

## تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة البنك الأهلي المصري

### Enhancing the elements of job well-being and its impact on achieving the competitive advantage of organizations: Case study of the National Bank of Egypt

حسام قرني

أستاذ مشارك - جامعة أوطبي - الإمارات العربية المتحدة

#### المستخلص:

هدفت هذا الدراسة إلى معرفة مدى توافر مقومات الرفاه الوظيفي، ومعرفة مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري، وبيان علاقة التأثير بين الرفاه الوظيفي والميزة التنافسية للبنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه. تكونت العينة من (200) موظف ممن يعملون في البنك الأهلي المصري - الفرع الرئيسي الكائن بشارع شريف - القاهرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الرفاه الوظيفية التي يشعر بها العاملون في البنك الأهلي المصري، وارتفاع مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وكذلك وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الرفاه الوظيفي (بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي - التقدير والتحفيز - التدريب والتطوير) وبين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري، أي أنه كلما ازدادت مستويات هذه الأبعاد ازدادت الميزة التنافسية للبنك. وأوصى الباحث بعدد من التوصيات منها: العمل على زيادة مقومات الرفاه الوظيفي للعاملين في البنك مقارنة بما هي عليه حالياً، وزيادة الحوافز والمكافآت لموظفي البنك، الأمر الذي يحفزهم على الإبداع الوظيفي، الذي بدوره يؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية للبنك، وكذلك وضع آليات محددة وواضحة

لترقية الموظفين وتقديمهم، وأن تقوم البنوك بشكل عام بوضع خطط استراتيجية سنوية لقياس مستويات الرفاه الوظيفي والميزة التنافسية.

الكلمات الدلالية: الرفاه الوظيفي - الميزة التنافسية - بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي.

### **Abstract:**

This study aimed to find out the extent to which the elements of job well-being are available, to know the level of competitive advantage enjoyed by the National Bank of Egypt, and to indicate the effect relationship between job well-being and the competitive advantage of the National Bank of Egypt from the viewpoint of its employees. The sample consisted of (200) employees who work in the National Bank of Egypt - the main branch located in Sharif Street - Cairo. The point of view of the study sample. As well as the existence of a direct effect with statistical significance for each dimension of job well-being (healthy work environment - job security - appreciation and motivation - training and development) and between the competitive advantage from the point of view of employees in the National Bank of Egypt, that is, the higher the levels of these dimensions, the greater the competitive advantage to the bank. The researcher recommended a number of recommendations, including: working to increase the elements of job well-being for the bank's employees compared to what they are currently, and increasing incentives and rewards for the bank's employees, which motivates them to job creativity, which in turn positively affects the competitive advantage of the bank, as well as setting specific and clear mechanisms for promotion employees and their progress, and that banks, in general, develop annual strategic plans to measure levels of job well-being and competitive advantage.

**Keywords: job well-being - competitive advantage - healthy work environment - job security.**

أولاً : المقدمة

أصبحت المنظمات تنظر إلى الرفاه الوظيفي للعاملين كأصل من أصول المنظمة، حيث أدت عمليات العولمة والتطورات التكنولوجية إلى زيادة الطلب على الموظفين المتميزين، لذا أصبح من الصعب على المديرين التنفيذيين للموارد البشرية توفير الموظفين من ذوي المهارات المتميزة، والمتحمسين في الوقت المناسب، حيث ظهر مفهوم جديد لعلاقات العمل، إذ أصبح الاحتفاظ بالموظفين المتميزين أكثر صعوبة للمنظمات، وقد أصبح الموظفون المتميزون يبحثون عن المنظمات وفرص العمل التي توفر لهم أفضل مستوى توازن بين الحياة والعمل، مما اضطر المنظمات إلى تطوير الموارد البشرية المتميزة ومحاولة الاحتفاظ بها، الأمر الذي دفع إلى الإسراع في توفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد وتبني برامج للرفاه الوظيفي تتماشى وتعمل على الاهتمام بالموارد البشرية بما يحقق لها العديد من العوائد، وبما يضمن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

إن نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون نفس الإمكانيات والقدرات والموارد لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح لها بتحقيق قيم متميزة والحصول على أرباح أعلى من المعدل الاعتيادي ( العزاوي وجواد، 2010، ص ص 560-561)، وبذلك تعد الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً ورئيساً لجميع المنظمات على اختلافها تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار وذلك في ظل سوق يتسم بالتغيير والتطوير المستمر والسريع، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات من كافة الدول، مما جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز بها عن مثيلاتها من المنظمات المشابهة سواء كان ذلك محلياً أو دولياً ( حميدات، 2014، ص 264).

ثانياً : مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ويعد الرفاه الوظيفي من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير مباشر على السلوك الإنساني للمورد البشرية من جهة، ومن خلال التأثير في الروح المعنوية والسلوك التنظيمي داخل المنظمات من جهة أخرى. وقد حظي مفهوم الرفاه الوظيفي باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية، وينطلق هذا الاهتمام من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة، استناداً إلى أن

تحسين جودة حياتهم يؤدي في نفس الوقت إلى تحسين إنتاجيتهم ورفاهيتهم وذلك من خلال التكفل بمختلف حاجاتهم (Cooper, 2010 & Robertson).

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري في تحقيق الميزة التنافسية للبنك؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر مقومات الرفاه الوظيفي لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري؟
2. ما هو مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه؟
3. ماهي علاقة الرفاه الوظيفي على كل بعد من أبعاده (بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي - التقدير والتحفيز - التدريب والتطوير)، بالميزة التنافسية للبنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه.

#### ثالثاً : أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة مدى توافر مقومات الرفاه الوظيفي لدى العاملين بالبنك الأهلي المصري.
- 2- الكشف عن مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه.
- 3- بيان العلاقة بين الرفاه الوظيفي - على مستوى كل بعد من أبعاده: (بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي - التقدير والتحفيز - التدريب والتطوير)، بالميزة التنافسية للبنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

##### الأهمية النظرية:

1. تسليط الضوء على جانب مهم جداً من أبعاد الإدارة الحديثة وهو بعد الرفاه الوظيفي الذي يعد مصطلحاً حديثاً لم يأخذ حقه من الدراسات الكافية على الأقل - في العربية منها.

2. تزويد المكتبة العربية ببحث متخصص يربط بين متغيرين لم تربط بينهما الدراسات السابقة وهما الرفاه الوظيفي للعاملين والميزة التنافسية.
3. تناول أبعاد وأهمية وخصائص كل من الرفاه الوظيفي، والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، الأمر الذي يفيد المختصين في معرفة ملامح العلاقة بينهما نظرياً

#### الأهمية التطبيقية:

1. يطمح الباحث لإفادة مسئول البنك الأهلي المصري بنتائج هذه الدراسة باعتبارها دراسة حالة عن البنك.
2. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في البنوك المختلفة لتحسين مستويات الميزة التنافسية للبنك من خلال تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي.
3. تحفيز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

#### خامساً : التعريفات الإجرائية

##### - الميزة التنافسية:

عرف (عساف ، 2015)، الميزة التنافسية بأنها " تميز المنظمة ، وتحقيقها أسبقيات تنافسية ، والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات ".  
كما أشار (عجع ، 2015 ،) إليها بأنها " قدرة المنظمة علي توليد خدمات، أو منتجات متميزة ، ومختلفة عن بقية المنافسين ، ويشترط أساسي أن يصعب احتوائه ، أو تقليده من قبل المنافسين .

##### - الرفاه الوظيفي

أورد فليه (2009) تعريفا للرفاه بأنه " مصطلح عام لحالة فرد أو جماعة، من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والروحية أو الطبية. مستوى عال من الرفاهية يعني أن أحوال الفرد أو الجماعة إيجابية، بينما يرتبط انخفاض الرفاه مع الأحداث السلبية".

كما يُعرف الرفاه الوظيفي باعتباره مفهوماً يمثل بنية متعددة الأبعاد تتضمن الأبعاد النفسية التالية (Demirbolat, 2019 & Kurt):

1. تقييم الفرد لنفسه بصورة إيجابية.

2. التنمية المهنية والتطور المستمر.
3. الاعتقاد بأهمية الحياة وأنها حياة هادفة ذات مغزى.
4. وجود علاقات اجتماعية نوعية إيجابية مع الآخرين.
5. إدارة الشؤون الحياتية بفعالية، بعيداً عن تدخلات الآخرين.
6. اتخاذ القرارات باستقلالية.

وعرفت عيسى (2018 ، ص 214) الرفاه الوظيفي بأنه: المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل، كذلك هي أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه في تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل، وأيضاً هي حالة رضا العاملين تجاه ماتوفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية.

