



الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والموارد البشرية المستدامة

"دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"

إعداد

د. أحمد عبد الفتاح محمد شلبي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس- البحيرة

Ashmo1976@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سراج، سامح عبد المنعم (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والموارد البشرية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥ (١) ج٣، ١٥٣٥ - ١٥٦٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والموارد

البشرية المستدامة

"دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"

د. أحمد عبد الفتاح محمد شلبي

ملخص البحث

يستهدف هذا البحث الوقوف على أبعاد القيادة الاخلاقية، كما يستهدف البحث التعرف على أبعاد استدامة الموارد البشرية وأثر استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاخلاقية واستدامة الموارد البشرية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية للقيام بجمع وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة البحث. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي للرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية ووجود أثر مباشر ومعنوي للقيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية، كما توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تتحلى القيادة المصرفية السائدة بالنزاهة والشفافية والتواصل الجيد مع العاملين ومشاركتهم في رسم الأهداف والتوقعات والاستماع الي آرائهم ومخاوفهم، وتطوير الإدارة والقيادة لتكون نموذجاً في تعزيز الثقافة المؤسسية ودعم وتطوير مهارات العاملين، وتوفير بيئة عمل محببة ومريحة تشعر العاملين بالارتياح أثناء العمل وذلك من خلال توفير الأثاث المريح والإضاءة الجيدة وتنظيم المساحات

مصطلحات أساسية: القيادة الاخلاقية – استدامة الموارد البشرية – الرضا الوظيفي

مقدمة

تعد البنوك التجارية المصرية من أهم دعائم الاقتصاد المصري، حيث تلعب دور حيوي في تفعيل مناخ الاستثمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتحرص بعض هذه البنوك على تبني التوجه الاستراتيجي في كافة الأنشطة والذي جعلها تتحول إلى الاستثمارات ذات التوجه بالعنصر البشري باعتباره حجر التنمية المجتمعية في مختلف مجالاتها (عيد، ٢٠١٥). ولقد التغيرات المختلفة الي تحول النظر الي إدارة الموارد البشرية ثم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ثم إدارة الموارد البشرية المستدامة، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية المستدامة إلا أن معظم منظمات الاعمال تفتقر الي الفهم الكامل لاستدامة الموارد البشرية، ولماذا نحتاج اليها والتحديات التي تحول دون تحقيق استدامة الموارد البشرية بالمنظمات(خلف، ٢٠٢١).

وقد تزايد الحديث حول الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة وتزايد الاهتمام بالنزاهة والقيم الأخلاقية حيث تعد الاخلاق والقيم من أهم ركائز المجتمعات البشرية، وذلك لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، فإدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يتقنون به بشكل كبير ولتحقيق الاستدامة في الموارد البشرية بأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لابد من الاهتمام بقضية القيادة الاخلاقية (Ruiz, Ruiz and Martinez, 2011)

وتأسيساً على ما سبق يسعى هذا البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال توسيط الرضا الوظيفي للعاملين

١- الإطار النظري

١/١ القيادة الأخلاقية

١/١/١ مفهوم القيادة الأخلاقية

حظي موضوع القيادة الأخلاقية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين، لما لها من تأثير علي العاملين من خلال المبادئ والمعتقدات والقيم التي تستند الي المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية (Alshammari et al., 2015)، وقد عرف (Treviño et al., 2003)، القيادة الأخلاقية بأنها "أسلوب قيادة يركز الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة، ويؤكد على قيم القيادة والسمات الأخلاقية في البيئة التنظيمية. ويرى (Brown, Treviño, and Harrison, 2005) أن القيادة الأخلاقية هي " عملية تأثير من القيادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية. وعرفها (Mayer & Gavin, 2005)، بأنها القدرة علي تحمل القادة المسؤولية بطريقة أخلاقية. ويرى (Zigarmi, 2008)، بأنها خلق مجتمع مدفوع بالقيم، حيث يتم خلق ثقافة تنظيمية مدفوعة بالقيم تعمل على بناء فريق العمل وتطوير القيادة، وتعمل القيم على تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. ويرى (De Hoogh and Den Hartog, 2009) أن القيادة الأخلاقية هي " العملية التي يؤثر فيها القائد على ممارسات المجموعة لتحقيق أهداف تنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً". ويعرفها (الكبير، ٢٠١٦)، أنها التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والإسهام في تنمية وازدهار المجتمع، من خلال اتصاف القيادة بالسمات والمهارات والقدرات الموقفية، بحيث ينجح في تحقيق مصالح مختلف الأطراف المعنية بشكل متوازن، يراعي الأبعاد الأخلاقية. وعرفها (Saleem et al., 2020)، بأنها التوجه الأخلاقي للقائد حين يقوم بحل المشكلات والقضايا المتعلقة بصنع القرار واتخاذ الإجراءات.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أنه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها "أسلوب قيادة يعتمد على التركيز على القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في عملية اتخاذ القرارات والتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، كما تعتمد على تحديد الأهداف الأخلاقية وحث المرؤوسين على اتباعها في جميع جوانب الحياة المهنية."

٢/١/١ أهمية القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية أساسية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تساعد على تطوير بيئة عمل صحية وإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء والعاملين والمجتمع، كما تعزز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتحسن عملية صنع القرارات، وتحقق المصداقية بين المنظمة والمجتمع، (حمائل، ٢٠١٢). يرى، (العريضة، ٢٠١١)، أن للقيادة الأخلاقية آثار إيجابية كبيرة وذلك من خلال التبادل الاجتماعي الذي تقوم بتفعيله، من خلال المعاملات الجيدة مع المرؤوسين وتبادل الثقة مما يجعل المرؤوسين يمارسون السلوك الإيجابي ويمتنعون عن السلوكيات المناهضة لأهداف المنظمة. ويؤكد (محمود، ٢٠١٤)، أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية يتمثل في الثقة التنظيمية وجودة علاقات العمل، والوفاء، الالتزام التنظيمي للعاملين، والنجاح المالي على المدى الطويل. ويشير (Boufatah, 2016)، أن القيادة الأخلاقية لها تأثير بالغ الأهمية على كافة المستويات الإدارية يتمثل في:

- الارتقاء بأخلاقيات العاملين، من خلال التأثير الإيجابي على طريقة تعاملهم مع العملاء ومع بعضهم البعض.

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد على تحسين الأداء وخلق بيئة عمل إيجابية.

- الاسهام في تعزيز رفاهية المنظمة اقتصادياً واجتماعياً وتنظيمياً .

ويري (Beatty & Quinn, 2012)، أن القيادة الأخلاقية هامة وضرورية لبناء الثقة بين الأفراد وبعضهم البعض، وبين المنظمة والمجتمع، كما أنها ضرورية وهامة لجذب المواهب والكفاءات حيث يتوقع العاملون الأكثر كفاءة العمل في بيئة عمل أخلاقية.

٣/١/١ أبعاد القيادة الأخلاقية

خلص الباحث من خلال مطالعة العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الأخلاقية مثل دراسة كل من (Dirks and Ferrin, 2002)، (Kanungo and Mendoca, 1996)، (راشد، ٢٠١٢)؛ (غني، ٢٠٢٠)، أن أهم أبعاد القيادة الأخلاقية هي:

١/٣/١/١ النزاهة: وهي تتمثل في الإخلاص والثقة والأمانة والعدالة، وهي أحد أهم المكونات الأساسية في الشخصية، ويمكن اعتبار النزاهة جانباً هاماً للقيادة بشكل عام وعنصراً أساسياً في سلوكيات القيادة الأخلاقية.

