

دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية

د / وفاء فنجري مرزوق سعيد
مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية المستقبل

ملخص البحث

في ظل المنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق علي المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء والارتقاء، وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، وتمثلت المشكلة الدراسية في: إلي أي مدى تؤثر البراعة التنظيمية كممارسة تنظيمية تمثل قدرة شركات الاتصالات على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟ ويتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف علي دور البراعة التنظيمية من خلال بعدي الاستغلال والاستكشاف للفرص المتاحة في تحسين جودة الخدمة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، وإجراء دراسة ميدانية من خلال استبيان يعكس متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عديد من التوصيات من أهمها: - ضرورة قيام الشركات بالتحليل الإستراتيجي للمستقبل لاستكشاف الفرص المستقبلية المتاحة ، ومن ثم وضع خطة علي أسس علمية سليمة لريادة السوق. - قيام الشركات بتحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة لتحسين الأنشطة الخدمية لديها.

- تطوير منتجات وخدمات جديدة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ،
من خلال استثمار الفرص واستكشافها وتقديم خدمات تواكب التغييرات في بيئة
النشاط.

كلمات مفتاحية: براعة تنظيمية، استغلال الفرص، استكشاف الفرص، جودة
الخدمة، الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، شركات
الاتصالات.

Abstract

The Role of Organizational Prowess in Improving Service
Quality in Egyptian Telecom Companies
Dr. Wafaa Fangary Marzouk Said
Future Academy

In light of the fierce competition from companies operating in the field of communications in Egypt to achieve leadership and excel over competitors, the use of modern approaches and approaches to achieve the quality of service provided to customers and upgrading has become, and organizational prowess expresses the organization's ability to exploit current activities in existing fields, and to explore new activities in new areas At the same time, the academic problem was:

To what extent does organizational prowess as an organizational practice that represents the ability of telecommunications companies to exploit current activities in existing fields and explore new activities in new areas to improve the quality of service provided to customers?

The main objective of the study is to identify the role of organizational excellence through the two dimensions of exploitation and exploration of available opportunities in improving service quality.

The descriptive and analytical method was used, using various references, periodicals, and conducting a field study through a questionnaire that reflects the variables of the study.

The study reached many recommendations, the most important of which are:

- The necessity for companies to undertake strategic analysis for the future to explore the available future opportunities, and then develop a plan on sound scientific foundations for market leadership.

- Firms analyzing their performance results to identify and support strengths; This enables them to take advantage of the available opportunities to improve their service activities.

Developing new products and services for customers to achieve a sustainable competitive advantage, by investing and exploring opportunities and providing services that keep pace with changes in the business environment.

Key words: Organizational Prowess, Exploring Opportunities, Exploiting Opportunities, Quality of Service, Tangibles, Security, Responsiveness, Reliability, Empathy, Egyptian Telecom Companies.

مقدمة:

يتجلى الاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد، وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحول أساسي وثابت من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل إيجاد مسارات ومصادر للميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدعم بشكل رئيسي لتطوير القدرة الداخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات وقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة التي ستمثل خصائص النشاط التجاري التي يجب تطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي، والاستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي. وفي ظل المنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء والارتقاء بتطلعاتهم بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة للاستعداد له ولتطلباته وتحدياته.

والخدمة لا يمكن رؤيتها، أو تذوقها، أو الشعور بها قبل شرائها (استعمالها)، كما أن الخدمات لا يمكن أن تفصل عن مقدميها، لذلك يجب أن يتدخل مقدمو الخدمة بفعالية مع العملاء لإنتاج قيمة، وترتبط جودة الخدمة وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة (كوتلر، 2007).

وتعتبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويحقق التوازن بينهما، وبما يتوافق مع الموارد المتاحة لمشاركة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية. (أبو زيادة، 2020).

أولاً: الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية من أجل الوقوف على خلفيات المشكلة والأسئلة المتعلقة بالدراسة، وتحليل الموضوع من مختلف أبعاده لوضع تصور صحيح حول ما ستؤول إليه هذه الدراسة، وذلك بالتعمق في المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة حول ذات الموضوع، وصياغة الأهداف ومعرفة الجوانب والمجالات المتعلقة بموضوع الدراسة والمعلومات والمراجع والمصادر اللازمة والمنهج المناسب، وأن تناول موضوع هذه الدراسة بمثابة امتداد لهذه البحوث والدراسات.

فقد هدفت دراسة (أبو زيادة، 2020) إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء اهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، وجذب المواهب) على البراعة التنظيمية.

أجرى (Lin, et al., 2017) دراسة بهدف التعرف العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية في المنظمات العاملة في الصين، وتوصلت الدراسة أن التفاعل المشترك بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال التنظيمي) يسهم في تحسين قدرة المنظمات على تحقيق البراعة التنظيمية.

