



دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء المصرفي

أ.م.د. زينب هادي الشريفي

الباحث محمد محمود ناجي

جامعة الكوفة/كلية الادارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(B\).19614](https://doi.org/10.36322/jksc.176(B).19614)

المستخلص

الغرض: سعت الدراسة الحالية الى تشخيص واختبار العلاقة بين القيادة المستدامة، والأداء المصرفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتقديم بعض المقترحات إلى المصارف المبحوثة من اجل تعزيز أداءها على الأمد البعيد.

تصميم الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي والوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها، وجرى الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات لعينة قوامها (147) من العاملين في المصارف الخاصة في منطقة الفرات الأوسط، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (SmartPLS v.3.3.2, SPSS V. 26) في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود دور حقيقي للقيادة المستدامة في تعزيز الأداء المصرفي، وهذا ما جرى الاستدلال عليه من خلال الفرضيات التي تحقق ثبوتها في الجانب التطبيقي للدراسة، في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة والأداء المصرفي، ويعني ذلك كلما ركزت المصارف على تحقيق متطلبات القيادة المستدامة فان هذا من شأنه أن يعزز أداءها إلى المدى البعيد.

محددات الدراسة: واجهت الدراسة العديد من المعوقات منها، صعوبة استجابة مجتمع الدراسة لملاء استمارة الاستبيان، مما سبب الارباك للباحث في الحصول على نتائج عالية الدقة.





التطبيقات العملية: قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة سعي المصارف عينة الدراسة إلى إجراء دورات تعليمية وندوات تثقيفية تبين أهمية القيادة المستدامة وتوضح التوجه العالمي الجديد نحو تحقيق الاستدامة والتنمية في جميع المجالات ومن ضمنها المصارف وتأكيد الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في استمرارية العمل من خلال تحقيق علاقات العمل القوية والقدرة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين فضلا عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

الاصالة/ القيمة: حاولت الدراسة ردم الفجوة المعرفية من خلال ايجاد العلاقة المنطقية بين متغيراتها المتمثلة بالقيادة المستدامة والأداء المصرفي.

الكلمات الدالة: القيادة المستدامة، الأداء المصرفي

The role of sustainable Leadership in Enhancing banking performance

Assoc. Prof.Dr. Zainab Hadi Al-Sharifi

Researcher Mohamed Mahmoud Naji

University of Kufa / College of Administration and Economics

Abstract

Purpose: The current study sought to diagnose and test the relationship between sustainable leadership and banking performance, reveal the nature of the relationship between these two variables and present some proposals to the surveyed banks in order to enhance their performance in the long term.





Design/methodology/approach: The study relied on the exploratory and descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting data. The questionnaire was relied upon as a main tool in collecting data for a sample of (147) employees in private banks in the Middle Euphrates region. Some statistical methods were used (SPSS V. 26, SmartPLS v.3.3.2) In analyzing the data of the study and testing its hypotheses..

Findings: The results of the study showed that there is a real role for sustainable leadership in enhancing banking performance, and this is what was inferred through the hypotheses that have been proven in the applied side of the study, in the presence of a significant correlation between sustainable leadership and banking performance, and this means that whenever banks focus on Achieving the requirements of sustainable driving, this would enhance its performance in the long run.

Research limitations/implications: The study faced many obstacles, including the difficulty of the study community responding to filling out the questionnaire, which caused confusion to the researcher in obtaining highly accurate results.

Practical implications: The study presented a set of recommendations, most notably the need for the study sample banks to conduct educational courses and





educational seminars that show the importance of sustainable leadership and clarify the new global trend towards achieving sustainability and development in all fields, including banks, and confirming the role that sustainable leadership plays in business continuity by achieving strong business relationships The ability to retain talented employees as well as social responsibility practices.

Originality/value: The study attempts to bridge the knowledge gap by finding the logical relationship between its variables of sustainable leadership and banking performance.

Keywords: sustainable leadership, banking performance

المقدمة

يعد القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات في الاقتصاد العراقي، إذ تسهم المؤسسات المالية وبالأخص منها المصارف في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية الرئيسية لأي بلد، كما أن لها دور اساسيا في تمويل الاستثمارات في المشاريع المختلفة من خلال قيامها في وظيفتها الاساسية والتمثلة في توفير الموارد المالية لها، ومن المعروف أن التحدي الكبير الذي تواجهه المصارف هو طريقة الوصول للأداء الجيد وتحقيق الاستمرارية في العمل في ظل التحديات البيئية والاجتماعية و زيادة حدة المنافسة وفي ظل تلك الظروف اصبحت الاستدامة من الامور المهمة التي تسهم في رفع مستوى الأداء.

أن القيادة المستدامة تعمل على تحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية وتحقيق قيمة مستمرة لكل من المصارف والبيئية والمجتمع، فأن هذا النوع من القيادة يمتلك رؤية عمل طويلة الأمد ويسهم في استدامة المصارف





واستمرارها في العمل، من خلال مسؤوليتها المشتركة والتي تتمثل في عدم استنزاف الموارد البشرية والمادية دون وجود مبرر لذلك وايضا تعمل على تجنب الممارسات السلبية التي تلحق الضرر في المصارف وعلى العكس من ذلك أنها تشجع على المشاركة الفعالة والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يدعم الابتكارات الجيدة للعاملين، وأن مفهوم القيادة المستدامة يختلف عن القيادة التقليدية ويتجاوز حدودها، إذ يتضح ذلك من خلال جوهر عمل القيادة المستدامة الذي هو مساعدة الافراد العاملين من الوصول إلى قدرتهم الكاملة والمشاركة في بناء رؤية عمل مشتركة. أن أهمية الدراسة تأتي من خلال اختيار القيادة المستدامة التي تعد المتغيرات الحديثة، التي تعمل على استدامة المصارف وتحقيق الاستمرارية في العمل من خلال قيمها بالحفاظ على الموارد المادية والبشرية، وتحقيق المنفعة إلى كل من المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمع، إذ ينتج عن ذلك استخدام الامثل للموارد، واهتمام في البيئة المحيطة مما يسهم في رفع مستوى الأداء في المصارف.

المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: تواجه المنظمات تحديات كبيرة في تحقيق مستوى أداء جيد يسهم في استمراريتها بالعمل، بسبب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واحتدام المنافسة وانفتاح المنظمات على بيئات الأعمال العالمية، والنمو المتسارع فيها، ففي ظل هذه التحديات أصبحت القيادة المستدامة مهمة بالنسبة للمنظمات، إذ تتمتع القيادة المستدامة بمظاهر السلوك المناسب لمواجهة التطورات والتغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجهها المنظمات، من خلال قيامها بالمحافظة على الموارد المادية والبشرية و الاهتمام في تحقيق الأرباح الحالية والمستقبلية التي تساعد على استقرار المنظمة، فضلا عن تدريب وتطوير العاملين من أجل اكتساب الخبرات الوظيفية، وتحفيزهم مما ينتج عنه تأدية وظائفهم بشكل جيد، وبالتالي





يسهم في رفع مستوى الأداء في المنظمة وضمان استقرارها وتحقيق الاستمرارية في العمل، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تمحورت بتساؤل رئيس مفاده:

هل تسهم القيادة المستدامة في تعزيز الأداء المصرفي؟ وتتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة المستدامة في المصارف المبحوثة؟
 2. ما مستوى تأثير القيادة المستدامة في الأداء المصرفي بالمصارف المبحوثة؟
- ثانياً: أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تُعنى بمعالجتها، إذ تعد القيادة المستدامة من المتغيرات الحديثة، التي تعمل على استدامة المنظمات وتحقيق الاستمرارية في العمل من خلال قيمها بتدريب وتطوير العاملين، والمحافظة على الموارد المادية والبشرية، وتحقيق المنفعة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمع، وينتج عن ذلك توفير عاملين يمتلكون المهارات والقدرات الكافية التي تسهم في رفع مستوى الأداء في المنظمات وعلى أساس ما تقدم فإن أهمية الدراسة تتمثل بما يأتي:
- 1 دراسة الأداء المصرفي كونه النتيجة النهائية لعمل المصارف ومن خلاله يمكن زيادة المتعاملين مع المصرف أو العكس .
 2. تسهم القيادة المستدامة في تحقيق نتائج حالية ومستقبلية تساعد المصارف على الاستمرارية في ظل زيادة المنافسة والتطور المستمر وخصوصاً في عمل المصارف .
- ثالثاً: أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:
1. الكشف عن درجة ممارسة نمط القيادة المستدامة من قبل مدراء الأقسام والشعب في المصارف المبحوثة.





2. تحديد درجة تأثير القيادة المستدامة في الأداء المصرفي في المصارف المبحوثة.
3. تقييم الاساليب وتقديم الحلول الحقيقية للظاهرة، والمتمثل في كيفية تعزيز الاداء المصرفي من خلال القيادة المستدامة في المصارف المبحوثة.
- رابعاً: **فرضيات الدراسة:** من أجل وضع حلول لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها قام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى H₁:** توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة والأداء المصرفي، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية لعلاقات العمل في الأداء المصرفي.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للاحتفاظ بالموظفين في الأداء المصرفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المصرفي.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية لرؤية قوية ومشتركة في الأداء المصرفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية H₂:** توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة والأداء المصرفي، وتتفرع عنها الفرضيات التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية لعلاقات العمل في الأداء المصرفي.