٢/٣/١/١ الايثار: وهو أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، وهو الأساس الأخلاقي للقيادة ويمكن تعريفه بأنه "مساعدة الآخرين دون انتظار أو توقع عوائد، ويشتمل على صفات الرحمة والكرم والتواضع وروح الاخوة."

٣/٣/١/١ وضوح الدور: ويعني "تحديد الأولويات وتوفير التعليمات والتوجيهات الكافية والواضحة للعاملين، وتحديد قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز الاعمال".

٤/٣/١/١ التشجيع والمشاركة في السلطة: وهي العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهود بقصد تحقيق أهداف معينة، ويعد التمكين من أهم مظاهر التشجيع في المنظمات، ويستخدم القادة الاخلاقيون استراتيجيات التمكين من أجل بناء الثقة في الذات لدى المرؤوسين".

٢/١ استدامة الموارد البشرية

١/٢/١ مفهوم استدامة الموارد البشرية

لاقي مفهوم استدامة الموارد البشرية اهتمام كبير في الآونة الأخيرة وخاصة في المنظمات التي تطمح في البقاء طويل الأجل، لكون أهم معطيات الاستدامة هو الاعتماد على الخصائص الخارجية والداخلية للمنظمات وضرورة توافق وتوائم هذه الخصائص من أجل محافظة المنظمة على التماسك في الأجل الطويل (خلف، ٢٠٢١).

ويرى (Ehnert, 2006)، أن إدارة الموارد البشرية المستدامة هي " الأنشطة المفاهيمية طويلة الأجل الموجهة نحو الاختيار والتوظيف المسؤول اجتماعياً والمناسب اقتصادياً وتنمية وتطوير العاملين وتقليص حجمهم". ويشير (الجميل، ٢٠٠٨) إلى أن استدامة الموارد البشرية هي زيادة عدد فرص التطوير أمام العنصر البشري، حيث هذه الفرص بلا حدود وغير مستقرة. بينما يرى (Cohen et al., 2011) أن الموارد البشرية المستدامة هي "الاستخدام لأدوات الموارد البشرية من أجل المساعدة في تضمين استراتيجية الاستدامة وإنشاء نظام إدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في الأداء المستدام للمنظمة". كما عرفها (Kramar, 2014)، بأنها "النتائج الاجتماعية والبشرية التي تساهم في استمرار وبقاء المنظمة في الأجل الطويل".

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أنه يمكن تعريف استدامة الموارد البشرية بأنها: مفهوم يرتبط بتطوير والحفاظ على الموارد البشرية بشكل يضمن استمرار النمو الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على المدى البعيد والاستفادة القصوى من مهارات وقدرات الافراد.

٢/٢/١ أهمية استدامة الموارد البشرية

يشير (Langwell, 2013)، أن الممارسات المستدامة للمنظمات تقلل التكاليف مما يتيح لها أن تصبح أكثر تنافسية وقدرة على الاستجابة للتوقعات المتزايدة.

ويرى (Ezeugbor&Victor, 2018)، أن أهمية استدامة الموارد البشرية تكمن في العوامل التالية:

- تلعب الموارد البشرية المستدامة دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الفعالة والاستدامة المثلى.
- تعد استدامة الموارد البشرية أداة فعالة في تحويل الغايات والأهداف التنظيمية إلى واقع فعلي.
- تمثل الموارد البشرية المستدامة أحد الأصول والموجودات الحيوية التي يجب إدارتها بشكل جيد لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار.

ويشير (Ezeugbor et al, 2018)، إلى أن أهمية الموارد البشرية المستدامة ترجع إلى ما يلي:

- أنها تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التطورات والتغيرات البيئية الديناميكية.
- أنها تضمن الاستدامة والاستمرارية في المنافسة.

٣/٢/١ معوقات استدامة الموارد البشرية

يرى (Chams&García, 2019) أن أهم العوائق التي تواجهها الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة هي (العوائق الخارجية والعوائق التنظيمية والعوائق الخاصة بالبرنامج).

ويضيف (Jackson & Seo, 2010) ، أنه يمكن تصنيف العوائق الخاصة باستدامة الموارد البشرية إلى ما يلي:

-**اللامبالاة:** والتي تعني بأنها قلة المشاركة والمعرفة.

-**التعقيد:** في النظم السياسية والتنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

-**الخلط بين المصطلحات** وعدم وجود توافق بين الباحثين حول تصور أكثر وضوحاً للاستدامة.

-**الترقية** وتعني الارتقاء بقضايا الاستدامة وجعلها محل اهتمام.

ويصنف (Stone, 2000) ، العوائق التي تعيق تحقيق الاستدامة إلى ثلاث أبعاد هي:

-**العوائق التنظيمية:** وتتمثل في اتخاذ القرارات المركزية وعدم مشاركة العاملين وزيادة دوران العمالة.

-**العوائق المنهجية:** وتتمثل في عدم وجود نظام يتسم بالشفافية والافتقار إلى الإفصاح وضعف الهيكل التنموي.

-**العوائق السلوكية:** وتتمثل في الافتقار إلى الثقافة الداعمة والقيادة الفعالة ومقاومة التغيير وانعدام الأمن الوظيفي.

١/٢/٤ أبعاد استدامة الموارد البشرية

تعددت الكتابات التي تناولت أبعاد استدامة الموارد البشرية، حيث ذهبت بعض الكتابات إلى اعتبار مفهوم تنمية واستدامة الموارد البشرية مفهوم تنموي شامل يأخذ في اعتباره ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد الاجتماعي والبعد البيئي والبعد الاقتصادي (عيد، خلف، ٢٠٢١)

١/٢/٤/١ الاستدامة الاجتماعية

يرى (Jabbour & Santos, 2008) ، أن الاستدامة الاجتماعية هي الممارسات والسياسات والإجراءات التي تمارس بالمنظمات بشكل استباقي بغرض إحداث أثر على المجتمع ككل، مثل السماح للعاملين للقيام بمشروعات خدمة مجتمعية، وتنفيذ مشروعات لتحسين معرفة السكان في محيط بيئة المنظمة، وذلك خلال أوقات التوقف.

١/٢/٤/٢ الاستدامة البيئية

يرى (Montiel, 2008) ، أن الاستدامة البيئية تعني أنها مجموعة الممارسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة بشكل استباقي بغرض منع الآثار السلبية على البيئة مثل (إعادة التدوير وتخفيض الانبعاثات، واستخدام المنتجات والعمليات الخضراء. ويرى (Yusuph, 2018) ، أن وظائف وممارسات نظام إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على الاستدامة البيئية في المنظمات العامة.

١/٢/٤/٣ الاستدامة الاقتصادية

يرى (Prenushi et al., 1997) أن الاستدامة الاقتصادية هي تلك السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبعها المنظمات بشكل استباقي من أجل خفض التكاليف، ويرى (Moor, 2015) ، أن البعد الاقتصادي لا يمكن أن يتم تقييمه بعيداً عن البعد الاجتماعي والبعد البيئي، ويشير (Chang & Kuo, 2008) ، أن للاستدامة تأثير إيجابي على ربحية المنظمات التي تولي اهتماماً لتطبيق ممارسات الاستدامة.

