

**الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء  
وجودة الخدمة المقدمة للعملاء**

دراسة ميدانية على شركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية

**The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the  
Relationship Between High-Performance Work Systems  
and Quality of Service Provided to Customers  
An Applied Study on the Mobile phone companies in "  
"the Arab Republic of Egypt**

**إعداد:**

**أحمد وصفي محيي**

**د. وائل محمود زهرة**

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

**أ.د. على يونس إبراهيم**

أستاذ الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

٢٠٢٣

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة  
الخدمة المقدمة للعملاء  
دراسة ميدانية على شركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر  
العربية

**المستخلص:**

هدف البحث إلى قياس الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية من السادة العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية قوامها (٣٥٩) مفردة.

وتوصل البحث إلى أن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء يؤثر بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) على جودة الخدمة بمقدار ٧٣,٦%. كما توصل البحث إلى أن دخول متغير البراعة التنظيمية في النموذج كوسيط حسن من أثر المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة) ورفع نسبة التأثير من ٨٩,٢% إلى ٩٤,٣%.

**الكلمات المفتاحية:** أنظمة العمل عالية الأداء، البراعة التنظيمية، جودة الخدمة.

**Abstract:**

The research aimed to measure the mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between high-performance work systems and the quality of service provided to customers. It was applied to a stratified random sample of people working at the main headquarters of mobile telecommunications companies in the Arab Republic of Egypt, consisting of (359) individuals.

The research found that the independent variable, high-performance work systems, affects its dimensions (practices that enhance ability - practices that enhance participation opportunities, practices that enhance motivation) on the quality of service by 73.6%. The research also found that entering the organizational ambidexterity variable into the model as a mediator improved the effect of the independent variable (high-performance work systems) on the dependent variable (quality of service provided) and raised the effect rate from 89.2% to 94.3%.

**Keyword:** high-performance work systems, organizational ambidexterity, Quality of Service Provided to Customers

## تقديم:

تم تحديد أنظمة العمل عالية الأداء على أنها ممارسات تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف العمل وتحسين الفعالية التنظيمية (Dayarathna et al., 2020). في حين لا يوجد اتفاق على التكوين المثالي من هذه الأنظمة والممارسات ، فإن المنطق هو أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وتوائمتها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تزيد من إلتزام الموظف وبالتالي الأداء التنظيمي.

وتعد أنظمة العمل عالية الأداء عبارة عن تكوين لممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لزيادة إلتزام الموظف وبالتالي الأداء، وتتضمن أنظمة العمل عالية الأداء الترابط المتبادل وتطابق المتغيرات التنظيمية الرئيسية بما في ذلك الهيكل والاستراتيجية والأفراد وأسلوب الإدارة وأنظمة الموارد البشرية والوظائف (مثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والعمل الجماعي والتدريب والتطوير وإدارة المكافآت) والإجراءات و الثقافة ( Kloutsiniotis et al., 2021).

وقد أشار (García et al., 2018) إلى أن أنظمة وممارسات العمل عالية الأداء تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي. أيضاً ، تتمتع أماكن العمل التي تتميز بتبني ممارسات عمل عالية الأداء بمكاسب كبيرة مقارنة بنظيراتها منخفضة الاعتماد.

في حين أظهرت الدراسات حول البراعة التنظيمية أن أنظمة العمل عالية الأداء يمكن أن تعزز البراعة وأن هذا يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة (Junni et al., 2013). تميل الأبحاث الحالية حول إدارة الموارد البشرية والبراعة إلى التعامل مع كل من أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة كظواهر محيطة على مستوى المنظمة. علاوة على ذلك ، ركزت الدراسات السابقة حول أنظمة العمل عالية الأداء بشكل أساسي على تصميم أو محتوى النظام ونادراً ما استكشفت القضايا المتعلقة بتنفيذه أو كيف نظر إليه الموظفون (Yi-Ying Chang, 2016).

من المعروف جيداً أن جودة الخدمة التي يتصورها العملاء وقيمة العملاء ورضاهم كانت من أهم عوامل النجاح في المنافسة التجارية لكل من المنظمات المصنعة ومقدمي الخدمات. أصبحت مثل هذه العوامل أولوية للمديرين في المنافسة المتزايدة المكثفة للعملاء في عصر اليوم والمستقبل الذي يركز على العملاء (Marcos & Coelho, 2021).

وتمثل الجودة الدرجة التي يلبي بها الكيان احتياجات مستخدميه وتميل الجودة إلى لعب دور محوري في نجاح صناعة الخدمات، بسبب الطبيعة غير الملموسة للخدمات (Demir et al., 2020). وقد تم تعريف جودة الخدمة على أنها التقييم الشامل للعملاء للخدمة أو الانطباع العام للمستهلكين عن التفوق النسبي للمنظمة وخدماتها. حيث أصبح إرضاء العملاء هدفاً مؤسسياً بشكل

متزايد حيث تسعى المزيد والمزيد من الشركات إلى الجودة في منتجاتها وخدماتها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. وذلك بالتطبيق على شركات اتصالات التليفون المحمول في مصر.

## أولاً:- الإطار النظري والدراسات السابقة:

### ١ – الإطار النظري :

#### ١/١- مفهوم أنظمة العمل عالية الأداء:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم أنظمة العمل عالية الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له. ويُمكن توضيح بعض التعريفات المختلفة لنظم العمل عالية الأداء في الجدول التالي:

وعرفها (Hefferman & Dundon, 2016) بأنها مجموعة الممارسات المبتكرة وعمليات تصميم العمل، والتي عند استخدامها في مجموعات أو حزم معينة، تعزز بعضها البعض وتنتج فوائد تعاونية.

وعرفها (Obeidat, 2017) بأنها مجموعة شاملة من ممارسات الموارد البشرية المصممة لدعم مهارات الموظفين ودوافعهم وفرص مشاركتهم، بما يسهم في دعم الأداء التنظيمي.

بينما عرف (Wattoo et al., 2020) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها أنظمة لممارسات الموارد البشرية مصممة لتعزيز مهارات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعل الموظفين مصدراً للميزة التنافسية.

وعرف (Conteh & Yuan, 2022) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل العمل والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته والتزامه ومرونته.

وعرف (Chillakuri & Vanka, 2022) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها نهج منظم لإدارة الموارد البشرية يركز على مواءمة وظائف الموارد البشرية وتحقيق استراتيجية الشركة وتعزيز الأداء التنظيمي ومعرفة الموظفين والمهارات والكفاءات وانخفاض معدل دوران الموظفين.

ويُعرف (Aboramadan, 2022) أنظمة العمل عالية الأداء على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل معاً لتوليد أداء تنظيمي ممتاز. تشمل هذه الممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمكافأة وتصميم الوظيفة ومشاركة الموظف والأمن الوظيفي. يمكن أن تكون أنظمة العمل عالية الأداء المكونة من مثل هذه الممارسات مصدراً للميزة التنافسية لأنها تحسن مهارات الموظفين وتحفيزهم والتزامهم.

وقد أوضح (Wang & Chen, 2022) أن أنظمة العمل عالية الأداء هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة،

ولكن المترابطة، التي تخلق تأثيرات تآزرية وتزيد من الفعالية التنظيمية.

