٩٨٣٩	٧٠
٢	بنك مصر	١٣٤٠٠	٧٠
٣	بنك القاهرة	٧٩٢٥	٧٠
٤	البنك التجاري الدولي - مصر	٦٨١٠	١٥
٥	البنك المصري الخليجي	١٨١١	١٥
٦	البنك المصري لتنمية الصادرات	١٠٧١	١٥
٧	بنك الاتحاد الوطني - مصر	١١٤٧	١٥
٨	بنك البركة مصر	٩٦٠	١٥
٩	بنك التعمير والإسكان	٢٦٠٥	١٥
١٠	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	١٣٤٣	١٥
١١	بنك الكويت الوطني - مصر	١٦١١	١٥
١٢	بنك فيصل الإسلامي المصري	١٧٧٦	١٥
١٣	بنك قطر الوطني الاهلي	٦٦٠٦	١٥
١٤	بنك قناة السويس	١٣١٤	١٥
١٥	بنك كريدي اجريكول مصر	٢٥٠٠	١٥
١٦	مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر	٢٢٨٩	١٥
--	الإجمالي	٧٣٠٠٧	٤٠٥

- المصدر: من اعداد الباحث

تتمثل مفردة البحث في العاملين بالبنوك التجارية المصرية المقيدة ببورصة الأوراق المالية من (مديري الفروع ونوابهم ووكلائهم وموظفي خدمة العملاء والصرافين) وذلك لان هذه الفئة هي الأكثر عرضة لتطبيق سياسات الإدارة العليا فيما يتعلق بتأثرها المباشر بالمناخات الأخلاقية المختلفة بالإضافة الى تأثرها أيضا بسياسات الإدارة فيما يتعلق باستدامة المورد البشري، ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، ومن خلال استخدام معادلة (عيد، ٢٠٢٠) وذلك لتحديد حجم العينة، وحيث ان حجم مجتمع البحث هو ٧٣٠٠٧ مصرفي وبافتراض ان حدود الخطأ المسموح به ٥% عند مستوى ثقة ٩٥% ، وقد تم تحديد حجم العينة بمعادلة (عيد، ٢٠٢٠).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1 - p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦)

d: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠)

$$n = \frac{73007 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\left[73007 - 1 \times (.05^2 \div 1.96^2) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]}$$

وكانت نتيجة المعادلة ٣٨٣ مفردة وهو حجم العينة المفترضة لمجتمع البحث. ورغبة من الباحث في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث فقد قام بزيادتها لتصبح ٤٠٥ مفردة وتم توزيعها كما هو موضح بالجدول رقم (١).

٤/٨ - أداة البحث:

- تمثلت أداة البحث الحالي في قائمة استقصاء موجهة الى مديري الفروع ونوابهم ووكلائهم وموظفي خدمة العملاء والصرافين بالبنوك التجارية محل البحث، واشتملت القائمة على خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والغرض الرئيس منها، وطلب التعاون من المستقضي منهم في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على الأجزاء الآتية:
- الجزء الأول: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس المناخ الأخلاقي من خلال عدة متغيرات، والتي تمثلت في المناخ الأخلاقي بأبعاده الخمسة (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) الجزء أولا بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ١٤.
- الجزء الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس الرضا الوظيفي من خلال عدة متغيرات والتي تمثلت في الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الأشراف وعلاقات العمل، الرضا عن المزايا الإضافية). الجزء ثانياً بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٢٠.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

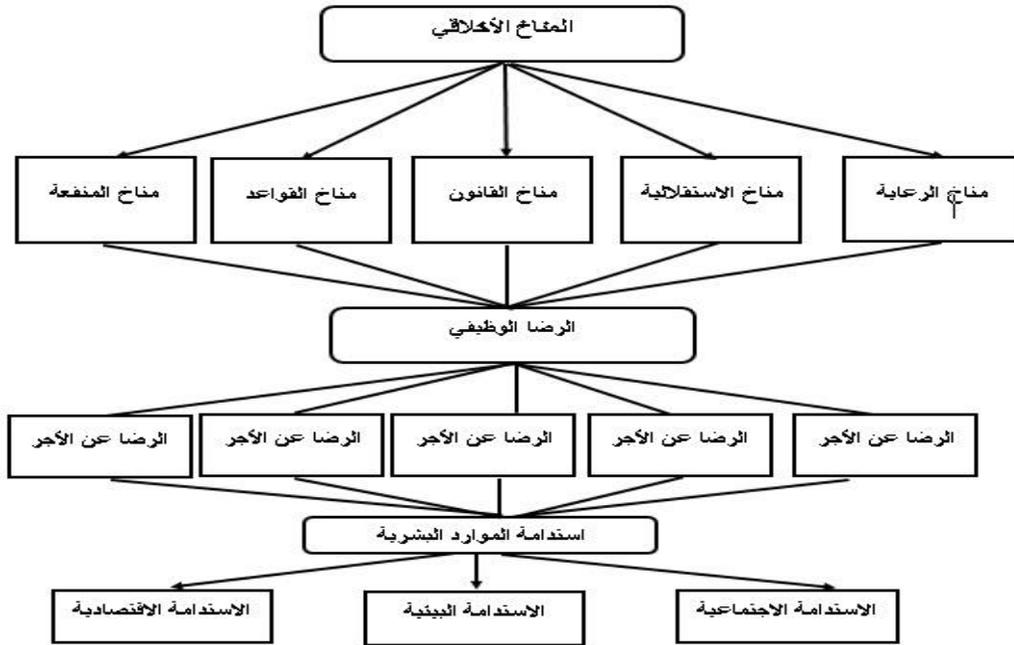
- الجزء الثالث: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس استدامة الموارد البشرية من خلال عدة متغيرات والتي تمثلت في استدامة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاقتصادية) الجزء ثالثاً بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٣٢.
- الجزء الرابع: تضمن السؤال عن نمط ملكية البنك (بنوك قطاع عام، بنوك قطاع عام، فروع لبنوك أجنبية) الجزء رابعاً بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم ١ حتى رقم ٣.

٥/٨ - طريقة جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات من خلال قائمة استقصاء بالإضافة الى استخدام المقابلة الشخصية مع المستقضي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد روعي في تصميم هذه القائمة البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي الثلاثة أشهر.