٣/١ الرضا الوظيفي

١/٣/١ مفهوم الرضا الوظيفي

يرى، (Brief,1998)، أن الرضا الوظيفي هو "مشاعر وأفكار الفرد تجاه الوظائف التي عبرت عنها بشكل معرفي أو مؤثر إلى حد ما من الخبرة المؤيدة أو غير المناسبة. في حين يرى (Fisher,2000) أن الرضا الوظيفي هو نوع من المواقف تحتوي على عنصرين هما العنصر العاطفي(العاطفية والشعور)، والمكون المعرفي(الاعتقاد والمقارنة والحكم). ويعرف (Fu&Deshpande,2013)، الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية. ويضيف (Habib et al., 2014)، أن الرضا الوظيفي هو " قدرة المنظمة على توفير بيئة ومناخ تنظيمي يساهم في تنمية حاجات العاملين". ويعرفه (Hassard et al.,2016)، أنه " الحالة العاطفية السارة الناتجة من تقييم الشخص لعمله عندما يحقق قيمة الوظيفة .

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مدي رضا الفرد عن عمله وانسجامه مع بيئة الوظيفة وإشباعه لاحتياجاته وتوقعاته في مجال العمل.

٢/٣/١ أهمية الرضا الوظيفي

يشير (Wei.Change,2008)، أن الرضا الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى استقرار العاملين حيث نجد أنه كلما زاد معدل الرضا الوظيفي زادت درجة استمرار العاملين في العمل. ويؤكد (Swaminathan&Jawahar,2013)، أن للرضا دور بالغ الأهمية لأنه يؤثر في سلوك العاملين، وهو ما يؤثر على الأداء والعمل في المنظمة. ويرى (الكندي، ٢٠١٦؛ عبد الرحمن، ٢٠٠٧) أن من أهم الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين هي ما يلي:

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى خفض نسب غياب العاملين.
- الرضا الوظيفي يساهم في ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.
- الرضا الوظيفي يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد.
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى الإقلال من حوادث العمل.
- الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة درجة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

٣/٣/١ أبعاد الرضا الوظيفي

خلص الباحث من خلال مطالعة العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الرضا الوظيفي مثل دراسة (الوناس، ٢٠٠١؛ فلييه، وآخرون، ٢٠٠٥؛ نبيلة، ٢٠٠٧؛ عطا، وآخرون، ٢٠١٣؛ خلف، ٢٠٢١)، الي أن أهم أبعاد الرضا الوظيفي هي:

- الرضا عن الأجر: وهو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد العقلائي والجسماني الذي يبذله.

- الرضا عن محتوى الوظيفة: رغم أن طبيعة ومحتوى المهام التي يقوم بها العمل تلعب دور كبير وهام في التأثير على مستوى رضاه الوظيفي إلا أن الاهتمام بمحتوى العمل يعد حديث نسبياً، مثل المسؤوليات وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز وتقدير الآخرين.
- الرضا عن فرص الترقى: وهو انتقال العامل في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات.
- الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل: حيث أن العلاقة بين المشرف والعاملين تلعب دوراً كبيراً في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه وعدم الاهتمام بحاجاتهم ومشاعرهم في العمل.
- الرضا عن المزايا الإضافية: وهي كل ما يتقاضاه العاملون من مكافآت وحوافز وتعويضات بخلاف الأجر

٢- الدراسة الاستطلاعية

في إطار سعي الباحث للحصول على بيانات استكشافية حول موضوع البحث، (الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية)، وبلورة وتحديد مشكلة البحث، وصياغة الفروض والأهداف، قام الباحث بدراسة استطلاعية اشتملت على الإجراءات التالية:

١/٢ أهداف الدراسة الاستطلاعية

- الوصول لبيانات استكشافية حول موضوع البحث والمساعدة في بلورة مشكلة البحث
- التعرف على أهم خصائص مجتمع البحث
- جمع البيانات الثانوية المتعلقة بالبحث

٢/٢ أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المكتبية، لجمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي والقيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية، إضافة إلى مقابلات متعمقة مع عينة عشوائية قوامها ٥٨ مفردة من عملاء البنوك التجارية محل الدراسة وتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد الرضا الوظيفي للعملاء ومدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية

أولاً: الأسئلة الموجهة للعملاء للتعرف على مدى توافر أبعاد الرضا الوظيفي

- يشعر العاملون بأن العائد الذي يحصلون عليه يتناسب مع الجهد المبذول.
 - يشعر العاملون بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة.
 - يشعر العاملون بالرضا عن محتوى العمل الذي يقومون به.
- ثانياً: الأسئلة الموجهة للعملاء للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية
- تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين.
 - تخصص الإدارة الوقت الكافي للحديث عن الجوانب العاطفية والوجدانية المرتبطة بالعمل.
 - تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين.

ثالثاً: الأسئلة الموجهة للعملاء للتعرف على مدى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية

- تحرص إدارة البنك على إشراف العاملين على الأنشطة الاجتماعية المختلفة.
- تسعى إدارة البنك إلى توفير رعاية صحية تناسب احتياجات العاملين.
- يسعي البنك إلى تقديم الدعم للأنشطة المسؤولة عن إدارة النفايات.

٣/٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية

تبين للباحث من خلال مراجعة البيانات الأولية التي توصل إليها من الدراسة الاستطلاعية النتائج التالية:

١/٣/٢ أن هناك حالة من عدم الرضا بين العاملين عن الأجور والعوائد الإضافية بنسبة ٦٩٪، كما تظهر النتائج شعور العاملين بعدم عدالة معايير الترقية بنسبة ٧٥٪، كما أشارت النتائج إلى عدم رضا العاملين عن محتوى وظائفهم بنسبة ٧٢٪ وجميعها موجة نحو بنوك القطاع العام.

٢/٣/٢ أن هناك حالة من عدم الثقة في وعود الإدارة للعاملين بنسبة ٨٢٪، كما أشارت النتائج إلى عدم تخصيص الإدارة الوقت الكافي للحدوث عن الجوانب العاطفية والوجدانية وذلك بنسبة ٨٦٪، وأن هناك عدم اهتمام من قبل الإدارة بتلبية احتياجات العاملين بنسبة ٧٢٪. ٣/٣/٢ أن هناك قصور في القضايا المتعلقة باستدامة الموارد البشرية خاصة البعد الاجتماعي كما أن هناك عدم اهتمام كافي بالمسؤوليات البيئية

٣- مشكلة البحث:

يواجه القطاع المصرفي العديد من التغيرات والتحديات الكبيرة والمتسارعة ما بين محدودية الموارد وتزايد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وهو ما أدى إلى تغيير رؤية المنظمات فلم تعد المؤشرات المالية فقط هي العنصر الحاكم على أداء المنظمات بل ظهرت متغيرات أخرى مثل أخلاقيات الأعمال واستدامة الأعمال بالمنظمات، ويعد الاهتمام بالرضا الوظيفي من أهم العوامل الداعمة لتحقيق استدامة الموارد البشرية (خلف، ٢٠٢١).

