

## دور القيادة التكيفية في تحقيق الأداء المستدام : دراسة لآراء عينة من الموظفين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك

د. عمر حسين ويسی  
قسم إدارة الاعمال | جامعة دهوك

تأريخ موافقة النشر: ٢٠٢٥/١١/٢٥

تأريخ أستلام البحث: ٢٠٢٥/١١/١

### المستخلص

سعى البحث الحالي لتسليط الضوء على الأداء المستدام الذي يمثل احد ابرز القضايا المعاصرة الذي يشكل تحديا لمؤسسات الاعمال عالميا. لذا هدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة التكيفية في تحقيق الأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك. وبذلك اتجهنا لقياس القيادة التكيفية بوصفها متغيرا مستقلا ثم الانتقال لبيان مستوى الأداء المستدام بوصفه متغيرا معتمدا، وذلك لسد الفجوة المعرفية بين هذين المتغيرين ولتحقيق ذلك تم بناء مخطط فرضي لبيان العلاقة بين متغيري البحث ارتكز على ارتباط القيادة التكيفية وتأثيرها في الأداء المستدام.

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، وتم استخدام الاستبانة في هذا البحث كوسيلة للحصول على البيانات الأولية، وتم اختيار عينة من موظفي المصارف الأهلية في محافظة دهوك، وتم الحصول على (44) استمارة صالحة للتحليل. وتم استخدام التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة. وتم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرين ومعامل الانحدار لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS v. 27. وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات منها اهمية القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك، وهناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التكيفية والأداء المستدام وكذلك تؤثر القيادة التكيفية معنويا في الأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك. وبناءا على ذلك، اقترحت الدراسة ضرورة امتلاك قيادات المصارف المبحوثة لصفات يمكنهم من اتخاذ الاجراء المناسب في اللحظة المناسبة وتحفيز الموظفين على الاهتمام بالقضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التكيفية، الأداء المستدام، المصارف الأهلية.

### المقدمة

تتميز بيئة منظمات الاعمال المعاصرة ومنها المصارف بالمنافسة الشديدة وسريعة التغير وعدم القدرة على التنبؤ، فضلا عن التطور التكنولوجي والانفتاح على الاسواق العالمية، الامر الذي يفرض على هذه المنظمات تحديات كبيرة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة ولكي تأمن بقائها في المنافسة عليها ان تسبق الاحداث والتغيرات التي تحصل في بيئتها بشكل مفاجيء. إلى جانب ما أفرزته البيئة المعاصرة من تحديات وسيئات متزايدة، كالتركز على الأداء المستدام. بحيث يجب ان يوضع الأداء المستدام في المراتب الاولى ضمن اولويات المصارف الاساسية في جميع الدول، وذلك لان الأداء المصرفي المستدام يسهم في الحفاظ على الاستقرار المالي في المدى الطويل، حيث ان قيام المصارف بادارة المخاطر البيئية تقلل من تعرضها للمخاطر المالية المتعلقة بتدهور النظام البيئي وتستعد لمواجهة التغيرات المحتملة في سياساتها، اضافة الى تحسين سمعة المصارف وزيادة ثقة اصحاب المصالح فيها من خلال المساهمة في الحفاظ على البيئة مما ينعكس على استقرار النظام المالي ككل. ومن جانب

اخر، ولتتكيف المصارف مع التغيرات السريعة والمستجدات في بيئة العمل فعلى قيادتها امتلاك خصائص وصفات تمكنها من اتخاذ قرارات مهمة وسريعة تامين بقائها في السوق والمنافسة. بمعنى اخر، تحتاج المصارف المعاصرة وفي ظل هذه التغيرات السريعة الى نمط قيادي معاصر ومن خلال خصائصها تستجيب لهذه التغيرات وتضعها في بر الامان. وانطلاقاً من هذه الحقيقة، أصبحت القيادة التكيفية من الانماط القيادية المعاصرة والتي تسهم بتحسين الأداء المصرفي المستدام. وبناءاً على ما سبق، ولكون عدم وجود دراسة تناولت دور القيادة التكيفية في تحقيق الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك، فانه من الملائم تناول هذين الموضوعين المعاصرين استناداً الى حاجة القطاع المصرفي في اقليم كردستان بشكل عام وفي محافظة دهوك بشكل خاص (وفي المصارف الأهلية بشكل اخص) الى الدراسات في مجالي القيادة التكيفية والأداء المستدام. تحاول الدراسة الحالية بيان دور القيادة التكيفية في تحقيق الأداء المستدام في المصارف الأهلية في دهوك وذلك من خلال اربعة مباحث، اذ تناول المبحث الاول منهجية البحث والتي تتضمن مشكلة البحث، اهمية واهداف البحث، المخطط الفرضي وفرضيات البحث، فضلاً عن حدود البحث واساليب جمع البيانات وتحليلها. وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث من خلال متغيري البحث (القيادة التكيفية والأداء المستدام). وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني من خلال وصف وتشخيص افراد عينة البحث ومتغيراته والتحقق من الفرضيتين الرئيسيتين. فيما خصص المبحث الاخير لأهم الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تعمل المنظمات بمختلف اشكالها اليوم في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وعدم القدرة على التنبؤ فضلاً عن مشاكل تتعلق بالأداء المستدام. وهذا يشير الى ان على القادة اتخاذ قرارات في ظل الظروف الصعبة وعدم التأكد كما ان القادة يواجهون مشاكل غير روتينية وغير منظمة ونتيجة لذلك يمكن استخدام القيادة التكيفية لحل هذه المشاكل من خلال اتخاذ قرارات حرجة ومبتكرة لتعزيز أداء المنظمة وضمان بقاءها والتكيف الفعال مع التغيرات التي تحدث في البيئة. هناك ندرة في الابحاث التي تركز على القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف. ومن اجل سد هذه الفجوة وعلى ضوء ما سبق، تحاول الدراسة الحالية بيان الدور الذي تلعبه القيادات في المصارف الأهلية في محافظة دهوك في تحقيق الأداء المستدام من خلال دراسة "دور القيادة التكيفية في تحقيق الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك". وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر ممارسات القيادة التكيفية في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك؟ وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