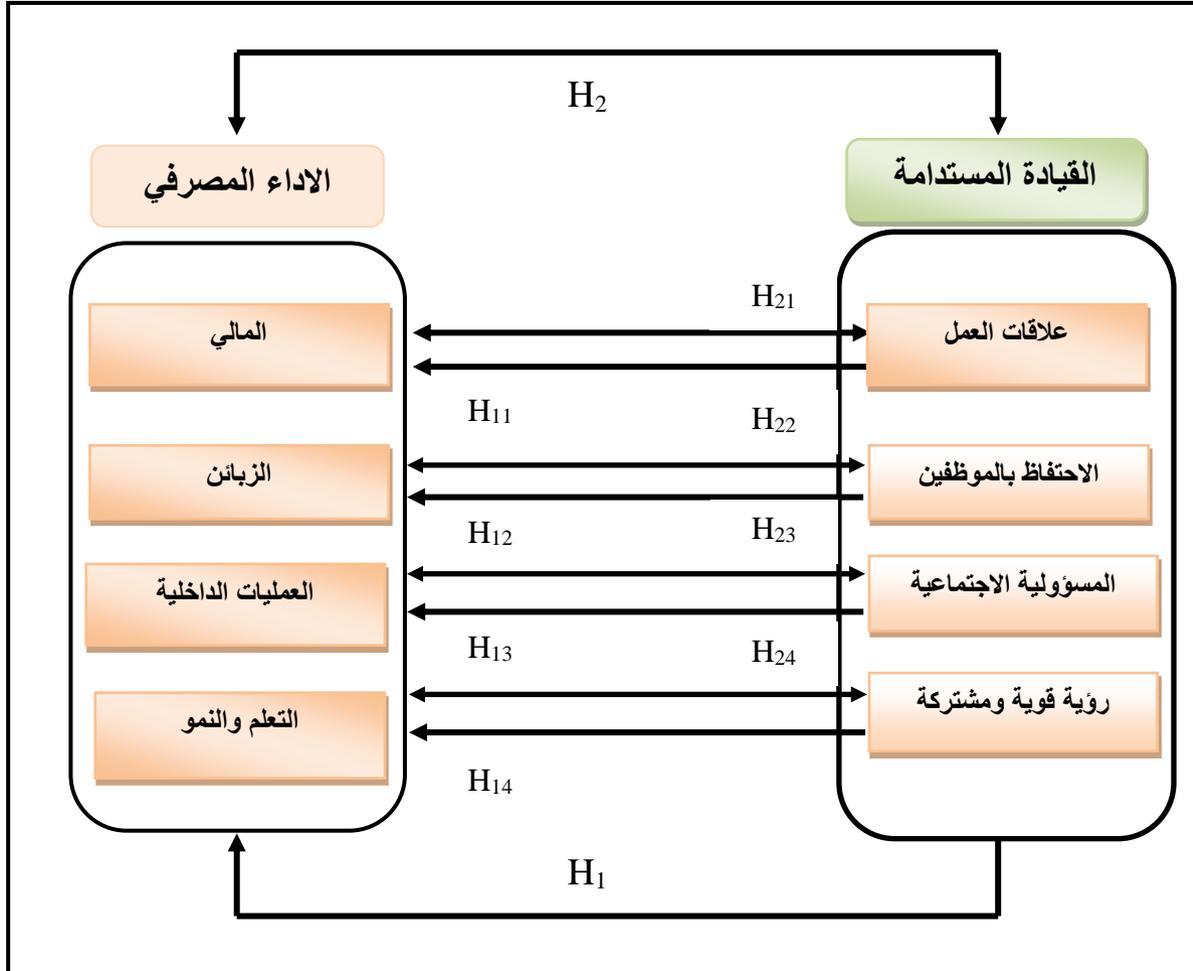
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية للاحتفاظ بالموظفين في الأداء المصرفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المصرفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية لرؤية قوية ومشاركة في الأداء المصرفي.

خامسا: المخطط الفرضي للدراسة: يوضح المخطط الفرضي للدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتمثلة في القيادة المستدامة والأداء المصرفي إذ يبين علاقة الارتباط بين القيادة المستدامة كمتغير مستقل والأداء المصرفي كمتغير تابع، بالإضافة إلى توضيح علاقة التأثير بين المتغيرين، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيسي وكما يلي:





المصدر : من أعداد الباحثان شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة





سادسا: مجتمع الدراسة وعينته: يتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف الاهلية العاملة في منطقة الفرات الأوسط، أما عينة الدراسة سوف تقتصر على العاملين في تلك المصارف، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان على العاملين في المصارف المذكورة بواقع مئة وواحد وخمسون (151) تم استرجاع مئة وسبعة وأربعون (147) استمارة منها صالحة إلى التحليل الاحصائي.

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم ٣ المتغيرات الرئيسية للدراسة

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
1	القيادة المستدامة	هي نهج إداري يهدف إلى زيادة فاعلية النتائج المتحققة وتقليل معدل دوران العاملين غير المرغوب فيه وتحقيق هدف القيادة المستدامة من خلال المحافظة على التوازن بين الأفراد والعوائد المالية والبيئة خلال فترة وجود المنظمة في العمل.
2	الأداء المصرفي	هو أمكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق الاهداف المرسومة من خلال استخدام الموارد المتوفرة لديها بفاعلية وكفاءة عالية

المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة

اولاً: القيادة المستدامة

1 مفهوم وتعريف القيادة المستدامة: أن جذور مفهوم القيادة المستدامة تعود إلى ما يعرف بإدارة راينلاند النظام الاقتصادي السائد في المانية والذي ركز على القيم والممارسات المختلفة للقيادة، و أكد على السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية





للمنظمات (Hallinger&Suriyankietkaew,2018:22) وعلى وفق هذه الرؤيا فان المنظمات تسهم وبشكل كبير في التأثير على البيئة، لذا فان بإمكان المنظمات ان تنشئ قيمة مستدامة من خلال الدعم المادي الذي تقدمه لأسباب اقتصادية وأخلاقية هو توجيهه وقيادة منظماتهم بنجاح خلال الاوقات الاقتصادية الصعبة والمتغيرة، وكيفية التعامل مع موضوع الاستدامة، لقد أصبحت هذه المهمة صعبة ومعقدة للغاية في القيادة التنظيمية، فعلى القادة والعاملين الاستعداد لمواجهة العديد من الإخفاقات التنظيمية، وبالتالي تزداد اهمية الحاجة إلى دراسة و تعريف مفهوم القيادة المستدامة، أذ ينبغي على كل من الإدارة والعاملين استيعاب مفهوم القيادة المستدامة من حيث صلتها في البيئة (mccann&Holt,2010:205)، يرى (suriyankietkaew,2022:4) القيادة المستدامة بانها عملية تأثير وتوجيه العاملين لتحقيق التنمية المستدامة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية بعيدة الأمد، أما (cahyadiet al.,2022:1) فيرى بأنها عبارة عن رؤية بعيدة الامد وسلوك أخلاقي ومسؤولية اجتماعية تحفز العاملين على التعاون لتحقيق المنفعة إلى الاجيال في الحاضر والمستقبل.