وأجرى (Bai and Ren, 2016) دراسة بهدف التعرف على تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار في المنظمات العاملة في صناعة التكنولوجيا بالصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار، وأنه يمكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت هذه المنظمات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة.

كما أجرى (Abuzaid, 2016) دراسة بهدف التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة الاستراتيجية (الرؤية، والتركيز، والتطبيق) على بناء البراعة التنظيمية.

كذلك أجرى (Wei, et al., 2014) دراسة بهدف التعرف على تأثير الاستغلال والاستكشاف على أداء الشركات التي تستخدم الاستراتيجيات الريادية والدفاعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستغلال وأداء الشركات.

أما (Cheung & Hughes, 2012) فقد أجريا دراسة بهدف التعرف على أثر خصائص المديرين في الإدارة العليا، وملامح الهيكل التنظيمي، والسياق التنظيمي في ظهور البراعة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اسكتلندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحقق التوازن المحكم من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية من خلال تشكيل الهياكل التنظيمية الدولية السليمة، والاعتماد على أساليب القيادة المناسبة.

وأجرى (Chu, et al., 2011) دراسة بهدف معرفة الدور الوسيط للتوجه بالسوق من حيث (التوجه بالعميل، والتوجه بالمنافسين، والتنسيق بين الوظائف) على العلاقة بين تفاعل الاستغلال والاستكشاف وأداء المنتجات الجديدة في السوق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من الاستغلال والاستكشاف على أداء المنتجات الجديدة.

كما أجرى (Yang, Li, 2011) دراسة بهدف التحقق من أثر كفاءة الاستكشاف والاستغلال على مخرجات تطوير المنتجات الجديدة في شركات التكنولوجيا في الصين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين كفاءة الاستكشاف وأداء المنتج الجديد ويكون سلبياً عند توسيط البيئة الديناميكية، في حين يكون إيجابياً عند توسيط البيئة التنافسية، وعلى العكس فإن الأثر في حالة كفاءة الاستغلال على أداء المنتج الجديد يكون إيجابياً عند توسيط البيئة الديناميكية، ولكن يكون سلبياً عند توسيط البيئة التنافسية.

كذلك أجرى (Nemanich an Vera, 2009) دراسة بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية، وكذلك أثر التعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية.

أما (Menguc and Auh, 2008) فقد أجريا دراسة بهدف التعرف على استكشاف الأثر الوسيط للتوجه بالسوق على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة وذلك بالتطبيق على الشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية أو ريادية، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن التوجه بالسوق يرتبط إيجابياً بالبراعة التنظيمية وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات ريادية، بينما يرتبط بعلاقة عكسية مع البراعة التنظيمية وذلك بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجيات دفاعية.

وأجرى (He & Wong, 2004) دراسة بهدف معرفة أثر التوازن بين بعدي البراعة التنظيمية (استغلال الموارد، الاستكشاف) على أداء الشركات ومعدل نمو المبيعات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء المبيعات، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم التوازن بين استغلال الموارد واستكشافها يؤثر سلباً على معدل نمو المبيعات.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستويين العربي والأجنبي، أن هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات، إذ أن الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية لا تزال محدودة إلى حد ما في البيئة العربية وبالأخص في قطاع الاتصالات، لذا يؤمل أن تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة على المستويين النظري والعملي.

ثانياً: المشكلة الدراسية

في إطار حرص الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات علي تحسين جودة خدمات الاتصالات المقدمة للمواطنين؛ أصدر المركز القومي لمراقبة جودة خدمات الاتصالات التابع للجهاز تقريره لنتائج قياسات الربع الأول لعام 2021 (لفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢١)، ويشمل التقرير مؤشرات جودة خدمات الصوت والإنترنت المقدمة من شركات الاتصالات العاملة في السوق المصرية، حيث يعرض التقرير، مؤشرات جودة خدمات الصوت والإنترنت المقدمة من شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري؛ حيث تم اجراء اختبارات قياسات جودة خدمات الهاتف المحمول لعدد ٨١ منطقة (مدينة وحي)، مع زيادة القدرات الفنية لإجراء القياسات الميدانية للوصول إلى المستوى الإداري الثالث في الطرق والمدن والاحياء، وذلك باستخدام سيارات القياس لمسافات تصل إلى أكثر من ١٠٠ ألف كم على مدار الثلاثة أشهر، وقد تم رصد تحسن جودة الخدمة في 6 مناطق خلال الربع الأول 2021، نتيجة التنسيق المستمر مع المشغلين لحل مشاكل جودة الخدمة، بينما مازالت 44 منطقة تعاني من سوء جودة الخدمة، وجاري العمل مع المشغلين لتحسين جودة الخدمات المقدمة بها، من خلال تسريع آليات بناء الأبراج، وتجهيز الشبكات الحالية للعمل بالترددات الجديدة مما يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين بهذه المناطق:

<https://m.akhbarelyom.com/news/newdetails/3347875/1/>

- **فودافون:** من أصل ٨١ مدينة وحي تم اجراء اختبارات القياس عليهم تم رصد إجمالي عدد ٢١ منطقة تعاني من سوء جودة خدمات الصوت والبيانات، وعلى رأسها الدلتا والصعيد والقناة.