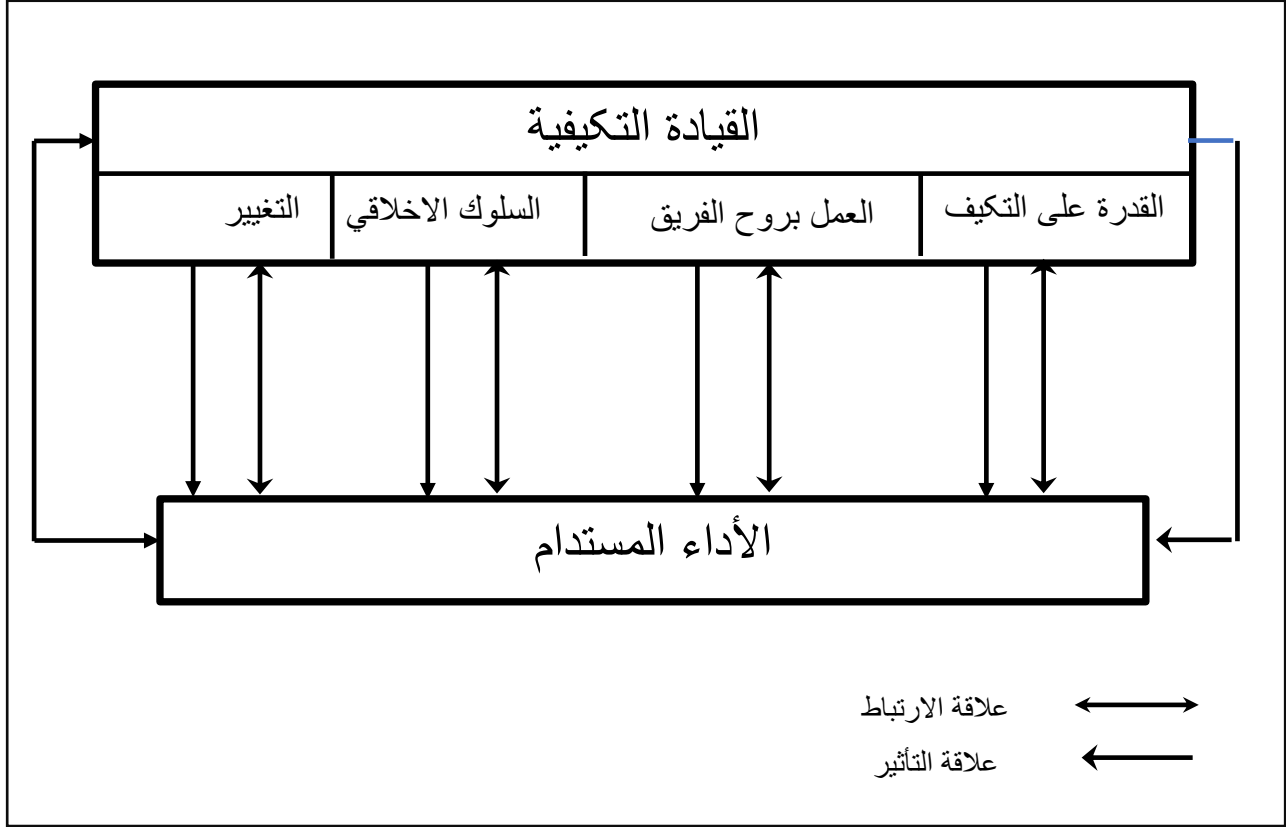
1. ما مدى توفر ممارسات القيادة التكيفية في المصارف الأهلية في محافظة دهوك؟؟
2. ما مستوى الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك؟؟
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوي وتأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التكيفية وابعادها في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك؟

**ثانیاً: اهمیه البحت:**

1. تستمد اهمیه البحت من اهمیه الموضوعین الاداریین الحدیثین (القیاده التکیفیه والأداء المستدام) اللتان یتناولهما بالتحلیل والمناقشه وضمن سیاقات المنهج الوصفی للبحث.
  2. التعرف علی قدرات وامکانیات المصارف عینه البحت بخصوص متغیری البحت (القیاده التکیفیه والأداء المستدام) ومدی تطبیقها علی الواقع الفعلی للمصارف.
  3. تأتي اهمیه البحت من خلال النتائج التي یتوصل إليها والتي تحدد طبیعه العلاقة والتاثير بین المتغیر المستقل (القیاده التکیفیه) والمتغیر المعتمد (الأداء المستدام) ومدی فائده المصارف من هذه النتائج فی خططها المستقبلیه.
  4. توفير رؤیه مستقبلیه حول دور القیاده التکیفیه فی تحقیق الأداء المستدام فی قطاع المصارف.
- ثالثاً: اهداف البحت: یهدف البحت الحالي بالدرجة الأولى الی الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها سابقاً، كما یسعی الی تحقیق الهدف الاساسی المتمثل بمحاولة التعرف علی دور القیاده التکیفیه فی تحقیق الأداء المستدام للمصارف الأهلیه فی محافظه دهوك. ومن هذا المنطلق فان البحت یهدف الی تحقیق ما یتی:
1. تسلیط الضوء علی مفهومی القیاده التکیفیه والأداء المستدام للمصارف الأهلیه فی محافظه دهوك.
  2. الوقوف علی واقع ممارسات القیاده التکیفیه من قبل قیادی المصارف الأهلیه فی محافظه دهوك من وجهة نظر موظفی المصرف.
  3. الوقوف علی مستوى الأداء المستدام لدى المصارف الأهلیه فی محافظه دهوك.
  4. رصد دور ممارسات القیاده التکیفیه فی تحقیق الأداء المستدام للمصارف الأهلیه فی محافظه دهوك.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يتم وضع مخطط فرضي ليوضح مسارات العلاقة والتاثير بين القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك. فقد تم تصميم المخطط الفرضي بالاعتماد على القيادة التكيفية وابعادها و الأداء المستدام من خلال ما تيسر للباحث من مراجع فكرية تناولت هذين المتغيرين، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي لهذا البحث.



