

نموذج هيكلية لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام

دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري¹

د. بسمة محمد إدريس الحريري²

كلية التجارة- جامعة بورسعيد

ملخص البحث

استهدف هذا البحث قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية) في القطاع المصرفي المصري. اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي من خلال مراجعة البحوث السابقة ثم اشتقاق الفروض واختبارها إحصائياً بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار مفردات العينة، وبلغت عينة البحث (382) مفردة، وكان عدد القوائم الصحيحة (304) قائمة بنسبة استجابة (79.6%)، وتم اختبار النموذج المقترح من خلال نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS V.24).

وتوصلت النتائج إلى أن النموذج الهيكلية المقترح للبحث الذي افترض أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الأداء المصرفي المستدام ملائم بدرجة كبيرة. ومن ثم دعم الفرض الرئيس للبحث والذي يشير إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المصرفي المستدام. كما توصل البحث من خلال تحليل المسار إلى وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية)، فالتوجه الريادي في البنوك له القدرة على دمج أدوات الاستدامة للأداء المصرفي والتي تتمثل في الاستدامة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. من خلال التطوير والابتكار في برامج تنمية المجتمع والدمج المالي والتدريب والتعليم وبرامج الرعاية الصحية، ودمج ممارسات الاستدامة في الأداء المصرفي، وأداء جميع العمليات بصورة أخلاقية من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية، ليس فقط لحماية مصالح عملائها، ولكن أيضاً للإسهام في بناء نظام مصرفي مستدام.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة، الأداء المصرفي المستدام، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية.

1- مقدمة

يشجع التوجه الريادي على تحفيز العاملين لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، واستخدام المعرفة المكتسبة في تحسين وتطوير الأداء. كما أن رواد الأعمال يتمتعون بقدرة عالية على تحمل المخاطر والقدرة

¹ تم تقديم البحث في 2020/5/13، وتم قبوله للنشر في 2020/6/15.

² مدرس بقسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة بورسعيد (doctorabasma018@com.psu.edu.eg)

على الابتكار مما يعزز أداء الأعمال. فقد أصبح الابتكار في الأداء أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية مصر، 2030)؛ حيث تطمح مصر الجديدة لتحقيق اقتصاد متوازن ومتنوع قائم على المعرفة والابتكار والعدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة ذات نظام أيكولوجي متزن ومتنوع تستثمر فيه الابتكارات لتحقيق التنمية المستدامة. ويعرف التوجه الريادي بأنه: الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات في تحديد الفرص الجديدة لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل طرق ممكنة، وبالتالي يتحسن أداء الأعمال (Arshad, et al., 2020).

يعتبر القطاع المصرفي إحدى الركائز الأساسية في النمو الاقتصادي، ومساهمًا رئيسيًا في ازدهار البلاد؛ حيث تلعب البنوك دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ نظرًا لتأثيرها على المجتمع والبيئة، فهذه المؤسسات المالية تتصدى للتحديات الاجتماعية والبيئية وتشارك في العديد من الممارسات المستدامة. على سبيل المثال لا الحصر: احترام البنك الكامل للقيم الاجتماعية، والاشتراك في المشاريع ذات الأثر الاجتماعي، واختيار العملاء الذين يلتزمون بالمبادئ البيئية والاجتماعية، ومراعاة البنك للقواعد والأخلاقيات المهنية؛ حيث تعمل مثل هذه الممارسات على تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي والأخلاقي للبنوك، وأيضًا تقديم بعض البنوك صناديق ائتمان خضراء، واستخدام أنظمة موفرة للطاقة، والذي بدوره يمكن أن يؤثر إيجابًا على سمعة البنوك وأدائها المالي، بالإضافة إلى الاستجابات العاطفية والسلوكية للعملاء.

تتضمن الأعمال المصرفية المستدامة تنفيذ الأعمال المصرفية من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجية العمل وتعزيز التنمية المستدامة (Nwagwu, 2020& Abor, 2019)؛ حيث تنخرط البنوك الآن بشكل متزايد في تحديد ممارساتها المصرفية المستدامة ودمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجيات أعمالها أكثر من أي وقت مضى. فأصبح تطوير المنظمات المستدامة من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي تحديًا عالميًا للشركات في جميع أنحاء العالم (Dubey, 2019)، وأصبح للقطاع المصرفي دور حاسم في تعزيز التنمية المستدامة؛ لأنه يعمل كوسيط في تنمية الاقتصاد (Bendell, 2017). حددت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف الاستدامة بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم (Holden, et al., 2017).

ويعتبر القطاع المصرفي المصري إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة في مصر حيث أسهم القطاع المصرفي المصري خلال الخمس سنوات الأخيرة (2014-2019) بأكثر من (12) مليار جنيه لدعم التنمية المستدامة في مصر في مشروعات التنمية والتكافل الاجتماعي، وقطاع التعليم، ودعم المشروعات الصغيرة، ومشروعات الطاقة الشمسية، وغيرها الكثير من المشروعات؛ ذلك ليسهم في تحقيق رؤية مصر في التنمية المستدامة (2030). وعلى الرغم من أهمية القطاع المصرفي، فإن أداءه المستدام ما زال في مراحله الأولية. وبالتالي فهناك حاجة إلى تنفيذ التوجه الريادي في القطاع المصرفي؛ لضمان النمو على المدى الطويل وتحقيق الأداء المستدام بالبنوك.

يعتبر التوجه الريادي للبنوك بمثابة اتجاه لتعزيز البقاء والاستمرارية، فبقاء البنوك اليوم يعتمد على المستوى الذي تندمج فيه ممارسات الاستدامة في أدائها المصرفي. فالتوجه الريادي في البنوك له القدرة على

تحويل الصناعة المصرفية لتصبح أساساً للاستدامة، من خلال التطوير والابتكار في برامج تنمية المجتمع والدمج المالي والتدريب والتعليم وبرامج الرعاية الصحية وغيرها. وأخيراً، فإن تحقيق التنمية المستدامة الشاملة لمصر (2030) أمر لن يتحقق إلا باقتصاد مُستدام قائم على الاستدامة في جميع المجالات. وبناء على ما سبق تناول البحث الحالي قياس تأثير التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية) وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري.

2- الإطار النظري وصياغة الفروض

تقدم الباحثة في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات البحث متمثلة في: التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (التوجه الابتكاري، توجه المبادرة، توجه المخاطرة)، والأداء المصرفي المستدام بأبعاده (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية)، والعلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي المستدام، والعلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة البيئية، والعلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة الأخلاقية؛ تمهيداً لاشتقاق فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

1-2 التوجه الريادي

التوجه الريادي هو القوة الدافعة التنظيمية لنشاط المبادرة للمنظمات (Purnomo et al., 2019) ويعرفه (Nazar, et al., 2018) باعتباره توجهاً للمنظمة نحو قبول الإجراءات المختلفة واتخاذ القرارات تجاه التوجه الريادي. فهو من بين الاستراتيجيات الأكثر انتشاراً للنمو والبقاء للعديد من المنظمات (Gudmundson & Lechner, 2014). فالتوجه الريادي بمثابة اتجاه لتعزيز البقاء والاستمرارية (Feng, et al., 2020).

ويري (Rahman, et al., 2016) أن التوجه الريادي هو أحد التوجهات الاستراتيجية لتطوير وابتكار منتجات جديدة وخلق سلوك جديد لشراء المستهلك؛ لخلق ميزة تنافسية في السوق. وتم تعريفه أيضاً على أنه توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق (Karacaoglu, et al., 2013). فالتوجه الريادي هو مصدر للميزة التنافسية (Mishra, 2017). ويدعم المنظمات الإبداعية للتنافس والحصول على أعلى العوائد (Purnomo, 2019).

التوجه الريادي هو قوة دافعة تشرح كيف تتصرف المنظمة في ريادة الأعمال، فهو أحد التوجهات الاستراتيجية التي تصف حجم أنشطة ريادة الأعمال التي تقوم بها المنظمة (Covin & Wales, 2012). ويعرف التوجيه الريادي أيضاً بأنه التوجه الذي يعزز المعرفة في المنظمة للابتكار، والانخراط بشكل استباقي في الفرص الجديدة والمجازفة للقيام بمحاولات يمكن أن تحقق عوائد عالية (Covin and Lumpkin, 2011). وينطوي التوجه الريادي على الممارسات وعمليات صنع القرار التي تعكس السلوك الريادي؛ حيث حدد الباحثون توجه الابتكار والاستباقية والمخاطر كأساس للتوجه الريادي (Urban, 2019)

وتتفق الأبحاث في هذا المجال بشكل عام على أن التوجه الريادي يعكس رغبة المنظمة في الابتكار والاستباقية والمجازفة من خلال تجربة منتجات وخدمات غير مؤكدة (Covin & Miller, 2014). وبناء على ما سبق فالتوجه الريادي هو عامل نجاح مهم لإدارة الأعمال في العصر الحديث، ويتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: توجه المبادرة، وتوجه الابتكار، وتوجه المخاطرة.

2-1-1 توجه المبادرة (الاستباقية)

يمكن تعريفها على أنها: استعداد المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، والبحث عن فرص مختلفة لإدخال منتجات وخدمات جديدة؛ من أجل تحقيق رضا العملاء؛ لتكون أول من يتنافس مع المنافسين، بدلاً من انتظار تطور جديد وتقليده (Frank, et al, 2010). ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات الاستباقية هي المنظمات التي تعتبر دائماً الرائدة في دخول أسواق جديدة، أو تكون أول المتابعين لتطوير وتحسين منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي تأخذ ميزة عن المنافسين (Cho & Lee 2018)

وعلى هذا فإن توجه المبادرة أو الاستباقية يعكس استعداد المنظمة للمشاركة في منتجات وخدمات جديدة. فالمنظمات التي لديها توجه المبادرة تمتلك مستويات متفوقة من الأداء (Rauch, et al., 2009)، وتعمل كقادة لجميع الشركات الأخرى (Sharma & Dave, 2011). فتوجه المبادرة (الاستباقية) تعني قدرة المنظمة على تحديد أو توقع فرص السوق، وتنظيم الموارد لاستغلال الفرص المحددة قبل أن يلاحظ المنافسون الآخرون وجود هذه الفرص. والمنظمة الاستباقية لديها القدرة على رؤية الفرص التي لا يرى فيها الآخرون شيئاً؛ فيمكن أن تكون المنظمة استباقية من خلال توقع احتياجات السوق المحتملة واتخاذ الإجراءات، في شكل تقديم منتجات عالية الجودة؛ لتلبية احتياجات السوق (Otache & Mahmood, 2015)

ومن خلال ما سبق فالاستباقية هي: القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية للسيطرة على السوق من خلال اكتشاف فرص جديدة، وتطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة في السوق لخلق ميزة تنافسية.

2-1-2 التوجه الابتكاري

يعرف الابتكار بأنه: ميل المنظمات نحو تجربة الأفكار الجديدة، ودعم العمليات الإبداعية التي تسبق أعمال المنافسين (Coulthard, 2007). فمن خلال الابتكار والإبداع، تتمتع المنظمات بميزة على المنافسين (Nazar, et al, 2018)، ويعتبر الابتكار عنصراً مهماً في التوجه نحو السوق، والذي يؤدي إلى تحسين الأداء (Arunachalam, et al, 2013). فالبنوك التي تميل نحو أنشطة مبتكرة، مثل: الأفكار الإبداعية وإعادة تقييم الخدمة وإعادة تنشيط النظم أو العمليات الحالية من خلال المدخلات التكنولوجية المعززة، لديها فرصة أفضل للبقاء واستمرارية البنك. فالأداء الابتكاري يُحسن استدامة البنوك (Forcadell, et al., 2019)

يعكس بُعد الابتكار في التوجه الريادي قدرة المنظمة على المشاركة في الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى خدمات ومنتجات أو عمليات تكنولوجية جديدة لتلبية متطلبات العملاء والسوق

(Nazar, et al., 2018) وبالإضافة إلى ذلك يعتبر الابتكار هو الأساس الأكثر أهمية لتوضيح روح المبادرة، وحدده غالبية الباحثين باعتباره السمة الأكثر أهمية من سمات التوجه الريادي (Sharma & Dave, 2011; Morris, et al., 2010).

وعلاوة على ذلك، فالابتكار يشمل جميع الأنشطة التنظيمية والإدارية، والعمليات التكنولوجية للشركة (Faiz, et al., 2015). ويشير الابتكار إلى القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، مثل إنتاج منتجات جديدة، وإحداث تطوير جديد للموردين والمواد الخام. فالابتكار هو واحد من المكونات الرئيسة لريادة الأعمال التي تخلق القيم التي تريدها الشركات أثناء إحداث تغييرات جديدة من خلال الأفكار الإبداعية (Cho & Lee, 2018) فالمنظمات المبتكرة ترى الأشياء بالطريقة التي يراها بها الآخرون، لكنها تفعل الأشياء بشكل مختلف؛ فالابتكار هو القدرة على ترجمة الأفكار الإبداعية إلى شيء ملموس وفريد (Otache & Mahmood, 2015).