- **أورانج:** من أصل ٨١ مدينة وحي تم اجراء اختبارات القياس عليهم تم رصد عدد ٣١ منطقة تعاني من سوء جودة خدمات الصوت والبيانات، وعلى رأسها الدلتا والقاهرة والإسكندرية.

- **اتصالات:** من أصل ٨١ مدينة وحي تم اجراء اختبارات القياس عليهم تم رصد عدد ٣٧ منطقة تعاني من سوء جودة خدمات الصوت والبيانات، وعلى رأسها الصعيد والدلتا والإسكندرية.

- **وي:** من أصل ٨١ مدينة وحي تم إجراء اختبارات القياس عليهم تم رصد عدد ٥٤ منطقة تعاني من سوء جودة خدمات الصوت والبيانات، وعلى رأسها القاهرة والصعيد والدلتا.

وعليه يمكن صياغة المشكلة الدراسية والتي تعكس الفجوة البحثية في

التساؤل التالي:

إلي أي مدى تؤثر البراعة التنظيمية كممارسة تنظيمية تمثل قدرة شركات الاتصالات على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة (في آن واحد)؛ بما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء؟

ثالثاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

1/1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستغلال الفرص علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

2/1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستكشاف الفرص علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعتبر البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها من خلال مجموعة من الخيارات الإستراتيجية تجاه استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة في نفس الوقت للوصول إلى تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملائها. وتكمن أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استعادة قيادات شركات الاتصالات من نتائج وتوصيات الدراسة في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء مقارنة بمثيلاتها من الشركات المنافسة.

خامساً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف علي دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

- 1- التعرف بمفهوم البراعة التنظيمية ومتغيراتها.
- 2- دراسة مفهوم جودة الخدمة بشركات الاتصالات وأبعادها.
- 3- بحث تأثير أبعاد البراعة التنظيمية علي تحسين جودة الخدمة، من خلال دراسة ميدانية للتعرف على إتجاهات وآراء العاملين بشركات الاتصالات تجاه موضوع البحث.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار منها، وإجراء دراسة ميدانية لتحليل

آراء واتجاهات عينة الدراسة واختبار فروضها، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبيان يحتوي بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة أبعاد الرعاية التنظيمية والمتمثلة في: (استغلال الفرص، استكشاف الفرص)، وفقاً (Venugopal, A; et.al, 2017) كمتغيرات مستقلة، وعلي مقياس السيرفكوال لقياس عناصر جودة الخدمة والمتمثلة في: الجوانب المادية الملموسة للخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.

- **الحدود المكانية:** نظراً لتجانس وتشابه خصائص مجتمع الدراسة؛ فقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بشركات الاتصالات المصرية الأربعة.

- **الحدود الزمنية:** الحدود الزمنية للقيام بالدراسة الميدانية هي الفترة من بداية شهر أبريل 2021 وحتى نهاية شهر مايو 2021، وهي الفترة التي أعقبت صدور تقرير المركز القومي لمراقبة جودة خدمات الاتصالات لنتائج قياسات الربع الأول لعام 2021 (لفترة من يناير إلى مارس ٢٠٢١).

ثامناً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أ- مفهوم البراعة التنظيمية ومتغيراتها

تمتد جذور كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بالمهارة المتساوية (Raymond, 2011). وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker, 1961)، (Thompson, 1967) (إبراهيم، 2017). وعلى أساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها (الكرعاوي، 2018)، فالبراعة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة في الاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية (Glenn, 2012)، ومن وجهة نظر (Kouropalatis, et al., 2012) هي قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة

الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازنًا بين الأداء الاستثماري والاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة (Ouropalatis, 2012)، وقد أوضح (He & Wong, 2004) أنها تمثل احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الأداء المتوقع، وحدد (Menguc & Auh, 2008) البراعة التنظيمية بمزيج من القدرات الاستكشافية والاستثمارية (المحاسنة، 2017)، ووصف (Tushman O'Reilly, 1996) المنظمة البارعة بأن لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في الوقت ذاته (رشيد، والعبودي، 2018)، كما تعد قادرة على استكشاف القدرات الجديدة مع استثمار القدرات الحالية (Oseph, 2014). إن الفكرة الرئيسية وراء البراعة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة الاستراتيجيات الاستغلالية والاستكشافية في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز الفعالية في المنظمات، فهي قادرة على تحقيق التوازن بين استغلال القدرات الحالية ونشر استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار (Urner, 2017).

وتساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد (راضي وقاسم، 2018)، ولهذا فإن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع نقاط أساسية: مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيًّا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، يبين الأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لنقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة (المحاسنة، 2017)، وإن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة، ويتحقق ذلك بوجود هياكل

تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة (حمود، 2018)، ولهذا فإنها ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فعندما ترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة، ويكون ذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية، إذ تتمكن المنظمات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد (حنان، 2019).

وقد حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، إذ حدد كل من: (الكرعاوي، 2018)، (المحاسنة، 2017)، (رشيد والعبودي، 2018)، (Glenn & Zannie, 2017; Turner, et al., 2012) بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهي:

1- استغلال الفرص Opportunities Exploitation:

يتم استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضًا، وإن هنالك فرصًا تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية.

2- استكشاف الفرص Opportunities Explore:

تهدف الفرص الجديدة إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات، كما أنها تؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد، وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها في ضوء حالة تكنولوجياتها من التعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضًا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

ب- مفهوم جودة الخدمة وأبعادها:

في ظل التغيرات الكبيرة والثورات الصناعية والتكنولوجية فائقة التسارع، كان من المتوقع أن تخطو المؤسسات والمنظمات خطوات ضخمة لتوازي هذا التطور، وذلك حفاظًا على مكانتها التنافسية والاقتصادية، وذلك عن طريق تبني الأنظمة الإدارية فيها والتي من أهمها نظم الجودة، حيث إن الجودة تعتبر المحور الأساسي الذي يتوقف عليه العديد من المفاهيم الإدارية، لذا لا بد أن نتعرف بداية على مفهوم الجودة، حيث إن نجاح أي مؤسسة في واقع الحال يعد مرهونًا بالجودة، فالجودة هي إنتاج المؤسسة لسعة ما أو تقديم خدمة بمستوي عالي، تكون من خلالها قادرة على سد احتياجات ورغبات العملاء وذلك بالشكل الأمثل الذي يتجاوب ويتفق مع طموحاتهم وتوقعاتهم ورضاهم وكل ذلك يتم من خلال مقاييس لتقديم تلك الخدمة، وقد عرفت المنظمة الدولية للمعايرة (الأيزو) الجودة بأنها: "مجموعة من

الصفات والخصائص لسعلة أو خدمه ما تؤديها، وبها تكون قادرة على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضه" (عقيلي، 2009).

وهي كذلك: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية بشكل مستمر" (الحنكي، 2006).
والخدمة كما يعرفها كوتلر kotler هي: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو غير مرتبط" (الخالدي، 2006).

ويتميز المنتج الخدمي عن المنتج السلعي بعدد من السمات أهمها: عدم الملموسية Intangibility، وعدم الملكية Lack of Ownership، والتلازمية Inseparability بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يقدمها، وعدم التماثل أو التجانس Variability بمعنى عدم القدرة على تمهيطها، التلاشي وفناء الخدمة المقدمة Perishability أي عدم القابلية للتخزين (الضمور، 2005).

أما الجودة فهي مقياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العملاء، ومن دراسة تلك التوقعات تتحدد نتائج جودة الخدمة التي يعمل مزود الخدمة على تحقيقها في الواقع (Wessley & Weitz, 2002).

وقد عرف كروسبي الجودة Quality بأنها: "مدى المطابقة مع المتطلبات Conformity to Requirements، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان المنتج ذا جودة جيدة (جودة، 2014).

والمستهيدين يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقونها فعلا (Actual Service) مع الخدمة التي يتوقعونها أن يتلقونها (Expected Service)، وبالتالي فإن مقياس الفجوة في تعريف الجودة بأنها: "الفارق الناتج عن حالة التعارض بين توقعات العميل وإدراكاته".

ويتم التعبير عن الجودة الكلية وفقاً لمقياس (Servequal) بالمعادلة التالية: (جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الخدمة الفعلية).

على ما تقدم يمكن تعريف الجودة بأنها: "التقدير الشخصي للعميل والنتائج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة وبين إدراكه للخدمة التي تلقاها، والتي ينطلق في تقديره لجودتها من مكونين رئيسيين للجودة هما: الجودة الفنية وتشير إلى التقدير الكمي، والجودة الوظيفية وتعني الكيفية التي يتم فيها التفاعل مع العميل متلقي الخدمة" (علي، 2011)، فالعملاء يقيمون الجودة على أساس ما يرغبونه وما يعتبرونه مقبولاً (Zeithaml et. al 2009).

