

**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

## مقدمة:

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:- الدراسات السابقة:

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.

وفي الواقع، تشير الدراسات إلى أنه في المنظمات الخدمية، يجب أن يركز تحسين الجودة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية، وكذلك على أنظمة الموارد البشرية عالية الأداء. على سبيل المثال، "برامج الترقية والتطوير الوظيفي" تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير من قبل منظماتهم، ويفهمون أن منظماتهم على استعداد للاستثمار فيهم على المدى الطويل. ومن ثم يتم تحفيز الموظفين على الرد بالمثل على استثمار المنظمة فيهم من خلال تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، تزود "برامج التدريب" العاملين بالقدرة على تحديد المشكلات وحلها، وتعزيز التغييرات في أساليب العمل وتحمل المسؤولية عن الجودة. علاوة

على ذلك ، يعمل نظام "التعويض الطارئ" كأداة تحفيز ، لأن الموظفين يعرفون أنهم سيشاركون في نتائج عملهم. لذلك ، فإن نظام التعويض القائم على التميز سيؤدي إلى زيادة أداء الموظفين. من المرجح أن يساعد تقديم التعليقات للموظفين فيما يتعلق بأدائهم في الوظيفة جنباً إلى جنب مع اقتراحات التحسين على التركيز على تقييم المجالات الإشكالية ، مما سيؤدي إلى مستويات أداء أفضل. بمعنى آخر ، سيكون الموظفون الذين يبذلون جهوداً لتحسين أداء خدمتهم أكثر حماساً إذا شعروا أن المنظمة تعترف بجهودهم (Bartram et al., 2014).

كذلك أوضحت الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية العلاقة بين تصورات الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة. وركزت معظم هذه الدراسات على الضيافة والرعاية الصحية (Lee et al., 2012).

في حين 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 من ٣٤٦ موظفاً و ١٨٤ مديراً بمختلف المستويات الإدارية في ٣٣ شركة هندسة إلكترونية.

وأظهرت النتائج أن أنظمة العمل عالية الأداء كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية للوحدة. وأن دور القيادة التحويلية على مستوى المنظمة هو خلق مناخ من الاستقلالية التي يمكن تفويضها لتعزيز البراعة التنظيمية داخل الوحدات. علاوة على ذلك ، يعمل مناخ التمكين على مستوى المنظمة على تعديل تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على مستوى الوحدة على البراعة التنظيمية للوحدة.

كذلك تشير وجهة النظر الإستراتيجية لأنظمة العمل عالية الأداء إلى أنه يمكن استخدام أنظمة العمل عالية الأداء لترقية كل من قدرة وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتهدف أنظمة العمل عالية الأداء إلى جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها ، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنتاج توافق بين معرفة ومهارات وقدرات الشخص والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة. وبشكل أكثر وضوحاً، يمكن إنشاء البراعة التنظيمية للوحدة من خلال المرونة في تخصيص الوقت وتركيز الانتباه على الموارد البشرية (Yi-Ying Chang, 2016).

وقد أوضح العديد من الباحثين أن الأفراد متعددي المهارات لديهم الدافع والقدرة على متابعة مجموعة من الفرص المتضاربة على ما يبدو ، والتعامل مع الصراع والانخراط في التفكير المتناقض. علاوة على ذلك ، فإن الموظفين الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والخبرة القيمة قادرون على أداء وظائف ومهام متعددة ، ويمكنهم أن يتصرفوا كعاملين أكثر من كونهم متخصصين. والأهم من ذلك هو أن البراعة يتم إنشاؤها من خلال "تشجيع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول أفضل طريقة لتقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة للمواءمة والقدرة على التكيف". على الرغم من أن الباحثين السابقين قد درسوا العلاقة بين استخدام أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، فقد كان التركيز على المهارة السياقية ، ومزيج المعرفة والتبادل أو القدرة على التكيف. في حين أن هذا الخط البحثي ذو قيمة في الكشف عن التأثير المحتمل لأنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية ، إلا أنه يقدم فقط نظرة ثاقبة غير كاملة لاستخدام أنظمة العمل عالية الأداء كنظم تعمل فعلياً لتعزز البراعة التنظيمية في المستويات الأدنى من المنظمات. علاوة على ذلك، تم افتراض أن أنظمة العمل عالية الأداء نفسها تمثل قناة لتطوير البراعة التنظيمية للوحدة (Patel et al., 2013).

كذلك 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:- الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتكوين الفروض؛ قام الباحث بدراسة استطلاعية للوقوف على المشكلات الواقعية والتي تؤثر على عملية جودة الخدمة المقدمة، وعن الكيفية التي تتم بها أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة ، بالإضافة إلى تكوين فكرة مبدئية عن مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض الدراسة، وقد تم ذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية منظمة ومحددة مع عدد (٥٠ مفردة) من السادة العاملين بشركات اتصالات التليفون المحمول خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠٢١م، وعمل حوار مفتوح للتعرف على مدى إلمامهم بالمفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة:

وفي ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث والمعلومات التي حصل عليها، ومن خلال مجموعة الأسئلة التي وجهها الباحث للسادة العاملين في الشركة محل الدراسة، فقد

توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في وجود أنظمة العمل عالية الأداء وعدم وجود منهجية واضحة لزيادة درجة البراعة التنظيمية مما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

### 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.

وينبثق 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:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء في شركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية. وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- ٢- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.
- ٣- قياس التأثير المباشر للبراعة التنظيمية في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- ٤- بيان الأثر المباشر وغير المباشر للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة.

### خامساً:- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنه تم صياغة فروض الدراسة في صورة فروض الإثبات (H1) وبالتالي يمكن صياغة الفروض كالتالي:

#### الفرض الرئيس الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل الدراسة.

#### الفرض الرئيس الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

#### الفرض الرئيس الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل الدراسة.

#### الفرض الرئيس الرابع:

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

#### سادساً:- أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لأنظمة العمل عالية الأداء وأهميتها وكذلك التعرف على مفهوم جودة الخدمة والبراعة التنظيمية وإلقاء 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:- منهجية 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 ٢٠٢٢/٤/٦ م. ويمكن توضيح مجتمع البحث بالجدول التالي (جدول رقم ١):



جدول رقم (١):  
مجتمع الدراسة

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

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

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

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

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

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.