ويعاني المجتمع المصري من العديد من المشكلات الأخلاقية في العديد من القطاعات وهو ما يؤكد تقرير المنظمة الدولية للشفافية لعام ٢٠٢٢ وقد احتلت مصر المركز ١٣٠ عالمياً من أصل ١٨٠ دولة (Transparency International, Annual Report, 2022). كما احتلت مصر المرتبة ٨٧ من ١٦٦ لعام ٢٠٢٢ في مؤشر التنمية المستدامة (تقرير التنمية المستدامة، ٢٠٢٢). كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث أن هناك حالة من عدم الرضا بين العاملين عن الأجور والعوائد الإضافية بنسبة ٦٩٪، كما تظهر النتائج شعور العاملين بعدم عدالة معايير الترقية بنسبة ٧٥٪، وأن هناك حالة من عدم الثقة في وعود الإدارة للعاملين بنسبة ٨٢٪، كما أظهرت أن هناك قصور في القضايا المتعلقة باستدامة الموارد البشرية خاصة البعد الاجتماعي.

وفي ضوء العرض السابق ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث فإن مشكلة الدراسة يمكن التعبير عنها في انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة، كذلك انخفاض مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية داخل تلك البنوك وعدم اهتمام كافي بتحقيق استدامة الموارد البشرية.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية

- ١/٣ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ٢/٣ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية؟
- ٣/٣ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على استدامة الموارد البشرية؟

- ٤/٣ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية؟
- ٥/٣ هل هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)؟
- ٦/٣ هل هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)؟
- ٧/٣ هل هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)؟
- ٤- أهداف البحث**

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١/٤ التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين
- ٢/٤ التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية
- ٣/٤ التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية
- ٤/٤ التعرف على مدى وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية.
- ٥/٤ تحديد وتوصيف مدى الاختلاف بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).
- ٦/٤ تحديد وتوصيف مدى الاختلاف بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).
- ٧/٤ تحديد وتوصيف مدى الاختلاف بين العاملين في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).
- ٥- فروض البحث:**

- ١/٥ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٢/٥ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية.
- ٣/٥ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية.
- ٤/٥ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية.
- ٥/٥ لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).
- ٦/٥ لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).
- ٧/٥ لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي).

٦- أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث إلى الهدف الأساسي منه والمتمثل في التعرف على إمكانية تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال القيادة الأخلاقية بتوسيط الرضا الوظيفي وذلك من خلال فهم أعمق للقيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية وتعزيز العلاقة بين القيادة والعاملين وزيادة التفاعل الإيجابي والثقة بين الأطراف المعنية.
- نتائج البحث يمكن أن تساعد مسؤولي البنوك التجارية محل الدراسة في وضع السياسات الإدارية التي تساعد على تحسين مستوى القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية، وذلك من منطلق الرضا الوظيفي.
- التنافسية الكبيرة التي يشهدها قطاع الخدمات المصرفية وما فرضته على بيئة العمل ومحاولة الاستفادة من القيادة الأخلاقية في تحقيق استدامة الموارد البشرية
- يمكن أن يساهم هذا البحث صانعي القرار في البنوك التجارية من خلال إمدادهم بالأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق الاستدامة للموارد البشرية والتعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية.
- حاجة القطاع المصرفي الشديدة إلى الاهتمام بالعنصر البشري نظرا للتنافسية الشديدة التي يشهدها القطاع.
- يمكن أن يساهم البحث في التعرف على سبل تقليل معدلات دوران العمالة وتسرب العاملين للاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم.
- من خلال تطبيق المؤسسة لمبادئ الاستدامة يمكن لها المحافظة على نجاحها على المدى الطويل والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للبيئة والمجتمع.

٧- منهجية البحث

١/٧ أنواع ومصادر البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات كما يلي:

١/١٧ البيانات الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الضرورية لتحقيق أهداف البحث، وتم الحصول على هذه البيانات من عدة مصادر مختلفة منها: المجالات العلمية المتخصصة والدوريات والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

٢/١٧ البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف البحث، واعتمد الباحث في تجميع تلك البيانات على قائمة استقصاء موجهة إلى مفردات عينة البحث، والتي تنتقسم إلى ثلاث أقسام رئيسية: الأول يتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية والثانية أبعاد استدامة الموارد البشرية والثالثة أبعاد الرضا الوظيفي، واعتمدت القائمة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل بعد من الأبعاد الفرعية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

٨- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بقطاع البنوك التجارية المصرية، ونظراً لضخامة حجم هذا القطاع، وصعوبة القيام بالحصر الشامل حيث يبلغ إجمالي عدد البنوك التجارية المصرية ٣٨ بنكاً ويبلغ إجمالي عدد العاملين ١٢٨٠٣٨ عاملاً، ولذلك يقتصر الباحث على البنوك المقيدة ببورصة الأوراق المالية وعددها ١٦ بنكاً ٣ بنوك قطاع عام و ١٣ بنك خاص وأجنبي كما يقتصر الباحث على العاملين بالمراكز الرئيسية وعددهم ٧٣٠٠٧ عاملاً ٥٢٪ منهم يعملون بنوك القطاع العام و ٤٨٪ منهم يعملون بالبنوك الأجنبية والخاصة (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٢).

١/٨ حجم العينة

لتحديد حجم العين استعان الباحثان بالمعادلة التالية: (عيد، ٢٠٢٠)

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

حيث إن:

=n حجم العينة

=N حجم مجتمع البحث

=Z الدرجة المعيارية عند درجة ثقة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦).

= d نسبة الخطأ

p = نسبة توفر الظاهرة محل الدراسة (٥٠٪).

1-p = نسبة عدم توفر الظاهرة محل (٥٠٪).

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{0,5 \times 73007}{(1 - 73007) \times (1,96)^2 \div (0,05)^2 + 0,5 \times 0,5} = 382$$

وبناء على ما سبق يكون حجم العينة ٣٨٢ مفردة ورغبة من الباحث في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث قام الباحث بزيادتها لتصبح ٣٩٦ يتم توزيعاً على البنوك بنفس نسب العاملين ٥٢٪ لبنوك القطاع العام و ٤٨٪ لبنوك القطاع الخاص والاجنبي.

قائمة توزيع عينة الدراسة على بنوك القطاع العام والبنوك الخاصة والاجنبية المدرجة ببورصة الأوراق المالية

م	اسم البنك	العينة
١	البنك الأهلي	٦٧
٢	بنك مصر	٦٧
٣	بنك القاهرة	٦٧
٤	البنك التجاري الدولي	١٥
٥	البنك المصري الخليجي	١٥
٦	البنك المصري لتنمية الصادرات	١٥
٧	بنك الاتحاد الوطني - مصر	١٥
٨	بنك البركة مصر	١٥
٩	بنك التعمير والاسكان	١٥
١٠	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	١٥
١١	بنك الكويت الوطني - مصر	١٥
١٢	بنك فيصل الاسلامي المصري	١٥
١٣	بنك قطر الوطني الاهلي	١٥
١٤	بنك قناة السويس	١٥
١٥	بنك كريدي اجريكول مصر	١٥
١٦	مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر	١٥
--	الإجمالي	٣٩٦

المصدر: من إعداد الباحث

٩- متغيرات البحث

تتمثل متغيرات البحث في:

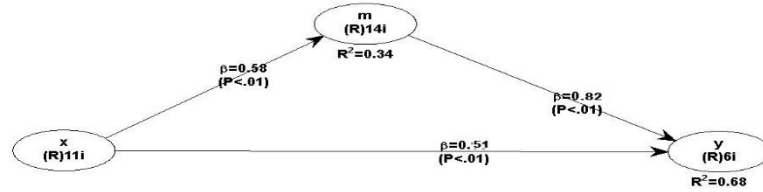
- (المتغير المستقل)، القيادة الأخلاقية: ويتكون ذلك المتغير من مجموعة من المتغيرات الفرعية (النزاهة- الإيثار- وضوح الدور – التشجيع والمشاركة في السلطة).

