

## الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية في تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي" دراسة ميدانية على البنوك في القاهرة الكبرى" The intermediary role of e-management in the impact of excellence management on proactive performance: A field study on banks in Greater Cairo

رغداء محمد حلمى عطا<sup>1</sup>

### ملخص البحث :

تتعدد توجهات الفكر الإداري للأداء الاستباقي داخل الثقافات المتنوعة وذلك في بيئة الأعمال المتمسمة بالديناميكية والتعددية الفكرية، وفي محاولة المزج بين المعالجات الابتكارية لإشكالات نمذجة العلاقة بين الأداء الاستباقي وإدارة التميز والإدارة الإلكترونية، تم صياغة هدف الدراسة الحالية متمثلاً في قياس تأثير الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين إدارة التميز والأداء الاستباقي بالبنوك في القاهرة الكبرى، حيث تم اختبار هذه العلاقة وفقاً لمتغيرات (نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة)، وتحقيقاً للهدف عمدت الدراسة إلى صياغة أربعة فروض، كما تم استخدام قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات الأولية لمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية مقدارها ٣٢٣ مفردة، وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة في اختبار الفروض، حيث تبين اختلاف تأثير الإدارة الإلكترونية وإدارة التميز على الأداء الاستباقي باختلاف ( نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة) كما تبين وجود تأثير للمتغير المستقل (إدارة التميز) على المتغير التابع (الأداء الاستباقي) في وجود المتغير الوسيط (الإدارة الإلكترونية) وبذلك ساهمت الدراسة في تطوير أدبيات الأداء الاستباقي ببناء نموذج يدمج المتغيرات السابقة في علاقة تفاعلية، واختتمت الدراسة بتوصيات منها استثمار رأس المال البشرى للعمل بمنهجية إدارة التميز وتوسيع نطاق إدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتنمية الوعي بجدوى انغماس الأفراد بالسلوكيات الاستباقية.

مصطلحات أساسية: الأداء الاستباقي، الإدارة الإلكترونية، إدارة التميز.

### Abstract

There are numerous trends of managerial thought for proactive performance within diverse cultures, in the context of business that is characterized by dynamism and intellectual pluralism. In an attempt to mix innovative treatments of problems of modeling the relationship between proactive performance, excellence management and electronic management, the current study aimed at measuring the impact of e-

<sup>1</sup> مدرس إدارة الأعمال بمعهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

الإيميل الرسمي Imsaaably@hotmail.com

management on the relationship between excellence management and the proactive performance of banks in Greater Cairo. This relationship was tested according to variables of type of sector, scientific qualification, and experience. To achieve this goal, the study formulated four hypotheses, and the survey list was used to collect preliminary data for the study variables through a random sample of 323 individuals. Appropriate statistical analyses were used in testing the hypotheses, which showed a variation of the impact of e-management and excellence management on the proactive performance, according to variation of type of sector, scientific qualification and experience. It also showed an effect of the independent variable (excellence management) on the dependent variable (proactive performance) in the presence of the moderator variable (e-management). Thus, the study contributed to the development of performance literature by constructing a model that integrates previous variables into an interactive relationship. The study concluded with recommendations, including investing human capital to work with the methodology of managing excellence; expanding the introduction of e-management applications and developing individuals' awareness of proactive behaviors.

---

## مقدمة

جذب الشق التنظيمي من مفهوم الإدارة الإلكترونية العديد من الباحثين كأحد محفزات السلوك التنظيمي، حيث اعتبر هذا المفهوم إحدى أسس الفكر التميزي، لتكمن فلسفة الإدارة الإلكترونية في تغيير نمط تفاعل العاملين والمنظمات، كما يركز المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية على تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً لترتبط باحتياجات العملاء والمنظمات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة .

وعلى اعتبار إدارة التميز إحدى أسس الأداء الاستباقي الغير تقليدية، فإن الإدارة الإلكترونية تتوسط العلاقة التفاعلية ما بين إدارة التميز والأداء الاستباقي-ليصبح تحقيقها إحدى آليات التحول التدريجي إلى الأنظمة الإلكترونية، وبما يمزج بين المعالجة الابتكارية لإدارة التميز، وتوجهات الفكر الإداري المختلفة للأداء الاستباقي داخل الثقافات المتنوعة فكيف يمكن للمنظمات الاستفادة مما

تنتج تطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وما التأثير الذي أحدثته هذه الأخيرة على تعديل العلاقة بين إدارة التميز والأداء الاستباقي؟

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

### ١- مشكلة الدراسة

تنامي في الوقت الحاضر اهتمام الأكاديميين والباحثين بدراسة الإدارة الإلكترونية ، فقد تبين من خلال مراجعة الدراسات الميدانية والنظرية ، تركيزها عند تناول " الإدارة الإلكترونية" على معالجتها من خلال كونها "الأجهزة الإلكترونية - البرامج الإلكترونية- الموارد البشرية" ( المدادحة وآخرون : ٢٠١٦) حيث تم صياغة متطلبات تطبيقها في "متطلبات تكنولوجية -تنظيمية - موارد بشرية (سوداني وآخرون : ٢٠١٨) أو كونها تساهم في تطبيق وظائف العمليات الإدارية(عبد الرحمن:٢٠١٨).

وفي الوقت الذي تراكم البحث في إطار نواتج الإدارة الإلكترونية على بعض المتغيرات منها الأداء (Kittanah :2018)، المزايا التنافسية(البياتي :٢٠١٨) والتميز التنظيمي (Malkaw : 2018)، وأيضاً على دعم نظام الموارد البشرية(الجرجى: ٢٠١٨) ،وتطوير الخدمات التعليمية الإلكترونية (Shobaki et al : 2017)، قلت الدراسات التي اهتمت بنواتج الإدارة الإلكترونية السلوكية والتي ركزت بدورها على بعض سلوكيات العمل مثل السلوك الابتكاري(Khashman: 2019)، تطوير الأداء الإداري(شواى :٢٠١٦)، وذلك مقارنة بالسلوك الاستباقي والذي يعد محور الدراسة الحالية، فعلى الرغم مما قدمته الأدبيات من محددات متنوعة للأداء الاستباقي(متولى وآخرون :٢٠١٩)، يظهر أهمية توجيه البحث نحو رصد محددات جديدة تتصف بالشمول مقارنة بما تم دراسته في الأدبيات ذات الصلة، إضافة إلى أن تركيز العديد من الدراسات على النموذج الأوروبي (٢٠١٨: Faraj) ،لم يمنع دراسات أخرى من عرض نماذج للتميز في العديد من الدول العربية(محمد : ٢٠١٦) -بعيدا عن إدماج الممارسات الجديدة محل الممارسات المستهلكة-لمحاولة للوصول إلى نهج جيد التنفيذ في إطار علاقة بين إدارة التميز والأداء تسمح للتطبيقات الصحيحة بالتمثيل في الجانب العملي.

ففي ضوء غياب الدراسات الممتدة في هذا المجال ،تتنامى الحاجة نحو المزيد من المجهود في منظومة لتطوير النماذج التي تفسر آليات الإدارة الإلكترونية في تحقيق نتائج تعكس طبيعة العلاقة بين إدارة التميز و الأداء الاستباقي، وفي سياق متصل فقد زادت الأهمية العملية والعلمية بشكل متوازي نحو أنظمة الإدارة الإلكترونية بقطاع البنوك بمصر، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تمثلت في الزيارات الميدانية للعديد من البنوك محل الدراسة ، تبين وجود عدد من أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم تفعيل استخدامات الإدارة الإلكترونية في توظيف إدارة التميز لتحقيق الأداء الاستباقي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في وجود عديد من المعوقات التي تؤثر على الإدارة الإلكترونية وبما

يعرقل من تأثير إدارة التميز على تحقيقها للأداء الاستباقي بالبنوك محل الدراسة ، واستناداً إلى ما تقدم فإن الإجابة عن الأسئلة التالية ، ستكون موضع اهتمام هذه الدراسة.:-

١-ما مدى تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية )على الإدارة الإلكترونية بأبعادها ( الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز - الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي ) ، وذلك باختلاف (نمط الملكية - المؤهل العلمي -الخبرة)؟.

٢-ما مدى تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)على الأداء الاستباقي(المضمون الفكري للأداء الاستباقي- النهج تجاه العمل- الإبداع بفكر ما بعد الحداثة- الملكية النفسية للأفراد)باختلاف(نمط الملكية -المؤهل العلمي-الخبرة) ؟ .

٣-ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة - الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز -الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) على الأداء الاستباقي بأبعاده ( المضمون الفكري للأداء الاستباقي- النهج تجاه العمل- الإبداع بفكر ما بعد الحداثة-الملكية النفسية للأفراد)باختلاف(نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة) ؟ .

٤-ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في أبعادها(الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز -الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي )إجمالياً عند توسطها العلاقة بين إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)والأداء الاستباقي بأبعاده(المضمون الفكري للأداء الاستباقي-النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر ما بعد الحداثة- الملكية النفسية للأفراد) ؟ .

## ٢-أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المتغيرات التي تتناولها ، والتي تعكس دوراً محورياً في الواقع الإداري المعاصر ، حيث يمكن الإشارة إلى أهميتها كما يلي:

### أ-الأهمية النظرية

- يحقق الترابط بين الإدارة الإلكترونية وإدارة التميز والأداء الاستباقي إضافة لمحور هام وبعد بعدا جديدا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة على حد علم الباحثة .

- مسانده المؤسسات البنكية في إدراك دور الابداع على الأداء الاستباقي والتعرف علي الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي وتأثيره على إدارة التميز .

### ب-الأهمية التطبيقية

- تسهم نتائج هذه الدراسة في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بالبنوك وبما يدعم من دور إدارة التميز في الارتقاء بسلوكيات الأداء الاستباقي .

- تشكل الدراسة الحالية أحد المداخل التي من الممكن أن تتناولها القيادات لتعالج الإشكالات الخاصة بالأداء وللارتقاء بالنواتج المعرفية للقيادات المتكيفة .

### ٣- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في العناصر التالية :

١- التعرف على مدى تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية) على الإدارة الإلكترونية بأبعادها( الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي ) ، وذلك باختلاف (نمط الملكية - المؤهل العلمي -الخبرة).

٢-دراسة اختلاف تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)على الأداء الاستباقي (المضمون الفكري للأداء الاستباقي- النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر ما بعد الحداثة-

الملكية النفسية للأفراد)باختلاف(نمط الملكية -المؤهل العلمي-الخبرة)

٣-الوقوف على اختلاف تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها(الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة - الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز- الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) على الأداء الاستباقي بأبعاده ( المضمون الفكري للأداء الاستباقي- النهج تجاه العمل- الإبداع بفكر ما بعد الحداثة-الملكية النفسية للأفراد)باختلاف(نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة).

٤- التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في أبعادها(الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة -الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي)إجمالياً عند توسطها العلاقة بين إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)والأداء الاستباقي بأبعاده(المضمون الفكري للأداء الاستباقي- النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر ما بعد الحداثة - الملكية النفسية للأفراد).

### ٤ - فروض الدراسة

يمكن صياغة فروض الدراسة على الوجه التالي :

#### - الفرض الأول :-

يختلف تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)على الإدارة الإلكترونية بأبعادها(الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي ) باختلاف(نمط الملكية - المؤهل العلمي-الخبرة )

#### - الفرض الثاني :-

يختلف تأثير إدارة التميز بأبعادها (ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية) على الأداء الاستباقي بأبعاده (المضمون الفكري للأداء الاستباقي-النهج تجاه العمل- الإبداع بفكر مابعد الحداثة-الملكية النفسية للأفراد) باختلاف (نمط الملكية-المؤهل العلمي- الخبرة).

### الفرض الثالث :-

يختلف تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الإندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) على الأداء الاستباقي بأبعاده (المضمون الفكري-النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر مابعد الحداثة الملكية النفسية للأفراد) إجمالاً باختلاف (نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة).

### الفرض الرابع :

تؤثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي كمتغير وسيط في تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي إجمالاً).

## ثانياً :- الإطار النظري

### ١-الدراسات السابقة :

#### أ- فيما يتعلق بإدارة التميز :

دراسة ( جمر، ٢٠١٥ ) والتي هدفت إلى تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء ، حيث أوضحت الدراسة وجود علاقة موجبة بين ( القيادة -الموارد -التوجه الاستراتيجي -الموارد البشرية -العمليات) وبين تطور الأداء، وإن سجلت الدراسة اختلافاً في درجة التأثير، باعتبار معيار العلاقة مع الشركاء أكثر المتغيرات تأثيراً على تطور الأداء، ومعيار القيادة أقل المتغيرات تأثيراً عليه

أما (آيات :٢٠١٥) فقد أشارت في دراستها-التي هدفت فيها إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التميز- إلى وجود تأثير إيجابي بين الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي-تشجيع الإبداع والإبتكار) على إدارة التميز ،على حين أنه لا يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في بعدها الإلتزام واحترام قيمة الوقت على إدارة التميز .

كما جاءت دراسة (Sheeraz :2017) لتضيف هدفاً متمثلاً في كيفية إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المواقف والإشكالات الغير متوقعة، حيث اختبرت مدى صلاحية نموذج التميز EFQM لقياس قدرة الشركة على إنجاز أهدافها وطبيعة التفاعل بين المعايير (القيادة-التوجه الاستراتيجي -الموارد البشرية -العمليات) لتحقيق مستوى التميز بالشركة، وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة عمل حقيقية ، ولقد توصلت الدراسة إلى أن صلاحية نموذج إدارة التميز

يرتبط بمدى قدرة الإدارة على تحقيق القيادة الفعالة للموارد البشرية والعوامل الفنية معا ، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقعياً يتطلب الالتزام بالتفاعل بين كل المحاور بصورة شمولية .  
أما دراسة (Arturo et al: 2016) فبحثت العلاقة بين إدارة التميز وإدارة المعرفة وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بينهما، وعلاقة موجبة بين الأخيرة وتطبيق نموذج إدارة التميز .

### ب- فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية:

فى دراسة ( قسى : ٢٠١٧ ) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية فى تحسين جودة الخدمات ، فقد أقرت وجود علاقة موجبة بين هذين المتغيرين .  
أما دراسة( عبد الرحمن : ٢٠١٨ ) فبحثت فى اختلاف أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوظائف الإدارية باختلاف نوع المدارس، حيث توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لنوع المستدارس (حكومى وخاص) على الوظائف الإدارية ، وجاءت الفروق لصالح التعليم الخاص .  
وفى دراسة (Wiengarten, et al :2015) والتي هدفت إلى بيان أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على إعادة تشكيل هيكل سلسلة التوريد فى المنظمة بهدف الوصول إلى أداء متميز، حيث أوضحت النتائج الأثر الإيجابي لفعالية الإدارة الإلكترونية فى خلق القيمة على النوعية التنظيمية فى الشركات المستضافة، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على الأداء المالى فى هذه الشركات .