ولقد خضع تحديد أبعاد جودة الخدمة للعديد من الدراسات التي حاولت استجلاء أبعادها المهمة بواسطة العملاء، وتم الاتفاق على خمسة أبعاد والمعروفة باسم Servequal اختصاراً من (Service Quality Model)، وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف (السجان، 2015).

تاسعاً: الدراسة الميدانية

أ- منهج الدراسة الميدانية:

تستهدف الدراسة الميدانية جميع البيانات الأولية من مجتمع البحث والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، من خلال دراسة على أرض الواقع من أجل معرفة كل التفاصيل عن موضوع البحث، وبعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي هيئ الأرضية لمشكلة الدراسة يأتي الجانب الميداني؛ وذلك من خلال عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة الميدانية، ومن ثم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو موضوع البحث، وأخيراً صياغة التوصيات، وذلك كما يلي:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يختص قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر بصناعة أجهزة الحاسوب وبرامج الحاسوب والخدمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ويعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر أحد وجهات التعهيد الرائدة في العالم، حيث تعد مصر هي الرائدة في منطقة حوض البحر المتوسط حيث احتلت المركز الرابع عشر على مستوى العالم وذلك وفقاً لمؤشر جلوبال سيرفيسيز لوكيشن (Global Services Location Index) لعام 2017 الخاص بمؤسسة (A. T. Kearney)، ويوجد في السوق المصري العديد من شركات الاتصالات التي تقدم خدماتها للعملاء، ومن أشهر هذه الشركات والتي لها أكبر حصص سوقية أربع شركات هي:

1- شركة أورانج مصر: وهي أول شركة تقدم خدمات الموبايل في مصر، وبدأت عملها في 4 مارس 1998 تحت اسم موبينيل، وهي أول شركة في مصر والشرق الأوسط حصلت علي شهادة الأيزو 14001.

- شركة فودافون مصر: واحده من شركات "فودافون جروپ پى إل سى" وبدأت أنشطتها في مصر عام 1998.

3- شركة اتصالات مصر: تعتبر امتداد لشركة اتصالات الإمارات، والتي بدأت عملها في ابريل 2007.

4- المصرية للاتصالات: تأسست الشركة سنة 1854 مع إنشاء أول خط تلغراف في مصر، وبدأت في عام 2001 تحت أسم شركة "تي إي داتا" العمل في خدمات الإنترنت.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك باستخدام المعادلة التالية لتحديد

حجم العينة (البلداوي، 2004):

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية } x \sqrt{\frac{ق(1-ق)}{ن}}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهى عادة يتم افتراضها بقيمة 50%

- معامل الثقة 90% وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+، - 10 %).

- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة 90% = 2

ويتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة = 100 مفردة. وتم توزيعها بالتساوي بين الأربع شركات وجميع المستويات الوظيفية ببعض فروعهم بالقاهرة الكبرى.

2- تصميم الاستبيان:

تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذا الاستبيان، فقد تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ومن خلالها تم إعداد استمارة استبيان مبدئية، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين وتعديلها وفق توجيهاتهم، وأنتهى إلى إعداد استمارة استبيان تضمنت بعض المحاور كما يلي:

- البيانات العامة :

واشتملت على بعض الخصائص الديموجرافية الأساسية لعينة الدراسة، وهى: النوع، والعمر، والتعليم، والخبرة، والمستوى الإداري، والتي تميزت بالتباين وتنوع الخبرات، وارتفاع المستوى التعليمي.

- المقاييس:

- المقياس الأول: البراعة التنظيمية (المتغير المستقل)، وتكون من بعدين فرعيين هما: (استغلال الفرص، واستكشاف الفرص).

- المقياس الثاني: جودة الخدمة (المتغير التابع)، وتكون من خمسة أبعاد فرعية هي: (الجوانب المادية الملموسة للخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

3- الأساليب الإحصائية:

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات استمارة الاستبيان.
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- الانحدار الخطى لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4- اختبار الثبات:

قامت الباحثة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات، حيث تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوى جداً.

جدول (1) معاملات الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	معامل α
البراعة التنظيمية	66.7%
جودة الخدمة	61.2%

يبين الجدول السابق ثبات مقبول لأداة القياس ويطمئن إلى آراء عينة البحث تجاه الاستبيان، حيث تخطي معامل الثبات 50% لكلا المتغيرين.