(Dirks and Ferrin,2002)، (Kanungoand Mendoca,1996)، (غنيم ، ٢٠٢٠)، (راشد، ٢٠١٢)

- (المتغير التابع) استدامة الموارد البشرية: ويتكون ذلك المتغير من المتغيرات الفرعية التالية: (الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية)، (Jabbour & Santos , 2008)، (Montiel, 2008)، (Moor, 2015)

- (المتغير الوسيط) الرضا الوظيفي: ويتكون ذلك المتغير من المتغيرات الفرعية التالية (الرضا عن الاجر- الرضا عن محتوى الوظيفة- الرضا عن الترقى – الرضا عن المزايا الإضافية)، (الوناس، ٢٠٠١)، (فليه، وآخرون، ٢٠٠٥)، (عطا، وآخرون، ٢٠١٣)، (فريد، ٢٠٢١)

١٠- نموذج البحث: يمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل التالي:



شكل (١)
نموذج البحث

المصدر إعداد الباحث

١١- الدراسة الميدانية:

١١/١ فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة وذلك من خلال جدول رقم (١١-١)

جدول (١١-١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة

العينة	نوع الملكية	اسم البنك	م
٦٧	عام	البنك الأهلي	١
٦٧	عام	بنك مصر	٢
٦٧	عام	بنك القاهرة	٣
١٥	خاص	البنك التجاري الدولي	٤
١٥	خاص	البنك المصري الخليجي	٥
١٥	خاص	البنك المصري لتنمية الصادرات	٦
١٥	خاص	بنك الاتحاد الوطني - مصر	٧
١٥	خاص	بنك البركة مصر	٨
١٥	خاص	بنك التعمير والاسكان	٩
١٥	خاص	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	١٠
١٥	خاص	بنك الكويت الوطني - مصر	١١
١٥	خاص	بنك فيصل الاسلامي المصري	١٢
١٥	خاص	بنك قطر الوطني الاهلي	١٣
١٥	خاص	بنك قناة السويس	١٤
١٥	خاص	بنك كريدي اجري كول مصر	١٥
١٥	خاص	مصرف أبو ظبي الإسلامي- مصر	١٦
٣٩٦	خاص	الإجمالي	--

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١/١١) تنوع العينة من حيث نوع الملكية مما يدل انهم يمثلوا المجتمع.

٢/١١ اختبار الثبات: يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف أو استقرار نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعها على نفس الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ويتم اختبار الثبات بعدة طرق أهمها معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha. وتم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). والذي من خلاله يتم حساب معامل التميز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تميزه ضعيف أو سالب، ونجد أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (٠ : ١) وعندما تكون قيمته قريبة من الواحد (١) فإن ذلك يشير إلى ثبات الاستقصاء، وتعتبر نسبة ٦٠٪ فأكثر مقبولة للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هو معروض في الجدول (٢/١١):

جدول (٢-١١)

يوضح معامل ألفا كرونباخ

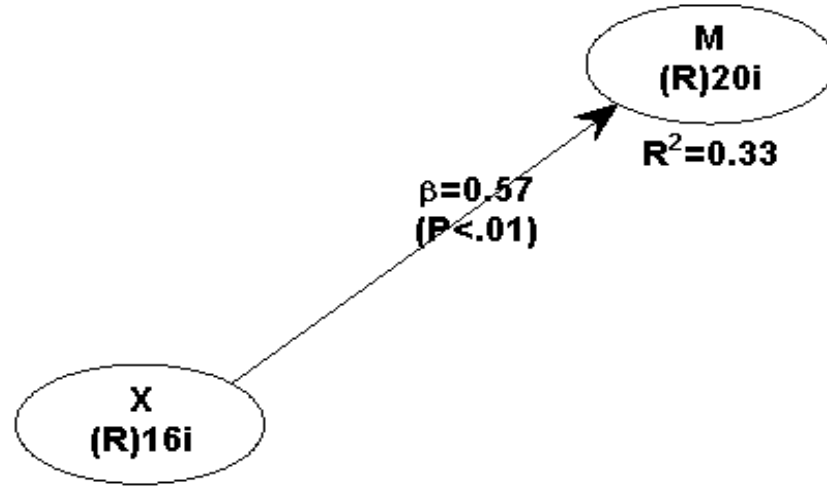
م	البيان	عدد أفراد عينة الدراسة	معامل ألفا
	فقرات الاستبيان ككل	٦٠	٩١٪

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٢/١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة المقياس في هذه الدراسة تبلغ (٩١٪)، وتعتبر هذه القيمة مقبولة إلى حد كبير حيث أنه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات لبند المقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٣/١١ اختبار فروض الدراسة: يعرض الباحث في هذا القسم نتائج اختبار فروض الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج، Warp Pls 8.0



شكل رقم (٢)

تأثير القيادة الاخلاقية علي الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٣/١١)

نتائج تأثير القيادة الاخلاقية على الرضا الوظيفي

R2	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
%33	معنوي	<0.001	0.574	M	الرضا الوظيفي	X	القيادة الاخلاقية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول رقم (٣/١١) ما يلي:

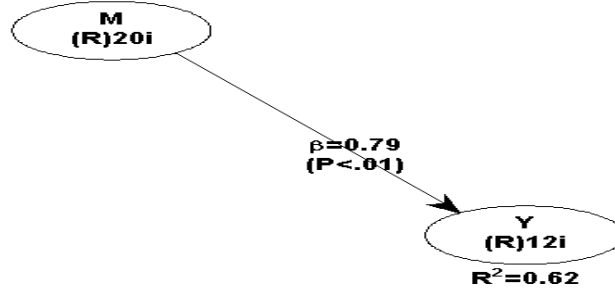
- وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الاخلاقية على الرضا الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية >0.001 .

- القيادة الاخلاقية يمكنها تفسير التغير الذي يحدث في الرضا الوظيفي بنسبة (٣٣٪)، والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

مما سبق، يتضح قبول الفرض الأول، حيث يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الاخلاقية على الرضا الوظيفي.

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية

في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Warp Pls 8.0، يوضح الشكل رقم (٣) والجدول (٤/١١) التأثيرات المباشرة لاختبار الفرض الثاني:



شكل رقم (٣)

أثر الرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٤/١١)

نتائج أثر الرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية:

R2	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
٪٦٢	معنوي	<0.001	٧٨٨	Y	تعزيز استدامة الموارد البشرية	M	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول رقم (٤/١١) ما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي للرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية، وذلك عند مستوى معنوية > 0.001 .