وأضافت دراسة(Sun et al : 2015) هدفاً يتمثل فى التعرف على أثر تطبيق البحوث المتعلقة بالمعلوماتية فى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وأوضحت النتائج ان تطوير إدارة الموارد البشرية يعتمد على تعزيز النظم المعلوماتية والتدريب والمشاركة فى تدعيم إستراتيجية الموارد البشرية فى ظل المنظومة الإلكترونية.

### ج-الدراسات الخاصة بالأداء الاستباقي :

هدفت دراسة ( النادى : ٢٠٢١)التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية( التدريب والتطوير ،تصميم الوظيفة ،الاتصالات، الأمان الوظيفي)على السلوك الاستباقي، لتبين وجود تأثير معنوى موجب ممارسات إدارة الموارد البشرية السابقة الذكر على السلوك الاستباقي .  
وهدف دراسة (سليمان وآخرون : ٢٠١٨ ) إلى إيجاد العلاقة بين أساليب التميز التنظيمي (الحوافز،التمكين، التدريب)والأداء الاستباقي،حيث أوضحت أنه توجد علاقة موجبة بين (الحوافز،التمكين)وبين الأداء الإبتياقي، إلا أنه لا توجد علاقة بينه وبين التدريب .

وقد قامت دراسة(Durrah: 2014)بقياس سياسات التميز الإدارى، حيث اتفقت مع الدراسة السابقة فى وجود علاقة موجبة بين بعد التمكين والأداء الاستباقي ، وضعف تأثير بعد الحوافز على الأداء الاستباقي ،إلا أنها اختلفت مع ذات الدراسة فى تأثير بعد التدريب، فعلى حين اعتبر(سليمان وآخرون

٢٠١٨) عدم وجود علاقة بينه وبين الأداء الاستباقي، اعتبرته دراسة (Durrah:2014) بعداً مؤثراً على هذا الأداء.

وفي دراسة (محمد :٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين كل من مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، والأداء الاستباقي، فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة موجبة بين كل من مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، والأداء الاستباقي، وكذلك وجود علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستباقي .

ولقد أضافت دراسة (Yu et al :2018) البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستباقي ، لتكشف أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الاستباقي.

كما جاءت دراسة (Castilho :2015) لتؤكد نتائج الدراسة السابقة، حيث أثبتت وجود علاقة طردية موجبة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوكيات الأداء الاستباقي ، وإن كان الرضا الوظيفي - كمتغير وسيط- لم يؤثر على هذه العلاقة .

وفي إضافة جديدة قام (العطوى وآخرون :٢٠١٧) باختبار ثقافة إدارة الخطأ في علاقتها مع سلوك العمل الاستباقي وبتوسيط التمكين النفسي، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية مع مستوى ممارسة سلوك العمل الاستباقي عند توسيط التمكين النفسي.

## ٢- متغيرات الدراسة

### أ- إدارة التميز Excellence management

#### المفهوم والمرادفات

نشأ مفهوم " إدارة التميز في الفكر الإداري المعاصر للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، مما جعل لإدارة التميز رؤى متعددة من قبل الباحثين ،حيث ذهب (Mora et al :2016) إلى أن إدارة التميز فلسفة تؤمن بها الإدارة وتمارسها في جميع نشاطاتها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية ،وتقوم المنظمة بتطبيق مجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل، فمفهوم إدارة التميز عند (zadeh et al :2017) يستند إلى إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ،حيث المنظمة منظومة متكاملة تتشابه آلياتها ومن ثم تكون محصلة لقدراتها التجميعية، ويعكس ذلك تفوق المنظمة باستمرار بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع عملائها بعلاقات الدعم والتفاعل، فإدارة التميز تعد بذلك عملية مستمرة هادفة إلى تنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (Pradhan:2018)، فهي حجر الأساس للأداء المتميز، وبناء على ما سبق فإن إدارة التميز هي

المنهجية الإدارية المرتكزة على فلسفة الإدارة التنظيمية الشاملة لبناء المنظمات على أسس متفوقة والتي تستوعب متطلبات البيئة المتغيرة والمتطورة، مما يسمح للإدارة أن تكون موجهة نحو أصحاب المصلحة عند ممارستها لمجموعة الإجراءات التي تتبعها المنظمة للوصول للتفرد والتميز، مراعية رغبات العاملين والمتعاملين معها، على أن يتم ذلك في ترابط بهدف تحقيق الابتكار في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، وبشكل غير مسبوق، حيث تنتقل المنظمة من مرحلة الأداء بشكل جيد إلى مرحلة البحث عن القيمة المضافة للأداء المتميز .

#### إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة " السبب والنتيجة" :

اختلفت الدراسات في تحديد علاقة إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة: فعلى حين أكدت بعض الدراسات ترادف المفهومين، وربطهما بشكل متلازم ، بحيث جاءت الصيغة "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة" (السواط: ٢٠١٦)، فقد ذهبت دراسات أخرى إلى أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة (Asif et al: 2013)، ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز (Alomari: 2019)، وعلى الجانب الآخر يرى (جاد الرب: ٢٠١٣) أن إدارة التميز هي الاستخدام المنهجي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأدوات التي تؤدي إلى تحسين الأداء، كما يذكر (Sheeraz:2017) أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد معايير تقييم التميز، حيث تعد إدارة التميز الجيل الجديد الذي يلي إدارة الجودة الشاملة ( المدو: ٢٠١٦) وتوضح الدراسة أن تطبيق إدارة التميز يتطلب الأنماط الإدارية والسلوكية التي تقوم على تنمية ثقافة تنظيمية تسعى لكشف فرص التميز والتفوق وتستهدف توفير أفضل الأدوات للأداء الذي يلتزم بخصائص الجودة الشاملة تضامناً مع توظيف الرصيد المعرفي للعاملين لتنمية آليات التفكير الابتكاري وفقاً لمنهجية مستندة على مفاتيح إدارة التميز .

#### ب- الإدارة الإلكترونية Electronic management

##### المفهوم والمترادفات

تعد الإدارة الإلكترونية امتداداً للتطور التكنولوجي الإداري وذلك بتطورها من النشاط من الإنساني إلى توليفة تكنولوجيا حوسبة الأنشطة ، ونظراً لتعدد التوليفة المتاحة من آليات تنفيذ هذه الأنشطة، فقد توفر العديد من المفاهيم حول الإدارة الإلكترونية، حيث تعد مدخلاً تكاملياً قائماً على استخدام التقنيات الإلكترونية لاستثمار الجهد والكينونة الاقتصادية، وتعزيز الخدمة (بوساحة: ٢٠١٦)، وبذلك فالإدارة الإلكترونية تعنى باستخدام برامج وتطبيقات الحاسب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء بصورة تنعكس على سرعة وكفاءة الخدمة المؤدات (et al: 2017) Goebel)، مما دعي (شعبان: ٢٠١٤) إلى اعتبارها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على

تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمنظمات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني بهدف استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة، فالإدارة الإلكترونية - من خلال نموذج المنظمة المزيجية - تعد مصدراً لتكامل كل من: الأبعاد المادية والتي تتسك بها الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية المتوفرة في الإدارة الإلكترونية، حيث ترتبط الحوسبة مع أنشطة الإدارة ارتباطاً وثيقاً، إلا أنها تتجاوز حوسبة حزم الأنشطة والتشغيل إلى تكوين توليفة متشابكة بين أنشطة الإدارة وبرامج الحاسب لخلق نوع من التوثيق التقني والوظيفي (ياسين: ٢٠١٦)، ولقد تمكنت تكنولوجيا المعلومات من تحقيق مرونة فعالة في منهجية تنفيذ العمليات المترابطة فنياً ووظيفياً .

ومن ذلك نجد أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى مفهوم الميكنة إلى مفهوم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير المرونة الممتزة بالشفافية واللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية أو الخارجية، وبذلك تشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط

وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتطوير البنية المعلوماتية بالارتكاز على إنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية.

وعلى الرغم من وجود إتجاهين حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية والذي يدور حول كون الحكومة الإلكترونية جزء من الإدارة الإلكترونية أم العكس، إلا أن الهدف من الإدارة الإلكترونية يتمثل في المساهمة في توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات وتعزيز مبدأ الجودة الشاملة وما يرتبط به من جودة الخدمات المقدمة مؤثراً على إدارة التميز التي تعد استجابة لطلبات العصر التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي .

### فلسفة الإدارة الإلكترونية بين إدارة التميز والأداء الاستباقي

تعتبر "الديناميكية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية التي تتعامل مع المتغيرات، كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتقوم على صناعته للتأثير على الأحداث من خلال الارتباط الإيجابي والمستمر بإدارة التميز، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لما تتخذه الإدارة من قرارات (Delgad:2018)، ومن ذلك يتبين أن فلسفة الإدارة الإلكترونية تقوم على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى المقبول للإنجاز والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية للأداء الاستباقي المتميز، حيث يأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الاعتقاد الراسخ بالفرد وأهمية استثمار طاقاته الفكرية، ومن ثم يكون الإبداع البشري من أسس تفعيل الإدارة الإلكترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة الآتية كمرتكز لإدارة التميز.

## ج- الأداء الاستباقي Proactive Performance

### المفهوم والمرادفات

في إطار تحديد مفهوم الأداء الاستباقي أشار (Mshellia et al: 2016) إلى أنه مجموعة من السلوكيات التي تعود على المنظمة بالعديد من المزايا، كما أنه لا ينتظر منها مقابل مادياً، فهو يتخطى الأدوار الرسمية التي يقوم بها الموظفون، ليكون ضمن سلوكيات المنظمة التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة .

وأضاف (Singh et al: 2018) للتعريف السابق أنه يمثل النشاطات التي تساهم في فاعلية المنظمة ، والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة ، كما أنها تساعد على تشكيل ثقافة المنظمة ، ولقد اتفق هذا التعريف مع التعريف السابق في أن الأداء الاستباقي لا ينحصر في أداء الموظفين للأدوار المطلوبة والمذكورة في وصف وظائفهم ، ولكن أيضا لأداء المهام التي قد لا تكون صراحة جزءاً من وصف وظائفهم (الدليمي: ٢٠١٦)، فالأداء الاستباقي يتضمن جانبين الأول: تفاعل العلاقات الشخصية والتي تصف السلوكيات المتجهة شخصياً نحو زملاء العمل حيث تسهم في إنجاز الأهداف التنظيمية وتكريس الوقت لإتمام العمل ، أما الثاني: فيتعلق بالإخلاص في العمل والذى يصف توجه الدافعية نحو الانضباط الذاتي مثل العمل بجد، واتباع القواعد ودعم الأهداف التنظيمية ( Chatterjee et al: 2017 ) .

ومن ذلك نستخلص أن هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف محدد للأداء الاستباقي كونه يتداخل مع العديد من المفاهيم التنظيمية مثل المبادرة الشخصية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، فضلاً عن اختلاف الخلفيات الفكرية للباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم ، إلا أنه يمكن صياغة مفهوم الأداء الاستباقي بأنه السلوكيات المشكلة للسياق النفسى والاجتماعى لأداء أنشطة الصيانة وتحقيق التحويل الجوهرى المميز فى المنظمة ، واتباع الدور الفاعل والمبادرة فى النهج المتبع تجاه العمل ، بالارتكاز على أنشطة لسلوكيات استباقية تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد، مع منح الإجراءات المتعبة -لتنفيذ هذه الأنشطة- الصبغة القانونية لتنفيذها بالمنظمات، بحيث يحتوى هذا المفهوم اختلافات رؤى الباحثين، بين اعتبار الأداء الاستباقي ليس نمطا سلوكيا فى حد ذاته ، وإنما هو سلوك لتكليفات قد تكون تطوعية أو غير تطوعية (Mshellia et al: 2016) إلى اعتباره سلوكاً مرتبطاً بالأنشطة التطوعية أو العمل الإضافى فقط، فالأداء الاستباقي ينشأ من مفاهيم رئيسية هي سلوك المواطنة التنظيمى التطوعى والسلوك التنظيمى الاجتماعى ونموذج الجندى الفاعل بالولاء والعمل كفريق (Akoto: 2015).

أبعاد الأداء الاستباقي بين نظرية الفروق الفردية وأنماط السلوكيات التنظيمية

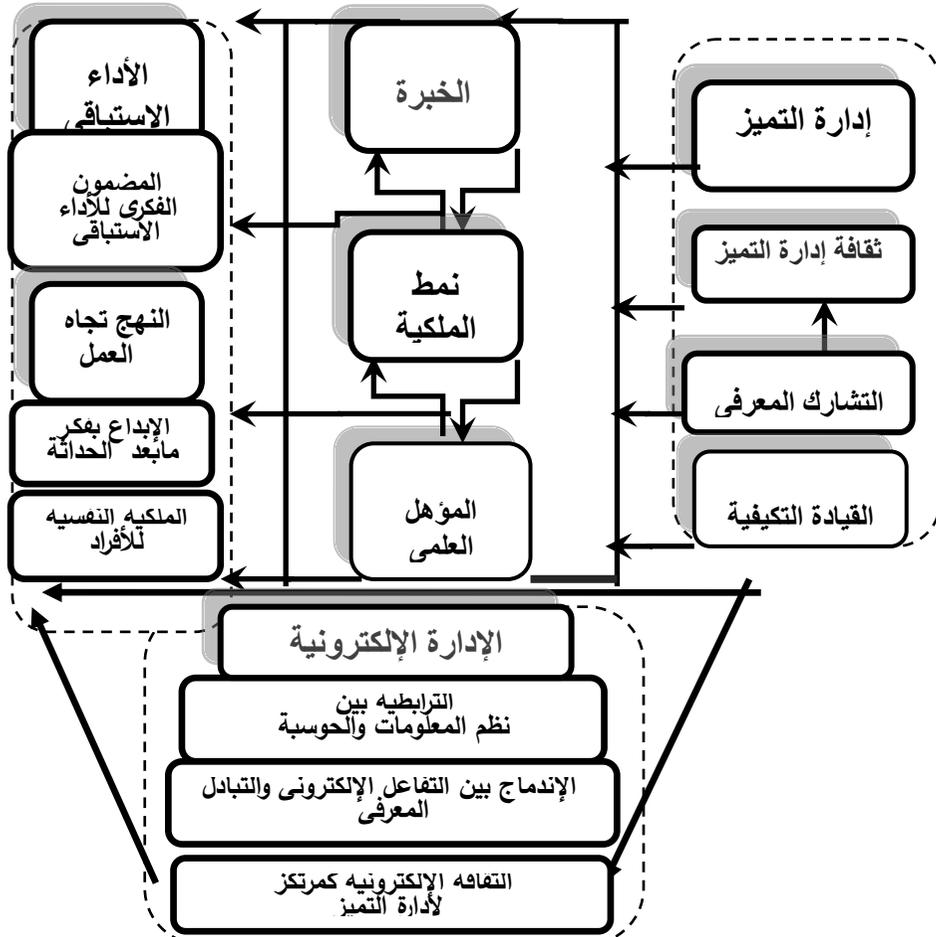
من خلال مراجعة الدراسة- بحسب إدراك كل باحث- للمفهوم ،وما مدى ارتباطه بالمفاهيم المختلفة مثل مفهوم العدالة التنظيمية ،والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية وغيرها من المفاهيم، نجد أنه في نظرية الفروق الفردية للأداء الاستباقي تم التمييز بين نوعين من الأداء ،الأول أداء المهمة والذي يشمل سلوكيات تدعم مباشرة تحويل المادة الخام إلى منتجات المنظمة، والثاني هو الأداء الاستباقي الذي يتضمن السلوكيات الداعمة للبيئة النفسية، حيث تعتبر وظائف هذا الأداء أكثر مماثلة من أنشطة المهمة (Hosie:2016)، وفي نظريات السلوك التنظيمي فإن الأداء الاستباقي يركز على أبعاد ثلاث :أداء المواطنة الشخصية (سلوكيات تعيد اعضاء التنظيم الفردي مثل الإيثار، التعاون)، وأداء المواطنة التنظيمية (سلوكيات تعيد المنظمة مثل اتباع القواعد والإجراءات، الإخلاص، الولاء والالتزام)، وسلوكيات تعيد العمل (مثل الجهد الإضافي وإخلاص العمل) وإن كان قد تم إدماج الأبعاد السابقة في النموذج المعدل ثلاثي الأبعاد بحيث أصبحت الدعم الشخصي والدعم التنظيمي والمبادرة الواعية (Yu et al:2016).

