



العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة

المقدمة للعلاء

دراسة ميدانية على شركات اتصالات التليفون المحمول في

جمهورية مصر العربية

إعداد

د. أحمد سعيد إبراهيم الهلواني

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

أ.م. د. ثناء معوض علي أبو شحاته

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات

جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٢) . العدد (٦) . يوليو ٢٠٢٣

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨

بجمهورية مصر العربية

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

دراسة ميدانية على شركات اتصالات التليفون المحمول في
جمهورية مصر العربية

إعداد

د. أحمد سعيد إبراهيم المحلاوي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

أ.م. د. ثناء معوض علي أبو شحاته

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات

جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات نظم
العمل عالية الأداء بأبعادها (الممارسات التي تعزز
القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، والممارسات
التي تعزز فرص المشاركة) وجودة الخدمة المقدمة
للعلماء بأبعادها (اعتمادية الخدمة، ملموسية
الخدمة،

الاستنتاج

الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) بشركات اتصالات التليفون
المحمول في جمهورية مصر العربية.

وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون
المحمول (أورنج، فودافون، اتصالات، المصرية للاتصالات) في القاهرة الكبرى والبالغ

عدددهم (٥٣٩٤ مفردة). وبناء على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة الطبقية العشوائية بلغ حجم عينة البحث (٣٥٩ مفردة). وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده والمتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده. كما توصل أيضاً إلى أن هناك تأثير معنوي قوي للمتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده على المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده.

الكلمات المفتاحية: ممارسات نظم العمل عالية الأداء، جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

Abstract:

The purpose of this research is to study the relationship between high-performance work systems practices (practices that enhance ability, practices that enhance motivation, practices that enhance opportunities for participation) and the quality of service provided to customers (service reliability, service tangibility, responsiveness to customers, safety/trust, and empathy with customers) in mobile telecommunications companies in the Arab republic of Egypt.

The research population was represented in the employees at the headquarters of mobile phone companies (Orange, Vodafone, Etisalat, We) in Greater Cairo of a total (5394 employees). Based on the implementation of the equation to determine the size of the stratified random sample, the size of the research sample reached (359 employees).

The results of the research showed that there is a strong positive correlation between the independent variable, high-performance work systems practices, with its dimensions and the dependent variable, the quality of service provided to customers, with its dimensions at mobile telecommunications companies in Egypt. The research also found that there is a strong significant effect of the independent variable, high-performance work systems practices, in its dimensions, on the dependent variable, the quality of service provided to customers, in its dimensions.

Keywords: high-performance work systems practices, quality of service provided.

مقدمة:

تم تحديد ممارسات نظم 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 النظم والممارسات، فإن المنطق هو أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وتوائمتها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تزيد من إلتزام الموظف وبالتالي الأداء التنظيمي.

وتعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء عبارة عن تكوين لممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لزيادة إلتزام الموظف وبالتالي الأداء، وتتضمن ممارسات نظم 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 والثقافة (Kloutsiniotis et al., 2021).

وقد أشار (García et al., 2018) إلى أن ممارسات نظم 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.

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 هذه العوامل تمثل أولوية للمديرين في المنافسة المتزايدة المكثفة للعملاء في عصر اليوم والمستقبل الذي يركز على العملاء (Marcos & Coelho, 2022).

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., 2021). 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. ويهدف البحث الحالي إلى بيان طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. وذلك بالتطبيق على شركات اتصالات التليفون المحمول في مصر.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

١- ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

أ- مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء"

عرف (Snell & Bohlander, 2011) ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنها مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل العمل والعمليات، والتي يتم دمجها في "نظام شامل" من أجل تعزيز مشاركة الموظفين وأدائهم.

وكذلك تم تعريف ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنها عبارة عن ممارسات الموارد البشرية المصممة لزيادة أداء المنظمة من خلال تعزيز قدرة الموظف ودافعيته وفرص مشاركته (Rabi et al., 2014).

واعتبرها (Van De Voorde & Beijer, 2015) مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المستقلة ذاتياً والمتراصة المصممة لتعزيز أداء الموظفين والمنظمات من خلال تعزيز مهارات الموظفين ودافعيته وفرص مشاركتهم.

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

ب- أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

تناولت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2021) نموذج لممارسات العمل عالية الأداء من خلال تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية اعتماداً على نموذج (AMO) والذي يتكون من الآتي:

(١) الممارسات التي تعزز القدرة (Abilities):

وتهدف هذه الممارسات إلى تنمية مهارات العاملين من خلال زيادة مستويات وأنواع المعرفة لديهم، ومساعدتهم على التطور الوظيفي وزيادة فرص ترقيةهم. وتتضمن التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، وبالنسبة للتوظيف الانتقائي وجد أنه يُمكن المديرين من توظيف الأفراد ذوي المعرفة والمهارة والقدرات المناسبة لشغل الوظائف وانجاز العمل (Hinkin & Traceym 2010).

(٢) الممارسات التي تعزز الدافعية (Motivation):

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

وتتضمن الأمان الوظيفي والمكافآت والفرص الوظيفية الداخلية. يُشير الأمان الوظيفي إلى وظيفة مستقرة للموظف داخل مُنظمتهم (Zacharatos et al., 2005).

(٣) الممارسات التي تعزز فرص المشاركة (Opportunities):

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

وتتضمن التمكين وفرق العمل، حيث إنه من خلال التمكين يمكن للموظفين استخدام مهاراتهم المختلفة، وقدراتهم لإنجاز العمل المطلوب بفعالية وكفاءة (Karadas & Karatepe, 2019).

٢- جودة الخدمة المقدمة للعملاء:

أ- مفهوم جودة الخدمة:

تولي معظم المنظمات الخدمية اليوم اهتماماً كبيراً بعملائها ورضائهم عن الخدمات التي تقدمها لهم، ولعل ذلك يرجع في المقام الأول إلى تزايد إدراك المسؤولين في المنظمات بأن العميل أصبح يمثل وسيلة المنظمة وغايتها في نفس الوقت، وإن استمرار المنظمة وكفاءتها رهن إلى حد كبير باستجابتها لاحتياجات عملائها وقدرتها على تحسين جودة ما تقدمه لهم من خدمات، وبالتالي تحقيق رضائهم عن الخدمة المقدمة.

كما أصبحت الكثير من منظمات الخدمة تسعى بشكل حثيث إلى تحسين جودة خدماتها لمقابلة احتياجات عملائها المتغيرة والمتزايدة بغية إرضائهم والمحافظة عليهم كعملاء ذوي ولاء لفترات طويلة بهدف زيادة قدرتها التنافسية وصولاً إلى تحقيق أهدافها في الربحية والنمو. تشير مراجعة الأدبيات في الإطار السابق، أن جودة الخدمات المدركة من قبل العملاء لها تأثيرات إيجابية على اتجاهات هؤلاء العملاء من حيث رضائهم عن خدمات المنظمة واستمرارية تعاملهم المستقبلي معها (Kuo & Kung, 2009).

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

كذلك نجد أن جودة الخدمات هي مفهوم نسبي يختلف من عميل إلى آخر، وأن تقييم هذه الجودة يتم في الواقع على أساس موضوعي وفقاً لخصائص الخدمة ذاتها، كما يتم الحكم عليها من خلال احتساب ما يتم الحصول عليه فقط (الأداء المدرك للخدمة من قبل العميل). في حين عرف (Hoffman & Bateson, 2011) جودة الخدمة على أنها موقف يتشكل على المدى الطويل فيما يتعلق بالتقييم العام لأداء الشركة. ويعتبر العميل هو القضية الأساسية لمقدمي الخدمة لتطوير العلاقات مع العملاء من خلال فهم متطلباتهم وبناء المزيد من القيمة

من خلال إنشاء نظام خدمة مبتكر يؤدي إلى رضا العميل والاحتفاظ به. ويتكون نظام الخدمة من التسليم والمعاملات الشخصية وتجربة المستخدم أو أداء الخدمة.

ويرى (Kotler & Keller, 2014) الخدمة بأنها "أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك لشيء وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، ويمكن المصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم".

وعرّف (Partap, 2019) الجودة بأنها "درجة من التميز تجاه الموارد والخدمات المقدمة للمستخدمين" حيث "يمكن للمستخدمين الحصول على أقصى قدر من الرضا والشعور بالسعادة".

وأشار (Marcos & Coelho, 2022) إلى أن جودة الخدمة هي أحد المتغيرات المهمة التي تؤثر على تصورات العملاء للقيمة وكشرط أساسي لولاء العملاء. أي أنها "أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك لشيء وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، ويمكن المصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم.