2. ابعاد القيادة المستدامة: لأغراض الدراسة الحالية سوف يجري الاعتماد على الإبعاد التي وضعها (Suriyankietkaew&Aver,2018:8) كونها أكثر ملائمة لأغراض وأهداف الدراسة الحالية وفيما توضيح لكل منها:

1. علاقات العمل: تعد علاقات العمل بين العاملين داخل المنظمات أحد العوامل الاساسية التي تؤدي دورا كبيرا في تحقيق الأداء السليم للمنظمات، وبناء على ذلك فأن مديري الموارد البشرية يعطون أهمية كبيرة لعلاقات العمل في المنظمة (miliani et al.,2022:317).





2. الاحتفاظ بالموظفين: يقصد بالاحتفاظ بالعمالين محاولة المنظمة للحفاظ على بيئة العمل التي تدعم

وتشجع العمالين الحاليين على الاستمرار في عملهم داخل المنظمة

(kaur,2017:162). أشار (Anderson,2020:12) إلى أن الاحتفاظ بالعمالين هو عامل رئيس

يسهم في تعزيز وتحسين أداء المنظمة، إذ يمكن للقادة تنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين التي يمكن

للمنظمة من خلالها حث العمالين على عدم ترك العمل في المنظمة.

3. المسؤولية الاجتماعية: تمثل المسؤولية الاجتماعية استجابة المنظمات لتحدي التنمية المستدامة،

تجاوزها عملية تحقيق الأرباح قصيرة الأجل، والتركيز على نمو واستمرارية المنظمة من خلال

المشاركات الطوعية والاهتمام بالمجتمع، فهي تمثل نظرة واسعة للمنظمة تتخطى فيها التزاماتها القانونية

ونتائجها المالية، إذ أن الهدف من ذلك هو تحقيق التوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية واقتصادية

(Armani et al.,2020:822).

4. رؤية قوية ومشاركة: الرؤية المشتركة هي عملية تخطيط مشتركة بين العمالين والقادة الغرض منها

انجاز أهداف المنظمة و تحقيق النجاح في المستقبل و توحيد الآراء المختلفة من أجل استمرار المنظمة في

عملها، فضلا عن ذلك تسهم الرؤية القوية والمشاركة في مساعدة أصحاب المصلحة في أحداث التغيير

في جميع جوانب المنظمة، مما يجعلها أكثر فاعلية لقيادة التغيير فيها (Snitker et al.,2021:7).

ثانيا: الأداء المصرفي

مفهوم وتعريف الأداء المصرفي: أن مفهوم الأداء المصرفي لا يختلف عن الأداء الذي تسعى وتخطط له

المنظمات المختلفة، فأن المصرف يعد منظمة تسعى إلى تحقيق الأداء





المناسب أذ يعرف الأداء المصرفي هو تحقيق الأهداف التي يحددها المصرف مسبقا خلال مدة محددة وبأقل التكاليف الممكنة من خلال استخدام الموارد المتاحة، فعلى سبيل المثال يكون الأداء بالنسبة للمدير هو الربحية والقدرة التنافسية للمصرف (Hajer & Anis,2018:872). ويرى (Stankeviciene&mencaite,2012:1) نظرا لذلك أصبح مفهوم الأداء المصرفي محط اهتمام كل من المتخصصين واصحاب المصلحة ويرجع ذلك ايضا إلى الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات المالية في الاقتصادي وتسريع عملية التطوير، من خلال قدرتها على جذب الموارد المالية وتقديم الخدمات المصرفية التي تساعد على تحسين التدفقات النقدية التي تشكل عنصر اساسي في التطور الاقتصادي. حيث أشار (yondo,2015:21) إلى الأداء المصرفي بأنه القدرة على توليد الربحية المستدامة التي هي بمثابة خط الدفاع الأول للمصرف ضد الخسائر غير المتوقعة، إذ يمكن تعزيز قيمة الحالية وتحسين الربحية المستقبلية، أن الهدف النهائي الذي تسعى إليه منظمة هو تحقيق الربح والحفاظ على مواردها المادية والبشرية. لقد عرف (Ngoc,2015:39) الأداء المصرفي مدى مواءمة المنظمة المالية للاحتياجات كل من المساهمين والعاملين والمواعين والزبائن المقترضين من خلال العمل على تحقيق المنفعة الجميع الاطراف في.

2. ابعاد الأداء المصرفي: أن بطاقة الأداء المتوازن المتوازن التي وضعها (Kaplan&Norton,1992:79) التي تتكون من أربعة ابعاد والتي سيجري الاعتماد عليها لقياس الأداء المصرفي في الدراسة الحالية، كونها اكثر ملائمة لمتطلبات الدراسة وأهدافها. وفيما يلي توضيح لكل بعد منها:

1. الأبعد المالي: يعد المحور الرئيسي في قياس أداء المنظمات، حيث يرى معظم الباحثين أن المؤشرات المالية تقيس النتيجة النهائية للمنظمات المتمثلة في تحقيق الأهداف المالية





(Ahmad&Atien,2016:312)ويرى (Hakkak&chodsoi,2015:301) في السنوات الاخيرة ظهرت أطر في الأعمال التنظيمية تتبنى معايير أوسع كان الهدف منها الرد على الانتقادات الموجه إلى المؤشرات المالية، إذ تصفها بأنها أحادية البعد ولا تمثل ما في المنظمة، ونظرا الأهمية قياس الأداء المصرفي يجب مراعاة القضايا غير المالية.