كما يعرف الرفاه الوظيفي أيضاً بأنه : درجة التميز في العمل وظروفه المادية والمعنوية، والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل فيها، من خلال تهيئة بعد إنساني يعمل على تحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام (Gary Singh, 2018, p.15 &

سادساً: فرضيات الدراسة - ومنهجيتها

الفرضية الرئيسية:

يوجد يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من أبعاد الرفاه الوظيفي (بيئة العمل الصحية- الأمان الوظيفي- التقدير والتحفيز- التدريب والتطوير) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "بيئة العمل الصحية" على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

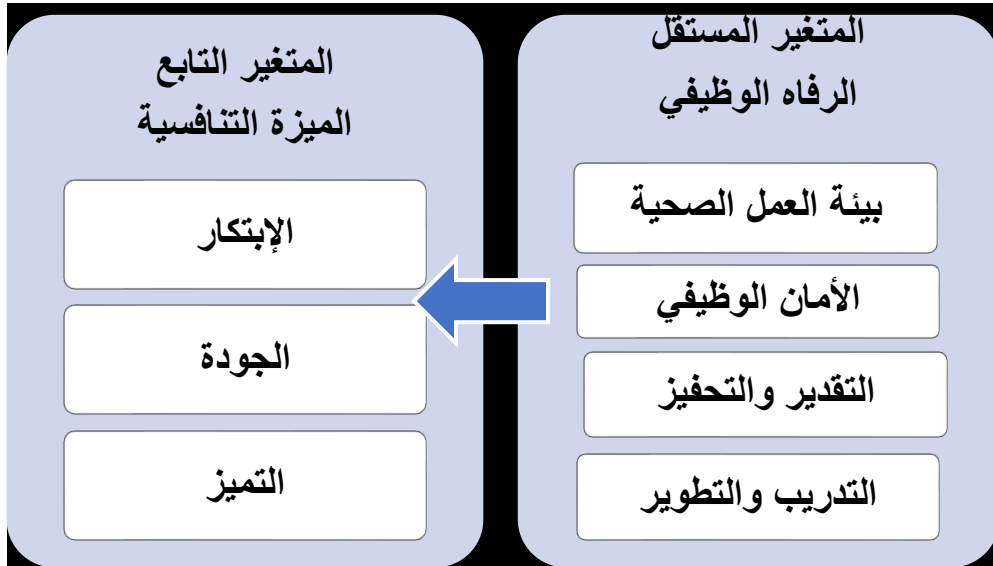
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "الأمان الوظيفي" على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "التقدير والتحفيز" على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "التدريب والتطوير" على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

### منهجية الدراسة

تجمع الدراسة بين المنهجين الاستنباطي والإستقرائي، حيث تم استخدام المنهج الإستنباطي لاستعراض كل من الفكر الاقتصادي والفكر الإداري الخاص بالعلاقة بين الرفاه الوظيفي والميزة التنافسية، واستعراض نتائج الدراسات السابقة، وتطبيق ذلك علي البنك الاهلي المصري. كما تم استخدام المنهج الإستقرائي عند تعميم نتائج عينة الدراسة.

نموذج الدراسة :

يبين الشكل الآتي نموذج الدراسة :



• النموذج من إعداد الباحث

## سابعاً : الدراسات السابقة

### الدراسات التي تناولت الرفاه الوظيفي:

- دراسة هلال(2020) بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك التضامن الإسلامي"الرئاسة "،

سعت الدراسة للتعرف على إيجابيات توفر جودة الحياة الوظيفية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (100) مفردة من مجمل العاملين ببنك التضامن الإسلامي- فرع الخرطوم، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، أن وجود هيكل أجور جيد يساهم في استقرار العاملين وبالتالي تقليل معدل دوران العمل، وأن وجود بيئة عمل جيدة بالبنك قد ساهم في استقرار العاملين بالبنك، ووضعت الدراسة بعض التوصيات منها ضرورة وضع نظام عادل للأجور يرضي جميع العاملين ويتناسب مع المهام والمسئوليات الموكلة إليهم، ضرورة الاهتمام بأخذ آراء العاملين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، يجب أن تحدد الاحتياجات التدريبية بدقة بما يساهم في حل المشكلات التي تواجه العاملين والقيام بالعمل بكفاءة.

- دراسة كورت ودميربولات (Kurt & Demirbolat, 2019) بعنوان :

### **Investigation of the Relationship Between Psychological Capital Perception, Psychological well-being, and Job Satisfaction of Teachers**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصور رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وبين كل من الرفاه النفسي والرضا الوظيفي كمتغيرين تابعين، واستخدم الباحث منهجية الدراسة الوصفية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (394) معلماً يعملون في المدارس الثانوية الرسمية في سبع مناطق مركزية في أنقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المعلمين لرأس المال النفسي كان "جيداً" وأن مستوى رضاهم الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي متحققان بدرجة "عالية". كما أن تصور رأس المال النفسي للمعلمين يؤثر على الرضا الوظيفي ومستويات الرفاه النفسي بشكل إيجابياً كبير، وأن الرضا الوظيفي لديه دور وسيط جزئي في العلاقة بين تصور رأس المال النفسي للمعلمين ومستوى رفاهم النفسي.



• دراسة مبارز (2018) بعنوان " أثر تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة للعاملين على جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على البنك التجاري الدولي CIB"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والحياة الخاصة للعاملين كبعد من أبعاد الرفاه الوظيفي، على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وقد تم التطبيق على البنك التجاري الدولي CIB - على مستوى فروع البنك المنتشرة في جمهورية مصر العربية. تم تجميع البيانات من خلال 275 مفردة من العاملين ورؤساء الأقسام ومديري الفروع في بنك CIB ، وقد تم تنفيذ معالجة البيانات للحصول على النتائج واختبار فروض الدراسة، وقد أوضحت النتائج أم هناك علاقة إيجابية قوية ذو دلالة إحصائية بين تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والحياة الخاصة للعاملين في البنك التجاري الدولي -CIB مصر، وجودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء البنك على مستوع فروع البنك المنتشرة في جمهورية مصر العربية. تدعو نتائج الدراسة مديري ورؤساء الأقسام للبنوك والمؤسسات المالية على التركيز على تحقيق الموازنة بين الحياة العملية والحياة الخاصة للعاملين في البنوك والمؤسسات المالية لما له من أثر إيجابي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من تلك البنوك. وقد أوصت الدراسة بأهمية اتخاذ سياسات من شأنها زيادة قدرة الموظفين على الموازنة بين الحياة العملية والحياة الخاصة مثل تدعيم إثراء أنظمة الإجازات المخصصة للموظفين بالمرونة والخيارات الواسعة.

• دراسة (Singh & Gary ,2018) بعنوان:

**Measuring The Relationship Between Quality Work-life and Organizational Environment: a Case Study of Library and Information Science Professionals of Haryana State Journal**

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرفاه الوظيفي والبيئة التنظيمية لأخصائيي المكتبات في ولاية هريانا، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان في جمع إجابات من مختلف العاملين في هذا المجال، واستنتجت منها تأثير البيئة التنظيمية الفعالة في بناء جودة الحياة الوظيفية، واشتملت الدراسة على أسئلة خاصة بالتجهيزات المادية في مكان العمل مثل: تصميم المبنى والمساحة المتاحة والأثاث والتكنولوجيا المتطورة، وأيضا بعض العوامل المؤسسية الأخرى مثل: التجهيزات المعيشية، ومستوى النظافة، ومواقف السيارات، وأخيرا التجهيزات الترفيهية، وتوصلت الدراسة إلى أن : توفير بيئة تنظيمية مفضلة أو محببة يترك أثرا ملموسا على جودة الحياة الوظيفية وبخاصة في مهنة المكتبات وعلوم المعلومات، والبيئة التنظيمية للمكتبة يجب أن تكون بيئة مؤدية إلى أداء

مهام أيسر وأكثر كفاءة للعاملين بها، كما تؤدي وجود بيئة عمل صحية وداعمة إلى جودة حياة وظيفية أفضل.

- دراسة (Haspolat, & Isgor, 2016) بعنوان :

### **Investigation of the Psychological Well-being and Job Satisfaction Levels in Different Occupations**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والرفاه النفسي في عدد من الوظائف المختلفة في مجالات التعليم، الأمن، القضاء، الصحة، الهندسة، التصنيع، واستخدام الباحثان منهجية الدراسة المسحية الوصفية، وتمثلت الأداة المستخدمة في استبانة متضمنة مقياس الرفاه النفسي ومقياس الرضا الوظيفي ونموذج المعلومات الشخصية، حيث تم تطبيقها على عينة شملت (348) موظفًا وموظفة، تتراوح أعمارهم بين 21 و64 عامًا بالجهات المشار إليها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين مستوى الرفاه النفسي ومستوى الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تمايز بين مستويات الرفاه النفسي والرضا الوظيفي تُعزى إلى متغيري مجال العمل ومستوى الدخل.