3-1-2 توجه المخاطرة

تعتبر المخاطرة سمة مهمة في التوجه الريادي (Osman, et al., 2011): فيعرف توجه المخاطرة بأنه: الرغبة والاستعداد لتخصيص الموارد ومتابعة الفرص المتاحة في السوق مع مقدار معقول من الخسائر؛ حيث إن توجه المخاطرة لا يتعلق بالمخاطر الشديدة أو التي لا يمكن السيطرة عليها، ولكنه يتعلق بالمخاطر المعتدلة والمحسوبة (Otache & Mahmood, 2015). وتوجه المخاطرة والابتكار مرتبطان؛ وذلك لأن الابتكار ينطوي على المخاطرة، فكلما زاد ابتكار المنظمة، زاد توجه المخاطرة (Morris, et al., 2010). فتوجه المخاطرة هو: مقدار الخطر الذي يرغب الفرد في قبوله لتحقيق هدف ما (Roszkowski & Davey, 2010) وبالإضافة إلى ذلك، تعرفه المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) بأنه: "درجة المخاطر التي يرغب الفرد في قبولها نتيجة استثمار أقل ملاءمة، من أجل تحقيق نتيجة استثمارية أكثر ملاءمة" (Baker & Ricciardi, 2014). وغالبًا ما يتم استخدام توجه المخاطرة لوصف حالة عدم اليقين، فتوجه المخاطرة يتعلق بسلوك رائد الأعمال من خلال حقيقة عدم اليقين (Kraus, et al., 2012). حيث يُمكن توجه المخاطرة من التنفيذ السريع للأفكار وتجديد الأعمال الاستراتيجية وبقائها (Purnomo, 2019).

2-2 الأداء المصرفي المستدام

شهد اعتماد وتنفيذ الممارسات المصرفية المستدامة من قبل البنوك نموًا هائلًا في السنوات الأخيرة (Krosinsky & Robins, 2012; Carè 2018) ومع الاتجاه المتزايد لدمج الاستدامة في الأعمال المصرفية على الصعيد العالمي، أصبح من الضروري بالنسبة للصناعة المصرفية دمج الاستدامة في استراتيجية الأعمال المصرفية الشاملة (Kumar & Prakash, 2019a)، وبالتالي أصبح اعتماد الممارسات المصرفية المستدامة أمرًا ضروريًا في القطاع المصرفي (Weber, 2012).

تعد إدارة المخاطر البيئية وتحقيق التنمية الاجتماعية من الأسباب الرئيسة للبنوك لدمج قضايا الاستدامة في العمليات المصرفية (Kumar & Prakash 2017; Weber & Feltmate, 2016)؛ حيث يساعد اعتماد الممارسات المصرفية المستدامة على تعزيز ثقافة الاستثمار الأخضر والتنمية الاجتماعية والإدارة البيئية

وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة (Raut, et al., 2017). فهناك العديد من الفوائد من دمج الاستدامة في الأعمال المصرفية، منها: تحسين الصورة الذهنية عن البنك، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة (Gwin & Libman, 2007)؛ فالبنوك المستدامة أكثر كفاءة وإنتاجية (Shah, et al., 2019).

تتمثل إحدى أكثر استراتيجيات التنمية المستدامة شيوعاً والتي تتبناها البنوك في جميع أنحاء العالم، في دمج الاستدامة في الأعمال المصرفية، من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في الاستراتيجية الأساسية للبنك (Scholtens, 2009; Hoepner & Wilson, 2010). ويندرج مفهوم الخدمات المصرفية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية ضمن نطاق الخدمات المصرفية المستدامة؛ حيث تتكون الاستدامة في الأعمال المصرفية من ثلاثة متغيرات رئيسية (Kumar & Prakash, 2018):

- الخدمات المصرفية الاجتماعية (الاستدامة الاجتماعية): تشمل العمل الخيري، وبرنامج تنمية المجتمع من أجل التنمية الاجتماعية.
- الخدمات المصرفية البيئية (الاستدامة البيئية): تشمل دمج نظام إدارة البيئة، والامتناع عن تمويل الصناعات الخطرة بيئياً.
- الخدمات المصرفية الأخلاقية (الاستدامة الأخلاقية): تشمل دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية.

وبالتالي فالأداء المصرفي المستدام هو عبارة عن دمج القضايا البيئية والاجتماعية والأخلاقية للخدمات المصرفية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

3-2 العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي المستدام: كشف الفجوة البحثية

بحثت العديد من الدراسات العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي. وقام العديد من الباحثين بتقييم العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في مجال ريادة الأعمال، مثل أبحاث كل من: (Davis, 2007). وأظهرت جميع هذه الأبحاث ارتباطاً إيجابياً للتوجه الريادي مع الأداء التنظيمي.

وأشارت العديد من الأعمال البحثية إلى أهمية التوجه الريادي للمؤسسات وأكدت وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي (Otache & Mahmood, 2015). وتوصل بحث (Cho & Lee, 2018) إلى أن الاستباقية (توجه المبادرة) تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال المالية، وبالإضافة إلى ذلك توصل بحث (Covin & Miller, 2014) إلى أن التوجه الريادي عنصر حاسم في أداء الشركات الأسرع نمواً، وأن جزءاً كبيراً من نجاحها يرجع إلى التوجه الريادي. في حين توصل بحث (Gabriel & Arboló, 2015) إلى وجود علاقة بين المنظمة الاستباقية (المبادرة) واستمرارية البنوك، وتوصل أيضاً إلى وجود علاقة بين توجه المخاطرة واستمرارية البنك، ومن جهة أخرى يرى (Liu & Huang, 2020) أن هناك علاقة بين الاستباقية (توجه المبادرة) والاستدامة.

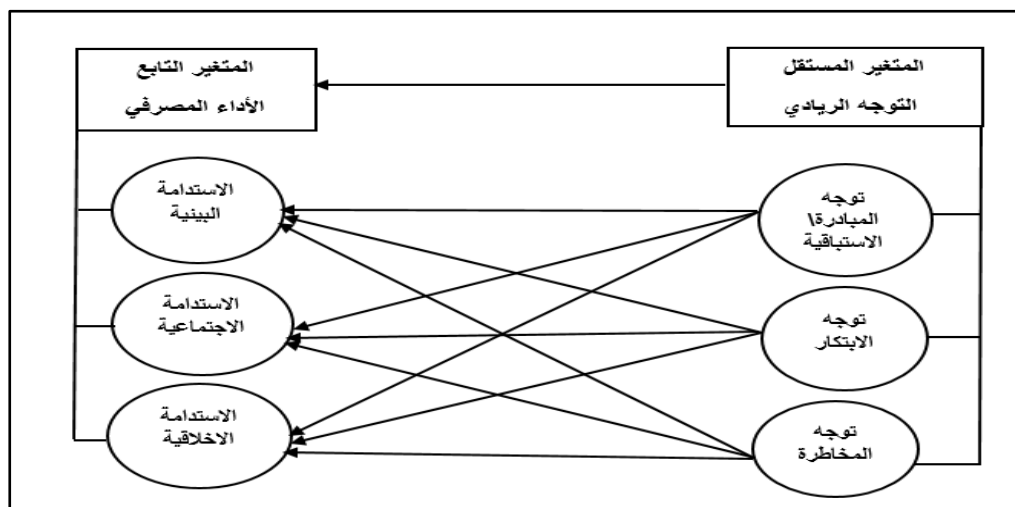
بالإضافة إلى ما سبق فقد قام العديد من الباحثين بدراسة تأثير التوجه الريادي على أداء الشركات، مثل أبحاث كل من: Hayat, et al., 2019; Dada & Watson, 2013; Mousa & wales, 2012; Frank, et al. 2010; Wiklund, et al., 2005) وأظهرت جميع هذه الأبحاث وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على أداء الشركات. في حين اختلف معهم بحث (Purnomo, 2019) والذي توصل إلى أن التوجه الريادي لم يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة. ومن ناحية أخرى هناك دراسات بحثية للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي، مثل أبحاث كل من: (Nazar, et al., 2018; Zarei, et al., 2017; Faiz, et al., 2015; Otache & Mahmood, 2015; Acar, et al., 2013) والتي توصلت إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الريادي على الأداء المصرفي.

في حين بحثت بعض الدراسات العلاقة بين الابتكار والأداء المستدام مثل بحث (Karacaoglu, et al., 2013) والذي توصل لوجود تأثير للابتكار كأحد متغيرات التوجه الريادي على الأداء المستدام، وبالإضافة إلى ذلك يرى كل من: (Gabriel & Arboló, 2015) وجود علاقة بين الابتكار واستمرارية البنوك، ومن ناحية أخرى يرى كل من: (Yin, et al., 2019) وجود علاقة بين الابتكار والأداء المستدام، بينما توصل بحث (Ameer & Khan, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على الأداء المستدام بالشركات؛ لذلك يمكن أن يكون للتوجه الريادي أثر على الأداء المصرفي المستدام.

وبناء على الأبحاث السابقة التي أكدت أن هناك تأثيراً إيجابياً للتوجه الريادي على كل من: الأداء التنظيمي وأداء الشركات والأداء المصرفي، فالبحث الحالي يفترض أن هناك تأثيراً للتوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، وهو ما يمثل الفجوة البحثية لهذا البحث، فمع أنه يوجد العديد من الأبحاث التي تناولت التوجه الريادي مع الأداء المصرفي، إلا أنها لم تتناول الأداء المصرفي المستدام، وهكذا تم بناء الفرضية الرئيسية للبحث من خلال ربط التوجه الريادي بالأداء المصرفي المستدام، كالتالي:

الفرض الرئيس للبحث: يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه الابتكار، توجه المبادرة، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية).

وهكذا تم التوصل إلى الهدف الرئيس للبحث، وهو: تصميم نموذج هيكل لقياس التأثير الإيجابي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه الابتكار، توجه المبادرة، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية). ويوضح الشكل التالي النموذج المفاهيمي، وهو ما يمثل النموذج المقترح للبحث:



شكل 1: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لمتغيرات البحث

4-2 العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة البيئية

وضع البنك الدولي معايير بيئية للمؤسسات المالية تهدف إلى تشجيعها على تبني ممارسات صديقة للبيئة وتقلل من التأثير السلبي لنشاطها على البيئة. ففي أغسطس (2016)، قَدِّمَ إطاراً بيئياً جديداً يتضمن "حماية الأشخاص والبيئة". وبالإضافة إلى ذلك توفر سلسلة (ISO 14001) معايير لنظام بيئي فعال يعمل كمعيار يتم من خلاله تقييم المؤسسات وقياس تأثيرها البيئي، والكشف عن الآثار البيئية الضارة الناتجة عن عملياتها (Kumar & Prakash, 2019b).

فيما أوضح بحث (Kumar & Prakash, 2018) أن قضايا الاستدامة البيئية للبنوك ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمليات التوجه التجاري، مثل: الدمج المالي ومحو الأمية المالية وكفاءة الطاقة، في حين يرى بحث (Forcadell, et al., 2019) أن توجه الابتكار قد يزيد من توافر التمويل للمشاريع الخضراء، من منظور البعد البيئي. وتوصل بحث (Nizam, et al., 2019) إلى وجود تأثير للاستدامة البيئية على أداء الشركة بشكل عام، والبنوك بشكل خاص. ووفقاً لـ (Jan, et al., 2019) فقد أوضح أن بقاء الشركات اليوم يعتمد على المستوى الذي تدمج فيه المنظمات ممارسات الاستدامة البيئية في تخطيطها الاستراتيجي.

وتوصل بحث (Jiang, et al., 2018) الى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي المستدام والأداء البيئي. في حين توصل بحث (Kraus, et al, 2018) إلى أن التوجه الريادي يؤدي إلى أداء بيئي أفضل من خلال إنتاج منتجات مستدامة، وتقليل الهدر، والطاقة، والمياه، واستهلاك المواد، وحماية سلامة الموظفين والعملاء. بينما توصل بحث (Ameer & Khan, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على الأداء البيئي. وبناءً على الأبحاث السابقة، يمكن أن يكون للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه

المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام فيما يتعلق بالاستدامة البيئية، لذلك يمكن اقتراح الفروض التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المبادرة على الاستدامة البيئية.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه الابتكار على الاستدامة البيئية.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المخاطرة على الاستدامة البيئية.

5-2 العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة الاجتماعية

أوضح (Kumar & Prakash, 2018) أن الاعتبارات الاجتماعية للبنوك في مبادرات التنمية الاجتماعية تتمثل في جهود الشمول المالي، ومحو الأمية المالية، وبرنامج الرعاية الاجتماعية، وما إلى ذلك. ويذكر بحث (Forcadell, et al., 2019) أن لتوجه الابتكار- كأحد أبعاد التوجه الريادي- القدرة على تحويل الصناعة المصرفية لتحقيق الاستدامة، فقد تؤدي الخدمات المالية الأكثر شفافية إلى التمكين المالي للعملاء، وبالتالي تصبح أساساً للاستدامة الاجتماعية.

فيما أظهرت نتائج بحث (Kumar & Prakash, 2019a) أن مؤشرات الاستدامة الاجتماعية مثل: برنامج تنمية المجتمع والدمج المالي والتدريب والتعليم وبرامج الرعاية الصحية، هي الأكثر شيوعاً من مؤشرات الإفصاح عن الأداء المصرفي المستدام. والجدير بالذكر توصل بحث (Hernández & Rung, 2017) إلى وجود تأثير إيجابي لتوجه ريادة الأعمال على المسؤولية الاجتماعية، في حين فسر بحث (Nizam, et al., 2019) وجود تأثير للاستدامة الاجتماعية على أداء البنوك.

توصل بحث (Ameer & Khan, 2020) إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على الأداء الاجتماعي. في حين توصل بحث (Hernández, et al, 2018) إلى أن التوجه الريادي يشجع المنظمات على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً.

يساعد البعد الابتكاري للتوجه الريادي على تطوير المنتجات والخدمات المستدامة التي تؤدي إلى تحسين صحة وسلامة العملاء (Mullens, 2018).