2.بُعد الزبائن: أظهرت فلسفة الإدارة الحديثة أهمية كبيرة لتركيز على الزبائن وتحقيق رضا الزبائن لما لهم من دور كبير ينعكس على نجاح المنظمة واستمرارها في العمل، إذ يتحقق هذا الامر من خلال توفير خدمات ذات جودة مرتفعة وأسعار مقبولة، ولقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن احتياجات الزبائن بنظر الاعتبار من خلال محور الزبائن (malgwi&Dahiru,2014:3).

3.بُعد العمليات الداخلية: يشكل محور العمليات الداخلية الاساس في تكوين قدرة المنظمة على تحقيق الأداء التنافسي الذي يلعب دور كبير في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال قيامها في الانشطة والفعاليات التي تمكنها من تحقيق رضا الزبون وانجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق منفعة المساهمين (kotze et al.,2015:102).

4.بُعد التعلم والنمو: يشير هذا المحور إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق الأهداف وخلق القيمة والعمل على تشجيع الابتكار وتطور وتحسين عمل أنظمة المعلومات للمنظمات، إذ تشمل مقاييس الأداء في محور التعلم والنمو التدريب والتطوير ومشاركة الإدارة وتقاسم المعرفة، مما يؤدي إلى زيادة قدرات وخبرات العاملين التي تشكل عامل رئيسي في نمو المنظمة وتطويرها (Syalom,2015:10).





المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي الخطوة الأساسية التي يجب توافرها في البيانات خصوصاً في الاختبارات الإحصائية المعلمية والتي تشترط ان تكون البيانات موزعة طبيعياً، وبالرغم من ان الدراسة الحالية سوف يستخدم أسلوباً إحصائياً غير معلمي والمتمثل بأسلوب النمذجة الهيكلية ذي المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM والذي لا يشترط ان تكون البيانات موزعة طبيعياً، إلا ان (Hair et al., 2017, . 49) أشار إلى كون البيانات موزعة طبيعياً سوف يدعم دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها، وبناء على ذلك فانه سيتم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاختبار التوزيع الطبيعي وذلك عبر مؤشر التمايل (Skewness) والنفلطح (Kurtosis) والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(= \pm 1.96)$ أظهرت النتائج أن البيانات الخاصة في متغيرات الدراسة تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة المستدامة: باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم استخراج الوسط الحسابي و معامل الاختلاف والاهمية النسبية وتحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.

بُعد علاقات العمل البُعد الأول (علاقات العمل)، أن الفقرة (i1) حققت أعلى استجابة وبوسط حسابي (4.503)، وهذا يدل على أن العاملين يتبعون التعليمات وينفذون الاوامر الإدارية، في حين حققت الفقرة





(i8) أدنى استجابة وبوسط حسابي (1.490)، فهذا يدل على اتفاق العينة أن ادارة المصرف لا تولي أهمية للعمل الجماعي

الجدول (٩) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء علاقات العمل

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
1	0.90	.839	4.503	5.00	1.00	147	i1
7	0.83	.907	4.163	5.00	2.00	147	i2
3	0.86	.873	4.306	5.00	1.00	147	i3
5	0.85	.822	4.265	5.00	1.00	147	i4
4	0.86	.896	4.306	5.00	1.00	147	i5
2	0.87	.812	4.327	5.00	2.00	147	i6
6	0.85	.967	4.265	5.00	1.00	147	i7
8	0.30	.788	1.490	5.00	1.00	147	i8
1	.791	.863	3.953	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد الاحتفاظ بالموظفين: البُعد الثاني (الاحتفاظ بالموظفين) حققت الفقرة (i9) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.156)، مما يدل على أن إدارة المصرف تعمل على تطوير العاملين بشكل





مستمر، في حين حققت الفقرة (i15) أدنى استجابة وبوسط حسابي (2.048)، وهذا يدل على اتفاق العينة بان إدارة المصرف لا تنتقي اشخاص محددین لتطویر قدراتهم.

الجدول (١٠) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء الاحتفاظ بالموظفين

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
1	0.83	.998	4.156	5.00	1.00	147	i9
2	0.74	1.211	3.680	5.00	1.00	147	i10
3	0.73	1.060	3.639	5.00	1.00	147	i11
6	0.62	1.157	3.102	5.00	1.00	147	i12
4	0.71	1.055	3.531	5.00	1.00	147	i13
5	0.68	1.134	3.422	5.00	1.00	147	i14
8	0.41	1.036	2.048	5.00	1.00	147	i15
7	0.57	1.224	2.830	5.00	1.00	147	i16
3	.660	1.109	3.301	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد المسؤولية الاجتماعية: البُعد الثالث (المسؤولية الاجتماعية) حققت الفقرة (i18) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.027)، مما يشير إلى مدى اهتمام إدارة المصرف بالمسؤولية





الاجتماعية، في حين حققت الفقرة (i21) أدنى استجابة وبوسط حسابي (1.789)، مما يدل على أن إدارة المصرف لا تولي الأهمية المطلوبة للبيئة عند وضع الهداف

الجدول (11): قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد المسؤولية الاجتماعية

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
3	0.77	1.049	3.871	5.00	1.00	147	i17
1	0.81	.950	4.027	5.00	1.00	147	i18
2	0.77	.938	3.871	5.00	1.00	147	i19
4	0.75	1.044	3.728	5.00	1.00	147	i20
8	0.36	1.042	1.789	5.00	1.00	147	i21
5	0.67	1.108	3.347	5.00	1.00	147	i22
6	0.43	1.016	2.170	5.00	1.00	147	i23
7	0.39	1.072	1.973	5.00	1.00	147	i24
4	.619	1.027	3.097	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد رؤية قوية ومشاركة: البُعد الرابع (رؤية قوية ومشاركة) حققت الفقرة (i27) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.952)، مما يدل على أن الرؤية المشتركة للمستقبل هي أداة





استراتيجية أساسية للمصرف، في حين حققت الفقرة (i26) أدنى استجابة وبوسط حسابي (2.088)، وهذا يدل على أن إدارة المصرف ترى ان تقاسم المعرفة ليس مهما.