خامساً: فرضيات البحث: اعتمدت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين للاجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد ارتباط معنوي و ذو دلالة احصائية بين القيادة التكيفية والأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك، و تتجزأ منها الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية:** يوجد ارتباط معنوي و ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) والأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة التكيفية على الأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك، و تتجزأ منها الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية:** يوجد تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) على الأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك.

**سادسا: حدود الدراسة:** تناول البحث الحالي دور القيادة التكيفية في تعزيز الأداء المستدام لعينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك، لذلك فان حدود البحث الحالي تمثلت بالاتي:

1. الحدود الموضوعية: تتضمن الحدود الموضوعية لهذا البحث موضوع القيادة التكيفية بابعادها الاربعه المتمثلة في : القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير وكذلك موضوع الأداء المستدام.
2. الحدود الزمانية: استغرقت مدة البحث الحالي بين بداية تموز 2025 ولغاية منتصف ايلول 2025 بجانبها النظري والتطبيقي.
3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث بالمصارف الأهلية في مركز مدينة دهوك والتي عددها 10 مصرفا.
4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بعينة من موظفي المصارف الاهلية في مركز مدينة محافظة دهوك.

**سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته:** تمثل ميدان البحث بالمصارف الأهلية في محافظة دهوك \ اقليم كوردستان-العراق، في حين تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين في تلك المصارف ، رفض جميع المصارف (باستثناء مصرف الاهلي العراقي، مجرف جيهان-دهوك) استلام استمارات الاستبان وتم توزيع الاستمارات عن طريق (Google Forms) وعن طريق الزيارات الميدانية على جميع موظفي المصرفين المذكورين والبالغ عددهم (52) موظفا للحصول على اكبر قدر ممكن تحسبا للنسبة القليلة للاستجابة، وكان الاستمارات الصالحة للتحليل (44) استمارة. ويعتبر هذا العدد مناسب ويمثل المجتمع الى حد ما وفقا للعديد من الدراسات، حيث يشير (Roscoe, 1975) الى ان اختيار عينة الدراسة التي تتراوح ما بين ثلاثين شخص الى خمس مائة شخص هي مناسبة لكافة الدراسات والابحاث العلمية.

#### **ثامناً: اسلوب جمع البيانات وتحليلها:**

**اعتمد الباحث على اسلوبين لجمع البيانات، وعلى النحو الاتي:**

1. الجانب النظري: اعتمد الباحث على المصادر العربية والانكليزية من الكتب، الدراسات السابقة، البحوث المنشورة في المجالات العلمية، الرسائل والاطاريح الجامعية و شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري للدراسة.
2. الجانب الميداني: تم استخدام استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الاولية من افراد عينة البحث، وتم تصميم الاستبانة التي تتكون من ثلاثة اجزاء رئيسية، تمثل الجزء الاول بيانات عن المصرف وافراد العينة والتي ضمت كل من (اسم المصرف، سنة تاسيس المصرف، النوع الاجتماعي للفرد المبحوث، عمر المبحوث، شهادة المبحوث، مدة خدمة الفرد المبحوث في المصرف). في حين تمثل الجزء الثاني العبارات التي استخدمت في قياس المتغير المستقل (القيادة التكيفية) وابعادها الاربعه (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) وقد خصصت اربع عبارات لقياس كل بعد من ابعاد القيادة التكيفية وبعتماد مقياس ليكرت الخماسي والتي تكونت مؤشرات و اوزانه من (لا اتفق بشدة=1، لا اتفق=2، محايد=3، اتفق=4، اتفق بشدة=5). بينما خصص الجزء الثالث من الاستبانة للعبارات التي استخدمت في قياس المتغير المعتمد الأداء المستدام ، وقد خصصت 12 عبارة لقياس هذا المتغير بابعاده الثلاثة وبعتماد مقياس ليكرت الخماسي والتي تكونت مؤشرات و اوزانه من (لا اتفق بشدة=1، لا اتفق=2، محايد=3، اتفق=4، اتفق بشدة=5).

بالاعتماد على أهداف الدراسة وتوجهاتها ومضمون فرضياتها استعان الباحث ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS Ver.27) وتضمنت هذه الأدوات بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي

والانحراف المعياري، وذلك لإستخدامها في وصف متغيري الدراسة وتشخيصهما، ومعامل الارتباط البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الاول: القيادة التكيفية

اولا: مفهوم القيادة التكيفية: تعد القيادة التكيفية من الانماط القيادية العملية التي يمكن تعلمها واكتسابها وتساعد الافراد والمنظمات ليس على التكيف فحسب بل وعلى النمو والازدهار في بيئات عمل معقدة من خلال الفهم الجيد لما يحدث (مهدي، 2021، 477). وأشار (Glover, et al., 2007, 27) الى القيادة التكيفية بانها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وخلق متغيرات متكيفة من خلال استعراض دقيق ومستمر للمعلومات التي يستلموها من البيئة مع امكانية عمل مسح باستمرار لاستلام الاشارات التي تعرض منظماتهم للصعوبات ومحاولة تفاديها. ويرى (علي، 2022، 55) القيادة التكيفية بانها نمط قيادي فاعل في ادارة الازمات المفاجئة وحالات الطوارئ لما يمتلكه هذا النمط من القابلية على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية.