### إدارة السلوك الاستباقي Proactive performance management

ينطوي الأداء الاستباقي على سلوكيات تطوعية وتميزية، ففي نظرية الفروقات الفردية ، نجد أن أداء المهمة يكون أكثر ارتباطاً بالفروقات الفردية في القدرات الشخصية عنه في الخصائص الشخصية، أما في السلوكيات التنظيمية فإن الأداء الاستباقي يكون أكثر ارتباطاً بالخصائص الشخصية عنه بالفروقات الفردية في القدرات الشخصية (Reilly et al:2014)، وانطلاقاً من ذلك تؤكد الدراسة الحالية أن إدارة الأداء الاستباقي هي وسيلة يتم بها إدارة توجهات الأفراد على محوري الفروقات الفردية والخصائص الشخصية لتحسين أدائهم الاستباقي .

### الفجوة البحثية

تم إجراء مسح للأدبيات والدراسات السابقة ،حيث تبين عدم وجود دراسات عالجت تأثير الإدارة الإلكترونية كمتغير يتوسط العلاقة التفاعلية بين إدارة التميز والأداء الاستباقي، كما لم تعالج الدراسات السابقة أثر كل من نمط الملكية والمؤهل العلمي والخبرة في دراسة العلاقة السابقة ،إضافة إلى أن الدراسات السابقة لم تطبق على البنوك على حد علم الباحثة، ويوضح الشكل التالي المخطط الشكلي للبحث.



شكل رقم ( ١ ) النموذج المفاهيمي للدراسة

### ثالثا: الدراسة الميدانية

#### ١-مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد القائمين بالعمل فى جميع البنوك بالقاهرة الكبرى ،ويرجع اختيار البنوك الواقعة بالقاهرة الكبرى كونها تمثل جميع البنوك بالمحافظات لأخرى ،حيث تمتد فروع أغلبها إلى جميع المحافظات ،كما ان السياسات الخاصة بالعمل فى الفروع المنتمية لكل بنك متماثلة ، تخضع هذه البنوك لإشراف البنك المركزي، ولقد ساهمت طبيعة مجتمع الدراسة فى تحديد حجم العينة ووحداتها وذلك كما يلى :-

أ-تحديد حجم العينة: والتي تعنى عينة من البنوك التى يتضمنها مجتمع الدراسة ،حيث تم تحديد عدد البنوك المطلوب سحبها(حكومي-محلى-فروع لبنوك أجنبية) بعدد(٢٠) بنكا من إجمالي عدد البنوك الخاضعة لإشراف البنك المركزي البالغ عددها (٣٨) بنكا ،حيث بلغ عدد البنوك الحكومية المسحوبة ( ٢ ) بنك ، بإجمالي بنوك حكومية (٣) بنكا حكوميا وبنسبة (٨٪تقريبا)من إجمالي البنوك

الحكومية ،حيث تعكس هذه النسبة تمثيل البنوك الحكومية لإجمالي عدد البنوك الخاضعة لإشراف البنك المركزي، وتم تحديد أسماء هذه البنوك بطريقة عشوائية، كما تم تحديد حجم العينة للبنوك المحلية وفروع لبنوك أجنبية ووفقا للنسب بالجدول التالي :

جدول رقم ( ١ ) وصف العينة وفقا للبنوك الخاضعة لإشراف البنك المركزي بالقاهرة الكبرى

نوع البنك	عدد البنوك	النسبة	العدد المطلوب سحبه
حكومي	٣	٨٪	٢
مصرى	١١	٢٨٪	٦
فروع لبنوك أجنبية	٢٤	٦٤%	١٢
الإجمالي	٣٨	١٠٠٪	٢٠

ب- تحديد وحدات العينة والتي تشير إلى عينة من الافراد التي تنتمى إليها مفردات العينة الأساسية للدراسة ، يتضح من الجدول السابق أن مفردات مجتمع الدراسة ٦٢٦ مفردة ، موزعة على البنوك الثلاثة ( ١٠٧-١٧٦-٣٤٣ )، يتم سحب عينة طبقية من العاملين وفقا لنسب تمثيلهم فى مجتمع الدراسة ، والتي بلغت فى الأنواع الثلاثة ما يلى:

- عاملون البنوك الحكومية لإجمالي عاملى البنوك =  $107 / 626 = 17\%$

- عاملون البنوك المحلية لإجمالي عاملى البنوك =  $176 / 626 = 28\%$

- عاملون بفروع لبنوك اجنبية لإجمالي عاملى البنوك =  $343 / 626 = 55\%$

أما الخطوة التالية : يتم فيها سحب عينة من موظفي كل بنك وفقا للنسب السابقة ، حيث بلغ إجمالي عينة الأفراد (٣٢٣) موزعة بأعداد (٥٥ - ٩٠ - ١٧٨) لكل نوع من الأنواع الثلاث ، كما تم زيادة هذا العدد إلى ( ٣٦٣ ) لتلافى تراجع معدلات الاستجابة ، ثم تم سحب عينة عشوائية من العاملين بكل بنك من البنوك المسحوبة ، والبالغ عددها (٢٠) بنكا بشكل متناسب مع وحدات المعاينة وذلك كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم ( ٢ ) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للبنوك محل الدراسة

نمط الملكية	أسماء البنوك	عدد العاملين	حجم العينة	الإستثمارات	
				الموزعة	المستوفاة
بنك مصر	البنك الاهلى المصرى	٥٥	٢٨	٣٠	٢٩
	بنك مصر	٥٢	٢٧	٢٩	٢٧
بنك قناه السويس	بنك قناة السويس	٢٩	١٤	١٦	١٥
	بنك التنمية الصناعية	٣١	١٦	١٨	١٧
	البنك العقارى المصرى العربى	٢٥	١٣	١٥	١٣
	البنك التجارى الدولى	٣١	١٦	١٨	١٦
	بنك التعمير والإسكان	٣٢	١٧	١٩	١٦
	بنك الإستثمار العربى	٢٨	١٤	١٦	١٤

١٥	١٧	١٥	٣٠	البنك العربي	فروع لبنوك أجنبية
١٨	١٩	١٧	٣٢	بنك ابو ظبي الأول	
٢٠	٢١	١٩	٣٤	البنك الاهلي المتحد	
١٦	١٦	١٤	٢٨	بنك فيصل الإسلامي	
١٤	١٥	١٣	٢٦	بنك البركة	
١٩	٢٠	١٨	٣٣	البنك الاهلي اليوناني	
١٣	١٣	١١	٢٣	بنك بلوم	
١٣	١٤	١٢	٢٤	بنك عودة	
١٩	١٩	١٧	٣١	البنك التجاري وفا	
١٤	١٥	١٣	٢٧	بنك SHBC مصر	
١٢	١٣	١١	٢٢	بنك الكويت الوطني	
١٨	٢٠	١٨	٣٣	بنك الامارات دبي	
٣٣٨	٣٦٣	٣٢٣	٦٢٦	إجمالي	

## ٢- منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية باستخدام الدراسة الميدانية، وللتعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء الاستباقي، فهو يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه تعبيراً كيمياً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، بما يتناسب في مثل هذه الدراسات، كما يتبين من الجدول التالي.

جدول رقم (٣) خصائص عينة البحث من العاملين وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الإجمالي	فروع لبنوك أجنبية		بنوك محلية		بنوك حكومية		سنوات الخبرة		نوع المؤهل
	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	الفئات	التكرارات	التكرارات		
٢٠	١٢	٥	٣	٣	أقل من ١٠ سنوات	٣	٣	دكتورة	
١٤	٩	٣	٢	٢	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٢	٢		
١٠	٦	٢	٢	٢	أكثر من ٢٠ سنة	٢	٢		
٤٤	٢٧	١٠	٧	٧	المجموع	٧	٧		
٢٦	١٤	٧	٥	٥	أقل من ١٠ سنوات	٥	٥	ماجستير	
١٩	١١	٥	٣	٣	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٣	٣		
١١	٦	٣	٢	٢	أكثر من ٢٠ سنة	٢	٢		

٥٦	٣١	١٥	١٠	المجموع	
٣٠	١٥	١٠	٥	أقل من ١٠ سنوات	دبلوماسية ومالية وإدارية
٢٦	١٣	٨	٥	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
١٩	١١	٥	٣	أكثر من ٢٠ سنة	
٧٥	٣٩	٢٣	١٣	المجموع	
٣٩	٢١	١٢	٦	أقل من ١٠ سنوات	العلمي
٥٠	٢٧	١٤	٩	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	
٥٩	٣٣	١٦	١٠	أكثر من ٢٠ سنة	
١٤٨	٨١	٤٢	٢٥	المجموع	
٣٢٣	١٧٨	٩٠	٥٥		الإجمالي

وبناء على ما سبق - ووفقاً لجدول رقم (٢) فإن طريقة سحب العينة، وكذلك مستوى تمثيل فئات وحدات العينة وفقاً لنسب البيانات الشخصية للمستقضي منهم تمثل مؤشراً هاماً للصدق الخارجي لنتائج الدراسة الحالية، وترجع إلى حد كبير إمكانية تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة، كما أن حجم العينة ٢٣٢ مفردة من العاملين بالبنوك، وفقاً لتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، حيث وضح الجدول رقم (٣) خصائص عينة البحث من العاملين وفقاً لنمط الملكية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### ٣- أداة الدراسة وإجراءاتها

تم استخدام قائمة الاستقصاء، وهي ملائمة للدراسة من حيث الجهد والإمكانات. -بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة تم صياغة قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية وعرضها على المحكمين لتحكيمها. - قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية: احتوت القائمة على جزأين أساسيين هما: الجزء الأول: معلومات عن مجتمع الدراسة والسمات الشخصية للمستقضي منه.

الجزء الثاني: ويشمل مجموعة من العبارات (١١٦) عبارة وزعت بمحاور ثلاث هي:

- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية ويتكون من (٤٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.
- المحور الثاني: إدارة التميز ويتكون (٣٢) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.
- المحور الثالث: الأداء الاستباقي، ويتكون من (٣٧) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وذلك باستخدام المقياس الخماسي المتدرج.

### ٤- صدق المقياس

يعني صدق المقياس التأكد من أن قائمة الاستقصاء ستقيس ما أعدت لقياسه، وقامت الباحثة بالتحقق من صدق قائمة الاستقصاء بعدة طرق منها:

### ١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين، مع مراعاة نوع تخصصاتهم واستناداً إلى ملاحظاتهم، تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض منها .

### ب -الصدق البنائي

ويعتبر وسيلة لقياس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ودرجة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المقياس، كما يلي

جدول رقم ( ٤ ) معامل الصدق لأبعاد المقياس المختلفة

البعد	معامل الصدق	البعد
١ - الإدارة الإلكترونية	٠.٩٢	دال جدا
٢- إدارة التميز	٠.٩٦	دال جدا
٣- الأداء الاستباقي	٠.٩٣	دال جدا

يتضح أن معامل الصدق لكافة أبعاد المقياس مرتفع جدا، ولذلك يمكن تطبيقه بدرجة كبيرة من الثقة، كما أن جميع معاملات الارتباط لكل مجالات المقياس دالة إحصائياً لمستوى معنوية ٠.٠٥ مما يعنى تواجد الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، واشتراكها جميعاً لقياس متغيرات الدراسة .

### ٥-أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق المقياس المقترح، وبرنامج التحليل الإحصائي Spss V22 لاختبار صحة فروض الدراسة .

### ٦-نتائج الدراسة الميدانية :

الفرض الأول: يختلف تأثير إدارة التميز بأبعادها ( ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)على الإدارة الإلكترونية بأبعادها ( الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز- الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي)باختلاف(نمط الملكية -المؤهل العلمي-الخبرة).

### ١-مدى تأثير إدارة التميز بأبعادها على الإدارة الإلكترونية إجمالاً وفقاً لنمط الملكية

جدول رقم ( ٥ ) نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام الانحدار الخطي البسيط

تحليل النوع	المتغيرات	معامل الارتباط	معامل تحديد R2	F المحسوبة	معنوية
تأثير نوع التميز	إدارة التميز	٠.٨١٢	٠.٦٥٩	٥٥٧.١٣٥	٠.٠٠٠
	ثقافة إدارة التميز	٠.٧٣٣	٠.٥٣٨	٣٣٥.٠١٢	٠.٠٠٠
	التشارك المعرفي	٠.٧٠٢	٠.٤٩٣	٢٧٩.٦١٣	٠.٠٠٠
	القيادة التكيفية	٠.٦٠٤	٠.٣٦٥	١٦٥.٣٣٧	٠.٠٠٠

٠.٠٠٠	٣٠.٤٦٢	٠.٧١٧	٠.٨٤٧	إدارة التميز	المحلية
٠.٠٠٠	٣٥.٧١٧	٠.٧٤٩	٠.٨٦٥	ثقافة إدارة التميز	
٠.٠٠٠	١٩.٧٠٣	٠.٦٢١	٠.٧٨٨	التشارك المعرفي	
٠.٠٠٠	١٧.٣٣٩	٠.٥٩١	٠.٧٦٩	القيادة التكميلية	
٠.٠٠٠	١٥٣.٩٩١	٠.٩٠١	٠.٩٤٩	إدارة التميز	الحكومية
٠.٠٠٠	٢٥.١٠٨	٠.٥٩٦	٠.٧٧٢	ثقافة إدارة التميز	
٠.٠٠٠	٩٩.١١٦	٠.٨٥٤	٠.٩٢٤	التشارك المعرفي	
٠.٠٠٠	٨٥.٧٩٦	٠.٨٣٤	٠.٩١٣	القيادة التكميلية	

من الجدول السابق نجد ان :-

فروع لبنوك أجنبية: إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ، فهي علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين بلغت (٠.٨١٢)، وكذلك فإن معامل التحديد (٠.٦٥٩)، فالمتغير المستقل قادر على تفسير ٦٦٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة ، فبلغت (F=٥٥٧.١٣٥)، مما يؤكد أن الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي، ويوجد اختلاف للأهمية النسبية لأبعاد إدارة التميز في تأثيرها على الإدارة الإلكترونية (ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكميلية) لمعامل التحديد (٠.٥٣٨-٠.٤٩٣-٠.٣٦٥) بالتوالي.