ب- أبعاد جودة الخدمة:

فيما يلي نعرض أبعاد جودة الخدمة التي اعتمدها عليها البحث الحالي (Alam & Islam,

2023) (Lai et al., 2020):

(١) الثقة (اعتمادية الخدمة):

بين (Shaik, 2005) بأن الثقة في الخدمات يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل والقدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق، وأن من معايير التقييم لبعد الثقة الآتي: دقة

السجلات المعتمدة في إدارة المنظمة، المواعيد الدقيقة في إجراءات تقديم الخدمة فالثقة في مجال الخدمة تعنى ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقى الخدمة المطلوبة. وتُعرف الاعتمادية بأنها القدرة على الأداء في ما تم تحديده مسبقاً بشكل موثوق ودقيق، بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازها للخدمة المطلوبة أي التسليم حسب الوعد وهذا البعد الأكثر ثباتاً من الأبعاد الخمسة ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمات عند العملاء، ويمثل هذا البعد ٣٢٪ كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى.

ويري (الطنطاوي، ٢٠١٥) أن الاعتمادية تعني القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة ودقة، وفي هذا البعد يتم قياس مقدرة العاملين على تأدية الخدمة بدقة في الموعد المقرر وبجودة ترضي طالب الخدمة من حيث الوقت المحدد ونوعية الخدمة المقدمة له. وأوضحت (Evans and Collier, 2007) بأن بُعد الثقة في مجال الخدمة يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم وأداء الخدمات في المنظمة بالجودة الموعودة للمستفيدين منها في الوقت المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات العملاء مما يعطي ذلك المستفيد إحساس وثقة بأن حياته بين أيدي أمينة وأن ثقته في مقدمي الخدمة من حيث الدقة وعدم الأخطاء في تقديم الخدمة (٢) ملموسية الخدمة:

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

وأوضح (Shaikh, 2005) بأن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمات يتضمن عدة عناصر مثل مكاتب المنظمة نظيفة، العاملين في المنظمة يستخدمون الوسائل الحديثة كأجهزة الكمبيوتر، وقد أكدت الدراسة بأن تقييم الخدمة من قبل المستفيد غالباً ما يتم بناءً على التسهيلات المادية مثل (الأجهزة والتقنيات، المظهر الداخلي للمنظمة، المظهر الشخصي للعاملين). وأن بعد الملموسية يعد من أبعاد جودة الخدمات ويشمل الآتي: جاذبية المباني والتسهيلات المادية، التصميم والتنظيم الداخلي للمباني، حداثة المعدات والأجهزة. وبين (Shaikh, 2005) أن الملموسية تشير إلى الأخذ بالاعتبار النظافة في تقديم أي خدمة، واستعمال الأدوات النظيفة.

وأكد (أدريس، ٢٠٠٦) بأن المقصود بالجوانب الملموسة حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التقني للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة، والأثاث والديكور، ومظهر العاملين في مواقع الخدمة. وأن الملموسية تشمل المعطيات المادية للخدمة مثل التسهيلات المادية والمرافق التي يستخدمها العميل. فالملموسية تعني مظهر التسهيلات المادية والبشرية.

(٣) الإستجابة للعملاء:

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

الإستجابة الفورية لإحتياجات المستفيدين من الخدمة، والإستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المتعاملين مع المؤسسة، والرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.

ويري (Shaik, 2005) أن الإستجابة في الخدمة تشير الى إن جميع المتعاملين في المنظمة ، يتلقون الخدمة المناسبة من قبل العاملين في المنظمة مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج فالإستجابة في مجال الخدمة تشمل المتغيرات الآتية: السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة، الإستجابة الفورية لإحتياجات المستفيدين من الخدمة مهما كانت درجة الإنشغال ، الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المتعاملين مع المؤسسة، الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي ، وأخبار المتعاملين مع المنظمة بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها فالاستجابة تعني المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة الى المستفيد. ومن معايير تقييم بعد الاستجابة الآتي : تقديم خدمات فورية.

(٤) (الأمان/الثقة (الضمان):

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

أما (Shahril et al., 2004) فقد أطلق عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى. ومن معايير تقييم جودة الخدمات بموجب هذا البعد الآتي : سمعة ومكانة المنظمة عالية ، المعرفة والمهارة المتميزة للعاملين بالمنظمة ، الصفات الشخصية للعاملين.

وأكد (Shahril et al., 2004) أن الضمان يعني المعرفة وحسن معاملة "مقدمي الخدمة" وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق ، وأيضاً تشمل الإتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والعملاء. وبين (Shaik, 2005) بأن الضمان يتضمن العناصر

الآتية: المنظمة جديرة بالثقة والاعتماد، مقدم الخدمة مؤهل وكفاء، العاملین بالمنظمة يتمتعون بالكياسة واللفظ فالضمان يقصد به الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة. وأتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بأن الضمان كأحد أبعاد جودة الخدمات يقصد به تأكيد إدارة المنظمة على الجودة وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين مدربين وكفاءة فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في مجال عمل المنظمة مما يؤدي إلى تقديم خدمات بجودة عالية.

(٥) التعاطف مع العملاء:

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

ثانياً:- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور:

- الدراسات التي تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء.
- الدراسات التي تناولت جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

المحور الأول:- الدراسات التي تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

هدفت دراسة (Afonso et al., 2023) إلى تحليل الآليات التي تؤثر من خلالها ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي للموظفين في شركات الضيافة. وقد تم التطبيق على عينة مكونة من ٢٠٢ موظف يعملون بالفنادق في إسبانيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي مباشر لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الرضا الوظيفي وهناك تأثير إيجابي غير المباشر من خلال تقليل الإرهاق.

وهدفت دراسة (Aboramadan, 2022) إلى قياس آثار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على النتائج المتعلقة بعمل الموظفين من حيث (الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل المبتكر) في بيئة غير صناعية في سياق عربي شرق أوسطي في هذا النموذج، تم وضع نظرية الارتباط بالعمل لتكون بمثابة آلية تدخل بين العلاقات المذكورة أعلاه.

وقد تم جمع البيانات من ٢١٠ من أعضاء هيئة التدريس العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، إلى جانب تقييمات من ٣٠ مشرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل المبتكر. علاوة على ذلك، فإن الارتباط بالعمل توسط جزئياً في هذه العلاقات.

واستهدفت دراسة (Kloutsiniotis et al., 2021) دراسة آثار تصورات الموظفين لممارسات نظم العمل عالية الأداء على متطلبات العمل (تضارب الدور، غموض الدور وضغط العمل) والارتباط الوظيفي (القوة والتفاني). وقد تم التطبيق على عينة مكونة من ٥٢٤ موظفاً يعملون في الخطوط الأمامية عبر ثلاث شركات تصنيع يونانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء ترتبط سلباً بجميع متطلبات العمل الثلاثة. ومن ثم، فإن "المنظور النقدي" غير مدعوم. بدوره، يؤدي تضارب الأدوار وغموض الأدوار إلى تقليل ارتباط العاملين بعملهم، على الرغم من أن الطلب الثالث على

الوظيفة المتضمن في الدراسة (ضغط العمل) أظهر علاقة إيجابية بشأن التفاني. أخيراً وليس آخراً ، تحسب هذه الدراسة ممارسات نظم العمل عالية الأداء كنظام وكمجموعات فرعية من ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتوفر رؤى مفيدة فيما يتعلق بالاختلافات بين طريقتين القياس المختلفتين.

في حين هدفت دراسة (Palomino, 2021) إلى قياس أثر القيادة الخدمية للرئيس التنفيذي على تميز الخدمات الإستراتيجية للمنظمة في ضوء توسيط ممارسات نظم العمل عالية الأداء والابتكار. وتم التطبيق على ٣٤ فندقاً أسبانياً.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة للرئيس التنفيذي للفندق كان لها تأثير إيجابي غير مباشر على تمايز الخدمات الإستراتيجية، من خلال ممارسات نظم العمل عالية الأداء. علاوة على ذلك ، كان التأثير غير المباشر أقوى في الفنادق ذات الثقافة الداعمة للابتكار. كما كشفت النتائج أن القيادة الخادمة للرئيس التنفيذي كانت كافية لحساب التنفيذ الناجح لتمايز الخدمات الاستراتيجية؛ اقترن ممارسات نظم العمل عالية الأداء بثقافة الابتكار أيضاً مع تمايز الخدمة. توفر النتائج التي توصلنا إليها إرشادات قيمة فيما يتعلق بالظروف التي من المحتمل أن تعزز التنفيذ الناجح لتمييز الخدمات في قطاع الفنادق.

وهدفت دراسة (Dayarathna et al., 2020) إلى دراسة الآثار المترتبة على قوة ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية من منظور إداري وتأثير العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية على تشغيل ممارسات نظم العمل عالية الأداء في الصناعة المصرفية في سريلانكا.

وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من ثلاثة بنوك تجارية مرخصة في سري لانكا. استخدم هذا البحث نهج دراسة الحالة لجمع البيانات مع تحليل أرشيفية للسجلات ومقابلات شبه منظمة مع الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد البشرية وعضوين من أعضاء مجلس الإدارة

وثلاث مجموعات تركيز (مديرو المستويات العليا والمتوسطة والدنيا عبر مختلف المجالات الوظيفية).