ه- أداة الدراسة:

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

ثامناً:- حدود الدراسة:

تصنف الدراسة الحالية في تصميمها ضمن تصميمات العلاقات الرأسية ، أو ماتسمى بالتصميمات المقطعية -Cross Sectional Designs والتي يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات المستقلة والتابعة أنيا – في نفس الوقت – الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات والأبعاد الفرعية لها الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات التي تتم على فترات زمنية متباعدة أو ماتسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة Longitudinal Designs.

وتتمثل حدود البحث في الآتي:

أ- **الحدود الزمانية:** تتمثل بمدة إعداد الجانب النظري للدراسة وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي تبدأ في شهر أبريل عام ٢٠٢٢م.

ب- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

ج- **الحدود المكانية:** تتمثل في المقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية ومقرها في القرية الذكية بمدينة السادس من أكتوبر في محافظة الجيزة.

د- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بجميع المستويات الإدارية.

### **تاسعاً:- 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. ثالثاً:- 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.

### **عاشراً:- خصائص عينة البحث:**

تم وصف عينة البحث بناءً على عدد من الخصائص الديمجرافية (البيانات الشخصية والتنظيمية) التالية (النوع –

المستوى الإداري - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

جدول رقم (١): توزيع عينة البحث طبقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية

| العوامل الديمجرافية (الشخصية والتنظيمية) | الخصائص         | ك          | %          |
|--|-----------------|------------|------------|
| النوع                                    | ذكر             | ٢٠٢        | ٥٦,٣       |
|  | انثى            | ١٥٧        | ٤٣,٧       |
|  | <b>الإجمالي</b> | <b>٣٥٩</b> | <b>١٠٠</b> |
| المستوى الإداري                          | إدارة عليا      | ٧٣         | ٢٠,٣       |
|  | إدارة وسطي      | ١٣٢        | ٣٦,٨       |
|  | إدارة تنفيذية   | ١٥٤        | ٤٢,٩       |
|  | <b>الإجمالي</b> | <b>٣٥٩</b> | <b>١٠٠</b> |
| المؤهل الدراسي                           | متوسط           | ٦٩         | ١٩,٢       |
|  | عالي            | ١٣٦        | ٣٧,٩       |
|  | ماجستير         | ٨٨         | ٢٤,٥       |
|  | دكتوراه         | ٦٦         | ١٨,٤       |
|  | <b>الإجمالي</b> | <b>٣٥٩</b> | <b>١٠٠</b> |
| سنوات الخبرة                             | أقل من ٥ سنوات  | ٤٨         | ١٣,٤       |
|  | من ٥ - ١٠ سنوات | ١١٦        | ٣٢,٣       |
|  | من ١٠ - ١٥ سنة  | ١٥٢        | ٤٢,٣       |
|  | من ١٥ سنة فأكثر | ٤٣         | ١٢,٠       |
|  | <b>الإجمالي</b> | <b>٣٥٩</b> | <b>١٠٠</b> |

المصدر: إعداد الباحثون

اتضح من الجدول السابق أن عينة البحث البالغ عددها (٣٥٩) مفردة تم توزيعها طبقاً للنوع الى نسبة ٥٦,٣% من الذكور، ونسبة ٤٣,٨% للإناث، كما انها توزعت حسب المستوى الإداري إلى نسبة ٢٠,٣% الإدارة العليا، ونسبة ٣٦,٨% من الإدارة الوسطى، ونسبة ٤٢,٩% من الإدارة التنفيذية. كما توزعت حسب المؤهل الدراسي إلى نسبة ١٩,٢% للباحثين على المؤهل المتوسط، ونسبة ٣٧,٩% للتعليم العالي، ونسبة ٢٤,٥% للماجستير، ونسبة ١٨,٤% للباحثين على الدكتوراه. وجاء التوزيع حسب سنوات الخبرة إلى نسبة ١٣,٤% لفئة (أقل من ٥ سنوات)، ونسبة ٣٢,٣% لفئة (من ٥ - ١٠ سنوات) ونسبة ٤٢,٣% لفئة (من ١٠ سنوات - ١٥ سنة)، ونسبة ١٢,٠% لفئة (من ١٥ سنة فأكثر).

### حادي عشر:- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

١- التحليل الوصفي لمعرفة مدى توافر أبعاد أنظمة العمل عالية

الأداء طبقاً لآراء عينة البحث بالشركات محل البحث:

جدول رقم (٢) مدى توافر أنظمة العمل عالية

الأداء بأبعادها بالشركات محل البحث

طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٥٩)

| الأبعاد                    | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|----------------------------|----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|
| الممارسات التي تعزز القدرة | ٤,٣٢           | ٠,٥٠              | ١١,٥٧          | ٨٦,٤٠           | ٥٠,٣٣  | ٠,٠١          |

| الأبعاد                          | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|
| ١- التوظيف الانتقائي.            | ٤,٢٩           | ٠,٥١              | ١١,٨٩          | ٨٥,٨٠           | ٤٧,٤٨  | ٠,٠١          |
| ٢- التدريب.                      | ٤,٣٥           | ٠,٥٦              | ١٢,٨٧          | ٨٧,٠٠           | ٤٥,٤٩  | ٠,٠١          |
| الممارسات التي تعزز الدافعية     | ٤,٣١           | ٠,٥٣              | ١٢,٣٠          | ٨٦,٢٠           | ٤٦,٨٠  | ٠,٠١          |
| ١- الأمان الوظيفي.               | ٤,٣٨           | ٠,٥٢              | ١١,٨٧          | ٨٧,٦٠           | ٥٠,٧٥  | ٠,٠١          |
| ٢- إدارة الأداء.                 | ٤,٣٨           | ٠,٥٨              | ١٣,٢٤          | ٨٧,٦٠           | ٤٥,٢٧  | ٠,٠١          |
| ٣- الفرص الوظيفية الداخلية.      | ٤,٢٢           | ٠,٧٨              | ١٨,٤٨          | ٨٤,٤٠           | ٢٩,٤٨  | ٠,٠١          |
| ٤- المكافآت.                     | ٤,٢٥           | ٠,٧٨              | ١٨,٣٥          | ٨٥,٠٠           | ٣٠,٢٧  | ٠,٠١          |
| الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | ٤,٢٦           | ٠,٥٢              | ١٢,٢١          | ٨٥,٢٠           | ٤٦,٤١  | ٠,٠١          |
| ١- التمكين.                      | ٤,٢٣           | ٠,٥٥              | ١٣,٠٠          | ٨٤,٦٠           | ٤٢,٤١  | ٠,٠١          |
| ٢- فرق العمل.                    | ٤,٢٩           | ٠,٥٦              | ١٣,٠٥          | ٨٥,٨٠           | ٤٣,٥٠  | ٠,٠١          |
| المتوسط العام                    | ٤,٣٠           | ٠,٤٧              | ١٠,٩٣          | ٨٦,٠٠           | ٤٢,٢١  | ٠,٠١          |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٢) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على توافر أنظمة العمل عالية الأداء يجمع أبعادها بالشركات محل البحث، حيث إن قيم جميع المتوسطات تزيد عن القيمة ٣، وقد جاءت نتيجة اختبارات لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٣٠) بمعامل اختلاف بلغ (١٠,٩٣%) وأهمية نسبية ٨٦,٠٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤,٢٢، ٤,٣٥) بمعامل اختلاف تراوح بين (١١,٥٧%، ١٨,٤٨%)، ونجد أن:

- أن الممارسات التي تعزز القدرات توافرت بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميتها النسبية ٨٦,٤٠% وأكد ذلك توافر المتغيرات الدالة عليها بنسبة ٨٥,٨٠% للتوظيف الانتقائي، ونسبة ٨٧,٠% للتدريب.
  - وأن الممارسات التي تعزز الدافعية توافرت بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميتها النسبية ٨٦,٢٠% وأكد ذلك توافر المتغيرات الدالة عليها بنسبة ٨٧,٦٠% لكلاً من الأمان الوظيفي وإدارة الأداء، ونسبة ٨٤,٤٠% للفرص الوظيفية الداخلية، ونسبة ٨٥,٠% للمكافآت.
  - وأن الممارسات التي تعزز فرص المشاركة توافرت بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميتها النسبية ٨٥,٢٠% وأكد ذلك توافر المتغيرات الدالة عليها بنسبة ٨٤,٦٠% للتمكين ونسبة ٨٥,٨٠% لفرق العمل.
- التحليل الوصفي لمعرفة مدى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بالشركات محل البحث طبقاً لآراء عينة البحث:

جدول رقم (٣): مدى توافر البراعة التنظيمية بالشركات محل البحث طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٥٩)

| الأبعاد             | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|
| القدرات الاستكشافية | ٤,٣٥           | ٠,٣٩              | ٨,٩٧           | ٨٧,٠            | ٦٤,٢٩  | ٠,٠١          |
| القدرات الاستغلالية | ٤,٢٦           | ٠,٣٨              | ٨,٩٢           | ٨٥,٢٠           | ٦٠,٠٨  | ٠,٠١          |
| المتوسط العام       | ٤,٣٠           | ٠,٣٣              | ٧,٦٧           | ٨٦,٠٠           | ٧٣,٥١  | ٠,٠١          |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٦/٥) ميل اتجاه آراء عينة البحث بالموافقة الشديدة على جميع أبعاد البراعة التنظيمية، حيث إن قيم المتوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية لمقياس ليكرت الخماسي (٥,٠٠-٣,٤٠)، وقد جاءت نتيجة اختبار ت لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٣٠) بمعامل اختلاف (٧,٦٧%) وأهمية نسبية ٨٦,٠% كما تبلغت قيم متوسط الأبعاد على التوالي (٤,٣٥، ٤,٢٦) بمعامل اختلاف تراوح بين (٨,٩٧%، ٨,٩٢%) فترى أغلبية عينة البحث توافر البراعة التنظيمية بأبعادها بالشركات محل البحث فنجد أن القدرات الاستكشافية متوفرة بنسبة ٨٧,٠% والقدرات الاستغلالية متوفرة بنسبة ٨٥,٢٠%.

جدول رقم (٤): مدى توافر جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث

طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٥٩)

| الأبعاد            | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------|---------------|
| اعتمادية الخدمة    | ٤,٢٦           | ٠,٥٩              | ١٣,٨٥          | ٨٥,٢٠           | ٤٠,٧٨  | ٠,٠١          |
| لموسية الخدمة      | ٤,٢٣           | ٠,٥٦              | ١٣,٢٤          | ٨٤,٦٠           | ٤٢,٠٣  | ٠,٠١          |
| الاستجابة للعملاء  | ٤,٢٧           | ٠,٥٦              | ١٣,١١          | ٨٥,٤٠           | ٤٣,١٠  | ٠,٠١          |
| الأمان/الثقة       | ٤,٢٥           | ٠,٥٥              | ١٢,٩٤          | ٨٥,٠٠           | ٤٢,٧٢  | ٠,٠١          |
| التعاطف مع العملاء | ٤,١٦           | ٠,٦٥              | ١٥,٦٣          | ٨٣,٢٠           | ٣٣,٩٩  | ٠,٠١          |
| المتوسط العام      | ٤,٢٣           | ٠,٥٠              | ١١,٨٢          | ٨٤,٦٠           | ٤٦,٥٨  | ٠,٠١          |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٨/٥) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة والموافقة الشديدة على جميع أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث، حيث إن قيم المتوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية لمقياس ليكرت الخماسي (٥,٠٠-٣,٤٠)، وقد جاءت نتيجة اختبار ت لتؤكد ذلك، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٢٣) بمعامل اختلاف (١١,٨٢%) وأهمية نسبية ٨٤,٦٠% كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤,١٦، ٤,٢٧) بمعامل اختلاف تراوح بين (١٥,٦٣%، ١٢,٩٤%) فترى أغلبية عينة البحث توافر جودة

الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث بأعبادة فنجد ان الاستجابة للعملاء احتل المركز الأول بنسبة ٨٥,٤٠% يليه اعتمادية الخدمة بنسبة ٨٥,٢٠%، ثم الأمان/الثقة بنسبة ٨٥,٠%، يليه ملموسية الخدمة بنسبة ٨٤,٦٠% واخيراً التعاطف مع العملاء بنسبة ٨٣,٢٠%.