وأوضح (Afonso et al., 2023) أن أنظمة العمل عالية الأداء هي ممارسات إدارة موارد بشرية فريدة مترابطة تعمل بالتنسيق لتحسين مهارات الموظفين والتحفيز والمشاركة في المنظمات.

في حين أوضح (Arefin et al., 2023) بأن أنظمة العمل عالية الأداء هي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة ولكن المترابطة المصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهودهم.  
١/١/١- أبعاد نظم العمل عالية الأداء:

**هناك قليل من التوافق بين العلماء فيما يتعلق بممارسات أو بالأبعاد التي يجب أن تتضمنها أنظمة العمل عالية الأداء (Nadeem et al., 2018) فعلى سبيل المثال:**

**ركزت دراسة (Evans & Davis, 2005) سبع ممارسات هي التدريب والتوظيف والتعويض وترتيبات العمل المرنة والاتصالات، وإتخاذ القرارات لا مركزياً، والفرق المدارة ذاتياً.**

**بينما تناولت دراسة (Kundu & Gahlawat, 2016) على مجموعة من الممارسات مثل إجراءات التوظيف الصارمة، والتدريب المكثف، والتقييم المبني على الأداء، وعلاقات الموظفين وفرق العمل ذاتية الإدارة، وترتيبات العمل المرنة والتمكين.**

وقام (AL-Ajlouni, 2020) بدراسة خمس ممارسات للموارد البشرية وهي المشاركة، والتدريب والتطوير، والتعويض، ومشاركة المعرفة، وإدارة الأداء.

**في حين تناول (Kloutsiniotis et.al., 2021) نموذج لممارسات العمل عالية الأداء من خلال تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية اعتماداً على نموذج (AMO) والذي يتكون من الآتي:**

#### **أ- الممارسات التي تعزز القدرة (Abilitiese):**

وتهدف هذه الممارسات إلى تنمية مهارات العاملين من خلال زيادة مستويات وأنواع المعرفة لديهم، ومساعدتهم على التطور الوظيفي وزيادة فرص ترقيتهم.

وتتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، وبالنسبة للتوظيف الانتقائي وجد أنه يُمكن المديرين من توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارة والقدرات المناسبة لشغل الوظائف وإنجاز العمل (Hinkin & Traceym 2010). ومن جانب آخر وجد أنه يجب أن يركز التدريب في القطاع الخدمي على تنمية المهارات الفنية والشخصية للموظفين مما يزيد من قدرتهم على إدارة المواقف المختلفة.

#### **ب- الممارسات التي تعزز الدافعية (Motivation):**

وتهدف هذه الممارسات إلى تعزيز تحفيز العاملين وتزويدهم بالدوافع اللازمة للمشاركة في الأداء العالي.

وتتضمن الأمان الوظيفي والمكافآت والفرص الوظيفية الداخلية. يُشير الأمان الوظيفي إلى وظيفة مستقرة للموظف داخل

مُنظمتة (Zacharatos et al., 2005). وبدون توفير عمل مستقر، يكون من الصعب الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وإقامة علاقات طويلة الاجل معهم. أما فيما يتعلق بالمكافآت، يجب أن يتوافر نظام عادل للمكافآت بما يحفز الموظفين على الحفاظ على المستويات المرتفعة للأداء وتُعتبر الفرص الوظيفية محفزات هامة لتعزيز نمو الموظفين والاحتفاظ بهم (Hinkin & Traceym 2010) ويمكن أن تساعد هذه الفرص أيضاً المديرين على تجنب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين (Karadas & Karatepe, 2019)

### ج- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة (Opportunities):

وتهدف هذه الممارسات إلى إلهام الموظفين لاستخدام مهاراتهم ودوافعهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشجيعهم على مشاركة المعرفة وتعلم مهارات جديدة والبحث عن التحديات المختلفة في العمل.

وتتضمن التمكين وفرق العمل، حيث إنه من خلال التمكين يمكن للموظفين استخدام مهاراتهم المختلفة، وقدراتهم لإنجاز العمل المطلوب بفعالية وكفاءة (Karadas & Karatepe, 2019) وتشير فرق العمل إلى رغبة الموظفين في التعاون كمجموعة في مكان العمل ومساعدة الموظفين على الفهم الأفضل لنقاط القوة والضعف لدى بعضهم البعض وتحفزهم للوصول إلى الأداء العالي (Karatepe & Vatankah, 2014).

### ٢/١ - مفهوم البراعة التنظيمية:

تعددت تعريفات البراعة التنظيمية حيث عرفها (Stubner et al, 2012) على أنها قدرة المنظمة على مواصلة الأنشطة الاستكشافية التي تتضمن نمو الأعمال في المستقبل والأنشطة الاستغلالية التي تبسط العمليات لتحقيق أقصى قدرة من الأرباح وذلك في وقت واحد.

وكذلك عرف (Borini et al., 2022) البراعة التنظيمية بأنها القدرة التنظيمية والمرونة والجهود المتوازنة نحو استغلال الكفاءات الحالية في نفس الوقت وكذلك استكشاف الكفاءات المستقبلية.

وأوضح (Abdullah et al., 2023) أن البراعة التنظيمية تركز على إنشاء نظام متوازن من العمليات التي تجعل الموارد البشرية جزءاً من نظام فعال مع السماح لها باتخاذ القرارات المثالية.

### ١/٢/١ - أبعاد البراعة التنظيمية:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد البراعة التنظيمية، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات إتفقت على البعدين الأساسيين وهما ( القدرة الإستكشافية والقدرة الإستغلالية ) وفيما يلي التوضيح لهذين البعدين على النحو التالي: ( Jansen et al., 2008 ) (Li et al., 2013) (Rodriguez & Hechanova, ) (2014) (Tinoco, 2015).

#### أ – القدرة الإستكشافية :

أشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير والعمليات الأقل رسمية. ويرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والمخاطرة والتجربة والابتكار، ويعرف الاستكشاف كمحفز للبحث والإبداع والتجريب والإبتكار والتغيير الجذري وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Bodwell , 2011). ويرى (Tinoco, 2015) إلى أنه يمكن تعريف الاستكشاف بوصفه استراتيجية الابتكار التي تشمل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى الدخول أو إنشاء سوق المنتجات الجديدة مع ابتكار المنتجات بشكل جذري، كما أن الاستكشاف هو ابتكار المنتجات بشكل جذري كمنتج جديد بمعرفة تكنولوجية جديدة.

#### ب – القدرة الإستغلالية :

أشار (Nemanich&Vera, 2009) إلى أن الاستغلال يعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة واستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل ، كما ترتبط بالكفاءة والاختبار والتنفيذ والتحسين. ويُعرف الاستغلال كزيادة في المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والدقة والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات (Bodwell , 2011).

#### ٣/١- مفهوم جودة الخدمة:

ويعد مفهوم جودة الخدمات من المفاهيم النسبية التي يصعب تعريفها أو قياسها بدقة باعتباره شكلاً من أشكال الاتجاهات، وبالتالي يخضع هذا المفهوم للحكم والتقدير الشخصي للعميل (Alam & Islam, 2023).

و عرف (Lai et al., 2020) جودة الخدمة بأنها توقعات العميل لمستويات الخدمة التي تقدمها المنظمة له، أي الملموسة. والموثوقية والاستجابة والاطمئنان والتعاطف.