ب- اختبار فروض الدراسة الميدانية:

الفرض الرئيس:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي فرضيين فرعيين يتم اختبارهما فيما يلي:

- اختبار الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستغلال الفرص علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

أ- معامل الارتباط:

جدول (2) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات	استغلال الفرص	0.908**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استغلال الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" 0.908 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتعني أنه كلما زادت القدرة علي استكشاف الفرص، زاد معها تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

ب- تحليل التباين:

جدول (3) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	145.833	29.167	المعنوية
البواقي	22.567	0.207	140.880

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين استغلال الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 140.880، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد:

جدول (4) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.866	0.23713

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.964$ ، وهو يعنى أن استغلال الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية تفسر تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات بنسبة 86.6% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستغلال الفرص علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستكشاف الفرص علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

أ- معامل الارتباط:

جدول (5) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المتغيرة	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات	0.000	0.946(**)	استكشاف الفرص

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استكشاف الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" 0.946 وهي قيمة دالة إحصائياً، وتعني أنه كلما زادت القدرة علي استكشاف الفرص، زاد معها تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

ب- تحليل التباين:

جدول (6) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	162.271	32.454	المعنوية
البواقي	6.129	0.056	577.150

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين استكشاف الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات،

حيث كانت قيمة اختبار "ف" 577.150 وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد:

جدول (7) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.964	0.23713

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.964$ ، وهو يعنى أن استكشاف الفرض كأحد أبعاد البراعة التنظيمية تفسر تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات بنسبة 96.4%، أما النسبة الباقية فنفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستكشاف الفرض علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

وباثبات صحة الفرضيين الفرعيين يكون تم اثبات صحة الفرض الرئيس، حيث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.

ج- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد البراعة التنظيمية

جدول (8) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد البراعة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي
1	أ- استغلال الفرص: تبذل الشركة أقصى جهودها لاستثمار الفرص المتاحة في السوق قبل المنافسين.	2.78
2	تعمل الشركة علي تحقيق الريادة وقيادة السوق.	2.64
3	تضع الشركة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة.	3.52
4	قدرة الشركة علي اتخاذ القرارات السريعة لاغتنام الفرص.	3.90
5	تحليل نقاط قوة وضعف أداء المنافسين لاستغلالها.	3.22
6	ب- استكشاف الفرص: هناك رؤية واضحة للشركة للتنبؤ باتجاهات السوق.	3.16
7	تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية للتعرف علي الفرص المستقبلية.	2.84
8	قدرة الشركة علي تحليل البيئة الخارجية لتعزيز قدرتها التنافسية.	3.98
9	تعمل الشركة علي استشراف المستقبل لوضع الإستراتيجيات الاستباقية.	2.94
10	الابتكار والإبداع من الإستراتيجيات الأساسية للشركة لتعزيز نقاط قوتها.	2.77

يتضح من الجدول السابق وبناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه أبعاد البراعة التنظيمية وهو الموافقة وبدرجة متوسطة علي محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات)، إلا أنه كان هناك بعض العبارات التي تعكس نقاط ضعف في أبعاد البراعة التنظيمية والتي تحتاج إلي تعضيد من قبل متخذي القرار بتلك الشركات، وهي:

- لا تبذل الشركات أقصى جهودها لاستثمار الفرص المتاحة في السوق.
- لا تعمل الشركات علي تحقيق الريادة وقيادة السوق بالقدر الكافي.

- لا تستخدم الشركات أساليب كمية ونوعية للتعرف علي الفرص المستقبلية.
 - لا تعمل الشركات علي استشراف المستقبل لوضع الإستراتيجيات الاستباقية.
 - الابتكار والإبداع ليسا من الإستراتيجيات الأساسية للشركات لتعزيد نقاط قوتها.
- 2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد جودة الخدمة**

جدول (9) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد جودة الخدمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي
1	1- الملموسية: تقديم تسهيلات مادية ملموسة ومرونة كافية في تقديم الخدمات.	3.67
2	التعامل مع العملاء بموده واحترام رغم ضغوط العمل.	3,12
3	الارتقاء بتطلعات العملاء وتفضيلاتهم.	2.62
4	2- الاعتمادية: إنجاز الخدمات في الوقت المطلوب ومن أول مرة.	2.84
5	وجود مؤشرات لقياس مدى تلبية تطلعات العملاء.	2.44
6	مدى المحافظة على السريه التامه والخصوصيه لكل المعاملات.	4.22
7	3- الأمان: مدى الشعور بالثقه من جانب العملاء أثناء التعامل مع مقدمي الخدمة.	4.46
8	مدى ثقة العملاء في قدرة الشركة علي تلبية احتياجاتهم.	2.80
9	مدى الأمان في تجنب المخاطرة التي قد تواجه العملاء.	3.18
10	4- الاستجابة: الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.	3.61
11	سرعة التجاوب عند تقديم المتعاملين لاي استفسار.	3.34
12	إشعار العملاء بالحرص علي إنجاز معاملتهم وأولويتهم لدي الشركة.	3.86
13	5- التعاطف: تضع الشركة مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها.	3.49
14	إظهار الاهتمام عند مواجهه العملاء لمشكلات خاصة.	3.85
15	سرعة الرد علي مقترحات وشكاوي العملاء ووضع الصالح منها موضع التطبيق.	2.68

