

أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

د. إسلام إسماعيل السيد

مدرس إدارة الأعمال

د. أحمد السيد طه كردي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة
جامعة الأزهر
جمهورية مصر العربية

الملخص

يهدف البحث إلى الوقوف على مدى قوة الجدارات الإدارية في الشركة المصرية للاتصالات. والكشف عن مدى الاهتمام بأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وتحديد مدى أثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وتم تحديد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 381 عامل في الشركة المصرية للاتصالات.

توصل البحث إلى وجود تأثير ملموس وإحصائي للجدارات الإدارية على أداء موظفي الشركة المصرية للاتصالات. واستناداً إلى آراء عينة البحث، يظهر تأييد قوي للجدارات الإدارية، حيث تم تصنيفها حسب أهميتها وقوتها. وترتيب الأبعاد الأكثر توافراً كان كالتالي: جدارة العمل الجماعي والتعاون، ثم جدارة قيادة الفريق، ثم جدارة الحزم والإلزام، وأخيراً جدارة تطوير الآخرين. أما بالنسبة لأداء الموظفين، كانت الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً هي الأداء السياقي، تليه أداء المهام، وأخيراً الأداء التكيفي. وتبين أن الجدارات الإدارية تؤثر بشكل فعال على أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي. وفي التحليل الفردي لكل بعد، تم تحديد التأثير الأكبر لكل بعد من الجدارات الإدارية على الأداء. فعلى سبيل المثال، جدارة العمل الجماعي والتعاون كانت الأكثر تأثيراً على أداء المهام والأداء التكيفي، في حين كانت جدارة الحزم والإلزام الأكثر تأثيراً على الأداء السياقي. وهذه النتائج تعزز فهمنا لدور الجدارات الإدارية في تعزيز أداء موظفي الشركة المصرية للاتصالات وتوجيه الاهتمام نحو الجوانب الإدارية المحددة التي تسهم في تحسين أداء الموظفين بشكل أكبر.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية، أداء العاملين، الشركة المصرية للاتصالات.

المقدمة

تعد الجدارات الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسات وتطويرها. إن التطور السريع في عالم الأعمال يفرض على الشركات الحاجة الملحة إلى قادة وإداريين مجهزين بالكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة. تحقيق التميز والاستدامة في الأداء المؤسسي يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة القيادة على تنمية وتطوير الجدارات الإدارية لديهم، وتوظيفها بفعالية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (Dzwigol et al. 2020).

تتجلى الجدارات الإدارية في مجموعة من المهارات والمعرفة التي يتعين على القادة والإداريين امتلاكها وتطويرها لضمان توجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. إذ تشمل هذه الجدارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات السليمة، وتنظيم العمل بشكل فعال، وتنسيق وتوجيه الموارد بكفاءة. يعتبر تأثير هذه الجدارات الإدارية على أداء العاملين أمراً يستحق التفكير والدراسة، حيث يمكن أن يكون لها تأثير عميق على الكفاءة والإنتاجية الفردية والجماعية (Ncube, & Chimucheka, 2019).



كما يوفر استخدام أسلوب الجدارة فهما موحدًا ومشاركًا عما سيتم مراقبته وقياسه، وما يكافأ عليه، والتوازن بين ما تم إنجازه وكيف تم هذا الإنجاز. كما تقوم بتركيز وتسهيل عملية مناقشة تقويم الأداء مع الموظفين، بشكل مناسب يساعد على الأداء الفعلي والتطوير. والتركيز على جمع المعلومات حول السلوك عن تصرفات الأشخاص في الوظيفية، وهذا مفيد للمدير الجديد والمدير الذي يشرف على عدد من المناصب الوظيفية المختلفة (Masoud, 2013).

كما يمكن التمييز بين أداء العاملين بالنسبة للجدارة، على النحو التالي (Magano, et al., 2020):

- أداء العاملين المرتفع: وهي السمات التي يتميز بها العاملون الممتازون، والتي تمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكن المدير من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة تتجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.
- أداء العاملين المتوسط: حيث يمتلك هذا المدير مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرار الفصل، حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.
- أداء العاملين الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته، ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية معينة سواء كانت قانونية أو تدخلات شخصية.

جدول رقم (1)

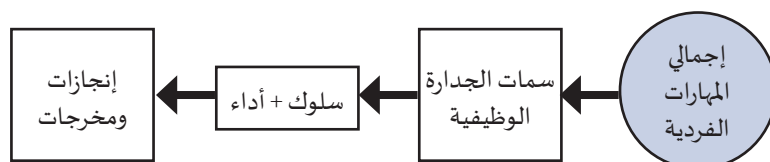
الاختلافات بين أداء العاملين بالنسبة للجدارات.

م	أوجه المقارنة	الموظف الممتاز	الموظف المتواضع
1	بالنسبة للتوجه نحو الإنجاز	- يركز الموظف الممتاز في حديثه على موضوعات رئيسية مثل قدراته ومهاراته الإنتاجية وأهمية الجودة.	- يتحدث الموظف المتواضع عن المعوقات الإدارية وصعوبة العمل.
2	عند حل المشكلات	- يتحدث الموظف الممتاز عن الابتكارات والطرق المختصرة والحلول.	- يركز الموظف المتواضع على عدم توافر الأجهزة أو التسهيلات المناسبة وبشتكي من كثرة المشكلات.
3	عند الحديث عن الآخرين	- يتبنى الموظف الممتاز موقفاً إيجابياً ونظرة متعاطفة عندما يتحدث عن الآخرين من العملاء والزملاء.	- يتبنى الموظف المتواضع موقفاً متضارباً ومتناقضاً من هؤلاء وينحو إلى السلبية، وقد يبدي رغبة في الانتقام منهم أو الإضرار بمصالحهم.
4	بالنسبة للتفكير التحليلي	- يستطيع الموظف الممتاز تذكر الكثير من التفاصيل الدقيقة الخاصة بالأجهزة والتكنولوجيا ويتحدث عنها بطريقة عشوائية تدل على نفوره من التفكير بتقدير وفهم عميق.	- لجأ الموظف المتواضع إلى التعميمات وإطلاق الأحكام المنطقي.
5	بالنسبة للتفكير الابتكاري	- يعمل الموظف الممتاز المبتكر كمحرك ونبع متدفق للأفكار الجديدة والغريبة التي لم تسمعها من قبل.	- بينما يندر أن يتفوه الموظف المتواضع بأي فكرة تجذب الانتباه بل يواصل إعادة إسطوانة الأفكار التقليدية والشائعة.
6	بالنسبة للمناصب الإدارية	- تجد الموظف الممتاز يتحدث عن الإنجاز والوصول إلى الأهداف وتدعيم روح الفريق والتعاون.	- بينما يتحدث الموظف المتواضع عن السيطرة على الآخرين وضرورة انصياعهم للأوامر وإجبارهم على الالتزام بغض النظر عن الأهداف.
7	بالنسبة لعنصر المبادرة	- يسلك الموظف الممتاز طريق المبادرة والهجوم وكسر الروتين في سبيل تحقيق الهدف، الذي يؤمن به.	- بينما ينجو الموظف المتواضع على رد الفعل والاستسلام للروتين.
8	بالنسبة للقدرات الشخصية	- يتكلم الموظف الممتاز بطريقة حماسية وتلقائية ويبدو لو كان يملك معيناً لا ينضب من الطاقة والحافز.	- بينما يشعر الموظف المتواضع بالحرج والتردد والغموض والارتباك وانعدام الثقة في النفس.

(Source: (Agha, 2012

كما تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدول حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج تسلسلي يصعب الجدول حوله. وعلى المديرين أن يكون لديهم معرفة ومهارة لتطبيق منهجيات التقييم المبني على الجدارات المذكورة للوصول إلى عملية اختيار صالحة. وبالمقابل، على الموظفين أن يكونوا قادرين على المشاركة بفاعلية في إعطاء صورة دقيقة لعملية الجدارات (Bucur, 2013).

وأن مستوى أداء الموظفين يحدد مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنشدها، وهناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي تحققه المنظمة. فكما تتحول الأفكار الجيدة إلى أفعال وسلوكيات جيدة، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات، ومن الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية هي التي تكون ذات أثر فعال على أداء الموظف (عباس، 2023).



المصدر: (عباس، 2023).

شكل رقم (1): العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء

كما يساعد استخدام أسلوب الجدارة في تسهيل عملية وضع الأهداف بفعالية حول جهود التطوير المطلوبة ونتائج الأداء وتقديم مقاييس دورية للسلوكيات المستهدفة المرتبطة بعوامل المهمة المؤثرة على الجدارات الوظيفية،

إذ يعتبر تقييم الأداء المدخل الرئيسي للتغذية المرتدة اللازمة للأفراد لتحسين مستوى أدائهم والتي توضح لهم نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا الأداء، خاصة إذا تمت عملية تقييم الأداء بطريقة علمية وعملية. وقياس أداء الموظف لتحديد درجة كفاءته في العمل ومن ثم تحديد نقاط الضعف في أدائه بهدف معالجتها لتحسين مستوى كفاءته في المستقبل.