٦/٨ - متغيرات البحث:

شكل رقم (١) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

٧/٨ - أساليب قياس متغيرات البحث:

يتناول الباحث فيما يلي المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: والذي تمثل في المناخ الأخلاقي حيث تم قياس المناخ الأخلاقي بالمقياس الذي قدمه كل من (Marten and Cullen, 2006) والذي يقيس الأبعاد الخمسة له والمتمثلة في (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) وتم استخدام أربعة عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- المتغير الوسيط: والذي تمثل في الرضا الوظيفي حيث تم قياس الرضا الوظيفي بالمقياس الذي قدمه (Spector, 1985) والذي يقيس الأبعاد الخمسة له والمتمثلة في (الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الأشراف وعلاقات العمل، الرضا عن المزايا الإضافية) وتم استخدام عشرون عبارة باستخدام مقياس ليكرث الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- المتغير التابع: والذي يتمثل في استدامة الموارد البشرية حيث تم قياس استدامة الموارد البشرية بالمقياس الذي قدمه (Tooranloo, et al,2017) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (الاستدامة الاجتماعية) وتم قياسها بعشر عبارات، و (الاستدامة البيئية) وتم قياسها باثني عشر عبارة، و(الاستدامة الاقتصادية) وتم قياسها بعشر عبارات وبالتالي تم استخدام اثني عشر وثلاثون عبارة باستخدام مقياس ليكرث الشهير المكون من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٨/٨- أساليب تحليل البيانات:

-أسلوب معامل الارتباط الفا Alpha Correlation Coefficient: وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات.

-أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis: حيث يمكن من خلاله التنبؤ باستدامة الموارد البشرية كمتغير تابع، على أساس قيم المناخ الأخلاقي، بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين المناخ الأخلاقي، والرضا الوظيفي واستدامة الموارد البشرية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتحديد أهم متغيرات المناخ الأخلاقي الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى استدامة الموارد البشرية لدى عينة البحث.

-تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الاختلاف في آراء المستقضي منهم لمتغيرات البحث تبعاً لنوع ملكية البنك.

-أسلوب تحليل المسار حيث قام ببناء النموذج السببي المناسب للتطبيق في هذا البحث وهو النموذج التوسطي Mediation Model، والذي يتكون من ثلاثة أنواع من المتغيرات تعكس العلاقة بين المتغيرات السببية والمتغيرات المتأثرة بها.

٩/٨- الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث:

حيث اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على الاختبارات الاتية (معامل ألفا (كرونيباخ) بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية) ، وكذلك تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise regression والذي يعتمد على إدخال المتغيرات المؤثرة فقط والأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، إختبار "ت" T Test وهو اختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنوياً أو غير معنوي، معامل التحديد ويستخدم معامل التحديد لبيان النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، إختبار كروسكال - ويلز: ويستخدم تحليل التباين لقياس مدي الاتفاق أو الإختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة.

١٠/٨- الجداول التكرارية والنسبية Frequency Tables:

ويستخدم الباحث هذه الجداول لاستنتاج عدد ونسبة الاستجابات من المبحوثين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٢) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب نوع ملكية البنك

نوع ملكية البنك	العدد	النسبة %
بنوك قطاع خاص	٧٧	٢٥,٣

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

نوع ملكية البنك	العدد	النسبة %
بنوك قطاع عام	١٤٦	٤٨,١
فرع بنك اجنبي	٨١	٢٦,٦
الإجمالي	٣٠٤	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

١١/٨ - معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد البحث:

قام الباحث بقياس ثبات أبعاد البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (α): Alpha Cronbach's وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد البحث
.٦٣٣	١٤	محور المناخ الأخلاقي
.٦٨٣	٣	البعد الاول مناخ الرعاية
.٦٤٩	٣	البعد الثاني مناخ الاستقلالية
.٦٤٤	٣	البعد الثالث مناخ القانون
.٦٤١	٢	البعد الرابع مناخ القواعد
.٦٣٤	٣	البعد الخامس مناخ المنفعة
.٩٣٦	٢٠	محور الرضا الوظيفي
.٨٧٢	٤	البعد الاول الرضا عن الاجر
.٧٦٠	٤	البعد الثاني الرضا عن المحتوى الوظيفي
.٨٨٩	٤	البعد الثالث الرضا عن فرص الترقى
.٧٨١	٤	البعد الرابع الرضا عن الاشراف وعلاقات العمل
.٦٧١	٤	البعد الخامس الرضا عن المزايا الاضافية
.٩٦٣	٣٢	محور استدامة الموارد البشرية
.٨٧٩	١٠	البعد الاول الاستدامة الاجتماعية
.٩٤٣	١٢	البعد الثاني الاستدامة البيئية
.٨٧٨	١٠	البعد الثالث الاستدامة الاقتصادية
.٩٧٠	٦٦	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٣) إلى:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠% لجميع ابعاد البحث، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل جاء يساوى (٠.٩٧٠) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس ابعاد البحث.
- وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

تاسعاً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: -

كان الهدف من هذا البحث هو تحديد دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية، وعليه فقد كان من الضروري استكشاف العناصر الأساسية لأبعاد المناخ الأخلاقي وهي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية، ويمكن للباحث تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية.

١/٩ - العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية.

قام الباحث بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٤) نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.٩٨٣	**,٠٠٠	١٧٠٨٥,١٧٦	**,٠٠٠	١٣٠,٧١٠	.٩٨٩	المناخ الاخلاقي

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف F. test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف F. test

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٤) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.

- جاء معامل الانحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد تهيئة المناخ الأخلاقي زادت استدامة الموارد البشرية.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٨٣) أي أن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي) يفسر (٩٨,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (استدامة الموارد البشرية)، وبإقاي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي في البنوك التجارية محل البحث واستدامة الموارد البشرية.

٢/٩ - العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاجتماعية.