يتضح من الجدول السابق وبناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء وهو الموافقة وبدرجة متوسطة علي محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات)، إلا أنه كان هناك بعض العبارات التي تعكس نقاط ضعف في أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء والتي تحتاج إلي تعضيد من قبل متخذي القرار بتلك الشركات، وهي:

- عدم الارتقاء بتطلعات العملاء وتفضيلاتهم.
- لا يتم إنجاز الخدمات في الوقت المطلوب ومن أول مرة.
- ضعف ثقة العملاء في في قدرة الشركة علي تلبية احتياجاتهم.

عاشراً: النتائج والتوصيات

أ- ملخص النتائج:

- 1) في ظل المنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة والتفوق علي المنافسين، فقد أصبح استخدام المناهج والمداخل الحديثة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء والارتقاء بتطلعاتهم بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة للاستعداد له ولتطلباته وتحدياته.
- 2) تعتبر البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها من خلال مجموعة من الخيارات الإستراتيجية تجاه استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة في نفس الوقت للوصول إلي تحسين مستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- 3) تساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكييف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد ولهذا فإن

البراعة التنظيمية تتجلى في أربع نقاط أساسية: مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيًّا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم، تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

(4) حاول الباحثون وصف البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، إذ حددوا بعدين رئيسيين للبراعة التنظيمية وهي: استغلال واستكشاف الفرص.

(5) في ظل التغيرات الكبيرة والثورات الصناعية والتكنولوجية فائقة التسارع، كان من المتوقع أن تخطو المؤسسات والمنظمات خطوات ضخمة لتوازي هذا التطور، وذلك حفاظاً على مكانتها التنافسية والاقتصادية، وذلك عن طريق تبني الأنظمة الإدارية فيها والتي من أهمها نظم الجودة، حيث إن الجودة تعتبر المحور الأساسي الذي يتوقف عليه العديد من المفاهيم الإدارية، حيث إن نجاح أي مؤسسة في واقع الحال يعد مرهوناً بالجودة، فالجودة هي إنتاج المؤسسة لسعلة ما أو تقديم خدمة بمستوى عالي، تكون من خلالها قادرة على سد احتياجات ورغبات العملاء وذلك بالشكل الأمثل الذي يتجاوب ويتفق مع طموحاتهم وتوقعاتهم ورضاهم.

(6) يتم التعبير عن الجودة الكلية وفقاً لمقياس (Servequal) بالمعادلة التالية: (جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الخدمة الفعلية).

(7) خضع تحديد أبعاد جودة الخدمة للعديد من الدراسات التي حاولت استجلاء أبعادها المهمة بواسطة العملاء، وتم الاتفاق على خمسة أبعاد والمعروفة باسم Servequal اختصاراً من (Service Quality Model)، وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

- (8) يوجد في السوق المصري العديد من شركات الاتصالات التي تقدم خدماتها للعملاء، ومن الشركات والتي لها أكبر حصص سوقية أربع شركات هي: أورنج مصر، وفودافون مصر، واتصالات مصر، والمصرية للاتصالات.
- (9) أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية علي تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات.
- (10) اتضح من خلال اختبار الفروض وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استغلال الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة بشركات الاتصالات، ووجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استكشاف الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية وبين تحسين جودة الخدمة.
- (11) بناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه أبعاد البراعة التنظيمية وهو الموافقة وبدرجة متوسطة علي محتوى عبارات الاستبيان؛ إلا أنه كان هناك بعض العبارات التي تعكس نقاط ضعف في أبعاد البراعة التنظيمية والتي تحتاج إلي تعضيد من قبل متخذي القرار بتلك الشركات، وهي: لا تبذل الشركات أقصى جهودها لاستثمار الفرص المتاحة في السوق، ولا تعمل علي تحقيق الريادة وقيادة السوق.
- (12) بناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء وهو الموافقة وبدرجة متوسطة علي محتوى عبارات الاستبيان؛ إلا أنه كان هناك بعض العبارات التي تعكس نقاط ضعف في أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء والتي تحتاج إلي تعضيد من قبل متخذي القرار بتلك الشركات، وهي: عدم الارتقاء بتطلعات العملاء وتفضيلاتهم، وأنه لا يتم إنجاز الخدمات في الوقت المطلوب، وضعف ثقة العملاء في في قدرة الشركة علي تلبية احتياجاتهم.