وتأسيساً على ما سبق فمن المتوقع أن يكون للتوجه الريادي تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام فيما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية، لذلك يمكن اقتراح الفروض التالية:

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المبادرة على الاستدامة الاجتماعية.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه الابتكار على الاستدامة الاجتماعية.

الفرض الفرعي السادس: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المخاطرة على الاستدامة الاجتماعية.

2-6 العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة الأخلاقية

التوجه الريادي هو مجموعة من السلوكيات التي تمتاز بخصائص المخاطرة والابتكار والاستباقية والاستقلالية والتنافسية (Pearce, et al., 2010) والتي تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة والحفاظ على مكانتها في السوق (Belas, et al., 2019) وبالتالي الالتزام تجاه عملائها بمجموعة من الممارسات الأخلاقية.

فالاعتبارات الأخلاقية للبنوك هي عبارة عن دمج قيم الأعمال والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية (Kumar & Prakash, 2018). ويُتوقع من البنوك إجراء عملياتها بشكل أخلاقي من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ليس فقط لحماية مصالح عملائها، ولكن أيضاً للإسهام في بناء نظام مصرفي سليم ومستقر (Dogarawa, 2006). فالخدمات المصرفية الأخلاقية تشمل: دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية.

يوجد العديد من الأبحاث التي درست العلاقة بين التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) وبين كل من: الأداء المالي أو الأداء المصرفي أو الأداء المستدام. ففي حين توصل بحث (Cho & Lee, 2018) إلى أن الميل إلى المخاطرة يؤثر إيجاباً على أداء الأعمال المالية، يرى (Liu & Huang, 2020) أن توجه المخاطر كأحد أبعاد التوجه الريادي أكثر فائدة لتقوية العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد نوّه (Leone & Belingheri, 2017) إلى أهمية توجه الابتكار للأخلاقيات والتنمية المستدامة. فوفقاً لبحث (Ferreira, et al., 2016) يتضح أن استخدام الخرائط المعرفية الابتكارية والموقف الاستباقي ذو صلة ومرتبطة باتجاه الأخلاقيات في الأعمال المصرفية من حيث: عامل السمعة والشفافية وحوكمة الشركات والالتزام تجاه العملاء ومعاملتهم العادلة. لذلك يمكن أن يكون للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) تأثير إيجابي على الأداء المصرفي المستدام فيما يتعلق بالاستدامة الأخلاقية، لذلك يمكن اقتراح الفروض التالية:

الفرض الفرعي السابع: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المبادرة على الاستدامة الأخلاقية.

الفرض الفرعي الثامن: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه الابتكار على الاستدامة الأخلاقية.

الفرض الفرعي التاسع: يوجد تأثير إيجابي معنوي لتوجه المخاطرة على الاستدامة الأخلاقية.

3- الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، من خلال الاطلاع على التقارير السنوية وتقارير الاستدامة التي تصدرها البنوك، ومقابلة عينة ميسرة عددها (40) مفردة من المديرين والعاملين بالبنوك الخاضعة للدراسة في محافظة بورسعيد والإسماعيلية والسويس؛ وذلك بهدف التأكد من تطبيق الاستدامة ومدى اتباع البنوك لمعايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI)، وبعد اطلاع الباحثة على التقارير الخاصة بجميع البنوك في القطاع المصرفي المصري، والمقابلات التي قامت بها توصلت إلى النتائج التالية:

- يتكون القطاع المصرفي المصري من (38) بنكاً، يتألف من بنوك حكومية وبنوك خاصة، ويعمل في القطاع المصرفي المصري (115) ألف موظف.
- في القطاع المصرفي المصري، لا يزال اعتماد قواعد السلوك الدولية للاستدامة في مرحلته الوليدة.
- القليل من البنوك تكشف عن تقارير الاستدامة، وتنشرها على مواقعها الإلكترونية. وهذا يشير إلى أن إدارة البنوك لا تقدر أهمية مثل هذه الأنشطة. فالكشف عن تقارير الاستدامة نشاطاً مهم للبنوك؛ حتى تضمن الشفافية المصرفية، ولبناء الثقة العامة في القطاع المصرفي.
- يلتزم عدد قليل من البنوك بدمج الاستدامة الاجتماعية والبيئية في عملية الاستثمار الخاصة بهم.
- القليل من البنوك تتبع معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI)، وهم بنك مصر، البنك الأهلي، بنك الإسكندرية، بنك الامارات الوطني، بنك عودة، البنك التجاري الدولي، بنك قطر الوطني، بنك الكويت الوطني.
- وفي يلي أهم مبادرات الاستدامة في (10) بنوك في القطاع المصرفي المصري وهي البنوك التي تتبنى معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI) وتمتلك أكبر عدد من الفروع على مستوى جمهورية مصر العربية، وهي البنوك التي اختارتها الباحثة لتطبيق البحث عليها طبقاً لمعيار الاستدامة بها، ويتضمن الجدول عرض لأهم مبادرات الاستدامة وعدد الفروع بها. من خلال الاعتماد على تقرير البنك المركزي (2019)، والتقارير السنوية للبنوك محل الدراسة عام (2019)، وتقارير الاستدامة التي تصدرها البنوك، وتقرير أفضل (10) بنوك في المسؤولية الاجتماعية بمجلة بنوك اليوم (2019)، وتقرير أفضل (10) بنوك في الاستدامة البيئية والطاقة الشمسية بمجلة بنوك اليوم أكتوبر (2018).

جدول 1: بنوك القطاع المصرفي المصري التي تتبنى ممارسات الاستدامة

اسم البنك	عدد الفروع	أهم مبادرات الاستدامة في البنوك محل الدراسة
1- البنك الأهلي	449	<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>دعم المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.</p> <p>يوجه البنك جانباً من أرباحه لمجالات التنمية المجتمعية في مجالات التعليم والصحة وتطوير العشوائيات ومكافحة الفقر وفك كرب الغارمين، فبلغت مساهمات البنك الأهلي في دعم قطاع التعليم (900) مليون جنيه.</p> <p>مساعدة ذوي القدرات الخاصة؛ حيث تم التبرع بعدد من الآلات الكاتبة بنظام برايل لأصحاب الإعاقات البصرية.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>توسع البنك في تمويل مشروعات الطاقة الشمسية والمتجددة؛ حيث قام البنك بتوقيع عقد مع جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر بمبلغ (400) مليون جنيه.</p>

<p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>يلتزم البنك بتقدير قيمة العملاء والوفاء بالتزاماته الرقابية والقانونية.</p> <p>يلتزم البنك بالمعايير الأساسية للحوكمة والضوابط الداخلية للبنك للقضاء على حالات الفساد أو التدليس.</p>		
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>احترام البنك الكامل للقيم الاجتماعية والاشترك في المشاريع ذات التأثير الاجتماعي.</p> <p>يقوم البنك بالمشاركة في تحقيق الاستدامة الاجتماعية من خلال مؤسسته غير الهادفة للربح.</p> <p>دعم المشروعات متناهية الصغر للقرى الأكثر احتياجاً (التعاون مع مؤسسة مصر الخير، وجمعية الأورمان، والمؤسسة المصرية للتنمية المتكاملة "النداء").</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>يتابع البنك أي آثار ضارة على البيئة والتي تحدث كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لأي من العمليات أو الخدمات أو المنتجات الخاصة بالبنك؛ فقد وضع البنك خطة للحد من انبعاثات الكربون في أماكن العمل من خلال خفض استهلاك الطاقة، إجراءات السلامة، ومكافحة الحرائق، التدوير لتأمين التخلص السليم من النفايات بطريقة صديقة للبيئة، الحد من استخدام الورق والتحول من بيئة عمل ورقية إلى بيئة عمل لا تعتمد على الورق.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>الحوكمة، محاربة الفساد، حماية حقوق العملاء، واحترام مصالح أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى الالتزام بسيادة القانون في أي عملية صنع قرار وتطوير نموذج تشغيلي قوي للحوكمة.</p> <p>التزام المديرين والموظفين بالسرية المهنية.</p> <p>إدارة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.</p>	700	2- بنك مصر
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>يولى البنك اهتماماً كبيراً بمساندة المشروعات القومية وتطوير العشوائيات ودعم الصحة والتعليم، فقدم البنك (50) منحة دراسية للطلاب المتميزين بمدينة زويل، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>مساندة المشروعات التنموية الكبرى بمصر "محطات توليد الطاقة الشمسية"، من خلال توقيع البنك بروتوكول تعاون مع الشركة العربية للطاقة المتجددة في عمليات تمويل إنشاء محطات الطاقة الشمسية.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>يلتزم البنك بإطار شامل لحوكمة الشركات يحمي مصالح أصحاب المصلحة ونزاهة علامتها التجارية، ويلتزم البنك بالقوانين والمتطلبات التنظيمية في السوق المصرية، ويطبق البنك هيكل Bdc أعلى معايير السلوك الأخلاقي في مكان العمل.</p>	225	3- بنك القاهرة
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>دعم عملية التنمية المجتمعية من خلال تقديم مبادرات فعالة ومبتكرة في مجالات: تطوير العشوائيات، دعم وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الرعاية الصحية، الدعم الاجتماعي لتطوير مستوى المعيشة للفئات الأكثر احتياجاً، تطوير التعليم</p>	227	4- بنك قطر الوطني الأهلي QNB

<p>وخاصة مدارس الوجه القبلي. بالإضافة إلى قيام البنك بإعداد (21) فرعاً للتعامل مع الصم وضعاف السمع بلغة الإشارة.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>يوفر بنك قطر الوطني الأهلي قرض "صديق للبيئة"؛ لتشجيع الاستثمار في مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة بسبب زيادة تكلفة الطاقة التقليدية والرغبة في الحفاظ على البيئة.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>اهتمام مجلس الإدارة بقواعد الحوكمة، وإيمانها بأنها ركيزة أساسية لنجاح استدامة البنك.</p>		
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>أفضل بنك مسئول مجتمعياً في الشرق الأوسط.</p> <p>الدعم المستمر للمبادرات القومية والمشروعات الاستراتيجية الكبرى.</p> <p>دعم ريادة الأعمال في مصر من خلال إطلاق حاضنات الأعمال في مجال التكنولوجيا المالية.</p> <p>دعم المواهب الفنية المتميزة، دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>أعلن البنك عن إطلاق قرض "الطاقة الشمسية".</p> <p>يدعم البنك الجهود القومية لترشيد استهلاك الطاقة.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>يتبنى بنك CIB أعلى معايير للإفصاح والشفافية في ظل الحوكمة الرشيدة.</p> <p>يلتزم البنك التجاري الدولي بتقديم معلومات دقيقة ومتكاملة إلى العملاء، وهو ما يتوافق مع المتطلبات التشريعية والرقابية.</p>	202	5- البنك التجاري الدولي CIB
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>أفضل بنك للمسؤولية الاجتماعية في الشرق الأوسط وفقاً لمجلة "EUROMONEY" وهي من أبرز المجلات الدولية لتقييم أداء المؤسسات المالية بمختلف أنحاء العالم.</p> <p>يقوم البنك بمبادرات مستدامة لتنمية المجتمع، مثل: التمويل الاحتوائي، والاستثمارات المسؤولة اجتماعياً، وبرامج التوعية المالية، والشمول المالي، والتمويل المستدام.</p> <p>التزام البنك بمبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة الخاص بالتنمية المستدامة.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>إطلاق مبادرات لتعزيز أكبر قدر من المسؤولية البيئية، ودعم قطاع الطاقة المتجددة من خلال تمويل مصانع الغاز الحيوي بالمشاركة مع صندوق التنمية.</p> <p>وضع وتطوير سياسات واستراتيجيات لإدارة الآثار البيئية والمخاطر الناتجة عن عمليات الاقتراض.</p> <p>التزام البنك منذ عام (2012) بمبادئ خط الاستواء (Equator Principles) والخاصة بإدارة المخاطر البيئية فيما يتعلق بعمليات التمويل.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>مراعاة البنك للقواعد والأخلاقيات المهنية.</p>	176	6- بنك الإسكندرية

<p>المساواة: فالبنك ملتزم بالقضاء على جميع أشكال التمييز، واحترام الاختلافات في العرق أو الجنس أو الدين أو اللغة.</p> <p>التزام البنك بسياسات واضحة ومحددة لمكافحة الفساد وغسل الأموال في جميع جوانب عمليات البنك.</p>		
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>يركز البنك على الاستثمار المجتمعي، مثل: قضايا توظيف الشباب وتمكين المعاقين وتوفير فرص التطوع للعاملين وتمكين المرأة وتحسين المعرفة المالية، بالإضافة إلى العديد من الشراكات المؤسسية مع الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>قام البنك بإنشاء أجهزة صراف آلي صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تمويل مشروعات الطاقة المتجددة.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>التزام البنك بالقوانين واللوائح التنظيمية، والامتثال لما يتماشى مع أفضل الممارسات.</p>	65	7- بنك الإمارات دبي الوطني
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>إنشاء منظومة متكاملة للمسئولية المجتمعية تحت اسم "إيثار" تهدف إلى وضع نموذج تكافل اجتماعي بين أفراد المجتمع.</p> <p>الإسهام في المشروعات القومية للنهوض بالمجتمع، مثل: مدينة زويل، وبيت العائلة لترميم دور العبادة، ودعم الاقتصاد المصري.</p> <p>تقديم خدمة متميزة تتناسب مع ذوي القدرات الخاصة لتلائم احتياجاتهم، بالإضافة إلى إصدار أول كتيب بنكي بطريقة برايل.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>تمويل مشروعات صديقة للبيئة؛ حيث قام البنك بتمويل أول سيارة بالطاقة الكهربائية ومزودة بخاصية العمل بالطاقة الشمسية؛ لتكون صديقة للبيئة.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية:</p> <p>اتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية، والالتزام بالمسئولية تجاه العملاء، وحماية حقوق المودعين، والالتزام بسياسات وقوانين مكافحة تمويل الإرهاب ومكافحة غسل الأموال.</p>	54	8- بنك المصرف المتحد
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>الإسهام الإيجابي في خدمة المجتمع في العديد من المجالات، ومنها: دعم وتطوير الرعاية الصحية والتعليم، وطرح شهادات لأسر الشهداء "شهادة أهالينا"، وتخصيص برامج تمويل للشباب بأسعار فائدة مخفضة، بالإضافة إلى نشر الثقافة المالية.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>تمويل المشروعات الصديقة للبيئة؛ لتحقيق التنمية المستدامة، وتم إنشاء المقر الرئيس للبنك وفقاً للمعايير البيئية.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>تطبيق أفضل معايير الحوكمة، والالتزام بمبادئ الشفافية لجميع العمليات داخل البنك، والتزام البنك بمعايير العمل الأخلاقية بما يتوافق مع القوانين ومبادئ الحوكمة.</p>	54	9- بنك عودة
<p>في مجال الاستدامة الاجتماعية</p> <p>إسهام البنك في تحسين جودة الرعاية الصحية، وتمكين الشباب وتعزيز التعليم، بالإضافة</p>	49	10- بنك الكويت الوطني