## ثاني عشر:- اختبار فروض البحث:

### ١- اختبار صحة الفرض الرئيس الاول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث **وينبثق من الفرض الرئيس الأول الفروض الفرعية التالية:**

**الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الخامس:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (٥): متغيرات وأبعاد الفرض الرئيس الأول

| المتغير                           | الرمز          | النوع |
|-----------------------------------|----------------|-------|
| أولاً:- أنظمة العمل عالية الأداء: | X              | مستقل |
| ١- الممارسات التي تعزز القدرة:    | X <sub>1</sub> | مستقل |

| النوع | الرمز          | المتغير                               |
|-------|----------------|---------------------------------------|
| مستقل | X <sub>2</sub> | ٢- الممارسات التي تعزز الدافعية:      |
| مستقل | X <sub>3</sub> | ٣- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة:  |
| تابع  | Y              | ثانياً:- جودة الخدمة المقدمة للعملاء: |
| تابع  | Y <sub>1</sub> | ▪ اعتمادية الخدمة.                    |
| تابع  | Y <sub>2</sub> | ▪ ملموسية الخدمة.                     |
| تابع  | Y <sub>3</sub> | ▪ الاستجابة للعملاء.                  |
| تابع  | Y <sub>4</sub> | ▪ الامان/الثقة.                       |
| تابع  | Y <sub>5</sub> | ▪ التعاطف مع العملاء.                 |

المصدر: إعداد الباحثون.

جدول (٦):  
مصنوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفروض

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

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*\* دالة عند ٠,٠١.

#### يتضح من بيانات الجدول رقم (٦) 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) واعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٦٢، و٠,٨٠٤).
- 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) ولموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٨٠، و٠,٨٠٨).

- 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) والاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٣٩، ٠,٧٧٨).
- 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) والأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٥٣، ٠,٧٦٦).
- 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) والتعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧١٠، ٠,٧٧٨).
- 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) وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٦٥، ٠,٩٠٥).

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (٧): نتائج تحليل إندثار أنظمة العمل عالية الأداء على اعتمادية الخدمة

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

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥، و\*\* دالة عند ٠,٠١



يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز القدرة) يؤثر على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٣,٦% وأن التغير الحادث في اعتمادية الخدمة بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز فرص الدافعية بمقدار ٠,٣٨٣، وبمقدار ٠,٣٨٢ للممارسات التي تعزز القدرة، وبمقدار ٠,٣٠٥ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_1 = -0.337 + 0.383 X_2 + 0.382 X_1 + 0.305 X_3$$

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه:**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (٨): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على الملموسية

| معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل المعدل | معامل الانحدار | قيمة ت  | البيان                       |
|--------------|----------------|---------------|--------------|----------------|---------|------------------------------|
|              |                |               |              |                | ١,٣٨٥   | الثابت                       |
|              |                |               |              |                | ٣,٠٧١   | ١- ممارسات تعزز القدرة       |
|              |                |               |              |                | ٢,٥٤٤   | ٢- ممارسات تعزز فرص المشاركة |
|              |                |               |              |                | ٣,٢٨٣   | ٣- ممارسات تعزز الدافعية     |
|              |                |               |              |                | ٣٦٣,٣٩٧ | قيمة ف                       |
|              |                |               |              |                | ٠,٠١    | مستوى الدلالة                |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) يؤثر على الملموسية بمقدار ٧٥,٢% وأن التغير الحادث في الملموسية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز فرص القدرة بمقدار ٠,٤٠٦، وبمقدار ٠,٣٣٥ للممارسات التي تعزز المشاركة، وبمقدار ٠,٢٨٧٧ للممارسات التي تعزز الدافعية، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_2 = -0.187 + 0.406 X_1 + 0.335 X_3 + 0.287 X_2$$

معادلة نموذج الانحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: والذي ينص على أنه:**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (٩):

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 تعزز القدرة       | ٠,٣٩٥          | **٦,٨٥٧ | ٣,٠٧١        | ٠,٨٣٤          | ٠,٦٩٥         | ٠,٦٩٣                |
| ٢- ممارسات تعزز فرص المشاركة | ٠,٢٨٤          | **٥,٦٤٣ | ٢,٥٤٤        |                |               |                      |
| ٣- ممارسات تعزز الدافعية     | ٠,٣٠٨          | **٥,٥٢٣ | ٣,٢٨٣        |                |               |                      |
| قيمة ف                       | ٢٦٩,٧٨٠        |         |              |                |               |                      |
| مستوى الدلالة                | ٠,٠١           |         |              |                |               |                      |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز الدافعية) يؤثر على الاستجابة للعملاء بمقدار ٦٩,٣% وأن التغير الحادث في الاستجابة للعملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز القدرة بمقدار ٠,٣٩٥، وبمقدار ٠,٢٨٤ للممارسات التي تعزز المشاركة، وبمقدار ٠,٣٠٨ للممارسات التي تعزز الدافعية، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_3 = 0.021 + 0.395 X_1 + 0.284 X_3 + 0.308 X_2$$

معادلة نموذج الانحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع: والذي ينص على أنه:**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (١٠): 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                       | ٠,٣٣٤   | ٠,٠٥١   |
|-------|-------|-------|------------------------------|---------|---------|
| ٠,٦٨٧ | ٠,٦٩٠ | ٠,٨٣٠ | ١- ممارسات تعزز الدافعية     | ٣,٢٨٣   | **٥,٤٧٨ |
|       |       |       | ٢- ممارسات تعزز فرص المشاركة | ٢,٥٤٤   | **٧,٣٥٤ |
|       |       |       | ٣- ممارسات تعزز القدرة       | ٣,٠٧١   | **٥,١٥٥ |
|       |       |       | قيمة ف                       | ٢٦٢,٩٨٠ |         |
|       |       |       | مستوى الدلالة                | ٠,٠١    |         |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز الدافعية - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز القدرة) يؤثر على الأمان /الثقة بمقدار ٦٨,٧% وأن التغير الحادث في الأمان /الثقة بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز الدافعية بمقدار ٠,٣٠٧ ، وبمقدار ٠,٣٧٣٨ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة ، وبمقدار ٠,٢٩٨ للممارسات التي تعزز القدرة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

$$Y_4 = 0.051 + 0.307 X_2 + 0.373X_3 + 0.298 x1$$

معادلة نموذج الإنحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: والذي ينص على أنه:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (١١): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على التعاطف مع العملاء

| البيان                       | معامل الإنحدار | قيمة ت  | معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل |
|------------------------------|----------------|---------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| الثابت                       | ٠,٦٠٩          | **٣,٣١٩ |              |                |               |                      |
| ١- ممارسات تعزز الدافعية     | ٠,٥٠٠          | **٧,٣٦١ | ٣,٢٨٣        | ٠,٨١٦          | ٠,٦٦٦         | ٠,٦٦٣                |
| ٢- ممارسات تعزز 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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز الدافعية - الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة)

يؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦٦,٣% وأن التغيير الحادث في التعاطف مع العملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغيير في الممارسات التي تعزز الدافعية بمقدار ٠,٥٠٠، وبمقدار ٠,٣٤٣ للممارسات التي تعزز القدرة، و بمقدار ٠,٢٦٦ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.  
معادلة نموذج الانحدار:

$$Y_5 = -0.609 + 0.500 X_2 + 0.343 X_1 + 0.266 X_3$$

## ٢- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء في البراعة التنظيمية للشركات محل البحث.

وينبثق من الفرض الرئيس الثاني الفروض الفرعية التالية:

### الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في القدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث.

### الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في القدرات الاستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث.  
جدول (١٢): متغيرات وأبعاد ومحددات الفرض الرئيس الثاني

| المتغير                              | الرمز          | النوع |
|--------------------------------------|----------------|-------|
| أنظمة العمل عالية الأداء             | X              | مستقل |
| ١- الممارسات التي تعزز القدرة:       | X <sub>1</sub> | مستقل |
| ٢- الممارسات التي تعزز الدافعية:     | X <sub>2</sub> | مستقل |
| ٣- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة: | X <sub>3</sub> | مستقل |
| البراعة التنظيمية                    | Z              | تابع  |
| ▪ القدرات الاستكشافية.               | Z <sub>1</sub> | تابع  |
| ▪ القدرات الاستغلالية.               | Z <sub>2</sub> | تابع  |

المصدر: إعداد الباحثون.

جدول (١٣): مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفروض

| 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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*\* دالة عند ٠,٠١

### يتضح من بيانات الجدول رقم (١٣) ما يلي:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والقدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧١٨، و٠,٧٥٤).

– وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) والقدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٣٨، و٠,٧٨٩).

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في القدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث.

جدول (١٤): نتائج تحليل إندثار أنظمة العمل عالية الأداء على القدرات الاستكشافية

| البيان                              | معامل الانحدار | قيمة ت   | معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد 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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز الدافعية) يؤثر على القدرات الاستكشافية بمقدار ٦٩,٦% وأن التغير الحادث في القدرات الاستكشافية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز القدرة بمقدار ٠,٣١٨ وبمقدار ٠,١٧٨ للممارسات التي تعزز الدافعية، و بمقدار ٠,١٩٦ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

$$Z_1 = 1.275 + 0.318 X_1 + 0.196 X_3 + 0.178 X_2$$

معادلة نموذج الانحدار:

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في القدرات الاستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) بالشركات محل البحث. جدول (١٥): نتائج تحليل إنحدار أنظمة العمل عالية الأداء على القدرات الاستغلالية

| البيان                            | معامل الانحدار | قيمة ت   | معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد 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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، وأن المتغير المستقل أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز الدافعية - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة - الممارسات التي تعزز القدرة) يؤثر على القدرات الاستغلالية بمقدار ٦٤,٣% وأن التغير الحادث في القدرات الاستغلالية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز الدافعية بمقدار ٠,٢٥٥ وبمقدار ٠,١٥٩ للممارسات التي تعزز القدرة، و بمقدار ٠,٢٤٠ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

$$Z_2 = 1.536 + 0.255 X_2 + 0.240 X_3 + 0.159 X_1$$

معادلة نموذج الانحدار:

### ٣- اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث. وينبثق من الفرض الرئيس الثالث الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في ملموس الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في استجابة العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

**الفرض الفرعي الخامس:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (١٦) متغيرات وأبعاد الفرض الرئيس الثالث

| المتغير                     | الرمز          | النوع |
|-----------------------------|----------------|-------|
| جودة الخدمة المقدمة للعملاء | Y              | تابع  |
| ١- اعتمادية الخدمة          | Y <sub>1</sub> | تابع  |
| ٢- ملموسية الخدمة           | Y <sub>2</sub> | تابع  |
| ٣- الاستجابة للعملاء        | Y <sub>3</sub> | تابع  |
| ٤- الأمان/الثقة             | Y <sub>4</sub> | تابع  |
| ٥- التعاطف مع العملاء       | Y <sub>5</sub> | تابع  |
| البراعة التنظيمية           | Z              | مستقل |

| المتغير                | الرمز          | النوع |
|------------------------|----------------|-------|
| ١- القدرات الاستكشافية | Z <sub>1</sub> | مستقل |
| ٢- القدرات الاستغلالية | Z <sub>2</sub> | مستقل |

المصدر: إعداد الباحثون.

جدول (١٧): مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفروض

|                | 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              |                |                |         |                |                |                |                |                |         |  |
| Y <sub>1</sub> |                |                |         |                |                |                |                | ***,884        |         |  |
| Y <sub>2</sub> |                |                |         |                |                |                |                | ***,855        | ***,889 |  |
| Y <sub>3</sub> |                |                |         |                |                |                | **-,694        | **-,660        | ***,852 |  |
| Y <sub>4</sub> |                |                |         |                |                | **-,705        | **-,663        | **-,641        | ***,850 |  |
| Y <sub>5</sub> |                |                |         |                | ***,687        | ***,649        | **-,650        | ***,673        | ***,854 |  |
| Z              |                |                | ***,785 | ***,814        | ***,801        | ***,852        | ***,837        | ***,944        |         |  |
| Z <sub>1</sub> |                | ***,849        | ***,637 | ***,670        | ***,657        | ***,716        | ***,691        | ***,777        |         |  |
| Z <sub>2</sub> | ***,444        | ***,851        | ***,697 | ***,714        | ***,704        | ***,732        | ***,732        | ***,826        |         |  |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \*\*\*: دالة عند 0,01

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٧) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) واعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,732 و 0,691) على الترتيب.
- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) وملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,732 و 0,716) على الترتيب.
- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) والاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,704 و 0,654) على الترتيب.
- وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) والأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة 0,01، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,714 و 0,670) على الترتيب.



– وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) والتعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث، عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٧ و ٠,٦٩٧) على الترتيب.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (١٨): نتائج تحليل إندار البراعة التنظيمية على اعتمادية الخدمة

| البيان              | معامل الانحدار | قيمة ت   | معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل |
|---------------------|----------------|----------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| الثابت              | -٢,١٥٢         | **٩,٦٦٦  |              |                |               |                      |
| القدرات الاستكشافية | ٠,٨٠١          | **١٦,٤٠٣ | ١,٢٤٦        | ٠,٨٣٨          | ٠,٧٠٢         | ٠,٧٠٠                |
| القدرات لاستغلالية  | ٠,٦٩٣          | **١٤,١٠٣ | ١,٢٤٦        |                |               |                      |
| قيمة ف              | ٤١٩,٥٤٧        |          |              |                |               |                      |
| مستوى الدلالة       | ٠,٠١           |          |              |                |               |                      |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٨) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية – القدرات الاستغلالية) يؤثر على اعتمادية الخدمة بمقدار ٧٠,٠% وأن التغير الحادث في موثوقية الخدمة بمقدار الوحدة يرجع للتغير في القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٨٠١ وبمقدار ٠,٦٩٣ للقدرات الاستغلالية، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_1 = -2.152 + 0.801Z_2 + 0.693Z_1$$

معادلة نموذج الانحدار:

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في ملموس الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.

جدول (١٩): نتائج تحليل إندار البراعة التنظيمية على ملموسية الخدمة

| البيان | معامل الانحدار | قيمة ت | معامل التضخم | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل |
|--------|----------------|--------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
|--------|----------------|--------|--------------|----------------|---------------|----------------------|

|         |       |       |       |          |        |                     |
|---------|-------|-------|-------|----------|--------|---------------------|
|         |       |       |       | **٩,٦٢١  | ١,٩٤٥- | الثابت              |
| ٠,٧٢٤   | ٠,٧٢٥ | ٠,٨٥٢ | ١,٢٤٦ | **١٦,٦٣١ | ٠,٧٣٨  | القدرات الاستكشافية |
|         |       |       | ١,٢٤٦ | **١٥,٦٩٣ | ٠,٧٠٠  | القدرات لاستغلالية  |
| ٤٧٠,١٦٨ |       |       |       |          |        | قيمة ف              |
| ٠,٠١    |       |       |       |          |        | مستوى الدلالة       |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٩) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية – القدرات الاستغلالية) يؤثر على ملموسية الخدمة بمقدار ٧٢,٤% وأن التغير الحادث في ملموسية الخدمة بمقدار الوحدة يرجع للتغير في القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٧٣٨ وبمقدار ٠,٧٠٠ للقدرات الاستغلالية، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y2 = -1.945 + 0.738 Z2 + 0.700 Z1$$

معادلة نموذج الانحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: والذي ينص على أنه:**

يوجد أثر ذو دلالة للبراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في استجابة العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث. جدول (٢٠): نتائج تحليل إنحدار البراعة التنظيمية على استجابة العملاء

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

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٠) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية – القدرات الاستغلالية) يؤثر على استجابة العملاء بمقدار ٦٤,٢% وأن التغير الحادث في استجابة العملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير في القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٧٣٥ وبمقدار ٠,٦١٩ للقدرات الاستغلالية، وان قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_3 = -1.552 + 0.736 Z_2 + 0.619 Z_1$$

معادلة نموذج الانحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع: والذي ينص على أنه:**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.  
جدول (٢١) نتائج تحليل إنحدار البراعة التنظيمية على الأمان/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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢١) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية - القدرات الاستغلالية) يؤثر على الأمان/الثقة بمقدار ٦٦,٢% وأن التغيير الحادث في الأمان/الثقة بمقدار الوحدة يرجع للتغيير في القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٧٤١ وبمقدار ٠,٦٣١ للقدرات الاستغلالية، وان قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي.

$$Y_4 = -1.640 + 0.741 Z_2 + 0.631 Z_1$$

معادلة نموذج الانحدار:

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: والذي ينص على أنه:**  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية) في التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل البحث.  
جدول (٢٢) نتائج تحليل إنحدار 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 تحليل بيانات قائمة الاستقصاء \* دالة عند ٠,٠٥ و \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٢) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١ وأن المتغير المستقل البراعة التنظيمية بأبعادها (القدرات الاستكشافية - القدرات الاستغلالية) يؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦١,٨% وأن التغير الحادث في التعاطف مع العملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير في القدرات الاستكشافية بمقدار ٠,٨٦٠ وبمقدار ٠,٦٨٣ للقدرات الاستغلالية، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.

$$Y_5 = -2.463 + 0.860 Z_2 + 0.683 Z_1$$

معادلة نموذج الإنحدار:

#### ٤- اختبار صحة الفرض الرئيس الرابع:

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

*وينبثق من هذا الفرض الرئيس الرابع الفروض الفرعية التالية:*

##### الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث بوجود القدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.

##### الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث بوجود القدرات الاستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.

وللتحقق من صحة الفرض الرئيس الرابع قام الباحث باستخدام تحليل المسار Pah analysis وذلك للتحقق من وجود علاقة الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل (الأنظمة العمل عالية الأداء) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء) وسوف نقوم بإجراء الخطوات التالية:-

- اختبار وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط ويتضح من خلال نتائج الفرض الثاني جدول رقم (١٣).
- اختبار وجود علاقة بين المتغير التابع وكلا من المتغير المستقل والمتغير الوسيط يتضح من خلال نتائج الفرض الرئيس الأول جدول (٦) والفرض الرئيس الثالث جدول رقم (١٧).
- اختبار العلاقة الوسيطة لمتغير البراعة التنظيمية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (٢٣):  
متغيرات وأبعاد الفرض الرئيس الرابع

| المتغير                          | الرمز          | النوع |
|----------------------------------|----------------|-------|
| أنظمة العمل عالية الأداء         | X              | مستقل |
| الممارسات التي تعزز القدرة       | X <sub>1</sub> | مستقل |
| الممارسات التي تعزز الدافعية     | X <sub>2</sub> | مستقل |
| الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | X <sub>3</sub> | مستقل |
| جودة الخدمة المقدمة للعملاء      | Y              | تابع  |
| البراعة التنظيمية                | Z              | وسيط  |
| القدرات الاستكشافية              | Z <sub>1</sub> | وسيط  |
| القدرات الاستغلالية              | Z <sub>2</sub> | وسيط  |

المصدر: إعداد الباحثون.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه:

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 الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.