- قام الباحث بعمل تحليل الانحدار التدريجي وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٥) نموذج الانحدار التدريجي لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاجتماعية

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.٩٨٤	**,٠٠٠	٤٦٢٢,٢٨١	٠,٠٠٠	٨,٧٨٥	.٤٥٩	مناخ الرعاية
			٠,٠٠٠	٤,٠٦٧	.١٦٦	مناخ المنفعة
			٠,٠٠٠	٣,٧٦٩	.٢٠٠	مناخ القانون
			٠,٠٠٢	٣,٠٩٣	.١٤٥	مناخ القواعد

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

**** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . طبقاً لاختبار ف F. test**

*** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . طبقاً لاختبار ف F. test**

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٥) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاجتماعية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.
- وجاء معامل الانحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاجتماعية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٨٤) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (٩٨,٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة الاجتماعية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاجتماعية، وتم استبعاد بعد مناخ الاستقلالية لعدم تأثيره.

٣/٩- العلاقة بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة البيئية.

- قام الباحث بعمل تحليل الانحدار التدريجي وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٦) نموذج الانحدار التدريجي ابعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة البيئية

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.٩٧٦	**,٠٠٠	٢٤٠٩,٣٥٨	,٠٠٠	٧,١٧٨	.٤٥٠	مناخ الرعاية
			,٠٠٠	٤,٠٨٨	.٢٨٤	مناخ القانون
			,٠٠٤	٢,٨٧٤	.١٦٢	مناخ القواعد
			,٠٠١	٣,٥١٠	.١٨١	مناخ المنفعة
			,٠٠١	-٣,٤٦٩	-.١٤٦	مناخ الاستقلالية

**** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . طبقاً لاختبار ف F. test**

*** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ . طبقاً لاختبار ف F. test**

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٦) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع ابعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة البيئية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.
- وجاء معامل الانحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة البيئية.
- وجاء معامل الانحدار لبعده مناخ الاستقلالية اي هناك ارتباط سلبي بينهما فكلما زاد مناخ الاستقلالية قلت الاستدامة البيئية.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0,976) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (97,6%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة البيئية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة البيئية.

٤/٩ - العلاقة بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاقتصادية.

- قام الباحث بعمل تحليل الانحدار التدريجي وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (٧) نموذج الانحدار التدريجي لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاقتصادية

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلّمة المقدرّة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.988	**,000	6332,675	,000	10,352	.487	مناخ الرعاية
			,000	6,461	.237	مناخ المنفعة
			,000	3,536	.169	مناخ القانون
			,003	3,035	.128	مناخ القواعد

** تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,01. طبقاً لاختبار ف F. test

* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0,05. طبقاً لاختبار ف F. test

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٧) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاقتصادية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.
- وجاء معامل الإنحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاقتصادية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0,988) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (98,8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة الاقتصادية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. وبناءً على نتائج الجدول السابق نرفض الفرض، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاقتصادية، وتم استبعاد بعد مناخ الاستقلالية لعدم تأثيره.

٥/٩ - الاختلافات بين آراء المستقضي منهم حول مدى توافر المناخ الأخلاقي وفق نوع ملكية البنك (بنوك

قطاع عام - بنوك قطاع خاص - فرع لبنك أجنبي).

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج تحليل التباين لأبعاد المناخ الاخلاقي حسب نوع ملكية البنك

البعد	نوع ملكية البنك	متوسط الرتب	حجم العينة	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
مناخ الرعاية	بنك خاص	١٥٢,٣٣	٧٧	١,١٩٢	.٥٥١
	بنك عام	١٤٧,٨٧	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٦١,٠٠	٨١		
مناخ الاستقلالية	بنك خاص	١٤٤,٣٢	٧٧	١,١٣٤	.٥٦٧
	بنك عام	١٥٧,٢٨	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٥١,٦٦	٨١		
مناخ القانون	بنك خاص	١٥٢,٥٥	٧٧	١,٦١١	.٤٤٧
	بنك عام	١٤٧,٠٦	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٦٢,٢٥	٨١		
مناخ القواعد	بنك خاص	١٤٨,٥٣	٧٧	.٢٥٩	.٥٧٩
	بنك عام	١٥٤,٦٧	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٥٢,٣٥	٨١		
مناخ المنفعة	بنك خاص	١٠٩,٧٢	٧٧	٣١,٦٣٠	,٠٠٠
	بنك عام	١٥٦,٠٨	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٨٦,٧٢	٨١		

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٨) إلى:

- مستوى المعنوية لبعد (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القواعد) أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقضي منهم لهذه الأبعاد حسب نوع ملكية البنك.
- وفيما يتعلق بمناخ الرعاية نجد انه الأقل بالنسبة للبنوك العامة بمتوسط رتب قدره (١٤٧,٨٧) وعلى درجة متوسطة بالنسبة للبنوك الخاصة بمتوسط رتب (١٥٢,٣٣) اما فيما يتعلق بالبنوك لفروع اجنبية تتمتع بأفضل مستوى لمناخ الرعاية بمتوسط رتب (١٦١,٠٠) وبفارق ضئيل عن البنوك الخاصة..
- وبالنسبة لمناخ الاستقلالية فنجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا المناخ بمتوسط رتب (١٤٤,٣٢) ويليهها البنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب (١٥١,٦٦) ثم تأتي البنوك العامة في المستوى الأعلى لهذا المناخ بمتوسط رتب قدرة (١٥٧,٢٨).
- اما مناخ القواعد فنجد ان البنوك الخاصة في المرتبة الأقل في توافر هذا المناخ بمتوسط رتب قدره (١٤٨,٥٣) ويليهها البنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب (١٥٢,٣٥) اما البنوك العامة فتأتي في المرتبة الأعلى لتوافر هذا المناخ بمتوسط رتب (١٥٤,٦٧) وبفارق ضئيل عن الفروع لبنوك اجنبية.
- مستوى المعنوية لبعدي (مناخ القانون ومناخ المنفعة) أصغر من ٥% وهذا يدل على إختلاف المستقضي منهم لهذا البعد حسب نوع ملكية البنك.
- وبالنسبة لمناخ القانون نجد ان البنوك العامة تأتي في المرتبة الأقل في توافر هذا المناخ بمتوسط رتب (١٤٧,٠٦) ويليهها البنوك الخاصة بمتوسط رتب قدره (١٥٢,٥٥) وبالنسبة للبنوك لفروع اجنبية فنجد انها تأتي في المرتبة الأعلى بمتوسط رتب (١٦٢,٢٥).