في البنوك المحلية فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت (٠.٨٤٧)، وبلغ معامل التحديد (٠.٧١٧) ، مما يعني أن المتغير المستقل قادر على ان يفسر ٧٢٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ، وبين تحليل التباين معنوية هذه العلاقة (F = ٣٠٤.٤٦٢)، وهو يعكس وجود ارتباط حقيقي، كما يوضح الجدول نفس النتيجة لأبعاد إدارة التميز في تأثيرها على الإدارة الإلكترونية ، وإن اختلفت قوة التأثير وذلك بترتيب (ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكميلية) لقيم معامل التحديد (٠.٧٤٩- ٠.٦٢١- ٠.٥٩١) على التوالي.

وفي البنوك الحكومية فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، كما أنها علاقة قوية بلغت (٠.٩٤٩)، وبلغ معامل التحديد (٠.٩٠١) مما يبين أن المتغير المستقل " إدارة التميز" قادر على ان يفسر ٩٠٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة ، حيث (F= ١٥٣.٩٩١) ، وهو يعكس كونه ارتباطاً حقيقياً، كما تبين اختلاف تأثير أبعاد إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية (التشارك المعرفي-القيادة التكميلية-ثقافة إدارة التميز) للقيم (٠.٨٥٤-٠.٨٣٤-٠.٥٩٦) بالتوالي.

٢-مدى تأثير إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

جدول رقم (٦) نتائج اختبار الفرض الأول باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مؤهل تحليل	المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	F المحسوبة	بمعنوية
مؤهل جامعي	إدارة التميز	٠.٧٧٣	٠.٥٩٨	٣٦٨.٩٧٦	٠.٠٠٠
	ثقافة إدارة التميز	٠.٦٩١	٠.٤٧٧	٢٢٦.٢٢٤	٠.٠٠٠
	التشارك المعرفي	٠.٦٧١	٠.٤٥١	٢٠٣.٤٢٧	٠.٠٠٠
	القيادة التكيفية	٠.٣٨٠	٠.١٤١	٤١.٧٥٦	٠.٠٠٠
دبلومة وما يعادلها	إدارة التميز	٠.٤٥٠	٠.٢٠٢	١٠.٨٩٤	٠.٠٠٠
	ثقافة إدارة التميز	٠.٣٠١	٠.٠٩١	٤.٢٣٨	٠.٠٤٥
	التشارك المعرفي	٠.٣٩٩	٠.١٥٩	٨.١٥٥	٠.٠٠٧
	القيادة التكيفية	٠.٣٢٥	٠.١٠٦	٥.٠٨٥	٠.٠٢٩
ماجستير	إدارة التميز	٠.٦٠٧	٠.٣٦٨	٨.١٥٢	٠.٠١٣
	ثقافة إدارة التميز	٠.٠٥٦	٠.٠٠٣	٠.٠٤٤	٠.٨٣٧
	التشارك المعرفي	٠.٦٢٤	٠.٣٨٩	٤.٢٩٩	٠.٠٣٧
	القيادة التكيفية	٠.١٤٦	٠.٣٠٣	٢.٤٠٢	٠.١٤٤
لكفؤارة	إدارة التميز	٠.٥٩٠	٠.٣٤٩	٥.٣٥٠	٠.٠٤٣
	ثقافة إدارة التميز	٠.٣٧٠	٠.١٣٧	١.٥٨٤	٠.٢٣٧
	التشارك المعرفي	٠.٦٧٨	٠.٤٥٩	٨.٤٩١	٠.٠١٥
	القيادة التكيفية	٠.٣١٤	٠.٠٩٨	١.٠٩١	٠.٠١٥

من الجدول السابق نجد ان :-

بالنسبة للمؤهل الجامعي فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ،وتوجد علاقة إرتباط طردية موجبة بلغت(٠.٧٧٣)، بلغ معامل التحديد (٠.٥٩٨) فالمتغير المستقل " إدارة التميز" قادر على ان يفسر ٦٠٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ،كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، وبلغت F (٣٦٨.٩٧٦) ، فالارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي، كما يوجد اختلاف لأهمية أبعاد إدارة التميز في تأثيرها على الإدارة الإلكترونية بترتيب(ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفي-القيادة التكيفية)ولقيم معامل التحديد(٠.٤٧٧-٠.٤٥١-٠.١٤٤) على التوالي.

وفيما يتعلق بمؤهل الدبلومة وما يعادلها فإشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة،وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين تميل مستوى قوته إلى الدرجة المتوسطة، والتي بلغت (٠.٤٥٠) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٠٢) فالمتغير المستقل " إدارة التميز" قادر على ان يفسر ٢٠٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ،وبين تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، وبلغت F المحسوبة (١٠.٨٩٤)، فالارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي، كما يوجد اختلاف للأهمية النسبية لأبعاد إدارة التميز في تأثيرها على الإدارة الإلكترونية(التشارك

المعرفى-القيادة التكيفية - ثقافة إدارة التميز)وفقا لمعامل التحديد(٠.١٥٩ - ٠.١٠٦ - ٠.٠٩١ على التوالي.

أما مؤهل الماجستير فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة، مما يبين علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين،والتي بلغت (٠.٦٠٧)،فهي علاقة قوية ، وبلغ معامل التحديد (٠.٣٦٨) ، مما يعنى إن المتغير المستقل" إدارة التميز" قادر على ان يفسر ٣٧٪ من التغير فى الإدارة الإلكترونية ، ،كما بين تحليل التباين معنوية هذه العلاقة ،(F=٨.١٥٢)، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين إرتباط حقيقي،ويوجد اختلاف لأهمية أبعاد إدارة التميز فى تأثيرها على الإدارة الإلكترونية (التشارك المعرفى-القيادة التكيفية - ثقافة إدارة التميز)لقيم معامل التحديد)والتي بلغت قيمها (٠.٣٨٩ - ٠.٣٠٣ - ٠.٠٠٣) على التوالي .

وفقا لمؤهل الدكتوراة فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ،فهناك علاقة ارتباط طردية موجبة بينهما بلغت(٠.٥٩٠)،اتسق ذلك مع ارتفاع معامل التحديد ليلبغ ٣٤٩.٠٣ مما يمكن للمتغير المستقل ان يفسر ٣٥٪ من التغير فى الإدارة الإلكترونية ،وبين تحليل التباين معنوية هذه العلاقة،(F=٥.٣٥)فالارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي، كما يوجد اختلاف للأهمية النسبية لأبعاد إدارة التميز فى تأثيرها على الإدارة الإلكترونية (التشارك المعرفى- ثقافة إدارة التميز - القيادة التكيفية) لقيم معامل التحديد(٠.٤٥٩ - ٠.١٣٧ - ٠.٠٩٨)تواليا.

٣-مدى تأثير إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية وفقا لاختلاف سنوات الخبرة

جدول رقم (٧) نتائج إختبار الفرض الأول بإستخدام الانحدار الخطى البسيط

مغنوية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغيرات	خبرة تحليل
٠.٠٠٠	٤٢٦.٧١٩	٠.٨٢١	٠.٩٠٦	إدارة التميز	أقل من ١٠ سنوات
٠.٠٠٠	٢٥٢.٧٤٣	٠.٧٣١	٠.٨٥٥	ثقافة إدارة التميز	
٠.٠٠٠	١٣٦.٤٢٠	٠.٥٩٥	٠.٧٧١	التشارك المعرفى	
٠.٠٠٠	٢١٣.٦٥٣	٠.٦٩٧	٠.٨٣٥	القيادة التكيفية	
٠.٠٠٠	١٨٤.٥١١	٠.٦٥١	٠.٨٠٧	إدارة التميز	١٠ إلى ٢٠ سنة
٠.٠٠٠	٨٣.٠٩٦	٠.٤٥٩	٠.٦٧٧	ثقافة إدارة التميز	
٠.٠٠٠	١٠١.٦١٥	٠.٥٠٧	٠.٧١٢	التشارك المعرفى	
٠.٠٠٠	١١٣.٧١٨	٠.٥٣٥	٠.٧٣١	القيادة التكيفية	
٠.٠٠٠	٢٥٥.٣١٧	٠.٦٧١	٠.٨١٩	إدارة التميز	أكثر من ٢٠ سنة
٠.٠٠٠	٢٠١.٩٠٣	٠.٦١٨	٠.٧٨٦	ثقافة إدارة التميز	
٠.٠٠٠	١٩٦.٧٧٦	٠.٦١٢	٠.٧٨٢	التشارك المعرفى	
٠.٠٠	٢١.٠١٨	٠.١٤٤	٠.٣٧٩	القيادة التكيفية	

من الجدول السابق نجد ان :- عند خبرة أقل من ١٠ سنوات فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ،مما يؤكد علاقة إرتباط طردية بين المتغيرين ،وهى علاقة موجبة قوية

(معامل الارتباط=0.906)، وبلغ معامل التحديد ( 0.821 ) ، فالمتغير المستقل قادر على تفسير 82٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة ، حيث  $F(426.719)$  فالارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي ، كما تبين إختلاف تأثير أبعاد إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية (ثقافة إدارة التميز - القيادة التكيفية - التشارك المعرفي) ولقيم معامل التحديد (0.731- 0.697- 0.595).تواليا.

عند خبرة من 10 الى 20 سنة إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ،وهي علاقة قوية (0.807)، فمعامل التحديد 0.651 ، فالمتغير المستقل إدارة التميز قادر على ان يفسر 65٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية ،وأوضح تحليل التباين معنوية العلاقة ،  $F(184.511)$  فالارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي ،كما تبين إختلاف تأثير أبعاد إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية(القيادة التكيفية -التشارك - ثقافة إدارة التميز) ولقيم(0.507 - 0.535 - 0.459)تواليا.

خبرة اكثر من 20 سنة فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية موجبة ،وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بينهما، كما أنها علاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.819)، وبلغ معامل التحديد ( 0.671) مما يعنى أن المتغير المستقل قادر على ان يفسر 67٪ من التغير في الإدارة الإلكترونية، وحيث أن  $F(255.317)$ ، فإن الارتباط بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية ارتباط حقيقي، كما تبين إختلاف تأثير أبعاد إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية وبترتيب (ثقافة إدارة التميز، التشارك، القيادة التكيفية ) لقيم معامل التحديد ( 0.618 - 0.612 - 0.144 ) تواليا.

الفرض الثانى يختلف تأثير إدارة التميز بأبعادها(ثقافة إدارة التميز،التشارك المعرفي،القيادة التكيفية)على الأداء الاسـتـبـاقـى بأبعاده(المضمون الفكري ،الإبداع،الملكية النفسية)باختلاف(نمط الملكية،المؤهل العلمي،الخبرة).

#### 1- مدى تأثير إدارة التميز على الأداء الإستباقي بأبعاده وفقا لاختلاف نمط الملكية

جدول رقم ( ٨ ) نتائج إختبار الفرض الثانى بإستخدام الإنحدار الخطى البسيط

النوع تحليل	متغيرات يؤثر عليها إدارة التميز	معامل الارتباط	معامل تحديد	F	معنوية
التأثير	الأداء الاستباقي	0.826	0.683	620.565	0.000
	المضمون الفكري	0.600	0.360	161.952	0.000
	النهج تجاه العمل	0.899	0.808	121.009	0.000
	الإبداع بفكر مابعد الحداثة	0.943	0.889	2302.154	0.000
المطابق	الملكية النفسية	0.773	0.598	428.286	0.000
	الأداء الاستباقي	0.970	0.942	193.951	0.000
	المضمون الفكري	0.740	0.548	14.552	0.000
	النهج تجاه العمل	0.874	0.765	38.958	0.000
	الإبداع بفكر مابعد الحداثة	0.859	0.737	33.677	0.000

...	١١٠.٨١٣	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠	الملكية النفسية	الحكومة
.....	٣٦٣.١٨٥	٠.٩٥٥	٠.٩٧٧	الأداء الاستباقي	
.....	٢٢.٦٨٩	٠.٥٧٢	٠.٧٥٦	المضمون الفكري	
.....	١٥٦.٨٢٩	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠	النهج تجاه العمل	
.....	٣٥٣.٣٥٢	٠.٩٥٤	٠.٩٧٧	الإبداع بفكر مابعد الحدائثة	
.....	٦٧.٦٨٣	٠.٧٩٩	٠.٨٩٤	الملكية النفسية	

من الجدول السابق نجد ان :-

فروع لبنوك أجنبية: إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، وهو يعكس علاقة إرتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت (٠.٨٢٦)، وبلغ قيمة معامل التحديد (٠.٦٨٣) مما يدل على أن المتغير المستقل قادر على يفسر ٦٨% من التغير في المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية العلاقة ( $F = 620.056$ )، وهو يشير إلى أن الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي، وكذلك اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الإبداع، النهج تجاه العمل، الملكية النفسية للأفراد، المضمون الفكري) وفقاً للقيم (٠.٨٨٩ - ٠.٨٠٨ - ٠.٥٩٨ - ٠.٣٦٠) تواليا .

وفي البنوك المحلية: فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، مما يعكس علاقة إرتباط طردية موجبة بينهما، كما أنها علاقة قوية بلغت (٠.٩٧)، وبلغ معامل التحديد (٠.٩٤٢) مما يعنى أن المتغير المستقل قادر على ان يفسر ٩٤% من التغير في المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، فجاءت ( $F = 193.951$ ) وهو يشير إلى أن الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي، وكذلك اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الملكية النفسية - النهج تجاه العمل - الإبداع - المضمون الفكري) لقيم (٠.٩٠٢ - ٠.٧٦٥ - ٠.٧٣٧ - ٠.٥٤٨) تواليا البنوك الحكومية إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة مما يبين علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وهي علاقة قوية (٠.٩٧٧)، منعكسة على معامل التحديد (٠.٩٥٥) فالمتغير المستقل قادر على أن يفسر ٩٦% من التغير في المتغير التابع، وتبين تباين العلاقة ( $F = 363.185$ )، فالارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، واتضح اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي (الإبداع، النهج، الملكية النفسية، المضمون الفكري) لقيم (٠.٧٩٩، ٠.٩٠٢، ٠.٩٥٤، ٠.٥٧٢) تواليا.