وأشار (Marcos & Coelho, 2021) إلى أن جودة الخدمة هي أحد المتغيرات المهمة التي تؤثر على تصورات العملاء للقيمة وكشرط أساسي لولاء العملاء.

#### ١/٣/١- أبعاد جودة الخدمة:

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد جودة الخدمة، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات إتفقت على الأبعاد الخمسة الأساسية وهم ( الملموسية والثقة (الإعتمادية) والاستجابة والضمان والتعاطف ) وفيما يلي التوضيح لهذه الأبعاد على النحو التالي: (Alam & Islam, 2023) (Lai et al., 2020) (Shaik, 2005) (Ming & Douglas, 2002) (Shahril et al., 2004)

## أ – الملموسية :

تشير الملموسية إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية، إلى أن الجوانب المتعلقة بلمسوية الخدمة هي المباني وتقنية المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمنظمة، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة (Zeithmal & Britner, 2003).

## ب – الثقة (الإعتمادية) :

بين (Shaik, 2005) بأن الثقة في الخدمات يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل والقدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق، وأن من معايير التقييم لبعد الثقة الآتي: دقة السجلات المعتمدة في إدارة المنظمة، المواعيد الدقيقة في اجراءات تقديم الخدمة فالثقة في مجال الخدمة تعنى ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقى الخدمة المطلوبة.

## ج – الإستجابة :

يرى (Ming & Douglas, 2002) بأن الإستجابة تعنى قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم. إن الإستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة العميل وتقديم الخدمة السريعة، فالإستجابة في مجال الخدمات تعنى مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند إحتياجهم لها، والاستجابة في الخدمة تشير إلى أن جميع المتعاملين في المنظمة يتلقون الخدمة المناسبة من قبل العاملين في المنظمة مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج .

## د – الضمان :

يقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهم الثقة والائتمان فالضمان في مجال الخدمة ناتج عن اعتماد أو ثقة بمقدمي الخدمة وكادر العاملين بالمنظمة ، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم (Shaikh, 2000).

## هـ – التعاطف :

أوضح (Shaik, 2005) أن بعد التعاطف يمكن أن يدرك على شكل العناية الخاصة المعطاه إلى المستفيدين من الخدمة، وإبداء صفة الانتباه تجاه العملاء، فالتعاطف يشير إلى الانتباه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمها المنظمة إلى عملائها. ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي: اهتمام شخصي بالعملاء، والإصغاء الكامل لشكوى العملاء، تلبية حاجات العملاء بروح من الود واللطف.

## ٢ – الدراسات السابقة :



## ١/٢ : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة أنظمة العمل عالية الأداء بجودة الخدمة:

هدفت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى قياس آثار أنظمة العمل عالية الأداء على "الارتباط الوظيفي للعاملين وسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو جودة الخدمة ، من خلال تطوير مناخ اجتماعي عادل. وقد تم التطبيق على عينة مكونة من ٤٤٨ موظفاً يعملون في إدارة خدمة العملاء في ١٠ عشر فنادق يونانية.

وكشفت الدراسة عن المساهمة القيمة لأنظمة العمل عالية الأداء في تطوير مناخ العدالة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي للعاملين. نتيجة لذلك ، يستجيب الموظفون من خلال إظهار سلوكيات أدوار إضافية والانخراط في مناخ العمل العادل الموجهة نحو جودة الخدمة. بشكل عام ، كما أوضحت النتائج الآلية الكامنة وراء عملية أنظمة العمل عالية الأداء والمعروفة باسم "الصندوق الأسود" ، وهي معرفة قيمة للمهنيين الذين يمارسون إدارة الموارد البشرية.

كذلك أوضحت دراسة ( Kloutsiniotis & Mihail, 2020) أن جودة الخدمة تعتبر سابقة مهمة لأداء الأعمال، لا سيما في صناعة الخدمات، وهي ضرورية لإرضاء العملاء ، وتكرار الشراء ، وكسب ولاء العملاء ، والاحتفاظ بالعملاء ، بينما تؤثر أيضاً على ربحية الشركات بشكل عام، كما قيل إن جودة الخدمة تعتمد إلى حد كبير على الفعالية التي يتعامل بها موظفون الخطوط الأمامية مع العملاء. في هذه العملية ، يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية الفعالة أمراً حيوياً على وجه الخصوص عندما يشعر الموظفون بمعاملة جيدة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكنهم تكريس طاقاتهم ومواردهم للتعامل بفعالية مع العملاء. ومن ثم ، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية لها دور رئيسي تلعبه في تأمين مستويات عالية من جودة الخدمة.

## ٢/٢ : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة أنظمة العمل عالية الأداء بالبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (García et al., 2018) إلى البحث المتنامي حول إدارة الموارد البشرية من خلال فحص العلاقات المتبادلة بين أنظمة العمل عالية الأداء وتأثيرها على أداء المنظمات في صناعة الفنادق من خلال توسيط البراعة التنظيمية ومرونة إدارة الموارد البشرية. وقد تم التطبيق على شركات إدار الفنادق الأسبانية. وأثبتت الدراسة أن مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية يلعبوا درواً وسيطاً في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أداء المنظمات. وقد هدفت دراسة (Yi-Ying Chang, 2016) إلى اختبار نموذج متعدد المستويات، مدعوماً من منظور البراعة، لفحص العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية باستخدام تحليلات على مستوى الوحدة والمنظمة. وقد تم جمع البيانات من ٣٤٦ موظفاً و ١٨٤ مديراً بمختلف المستويات الإدارية في ٣٣ شركة هندسة إلكترونية.

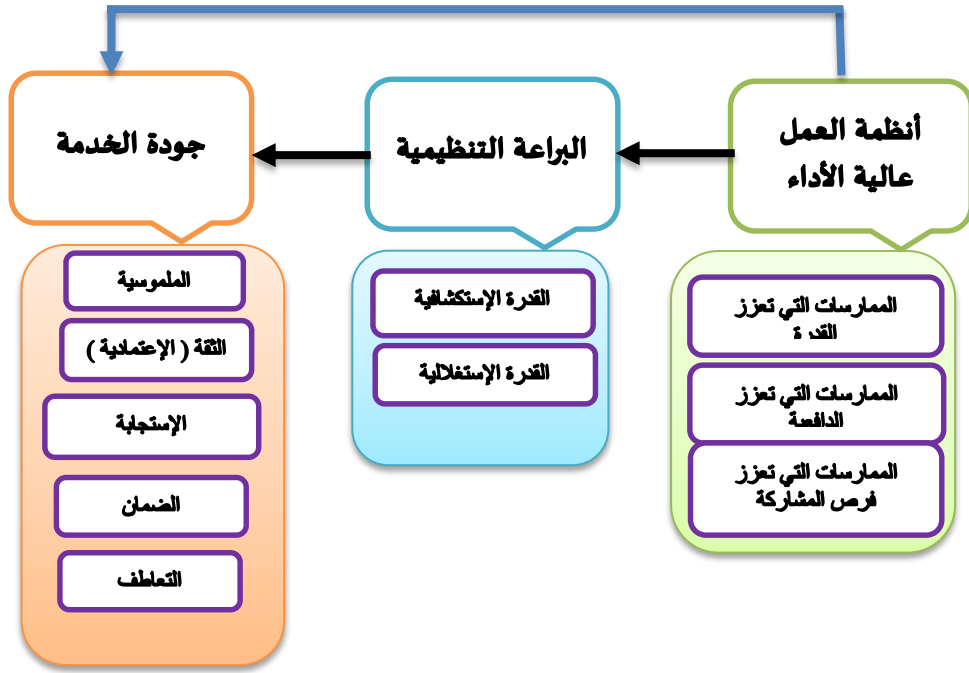
## ٣/٢ : الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة البراعة التنظيمية بجودة الخدمة:

هدفت دراسة (Ortega et al., 2021) إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء والتنظيمي. وقد تم جمع البيانات من ٣٦٥ فندقاً إسبانياً. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة تفضل تطوير البراعة التنظيمية، أي أنها تساعد في تحقيق التوازن بين أنشطة البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) ، وهذا يساهم في تحسين أداء الفندق. علاوة على ذلك ، تعمل البراعة كوسيط جزئي بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الفندق. كذلك أوضحت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة يمكن أن تخلق سياقاً تنظيمياً مناسباً لتطوير كل من تحسينات الخدمة (الابتكارات الاستغلالية) وابتكارات الخدمة (الابتكارات الاستكشافية) في وقت واحد.

### ثانياً: الفجوة البحثية:

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، كما أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين البراعة التنظيمية وجودة الخدمة، كما أظهرت الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء مدى تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء والقيمة المتصورة لديهم.

- هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء والدراسة الحالية محاولة في هذا الإتجاه.
- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
- إن الدراسات السابقة لم تتفق على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها أو القطاع الذي طُبِقَ به، وهذا ما يعزز الحاجة لأبحاث أكثر في هذا المجال. سوف يتناول البحث الحالي بالبحث والتحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة لعملاء شركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية. ويوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقة.



شكل رقم (١): الإطار المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة.

### ثالثاً:- مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تتلخص مشكله الدراسة فيما يلي:  
 هناك قصور وانخفاض في جودة الخدمة المقدمة للعملاء يرجع إلى ضعف تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء وفي العمل على زيادة درجة البراعة التنظيمية.

وبينثيق من مشكلة الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل هناك علاقة ارتباط وأثر بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء؟
- ٢- هل تؤثر أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية؟
- ٣- هل تؤثر البراعة التنظيمية في جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟
- ٤- هل تؤثر البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة؟

### رابعاً:- أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- (١) الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وأبعاد البراعة التنظيمية، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.
- (٢) التعرف على التأثير المباشر لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد البراعة التنظيمية لدى الشركات محل الدراسة.

٣) التعرف على التأثير المباشر لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

٤) تحديد التأثير المباشر البراعة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

٥) تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال الدور الوسيط لأبعاد البراعة التنظيمية لدى الشركات محل الدراسة.

#### خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام

الباحثون بصياغة الفروض التالية :

١) توجد علاقة إرتباط معنوية بين كل من أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء، وأبعاد البراعة التنظيمية، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

٢) يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على أبعاد البراعة التنظيمية لدى الشركات محل الدراسة.

٣) يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد أنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

٤) يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

٥) تتوسط أبعاد البراعة التنظيمية العلاقة بين أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء لدى الشركات محل الدراسة.

#### سادساً:- أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لأنظمة العمل عالية الأداء وأهميتها وكذلك التعرف على مفهوم جودة الخدمة والبراعة التنظيمية والفاء الضوء على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية وجودة الخدمة.

##### ب- الأهمية التطبيقية:

أهمية البحث في العلاقة بالموضوع ذاته وبمجال الدراسة التطبيقي وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة حيث أن تطور الوعي بأنظمة العمل عالية الأداء دفع إلى حيز التفكير والاهتمام بتعزيز سلوكيات البراعة التنظيمية والوصول من خلالها إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتأثيره الجوهري في الشركة محل الدراسة.

مساهمة الدراسة في عملية تعميق رؤية الإدارة العليا لدور المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في التحسين من المتغير التابع (جودة الخدمة).

## سابعاً:- طريقة الدراسة:

### أ- منهج الدراسة:

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية.

### ب- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية ومقرها (القرية الذكية) بمدينة السادس من أكتوبر والبالغ عددهم (٥٢٤٥) موظف وذلك وفقاً للدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة في تاريخ ٢٠٢٢/٤/٦م. ويمكن توضيح مجتمع البحث بالجدول التالي (جدول رقم ١):

#### جدول رقم (١):

#### مجتمع الدراسة

البيان	أورنج	فودافون	اتصالات	المصرية للاتصالات
إجمالي عدد العاملين بالشركة	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٥٠٠	٣٨٦٢٠
عدد العاملين بالمركز الرئيسي (حجم مجتمع البحث)	٧٥٠	١٢٣٠	٣٩٥	٢٨٧٠

المصدر: إعداد الباحثون من الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة في تاريخ ٢٠٢٢/٤/٦م.

### ج- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٥%) فإن حجم العينة هو (٣٥٩) مفردة، تم توزيعها عشوائياً على العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية. ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ٢) حجم عينة الدراسة، وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين:

#### جدول رقم (٢):

#### عينة الدراسة

البيان	أورنج	فودافون	اتصالات	المصرية للاتصالات
عدد العاملين بالمركز الرئيسي (حجم عينة البحث)	٧٥٠	١٢٣٠	٣٩٥	٢٨٧٠
الإجمالي	٥٢	٨٤	٢٧	١٩٦
				٣٥٩

المصدر: إعداد الباحثون من الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة في تاريخ ٢٠٢٢/٤/٦م.

### د- مصادر الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوبين في جمع البيانات وهما:

- ١- الأسلوب النظري: ومصادره هي:
  - الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
  - الدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتقارير.
  - الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
  - الإنترنت.
- ٢- الأسلوب الميداني:

سوف يعتمد الباحث في إعداد الجانب الميداني على قائمة استقصاء موجهة لمفردات العينة إلى جانب المقابلات الشخصية المتعمقة وذلك للتأكد من مدى صحة فروض الدراسة.

#### هـ- أداة الدراسة:

اعتمد الباحث بتصميم استمارة استقصاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وإجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة.

و- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

#### ١- أنظمة العمل عالية الأداء (المتغير المستقل):

اعتمد الباحث في قياس متغير الاستقامة التنظيمية محل البحث على المقياس الذي وضعه (Afonso et al., 2023) و (Watanabe et al., 2021) و (Kloutsiniotis et al., 2021) و (Hur et al., 2017)، وقد تم إيضاح عبارات الاستقامة التنظيمية وأبعادها الخمسة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

#### ٢- البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط):

اعتمد الباحث في قياس متغير الارتباط بالعمل محل البحث على المقياس الذي وضعه (Abdullah et al., 2023) و (Hur et al., 2017) و (Ampofo, 2020)، وقد تم إيضاح عبارات الارتباط بالعمل وأبعاده الثلاثة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

#### ٣- جودة الخدمة (المتغير التابع):

اعتمد الباحث في قياس متغير تطوير الأداء الوظيفي للعاملين محل الدراسة على المقياس الذي وضعه (Alam & Islam, 2023) و (Omotunde & Alegbeleye, 2021)، وقد تم إيضاح عبارات تطوير الأداء الوظيفي وأبعادها الثلاثة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

#### ز- الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

- ١- برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v26).
- ٢- برنامج التحليل الإحصائي (AMOS).
- ٣- المقاييس الإحصائية الوصفية وهي: اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة.

المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة.

٤- الأساليب الإحصائية الاستدلالية وهي:

- اختبار (T.Test) لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحديد مدى قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وللتحقق من صحة فروض الدراسة.

#### ح- صدق وثبات استمارة الاستقصاء:

اعتمد الباحث على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ في حساب ثبات قائمة الاستقصاء، حيث أن الثبات يتعلق بمدى استقرار استجابات المبحوثين على أسئلة قائمة الاستقصاء واحدة بعد الأخرى، كما أن الأداة تعتبر صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات لقائمة الاستقصاء (٠,٩٦٣) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصادقية التي بلغت قيمها (٠,٩٨١)، والتي تم قياسها من خلال الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة.

#### ط- الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

- ١- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى أداة البحث (قائمة الاستقصاء).
- ٢- التكرار والنسبة لمعرفة خصائص عينة البحث.
- ٣- المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمعرفة اتجاه آراء عينة البحث.
- ٤- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- ٥- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### ثامناً:- نتائج البحث:

### - النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول (٣):

مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y)

Y	Y <sub>5</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X	
										X
									**٠,٩١٦	X <sub>1</sub>
								**٠,٧٩٧	**٠,٩٢٩	X <sub>2</sub>
							**٠,٧٤٨	**٠,٧٢٧	**٠,٩٠٢	X <sub>3</sub>
						**٠,٧٦٢	**٠,٨٠٤	**٠,٧٩٣	**٠,٨٥٩	Y <sub>1</sub>
					**٠,٨٥٥	**٠,٧٨٠	**٠,٧٩٦	**٠,٨٠٨	**٠,٨٦٨	Y <sub>2</sub>
			**٠,٦٩٤	**٠,٦٦٠	**٠,٧٣٩	**٠,٧٧١	**٠,٧٧٨	**٠,٨٣٣	**٠,٨٣٣	Y <sub>3</sub>
		**٠,٧٠٥	**٠,٦٦٣	**٠,٦٤١	**٠,٧٦١	**٠,٧٦٦	**٠,٧٥٣	**٠,٨٣٠	**٠,٨٣٠	Y <sub>4</sub>
	**٠,٦٨٧	**٠,٦٤٩	**٠,٦٥٠	**٠,٦٧٣	**٠,٧١٠	**٠,٧٧٨	**٠,٧٤٤	**٠,٨١٣	**٠,٨١٣	Y <sub>5</sub>
**٠,٨٥٤	**٠,٨٥٠	**٠,٨٥٢	**٠,٨٨٩	**٠,٨٨٤	**٠,٨٦٥	**٠,٩٠٥	**٠,٨٩٥	**٠,٩٧٠	**٠,٩٧٠	Y

- المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*\*: دالة عند ٠,٠١

### يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والمتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده (اعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) بالشركات محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٦٥ و ٠,٩٠٥).

### جدول (٤): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على اعتمادية الخدمة

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعقل
الثابت	٠,٣٣٧-	*٢,٢٨٤				
ممارسات تعزز الدافعية	٠,٣٨٣	**٧,٠٢٩	٣,٢٨٣	٠,٨٥٩	٠,٧٣٨	٠,٧٣٦
ممارسات تعزز القدرة	٠,٣٨٢	**٦,٧٧٩	٣,٠٧١			
ممارسات تعزز فرص المشاركة	٠,٣٠٥	**٦,١٩٣	٢,٥٤٤			
قيمة ف			٣٣٣,٦٦٥			
مستوى الدلالة			٠,٠١			

- المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١



جدول (٥): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على  
الملموسية

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	٠,١٨٧-	١,٣٨٥				
١- ممارسات تعزيز القدرة	٠,٤٠٦	**٧,٨٧٥	٣,٠٧١	٠,٨٦٩	٠,٧٥٤	٠,٧٥٢
٢- ممارسات تعزيز فرص المشاركة	٠,٣٣٥	**٧,٤١٤	٢,٥٤٤			
٣- ممارسات تعزيز الدافعية	٠,٢٨٧	**٥,٧٥٤	٣,٢٨٣			
قيمة ف	٣٦٣,٣٩٧					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

جدول (٦):  
نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على الاستجابة للعملاء

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	٠,٠٢١	٠,١٤٠				
١- ممارسات تعزيز القدرة	٠,٣٩٥	**٦,٨٥٧	٣,٠٧١	٠,٨٣٤	٠,٦٩٥	٠,٦٩٣
٢- ممارسات تعزيز فرص المشاركة	٠,٢٨٤	**٥,٦٤٣	٢,٥٤٤			
٣- ممارسات تعزيز الدافعية	٠,٣٠٨	**٥,٥٢٣	٣,٢٨٣			
قيمة ف	٢٦٩,٧٨٠					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

جدول (٧): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على  
الأمان/الثقة

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	٠,٠٥١	٠,٣٣٤				
١- ممارسات تعزيز الدافعية	٠,٣٠٧	**٥,٤٧٨	٣,٢٨٣	٠,٨٣٠	٠,٦٩٠	٠,٦٨٧
٢- ممارسات تعزيز فرص المشاركة	٠,٣٧٣	**٧,٣٥٤	٢,٥٤٤			
٣- ممارسات تعزيز القدرة	٠,٢٩٨	**٥,١٥٥	٣,٠٧١			
قيمة ف	٢٦٢,٩٨٠					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

جدول (٨): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على التعاطف مع العملاء

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل
الثابت	٠,٦٠٩	**٣,٣١٩				
١- ممارسات التعزز الدافعية	٠,٥٠٠	**٧,٣٦١	٣,٢٨٣	٠,٨١٦	٠,٦٦٦	٠,٦٦٣
٢- ممارسات التعزز القدرة	٠,٣٤٣	**٤,٩٠٣	٣,٠٧١			
٣- ممارسات تعزز فرص المشاركة	٠,٢٦٦	**٤,٣٣٤	٢,٥٤٤			
قيمة ف	٢٣٥,٥٠٤					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) مايلي:

- يؤثر المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٣,٦%، ويؤثر على الملموسية بمقدار ٧٥,٢%، ويؤثر على الاستجابة للعملاء بمقدار ٦٩,٣%، ويؤثر على الأمان / الثقة بمقدار ٦٨,٧%، يؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦٦,٣%.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Kloutsiniotis & Mihail, 2020 ) ودراسة (Bartram et al., 2014) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده المختلفة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط:

جدول (٩): مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير الوسيط (Z)

Z <sub>2</sub>	Z <sub>1</sub>	Z	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X	
							X
						**٠,٩١٦	X <sub>1</sub>
					**٠,٧٩٧	**٠,٩٢٩	X <sub>2</sub>
				**٠,٧٤٨	**٠,٧٢٧	**٠,٩٠٢	X <sub>3</sub>
			**٠,٨٦٥	**٠,٨٩٢	**٠,٨٨٧	**٠,٩٦٢	Z
		**٠,٨٤٩	**٠,٧٣٢	**٠,٧٥٤	**٠,٧١٨	**٠,٨٠٢	Z <sub>1</sub>
	**٠,٤٤٤	**٠,٨٥١	**٠,٧٣٨	**٠,٧٦٢	**٠,٧٨٩	**٠,٨٣٣	Z <sub>2</sub>

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*\* دالة عند ٠,٠١

## يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والمتغير الوسيط البراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) بالشركات محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٠٣ و ٠,٨٣٣).