من خلال تلك الدراسة، نطمح إلى تقديم رؤى وتوصيات تساهم في تعزيز الفهم الشامل لأهمية الجدارات الإدارية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ستعمل النتائج المستمدة من هذه الدراسة على توجيه جهود تحسين القيادة وتطوير الكفاءات الإدارية داخل الشركة، مما يساهم في تعزيز مكانتها وتحقيق مزيد من التفوق في قطاع الاتصالات.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات الإدارية

دراسة (حسين، 2023). وهدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية والأسس النظرية لمدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، والوقوف على الواقع النظري لجدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، والوصول إلى تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى تصور مستقبلي لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي والذي يعتمد على تنفيذ مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتكاملة منها: إعداد وتأهيل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية لاستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي لتطوير جداراتهم، والتحليل البيئي لبيئة عمل الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية، وتصميم خطط استراتيجية لتطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية.

دراسة (حسين، وآخرون، 2022). وهدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للجدارات الإدارية في الفكر التربوي المعاصر، والوقوف على واقع الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي، بالتركيز على أربعة محاور تمثلت في الجدارات (الفنية، المعرفية، الشخصية، التكنولوجية)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ قوامها (285) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير في مجملها إلى ضعف الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والمتمثلة في الجدارات الفنية، والجدارات المعرفية، والجدارات الشخصية، والجدارات التكنولوجية؛ حيث جات بدرجات توافر متوسطة طبقاً لآراء أفراد العينة.

دراسة (عباس، 2023). وقامت بغرض تحقيق عدة أهداف رئيسية تتعلق بدور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الجدارات الوظيفية وأداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي، كأبعاد للأداء الوظيفي.

دراسة (الكردي، 2023)، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال والاتجاه نحو العمل الحر وتمكين الشباب الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من عينة أساسية قوامها (377) طالب وطالبة في المرحلة العمرية من (18: أقل من 24) سنة من جامعات حكومية وخاصة وكليات نظرية وعملية مختلفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال بمحاورها وأبعاد كلا من الاتجاه نحو العمل الحر وتمكين الشباب. كما تبين أن الجدارات القيادية هي العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في الاتجاه نحو العمل الحر، والأكثر تأثيراً في تفسير التباين في تمكين الشباب

دراسة (نافع، 2022)، وقامت بهدف التعرف على واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لإدارة المخاطر في ضوء تداعيات جائحة كورونا، كما هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالهيئات والمؤسسات الرياضية بمصر»، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطباقية العمدية والبالغ قوامها (273) فرداً. وكانت أهم النتائج، غموض مفهوم الجدارات الإدارية لدى أغلب القيادات بالمؤسسات الرياضية، كما أنه لا يتم تقدير فجوة الجدارات بين ما تمتلكه المؤسسة من جدارات وبين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية ثم العمل على سد هذه الفجوات، بالإضافة لعدم وجود آليات متبعة للاحتفاظ بالجدارات الإدارية، كما أنه لا يوجد إدارات مسئولة عن وضع وتقييم المخاطر الكلية والجزئية في المجال الرياضي، ولا يوجد فريق متخصص من ذوي الجدارات الإدارية لمهتم بمتابعة خطر وباء كورونا وكيفية التصدي له.

دراسة (Ahmad, 2020)، وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت طريقة التعلم من خلال التدريب القائم على الكفاءات والتي تم تصميمها وفقاً لنتائج فجوات الكفاءة يمكن أن تحسن الكفاءات الإدارية في مجالي التعاون والاتصال بين حملة المناصب التنفيذية والكفاءات الإدارية في تطوير الذات وتطوير الآخرين بالإضافة إلى اتخاذ القرارات لحملة المناصب الإشرافية. تمت الدراسة في جاكرتا في إحدى الوكالات الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما قبل وبعد إجراء التدريب القائم على الكفاءات لحملة المناصب التنفيذية. قيمة ما بعد التدريب القائم على الكفاءات لحملة المناصب التنفيذية كانت 3.45 وهي أعلى من القيمة ما قبل التدريب بمعدل 1.75. وهذا يظهر أن طريقة التعلم من خلال التدريب القائم على الكفاءات المصممة وفقاً لنتائج فجوات الكفاءة يمكن أن تحسن الكفاءات الإدارية في مجال التعاون والاتصال بين حملة المناصب التنفيذية. وهناك اختلافات كبيرة أيضاً بين ما قبل وبعد إجراء التدريب القائم على الكفاءات لحملة المناصب الإشرافية. وقيمة ما بعد التدريب القائم على الكفاءات لحملة المناصب الإشرافية كانت 3.60 وهي أعلى من القيمة ما قبل التدريب بمعدل 1.80.

دراسة (Silva, et al 2019). وهدفت إلى استكشاف أنواع الجدارات القيادية (العاطفية والفكرية والإدارية) الأكثر ملائمة لكل نشاط في مرحلة متطلبات مشاريع نظم المعلومات، كما تناولت الدراسة ما إذا كان النوع والمؤهل التعليمي يساهمان في نجاح إدارة المشروع، والتعرف على المشاكل المتعلقة بالمتطلبات والافتقار إلى المهارات الإدارية والقيادية الأكثر ملائمة. وأظهرت النتائج أن الأنشطة المختلفة تستدعي اختصاصات قيادية مختلفة وأن النوع هو الشرط الأكثر ثباتاً الذي يؤدي إلى النجاح. كما تشير النتائج إلى أن المؤهل التعليمي كشهادة رسمية قد لا تكون بمثابة وسيط لجميع المهارات والمعرفة المطلوبة في مرحلة المتطلبات.

الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين

دراسة (Deng, et al 2023). وهدفت إلى التحقيق في كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتسهيل تبادل المعرفة واتخاذ القرار من خلال تعزيز التنسيق والتواصل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات. وتم تطوير نموذج مفاهيمي ضمن خلفية نظرية رأس المال الاجتماعي من خلال مراجعة شاملة للدراسات ذات الصلة لاستكشاف كيف يمكن للتقنيات الرقمية تحسين مشاركة المعرفة وصنع القرار من خلال تحسين الاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمات من أجل أداء وظيفي أفضل. وتوصلت الدراسة إلى أن التنسيق والاتصال المعززين للتكنولوجيا الرقمية لهما تأثير كبير على تبادل المعرفة. وتوصلت أيضاً إلى أن التنسيق المدفوع بالتكنولوجيا الرقمية يؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار وأن مشاركة المعرفة المدفوعة بالتكنولوجيا الرقمية تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار.

دراسة (Iriani, et al 2023). وهدفت إلى تحديد أثر أسلوب القيادة والتعويضات والجدارة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي. كان هذا البحث بحثاً توضيحياً باستخدام الأساليب الكمية، وكان مجتمع الدراسة 32 موظف، واستخدمت طريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة والتعويضات لهما تأثير مباشر على أداء الموظف، بينما متغير الجدارة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف، والتدخل في الرضا الوظيفي، في حين أن التعويضات والجدارة ليس لهما أي تأثير على المتغير المتداخل للرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة غير المباشرة أيضاً أن أسلوب القيادة والأجور والجدارة ليس لهما أي تأثير على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي.

دراسة (Hatidja, et al., 2022). وهدفت إلى تحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والجدارة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف، وتحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والجدارة والثقافة التنظيمية على أداء الموظف،

وتحليل الرضا الوظيفي على أداء الموظف وتحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والجدارة والثقافة التنظيمية على الأداء من خلال الرضا الوظيفي للموظفين، وتم إجراء البحث في مدينة ماکاسار، بلغ عدد موظفي بنك مانديري 782 موظفًا كمجتمع للدراسة، وعينة من 265 شخصًا. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية كان له تأثير سلبي وليس معنويًا على الرضا الوظيفي للموظف، بينما أسباب سلوك المواطنة التنظيمية ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، وسلوك أعضاء المنظمة له تأثير سلبي وغير مهم على أداء الموظف. وسلوك أعضاء المنظمة له تأثير سلبي وغير مهم على الأداء من خلال الرضا الوظيفي للموظف.

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات

دراسة (Pacheco, & Montecel, 2023). وهدفت إلى تناول الآثار الإيجابية والسلبية للتقنيات الرقمية على النتائج التنظيمية، وحللت هذه الدراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي. وتم جمع البيانات من 357 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجدارات الرقمية زادت من الأداء الوظيفي وعززت التمكين النفسي للموظفين، بينما أثر التمكين النفسي بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج أن التمكين النفسي توسط جزئيًا في العلاقة بين الجدارات الرقمية والأداء الوظيفي.

دراسة (Hajiali, et al., 2022). وهدفت إلى فحص تأثير دافعية العمل ونمط القيادة والجدارة على الرضا الوظيفي، وكذلك تأثير دافعية العمل ونمط القيادة والجدارة على الأداء، وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء، وتأثير دافعية العمل ونمط القيادة والجدارة على الأداء من خلال الرضا الوظيفي. وتمت الدراسة في LLDIKTI-IX، وهي مؤسسة تعليمية في اندونيسيا. وكانت عينة الدراسة 125 موظفًا. ووفقًا للنتائج، فإن دافعية العمل ونمط القيادة والجدارة لهم تأثير سلبي ومعنوي على الرضا الوظيفي. ودافعية الموظفين على الرضا الوظيفي منخفضة. ويتأثر أداء الموظفين بجدارة من خلال الرضا الوظيفي بطريقة إيجابية ولكنها غير معنوية. ورضا الموظفين عن وظائفهم جاء ضعيفًا في تعزيز أدائهم.

