



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء  
وجودة الخدمة  
دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد

**The impact of digital transformation as a mediating variable  
within the framework of the relationship between high-  
performance work systems and service quality  
A field study at Port Said University**

إعداد/

د. عادل أنور عبد الدايم كشك

مدرس إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة بورسعيد

[Adel.anwar@com.psu.edu.eg](mailto:Adel.anwar@com.psu.edu.eg)

د. محمد رفعت محمد القيراني

مدرس الإحصاء والتأمين- كلية النقل الدولي واللوجستيات - الأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا

[Mohamed\\_elkeerany@yahoo.com](mailto:Mohamed_elkeerany@yahoo.com)

د. رباب السيد رجب عبد الرحيم

مدرس إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة بورسعيد

[Drrbabragab70@gmail.com](mailto:Drrbabragab70@gmail.com)

2024-05-14	تاريخ الإرسال
2024-05-26	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## مستخلص:

قدمت الدراسة هدفاً تمثل في معرفة تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة بالتطبيق على جامعة بورسعيد. وقد تم ذلك من خلال البحث في مجموعة من الكتابات والبحوث السابقة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت 500 موظف من إجمالي 2000 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة نظم العمل عالية الأداء، التحول الرقمي وجودة الخدمة. وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كمتغير وسيط (وساطة جزئية) بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة. وأخيراً يمكن القول ان على جامعة بورسعيد (محل التطبيق) أن تعمل على زيادة وعي العاملين بالتحول الرقمي من خلال زيادة التدريب وتبنى الوسائل والأساليب المتطورة وذلك لما له من تأثير على جودة الخدمة وكذلك تبنى تأثير التحول الرقمي لما له من تأثير إيجابي على نظم العمل عالية الأداء وتحسين أداء العاملين والذي يؤدي بدوره إلى تحسين جوده الخدمة.

الكلمات الافتتاحية: التحول الرقمي، نظم العمل عالية الأداء، جودة الخدمة.



## **Abstract**

The study aimed to understand the digital transformation influence as a mediating factor between high-performance work systems and the service quality by applying it to Port Said University. This was accomplished through studying a group of books along with previous research, then using descriptive analysis to represent 500 employees out of a total of 2,000 employees. The study found a statistically significant relationship between the study variables related to high-performance work systems, digital transformation and service quality. There is also a statistically significant effect of digital transformation as a mediator variable (partial mediation) between high-performance work systems and service quality. It can be stated that Port Said University (the implementation area) is working to increase employees' awareness of digital transformation by increasing the impact of training and possessing genetics and advanced methods because of its impact on service quality, in addition to the presence of the impact of digital transformation because of its positive impact on high-performance work systems which leads to improve employee performance, resulting in improved service quality..

## **Keywords:**

digital transformation, high-performance work systems, quality of service.

## مقدمة:

نظراً للتطورات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية والمتمثلة في ظاهرة تحرير التجارة والتطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات وشدة المنافسة والعولمة التكنولوجية، تعيش منظمات الأعمال في بيئة شديدة التعقيد والتنافسية والتغير والتطور المستمر، لذا تبحث منظمات الأعمال التي تريد لنفسها البقاء والنمو في سوق الأعمال عن كل ما يمكن أن يميزها عن منافسيها، ويواجه قطاع التعليم تحديات كبيرة في ظل التطورات المتصاعدة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومن أبرز هذه التحديات هي التحول الرقمي، وانتشار التقنيات الرقمية، ومسايرة التطورات التكنولوجية المتطورة في هذا المجال، وهو ما يفرض على الجامعات ضرورة إعادة النظر في الأساليب والإستراتيجيات والأنظمة التي تتبعها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة، ومن ثم الاستعانة بأساليب التكنولوجيا الحديثة الرقمية، وذلك ليس فقط لتحسين أداء جودة الخدمة المقدمة، وإنما لزيادة قدرتها التنافسية المحلية والعالمية ( سماح يوسف، نهلة مشهور 2021 : 271).