جدول (١٠): نتائج تحليل إندار أنظمة العمل عالية الأداء على

### القدرات الاستكشافية

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل
الثابت	١,٢٧٥	**١٢,١٨٨				
١- الممارسات التي تعزز القدرة	٠,٣١٨	**٧,٩٤٨	٣,٠٧١	٠,٨٣٦	٠,٦٩٨	٠,٦٩٦
٢- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة	٠,١٩٦	**٥,٦٠٤	٢,٥٤٤			
٣- الممارسات التي تعزز الدافعية	٠,١٧٨	**٤,٦٠١	٣,٢٨			
قيمة ف	٢٧٣,٦٧٢					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

- المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

جدول (١١): نتائج تحليل إندار أنظمة العمل عالية الأداء على

### القدرات الاستغلالية

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل
الثابت	١,٥٣٦	**١٣,٦٣٤				
١- ممارسات التي تعزز الدافعية	٠,٢٥٥	**٦,١١٥	٠,٣٠٥	٠,٨٠٤	٠,٦٤٦	٠,٦٤٣
٢- ممارسات التي تعزز فرص المشاركة	٠,٢٤٠	**٦,٣٦٩	٠,٣٩٣			
٣- الممارسات التي تعزز القدرة	٠,١٥٩	**٣,٧٠٧	٠,٣٢٦			
قيمة ف	٢١٥,٧٤٠					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

- المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٠) (١١) مايلي:

- يؤثر المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز الدافعية) على

القدرات الاستكشافية بمقدار ٦٩,٦%، ويؤثر على القدرات الاستغلالية بمقدار ٦٤,٣%.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (García et al., 2018) ودراسة (Patel et al., 2013) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة والبراعة التنظيمية.

### - النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير الوسيط والمتغير التابع:

جدول (١٢): مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين المتغير الوسيط (Z) والمتغير التابع (y)

Z <sub>2</sub>	Z <sub>1</sub>	Z	Y <sub>5</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	Y	
									Y
								**٠,٨٨٤	Y <sub>1</sub>
							**٠,٨٥٥	**٠,٨٨٩	Y <sub>2</sub>
					**٠,٦٩٤	**٠,٦٦٠	**٠,٨٥٢	**٠,٨٥٢	Y <sub>1</sub>
				**٠,٧٠٥	**٠,٦٦٣	**٠,٦٤١	**٠,٨٥٠	**٠,٨٥٠	Y <sub>4</sub>
			**٠,٦٨٧	**٠,٦٤٩	**٠,٦٥٠	**٠,٦٧٣	**٠,٨٥٤	**٠,٨٥٤	Y <sub>5</sub>
		**٠,٧٨٥	**٠,٨١٤	**٠,٨٠١	**٠,٨٥٢	**٠,٨٣٧	**٠,٩٤٤	**٠,٩٤٤	Z
	**٠,٨٤٩	**٠,٦٣٧	**٠,٦٧٠	**٠,٦٥٧	**٠,٧١٦	**٠,٦٩١	**٠,٧٧٧	**٠,٧٧٧	Z <sub>1</sub>
**٠,٤٤٤	**٠,٨٥١	**٠,٦٩٧	**٠,٧١٤	**٠,٧٠٤	**٠,٧٣٢	**٠,٧٣٢	**٠,٨٢٦	**٠,٨٢٦	Z <sub>2</sub>

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*\* دالة عند ٠,٠١

### يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط البراعة التنظيمية بأبعاده (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) والمتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده (اعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) بالشركات محل الدراسة، عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٧، ٠,٨٢٦) على الترتيب.

### جدول (١٣): نتائج تحليل إحدار البراعة التنظيمية على اعتمادية الخدمة

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل التضخم	قيمة ت	معامل الانحدار	البيان
				**٩,٦٦٦	٢,١٥٢-	الثابت
٠,٧٠٠	٠,٧٠٢	٠,٨٣٨	١,٢٤٦	**١٦,٤٠٣	٠,٨٠١	القدرات الاستكشافية
			١,٢٤٦	**١٤,١٠٣	٠,٦٩٣	القدرات لاستغلالية
٤١٩,٥٤٧						قيمة ف

مستوى الدلالة	٠,٠١
---------------	------

– المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

### جدول (١٤): نتائج تحليل إنحدار البراعة التنظيمية على ملموسية الخدمة

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	١,٩٤٥-	**٩,٦٢١				
القدرات الاستكشافية	٠,٧٣٨	**١٦,٦٣١	١,٢٤٦	٠,٨٥٢	٠,٧٢٥	٠,٧٢٤
القدرات لاستغلالية	٠,٧٠٠	**١٥,٦٩٣	١,٢٤٦			
قيمة ف	٤٧٠,١٦٨					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

– المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

### جدول (١٥): نتائج تحليل إنحدار البراعة التنظيمية على استجابة العملاء

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	١,٥٥٢-	**٦,٧٢٣				
القدرات الاستكشافية	٠,٧٣٥	**١٤,٥٤٢	١,٢٤٦	٠,٨٠٢	٠,٦٤٤	٠,٦٤٢
القدرات لاستغلالية	٠,٦١٩	**١٢,١٤٤	١,٢٤٦			
قيمة ف	٣٢١,٣٥٩					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

– المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

### جدول (١٦): نتائج تحليل إنحدار البراعة التنظيمية على الامان/الثقة

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	١,٦٤٠-	٧,٣٤٨				
القدرات الاستكشافية	٠,٧٤١	١٥,١٣٠	١,٢٤٦	٠,٨١٥	٠,٦٦٤	٠,٦٦٢
القدرات لاستغلالية	٠,٦٣١	١٢,٨١١	١,٢٤٦			
قيمة ف	٣٥٢,١٠٨					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

– المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \*: دالة عند ٠,٠٥ و \*\*: دالة عند ٠,٠١

جدول (١٧): نتائج تحليل إندثار البراعة التنظيمية على التعاطف مع العملاء

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	-٢,٤٦٣	**٨,٨٩٢				
القدرات الاستكشافية	٠,٨٦٠	**١٤,١٥٠	١,٢٤٦	٠,٧٧	٠,٦٢٠	٠,٦١٨
القدرات لاستغلالية	٠,٦٨٣	**١١,١٧٦	١,٢٤٦			
قيمة ف	٢٩٠,٠٦٧					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٣) (١٤) (١٥) (١٦) (١٧) مايلي:

يؤثر المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعاده (القدرات الاستكشافية - القدرات الاستغلالية) على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٠,٠%، ويؤثر على ملموسية الخدمة بمقدار ٧٢,٤%، ويؤثر على استجابة العملاء بمقدار ٦٤,٢%، ويؤثر على الأمان/الثقة بمقدار ٦٦,٢%، ويؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦١,٨%.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ortega et al., 2021) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية بأبعاده وجودة الخدمة.