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- وبالنسبة لمدى توافر منا المنفعة فنجد ان التباين كبير بين افراد العينة وفقا لنوع ملكية البنك حيث نجد ان البنوك الخاصة تأتي في المرتبة الأقل بالنسبة لتوافر هذا المناخ بمتوسط رتب قدرة (١٠٩,٧٢) ثم تأتي بعدها وبفارق ملموس البنوك العامة بمتوسط رتب (١٥٦,٠٨) وأخيرا تأتي البنوك لفروع اجنبية على راس القائمة في توافر هذا النوع من المناخ بمتوسط رتب (١٨٦,٧٢).
- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لبعده (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القواعد)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك، ونرفض الفرض بالنسبة لبعدي (مناخ القانون ومناخ المنفعة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم لهذين البعدين حسب نوع ملكية البنك.
- ٦/٩- الاختلافات بين آراء المستقصي منهم حول مدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين وفق نوع ملكية البنك (بنوك قطاع عام - بنوك قطاع خاص - فرع لبنك أجنبي).
- ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:
- جدول (٩) نتائج تحليل التباين لأبعاد الرضا الوظيفي حسب نوع ملكية البنك

المستوى المعنوية	قيمة كروسكال ويلز	حجم العينة	متوسط الرتب	نوع ملكية البنك	البُعد
,٠٠٦	١٠,٣٥٩	٧٧	١٢٤,٧٧	بنك خاص	الرضا عن الاجر
		١٤٦	١٦١,٩٥	بنك عام	
		٨١	١٦١,٨٤	بنك اجنبي	
,١٤٩	٣,٨٠٢	٧٧	١٣٦,٧٥	بنك خاص	الرضا عن المحتوى الوظيفي
		١٤٦	١٥٥,٠١	بنك عام	
		٨١	١٦٢,٩٥	بنك اجنبي	
,٠٠٧	٩,٩٣٦	٧٧	١٣٢,٨٤	بنك خاص	الرضا عن فرص الترقى
		١٤٦	١٤٩,٧٥	بنك عام	
		٨١	١٧٦,١٤	بنك اجنبي	
,١٦١	٣,٦٥٤	٧٧	١٤٢,١٣	بنك خاص	الرضا عن الاشراف وعلاقات العمل
		١٤٦	١٤٩,٦٧	بنك عام	
		٨١	١٦٧,٤٦	بنك اجنبي	
,٠٠٠	٢٣,٢٦٥	٧٧	١٢٥,١٥	بنك خاص	الرضا عن المزايا الاضافية
		١٤٦	١٤٦,١١	بنك عام	
		٨١	١٩٠,٠٢	بنك اجنبي	

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٩) إلى:

- مستوى المعنوية لبعده (الرضا عن المحتوى الوظيفي والرضا عن الاشراف وعلاقات العمل) أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقصي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك.
- وفيما يتعلق بالرضا عن المحتوى الوظيفي نجد ان البنوك الخاصة تأتي في المرتبة الادنى في الرضا عن هذا البعد بمتوسط رتب قدره (١٣٦,٧٥) وفي المرتبة التي تليها نجد البنوك العامة بمتوسط رتب قدره

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- (١٥٥,٠١)، بينما تتمتع البنوك لفروع أجنبي بأفضل نسبة رضا عن المحتوى لوظيفي بمتوسط رتب قدرة بفارق طفيفة عن البنوك الأخرى (١٦٢,٩٥).
- وبالنسبة للرضا عن الاشراف وعلاقات العمل نجد ان البنوك الخاصة تأتي في المرتبة الأدنى في الرضا عن هذا البعد بمتوسط رتب قدره (١٤٢,١٣) وفي المرتبة التي تليها نجد البنوك العامة بمتوسط رتب قدره (١٤٩,٦٧)، بينما تتمتع البنوك لفروع أجنبي بأفضل نسبة رضا عن الاشراف وعلاقات العمل بمتوسط رتب قدرة (١٦٧,٤٦).
- **مستوى المعنوية لبعدها** (الرضا عن الاجر والرضا عن فرص الترقى والرضا عن المزايا الاضافية) أصغر من ٥% وهذا يدل على إختلاف المستقصى منهم لهذه الأبعاد حسب نوع ملكية البنك.
- اما فيما يتعلق بالرضا عن الاجر فنجد ان البنوك الخاصة تتمتع بأقل متوسط رتب وقدرة (١٢٤,٧٧) في بعد الرضا عن الاجر وتليها بفارق كبير البنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب قدرة (١٦١,٨٤) وبفارق طفيف جدا تأتي البنوك العامة في المرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره (١٦١,٩٥).
- ونجد أيضا ان بعد الرضا عن فرص الترقى يشهد اختلافاً واضحاً بين البنوك وفقاً لنوع الملكية حيث نجد ان العاملين في البنوك الخاصة هم الأقل رضاً عن فرص الترقى بمتوسط رتب قدره (١٣٢,٨٤) ويليهم البنوك العامة بمتوسط رتب (١٤٩,٧٥) بينما تأتي في المقدمة وبفارق كبير الفروع لبنوك اجنبية بمتوسط رتب قدرة (١٧٦,١٤).
- وفيما يتعلق عن بعد الرضا عن المزايا الإضافية نجد ان العاملين في البنوك الخاصة هم الأقل رضاً عن فرص المزايا الاضافية بمتوسط رتب قدره (١٢٥,١٥) ويليهم البنوك العامة بمتوسط رتب (١٤٦,١١) بينما تأتي في المقدمة وبفارق كبير الفروع لبنوك اجنبية بمتوسط رتب قدرة (١٩٠,٠٢).
- وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لبعدها** (الرضا عن الاجر والرضا عن فرص الترقى والرضا عن المزايا الاضافية) , أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصى منهم لهذه الأبعاد حسب نوع ملكية البنك, ونقبل الفرض بالنسبة لبعدها (الرضا عن المحتوى الوظيفي والرضا عن الاشراف وعلاقات العمل), اي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصى منهم لهذه الأبعاد حسب نوع ملكية البنك.