الجدول 12 قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده رؤية قوية ومشاركة

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
5	0.73	1.195	3.626	5.00	1.00	147	i25
8	0.42	1.222	2.088	5.00	1.00	147	i26
1	0.79	.989	3.952	5.00	1.00	147	i27
4	0.76	1.045	3.823	5.00	1.00	147	i28
2	0.79	.937	3.925	5.00	1.00	147	i29
3	0.78	1.062	3.905	5.00	1.00	147	i30
7	0.59	1.204	2.946	5.00	1.00	147	i31
6	0.63	1.271	3.143	5.00	1.00	147	i32
2	.685	1.115	3.426	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

2- التحليل الوصفي لمتغير الأداء المصرفي

بُعد المحور المالي: البُعد الاول (المحور المالي) حققت الفقرة (i37) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.068)، مما يدل على أنتدابير الرقابة المالية فعالة وفي وضع جيد، في حين حققت





الفقرة (i34) أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.796)، حيث يشير هذا إلى أن أرباح المصرف تزداد بمعدل أعلى من المنافسين ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

الجدول 13 قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده المحور المالي

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
4	0.78	1.037	3.884	5.00	1.00	147	i33
5	0.76	1.013	3.796	5.00	1.00	147	i34
3	0.80	.914	3.986	5.00	1.00	147	i35
2	0.80	.910	4.007	5.00	1.00	147	i36
1	0.81	.926	4.068	5.00	1.00	147	i37
3	.790	.960	3.948	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد محور الزبائن: البُعد الثاني (محور الزبائن) حققت الفقرة (i41) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.061)، وهذا يدل على أن إدارة المصرف تحرص على تقديم خدمات ممتازة من أجل رضا الزبائن، في حين حققت الفقرة (i42) أدنى استجابة وبوسط حسابي (4.014)، فهذا يدل على اتفاق العينة أن إدارة المصرف تحرص على بناء صورة إيجابية في أذهان الزبائن ولكن ليس بالمستوى المتوقع.





الجدول (14) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده محور الزبائن

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
3	0.81	.898	4.041	5.00	1.00	147	i38
2	0.81	.874	4.054	5.00	1.00	147	i39
4	0.81	.852	4.027	5.00	1.00	147	i40
1	0.81	.838	4.061	5.00	1.00	147	i41
5	0.80	.876	4.014	5.00	1.00	147	i42
2	.808	.867	4.039	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد محور العمليات الداخلية: البعد الثالث (محور العمليات الداخلية) حققت الفقرة (i48) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.156)، وهذا يدل على ان المصرف يعمل باستمرار على تحسين العمليات الداخلية، في حين حققت الفقرة (i44) أدنى استجابة وبوسط حسابي (4.014)، فهذا يدل على اتفاق العينة على أن الاتصال متعدد الوظائف يتدفق بسهولة في جميع أنحاء المصرف، ولكن ليس بالمستوى المتوقع.





الجدول 15 قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد محور العمليات الداخلية

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
4	0.81	.844	4.027	5.00	1.00	147	i43
6	0.80	.772	3.980	5.00	1.00	147	i44
3	0.81	.701	4.041	5.00	2.00	147	i45
5	0.80	.692	4.014	5.00	1.00	147	i46
2	0.81	.775	4.042	5.00	1.00	147	i47
1	0.83	.747	4.156	5.00	2.00	147	i48
1	.809	.755	4.043	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

بُعد التعلم والنمو: البُعد الرابع (التعلم والنمو) حققت الفقرة (i53) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.980)، مما يدل على أن إدارة المصرف تقوم بتدريب وتطوير العاملين من أجل تحسين أداء المصرف، في حين حققت الفقرة (i51) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.789)، حيث يشير هذا إلى أن لدى الأفراد العاملين في المصرف العديد من الفرص لاتخاذ قرارات مستقلة، ولكن ليس على مستوى جميع العاملين.





الجدول 16 قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعْد التعلم والنمو

مستوى الأهمية		Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	الرمز
الترتيب	النسبة	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	
3	0.79	.944	3.925	5.00	1.00	147	i49
5	0.77	.891	3.857	5.00	1.00	147	i50
6	0.76	.916	3.789	5.00	1.00	147	i51
4	0.77	.860	3.837	5.00	2.00	147	i52
1	0.80	.815	3.980	5.00	2.00	147	i53
2	0.79	.871	3.966	5.00	1.00	147	i54
4	.778	.883	3.892	على مستوى البعد			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلي)

أولاً: معايير تقييم الانموذج الهيكلي: وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على معيارين وكما يوضحها الجدول (18) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الأربعة:





جدول 18 معايير تقييم الانموذج الهيكلي

الحد المقبول	المعيار
قيمة $P < 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$	معنوية معاملات المسار
0.75, 0.50, 0.25 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد R^2

1- **معاملات المسار:** تمثل معاملات المسار Path Coefficients التأثيرات المباشرة بين متغيرات الأنموذج والتي تكون قيمتها بين (± 1) ، ولذا فان علاقة التأثير تكون موجبة عندما يكون معامل المسار أكثر من صفر، وتكون علاقة التأثير سالبة عندما يكون معامل التأثير أقل من صفر. التحقق من معنوية معامل المسار فإنه يتوجب إجراء عملية Bootstrapping والذي ينتج عنها حساب قيمة (t) التي يجب أن تكون مساوية أو أكثر من (1.96) ، بالإضافة إلى حساب قيمة (P)، والتي يجب أن تكون قيمتها مساوية أو أقل من (0.05)