- دراسة (Colie et al., 2015) بعنوان

### **Teacher Well-being: Exploring its Components and a Practice-oriented Scale.**

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الخصائص النفسية لمقياس رفاهية المعلم، وتم تحديد ثلاثة عوامل للرفاهية النفسية للمعلم وهي: عبء العمل، الرفاه التنظيمي، والتفاعل بين المعلم والطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (603) معلم ومعلمة في عدد من المدارس الكندية، وأظهرت نتائج الدراسة ثبات وصلاحية المقياس، كما أظهرت النتائج صلاحية المقياس للتطبيق عبر المجموعات الفرعية الاجتماعية والديموغرافية المختلفة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الثلاثة: عبء العمل، الرفاه التنظيمي، والتفاعل بين المعلم والطلاب والرفاهية النفسية للمعلمين.

#### الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

- دراسة منصور (2021) بعنوان: "أثر تطبيق أخلاقيات العمل الإسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق أخلاقيات العمل الإسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين، تم اعداد استبانة

اشتملت على (48) فقرة، موزعة على مجالي تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي والميزة التنافسية، وقد اجريت الدراسة على الموظفين العاملين في البنوك الاسلامية العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد افراد عينة الدراسة (327) موظفا تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث يتضح من نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط 0.58 وهو معامل ارتباط قوي وايجابي. وتم طرح مجموعة التوصيات منها وضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن تقوم البنوك الاسلامية في فلسطين بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر البنك، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة اهتمام البنوك الاسلامية في فلسطين بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة توازن المصالح، والتأكيد على أهمية النزاهة والشفافية .

• **دراسة العامري (2020) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية بالعاصمة صنعاء"** هدفت الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية بالعاصمة صنعاء، ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة حجمها (287) موظفاً وموظفة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية، حيث كلما اتجهت البنوك محل الدراسة نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زادت فرص تحقيق الميزة التنافسية، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة البنوك الإسلامية بالعاصمة صنعاء بالاستمرار بمواكبة كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمختلف أبعادها ودعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في تلك البنوك.

• **دراسة السيد (2020) بعنوان: "تحليل العلاقة بين التسويق الإبتكاري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية ببورسعيد"**، استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين التسويق الإبتكاري والميزة التنافسية في شكل دراسة ميدانية في البنوك التجارية ببورسعيد، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من 120 مفردة عشوائية من العاملين في البنوك التجارية ببورسعيد، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل إجابات عينة الدراسة على الاستبيان المكون من 82 سؤالاً شملت كل جوانب الدراسة، وجاءت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الابتكاري وأبعاد الميزة التنافسية، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أغلب أبعاد التسويق الابتكاري وأغلب أبعاد الميزة التنافسية مع اختلاف درجات التأثير. هناك تأثير واضح بسبب القصور في تطبيق استراتيجية التسويق الابتكاري على أبعاد الميزة التنافسية. وجاءت أهم التوصيات: ضرورة أن تعمل البنوك التجارية على زيادة الاطلاع على الابتكارات التسويقية للبنوك المنافسة للاستفادة منها والتعديل عليها مستقبلاً، وعلى إدارات البنوك التجارية أن تزيد من حرية طرح الأفكار الابتكارية من قبل العاملين لديها والاستفادة منها وتشجيعهم وزيادة منحهم الحوافز على ابتكار الأفكار. وأن تعمل البنوك التجارية على زيادة الابتكار في توقيت طرح خدماتها.

• دراسة (Djazuli, & Rahmantya, 2019) بعنوان:

### **Hospital's competitive advantage through service quality, information systems, and Islamic work ethics. Problems and Perspectives in Management "**

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية من جودة الخدمات وأخلاقيات العمل الإسلامي ونظم المعلومات. وتكونت عينة هذه الدراسة من المرضى في مستشفيات BPJS في كونينجان، جاوة الغربية بإندونيسيا، وعددهم 115 مفردة. واستخدمت هذه الدراسة أسلوب أخذ العينات العشوائي النسبي لتحديد العينة. وجاءت نتائج الدراسة أن أخلاقيات العمل الإسلامي إيجابية ومهمة للميزة التنافسية. يمكن أن تتأثر المزايا التنافسية بنظام معلومات المستشفى. كما أن جودة الخدمة لها أيضا تأثير إيجابي وكبير على الميزة التنافسية. وأن أخلاقيات العمل الإسلامية، ونظام المعلومات، وجودة الخدمة، هي عامل يمكن أن يحقق تنافسية جيدة لمستشفيات كونينجان، جاوة الغربية، إندونيسيا.

• دراسة (Haijing Helen De Haan.2015) بعنوان

**Competitive Advantage, What Does it Really Mean in The Context of Public Higher Education Institutions? ، "**

هدفت الدراسة التعرف على مدى تحقيق مفهوم الميزة التنافسية على مستوى واسع لمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المقابلات وأسلوب التحليل الكمي، وتحليل نتائج المقابلات الشخصية على عينة مكونة من 73 مفردة من المهتمين بأمر مؤسسات التعليم العالي العامة في هولندا (PHEIs)، لتحديد ماتعنيه الميزة التنافسية في سياق تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن بناء الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي يتطلب عدة عناصر أساسية منها: جودة التعليم والدراسة العلمية، السمعة الأكاديمية للمؤسسة، أعداد الطلاب الملتحقين بالمؤسسة، جودة المرافق والخدمات (البنية التحتية)، وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية، الشراكة والتعاون الدولي، وحصول المؤسسة على الاعتماد، كما أكدت الدراسة على أن الجودة هي العنصر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة سواء على مستوى التدريس أو الدراسة العلمي أو خدمة المجتمع.

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت في متغيرها المستقل "الرفاه الوظيفي" بأبعاد محددة مثل التوازن بين الحياة والعمل، وهي في ذلك تشترك مع دراسة هلال (2020)، ودراسة (Kurt & Demirbolat, 2019)، ودراسة مبارز (2018)، كما تتفق مع دراسة (Singh & Gary, 2018)، ودراسة (Haspolat, & Isgor, 2016)، ودراسة (Colie et al., 2015) في عدد من الأبعاد الفرعية التي شملتها الدراسة الحالية.

كما تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الميزة التنافسية" مثل دراسة منصور (2021)، ودراسة العامري (2020)، ودراسة السيد (2020)، ودراسة (Rahmantya, 2019)، ودراسة (Djazuli, & Haijing Helen De Haan.2015)، من حيث الأبعاد التي تطرقت إليها لقياس متغير "الميزة التنافسية".

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، في أنها تسعى إلى دراسة العلاقة بين متغيرات رئيسية وفرعية لم يتم التطرق إليها مجتمعة مع بعضها، في كثير من البحوث والدراسات السابقة كما قدمتها الدراسية الحالية - وذلك على حد علم الباحث - حيث سعت الدراسة

الحالية إلى تناول المتغير المستقل: " الرفاه الوظيفي" من خلال أربعة أبعاد فرعية يرى الباحث أنها أهم أبعاد الرفاه الوظيفي، وهذه الأبعاد هي: (بيئة العمل الصحية، الأمان الوظيفي، التقدير والتحفيز، التدريب والتطوير)، كما تناولت الدراسة المتغير التابع: "الميزة التنافسية" من خلال ثلاثة أبعاد فرعية مختلفة عن تلك الواردة في الدراسات السابقة هي: ( الجودة، والإبتكار، والتميز).

ثامناً : الإطار النظري

### الرفاه الوظيفي:

#### مفهوم الرفاه الوظيفي:

يعبر الرفاه الوظيفي عن جودة حياة العاملين، وهو يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن العوامل المؤثرة فيها، حيث جاء هذا المفهوم ليؤكد على تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومتكاملة من حيث الأمان، والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار (Ramalraj & Indumathy, 2012. p 262)

لذا فالرفاه الوظيفي هو التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها، وقد بدأت كثير من المنظمات في تبني برامج جودة حياة العمل بما يحقق لها العديد من المزايا، ومنها تعظيم القدرة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء، وأيضا توفير ظروف عمل أفضل، والمساعدة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تعد من أبرز أمراض العصر الإداري الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات في عالمنا المعاصر، وهي تعد مؤشرا على وجود أزمة تواجه المنظمات، ما قد يؤدي إلى ضعف وانحدار أدائها، و عدم رضا عملائها عن الخدمات المقدمة منها ( الطلاع ، 2015، ص 182).