٧/٩- الاختلافات بين آراء المستقصى منهم حول مدى توافر استدامة الموارد البشرية وفق نوع ملكية البنك (بنوك قطاع عام - بنوك قطاع خاص - فرع لبنك أجنبي).

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين لـ كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين لأبعاد استدامة الموارد البشرية حسب نوع ملكية البنك

البعد	نوع ملكية البنك	متوسط الرتب	حجم العينة	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
الاستدامة الاجتماعية	بنك خاص	١١٤,٧١	٧٧	١٩,٩٨١	,٠٠٠
	بنك عام	١٦١,٢٦	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٧٢,٦٣	٨١		
الاستدامة البيئية	بنك خاص	١٢٤,٥٧	٧٧	١٢,٣٨٩	.٠٠٢
	بنك عام	١٥٥,٨٨	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٧٢,٩٥	٨١		
الاستدامة الاقتصادية	بنك خاص	١٢٢,٦٠	٧٧	١١,٩٩٣	.٠٠٢
	بنك عام	١٦٢,١٥	١٤٦		
	بنك اجنبي	١٦٣,٥٢	٨١		

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (١٠) إلى:

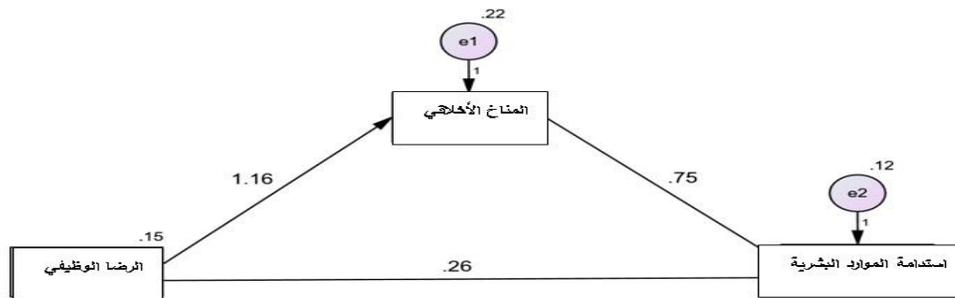
- مستوى المعنوية لجميع الابعاد أصغر من ٥% وهذا يدل على إختلاف المستقضي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك.
 - وبالنسبة لمدى توافر ابعاد الاستدامة الاجتماعية ومدى وجود تباين بين اراء مفردات العينة وفقاً لنوع ملكية البنك نجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا البعد بمتوسط رتب قدره (١١٤,٧١) ثم تأتي بعدها البنوك العامة بفارق كبير بمتوسط رتب (١٦١,٢٦) وتأتي في مقدمة هذا البعد لبنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب قدره (١٧٢,٦٣).
 - اما فيما يتعلق بمدى توافر ابعاد الاستدامة البيئية فنجد ان البنوك الخاصة تأتي في المرتبة الأقل بمتوسط رتب (١٢٤,٥٧) ويليها البنوك العامة بمتوسط رتب قدره (١٥٥,٨٨) ثم تأتي في المقدمة الفروع لبنوك اجنبية بمتوسط رتب قدره (١٧٢,٩٥).
 - وفيما يتعلق ببعد الاستدامة الاقتصادية ومدى وجود تباين بين اراء مفردات العينة وفقاً لنوع ملكية البنك نجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا البعد بمتوسط رتب قدره (١٢٢,٦٠) ثم تأتي بعدها البنوك العامة بفارق كبير بمتوسط رتب قدره (١٦٢,١٥) وتأتي في مقدمة هذا البعد لبنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب قدره (١٦٣,٥٢) وبفارق ضئيل للغاية عن البنوك العامة.
- وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك.

٨/٩- العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي.

- ولاختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار، حيث قام ببناء النموذج السببي المناسب للتطبيق في هذا البحث وهو النموذج التوسيطي Mediation Model، والذي يتكون من ثلاثة أنواع من المتغيرات تعكس العلاقة بين المتغيرات السببية والمتغيرات المتأثرة بها؛ وهم: (المتغير الخارجي: ويتمثل في المناخ الأخلاقي، ويرمز له بالرمز (X)، المتغير الداخلي: ويتمثل في استدامة الموارد البشرية، ويرمز له بالرمز (Y)، المتغير الوسيط: ويتمثل في الرضا الوظيفي وهو المتغير الذي ينتقل من خلاله تأثير المتغير الخارجي إلى المتغير الداخلي، ويرمز له بالرمز (Z)).

- وقد تم اختبار النموذج السببي المقترح وذلك بإجراء تحليل الانحدار باستخدام طريقة الاحتمال الأكبر Maximum Likelihood وحساب معاملات المسارات Path Coefficients واختبار معنويتها، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS) وجاءت النتائج كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (٢) تحليل المسار لمتغيرات البحث



Chi-square = .000
Df = 0
P = 1p

يوضح الشكل السابق ما يلي:

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي.
- التأثير المباشر للمناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية.
- التأثير المباشر للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية.
- التأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية من خلال (عبر توسط) متغير الرضا الوظيفي.
- توضيح القيم الموجودة أعلى خطوط المسار (الخطوط المستقيمة) معاملات المسار للمتغيرات السببية محل البحث ، بينما توضح القيمة الموجودة على رأس المتغير الداخلي (المناخ الأخلاقي) معامل الانحدار لنموذج الانحدار ، في حين تمثل القيم (e_i) معاملات المسار المقابلة للخطأ، والتي تعكس حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ والذي لا تحدده المتغيرات المستقلة.
- فيما يلي نتائج نموذج تحليل المسارات للعلاقات بين المتغيرات كما في الجدول التالي:
جدول (١١) نتائج نموذج تحليل المسارات للعلاقات بين المتغيرات

