

دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية

دكتور

أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

أ/حافظ محمد فريد حامد خلف

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة – جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام قائمة موجهة للعاملين وبلغ حجم مجتمع البحث 73007 مفردة، وبلغت عينة البحث 383 مفردة ورغبة منا في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث فقد قام بزيادتها لتصبح 405 مفردة، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصل هذا البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول ابعاد 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، رفع كفاءة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام باختيار افضل العناصر من اجل تحقيق استدامة الموارد البشرية، الاهتمام بنشر تقارير متعلقة بمدى احراز تقدم في تطبيق معايير الاستدامة، ربط الترقيات بمدى احراز العاملين لنتائج في قضيتي المناخ الأخلاقي والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: المناخ الأخلاقي، استدامة الموارد البشرية

Summary

The research aims to identify the role of the ethical climate in achieving the sustainability of human resources in the Egyptian commercial banks, and the survey list was used as a main tool for data collection, and a list directed to workers was used and the size of the research community reached 73007 individuals, and the research sample reached 383 individuals and our desire to increase the percentage of sample representation For the research community, it increased to 405 items, and the statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process and analyze data and test hypotheses.

This research reached a set of results, the most important of which are: The effect of a statistically significant impact of the ethical climate change dimension on the sustainability of human resources, statistics of statistical significance among the respondents' opinions on the dimensions of human resource sustainability according to the type of bank ownership.

The research presented a group, the most important of which are: Working to improve the ethical climate, and therefore, investing in the public institution is to create good projects, create a good environment, raise the efficiency of employing human resource management policies in a way that works in making a good opinion in employment for the job opinion of the public opinion, attention to the topic Reports related to progress in implementing sustainability standards, upgrades to ethical climate and sustainability.

Key words: Ethical Climate, Human Resource Sustainability

المقدمة:

تعتبر البنوك التجارية العاملة في مصر من أهم دعائم الاقتصاد المصري بما لها من دور حيوي في تفعيل مناخ الاستثمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتوفير الأمن الاستثماري ، خاصة في ظل بيئة استثمار تنسم بالتعقيد البيئي (متغيرات بيئية عديدة مع كثرة تغير كافة المتغيرات) ، لذا تحرص بعض البنوك التجارية العاملة في مصر على تبني التوجه الاستراتيجي في كافة أنشطتها والذي جعلها تتحول من الاستثمار المرتكز على الموارد إلى الاستثمار ذات التوجه بالعنصر البشري باعتباره ركيزة التنمية المجتمعية في كافة مجالاتها ، والموارد البشرية هم القادرين على إحداث التغير المطلوب لكي تتمكن البنوك من مواكبة العصر الذي يتسم بالتعدد البيئي (عيد ، 2015) .

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، 2005).

ولتحقيق استدامة الموارد البشرية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فلا بد من الاهتمام بقضية المناخ الأخلاقي بمكوناته ، حيث يعد 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 يحفز العاملين ويجعلهم راضين بحيث يخلق لديهم اتجاهات إيجابية في الإطار التنظيمي بما يحقق استدامة الموارد البشرية بالمنظمة.

والتساؤل الذي يواجه متخذي القرار في تلك المنظمات هو ما هي الطريقة الأكثر فاعلية والتي عليهم اعتمادها في تصميم وتنظيم وإدارة عملهم، وهم يواجهون تلك التطورات؟ وما هي المداخل الأكثر ملائمة لإدارة المورد البشري، كونه يمثل أكثر الموجودات أهمية في المنظمة، وكيف ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء التنظيمي لمنظمتهم؟

وتأسيساً على ما تقدم يسعى هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية 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: -

1-المناخ الأخلاقي Ethical Climate

1/1- مفهوم المناخ الأخلاقي

يعد المناخ الأخلاقي نمط من أنماط مناخ العمل التنظيمي حيث عرف (hellriegel , slocum , 1996)، المناخ الأخلاقي بانه 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 التي يقوم بها الافراد.

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

و عرف (Babin, Robin, 2000) المناخ الأخلاقي بأنه إدراكات العاملين المتعلقة بقواعد وقيم وإجراءات وممارسات المنظمة.

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

أما(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 ، 2013) حيث تم تعريف المناخ الأخلاقي باعتباره " مجموعة من القيم أو المعايير المشتركة بين أفراد المنظمة ، تمثل خطوياً 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، 2017) فيعرفه بأنه " الفهم الضمني بين العاملين لماهية السلوك الأخلاقي الصحيح والتصورات المشتركة لكيفية معالجة القضايا الأخلاقية".

ويمكن لنا 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".

2/1- 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).

1/2/1- 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.

2/2/1- 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.

3/2/1- مناخ الاستقلالية

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.

4/2/1- مناخ القانون أو المعيار

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.

5/2/1- مناخ القواعد

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.

2- استدامة الموارد البشرية Human Resource Sustainability

1/2- مفهوم استدامة الموارد البشرية

أصبح مفهوم الاستدامة أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقت اهتمام في الآونة الأخيرة وخصوصاً في المنظمات التي تفكر بالبقاء طويل الأجل، لكون أهم معطيات

الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة وأن تتوافق وتتوائم 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 أيضاً 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 يساهم 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 تساهم 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 لنا من خلال العرض السابق تعريف استدامة الموارد البشرية بأنها "النهج المستدام الذي يتم من خلاله توظيف أدوات إدارة الموارد البشرية بشكل يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية"

2/2- 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.