<p>إلى العديد من الإسهامات في القضاء على الجوع والفقير.</p> <p>في مجال الاستدامة البيئية</p> <p>اتخاذ مجموعة من الخطوات لمعالجة مشاكل البيئة، ومنها: ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة انبعاثات الغازات الدفينة للتخفيف من كثافة ثاني أكسيد الكربون، وإدارة النفايات والتخلص منها بطريقة سليمة، بالإضافة إلى مراعاة أن تكون المباني الخاصة بالبنك صديقة للبيئة، تمويل مشاريع الطاقة الشمسية ومشاريع تحويل النفايات إلى طاقة.</p> <p>قيام البنك باستهلاك الطاقة والمياه بطريقة مسؤولة؛ لترشيد استهلاك المياه والطاقة.</p> <p>في مجال الاستدامة الأخلاقية</p> <p>الالتزام بالقيم الأساسية للبنك، وهي: النزاهة والمثابرة والسرية.</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من التقارير، كالتالي: تقرير البنك المركزي 2019، التقارير السنوية للبنوك عام 2019، تقارير الاستدامة التي تصدرها البنوك، تقرير أفضل (10) بنوك في المسؤولية الاجتماعية بمجلة بنوك اليوم العدد (35) مايو 2019، تقرير أفضل (10) بنوك في الاستدامة البيئية والطاقة الشمسية بمجلة بنوك اليوم العدد (28) أكتوبر 2018.

4- مشكلة الدراسة

في ضوء ما تم عرضه في الدراسة الاستطلاعية، وبالنظر إلى الوضع الراهن للقطاع المصرفي المصري، يتضح أنه لم يتم تطويره بشكل كامل بالاعتماد على الخدمات المصرفية المستدامة لخلق بيئة ملائمة لتنفيذ الأعمال المصرفية المستدامة في الصناعة المصرفية، فبالرغم من تطور وازدهار القطاع المصرفي المصري، إلا أن استدامة الأداء المصرفي المصري لتعزيز التنمية المستدامة في بداية مراحله الأولية، ومع أن البنوك تبدو مستجيبة لتلبية الحاجة إلى الأداء المستدام من خلال مبادرات مختلفة، مثل: (وصول الخدمات المالية إلى المستبدين من الخدمات المالية في المجتمع، والقروض الصغيرة ومتناهية الصغر، وبرنامج رفاهية المجتمع، والالتزام بالنواحي الأخلاقية، والنواحي البيئية وما إلى ذلك)، إلا أن دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والأخلاقية في استراتيجية البنوك، مثل: (تطوير منتجات وخدمات مستدامة ومبتكرة، وإنشاء نظام أخلاقي ونظام لإدارة البيئة) تم تجاهله في وضع السياسات لمعظم المنظمات المصرفية. وبعبارة أخرى يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل يمكن للتوجه الريادي أن يؤثر إيجاباً على الأداء المصرفي المستدام؟

5- أهداف الدراسة

1. تصميم وقياس نموذج هيكلي لقياس الأثر الإيجابي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية).
2. قياس تأثير التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة البيئية للقطاع المصرفي المصري.
3. قياس تأثير التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة الاجتماعية للقطاع المصرفي المصري.

4. قياس تأثير التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة الأخلاقية للقطاع المصرفي المصري.

6- أهمية الدراسة

1-6 الأهمية العلمية

يستمد البحث الحالي أهميته من كونه من البحوث القليلة التي تناولت الأداء المصرفي المستدام في مصر، كمحاولة علمية متمشية مع اهتمام الدولة لتطوير القطاع المصرفي المصري وتنشيطه. فموضوع الاستدامة المصرفية من الموضوعات المهمة في القطاع المصرفي، نظرا للأهمية الكبيرة التي تلقاها الاستدامة المصرفية والتوجه الريادي في البنوك على مستوى الأعمال الدولية. حيث يعتبر دمج الاستدامة في استراتيجية البنوك محرراً مهماً للقطاع المصرفي من خلال التركيز على الأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي للبنوك.

فالأداء المصرفي المستدام أحد الموضوعات المهمة للقطاع المصرفي المصري، وذلك من خلال المساعدة على مواجهة التحديات المالية والاقتصادية التي تفرضها التغيرات العالمية الحالية، وبما يساعد على تحسين فعالية الأداء المصرفي المصري. وبالرغم من الكثير من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي مع كل من: الأداء التنظيمي وأداء الشركات والأداء المصرفي، مثل: (Hayat, et al., 2019; Nazar, et al., 2018; Zarei, et al., 2017; Otache & Mahmood, 2015) إلا أنها لم تتناول التوجه الريادي مع الأداء المصرفي المستدام، وهو ما يمثل الأهمية العلمية لهذا البحث.

2-6 الأهمية التطبيقية

يعتبر القطاع المصرفي المصري من أهم القطاعات التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في مصر؛ حيث ارتفعت نسبة مساهمة القطاع المصرفي المصري في الاستدامة الاجتماعية إلى (9.1) مليار جنيه خلال الخمس سنوات الأخيرة (2014-2019)، وبلغ إجمالي مساهمات القطاع المصرفي في مشروعات تنمية المناطق الفقيرة (2.5) مليار جنيه، وحصل قطاع الصحة على دعم قدره (2.2) مليار جنيه، وحصل التكافل الاجتماعي على مليار جنيه من دعم القطاع المصرفي المصري في الاستدامة الاجتماعية، وحصل قطاع التعليم على دعم من القطاع المصرفي المصري قدره (923) مليون جنيه، وغيرها من قطاعات تنمية المجتمع، مثل: دعم المشروعات الصغيرة دون مقابل، وتمكين المرأة وتدريب الشباب، فالقطاع المصرفي المصري من أهم القطاعات التي تدعم رؤية مصر (2030) لتحقيق التنمية المستدامة.

وفي مجال الاستدامة البيئية يقوم القطاع المصرفي المصري بدعم التنمية المستدامة الخاصة بالبيئة من خلال قيام البنك المركزي بإنشاء "مركز بيئي تنموي مستدام" يسهم في تحقيق رؤية مصر في التنمية المستدامة 2030، بتكلفة تصل إلى حوالي (5.7) مليون جنيه لعدد (11) مشروعاً يدعم الاستدامة البيئية، فيشمل المركز إنشاء محطة طاقة شمسية بتكلفة (750) ألف جنيه، ومشروع إعادة تدوير المخلفات بتكلفة (750) ألف جنيه، وغيرها الكثير من المشروعات الصديقة للبيئة.

وتعتبر استدامة الأداء المصرفي المصري لتعزيز التنمية المستدامة في بداية مراحلها الأولية، ومع الاتجاه المتزايد لدمج الاستدامة في الأعمال المصرفية على الصعيد العالمي، أصبح من الضروري بالنسبة للصناعة المصرفية المصرية دمج الاستدامة في استراتيجية الأعمال المصرفية. وذلك يدفع الأمر بقوة إلى إجراء بحث حول القطاع المصرفي المصري للتركيز بشكل خاص على الممارسات المستدامة داخل قطاع البنوك الخاصة والعامه. فمن المتوقع أن يقدم البحث مآخذ القرار في القطاع المصرفي المصري نتائج علمية واقعية حول استخدام التوجه الريادي لتحقيق استدامة الأداء المصرفي، بما يعمل على تحسين أداء القطاع المصرفي المصري.

7- منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على منهجين أساسيين في إعداد البحث، وهما: المنهج الاستقرائي التحليلي؛ لمراجعة الدراسات السابقة وتقارير الاستدامة الخاصة بالبنوك محل الدراسة، والمنهج الاستنباطي؛ لاشتقاق فروض البحث.

7-1 متغيرات البحث وكيفية قياسها

تنطوي فروض البحث على نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل والمتمثل في التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة)، والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية)، وفيما يلي عرض لكيفية قياس هذه المتغيرات.

7-1-1 المتغير المستقل: التوجه الريادي

تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة)، بناء على الدراسات ذات الصلة (Al-Jinini, et al., 2019; Buli, 2017; Monteiro, et al., 2017; Lee & Sok, 2017) يتكون المقياس من (13) عبارة، وينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية، كالتالي: متغير توجه المبادرة: وتم قياسه من خلال ثلاث عبارات، ومتغير التوجه الابتكاري: وتم قياسه من خلال خمس عبارات، ومتغير توجه المخاطرة: وتم قياسه من خلال خمس عبارات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على هذه العبارات.

7-1-2 المتغير التابع: الأداء المصرفي المستدام

تم قياس الأداء المصرفي المستدام على أساس ثلاثة أبعاد (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية) بالاعتماد على الاستبيان الخاص ببحث (Mohd, 2012). ويتكون هذا المقياس من (18) عبارة، وينقسم إلى ثلاثة متغيرات فرعية كالتالي: متغير الاستدامة الاجتماعية: وتم قياسه من خلال خمس عبارات، ومتغير الاستدامة البيئية: وتم قياسه من خلال ثماني عبارات، ومتغير الاستدامة الأخلاقية: وتم قياسه من خلال خمس عبارات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على هذه العبارات.

2-7 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل عدد البنوك في القطاع المصرفي المصري (العامة والخاصة) (38) بنكاً طبقاً لبيانات الهيئة العامة للاستعلامات بمصر، يعمل بها (115) ألف موظف، وقامت الباحثة باختيار (10) بنوك لتطبيق البحث عليهم؛ نظراً لأن هذه البنوك تتبني معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI)، وتمتلك أكبر عدد من الفروع على مستوى جمهورية مصر العربية كما في الجدول رقم (1)، بالإضافة إلى أن إجمالي عدد العاملين في هذه البنوك بلغ (75690) موظفاً في عام (2019) بنسبة (65.8%) من إجمالي العاملين في القطاع المصرفي المصري والبالغ عددهم (115) ألف موظف.

بناء على البيانات السابقة يتكون مجتمع البحث من (75690) موظفاً طبقاً لبيانات البنوك محل الدراسة لعام (2019). ونظراً لصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكبر حجم المجتمع، فقد اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية العشوائية في اختيار مفردات العينة؛ وذلك لأن العينة الطبقية تعتبر من أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في حالة تباين أعداد مجتمع البحث وتعدد طبقاته. وحيث أن مجتمع البحث ينقسم إلى عشرة بنوك مختلفة من حيث أعداد العاملين بها، فقد تم توزيع العينة (382) مفردة على تلك البنوك حسب نسبة العاملين بكل بنك (طريقة النسبة والتناسب)؛ ثم تم اختيار العينة المحددة من كل بنك بشكل عشوائي، وتم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (الإمام، 2008):

$$n = \frac{m \left(z^2 \sigma^2 + \alpha^2 \right)}{2 \sigma^2 z^2 + \alpha^2}$$

حيث إن:

n = حجم العينة، m = حجم المجتمع،

z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وهي (1.96) عند مستوى (0.05)،

σ = الانحراف المعياري (0.5)، α = مستوى المعنوية (0.05).

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{2(0.5)^2(1.96)^2 75690}{2(0.5)^2(1.96)^2 + 2(0.05)} = 382 \text{ مفردة}$$

وفيما يلي قائمة بأسماء البنوك الممثلة في العينة وعدد العاملين من كل بنك، وهما بالترتيب من الأكبر إلى الأصغر من حيث عدد العاملين كالتالي:

جدول 2: حجم عينة العاملين الممثلة لمجتمع الدراسة

م	اسم البنك	عدد العاملين	نسبة كل بنك من العينة	عدد المفردات المطلوبة من كل بنك
1	البنك الأهلي	19839	26.21%	100
2	بنك مصر	18000	23.78%	91
3	بنك القاهرة	7925	10.47%	40
4	بنك عودة	7014	9.27%	35
5	البنك التجاري الدولي CIB	6810	8.99%	34
6	بنك قطر الوطني	6791	8.97%	34
7	بنك الإسكندرية	4500	5.95%	23
8	المصرف المتحد	1700	2.25%	9
9	بنك الكويت الوطني	1611	2.13%	8
10	بنك الإمارات دبي الوطني	1500	1.98%	8
	الاجمالي	75690	100%	382

المصدر: التقارير والمواقع الرسمية للبنوك محل الدراسة عن العام المالي (2019).

ومن خلال ما سبق بلغ حجم العينة (382) مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع المديرين والموظفين بالبنوك محل الدراسة، وقد تلقت الباحثة (304) استمارة صحيحة وصالحة للتحليل، بنسبة استجابة (79.6%).

3-7 حدود الدراسة

اقتصرت البحث على مديري وموظفي البنوك الموضحة في الجدول السابق، وهي أهم البنوك التي تتبنى معايير المبادرة العالمية لتقارير الاستدامة (GRI)، وتصدر تقارير خاصة باستدامة الأداء المصرفي، واقتصرت عملية جمع البيانات على الفروع الرئيسية للبنوك الخاضعة للدراسة ببورسعيد والإسماعيلية والسويس، وتم جمع البيانات خلال الفترة بين سبتمبر (2019) وحتى يناير (2020).

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات البحث، تتمثل في الآتي:

- التحليل العاملي التوكيدي الكلي (Pooled CFA): تم استخدامه للتحقق من صحة نموذج القياس للنموذج المقترح لجميع متغيرات البحث في وقت واحد.
- تحليل صدق وثبات نموذج البحث: من خلال صدق التقارب باستخدام معامل الثبات البنائي (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وصدق التمايز باستخدام تحليل صدق التمايز باستخدام معيار (Fornell-Larcker).

- تحليل المسار (Path Analysis): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للتوجه الريادي (توجه المبادرة، وتوجه الابتكار، وتوجه المخاطرة) على المتغيرات التابعة الفرعية للأداء المصرفي المستدام (الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الأخلاقية).
- نموذج المعادلات الهيكلية (SEM): لاختبار النموذج النظري المقترح للبحث؛ لقياس تأثير التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام.

9- تحليل نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذه الجزئية نتائج البحث الميداني: بدءاً من خصائص المستجيبين، يلي ذلك تقييم نموذج القياس، واختبار التحليل العاملي التوكيدي الكلي للبحث، واختبار فروض البحث، وأخيراً اختبار النموذج الهيكلية المقترح للبحث.

1-9 خصائص المستجيبين

جدول 3: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	وصف العينة	التكرارات	النسبة %
ملكية البنك	عام	234	77
	خاص	70	23
المستوى الإداري والوظيفي	مدير البنك	21	7
	مدير إدارة	46	15
	نائب مدير	43	14
	موظف	194	64
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط وفوق متوسط	9	2.9
	بكالوريوس	184	60.5
	ماجستير	68	22.3
	دكتوراه	43	14.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	24.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	80	26.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	39	12.8
	15 سنة فأكثر	112	36.8

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق البيانات الديموغرافية للمستجيبين والبالغ عددهم (304)، فكانت نسبة المستجيبين للعاملين في البنوك العامة (77%)، بينما بلغت (23%) في البنوك الخاصة. وكانت النسبة الأعلى في المستوى الإداري والوظيفي لفئة الموظفين؛ حيث بلغت (64%)، وغالبية المستجيبين بالنسبة للمستوى التعليمي

كانت لفئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (60.5%)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة كشف التحليل أن النسبة الأعلى كانت لفئة مستوى خبرة (15) سنة فأكثر بنسبة (36.8%) تليها فئة مستوى خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة (23%).

2-9 تقييم نموذج القياس

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA لبيان اتساق متغيرات البحث واختبار مدى صلاحية نموذج القياس (Hair et al., 2010)، وقد تم التحليل بواسطة برنامج (AMOS V.24) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي CFA بالإضافة إلى حساب مقاييس صدق التقارب وصدق التمايز بمساعدة برنامج EXCEL V.2019؛ حيث تجاوزت عبارات نماذج القياس قيم معاملات التحميل Items Loading المستوى متميز، إذ كانت جميعها أكبر من أو تساوي (0.50)، بينما حققت جميع متغيرات البحث قيم معامل الثبات البنائي Composite Reliability (CR) أعلى من (0.70)، ومتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أكبر من (0.50) حيث جاءت جميعها أعلى من الحد الأدنى طبقاً لـ (Hair et al., 2017). وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من مؤشرات المطابقة التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم، وفيما يلي بيان بدلالة المطابقة الإحصائية لتلك المؤشرات.

جدول 4: مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس

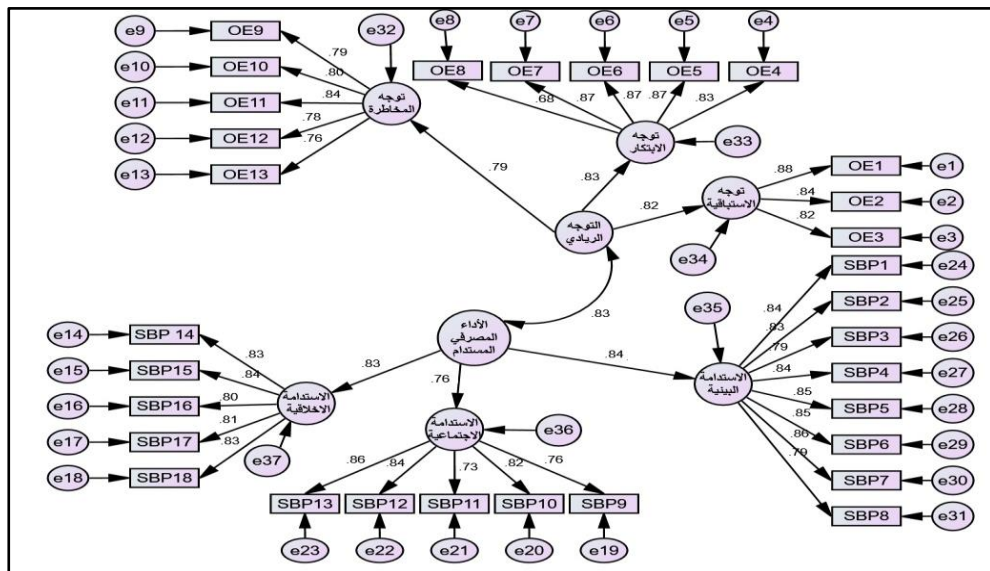
المؤشر	جودة المؤشر (العتبات)
النسبة ما بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية CMIDF	أقل من 3 جيد، أقل من 5 مقبول
قيمة P للنموذج (P - Value)	أكبر من 0.05
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر المطابقة المعياري NFI	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر حسن المطابقة GFI	أكبر من 0.90 ممتاز
مؤشر تاكر - لويس TLI	أكبر من 0.90 ممتاز
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من 0.08 ممتاز

المصدر: (kaim et al., 2015)

3-9 التحليل العاملي التوكيدي الكلي لقياس نموذج الدراسة

يتكون نموذج البحث من مقياسين، المقياس الأول: التوجه الريادي، واختبر هذا المقياس العلاقة بين (13) عبارة، وانقسم إلى ثلاثة متغيرات "بناءات" فرعية، كالتالي: توجه المبادرة الاستباقية: وتم قياسه من خلال ثلاث عبارات، والتوجه الابتكاري: وتم قياسه من خلال خمس عبارات، وتوجه المخاطرة: وتم قياسه من خلال خمس عبارات. والمقياس الثاني: الأداء المصري المستخدم، واختبر هذا المقياس العلاقة بين (18) عبارة، وانقسم إلى ثلاثة متغيرات "بناءات" فرعية كالتالي: الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والاستدامة الأخلاقية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج البحث ومعاملات التحميل

لجميع عبارات المقياس، والتي توضح تشبع كل عبارة للمقياس المرتبطة به، وأيضا معامل ارتباط كل بناء فرعي بمتغير القياس الذي يتفرع منه.



شكل 2: التحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.24.

جدول 5: مؤشرات المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي الكلي لنموذج الدراسة

م	المؤشر	جودة المطابقة
1	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.902
2	مستوي الدلالة (P)	0.000
3	مؤشر التطابق المقارن (CFI)	0.979
4	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.937
5	مؤشر لوكر - لويس (TLI)	0.976
6	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب مؤشر رمسي (RMSEA)	0.038
7	النسبة بين قيم مربع كا ² ودرجات الحرية	1.454
8	مربع كا ² (Chi- square)	535.037
9	درجات الحرية (DF)	368

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

تدل مؤشرات جودة مطابقة النموذج إلى أن نموذج القياس قد حقق العتبات المعيارية المطلوبة طبقاً لـ (Kaim, et al, 2015)؛ حيث تخطت المؤشرات التالية العتبة المطلوبة، وهي: (أكبر من 0.90)؛ حيث بلغ مؤشر حسن المطابقة (0.902)، ومؤشر التطابق المقارن (0.979)، ومؤشر المطابقة المعياري (0.937)،

ومؤشر توكر لويس (0.976)، كما أن النسبة ما بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية (1.45) وهي قيمة جيدة للغاية؛ حيث إن العتبة الجيدة أقل من (3.00)، وأيضا بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب رامسي (0.038) وهي قيمة ممتازة؛ حيث إنها تحقق جودة ممتاز عندما تكون أقل من (0.08)، وهو ما يدل على جودة المقياس وأنه مطابق للبيانات الميدانية وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول 6: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدراسة

متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)	الثبات البنائي Composite Reliability (CR)	معاملات التحميل Items Loading	المتغير/ العبارات Items/Variable
0.724	0.887		توجه المبادرة (الاستباقية)
		0.882	EO1
		0.845	EO2
		0.824	EO3
0.750	0.923		توجه الابتكار
		0.835	EO4
		0.875	EO5
		0.876	EO6
		0.878	EO7
		0.680	EO8
0.630	0.895		توجه المخاطرة
		0.787	EO9
		0.799	EO10
		0.836	EO11
		0.783	EO12
		0.762	EO13
0.690	0.947		الاستدامة البيئية
		0.835	SBP1
		0.830	SBP2
		0.789	SBP3
		0.839	SBP4
		0.850	SBP5
		0.847	SBP6
		0.860	SBP7
		0.792	SBP8
0.645	0.900		الاستدامة الاجتماعية
		0.763	SBP9
		0.817	SBP10
		0.733	SBP11
		0.838	SBP12
		0.857	SBP13
0.680	0.914		الاستدامة الأخلاقية

		0.835	SBP14
		0.844	SBP15
		0.805	SBP16
		0.808	SBP17
		0.830	SBP18

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (AMOS V.24).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات التحميل المعيارية تعدت القيمة المقبولة (0.50)، وقد أشار (Awang, 2015) إلى حذف عبارات النموذج التي أقل من (0.70) إذا كانت مؤشرات مطابقة النموذج لم تحقق العتبات المعيارية المطلوبة لجودة النموذج، وبالتالي لم يتم حذف أي عبارات نظراً لكون معاملات التحميل المعيارية تعدت (0.50)، كما أن مؤشرات جودة المطابقة حققت الجودة المطلوبة، وتراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.824) و(0.882) لمقياس توجه المبادرة، بينما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.680) و(0.876) لمقياس توجه الابتكار، فيما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.762) و(0.836) لمقياس توجه المخاطرة. وتراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.789) و(0.860) لمقياس الاستدامة البيئية، بينما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.733) و(0.857) لمقياس الاستدامة الاجتماعية، فيما تراوحت معايير التحميل المعيارية بين (0.805) و(0.844) لمقياس الاستدامة الأخلاقية.

كما تبين أن قيم معاملات الثبات البنائي (CR) لنموذج القياس حققت جميعها المستوى المطلوب أعلى من (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (0.887) و (0.947)، وهو ما يدل على الثقة والثبات في هذه الاستجابات وتحقق صدق التقارب لمقياس البحث، وأيضاً جميع معاملات متوسط التباين المستخرج (AVE) تخطت (0.50)، حيث تراوحت القيم بين (0.630) و (0.750) وهو ما يدل على أن عبارات كل بناء من بناءات المقياس الثلاثة تعبر عن المقياس، وهو ما يؤكد على تحقق صدق التقارب للمقياس ككل.

إضافة إلى ذلك، يوضح الشكل رقم (3) أن معاملات الارتباط بين المتغير المستقل "التوجه الريادي" مع أبعاده الفرعية جميعها جاءت قوية؛ حيث يرتبط التوجه الريادي مع توجه المبادرة بمعامل ارتباط قيمته (0.82) والتوجه الريادي مع توجه الابتكار بمعامل ارتباط قيمته (0.83) والتوجه بالمخاطرة مع التوجه الريادي بمعامل ارتباط قيمته (0.79)، وهي جميعاً معاملات ارتباط موجبة وقوية وتعبر عن ارتباط المقاييس الفرعية بالمقياس الرئيس، وتدعم صدق التقارب والتماييز. كما أن معاملات الارتباط المتغير التابع "الأداء المصرفي المستدام" مع أبعاده الفرعية جميعها جاءت قوية؛ حيث ترتبط الاستدامة البيئية مع الأداء المصرفي المستدام بمعامل ارتباط قيمته (0.84) والاستدامة الاجتماعية مع الأداء المصرفي المستدام بمعامل ارتباط قيمته (0.76) والاستدامة الأخلاقية مع الأداء المصرفي المستدام بمعامل ارتباط قيمته (0.83)، وهي جميعاً معاملات ارتباط موجبة وقوية وتعبر عن ارتباط المقاييس الفرعية بالمقياس الرئيس وتدعم صدق التقارب والتماييز.

جدول 7: تحليل صدق التمايز باستخدام مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لقيم معاملات التباين المفسر (AVE)

المتغيرات الكامنة	توجه المبادرة	توجه الابتكار	توجه المخاطرة	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الأخلاقية
توجه المبادرة	(0.851)					
توجه الابتكار	0.762**	(0.866)				
توجه المخاطرة	0.766**	0.745**	(0.794)			
الاستدامة البيئية	0.596**	0.539**	0.616**	(0.831)		
الاستدامة الاجتماعية	0.690**	0.663**	0.677**	0.755**	(0.803)	
الاستدامة الأخلاقية	0.651**	0.591**	0.604**	0.743**	0.779**	(0.825)

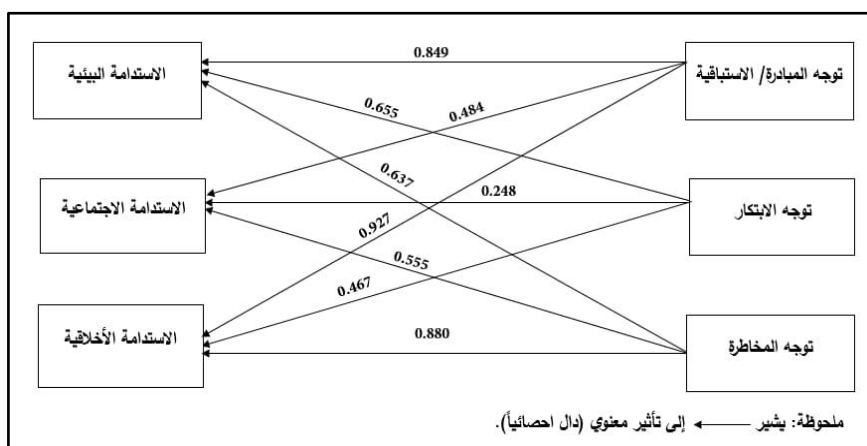
ملحوظة: ** يشير إلى مستوى معنوية 0.01، تمثل القيم بين قوسين الجذر التربيعي لـ (متوسط التباين المستخرج AVE).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.24.

يظهر صدق التمايز إلى أي مدى يختلف المقياس الفرعي عن المقاييس الفرعية الأخرى داخل النموذج (Hair, et al., 2010)، ولتقييم صدق التمايز، توجد طريقتان شائعتان في البحوث، أولاً: يجب ألا يكون الارتباط بين البناءات الفرعية للمقياس مرتفعاً؛ حيث أشار (Awang, 2015) إلى أنه لا ينبغي أن تزيد قوة معامل الارتباط بين البناءات عن (0.85)؛ حيث تراوحت جميع الارتباطات بين البناءات الفرعية لنموذج القياس بين (0.539) و(0.779)، مما يعني أن الأدوات المختلفة المستخدمة لقياس البناءات المختلفة لا يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدوات ذات خصائص قابلة للمقارنة ولكنها مميزة (Trochim, 2006). وثانياً: يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE أكبر من معاملات الارتباطات بين البناءات الفرعية للنموذج. وكما هو موضح بالجدول أعلاه أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE الموضوعة بين الأقواس جميعها أكبر من معاملات الارتباط بين البناءات الفرعية للنموذج في الصفوف والأعمدة، الذي يشير إلى أن البناء مرتبط بقوة بمؤشراته أكثر من ارتباطه بالبناءات الأخرى في نموذج القياس. مما يدل على صحة التمايز لجميع بناءات البحث.

4-9 اختبار فروض الدراسة

تم اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة من خلال معاملات المسار المعيارية بأسلوب تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS V.24)، ويوضح الشكل رقم (3) معاملات المسار لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، كما يوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار فروض البحث وبيان معنوية تأثير معاملات المسار. ويوضح الشكل رقم (4) النموذج الهيكلي للبحث لتأثير المتغير المستقل بأبعاده الفرعية على المتغير التابع بأبعاده الفرعية.



شكل 3: اختبار تحليل المسار لاختبار تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغيرات الفرعية التابعة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (AMOS V.24)

أوضحت مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار أن مؤشر حسن المطابقة (0.978)، ومؤشر التوافق المقارن (0.983)، ومؤشر المطابقة المعياري (0.982)، ومؤشر توكر لويس (0.984)، كما أن النسبة ما بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية (1.85) وهي قيمة جيدة للغاية؛ حيث إن العتبة الجيدة أقل من (3.00)، وأيضاً بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب رامسي (0.028) وهي قيمة ممتازة؛ حيث إنها تحقق جودة ممتاز عندما تكون أقل من (0.08). وفيما يلي تحليل المسار لاختبار تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على المتغيرات الفرعية التابعة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية).

جدول 8: اختبار تحليل المسار لاختبار تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغيرات الفرعية التابعة

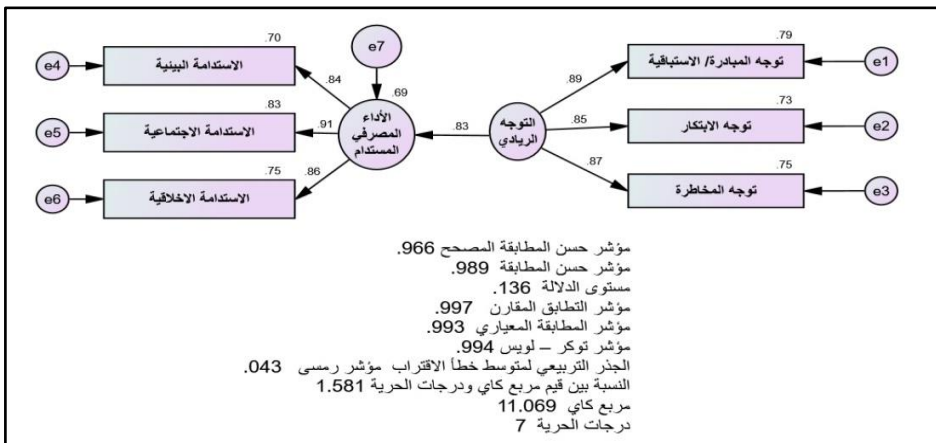
الفروض الفرعية	العلاقات الهيكلية	معامل المسار	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	النتيجة
H1	توجه المبادرة --> الاستدامة البيئية	0.849	0.862	4.458	***	معنوي
H2	توجه الابتكار --> الاستدامة البيئية	0.655	0.452	3.782	***	معنوي
H3	توجه المخاطرة --> الاستدامة البيئية	0.637	0.699	2.85	0.004	معنوي
H4	توجه المبادرة --> الاستدامة الاجتماعية	0.484	0.646	4.425	***	معنوي
H5	توجه الابتكار --> الاستدامة الاجتماعية	0.248	0.335	3.168	0.002	معنوي
H6	توجه المخاطرة --> الاستدامة الاجتماعية	0.555	0.524	2.973	0.003	معنوي
H7	توجه المبادرة --> الاستدامة الأخلاقية	0.927	0.895	4.426	***	معنوي
H8	توجه الابتكار --> الاستدامة الأخلاقية	0.467	0.465	3.294	***	معنوي
H9	توجه المخاطرة --> الاستدامة الأخلاقية	0.880	0.73	3.165	0.002	معنوي

ملحوظة: تشير *** إلى مستوى معنوية أقل من 0.001

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.24.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبارات الفروض الفرعية للبحث، حيث يشرح معامل المسار المعياري β الأهمية النسبية لتأثير المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي على المتغيرات الفرعية للأداء المصرفي المستدام، حيث إن جميع العلاقات المتوقعة إيجابية بطبيعتها، والعوامل الثلاثة للتوجه الريادي قد تؤثر معنوياً على العوامل الثلاثة للأداء المصرفي المستدام من خلال القيم المختلفة لمعاملات المسار (β)، وبالتالي الإسهام بأوزان مختلفة للتباين في الأداء المصرفي المستدام.

أوضحت النتائج أن أهم تأثير جاء لتوجه المبادرة ($\beta=0.927$; $p<0.001$)، والتي لها تأثير كبير على الاستدامة الأخلاقية. ومن ثم دعم الفرض السابع H7 الذي ينص على أن توجه المبادرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الأخلاقية. يلي ذلك، دعم الفرض التاسع H9 وهو ثاني أهم عامل في النموذج، والذي يشير إلى أن توجه المخاطرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الأخلاقية ($\beta=0.880$; $p=0.002$). كما أن هناك دعماً للفرض الأول H1 والذي يشير إلى أن توجه المبادرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة البيئية ($\beta=0.862$; $p<0.001$). وأيضاً تم دعم الفرض الثاني H2 والذي يشير إلى أن توجه الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة البيئية ($\beta=0.655$; $p<0.001$). كما دعمت النتائج الفرض الثالث H3 للبحث والذي يقترح أن توجه المخاطرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة البيئية ($\beta=0.637$; $p=0.004$). كذلك تم دعم الفرض السادس H6 والذي يشير إلى أن توجه المخاطرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الاجتماعية ($\beta=0.555$; $p=0.003$). يلي ذلك، دعم الفرض الرابع H4 والذي يشير إلى أن توجه المبادرة يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الاجتماعية ($\beta=0.484$; $p<0.001$). كما تم دعم الفرض الثامن H8 والذي يشير إلى أن توجه الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الأخلاقية ($\beta=0.467$; $p<0.001$). وأيضاً تم دعم الفرض الخامس H5 والذي يشير إلى أن توجه الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة الاجتماعية ($\beta=0.248$; $p=0.002$). وبالتالي تتوافق تقديرات معاملات المسار مع التوقعات؛ لأن العلاقة معنوية وتسير في الاتجاه المتوقع.



شكل 4: النموذج الهيكلي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (AMOS V.24).

تدل مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلية للبحث على أن نموذج القياس قد حقق العتبات المعيارية المطلوبة طبقاً لـ (Kaim, et al, 2015)؛ حيث تخطت المؤشرات التالية العتبة المطلوبة، وهي: (أكبر من 0.90)؛ حيث بلغ مؤشر حسن المطابقة (0.966)، ومؤشر التطابق المقارن (0.997)، ومؤشر المطابقة المعيارية (0.993)، ومؤشر توكر لويس (0.994)، كما أن النسبة ما بين قيم مربع كاي ودرجات الحرية (1.581) وهي قيمة جيدة للغاية؛ حيث إن العتبة الجيدة أقل من (3.00)، وأيضاً بلغ الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب رامسي (0.043) وهي قيمة ممتازة؛ حيث إنها تحقق جودة ممتازة عندما تكون أقل من (0.08). وهو ما يدل على جودة المقياس، وأنه مطابق للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرض الرئيس للبحث؛ حيث يشرح معامل المسار المعيارية β الأهمية النسبية لتأثير التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، وأوضحت النتائج دعم الفرض الرئيس للبحث، والذي يشير إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المصرفي المستدام ($\beta=0.833$; $p<0.001$).

جدول 9: اختبار الفرض الرئيس للدراسة

الفرض الرئيس	العلاقة الهيكلية	معامل المسار	الخطأ المعياري	النسبة المئوية	المعنوية	النتيجة
	التوجه الريادي --> الأداء المصرفي المستدام	0.833	0.049	15.189	***	معنوي
ملحوظة: تشير *** إلى مستوى معنوية أقل من 0.001						

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء بيانات مخرجات التحليل الإحصائي بواسطة برنامج AMOS V.24

وتم إجراء اختبار مدى ملاءمة النموذج الهيكلية؛ بهدف إمكانية الاعتماد عليه ككل، وذلك من خلال المعادلة التالية:

تمثل (GOF) مدى ملاءمة النموذج الهيكلية، بينما (R^2) هو مربع الارتباط المتعدد للمتغيرات التابعة، بينما (AVE) هو متوسط التباين المستخرج للمتغيرات المستقلة.

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.757 \times 0.758} = 0.758$$

وقد أشار (Wetzels et al., 2009) إلى النموذج الهيكلية؛ بحيث إذا كانت دلالة ملاءمة النموذج أقل من (0.01) فهو غير ملائم، بينما إذا كانت درجة الملاءمة أكبر من (0.63) فهو ملائم بدرجة كبيرة، وبناء على ذلك فإن النموذج الهيكلية للبحث - والذي افترض أن التوجه الريادي يؤثر إيجاباً على الأداء المصرفي المستدام- يكون ملائماً بدرجة كبيرة.

10- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

استهدف هذا البحث اختبار تأثير التوجه الريادي "توجه المبادرة" و"توجه الابتكار" و"توجه المخاطرة" على الأداء المصرفي المستدام "الاستدامة البيئية" و"الاستدامة الاجتماعية" و"الاستدامة الأخلاقية". وتشير النتائج بعد إجراء نموذج المعادلات الهيكلية SEM إلى دعم تسعة فروض فرعية إحصائياً ودعم الفرض الرئيس للبحث.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية)، وهو ما يمثل الفرض الرئيس للبحث، فالتوجه الريادي للبنوك هو أحد التوجهات الاستراتيجية لتحقيق الأداء المصرفي المستدام وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي فهو عامل نجاح مهم في الأداء المصرفي. وهو ما يتفق مع أبحاث كل من: (Faiz, et al., 2015; Otache & Mahmood, 2015; Zarei, et al., 2017; Nazar, et al., 2018) حيث توصلوا إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الريادي على الأداء المصرفي. ويتفق أيضاً مع كل من: (Liu & Huang, 2020) جزئياً في أن هناك علاقة بين توجه المبادرة والاستدامة، وبحث (Gabriel & Arboló, 2015) جزئياً أيضاً في وجود علاقة بين الابتكار واستمرارية البنوك، وبحث (Yin, et al., 2019) في وجود علاقة بين الابتكار والأداء المستدام، وبحث (Ameer & Khan, 2020) الذي توصل إلى أن التوجه الريادي المستدام يؤثر بشكل إيجابي على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام للمنظمات. في حين توصل البحث الحالي إلى أن للتوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء المصرفي المستدام. وهو ما يعني أن التوجه الريادي يسمح للبنوك بتحديد واغتنام فرص السوق الجديدة لمعالجة المشاكل البيئية والاجتماعية والأخلاقية، ويقلل من تأثير العواقب الضارة، وهذا بدوره يحسن من أدائهم البيئي والاجتماعي والأخلاقي.