ثانيا: اهمية القيادة التكيفية: تكمن اهمية القيادة التكيفية (Ramalingam et al., 2020, 3) فيما يلي:

1. تقييم نشاطات المنظمة بشكل مستمر ثم القيام بعملية التقارب والتكيف بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.
2. القيام بمشاركة الادوار والمسؤوليات بين القادة والتابعين مما يعني تمكين الافراد على مواجهة التحديات الصعبة.
3. القيام بمواجهة القيم المتناقضة لان التكيف دائما بحاجة الى التعلم والتغيير.
4. التركيز على منظور الاتجاه المزدوج حيث تكون العلاقة بين القادة والتابعين اكثر ديناميكية وسلاسة.

ثالثا: ابعاد القيادة التكيفية: اتفق العديد من الباحثين (Sherron, 2000, 38; Kessler, 2008, 29) على الابعاد التالية

#### للقيادة التكيفية:

1. القدرة على التكيف: يقصد بهذا البعد الحفاظ على فاعلية الافراد في مواجهة تغييرات كبيرة في انجاز المهام في بيئة العمل والتكيف بشكل يضمن لهم العمل ضمن هياكل عمليات ومتطلبات ثقافة عمل جديدة. اضافة الى الحرص على مراقبة البيئة الخارجية بها باستمرار، واجراء تغييرات في طرق وأساليب انجاز مهامها في ضوء التغييرات البيئية. وكذلك امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية المؤثرة في عملها.
2. العمل بروح الفريق: يقصد بهذا البعد بانه مجموعة من الافراد داخل المنظمة يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف معينة ومشتركة ويتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم. وتشجع المنظمة فلسفة العمل بروح الفريق والجهود التعاونية المشتركة، وكذلك تشجع المناقشات الجماعية لمتطلبات العمل والاهتمام بتقوية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء الفريق.
3. السلوك الاخلاقي: يقصد بهذا البعد المحافظة على تطبيق معايير السلوك الاخلاقي و النزاهة العالية في كافة إجراءات المنظمة. وكذلك وجود نظام داخلي يتيح للموظفين الابلاغ عن اي انتهاك للمعايير الأخلاقية. إضافة الى قياس وتقييم السلوكيات و المواقف الأخلاقية باستمرار.
4. التغيير: يقصد به قدرة المنظمة على التجديد الذاتي للمحافظة على حيويتها وقدرتها على التفاعل الايجابي للمتغيرات البيئية المحيطة بها. فضلا ان المنظمة تعمل على خلق ثقافة التغيير و نشرها بين جميع الموظفين، وكذلك تهتم بتطبيق التكنولوجيا و اساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع متطلبات التغيير وامتلاكها المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير.

## المحور الثاني: الأداء المستدام

أولاً: مفهوم الأداء المستدام: يعكس مفهوم الأداء المستدام عدة جوانب تتعلق بالقدرة على الاستمرار والتحسين على المدى الطويل، بذلك يتضمن الأداء المستدام تبني ممارسات واستراتيجيات تحقق توازناً بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. لا يوجد اتفاق على تعريف الأداء المستدام من قبل الباحثين، فعرف (العربي، 2018، 88) الأداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتميز خلال فترة طويلة (على الأقل ثلاث سنوات). في حين عرف (الفريشي، 2017، 43) الأداء المستدام بأنه الاهتمام بتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادية. كما يمكن تعريف الأداء المستدام (Zhuo et al., 2023, 3) بأنه قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في الأجل الطويل مع العمل على تقليل الآثار السلبية على المجتمع والبيئة، وهي تحتوي على اعتماد ممارسات تعزز الجدوى الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والمسؤولية البيئية. في حين عرف (Sadia et al., 2023, 7) الأداء المستدام بأنه قدرة الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الأداء باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة، مما يساهم على نجاح المنظمة ونموها على المدى الطويل. و يعرف (كشكول وآخرون، 2024، 1230) الأداء المستدام على أنه قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأجل مع الأخذ بنظر الاعتبار الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية لعملياتها، ويتضمن أيضاً اعتماد ممارسات الإدارة والقيادة التي تعطي الأولوية للاستدامة ومعالجة التحديات العالمية.

ثانياً: أهمية الأداء المستدام : يمكن تلخيص أهمية الأداء المستدام كالآتي ( Batool et al., 2023, 4, Yunieta et al., ) (2023, 7):

1. يسمح الأداء المستدام للمنظمات بتحقيق نجاح طويل الأجل مع تقليل الآثار السلبية على المجتمع والبيئة.
2. يساعد الأداء المستدام في تحسين استخدام الموارد الطبيعية وتحسين كفاءتها مما يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال توفير التكاليف .
3. يساعد الأداء المستدام المنظمات زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز حصتها السوقية وذلك لان المستهلكون يفضلون المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة بشكل متزايد.
4. يساهم الأداء المستدام في تطوير بيئة داعمة للأفكار الإبداعية واتخاذ القرارات المستدامة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
5. يسمح الأداء المستدام للمنظمات بتحقيق نجاح مالي طويل الأجل مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).
6. يساعد الأداء المستدام على جذب المستثمرين الذين يهتمون بالأعمال المستدامة، حيث ان احدى الأولويات الرئيسية للمستثمرين هي الاستثمار في المنظمات التي تتوافق مع اللوائح المتعلقة بالاستدامة.