جدول (٢٤): الدور الوسيط لمتغير القدرات الاستكشافية بين أنظمة العمل عالية الأداء و جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث

| التحليل  | المتغير التابع               | أبعاد المتغير المستقل            | قيمة معامل الانحدار غير المعياري $\beta$ | قيمة معامل الانحدار المعياري $\beta$ | قيمة معامل التحديد $R^2$ |
|--|------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------|
| انحدار أنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة بالشركات | جودة الخدمة المقدمة بالشركات | الممارسات التي تعزز القدرة       | ٠,٣٦٥                                    | ٠,٣٦١                                | ٠,٨٩٢                    |
|  |                              | الممارسات التي تعزز الدافعية     | ٠,٣٥٧                                    | ٠,٣٧٧                                |                          |
|  |                              | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | ٠,٣١٣                                    | ٠,٣٢١                                |                          |
| انحدار أنظمة العمل عالية الأداء على القدرات الاستغلالية          | القدرات الاستكشافية          | الممارسات التي تعزز القدرة       | ٠,٣١٨                                    | ٠,٤٠٦                                | ٠,٦٩٨                    |
|  |                              | الممارسات التي تعزز الدافعية     | ٠,١٧٨                                    | ٠,٢٦١                                |                          |
|  |                              | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | ٠,١٩٦                                    | ٠,٢٤٣                                |                          |

|       |          |       |       |                                  |                              |  |
|-------|----------|-------|-------|----------------------------------|------------------------------|--|
| ٠,٩٤٣ | **١٣,٩٩١ | ٠,٣٣٧ | ٠,٣٤١ | الممارسات التي تعزز القدرة       | جودة الخدمة المقدمة بالشركات | انحدار أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء و القدرات الاستغلالية على جودة الخدمة المقدمة بالشركات |
|       | **١٥,٣٤٨ | ٠,٣٦٣ | ٠,٣٤٤ | الممارسات التي تعزز الدافعية     |                              |  |
|       | **١٤,٥١٩ | ٠,٣٠٦ | ٠,٢٩٨ | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة |                              |  |
|       | *٢,٥١٤   | ٠,٠٥٨ | ٠,٠٧٥ | القدرات الاستكشافية              |                              |  |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

### يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٤) القيام بالخطوات

التالية:

- **الخطوة الأولى:** تم تحليل انحدار المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة بالشركات) فبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٨٩٢، وذلك يدل على أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) تفسر التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة المقدمة بالشركات بمقدار ٨٩,٢%.
- **الخطوة الثانية:** تم تحليل انحدار المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) بأبعاده الثلاثة على المتغير الوسيط (القدرات الاستكشافية) فبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٦٩٨، وذلك يدل على أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) تفسر التغيرات في القدرات الاستغلالية بمقدار ٦٩,٨%.
- **الخطوة الثالثة:** تم إدخال المتغير الوسيط (القدرات الاستكشافية) في العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) والمتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء)، الأمر الذي أدى إرتفاع قيم معامل التحديد، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) والوسيط (القدرات الاستغلالية) يفسران التغيرات الحادثة في المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بمقدار ٩٤,٣%.
- **ونلاحظ أن دخول القدرات الاستكشافية في النموذج حسن من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ورفع نسبة التأثير من ٨٩,٢% إلى ٩٤,٣%.**
- **الممارسات التي تعزز القدرة** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٣٢٦. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- **الممارسات التي تعزز الدافعية** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٣٤٤. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- **الممارسات التي تعزز فرص المشاركة** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٢٩٢. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- **القدرات الاستكشافية** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٠٥٨.

جدول (٢٥): 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> <--- | x1 |
| ٠,٠١٥               | ٠,٠١٥        | y <--- Z <sub>1</sub> <--- | X2 |
| ٠,٠٢٤               | ٠,٠٢٤        | y <--- Z <sub>1</sub> <--- | X3 |
| ٠,١٤٢               | ٠,١٣٩        | التأثير الكلي غير المباشر  |    |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات تحليل قائمة الاستقصاء.

– يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٥) 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 .

**نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على:**

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 الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) متغير وسيط.

جدول (٢٦): الدور الوسيط لمتغير القدرات الاستكشافية في

العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وجودة الخدمة

المقدمة للعملاء بالشركات محل البحث

| التحليل  | المتغير التابع              | أبعاد المتغير المستقل            | قيمة معامل الانحدار غير المعياري $\beta$ | قيمة معامل الانحدار المعياري $\beta$ | قيمة معامل التحديد $R^2$ |
|--|-----------------------------|----------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------|
| انحدار أنظمة العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة بالشركات | جودة الخدمة المقدمة للعملاء | الممارسات التي تعزز القدرة       | ٠,٣٦٥                                    | ٠,٣٦١                                | **١٦,٠٣٦                 |
|  |                             | الممارسات التي تعزز الدافعية     | ٠,٣٥٧                                    | ٠,٣٧٧                                | **١٦,٢٠١                 |
|  |                             | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | ٠,٣١٣                                    | ٠,٣٢١                                | **١٥,٦٩١                 |
| انحدار أنظمة العمل عالية الأداء على القدرات الاستكشافية          | القدرات الاستكشافية         | الممارسات التي تعزز القدرة       | ٠,٢٧٧                                    | ٠,٣٥٦                                | **١٠,٠٤٩                 |
|  |                             | الممارسات التي تعزز الدافعية     | ٠,٢٥١                                    | ٠,٣٤٥                                | **٩,٤٠٣                  |
|  |                             | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة | ٠,٢٢٩                                    | ٠,٣٠٧                                | **٩,٤٩٥                  |

|       |          |       |       |                                  |                             |  |
|-------|----------|-------|-------|----------------------------------|-----------------------------|--|
| ٠,٩٤٢ | **١٢,٩٤٩ | ٠,٣٢٦ | ٠,٣٣٠ | الممارسات التي تعزز القدرة       | جودة الخدمة المقدمة للعملاء | انحدار أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء والقدرات الاستغلالية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء |
|       | **١٣,٣٦٨ | ٠,٣٤٤ | ٠,٣٢٦ | الممارسات التي تعزز الدافعية     |                             |  |
|       | **١٢,٨٦٩ | ٠,٢٩٢ | ٠,٢٨٤ | الممارسات التي تعزز فرص المشاركة |                             |  |
|       | **٢,٩٠١  | ٠,٠٩٦ | ٠,١٢٥ | القدرات الاستغلالية              |                             |  |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج تحليل قائمة الاستقصاء.

### يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٦) القيام بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تم تحليل انحدار المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء) فبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٨٩٢، وذلك يدل على أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) تفسر التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٨٩,٢%.
- **الخطوة الثانية:** تم تحليل انحدار المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) بأبعاده الثلاثة على المتغير الوسيط (القدرات الاستغلالية) فبلغت قيمة معامل التحديد ٠,٨٥٣، وذلك يدل على أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) تفسر التغيرات في القدرات الاستغلالية بمقدار ٨٥,٣%.
- **الخطوة الثالثة:** تم إدخال المتغير الوسيط (القدرات الاستغلالية) في العلاقة بين المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) والمتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء)، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع قيم معامل التحديد، وهذا يعني أن المتغيرين معاً المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) والوسيط (القدرات الاستغلالية) يفسران التغيرات الحادثة في المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بمقدار ٩٤,٢%.
- **ونلاحظ أن دخول القدرات الاستغلالية في النموذج حسن من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ورفع نسبة التأثير من ٨٩,٢% إلى ٩٤,٢%.**
- **الممارسات التي تعزز القدرة** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة بالشركات بمقدار ٠,٣٢٦. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- **الممارسات التي تعزز الدافعية** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٣٤٤. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- **الممارسات التي تعزز فرص المشاركة** تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٢٩٢. عند مستوى دلالة ٠,٠١.



- القدرات الاستغلالية تؤثر تأثير مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٠,٠٩٦. عند مستوى دلالة ٠,٠١.
- جدول (٢٧): 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> <--- |
| ٠,٠٤٦               | ٠,٠٤٥        | y                         | <--- | Z <sub>2</sub> <--- |
| ٠,٠٤٩               | ٠,٠٤٩        | y                         | <--- | Z <sub>2</sub> <--- |
| ٠,١٤٢               | ٠,١٣٩        | التأثير الكلي غير المباشر |      |                     |

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء مخرجات تحليل قائمة الاستقصاء.

### يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٧) 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.

### ثالث عشر:- 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، وذلك كما يلي:

#### أ- النتائج المتعلقة بمدى توافر متغيرات وأبعاد الدراسة بالشركات محل الدراسة:

- اتجاه آراء عينة الدراسة إلى الموافقة الشديدة على توافر أنظمة العمل عالية الأداء بجميع أبعادها (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، واتضح أن المتوسط العام بلغ (٤,٣٠) بمعامل اختلاف بلغ (١٠,٩٣%) وأهمية نسبية ٨٦,٠٠%، كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤,٢٢ ، ٤,٣٥) بمعامل اختلاف تراوح بين (١١,٥٧% ، ١٨,٤٨%).

■ اتجاه أراء عينة الدراسة إلى الموافقة الشديدة على جميع أبعاد **البراعة التنظيمية** (القدرات الاستكشافية، القدرات الاستغلالية)، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٣٠) بمعامل اختلاف (٧,٦٧%) وأهمية نسبية ٨٦,٠% كما تبطلت قيم متوسط الأبعاد على التوالي (٤,٢٦، ٤,٣٥) بمعامل اختلاف تراوح بين (٨,٩٢%، ٨,٩٧%) فترى أغلبية عينة الدراسة توافر البراعة التنظيمية بأبعادها بالشركات محل الدراسة فنجد أن القدرات الاستكشافية متوفرة بنسبة ٨٧,٠%، والقدرات الاستغلالية متوفرة بنسبة ٨٥,٢٠%.

■ اتجاه أراء عينة البحث إلى الموافقة والموافقة الشديدة على جميع أبعاد **جودة الخدمة المقدمة للعملاء** بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١، فنجد أن المتوسط العام بلغ (٤,٢٣) بمعامل اختلاف (١١,٨٢%) وأهمية نسبية ٨٤,٦٠% كما تراوحت قيم متوسط الأبعاد بين (٤,١٦، ٤,٢٧) بمعامل اختلاف تراوح بين (١٢,٩٤%، ١٥,٦٣%) فترى أغلبية عينة الدراسة توافر جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل الدراسة بأبعادها فنجد ان الاستجابة للعملاء احتل المركز الأول بنسبة ٨٥,٤٠% يليه اعتمادية الخدمة بنسبة ٨٥,٢٠%، ثم الأمان/الثقة بنسبة ٨٥,٠%، يليه ملموسية الخدمة بنسبة ٨٤,٦٠% وأخيراً التعاطف مع العملاء بنسبة ٨٣,٢٠%.

#### ب- 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 (٠,٧٠٧، و٠,٩٧٠).

■ 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%، ويؤثر على التعاطف مع العملاء بمقدار ٦٦,٣%.

■ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Kloutsiniotis & Mihail, ) ودراسة (Bartram et al., 2014) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين

أنظمة العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

### ج- 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 و ٠,٨٣٣).
- 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.

### د- 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 بين (٠,٧٧٧ و ٠,٨٢٦) على الترتيب.
- 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 بأبعادها وجودة الخدمة.

### ه- علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الثلاثة:

- أتضح أن دخول بُعد القدرات الاستكشافية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) في النموذج حسن من أثر المتغير المستقل (أنظمة

العمل عالية الأداء) على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة) ورفع نسبة التأثير من ٨٩,٢% إلى ٩٤,٣%.

■ أتضح أن دخول بُعد القدرات الاستغلالية (كأحد أبعاد البراعة التنظيمية) في النموذج حسن من أثر المتغير المستقل (أنظمة العمل عالية الأداء) على المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة) ورفع نسبة التأثير من ٨٩,٢% إلى ٩٤,٢%.

#### رابع عشر:- 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 التواؤم 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 لديه 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 وبنقّة ووفقاً لتوقعاته، وذلك عن طريق الآتي:
  - إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل.
  - دقة السجلات المعتمدة في إدارة الشركة.
  - الإلتزام بالمواعيد الدقيقة في إجراءات تقديم الخدمة.
  - الحفاظ على مواعيد العملاء.
  - السعى الدائم لتطوير الخدمات بما يحقق راحة العميل.
- ٣- ضرورة العمل على سرعة الإستجابة 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.

#### **خامس عشر: -:- 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:

- Ahmet Demir., Lubna Maroof., 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mercedes Úbeda-García., Enrique Claver-Cortés., Bartolomé Marco-Lajara., Patrocínio 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.

- 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.
- 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.