دراسة (Parashakti, et al., 2020). وهدفت إلى تحليل تأثير بيئة العمل والجدارة على الدافعية، وبدورها تأثيرها على أداء الموظفين في مستشفى ماسميتر. واستخدمت الدراسة مؤشرات تقييمية لقياس متغيرين مستقلين. وأظهرت النتائج تأثير إيجابي ومعنوي لبيئة العمل والجدارة على الأداء، سواء مباشرة أو غير مباشرة من خلال الدافعية. وفي النهاية، توصل البحث إلى أهمية بيئة العمل والجدارة في تعزيز الدافعية وبالتالي تحسين أداء الموظفين في القطاع الصحي، مما يعزز الجودة والجدارة في تقديم الخدمات الصحية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع البحث الحالي في الحديث عن موضوع الجدارات الإدارية وأداء العاملين، إلا أن الدراسات السابقة يتضح منها الفجوة البحثية والمتمثلة في القصور في تناول ودراسة العلاقة بين الجدارات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات، وهو ما سيتناوله البحث الحالي بدراسة الجدارات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات وأداء العاملين والعلاقة بينهما.

يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية من حيث المجال التطبيقي، والمتمثلة في القصور في تناول ودراسة الجدارات الإدارية وأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وهو ما سيركز عليه البحث الحالي بدراسة الجدارات الإدارية وأداء العاملين والعلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

تناولت الدراسات السابقة الجدارات الإدارية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى سواء كانت بصفة مستقلة أو تابعة، في العديد من المجالات التطبيقية والقطاعات المختلفة في عدة بلدان، أهم هذه المتغيرات ومجالاتها التطبيقية: فقد تم دراسة تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية في دراسة (حسين، 2023). وتم تناول الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي في دراسة (حسين، وآخرون، 2022)، وتم تناول نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بمصر في دراسة (نافع، 2022).

كما أن هناك دراسات تناولت أداء العاملين في العلاقة والأثر مع المتغيرات الأخرى، أهمها: تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والجدارة والثقافة التنظيمية على الأداء في دراسة (Hatidja, et al., 2022). وتم التركيز على تأثير أسلوب القيادة والتعويضات والجدارة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي في دراسة (Iriani, et al 2023). وتم تناول التمكين النفسي كوسيط في العلاقة بين الجدارات الرقمية وأداء العاملين في دراسة (Pacheco, & Montecel, 2023).

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات. ويشارك البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة. وتم الاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج البحث والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات. كما تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

وقد بين الباحثان في عرضهما للدراسات السابقة الفجوة البحثية بوضوح، وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

- أنه يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في منظمات أعمال خدمية كالمؤسسات الرياضية والجامعات، والبنوك، والمستشفيات، بينما يتضح وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر عوامل الدراسة (أداء العاملين- الجداريات الإدارية) في الشركة المصرية للاتصالات.
- أنه يسد القصور في تناول العلاقة والأثر بين الجداريات الإدارية وأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات على وجه الخصوص.
- أنه يحاول سد القصور في تناول العلاقة بين المتغيرات وتناول أثر الجداريات الإدارية على أداء العاملين في المنظمات والمؤسسات والقطاعات المختلفة وفي الشركة المصرية للاتصالات على وجه الخصوص.
- لذا، فإن هذا البحث، يعالج هذا القصور من خلال تناول الجداريات الإدارية وأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات.

مشكلة البحث

تعتبر الجداريات الإدارية عنصرًا أساسيًا في تحقيق الفعالية والكفاءة في أي منظومة إدارية. واستنادًا إلى الأهمية المتزايدة للشركات في قطاع الاتصالات، مثل الشركة المصرية للاتصالات، تبرز تساؤلات حول الأثر الفعلي للجداريات الإدارية على أداء موظفيها. تزداد تعقيدات بيئة الأعمال وتطورات التكنولوجيا تحديدًا في هذا القطاع، مما يلزم بضرورة تحقيق التوازن بين تلك الجداريات وتطبيقها بفعالية لضمان تحقيق أهداف الشركة وتحسين أداء العاملين. لذا، يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- ما مدى قوة الجداريات الإدارية في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ما مدى الاهتمام بأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات؟
- ما هو أثر الجداريات الإدارية على أداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

- الوقوف على مدى قوة الجداريات الإدارية في الشركة المصرية للاتصالات.
- الكشف عن مدى الاهتمام بأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات.
- تحديد مدى أثر الجداريات الإدارية على أداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين والقيادات في الشركة المصرية للاتصالات بناء على ما يتوصل إليه البحث من نتائج، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- تكمن أهمية هذا البحث في محاولة للإسهام في سد الفجوة البحثية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الجداريات الإدارية، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تسهم في تحقيق أداء العاملين، كما تعد الدراسة استجابة لما طالبت به العديد من الدراسات السابقة في إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذه الموضوعات،

ولما لها من أهمية بالغة في إثراء المكتبة ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن يوفر هذا البحث قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

- تكمن أهمية البحث من الدور المتنامي خلال العقدين الماضيين لموضوع الجدارات الإدارية، كقدرة حيوية ضرورية للمنظمة في مواجهة التحديات البيئية، وإدارة عملية التغيير المستمرة، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما تكمن أهمية البحث في أنه يتناول موضوعاً إدارياً حيوياً أصبح يمس جوهر أعمال الشركة المصرية للاتصالات، والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، حيث يعد الاهتمام بالجدارات الإدارية من الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، حيث تعتبر الشركة المصرية للاتصالات نموذجاً ملموساً للمؤسسات الكبيرة والحيوية في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية. يمتد تاريخها بعمق في الساحة المحلية والدولية، حيث تلعب دوراً مهماً في توفير الخدمات الاتصالية والتقنية للجمهور والشركات على حد سواء. تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا يتطلب منها توظيف كوادر إدارية متميزة تمتلك القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المعقدة.

متغيرات البحث وتعريفها:

- 1- **المتغير المستقل:** الجدارات الإدارية. وتُعرف على أنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يتوجب على القادة والمديرون امتلاكها لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء العاملين. تشمل هذه الجدارات القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقيادة الفرق وتطوير الموظفين (حسين، 2023).
وتم قياس متغير الجدارات الإدارية من خلال الأبعاد التالية:
 - **جدارة تطوير الآخرين:** تُعد أحد أهم الأبعاد في مفهوم الجدارات الإدارية، حيث تشير إلى القدرة على التفكير بالآخرين كأصول ثمينة يجب تنميتها وتطويرها. يتضمن هذا المفهوم توجيه الجهود نحو تطوير مهارات وإمكانات الأفراد في الفريق بهدف تحقيق تحسنهم المستمر وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ ومستدام (حسين، وآخرون، 2022).
 - **جدارة الحزم والإلزام:** تُعبّر عن القدرة على إرساء المعايير وفرض الانضباط في بيئة العمل. تُعزز هذه الجدارة من قدرة القائد أو المدير على تحديد السلوكيات والمعايير المقبولة وضمان التزام أعضاء الفريق بها (نافع، 2022).
 - **جدارة العمل الجماعي والتعاون:** تُعبّر عن القدرة على بناء وتحفيز الفرق العاملة للتعاون والتنسيق بين أفراد الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعّال. هذه الجدارة تلعب دوراً حيوياً في تطوير بيئة عمل إيجابية تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الروح الجماعية (حسين، 2023).
 - **جدارة قيادة الفريق:** تُعبّر عن القدرة على توجيه وإلهام أفراد الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير الفريق بشكل فعّال. يعد هذا المفهوم من أهم الجدارات الإدارية، حيث يتطلب من القائد القدرة على التحكم في الاتجاه وتحفيز الأفراد وبناء علاقات إيجابية (حسين، 2023).
- 2- **المتغير التابع:** أداء العاملين. ويشير إلى مدى تحقيق وأداء العاملين للأهداف والمعايير المحددة داخل الشركة أو المؤسسة. يُعد قياس أداء العاملين أحد العوامل الرئيسية لتقييم كفاءة وفعالية الفريق والموظفين في تحقيق أهداف المنظمة (Hatidja, et al., 2022).

وقد تم قياس متغير أداء العاملين من خلال مجموعة من الأبعاد وهي:

- **أداء المهام:** يعبر عن قدرة العاملين على تنفيذ المهام والواجبات المحددة بفعالية وبجودة عالية. يتضمن هذا الجانب تحقيق الأهداف الكمية والنوعية بشكل منظم وتلبية معايير الأداء المحددة (كردي، 2021).
- **الأداء السياقي:** يشير إلى كيفية تفاعل العاملين مع زملائهم ومديريهم والبيئة المحيطة بهم. يُركز هذا الجانب على السلوكيات والعلاقات الاجتماعية التي تسهم في تحسين أجواء العمل وتعزيز التعاون (جمعة، 2021).
- **الأداء التكيفي:** يشير إلى قدرة العاملين على التكيف مع التحولات والتغيرات داخل المؤسسة. يُعبر هذا الجانب عن قدرتهم على التعلم وتطوير مهاراتهم للتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل (Ghorbani, et al., 2012).
- ويوضح الشكل رقم (2) الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي، كما يلي:

فروض البحث



شكل رقم (2): الإطار العام لمتغيرات البحث

الفرض الرئيسي للبحث: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات». وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية، هي:

- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على أداء المهام بالشركة المصرية للاتصالات.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على الأداء السياقي بالشركة المصرية للاتصالات.

- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على الأداء التكيفي بالشركة المصرية للاتصالات.

تصميم البحث

منهج البحث

بدءاً من طبيعة موضوع البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن تأثير الجداريات الإدارية على أداء العاملين، تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاعتماد في تحقيق ذلك نوعيين من البيانات من مصادرها التالية:

- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت موضوعات الجداريات الإدارية وأداء العاملين.
- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض، حيث استهدف هذا البحث استكمال البيانات النظرية للإمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني مع العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، للحصول على هذه البيانات.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في العاملين بالمستويات المختلفة بالشركة المصرية للاتصالات. وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وتم التوصل إلى حجم عينة البحث والتي تبلغ (381) مفردة. وتم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية توزيعاً متناسباً مع أعداد العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. ويرى الباحثان أن تلك العينة تشمل فئات متعددة ومتباينة يمكن الاستقصاء من خلالها على إجابات للمحاور الخاصة بالدراسة كما يمكن الاستدلال على العلاقة بين فروض الدراسة ومتغيراتها للوصول إلى استنتاجات توضح العلاقة بين الفروض الدراسة ودلالاتها. ونظراً لأنه تم التوصل إلى حجم عينة الدراسة العشوائية الطبقية والتي تبلغ (381) مفردة. وقام الباحثان بتوزيع الاستقصاء وتم الحصول على 360 قائمة صالحة للتحليل الإحصائي.

تقييم أداة البحث

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، وتم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف البحث لاختبار فروض البحث، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وتتضمن قائمة الاستقصاء الأقسام التالية:

- المحور الأول: الجداريات الإدارية: يتضمن التعرف على واقع الاهتمام بالجداريات الإدارية في الشركة المصرية للاتصالات، من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (جدارة تطوير الآخرين- جدارة الحزم والإلزام- جدارة العمل الجماعي والتعاون- جدارة قيادة الفريق)، وتم قياس هذه الأبعاد من خلال 12 عبارة.
- المحور الثاني: أداء العاملين: يتضمن التعرف على واقع الاهتمام بأداء العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، من خلال قياس مدى توافر الأبعاد التالية: (أداء المهام- الأداء السياقي- الأداء التكيفي)، وتم قياس هذه الأبعاد

من خلال 12 عبارة. تم التحقق من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال معامل كرونباخ ألفا لتقييم ثبات الاتساق الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات البحث، وكذلك تم التحقق من الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة (سؤال) من عبارات (أسئلة) مجموعات الاستقصاء والدرجة الكلية للمجموعة. وفيما يلي نتائج اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء لكل بُعد من أبعاد متغيرات البحث.

حدود البحث

- طبيعة الدراسة: تعتبر هذه الدراسة استكشافية تحليلية، حيث تسعى لفهم العلاقة بين الجدارات الإدارية وأداء العاملين.
- متغيرات الدراسة: تتضمن المتغيرات الجدارات الإدارية كمتغير مستقل، وأداء الموظفين كمتغير تابع.
- القيود: من بين القيود التي واجهت الباحثين، قيود في الوصول إلى المعلومات والمصادر، والقيود المتعلقة بالموارد والزمن.
- الظروف العلمية والعملية: واجه الباحثان تحديات في تجميع البيانات من الموظفين أو الحصول على تفاعل وتعاون كافٍ من قبل الشركة أو الإدارة.

جدول رقم (2)

معامل الثبات والصدق لمحاوير الدراسة

معامل الصدق الذاتي*	معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	الأبعاد المكونة لقائمة الاستقصاء
0.884	0.782	3	جدارة تطوير الآخرين
0.903	0.815	3	جدارة الحزم والإلزام
0.867	0.752	3	جدارة العمل الجماعي والتعاون
0.889	0.788	3	جدارة قيادة الفريق
0.913	0.833	12	العلامة التجارية الداخلية
0.881	0.778	4	أداء المهام
0.874	0.761	4	الأداء السياقي
0.840	0.704	4	الأداء التكيفي
0.961	0.923	12	الالتزام التنظيمي

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يوضح الجدول رقم (2) معامل الثبات والصدق لمحاوير الدراسة. تعكس نتائج معاملات الثبات والصدق في الجدول السابق رقم (2) مدى الجودة والموثوقية لأداة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين الجدارات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين. يظهر أن الجدارات الإدارية والأداء الوظيفي، كل على حدة، يحققان مستوى مرتفع من الثبات، مما يشير إلى استقرار النتائج عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة. بالإضافة، تبني معاملات الصدق الذاتي (ألفا كرونباخ) ثقة قوية في قدرة الأداة على تقديم نتائج موثوقة واتساق عند استخدامها. تؤكد هذه النتائج على قدرة الأداة على قياس المفاهيم المرتبطة بالجدارات الإدارية والأداء الوظيفي بشكل دقيق وثابت، مما يمكن من الاعتماد على النتائج الناتجة من دراستي لتحقيق أهداف البحث واستنتاج العلاقات بين هذين المتغيرين.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	قيمة الاختبار الاحتمالية (Sig)	قيمة (Z)
جدارة تطوير الآخرين	0.147	2.643
جدارة الحزم والإلزام	0.092	3.371
جدارة العمل الجماعي والتعاون	0.160	2.649
جدارة قيادة الفريق	0.126	2.649
الجدارات الإدارية	0.085	1.974
أداء المهام	0.135	1.951
الأداء السياقي	0.176	2.086
الأداء التكيفي	0.061	1.320
الأداء الوظيفي.	0.096	1.201
جميع مجالات قائمة الاستقصاء معا	0.166	1.921

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

يعرض الجدول السابق رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. تم تحليل نتائج الاختبار من قبل الباحثين لتقدير مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي. بناءً على القيم المعروضة في الجدول رقم (3)، لوحظ أن القيم الاحتمالية (Sig) للمجالات المختلفة تتراوح بين 0.061 و0.176. هذه القيم تشير إلى درجات متفاوتة من الاحتمالية لتوزيع البيانات بشكل طبيعي. على سبيل المثال، لمجال جدارة تطوير الآخرين، تبلغ القيمة الاحتمالية 0.147، مما يُشير إلى وجود دليل معتدل على أن البيانات قد تكون من توزيع طبيعي. بالمثل، توضح القيم الاحتمالية للمجالات الأخرى أن هناك درجات متفاوتة من الاحتمالية لتوزيع البيانات بشكل طبيعي. من هذه النقطة، يمكن للدراسة استنتاج أن درجة الانحراف عن التوزيع الطبيعي تختلف بين المجالات المختلفة، مما يمهّد الطريق لاستمرار التحليل واستنتاج النتائج النهائية.

التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

التحليل العاملي لأبعاد الجدارات الإدارية

تم قياس متغير الجدارات الإدارية بأربع أبعاد (جدارة تطوير الآخرين- جدارة الحزم والإلزام- جدارة العمل الجماعي والتعاون- جدارة قيادة الفريق). ويوضح الجدول التالي رقم (4) استجابات عينة البحث حول أبعاد ومتغير الجدارات الإدارية.

يعرض الجدول السابق رقم (4) إجراء التحليل العاملي لأبعاد الجدارات الإدارية. قام الباحثان بتحليل العبارات المرتبطة بكل بعد من الجدارات، وقام بحساب معاملات التحميل لكل عبارة لقياس تأثيرها على مستوى الجدارة المعنية. تظهر الجدول رقم (4) قيم معاملات التحميل للعبارات المختلفة، بالإضافة إلى النتائج المعنوية لاختبارات الفرضيات المستخدمة في التحليل العاملي. القيم الموجبة لمعاملات التحميل تشير إلى وجود تأثيرات إيجابية للعبارات المرتبطة بالجدارات الإدارية، مثل القدرة على الإفصاح عن توقعات إيجابية وتنفيذ الدورات التدريبية وتحفيز الآخرين للمساهمة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن الجدول رقم (4) نتائج اختبارات أخرى مثل اختبار مدى كفاية العينة (KMO) واختبار بارتلليت (Chi-Square)، فضلاً عن المعنوية ونسبة التباين المفسرة (AVE). من الجدول رقم (4) يمكن الاستنتاج بأن هناك علاقات إيجابية ومعنوية بين الجدارات الإدارية الفرعية والجدارات الرئيسية، وهذا يدل على دور إيجابي لتلك الجدارات في تحسين أداء العاملين في الشركة.

التحليل الإحصائي لأبعاد أداء العاملين

تم قياس متغير أداء العاملين بثلاث أبعاد (أداء المهام- الأداء السياقي- الأداء التكيفي). ويوضح الجدول رقم (5) التالي استجابات عينة البحث حول أبعاد ومتغير أداء العاملين.