وتعد الجودة عاملاً مهماً في المنافسة العالمية للعديد من الأسباب ومنها أن المنافسة العالمية الشديدة وطلب العملاء جودة أفضل جعل المؤسسات تدرك أن تحقيق المنافع يتطلب منها توفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية من أجل المنافسة. وأن مستوى أداء جودة الخدمات المقدمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تقديم مستوى أداء عالي يتوافق مع متطلبات ورغبات العملاء من هذه الخدمات على حد سواء وهذا يتطلب الاهتمام المتزايد بجودة الخدمات بصورة مستمرة.

ففي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح تطوير الأداء موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وقد أصبحت نظم العمل عالية الأداء (HPWS) في غاية الأهمية كمصدر للميزة التنافسية في بيئات الأعمال المختلفة. وتعد قدرات إدارة الموارد البشرية مهمة لجذب واختيار وتحفيز وتطوير القوى العاملة في المنظمات، كما أن للثقافة التنظيمية والتي تعتبر شكلاً من أشكال رأس المال التنظيمي دوراً أيضاً محركاً لميزة تنافسية مستدامة، ويمكن التأكيد على القيم التنظيمية باعتبارها انعكاساً لثقافة المنظمة للتأثير على القضايا الإستراتيجية مثل التغيير الإستراتيجي، واتخاذ القرارات الإدارية، وأيضاً تشكيل التزام الموظف وتفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين. ( Ozcelik, et al, 2016 : 133 )



ويمثل قطاع التعليم الجامعي قطاعاً حيويًا يتسم بالمنافسة، وأصبح لازماً على الجامعات أن تركز على العاملين لديها عند وضعها لإستراتيجيتها ومحاولة الحصول منهم على أكبر قيمة وكذلك إضافة قيمة لهم، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات حتى يشعروا بدورهم البناء داخل عملهم.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة التي تحاول الربط بين موضوعين من أهم الموضوعات التي خلقتها المنافسة والتطور الذي حدث على جميع الأصعدة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والمتمثلين في نظم العمل عالية الأداء، وجودة المنتج. مع بيان تأثير التحول الرقمي على كلا منهما.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

لا شك أن التزايد الكبير في أعداد المستخدمين لخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومع تزايد حدة المنافسة بين الجامعات المصرية والمقدمة للخدمات المتنوعة داخل المجتمع المصري، حدثت زيادة في توقعات العاملين والعملاء المستفيدين لجودة أعلى للخدمات المقدمة من الجامعة.

لذا يجب على الجامعات ضرورة إعادة النظر في خدماتها وعملياتها للحاق بركب التقدم باستغلال التقدم الهائل في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات واستخدام تقنية متقدمة ممثلة في التحول الرقمي للتخلص من السياسات الجامدة التي تحول دون استغلالها وإعطاء الفرصة للأفراد من داخل الجامعة وخارجها للإبداع وذلك بتقديم خدمات جديدة عن طريق استغلال تكنولوجيا التحول الرقمي وتطوير خدمات مستحدثة وتبنيها حتى يمكن الوفاء بمتطلبات العاملين الحالية والمستقبلية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من وجود فجوة بحثية مرتبطة بالقصور في تناول موضوع التحول الرقمي في الجامعات المصرية وتأثيره على نظم العمل عالية الأداء وعلاقته بجودة الخدمة، يرى الباحثون أن هناك قصوراً في معرفة أثر التحول الرقمي على نظم العمل عالية الأداء لتحقيق جودة الخدمة بالجامعات المصرية بصفة عامة، وجامعة بورسعيد بصفة خاصة. في ظل التأكيد علي تقييم مستوي أداء الجودة المقدم من قبل موظفي ومقدمي الخدمة بالجامعة من خلال تعديل مستوي الاستجابة والاعتمادية والملموسية والتعاطف والأمان وذلك مما يكون له الأثر الايجابي في زيادة القدرة التنافسية، وحتى يمكن الوقوف علي المشكلة البحثية والقصور سالف الذكر بشكل