وقد كان أول ظهور لمصطلح الرفاه الوظيفي في مجالات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين واستمر استخدامه حتى الآن، حيث أصبح العاملون يسعون لرفع مستوياتهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد ونقص فرص التقدم والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة حياة العاملين والتخطيط للحياة الشخصية والمهنية ( Bharathi. et al ,2011, p.48 )

ويعد مفهوم الرفاه الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه السلبي نحو الإيجابية وبالتالي تحسين أداء المنظمة ( أبو حميد ، 2017، ص 10). فالتركيز على برامج جودة حياة العمل تزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين، والمنظمة . (Swamy,et al,2015,p.28)

وتعمل جودة حياة العاملين على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية مشجعة للعاملين تدعم استثمار المؤسسة لرأس مالها البشري، من خلال توفير وتحقيق بيئة تنظيمية، مشجعة للعاملين، وتنمية قدراتهم الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنياً، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة (منصور، 2021، ص 149).

وكما أشار جاد الرب (2003، ص 356) إلى أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهر ليوأكب سياسة التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد أهم الإستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمنظمات.

**ويعرف الباحث الرفاه الوظيفي بأنه :** " المبادرات والخدمات التي تقدمها المنظمات لعاملها بهدف تعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسدية لهم، الأمر الذي ينعكس مردوده على مستوى رضاهم الوظيفي، ويعزز ولائهم وإنتمائهم لمنظماتهم".

### **أهمية الرفاه الوظيفي:**

ذكر (ماضي ، 2014، 67)، عدداً من التأثيرات الإيجابية لتوفير أبعاد الرفاه الوظيفي، من أهمها:

- تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد على حل المشكلات.
- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد المتعلقة بالخدمات وظروف العمل.

- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.

كما بينت حيران ( 2014، ص ص 29- 30 ) أهمية تحقيق الرفاه الوظيفي في النقاط التالية:

- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم، وتحسين بيئة العمل، من خلال تقليل ساعات العمل والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين بالمنظمة.
- السعى وراء زيادة التحسينات الإيجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم.

أبعاد الرفاه الوظيفي:

أشار (Marta, et al2013,p. 81) إلى أن جودة حياة العاملين تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات اعتمادا على مفهوم يقوم على إشباع احتياجات العاملين التي تشكل جودة حياة العاملين حيث قاموا بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين هما:

(أ) الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا وتتضمن ما يلي:

- احتياجات الصحة والسلامة: وتتضمن الحماية من الأمراض، والإصابة بمجال العمل وخارجه، والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.



- الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: وتتضمن الأجر والأمان الوظيفي، وغيرها من الاحتياجات الأسرية مثل: وجود وقت كاف بعيدا عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.
- (ب) الاحتياجات ذات المرتبة العليا وتتضمن ما يلي:
  - الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الصداقة في مجال العمل، وضرورة توافر وقت للفراغ خارج نطاق العمل.
  - الاحتياجات التقديرية: وتتضمن التكريم، والتقدير لعمل الموظف داخل وخارج المنظمة.
  - احتياجات تحقيق الذات: وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمتخصص ومحترف فيها.
  - الاحتياجات المعرفية: وتتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للموظف.
  - الاحتياجات الجمالية: وتتضمن الإبداع في مجال العمل عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشاكل المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي، والاهتمام بالجماليات العامة: ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص في مجال العمل بأنها تسمح بالتنمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.
- كما حدد (جاد الرب، 2008، ص 8) أبعاد الرفاه الوظيفي في: "بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحقيق العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقي الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين".
- كما ذكر (البليبيسي، 2010، ص 13) أن أبعاد رفاهية العاملين تتضمن ما يلي: "ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وآمنة، عوامل وظيفية (التصميم والأمان الوظيفي، وفرص الترقية وجدول عمل مرنة)، عوامل مالية (عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، التوازن في الحياة".
- بينما بينت (نصار، 2013، ص 17) أبعاد الرفاه الوظيفي كما يلي: "ظروف العمل المادية وغير المادية (الأجور والمكافآت، بيئة العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي)، تحقيق الذات (المشاركة في اتخاذ القرار، إتاحة الفرصة للتقدم المهني)، علاقات العمل (القيادة والإشراف، فرق العمل)، التوازن بين الحياة والعمل، التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية، التقليل من الضغوط المهنية.

من خلال ما سبق يستخلص الباحث أن للرفاه الوظيفي أبعادا ومقومات عديدة من أهمها:

- **التحفيز والتقدير:** فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي من أجور ورواتب وأرباح وبين ما هو معنوي مثل الثقة والترقية والمشاركة. حيث تعرف الحوافز بأنها: مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية. فعدالة الأجور تبعث لدى العامل شعورا بالارتياح خاصة وأنها تتناسب والمجهود الذي يبذله. (Korany, 2018)
- **الأمان الوظيفي:** يعد الإحساس بالأمان الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، ويعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من الإجراءات الإدارية التعسفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية. (Korany, 2018)
- **التدريب والتطوير:** تساعد المنظمات موظفيها في رسم مساراتهم الوظيفية من خلال التدريب وتوسيع نطاق قدراتهم المعرفية وتأهيلهم بجعلهم يستعدون لشغل مناصب أعلى، وقد أثبتت فرص التعلم وحرية المهارة تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي وتقليل الضغط على الوظيفة مما سيؤدي الى تحسين جودة الحياة الوظيفية (Parvar M., 2013, p. 137).
- **تلبية الإحتياجات الأساسية:** حسب ما أشار ماسلو، فإن الأفراد يرغبون في تلبية احتياجاتهم الأعلى بمجرد تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الأجر العادل والظروف المادية الجيدة.
- **تعزيز العلاقات الاجتماعية:** تشمل العلاقات الاجتماعية تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازاتهم، (Lokanada.R & Mohan, 2014, p. 16)
- **التوازن بين الحياة الشخصية وحياة العمل:** يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل الوظيفية من أهم واكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، فصاحب العمل

يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل (ماضي، 2014، صفحة 28)

• **بيئة العمل الصحية** : وهي مكان العمل الذي يضمن سلامة وصحة الموظفين النفسية والجسدية، ويعزز نموهم الوظيفي ويشجعهم على تحقيق أهدافهم". حيث يعد توفير المنظمات للرعاية الصحية لموظفيها من العوامل التي تدعم طمأنينة العاملين على أنفسهم صحياً أثناء أداء أعمالهم بالمنظمة، وهو ما يُعزز رضاهم الوظيفي، وإنتاجيتهم. (Korany, 2018)

وللسير في إجراءات هذه الدراسة، فقد اختار الباحث الأبعاد الفرعية التالية للمتغير المستقل "الرفاه الوظيفي"، وهي : بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي - التحفيز والتقدير - التدريب والتطوير

#### الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء وتشتد المنافسة فيما بينها" (السيد، 2019، ص107)، ويظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص (بوران، 2016، ص99)، (حافظ وعباس، 2016، ص112):

- تتسم بالمرونة أي من الممكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- تصدر من داخل المؤسسة وتعمل على إيجاد قيمة لها.
- تتسم بالاستمرارية والاستدامة، أي تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- تتسم بالتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمؤسسة التي تتم بها مقارنة بالمنافسين.

## استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

### أ. استراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية أن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من تقديم منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة وبنفس الجودة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

### ب- استراتيجية التميز:

أي تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز، ويمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرق هي ( , 2019, gareche et al, 226)، من خلال:

- تميز المنتج أو الخدمة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة وذلك بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية.
- توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.
- وجود خبرات ومهارات متميزة.

### ج- استراتيجية التركيز:

هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، وتأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما ( , Ceglinski, 2016, p65):

- التركيز مع خفض التكلفة: أي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق تعتمد على خفض التكلفة.
- التركيز مع التميز: أي تحقيق ميزة تنافسية في قطاع معين من السوق تعتمد على التميز في المنتجات.

## أبعاد الميزة التنافسية:

### لميزة التنافسية بعدان رئيسيان:

- البعد الداخلي ، فداخليا تُبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة على التعرف جيدا هذه القدرات والإمكانات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية.(Waheed, 2019 & Khan).
- البعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على الحد من قدرة المنافسين الخارجيين، والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم.(Fainshmidt, et a;, 2019).