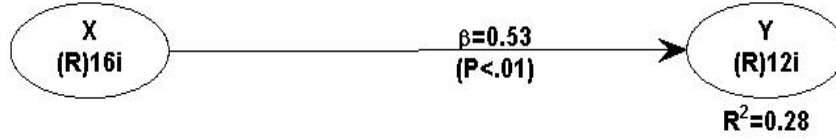
- الرضا الوظيفي يمكنه تفسير التغير الذي يحدث في تعزيز استدامة الموارد البشرية، بنسبة (٪٦٢) والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

مما سبق، يتضح قبول الفرض الثاني كلياً، حيث يوجد تأثيراً معنوياً إيجابياً لرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية

الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقي على استدامة الموارد البشرية

في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Warp Pls 8.0

يوضح الشكل (٤) والجدول (٥/١١) التأثيرات المباشرة لاختبار الفرض الثالث:



شكل رقم (٤)

تأثير القيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٥/١١)

نتائج تأثير القيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية

R2	القبول	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع		المتغير المستقل	
				الرمز	اسم المتغير	الرمز	اسم المتغير
.٢٨	معنوي	0.001	٠,٥٢٧	Y	تعزيز استدامة الموارد البشرية	X	القيادة الاخلاقية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

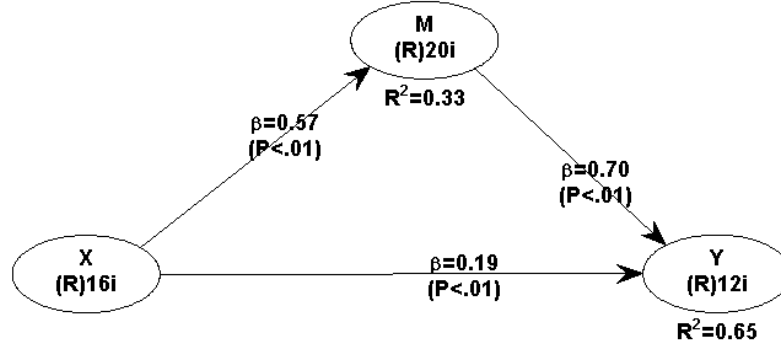
يوضح جدول رقم (٥/١١) ما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية، وذلك عند مستوى معنوية $> ٠,٠٠١$.

- القيادة الاخلاقية يمكنها تفسير التغير الذي يحدث في تعزيز استدامة الموارد البشرية بنسبة (٢٨٪)، والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

في ضوء تلك النتائج، يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية. وهذا يعني تحقق الفرض الثالث.

الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية



شكل رقم (٥)

تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية واستدامة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث

جدول (٦/١١)

نتائج تأثير القيادة الاخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي

نوع الوساطة	Vaf	التأثيرات الكلية			التأثيرات غير المباشرة			المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار	مستوى المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار			
جزئية	٦٨٠.	<0.001	٠,٣١١	٠,٥٩٠	<0.001	٠,٢١١	٠,٤٠٠	تعزيز استدامة الموارد البشرية	الرضا الوظيفي	القيادة الاخلاقية

يوضح جدول رقم (٦/١١) ما يلي:

- وجود تأثير معنوي غير مباشر بين القيادة الاخلاقية وتعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية <0.001

- وجود تأثير معنوي كلي بين القيادة الاخلاقية وتعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية <0.001

بتفسير قيمة VAF يتضح وجود وساطة جزئية بين جميع المتغيرات، حيث ان قيمة VAF تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪.

قبول الفرض الذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية علي تعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي
الفرض الخامس: " لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)"
جدول (٧/١١)

يوضح الفروق في مستوى توافر ابعاد الرضا الوظيفي وفقا لنوع ملكية البنك

المتغير	النوع	عدد المفردات	متوسط الرتب	قيمة (Z)	مستوي المعنوية
الرضا الوظيفي	عام	٢٠١	١٩١٠٧٨	-١,٠٩٣ -	.٢٧٤
	خاص وأجنبي	١٩٥	٢٠٤٠٣٢		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق: أن مستوى المعنوية لمتغير الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك ٢٧٤. مما يشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)"
الفرض السادس: " لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)"

جدول (٧/١١)

يوضح الفروق في مستوى توافر ابعاد استدامة الموارد البشرية وفقا لنوع ملكية البنك

المتغير	النوع	عدد المفردات	متوسط الرتب	قيمة (Z)	مستوي المعنوية
استدامة الموارد البشرية	عام	٢٠١	١٨٤,٤٤	-٢,٣٧٤	.٠١٨
	خاص وأجنبي	١٩٥	٢١١,٣٦		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق: مستوى المعنوية لمتغير استدامة الموارد البشرية وفقاً للنوع (٠,٠١٨) مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي) لصالح الملكية الخاصة
الفرض السابع: " لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الاخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)"

جدول (٨/١١)

الفروق في مستوى توافر ابعاد القيادة الاخلاقية وفقا لنوع ملكية البنك

المتغير	النوع	عدد المفردات	متوسط الرتب	قيمة (Z)	مستوي المعنوية
القيادة الاخلاقية	عام	٢٠١	٢٢٣,٥٢	-	.٠٠٠
	خاص وأجنبي	١٩٥	١٧٢,٠٩	-٤,٥٢٨	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق: أن مستوى المعنوية لمتغير القيادة الاخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (٠,٠٠٠) مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الاخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي) لصالح الملكية العامة

١٢- مناقشة نتائج البحث

١/١٢ مناقشة نتائج الفرض الأول

وفقاً لنتائج الفرض الأول حول وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي وذلك عند مستوى معنوية $> ٠,٠٠١$ ، كما تبين أن القيادة الأخلاقية تفسر التغير الذي يحدث في الرضا الوظيفي بنسبة (٣٣٪)، والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، وهو ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة،(الصالح، ٢٠١٨)، (Ambarwati & Robbie,2021)، (Friend,et al.,2020)، (Gheitani, et al.,2019)، وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية من العوامل الهامة والمؤثرة بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال خلق بيئة عمل تعزز التعاون والثقة بين العاملين وتحقيق الشفافية والاتصال الفعال، وتقليل التوترات والصراعات المؤثرة سلباً على رضا العاملين.

٢/١٢ مناقشة نتائج الفرض الثاني

وفقاً لنتائج الفرض الثاني حول وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي الرضا الوظيفي على تعزيز استدامة الموارد البشرية، وذلك عند مستوى معنوية $> ٠,٠٠١$ ، كما تبين أن الرضا الوظيفي يمكنها تفسير التغير الذي يحدث في تعزيز استدامة الموارد البشرية، بنسبة (٦٢٪)، وهو ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة، (Hitka,et al.,2021)، (Setiawan,et al.,2020)، (Cherif,2020)، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي للعاملين يلعب دور هام في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال الاحتفاظ بالعاملين وتقليل التحول والاستقالة وزيادة الإنتاجية وتحسين الالتزام والمشاركة مما يسهم في تحقيق استدامة الموارد البشرية

٣/١٢ مناقشة نتائج الفرض الثالث

وفقاً لنتائج الفرض الثاني حول وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية تبين وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الأخلاقية على تعزيز استدامة الموارد البشرية، وذلك عند مستوى معنوية > 0.001 ، كما تبين أن القيادة الأخلاقية يمكنها تفسير التغير الذي يحدث في تعزيز استدامة الموارد البشرية بنسبة (٢٨٪)، وهو ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة، (Yasin,2021)، (Simha & Pandey,2020)، وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق استدامة الموارد البشرية وذلك من خلال تعزيز الثقة والالتزام وتحفيز العمل الجماعي، وتعزيز التنوع والاحترام، وتقديم نموذجاً إيجابياً للسلوك والمعايير الأخلاقية، وممارسة المسؤولية الاجتماعية.