- علاقة التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاثة:

جدول (١٨): التأثير غير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال القدرات الاستكشافية

التأثير غير المباشر		المسار	
المعياري	غير المعياري		
٠,٠١٤	٠,٠١٣	y <--- Z <sub>1</sub> <---	x <sub>1</sub>
٠,٠١٥	٠,٠١٥	y <--- Z <sub>1</sub> <---	x <sub>2</sub>
٠,٠٢٤	٠,٠٢٤	y <--- Z <sub>1</sub> <---	x <sub>3</sub>
٠,١٤٢	٠,١٣٩	التأثير الكلي غير المباشر	

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٨) أن:

الممارسات التي تعزز القدرة تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة بالشركات عن طريق القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٠١٤.

الممارسات التي تعزز الدافعية تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة بالشركات عن طريق القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٠١٥.

- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة بالشركات عن طريق القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٠٢٤ .
- ومن خلال ما سبق يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في جودة الخدمة المقدمة بالشركات محل البحث بوجود القدرات الإستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.
- جدول (١٩): التأثير غير المباشر لأنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال القدرات الاستغلالية

التأثير غير المباشر		المسار		
المعياري	غير المعياري			
٠,٠٤٧	٠,٠٤٥	y	<--- Z <sub>2</sub>	<--- x1
٠,٠٤٦	٠,٠٤٥	y	<--- Z <sub>2</sub>	<--- X2
٠,٠٤٩	٠,٠٤٩	y	<--- Z <sub>2</sub>	<--- X3
٠,١٤٢	٠,١٣٩	التأثير الكلي غير المباشر		

- المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي.

#### يتضح من بيانات الجدول رقم (١٩) أن:

- الممارسات التي تعزز القدرة تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق القدرات الاستغلالية بمقدار ٠,٠٤٧ .
- الممارسات التي تعزز الدافعية تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق القدرات الاستغلالية بمقدار ٠,٠٤٦ .
- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة تؤثر تأثير غير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق القدرات الاستغلالية بمقدار ٠,٠٤٩ .
- ومن خلال ما سبق يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في جودة الخدمة المقدمة بالشركات محل البحث بوجود القدرات الاستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.
- ويتضح مما سبق أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل الدراسة.

#### تاسعاً:- مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد قام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعها

للدراسة في دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية ، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير،

#### أ- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

■ وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والمتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده (اعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) بالشركات محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٦٥، و٠,٩٠٥).

■ يؤثر المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٣,٦%، ويؤثر على ملموسية بمقدار ٧٥,٢%، ويؤثر على الاستجابة للعملاء بمقدار ٦٩,٣%، ويؤثر على الأمان /الثقة بمقدار ٦٨,٧%، يؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦٦,٣%.

■ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Kloutsiniotis & Mihail, 2020) ودراسة (Bartram et al., 2014) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده المختلفة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

#### ب- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط:

■ وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والمتغير التابع البراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) بالشركات محل الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٠٣، و٠,٨٣٣).

■ يؤثر المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز الدافعية) على القدرات الاستكشافية بمقدار ٦٩,٦%، ويؤثر على القدرات الاستغلالية بمقدار ٦٤,٣%.



▪ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (García et al., 2018) ودراسة (Patel et al., 2013) ودراسة (Yi-Ying Chang, 2016) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة والبراعة التنظيمية.

### ج- النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير الوسيط والمتغير التابع:

▪ وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط البراعة التنظيمية بأبعاده (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) والمتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده (اعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) بالشركات محل الدراسة، عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٧، و٠,٨٢٦) على الترتيب.

▪ يؤثر المتغير الوسيط البراعة التنظيمية بأبعاده (القدرات الاستكشافية - القدرات الاستغلالية) على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٠,٠%، ويؤثر على ملموسية الخدمة بمقدار ٧٢,٤%، ويؤثر على استجابة العملاء بمقدار ٦٤,٢%، ويؤثر على الأمان/الثقة بمقدار ٦٦,٢%، ويؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦١,٨%.

▪ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ortega et al., 2021) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين البراعة التنظيمية بأبعاده وجوده الخدمة.

### د- علاقة التأثير غير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة:

▪ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل الدراسة.

### عاشراً: - توصيات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من التوصيات المقترحة من الباحث متضمنة الجهة المعنية بتنفيذ التوصية وذلك لضمان الاستفادة من هذه التوصيات وفيما يلي نعرض التوصيات:

#### أ- التوصيات المتعلقة بأنظمة العمل عالية الأداء:

ضرورة تعزيز إهتمام الإدارة العليا والوسطى بتطبيق أنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) في شركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية وذلك عن طريق الآتي:

١- حرص الشركة على ضمان الاستثمار الأمثل في مهارات وقدرات الموظفين.

٢- الحرص على منح الشركة الحوافز والتعويضات بكافة أشكالها لموظفيها وربطها بمستوى أدائهم الوظيفي.

- ٣- الحرص على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إشراكهم في اللجان ومجموعات العمل التي تشكلها الشركة باستمرار.
- ٤- تفعيل نظام شكاوى في الشركة بحيث يتسم بالوضوح والشفافية.
- ٥- أن توفر الشركة معلومات كافية للعاملين عن العمل لتمكينهم من فهم الأدوار المنوطة بهم.
- ب- التوصيات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:  
**ضرورة تنمية البراعة التنظيمية على مستوى الأفراد والشركة ككل وذلك عن طريق الآتي:**
  - ١- مبادرة الأفراد واغتنامهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
  - ٢- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للشركة.
  - ٣- إظهار قدرة الأفراد على التواءم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفردي للشركة.
  - ٤- تنمية القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف. وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية.
  - ٥- القدرة على استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية. فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية.
  - ٦- القدرة على إعادة توجيه الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات والهيكل.
  - ٧- توافر الاستعداد لدى الإدارة العليا، حيث توضح أهمية كل من الاستكشاف والاستغلال.
  - ٨- الاهتمام بتحقيق البراعة التنظيمية وأن تصبح جزءاً من رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها وذلك بتطوير الرؤية والقيم المشتركة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال.
  - ٩- امتلاك فريق عمل لدية القدرة على القيام بأنشطة الاستكشاف والاستغلال.
  - ١٠- مواءمة البنية التنظيمية مع وحدات الاستكشاف والاستغلال.
  - ١١- قدرة فريق الإدارة على تحمل الصرعات الناشئة والحد من التوترات.
  - ١٢- التركيز على تنفيذ الابتكارات من خلال التركيز على خلق الهياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتكون قادرة على تنفيذ التغيير؛ لأن الخروج بأفكار للتغيير ليس كافياً.
  - ١٣- اتباع سياسة السماح بالأخطاء من خلال تطوير الثقافة التنظيمية للشركة حتى يشعر العاملون بأنهم قد يسمح لهم بارتكاب الأخطاء.