بينما تؤكد (بخوش، 2013) على الأبعاد التالية للميزة التنافسية:

- **الكفاءة** : المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة، والمهارات التكنولوجية، بينما المخرجات هي السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.
- **الجودة** : تعد الجودة عامل النجاح الحاسم للكثير من المنظمات والمركز الأساسي لها ، لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث يسعى العميل للحصول علي السلع ذات جودة الأعلى ، إعتقاداً علي المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى المنظمات إلي الفوز بطلبات العملاء ، من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العملاء في كل من الجانبين.
- **التجديد** : التجديد ويقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف إلي حلول فنية في صورة طرق إنتاج، أو منتجات مادية، أو إستهلاكية، أو إستثمارية، ويمثل كل شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المنظمة، أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد علي كل تقدم يطرأ علي أنواع المنتجات ، وعمليات الإنتاج ،ونظم الإدارة ، والهياكل التنظيمية ، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة

- الاستجابة لحاجات العميل : وتعتبر الإستجابة هنا عن الإستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لعملائهم، وعلى قدرتهم على أداء الخدمة لهم عند إحتياجهم اليها.

ويضيف الباحث بعداً جديداً لتحقيق الميزة التنافسية، وهو بُعد **الإبتكار**،

حيث يُعد الإبتكار أحد الأدوات المهمة التي يُمكن الاعتماد عليها لزيادة القدرة على التنافسية في ظل الانفتاح السوقي وما يشهده من منافسة عالمية شديدة، وتظهر عملية الإبتكار داخل المؤسسات من خلال حرصها الدائم على إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وحديثة بشكل متواصل، وإبتكار أساليب عمل مميزة عن المنافسين.

وللسير في إجراءات هذه الدراسة، فقد اختار الباحث الأبعاد الفرعية التالية للمتغير التابع " الميزة التنافسية"، وهي : الإبتكار - الجودة - التميز

تاسعاً : الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

## 1 - حدود الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات :

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : البنك الأهلي المصري - الفرع الرئيسي الكائن بشارع شريف - القاهرة.

- الحدود الزمنية : وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها، وهي من يناير إلى ابريل من عام 2021 .

- الحدود البشرية : البنك الأهلي المصري - الفرع الرئيسي.

أدوات الدراسة :

إستمارة الإستبيان :

تم الاستعانة بإستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية ( النوع، والمسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني : يتناول محوري الدراسة الرئيسيين، كما يلي:

المحور الأول : العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "الرفاه الوظيفي". من خلال 4 أبعاد فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 20 عبارة. وكما يلي: "بيئة العمل الصحية" - "الأمان الوظيفي" - "التحفيز والتقدير" - "التدريب والتطوير"  
المحور الثاني: العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع " الميزة التنافسية". من خلال 3 أبعاد فرعية لكل منها 4 عبارات بإجمالي 12 عبارة، وكما يلي:  
"الابتكار" - " الجودة " - " التميز"

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في "البنك الأهلي المصري - الفرع الرئيسي الكائن بشارع شريف - القاهرة"، حول مُتغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل "الرفاه الوظيفي"، وأبعاد المتغير التابع "الميزة التنافسية"، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطي (5) درجات تمثل الإجابة (أوافق بشدة)، إلى أقل وزن للإجابة والذي أعطي (1) درجة واحدة تمثل الإجابة (لا أوافق مطلقاً)، وقد تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة (5)، علماً بأن متوسط أداة القياس (3) هو عبارة عن معدل متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأقل درجة فيه (1)، أي أن  $(\frac{5+1}{2}) = 3$ .

وقد قام الباحث بتوزيع عدد 220 استمارة على العاملين في البنك وتم استرداد 200 استمارة بنسبة 90.9 % من اجمالي عدد الاستمارات الموزعة على الفئة المستهدفة ولم يتم استرداد 20 استمارة بنسبة 9.9 % من اجمالي الاستمارات الموزعة وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل 200 استمارة

## 2- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تكونت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من النوع والمسمى الوظيفي والمستوي التعليمي وعدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	122	61
	أنثي	78	39
<b>الإجمالي</b>		<b>200</b>	<b>%100</b>
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	25	12.5
	نائب مدير ادارة	39	19.5
	رئيس قسم	47	23.5
	موظف	111	55.5
<b>الإجمالي</b>		<b>200</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	17	8.5
	بكالوريوس	166	83
	ماجستير	15	7.5
	دكتوراه	2	1
<b>الإجمالي</b>		<b>200</b>	<b>%100</b>
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	41	20.5
	من 6 سنوات الي 10 سنوات	116	58
	11 سنة فأكثر	43	21.5

يبين الجدول السابق ان توزيع خصائص الدراسة بالنسبة لمتغير النوع كانت أعلي في (الذكور) بنسبة 61 % بينما (الاناث) 39 %، وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي كانت الأعلى في فئة (الموظفين) بنسبة 55.5 % والاقل في فئة (المديرين) بنسبة 12.5 %، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت الأعلى في فئة (البكالوريوس) بنسبة 83 % والاقل في فئة (الدكتوراه) بنسبة 1 % وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية كانت الأعلى في فئة ( من 6 سنوات إلي 10 سنوات) بنسبة 58 % والاقل في فئة ( 5 سنوات فأقل) بنسبة 20.5 %.



## 3- صدق وثبات أداة الدراسة

إسأخدم الباحث في الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS 23 لتحليل البيانات في اختبار مدي صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة وبلغ عدد العبارات 32 عبارة مقسمة الي 20 عبارة لمتغير (الرفاه الوظيفي)، و12 عبارة لمتغير (الميزة التنافسية) ويبين الجدول التالي قيم معاملات الصدق والثبات:

المتغيرات	معامل الثبات %	معامل الصدق %	عدد العبارات
المتغير المستقل (الرفاه الوظيفي)	87.1%	89.2%	20
المتغير التابع (الميزة التنافسية)	84.4%	86.2%	12
	92.8%	94.5%	32

تبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت أكبر من 0.7 لجميع عبارات استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

## 4- التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان الرئيسية

قامت الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي لوصف استجابات عينة الدراسة ومقارنتها بقيمة المتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف علي مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وكذلك والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب الأهمية لمتغيرات الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي :

أولاً: مؤشرات المتغير المستقل (الرفاه الوظيفي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك الأهلي المصري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب الأهمية النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة لعبارات المتغير المستقل ( الرفاه الوظيفية) وجاءت النتائج كما يلي:

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
عبارات بعد "بيئة العمل الصحية"				
1	88.10	0.880	4.405	يتكفل البنك بالتأمين الصحي الكامل للعاملين

4	84.40	0.875	4.220	يقدم البنك دورات توعوية بوسائل السلامة المهنية حرصاً منه على سلامة العاملين
3	84.50	0.905	4.225	أعتقد بأن إدارة البنك تقدم أفضل ما عندها لرعاية العاملين صحياً
2	86.20	0.915	4.310	توفر إدارة البنك بيئة العمل الصحية للعاملين
5	80.90	0.920	4.045	تتعاقد إدارة البنك مع مستشفيات ذات سمعة طبية
	<b>84.82</b>	<b>0.899</b>	<b>4.241</b>	<b>متوسط عبارات بعد "بيئة العمل الصحية"</b>
<b>عبارات بعد "الأمان الوظيفي"</b>				
1	88.60	0.883	4.415	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي
2	86.50	0.915	4.319	أنا متأكد أنني لن أتعرض للفصل من العمل دون مبرر
4	82.23	0.811	4.043	أشعر بأن البنك يعمل على تحقيق حقوقي الوظيفية كاملة
3	84.51	0.852	4.025	أنا مطمئن لمستقبلي الوظيفي في البنك
5	80.40	0.736	4.020	أعتقد أن عملي في البنك يقدم لي مزايا لن أجدّها في مكان آخر
	<b>84.44</b>	<b>0.839</b>	<b>4.147</b>	<b>متوسط عبارات بعد "الأمان الوظيفي"</b>
<b>عبارات بعد "التقدير والتحفيز"</b>				
1	91.00	0.781	4.550	يمتدح رئيسي المباشر أصحاب الأداء المتميز
4	80.51	0.803	4.025	يوفر لي المسؤولون في البنك الدعم المعنوي اللازم لنجاحي في أداء مهامي
2	85.70	0.893	4.285	يظهر رئيسي المباشر التقدير والاهتمام بالموظفين
5	82.40	0.836	4.120	يساهم رئيسي المباشر بحل مشكلاتي في الوقت الملائم
3	85.10	0.897	4.255	أحصل على مكافآت جيدة تجاه ما أقدمه من عمل متميز
	<b>84.94</b>	<b>0.842</b>	<b>4.247</b>	<b>متوسط عبارات بعد "التقدير والتحفيز"</b>