٤/١٢ مناقشة نتائج الفرض الرابع

في ضوء ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج، Warp Pls 8.0، تبين وجود تأثير معنوي غير مباشر بين القيادة الأخلاقية وتعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية > 0.001 ، كما تبين وجود تأثير معنوي كلي بين القيادة الأخلاقية وتعزيز استدامة الموارد البشرية بتوسيط الرضا الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية > 0.001 ، كما تبين وجود وساطة جزئية بين جميع المتغيرات، حيث ان قيمة VAF تتراوح بين ٢٠٪ و ٨٠٪، وهو ما يعني قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم.

٥/١٢ مناقشة نتائج الفرض الخامس

وفقاً لنتائج الفرض الخامس حول وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لنوع الملكية، تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي)

٦/١٢ مناقشة نتائج الفرض السادس

وفقاً لنتائج الفرض السادس حول وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك، تبين أن مستوى المعنوية لمتغير استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع الملكية (٠.٠١٨) مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد استدامة الموارد البشرية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي) لصالح الملكية الخاصة، وهو ما يعني أن إدارة البنوك الأجنبية والخاصة تولي اهتمام أكبر لمتغير استدامة الموارد البشرية عن نظيرتها العامة، وذلك من خلال تعزيز الثقة والالتزام وتحفيز العمل الجماعي، وتعزيز التنوع والاحترام.

٧/١٢ مناقشة نتائج الفرض السابع

وفقاً لنتائج الفرض السابع حول وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك، تبين أن مستوى المعنوية لمتغير القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع الملكية (٠.٠٠٠) مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وفقاً لنوع ملكية البنك (عام- خاص وأجنبي) لصالح الملكية العامة، وهو ما يعني أن البنوك

التجارية العامة تولي اهتمام أكبر بالجانب الأخلاقي وذلك من خلال الاحترام والاهتمام بالأخريين من قبل القادة، وتحفيز القيم الأخلاقية لدى الفريق، والامتثال للقوانين والمعايير الأخلاقية.

١٣- توصيات البحث

- في ضوء نتائج البحث السابقة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:
- العمل على خلق المناخ الأخلاقي بالقطاع المصرفي لما لذلك من أثار إيجابية في تحقيق استدامة الموارد البشرية، وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل وتنفيذ البرامج التدريبية الداعمة للمناخ الأخلاقي الداعم لاستدامة الموارد البشرية.
 - بناء مدونات أخلاقية تكون بمثابة الموجه والمرشد لقرارات القادة والعاملين.
 - يجب أن تتطلي القيادة المصرفية السائدة بالنزاهة والشفافية والتواصل الجيد مع العاملين ومشاركتهم في رسم الأهداف والتوقعات والاستماع الي آرائهم ومخاوفهم.
 - أن تحقق القيادات المصرفية التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، وتقديم الدعم والتوجيه بما يساهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
 - أن تقوم القيادات المصرفية ببناء العلاقات التي تعتمد على التفاهم والتعاطف والاستعداد دوما الي تحقيق الدعم اللازم
 - تقديم مساحة للاختلاف والتنوع واحترام وجهات النظر المختلفة، ودعم ثقافه المشاركة والتطوع وتعزيز الروح الجماعية والمسئولية الاجتماعية.
 - أن تحرص القيادات المصرفية علي فتح قنوات لتلقي الملاحظات حول البيئة العملية واحتياجاتهم واجراء التحسين المستمر في ضوء الملاحظات
 - الاحتفاء بالإنجازات والجهود الملموسة وإظهار التقدير والاحترام الصادق تجاه العاملين
 - أن تراعي القيادات المصرفية المسئولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات ودراسة الاثار المحتملة على المجتمع والبيئة.
 - استحداث وظيفة الاستدامة ضمن الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية وتوفير كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة للنهوض بتلك الوظيفة.
 - ادراج الاستدامة ضمن الخطة الاستراتيجية للبنوك التجارية.
 - تطوير الإدارة والقيادة ليكونوا نموذجاً في تعزيز الثقافة المؤسسية ودعم وتطوير مهارات العاملين وتحقيق الاستدامة
 - الاهتمام بعملية التوظيف والاختيار لضمان اختيار الافراد الملائمين للثقافة المؤسسية، وإتاحة الفرصة للقيادات الشابة وتقديم التأهيل الكافي لهم والحرص على تنميتهم بشكل مستمر.
 - التدريب وتطوير المهارات والتطوير المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم وزيادة إنتاجهم.
 - تعزيز الثقافة المؤسسية من خلال بناء ثقافة تشجع علي التعاون والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية.
 - مراعاة الشمولية والتنوع وذلك من خلال خلق ثقافة تعزز التنوع والشمول وتقدير واحترام توجهات العاملين.
 - إدارة التغيرات والتحويلات بفعالية والقدرة على التكيف معها وتقديم الدعم اللازم للعاملين

- توفير بيئة عمل محببة ومريحة تشعر العاملين بالارتياح أثناء العمل وذلك من خلال توفير الأثاث المريح والإضاءة الجيدة وتنظيم المساحات.
- تقديم فرص التدريب والتطوير المستمر التي تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المهنية والبيئية.
- مساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية من خلال تقديم المرونة في ساعات العمل وخيارات العمل عن بعد.
- التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين والاستماع إلى مقترحاتهم وملاحظاتهم واعطائهم فرصة لتقديم المقترحات والحلول.
- توفير فرص التطوير المهني للعاملين وذلك من خلال تقديم مسارات واضحة للترقي والتطوير داخل المؤسسة.
- دعم الريادة والابتكار وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتقديم الدعم اللازم لتحقيق هذه الأفكار.
- تعزيز العدالة والمساواة، ودعم العاملين للتعامل مع ضغوط العمل وتقديم أدوات لتحسين الاستجابة لتلك التحديات
- ربط الترقيات بتحقيق نجاحات على المستوى الأخلاقي والاستدامة، وذلك من خلال تعديل معايير الترقى.

١٤ - المراجع

١/١٤ المراجع العربية

- الجميلي، طه على نايل، (٢٠٠٨)، "استدامة الموارد البشرية في العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، مجلد ١، العدد ٢
- العريضة، رائدة هاني محمود، (٢٠١١)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- الكبير، أحمد، (٢٠١٦)، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي" دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج ١، الرياض: دار الملك فهد للطباعة.
- الكندري، نوال إسحاق احمد، (٢٠١٦)، "نموذج مقترح لدور الرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات التعليمية"، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
- الوناس، مزياني، (٢٠٠١) "محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية"، جامعة ورقلة "الجزائر" مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد ٢
- عبد الرحمن، خالد محمد، (٢٠٠٧)، "علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي وبالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، تجارة عين شمس.