ثالثاً: ابعاد الأداء المستدام: يمكن قياس الأداء المستدام من خلال ثلاثة ابعاد وهي البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، وكالاتي (Higgins & Coffey, 2016, 24؛ حمادة، 2020، 740):

1. البعد الاقتصادي: هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال زيادة رضا اصحاب المصالح وبالاخص المساهمين وذلك من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم، حيث تعتبر الاهداف المالية اساسا لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة إلى ان هذا البعد يبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، وفي الوقت ذاته

يساعد هذا البعد على قياس اداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة معينة وتحديد قدراتها في الامد الطويل.

2. البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي على قدرة المنظمة على تحسين الرفاهية الاجتماعية، وصحة وسلامة المجتمع، والمخاطر على جميع الافراد، والاهتمام بالصحة المهنية وسلامة الموظفين. وجعل الموارد البشرية للمنظمة فاعلة، كما تعمل المنظمة على العدالة والرفاهية الاجتماعية مع توفير فرص عمل متساوية لجميع فئات المجتمع ودعم الجمعيات الانسانية المختلفة.

3. البعد البيئي: يركز البعد البيئي على قدرة المنظمة في التفسير الدقيق للأنشطة البيئية والتقدير المهم للالتزامات البيئية، وهذا يعني ان تعمل المنظمة باستخدام الامثل للموارد الموجودة للتخلص من النفايات او على الاقل تقليلها واستخدام الطاقة بشكل ملائم لتقليل المخاطر والخسائر والتغطية التامينية. فضلا عن تسويق منتجات امانة والافصاح البيئي و ذلك لان له اهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة البيئية للمنظمة.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني

**أولاً: وصف الافراد المبحوثين:** شملت عينة الدراسة الموظفين في المصرفين (الأهلي العراقي ومصرف جيهان دهوك) في محافظة دهوك، إذ تم توزيع الاستمارات بطريقة إلكترونية واليدوية. يقدم الجدول (1) وصف مفصل لعينة الدراسة، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

1. الجنس: يوضح الجدول (1) أن عدد الأفراد المبحوثين من الاناث والذكور متقاربة إذ بلغت نسبة الذكور (52%) من المجموع الكلي لأفراد العينة فيما بلغت نسبة الاناث (48%)، ويمكن تفسير ذلك بان العمل المصرفي لا يتطلب مهارات خاصة بجنس معين دون سواه.

2. العمر: يتبين من الجدول (1) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة (أكثر من 30 سنة وأقل من 40 سنة) و بنسبة (45%) و تليها فئة (30 سنة فأقل) وبنسبة (43%) حيث بلغت نسبة هاتين الفئتين (83%) من الأفراد المبحوثين اي ان اغلب الأفراد المبحوثين تقل أعمارهم من 40 سنة وهذا يدل على ان اغلب الأفراد المبحوثين هم من الشباب ويمكن ان نستنتج بان لديهم استعداد اكثر للاستجابة للتغيير والتكيف مع البيئة مقارنة بالفئات العمرية الكبيرة.

3. عدد سنوات الخدمة في المصرف: يتبين من النسب الواردة في الجدول (1) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في المصرف (أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين وبلغت هذه النسبة (52.3%)، وتلتها فئة (أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة) إذ بلغت نسبتهم (20.5%)، وتلت فئة (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الثالثة وبنسبة (18.2) و جاءت فئة (أكثر من 15 سنة) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (9%) اي ان اغلب الأفراد المبحوثين (81.8%) تتجاوز مدة خدمتهم في المصرف 5 سنوات وهذا يدل على تمتع الافراد المبحوثين بخبرة العمل المصرفي.

4. التحصيل الدراسي: يوضح الجدول (1) أن اعلى نسبة للأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي كانت حملة البكالوريوس وبنسبة (77.3%) نسبة الأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الدبلوم الفني تبلغ (18.2%)، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين يقعون في فئة (إعدادية فما دون) (4.5%) وهذا يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين	
52	23	ذكر	الجنس
48	21	انثى	
100	44	المجموع	
43	19	30 سنة فأقل	العمر
45	20	أكثر من 30 سنة وأقل من 40 سنة	
7	3	أكثر من 40 سنة وأقل من 50 سنة	
5	2	أكثر من 50 سنة	
100	44	المجموع	
18.2	8	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في المصرف
52.3	23	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
20.5	9	أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	
9	4	أكثر من 15 سنة	
100	44	المجموع	
4.5	2	اعدادية فما دون	الشهادة (التحصيل الدراسي)
18.2	8	الدبلوم الفني	
77.3	34	بكالوريوس	
0	0	شهادة عليا	
100	44	المجموع	

#### ثانيا: وصف افراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

لوصف آراء افراد عينة البحث من الموظفين تجاه متغيرات الدراسة فقد تحقق ذلك عن طريق ادوات و مؤشرات الاحصاء الوصفي، اذ اعتمد في وصف آراء العينة من موظفي المصارف الأهلية في محافظة دهوك تجاه المتغير المستقل (القيادة التكيفية وابعادها) على المؤشرات الوصفية والمتضمنة كل من التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث بلغت نسب عالية من الاتفاق لآراء موظفي المصارف الأهلية في محافظة دهوك المبحوثين تجاه جميع ابعاد القيادة التكيفية وكذلك نفس الحال بالنسبة للمتغير المعتمد (الأداء المستدام).