جدول رقم (4)
التحليل العاملي لمتغير الجدارات الإدارية

الأبعاد	العبارات	معامل التحميل
جدارة تطوير الآخرين.	لدي القدرة على الإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.	0.630
	أشارك في إعداد وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية للآخرين.	0.524
جدارة الحزم والإلزام.	لدي القدرة على تدريب الآخرين على مهارات وأساليب التعلم المتنوعة بشكل متميز.	0.612
	لدي القدرة على رفض الطلبات والأوامر غير المنطقية بحزم.	0.782
جدارة العمل الجماعي والتعاون	يمكنني استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتوجيه السلوك.	0.713
	يمكنني استبعاد ذوي الأداء الضعيف عند الضرورة.	0.566
جدارة قيادة الفريق	ألتزم بمهام العمل الجماعي بدقة وفي الوقت المحدد.	0.721
	أشارك بالأراء وجهات النظر وأقدم الأفكار الجديدة.	0.831
جدارة قيادة الفريق	أمكن الآخرين من المساهمة في العمل وأقوم بتحفيظهم.	0.762
	أمتلك مهارة توجيه القرارات للفئة المستهدفة.	0.662
جدارة قيادة الفريق	أستخدم قوة الصلاحية بأسلوب يتسم بالعدل والحكمة.	0.713
	تتوافر لدي شخصية قيادية جاذبة.	0.519
	اختبار مدى كفاية العينة KMO	0.783
	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	1753.886
	درجة الحرية DF	59
	المعنوية SIG	0.000
	نسبة التباين المفسرة AVE	70.601

** معنوي عند مستوى 0.01

جدول رقم (5)
التحليل العاملي لمتغير أداء العاملين.

الأبعاد	العبارات	معامل التحميل
أداء المهام.	تهتم القيادة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.	0.713
	تهتم القيادة بنشر روح التعاون بين العاملين من أجل تحقيق المهام الوظيفية.	0.702
الأداء السياقي.	الأعمال والمهام التي يكلف بها العاملين مرتبطة بمجال تخصصهم وخبراتهم ومهاراتهم.	0.843
	لدى العاملون القدرة على إنجاز المهام في مواعيدها بالسرعة المناسبة.	0.805
الأداء التكيفي.	تعلم القيادة على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لكافة العاملين.	0.779
	تحرص القيادة على تنفيذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.	0.745
الأداء التكيفي.	تعلم القيادة بالشركة على تزويد العاملين بالاقتراحات البناءة لتحسين أدائهم في العمل.	0.736
	تحرص القيادة على إعداد العناصر البشرية من جميع الفئات وفقاً لخطة شاملة.	0.676
الأداء التكيفي.	لدى العاملون القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات وأداء عملهم بنجاح.	0.663
	يحرص العاملون على تفادي العقبات والمشكلات قبل وقوعها.	0.708
الأداء التكيفي.	لدى العاملون القدرة على مجاراة التطور والتغيير الذي يحدث في الشركة.	0.830
	لدى العاملون القدرة على تحليل المشكلات من زوايا متعددة لإيجاد الحلول المناسبة لها.	0.672
	اختبار مدى كفاية العينة KMO	0.822
	اختبار بارتلليت (كا ²) Chi-Square	**2956.474
	درجة الحرية DF	66
	المعنوية SIG	0.000
	نسبة التباين المفسرة AVE	73.934

** معنوي عند مستوى 0.01

تم إجراء التحليل الإحصائي لأبعاد أداء العاملين وعرض النتائج في الجدول السابق رقم (5). تم قياس متغير أداء العاملين عبر ثلاثة أبعاد هي (أداء المهام- الأداء السياقي- الأداء التكيفي). يظهر الجدول رقم (5) استجابات عينة البحث بخصوص أبعاد و متغير أداء العاملين.

تم تحليل العبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد أداء العاملين، وتم حساب معاملات التحميل لكل عبارة لتقدير تأثيرها على مستوى الأداء. يُظهر الجدول رقم (5) قيم معاملات التحميل للعبارات المختلفة، إضافةً إلى النتائج المعنوية لاختبارات الفرضيات المستخدمة في التحليل الإحصائي. ويُظهر العبارات المرتبطة بكل بعد وقيم معاملات التحميل لكل عبارة. على سبيل المثال، في بعد أداء المهام، تُظهر العبارات معاملات تحميل إيجابية مثل «تهتم القيادة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه» بقيمة 0.841. هذا يُشير إلى وجود تأثير إيجابي لتلك العبارة على مستوى أداء المهام. بجانب ذلك، يُظهر أيضاً نتائج اختبارات أخرى مثل اختبار مدى كفاية العينة (KMO) واختبار باريتليت (Chi-Square)، فضلاً عن المعنوية ونسبة التباين المفسرة (AVE). بشكل عام، يمكن استنتاج أن هناك علاقات إيجابية ومعنوية بين أبعاد أداء العاملين، وهذا يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تحسين أداء العاملين بالشركة.

الإحصاءات الوصفية لمتغير الجدارات الإدارية

تم التعرف على مدى الاهتمام بالجدارات الإدارية بشركة المصرية للاتصالات، من وجهة نظر مفردات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)
توصيف اتجاهات العينة لمتغير الجدارات الإدارية.

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار Z	المعنوية	الأهمية النسبية
1 لدي القدرة على الإفصاح عن توقعات إيجابية عن الآخرين حتى في الحالات الصعبة.	3.81	0.67	14.14	*0.000	74.75%
2 أشارك في إعداد وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية للآخرين.	2.91	0.98	-3.42	*0.000	55.46%
3 لدي القدرة على تدريب الآخرين على مهارات وأساليب التعلم المتنوعة بشكل متميز.	3.77	0.72	11.51	*0.000	74.51%
جدارة تطوير الآخرين					
4 لدي القدرة على رفض الطلبات والأوامر غير المنطقية بحزم.	3.69	0.83	9.49	*0.000	76.20%
5 يمكنني استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتوجيه السلوك.	3.19	0.93	13.76	*0.000	58.20%
6 يمكنني استبعاد ذوي الأداء الضعيف عند الضرورة.	3.56	0.77	12.43	*0.000	75.40%
جدارة الحزم والإلزام					
7 ألتزم بمهام العمل الجماعي بدقة وفي الوقت المحدد.	3.91	0.96	18.83	*0.000	73.80%
8 أشارك بالأراء ووجهات النظر وأقدم الأفكار الجديدة.	4.13	0.99	21.27	*0.000	63.80%
9 أمكن الآخرين من المساهمة في العمل وأقوم بتحفيظهم.	4.01	0.96	19.24	*0.000	71.20%
جدارة العمل الجماعي والتعاون					
10 أمتلك مهارة توجيه القرارات للفئة المستهدفة.	3.92	0.72	17.62	*0.000	78.20%
11 أستخدم قوة الصلاحية بأسلوب يتسم بالعدل والحكمة.	3.87	0.68	16.58	*0.000	82.60%
12 تتوافر لدي شخصية قيادية جاذبة.	3.64	0.81	18.67	*0.000	80.20%
جدارة قيادة الفريق					
جدارات الإدارة	3.70	0.61	23.00	*0.000	78.40%

تم إجراء الإحصاءات الوصفية لمتغير الجدارات الإدارية وعرض النتائج في الجدول السابق رقم (6). تم التعرف على مدى الاهتمام بالجدارات الإدارية من وجهة نظر مفردات الدراسة والنتائج كانت كما يلي:

يتضمن الجدول رقم (6) العبارات المرتبطة بكل جدارة من الجدارات الإدارية ويظهر المتوسط والانحراف المعياري لتلك العبارات. يُظهر الجدول رقم (6) أيضاً معامل الاختلاف % واختبار Z والمعنوية والأهمية النسبية لكل جدارة. على سبيل المثال، فيما يتعلق بجدارة تطوير الآخرين، تظهر النتائج أن المعتقدات تجاه العبارات المرتبطة بهذه الجدارة تتراوح

بين متوسطات 2.91 إلى 4.13، والانحراف المعياري يتراوح بين 0.67 إلى 0.99. يشير معامل الاختلاف % إلى تفاوت وجودي في الآراء بشأن هذه الجدارة. وتم استخدام اختبار Z لتقدير المعنوية والأهمية النسبية لكل جدارة. تظهر النتائج أن جميع العبارات في كل جدارة لها معنوية إحصائية مع معنوية مؤشرة بالرمز «*» عند مستوى الدلالة 0.01. هذا يشير إلى وجود تفاوت معنوي في تقديرات العينة لهذه الجدارات.

الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العاملين.