وتوصلت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة البيئية، وتتفق هذه النتائج مع بحث (Ameer & Khan, 2020) الذي توصل إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على الأداء البيئي، وبحث (Kumar & Prakash, 2018) في أن عمليات التوجه الريادي ترتبط بقضايا الاستدامة البيئية للبنوك، وبحث (Forcadell, et al., 2019) الذي توصل إلى أن توجه الابتكار قد يزيد من توافر التمويل للمشاريع الخضراء، من منظور البعد البيئي. وبحث (Nizam, et al., 2019) الذي توصل إلى وجود علاقة بين الاستدامة البيئية وأداء البنوك. وبالإضافة إلى ذلك توصل بحث (Jiang, et al., 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي المستدام والأداء البيئي. وتوصل بحث (Kraus, et al., 2018) إلى أن التوجه الريادي يؤدي إلى أداء بيئي أفضل. في حين توصل البحث الحالي إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة البيئية، فالتوجه الريادي للبنوك بمثابة اتجاه لتعزيز البقاء والاستمرارية، وبقاء البنوك اليوم يعتمد على المستوى الذي تندمج فيه ممارسات الاستدامة البيئية في تخطيطها الاستراتيجي.

وتوصلت نتائج البحث أيضاً إلى أن للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) تأثيراً إيجابياً على الأداء المصرفي المستدام فيما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية، وتتفق هذه النتائج مع بحث (Ameer & Khan, 2020) الذي توصل إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على الأداء الاجتماعي، وبحث (Hernández & Rung, 2017) في وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي المستدام على المسؤولية الاجتماعية، وبحث (Nizam, et al., 2019) في وجود علاقة بين الاستدامة الاجتماعية وأداء البنوك. في حين توصل البحث الحالي إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة الاجتماعية. فالتوجه الريادي في البنوك له القدرة على تحويل الصناعة المصرفية لتصبح أساساً للاستدامة الاجتماعية، من خلال التطوير والابتكار في برامج تنمية المجتمع والدمج المالي والتدريب والتعليم وبرامج الرعاية الصحية وغيرها.

وتوصلت نتائج البحث أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام فيما يتعلق بالاستدامة الأخلاقية، ويتفق بحث (Leone & Belingheri, 2017) مع النتيجة السابقة جزئياً في وجود علاقة بين توجه الابتكار والأخلاقيات والتنمية المستدامة، وكذلك بحث (Ferreira, et al., 2016) في أن التوجه الريادي بالبنوك ذو صلة ومرتبطة باتجاه الأخلاقيات في الأعمال المصرفية. في حين توصل البحث الحالي إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الاستدامة الأخلاقية. فيتوقع من البنوك التي تتبنى معايير التوجه الريادي إجراء عملياتها بشكل أخلاقي من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ليس فقط لحماية مصالح عملائها، ولكن أيضاً للإسهام في بناء نظام مصرفي مستدام؛ فالخدمات المصرفية الأخلاقية تشمل دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية.

11- انعكاسات نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية

1-11 الانعكاسات النظرية الهامة

نتائج هذا البحث لها آثار نظرية هامة، فبالرغم من العديد من الأبحاث التي تناولت التوجه الريادي مع الأداء المصرفي، إلا أنها لم تتناول الأداء المصرفي المستدام، والبحث الحالي يبحث تأثير التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) على الأداء المصرفي المستدام (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية)، ويوفر فهماً أوضح للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي المستدام. وبناء على نتائج هذا البحث، تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، فالتوجه الريادي في القطاع المصرفي له دور في تحقيق الاستدامة المصرفية من خلال الأداء الابتكاري والتطوير والأفكار الإبداعية، فالبنوك التي لديها أنشطة مبتكرة، لديها فرصة أفضل للبقاء والاستمرارية، ومن ثم تحسين أداء الاستدامة.

11-2 الانعكاسات التطبيقية الهامة

بالإضافة الى ما سبق، فإن نتائج هذا البحث لها آثار تطبيقية ذات أهمية عملية؛ حيث تؤكد نتائج هذا البحث على أهمية أنشطة التوجه الريادي داخل القطاع المصرفي. وهذا يعني أن البنوك يجب أن تكون ريادية في أنشطتها وعملياتها. وتشير النتائج إلى أن البنوك يجب أن تتصرف بطريقة ريادية من أجل تحقيق الأداء المصرفي المستدام، فالتوجه الريادي في البنوك أحد التوجهات المهمة لتحقيق الأداء المصرفي المستدام، وعامل نجاح مهم في الأداء المصرفي المستدام.

12- توصيات الدراسة

بناء على نتائج البحث يمكن للباحثة توجيه الخطة التنفيذية للتوصيات لبنوك القطاع المصرفي المصري والموضحة في جدول (10):

جدول 10: الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

مضمون التوصية	النتائج المتوقعة عند تنفيذ التوصية	آليات تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	وقت التنفيذ ودورية التنفيذ
ضرورة تحديد واستغلال الفرص الجديدة باستمرار، وخلق قيم جديدة باستمرار.	زيادة القدرة التنافسية للبنك، وتحسين الأداء الخاص بالبنك. وأن يصبح البنك رائدًا في القطاع المصرفي.	جمع معلومات عن الفرص الجديدة في الأسواق، وكذلك الفرص الجديدة التي تستغلها البنوك المنافسة، والعمل على تطويرها.	إدارة البحوث والتطوير بالبنك.	شهريًا
يجب أن يكون لدى البنوك المعرفة التكنولوجية المبتكرة.	إيجاد فرص جديدة وتحسين أداء البنك وبناء قطاع مصرفي ريادي.	تدريب الكوادر على أنشطة مبتكرة، مثل: الأفكار الإبداعية وإعادة تقييم الخدمة وإعادة تنشيط النظم، أو العمليات الحالية من خلال المدخلات التكنولوجية المعززة.	إدارة البحوث والتطوير بالبنك.	من 3: 6 شهور (سنويًا)
يجب أن تتمتع البنوك بروح المبادرة الإبداعية لأنشطة الأعمال التي لها رؤية طويلة المدى ورؤية ثابتة للتطوير المستقبلي.	بناء قطاع مصرفي استباقي ولديه فرصة أفضل للبقاء والاستمرارية.	توقع احتياجات السوق المحتملة واتخاذ الإجراءات في شكل تقديم منتجات عالية الجودة؛ لتلبية احتياجات السوق.	مجلس إدارة البنك، وإدارة البحوث والتطوير بالبنك.	من 1: 3 سنوات (سنويًا)
ضرورة دمج تقارير الاستدامة في استراتيجية العمل الشاملة والانتقال إلى المستوى التالي من التقارير غير المالية.	تحسين استدامة البنوك، ومن ثم استدامة القطاع المصرفي ككل.	يمكن تنفيذ ذلك من خلال اعتماد قواعد السلوك العالمية للاستدامة، مثل: GRI ومبادئ UNGC EPs و UNEP FI الخ.	مجلس إدارة البنك والبنك المركزي.	(سنويًا)
يجب على البنوك اعتماد مدونة قواعد السلوك الدولية بشأن الاستدامة مثل اليونيب GRI، FI، UNGC ومبادئ خط الاستواء.	تحسين الأداء المصرفي المستدام، وبناء قطاع مصرفي مستدام.	يمكن استخدامها كأدوات توجيهية لدمج الأعمال المصرفية المستدامة حال غياب أي سياسة تنظيمية خارجية بشأن الأعمال المصرفية المستدامة.	إدارات البنك المختلفة.	من 1: 3 سنوات (كل 3 سنوات)
رفع الوعي بأهداف الاستدامة بين الموظفين.	تحسين جانب الإطار التنظيمي فيما يتعلق بالاستدامة في القطاع المصرفي المصري.	من خلال نشر المعلومات والبرامج التدريبية الخاصة بالأداء المصرفي المستدام.	إدارات البنك المختلفة.	من 1: 3 سنوات (كل 3 شهور)

(سنوات)	مجلس إدارة البنك، وإدارات البنك المختلفة.	منح التخفيضات والمزايا التمويلية للأنشطة الصديقة للبيئة داخل المجتمعات.	تحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية في القطاع المصرفي.	يتعين على البنوك إنشاء نظام خاص بها لإدارة المخاطر البيئية وسياسة السلوك الاجتماعي لدمج الاستدامة في استراتيجية الأعمال المصرفية.
من 3: 6 شهور (سنوات)	مجلس إدارة البنك، وإدارات البنك المختلفة.	من خلال قيام قادة البنوك بنفوذهم في القطاع المصرفي لتبني سياسات وممارسات مصرفية مستدامة.	بناء قطاع مصرفي مستدام لديه بيئة ملائمة لتنفيذ الأعمال المصرفية المستدامة في الصناعة المصرفية.	ضروري أن تقوم البنوك بدمج التنظيم الذاتي الواعي؛ لتبني وتعزيز الخدمات المصرفية المستدامة في القطاع المصرفي المصري.
(سنوات)	إدارة البحوث والتطوير بالبنك.	من خلال الالتزام بقواعد السلوك المستدامة على المستوى العالمي في الصناعة المصرفية المصرية.	بناء نظام مصرفي مستدام، وامتلاك القطاع المصرفي المصري لأفضل الممارسات المستدامة.	ضرورة انتقال البنوك من مجرد الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية الإلزامية إلى اعتماد الاستدامة المصرفية.
من 1: 3 سنوات (سنوات)	إدارات التخطيط بالبنوك.	من خلال مساعدة العملاء في اختيار بدائل استثمارية صديقة للبيئة.	تحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية والأخلاقية.	يجب على البنوك تمكين العملاء (أفراد ومؤسسات) من استخدام أموالهم بطرق تفيد الناس والبيئة، وتعزيز التنمية المستدامة.
من 1: 3 سنوات (كل 3 شهور)	إدارة الرقابة الميدانية بالبنك المركزي المصري.	من خلال تدابير مثل: فرض الضرائب على المنتجات أو الخدمات الضارة بيئيًا، فرض نسبة مئوية من المساحات الخضراء الإيجابية في تمويل مشروعات التنمية.	تحسين الاستدامة البيئية.	على واضعي السياسات أن يضعوا في اعتبارهم تحفيز البنوك والمؤسسات المالية لتصبح أكثر دعمًا للبيئة.
(كل 3 شهور)	إدارة الرقابة الميدانية بالبنك المركزي المصري.	من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.	بناء نظام مصرفي مستدام، وتحسين الاستدامة الأخلاقية.	دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البحث

13- استنتاجات الدراسة

تلعب البنوك دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ نظراً لتأثيرها على المجتمع والبيئة، فهذه المؤسسات المالية تتصدى للتحديات الاجتماعية والبيئية وتشارك في العديد من الممارسات المستدامة. فالأداء المستدام للقطاع المصرفي من الركائز الأساسية المهمة للاقتصاد والتقدم في أي بلد، إلا أن القطاع المصرفي المصري مازال في مراحله الأولى لتطبيق الاستدامة المصرفية. والتوجه الريادي للبنوك هو أحد التوجهات الاستراتيجية لتحقيق الأداء المصرفي المستدام وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وعامل نجاح مهم في الأداء المصرفي المستدام. فالتوجه الريادي للبنوك بمثابة اتجاه لتعزيز البقاء والاستمرارية. فبدون توجه المبادرة والابتكار والمخاطرة في القطاع المصرفي، لن تكون البنوك جيدة في تلبية متطلبات العملاء والسوق من الاستدامة.

يعتمد بقاء البنوك اليوم على المستوى الذي تندمج فيه ممارسات الاستدامة في تخطيطها الاستراتيجي. فالتوجه الريادي في البنوك له القدرة على تحويل الصناعة المصرفية لتصبح أساساً للاستدامة، ويتوقع من البنوك التي تتبنى معايير التوجه الريادي إجراء عملياتها بشكل مستدام اجتماعياً من خلال التطوير

والابتكار في برامج تنمية المجتمع والدمج المالي والتدريب والتعليم وبرامج الرعاية الصحية وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن التوجه الريادي يؤدي إلى أداء بيئي مستدام من خلال تبني البنك ممارسات صديقة للبيئة مثل: الحد من استخدام الأوراق، التخلص من النفايات بطريقة صديقة للبيئة، ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتمويل المشروعات الصديقة للبيئة مثل: مشروعات الطاقة الشمسية.

ويتوقع أيضاً من البنوك التي تتبنى معايير التوجه الريادي إجراء عملياتها بشكل مستدام أخلاقياً من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ليس فقط لحماية مصالح عملائها، ولكن أيضاً للإسهام في بناء نظام مصرفي مستدام؛ فالخدمات المصرفية الأخلاقية تشمل دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات المصرفية. والبحث الحالي يصف التأثير الإيجابي للتوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام في البنوك المصرية وتم التوصل إلى نتائج إيجابية.