ثالثا: التحقق من فرضيات الدراسة

1. التحقق من فرضية الارتباط: لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضية المنبثقة منها، تم الاعتماد على تحليل الارتباط المتعدد سبيرمان (Spearman). اذ تشير الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ارتباط وذو دلالة معنوية بين القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك. من النتائج المبينة في الجدول (2) نستدل على ظهور ارتباط معنوي وايجابي بين متغيري القيادة التكيفية والأداء المستدام للمصارف وبالاستناد الى قيمة معامل الارتباط بينهما والتي بلغت (0.754) ومعنوية عند مستوى (0.001)، اي ان هناك تلازما طرديا بين القيادة التكيفية والأداء المستدام للمصارف و بمستويات معنوية عالية، مما يفسر امتلاك صفات القيادة التكيفية عند قيادي المصارف الأهلية يقود لتحسين في الأداء المستدام للمصارف و العكس صحيح. لذا يقع على عاتق قيادي المصارف الأهلية ان ترفع من امتلاك صفات القيادة التكيفية لديهم لان ذلك ينعكس بشكل ايجابي على الأداء المستدام للمصارف. ومن هذه النتائج تحققت الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير الى (توجد علاقة ارتباط وذو دلالة معنوية بين القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك).

الأداء المستدام	المتغير المعتمد	
	المتغيرات المستقلة	
0.716**	القدرة على التكيف	القيادة التكيفية
0.573**	العمل بروح الفريق	
0.526**	السلوك الاخلاقي	
0.580**	التغيير	
0.754**	المؤشر الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي \*\*معنوي عند 0.001

وعلى مستوى فرضية الارتباط الفرعية: اذ تشير هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباط معنوية و ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك ، فان نتائج هذا الاختبار كما يبين في الجدول (3) والتي يستدل منها على ظهور ارتباط معنوي و ايجابي بين جميع ابعاد القيادة المستدامة و المثلة ب ( القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك و بالاستناد على قيم معامل الارتباط بينهما و التي بلغت (0.716)، (0.573)، (0.526)، و (0.580) على التوالي وكانت جميع هذه القيم معنوية عند مستوى (0.01)، اي ان هناك تلازما طرديا بين ابعاد القيادة التكيفية ( القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك و بمستويات معنوية عالية مما يفسر ان تحسن مستويات كل من ( القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) يقود لتحسن الأداء المستدام للمصارف والعكس صحيح. لذلك يقع على عاتق قيادي تلك المصارف ان ترفع من امتلاك الصفات المتعلقة بهذه الابعاد (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) لديهم لان ذلك ينعكس بشكل ايجابي على الأداء المستدام فيها. وعلية فان

الفرضية الفرعية المتعلقة بالارتباط (وجود علاقة ارتباط معنوية وذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التكيفية والأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك) قد تحققت.

2. التحقق من فرضية التأثير: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة منها، تم الاعتماد على تحليل الانحدار. اذ تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى وجود تأثير معنوي وذو دلالة احصائية للقيادة التكيفية في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك. اذ تبين الجدول (4) نتائج هذا الاختبار ويستدل على ظهور تأثير معنوي للقيادة التكيفية في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك وبالاستناد الى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.38) وكانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وكذلك يبين الجدول (5) قيمة معنوية التأثير المحسوبة والبالغة (0.001) والتي كانت اقل من المستوى الافتراضي (0.05). ويمكن تفسير ذلك انه على قيادي المصارف ان تلجأ لمزيد من امتلاك صفات القيادة التكيفية لما لها من تأثير على تحسين الأداء المستدام لها.

ومن قيمة الثابت ( $B_0$ ) يلاحظ انه يوجد ظهور للأداء المستدام بقيمة (0.526) وذلك عندما تكون قيمة القيادة التكيفية ومن خلال ابعادها مساوية الى الصفر، ونستدل على ان متغير الأداء المستدام يستمد بعض من خصائصه من المتغير القيادة التكيفية وابعادها. كما يتضح من قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) بينا القياسية والتي بلغت (0.754) بان التغير في القيادة التكيفية بمقدار واحد صحيح سوف يقود لإحداث تغير في الأداء المستدام بما يساوي (0.754). كذلك نلاحظ من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي تبلغ (0.569) اي ان ما نسبته (56.9%) من التغير الذي يحدث في الأداء المستدام للمصارف يمكن ان يرجع مصدره الى القيادة التكيفية، والنسبة المتبقية (43.1%) من التغير في الأداء المستدام يرجع الى عوامل اخرى لم يتم اخذها بنظر الاعتبار في هذه الدراسة. ومن هذه النتائج نستدل على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى (يوجد تأثير معنوي وذو دلالة احصائية للقيادة التكيفية في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك).

الأداء المستدام						المتغير المعتمد المتغير المستقل
مستوى الدلالة	$R^2$	F الجدولية	F المحسوبة	$B_1$	$B_0$	
0.001	0.569	3.96	55.38	0.754	0.526	القيادة التكيفية

n=44

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وعلى مستوى الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى (وجود تأثير معنوي وذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التكيفية المتمثلة ب (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك، فتبينت النتائج كما هو في الجدول (5) ويستدل على ظهور تأثير معنوي للأبعاد:

القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، والسلوك الاخلاقي في الأداء المستدام في المصارف الأهلية في محافظة دهوك وبالاستناد الى قيم (t) المحسوبة (5.464)، (2.810)، و (2.243) على التوالي والتي اكبران من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وكذلك بمراجعة قيم معنوية التأثير المحسوبة والتي بلغت (0.001)، (0.008) و (0.031) على التوالي وكانت اقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). ويمكن تفسير ذلك انه على قيادي المصارف الأهلية في دهوك ان تلجأ لتحسين في مستويات امتلاك الصفات المتعلقة القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، والسلوك الاخلاقي لما له من تأثير في تحسين الأداء المستدام فيها.

الأداء المستدام					المتغير المعتمد	
مستوى الدلالة	T	T	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغيرات المستقلة	
	الجدولية	المحسوبة				
0.001**	1.96	5.464	0.620	1.406	القدرة على التكيف	القيادة التكيفية
0.008**	1.96	2.810	0.323	0.792	العمل بروح الفريق	
0.031*	1.96	2.243	0.273	0.573	السلوك الاخلاقي	
0.304	1.96	1.041	0.157	0.322	التغيير	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي \*معنوي عند 0.05 n=44

في حين نستدل من النتائج المبينة في الجدول (5) على انه لا يوجد تأثير معنوي لبعده التغيير في الأداء المستدام للمصارف الأهلية في محافظة دهوك وبالاستناد الى قيمة (t) المحسوبة (1.041) والتي اقل من قيمتها الجدولية (1.96) وكذلك بمراجعة قيمة معنوية التأثير المحسوبة والتي بلغت (0.304) وكانت اكبر من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). وهكذا تحققت الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية بشكل جزئي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات و المقترحات

##### اولا: الاستنتاجات

1. اوضحت اجابات الافراد المبحوثين في المصارف المبحوثة انها تمتلك ابعاد القيادة التكيفية (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) ومعايير الأداء المستدام بصورة مقبولة.
2. تبين اتفاق أفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف المبحوثة في دهوك على ان كلا من ابعاد العمل بروح الفريق، والسلوك الاخلاقي، والتغيير تشكل البنية الهيكلية لمتغير القيادة التكيفية و لكن بمستويات مختلفة من الاتفاق.
3. يرى أفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف المبحوثة في دهوك ان إدارة المصرف تمتلك القدرة على التفكير الفعال في حل مشكلات العمل، وكذلك امتلاك المصرف هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية المؤثرة في عمله.
4. يرى أفراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف المبحوثة في دهوك ان المصرف يشجع فلسفة العمل بروح الفريق والجهود التعاونية المشتركة، وكذلك اهتمام المصرف بتقوية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

5. یرى الأفراد المبحوثين من الموظفين في المصارف المبحوثة في دهوك احتفاظ المصرف على تطبيق معايير السلوك الأخلاقي والنزاهة العالية في كافة إجراءاته، فضلا عن اجراء قياس وتقييم السلوكيات والمواقف الأخلاقية باستمرار.
6. یرى الأفراد المبحوثين من الموظفين في المصارف المبحوثة في دهوك ان المصرف يعمل على خلق ثقافة التغيير ونشرها بين جميع الموظفين، إضافة الى امتلاك المصرف المرونة الكافية للتعامل مع برامج التغيير.
7. ان درجة ممارسة القيادة التكيفية بمصارف محافظة دهوك من وجهة نظر موظفيها جاءت بدرجة متوسطة للقيادة التكيفية وكذلك في بعدي (النكاء الفكري والتواضع)، بينما جاءت درجة ممارسة القيادة الحكيمة بجامعات محافظة دهوك من وجهة نظر التدريسيين خلال بعدي تحفيز العمل والسلوك الأخلاقي مرتفعة.
8. ان مستوى الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة.
9. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية و موجبة بين القيادة التكيفية (المتغير المستقل) والأداء المستدام (المتغير المعتمد)، وهذا يعني انه كلما امتلكت الجامعات المبحوثة لقيادات تتمتع بالتكيف كلما أسهمت هذه القيادات بتعزيز الأداء المستدام للمصارف.
10. ان إدارات المصارف المبحوثة مهتمون وبشكل مقبول بالقيادة التكيفية وبابعاده الاربعة (القدرة على التكيف، العمل بروح الفريق، السلوك الاخلاقي، والتغيير) ودورها في تحقيق الأداء المستدام للمصارف.

ثانيا: المقترحات: وضعت الدراسة الحالية عدد من المقترحات و كالآتي:

1. تعزيز وعي القيادات في المصارف الأهلية في محافظة دهوك بمفاهيم القيادة التكيفية والأداء المستدام للمصارف.
2. عقد المؤتمرات وورش العمل لتوضيح متطلبات القيادة التكيفية والأداء المستدام، وكذلك اعداد دليل يتضمن (المفاهيم، الاهداف، الاجراءات، والمعايير) لتطبيقها من قبل الجهات المعنية في المصارف (الاداريين، والموظفين).
3. تأطير مفهوم القيادة التكيفية كمفهوم حديث في ادارات المصارف الأهلية في محافظة دهوك والاستناد عليها كأسلوب اداري في تأدية المهام والوظائف.
4. اعداد دورات تدريبية لتطوير الصف الثاني من القياديين في المصارف الأهلية في محافظة دهوك لكي يستطيعوا تحمل المسؤولية في المستقبل.
5. زيادة اهتمام ادارات المصارف الأهلية المبحوثة بمضامين الفكر الاداري في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي والموارد البشرية لما لذلك من اسهام في تعزيز قدرتها على تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهها والوصول بها الى بر الامان وذلك من خلال اعداد دورات تدريبية و ورش عمل عن آخر المستجدات في تلك المجالات.
6. ضرورة زيادة اهتمام القيادات في المصارف الأهلية المبحوثة بابعاد القيادة التكيفية والعمل على ايجاد السبل التي تسهم في تحقيقها وذلك لتأثيرها المباشر في تعزيز الأداء المستدام للمصارف.
7. ضرورة الاهتمام بالأداء البيئي وذلك من خلال حرص المصرف على تحقيق الكفاءة في استهلاك الوقود وادارة الطاقة وكذلك من خلال مساهمة أنشطة المصرف الالكترونية في تنفيذ عمليات صديقة للبيئة.
8. ضرورة الاهتمام بالأداء الاقتصادي للمصرف وذلك من خلال اعمال تتميز بتحسين في العائد على الاستثمار وكذلك الاعتماد على نماذج اعمال الكترونية في المصرف في استقطاب العملاء الجدد.