تم التعرف على مدى الاهتمام بأداء العاملين بالمصرية للاتصالات، من وجهة نظر مفردات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)
توصيف اتجاهات العينة لمتغير أداء العاملين.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار Z	المعنوية النسبية	الأهمية النسبية
1 تهتم القيادة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.	3.66	0.89	13.28	*0.000	73.20%
2 تهتم القيادة بنشر روح التعاون بين العاملين من أجل تحقيق المهام الوظيفية.	3.73	0.97	16.19	*0.000	74.60%
3 الأعمال والمهام التي يكلف بها العاملين مرتبطة بمجال تخصصهم وخبراتهم ومهاراتهم.	3.81	0.89	16.09	*0.000	76.20%
4 لدى العاملون القدرة على إنجاز المهام في مواعيدها بالسرعة المناسبة.	3.69	0.64	12.26	*0.000	73.80%
أداء المهام					
5 تعمل القيادة على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لكافة العاملين.	3.47	0.85	14.28	*0.000	69.40%
6 تحرص القيادة على تنفيذ العمل وفقا للخطة السنوية والشهرية.	3.38	0.86	14.05	*0.000	67.60%
7 تعمل القيادة بالشركة على تزويد العاملين بالاقتراحات البناءة لتحسين أدائهم في العمل	3.47	0.72	13.87	*0.000	69.40%
8 تحرص القيادة على إعداد العناصر البشرية من جميع الفئات وفقا لخطة شاملة.	3.67	0.81	11.50	*0.000	73.40%
الأداء السياقي					
9 لدى العاملون القدرة على تحمل مزيد من المسؤوليات وأداء عملهم بنجاح.	3.91	0.92	14.82	*0.000	78.20%
10 يحرص العاملون على تفادي العقبات والمشكلات قبل وقوعها.	3.68	0.85	11.20	*0.000	73.60%
11 لدى العاملون القدرة على مجاراة التطور والتغيير الذي يحدث في الشركة.	3.82	0.80	14.41	*0.000	76.40%
12 لدى العاملون القدرة على تحليل المشكلات من زوايا متعددة لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.67	0.90	8.23	*0.000	73.40%
الأداء التكيفي					
أداء العاملين	3.66	0.87	11.30	*0.000	73.20%

تم إجراء الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العاملين وعرض النتائج في الجدول السابق رقم (7). تم التعرف على مدى الاهتمام بأداء العاملين من وجهة نظر مفردات الدراسة والنتائج كانت كما يلي:

يتضمن الجدول رقم (7) العبارات المرتبطة بكل جانب من جوانب أداء العاملين ويظهر المتوسط والانحراف المعياري لتلك العبارات. يُظهر الجدول رقم (7) أيضاً معامل الاختلاف % واختبار Z والمعنوية والأهمية النسبية لكل جانب. على سبيل المثال، فيما يتعلق بجانب أداء المهام، تظهر النتائج أن المعتقدات تجاه العبارات المرتبطة بهذا الجانب تتراوح بين متوسطات 3.38 إلى 3.91، والانحراف المعياري يتراوح بين 0.64 إلى 0.97. يشير معامل الاختلاف % إلى تفاوت وجودي في الآراء بشأن هذا الجانب. وتم استخدام اختبار Z لتقدير المعنوية والأهمية النسبية لكل جانب. تظهر النتائج أن جميع العبارات في كل جانب لها معنوية إحصائية مع معنوية مؤشرة بالرمز «*» عند مستوى الدلالة 0.01. هذا يشير إلى وجود تفاوت معنوي في تقديرات العينة لهذه الجوانب.

اختبار فروض البحث

تم صياغة الفرض الرئيسي على النحو التالي: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات». وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال الفروض الثلاثة التالية:

اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول لهذا البحث على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على أداء المهام بالشركة المصرية للاتصالات ». ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد من خلال طريقة Stepwise، كما يلي:

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

تظهر نتائج الجدول رقم (8) أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية بارزة للجداريات الإدارية على أداء المهام، وذلك استناداً إلى قيم القيمة التابعة لاختبار T والقيم الاحتمالية المرتبطة بكل جدارية. توضح النتائج أيضاً أن قيم الاحتمالية (Sig.) لجميع الجداريات أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة والذي هو 0.05.

هذا يدل على وجود علاقة إحصائية مهمة بين الجداريات الإدارية وأداء المهام. بالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن القول أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً يدعم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على أداء المهام في شركة المصرية للاتصالات.

اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني (H2) لهذا البحث على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على الأداء السياقي بالشركة المصرية للاتصالات ». ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise، كما يلي:

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

تظهر نتائج الجدول رقم (9) أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية بارزة للجداريات الإدارية على الأداء السياقي، وذلك استناداً إلى قيم القيمة التابعة لاختبار T والقيم الاحتمالية المرتبطة بكل جدارية. توضح النتائج أيضاً أن قيم الاحتمالية (Sig.) لجميع الجداريات أقل من مستوى الدلالة المعتمد عادة والذي هو 0.05.

هذا يدل على وجود علاقة إحصائية مهمة بين الجداريات الإدارية والأداء السياقي. بالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن القول أن هناك دليلاً إحصائياً قوياً يدعم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على الأداء السياقي في شركة المصرية للاتصالات.

اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث (H3) لهذا البحث على أنه « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على الأداء التكيفي بالشركة المصرية للاتصالات ». ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise، كما يلي:

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

جدول رقم (8)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغير التابع (أداء المهام)

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	1.027	4.633	0.000
جدارية تطوير الآخرين	0.457	5.018	0.000
جدارية الحزم والإلزام	0.273	3.382	0.001
جدارية العمل الجماعي والتعاون.	-0.212	-3.225	0.002
جدارية قيادة الفريق.	0.189	2.897	0.004
قيمة F=34.054	القيمة الاحتمالية sig=0.000	معامل الارتباط=0.675	معامل التحديد =0.456

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغير التابع (الأداء السياقي).

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	1.268	7.098	0.000
جدارية الحزم والإلزام.	0.518	6.803	0.000
جدارية قيادة الفريق.	0.337	5.592	0.000
جدارية العمل الجماعي والتعاون.	-0.282	-4.138	0.000
جدارية تطوير الآخرين.	0.159	1.997	0.050
قيمة F=37.089	القيمة الاحتمالية sig=0.000	معامل الارتباط=0.558	معامل التحديد =0.312

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغير التابع (الأداء التكيفي)

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.837	3.852	0.000
جدارية العمل الجماعي والتعاون.	-0.189	-2.937	0.008
جدارية تطوير الآخرين.	0.176	2.285	0.033
جدارية قيادة الفريق.	-0.059	-0.708	0.445
جدارية الحزم والإلزام.	0.057	0.659	0.385
قيمة F=23.823	القيمة الاحتمالية sig=0.000	معامل الارتباط=0.486	معامل التحديد =0.236

تظهر نتائج الجدول رقم (10) أن هناك تأثيرات ذو دلالة إحصائية بارزة للجدارات الإدارية على الأداء التكيفي، وذلك استناداً إلى قيم القيمة التابعة لاختبار T والقيم الاحتمالية المرتبطة بكل جدارة. هناك ثلاث جدارات لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء التكيفي وهي «جدارة العمل الجماعي والتعاون» و«جدارة تطوير الآخرين» و«جدارة قيادة الفريق». باستناد إلى هذه النتائج، يمكن القول أن هناك دليلاً إحصائياً يدعم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على الأداء التكيفي في شركة المصرية للاتصالات. ومما سبق يتضح من نتائج اختبارات الفروض الثلاثة أنه يتم قبول الفرض الرئيسي لهذا البحث والذي ينص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات».

نتائج البحث

توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على أداء العاملين وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات ويمكن تفسير هذه النتيجة فيما يلي:

بالنسبة للجدارات الإدارية

تشير النتائج إلى وجود اتفاق بين آراء عينة الدراسة بالموافقة تجاه الجدارات الإدارية، ويتضح أن أكثر أبعاد الجدارات الإدارية توافراً من حيث الأهمية والقوة بحسب وجهة نظر مفردات الدراسة، هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (جدارة العمل الجماعي والتعاون)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (جدارة قيادة الفريق)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (جدارة الحزم والإلزام)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (جدارة تطوير الآخرين).

النتائج المتعلقة بمتغير (أداء العاملين)

تشير النتائج إلى وجود اتفاق بين آراء عينة الدراسة بالموافقة تجاه أداء العاملين، ويتضح أن أكثر أبعاد أداء العاملين توافراً من حيث الأهمية والقوة بحسب وجهة نظر مفردات الدراسة، هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (الأداء السياقي)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (أداء المهام)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (الأداء التكيفي).

مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الجدارات الإدارية على أداء العاملين:

توصل البحث إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وعند دراسة الجدارات الإدارية على كل بعد من أبعاد أداء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، تبين ما يلي:

توصل البحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على أداء المهام. وأن كل أبعاد الجدارات الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على أداء المهام ولترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في التأثير على حدة في معادلة الانحدار فإنها جاءت كما يلي: جدارة تطوير الآخرين- جدارة الحزم والإلزام- جدارة العمل الجماعي والتعاون- جدارة قيادة الفريق. على الترتيب. وقد كانت جدارة العمل الجماعي والتعاون لها أثر سلبي على أداء المهام.

وقد توصل البحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على الأداء السياقي. وأن جميع أبعاد الجدارات الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الأداء السياقي للعاملين. ولدى تحليل أبعاد المتغير المستقل لتحديد تأثيرها على حدة في معادلة الانحدار، فإنها جاءت كما يلي: جدارة الحزم والإلزام- جدارة قيادة الفريق- جدارة العمل الجماعي والتعاون- جدارة تطوير الآخرين. على الترتيب. وقد كانت جدارة العمل الجماعي والتعاون لها أثر سلبي على الأداء السياقي.