IFI	CFI	GFI	P-Value	Standardize	Standardized	المسارات	البيان
				d β	β		
				قيم معاملات التأثير غير المباشرة	قيم معاملات التأثير المباشرة		
			.0001		١,١٦ ٢	$z <-- x$	المناخ الأخلاقي
			.0001	١٥٥	.٢٥٨	$y <-- x$	ي على استدامة الموارد البشرية من خلال (عبر توسط) الرضا الوظيفي
			.0001		.٧٤٨	$y <-- z$	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (١١) إلى:

- قيم معاملات المسار جاءت موجبة ويدل ذلك على وجود علاقة ايجابية بين كل متغيرين أي وجود تأثير طردي جوهري وذو دلالة إحصائية.
- قيمة مؤشر الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت الواحد الصحيح وتشير هذه القيمة الى ان جودة النموذج مثالية.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

- قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) The Comparative Fit Index بلغ الواحد الصحيح حيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جدا.
- قيمة مؤشر الملائمة المتزايدة (IFI) Incremental Fit Index بلغ الواحد الصحيح حيث ان هذا المؤشر كلما اقترب من الواحد الصحيح دل ذلك ان النموذج ذو ملائمة عالية جدا.
- ايضا معنوية النموذج حيث ان مستوى المعنوية اقل من (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة تأثير بين هذه المتغيرات.

- ويوضح الجدول الآتي التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلّي للمتغير الخارجي (المناخ الاخلاقي)

على المتغير الداخلي (استدامة الموارد البشرية) من خلال توسيط متغير الرضا الوظيفي:

جدول (١٢) التأثير المعياري المباشر وغير المباشر والكلّي للمتغير الخارجي (المناخ الاخلاقي) على المتغير الداخلي (استدامة الموارد البشرية) بتوسيط متغير الرضا الوظيفي.

نوع التأثير	المتغيرات	المناخ الاخلاقي	الرضا الوظيفي
التأثيرات الكلية المعيارية	الرضا الوظيفي	١,١٦٢	.٠٠٠
	استدامة الموارد البشرية	١,١٢٧	.٧٤٨
التأثيرات المباشرة المعيارية	الرضا الوظيفي	١,١٦٢	.٠٠٠
	استدامة الموارد البشرية	.٢٥٨	.٧٤٨
التأثيرات غير المباشرة المعيارية	الرضا الوظيفي	.٠٠٠	.٠٠٠
	استدامة الموارد البشرية	.٨٦٩	.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (١٢) إلى:

- وجود تأثير طردي كلي وتأثير طردي مباشر وتأثير طردي غير مباشر للمناخ الاخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسيط متغير الرضا الوظيفي.
- وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض العدم ونقبل البديل، أي ان هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي في البنوك التجارية محل الدراسة واستدامة الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

عاشراً- نتائج البحث: -

من خلال استعراض نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي استند اليها البحث واختبار فروض البحث، فقد توصلت الى مجموعة من النتائج، والتي ربما تكون ذات فائدة كبيرة لصانعي القرار بالقطاع المصرفي المصري، وذلك على النحو التالي:

١/١٠- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.

٢/١٠- وجاء معامل الإنحدار موجب اي هناك ارتباط ايجابي بينهما كلما زاد تهيئة المناخ الأخلاقي زاد الرضا الوظيفي كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت قيمته (٠,٩٨٣) أي أن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي) يفسر (٩٨,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

٣/١٠ - كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكد على ذلك إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً. ٤/١٠ - وجاء معامل الإنحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد الرضا الوظيفي زادت استدامة الموارد البشرية يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٩٠) أي أن المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) يفسر (٩٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع (استدامة الموارد البشرية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. ٥/١٠ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً، كما جاء معامل الإنحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد تهينة المناخ الأخلاقي زادت استدامة الموارد البشرية.

٦/١٠ - يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٨٣) أي أن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي) يفسر (٩٨,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (استدامة الموارد البشرية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. ٧/١٠ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاجتماعية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً، وجاء معامل الإنحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط إيجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاجتماعية.

٨/١١ - يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٨٤) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (٩٨,٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة الاجتماعية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وبناءً على النتائج السابقة نجد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاجتماعية، وتم استبعاد بعد مناخ الاستقلالية لعدم تأثيره.

٩/١٠ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع ابعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة البيئية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً، كما جاء معامل الإنحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط إيجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة البيئية.

١٠/١٠ - وجاء معامل الإنحدار لبعده مناخ الاستقلالية اي هناك ارتباط سلبي بينهما فكلما زاد مناخ الاستقلالية قلت الاستدامة البيئية.

١١/١٠ - يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٧٦) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (٩٧,٦%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة البيئية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

١٢/١٠ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاقتصادية، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (١%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (١%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً، وجاء معامل الإنحدار لجميع الأبعاد موجب اي هناك ارتباط إيجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاقتصادية.

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

١٣/١٠ - يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠,٩٨٨) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (٩٨,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الاستدامة الاقتصادية)، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

١٤/١٠ - وجود تأثير طردي كلي وتأثير طردي مباشر وتأثير طردي غير مباشر للمناخ الاخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسط متغير الرضا الوظيفي.

١٥/١١ - كما نجد ان مستوى المعنوية لبعده (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القانون ومناخ القواعد) أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقسي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك، ونجد ان مستوى المعنوية لبعده (مناخ المنفعة) أصغر من ٥% وهذا يدل على إختلاف المستقسي منهم لهذا البعد حسب نوع ملكية البنك، ومعنى ذلك انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية البنك بالنسبة لبعده (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القانون ومناخ القواعد)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقسي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك، وعلى عكس هذا بالنسبة لبعده (مناخ المنفعة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقسي منهم لهذا البعد حسب نوع ملكية البنك.

١٦/١٠ - وبالنسبة لإمكانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم حول ابعاد استدامة الموارد البشرية حسب نوع ملكية البنك نجد ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد أصغر من ٥% وهذا يدل على إختلاف المستقسي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك وهذا يدل على ان نوع ملكية البنك من العوامل المؤثرة في آراء المستقسي منهم حول ابعاد استدامة الموارد البشرية.

١٧/١٠ - كما تم التوصل الى وجود تأثير طردي كلي مباشر وغير مباشر للمناخ الاخلاقي على استدامة الموارد البشرية، وذلك من خلال توسط متغير الرضا الوظيفي.

أحد عشر: التوصيات: -

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث، والتي قامت بتوضيح مجموعة من المشاكل وأوجه القصور في تهيئة مناخ أخلاقي إيجابي يساعد في ترسيخ مفاهيم استدامة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في البنوك محل البحث، ويمكن الوقوف على مجموعة من التوصيات، التي تعد بمثابة خطوط إرشادية لتهيئة مناخ أخلاقي إيجابي، وذلك حتى تتمكن البنوك التجارية من الاستفادة من هذا الاتجاه في توطين مفاهيم الاستدامة بشكل عام واستدامة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وفي الجدول الآتي سنقوم بعرض التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها:

جدول رقم (١٣) التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها

م	التوصية التنفيذية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	مدة التنفيذ المقترحة
١	العمل على تحسين المناخ الأخلاقي بالقطاع المصرفي المصري لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.	١- البنك المركزي المصري ٢- الإدارة العليا بالبنك ٣- إدارة التدريب	١- عقد الندوات وتنفيذ البرامج التدريبية لتوضيح أهمية المناخ الأخلاقي ودوره في تحقيق استدامة الموارد البشرية. ٢- الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية وتدعيم العلاقات غير الرسمية. ٣- استطلاع المناخ الأخلاقي بشكل دوري بهدف الكشف عن أوجه القصور وتحسينها.	١٢ - ١٨ شهر
٢	اهتمام قادة القطاع المصرفي بتنمية مناخ أخلاقي إيجابي من خلال اشراك العاملين في صياغة معايير هذا المناخ.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية.	١- مشاركة العاملين في وضع ميثاق أخلاقي من خلال ورش العمل. ٢- ان تكون رسالة ورؤية البنك مشجعة ومحفزة لمناخ الرعاية الذي يركز على الاهتمام بالعاملين.	١٢ - ١٨ شهر

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

م	التوصية التنفيذية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	مدة التنفيذ المقترحة
٣	الاهتمام ببناء مدونات اخلاقية بحيث تكون بمثابة المرشد والموجه لقرارات المديرين وسلوك العاملين في البنك نحو الاعتبارات الاخلاقية.	١- إدارة الموارد البشرية. ٢- قسم التدريب ٣- قسم التطوير الوظيفي	١- عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية.	١٢ شهر
٤	ربط الأجر والمكافآت بمدى التزام العاملين بالسلوكيات الأخلاقية، وتطبيقهم لمعايير الاستدامة.	١- إدارة الموارد البشرية. ٢- قسم الأجر.	١- تطوير أنظمة الأجر والحوافز بشكل يساعد على تطبيق معايير الاستدامة والجوانب الأخلاقية.	١٠ - ١٢ شهر
٥	ضرورة بناء هيكل للأجر يقابل الجهد المبذول من جانب العاملين بالشكل الذي يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال اشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وبما يحقق رضائهم الوظيفي.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية. ٣- قسم الأجر.	١- وضع نظام عادل الحوافز والمكافآت للعاملين. ٢- توفير الإمكانات المادية والتكنولوجية التي تساعد على بناء نظام موضوعي لتقييم للعاملين.	٦-١٢ شهر
٦	مكافأة وتحفيز العاملين على تقديم الافكار الجديدة ودعم المبادرات بما يساهم في بناء مناخ أخلاقي داعم.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية.	١- تشجيع العاملين على الابتكار والابداع والعمل بروح الفريق الواحد. ٢- توفير بيئة عمل محفزة. ٣- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين. ٤- الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين المتميزين في تقديم الخدمة.	٦-١٢ شهر
٧	ضرورة عقد لقاءات دورية بين الإدارة العليا والعاملين والعمل على زيادة التواصل وتبادل المعلومات بين مستويات البنك المختلفة.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية. ٣- إدارة العلاقات العامة بالبنك.	١- عقد ندوات تثقيفية لتوعية العاملين. ٢- عقد اللقاءات التفاعلية في المناسبات المختلفة. ٣- تدعيم التفاعل الاجتماعي بين العاملين. ٤- استخدام وسائل اتصالات حديثة	٦-١٢ شهر
٨	وضع قواعد واضحة ومعلنة للترقي الوظيفي بما يساعد على رفع درجة الطموح والسعي للترقي والحصول على المناصب الاعلى وبالتالي أجوراً وحوافز أعلى مما يحقق لهن معدلات اعلى من الرضا الوظيفي مما ينعكس أثره على خلق مناخ أخلاقي جيد وتحقيق استدامة العنصر البشري.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية.	١- الابتعاد في الاختيار والتعيين عن المحسوبيات، والواسطة، والمجاملات. ٢- استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة. ٣- حسن اختيار الموارد البشرية لذين يمتازون بمهارات التعامل مع العملاء ٤- الاختيار والتعيين في الوظيفة على اساس معايير محددة ومعلنة للجميع.	١٢-١٨ شهر
٩	عمل كتيبات ونشرات دورية تقوم بتوعية العاملين بالأداب والسلوكيات الإيجابية التي من شأنها ان تعزز مناخ العمل الأخلاقي.	١- إدارة الموارد البشرية. ٢- قسم التدريب ٣- إدارة العلاقات العامة بالبنك.	١- من خلال استخدام النشرات البريدية وموقع البنك والمطبوعات بشكل دوري من اجل توعية العاملين بالبنك بمفاهيم العمل الأخلاقي.	٦ أشهر

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

م	التوصية التنفيذية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	مدة التنفيذ المقترحة
١٠	الاهتمام بتعزيز مناخ العمل الأخلاقي حيث نجد انه كلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- قسم التطوير الوظيفي	١- من خلال تطبيق نظام فرق العمل للحد من فرص تحقيق البعض للمصالح الشخصية.	١٠ - ١٢ شهر
١١	العمل على تطوير منظومة القيم التنظيمية بالقطاع المصرفي باعتبار المناخ الأخلاقي جزءاً منها.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- إدارة الموارد البشرية ٣- قسم التدريب	١- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم ممارسة مناخ العمل الأخلاقي.	١٢ - ١٨ شهر
١٢	رفع كفاءة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام باختيار أفضل العناصر من أجل تحقيق استدامة الموارد البشرية.	١- الإدارة العليا بالبنك ٢- الإدارة الوسطى (مديري الإدارات) ٣- إدارة الموارد البشرية.	١- تبنى استراتيجية اختيار وتعيين تتضمن الجوانب الأخلاقية وبعد الاستدامة.	١٢-١٨ شهر
١٣	نشر الوعي بالمفاهيم المتعلقة بتطبيق ونشر قيم الاستدامة بالقطاع المصرفي.	١- إدارة الموارد البشرية. ٢- قسم التدريب	١- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم الممارسات المستدامة.	١٢ شهر
١٤	تدريب العاملين بالقطاع المصرفي على تطبيق مفاهيم الاستدامة وإشراكهم في كيفية ادماجها في العمليات المختلفة.	١- قسم التدريب ٢- قسم التطوير الوظيفي	١- عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. ٢- دعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	١٢-١٨ شهر
١٥	الاهتمام بنشر تقارير متعلقة بمدى احراز تقدم في تطبيق معايير الاستدامة.	١- إدارة العلاقات العامة بالبنك.	١- انشاء وحدة بالبنك تهتم بتطبيق معايير الاستدامة بأنشطة العمل المصرفي على غرار وحدة لجنة بازل ، باعتبار مؤشر الاستدامة في البورصة المصرية محل اهتمام منذ ٢٠١٠ تحت اسم مؤشر S&P EGX ESG ، وبالتالي اصبح لزاماً على البنوك المدرجة بالبورصة ان تنشر تقارير في هذا الشأن.	١٢ شهر
١٦	ربط الترقيات بمدى احراز العاملين لنتائج في قضيتي المناخ الأخلاقي والاستدامة.	١- إدارة الموارد البشرية. ٢- قسم التقارير وتقييم الاداء	١- تعديل معايير الترقية من خلال ربطها بمدى تحقيق العاملين لمعايير محددة فيما يتعلق بالمناخ الأخلاقي ومعايير الاستدامة.	١٢ شهر

- حلیم، شیری مسعد (٢٠١٧)، التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسات تربوية ونفسية، المجلد/العدد: ٩٥ع.
- دهليز، خالد عبد، البيقوبي، عبد الله علي، عاشور، يوسف حسين، (٢٠١٨)، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٦ عدد ١.
- الصباغ، شوقي محمد، مرزوق، عبدالعزيز علي. (٢٠١٣)، المناخ الأخلاقي علاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - عمادة البحث العلمي، ٢٧٤، ص ٢٩٦، ٢٩٩.
- العزب، تامر كريم، (٢٠١٧)، أثر المناخ الأخلاقي على الثقة في مشاركة المعرفة – دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمصر للطيران-. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٣٩.
- عيد، أيمن عادل، (٢٠١٥)، دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر، مج ١٤٣٩، ص ١٢٣-١٧٥.
- عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر.
- محمد المحمدي الماضي، عبد الحميد أبوناعم، (١٩٩٥)، النواحي الاخلاقية في مجال الاعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد ٤٩، ص ٣١٧.
- محمود سيف الدين إبراهيم، نسمة، (٢٠١٧) الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل – دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٥)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، القاهرة.
- المراجع الأجنبية
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model. **Organization Science**, 23, p1767.
- Ayla, ZehraÖncer ,Müge, LeylaYıldız (2012), The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 58, 12 October 2012, pp 714-723.
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, 29(1), 118-130.
- Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. **Procedia-social and behavioral sciences**, 195, 1348-1354

- Chang, D. S., & Kuo, L. C. R. (2008). The effects of sustainable development on firms' financial performance—an empirical approach. **Sustainable Development**, 16(6), 365-380.
- Cohen, D (1993) , creating and maintaining ethical work climates , anomie in the work place and implications for managing change , **business ethics quarterly** , 3(4) , p.p 343-358.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2011). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. **Human Resource Management Journal**, p3.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In 21st EIASM Workshop on SHRM ,pp. 30-31.
- Epstein, M. J., & Rejc, B. A. (2014). **Making sustainability work : Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts.** p25.
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May, 26.
- Fu, W., & Deshpande, S. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. **Journal of Business Ethics**, 124,pp 339-349.
- Hellriegel ,D , and Slocum , J,(1996) , **Management** , New York : Addison wesly Longman
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(12), p2148.
- Kamarul Zaman Bin Ahmad, Sajjad M. Jasimuddin, Wang Ling Kee, (2018) "Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?", **Management Decision**, Vol. 56 Issue: 2, pp.421-440 .
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, 25(8), p 1075.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). New HRM practices, complementarities, and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, 27, p243.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. **Journal of business ethics**, 69(2), p178.

- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. **Organization & Environment**, 21(3), p249.
- Moore, R. A. (2015). Identifying elements of a climate for sustainability. **The University of Texas Rio Grande Valley**. pp21,22.
- Parakandi, M., & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 55, 1370-1379.
- Prensushi, G., Shaw, K. L., & Ichniowski, C. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. **Amer. Econom. Rev**, 87(3), p293.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American journal of community psychology**, 13(6), 693-713.
- Stacy H. Lee ‘Jung Ha-Brookshire’ (2017) Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees’ Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study ‘**Sustainability**’, 9(3), p465.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. **Journal of cleaner production**, 162, 1252-1265.
- Vasantha Lakshmi R, Hanuman Kennedy,(2017), “The Role of Business Sustainability in Human Resource Management: A Study on Indian Manufacturing Companies”, **The South East Asian Journal of Management (SEAM)**, Vol 11, No 1,pp 70-85.
- Victor, B. and J.B. Cullen (1987): “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, in W.C. Frederick (ed.)”, **Research incorporate Social Performance and Policy (JAI Pres, Greenwich, CT)**, p, 52.
- Vrinda, N. N., & Jacob, N. A. (2015). The impact of job satisfaction on job performance. **International Journal in Commerce, IT & Social Sciences**, 2(2), pp 27-37 , p28.
- Yener ,Müjdelen , Miray , Yaldıran , SinemErgun(2012), The Effect of Ethical Climate on Work Engagement , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 58, p.p 724-733.