## ٢- مدى تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

جدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الثاني باستخدام الانحدار الخطى البسيط

مؤهل تحليل	متغيرات يؤثر عليها إدارة التميز	معامل الارتباط	معامل تحديد	F	معنوية
الحكومة	الأداء الاستباقي	٠.٧٧٥	٠.٥٧٠	٣٢٨.٩١٠	.....
	المضمون الفكري	٠.٢٤٩	٠.٠٦٢	١٦.٤٠٧	.....
	النهج تجاه العمل	٠.٧٢٣	٠.٥٢٣	٢٧١.٤٨٥	.....
	الإبداع بفكر مابعد الحدائثة	٠.٧٣٢	٠.٥٣٦	٢٨٥.٩٢٣	.....

٠.٠٠٠	١٠٢.٥٦٦	٠.٢٩٣	٠.٥٤١	الملكية النفسية	دبلومة ومايعادلها
٠.٢٠٥	١.٦٦٥	٠.٠٣٧	٠.١٩٢	الأداء الاستباقي	
٠.٠٠١	١٢.٦٠٤	٠.٢٤٣	٠.٤٩٣	المضمون الفكري	
٠.٠٦٩	٠.١٨٥	٠.٠٠٤	٠.٠٦٥	النهج تجاه العمل	
٠.٠٦٨	٠.١٦٥	٠.٠٠٣	٠.٠٦٢	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	
٠.٢١٥	١.٥٨٤	٠.٠٣٦	٠.١٨٨	الملكية النفسية	ماجستير
٠.٠٠١	١٥.٩٠٤	٠.٥٣٢	٠.٧٢٩	الأداء الاستباقي	
٠.٠٠٠	١١.٠٧١	٠.٤٤٢	٠.٦٦٥	المضمون الفكري	
٠.٠٣٩	٥.١٧٧	٠.٢٧٠	٠.٥٢٠	النهج تجاه العمل	
٠.٠٠٣	١٢.٦٧٠	٠.٤٧٥	٠.٦٨٩	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	
٠.٠٠٩	٩.٢٣٤	٠.٣٩٧	٠.٦٣٠	الملكية النفسية	دكتوراة
٠.٠٢٧	٦.٧٤٨	٠.٤٠٣	٠.٦٣٥	الأداء الاستباقي	
٠.٢٦٣	١.٤٠٤	٠.١٢٣	٠.٣٥١	المضمون الفكري	
٠.٠٥٤	٤.٧٧٠	٠.٣٢٣	٠.٥٦٨	النهج تجاه العمل	
٠.٣٤	٦.٠٤٦	٠.٣٧٧	٠.٦١٤	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	
٠.٠٠٠	٦.٣٩٤	٠.٣٩٠	٠.٦٢٥	الملكية النفسية	

من الجدول السابق نجد ان:

بالنسبة للمؤهل الجامعي فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الإستباقي موجبة وهو يعكس علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تبلغ (٠.٧٧٥)، كما أن قيمة معامل التحديد (٠.٥٧٠) وهذا يعنى أن المتغير المستقل "إدارة التميز" قادر على ان يفسر ٥٧٪ من التغير فى المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة (٣٢٨.٩١٠) وهو مايشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما تبين اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الإبداع، النهج تجاه العمل، الملكية النفسية للأفراد، المضمون الفكري للأداء الاستباقي) لقيم معامل التحديد (٠.٥٣٦ - ٠.٥٢٣ - ٠.٢٩٣ - ٠.٠٦٢) على التوالي.

مؤهل دبلومة ومايعادلها فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين وإن كانت ضعيفة، (٠.١٩٢)، حيث أثرت على تراجع قيمة معامل التحديد فبلغت (٠.٠٣٧)، ولقد ساهمت هذه القيمة فى تفسير ٣ % تقريبا من هذه العلاقة، وهذا يعنى أن المتغير المستقل " إدارة التميز " قادر على ان يفسر ٣٪ من التغير فى المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين ان  $F = ١.٦٦٥$ ، ولقد تبين اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (المضمون الفكري للأداء الاستباقي-الملكية النفسية- النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر مابعد الحدائة) لمعامل التحديد (٠.٢٤٣ - ٠.٠٣٦ - ٠.٠٠٤ - ٠.٠٠٣) على التوالي.

مؤهل الماجستير فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، والتي بلغت (0.729)، والذي انعكس على قيمة معامل التحديد 0.532. وهذا يعني أن المتغير المستقل "إدارة التميز" قادر على أن يفسر 53% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F(15.904)$ ، وهو ما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، ولقد اتضح اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الإبداع المضمون الفكري للأداء الاستباقي، الملكية النفسية للأفراد، النهج تجاه العمل)، لمعامل التحديد (0.475 - 0.442 - 0.397 - 0.270) تواليًا.

مؤهل الدكتوراة فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، مما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بينهما، بلغت (0.635)، كذلك فإن معامل التحديد (0.403)، فالمتغير المستقل "إدارة التميز" قادر على أن يفسر 40% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي" وأوضح تحليل التباين معنوية العلاقة،  $F=6.748$ ، فالإرتباط بين المتغيرين إرتباط حقيقي كما تبين اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الملكية النفسية للأفراد، الإبداع، النهج تجاه العمل، المضمون الفكري للأداء الاستباقي) قيم معامل التحديد (0.39 - 0.377 - 0.323 - 0.123) على التوالي .

### 3- مدى تأثير إدارة التميز على الأداء الإستهباقي وفقا لاختلاف سنوات الخبرة

جدول رقم ( ١٠ ) نتائج إختبار الفرض الثانى باستخدام الإنحدار الخطى البسيط

التحليل الخبرة	المتغيرات التى يؤثر عليها إدارة التميز	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى معنوية
من ١٠ سنة إلى ٢٠ سنة	الأداء الاستباقي	0.888	0.788	346.678	0.000
	المضمون الفكري	0.568	0.323	44.369	0.000
	النهج تجاه العمل	0.834	0.695	212.028	0.000
	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	0.842	0.709	227.046	0.000
	الملكية النفسية	0.705	0.497	91.812	0.000
من ١٠ سنة إلى ٣٠ سنة	الأداء الاستباقي	0.791	0.625	164.960	0.000
	المضمون الفكري	0.728	0.529	111.316	0.000
	النهج تجاه العمل	0.729	0.532	112.341	0.000
	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	0.686	0.471	88.123	0.000
	الملكية النفسية	0.701	0.491	95.658	0.000
من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة	الأداء الاستباقي	0.753	0.566	163.290	0.000
	المضمون الفكري	0.652	0.425	92.295	0.000
	النهج تجاه العمل	0.657	0.432	94.953	0.000
	الإبداع بفكر مابعد الحدائة	0.718	0.516	133.207	0.000
	الملكية النفسية	0.558	0.311	65.553	0.000

### ٣- من الجدول السابق نجد ان :-

عند خبرة أقل من ١٠ سنوات: فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، كما أنها علاقة قوية بلغت (٠.٨٨٨)، فقيمة معامل التحديد (٠.٧٨٨) وهذا يعنى أن المتغير المستقل "إدارة التميز" قادر على أن يفسر ٧٩٪ من التغير في المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة،  $F = 346.678$ ، مما يشير إلى أن الارتباط بين المتغيرين ارتباط حقيقي، كما تبين اختلاف الأهمية النسبية لتأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الإبداع بفكر مابعد الحداثة، النهج تجاه العمل، الملكية النفسية للأفراد، المضمون الفكري للأداء) لقيم معامل التحديد (٠.٧٠٩ - ٠.٦٩٥ - ٠.٤٩٧ - ٠.٣٢٣) بالتوالى.

عند خبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، مما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية قدرها (٠.٧٩١)، وبلغ معامل التحديد ٠.٦٢٥ مما يعنى أن المتغير المستقل "إدارة التميز" قادر على أن يفسر ٦٣٪ من المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة ( $F = 164.960$ ) فالارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي، كما تبين اختلاف الأهمية النسبية لتأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (النهج تجاه العمل - المضمون الفكري - الملكية النفسية للأفراد - الإبداع) وفقاً لقيم معامل التحديد (٠.٥٣٢ - ٠.٥٢٩ - ٠.٤٩١ - ٠.٤٧١) على التوالى.

أما خبرة أكثر من ٢٠ سنة فإن إشارة معامل الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بقيمة (٠.٧٥٣)، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٦٦)، وهذا يعنى أن المتغير المستقل قادر على أن يفسر ٥٧٪ من التغير في المتغير التابع، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F = 163.290$ ، وهو يشير إلى أن الارتباط بين إدارة التميز والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي، ولقد تبين اختلاف الأهمية النسبية لتأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي بأبعاده (الإبداع بفكر مابعد الحداثة - النهج تجاه العمل - المضمون الفكري للأداء الاستباقي - الملكية النفسية للأفراد) ولقيم معامل التحديد (٠.٥١٦ - ٠.٤٢٥ - ٠.٤٣٢ - ٠.٣١١) على التوالى.

الفرض الثالث : يختلف تأثير الإدارة الإلكترونية فى أبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) على الأداء الاستباقي بأبعاده (المضمون الفكري للأداء الاستباقي-النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر مابعد الحداثة-الملكية النفسية للأفراد) إجمالاً باختلاف (نمط الملكية-المؤهل العلمى-الخبرة).

١- مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي وفقا لاختلاف نمط الملكية

جدول رقم ( ١١ ) نتائج إختبار الفرض الثالث" باستخدام الإنحدار الخطى البسيط

النوع	التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	معنوية
فروع لبنوك أجنبية	٠.٩١٤	٠.٨٣٥	١٤٥٤.٤٦٠	٠.٠٠٠	
بنوك محلية	٠.٨١٩	٠.٦٧٢	٢٤.٥٣٧	٠.٠٠٠	
بنوك حكومية	٠.٩٤٢	٠.٨٨٨	١٣٤.٤٤٧	٠.٠٠٠	

من الجدول السابق نجد ان :-

فروع لبنوك أجنبية: فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة ،وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، كما أنها علاقة قوية بلغت (٠.٩١٤) والتي انعكست على قيمة معامل التحديد (٠.٨٣٥) فالإدارة الإلكترونية قادر على ان يفسر ٨٤٪ من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي" كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F = 1454.460$ ، وهو يشير إلى أن الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي في البنوك المحلية: فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي موجبة ،مما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين،وهى علاقة قوية بلغت (٠.٨١٩)،والذى رفع من قيمة معامل التحديد حيث بلغ (٠.٦٧٢) ، فالإدارة الإلكترونية قادر على ان يفسر ٦٧٪ من التغير فى المتغير التابع "الأداء الاستباقي" ،كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F = 24.537$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

أما البنوك الحكومية فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة ،وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين ،فهى علاقة قوية بلغت (٠.٩٤٢)،وبلغ قيمة معامل التحديد (٠.٨٨٨) مما يعنى أن الإدارة الإلكترونية قادر على ان يفسر ٨٩٪ من التغير فى المتغير التابع ،وأكد تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F = 134.447$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

٢- مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي وفقا لاختلاف المؤهل العلمى

جدول رقم ( ١٢ ) نتائج إختبار الفرض الثالث باستخدام الانحدار الخطى البسيط

مؤهل	التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى معنوية
مؤهل جامعى	٠.٨٨٥	٠.٧٨٤	٩٠٠.١٣٥	٠.٠٠٠	
دبلومة ومايعادلها	٠.٦٩١	٠.٤٧٧	٣٩.١٩٠	٠.٠٠٠	
ماجستير	٠.٨٣٣	٠.٦٩٣	٣١.٦٢٠	٠.٠٠٠	
دكتوراة	٠.٦٣١	٠.٣٩٨	٦.٦٢٣	٠.٠٠٠	

المؤهل الجامعى فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة ،وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين ،فهى علاقة قوية بلغت (٠.٨٨٥)، كما بلغ معامل التحديد ٠.٧٨٤ وهذا يعنى أن الإدارة الإلكترونية " قادر على ان يفسر ٧٨٪ من التغير فى المتغير

التابع "الأداء الاستباقي"، ، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، جاءت  $F = 900.135$  وهو يشير إلى أن الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي. مؤهل الدبلومة وما يعادلها: إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة، مما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية بلغت (0.691) وبلغ معامل التحديد (0.477) مما يعني أن الإدارة الإلكترونية قادر على ان تفسير 48% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، وأوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة،  $F = 39.190$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي.

أما مؤهل الماجستير فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، كما إنها علاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.833)، أما معامل التحديد (0.69) وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية قادر على ان يفسر 69% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F = 31.620$ ، وهو يشير إلى أن الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

مؤهل الدكتوراة فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة، مما يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة والتي بلغت (0.631)، كما بلغ معامل التحديد (0.398)، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية "قادر على أن يفسر 40% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين معنوية العلاقة، حيث  $F = 6.623$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي.

### 3- مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي وفقا لسنوات الخبرة

#### جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مؤهل التحليل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F	مستوى معنوية
أقل من 10 سنوات	0.940	0.883	702,801	0,000
من 10 الى 20 سنة	0.875	0.766	324,473	0,000
اكثر من 20 سنة	0.877	0.770	418,364	0,000

عند خبرة أقل من 10 سنوات: إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة، وهو يعكس علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، كما أنها علاقة قوية (0.940) وبلغ معامل التحديد (0.883) وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية قادر على ان يفسر 88% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، قيمة  $F(702.801)$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

خبرة من 10 الى 20 سنة فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي موجبة، حيث توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهي علاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.875)، كما بلغ معامل التحديد (0.766)، فالإدارة الإلكترونية قادر على أن يفسر 77% من التغير في المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، كما أوضح تحليل التباين معنوية هذه العلاقة، حيث  $F(324.473)$ ، فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

من التغيير فى المتغير التابع "الأداء الاستباقي"، وأوضح التحليل السابق معنوية هذه العلاقة، حيث (F=324.473) فالارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

خبرة أكثر من ٢٠ سنة: فإن إشارة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء

الاستباقي موجبة، فهناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين، وهى علاقة قوية بلغت قيمتها (٠.٨٧٧) وبلغ معامل التحديد (٠.٧٧)، فمتغير "الإدارة الإلكترونية" قادر على أن يفسر ٧٧٪ من التغيير فى المتغير التابع "الأداء الاستباقي" وبين تحليل التباين معنوية هذه العلاقة (F=418.364). مما يبين أن الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي ارتباط حقيقي .

جدول رقم (١٤) نتائج استخدام اختبار (ت) لقياس تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي

معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
١٩.٧٠١	الثابت
٠.٣٤٢	الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة
٠.٣٩٧	الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز
٠.٢٩٦	الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي

توضح المعادلة التالية نموذج العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي :

الأداء الاستباقي = ١٩.٧٠١ + ٠.٣٤٢ \* أثر الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة + ٠.٣٩٧ \* أثر الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز + ٠.٢٩٦ \* أثر الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي.

الفرض الرابع: تؤثر الإدارة الإلكترونية إجمالياً كمتغير وسيط فى العلاقة التفاعلية بين إدارة التميز والأداء الاستباقي .