وتوصل البحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارات الإدارية على الأداء التكيفي. وأن جميع أبعاد الجدارات الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الأداء التكيفي ولترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في التأثير على حدة في معادلة الانحدار فإنها جاءت كما يلي: جدارة العمل الجماعي والتعاون- جدارة تطوير الآخرين- جدارة قيادة الفريق- جدارة الحزم والإلزام. على الترتيب. وقد كان جدارة العمل الجماعي والتعاون وجدارة قيادة الفريق لهما أثر سلبي على الأداء التكيفي.

وبالنسبة لتوافق نتائج هذا البحث مع الدراسات السابقة فإن البحث الحالي توصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الإدارية على أداء العاملين وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. وبالنسبة لمحور الجداريات الإدارية فإن هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (عباس، 2023)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الجداريات الوظيفية والأداء الوظيفي، ومتوافقة مع دراسة (الكردي، 2023) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الجداريات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال والاتجاه نحو العمل الحر وتمكين الشباب.

وبالنسبة لمحور أداء العاملين فإن نتائج هذا البحث جاءت متوافقة مع دراسة (Deng, et al 2023) التي توصلت إلى أن التقنيات الرقمية لتسهيل تبادل المعرفة واتخاذ القرار من خلال تعزيز التنسيق والتواصل لهم تثير على الأداء الوظيفي. ومتوافقة مع دراسة (Iriani, et al 2023) والتي خلصت إلى أن أسلوب القيادة والتعويضات لهما تأثير مباشر على أداء الموظف بينما غير متوافقة من حيث أنها توصلت إلى أن متغير الجدارية لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف. وغير متوافقة مع دراسة (Hatidja, et al., 2022) التي خلصت إلى أن سلوك أعضاء المنظمة له تأثير سلبي وغير مهم على أداء الموظف. وله تأثير سلبي وغير مهم على الأداء من خلال الرضا الوظيفي للموظف.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت المتغيرين معا فقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (Pacheco, & Montecel, 2023) التي توصلت إلى أن الجداريات الرقمية زادت من الأداء الوظيفي. ومتوافقة مع دراسة (Hajiali, et al., 2022) والتي توصلت إلى أن أداء الموظفين يتأثر بالجدارية من خلال الرضا الوظيفي بطريقة إيجابية ولكنها غير معنوية، ومتوافقة مع دراسة (Parashakti, et al., 2020) والتي توصلت إلى أهمية بيئة العمل والجدارية في تعزيز الدافعية وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

توصيات البحث

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث وفي ضوء تحقيق الهدف الرابع والأخير. نوصي مديري الشركة المصرية للاتصالات وقطاعاتها وجميع شركات الاتصالات والجهات المعنية أن يتخذوا النتائج وخاصة تعزيز أداء العاملين من خلال الجداريات الإدارية، وأيضا عند تصميم برامج التوظيف مع الأخذ في الاعتبار ترتيب أبعاد الجداريات الإدارية الأكثر قوة في عملية التأثير على أداء العاملين.

وبشكل أكثر تفصيلا يتم تقديم بعض التوصيات لكل من أبعاد الجداريات الإدارية، وأبعاد أداء العاملين كما يلي:

فأما عن بعض التوصيات ذات الصلة بأبعاد الجداريات الإدارية فإنها تتضح من خلال الجدول التالي رقم (11):

جدول رقم (11)

التوصيات الخاصة بأبعاد الجداريات الإدارية.

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الأول (جدارية العمل الجماعي والتعاون)	- تقدير وتشجيع الموظفين الذين يلتزمون بالمهام الجماعية بدقة وفي الوقت المحدد	إنشاء نظام داخلي لتقدير وتقييم أداء الموظفين بناءً على مدى الالتزام بالمهام الجماعية والالتزام بالوقت المحدد. تقديم دورات تدريبية للقادة والمشرفين حول كيفية تقدير وتشجيع الموظفين بشكل فعال وعادل	إنشاء نظام التقييم: 2-6 أشهر. تقديم الدورات التدريبية: أيام إلى أسبوع.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية
	- تقديم التوجيه والمساعدة للموظفين في تنظيم وإدارة أوقاتهم بفعالية	تطوير نهج منتظم لتقدير وتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم توثيق الأداء والتقدير بشكل مناسب في سجلات الموظفين والملفات الشخصية لضمان الشفافية والعدالة. تقييم كيفية استجابة الموظفين للتوجيه والتقدير وتكييف النهج إذا لزم الأمر.	تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات إدارة الوقت للموظفين تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة لإدارة وتنظيم وقتهم بشكل فعال	تنظيم دورات تدريبية: أسبوع قليلة. توفير الأدوات والموارد: على مدار السنة.
		تنظيم جلسات دورية مع الموظفين لمراجعة تقدمهم في إدارة الوقت وتقديم التوجيه والمشورة تشجيع الموظفين على استخدام أساليب إدارة الوقت الفعالة	تطوير نهج التقييم: 3-6 أشهر. توثيق الأداء: على مدار السنة. تقييم استجابة الموظفين: دورياً (كل ستة أشهر أو سنوياً).	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية

النتيجة	التوصيات	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الثاني (جدارة قيادة الفريق)	- توجيه القادة والمديرين إلى تعزيز وتطوير مهارات القيادة الجاذبة	تنظيم دورات تدريبية مخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الجاذبة للقادة والمديرين. تقديم ملاحظات دورية وتقييمات للقادة والمديرين بشكل منتظم لتحفيز تطوير مهاراتهم. تنظيم جلسات تفاعلية وورش عمل تسمح للقادة بممارسة مهارات القيادة الجاذبة وتطبيقها في سياق واقعي.	تنظيم دورات تدريبية: أسابيع قليلة. تقديم ملاحظات وتقييمات: دوريًا (شهريًا أو ربع سنويًا). تنظيم جلسات تفاعلية وورش عمل: بشكل دوري (شهريًا أو فصليًا)، ويعتمد على احتياجات التطوير.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات
الترتيب الثالث (جدارة تطوير الآخرين)	- تقديم دعم مالي وتقني للمشاركين في تطوير الدورات والبرامج التدريبية	إجراء استبانة أو مقابلات لتحديد احتياجات المشاركين في التدريب تخصيص ميزانية لدعم تطوير الدورات التدريبية تقديم الدعم التقني عبر توفير الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لتطوير وتنفيذ الدورات متابعة وتقييم نجاح الدورات التدريبية التي تم تطويرها بمساعدة الدعم المالي والتقني	إعداد الجدول الزمني: شهريًا. جمع تعليقات وآراء الموظفين: بشكل دوري (شهريًا أو فصليًا). توجيه القادة بتطبيق التغييرات: بناءً على الحاجة والتقييم.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية
الترتيب الرابع (جدارة الحزم والإلزام)	- تقديم دورات تدريبية للمديرين الذين يشاركون في تنفيذ البرامج التدريبية	تحديد احتياجات المديرين والمواد التي يحتاجونها لتطوير مهاراتهم تصميم الدورات التدريبية بناءً على احتياجات المديرين بعد انتهاء الدورات، يتم تقديم تقييم لأداء المديرين ومتابعهم	إجراء استبانة أو مقابلات: بين 4-8 أسابيع. تخصيص ميزانية: بين 2-6 أشهر. توفير الدعم التقني: على مدار السنة. متابعة وتقييم النجاح: يمكن أن تستمر طوال حياة الدورات مع تقييم دوري.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية
الترتيب الرابع (جدارة الحزم والإلزام)	- على القادة والمديرون تعزيز التواصل الإيجابي مع الموظفين وتشجيعهم على الأداء المميز	تنظيم اجتماعات دورية بين القادة وفرق العمل لمناقشة أداء الموظفين وتقديم التوجيهات والتعليمات توجيه القادة إلى تحفيز التقدير العلني للموظفين الذين يؤدون بشكل مميز يمكن للقادة والمديرون تطوير نظام مكافآت يعترف بالأداء المميز ويكافئ الموظفين على الإنجازات	تنظيم اجتماعات دورية: شهريًا. توجيه القادة إلى التحفيز العلني: فورًا عند تحقيق الأداء المميز. تطوير نظام المكافآت: بين 2-12 شهرًا.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية
الترتيب الرابع (جدارة الحزم والإلزام)	- تقديم دورات تدريبية للقادة والمديرين لتعلم كيفية استخدام أساليب الثواب والعقاب بشكل فعال وإيجابي	تحليل وتحديد احتياجات التدريب للقادة والمديرين تصميم دورات تدريبية تلي احتياجات التدريب التي تم تحديدها تنظيم الدورات التدريبية وتحديد مكان وزمن مناسبين متابعة وتقييم أداء القادة والمديرين في تطبيق ما تعلموه من أساليب الثواب والعقاب	تحليل وتحديد احتياجات التدريب: 1-2 شهر. تصميم دورات التدريب: 2-4 أسابيع. تنظيم الدورات التدريبية: بضعة أيام - أسابيع. متابعة وتقييم الأداء: على مدار العام.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية

وأما عن بعض التوصيات المتعلقة بأبعاد أداء العاملين فإنها تتضح من الجدول التالي رقم (12):

جدول رقم (12)
يوضح التوصيات الخاصة بأبعاد أداء العاملين.