14- أهم الدراسات المستقبلية

تعتبر استدامة الأداء المصرفي في بداية مراحلها الأولية، ولذلك يمكن أن نبحت في كيفية تحقيقها إلى ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كما يمكن أن يتم توجيه الاهتمام إلى دراسة التأثير الإيجابي لاستدامة الأداء المصرفي على ولاء العملاء للبنك. إضافة إلى ذلك؛ يجب أن تأخذ البحوث المستقبلية بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على الأداء المصرفي المستدام. ودراسة العديد من المتغيرات الوسيطة مثل: الاستثمار الموجه والعمل الجماعي، وقياس تأثيرهما على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي المستدام. كما يمكن اختبار أثر المتغيرات المعدلة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المصرفي المستدام، مثل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

إضافة إلى ما سبق، يمكن إجراء دراسات مقارنة لممارسات الأداء المصرفي المستدام البيئية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية بين البنوك العامة، والبنوك الخاصة في مصر. كما يمكن تطوير مقترح لتقييم الأداء المصرفي المستدام في مصر من حيث الممارسات البيئية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية. بالإضافة إلى دراسة أثر التكنولوجيا المالية على استدامة الأداء المصرفي المصري. وأيضاً دراسة العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء المالي للبنوك.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الإمام، وفقى. (2008)، **البحث العلمي - إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- التقارير المالية السنوية للبنوك عام (2018/2019).
- تقارير الاستدامة التي تصدرها البنوك (2019-2014).
- تقارير الهيئة العامة للاستعلامات بمصر.

- تقرير أفضل 10 بنوك في المسؤولية الاجتماعية، *مجلة بنوك اليوم*، العدد (35) مايو 2019.
- تقرير أفضل 10 بنوك في الاستدامة البيئية والطاقة الشمسية، *مجلة بنوك اليوم*، العدد (28) أكتوبر 2018.
- تقرير البنك المركزي (2019).

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abor, J. Y; Gyeke-Dako, A; Fiador, V. O; Agbloyor, E. K; Amidu, M., & Mensah, L. (2019). *Sustainable Banking. In Money and Banking in Africa* 311-331, Springer, Cham.
- Acar, A. Z; Zehir, C; Özgenel, N., & Özşahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 526-535.
- Al-Jinini, D. K; Dahiyat, S. E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 69-85.
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2020). Manager's Age, Sustainable Entrepreneurial Orientation and Sustainable Performance: A Conceptual Outlook. *Sustainability*, 12(8), 3196.
- Arief, M; Thoyib, A; Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 44.
- Arshad, M. Z; Meirun., T.; Javaidc, M; Alid, M; Arshade, M. H; Maneeratf, C. (2020). The Importance of Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance, *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11, (1), 1220-1228.
- Arunachalam, S; Ramaswami, N; Pol, H., & Walker, D. (2013). Entrepreneurial orientation, innovation and firm performance: Moderating role of marketing capabilities. *In American Marketing Association* 24, 281-282.

- Awang, Z. (2015). *SEM made simple: A gentle approach to learning Structural Equation Modeling*. MPWS Rich Publication.
- Baker, H. K., & Ricciardi, V. (2014). " *Investor behavior: The psychology of financial planning and investing*". John Wiley & Sons.
- Belas, J; Dvorsky, J; Kozubikova, L., & Cepel, M. (2019). Important factors of SMES entrepreneurial orientation. *Economic Studies*, 28(3).
- Bendell, J. (Ed.). (2017). *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development*. Routledge.
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry. *Management Research Review*. 40 (3), 292-309.
- Carè, R. (2018). Exploring the role of banks in sustainable development. *In Sustainable Banking* 39-64. Palgrave Pivot, Chafm.
- Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 134-124 , (2)12 .
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business & Technology*, 3(1).

- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790–812.
- Davis, J. L. (2007). *Firm-Level Entrepreneurship and Performance: An Examination and Extension of Relationships and Measurements of the entrepreneurial orientation (EO) Construct*. Ph.D, University of Texas at Arlington, Arlington.
- Dogarawa, A. B. (2006). An examination of ethical dilemmas in the nigerian banking sector. Available at SSRN 1621054.
- Dubey, R; Gunasekaran, A; Childe, S. J; Papadopoulos, T.; Luo, Z., Wamba, S. F., & Roubaud, D. (2019). Can big data and predictive analytics improve social and environmental sustainability?. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 534-545.
- Faiz, G. A; Ahmed, F. B., & Al-Swidi, A. K. (2015). The Mediating Effect of Market Orientation on the Relationship between Entrepreneurial Orientation Dimensions and Organizational Performance: A Study on Banks in Libya. *Games Review*, 1(2), 40-51.
- Feng, C; Patel, P. C., & Xiang, K. (2020). The well-trodden path: Complementing market and entrepreneurial orientation with a strategic emphasis to influence IPO survival in the United States. *Journal of Business Research*, 110, 370–385.
- Ferreira, F. A., Jalali, M. S., & Ferreira, J. J. (2016). Experience-focused thinking and cognitive mapping in ethical banking practices: From practical intuition to theory. *Journal of Business Research*, 69(11), 4953-4958.
- Forcadell, F. J.; Aracil, E., & Úbeda, F. (2019). The Influence of Innovation on Corporate Sustainability in the International Banking Industry. *Sustainability*, 11(11), 3210.
- Frank, H.; Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198.

- Gabriel, J. M. O., & Arboló, K. G. (2015). Entrepreneurial orientation and survivability of banks in Nigeria: The mediating role of human capital management. *In The European Business and Management Conference 2015 Official Conference Proceedings*.
- Gudmundson S.V. and Lechner C. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Research*, 32(1): 32-43.
- Gwin, C., & Libman, M. L. (2007). Banking on sustainability: financing environmental and social opportunities in emerging markets. International Finance Corporation, World Bank Group.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Hayat, A.; Latif, A.; Humayon, A. A.; Ahmed, M., & Azeem, M. (2019). The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance of ICTs SMEs. *Journal of Multidisciplinary Approaches in Science*, 5(1), 16-23.
- Hernández-Perlines, F., & Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable entrepreneurial orientation in family firms. *Sustainability*, 9(7), 1212.
- Hernández-Perlines, F., & Ibarra Cisneros, M. A. (2018). The role of environment in sustainable entrepreneurial orientation. The case of family firms. *Sustainability*, 10(6), 2037.
- Hoepner, A. G., & Wilson, J. O. (2012). 24 Social, environmental, ethical and trust (SEET) issues in banking: an overview. *Research Handbook on International Banking and Governance*, 427.
- Holden, E.; Linnerud, K., & Banister, D. (2017). The imperatives of sustainable development. *Sustainable Development*, 25(3), 213-226.

- Jan, A.; Marimuthu, M.; bin Mohd, M. P., & Isa, M. (2019). The nexus of sustainability practices and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *Journal of Cleaner Production*, 228, 703-717.
- Jiang, W.; Chai, H.; Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1311-1323.
- Karacaoglu, K.; Bayrakdaroglu, A., & San, F. B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), 163-176.
- Kraus, S.; Burtscher, J., & Vallaster, C. (2018). and Martin Angerer, 2018." Sustainable Entrepreneurship Orientation: A Reflection on Status-Quo Research on Factors Facilitating Responsible Managerial Practices. *Sustainability*, 10(2), 444.
- Kaya, Nihat, & Seyrek, Ibrahim H. (2005). Performance impacts of strategic orientations: Evidence from Turkish manufacturing firms. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 68-71.
- Kim, S.; Sturman, E., & Kim, E. S. (2015). Structural Equation Modeling: Principles, Processes, and Practices. In *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, 153-172. Palgrave Macmillan, New York.
- Kraus, Sascha, Rigtering, JP Coen, Hughes, Mathew, & Hosman, Vincent. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Krosinsky, C., & Robins, N. (Eds.). (2012). *Sustainable investing: The art of long-term performance*. Routledge.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2017). A new model for Indian banking industry towards environmentally sustainable development practices. *Al-Barkaat Journal of Finance & Management*, 9(2), 146-160.

- Kumar, K., & Prakash, A. (2018). Developing a framework for assessing sustainable banking performance of the Indian banking sector. *Social Responsibility Journal*, 15 (5), 689-709.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019a). Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 4(1), 2.
- Kumar, K., & Prakash, A. (2019b). Managing sustainability in banking: extent of sustainable banking adaptations of banking sector in India. *Environment, Development and Sustainability*, 1-19.
- Leone, M. I., & Belingheri, P. (2017). The relevance of Innovation for Ethics, Responsibility and Sustainability. *Industry and Innovation*, 24(5) , 437-445
- Liu, C.H. S., & Huang, C. E. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation-The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97-106.
- Mishra, C. S. (2017). Entrepreneurial orientation. In *Creating and Sustaining Competitive Advantage*, *Entrepreneurship Research Journal*, 91-145. Palgrave Macmillan, Cham.
- Mohd-Nor, S. (2012). Exploring CSR and Sustainable Development Practices of Islamic Banks in Malaysia: An Empirical Analysis (Doctoral dissertation, Durham University).
- Monteiro, A. P.; Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(1), 3-20.
- Morris, M. H.; Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Canada: South-Western Cengage Learning.

- Mousa, F. T., & Wales, W. (2012). Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation. *Management Decision*, 50(2), 305-324.
- Mullens, D. (2018). Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms. *Journal of global responsibility*. 9, 160-178.
- Nazar, N., Ramzai, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018). Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 9(1), 290-309.
- Nizam, E.; Ng, A.; Dewandaru, G.; Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. *Journal of Multinational Financial Management*, 49, 35-53.
- Nwagwu, I. (2020). Driving sustainable banking in Nigeria through responsible management education: The case of Lagos Business School. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100332.
- Osman, M. H. M.; Rashid, M. A.; Ahmad, F. S., & Rajput, A. (2011). Market Orientation-A Missing Link to Successful Women Entrepreneurship in Developing Countries: A Conspectus of Literature. *International Journal of Academic Research*, 3(4).
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406-406.
- Pearce, J. A.; Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(1), 219-248.
- Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13 (1/2), 105-128.

- Purnomo, M.; Permana, E.; Qosasi, A.; Febrian, A. F., & Miftahuddin, A. (2019). Entrepreneurial Orientation in Micro and Small Enterprises of Traditional Food Centers in Bandung, West Java. *Binus Business Review*, 10(3).
- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin G. T. and Frese M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3): 58-72.
- Raut, R.; Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in the banking industry: A strategic multicriterion analysis. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 550-568.
- Roszkowski, M. J., & Davey, G. (2010). Risk perception and risk tolerance changes attributable to the 2008 economic crisis: A subtle but critical difference. *Journal of Financial Service Professionals*, 64(4), 42-53.
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175.
- Shah, A. A.; Wu, D., & Korotkov, V. (2019). Are sustainable banks efficient and productive? A data envelopment analysis and the Malmquist productivity index analysis. *Sustainability*, 11(8), 2398.
- Sharma, A., & Dave, S. (2011). Entrepreneurial Orientation: Performance Level. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4).
- Sok, P.; Snell, L.; Lee, W. J. T., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance: The moderated-mediation effects of marketing resources and marketing capability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-250.
- Trochim, W. M.; Cabrera, D. A.; Milstein, B.; Gallagher, R. S., & Leischow, S. J. (2006). Practical challenges of systems thinking and modeling in public health. *American journal of public health*, 96(3), 538-546.

- Urban, B. (2019). Impact investing and entrepreneurial orientation as determinants of organisational performance. *Journal of Contemporary Management*, 16(2), 135-153.
- Wiklund, Johan and Dean Shepherd (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach, *Journal of Business Venturing* 20, 71-91.
- Weber, O. (2012). Environmental credit risk management in banks and financial service institutions. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 248-263.
- Weber, O., & Feltsmate, B. (2016). *Sustainable banking: Managing the social and environmental impact of financial institutions*. University of Toronto Press.
- Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration*. *MIS quarterly*, 177-195.
- Yin, X.; Chen, J., & Zhao, C. (2019). Double Screen Innovation: Building sustainable core competence through knowledge management. *Sustainability*, 11(16), 4266.
- Zarei, M.; Alambeigi, A.; Zarei, B. & Karimi, P. (2017). The effects of mergers and acquisitions (M&As) on bank performance and entrepreneurial orientation (EO). *In Iranian Entrepreneurship* 361-375. Springer, Cham.
- Zhang, Yanlong, & Zhang, Xiu'e. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 132-142.

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Abstract

This research aimed to measure the impact of the Entrepreneurial Orientation with its three variables (Proactive Orientation, Innovation Orientation, Risk Orientation) on Sustainable Banking Performance (Environmental sustainability, social sustainability, ethical sustainability) in the Egyptian Banking Sector. The researcher relied on the deductive approach through reviewing previous research, then deriving assumptions and statistically testing them based on field study data, The researcher relied on the method of simple random sample, the research sample reached (382) singles, and the number of valid lists (304) list with a response rate of (79.6%), and the proposed model was tested through the structural equations model (SEM) through a program (AMOS V.24). The results concluded that the entrepreneurial approach positively affects sustainable banking performance. The research also found through a path analysis that there is a positive impact of all variables of the entrepreneurial orientation (Proactive Orientation, Innovation Orientation, Risk Orientation) on sustainable banking performance with its three variables (environmental sustainability, social sustainability, ethical sustainability). Sustainability tools for banking performance, which are social, environmental and ethical sustainability. Through development and innovation in community development and financial inclusion programs, integrating environmental sustainability practices into banking performance, and performing all operations ethically by following the principles of integrity, impartiality, reliability and transparency to contribute to building a sustainable banking system.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Sustainable Banking Performance, Environmental Sustainability, Social Sustainability, Ethical Sustainability.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الحريري، بسة محمدإدريس (2020). نموذج هيكلقي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي
المستدام دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم
الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 57(3)، 55 - 98.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2020