وقد دعمت النتائج اقتراح البحث بأنه للحصول على نتائج إيجابية على الفعالية التنظيمية ، يجب أن يكون هناك ممارسات عمل عالية الأداء قوية، مما يؤدي إلى مناخ إيجابي في المواقف بين الموظفين. علاوة على ذلك ، تقدم النتائج دليلاً على قابلية تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء عالمياً، على الرغم من الحاجة إلى مزيد من البحث لتحديد الحدود السياقية لفعالية ممارسات نظم العمل عالية الأداء بوضوح.

كما هدفت دراسة (Muduli & McLean, 2020) إلى بيان أثر نقل التدريب في العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية والأداء والتنظيمي. وقد تم جمع البيانات من ٤١٥ من المديرين التنفيذيين في شركة قطاع الطاقة عالية الأداء في ولاية غوجارات بالهند. وأثبتت النتائج قدرة ممارسات نظم العمل عالية الأداء في التنبؤ بالأداء التنظيمي. علاوة على ذلك ، تدعم النتيجة الفرضية القائلة بأن مناخ نقل التدريب يعمل كوسيط بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي.

كذلك هدفت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى استخدام نموذج متطلبات الوظائف وتفحص آثار تصورات الموظفين لممارسات نظم العمل عالية الأداء على الإرهاق العاطفي. وتم تطبيق الدراسة على عينة من ٣٤٣ موظفاً في الخطوط الأمامية في شركة تصنيع يونانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤدي إلى تكثيف العمل والإرهاق العاطفي من خلال زيادة متطلبات العمل. في المقابل ، كانت ممارسات نظم العمل عالية الأداء مرتبطة بشكل إيجابي بموارد العمل ، على الرغم من عدم وجود دعم لعلاقة مباشرة وسلبية مع الإرهاق العاطفي. وأخيراً وليس آخراً ، تحسب هذه الدراسة ممارسات نظم العمل عالية الأداء كنظام وحزم من الممارسات وتقدم رؤى مفيدة فيما يتعلق بالاختلافات بين طريقتين

القياس المختلفتين. أخيراً ، يتم رسم الآثار النظرية والإدارية لتحسين فهمنا لكيفية تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على متطلبات العمل والموارد والإرهاق العاطفي للموظفين. في حيث هدفت دراسة (García et al., 2018) إلى البحث المتنامي حول إدارة الموارد البشرية من خلال فحص العلاقات المتبادلة بين ممارسات نظم 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 ممارسات نظم العمل عالية الأداء على أداء المنظمات.

وقد سعت دراسة (Jyoti & Rani, 2017) إلى استكشاف ممارسات نظم العمل عالية الأداء من خلال نموذج القدرة والتحفيز والفرصة وتأثيره على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك ، تم أيضاً تقييم الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي. وقد تم التطبيق على عينتين عينة من المديرين وقوامها (٥٦) وعينة من الموظفين وقوامها (٢٤٦).

وأشارت النتائج إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك ، تعمل إدارة المعرفة كوسيط بين نظام العمل عالي الأداء والأداء التنظيمي.

المحور الثاني:- الدراسات التي تناولت جودة الخدمة المقدمة للعملاء:

هدفت دراسة (Alam & Islam, 2023) إلى تقييم تأثير أبعاد جودة الخدمة (الموارد، الكفاءة، الإستجابة، السلوك، الملموسة) على رضا المستخدمين في مكتبات الجامعات العامة في دولة بنجلاديش. وتم التطبيق على ٤٣٧ طالباً و ٥٢ باحثاً في الماجستير / الدكتوراه و ٣٢ مدرساً من تسعة مكتبات جامعية عامة مختارة في بنجلاديش.

وتوصلت الدراسة إلى أن موارد المكتبات وكفاءة الموظفين ونهج السلوك والمرافق الملموسة للمكتبات الجامعية العامة لها تأثير كبير على رضا المستخدمين.

في حين هدفت دراسة (Amankwah et al., 2023) إلى قياس التأثير الوسيط لملاءمة موارد الرعاية الصحية على العلاقة بين جودة خدمات الرعاية الصحية وتجربة الرعاية الصحية للمريض. وتم التطبيق على ٦٦٠ مريضاً في ثلاثة مستشفيات تعليمية في دولة غانا.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الوسيط لملاءمة موارد الرعاية الصحية على العلاقة بين الاستجابة والوضوح وتجربة الرعاية الصحية للمرضى.

وهدف دراسة (Marcos & Coelho, 2022) إلى فهم العلاقات بين جودة الخدمة والقيمة المتصورة والرضا لأن العديد من الدراسات سعت إلى نمذجة هذه الروابط. من المهم أن تختبر هذه العلاقات بالولاء والحديث الشفهي. وبالتالي ، من المهم اختبار هذه العلاقات في قطاع التأمين حيث لم يتم دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات والحديث الشفهي في التأمين. وقد تم جمع البيانات من ٧٤٤ مفردة من حاملي التأمين على السيارات البرتغاليين.

وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة لها علاقة مباشرة بالقيمة المتصورة والرضا. في المقابل ، القيمة المتصورة لها علاقة مباشرة بالرضا. تؤثر القيمة المتصورة والرضا على الولاء وعلى المرأة. أخيراً ، يؤثر الولاء على المرأة.

واستهدفت دراسة (Li et al., 2022) معرفة هل يمكن للعميل أن يتنبأ بتقلبات جودة الخدمة المتصورة بأداء سلسلة توريد خدمات البيع بالتجزئة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداء سلسلة توريد خدمات البيع بالتجزئة هو نظام هيكلي مشتمت ، وأداؤه هو تدفق داخلي للنظام ، وجودة الخدمة التي يدركها العميل خارجية ، ويحدد تفاعلهم التطور الديناميكي لهيكل تبديد النظام ، وخاصة ماركوف بين أداء سلسلة التوريد وجودة الخدمة المتصورة. إن استخدام بيانات حالة مراقبة جودة الخدمة المتصورة للمستهلكين الخارجيين للنظام يمكن أن يتنبأ بشكل فعال بالحالة الضمنية لأداء سلسلة توريد

خدمات البيع بالتجزئة. بناءً على نتيجة التنبؤ هذه ، يمكن تنفيذ تعديل الإستراتيجية وتحسين آلية عمل تدفق النظام الداخلي والخارجي في نظام الهيكل التبادلي لتعزيز التنمية المستدامة لأداء سلسلة توريد خدمات البيع بالتجزئة.

وهدفت دراسة (Htang, 2021) إلى التحقيق في تصور طلاب الجامعات لجودة الخدمة والرضا في الدول النامية لتوجيه تحسين الجودة. وقد تم جمع البيانات من ١٨٢ طالباً جامعياً مسجلين في دورة BEd مدتها خمس سنوات في جامعة التربية والتعليم في ميانمار. وقد تم العثور على اختلاف كبير بين الجنسين فقط في أحد أبعاد جودة الخدمة ، مرافق النزول. وكان هناك اختلاف كبير في رضا الطلاب في السنة الدراسية. بصرف النظر عن الكافيتريا ومرافق النزول و، كان مستوى جودة الخدمة المتصور للطلاب مختلفاً بشكل كبير. كما ارتبطت جميع أبعاد جودة الخدمة بشكل كبير برضا الطلاب. وأخيراً تم العثور على علاقات مهمة بين نية ترك الجامعة والثقة في الإدارة والرضا العام عن الجامعة.

وهدفت دراسة (Demir et al., 2021) إلى توضيح الآثار المباشرة وغير المباشرة لجودة الخدمة الإلكترونية على القيمة المتصورة والرضا والاستعداد للدفع مقابل منصات الاجتماعات عبر الإنترنت في قطاع التعليم. تستكشف هذه الدراسة أيضاً تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على إدراك المستخدمين ورضاهم. وقد تم جمع البيانات من ٢٠٠ محاضر جامعي خاص في إقليم كردستان العراق.

وتوصلت النتائج إلى أن جودة الخدمة الإلكترونية تؤثر بشكل مباشر على القيمة والرضا المتصورين ولكن ليس لها تأثير مباشر على الاستعداد للدفع. ثانياً ، القيمة المتصورة والرضا توسطت العلاقات بين جودة الخدمة والاستعداد للدفع. ومع ذلك ، لوحظ أن القيمة المتصورة لها تأثير أكبر على الاستعداد للدفع مقارنة بالرضا. ويذكر كذلك أن القيمة المتصورة هي واحدة من سوابق الرضا. تستكشف الدراسة أيضاً العلاقة المباشرة بين القيمة المتصورة والاستعداد للدفع ، وتقدم الرضا كمتغير وسيط بين القيمة المتصورة والاستعداد للدفع.

واستهدفت دراسة (Lai et al., 2020) التحقيق في آثار جودة الخدمة والسعر المدرك (السعر النقدي والسلوكي) على نية إعادة زيارة المرضى إلى المستشفيات ، وكذلك الدور الوسيط للسعر المدرك على العلاقة بين جودة الخدمة ونية إعادة النظر.

وتم توزيع الاستبيانات على مرضى العيادات الخارجية في ثلاث مدن رئيسية في ماليزيا ، وهي بينانغ وميلكا وجوهور. تم اعتراض المرضى الذين كانوا في اليهو والمستوصف ومنطقة الانتظار حيث تم البحث عن ردودهم. وتم تحليل الردود التي تم الحصول عليها من ٤٠٠ مريض باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأشارت النتائج إلى أن المرضى يولون مزيداً من الاهتمام لقيم معينة في بحثهم عن أفضل خدمة رعاية صحية ثم ينتقلون بعد ذلك إلى قيم جديدة. كما أن التسعير هو استراتيجية فعالة لتعزيز النوايا السلوكية الإيجابية بين المرضى. كذلك تنعكس جودة الخدمة الأفضل في مدى معقولية التكاليف المالية التي يتكبدها المرضى في الحصول على خدمات الرعاية الصحية. ومن المرجح أن يقارن المرضى الذين تلقوا خدمات سيئة هذه الخدمات بالتكاليف الطبية المتكبدة للتأكد من جدارة المبلغ المدفوع. بالإضافة إلى ذلك ، تؤثر جودة الخدمة أيضاً على كيفية إدراك المرضى لقضاء وقتهم وجهودهم (انتظار الممرضات والأطباء، وكذلك الانتظار في المستشفيات) على أنه أمر يستحق والعكس صحيح. سوف تتأثر نية إعادة الزيارة أيضاً بمدى استثمارهم لوقتهم وطاقتهم وجهودهم في البحث عن المعلومات ذات الصلة.

في حين هدفت دراسة (Salim et al., 2019) إلى فحص الاختلافات القائمة على الجنس في كل من المكونات العاطفية والمعرفية لتوقعات جودة خدمة العملاء. وقد تم جمع البيانات من خلال أخذ عينات عشوائية من ثلاثة مستشفيات خارجية في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم اختبار العلاقات المفترضة بين المكونات المعرفية والعاطفية (المعدلة حسب الجنس) عن طريق ANOVA و CFA.

وتوصلت النتائج إلى أن الفروق بين توقعات الذكور والإناث لجودة الخدمة الشاملة كتركيب منفرد لم تكن ذات دلالة إحصائية ، باستثناء بُعد التعاطف. ومع ذلك، عند قياسها على أنها عاطفية وإدراكية ، تؤكد النتائج وجود اختلافات كبيرة بين المرضى الذكور والإناث حول جودة الخدمة المقدمة.

المحور الثالث:- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء:

هدفت دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى قياس آثار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على "الارتباط الوظيفي للعاملين وسلوك المواطنة 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 فنادق يونانية.

وكشفت الدراسة عن المساهمة القيمة لممارسات نظم 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 ممارسات نظم 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 موظفين 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 ممارسات نظم 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).

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

في إطار التحليل السابق للدراسات السابقة والمحاور التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن توضيح الفجوة البحثية بهذا البحث عن الدراسات السابقة من خلال الشكل رقم (١).

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

شكل (١): الفجوة البحثية

ثالثاً:- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية قوامها (٥٠ مفردة) من العاملين بشركات اتصالات التليفون المحمول في مصر محل التطبيق (شركة أورنج، شركة فودافون، شركة اتصالات، والشركة المصرية للاتصالات)، تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث والتعرف على مدى إدراك العاملين بالمفاهيم الأساسية لموضوع البحث (العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء)، والجدول رقم (١) يوضح تساؤلات الدراسة الإستطلاعية:

جدول (١):

نتائج المقابلات الشخصية المتعمقة لمجاور الدراسة الاستطلاعية لعينة قوامها (٥٠) مفردة

غير موافق		موافق		العبارات
العدد	%	العدد	%	
أولاً:- المتغير المستقل (ممارسات نظم العمل عالية الأداء):				
٢٠	٤٠%	٣٠	٦٠%	(١) تعطي الشركة اهتمام كبير لعملية التوظيف.
٤٠	٨٠%	١٠	٢٠%	(٢) تُوفر الشركة للموظفين فرص تدريب تُمكنهم من توسيع نطاق مهاراتهم وقدراتهم.
١٨	٥٦%	٢٢	٤٤%	(٣) توفر الشركة الأمان الوظيفي للموظف.
١١	٢٢%	٣٩	٧٨%	(٤) يُقاس الأداء في كثير من الأحيان بنتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي.
٤٣	٨٦%	٧	١٤%	(٥) يُتاح أمام الموظف العديد من الفرص الوظيفية التي يمكن أن يترقى بها.
٤٠	٨٠%	١٠	٢٠%	(٦) هناك ارتباط وثيق بين المكافآت التي يحصل عليها الموظف وأداءه في العمل.
٣٩	٧٨%	١١	٢٢%	(٧) تسمح الشركة للموظف بالتحكم بشكل كبير في أداء عمله.
٥	١٠%	٤٥	٩٠%	(٨) يعمل أعضاء فريق العمل معاً بشكل فعال.

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدّمة للعملاء

غير موافق		موافق		العبارات
%	العدد	%	العدد	
ثانياً:- المتغير التابع (جودة الخدمة):				
٪٨٠	٤٠	٪٢٠	١٠	(٩) يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء والإجابة عن إستفساراتهم من أول مرة.
٪٣٦	١٨	٪٦٤	٣٢	(١٠) توفر الشركة أجهزة ومعدات متطورة تساهم في جودة الخدمة.
٪٦٠	٣٠	٪٤٠	٢٠	(١١) يقدم العاملين بالشركة الخدمة للعملاء بسرعة.
٪٧٠	٣٥	٪٣٠	١٥	(١٢) يؤدي سلوك العاملين بالشركة إلى شعور العملاء بالثقة.
٪٥٦	١٨	٪٤٤	٢٢	(١٣) يتفهم العاملين بالشركة حاجات ورغبات العملاء.

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسة الاستطلاعية.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الظواهر من خلال الدراسة الاستطلاعية التي

يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- ١- فيما يتعلق بممارسات نظم العمل عالية الأداء اتضح الآتي:
 - يرى ٪٤٠ أن الشركة لا تعطي اهتمام كبير لعملية التوظيف.
 - أكد ٪٨٠ أن الشركة لا تُوفر للموظفين فرص تدريب تُمكنهم من توسيع نطاق مهاراتهم وقدراتهم..
 - أوضح ٪٥٦ أن الشركة لا توفر الأمان الوظيفي للموظف.
 - وأكد ٪٧٨ أن الأداء يتم قياسه بنتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي.
 - أشار ٪٨٦ أن الشركة لا تُتيح أمام الموظف الفرص الوظيفية التي يمكن أن يترقى بها.
 - أكد ٪٨٠ أنه ليس هناك ارتباط وثيق بين المكافآت التي يحصل عليها الموظف وأداءه في العمل.
 - أكد ٪٧٨ أن الشركة لا تسمح للموظف بالتحكم بشكل كبير في أداء عمله.
 - أكد ٪٩٠ أن أعضاء فريق العمل يعملون معاً بشكل فعال.

- ٢- فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة للعملاء اتضح الآتي:
- أكد ٨٠٪ من المستقصى منهم أنه لا يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء والإجابة عن استفساراتهم من أول مرة.
 - أوضح ٦٤٪ من المستقصى منهم أن الشركة توفر أجهزة ومعدات متطورة تساهم في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
 - أكد ٦٠٪ من المستقصى منهم أن العاملين بالشركة لا يقدموا الخدمة للعملاء بسرعة.
 - أكد ٧٠٪ من المستقصى منهم أن سلوك العاملين بالشركة لا يؤدي إلى شعور العملاء بالثقة.
 - أكد ٥٦٪ من المستقصى منهم أن العاملين بالشركة لا يتفهموا حاجات ورغبات العملاء.
- رابعاً:- مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تكمن مشكلة البحث في السؤال المحوري التالي:

هل توجد علاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء
بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية؟

وينبثق من مشكلة البحث التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق؟
 - ٢- ما تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق؟
- خامساً:- أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

٢- قياس تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

٣- تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول:

يوجد علاقة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

الفرض الرئيس الثاني:

يوجد تأثير معنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الثاني مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الرابع:

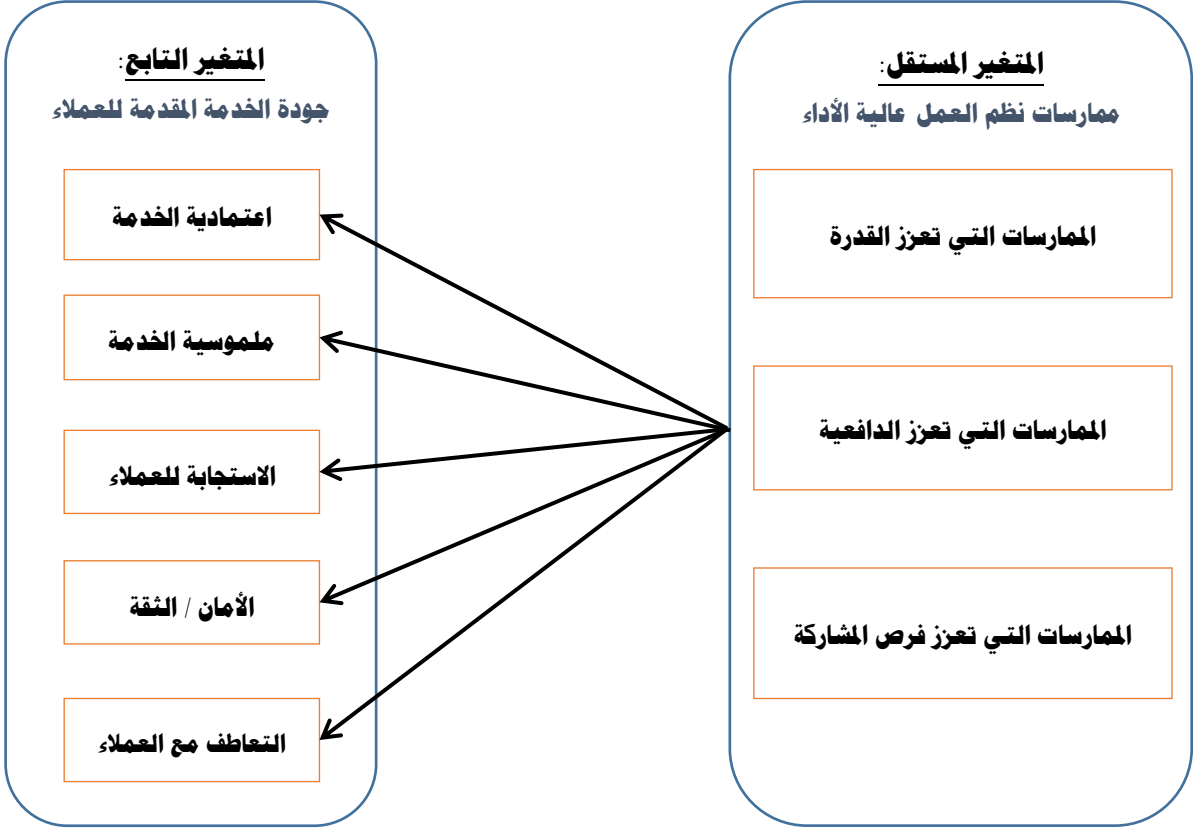
يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الخامس:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

سابعاً:- هيكل متغيرات البحث:

يمكن توضيح فروض ومتغيرات البحث من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان

شكل (٢):

هيكل متغيرات البحث

ثامناً:- أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لممارسات نظم العمل عالية الأداء وأهميتها وكذلك التعرف على مفهوم جودة الخدمة وإلقاء الضوء على العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

ب- الأهمية التطبيقية:

■ أهمية البحث في العلاقة بالموضوع ذاته وبمجال البحث التطبيقي وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة حيث أن تطور الوعي بممارسات نظم العمل عالية الأداء دفع إلى حيز التفكير والاهتمام بتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتأثيره الجوهري في الشركات محل التطبيق.

■ مساهمة البحث في عملية تعميق رؤية الإدارة العليا لدور المتغير المستقل (ممارسات نظم العمل عالية الأداء) في التحسين من المتغير التابع (جودة الخدمة المقدمة للعملاء).





تاسعاً:- منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالبحث، قام الباحثان بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١- مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية بالقاهرة الكبرى والبالغ عددهم (٥٢٤٥) موظف وذلك وفقاً للدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل التطبيق في تاريخ ٢٠٢٢/٩/٢ م. ويمكن توضيح مجتمع البحث بالجدول رقم (٢):

جدول (٢): مجتمع البحث

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

المصدر: الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل التطبيق في تاريخ ٢٠٢٢/٩/٢ م.

٢- عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل التطبيق تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠٪ وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة ٩٥٪ (أي خطأ ٥٪) فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

ق (١-ق)

$$N = \frac{C(1-C)}{1} + \frac{D^2}{(D.M)^2}$$

المصدر: (إدريس، ٢٠١٤)

حيث أن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحثان ٥٪.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحثان ٥٪.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحثان وهو ٩٥٪. وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي (١,٩٦).

ن: ١: حجم مجتمع البحث ويساوي (٥٢٤٥ مفردة).

ن: حجم العينة وهو يساوي (٣٥٩ مفردة).

وعليه فإن **حجم العينة** للعاملين باستخدام المعادلة السابقة هو (٣٥٩) مفردة، تم توزيعها عشوائياً على العاملين بالمقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول بالقاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية. ويوضح الجدول رقم (٣) حجم عينة البحث، وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين:

جدول (٣): عينة البحث

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

المصدر: الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركات محل التطبيق في تاريخ ٢٠٢٢/٩/٢ م.

٣- أداة البحث:

اعتمد الباحثان على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالبحث، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات

البحث، مع إجراء تعديلات تناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعيينة للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، وهي مكونة من قسمين، يمكن توضيحها فيما يلي:

القسم الأول:- يتعلق بممارسات نظم العمل عالية الأداء: ويتكون من ثلاثة أبعاد هم:

- البعد الأول:- الممارسات التي تعزز القدرة: وتُقاس من خلال (التوظيف الانتقائي – التدريب).
- البعد الثاني:- الممارسات التي تعزز الدافعية: وتُقاس من خلال (الأمان الوظيفي - إدارة الأداء - الفرص الوظيفية الداخلية – المكافآت).

▪ البعد الثالث: الممارسات التي تعزز فرص المشاركة: وتُقاس من خلال (التمكين - فرق العمل).

القسم الثاني:- يتعلق بجودة الخدمة المقدمة للعملاء: ويتكون من خمسة أبعاد هم:

(إعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، التعاطف مع العملاء) وتتم الإجابة على العبارات الخاصة بالقسم الأول والقسم الثاني وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق حتى (٥) موافق تماماً. وتم مراجعة استمارات الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v26}) Statistical Package for Social Sciences.

٤- حدود البحث:

أ- الحدود المكانية: تتمثل في المقرات الرئيسية لشركات اتصالات التليفون المحمول بالقاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية.

ب- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين بجميع المستويات الإدارية بشركات اتصالات التليفون المحمول محل التطبيق.

ج- الحدود الزمنية: تتمثل في فترة جمع البيانات للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة المبحوثة والتي بدأت في شهر يناير عام ٢٠٢٣م وانتهت في شهر أبريل عام ٢٠٢٣م.

٥- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

١- ممارسات نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل):

اعتمد الباحثان في قياس متغير ممارسات نظم العمل عالية الأداء محل البحث على المقياس الذي وضعه (Afonso et al., 2023) و (Kloutsiniotis et al., 2021) و (Watanabe et al., 2020) و (Hur et al., 2017)، وقد تم إيضاح عبارات ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأبعادها الثلاثة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

٢- جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المتغير التابع):

اعتمد الباحثان في قياس متغير جودة الخدمة المقدمة للعملاء محل البحث على المقياس الذي وضعه (Alam & Islam, 2023) و (Omotunde & Alegbeleye, 2021)، وقد تم إيضاح عبارات جودة الخدمة وأبعادها الخمسة في قائمة الاستقصاء (ملحق رقم ١).

عاشراً:- الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

١- صدق وثبات استمارة الاستقصاء:

اعتمد الباحثان 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 المصدقية التي بلغت قيمتها (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.

٢- الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

▪ اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى أداة البحث (قائمة الاستقصاء).

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

- التكرار والنسبة لمعرفة خصائص عينة البحث.
 - المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمعرفة اتجاه آراء عينة البحث.
 - معامل الارتباط البسيط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
 - تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- ٣- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:
- أ- التحليل الوصفي لمعرفة مدى توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء طبقاً لآراء عينة البحث (ن= ٣٥٩) بالشركات محل التطبيق:

جدول (٤): مدى توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالشركات محل التطبيق

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
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 الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (٤) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة الشديدة على توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بجميع أبعادها بالشركات محل التطبيق، 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:

- الممارسات التي تعزز القدرة توافرت بدرجة مرتفعة حيث بلغت أهميتها النسبية ٨٦,٤٠٪ وأكد ذلك توافر المتغيرات الدالة عليها بنسبة ٨٥,٨٠٪ للتوظيف الانتقائي، ونسبة ٨٧,٠٠٪ للتدريب.
- 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 ٨٥,٠٠٪ للمكافآت.
- 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.

ب- التحليل الوصفي لمعرفة مدى توافر أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء طبقاً لآراء عينة البحث (ن=٣٥٩) بالشركات محل التطبيق:

جدول (5): مدى توافر أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق

الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	قيمة ت	مستوى الدلالة
اعتمادية الخدمة	٤,٢٦	٠,٥٩	١٣,٨٥	٨٥,٢٠	٤٠,٧٨	٠,٠١
ملموسية 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 الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء.

تشير بيانات الجدول رقم (5) ميل اتجاه آراء عينة البحث إلى الموافقة والموافقة الشديدة على جميع أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق، حيث إن قيم المتوسطات تقع في الفئة الأولى والثانية لمقياس ليكرت الخماسي (٤,٠-٣,٠)، 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 (١٢,٩٤٪، ١٥,٦٣٪) فترى أغلبية عينة البحث توافر جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق بأبعاد فوجد أن الاستجابة للعملاء احتل المركز الأول بنسبة ٨٥,٤٠٪ يليه اعتمادية الخدمة بنسبة ٨٥,٢٠٪، ثم الأمان/الثقة بنسبة ٨٥,٠٠٪، يليه ملموسية الخدمة بنسبة ٨٤,٦٠٪ وأخيراً التعاطف مع العملاء بنسبة ٨٣,٢٠٪.

٤- اختبار فروض البحث:

أ- اختبار صحة الفرض الرئيس الأول للبحث:

يوجد علاقة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

وللتحقق من صحة الفرض الرئيس الأول للبحث: تم إجراء تحليل الارتباط البسيط

Simple Correlation Coefficient بين متغيرات البحث، والذي من خلاله يتم تحديد وجود علاقة من عدمها واتجاهها ودلالة الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (٦): متغيرات وأبعاد الفرض الرئيس الأول للبحث

المتغير	الرمز	النوع
أولاً:- ممارسات نظم العمل عالية الأداء:	X	مستقل
١- الممارسات التي تعزز القدرة.	X ₁	مستقل
٢- الممارسات التي تعزز الدافعية.	X ₂	مستقل
٣- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة.	X ₃	مستقل
ثانياً:- جودة الخدمة المقدمة للعملاء:	Y	تابع
١- اعتمادية الخدمة.	Y ₁	تابع
٢- ملموسية الخدمة.	Y ₂	تابع
٣- الاستجابة للعملاء.	Y ₃	تابع
٤- الأمان/الثقة.	Y ₄	تابع
٥- التعاطف مع العملاء.	Y ₅	تابع

المصدر: إعداد الباحثان.

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

جدول (٧): مصفوفة معاملات الارتباط للتحقق من وجود علاقة بين ممارسات نظم العمل

عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

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

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

يتضح من بيانات الجدول رقم (٧) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم 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 التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٦٢)، و(٠,٨٠٤).
- وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) ولملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٨٠)، و(٠,٨٠٨).

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم 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 التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٣٩، و٠,٧٧٨).

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم 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 التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٥٣، و٠,٧٦٦).

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم 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 التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧١٠، و٠,٧٧٨).

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٦٥، و٠,٩٠٥).

ب- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني للبحث:

يوجد تأثير معنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الثاني مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

الفرض الفرعي الخامس:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

جدول (٨): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء

البيان	معامل الانحدار	قيمة ت	معامل التضخم	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الثابت	-٠,٢١٢	**٣,٥٦٢				
الممارسات التي تعزز الدافعية	٠,٣٥٧	**١٦,٢٠١	٣,٢٨٣			
الممارسات التي تعزز القدرة	٠,٣٦٥	**١٦,٠٣٦	٣,٠٧١		٠,٩٧٠	٠,٩٤٢
الممارسات التي تعزز فرص المشاركة	٠,٣١٣	**١٥,٦٩١	٢,٥٤٤			٠,٩٤١
قيمة ف	١٩٠,٥					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثان 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 ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز الدافعية - الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) يؤثر في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٩٤,١٪ وأن التغير الحادث في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز الدافعية بمقدار ٠,٣٥٧، وبمقدار ٠,٣٦٥ للممارسات التي تعزز القدرة، وبمقدار ٠,٣١٣ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة، وأن قيمة معامل التضخم أقل من ٥ مما يدل على عدم وجود مشكلة الأزدواج الخطي.

$$\text{معادلة نموذج الانحدار: } Y = -0.212 + 0.357X_2 + 0.356X_1 + 0.313x_3$$

(١) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على اعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

جدول (٩): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على اعتمادية الخدمة

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

المصدر: إعداد الباحثان 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 ممارسات نظم 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.

$$Y_1 = -0.337 + 0.383 X_2 + 0.382 X_1 + 0.305 X_3 \quad \text{معادلة نموذج الانحدار:}$$

(٢) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

جدول (١٠): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على ملموسية الخدمة

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

المصدر: إعداد الباحثان 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 ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) يؤثر على ملموسية الخدمة بمقدار ٧٥,٢٪، وأن التغير الحادث في الملموسية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز 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 الازدواج الخطي.

$$Y_2 = -0.187 + 0.406 X_1 + 0.335 X_3 + 0.287 X_2 \quad \text{معادلة نموذج الانحدار:}$$

(٣) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.
جدول (١١): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم 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- الممارسات التي تعزز القدرة	٠,٣٩٥	**٦,٨٥٧	٣,٠٧١	٠,٨٣٤	٠,٦٩٥	٠,٦٩٣
٢- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة	٠,٢٨٤	**٥,٦٤٣	٢,٥٤٤			
٣- الممارسات التي تعزز الدافعية	٠,٣٠٨	**٥,٥٢٣	٣,٢٨٣			
قيمة ف	٢٦٩,٧٨٠					
مستوى الدلالة	٠,٠١					

المصدر: إعداد الباحثان 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 ممارسات نظم 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 الازدواج الخطي.

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

معادلة نموذج الانحدار:

(٤) نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

جدول (١٢): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الأمان/الثقة

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

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١، وأن المتغير المستقل ممارسات نظم 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 الأزواج الخطي.

معادلة نموذج الانحدار: $Y_4 = 0.051 + 0.307 X_2 + 0.373 X_3 + 0.298 X_1$

(٥) نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.

جدول (١٣): نتائج تحليل إنحدار ممارسات نظم العمل عالية الأداء على التعاطف مع العملاء

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

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء*: دالة عند ٠,٠٥ و **: دالة عند ٠,٠١. يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى دلالة ٠,٠١. وأن المتغير المستقل ممارسات نظم 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 التغير الحادث في التعاطف مع العملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير 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.

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

معادلة نموذج الانحدار:

حادي عشر:- نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه. وقد قام الباحثان بتصنيف نتائج البحث الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعوها للبحث في دراسة العلاقة بين ممارسات نظم 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:

١- النتائج المتعلقة بمدى توافر متغيرات وأبعاد البحث بالشركات محل التطبيق:

- توافرت أبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بجميع أبعادها بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية وكانت الممارسات التي تعزز القدرة في المركز الأول يليها الممارسات التي تعزز الدافعية في المركز الثاني وأخيراً جاءت الممارسات التي تعزز فرص المشاركة في المركز الثالث.
- توافرت أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء بجميع أبعادها بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية، واتضح أن بُعد الاستجابة للعملاء احتل المركز الأول يليه بُعد اعتمادية الخدمة في المركز الثاني، ثم بُعد الأمان/الثقة في المركز الثالث، يليه بُعد ملموسية الخدمة في المركز الرابع وأخيراً بُعد التعاطف مع العملاء.

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

- وجود علاقة ارتباطية معنوية قوية بين المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده الثلاثة حيث كانت الممارسات التي تعزز الدافعية هي الأكثر ارتباطاً بجودة الخدمة المقدمة للعملاء وأبعاده الخمسة (اعتمادية الخدمة، ملموسية الخدمة، الاستجابة للعملاء، الأمان/الثقة، والتعاطف مع العملاء) يليها الممارسات التي تعزز القدرة ثم الممارسات التي تعزز فرص المشاركة.

- يؤثر المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده (الممارسات التي تعزز الدافعية - الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) تأثيراً معنوياً في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار ٩٤,١٪ وأن التغير الحادث في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الممارسات التي تعزز الدافعية بمقدار ٣٥٧,٠، وبمقدار ٣٦٥,٠ للممارسات التي تعزز القدرة، و بمقدار ٣١٣,٠ للممارسات التي تعزز فرص المشاركة.
- يؤثر المتغير المستقل ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعاده الثلاثة (الممارسات التي تعزز القدرة - الممارسات التي تعزز فرص المشاركة، الممارسات التي تعزز الدافعية) على المتغير التابع جودة الخدمة المقدمة للعملاء بأبعاده الخمسة تأثيراً معنوياً. حيث اختلفت قوة التأثير من بُعد إلى بُعد فنجد أن أبعاد المتغير المستقل كانت أكثر تأثيراً على بُعد ملموسية الخدمة يلها بُعد الاعتمادية يلها بُعد الاستجابة للعملاء ثم بُعد الأمان/الثقة وأخيراً بُعد التعاطف مع العملاء.
- اتضح أيضاً أن التغير في جودة الخدمة المقدمة للعملاء بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية يرجع إلى التغير في أبعاد المتغير المستقل ولكن بنسب ضعيفة حيث تراوحت ما بين ٢٦٪ إلى ٥٠٪ وهذا يدل على أن هناك قصور في تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالشركات محل التطبيق.
- وتتفق النتائج السابق الإشارة إليها مع دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) ودراسة (Bartram et al., 2014) التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية طردية قوية وذات تأثير معنوي بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

٣- النتائج المتعلقة باختبار فروض البحث:

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج اختبار فروض البحث والتي تم قبولها بالكامل وهو ما

اتضح وتم تفسيره بالدراسة الميدانية:

جدول (١٤): نتائج اختبار صحة فروض البحث

النتيجة	اختبار مدى صحة الفروض	الفروض	
قبول الفرض	هناك علاقة معنوية طردية قوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.	توجد علاقة معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.	ف ١
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي قوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.	يوجد تأثير معنوي لممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركات محل التطبيق.	ف ٢
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) واعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) واعتمادية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	ف ١/٢
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) في	ف ٢/٢

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

النتيجة	اختبارمدى صحة الفروض	الفروض	
	الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	ملموسية الخدمة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الاستجابة للعملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	ف ٣/٢
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على الأمان/الثقة (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	ف ٤/٢
قبول الفرض	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات التي تعزز القدرة، الممارسات التي تعزز الدافعية، الممارسات التي تعزز فرص المشاركة) على التعاطف مع العملاء (كأحد أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعملاء) بالشركات محل التطبيق.	ف ٥/٢

المصدر: من إعداد الباحثان.

٤- مدى تحقيق أهداف البحث:

ويوضح الجدول رقم (١٥) أساليب ومجالات تحقيق أهداف البحث:

جدول (١٥): أهداف البحث ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات السابقة. من اختبار الفرض الرئيس الأول. 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	قياس تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات السابقة. من اختبار الفرض الرئيس الثاني. 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على جودة الخدمة المقدمة للعملاء	<ul style="list-style-type: none"> توصيات الدراسة وأليات تنفيذ توصيات الدراسة 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثاني عشر:- توصيات البحث:

فيما يلي مجموعة من التوصيات المقترحة من الباحثان لضمان الاستفادة من هذه

التوصيات وذلك على النحو التالي:

١- التوصيات المتعلقة بممارسات نظم العمل عالية الأداء:

ضرورة تعزيز إهتمام الإدارة العليا والوسطى بتطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للقدرة، الممارسات المعززة للدافعية، الممارسات المعززة لفرص المشاركة) وذلك من خلال التدريب المستدام للعاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إشراكهم في اللجان ومجموعات العمل.

٢- التوصيات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء:

- أ- ضرورة الإهتمام بالتسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة للعملاء وتطوير الأجهزة والبرمجيات وشبكة الإنترنت وكافة سبل التواصل مع العملاء.
- ب- ضرورة امتلاك القدرة على أداء الخدمة المتفق عليها مسبقاً مع العميل بدقة وثقة ووفقاً لتوقعاته.
- ج- ضرورة العمل على سرعة الإستجابة بالرد على طلبات واستفسارات العملاء.
- د- ضرورة زيادة قدرة العاملين على بث الثقة والطمأنينة في نفس العملاء أثناء وبعد تقديم الخدمة.
- هـ- ضرورة التعاطف مع العملاء من خلال الإصغاء الكامل لشكواهم وتلبية احتياجاتهم.

ثاني عشر:- الأبحاث 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 البحث الحالي:

- دراسة موضوع البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات ومجالات مختلفة.
- دراسة تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الإبداع الوظيفي.
- دراسة دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحسين الأداء التنظيمي.
- دراسة تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء في تحسين فعالية العملية التنظيمية ونضجها.
- دراسة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وسلوك العمل المبتكر.
- دراسة إدارة سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التميز في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء والقيمة المتصورة.

قائمة المراجع:

أولاً:- المراجع العربية:

- إدريس، أحمد (٢٠٠٦)، *البنوك الشاملة، مؤتمر عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق*، منظم المؤتمر: كلية القانون بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية – جامعة اليرموك، الأردن. مأخوذ عن موقع الدليل الإلكتروني للقانون العربي.
- إدريس، ثابت (٢٠١٤)، *بحوث التسويق*، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الأسكندرية.
- الطنطاوي، هبة الله (٢٠١٥)، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات دراسة تطبيقية على مراكز التنمية الإدارية بمحافظة الدقهلية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة- جامعة المنصورة.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- Aboramadan, Mohammed (2022), High-performance work systems in an Arab Middle Eastern context: analysis from multisource data, Evidence-based HRM: *a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 10 No. 4, pp. 403-422.
- Abu-Salim, Taghreed., Mustafa, Nermeen., Onyia, Okey Peter and Watson, Alastair William (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.
- Afonso, Daniel Dorta., Domínguez, Laura Romero and Núñez, Claudia Benítez (2023), It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 108, pp. 1-13.
- Alam, Md. Jahangir and Islam, Muhammad Mezbah-ul (2023), Impact of service quality on user satisfaction in public university libraries of Bangladesh using structural equation modeling, *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 24 No. 1, pp. 12-30.

- Amankwah, Oti., Choong, Weng Wai and Agyeman, Naana Amakie Boakye (2023), The relationship between facilities management service quality and patients' *health-care experience: the mediating effect of adequacy of health-care resource*, *Facilities*, Vol. 41 No. 1/2, pp. 108-125.
- 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.
- Dayarathna, Dushar Kamini., Dowling, Peter John and Bartram, Timothy (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.
- Demir, Ahmet., Maroof, Lubna., Khan, Noor Us Sabbah and Ali, Bayad Jamal (2021), 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*, Vol. 13 No. 5, pp. 1436-1463.
- Evans, adam and Collier, joe (2007), behavioral consequences and service quality, *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 13, No. 7.
- García, Mercedes Úbeda., Cortés, Enrique Claver., Lajara, Bartolomé Marco., Sáez, Patrocinio Zaragoza and Lillo, Francisco García (2018), High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research*, Vol. 88, pp. 397–406.

- Heffeman, Margaret., & Dundon, Tony (2016), Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice, *Human Resource Management Journal*, Vol. 26. No. 2, pp. 211-231.
- Hinkin, Timothy and Tracey, J. Bruce (2010), What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51. No. 2, pp. 158-170.
- Hoffman, K.D. and Bateson, J.E.G. (2011), Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases, 4th ed., *South-Western, Mason*, OH.
- Htang, Ling Kee (2021), A look at university student service quality and satisfaction, Quality Assurance in Education, *Quality Assurance in Education*, Vol. 29, No. 2/3, pp. 101-115.
- Hur, Yuhyung Shin., Rhee, Seung-Yoon and Kim, Hyosun (2017), Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement, *Career Development International*, Vol. 22 No. 4, pp. 436-459.
- Jyoti, Jeevan and Rani, Asha (2017), High performance work system and organisational performance: role of knowledge management, *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1770-1795.
- Karadas, Georgiana and Karatepe, Osman (2019), Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, Vol. 41, No. 1, pp. 67-83.
- Kloutsiniotis, Panagiotis and Mihail, Dimitrios (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*, Vol. 38, pp. 565-579.

- Kloutsiniotis, Panagiotis V and Mihail, Dimitrios M (2020), The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB, *International Journal of Hospitality Management* 90, 102.
- Kloutsiniotis, Panagiotis., Katou, Anastasia A and Mihail, Dimitrios (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.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin (2014), "Marketing Management" (15th Edition), Pearson Education.
- Kuo, Yen-ku and Kung, Don (2009), "The Causal Relationship between Service Quality, Corporate Image and Adults Learning: A Study of Professional Training Programmes Satisfaction and Loyalty in a Taiwanese Vocational Institute", *Total Quality Management*, Vol.
- Lai, Kim Piew., Yuen, Yee Yen and Chong, Siong Choy (2020), The effects of service quality and perceived price on revisit intention of patients: the Malaysian context, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 4, pp. 541-558.
- Lee, Sang., Lee, Don and Kang, Chang (2012), "The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty", *The Services Industries Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 17-36.
- Li, Jianfei., Li, Bei., Tang, Kun and Sun, Mengxia (2022), Can customer perceived service quality fluctuations predict the performance of retail service supply chain?, *Kybernetes*, Vol. 51 No. 2, pp. 602-622.

- Marcos, Anabela and Coelho, Arnaldo (2022), Service quality, customer satisfaction and customer value: holistic determinants of loyalty and word-of-mouth in services, *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 5, pp. 957-978.
- Alam, Md and ul-Islam, Muhammad (2023), Impact of service quality on user satisfaction in public university libraries of Bangladesh using structural equation modeling, *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 24 No. 1, 2023 pp. 12-30.
- Ming, davis and Douglas, G (2002), Managing relationship with customers a differentiation philosophy of mangement, *Journal of Service Marketing*, Vol.3, No.1, Pp.213-217.
- Muduli, Ashutosh and McLean, Gary (2020), Training transfer climate: examining the role of high performance work system and organizational performance in the power sector of India, Benchmarking: *An International Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 291-306.
- Omotunde, Oluwatobi and Alegbeleye, Gabriel (2021), Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 47, 102319.
- Palomino, Pablo., Broncano, Santiago., Est'évez, Pedro and Perlines, Felipe (2021), CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 40, 100891.
- Partap, Bhanu (2019), "A review of service quality assessment of library and information centres", *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, Vol. 2333, pp. 1-17.

- Rabi, Tanja., Jayasinghe, Mevan., Gerhart, Barry., & Kühlmann, Torsten (2014), A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6, pp. 1011-1041.
- Shahril, Athen (2004), The synthesized service quality model with managerial implications, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No.5, pp. 27-46.
- Shaikh, Rabbani (2000), Service quality: A strategic commitment, cornell hotel, *International journal of tourism reaserch*, Vol. 13, No. 9, pp. 185-199.
- Shaikh, Rabbani (2005), Alternative perspective on service quality and customer satisfaction, the role of BPM ,*International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 2, pp.176-178.
- Snell, Scott and Boblander, George (2011), *Managing Human Resources*, 16 Edition, Cengage learning USA.
- Van De Voorde, Karina and Beijer, Susanne (2015), The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 62-78.
- Watanabe, Remy Magnier., Uchida, Toru., Orsini, Philippe and Benton, Caroline F (2020), Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 12 No. 2, pp. 115-138.
- Zacharatos, Anthea., Barling, Julian and Iverson, Roderick (2005), High-performance work systems and occupational safety, *Journal of applied psychology*, Vo.l. 90, No. 1, pp. 77-93.
- Zeithmal, Britner (2003), Research on service quality evaluation, evolution and methodological issues ,*journal of Retailing and Consumer services*, Vol. 2, No. 4, pp. 91-98.

قائمة الملاحق

قائمة الاستقصاء الموجهة للسادة العاملين
بشركات اتصالات التليفون المحمول في جمهورية مصر العربية
القسم الأول:- (ممارسات نظم العمل عالية الأداء):

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك في مدى توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بالشركة، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
أولاً:- الممارسات التي تعزز القدرة:						
■ التوظيف الانتقائي:						
١	تعطي الشركة اهتمام كبير لعملية التوظيف.					
٢	تبذل الشركة الكثير من الجهود لاختيار الشخص المناسب.					
٣	عمليات التوظيف والاختيار في الشركة محايدة.					
٤	المحسوبية غير موجودة في أي من قرارات التوظيف المتخذة في الشركة.					
٥	تركز الشركة على إمكانات الموظف في الأجل الطويل.					
٦	تبذل الشركة جهد كبير في عملية الاختيار.					
■ التدريب:						
٧	يتم تشجيع الموظفين في الشركة على توسيع قدراتهم.					
٨	توفر الشركة للموظفين العديد من برامج التدريب.					
٩	يتلقى الموظفون التدريب بشكل دوري من الشركة.					

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	تُقدم الشركة برامج تدريب لتعليم الموظفين الجدد المهارات المطلوبة لإنجاز العمل.					
١١	تُوفر الشركة للموظفين فرص تدريب تُمكنهم من توسيع نطاق مهاراتهم وقدراتهم.					
١٢	تُوفر الشركة برامج التدريب التي تُزيد من فرص الترقية للموظفين.					
ثانياً:- الممارسات التي تعزز الدافعية:						
■ الأمان الوظيفي:						
١٣	يمكن البقاء في الشركة طالما أراد الموظف ذلك.					
١٤	من الصعب أن يتم فصل الموظف من العمل بالشركة.					
١٥	توفر الشركة الأمان الوظيفي للموظف.					
١٦	تسعى الشركة دائماً إلى الاحتفاظ بالعاملين.					
■ إدارة الأداء:						
١٧	يُقاس الأداء في كثير من الأحيان بنتائج موضوعية قابلة للقياس الكمي.					
١٨	تستند تقييمات الأداء إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس.					
١٩	تؤكد تقييمات الموظفين على الإنجاز طويل الأجل والمرتكز على المجموعة.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
	الفرص الوظيفية الداخلية:					
٢٠	لدى الموظف مسار وظيفي واضح داخل الشركة.					
٢١	يُتاح أمام الموظف العديد من الفرص الوظيفية التي يمكن أن يترقى بها.					
	المكافآت:					
٢٢	يتم منح الموظف مكافأة وفقاً لربحية الشركة.					
٢٣	هناك ارتباط وثيق بين المكافآت التي يحصل عليها الموظف وأداءه في العمل.					
	ثالثاً:- الممارسات التي تعزز فرص المشاركة:					
	التمكين:					
٢٤	تسمح الشركة للموظف بقدر كافي من المرونة لإتمام العمل بالشكل المطلوب.					
٢٥	تمنح الشركة السلطة للموظف للتعامل مع مشكلات العمل.					
٢٦	تسمح الشركة للموظف بالتحكم بشكل كبير في أداء عمله.					
٢٧	يتعامل الموظف مع مشكلات العمل فور حدوثها دون الحاجة إلى موافقة المدير بشكل مسبق.					
٢٨	يتم تشجيع الموظف على معالجة مشكلات العمل بنفسه.					

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

م	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(١)	(٢)
	▪ فرق العمل:					
٢٩	يعمل أعضاء فريق العمل معاً بشكل فعال.					
٣٠	لفرق العمل روح فريق قوية.					
٣١	يتعاون أعضاء فريق العمل معاً بشكل كبير.					
٣٢	يُفضل أعضاء فريق العمل مصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية.					

القسم الثاني:- (جودة الخدمة المقدمة للعملاء):

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالشركة، ضع

علامة (√) أمام الاختيار الذي يعبر عن رأيك:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
أولاً:- اعتمادية الخدمة:					
					١- يتم الإلتزام بتنفيذ أعمال الشركة في الأوقات المحددة دون تأخير.
					٢- يتم حل المشكلات التي تواجه العملاء والإجابة عن إستفساراتهم.
					٣- تحرص الشركة على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
					٤- يتم الإحتفاظ بملفات وسجلات دقيقة لبيانات العملاء.
					٥- تحرص الشركة على تبسيط الإجراءات لتقديم خدمة أفضل.
ثانياً:- ملموسية الخدمة:					
					٦- توفر الشركة أجهزة ومعدات متطورة تُساهم في جودة الخدمة.
					٧- مباني الشركة وقاعاتها بحالة جيدة تُلائم تقديم الخدمة للعملاء.
					٨- يلتزم العاملين بالشركة بالمظهر المناسب أثناء ساعات العمل الرسمية.

العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية النداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					٩- يتمكن العملاء من الوصول إلى فروع الشركة بسهولة.
					١٠- تواجد العاملين بمكاتبهم خلال أوقات العمل حفاظاً على وقت العمل.
ثالثاً:- الاستجابة للعملاء:					
					١١- يقدم العاملون بالشركة الخدمة للعملاء بسرعة.
					١٢- يتم الرد على شكاوى العملاء بسرعة.
					١٣- العاملين بالشركة على استعداد لمساعدة العملاء وتيسير أمورهم.
					١٤- يتم التواصل مع العملاء في حال تغير بعض المواعيد الخاصة بالخدمة.
					رابعاً:- الأمان/الثقة:
					١٥- يمتلك العاملون بالشركة المعلومات للرد على استفسارات العملاء.
					١٦- يؤدي سلوك العاملين بالشركة إلى شعور العملاء بالثقة.
					١٧- يتعامل العاملون بالشركة بشكل لائق مع العملاء.
					١٨- يحرص المسؤولون بالشركة على التدخل بأنفسهم لحل المشكلات التي تواجه بعض العملاء بشفافية تامة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
خامساً:- التعاطف مع العملاء:					
					١٩- مواعيد العمل بالشركة مرنة وتناسب جميع العملاء.
					٢٠- تحرص الشركة على الاهتمام الشخصي بالعملاء.
					٢١- يتفهم العاملون بالشركة حاجات ورغبات العملاء.
					٢٢- يُظهر العاملون بالشركة المرونة والكياسة عند التعامل مع العملاء غير المدركين لإجراءات الحصول على الخدمة.
					٢٣- تحرص الشركة على تطبيق الخدمة الإلكترونية بكثافة حفاظاً على وقت العملاء.