يعكس الواقع العملي فقد تم اجراء دراسة استطلاعية علي عينة صغيرة من مجتمع البحث ومن خلال تلك الدراسة تم اجراء مقابلات متعمقة مع عددا من مفردات العينة المختارة وتم اجراء مراقبة وملاحظة موقع العمل وتم تسجيل الملاحظات ، كذلك تم الرجوع الي النشرات والبيانات التي تصدرها جامعة بورسعيد، ومن هنا تتضح الحاجة إلي معرفة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجوده الخدمة المقدمة في الجامعات المصرية حتى تستطيع المنافسة محلياً وعالمياً.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير نظم العمل عالية الأداء على مستوى جودة الخدمة في جامعة بورسعيد؟ وما طبيعة الدور الوسيط التي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي كمتغير وسيط في تلك العلاقة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. ما هو تأثير نظم العمل عالية الأداء على التحول الرقمي؟
2. ما هو تأثير التحول الرقمي علي جودة الخدمة المقدمة ؟
3. ما هو تأثير نظم العمل عالية الأداء علي جودة الخدمة بتوسيط التحول الرقمي؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس أثر نظم العمل عالية الأداء على التحول الرقمي بجامعة بورسعيد.
2. قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة بجامعة بورسعيد.
3. قياس أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة بجامعة بورسعيد.
4. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات الى إدارة جامعة بورسعيد، يمكن تعميمها والإستفادة منها في التطبيق العملي.



### ثالثاً: أهمية الدراسة:

ترجع هذه الدراسة مهمة بما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والعملية كالاتي:

#### 1. الأهمية العلمية:

أ. هناك حاجة الى توجيه مزيد من الاهتمام من الناحية الأكاديمية لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي ونظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة في الجامعات المصرية وذلك باعتبار التحول الرقمي ونظم العمل عالية الأداء يمثل أحد التطورات الفعلية للمداخل الإدارية الحديثة والتي تساهم في تحقيق جودة الخدمة المقدمة في الجامعات المصرية. هذا بالإضافة الى أن هذا التحليل للعلاقة يمثل إضافة علمية للدراسات التي إهتمت بالتحول الرقمي من ناحية، وبنظم العمل عالية الأداء من ناحية أخرى.

ب. يمكن لهذا الموضوع أن يكون ذو أهمية بالغة في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المتعلقة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن تقدم هذه الدراسة قاعدة بيانات للكثير من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

#### 2. الأهمية العملية

أ. تكمن أهمية الدراسة في الدور المتنامي خلال السنوات السابقة لموضوع التحول الرقمي من ناحية وموضوع نظم العمل عالية الأداء من ناحية أخرى، كأمر حيوي هام وضروري للمنظمات في مواجهة التحديات البيئية وإدارة عملية التغيير المستمرة وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. يعد هذا الموضوع من الموضوعات الإدارية الحيوية الذي يمس جوهر أعمال المنظمات والجامعات المصرية والتي تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، حيث يعد الاهتمام بالموارد البشرية من الوسائل الأساسية التي تمكن هذه الموارد من الوصول الى مرحلة التميز وتحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء.

ج. كما تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والتي يمكن عن طريقها مساعدة الجامعات المصرية في تطبيق أساليب التحول الرقمي وتحقيق أبعاد نظم العمل عالية الأداء من أجل تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة وكذلك تلافي الأخطاء والقضاء على الصعوبات التي تواجههم أثناء التطبيق.

## رابعاً: الإطار النظري للدراسة

### 1. نظم العمل عالية الأداء :

تعرف نظم العمل عالية الأداء (HPWS) بأنها سلسلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المعززة للأداء التنظيمي والجماعي والفردى ( Han,et al, 2020 )، وبذلك فهي مجموعة الممارسات التي تستهدف الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين. وهى مزيج خاص من التدريبات وتراكيب العمل والعمليات التي تزيد معرفة العاملين بمهاراتهم، وتنمى قدراتهم الابتكارية وتحفيزهم على العمل التطوعي والمشاركة في صنع القرارات من جهة، والمحافظة على العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وزيادة التزامهم التنظيمي، فضلاً عن تخفيض التكاليف من جهة أخرى. وتستطيع المنظمة الحصول على أداء عالٍ من موظفيها عن طريق تصميم برامج تدريبية مكثفة توائم بين المعلومات، والأفراد، والعمل والتكنولوجيا