عبارات بعد "التدريب والتطوير"				
4	88.80	0.849	4.440	لدى البنك استراتيجية واضحة لتطوير مهارات العاملين.
2	89.50	0.826	4.475	يجري البنك دورات تدريبية موسمية لإثراء معارف ومهارات العاملين
3	89.10	0.855	4.455	تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية الجانب المعرفي لدى العاملين
1	89.60	0.839	4.480	تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
5	81.40	0.749	4.022	تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال خدمة المجتمع
	<b>87.68</b>	<b>0.823</b>	<b>4.374</b>	متوسط عبارات بعد "التدريب والتطوير"
	<b>85.47</b>	<b>.850</b>	<b>4.252</b>	متوسط إجمالي عبارات متغير "الرفاه الوظيفي"

يتبين من الجدول السابق أن إجمالي عبارات متغير "الرفاه الوظيفي" جاءت بمتوسط حسابي (4.252) وانحراف معياري (0.850) بدرجة موافق، مما يشير الي ارتفاع مستوى "الرفاه الوظيفي" الذي يشعر به العاملون في البنك الأهلي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي :

- حيث جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "بيئة العمل الصحية" كان للعبارة (يتكفل البنك بالتأمين الصحي الكامل للعاملين) بمتوسط حسابي (4.405) وانحراف معياري (0.880) بدرجة موافق ، وأن أدني ترتيب لعبارات بعد بيئة العمل الصحية كان للعبارة (تتعاقد إدارة البنك مع مستشفيات ذات سمعة طيبة) بمتوسط حسابي (4.045) وانحراف معياري (0.920) بدرجة موافق.

- بينما جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "الأمان الوظيفي" للعبارة (أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي) بمتوسط حسابي (4.415) وانحراف معياري (0.883) بدرجة موافق، وأن أدني ترتيب لعبارات بعد الأمان الوظيفي كان للعبارة (أعتقد أن عملي في البنك يقدم لي مزايا

لن أجدها في مكان آخر)، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 4.020 ) وانحراف معياري (0.736) بدرجة موافق

- كما جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "التقدير والتحفيز" للعبارة (يمتدح رئيسي المباشر أصحاب الأداء المتميز) بمتوسط حسابي (4.550) وانحراف معياري (0.781) بدرجة موافق، وأن أدنى ترتيب لعبارات بعد "التقدير والتحفيز" كان للعبارة (يساهم رئيسي المباشر بحل مشكلاتي في الوقت الملائم) بمتوسط حسابي ( 4.120 ) وانحراف معياري (0.836) بدرجة موافق.
- كما جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "التدريب والتطوير" للعبارة (تسهل برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة) بمتوسط حسابي قدره (4.480) وانحراف معياري (0.839) بدرجة موافق، وأن أدنى ترتيب لعبارات بعد "التدريب والتطوير" وكان للعبارة (تسهل برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال خدمة المجتمع) بمتوسط حسابي ( 4.022 ) وانحراف معياري (0.749) بدرجة موافق .

ثانياً: مؤشرات المتغير التابع ( الميزة التنافسية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك الأهلي المصري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المتغير التابع ( الميزة التنافسية) وجاءت النتائج كما يلي:

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
عبارات بعد "الابتكار"				
4	84.40	0.898	4.220	تقوم إدارة البنك بمكافأة العاملين المبتكرين
2	88.80	0.849	4.440	يستخدم البنك آليات تسويق مبتكرة لمنتجاته وخدماته

1	93.10	0.727	4.655	توفر إدارة البنك الوسائل التي تتيح للعاملين أن يبتكروا ويبدعوا في عملهم
3	86.33	0.902	4.317	يوفر البنك خدمات مالية ومصرفية مبتكرة ينفرد بها عن البنوك الأخرى
	88.158	0.844	4.408	متوسط عبارات بعد "الابتكار"
<b>عبارات بعد "الجودة"</b>				
3	88.80	0.849	4.440	تمتلك إدارة البنك سياسة واضحة تتبعها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة
1	89.50	0.826	4.475	يتم تحديث طرق الرقابة على مستوى جودة الخدمة المقدمة
2	89.10	0.855	4.455	تركز إدارة البنك على تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لجذب عملاء جدد.
4	80.40	0.736	4.020	يتم تدريب الموظفين على مستوى عالٍ من طرق تقديم الخدمة للعملاء
	86.950	0.817	4.348	متوسط عبارات بعد "الجودة"
<b>عبارات بعد "التميز"</b>				
1	91.00	0.781	4.550	يسعى البنك إلى تقديم خدمات مالية ومصرفية ينفرد بها عن سائر البنوك
2	85.70	0.893	4.285	يسعى البنك إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة بقصد تقديم خدمات متميزة
3	85.10	0.897	4.255	يسعى البنك إلى دراسة السوق بغرض التميز
4	80.70	0.804	4.035	ينفرد البنك بتعاونه مع البنوك العالمية لتحسين قدرته على التميز في المجال المالي والمصرفي
	85.625	0.844	4.281	متوسط عبارات بعد "التميز"

يتبين من الجدول السابق ان اجمالي عبارات متغير "الميزة التنافسية" جاءت بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري ( 0.834 ) بدرجة موافق، وهو ما ويشير إلي ارتفاع مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك الأهلي المصري، وذلك كما يلي :

- حيث جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "الابتكار" كان للعبارة (توفر إدارة البنك كل الوسائل التي تتيح للعاملين أن يبدعوا في عملهم) بمتوسط حسابي ( 4.655) وانحراف معياري (0.727) بدرجة موافق، وأدنى ترتيب لعبارات بعد "الابتكار" كان للعبارة (تقوم إدارة البنك بمكافأة العاملين المبتكرين) بمتوسط حسابي ( 4.220) وانحراف معياري (0.898) بدرجة موافق.
- كما جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "الجودة" للعبارة (يتم تحديث طرق الرقابة على مستوى جودة الخدمة المقدمة) بمتوسط حسابي ( 4.725) وانحراف معياري (0.826) بدرجة موافق، وجاء أدنى ترتيب لعبارات بعد "الجودة" للعبارة (يتم تدريب الموظفين على مستوى عالٍ من طرق تقديم الخدمة للعملاء) بمتوسط حسابي ( 4.020) وانحراف معياري (0.736) بدرجة موافق.
- كما جاء أعلى ترتيب لعبارات بعد "التميز" للعبارة (يسعى البنك إلى تقديم خدمات مالية ومصرفية ينفرد بها عن سائر البنوك) بمتوسط حسابي ( 505.4) وانحراف معياري (0.781) بدرجة موافق، وأدنى ترتيب لعبارات بعد "التميز" كان للعبارة (ينفرد البنك بتعاونه مع البنوك العالمية لتحسين قدرته على التميز في المجال المالي والمصرفي) بمتوسط حسابي ( 4.035) وانحراف معياري (0.804) بدرجة موافق.

##### 5 - الأهمية النسبية لمحاور الدراسة

أولاً : الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل " الرفاه الوظيفي " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك الأهلي المصري

أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
بيئة العمل الصحية	4.241	0.899	84.82	3
الأمان الوظيفي	4.147	0.839	84.44	4
التقدير والتحفيز	4.247	0.842	84.94	2
التدريب والتطوير	4.374	0.823	87.68	1

يتبين من الجدول السابق أن أعلى ترتيب لأبعاد المتغير المستقل ( الرفاه الوظيفي) كان لبعد "التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي ( 4.374) وانحراف معياري ( 0.823) بدرجة موافق، ثم بعد "التقدير والتحفيز" بمتوسط حسابي ( 4.247) وانحراف معياري (0.842) بدرجة موافق، ثم بعد "بيئة العمل الصحية" بمتوسط

حسابي ( 4.241 ) وانحراف معياري (0.899) بدرجة موافق، وأخيرا بعد "الأمان الوظيفي" بمتوسط حسابي ( 4.147 ) وانحراف معياري ( 0.839 ) بدرجة موافق، وبدرجة متقاربة من الأهمية النسبية.

ثانياً : الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع " الميزة التنافسية " من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنك الأهلي المصري

أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
الابتكار	4.408	0.844	88.15	1
الجودة	4.348	0.817	86.95	2
التميز	4.281	0.844	85.62	3

يتبين من الجدول السابق أن أعلى ترتيب لأبعاد المتغير التابع ( الميزة التنافسية) كان لبعد "الابتكار" بمتوسط حسابي (4.408) وانحراف معياري (0.844) بدرجة موافق، ثم بعد "الجودة"، بمتوسط حسابي (4.348) وانحراف معياري ( 0.817 ) بدرجة موافق. ثم بعد "التميز"، بمتوسط حسابي (4.281) وانحراف معياري ( 0.844 ) بدرجة موافق.