النتيجة	التوصية	المهام	المدى الزمني	جهة التنفيذ
الترتيب الأول (الأداء) (التكفي)	- تشجيع الموظفين على التفاعل والتعاون مع زملائهم لمشاركة وجهات نظرهم وأفكارهم	تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين تضمن تقييم الأداء وقدرة الموظفين على التفاعل والتعاون كجزء من عمليات تقييم الأداء السنوي تقدير وتكريم الموظفين الذين يساهمون بفعالية في التفاعل والتعاون	تنظيم دورات تدريبية: بضعة أيام - أسبوع. تضمن تقييم الأداء: على مدار العام. تقدير وتكريم الموظفين: دورياً (كل ستة أشهر أو سنوياً).	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وكل العاملين بالشركة
	- تقديم دعم تدريبي لتطوير مهارات التحليل والتفكير الاستراتيجي بين الموظفين	تقييم لاحتياجات التدريب للموظفين تصميم برامج تدريبية تستند إلى احتياجات التدريب المحددة تنظيم وتسيير الدورات التدريبية بشكل منتظم وتقديمها للموظفين مراقبة أداء المشاركين خلال الدورات التدريبية وتقييم فهمهم وتطبيقهم للمهارات التحليلية والتفكير الاستراتيجي	تقييم لاحتياجات التدريب: 1-2 شهر. تصميم برامج التدريب: 2-4 أسابيع. تنظيم وتسيير الدورات التدريبية: بضعة أيام - أسبوع. مراقبة أداء المشاركين: يمكن تنفيذها خلال فترة الدورة التدريبية.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارات الفرعية/ الأقسام
الترتيب الثاني (أداء) (المهام)	تعزيز ثقافة الرعاية والدعم من خلال توجيه القادة لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين وضمان بقائهم في حالة عمل إيجابية	توجيه القادة لتقديم تدريب يساعدهم في فهم أهمية الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين وكيفية تقديمه بفعالية تصميم وتنفيذ برامج دعم الصحة النفسية في المؤسسة تشجيع القادة والموظفين على التواصل المفتوح والصادق بشأن القضايا النفسية والاجتماعية تشجيع التعاون بين متخصصي الصحة النفسية ومديري الموارد البشرية والقادة لتطوير نهج متعدد التخصصات للرعاية والدعم النفسي والاجتماعي	توجيه القادة لتقديم تدريب: 1-3 شهور. تصميم وتنفيذ برامج دعم الصحة النفسية: 3-6 أشهر. تشجيع القادة والموظفين على التواصل المفتوح: مستمر على مدار العام. تشجيع التعاون بين متخصصي الصحة النفسية ومديري الموارد البشرية والقادة: مستمر على مدار العام.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية
	مراجعة وتحسين سياسات الموارد البشرية لضمان أن توفر بيئة العمل المناسبة للموظفين	مراجعة جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بمرور البشر وبيئة العمل الحالية تحديد الاحتياجات والأهداف لتحسين السياسات والإجراءات تحرير وتحسين السياسات والإجراءات الجديدة وتوزيعها على الموظفين تقييم تأثير التغييرات على بيئة العمل ورضا الموظفين	مراجعة السياسات والإجراءات الحالية: 2-4 أسابيع. تحديد الاحتياجات والأهداف: 2-4 أسابيع. تحرير وتحسين السياسات والإجراءات الجديدة: 1-3 شهور. توزيع السياسات والإجراءات الجديدة: 2-4 أسابيع. تقييم تأثير التغييرات: مستمر على مدار العام.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات
الترتيب الثالث (الأداء) (السياقي)	توجيه مديري الأقسام والفرق لتطوير خطط سنوية وشهرية دقيقة	تحديد الأهداف والأولويات التي يجب تحقيقها خلال هذه الفترة تطوير خطط تفصيلية تشمل الإجراءات والمهام المحددة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق وتحديد من سيقوم بتنفيذ كل مهمة	تحديد الأهداف والأولويات: يمكن تنفيذها خلال أيام قليلة إلى أسبوع واحد. تطوير خطط تفصيلية: 1-2 أسبوع. لتحديد الإجراءات والمهام. توزيع المسؤوليات: 1-2 أسبوع لتحديد المناطق المسؤولة والمهام.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارات الفرعية/ الأقسام
	تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والفرق لضمان تنفيذ الأعمال بفعالية	إنشاء هيكل تنسيق يضمن التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والفرق تنظيم دورات تدريبية حول فنون التواصل والتعاون بين الأقسام والفرق تعزيز من استخدام أدوات التكنولوجيا مثل البريد الإلكتروني وأنظمة إدارة المشاريع لتسهيل التواصل ومشاركة المعلومات بين الأقسام والفرق	إنشاء هيكل التنسيق: 2-4 أشهر. تنظيم دورات التدريب: بضعة أيام إلى أسابيع. تعزيز استخدام أدوات التكنولوجيا: 2-3 أشهر لتحسين تكنولوجيا المشاركة والتواصل.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والإدارات الفرعية/ الأقسام

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الكردى، أسماء صفوت جمال حسن، (2023)، الجدارات الإدارية الداعمة لريادة الأعمال وعلاقتها بالاتجاه نحو العمل الحر وتمكين الشباب، *المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية*، المجلد 17، العدد، 17، ص 750-841.
- حسين، عبد الكريم محمد أحمد، (2023)، تطوير جدارات الموارد البشرية الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل ماكينزي للتشخيص التنظيمي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 17(8)، 179-45.
- حسين، مصطفى محمد، وأبو النور، محمود أبو النور، والأنصاري، محمد صبري، (2022)، الجدارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم التربوية*، 51(51)، 128-177.
- عباس، باسل رفعت محمد، (2023): « دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر.
- نافع، عمرو جمال، (2022)، نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا. *مجلة علوم الرياضة*. مقالة مقبولة للنشر. DOI:10.21608/ssj.2022.117921.1193

ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Agha, S. (2012): "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Ahmad, G. (2020). Efforts In Improving Managerial Competency of Executing and Supervisory Position with Competency-Based Training Method. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 8(2), 29-43.
- Bucur, Ion, (2013) "Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, On Different Levels of Management", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 78(2013), 365-369.
- Deng, H., Duan, S.X. And Wibowo, S. (2023), "Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance", *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425.
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager Competency Assessment Model in The Conditions of Industry 4.0. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 7(4), 2630-2644.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination Of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Source Management*, 2(1), 57 - 69.
- Hatidja, S., Abubakar, H., Hernita, H., Arimbawa, I., & Putra, A., (2022), "The Effect Of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture On Performance: Employee Satisfaction As Mediating Variable", *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, 6,(1.2), 2579-7298 <https://doi.org/10.29099/ijair.V6i1.2.611>.
- Iriani, N., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D., (2023), "Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance Through Job Satisfaction", *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38-49.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 1-24.
- Masoud, Emad Y., (2013): "The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan", *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 56-72.

- Ncube, M. S., & Chimucheka, T. (2019). The Effect of Managerial Competencies on The Performance of Small and Medium Enterprises in Makana Municipality, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-15.
- Pacheco, P., & Montecel, D., (2023), "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Digital Competencies and Job Performance?", *Computers in Human Behavior*, 140(2), 1-13.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in The Health Sector. Advances In Economics, *Business and Management Research*. DOI: 10.2991/Aebmr.K.200410.040.
- Silva, Filipa Pires Da, Jerónimo, Helena Mateus, & Vieira, Pedro Rino, (2019): "Leadership Competencies Revisited: A Causal Configuration Analysis of Success in The Requirements Phase of Information Systems Projects", *Journal of Business Research*, 101, 688-696.

The Impact of Administrative Competencies on the Performance of Employees at Telecom Egypt

Dr. Ahmed Al-Sayed Kurdi

Lecturer at the Faculty of Commerce

Al-Azhar University, Egypt

dr.ahmedkordy@gmail.com

Dr. Islam Ismail Al-Sayed

Lecturer at the Faculty of Commerce

Al-Azhar University, Egypt

e.me.ec.2@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to assess the strength of administrative competencies within Telecom Egypt and to reveal the level of attention towards employees' performance. It seeks to determine the impact of administrative competencies on employee performance within Telecom Egypt. This research utilized a descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the data collection tool among a sample of 381 employees within Telecom Egypt.

The research found a statistically significant impact of administrative competencies on the performance of Telecom Egypt's employees. Based on the research sample's opinions, there was substantial support for administrative competencies, categorized according to their importance and strength. The ranking of the most prevalent dimensions was as follows: teamwork and collaboration competency, followed by team leadership, then decisiveness and enforcement, and finally, the competency of developing others. Concerning employee performance, the most crucial and influential dimensions were contextual performance, followed by task performance, and finally, adaptive performance. The research revealed that administrative competencies significantly affect task performance, contextual performance, and adaptive performance. In individual analysis for each dimension, the greatest impact of each administrative competency on performance was identified. For instance, teamwork and collaboration competency had the most substantial influence on task performance and adaptive performance, while decisiveness and enforcement competency held the most significant impact on contextual performance. These findings deepen our understanding of the role of administrative competencies in enhancing the performance of Telecom Egypt's employees and direct attention towards specific administrative aspects contributing to greater improvements in employee performance.

Keywords: *Administrative Competencies, Performance of Employees, Telecom Egypt.*