جدول رقم ( ١٥ ) نتائج تحليل المسار بين إدارة التميز والإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي

المتغيرات	إدارة التميز	الإدارة الإلكترونية	الأداء الاستباقي
إدارة التميز	-	-	-
الإدارة الإلكترونية	( ١.١٠٤ )	-	-
الأداء الاستباقي	(١.١٢٤)	(٠.٩٦٠)	-

نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss وبأسلوب Baron and Kenny

من الجدول السابق نجد أن :

١- إن قيمة معامل مسار العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التميز) والمتغير الوسيط (الإدارة الإلكترونية) ( ١.١٠٤ ) والبالغ ( ١.١٠٤ ) ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١، وهذا يعنى وجود علاقة معنوية لهذين المتغيرين داخل المسار الذى تعكسه العلاقة السابقة .

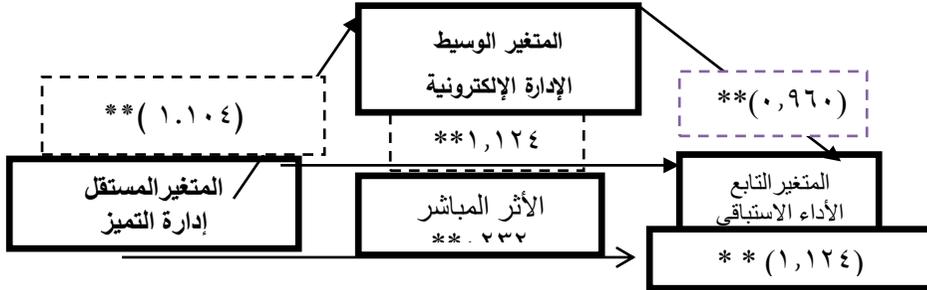
٢- قيمة معامل مسار العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، يبلغ (٠.٩٦) ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠١، وهذا يعنى وجود علاقة حقيقية بين المتغيرين (المتغير الوسيط والمتغير التابع).

٣- بلغت قيمة معامل مسار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (١.١٢٤) ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من ٠.٠١ مما يعنى وجود علاقة حقيقية بين المتغيرين، (المتغير المستقل والمتغير التابع).

٤- استكمالاً لتحديد المسار بلغت قيمة معامل مسار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط فى تأثيرهما معا على المتغير التابع (٠.٢٣٢ - ٠.٨٠٩) بمعنوية عند مستوى أقل من ٠.٠١، وهذا يعنى وجود علاقة حقيقية بين هذين المتغيرين "ادارة التميز والإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع " الأداء الاستباقي"، كما يشير إلى معنوية كافة العلاقات بشكل فردى أو مجمع .

٥- يتضح أن أثر المتغير المستقل (إدارة التميز) على المتغير التابع (الأداء الاستباقي) فى وجود المتغير الوسيط (الإدارة الإلكترونية) هو أثر مباشر وقدره (٠.٢٣٢) لمستوى معنوية اقل من ٠.٠١، وهو ذو وساطة جزئية، فالمتغير الوسيط لم يستطع أن يلغى التأثير الكلى للمتغير المستقل (إدارة التميز) على المتغير التابع (الأداء الاستباقي) .

- قيمة معامل المسار معنوية فى كافة العلاقات السابقة، موضحة فى الشكل التالى:-



شكل رقم (٢) مؤشرات القوة التفسيرية لإدارة التميز فى علاقة

بكل من الإدارة الإلكترونية والأداء الاستباقي

## رابعاً : النتائج والتوصيات

### ١- النتائج

بالإضافة إلى ماتم استنتاجه أعلاه فإنه تمكن استخلاص النتائج التالية:

أ- اختبار صحة الفرض الأول: يتبين اختلاف تأثير إدارة التميز بأبعادها (ثقافة إدارة التميز-التشارك المعرفى-القيادة التكتيفية) على الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة- الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز- الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) وذلك باختلاف (نمط الملكية، المؤهل العلمى، الخبرة)، (جدول رقم ٥، ٦، ٧)، مما يثبت صحة الفرض الأول إجمالاً، وبما يتفق مع دراسات (قسمى: ٢٠١٧، 2015، Wiengarten, et al: 2019، Waswas et al:

فى تأكديها على أن تميز الأداء الإدارى يرتبط بتحديث الأدوات الإلكترونية، وزيادة مستوى الخدمات المقدمة، كما اتفقت مع دراسة (معوزة وآخرون: ٢٠١٥، 2017: Bataineh) فى أن تعزيز التواصل بين المرءوسين يتم من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية المختلفة التى تقوى من التشارك المعرفى بالمنظمة وبما ينعكس على مستوى التميز التنظيمى للقيادة والمرءوسين، وأضافت الدراسة أن ثقافة إدارة التميز تدعم الفكر القائم على دعم الجهود الرامية إلى رؤية تنظيمية تقوم على توفر القوة الدافعة للتميز، ووجود نظام فعال لإدارة التميز مرتكز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، وصياغة توقعات عالية الأداء على مستوى المنظمة وما يرتبط بذلك من دعم كل مرءوس ليصبح قائداً فى دوره لتحقيق الأداء المميز، فالثقافة الإلكترونية محور لإدارة التميز التى تترجم التعامل مع التقنيات الإلكترونية وبما يساند الانتقال من مرحلة الأداء بشكل جيد إلى مرحلة البحث عن القيمة المضافة للأداء المتميز، واستكمالاً لما سبق فإن اختلاف تأثير إدارة التميز على الإدارة الإلكترونية وفقاً لاختلاف نمط الملكية كان بالترتيب (بنوك حكومية - بنوك محلية - فروع لبنوك اجنبية )، والذى يوضحه قيم معامل التحديد (٠.٩٠١ - ٠.٧١٧ - ٠.٦٥٩)، كما أن اختلاف هذا التأثير وفقاً لاختلاف المؤهل العلمى هو ( مؤهل جامعى - الماجستير - الدكتوراة - الدبلومة وما فوقها) وهو ماوضحته قيم معامل التحديد (٠.٥٩٨ - ٠.٣٦٨ - ٠.٣٤٩ - ٠.٢٠٢)، أما الخبرة فإن ترتيبها كان (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ٢٠ سنة - من ١٠ إلى ٢٠ سنة) وذلك وفقاً لمعامل التحديد ( ٠.٦٧١ - ٠.٨٢١ - ٠.٦٥١)، وهذا يعكس أن البنوك الحكومية تستند على قاعدة معلوماتية إلكترونية تدعم عملها المصرفى وفقاً لنمذجة إدارة التميز، كما أنه عند تفاعل مؤهل الخبرة مع المؤهل العلمى فإنه - وفقاً لطبيعة العمل البنكى والذى يعتمد على التقنية الحديثة- جاء مؤهل الخبرة لصالح اقل من ١٠ سنوات ، والذى يندرج تحته العاملون حديثو التخرج من الحاصلين على المؤهل الجامعى، ولم يحصلوا بعد على مؤهلات علمية أخرى، كما أنهم من الذين كانت دراستهم تعتمد على الحاسب الآلى والذى يعد شرطاً من شروط التعيين فى الفترة الأخيرة .

ب- **اختبار صحة الفرض الثانى:** يتبين اختلاف تأثير إدارة التميز بأبعادها (ثقافة إدارة التميز - التشارك المعرفى - القيادة التكيفية) على الأداء الاستباقى بأبعاده (المضمون الفكرى للأداء الاستباقى - النهج تجاه العمل - الإبداع بفكر مابعد الحداثة - الملكية النفسية للأفراد) باختلاف (نمط الملكية - المؤهل العلمى - الخبرة)، (جدول ١٠، ٨، ٩، ١٠)، مما يثبت صحة الفرض الثانى، وتتفق بذلك مع دراسة (Castilho, 2015: Yu et al: 2018) فى التأثير الإيجابى للثقافة التنظيمية على الأداء الاستباقى، كما أضافت الدراسة الحالية أن التشارك المعرفى سلوك يمارسه الأفراد لاكتساب رؤى جديدة عبر تبادل المعرفة لتحقيق الاكتناز المعرفى، فالسلوكيات الاستباقية تؤثر عليها مجموعة من الممارسات تتمحور حول إدراج إدارة السلوك الاستباقى ك مطلب لتحقيق إدارة التميز كما يلى :

- **إدارة الانطباعات المسبقة للأداء الاستباقى:** يعنى الاعتراف بالسلوكيات الاستباقية وإدراجها فى برامج التقييم والتغذية العكسية والتدريب (Mshellia: 2016) فقد تحتاج بعض الوظائف فرصة ضئيلة لإظهار أنواع معينة من المحتوى السلوكى للأداء الاستباقى ، وبخلاف ذلك تتطلب وظائف

أخرى فرصة كبيرة لإظهاره، وإن كان ذلك لا يعنى المبالغة في التأكيد على الأداء الاستباقي والتي قد تؤثر على الإنتاجية أو الجودة ( أحمد : ٢٠١٧).

-**الاعتبارات القانونية:** تتضمن إدارة الأداء الاستباقي دراسة العديد من الجوانب القانونية مثل تقييمات الأداء وقرارات الترقية وغيرها من الاعتبارات الهامة والمؤثرة في الأداء الاستباقي ( Zadeh et al : 2017 ).

-**مكافأة الأداء الاستباقي المميز:** حيث يتم اعتبار المكافآت على مستوى المجموعة كبداية لتعويضات أو مكافآت فردية، والتي يجب أن تحقق توازناً مناسباً بين متطلبات المهمة وفرص الأداء الاستباقية في الوظيفة (Akoto:2015).

-**سلوك القائد الداعم:** يمكن تحفيز الموظفين للانخراط في سلوكيات الأداء الاستباقية، فعلاقات التبادل عالية الجودة يمكن أن يزيد من استباقية الموظفين الذين يشعرون بالحاجة إلى المعاملة المحفزة بالمكافآت والدعم المقدم من القادة ( Chatterjee et al : 2018 ).

- **توضيح التوقعات والأهداف:** مما يساهم في إنشاء معايير سلوكية تعزز سلوكيات الأداء الاستباقية (Pandey : 2019) وما يرتبط بذلك من التخلي عن بعض المصالح الذاتية من أجل المزيد من المساعي الجماعية، وفهم كيفية تأثير الدور على نجاح الفريق وتقوية العلاقات داخل الفريق بشكل استباقي، وبما يدعم قيم التعاون مع الزملاء لتحقيق أهداف الفريق ( البنوي وآخرون : ٢٠١٩ ، 2018 : Kappagoda ).

وبالإضافة إلى ما سبق فإن اختلاف تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي وفقاً لاختلاف نمط الملكية كان بالترتيب (بنوك حكومية - بنوك محلية - فروع لبنوك أجنبية )، والذي يوضحه قيم معامل التحديد (٠.٩٥٥-٠.٩٤٢-٠.٦٨٣)، كما أن اختلاف هذا التأثير وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (هو مؤهل جامعي-الماجستير- الدكتوراة-الدبلومة وما يعادلها) وفقاً لقيم معامل التحديد(٠.٥٧٠-٠.٥٣٢-٠.٤٠٣-٠.٣٧٠)، أما الخبرة فإن ترتيبها كان (أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ إلى ٢٠ سنة- أكثر من ٢٠ سنة) وذلك وفقاً لمعامل التحديد (٠.٧٨٨-٠.٦٢٥-٠.٥٦٦)، وهذا يبين أن البنوك الحكومية تعتمد على إدارة التميز في منهجها لتحقيق الأداء الاستباقي، وذلك بإدارة الانطباعات المسبقة وفقاً لسلوكيات القائد الداعم لهذا الأداء، أما تفاعل الخبرة مع المؤهل العلمي، فقد جاء لصالح أقل من ١٠ سنوات وهم حديثو التخرج من الحاصلين على المؤهل الجامعي .

ج-**اختبار صحة الفرض الثالث** يتبين اختلاف تأثير الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة-الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز-الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي) على الأداء الاستباقي بأبعاده (المضمون الفكري للأداء الاستباقي-النهج تجاه العمل-الإبداع بفكر مابعد الحدائة-الملكية النفسية للأفراد) باختلاف (نمط الملكية-المؤهل العلمي-الخبرة) ، (جدول ١١، ١٢، ١٣)، مما يثبت صحة الفرض الثالث، وبما يتفق مع دراسة (جمر، ٢٠١٥) في وجود علاقة موجبة بين القيادة وبين تطور الأداء، وأضافت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التكميلية هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة بحيث يتمكن القائد من مواجهة المعوقات الغير فنية والتي تحتاج إلى منهجية فكرية تعتمد على تحليل الأنظمة، كما اختلفت مع دراسة (الدوري :

٢٠١٨) فقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن تطوير العمل يؤثر على الأداء الاستباقي، فالنهج تجاه العمل يعكس دمج الخصائص الوظيفية متمثلة في المهارات والاستقلالية والمعلومات المرتدة لتحديد قوة الدافعية تجاه العمل.

واستكمالاً لما سبق فإن اختلاف تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الاستباقي وفقاً لاختلاف نمط الملكية كان بالترتيب (بنوك حكومية - فروع لبنوك أجنبية - بنوك محلية)، والذي يوضحه قيم معامل التحديد (٠.٨٨٨ - ٠.٨٣٥ - ٠.٦٧٥) كما أن اختلاف هذا التأثير وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي (هو مؤهل جامعي، الماجستير، الدبلومة وما يعادلها، الدكتوراة) وهو ما وضحته قيم معامل التحديد (٠.٧٨٤ - ٠.٦٩٣ - ٠.٤٧٧ - ٠.٣٩٨)، أما الخبرة فإن ترتيبها كان (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ٢٠ سنة - من ١٠ إلى ٢٠ سنة) لمعامل التحديد (٠.٨٨٣ - ٠.٧٧٠ - ٠.٧٦٦) على التوالي.

بالإضافة إلى ما سبق استنتج في الفرضين السابقين يتبين - من خلال نتائج الفروض الثلاث السابقة - أنها اتفقت في كونها لصالح البنوك الحكومية والمؤهل الجامعي وخبرة أقل من ١٠ سنوات، مما يؤكد توظيف البنوك الحكومية للإدارة الإلكترونية وذلك عند إدارتها للتميز وبهدف تحقيق الأداء الاستباقي.

د- إختبار صحة الفرض الرابع يتبين تأثير الإدارة الإلكترونية كمغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين إدارة التميز والأداء الاستباقي إجمالاً، وإن كانت وساطة جزئية، فلم يستطع أن يلغى التأثير الكلي لإدارة التميز على الأداء الاستباقي، مما يثبت صحة الفرض الرابع، كما يتبين معه دور الإدارة الإلكترونية لتفعيل عناصر الأداء الاستباقي المتميز، فقد أضافت وظائف جديدة لم تكن متاحة، كما تسعى إلى تشكيل تعاضدية مع استراتيجيات التميز لصياغة مميزة للأداء الاستباقي .

## ٢- التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وبناءً عما أعربت عنه الدراسة الاستطلاعية من وجود بعض المعوقات، فإنه يمكن اقتراح هذه التوصيات

أ- توسيع نطاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتولييفها لإدارة التميز وذلك كما يلي :

- إنشاء نظام حوافز لمستخدمي نظم الإدارة الإلكترونية من الموظفين والمساهمين في بناء ونشر العمل الإلكتروني.