ومن متابعه أغلب الدراسات السابقة والتي تعرضت لموضوع نظم العمل عالية الأداء، توصل الباحثون في هذه الدراسة الى مجموعة من الأبعاد تمثل أبعاد نظم العمل عالية الأداء وهى: ( ياسر شحاتة، 2019: 71 ). ( خميس، 2020 : 69 )

#### أ. تصميم الوظيفة:

يركز هذا البعد على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والأساليب والمؤهلات والعلاقات المطلوبة لأداء مجموعة محددة من المهام من أجل توفير كافة الموارد التكنولوجية والتنظيمية والشخصية للموظف.

#### ب. التوظيف الانتقائي:

يهتم هذا البعد باستقطاب الموهوبين من خلال رؤية تراعى التطورات التي ترتبط بسوق العمل، والبحث عن المواهب والكفاءات البشرية ذوي الخبرات داخل وخارج المنظمة.

#### ج. التدريب:

يهدف هذا البعد الى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل من خلال مجموعة من البرامج المتخصصة. وذلك من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من





الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. مما يعزز التزام العاملين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

د. مشاركة المعلومات:

يركز هذا البعد على مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة، كما أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول الى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

هـ. تقييم الأداء:

يعبر هذا البعد عن العملية الإدارية المنظمة والمستمرة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف العاملين وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات عمله أكثر كفاءة في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

و. الأمان الوظيفي:

ويركز هذا البعد على الحالة النفسية التي تعكس توقعات الموظفين حول مدى استمراريتهم واستقرارهم في العمل داخل نفس الشركة، وعدم تغيير المميزات والمكافآت.

2. التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتغيير نموذج الأعمال وتغيير فرص جديدة من الدخل والقيمة المضافة والتحول إلى الاقتصاد الرقمي تقنياً وإدارياً وتسويقياً.

(Vijayabanu C., Karthikeyan S. 2021) ، كما يشار إليه على أنه "استخدام التقنيات الرقمية الجديدة المرتبطة بإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات الرقمية وذلك بهدف ربط الأشياء والأشخاص والعمليات والبيانات معاً". أي الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات وفي ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم

البرامج الرقمية وإدارة وتمويل التحول الرقمي بالإضافة إلي المتطلبات البشرية والأمنية والتشريعية". (Hasan Ali Evdogan 2021115).

وكانت أغلب الدراسات قد تناولت أبعاد للتحول الرقمي تتوافق مع الأبعاد التي تبنتها هذه الدراسة والتي تمثلت في:

أ. المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

يركز هذا البعد على مجموعة من المعايير والإجراءات والسياسات والواجب على المؤسسات والمنظمات إتباعها لتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية. وتعمل هذه المتطلبات على توجيه الأنشطة والعمليات اليومية وضمان فعالية وفاعلية العمل. وتشمل المتطلبات الإدارية والتنظيمية عدة جوانب، من بينها: الهيكل التنظيمي، الوظائف والواجبات، السياسات والإجراءات، التخطيط ونظم المعلومات الإدارية. وتلتزم المؤسسات والمنظمات بإتباع هذه المتطلبات الإدارية والتنظيمية للحفاظ على النظام والتنظيم وتحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح. علاوة على ذلك، تساعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية في تعزيز التنسيق والتواصل بين الموظفين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية. (أمل زيدان (2021).

ب. المتطلبات التقنية "التكنولوجية":

يهدف هذا البعد الى وضع المعايير والمواصفات الضرورية للتكنولوجيا والأنظمة التقنية التي يجب توفرها وتنفيذها لضمان أداء وتشغيل فعال، وتشمل المتطلبات التقنية عدة جوانب، من بينها: الأجهزة والمعدات، البرمجيات والتطبيقات، الشبكات والاتصالات، الأمان والحماية، التوافق والإنتشار، التدريب والدعم. ويجب أن يتم تحديد المتطلبات التقنية بناءً على احتياجات المؤسسة أو المشروع المحدد، ويتم تقييمها وتنفيذها بشكل صحيح لضمان توافق التكنولوجيا وأدائها الفعال. (القماطي، وخطاب 2022).