#### 6- اختبار فرضيات الدراسة

##### أ - الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من أبعاد الرفاه الوظيفي (بيئة العمل الصحية- الأمان الوظيفي- التقدير والتحفيز- التدريب والتطوير) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

ولاثبات هذا الفرض، وما تبعه من فروض فرعية، فقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد

التدريجي، والبسيط، وجاءت النتائج كما يلي :

الأبعاد الفرعية	قيمة T	الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل الصحية	0.819	0.414	0.853	68.274 **	0.000
الأمان الوظيفي	0.144	0.446			
التقدير والتحفيز	19.916 **	.000			
التدريب والتطوير	26.474 **	.000			

- أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المتغير المستقل "الرفاه الوظيفي" على المتغير التابع "الميزة التنافسية"، وذلك بناء على معنوية اختبار (T)، حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من 1%. كما أن نتائج اختبار (F) جاءت بنتيجة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي، وذو دلالة عالية. وجاءت معاملات الانحدار موجبة والتأثير طردياً، أي أنه كلما ازدادت هذه الأبعاد ازدادت تبعاً لها الميزة التنافسية، وهو ما يثبت صحة فرض الدراسة الرئيسي.

- كما جاءت قيمة معامل ( $R^2$ ) تساوي 0.853. وهي نسبة عالية، مما يشير إلى نسبة التغيرات في المتغير التابع "الميزة التنافسية" راجعة إلى ما قيمته 85.3% من التغيرات الحادثة في أبعاد المتغير المستقل "الرفاه الوظيفي".

- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض الرئيسي للدراسة بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من أبعاد "الرفاه الوظيفي" كمتغير مستقل على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين بالبنك الأهلي المصري.

#### ب - إختبار الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "بيئة العمل الصحية" على "الميزة التنافسية"

كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

تحليل الانحدار لتأثير "بيئة العمل الصحية" على "الميزة التنافسية" من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

التباعد الفرعي	قيمة T	الدلالة	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى الدلالة
بيئة العمل الصحية	8.436	0.000	0.264	**71.161	0.000

- تبين معنوية النموذج ككل، إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وتبين وجود تأثيراً طردياً ذو دلالة إحصائية من "بيئة العمل الصحية" على "الميزة التنافسية"، أي أنه كلما ازدادت قيمة بعد "بيئة العمل الصحية" ازدادت "الميزة التنافسية"، وذلك من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري



- كما جاءت قيمة معامل ( $R^2$ ) بمقدار 0.264 وهي نسبة منخفضة وتوضح أن بعد "بيئة العمل الصحية" يفسر فقط ما قيمته 26.4 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".

- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من " بيئة العمل الصحية" كمتغير مستقل على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع. - وقد جاءت نسبة التأثير منخفضة.

## 2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "الأمان الوظيفي" على "الميزة التنافسية"

كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

تحليل الانحدار لتأثير الأمان الوظيفي علي الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

التباعد الفرعي	قيمة T	الدلالة	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى الدلالة
الأمان الوظيفي	**13.364	0.000	0.474	**178.602	0.000

- تبين معنوية النموذج ككل، إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، وتبين وجود تأثيراً طردياً ذو دلالة إحصائية من "الأمان الوظيفي" على "الميزة التنافسية"، أي أنه كلما ازدادت قيمة بعد "الأمان الوظيفي" ازدادت "الميزة التنافسية".

- كما جاءت قيمة معامل ( $R^2$ ) بمقدار 0.474 وهي نسبة متوسطة، وتوضح أن بعد "الأمان الوظيفي" يفسر ما قيمته 47.4 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".

- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من " الأمان الوظيفي" كمتغير مستقل على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع. - وقد جاءت نسبة التأثير متوسطة.

## 3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "التقدير والتحفيز" على "الميزة التنافسية" كمتغير

تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

تحليل الانحدار لتأثير التقدير والتحفيز علي الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

البُعد الفرعي	قيمة T	الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
التقدير والتحفيز	**27.100	0.000	0.788	**734.428	0.000

- تبين معنوية النموذج ككل، إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، وتبين وجود تأثيراً طردياً ذو دلالة إحصائية من "التقدير والتحفيز" على "الميزة التنافسية"، أي أنه كلما ازدادت قيمة بعد " التقدير والتحفيز" ازدادت "الميزة التنافسية"، وذلك من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

- كما جاءت قيمة معامل (R<sup>2</sup>) بمقدار 0.788 وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما، وتوضح أن بعد "التقدير والتحفيز" يفسر ما قيمته 78.8 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".

- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من " التقدير والتحفيز" كمتغير مستقل على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع. - وقد جاءت نسبة التأثير مرتفعة نوعاً ما.

#### 4 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من بعد "التدريب والتطوير" على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

تحليل الانحدار لتأثير التدريب والتطوير علي الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري

البُعد الفرعي	قيمة T	الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	**17.044	0.000	0.595	**290.494	0.000

- تبين معنوية النموذج ككل، إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ، وتبين وجود تأثيراً طردياً ذو دلالة إحصائية من "التدريب والتطوير" على "الميزة التنافسية"، أي أنه كلما ازدادت قيمة بعد " التدريب والتطوير" ازدادت "الميزة التنافسية"، وذلك من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري.

- كما جاءت قيمة معامل (R<sup>2</sup>) بمقدار 0.595 وهي نسبة متوسطة، وتوضح أن بعد "التدريب والتطوير" يفسر ما قيمته 59.5 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".

- وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية من " التدريب والتطوير " كمتغير مستقل على "الميزة التنافسية" كمتغير تابع.
- وقد جاءت نسبة التأثير متوسطة.

## عاشراً : النتائج والتوصيات

### النتائج:

#### توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ارتفاع مستوى الرفاه الوظيفي التي يشعر بها العاملين في البنك الأهلي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الرفاه الوظيفي (بيئة العمل الصحية - الأمان الوظيفي - التقدير والتحفيز - التدريب والتطوير)، وبين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنك الأهلي المصري، أي أنه كلما ازدادت مستويات هذه الأبعاد ازدادت الميزة التنافسية للبنك.
- تأثير بعد "بيئة العمل الصحية" جاء بقيمة منخفضة تقدر بـ 26.4 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".
- تأثير بعد "الأمان الوظيفي" جاء بقيمة متوسطة تقدر بـ 47.4 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".
- تأثير بعد " التقدير والتحفيز " جاء بقيمة مرتفعة نوعاً ما تقدر بـ 78.8 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".
- تأثير بعد " التدريب والتطوير " جاء بقيمة متوسطة تقدر بـ 59.5 % من التغيرات الحادثة في المتغير المستقل "الميزة التنافسية".

### التوصيات:

#### بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على تهيئة بيئة العمل الصحية اللازمة بالبنك، حيث جاءت بقيمة منخفضة نوعاً ما وفقاً لآراء عينة المستجيبين.

2. العمل على تعزيز مقومات الأمان الوظيفي للعاملين بالبنك، حيث جاءت بقيمة متوسطة وفقاً لآراء عينة المستجيبين.
3. زيادة الحوافز والمكافآت لموظفي البنك عما هي عليه حالياً، الأمر الذي يحفزهم على الإبتكار الوظيفي الذي بدوره يوتر إيجابياً على الميزة التنافسية للبنك.
4. ضرورة أن يقوم البنك بوضع آليات مستمرة لقياس مستويات الرفاه الوظيفي التي يتيحها لعامله.
5. ضرورة أن يقوم البنك بوضع آليات مستمرة لرصد التقدم الحادث في الميزات التنافسية التي يتمتع بها، والتي من شأنها ضمان تفوقه على منافسيه..

#### المصادر

#### المصادر العربية:

1. أبو حميد، هشام عيسى عبد الرحمن ( 2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، -118
2. البلبيسي، أسامة زياد (2010): "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. السيد، عصام لطفي (2019): إدارة عمليات الدمج المعرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
4. السيد، محمود محمد (2020): تحليل العلاقة بين التسويق الأبتكاري والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ع1، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ص ص 349 - 375
5. الطلاع، سليمان أحمد. (ديسمبر 2015). واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة. مجلة جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية. 17 (2)، 182.
6. العامري، عبده أحمد (2020): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية بالعاصمة صنعاء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مج21، ع2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 249 - 270.