9. ضرورة العمل على تعزيز الأداء الاجتماعي للمصارف وذلك من خلال مساهمة المصرف في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته وكذلك سعي المصارف الى تحسين الوعي وحماية حقوق ومطالب الافراد في المجتمع.
10. ضرورة امتلاك قيادات المصارف المبحوثة لصفات يمكنهم من اتخاذ الاجراء المناسب في اللحظة المناسبة وتحفيز الموظفين على الاهتمام بالقضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

#### قائمة المصادر

1. حمادة، حسام احمد، 2020، دور ادارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، جامعة الاهرام الكندية.
2. العربي، عمران، 2018، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والادارية، الجزائر.
3. علي، امل غازي، 2022 ، تأثير القيادة التكيفية في النجاح الريادي، بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب/ بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 70 مهدي، امال كاظم، 2021، أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي— دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 29، المجلد 15
4. القرشي، ياسر شاكر ياسر، 2017، تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء الموسسي المستدام، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
5. كشكول، حسين محمد علي، الحمداني، محمد مجيد، الحبوبى، محمد نبيل، المالكي، نضال عبد الله، علي، غازي فيصل محمد، 2024، دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: روية مستقبلية\ دراسة تطبيقية في جامعة وارث الانبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص.
6. Batool, Jasim, Muhamed., Prof., Dr., Abbas, Nawar, Khait, Almusawi. (2023). Integrating Input/Output Analysis and Green Technological Innovation to Enhance Sustainable Performance in Economic Units. Journal of economics, finance and management studies, 06(02) doi: 10.47191/jefms/v6-i2-31.
7. Glover, J . Friedman ,H . Jones ,G .(2007) “Leadership When Change Is Not Enough” volume 20,number 24
8. Higgins, C., & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourseanalysis. Journal of Cleaner Production, 136, 18-29.
9. Kessler,Robin,(2008),“Competency-based performance reviews”, How to perform EmployeeEvaluations the Fortune 500 Way.

10. Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubuy, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), “5 Principles To Guide Adaptive Leadership “, Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
11. Roscoe, J.T. (1975). Fundamentals Research Statistics for Behavioural Sciences. (2nd.). in Hill,R. (1998). “What Sample Size is ‘Enough’ in Internet Survey Research”? Interpersonal Computing and Technology: An electronic Journal for the 21st Century. Available at:<http://www.emoderators.com/ipct-j/1998/n3-4/hill.html>Salkind.
12. Sadia, Afrin., Muhammad, Asyraf, Bin, Mohd, Kassim., Mohd, Faizal, Yusof., Md., Sharif, Hassan., Md., Aminul, Islam., Khairun, Nisa', Khairuddin. (2023). Investigating the Determinants of Employee Performance for Sustainability: A Study on the Bangladesh Insurance Industry. Sustainability, 15(7):5674-5674. doi: 10.3390/su15075674.
13. Sherron, Charles, (2000), “Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile
14. Yunieta, Anny, Nainggolan. (2023). Financing For Sustainability and Bank Performance: Case of G-20 Countries. International Journal of Current Science Research and Review, 06(05) doi: 10.47191/ijcsrr/v6-i5-3018.
15. Zhuo, Yue., Alishba, Ijaz., Abdalwali, Lutfi., Jie-Fei, Mao. (2023). Sustainable Business Performance: Examining the Role of Green HRM Practices, Green Innovation and Responsible Leadership through the Lens of Pro-Environmental Behavior. Sustainability, 15(9):7317-7317. doi: 10.3390/su15097317.



**The role of adaptive leadership in achieving sustainable performance: A study of the opinions of a sample of employees in private banks in Duhok Governorate.**

**Abstract**

The current research aims to shed light on sustainable performance, which represents one of the most prominent contemporary issues challenging business organizations globally. Therefore, this research sought to identify the role of adaptive leadership in achieving sustainable performance in private banks in Duhok Governorate. Accordingly, we proceeded to measure adaptive leadership as an independent variable and then examine the level of sustainable performance as a dependent variable, in order to bridge the knowledge gap between these two variables. To achieve this, a hypothetical framework was constructed to illustrate the relationship between the research variables, focusing on the correlation between adaptive leadership and its impact on sustainable performance. The research adopted a descriptive analytical approach, and a questionnaire was used to collect primary data. A sample of employees from private banks in Duhok Governorate was selected, and 44 valid questionnaires were obtained for analysis. Frequencies, percentages, arithmetic means, and standard deviations were used to describe and analyze the study variables. The correlation coefficient was used to determine the relationship between the two variables, and the regression coefficient was used to determine the impact of the independent variable on the dependent variable. The data was analyzed using SPSS v. 27. After analyzing the data, the current study reached several conclusions, including the importance of adaptive leadership and sustainable performance in private banks in Duhok Governorate. There is a strong and positive correlation between adaptive leadership and sustainable performance, and adaptive leadership significantly impacts the sustainable performance of private banks in Duhok Governorate. Accordingly, the study suggested that the leaders of the surveyed banks should possess qualities that enable them to take appropriate action at the right moment and motivate employees to pay attention to environmental, economic, and social issues.

**Keywords:** Adaptive Leadership, Sustainable Performance, Private Banks in Duhok