-حمائل، عبد عطالله (٢٠١٢)، "القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر"، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة- رام الله-القدس.

-راشد، شيماء، (٢٠١٢)، "أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس

-عطا، خالدية مصطفى؛ العزاوي، باسل محمد حسن (٢٠١٣) " القيم الأخلاقية وأثرها في تحيق الرضا الوظيفي"، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير جامعة بغداد العراق.

-عيد، أيمن عادل عبد الفتاح؛ خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢١)، " دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية": دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد ٩، العدد ١.

-غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، (٢٠٢٠)، "القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية"، دراسة حالة، المجلة التربوية، العدد السابع

-فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٥) " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

-محمود، السيد الخضير أحمد، (٢٠١٤)، "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية"، دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٢٨، العدد ٢

-منصور، علي ناجح علي. (٢٠١٨)، "دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)": دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد ٣٢، العدد ١

-بودون، نبيلة، (٢٠٠٧) "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة

٢/١٥ المراجع الأجنبية

- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. International Journal of Business and Management, 10(3), 108
- Ambarwati, T., & Robbie, R. I. (2021). Ethical Climate, Employee Engagement, and Work Satisfaction: A Case Study in Bank Jatim Syariah Malang. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA), 5(1), pp. 226-240.

-
-
- Beatty, K& Quinn, L.(2012),The Role of strategic leadership team in organizations: Center for Creative leadership. Journal of applied social psychology,36(8),pp184-207
 - Boufatah, K. (2016). The Influence of Business Ethics on HR Management in Organizations. CoES & RJ-JBM, 4, 182-203.
 - Brief, A. P. (1998). Attitudes Within and Surrounding Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.
 - Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). The Significance of Sustainable Human Resource Management in the Context of Embracing Sustainable Development Goals. Resources, Conservation and Recycling, 141, 109-122.
 - Chang, D. S., & Kuo, L. C. R. (2008). Examining the influence of sustainable development on the financial performance of firms: An empirical investigation. Sustainable Development, 16(6), 365-380.
 - Cherif, F. (2020). HR Practices, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking. International Journal of Sociology and Social Policy, pp. 529-541.
 - Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2011). HRM's Contribution to Corporate Social and Environmental Sustainability: A Comprehensive Review. Human Resource Management Journal, 21(1), 3-23.
 - De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leadership: Responsible Use of Power. In Tjosvold, D. & Wisse, B. (Eds.), Power and Interdependence in Organizations (pp. 338-354). Cambridge University Press.
 - Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues within the Domain of Human Resource Management: Interconnections, theoretical perspectives, and initial frameworks. In 21st EIASM Workshop on Strategic Human Resource Management, 30-31.

-
-
- Ezeugbor, C., Obiageli, A., & Victor, A. (2018). Administrators' Managerial Competencies for Promoting Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State, Nigeria. *European Journal Of Education Studies*, 4(3).
 - Fisher, C. D. (2000). Mood and Emotions in the Workplace: Factors Affecting Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202.
 - Friend, S. B., Jaramillo, F., & Johnson, J. S. (2020). Ethical Climate at the Frontline: A Meta-Analytic Review. *Journal of Service Research*, 23(2), 116-138.
 - Fu, W., & Deshpande, S. (2013). The Influence of a Supportive Work Environment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance in a Chinese Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
 - Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
 - Hassard, J., Teoh, K., & Cox, T. (2016). Understanding Job Satisfaction: Theories and Definitions. Retrieved from https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions
 - Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainable HRM through Employee Motivation and Job Satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26.
 - Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Pursuit of Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
 - Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The Integration of Environmental Considerations into the Field of Strategic Human Resource Management. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.

-
-
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The Integration of Environmental Considerations into the Field of Strategic Human Resource Management. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
 - Kramar, R. (2014). Transitioning Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Paradigm?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1075-1099.
 - Langwell, C. (2013). Using Human Resource Activities to Implement Sustainability In Small and Medium-Sized Organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, Maharishi University of Management.
 - Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Distinct pasts, shared futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
 - Moore, R. A. (2015). Identification of components constituting a sustainability-oriented climate (Unpublished doctoral dissertation). The University of Texas Rio Grande Valley.
 - Prennushi, G., Shaw, K. L., & Ichniowski, C. (1997). The Impact of Human Resource Management Practices on Productivity: An Examination of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3), 1-56.
 - Ruiz, P., Ruiz, C., & Martinez, R. (2011). Improving the Leader-Follower Relationship: Ethical Leadership Trickle-Down Effect. *Journal of Business Ethics*, 99, 587-608.
 - Saleem, M.; Mahmood, F.; Qadeer, F.; Abbas, Z.; Hussain, I.; Hussain, A.; Aman, J.J.S. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. *Sustainability*, 12, 2647.
 - Setiawan, R., Cavaliere, L. P. L., Hassan, S. A. M., Sankaran, D., Jain, V., Imrani, O. E., & Regin, R. (2020). HR Practices Impact on SME Sustainability. *Productivity Management*, 25, 728-751.
 - Simha, A., & Pandey, J. (2020). Trust, Ethical Climate, and Nurses' Turnover Intention. *Nursing Ethics*, pp. 1-6.

-
-
- Stone, L. (2000). Beyond the limits of case studies: The influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 353-359.
 - Stone, L. (2000). The Influence of Corporate Culture and Employee Attitudes on the Effectiveness of Cleaner Production Initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 353-359.
 - Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.
 - Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). Perceived Executive Ethical Leadership: Inside and Outside Perspectives. *Human Relations*, 56(1), 5-374.
 - Wei-Cheng J. Mau, Randy Ellsworth, & Donna Hawley. (2008). Job Satisfaction and the Persistence of Beginning Teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(1), 48-61.
 - Yasin, R. (2021). Responsible Leadership and Turnover Intention: The Mediating Role of Ethical Climate and Corporate Image. *Journal of Knowledge Management*, pp. 1760-1781.
 - Yusuph, M. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda, 2(12), 60-68.

Job satisfaction as a mediating variable in the relationship between ethical leadership and human resource sustainability

An applied study on the Egyptian commercial banking sector

Dr. Ahmed Abdelfatah Shalaby

Abstract

This research aims to identify the dimensions of ethical leadership. The research also aims to identify the dimensions of human resource sustainability and the impact of the use of job satisfaction as a mediating variable on the relationship between ethical leadership and human resource sustainability. The researcher relied on the field study method to collect and analyze the primary data collected from a sample. search.

The researcher reached a set of results, the most important of which is the presence of a direct and moral impact of ethical leadership on the job satisfaction of workers, as well as the existence of a direct and moral impact of job satisfaction on enhancing the sustainability of human resources and the existence of a direct and moral impact of ethical leadership on enhancing the sustainability of human resources, and the researcher also concluded that there is a significant impact Indirectly between ethical leadership and enhancing the sustainability of human resources by mediating job satisfaction. The researcher also reached a set of recommendations, the most important of which is that the prevailing banking leadership should have integrity, transparency, and good communication with employees and their participation in setting goals and expectations, listening to their opinions and concerns, and developing management and leadership to be a model in promoting culture. Institutional support and development of workers' skills, providing a pleasant and comfortable work environment that makes workers feel comfortable while working, by providing comfortable furniture, good lighting, and organizing spaces.

Key terms: ethical leadership - human resource sustainability - job satisfaction