7. العزاوي، نجم وجواد، عباس حسين (2010): تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم - الاستراتيجية - الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، عمان، الأردن.
8. بخوش، مديحة (2013): " دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الثاني عشر.
9. بوران، سمية بن عامر (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
10. جاد الرب، سيد محمد (2003): جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال المصرية. القاهرة : دار الفكر العربي للنشر .
11. جاد الرب، سيد محمد (2008): "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية"، الإسماعيلية: مطبعة العشري).
12. حافظ، عبدالناصر علك، وعباس، حسين وليد (2016): الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن.
13. حميدات، شادي رسلان (2014): رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 94، العدد 9.
14. حيران، عفاف(2014): جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال بسكرة. ماجستير. جامعة محمد خضير بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم العلوم الاجتماعية، 29
15. عجعج، محمد هيثم عبدالرحمن حافظ (2015): " أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج - الأردن) " ، درار المنظومة، ص:1-24 .
16. عساف، محمد أحمد حسين (2015): أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة مجموعة شركات قعوار في الأردن " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الأردن، ص:1-106 .

17. عيسى، صفاء (2018): أثر جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز: دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية --عنابة- الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. (1)، 214
18. فليبه، فاروق عبده (2009): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن. ص (31-32).
19. ماضي، خليل إسماعيل. (2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية .رسالة دكتوراه.جامعة قناة السويس. كلية التجارة. ص63.
20. مبارز، أيمن عبد العال (2018): أثر تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة للعاملين على جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على البنك التجاري الدولي CIB، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، ع2، جامعة بني سويف - كلية التجارة، ص119 - 160.
21. منصور، مجيد مصطفى (2021): أثر تطبيق أخلاقيات العمل الإسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين، مجلة ريادة الاعمال الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، مج6، ع3، ص145 - 179
22. نصار، ايمان حسن، (2013)، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي". ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
23. هلال، طارق عثمان (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك التضامن الإسلامي"الرئاسة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، مج9، ع2، جامعة علي لونيبي البلدية 2 - مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، ص105 - 129.

#### المصادر الأجنبية:

- 1- Bharathi, P., Kumar, N, and umaselvi, M. (2011). Quality of work-life perception of college teachers Indian. Journal of work-life management studies.11(1), 48.
- 2- Ceglinski, Pawel (2016): The Concept Of Competitive Advantages Logic, Sources, And Durability, Journal Of Positive Management, Poland, Vol. (7), No. (3), PP. 57-70

- 3- Colie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teacher well-being: Exploring its components and a practice-oriented scale. *Journal of Psych Educational Assessment*, 33(8), 744-756.
- 4- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- 5- Gareche, Manijeh, et al (2019): A Comprehensive Literature Review In Competitive Advantages Of business, *International Journal Of Advanced Studies In Humanities And Social Science*, Iran, Vol. (8), Issue. (3), PP.223-240
- 6- Gary, B, and Singh, S.N. (October (2018). Measuring the relationship between quality work-life and organizational environment: a case study of library and information science professionals of Haryana state. *Journal of hematite's and social science* .23(10),15
- 7- Haan, Haijing Helen (2015): Competitive Advantage, What Does it Mean in The Context of Public Higher Education Institutions? *International Journal of Educational Management*, Vol. ( 29), N.(1), PP.45-56.
- 8- Indumathy ,R&Ramalraj,S.( 2012).A study on quality of work-life among workers with special reference to the textile industry in *Tirupur* district-A textile hub. *international journal of multidisciplinary research*.2(4), 262.
- 9- Isgor, I., & Haspolat, N. (2016). Investigation the psychological well-being and job satisfaction levels in different occupations, *international education studies*, 9(12), 194-205.
- 10- Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285-295.
- 11- Korany, [Hossam](#), (2018 ) " Quality of Work Life and Its Impact on Developing the Managerial Skills in Governmental Organizations ", *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, pp. 6-10, Volume-4, Issue-7
- 12- Kurt, N. & Demirbolat, A. (2019). Investigation of the relationship between psychological capital perception, psychological well-being, and job satisfaction of teachers. *Journal of education and learning*. 8(2), 87-99.
- 13- Lokanada.R & Mohan.R, (2010). Quality of Work Life of Employees emerging dimensions, *Asian Journal of Management Research*, p 832.
- 14- Marta, Jante. K.M, et al. (March/2013). perceptions about ethic institutionalization and quality of work-life: Thai versus American marketing managers. *Journal of business research*.66, 381.
- 15- ParvarM., R., F., Allameh, S, M., Ansari, R (2013)." Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 10, October, P137.pp135-144.

- 16-Rahmantya, Y. E. K., & Djazuli, A. (2019). Hospital's competitive advantage through service quality, information systems, and Islamic work ethics. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 193.
- 17-Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336
- 18-Swamy, D, et al. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International journal of caring science*.8(2), 28.



## إستمارة إستبيان

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد .....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان :

### تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ( دراسة حالة البنك الأهلي المصري )

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس مُتغيرات الدراسة.

( لذا المرجو من حضراتكم، تعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة ) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جلييلة للبحث العلمي.

الباحث

د. حسام قرني

المحور الأول :

العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ ( الرفاه الوظيفي ) يناير 2023  
مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد السابع عشر

مستوى الآراء					العبارة
لا وافق مطلقا	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
<b>1 - بيئة العمل الصحية</b>					
					1 يتكفل البنك بالتأمين الصحي الكامل للعاملين
					2 يقدم البنك دورات توعوية بوسائل السلامة المهنية حرصاً منه على سلامة العاملين
					3 أعتقد بأن إدارة البنك تقدم أفضل ما عندها لرعاية العاملين صحياً
					4 توفر إدارة البنك بيئة العمل الصحية للعاملين
					5 تتعاقد إدارة البنك مع مستشفيات ذات سمعة طبية
<b>2 - الأمان الوظيفي</b>					
					6 أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الحالي
					7 أنا متأكد أنني لن أتعرض للفصل من العمل دون مبرر
					8 أشعر بأن البنك يعمل على تحقيق حقوقي الوظيفية كاملة
					9 أنا مطمئن لمستقبلي الوظيفي في البنك
					10 أعتقد أن عملي في البنك يقدم لي مزايا لن أجدّها في مكان آخر
<b>3 - التقدير والتحفيز</b>					
					11 يمتدح رئيسي المباشر أصحاب الأداء المتميز
					12 يوفر لي المسئولون في البنك الدعم المعنوي اللازم لنجاحي في أداء مهامي
					13 يظهر رئيسي المباشر التقدير والاهتمام بالموظفين
					14 يساهم رئيسي المباشر بحل مشكلاتي في الوقت الملائم
					15 أحصل على مكافآت جيدة تجاه ما أقدمه من عمل متميز
<b>4 - التدريب والتطوير</b>					
					16 لدى البنك استراتيجية واضحة لتطوير مهارات العاملين
					17 يجري البنك دورات تدريبية موسمية لإثراء معارف ومهارات العاملين
					18 تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية الجانب المعرفي

					لدى العاملين	
					تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.	19
					تسهم برامج التدريب والتطوير في تنمية مهارات العاملين في مجال خدمة المجتمع.	20
<p><b>المحور الثاني:</b> العبارات التي تقيس المحور الثاني المتعلق بـ ( الميزة التنافسية )</p>						
مستوى الآراء					العبارات	
	لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
<b>1 - الابتكار</b>						
					تقوم إدارة البنك بمكافأة العاملين المبتكرين	1
					يستخدم البنك آليات تسويق مبتكرة لمنتجاته وخدماته	2
					توفر إدارة البنك الوسائل التي تتيح للعاملين أن يبتكروا ويبدعوا في عملهم	3
					يوفر البنك خدمات مالية ومصرفية مبتكرة ينفرد بها عن البنوك الأخرى	4
<b>2 - الجودة</b>						
					تمتلك إدارة البنك سياسة واضحة تتبعها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة	5
					يتم تحديث طرق الرقابة على مستوى جودة الخدمة المقدمة	6
					تركز إدارة البنك على تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لجذب عملاء جدد.	7
					يتم تدريب الموظفين على مستوى عالٍ من طرق تقديم الخدمة للعملاء	8
<b>3 - التميز</b>						
					يسعى البنك إلى تقديم خدمات مالية ومصرفية ينفرد بها عن سائر البنوك	9
					يسعى البنك إلى استقطاب الموارد البشرية المتميزة بقصد تقديم خدمات متميزة	10
					يسعى البنك إلى دراسة السوق بغرض التميز	11

					ينفرد البنك بتعاونه مع البنوك العالمية لتحسين قدرته على التميز في المجال المالي والمصرفي	12
--	--	--	--	--	--	----

القسم الأول :

البيانات الديموجرافية

الإفادة	الفئة	المتغير الديموجرافي
	ذكر	النوع
	أنثي	
	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
	نائب مدير ادارة	
	رئيس قسم	
	موظف	
	دبلوم	المؤهل العلمي
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
	من 6 سنوات الي 10 سنوات	
	11 سنة فأكثر	

القسم الثاني :

البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة