



أثر الرعاية المهنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

دراسة تطبيقية

**The Impact of Mentorship in Achieving
Sustainable Competitive Advantage: An
Applied Study**

**أ/ روفيدة أحمد السيد محفوظ
باحثة ماجستير**

د / أسامة السيد أحمد الطبلاوي

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

Dr.osama_altablawy@com.kfs.edu.eg

أ.د / علي أحمد عبد القادر

أستاذ التسويق ورئيس قسم إدارة
الأعمال كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.

ali.hussien@com.kfs.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع. العدد السادس عشر
يوليو 2023م

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

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى توضيح نوع العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة، وذلك استناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي. كما تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها (294) مفردة من العاملين بالبنوك بمحافظة كفر الشيخ. واعتمد الباحثون في تحليل البيانات واختبارات الفروض على برنامج (SPSS.AMOS. V24). وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، التميز، الجودة، الإبداع، المرونة). كما اتضح أيضاً وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها على المستوي الإجمالي ولكل متغير منها على حدة. وكانت من أهم التوصيات: توجيه إدارة البنوك إلى الاهتمام بالرعاية المهنية من أجل دعم الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم الدعم الوظيفي والنفسي للعاملين، بالإضافة إلى زيادة وعي المديرين بتأثير سلوكياتهم داخل بيئة العمل البنكي.

الكلمات المفتاحية: الرعاية المهنية، الميزة التنافسية المستدامة، البنوك التجارية.

Abstract:

The study aimed to clarify the type of relationship between Mentorship and Sustainable Competitive Advantage, based on the descriptive and analytical approach. The data was also collected using a survey list addressed to a sample of (294) individual bank employees in Kafr El-Sheikh governorate. The researchers relied in analyzing the data and hypothesis tests on the SPSS. AMOS, V.24). In its results, the study found a positive and significant correlation between Mentorship and its dimensions (vocational Support, Psychological Support) and Sustainable Competitive Advantage and its dimensions (Cost, uniqueness, Quality, Creativity, Flexibility). It was also found that there is a positive and significant impact relationship between Mentorship and its dimensions and Sustainable Competitive Advantage and its dimensions at the overall level and for each variable separately. Among the most important recommendations were: directing the management of Banks to pay attention to Mentorship in order to support Sustainable Competitive Advantage by providing vocational and psychological support to employees, in addition to increasing managers' awareness of the impact of their behaviors within the banking work environment.

Keywords: Mentorship, Sustainable Competitive Advantage, Commercial Banks.

1. مقدمة

أصبح اليوم في عالمنا المعاصر هناك ضرورة لتنمية وتطوير المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها في الأجل الطويل. ويعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة واحداً من الموضوعات المعاصرة من خلال تأكيد سمة الاستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية وصراع الاستراتيجيات، حيث أصبح قياس مدى نجاح المنظمات في تبني الاستراتيجيات لا ينحصر في تحقيق المزايا التنافسية فقط بل في مدى المحافظة على هذه المزايا في ظل التغيرات البيئية والتحديات المتسارعة. (الطبلوي، 2022، ص3، 49، Heizer & Render, 2015).

على الرغم من قدم مفهوم الرعاية المهنية، إلا أن الاهتمام به تنامي في السنوات الأخيرة على كلاً من المستويين الأكاديمي والتطبيقي بشكل ملحوظ، حيث يمكن النظر حالياً إلى الرعاية المهنية باعتبارها إستراتيجية رئيسية للتطوير الوظيفي، ولكي تتجح الرعاية المهنية في هذا الأمر، فإنه من الضروري أن يثق المشمولون بالرعاية في رعاتهم المهنيين وقاداتهم، ولذا يجب أن تكون برامج الرعاية المهنية ضمن رؤية المؤسسات وإستراتيجيتها الرئيسية للنمو والتطوير. (Leck & Orser, 2014)

إلا أن مراجعه الدراسات السابقة تشير إلى أن العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة لم تحظى بنفس الاهتمام التي حظيت به المتغيرات التنظيمية والفردية الأخرى، ولذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف واختبار العلاقات المتوقعة بين الرعاية المهنية وأبعادها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها وذلك بالتطبيق على العاملين في البنوك التجارية بمحافظه كفر الشيخ، وفقاً للعرض التالي:

2. الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تحقيق زيادة المعرفة بموضوع البحث من الناحية النظرية والتطبيقية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: **الدراسة الاستطلاعية المكتبية:** وتم خلالها مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت كلٍ من الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة وكان من نتائجها أن تمثلت الفجوة البحثية المعرفية والتطبيقية في ندرة الدراسات الأجنبية والعربية - على حد علم الباحثون - التي تناولت موضوع الدراسة الحالية. مع أن هناك دراسات أجنبية أشارت إلى العلاقة بين تلك المتغيرات كدراسات كلاً من: (Bruster & coccoma, 2013, Grima, et. al, 2014, Dhaenens, et. al, 2018, Quaye & Mensah, 2018, Peretomode & Ikoya, 2019, Fishman, 2021).

ثانياً: **الدراسة الاستطلاعية الميدانية:** وتمثلت في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة قوامها (50) مفردة من العاملين - ممن تيسر للباحث مقابلتهم - من العاملين في البنوك التجارية بمحافظه كفر الشيخ لأجل الوقوف على مدى ممارستهم من سلوك الرعاية المهنية ومستوي إدراكاتهم لتوجهات تلك البنوك نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المظاهر وهي:

- يري 23% من العاملين يواجهون العديد من الصعوبات التي تعوق انجاز الأهداف المخططة.
- يري 42% من العاملين أن الإدارة لا تعطي لهم الفرصة لتحسين مهاراتهم، ولا تقوم بتشجيع المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.
- يري 38% من العاملين أن الحوافز والمكافآت الممنوحة إليهم لا تجعلهم يبحثون عن طرق أخرى لتحصيل حوافز أخرى.
- يري 74% من العاملين أن الإدارة تهتم بتحسين جوده الخدمات المقدمة للعملاء.
- يري 53% من العاملين أن الإدارة تحاول استهداف قطاع سوقي جديد أو عملاء جدد.
- يري 30% من العاملين ضعف الرؤية فيما يتعلق بفهم ثقافة التواصل وأساليب الاتصالات صعوداً وهبوطاً بين المستويات الإدارية مما يضعف من مستويات الاتصالات بينهم.
- يري 60% من العاملين أن البنوك تكافئ المنظمة العاملين ذوي السلوكيات المتميزة والسلوك الإبداعي.

كما يتضح للباحثين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن توجهات العاملين في البنوك إيجابية، ولكنها تباينت بالنسبة للمؤشرات الأخرى، وذلك يعتبر دافعاً هاماً لاستكمال البحث.

3. مشكلة البحث

وفي ضوء مراجعه الباحثين للدراسات التي تناولت متغيرا البحث، اتضح وجود قدر كبير من الاهتمام بمفهوم الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة في الدراسات الأجنبية وقدر ليس بالقليل تناولته الدراسات العربية لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وندرته في التي تناولت العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة، مما يترتب عليه وجود (فجوة بحثية) على كلاً من الجانبين المعرفي والتطبيقي ويمثل ذلك دافعاً هاماً للدراسة الحالية في تناولها، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكله البحث في التساؤل التالية:

ما أثر الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك التجارية في محافظة كفر الشيخ؟

وللإجابة على هذا التساؤل، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوي الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث؟

4. أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الواقع التطبيقي للرعاية المهنية في البنوك التجارية محل البحث.
- التعرف على توجهات وآراء العاملين لواقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية محل البحث.
- تحديد وتصنيف نوع وقوة العلاقة بين تطبيق الرعاية المهنية في البنوك التجارية محل البحث وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- التعرف على أثر الرعاية المهنية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج البحث لصانعي القرار وإدارة القطاع المصرفي، مما يساهم في زيادة الاهتمام بممارسات الرعاية المهنية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل البحث. التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في الشركة محل البحث.

5. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من الآتي:

1/5: الأهمية العلمية: تناول البحث مصطلحات حديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خصوصاً في ظل ندرة الأدبيات العربية وقلة الأدبيات الأجنبية في هذا الصدد حيث لم يرصد الباحثون أي دراسة عربية أو أجنبية- في حدود علم الباحثون- تناولت تأثير الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة تطبيقاً على القطاع المصرفي. ولذا فإن الدراسة الحالية تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة ومن ثم تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات الموارد البشرية الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل على إضافة المصداقية على نتائج تلك الدراسات وتؤكد مدى إمكانه تعميم هذه النتائج في البيئة المصرية.

2/5: الأهمية التطبيقية: وتشمل الآتي:

- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث داخل المنظمات محل البحث في تطوير السياسات الإدارية، وتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف من خلال نشر ثقافة متميزة تساعد على تنمية الوعي بممارسات الرعاية المهنية من أجل دعم وتقوية الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية محل البحث.
- يتوقع أن تفيد نتائج البحث في زيادة قدره البنوك التجارية بمحافظه كفر الشيخ على العمل في إطار تنافسي وعلى حل المشكلات التي يواجهها البنك من خلال الرعاية المهنية وتأثير الرعاية المهنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي وضع الخطط المناسبة لاستغلال الفرص ومواجهه التهديدات.

6. الإطار النظري وتنمية الفروض

يتناول الباحثون في هذا الجزء مفاهيم الرعاية المهنية، والميزة التنافسية المستدامة، وأهم الدراسات التي في هذا المجال تمهيدا لاستخلاص فروض الدراسة على النحو التالي:

1/6: الرعاية المهنية: Mentorship

توضع الرعاية المهنية كإستراتيجية تعزيز شخصية حيث أنه يسهل من خلالها تطوير شخص ما من خلال مشاركة الموارد والأفكار والتعلم والخبرة والقيم والمهارات ووجهات النظر والمواقف والكفاءات المهنية المعروفة فهو يسمح للمتعلم (المشمول بالرعاية) ببناء المهارات والمعرفة أثناء تحقيق أهداف تطوير الناقل الرعاية المهنية هو مفهوم وتقنية مهمة على الرغم من أنها قد لا تكون بمثابة دواء سحري أو حلاً للجميع إلا أنها بلا شك تقنية واعدة للغاية لتحقيق التميز الأكاديمي وتنمية القوى العاملة وبناء الدولة. (Peretomode & Ikoya,2019,p18)

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم الرعاية المهنية، حيث قام العديد من الباحثين بتعريفها ومن هذه التعريفات ما ذكره (مرزوق، 2012، ص3) أنها علاقة بين راع مهني أكبر سناً وأكثر حكمة ويتمتع بمعرفة وعلم وخبرة واسعة وقدرة على التأثير وتقديم الدعم والتدريب والنصح والإرشاد إلى شخص آخر أقل منه سناً وخبرة ومكانة وظيفية، بهدف تنميته شخصياً ومهنياً ومساعدته على مواجهة الضغوط الوظيفية وسرعة التكيف مع الظروف البيئية بالمنظمة التي يعمل بها.

كما يري (Robinson,2014,p7) أن الرعاية المهنية هي شراكة خاصة بين شخصين تقوم على أساس الالتزام بعملية الرعاية المهنية، والأهداف والتوقعات المشتركة، والتركيز، والثقة المتبادلة والاحترام المتبادلين، ويمكن أن تشمل الرعاية المهنية أيضاً الأنشطة التي تسمح بنقل المعرفة والمهارات من موظف إلى آخر. كما يوضح (Klinge, 2015) الرعاية المهنية بأنها عملية يقوم فيها الشخص المتمرس (الراعي) بتوجيه شخص آخر (المرعى أو المرابي) في تطوير أفكاره الخاصة، والتعلم، والكفاءة الشخصية / المهنية.

كما يري (Dhaenens, et al., 2018, p.46) أن الرعاية المهنية هي اهتمام أحد كبار الموظفين (الراعي المهني) الأكثر خبرة بدعم وتشجيع موظف مبتدئ أقل خبرة (المشمول بالرعاية) من خلال توفير الرعاية المهنية وردود الفعل فيما يتعلق بالخطط المهنية والتنمية الشخصية. وفي نفس السياق يتفق معه كلا من (Peretomode & Ikoya,2019, p.18) الرعاية المهنية هي شراكة التعلم والتطوير بين شخص لديه خبرة ومعرفة واسعة أو متعمقة (الراعي المهني) وشخص يريد التعلم وبناء المهارات والمعرفة أثناء تحقيق أهدافه. ويفسر ذلك (Giraldo, 2020, p.1) بأن الرعاية المهنية لها تأثير إيجابي على التعليم حيث تساعد الرعاية المهنية الطلاب في التغلب على الصعوبات في إتقان العديد من المواد في التعليم العالي مع تقليل معدلات الفشل وخفض معدلات التسرب.

وفي مجال أبعاد الرعاية المهنية فإن الدراسة الحالية تناولتها استناداً إلى دراسة (Weinberg, et al., 2014, p.347) التي أشارت إلى أن الرعاية المهنية تتمثل في بعدين هما:

أولهما: بعد الدعم المهني الوظيفي (vocational support): ويتضمن الدعم المهني وتعزيز الأداء المهني حيث إن تلقي دعم الرعاية المهنية المهني (الوظيفية) مرتبط باستمرار ليس فقط بمهنية المشمول بالرعاية (Kram, 1988) والرضا الوظيفي ولكن أيضاً مع التعويض وزيادة الرواتب والترقيات والرضا عن الراعي المهني.

ثانيهما: بعد الدعم النفسي الاجتماعي (psychological support): يتضمن الدعم النفسي الاجتماعي نموذجاً يحتذى به والسماح للمشمول بالرعاية الشعور بالثقة بالنفس في بناء إحساسه بالهوية داخل المنظمة.

وفي مجال الدراسات التي تناولت الرعاية المهنية: توصلت دراسة (Dhaenens, et. al, 2018) إلى أن الرعاية المهنية في الشركات العائلية ترتبط في الغالب بالالتزام العاطفي، حيث أن علاقات الرعاية المهنية الفريدة الموجودة في الشركات العائلية يمكن أن تعزز الالتزام المعياري والاستمراري في العديد من الظروف. كما أبرزت دراسة (kutsyuruba & godden, 2019) دور الرعاية المهنية والتدريب وتعزيزها كوسيلة في دعم الرفاهية الشاملة والتعلم المستمر وتطوير المشمولين بالرعاية، وتوصلت الدراسة إلى دائرة الدعم حيث يكون الرعاة المهنيون في مستويات مختلفة من التعليم، وقادرين (من خلال الرعاية المهنية والتدريب) على دعم تنمية الآخرين وتسهيل رفاهية الأقران والزملاء والطلاب.

وفي مجال التعليم، أشارت دراسة (Ikoya & Peretomode, 2019) إلى إمكانية استخدام الرعاية المهنية كأسلوب إستراتيجي لتحقيق التميز الأكاديمي، وتنمية القوى العاملة وتنمية القوى العاملة، وبالتالي فهي إستراتيجية تستحق استثمار الوقت والجهد والمال في تبني مجموعة من النماذج المناسبة. كما أشارت دراسة (Giraldo et al, 2020) إلى فعالية الرعاية المهنية الافتراضية أو الرعاية المهنية الإلكترونية في التعليم العالي، وفي نفس السياق توصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة في الرعاية المهنية الافتراضية في التعليم العالي للطلاب الذين يجرون تدريبات خارج الموقع، كما توصلت دراسة (Pedersen et al, 2022) إلى ارتباط المستويات الأعلى من التشابه النفسي بين الراعي المهني والمشمول بالرعاية بمستويات عالية من الدعم النفسي والاجتماعي والرضا عن العلاقة. وتوصلت دراسة (Shibayama & Wang, 2022) إلى أن تأثير إبداع الراعي المهني على إبداع المشمول بالرعاية وكيف يتم تعديل هذا التأثير من خلال أساليب الرعاية المهنية الخاصة بالاستقلالية والاستكشاف.

2/6: الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

تعتبر الميزة التنافسية Competitive Advantage امتداداً لمفهوم الميزة النسبية لـ Ricardo، في أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، بسبب زيادة الاهتمام بمفهوم الميزة النسبية كحجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حد سواء. (33: Chutkaew, 2006) أما صفة الاستدامة (Sustainable) فتعني المدة التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها باستخدام الموارد المحدودة. (المسعودي، 2007، ص16)

وقد تباينت رؤى الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة حيث قام العديد من الباحثين بتعريف الميزة التنافسية المستدامة حيث عرفها (يحيوي، 2013، ص 59) بأنها الخصائص الفريدة

التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين، وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها.

ويعرف (Mnjala, 2014, p.82) أنها إستراتيجية ذات قيمة مضافة وفريدة من نوعها، ومتحيزة تمامًا ولا يمكن استبدالها بمورد آخر ولا يمكن تكرارها ولا يتم تنفيذها بواسطة منافسين محتملين. يجب أن تدوم لفترة طويلة من الزمن، كما يشير (Abdul Malek, et al., 2015, p.74) أنها إستراتيجية عمل تعتمد على موارد الشركة التي تدعم الشركات للحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال التفوق على الآخرين في سوق تنافسية.

ويري كلاً من (Heizer & Render, 2015, p.36) أنها تعني بخلق نظام يمتلك مزايا فريدة ومختلفة عن المنافسين، كونها عوائد تحققها المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة. ويذكر كلا من (Kabue & Kilika, 2016, p.98) أنها تعني امتلاك الموارد والمهارات وفقاً للرؤية القائمة على الموارد. كما يشير كلاً من (Yu et al, 2017, p.5) إليها بأنها التجسيد النهائي لقدرات الشركة ومواردها وأنشطتها، وهي معيار أساسي لمعرفة ما إذا كان العمل يخصص موارده بشكل مناسب وما هي النتائج التي يحققها وفقاً لذلك، تمثل القدرة التنافسية المستمرة لمنتج أو خدمة في السوق. ويري (الشمري، 2021، 233) أنها ميزة للتفوق على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.

وفي نفس السياق يري (Quaye & Mensah, 2018, p.15-40) أنها فائدة طويلة الأجل ناتجة عن عمليات خلق قيمة فريدة بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين والتي لا يمكن نسخها بسهولة. ويري (موسى، 2020، ص35) أنها التطوير المستمر للموارد الفريدة واستجابة للتغيرات السوقية السريعة والتي تستطيع من خلالها الشركة التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين وخلق القيمة للعملاء من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات وهي مفتاح الأداء طويل الأجل.

وفي مجال أهمية الميزة التنافسية المستدامة يري (Othman et al, 2015, p.121) أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتم تعزيزها من خلال نشر الموارد لخلق قيمة للعملاء مما يؤدي إلى الأداء المتفوق، عادة ما تنعكس أسس تقدم الشركة وبحيتها وميزتها التنافسية المستدامة من خلال مواردها. الموارد إما ملموسة (مثل مالية أو مادية) أو غير ملموسة (مثل معرفة الموظف وخبراته ومهاراته وسمعة الشركة)، ويتم تعبئتها لخلق ميزة تنافسية مستدامة طبقاً لنظرية العرض القائم على الموارد تقترض أن الموارد التنظيمية للملحمة هي أمر حيوي لأداء الأعمال المتفوق والميزة التنافسية المستدامة. وأكدت دراسة (Mi Lee, et al., 2016, p.642) ترجع أهمية الميزة التنافسية المستدامة بأنها سلطت الضوء على المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أصبحت قضية بارزة للاستدامة على المدى الطويل، وأصبحت العديد من الشركات تعترف بها كعامل رئيسي في نجاحها إذا أن إمكانات الشركة الناتجة عن الجمع بين الموارد توفر لها ميزة تنافسية مستدامة.

ومن مراجعة الباحثون لآراء الكتاب والبحوث، يتضح أنه لا يوجد اتفاق حول أبعاد محددة للميزة التنافسية المستدامة، وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد التالية (التكلفة، التميز، الجودة، الإبداع، المرونة) استناداً إلى دراسات كلاً من: (جازي، 2014، وعفي، آخرون، 2019، الشمري، 2021، الطبلوي، 2022، 2015، 2001) (Heizer & Render, 2001, 2015, 2022) وهي كما يلي:

- **الإبداع (creativity):** القيام بالأعمال بطرق مبتكرة وبصورة غير المعمول بها بين المتنافسين بصورة صحيحة ومن أول مرة
- **الجودة (quality):** هي أداء المنتجات بصورة صحيحة تتلاءم مع احتياجات الزبائن بخصائص مطلوبة من قبلهم وهي الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجه مستهلك معين في حدود اقتصاديه معينه.
- **المرونة (flexibility):** هي مدى تكيف المنظمة مع مستجدات العصر وقدراتها على الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة.
- **التميز (uniqueness):** هو التفرد بتقديم منتجات جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون مما يجعل تطويره وتقليده صعبا
- **قيادته التكلفة (cost leadership):** هي إستراتيجية عمل تخلق فيها المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الحصول على أقل تكلفة للعمليات في الصناعة .

وفي مجال الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة: تشير دراسة (Hamburg & Brien,2014) الى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بميزة واضحة على الشركات الكبيرة من حيث أن لديها قيوداً بيروقراطية وتسلسلاً هرمياً أقل ويمكنها تنفيذ التغييرات بسرعة. أما عن دراسة (Mnjala, 2014) فأوضحت كيف يمكن للشركة أن تخلق ميزة تنافسية تمكنها من أن تكون في الطليعة في السوق وفي عملياتها العامة، من خلال مساهمة الموارد الملموسة في خلق ميزة تنافسية مستدامة تترجم إلى أداء متفوق وتوصلت الدراسة إلى أنه من الأهمية خلق حاجة الشركة للتغلب على التغيير والجمود وتكون قادرة على استكشاف فرص جديدة في السوق. كما توصلت دراسة (Quaye & Mensah,2018) إلى أن الابتكارات تصميم المنتجات والتعبئة والتغليف والترويج والبيع بالتجزئة والابتكارات التسعير توفر ميزة سوقية مستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة وأن تصميمات المنتجات الجديدة والحزم هي المحرك الرئيسي لميزة السوق المستدامة. كما توضح دراسة (Pratono et al, 2018) دور التعلم كمتغير متداخل في تحويل توجه ريادة الأعمال الخضراء وتوجه السوق إلى تحسين المزايا التنافسية المستدامة. وتوصلت دراسة (Banmairuoy,2022) الى أن القيادة المعرفية أثرت بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، بينما لم يكن لتنمية الموارد البشرية تأثير مباشر كبير على الميزة التنافسية المستدامة. وتوضح نتائج الدراسة (Bari et al, 2022) إلى انه يمكن للمؤسسات تطوير القدرات الديناميكية بنجاح وتحقيق الاستدامة من أجل الميزة التنافسية وتطوير ديناميكي بشكل فعال.

3/6: العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة:

تدعم الرعاية المهنية الميزة التنافسية المستدامة من خلال السماح للشركات الصغيرة والمتوسطة باكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية التي ستسمح لهم بتحقيق إستراتيجياتهم الحالية وإنشاء علاقات قد تساعدهم في المستقبل وإرشادهم في تنفيذ ذلك، كل هذه خطوات نحو الاستدامة. ومن نتائج دراسة (Bruster & cocomma, 2013) يتضح أن زيادة وعي المشمولين بالرعاية بالإمكانيات التعليمية أثناء تحليل تعلم الرعاة المهنيين تؤدي إلي زيادة الكفاءات الأساسية في عملية التعليم الاجتماعي، كما توصلت الدراسة إلى أن عمل الطلاب باعتبارهم قنوة إيجابية في تطبيق

مهارات العمل الاجتماعي هي محاولة لتحسين النتائج التعليمية للمشمولين بالرعاية. وتوصلت الدراسة (Fishman, 2021) إلى أن الرعاية المهنية تعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

من خلال تناول الأبحاث السابقة في جوانبها المختلفة، أمكن للباحثين تحديد الفجوة البحثية والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (1)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الأبحاث السابقة

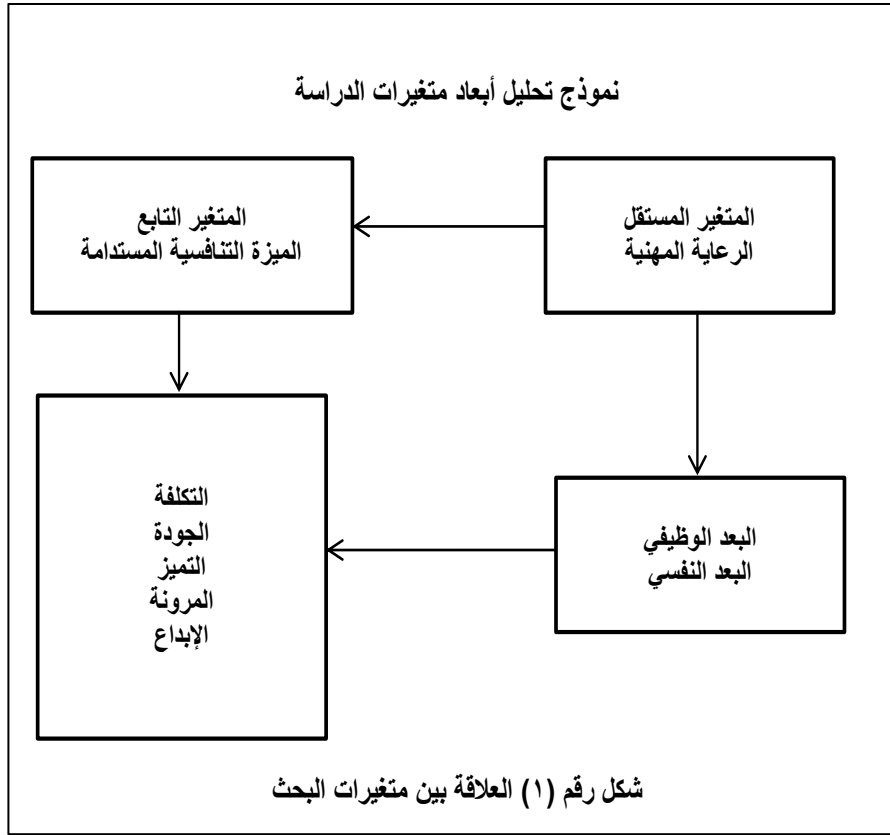
| نتائج الأبحاث السابقة | الفجوة البحثية | البحث الحالي |
|--|--|--|
| معظم الأبحاث التي تم إجراؤها في الرعاية المهنية تمت في بيئات خارجية | عدم وجود أي أبحاث تناولت موضوع الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة في البيئة المصرية | تم تطبيق البحث الحالي في البيئة المصرية وتحديد القطاع المصرفي. |
| تضمنت بعض الأبحاث السابقة دراسة المتغيرات الأساسية للبحث حيث علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، كما قامت قلة منها بدراستها معاً. | لم تتناول أي من الأبحاث السابقة دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية في بحث واحد في حدود علم الباحثين. | اعتمد البحث الحالي على فحص طبيعة العلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة |

ويري الباحثون من العرض السابق أن الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغيرات البحث من ناحية والعلاقات المتوقعة بينها من ناحية أخرى، رغم وجود دراسات أجنبية أشارت إلى تلك العلاقة ومنها دراسات كلاً من: (Bruster & coccoma, 2013) و (Fishman, 2021)، واستناداً إلى تلك الدراسات، يمكن صياغة كلاً من الفرضين (الأول والثاني) كما يلي:

H₁: " توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".

H₂: " توجد علاقة تأثير إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".

وفي ضوء العرض المنطقي لفروض البحث المذكورة أعلاه يمكن وضع نموذج مقترح للعلاقة بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة بالشكل (1) التالي:



7. أسلوب البحث

وسيتم تناوله في الجزء التالي:

1/7: مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، وبلغ عددهم 1245 موزعين على 12 بنك بمحافظة كفر الشيخ كما يوضح الجدول التالي:

جدول (2)

حجم مجتمع البحث

| اسم البنك | نوع البنك | مجتمع الدراسة | الوزن النسبي |
|---------------------|-----------|---------------|--------------|
| التجاري وفا بنك | خاص | 7 | 6% |
| بنك أبو ظبي التجاري | خاص | 7 | 6% |
| بنك المصرف المتحد | خاص | 14 | 1.1% |
| بنك عوده | خاص | 10 | 8% |

| اسم البنك | نوع البنك | مجتمع الدراسة | الوزن النسبي |
|-----------------------|-----------|---------------|--------------|
| البنك العربي الإفريقي | خاص | 7 | 6% |
| بنك الإسكندرية | خاص | 67 | 5.4% |
| بنك القاهرة | خاص | 236 | 19% |
| البنك الأهلي | حكومي | 448 | 36% |
| بنك مصر | حكومي | 421 | 33.8% |
| البنك التجاري الدولي | خاص | 12 | 9.6% |
| بنك أبو ظبي الإسلامي | خاص | 8 | 6.4% |
| بنك الأهلي القطري | خاص | 8 | 6.4% |
| الاجمالي | | 1245 | |

ونظراً لكبر حجم البحث، تم الاعتماد على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل، وقد بلغ حجم العينة (294) مفردة، تم حسابها باستخدام المعادلة التالية: (إدريس، 2008).

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - p)}$$

حيث:

N = العدد الإجمالي لمفردات لمجتمع البحث

n = حجم العينة

Z = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95 %

P = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث وبفرض أنها 50%

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو 0.05

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.25 \times^2(1.96) \times 1245}{0.25 \times^2(1.96) + 0.0025 \times 1245} = 294 \text{ مفردة}$$

وسيعتمد الباحثون على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لتمثيل جميع طبقات مجتمع البحث في العينة والتي بلغ حجمها (362) مفردة، ويوضح الجدول التالي حجم العينة في كل طبقة من طبقات مجتمع البحث.

2/7: منهجية البحث: اعتمد الباحثون على أسلوب (المنهج الوصفي التحليلي) والذي يقوم على جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات، ثم وضع الفروض او المتغيرات البحثية وتوضيح العلاقات بينها مع استخدام ما يناسب من أدوات تحليل، بهدف التوصل إلى نتائج وتفسيرات وحلول منطقية لموضوع البحث.

3/7: أداة جمع البيانات: تم جمع البيانات الأولية للبحث اعتماداً على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض ، وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح وترتيب و الاسئلة والعبارات حسب تسلسل عامل البحث فقد اشتملت شوالين رئيسين بحيث يختص السؤال الاول بقياس مدي ممارسات الرعاية المهنية (15 عبارة) ، أما السؤال الثاني فيركز علي قياس مستوي الميزة التنافسية المستدامة (25 عبارة) ، تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة المقابلة ، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه ، ثم تركها ليتم الاجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصي منهم.

وأُسفرت هذه العملية عن تجميع عدد (285) قائمة استقصاء من أصل (300) قائمة كان تم توزيعها، ويعد فحص الاستمارات المستردة، تبيين أن هناك عدد 9 قوائم لم يتم استيفائها، لذلك تم استبعادها وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (276) قائمة بنسبة (94 %) تقريباً وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث. وقد استند الباحثون على الدراسات والبحوث في هذا المجال في صياغة عبارات القائمة كما يوضح الجدول التالي:

جدول (3)

متغيرات البحث وكيفية قياسها

| المتغير | الابعاد | العبارات | المصدر |
|----------------------------|----------------------------|----------|--|
| الرعاية المهنية | الدعم الوظيفي | 7 -1 | مرزوق، 19852013، kram |
| | الدعم النفسي | 15-8 | |
| الميزة التنافسية المستدامة | الميزة التنافسية المستدامة | 40-16 | Render &Heizer, 1997, Evans, 2001, Heizer and Render,2001,2015, الطبلوي،2022 |

المصدر: إعداد الباحثين

كما تم تقييم الاعتمادية Reliability من خلال تقييم التناسق الداخلي بين بنود القائمة باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha، حيث بلغت قيمة معامل ألفا للقائمة ككل (93%) تقريباً مما يشير إلى درجة مرتفعة من التناسق الداخلي، ومن الشائع في البحوث الاجتماعية والمتعارف عليها احصائياً أيضاً أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا كرونباخ عن (0.6) كلما تميز المقياس بالثبات، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (4):

نتائج اختبار الثبات لمقاييس البحث

| المتغيرات وابعادها | عدد العبارات | معامل ألفا |
|------------------------------|--------------|------------|
| الدعم الوظيفي | 7 | 0.753 |
| الدعم النفسي | 8 | 0.845 |
| معامل الثبات للرعاية المهنية | 15 | 0.892 |
| التكلفة | 4 | 0.783 |
| التميز | 5 | 0.851 |

| المتغيرات وابعادها | عدد العبارات | معامل ألفا |
|---|--------------|------------|
| الإبداع | 5 | 0.832 |
| الجودة | 7 | 0.840 |
| المرونة | 4 | 0.775 |
| معامل الثبات للميزة التنافسية المستدامة | 25 | 0.920 |
| معامل ألفا للقائمة | | 0.931 |

المصدر: من إعداد الباحثون.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمقاييس البحث قد تراوحت ما بين (0.742) و(0.920) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات لمقياس الرعاية المهنية ككل كان مرتفع حيث بلغ (0.892)، إضافة لمعامل الثبات لمقياس الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ (0.920) كما بلغ معامل الثبات للقائمة ككل (0.920) وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمقاييس البحث، حيث أنه من المعروف أن معامل ألفا (معامل الثبات) إذ بلغ (0.50-0.60) يعد المقاييس موثوقاً ومعتمداً بدرجة كبيرة جداً (إدريس، 2016).

4/7: الأساليب الإحصائية المستخدمة: استناداً إلى أهداف البحث، ونوعية البيانات، تم استخدام برنامج (AMOS.SPSS.V.24) وبالتحديد البرامج التالية:

- أسلوب معامل Alpha Correlation coefficient وذلك لاختبار درجة الاعتمادية ومدى التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة التشتت للقيم عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد دلالة العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (الرعاية المهنية وأبعادها) والتابع (الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها).
- أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8. نتائج البحث

وتشمل الجانبين التاليين:

1/8: نتائج وصفية:

يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الأول والمتعلق بالوقوف على مستوى الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين بالبنوك محل البحث، بحيث يقاس مستوى الرعاية المهنية اعتماداً على إجابات المستقضي منهم علي (15) عبارة تغطي أبعادها، وكذلك يقاس مستوى الميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على إجابات المستقضي منهم علي (25) عبارات، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث كما يلي:

جدول (5)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

| Std. Deviation | Mean | المتغيرات |
|----------------|-------|-------------------------------|
| .372 | 4.663 | X11 الدعم الوظيفي |
| .622 | 4.152 | X12 الدعم النفسي |
| .853 | 4.533 | X1 الرعاية المهنية |
| .639 | 4.645 | Y11 التكلفة |
| .842 | 4.522 | Y12 التميز |
| .584 | 3.855 | Y13 الإبداع |
| .363 | 4.333 | Y14 الجودة |
| .296 | 3.721 | Y15 المرونة |
| .642 | 4.265 | Y1 الميزة التنافسية المستدامة |

المصدر: إعداد الباحثين

وتشير نتائج الجدول (5) ما يلي:

- يشير المتوسط الحسابي للرعاية المهنية مأخوذة بشكل إجمالي (4.53) وبانحراف معياري يعادل (0.85) ، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للرعاية المهنية في مستوي أكبر من متوسط المقياس ، وهذا دليل علي إدراك العاملين بدرجة مرتفعة لمدي توافر سلوكيات الرعاية المهنية بالبنوك محل البحث ، ويسهم الدعم الوظيفي بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.372) ، ثم الدعم النفسي بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.622) ، ويرجع الباحثون ذلك اهتمام القيادات البنكية بتدريب العاملين ونشر ثقافة الرعاية والتعاون بين الزملاء وخاصة القدامى منهم وذوي الخبرة في جميع المستويات.
- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للميزة التنافسية المستدامة البالغ (4.27) بانحراف معياري يعادل (0.64) إلى درجة مرتفعة سبباً، وتدلل هذه النتيجة على أن العاملين بالبنوك محل البحث يدركون أهمية الميزة التنافسية المستدامة بدرجة عالية، ويرجع الباحثون ذلك إلى اهتمام إدارة البنوك بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق أبعادها في مجال الدراسة الحالية ويؤكد ذلك ارتفاع قيم المتوسطات لها حيث تراوحت القيم بين (4.6- 3.7).

2/8: نتائج اختبارات الفروض:

ويتم تناولها كما يلي:

1/2/8: نتائج اختبار صحة الفرض الأول: وينص علي:

H₁: " توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".
وقد استخدم الباحثون معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد دلالة العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (الرعاية المهنية وأبعادها) والتابع (الميزة التنافسية المستدامة) كما يوضح الجدول (6):

جدول (6)
معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغيرات | X1 | X11 | X12 | Y11 | Y12 | Y13 | Y14 | Y15 | Y1 | |
|----------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| الرعاية المهنية | X1 | 1 | | | | | | | | |
| الدعم الوظيفي | X11 | .733** | 1 | | | | | | | |
| الدعم النفسي | X12 | .805** | .383** | 1 | | | | | | |
| التكلفة | Y11 | .798** | .695** | .615** | 1 | | | | | |
| التميز | Y12 | .737** | .746** | .864** | .297** | 1 | | | | |
| الإبداع | Y13 | .819** | .676** | .729** | .375** | .344** | 1 | | | |
| الجودة | Y14 | .659** | .712** | .623** | .273** | .152** | .381** | 1 | | |
| المرونة | Y15 | .786** | .792** | .753** | .439** | .504** | .309** | .352** | 1 | |
| الميزة التنافسية المستدامة | Y1 | .894** | .708** | .739** | .720** | .612** | .672** | .637** | .677** | 1 |

المصدر: إعداد الباحثون (** معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$)

وتشير نتائج الجدول (6): إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.894) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرعاية المهنية وهي: (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وبلغت قوة هذه العلاقة (0.739، 0.708) على التوالي، وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما يتضح أيضاً وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الرعاية المهنية وجميع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (حيث كانت أقل قيمة 0.615) مما يشير إلى ثبوت صحة الفرض الأول.

وفي ضوء ما تقدم يتضح صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، التميز، الإبداع، الجودة، المرونة) وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".

2/2/8: نتائج اختبار الفرض الثاني: وينص هذا الفرض على:

H₂: " توجد علاقة تأثير إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، التميز، الإبداع، الجودة، المرونة) وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط و"Simple Regression Analysis" لاختبار أثر الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة على المستوي الكلي، كما يوضح الجدول (7):

جدول (7)

تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

| Sig. | F | R ² Adj. | Sig. | T | Beta | المتغيرات | |
|-------|--------|---------------------|------|--------|------|----------------------------|-----------------|
| .000b | 53.263 | .811 | .000 | 19.490 | .268 | التكلفة | الرعاية المهنية |
| .000b | 86.416 | .762 | .000 | 59.330 | .064 | التميز | |
| .000b | 71.572 | .631 | .000 | 11.243 | .083 | الإبداع | |
| .000b | 84.003 | .719 | .000 | 43.512 | .065 | الجودة | |
| .000b | 26.351 | .638 | .000 | 66.361 | .090 | المرونة | |
| .000b | 62.425 | .843 | .000 | 73.526 | .647 | الميزة التنافسية المستدامة | |

المصدر: من إعداد الباحثون (** معنوية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$)

ويتضح من الجدول (7) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على بعد (التكلفة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (52.263) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.811) أي أن المتغير المستقل (تفسر 81.1%) من التباين في (التكلفة)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$. مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على بعد التكلفة.
- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على بعد (التميز) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (86.416) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.762) أي أن المتغير المستقل (تفسر 76.2%) من التباين في (التميز)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$. مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على التميز.
- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على بعد (الإبداع) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (71.572) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.631) أي أن المتغير المستقل (تفسر 63.1%) من التباين في (الإبداع)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$. مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على الإبداع.

- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على بعد (الجودة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (48.003) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.719) أي أن المتغير المستقل (تفسر 71.9%) من التباين في (الجودة)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على الجودة.
- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على بعد (المرونة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (26.351) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.638) أي أن المتغير المستقل (تفسر 63.8%) من التباين في (المرونة)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على المرونة.
- تأثير المتغير المستقل (الرعاية المهنية) كلياً على (الميزة التنافسية المستدامة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (62.425) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.743) أي أن المتغير المستقل (تفسر 84.3%) من التباين في (الميزة التنافسية المستدامة)، كما يتضح أن معامل الانحدار (Beta) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). مما يفيد أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة كلياً.

كما قام الباحثون باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لاختبار أثر أبعاد أثر الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التكلفة، التميز، الإبداع، الجودة، المرونة)، كما يوضح الجدول (8):

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

| Sig. | F | R ² Adj. | Sig. | الترتيب | T | Beta | المتغيرات | |
|-------|--------|---------------------|------|---------|--------|------|-----------|---------------|
| .000b | 87.312 | .738 | .000 | 1 | 65.979 | .647 | التكلفة | الدعم الوظيفي |
| | | | .000 | 2 | 43.130 | .564 | | الدعم النفسي |
| .000b | 82.050 | .621 | .000 | 2 | 51.864 | .683 | التميز | الدعم الوظيفي |
| | | | .000 | 1 | 72.641 | .665 | | الدعم النفسي |
| .011b | 79.423 | .654 | .000 | 2 | 35.730 | .890 | الإبداع | الدعم الوظيفي |
| | | | .000 | 1 | 55.674 | .747 | | الدعم النفسي |
| .000b | 53.152 | .722 | .000 | 1 | 86.491 | .664 | الجودة | الدعم الوظيفي |
| | | | .000 | 2 | 79.673 | .683 | | الدعم النفسي |
| .002b | 66.230 | .686 | .000 | 1 | 85.622 | .665 | المرونة | الدعم الوظيفي |

| Sig. | F | R ² Adj. | Sig. | الترتيب | T | Beta | المتغيرات |
|-------|--------|---------------------|------|---------|--------|------|------------------|
| | | | .000 | 2 | 76.597 | .590 | الدعم النفسي |
| .000b | 48.619 | .824 | .000 | 1 | 93.062 | .847 | الميزة التنافسية |
| | | | .000 | 2 | 72.319 | .764 | الدعم النفسي |

المصدر: من إعداد الباحثون (***) معنوية عند مستوى دلالة (0.01 α)

ويتضح من الجدول (8) الآتي:

- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على بعد (التكلفة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (87.312) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.738) أي أن المتغير المستقل يفسر (73.8%) من التباين في (التكلفة)، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي التكلفة، ويكون الدعم الوظيفي الأعلى تأثيراً يليه الدعم النفسي ويتضح من النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على بعد (التميز) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (82.050) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.621) أي أن المتغير المستقل يفسر (62.1%) من التباين في (التكلفة)، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي التميز، ويكون الدعم النفسي الأعلى تأثيراً يليه الدعم الوظيفي ويتضح من النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على التميز كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على بعد (الإبداع) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (79.423) عند مستوى دلالة (0.011)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.654) أي أن المتغير المستقل يفسر (65.4%) من التباين في (التكلفة)، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي الإبداع، ويكون الدعم النفسي الأعلى تأثيراً يليه الدعم الوظيفي ويتضح من النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على بعد (الجودة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (53.152) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.722) أي أن المتغير المستقل يفسر (72.2%) من التباين في (التكلفة)، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي الجودة، ويكون الدعم الوظيفي الأعلى تأثيراً يليه الدعم النفسي ويتضح من

- النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على بعد (المرونة) كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (66.230) عند مستوى دلالة (0.002)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R² (0.686) أي أن المتغير المستقل يفسر (68.6%) من التباين في (المرونة)، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي التكلفة، ويكون الدعم الوظيفي الأعلى تأثيراً يليه الدعم النفسي ويتضح من النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على (الميزة التنافسية المستدامة) كلياً كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (48.619) عند مستوى دلالة (0.000)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار R² Adjusted (0.824) أي أن المتغير المستقل يفسر (82.4%) من التباين في (الميزة التنافسية المستدامة) كلياً، كما يتضح أن معاملات الانحدار موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرعاية المهنية علي (الميزة التنافسية المستدامة)، ويكون الدعم الوظيفي الأعلى تأثيراً يليه الدعم النفسي ويتضح من النتائج صحة الفرض الفرعي أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) على (الميزة التنافسية المستدامة) كلياً.
- وفي ضوء ما تقدم يتضح صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "توجد علاقة تأثير إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، التميز، الأبداع، الجودة، المرونة) وفقاً لإدراكات العاملين في البنوك محل البحث".

9. مناقشة نتائج البحث وتفسيراتها

- يختبر البحث الحالي فرضين رئيسيين للوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، ومعرفة طبيعة التأثيرات المباشرة للرعاية المهنية وأبعادها على الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات عينة قوامها (294) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، وفيما يلي مناقشة لنتائج فروض البحث، وذلك على النحو التالي:
- أن مستوى إدراك العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ بالرعاية المهنية مرتفع نسبياً، وأن مستوى إدراك العاملين بالرعاية المهنية تجاه أعمالهم وتحقيق الأهداف المرجوة وإدراكهم نحو تحقيق الرعاية المهنية بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ كان مرتفع نسبياً.
- أن مستوى إدراك العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ بالميزة التنافسية المستدامة مرتفع بشكل ملحوظ حيث يحرص العاملون على نجاح البنوك في اغتنام الفرص التنافسية باستمرار لتحسين الأداء، أي أن حرص العاملين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تجاه أعمالهم وتحقيق الأهداف المرجوة في مقابل تحقق الرعاية لهم في البنوك محل البحث.
- يتضح من اختبارات الفروض صحة كلاً من الفرضين (الأول/الثاني) أن هناك علاقتي (ارتباط/تأثير) إيجابي معنوي بين الرعاية المهنية وأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها بالبنوك

محل البحث، تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد الرعاية المهنية (الدعم الوظيفي، الدعم النفسي) ترتبط وتؤثر على الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها (التكلفة، التميز، الإبداع، الجودة، المرونة). وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد مستوي ممارسات سلوكيات الرعاية المهنية وفقاً لإدراكات عينة البحث وكلما أدى ذلك لزيادة الميزة التنافسية المستدامة. وتعود تلك التأثيرات المعنوية الإيجابية لأبعاد الرعاية المهنية على الميزة التنافسية المستدامة، حيث تؤثر سلوكيات الرعاية المهنية على حث العاملين على الالتزام بمعايير التميز والإبداع والجودة وتخفيض التكاليف واستثمار مواردهم البدنية والنفسية وإمكاناتهم المتاحة في العمل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من: (Young, 2005, Orser, 2011, Leck, 2013, Grima, et. al, 2014, Dhaenens, et. al, 2018, Quaye & Mensah, 2018, Peretomode & Ikoya, 2019).

10. توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث الحالي، يقدم الباحثون التوصيات التالية والتي من شأنها ضبط مستوي الحد من ممارسات الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين بالبنوك محل البحث، وذلك على النحو التالي:

- تعميق الفهم وترسيخ مفهوم الرعاية المهنية من حيث المتغيرات التي تؤثر عليه والتي يؤثر عليها بالإضافة إلى تحقيقها في بيئة العمل وكيفية الاستفادة منها في البيئة العربية في ظل ندره الدراسات العربية المتعلقة به.
- ضرورة الاهتمام بالرعاية المهنية ولما لها من آثار هامة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- العمل على إدراك العاملين لأهمية الرعاية المهنية وفوائدها وذلك من خلال عقد المحاضرات والندوات التي تصف ماهية الرعاية المهنية ووظائفها وفوائدها، وأيضاً من خلال الاستعانة بمركز علمية متخصصة ومدربين أكفاء في تلك المجالات.
- يجب أن تتضافر كافة الجهود من جانب القيادات بالبنوك التجارية والعاملين لتطبيق ثقافة الرعاية المهنية سواء بشكل رسمي أو غير رسمي بين العاملين. إن تبنى وتطبيق هذه الثقافة سوف يؤدي إلى تقديم النصح والإرشاد للعاملين في البنوك التجارية، وتشجيع الرؤساء المباشرين والبنكيين القدامى معنوياً ومادياً على نقل خبراتهم وتجاربهم إلى مرؤوسيه من العاملين، ضماناً لتواصل الخبرات والتحسين المستمر في أداء الخدمة البنكية.
- إنشاء إدارة خاصة بالرعاية المهنية في البنوك التجارية، تضم مجموعة من الرعاة المتخصصين، حيث تتولى إنشاء وتقييم برامج الرعاية المهنية بالبنوك، وتذليل المعوقات التي تعترض طريقها.
- ينبغي على المسؤولين العمل على تحقيق وزيادة الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال توفير التدريب اللازم لكل موظف وإظهار التقدير الكافي لما يقدمه العامل للعمل بالإضافة إلى

- توفير الامان الوظيفي للعاملين مع تحسين بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها مع استخدام الحوافز الملائمة لكل موظف كالمكافآت المادية، وتاحه فرص الترقى.
- العمل على زيادة التعاون بين الادارات المختلفة، وحث العاملين على الاهتمام بالأعمال المشتركة بين الادارات لعدم تعطيل اعمال الزملاء في الادارات المختلفة.
- التأكيد على أهمية امتلاك البنوك التجارية لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
- تبني الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المؤسسات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها.

11. حدود البحث

وتتمثل في الآتي:

- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة العلاقات المباشرة بين الرعاية المهنية وأبعادها والميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.
- **حدود مكانية:** تم تطبيق هذا البحث في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ.
- **حدود بشرية:** يمثل جمهور البحث عينة العاملين بالبنوك محل البحث.
- **حدود زمنية:** تم تجميع البيانات خلال الفترة الزمانية من الفترة 2023/1/1م إلى 2023/3/1م.

12. مقترحات لأبحاث مستقبلية

- تناولت الدراسة الحالية تأثير الرعاية المهنية والميزة التنافسية المستدامة وفقاً لإدراكات العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، ويقترح الباحثون إجراء البحوث المستقبلية التالية:
- إجراء هذا البحث بالتطبيق على قطاعات أخرى كقطاع الصحي على سبيل المثال (قطاع الحكم المحلي، قطاع الشباب والرياضة، قطاع الزراعة، قطاع التعليمي)
 - يمكن إعادة اختبار الدراسة بالاعتماد على أبعاد أخرى للميزة التنافسية المستدامة.
 - إعادة نفس الدراسة مع بحث أثر العوامل الديموغرافية والتنظيمية على إدراكات العاملين لمتغيرات البحث.
 - دراسة مقارنة لقياس تأثير الرعاية المهنية وعلى الميزة التنافسية المستدامة وبتوسيط بعض العوامل كالارتباط الوظيفي والاستغراق وسلوكيات المواطنة والأداء الوظيفي.

13. المراجع

- ادريس، ثابت عبد الرحمن، (2008)، **بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.
- الجازي، فيصل، (2014)، " أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية"، **رسالة ماجستير**، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- القرنة، لميس يوسف احمد (2014)، "أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينه عمان"، **رسالة ماجستير**، كلية اداره الاعمال، جامعه الشرق الاوسط.
- الطبلوي، أسامة السيد أحمد. (2022)، " دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين"، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة أسيوط، المجلد42، العدد75، 45-92
- السكارنة، بلال خلف، (2008)، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن)"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد17، ص 77-120
- عفيفي، سامية أحمد، آخرون، (2019)، "دور الابداع التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية: بالتطبيق على قطاع صناعة الأدوية بمدينة العاشر من رمضان"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد39، العدد1، ص1255-1279
- الشمري، آخرون، (2021)، "تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية- بحث تحليلي لأراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية النجف الأشرف"، **المجلة العراقية للعلوم الادارية**، المجلد17، العدد68، ص233-262
- مرزوق، عبدالعزيز علي، (2013)، "الرعاية المهنية وعلاقتها بالضغط الوظيفية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة كفر الشيخ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد73، العدد الأول، ص47-95
- موسى، زهراء جعفر محمد، (2020)، "أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان"، **رسالة ماجستير**، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- يحيوي، رزيقة (2013) **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- Abdul Malek, Nurul Aida, Shahzad , Khuram , Takala ,Josu, Bojnec ,Stefan, Papler , Drago, Liu,Yang, (2015),analyzing sustainable

competitive advantage: strategically managing resource allocations to achieve operational competitiveness, management and **production engineering review** ,vol(6) , no (4) , pp. 70–86.

- Banmairuroy , Wisanut, Kritjaroen, Taweesak, Homsombat, Winai,(2022), The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries, **Asia Pacific Management Review**, 27 , 200-209.
- Bari, Nadeem, Chimhundu , Ranga , Ka-Ching ,chan,(2022), Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage, **Sustainability** , 14, 1531,pp1-27.
- Brien, Emma O. & Ileana, Hamburg,(2014), Supporting Sustainable Strategies for SMEs through Training, Cooperation and Mentoring, **Higher Education Studies**, Vol. 4, No. 2
- Bruster, Belinda E. and Coccoma, Patricia, (2013), Mentoring for Educational Success: Advancing Foster Care Youth Incorporating the Core Competencies, **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, vol 23,pp388–399.
- Dhaenens, Andrew J, Marler, Laura E., Vardaman James M., Chrisman James J., (2018),Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes, **Human Resource Management Review**,pp46-55.
- Fishman, Jay A. ,(2021), Mentorship in academic medicine: Competitive advantage while reducing burnout?, **Health Sciences Review** 1.
- Giraldo, Harold Tinoco- , Sánchez ,Eva María Torrecilla , and Peñalvo ,Francisco José García-,(2020),E-Mentoring in Higher Education: A Structured Literature Review and Implications for Future Research ,**Sustainability** .
- Heizer, Jay and Render, Barry, (2011,2015),"**Operations Management**" ,10th Ed, Pearson, New Jersey.

- Kabue ,Lydia Wanjiru , M. Kilika, James ,(2016),Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework, **Journal of Management and Strategy** ,Vol. 7, No. 1, p98-108
- Klinge , Carolyn M,(2015),A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization, **Adult Learning** ,Vol. 26 ,No. 4,pp160-166,
- Kutsyuruba ,Benjamin ,and Godden, Lorraine ,(2019),The role of mentorship and coaching in supporting the holistic well-being and ongoing development of educators, **International Journal of Mentoring and Coaching in Education**, Vol 8 ,No 4.
- leck,Joanne,orser,Barbara,(2013), Fostering trust in mentoring relationships: an exploratory study , Equality, Diversity and Inclusion, **An International Journal** , Vol32,No4.
- Pedersen, Rachelle, F. Ferguson, Carinna, Estrada, Mica, Schultz, P. Wesley , Woodcock,Anna , R. Hernandez, Paul ,(2022), Similarity and Contact Frequency Promote Mentorship Quality among Hispanic Undergraduates in STEM, **CBE—Life Sciences Education** , 21,ar27,pp 1–9.
- Mi Lee, Eun-, Lee, Hyun Jung, Pae, Jae-Hyeon and Park ,Seong-Yeon,(2016), The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage, **Social Responsibility Journal** ,Vol. 12, NO. 4 ,pp. 642-653.
- Mnjala, Dorothy Mghoi ,(2014), The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya , **Journal of Business and Management** ,Vol 16, Issue 4,PP 82-87 .
- Othman,Rohana , Arshad,Roshayani, Aris, Nooraslinda Abdul, Arif ,Siti Maznah Mohd, (2014),**Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia**, Procedia - Social and Behavioral Sciences,p 120 – 127
- Peretomode, Victor F. ,Ikoya ,Peter ,(2019), Mentorship: A Strategic Technique for Achieving Excellence, Manpower Development and Nation Building?, **Mediterranean Journal of Social Sciences** ,Vol 10 No 2 , pp17-24.

- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. **The Bottom Line**, 32(1), 2-15.
- Priyanto, Agus, Aslichatib, Lilik, Kuncoro, Setyo, (2012), The Custom Made Strategy of "Satu Kayu Desain Enterprise" in Efforting to Achieve Sustainable Competitive Advantage, **Procedia Economics and Finance**, p 54 – 58
- Quaye, D., & Mensah, I. (2019). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. **Management Decision**, 57(7), 1535-1553.
- Robinson, June, (2014), **Mentoring Program Guidance And Program Plan**, U.S.
- Wang, Jian, Shibayama, Sotaro, (2022), Mentorship and creativity: Effects of mentor creativity and mentoring style, **Research Policy** 51, 104451.
- Weinberg, Frankie J., Mulki, Jay P., Lankau, Melenie J., (2015), The impact of effort-oriented epistemological beliefs on mentoring support, **Journal of Workplace Learning**, Vol.27, No.5, pp.345-365
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C., & Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. **Sustainability**, 9(12), 2280.

14. الملاحق

ملحق (أ): قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة.....
بعد التحية،

يقوم الباحثون بإعداد بحث بعنوان: (أثر الرعاية المهنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية) وتمثل هذه الاستمارة جزءاً أساسياً من إتمام هذا البحث، وإنجازه بصورة سليمة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالتعبير عن رأيكم بدقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية في الخروج بنتائج واقعية، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحثون

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الرعاية المهنية | 1 |
|-------------------|---|---|---|---|---|----|
| 1/1 الدعم الوظيفي | | | | | | |
| | | | | | يساعدني رئيسي المباشر على تحليل نقاط القوة والضعف في أدائي. | 1 |
| | | | | | يسعى رئيسي المباشر إلى المشاركة بخبراته ومعارفه في حل المشاكل التي تواجهني في العمل. | 2 |
| | | | | | يحرص رئيسي المباشر على إعطائي المهام التي تتناسب مع مستوي قدراتي. | 3 |
| | | | | | يسعى رئيسي المباشر إلي تسهيل وتيسير اتصالاتي مع العملاء في البنك. | 4 |
| | | | | | يطلعني رئيسي المباشر بصفة مستمرة على تقارير أدائي. | 5 |
| | | | | | يساعدني رئيسي المباشر على القيام بالأعمال التي يصعب على الآخرين القيام بها. | 6 |
| | | | | | يدافع رئيسي المباشر عن طموحاتي الوظيفية ويساعدني على تحقيقها. | 7 |
| 2/1 الدعم النفسي | | | | | | |
| | | | | | يقدم لي رئيسي المباشر التوجيه والإرشاد اللازمين حتى أكون فعالاً في عملي. | 8 |
| | | | | | يشجعني رئيسي المباشر على التحدث بحرية عما أشعر به من قلق أو خوف مرتبط بطبيعة عملي الحالي. | 9 |
| | | | | | يحرص رئيسي المباشر على تقديم النصيحة والمساندة لي في المواقف الصعبة. | 10 |
| | | | | | يعتبر رئيسي المباشر موضعاً لثقتي وأميناً على مشاكلي الشخصية. | 11 |
| | | | | | لا يحملني رئيسي المباشر أية أعباء أو ضغوط خلال إشرافه علي. | 12 |
| | | | | | ينصحن رئيسي المباشر بأداء المهام التي تتطلب اتصالاً شخصياً مع المسؤولين بالبنك. | 13 |
| | | | | | يشجعني رئيسي المباشر على التصرف وفقاً لأنماط سلوكية جيدة. | 14 |
| | | | | | يدفعني رئيسي المباشر إلي التفوق في أدائي. | 15 |
| 1-3 التكلفة | | | | | | |

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الرعاية المهنية | 1 |
|-------------|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | يعمل البنك على تقديم أدوات ماليه /خدمات بتكلفه أقل من المنافسين. | 1 |
| | | | | | يستخدم البنك الموارد المتاحة له بصورة اقتصادية ورشيدة للوصول الى الاهداف بأقل تكلفه. | 2 |
| | | | | | يستخدم البنك البحث والتطوير لتحديث عملياته للوصول الى غايات بأقل تكلفه. | 3 |
| | | | | | يعتمد البنك الحصول على مزايا سعريه من مورديه لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الموارد المستدامة. | 4 |
| 2-3 التميز | | | | | | |
| | | | | | يطرح البنك أدوات ماليه/خدمات حديثه تلبي متطلبات العملاء. | 5 |
| | | | | | تتوفر للبنك ميزات خاصه تجعله في مركز متقدم عن المنافسين. | 6 |
| | | | | | يدخل البنك باستمرار أسواق جديده يصعب على المنافسين الوصول إليها. | 7 |
| | | | | | يمتلك البنك تقنيات متطورة جدا وأفضل من المنافسين. | 8 |
| | | | | | يمتلك البنك قاعده بيانات كبيره لتقديم خدمات متميزة لعملائها المميزين. | 9 |
| 3-3 الأبداع | | | | | | |
| | | | | | توفر إدارة البنك وسائل اتصال مباشره بما فيها التكنولوجية لدعم الأفكار الإبداعية. | 10 |
| | | | | | دائما يسعى البنك الى استقطاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها. | 11 |
| | | | | | يقدم البنك خدمات إضافية متميزة ومبتكره لخدمه العملاء بالمقارنة مع المنافسين. | 12 |
| | | | | | يطبق البنك بطاقة تحقيق النقاط المستهدفة لتقييم أداء العاملين. | 13 |
| | | | | | يقوم البنك بتطوير أساليب جديده لتبسيط الإجراءات التي يقوم بها العميل للحصول على الخدمات المقدمة له. | 14 |
| 4-3 الجودة | | | | | | |
| | | | | | لدى البنك القدرة على المنافسة على أساس الجودة. | 15 |
| | | | | | تعتبر شكاوى العملاء المتعلقة بالجودة قليله بالمقارنة بالمنافسين. | 16 |
| | | | | | يستخدم البنك طرق متعددة للرقابة على الجودة. | 17 |
| | | | | | يتبنى البنك مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع الأقسام. | 18 |
| | | | | | يتبادل البنك المعلومات بينه وبين شركائه في الوقت المناسب. | 19 |
| | | | | | يلتزم البنك بالمواعيد المحددة عند تسليم خدماته إلى العملاء باستمرار. | 20 |
| | | | | | لدى البنك القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين. | 21 |
| 5-3 المرونة | | | | | | |
| | | | | | يمتلك البنك القدرة على تقليل الوقت اللازم للعملاء للحصول على المنتج. | 22 |
| | | | | | تمتلك إدارة البنك علاقة مرنة بتسهيل الحصول على الموارد من مورديها. | 23 |
| | | | | | يمتلك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. | 24 |
| | | | | | ينوع البنك في تقديم خدماته في الأسواق المنافسة له. | 25 |

ثانياً: البيانات الشخصية:

الاسم: ----- (إختياري)

البنك: -----

الوظيفة: -----