### ج- التوصيات المتعلقة بجودة الخدمة:

١- ضرورة الإهتمام بالتسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، وذلك عن طريق الآتي:

- تطوير الأجهزة والبرمجيات وسبل التواصل مع العملاء من خلال المحمول وشبكة الإنترنت.
- توفير قاعات انتظار واسعة ونظيفة ومكيفة.
- حرص العاملين في الشركة على الأناقة في مظهرهم.
- أن تكون مطبوعات الشركة من إيصالات وفواتير بحالة جيدة.

٢- ضرورة امتلاك القدرة على أداء الخدمة المتفق عليها مسبقاً مع العميل بدقة وبتقنة ووفقاً لتوقعاته، وذلك عن طريق الآتي:

- إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل.

▪ دقة السجلات المعتمدة في إدارة الشركة.

▪ الالتزام بالمواعيد الدقيقة في إجراءات تقديم الخدمة.

▪ الحفاظ على مواعيد العملاء.

▪ السعى الدائم لتطوير الخدمات بما يحقق راحة العميل.

٣- ضرورة العمل على سرعة الاستجابة بالرد على طلبات

واستفسارات العملاء، وذلك عن طريق الآتي:

▪ الإحتفاظ بسجلات دقيقة للعملاء.

▪ إبلاغ العملاء بأوقات تقديم وقطع الخدمة.

▪ تلبية طلبات واستفسارات العملاء الخاصة بشكل سريع.

▪ الإستجابة الفورية لشكاوي العملاء والبت فيها.

▪ سرعة تقديم الخدمة عن طريق زيادة ساعات العمل عند

الضرورة، وزيادة عدد العاملين في وقت الذروة.

٤- ضرورة زيادة قدرة العاملين على بث الثقة والطمأنينة في

نفس العملاء أثناء تقديم الخدمة، وذلك عن طريق الآتي:

▪ تدريب العاملين على التعامل مع طلبات العملاء بمعرفة ومهارة متميزة.

▪ اختيار العاملين المتعاملين مع العملاء بدقة وعناية.

▪ قياس مقدرة العاملين على بث الطمأنينة في نفوس العملاء.

٥- ضرورة الانتباه إلى الرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمها

الشركة إلى العميل، وذلك عن طريق الآتي:

▪ اختيار الموظف الذي يتميز باللباقة والكيافة عند التعامل مع العملاء.

▪ تقدر الشركة ظروف العملاء الخاصة.

▪ الحرص على مساعدة العملاء عند مواجهة أي مشكلة.

▪ تدريب العاملين على التحلي بالإصغاء الكامل والانتباه

الشديد عند سماع شكوى العميل.

▪ ضرورة أن تلائم ساعات العمل الخاصة بالعاملين في

الشركة جميع العملاء.

▪ تلبية حاجات العملاء بروح من الود واللفظ.

## - الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة:

- العمل على استكمال التطبيق العملي في هذا المجال بالدراسات المستقبلية للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا في الجامعات المصرية والعربية، وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:
  - دراسة موضوع الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاعات ومجالات مختلفة.
  - دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين فعالية العملية التنظيمية ونضجها.
  - دراسة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في تحقيق الإبداع الوظيفي.
  - دراسة دور أنظمة العمل عالية الأداء في تحسين الأداء التنظيمي.
  - دراسة إدارة سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

## المراجع:

- Al-Ajlouni, M. I. (2020). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*. 43 (2), 373-397.
- Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos and Arnaldo Fernandes de Matos Coelho (2021), Service quality, customer satisfaction and customer value: holistic determinants of loyalty and word-of-mouth in services, *The TQM Journal* © Emerald Publishing Limited 1754-2731.
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S.G. and Stanton, P. (2014), "Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 17, pp. 2401-2419.

- Demir, Ahmet., Maroof, Lubna., Noor Us Sabbah Khan and Bayad Jamal Ali (2020), The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector, *Journal of Applied Research in Higher Education* © Emerald Publishing Limited 2050-700.
- Dushar Kamini Dayarathna., Peter John Dowling and Timothy Bartram (2020), The effect of high performance work system strength on organizational effectiveness, *Review of International Business and Strategy*, Vol. 30 No. 1, pp. 77-95.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance. The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- García, Mercedes Úbeda-., Cortés, Enrique Claver-., Lajara, Bartolomé Marco-., Sáez, Patrocinio Zaragoza- and Lillo, Francisco García- (2018), High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research* 88, pp. 397–406.
- Heffeman, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V. and Tarba, S. (2013), "Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis", *The Academy of Management Perspectives*, pp. 299-312.
- Karadas, G, & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.
- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the "dark-side" of high performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (5), 1104-1129.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615.

- Lai, Kim Piew., Yuen, Yee Yen and Chong, Siong Choy (2020), The effects of service quality and perceived price on revisit intention of patients: the Malaysian context, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 4, pp. 541-558.
- Lee, S.M., Lee, D. and Kang, C.-Y. (2012), “The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty”, *The Services Industries Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 17-36.
- Li, L., Zhang W., & Mao J., (2013) , *The Business Value of CRM Technology: From the Perspective of Organizational Ambidexterity* , *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, Chicago, Illinois, August 15-17, 1-13.
- Mercedes Úbeda-García., Enrique Claver-Cortés., Bartolomé Marco-Lajara., Patrocinio Zaragoza-Sáez and Francisco García-Lillo (2018), High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research* 88, pp. 397–406.
- Ming, davis and Douglas, G (2002), *Managing relationship with customers a differentiation philosophy of mangement*, *Journal of Service Marketing*, Vol.3, No.1, Pp.213-217.
- Nadeem, S., Raza, M., Kayani, N., Aziz, A., & Nayab, D. (2018). Examining cross-cultural compatibility of high performance

work practices. *International Business Review*, 27(3), 563-583.

- Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. In *Evidence-based HRM*, 5 (2), 222-241.
- Ortega, Eva M. Pertusa-., Tarí, Juan José., Moliner, Jorge Pereira-., Azorín, José F. Molina- and Gamero, Maria D. López- (2021), Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance, *International Journal of Hospitality Management* 92, 120.
- Panagiotis V. Kloutsiniotis and Dimitrios M. Mihail (2020), Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources, *European Management Journal* 38, pp. 565-579.
- Panagiotis V. Kloutsiniotis, Anastasia A. Katou and Dimitrios M. Mihail (2021), Examining the “dark-side” of high performance work systems in the Greek manufacturing sector, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 1104-1129.
- Shahril, Athen, Kevin (2004), The synthesized service quality model with managerial implications, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.3, No.5, Pp.27-46.
- Shaikh ,Rabbani, (2005), Alternative perspective on service quality and customer satisfaction, the role of BPM



,International Journal of Service Industry Management, Vol.19,No.2,Pp.176-178.

- Taghreed Abu-Salim., Nermeen Mustafa., Okey Peter Onyia and Alastair William Watson (2019), Gender in service quality expectations in hospitals: The role of cognitive and affective components, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 11 No. 4, pp. 604-619.
- Yi-Ying Chang , (2016),"High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Iss 3, pp. 424 - 444.
- Zacharatos, A., Barling, J. and Iverson, R.D. (2005), “High-performance work systems and occupational safety”, Journal of Applied Psychology, Vol. 90 No. 1, pp. 77-93.
- Zeithmal ,Britner,(2003),Research on service quality evaluation, evolution and methodological issues ,journal of Retailing and Consumer services,Vol.2,No.4,Pp.91-98.