ب- التوصيات:

- 1- قيام الشركات بالتحليل الإستراتيجي للمستقبل لاستكشاف الفرص المستقبلية المتاحة بالبيئة الخارجية، ومن ثم وضع خطة علي أسس علمية سليمة لريادة السوق، علي أن يلتزم بها جميع العاملين، وأن تعتمد هذه الخطة علي الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء وتقديم الخدمات بأعلي مستوى للجودة مقارنة بالمنافسين.
- 2- قيام الشركات بتحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة؛ لتحسين الأنشطة الخدمية لديها لخلق قيمة مضافة للعملاء والارتقاء بمستوي تطلعاتهم.
- 3- توجيه الثقافة التنظيمية السائدة بالشركات لتكون ثقافة داعمة للابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة باعتبارهم من الإستراتيجيات الأساسية للشركات لتحقيق البراعة التنظيمية لقيادة السوق.
- 4- تطوير منتجات وخدمات جديدة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة جيدة، من خلال استثمار الفرص واستكشافها والتواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة للتنبؤ وتوقع التغيرات التي تحدث في السوق، وبالتالي تقديم خدمات تواكب التغيرات في بيئة النشاط.
- 5- مراجعة وتقييم الخطط الإستراتيجية للمنافسين، والاستفادة من المعلومات التي تتضمنها عن اتجاهاتهم المستقبلية ومتابعة وتقييم الخدمات المقدمة من المنافسين من أجل تطوير خدمات ومنتجات واعدة باعلي مستوى من الجودة تساهم في الحصول على مسار نمو جديد لتعزيز المكانة السوقية للشركات.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

- 1- إبراهيم، مها صباح (2017): البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد 39 الفصل الثاني.
- 2- أبو زيادة، زكي عبد المعطي، (2020)، "دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات، م18، ع2.
- 3- الحنكي، سعيد سالم، (2006)، مجالات البحث العلمي الأمني في ظل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الشارقة، 2006.
- 4- السجان، بندر بن أسعد، (2015)، العوامل السلوكية المؤثرة على ولاء مستخدمي الهاتف الخليوي لمزودي الخدمة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، م 55، ع2.
- 5- الضمور، هاني حامد، (2005)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 6- الكرعائي، محمد ثابت (2018)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد العشرون.
- 7- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال.
- 8- جودة، محفوظ أحمد، (2014)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، عمان، الأردن

- 9- حمود، علاء رحيم (2018): البراعة الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية ماء النجف الأشرف: بحث دبلوم عالي في إدارة البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10- حنان، صفاء كامل (2019): تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية: بحث تحليلي في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- الخالدي، أيمن فتحي فضل، (2006)، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء، نعيم (2018): التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب: بحث مستقل من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 13- رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته (2018): السلوك الاستراتيجي للمديرية وانعكاسه على براءة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- 14- عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 15- علي، خير الدين محمد، (2011)، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون: دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، م7، ع2.
- 16- كوتلر وفيليب، أرمسترونج، جاري، (2007)، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم وآخرون، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abuzaid, A. (2016), Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, 11 (5): 328-339.
- 2- Bai, J. and Ren, J. 2016. Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, *Frontiers of Business Research in China*, 10 (4): 664-693.
- 3- Chaung, Y., and Hughes, M. 2012. " Drivers of Innovation Ambidexterity in Small-to-Medium-Sized Firms", *European Management Journal*, 30: 1-17.
- 4- Chu, Chih-Peng, et.al, 2011." The Joint Effect of project-level Exploratory and Exploitative learning in new product Development", *European Journal of Marketing*, 45 (4):531-550.
- 5- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam. 2004. "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Journal of Informatics*, 15 (4): 481-494.
- 6- Lin, H., et.al, 2017. Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech parks in China, *Journal of product Innovation Management*, 34 (2): 122-140. www.onlinelibrary.wiley.com, 19/3/2018.
- 7- Menguc, Bulent and Auh, Seigyoung, 2008. "The Asymmetric Moderating Role of Market orientation on the Ambidexterity- Firm Performance Relationship for prospectors and defenders", *Industrial Marketing Management*, 37: 455-470.
- 8- Nemanich, Louise and Vera, Dusya. 2009. "Transformational leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition", *The Leadership Quarterly*, 20: 19-33.

- 9- - Weitz, B. and R. Wensley (2002), Handbook of Marketing, London: Sage Publications.
- 10- Zeithaml, V. ; M.J. Bitner and D.D. Gremler (2009), Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 5th edition, NY, New York: Mc Graw-Hill.
- 11- Wei, Zelong, et.al, 2014. “Bottom-up Learning, Organizational Formalization, and Ambidextrous Innovation”, Journal of Organizational Change Management, 24 (3): 314-329.
- 12- Yang, T., and Li, C., R. 2011. Competence Exploration and Exploitation in new Product Development: The Moderating Effects: of Environmental Dynamism and Competitiveness, Management Decision, 49 (9): 1444-1470.