2- **معامل التحديد:** يعمل معامل التحديد R^2 Coefficient of Determination أو ما يسمى أيضاً بمعامل التفسير على إيجاد مدى إمكانية المتغير المستقل من تفسير المتغير التابع، وتتراوح قيمته بين (1.0) ، إذ كلما اقتربت قيمة معامل التحديد من الواحد كلما ازدادت قدرة المتغير المستقل من تفسير المتغير التابع.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية H1:

تنص الفرضية الرئيسية (H1) على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (القيادة المستدامة) في المتغير التابع (الأداء المصرفي





جدول 19 نتائج تقييم نموذج الفرضية الرئيسية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	R ²	Original Sample (O)	
0.000	6.959	0.07	0.239	0.489	القيادة المستدامة - الأداء المصرفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

أظهرت نتائج أن قيم معامل التحديد قد بلغت (0.239%) وهذا يشير إلى أن متغير (القيادة المستدامة) استطاع أن يفسر المتغير التابع (الأداء المصرفي) بنسبة (23.9%) وبقية النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة وعلى أساس النتيجة أعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على: ((توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (القيادة المستدامة) في المتغير التابع (الأداء المصرفي)).





اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

جدول 20 نتائج تقييم انموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	R ²	Original Sample (O)	
0.000	4.566	0.099	0.29	0.452	الاحتفاظ بالموظفين - < الأداء المصرفي
0.093	1.683	0.101		0.170	المسؤولية الاجتماعية - < الأداء المصرفي
0.004	2.942	0.086		0.253	رؤية قوية مشتركة - < الأداء المصرفي
0.005	3.898	0.098		0.382	علاقات العمل - < الأداء المصرفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يعرض الجدول (20) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات (H-1, H-3, H-4) معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t)1.96 وأن لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al.,2017)، كما أظهرت النتائج أن الفرضية الفرعية الثانية (H-2)، غير معنوية، وفقاً للقاعدة أعلاه، وعلى أساس هذه النتائج سيتم قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H-1, H-3, H-4)، ورفض الفرضية الفرعية (H-2).





الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستدامة والأداء المصرفي للعينة المبحوثة.

جدول 21 نتائج معامل علاقات الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة على مستوى العينة

الأداء المصرفي		الابعاد المستقلة	ت
مستوى المعنوية	معامل الارتباط		
0.000	0.484	الاحتفاظ بالموظفين	1
0.093	0.171	المسؤولية الاجتماعية	2
0.004	0.26	رؤية قوية مشتركة	3
0.005	0.189	علاقات العمل	4
0.000	0.489	القيادة المستدامة	5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

من خلال جدول (21) يتضح أن الاحتفاظ بالموظفين له علاقة معنوية بالأداء المصرفي على مستوى العينة المبحوثة إذ كانت العلاقة (0.48) لأن مستوى المعنوية كان أقل من (0.05). وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى العينة المبحوثة. كما أن المسؤولية الاجتماعية لها علاقة غير معنوية بالأداء المصرفي على مستوى العينة المبحوثة إذ كانت العلاقة (0.17) وأن مستوى المعنوية كانت أكبر من (0.05)، وحسب هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى العينة المبحوثة. أما للرؤية القوية المشتركة لها علاقة معنوية بالأداء المصرفي على مستوى العينة المبحوثة إذ كانت العلاقة (0.26) لأن مستوى المعنوية كان أقل من (0.05). وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى العينة المبحوثة. أن علاقات العمل لها علاقة معنوية بالأداء المصرفي على مستوى العينة المبحوثة إذ كانت العلاقة (0.19) لأن





مستوى المعنوية كان أقل من (0.05). وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى العينة المبحوثة. العلاقة (0.48) لأن مستوى المعنوية كان أقل من (0.05). وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى العينة

لمبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج الجانب التطبيقي، التي جاءت نتيجة الاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة وفيما يلي استعراضا لما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع أبعاد القيادة المستدامة متوفرة بالمستوى المطلوب، أن هذه النتيجة مقبولة بشكل عام وعلى المصارف المبحوثة العمل على زيادة فاعلية أبعاد القيادة المستدامة، وهذا ما يجيب على تساؤل الدراسة: ماهو مستوى القيادة في المصارف المبحوثة.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع أبعاد الأداء المصرفي متوفرة بالمستوى المطلوب، أن هذه النتيجة مقبولة بشكل عام وعلى المصارف المبحوثة العمل على زيادة فاعلية أبعاد الأداء المصرفي، وهذا ما يجيب على تساؤل الدراسة: ماهو مستوى تأثير الأداء المصرفي في المصارف المبحوثة.
3. أظهرت نتائج الدراسة ان متغير القيادة المستدامة استطاع ان يفسر الكثير من التغيرات التي قد تحدث في الأداء المصرفي، فاي تغيير في مستويات القيادة المستدامة يتبعه تغيرا في الأداء المصرفي في المصارف المبحوثة. وهو ما ظهر في معامل التحديد، فضلا عن ان هناك تأثيرا موجبا للقيادة المستدامة





في الأداء المصرفي فاي زيادة في مستويات القيادة المستدامة تتبعها زيادة في مستويات الأداء المصرفي، وهو ما ظهر في قبول فرضية التأثير.