- توفير الإمدادات المادية التي تساهم في تفعيل استخدام التطبيقات الإلكترونية.

- إعداد برامج تدريبية للعاملين بالبنوك بناء على احتياجات التدريب الحديثة التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين في استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية.

- إدراج الإدارة الإلكترونية بالأنساق المفتوحة على منظمات قائمة على إدارة التميز .

- تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتشهرها كنموذج يحتذى به.

ب- تنمية وعي الإدارات بالبنوك بجدوى انغماس الأفراد بالسلوكيات التطوعية - على محوري الرغبة والقدرة للموظفين لممارسة الأداء الاستباقي - وذلك باتباع الإدارات ما يلي :-

- تشجيع السلوكيات الاستباقية في العمل كوسيلة لتعزيز الأداء المتميز .

- دعم الرغبة في الأداء الاستباقي بدمج سلوكياته ضمن نظم الحوافز والمكافآت .

- التشجيع المباشر للممارسات الاستباقية ، وجعلها أحد أشكال التمايز بين الأفراد.
- توظيف تباين قدرات وإمكانيات الأفراد للقيام بالسلوكيات الاستباقية في بيئة العمل.
- تحفيز العاملين على تنفيذ إجراءات مطورة بالبنك، وإرساء أساليب عمل جديدة ودعم أكثرهم فعالية في طرح الحلول لإشكالات العمل الحرجة .
- وضع خطط واضحة ومعلنة وشاملة للتدريب لتطوير مهارات العاملين ومعارفهم .
- اختيار الموظفين وفقاً لمجموعة من المعايير لتحقيق الكفاءة والتميز.
- تدعيم عملية التغيير كمحور هام في ثقافة إدارة التميز بالبنك وتوفيره لأطر تنظيمية تتسم بالتكيف مع الظروف المتغيرة.

### ج -استثمار رأس المال البشري للعمل بمنهجية إدارة التميز وذلك كما يلي :

- تدعيم روح المبادرة بين العاملين بالبنوك ،ونشر القيم التي تُشجعهم على تنمية السلوكيات الاستباقية.
- بناء وتعزيز الهوية الشخصية للعاملين بإدماجهم في منظومة ثقافة "تقييم البدائل المتاحة واتخاذ القرارات الهامة".
- تحفيز القيادة التفكير الابتكاري في أداء الأعمال وإدماج الابتكار مع إدارة العمليات والمشروعات .
- تصميم البرامج التدريبية المدعمة لنظم معيارية تمكن من التعامل مع الموضوعات ذات البعد الأخلاقي داخل مكان العمل.
- توفير معايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام العمل.
- ء-تبنى القيادات بالبنك لمفهوم الابداع بفكر مابعد الحداثة والمتضمن مايلى:
  - الاستخدام الذكي للموارد المتاحة،والتغلب على المشكلات بأساليب غير مسبوقه .
  - خلق استحداثاات فى جودة الأداء تتمكن من مواجهة ديناميكية بيئة العمل .
  - تطوير الأنظمة بشكل مستمر تحقيقا لرغبات الفكر القيادى بالبنك.
  - إنشاء شبكات اتصال قوية بين القادة والعاملين ونشر القيم المشجعة على المبادرة.
  - خلق ثقافة داعمة للإبداع لتنفيذ المقترحات الإبداعية للعاملين بالبنك، وتوفير فرص التعلم بإستمرار للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة .
- توظيف منهج إدارة الخطأ باعتباره مصدرا من مصادر التعلم .

### خامساً : حدود الدراسة والدراسات البحثية المستقبلية

- ١-تم تجميع البيانات المستخدمة فى الدراسة الحالية بالاعتماد على تصنيف البنوك وفقا لنمط الملكية ،ولذلك تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات على نفس القطاع مع تغيير التصنيف وفقا لنوعية النشاط (تجارى، زراعى ،اسكان،..).
- ٢-ركز البحث الحالى على دراسة الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية فى تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقى ، وهو من الموضوعات التى تحتاج مزيداً من البحوث والدراسات المستقبلية .
- ٣- تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بالبنوك ومن ثم يُقترح دراسة الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية فى تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقى فى قطاعات أخرى خدمية أوحكومية.

- ٤-تناولت الدراسة الحالية دراسة الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية في تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي"، إلا أنه يمكن إجراء دراسات أخرى تأخذ في إعتبرها الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى مثل الابتكار التنظيمي والكفاءات المحورية والمواطنة التنظيمية السلوكيات المضادة للإنتاجية
- ٥-تقترح الدراسة الحالية إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على تأثير المزيد من المتغيرات الشخصية على طبيعة العلاقة بين محددات إدارة التميز ونتائجها وفقا لمتغير النوع والعمر .
- ٦- نظرا لاتساع هوة الاختلافات حول ماهية المفاهيم في الدراسة الحالية، تأتي أهمية بذل المزيد من الجهد البحثي للوقوف على مضمونات عامة تصف بوضوح تلك المفاهيم .

## سادسا :المراجع

### أ-المراجع العربية

- احمد ،جنان شهاب (٢٠١٧)الثقة التنظيمية المدركة كألية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس من منظور الأداء السياقي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ،العراق : جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد ١٣ ، عدد ٥٣ ، ص ص ٢٧٠-٢٩٣.
- البرازي، مبارك عواد، (٢٠١٥) متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت ، مجلة البحث العلمي القاهرة: جامعة عين شمس، كلية البنات ، ع ١٦ ، ج ٥ ، ص ص ٥٠١-٥١٢ .
- البياتي ، أميرة ، (٢٠١٦) الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية بغداد : جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد٢، عدد٤ : ص ص٢٤٩ - ٢٨٩.
- التجاني ،إسراء صائب (٢٠١٩) الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء ،رسالة ماجستير، السودان :جامعة السودان ،كلية الدراسات العليا.
- الجرجري ، أحمد حسين(٢٠١٨)إسهام عناصر الإدارة الإلكترونية في دعم بعض وظائف إدارة الموارد البشرية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق : جامعة تكريت ،كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد ١، العدد ١١ ، ص ص ١٣٦-١٩٦ .
- الدليمي،محمود فهد(٢٠١٦) دور إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي المتميز،مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء: جامعة كربلاء العلمية،:مجلد ١٤، عدد١، ص ص٣٦.
- السواط ،سامي جبران(٢٠١٦)معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك،،مجلة كلية التربية ، القاهرة : جامعة الازهر، كلية التربية ، مجلد ٢، عدد١٧٠، ص ص ٤٥٧- ٤٩٩ .
- السوسي ، يوسف عبد الله (٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ،،رسالة ماجستير،غزة :الجامعة الإسلامية ،كلية التربية .

- العطوي، عامر علي وآخرون (٢٠١٧) دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال
- الدور الوسيط للتمكين، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة: جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد ١٤، عدد ٢، ص ص ١-٤٨.
- المدادحة، دانيا، الكساسبة، محمد (٢٠١٦) أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية عدد ١٠، ص ١٢١-١٢٩.
- المدو، آلاء عبد الكريم (٢٠١٦) أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، مجلة الدنانير، العراق: كلية دجلة الجامعة، عدد ٩، ص ص ٣٦٧-٣٨٧.
- النادي، نوال محمود (٢٠٢١) الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، دمياط: جامعة دمياط، مجلد ٢، عدد ١، ص ص ٣٩٣-٤٥٦.
- آيت إبراهيم، خولة (٢٠١٥) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة أم البواقي، كلية العلوم التجارية.
- بوساحة، أمينة (٢٠١٦) فعالية التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة أم البواقي، كلية العلوم التجارية.
- تارقي، يونس (٢٠١٧) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية.
- جاد الرب، سيد، (٢٠١٣) إدارة الإبداع والتميز التنافس في مصر، القاهرة: دار الكتب، ص ١١٣.
- جمر، هالة يرغني (٢٠١٥) تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- حمادوش، عبد السلام (٢٠١٩) المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي، رسالة دكتوراة، الجزائر: جامعة محمد لمباين دباغين، كلية العلوم الإنسانية.
- رحماني، سناء وآخرون (٢٠١٦)، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التخطيط، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر: امعة الشهيد حمه خضر، كلية الاقتصاد، مجلد ٦، عدد ٢، ص ص ٢٩٧-٣١١.
- زريق، إيمان، (٢٠١٨) الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قلمة، كلية العلوم الإنسانية.
- سعد غالب، ياسن (٢٠١٦) الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار اليازوري للنشر، ص ١٠.

سودانى، أحلام ، بورصاص، ووداد(٢٠١٨) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات جامعة عمار ،الجزائر : جامعة عمار ، عدد ٦٧، ص ص١٤٨-١٦٢ .  
شواى ، أحلام محمد (٢٠١٦) الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تطوير الأداء الوظيفى وتحسينه ، مجلة جامعة بابل، العراق : جامعة بابل ،المجلد ٢٤ ، عدد ٤ ، ص ٣٣٨٨-٣٤١١ .

عبد الحكيم، سليمان وآخرون(٢٠١٨) أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال ، الجزائر :جامعة بشار، مجلد ٢، عدد ٢، ص ص ٥٩٢-٦٠٦ .  
عبد الرحمن، إيمان جميل(٢٠١٨) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الاردن : كلية السلط للعلوم الإنسانية، مج ٢٦، ع ٦، ص ١-٢٨ .

غانم مرجاح، زهراء (٢٠١٩) انعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي ، رسالة دكتوراه ، بغداد : جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .  
قسيمي، طارق(٢٠١٧) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية العمومية ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ،الجزائر : جامعة بسكرة ، ص ص ٢٣ - ٣٨ .  
متولى، شريف، وآخرون (٢٠١٩) الدور الوسيط للملكية النفسية فى إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد ،مجلة كلية التجارة، الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ،كلية التجارة ،مجلد ٥٦ ، عدد ١، ص ١- ٦٣ .  
محمد، آلاء عبد الرحمن(٢٠١٦)، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

الدورى، زكريا مطلق (٢٠١٨) أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

The Scientific journal Of Chan University-Sulaimanyia, Vol. 2 , Issue 1

82=92

شعبان، مزهر، جواد، شوقي(٢٠١٤) ،الإدارة الإلكترونية ، الأردن: دار الثقافة ، ص ٥٥  
معزوزة ،سميرة ،رحمانى، عبد الجليل(٢٠١٥)فاعلية الإدارة الإلكترونية فى تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ،الجزائر: جامعة جيلالى بونعامه ، كلية العلوم الإنسانية .

ب- المراجع الأجنبية

- Akoto, L. M. (2015). **Self monitoring, job crafting and contextual performance among customer service personnel**. M. Phil. Thesis, University of Ghana. Retrieved from <http://ugspace.ug.edu.gh>

- Alomari , Burhan (March 2019)**Strategic role of TQM in the customer relationship management**,The university of Jordan, Aqaba, Editorial Department of European Research on Management and Business Economics.pp1-30.
- Al Shobaki ,Mazen , Samy S. Abu Naser , Youssef M. Abu Amuna (2017) **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Engineering and Information Systems (IJEAIS)** Vol. 1, Issue 1, 1-19.
- Asif, Muhammad, et al (2013)**Knowledge creation through quality management**.Total Quality Management & Business Excellence, 24(5e6),664-677.
- Bataineh, Khaled Adnan (November 2017) **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance** ,Journal of Management and Strategy, 8(5):86.
- Calvo,Mora, A., Pic\_on, A., Ruíz, C., & Cauzo, L. (2014)**The relationships between soft-hard TQM factors and key business results International** ,Journal of Operations & Production Management, 34(1),pp 115-143.
- Castilho, Ana Pereira (2015)**The relationship of learning culture with contextual performance and negative emotions at work: the mediator role of job satisfaction and P-O fit**, Master's thesis, University of Barcelona,pp 1-42.
- Chatterjee, Saikat, & Shukla, Amit (2018) **Employees Support Perceptions as Antecedent to Psychological Ownership** Journal of Organizational Behavior17(1), pp.7-23.
- Delgado, Naira (2018) Contextual Performance in Academic Settings: The **Role of Personality, Self-efficacy, and Impression Management**, Revistade Psicologiadel Trabajo ydelas Organizaciones, 34(2):1-6.
- Durrar, Omar. Et Al (2014)**The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance**, International Business Research;,Vol. 7, No. 9, p p 18-29.
- FARAJ, SHDA IBRAHIM ( 2018) **ASSESSING EXCELLENCE Management In The LIGHT OF THE EUROPEAN EXCELLENCE MODEL AT TAIF UNIVERSITY, VOLUME: 6 Issue:4 , 166-186.**
- Goebel, Sebastian (2017) **The relationship between informal controls,ethical work climates, and organizational performance**. Journal of business ethics, ,141(3), 505-528.
- Hosie, P. and Nankervis, A ( 2016) **A multidimensional measure of managers' contextual and task performance**. Personnel Review. 45 (2): pp. 419-447 .
- Kappagoda, Sampath ,(2018) **Self-Efficacy, Task Performance and**

**Contextual Performance**, Faculty of Management Studies, Rajarata University of Sri Lanka, pp161–171.

–Khashman, ysar Mohammad, (2019 ) **The Impact of Electronic –Human Resource Management (E–HRM) Strategies on Organizational Innovation by Knowledge Repository as Mediating Role** ,International Journal of Web Portals ,11(1):19–29.

– Kittanah, Khairymustaffa Said .Saharf aleh awad abujarour & Amman–Jordan ( 2016) **The Impact of Electronic Document Management on Performance**, Global Journal of Management and Business Research, Volume XVI Issue I Version I, 1–17.

–Malkawi,Nazem (2018)**Using Electronic Human Resource Management For Organizational Excellence**, International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 146–166.

–Mora,Arturo Calvo (2016 )**Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi–group analysis** ,European Management Journal ,34,pp 661–673.

–Mshellia, Priscilla Swatdunio Et Al (2016)**Emotional Intelligence and Contextual Performance**, Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa (JGGSDA), Vol. 3, No 1, April, 2016. 3(1):19–33.

– Pandey, Jatin (2019) **Factors affecting job performance: an integrative review of literature**,Management Research Review, Vol. 42 No. 2, pp. 263–283.

–Pradhan, Sajeet,(2018)**Transformational Leadership and Contextual Performance: Role of Integrity among Indian IT Professionals** ,International Journal of Productivity and Performance Management 67(2):1–21.

–Reilly, Richard Et Al(2014) **Managing Contextual Performance**, contentthttps://www.researchgate.net/publication/256043222,090

–Sheeraz, Muhammad (2017)**Impact of Quality Management Practices on the Performance of Manufacturing Sectors**, Abasyn Journal of Social Sciences pp343–358

–Singh, Jugindar Et Al(January 2018) **Transformational Leadership and Contextual Performance**, International Journal of Management and Sustainability ,Vol. 7, No. 2, pp. 101–112.

–Sun, H., Han, B., & Yu, C. (2015, March) **Research and Application on Human Resource Management Information System in China First–class Hotels**. International Conference on Education Technology,Management and Humanities Science Atlantis Press.

- Waswas, Dima, Et Al(2019) **the Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence**, World Journal of Education , 9(3):53-66.
- Wiengarten, F., Bhakoo, V., & Gimenez, C. (2015) **The impact of host country regulatory quality on the value creation process in e-business supply chains**.International Journal of Production Research, 4963-4978.
- Yu, S. O., Et Al (2018) **the influence of organization culture on middle-level managers' contextual performance with commitment as a mediating variable** Perspectives of Innovations, Economics and Business, 18(2), 58-70.
- 29-Zadeh, Hamidi Et Al (2017) **Developing and Validating the Excellence Model for the Strategic Knowledge Management**, Journal of ISSI, Vol. 14, No. 1, 44- 49.

## قائمة الاستقصاء

الأستاذ الفاضل /

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول الدور الوسيط للإدارة الإلكترونية في تأثير إدارة التميز على الأداء الاستباقي

لذا أرجو التكرم باستيفاء بيانات هذه الإستمارة وفقا لما ترؤنه متمشيا مع ظروف العمل في بنكم الموقر .

أولا : مجتمع الدراسة و السمات الشخصية للمستقصى منه

نمط ملكية البنك :  حكومي  محلي  فروع لبنوك أجنبية  
 المؤهل العلمي :  جامعي  دبلوم ومايعادلها  ماجستير  دكتوراة  
 عدد سنوات العمل :  أقل من ١٠ سنوات  من ١٠ إلى ٢٠ سنة  أكثر من ٢٠ سنة

## ثانيا : متغيرات الدراسة

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإئافاق بما يرد في كل عبارة من العبارات التالية ، مع وضع علامة ( √ ) أمام الموقف المناسب لرأيك أمام كل عبارة مما يلي :

## المحور الأول : الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق أحيانا	موافق	موافق بشدة
	أولا : الترابطية بين نظم المعلومات والحوسبة وأثره على الأداء الاستباقي متضمنة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وهيكلية النظم المعلوماتية ومدى مساهمة أنظمة الإدارة الإلكترونية المتطورة في الأداء الاستباقي					
١	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالبنك ملائمة لقواعد البيانات لديه					
٢	تتطابق محفظة تطبيقات النظم المعلوماتية مع عمليات البنك					
٣	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة					
٤	يقوم البنك بإعادة هيكلية الأنظمة التكنولوجية للتواءم وديناميكية الفكر الإداري					
٥	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات					
٦	يهتم البنك بتقييم أنظمة الرقابة والتقييم التكنولوجي					
٧	يتحرى البنك تحقيق التناسق في نظمه الإلكترونية لفروعه بالمحافظات					
٨	ساهمت أنظمة الإدارة الإلكترونية في التدريب لأداء مهام جديدة					
٩	يوفر البنك أجهزة بتقنية متطورة للدخول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية					
١٠	توجد قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات.					

					يتوفر للبنك المبرمجون في كافة التخصصات	١١
					يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة ليتناسب ومتطلبات الإدارة الإلكترونية	١٢
					يتوفر للبنك أنظمة حماية متطورة تساعد في تحسين الأداء	١٣
					ثانيا: الثقافة الإلكترونية كمرتكز لإدارة التميز والتي تعكس التعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة وبما يدعم الانتقال من مرحلة الأداء بشكل جيد إلى مرحلة البحث عن القيمة المضافة للأداء المتميز.	
					١ يوجد تكافؤ بين السلطة والمسئولية المعطاة للموظفين بالعمل الإلكتروني	
					٢ لدي معرفة متخصصة عن الأنظمة الإلكترونية التي يستخدمها البنك	
					٣ يتم إعطاء فرصة للموظفين لاستحداث آليات تطوير العمل الإلكتروني	
					٤ يستخدم البنك البريد الإلكتروني لربط بينه وبين موظفيه وبما يخدم عملاءه	
					٥ تهتم الإدارة بنشر صور ولوحات توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الإلكترونية	
					٦ يتواصل البنك مع الجمهور من خلال البريد الإلكتروني للرد على استفساراته	
					٧ يهتم البنك بتطوير الأنظمة باستمرار تحقيقا لرغبات الفكر القيادي بالبنك	
					٨ تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين	
					٩ يوفر البنك دورات عمل للتدريب على استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية	
					١ تساعد المعايير السائدة بين الموظفين على تنمية قدرات الإبداع والابتكار	
					١ ينظر المديرون إلى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعلم	
					١ يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي وفتح آفاق جديدة أمام العمل	
					١ يتم تكريم الموظفين الذي يساهمون في بناء ونشر العمل الإلكتروني	
					٣	
					١ تم تدريبي على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني	
					٤	
					١ تركز ثقافة البنك على تطوير أنظمتها التكنولوجية	
					٥	
					١ توفر القيادات بالبنك الاستقلالية وحرية الرأي للموظفين	
					٦	
					ثالثا : الاندماج بين التفاعل الإلكتروني والتبادل المعرفي كمصادر للتعلم ونعنى به التواصل بين الموظفين والإدارات بالبنك ومواجهة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الكفاءة والشمولية في حوسبة أداء	

					المعاملات وفى الاستفسار عن الخدمات البنكية، لتطوير وإبتكار خدمات ومعاملات إلكترونية
					١ يعتمد البنك على شبكة الإنترنت لتنفيذ عملياته اليومية
					٢ يهتم البنك بتوفير البرامج التي يحتاجها العاملون لتشغيل الأنظمة
					٣ يستخدم البنك البريد الإلكتروني فى الربط بين أقسامه لخدمة العميل
					٤ يقوم البنك بتسهيل " تدفق التعليمات" مع سير العمل
					٥ يحرص البنك على وجود شبكات اتصال بين موظفي البنك بالفروع
					٦ تعمل الإدارة الإلكترونية على انخفاض عمليات التزوير الإلكتروني
					٧ تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية على الموقع الإلكتروني
					٨ يدعم البنك إدارة العلاقات التبادلية للموظفين والتي تتسم بالترابط
					٩ تمتاز القيادة بالرؤية القائمة على التشارك المعرفي بين الموظفين
					١٠ يتوفر وسائل سريعة لتوجيه العاملين فى كافة الإدارات
					١١ يقوم البنك بالتنسيق بين سياسات تكنولوجيا المعلومات للوحدات التنظيمية
					١٢ يوجد وسائل اتصال إلكترونية تعزز من عملية إتخاذ القرارات
					١٣ يساهم استخدام الإدارة الإلكترونية فى عدم إمكانية اختراق مواقع البنك
					١٤ يتوفر للبنك آلية لاستعادة البيانات فى حالة تلفها أو تعطل الحاسبات
					١٥ الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات الإلكترونية فى أماكن آمنة
					١٦ تحتاج أنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة حالياً إلى التطوير
					١٧ يمكن استخدام برامج و طرق حماية لمنع التعدي على البيانات
					١٨ يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية فى العمل

المحور الثانى : إدارة التميز

					أولاً: ثقافة إدارة التميز تعنى الفكر القائم على دعم الجهود الرامية إلى رؤية تنظيمية تقوم على توفر القوة الدافعة للتميز ووجود نظام فعال لإدارة الأداء ، والارتكاز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، وما يرتبط بذلك من دعم وتشجيع كل موظف ليصبح قائدا فى دوره مع مراعاة الأداء المميز
					١ تمتاز القيادة بإدراك الظروف المحيطة والرصد الإيجابي للمتغيرات
					٢ تعمل القيادات على تطوير أطر التفكير ومناقشة المشاكل الحقيقية
					٣ تركز ثقافة البنك على التوظيف الناجح للأفكار الجديدة
					٤ يعد إدماج إدارة العمليات والمشروعات مع الابتكار جزءاً من ثقافتى
					٥ التفكير الإبداعي مسئولية مشتركة بين المرءوسين والقيادة
					٦ تتوفر للبنك أطر تنظيمية تتسم بالتكيف مع الظروف المتغيرة
					٧ تدعيم عملية التغيير محور هام فى ثقافة إدارة التميز بالبنك
					٨ تحفز القيادة التفكير الإبتكاري الخلاق فى أداء الأعمال
					٩ تحفيز روح الإبداع والتطوير بين الموظفين

					ثانياً: التشارك المعرفي هو سلوك يمارسه الأفراد من أجل اكتساب معرفة تنظيمية جديدة عبر تبادل المعرفة مع الزملاء، ولتحقيق الاكتناز المعرفي
					١ المعرفة هي المفتاح الرئيس لإدارة التميز
					٢ يمتلك البنك القدرة الكافية على توليد المعلومات
					٣ يتوفر للبنك أنظمة كافية لتبادل المعرفة والتعلم من تجارب الآخرين
					٤ يهتم البنك بتبادل المعرفة وتقاسمها مع الهيئات الأخرى
					٥ يتم تبادل وتقاسم المعرفة بين كافة الموظفين بالمستويات الإدارية الدنيا
					٦ العنصر الحاسم في إدارة التشارك المعرفي هو توثيق المعرفة
					٧ تعمل إدارة البنك على إدارة وصيانة المعلومات والبيانات
					٨ تتعامل الإدارة مع خبرات الموظفين كجزء مهم من الأصول المعرفية
					٩ يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات بين الإدارات
					١٠ الاتصالات في البنك تأخذ اشكالاً متعددة
					١١ تركز اهتمام إدارة البنك على تقديم خدمات بنكية معاصرة
					ثالثاً: القيادة التكيفية هي مدخل لإضافة أو خلق القيمة بحيث يتمكن القائد من مواجهة المعوقات الغير فنية، مستندا لمنهجية فكرية تعتمد على تحليل الأنظمة ودمج الإدارة الإلكترونية بالاتساق المفتوحة في منظمات قائمة على إدارة التميز
					١ تحاول القيادات بالبنك إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام بين العاملين
					٢ تستهدف القيادات تلبية متطلبات معايير إدارة التميز
					٣ تركز القيادة استراتيجياً على تعظيم القيمة عند تقديم الخدمة للعملاء
					٤ تمتاز القيادة بالرؤية القائمة على التشارك المعرفي بين الموظفين
					٥ تحرص القيادة على النتائج المتوازنة بين أهداف المدى القصير والطويل
					٦ فرق العمل الجماعي تعد وسيلة هامة لاندماج العاملين بالبنك
					٧ تتوفر في البنك معايير واضحة لاختيار القيادات
					٨ تحفز القيادة التفكير الإبتكاري الخلاق في أداء الأعمال
					٩ لا تسمح السياسات البنكية المتاحة بتكافؤ الفرص للعاملين به
					١٠ يتم تطوير قدرات العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية متطورة
					١١ تساهم القيادة في تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية
					١٢ يقوم الفكر القيادي على رؤية المنظمة بدون هياكل ديناميكية جامدة

المحور الثالث: الأداء الاستباقي

				أولاً: المضمون الفكري للأداء الاستباقي : هو مستوى أداء الفرد للأدوار التي يقوم بها سواء الأساسية أو التطوعية
				١ يعكس الأداء الاستباقي عملاً ذاتياً ذو توجه مستقبلي
				٢ الأداء الاستباقي يعد سلوكاً أكثر من كونه صفة شخصية
				٣ يركز الأداء الاستباقي على انتهاج سلوكيات إضافية في بيئة العمل فقط
				٤ مهام العمل التقليدية هي نتاج توقعات بيئية تتسم بالثبات
				٥ الأداء الاستباقي هي سلوكيات مرتبطة بأداء العمل الاساسي والإضافي معاً
				ثانياً: النهج تجاه العمل: دمج الخصائص الوظيفية المتمثلة في تنوع المهارات وأهمية الوظيفة وهوية الوظيفة والإستقلالية و المعلومات المرتدة لتحديد مستوى قوة الدافعية المحتملة تجاه العمل
				١ تهدف سياسات البنك إلى التغيير الإيجابي في بيئة العمل
				٢ أنقل طلبات العملاء للإدارات المختلفة في البنك
				٣ أتحقق من العملاء لمعرفة ما إذا كانت الخدمة تلبى توقعاتهم
				٤ لا أشعر بمدى أهمية لوظيفتي في حياة الآخرين
				٥ انخفاض وجود معني للعمل يعني عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة
				٦ زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلي المشاركة في العمل
				٧ أعتمد علي خبراتي وحكمي الشخصي لحل مشكلات خدمات العملاء
				٨ أشعر أن أهدافي في عملي تتفق مع أهداف البنك
				ثالثاً:الإبداع بفكر مابعد الحدائة: الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير مسبوقه ، لخلق استحداثات مستمرة في جودة الأداء تتمكن من مواجهة ديناميكية العمل
				١ أجتهد من أجل تقديم أفكار وطرق جديدة في عملي
				٢ أحاول التكيف مع ظروف العمل الجديدة
				٣ لدى القدرة على توقع حدوث المشكلات والعمل على منع وقوعها
				٤ أطبق أفكارا جديدة لتحسين أداء المهام الموكلة لي
				٥ يتوفر لدى التحفيز الذاتي المحفز بالإنجازات والتوقعات
				٦ أحرص على ما يحقق للبنك بلوغ أهدافه بجودة أداء مميزة
				٧ أكون أطول بقاءً في وظيفتي ،حين يكون أداء زملاء العمل أداءً متميزاً
				٨ تتصف الرؤى الإبتكارية بالتركيز على الأصالة والمعاصرة
				٩ يتوفر للبنك نظم معيارية للتعامل مع الجانب الأخلاقي باماكن العمل
				١٠ أشعر أن أهدافي في عملي تتفق مع أهداف البنك
				١١ من سياسات البنك التوجيهية إشراك الموظفين في رسم الخطط المستقبلية
				١٢ أساعد زملائي غير القادرين على تقديم أفضل خدمه للعملاء
				١٣ زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلي الالتزام بالمشاركة في العمل

					أعتمد علي خبراتي وحكمي الشخصي لحل مشكلات خدمات العملاء	١٤
					تسعى القيادات فى البنك إلى تفعيل المبادرات الذاتية نحو التغيير الإيجابي	١٥
					رابعا:تعنى الملكية النفسية للأفراد نحو البنك إلى أى مدى يشعر الفرد بأن البنك ملكاً له ، أو أنه شريكاً فى ملكيته	
					تحمل المسؤولية مقترن لدى بمشاعر الملكية للبنك	١
					أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي	٢
					يتميز الموظفون بالمبادرة الذاتية لتطوير المشروعات القائمة	٣
					يخلق الانخراط في مهام ليست من المهام الوظيفية الشعور بامتلاك البنك	٤
					تدعم أنشطة السباقات التنظيمية الشعور بسلوكيات الأداء الاستباقي	٥
					يعد الارتباط الشخصي بالهدف عاملا مؤثرا فى التميز	٦
					أعبرعن تقديري لزميل العمل	٧
					يربطنى بعملى رابطة أدبية تجعلنى أسعى إلى التميز فيه	٨
					أدافع عن زميل العمل الذى تم انتقاده من الزملاء الآخرين	٩