1/2/2- 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).

● ونرى إن دمج الإجراءات الاجتماعية المطلوبة في تقييم أداء العاملين يدفع بالسلوكيات الخاصة بالعمل لدعم مبادرات الاستدامة الاجتماعية في المنظمة.

2/2/2- 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).

3/2/2- 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.
- ونرى 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: -

وقد قمنا بإعداد الدراسة الاستطلاعية وكان الهدف منها الوقوف على مشكلة البحث والامام بجميع جوانب المشكلة البحثية ومحاولة توضيح دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية بالبنوك التجارية المصرية وكذلك تكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها وتحديد مجتمع البحث، وتحديد المتغيرات الأساسية لنموذج البحث وذلك عن طريق بعض البيانات الاحصائية عن دور البنوك التجارية المقيدة بيورصة الأوراق المالية، وايضا مجموعة من المقابلات الشخصية مع العاملين بالبنوك موضع البحث.

ومن اجل ذلك اجرينا العديد من المقابلات مع عدد من العاملين بالقطاع المصرفي في مصر وعددهم (30) من العاملين بمختلف الإدارات التابعة للمستويين التنفيذي والإشرافي (الإدارة التنفيذية والممثلة في) (عامل خط المواجهة الصرافين وخدمة العملاء، الإدارة الإشرافية والممثلة في رؤساء الأقسام)، وكانت الأسئلة تدور حول دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية وكان من بين اهم الأسئلة التي تم توجيهها للمستقصى منهم من اجل التعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، مدى اهتمام ادارة البنك بتهيئة مناخ أخلاقي جيد؟، ومدى توافر استدامة الموارد البشرية في البنك؟، وهل هناك علاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استدامة المورد البشرى؟.

وكان من اهم 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 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 وبدرجه اقل في الفروع لبنوك اجنبية، كما أشار بعض العاملين أن البنوك محل الدراسة لا تبتدى 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: -

1/3- دراسات سابقة تناولت المناخ الأخلاقي.

لقد اهتم الباحثان بدراسة المتغيرات وبمتابعة الاديبيات 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 المتفرغين 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 بين الجنسين تلعب دوراً هاماً في مستوى الإبلاغ الذاتي للالتزام التنظيمي، ويعد فهم الالتزام التنظيمي مهماً نظراً لإرتباط مستويات الالتزام 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 الإجراءات 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.

2/3- دراسات سابقة تناولت استدامة 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 خلال ظهور مجالات عمل جديدة ، ومعرفة ومهارات ، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج وهو أن التعليم المؤهل للموارد البشرية ، واستخدام المهارات الاصيلة 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 التغيرات 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، وتسمى 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:** في اهتمام 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) 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) ، 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 ترك العمل. وعليه فإنه في ضوء ما تقدم فإن هذا البحث يختلف في تناول دور المناخ الأخلاقي بأبعاده في تحقيق استدامة الموارد البشرية بأبعاده.

رابعاً: الظاهرة والمشكلة البحثية: -

في ظل عالم يتسم بالتعقيد البيئي ، وبعد المرور بعدد من الأزمات المصرفية العالمية (عيد ، 2015) ، أصبح على القطاع المصرفي أن يتحمل تبعات دورة المنوط به حتى يحقق نتائج المرجوة ،

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

وبمراجعة نتائج الدراسة الاستطلاعية وجدنا 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 أن يؤثر المناخ الأخلاقي على استدامة المورد البشرية للعاملين بالبنوك التجارية المصرية؟".

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

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

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

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

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

6- إلى أي مدى تختلف درجة الوعي لدى العاملين بالبنك بالمناخ الأخلاقي وفق نوع ملكية؟

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

خامساً: أهداف البحث: -

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

1- تقديم إطار نظري واضح لمفهوم كلاً من المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية والابعاد الفرعية المؤثرة في كلاً من المتغيرين.

2- معرفة دور بعد (مناخ الرعاية) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

3- معرفة دور بعد (مناخ الاستقلالية) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

4- معرفة دور بعد (مناخ القانون) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

5- معرفة دور بعد (مناخ القواعد) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

6- معرفة دور بعد (مناخ المنفعة) في استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

7- معرفة الاختلاف بين درجة وعى العاملين بالمناخ الأخلاقي 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 والمتمثل في: "التعرف على مدى إمكانية تحقيق استدامة المورد البشري من خلال المناخ الأخلاقي السائد بالبنك"،

وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1- أهمية المناخ الأخلاقي في دعم استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

2- الحاجة لتحديد أي من ابعاد المناخ الأخلاقي أكثر تأثيراً على استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية المصرية.

3- التأكيد على دور المناخ الأخلاقي كأداة من أدوات صانعي القرار بالبنوك التجارية المصرية.

4- تحديد ما إذا كان نوع ملكية البنك يؤثر على المناخ الأخلاقي من وجهة نظر العاملين.

- 5- ان تفعيل المناخ الأخلاقي بأبعاده يساهم فى ترسيخ مفاهيم استدامة الموارد البشرية.
- 6- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية، حيث لم يجد الباحث - في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات -دراسة تناولت العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية.
- 7- 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 لمحاولة تحقيق استدامة المورد البشرى.

سابعا: فرضيات البحث: -

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

- 1- 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.
- 2- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين اراء المستقصى منهم حول مدى توافر المناخ الأخلاقي وفق نوع ملكية البنك.
- 3- لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية بين اراء المستقصى منهم حول مدى وجود استدامة الموارد البشرية وفق نوع ملكية البنك.

ثامناً: تصميم البحث: -

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

1/8- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية بالفروع الرئيسية، ويشتمل هذا القطاع على (16) بنك حيث تنقسم الى (3) بنوك قطاع عام (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، (13) 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).

2/8- عينة البحث:

لقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث هو (73007) 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 (1) أسماء البنوك المدرجة ببورصة الأوراق المالية واعداد العاملين بها وتوزيع العينة على البنوك محل البحث

م	اسم البنك	عدد العاملين	العينة
1	البنك الأهلي المصري	19839	70
2	بنك مصر	13400	70
3	بنك القاهرة	7925	70
4	البنك التجاري الدولي - مصر	6810	15
5	البنك المصري الخليجي	1811	15

6	البنك المصري لتنمية الصادرات	1071	15
7	بنك الاتحاد الوطني - مصر	1147	15
8	بنك البركة مصر	960	15
9	بنك التعمير والاسكان	2605	15
10	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	1343	15
11	بنك الكويت الوطني - مصر	1611	15
12	بنك فيصل الاسلامي المصري	1776	15
13	بنك قطر الوطني الاهلي	6606	15
14	بنك قناة السويس	1314	15
15	بنك كريدي اجريكول مصر	2500	15
16	مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر	2289	15
--	الإجمالي	73007	405

- المصدر: من اعداد الباحث

3/8- مفردة البحث:

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، 2020) وذلك لتحديد حجم العينة، وحيث ان حجم مجتمع البحث هو 73007 مصرفي وبافتراض ان حدود الخطأ المسموح به 5% عند مستوى ثقة 95%، وقد تم تحديد حجم العينة بمعادلة (عيد، 2020).

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

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

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

ورغبة منا في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث فقد قامنا بزيادتها لتصبح 405 مفردة وتم توزيعها كما هو موضح بالجدول رقم (1).

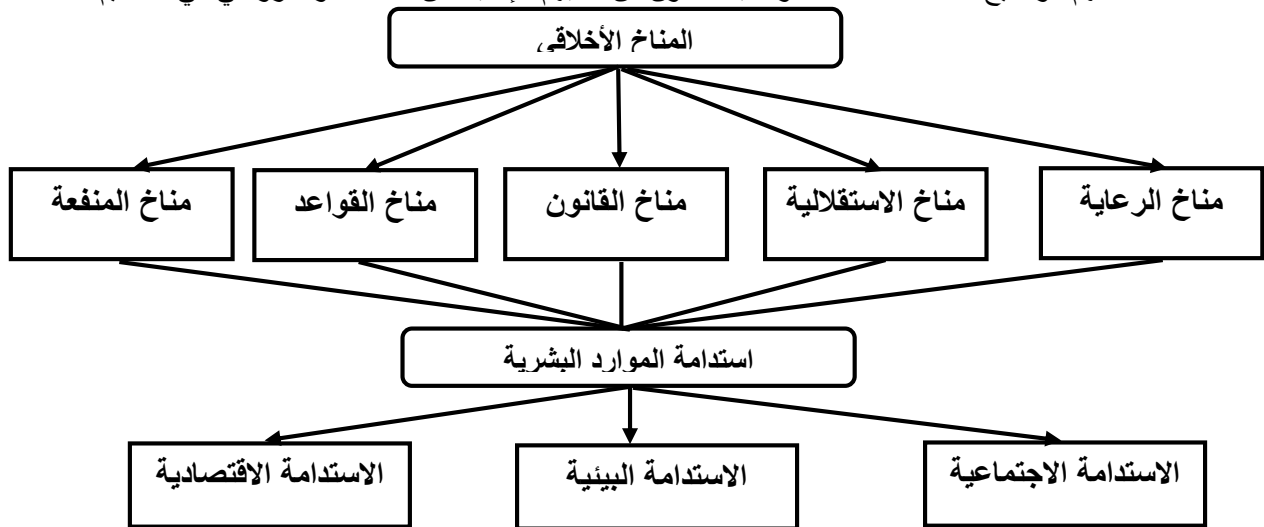
4/8- أداة البحث:

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 أولاً بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم 1 حتى رقم 14.
- **الجزء الثاني:** 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 1 حتى رقم 32.
- **الجزء الثالث:** تضمن السؤال عن نمط ملكية البنك (بنوك قطاع عام، بنوك قطاع عام، فروع لبنوك أجنبية) الجزء رابعاً بقائمة الاستقصاء الأسئلة من رقم 1 حتى رقم 3.

5/8- طريقة جمع البيانات:

وقد قمنا بجمع البيانات من خلال قائمة استقصاء بالإضافة الى استخدام المقابلة الشخصية مع المستقصي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبيهم 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.
شكل رقم (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

6/8- متغيرات البحث:

7/8- أساليب قياس متغيرات البحث:

نتناول 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 (1) غير موافق تماماً إلى (5) 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 اثنين وثلاثون عبارة باستخدام مقياس ليكرت 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 (1) غير موافق تماماً إلى (5) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

8/8- 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 باستخدام الموارد البشرية كمتغير تابع، على أساس قيم المناخ الأخلاقي، بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين المناخ الأخلاقي، واستخدام 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 مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المستقضي منهم لمتغيرات البحث تبعاً لنوع ملكية البنك.

9- الاختبارات الإحصائية المستخدمة في البحث:

لقد اعتمدنا على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على الاختبارات الاتية (معامل ألفا (كرونياخ) 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 مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة.

10/8- الجداول التكرارية والنسبية Frequency Tables:

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

جدول (3) العدد والنسبة لتوزيع عينة البحث حسب نوع ملكية البنك

نوع ملكية البنك	العدد	النسبة %
بنوك قطاع خاص	77	25.3
بنوك قطاع عام	146	48.1
فرع بنك اجنبي	81	26.6
الإجمالي	304	100

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

11/8- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد البحث:

قمنا بقياس ثبات أبعاد البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (α): وكانت النتائج كما في الجدول التالي:
جدول (4) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

أبعاد البحث	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور المناخ الأخلاقي		
البعد الأول	3	.683
البعد الثاني	3	.649
البعد الثالث	3	.644
البعد الرابع	2	.641
البعد الخامس	3	.634
محور استدامة الموارد البشرية		
البعد الأول	10	.879
البعد الثاني	12	.943
البعد الثالث	10	.878
المقياس ككل		
	46	.970

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

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (4) إلى:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد البحث، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل جاء يساوي (970). 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 قمنا بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.
12/8- تقييم الاعتمادية لمقاييس البحث.

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قمنا باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal consistency وقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط.

1/12/8- الصدق الداخلي لمحاور البحث:

قمنا بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

1/1/12/8- الصدق الداخلي لأبعاد المناخ الأخلاقي:

جدول (5) معاملات الارتباط لعناصر المناخ الأخلاقي

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
1	نشعر أن مراعاة مصالح كافة العاملين تمثل بؤرة اهتمام إدارة البنك.	.780**	,000
2	تحرص إدارة البنك على توفير الاهتمام بكافة العاملين بالبنك.	.803**	,000
3	يحرص كل عامل بالبنك على التعاون مع زميله ليكون دائماً في مكانه أفضل.	.707**	,000
4	يحرص العاملون في البنك على إتباع معتقداتهم الشخصية.	.778**	,000
5	في كثير من الأحيان يسترشد العاملون في البنك بأخلاقيتهم الشخصية.	.545**	,000
6	نادراً ما تترك إدارة البنك لكل عامل حرية تحديد ما هو صواب وما هو خطأ في العمل.	.566**	,000
7	تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالبنك.	.510**	,000
8	يحرص الزملاء في البنك على تطبيق القوانين المنظمة للعمل.	.570**	,000
9	نادراً ما يهتم العاملون بالبنك بتطبيق قواعد العمل.	.639**	,000
10	يحرص كثير من العاملين بالبنك على التحلي بالمهنية في الأداء.	.831**	,000
11	تنتم بيئة العمل بالبنك بتطبيق العاملين للمعايير التي تنظم العمل.	.830**	,000
12	يحرص العاملون في البنك على ممارسة أي السلوكيات التي من شأنها تحقيق مصلحة البنك.	.547**	,000
13	تنتم بيئة العمل في البنك بأنه لا مجال لأن يتبع العاملون معتقداتهم الفردية.	.805**	,000
14	يشعر العاملون بغاية القلق بشأن تحقيق ما هو أفضل لأنفسهم في البنك.	.672**	,000

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (5) إلى:

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد مناخ الرعاية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.707: 0.803) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن المناخ الأخلاقي.
- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد مناخ الاستقلالية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.545: 0.778) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد مناخ الاستقلالية.
- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد مناخ القانون حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.51: 0.639) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد مناخ القانون.

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعده مناخ القواعد حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.831:0.83) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد مناخ القواعد.

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعده مناخ المنفعة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.805:0.547) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد مناخ المنفعة.

2/1/12/8- الصدف الداخلي لأبعاد استدامة الموارد البشرية:

جدول (6) معاملات الارتباط لعناصر استدامة الموارد البشرية

م	العبارات	معامل الارتباط	معنوية (دلالة الارتباط)
1	يحرص البنك على توفير رعاية صحية تناسب احتياجات العاملين.	.515**	,000
2	تسعى إدارة البنك إلى توفير مراكز ترفيه للعاملين به.	.757**	,000
3	تحرص إدارة البنك على اعتماد سياسة توظيف تتسم بالتوسع في توفير مزيد من فرص العمل.	.648**	,000
4	تعمل إدارة البنك على تقديم تيسيرات لحصول العاملين على سكن قريب من العمل.	.742**	,000
5	يحرص البنك على إشراك العاملين في أنشطة إجتماعية مختلفة لتأكيد شعورهم بالانتماء .	.822**	,000
6	تحرص إدارة البنك على وضع سياسات تحد من التمييز بين العاملين.	.633**	,000
7	تهتم إدارة البنك بوضع سياسات تعمل على عدالة توزيع الدخل بين العاملين.	.776**	,000
8	تحرص إدارة البنك على توفير التدريب اللازم للعاملين.	.623**	,000
9	تحرص إدارة البنك على تبنى سياسات تدعم أنشطة ذوى القدرات الخاصة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.	.749**	,000
10	تحرص إدارة البنك على إنشاء صناديق تأمينية خاصة للعاملين بجانب التأمين الإجبارى.	.568**	,000
11	تحرص إدارة البنك على وضع الأهداف البيئية في التوصيف الوظيفي للعاملين.	.769**	,000
12	تحرص إدارة البنك على تخصيص القوى العاملة اللازمة لتنفيذ أنشطة الإدارة البيئية بالبنك.	.783**	,000
13	تهتم إدارة البنك بالإشارة إلى مسؤوليتها البيئية عند الإعلان عن وظائف جديدة.	.783**	,000
14	تهتم إدارة البنك بطرح أسئلة متعلقة بالأنشطة البيئية في المقابلات الشخصية.	.817**	,000
15	تحرص إدارة البنك على تقديم التمويل للمشروعات الصديقة للبيئة.	.688**	,000
16	تحرص إدارة البنك على ربط تقييمات الأداء للعاملين بتحقيقهم للأهداف البيئية.	.800**	,000
17	تهتم إدارة البنك بوضع قواعد لتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف البيئية.	.824**	,000
18	تحرص إدارة البنك على توفير التدريب للعاملين على برامج الإدارة البيئية.	.764**	,000
19	تهتم إدارة البنك بتقديم الدعم للأنشطة المسؤولة عن إدارة النفايات.	.781**	,000
20	تحرص إدارة البنك على تبنى سياسة قائمة على تقديم حوافز لتشجيع مشروعات إعادة التدوير.	.788**	,000

21	يهتم البنك بتهيئة بيئة عمل صديقة للبيئة تضمن صحة وسلامة العاملين.	** .701	,000
22	تحرص إدارة البنك على وضع نظام مساءلة عن مدى تطبيق الأهداف البيئية بالبنك.	** .761	,000
23	تحرص إدارة البنك على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.	** .712	,000
24	تولى إدارة البنك أهمية كبيرة بالبرامج التدريبية المتعلقة برفع كفاءة العاملين.	** .685	,000
25	تحرص إدارة البنك على رفع كفاءة الخدمات المقدمة.	** .704	,000
26	تهتم إدارة البنك بتعديل بعض الخدمات عند الحاجة.	** .721	,000
27	تحرص إدارة البنك على تقليل التكاليف التي تحدث عند التوسع في حجم الأعمال.	** .392	,000
28	تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالكوادر ذات الكفاءة العالية.	** .715	,000
29	يحرص البنك على وضع قواعد لضبط أداء العاملين.	** .658	,000
30	تحرص إدارة البنك على العمل بالسيناريوهات لمواجهة المواقف المختلفة.	** .663	,000
31	تولى إدارة البنك الإهتمام اللازم بتحليل المنافسين.	** .669	,000
32	تحرص إدارة البنك على الإهتمام بتنمية مصادر دخل العاملين.	** .737	,000

**** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.**

*** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.05.**

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (6) إلى:

- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الاستدامة الاجتماعية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.515: 0.822) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد الاستدامة الاجتماعية.
- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الاستدامة البيئية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.688: 0.824) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد الاستدامة البيئية.
- صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الاستدامة الاقتصادية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.392: 0.737) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي (0.01)، بمعنى أن هذه القائمة تصلح لتجميع البيانات عن بعد الاستدامة الاقتصادية.

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 لنا تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية.

1/9- العلاقة بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية.

قمنا بعمل تحليل الانحدار البسيط وحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (7) نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.983	** ,000	17085.176	** ,000	130.710	.989	المناخ الاخلاقي

** 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 الباحثان إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (7) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، 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.

- 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 (0.983) أي أن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي) يفسر (98.3%) 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.

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.

2/9- العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاجتماعية.

- قمنا بعمل تحليل الانحدار التدريجي وحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (8) 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		
.984	** ,000	4622.281	,000	8.785	.459	مناخ الرعاية
			,000	4.067	.166	مناخ المنفعة
			,000	3.769	.200	مناخ القانون
			,002	3.093	.145	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 الباحثان إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (8) 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 (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 الاجتماعية.
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.984) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (98.4%) 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.
- 3/9- العلاقة بين ابعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة البيئية.

- قمنا بعمل تحليل الإنحدار التدريجي وحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (9) 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		
.976	**,000	2409.358		7.178	.450	مناخ الرعاية
				4.088	.284	مناخ القانون
				2.874	.162	مناخ القواعد
				3.510	.181	مناخ المنفعة
				-3.469	-.146	مناخ الاستقلالية

** 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 الباحثان إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (9) 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 (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 البيئية.
- وجاء معامل الإنحدار لبعدها مناخ الاستقلالية اي هناك ارتباط سلبي بينهما فكلما زاد مناخ الاستقلالية قلت الاستدامة البيئية.
- 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 أبعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة البيئية.

4/9- العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاقتصادية.

- قمنا بعمل تحليل الانحدار التدريجي وحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (10) نموذج الانحدار التدريجي لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاقتصادية

معامل التحديد R ²	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
.988	**,000	6332.675		10.352	.487	مناخ الرعاية
				6.461	.237	مناخ المنفعة
				3.536	.169	مناخ القانون
				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 الباحثان إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (10) إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاقتصادية، وذلك بناءً على معنوية اختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.

- وجاء معامل الانحدار لجميع الأبعاد موجب أي هناك ارتباط إيجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاقتصادية.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R²) 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 أبعاد المناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) في البنوك التجارية محل البحث والاستدامة الاقتصادية، وتم استبعاد بعد مناخ الاستقلالية لعدم تأثيره.

5/9- 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 (11) 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	152.33	77	1.192	.551
	بنك عام	147.87	146		
	بنك اجنبي	161.00	81		
مناخ الاستقلالية	بنك خاص	144.32	77	1.134	.567

		146	157.28	بنك عام	
		81	151.66	بنك اجنبي	
.447	1.611	77	152.55	بنك خاص	مناخ القانون
		146	147.06	بنك عام	
		81	162.25	بنك اجنبي	
.579	.259	77	148.53	بنك خاص	مناخ القواعد
		146	154.67	بنك عام	
		81	152.35	بنك اجنبي	
,000	31.630	77	109.72	بنك خاص	مناخ المنفعة
		146	156.08	بنك عام	
		81	186.72	بنك اجنبي	

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

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (11) إلى:

- مستوى المعنوية لبعدها (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القواعد) أكبر من 5% 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 (147.87) وعلى درجة متوسطة بالنسبة للبنوك الخاصة بمتوسط رتب (152.33) اما فيما يتعلق بالبنوك لفروع اجنبية تتمتع بأفضل مستوى لمناخ الرعاية بمتوسط رتب (161.00) وبفارق ضئيل عن البنوك الخاصة..
- وبالنسبة لمناخ الاستقلالية فنجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا المناخ بمتوسط رتب (144.32) ويليهها البنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب (151.66) ثم تأتي البنوك العامة في المستوى الأعلى لهذا المناخ بمتوسط رتب قدرة (157.28).
- اما مناخ القواعد فنجد ان البنوك الخاصة في المرتبة الأقل في توافر هذا المناخ بمتوسط رتب قدره (148.53) ويليهها البنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب (152.35) اما البنوك العامة فتأتي في المرتبة الأعلى لتوافر هذا المناخ بمتوسط رتب (154.67) وبفارق ضئيل عن الفروع لبنوك اجنبية.
- مستوى المعنوية لبعدها (مناخ القانون ومناخ المنفعة) أصغر من 5% 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 (147.06) ويليهها البنوك الخاصة بمتوسط رتب قدره (152.55) وبالنسبة للبنوك لفروع اجنبية فنجد انها تأتي في المرتبة الأعلى بمتوسط رتب (162.25).
- وبالنسبة لمدى توافر مناخ 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 (109.72) ثم تأتي بعدها وبفارق ملموس البنوك العامة بمتوسط رتب (156.08) وأخيرا تأتي البنوك لفروع اجنبية على راس القائمة في توافر هذا النوع من المناخ بمتوسط رتب (186.72).

وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض بالنسبة لبعدها (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القواعد)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم لهذه الأبعاد حسب نوع ملكية البنك، ونرفض الفرض بالنسبة لبعدها (مناخ القانون ومناخ المنفعة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم لهذين البعدين حسب نوع ملكية البنك.

6/9- الاختلافات بين آراء المستقضي 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 (12) 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	114.71	77	19.981	,000
	بنك عام	161.26	146		
	بنك اجنبي	172.63	81		
الاستدامة البيئية	بنك خاص	124.57	77	12.389	.002
	بنك عام	155.88	146		
	بنك اجنبي	172.95	81		
الاستدامة الاقتصادية	بنك خاص	122.60	77	11.993	.002
	بنك عام	162.15	146		
	بنك اجنبي	163.52	81		

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

ونخلص من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (12) إلى:

- مستوى المعنوية لجميع الابعاد أصغر من 5% 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 وفقا لنوع ملكية البنك نجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا البعد بمتوسط رتب قدره (114.71) ثم تأتي بعدها البنوك العامة بفارق كبير بمتوسط رتب (161.26) وتأتي في مقدمة هذا البعد لبنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب قدره (172.63).
 - اما فيما يتعلق بمدى توافر ابعاد الاستدامة البيئية فنجد ان البنوك الخاصة تأتي في المرتبة الأقل بمتوسط رتب (124.57) ويليه البنوك العامة بمتوسط رتب قدره (155.88) ثم تأتي في المقدمة الفروع لبنوك اجنبية بمتوسط رتب قدره (172.95).
 - وفيما يتعلق ببعد الاستدامة الاقتصادية ومدى وجود تباين بين اراء مفردات العينة وفقا لنوع ملكية البنك نجد ان البنوك الخاصة هي الأقل نسبة في توافر هذا البعد بمتوسط رتب قدره (122.60) ثم تأتي بعدها البنوك العامة بفارق كبير بمتوسط رتب قدره (162.15) وتأتي في مقدمة هذا البعد لبنوك لفروع اجنبية بمتوسط رتب قدره (163.52) 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.

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:

1/10- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية، 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، كما جاء معامل الإنحدار موجب اي هناك ارتباط إيجابي كلما زاد تهيئة المناخ الأخلاقي زادت استدامة الموارد البشرية، وهذا ما تذهب اليه أيضاً دراسة (Brookshire, Lee, 2017) في الدور الذي يلعبه المناخ الأخلاقي في إستبقاء العاملين والتقليل من نوايا الرحيل.

2/10- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.983) أي أن المتغير المستقل (المناخ الأخلاقي) يفسر (98.3%) 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، كما يتفق البحث الحالي مع دراسة (Bircana،2015) في أن للمناخ التنظيمي دور كبير في دعم قضايا الاستدامة.

3/10- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ الأخلاقي على الاستدامة الاجتماعية، 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 أي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاجتماعية، وتتماشى هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسة (Hussain & Attiq, 2017) من التأثير الإيجابي للمناخ الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية كأحد ابعاد الاستدامة الاجتماعية.

4/10- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.984) أي أن المتغيرات المستقلة السابقة تفسر (98.4%) 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.

5/10- 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 (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، كما جاء معامل الإنحدار لجميع الأبعاد موجب أي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة البيئية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Saleem et al, 2020) التي أكدت على إيجابية دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الأخضر للموظفين، مثل توفير الطاقة والهدر وإعادة التدوير كأحد ابعاد الاستدامة البيئية، كما تؤكد أيضاً دراسة (Patra, 2014) على التأثير الذي يلعبه البعد الأخلاقي في قضية الاستدامة البيئية، وكذلك دراسة (Zaman, 2012) التي أكدت على أهمية الاعتبارات الأخلاقية البيئية ومزاياها للشركات.

6/10- وجاء معامل الإنحدار لبعدها الاستقلالية أي هناك ارتباط سلبي بينهما فكلما زاد مناخ الاستقلالية قلت الاستدامة البيئية.

7/10- يلاحظ أيضاً 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.

8/10- يوجد 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 أي هناك ارتباط ايجابي بينهما فكلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة الاقتصادية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Brookshire, Lee, 2017) حول التأثير الإيجابي للمناخ الأخلاقي على أداء الاستدامة، بالإضافة إلى دور المناخ الأخلاقي في دعم الاستدامة الاقتصادية من خلال دعم الابتكار ورفع كفاءة الخدمات (Bircana،2015)، كما تذهب أيضاً دراسة (Chang & Kuo, 2008) إلى أن للاستدامة تأثير إيجابي على ربحية المنظمة التي تولى اهتمام خاص لتطبيق ممارسات الاستدامة.

9/10- 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.

10/10- كما نجد ان مستوى المعنوية لبعـد (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القانون ومناخ القواعد) أكبر من 5% وهذا يدل على عدم إختلاف المستقصي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك، ونجد ان مستوى المعنوية لبعـد (مناخ المنفعة) أصغر من 5% وهذا يدل على إختلاف المستقصي منهم لهذا البعد حسب نوع ملكية البنك ، ومعنى ذلك انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية البنك بالنسبة لبعـد (مناخ الرعاية ومناخ الاستقلالية ومناخ القانون ومناخ القواعد)، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك، وعلى عكس هذا بالنسبة لبعـد (مناخ المنفعة)، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم لهذا البعد حسب نوع ملكية البنك.

11/10- وبالنسبة لإمكانية وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول ابعاد استدامة الموارد البشرية حسب نوع ملكية البنك نجد ان مستوى المعنوية لجميع الابعاد أصغر من 5% وهذا يدل على إختلاف المستقصي منهم لهذه الابعاد حسب نوع ملكية البنك وهذا يدل على ان نوع ملكية البنك من العوامل المؤثرة في آراء المستقصي منهم حول ابعاد استدامة الموارد البشرية.

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 المصرية 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 (13) التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث وآليات تنفيذها

م	التوصية التنفيذية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	مدة التنفيذ المقترحة
1	العمل على تحسين المناخ الأخلاقي بالقطاع المصرفي المصري لما لذلك من ارتباط معنوي إيجابي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.	1- البنك المركزي المصري 2- الإدارة العليا بالبنك 3- إدارة التدريب	1- عقد الندوات وتنفيذ البرامج التدريبية لتوضيح أهمية المناخ الأخلاقي ودوره في تحقيق استدامة الموارد البشرية. 2- الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية وتدعيم العلاقات غير الرسمية. 3- استطلاع المناخ الأخلاقي بشكل دوري بهدف الكشف عن أوجه القصور وتحسينها.	12 - 18 شهر
2	اهتمام قادة القطاع المصرفي بتنمية مناخ أخلاقي إيجابي من خلال اشراك العاملين في صياغة معايير هذا المناخ.	1- الإدارة العليا بالبنك 2- إدارة الموارد البشرية.	1- مشاركة العاملين في وضع ميثاق أخلاقي من خلال ورش العمل. 2- ان تكون رسالة ورؤية البنك مشجعة ومحفزة لمناخ الرعاية الذي يركز على الاهتمام بالعاملين.	12 - 18 شهر
3	الاهتمام ببناء مدونات اخلاقية بحيث تكون بمثابة المرشد والموجه لقرارات المديرين وسلوك العاملين	1- إدارة الموارد البشرية. 2- قسم التدريب. 3- قسم التطوير	1- عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية.	12 شهر

		الوظيفي.	في البنك نحو الاعتبارات الأخلاقية.
10 - 12 شهر	1- تطوير أنظمة الأجور والحوافز بشكل يساعد على تطبيق معايير الاستدامة والجوانب الأخلاقية.	1- إدارة الموارد البشرية. 2- قسم الأجور.	4 ربط الأجور والمكافآت بمدى التزام العاملين بالسلوكيات الأخلاقية، وتطبيقهم لمعايير الاستدامة.
6 أشهر	1- من خلال استخدام النشرات البريدية وموقع البنك والمطبوعات بشكل دوري من اجل توعية العاملين بالبنك بمفاهيم العمل الأخلاقي.	1- إدارة الموارد البشرية. 2- قسم التدريب 3- إدارة العلاقات العامة بالبنك.	5 عمل كتيبات ونشرات دورية تقوم بتوعية العاملين بالآداب والسلوكيات الإيجابية التي من شأنها ان تعزز مناخ العمل الأخلاقي.
10 - 12 شهر	1- من خلال تطبيق نظام فرق العمل للحد من فرص تحقيق البعض للمصالح الشخصية.	1- الإدارة العليا بالبنك 2- قسم التطوير الوظيفي	6 الاهتمام بتعزيز مناخ العمل الأخلاقي حيث نجد انه كلما زاد مناخ الرعاية ومناخ القانون ومناخ القواعد ومناخ المنفعة زادت الاستدامة البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية.
12 - 18 شهر	1- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم ممارسة مناخ العمل الأخلاقي.	1- الإدارة العليا بالبنك. 2- إدارة الموارد البشرية. 3- قسم التدريب.	7 العمل على تطوير منظومة القيم التنظيمية بالقطاع المصرفي باعتبار المناخ الأخلاقي جزءاً منها.
12-18 شهر	1- تبني استراتيجية اختيار وتعيين تتضمن الجوانب الأخلاقية وبعد الاستدامة.	1- الإدارة العليا بالبنك 2- الإدارة الوسطى (مديري الإدارات) 3- إدارة الموارد البشرية.	8 رفع كفاءة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام باختيار أفضل العناصر من اجل تحقيق استدامة الموارد البشرية.
12 شهر	1- وضع برامج تدريبية تعمل على دعم الممارسات المستدامة.	1- إدارة الموارد البشرية. 2- قسم التدريب.	9 نشر الوعي بالمفاهيم المتعلقة بتطبيق ونشر قيم الاستدامة بالقطاع المصرفي.
12-18 شهر	1- عقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. 2- دعم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	1- قسم التدريب. 2- قسم التطوير الوظيفي.	10 تدريب العاملين بالقطاع المصرفي على تطبيق مفاهيم الاستدامة واشراكهم في كيفية ادماجها في العمليات المختلفة.
12 شهر	1- انشاء وحدة بالبنك تهتم بتطبيق معايير الاستدامة لأنشطة العمل المصرفي .	1- إدارة العلاقات العامة بالبنك.	11 الاهتمام بنشر تقارير متعلقة بمدى احراز تقدم في تطبيق معايير الاستدامة.

12 شهر	1- تعديل معايير الترقية من خلال ربطها بمدى تحقيق العاملين لمعايير محددة فيما يتعلق بالمناخ الأخلاقي ومعايير الاستدامة.	1- إدارة الموارد البشرية. 2- قسم التقارير وتقييم الأداء.	12	ربط الترقيات بمدى احراز العاملين لنتائج في قضيتي المناخ الأخلاقي والاستدامة.
--------	--	---	----	--

المراجع

المراجع العربية

- الصباغ، شوقي محمد، ، مرزوق، عبدالعزيز علي. (2013)، 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، ع27 ، ص ص 296 ، 299.
- العزب، تامر كريم، (2017)، 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 39.
- عيد، أيمن عادل، (2015)، دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر*، مج 1ع39، ص ص 123-175.
- عيد، أيمن عادل، (2020)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر.
- نجم، عبود نجم (2005)، 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.
- Babin, Barry J., James S. Boles, and Donald p. Robin (2000): “Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees”, **Academy of Marketing Science**, 28, P, 347.
- 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 formanaging change , **business ethics quarterly** , 3(4) , p.p 343-358.
- Darlene F. Russ-Ef " ،(2014) ، “Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships?” , **Human Resource Development International** , Vol. 17, No. 5, 545–559.

- 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.
- Hellriegel ,D , and Slocum , J,(1996) , **Management** , New York : Addison wesly Longman
- Hussain, N., & Attiq, S. (2017). Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes. **Journal of Managerial Sciences**, 11,p258.
- 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.
- 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.
- Melrose, J., Perroy, R., Careas, S., (2015). Summary for policymakers. In: Intergovernmental Panel on Climate Change (Ed.), **Climate Change (2013)-The Physical Science Basis**. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-30.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. **Organization & Environment**, 21(3), p249.
- Moore, H. L. (2012). Ethical climate, organizational commitment, and job satisfaction of full-time faculty members, PhD thesis, East Tennessee State University,p
- Moore, R. A. (2015). Identifying elements of a climate for sustainability. **The University of Texas Rio Grande Valley**.pp21,22,25.
- 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.

- Patra, R. (2014). Environmental sustainability: Ethical issues. **Int. J. Human. Soc. Sci. Educ**, 1, p39.
- Prennushi, 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.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. **Journal of business research**, 68(2), pp 341-350.
- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Ethical leadership and employee green behavior: A multilevel moderated mediation analysis. **Sustainability**, 12(8), 3314,p10.
- 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, pp1252-1265.
- Vasanth 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.
- Yener ,Müjdelen , Miray , Yaldiran , SinemErgun(2012), The Effect of Ethical Climate on Work Engagement , **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 58, p.p 724-733.
- Yusuph, Mashala. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: **A Review and Research Agenda**. 2. pp 60-68.
- Zaman, M. D. K. (2012). The environmental ethical commitment (EEC) of the business corporations in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 36, p570.