٤. أن القيادة المستدامة لها علاقة معنوية بالأداء المصرفي على مستوى المصارف المبحوثة، وهذا يدل ان القيادة المستدامة مؤشرا دالا للأداء المصرفي.

٥. أظهرت نتائج اهتمام واضح من أفراد العينة المبحوثة بالإبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة على الرغم من اختلاف مستوى هذا الاهتمام من بعد لأخر.

٦. أثبتت الدراسة موضوعا جوهريا ذات تأثير حقيقي على المنظمات ولاسيما المصارف منها، فهي متغيرات تحتاج إلى التوسع فيها وخاصة القيادة المستدامة التي تعد من المواضيع الحديثة.

٧. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن العاملين يمتازون بدرجة عالية من علاقات العمل، وهذا يعني أن العاملين في المصارف عينة الدراسة تجمعهم علاقات جيدة مع بعضهم البعض في الإدارة.

ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والاستنتاجات التي بنيت على أساسها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

١. ضرورة سعي المصارف عينة الدراسة إلى إجراء دورات تعليمية وندوات تثقيفية تبين أهمية القيادة المستدامة وتوضح التوجه العالمي الجديد نحو تحقيق الاستدامة والتنمية في جميع المجالات ومن ضمنها المصارف وما الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في استمرارية العمل وتحقيق المنافع الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.





٢. على المصارف قيد الدراسة توفير الأجواء المناسبة والدورات التدريبية لجميع العاملين من أجل رفع قدراتهم الوظيفية وتطويرهم باستمرار لمواجهة تقلبات بيئة الاعمال السريعة والمساهمة في تحسين أداء المصارف.
٣. ضرورة زيادة إجراء الدراسات التجريبية التي تخص القيادة المستدامة، كون المتغير في ظل التطوير من ناحية المفهوم والابعاد التجريبية.
٤. على المصارف عينة الدراسة زيادة الاهتمام في الجوانب المكونة للقيادة المستدامة وفي الخصوص المسؤولية الاجتماعية , التي يجب أن يكون لها تأثير على المرؤوسين والقادة في المصارف المبحوثة.
٥. على المصارف قيد الدراسة التعرف على الاسباب التي تسهم بشكل رئيسي في رفع مستوى القيادة المستدامة والعمل على تعزيزها.
٦. ضرورة قيام المصارف عينة الدراسة بتعزيز بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال اقامة الدورات لتوعية العاملين والقادة على الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المصارف المبحوثة.
٧. يُوصي الباحث الباحثين في المستقبل إلى تعزيز الأبعاد واختبار عامل وسيط أو تفاعلي في العلاقة بين المتغيرين مثل العدالة التنظيمية والسعادة التنظيمية وغيرها من العوامل المساهمة في تعزيز تلك العلاقة.





المصادر

اولا: المصادر الأجنبية

1. Armani, Ananda Borgert, Maira Petrini, and Ana Clarissa Santos. "What are the attributes of sustainable leadership?." Revista Brasileira de Gestão de Negócios 22 (2020): 820-835
2. Bolden, Richard, and Jonathan Gosling. "Leadership and management competencies: lessons from the national occupational standards." SAM/IFSAM VIIth World Congress: Management in a World of Diversity and Change. Vol. 44. 2004
3. Cahyadi, Afriyadi, József Poór, and Katalin Szabó. "Pursuing Consultant Performance: The Roles of Sustainable Leadership Styles, Sustainable Human Resource Management Practices, and Consultant Job Satisfaction." Sustainability 14.7 (2022): 3967.
4. Hajer, Chenini, and Jarboui Anis. "Analysis of the impact of governance on bank performance: case of commercial Tunisian banks." Journal of the Knowledge Economy 9 (2018): 871-895.





5. Hakkak, Mohammad, and Masoud Ghodsi. "Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard." International Journal of Asian Social Science 5.5 (2015): 298-308.
6. Hallinger, Philip, and Suparak Suriyankietkaew. "Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018." Sustainability 10.12 (2018): 4846.
7. Kaur, Raminder. "Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies." International Journal of Business Administration and Management 7.1 (2017): 161-174.
8. Kotze, P. N., Frans NS Vermaak, and Elize Kirsten. "Including risk in the balanced scorecard: Adoption rate and implementation methods of Johannesburg Stock Exchange listed organisations." Southern African Business Review 19.2 (2015): 99-107.
9. Malgwi, A. A., and H. Dahiru. "Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review." IOSR Journal of Economics and Finance 4.6 (2014): 1-10.





10. McCann, Jack T., and Roger A. Holt. "Defining sustainable leadership." *International Journal of Sustainable Strategic Management* 2.2 (2010): 204-210.
11. Miliani, Abdeljalil, Aziz El Khazzar, and Imad Lhassan. "Employee Relations Practices and Firm performance: A Conceptual Model Proposal." *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 3.1-1 (2022): 314-327.
12. Ngoc anh, nguyen. "the effects of bank capital on bank performance and riskiness around the financial crisis: empirical evidence in european region during 2005-2011." (2015).
13. Stefanovska, Lidija, and Toni Soklevski. "Benefits of using balanced scorecard in strategic and operational planning." *Universal Journal of Management* 2.4 (2014): 165-171.
14. Suriyankietkaew, Suparak, and Gayle Avery. "Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs." *Sustainability* 8.4 (2016): 327.
15. Suriyankietkaew, Suparak, Krittawit Krittayaruangroj, and Nacharee Iamsawan. "Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for





sustainability and resilience: A community-based social enterprise study." Sustainability 14.10 (2022): 5762.