ج. الجوانب الهيكلية:

ويشير هذا البعد الى العناصر والمكونات التي تشكل الهيكل أو البنية الأساسية والعناصر المادية التي تشكل هياكل المباني أو المنشآت من ناحية، أو تتضمن هذه الجوانب الوحدات البرمجية والأنظمة الإلكترونية من ناحية أخرى. والجوانب الهيكلية تعكس الترتيب والتنظيم الداخلي



للعناصر والمكونات الأساسية التي تكون البنية الأساسية للشيء المراد بناؤه أو تطويره. وتلعب هذه الجوانب دوراً هاماً في تحديد كيفية تفاعل العناصر والمكونات مع بعضها البعض وكيفية تنظيم العمليات والوظائف الداخلية. (Lisa, G., (2019).

#### د. المتطلبات البشرية

ويبرز هذا البعد العدد المناسب والملائم من الموارد البشرية والتي تحتاجه المنظمات من أجل التحول من العمل بشكل عادي وتقليدي الى العمل باستخدام الأساليب العلمية الحديثة واستخدام الأدوات التكنولوجية المعاصرة من خلال التحول الرقمي. وكذلك المهارات والقدرات المختلفة التي يجب أن تتحلى بها الموارد البشرية من أجل اللحاق بركب التطور والتنمية المستدامة. (JMM Guerra, at al,2023)

#### 3. جودة الخدمة

تعددت وجهات النظر حول تعريف مفهوم الخدمة، إذ تري الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة وقد حددت الخدمة علي إنها "أي فعل أو أداء يقدمه طرف واحد لأخر وهو غير ملموس ولا يؤدي لامتلاك شئ".

فجودة الخدمة تختلف من شخص إلي آخر ويمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، وبذلك تم تعريف جودة الخدمة بأنها تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين وبأنها أيضاً الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات العميل للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة. (سمر على وآخرون، 2011).

ومن خلال أغلب الدراسات السابقة والتي تعرضت لموضوع جودة الخدمة، توصل الباحثون في هذه الدراسة الى مجموعة من الأبعاد تمثل معظم الأبعاد التي تم دراستها في هذا المجال وهي : (إيمان محمود حسين، 2011).

أ. الملموسية (سهولة الاستخدام):

يقصد بهذا البعد إمكانية الاستخدام بشكل سهل من قبل العملاء ويتضمن عملية البحث والمسح (مثل سهولة استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة، والحصول على المعلومات من خلاله)

ويقصد به إجرائياً استخدام الخدمات الإلكترونية المقدمة بشكل سهل، وسهولة التنقل والتحول من خدمة لأخرى.

#### ب. الاعتمادية

يعنى هذا البعد تناسق الأداء وثباته، وإنجاز الخدمة المقدمة بشكل دقيق يعتمد عليه. ويقصد به إجرائياً تقديم الخدمات التي تلائم العملاء خالية من الأخطاء، وأيضاً الرد على إستفسارات العملاء في وقت قصير.

#### ج. الأمان والثقة:

ويركز هذا البعد على مستوى الأمان على معلومات العملاء، وأن النظام محمي ضد أى دخول غير مصرح به قد يؤدي الى تبديل أو تدمير المعلومات والبرمجيات، أو سرقة مواد النظام. ويقصد به إجرائياً توافر نظام حماية يزيد من ثقة العملاء، بالإضافة الى إهتمام الشركة بالحفاظ على سرية معلومات عملائها.

#### د. الاستجابة:

ويقصد بهذا البعد تلبية احتياجات العملاء الطارئة من خلال المرونة في الإجراءات ووسائل تقديم الخدمة، وإظهار الرغبة في تلبية حاجات العملاء عند الطلب دون تأخير. ويقصد بها إجرائياً بذل العاملين جهود كافية لمساعدة عملائها وحل المشكلات التي تواجههم، بالإضافة الى امتلاك العاملين الخبرة الكافية في التعامل مع التكنولوجيا المستخدمة في الشركة.

#### هـ. التعاطف:

ويحدد هذا البعد قدرة مقدم الخدمة على تفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالعاية والرعاية وبالجهود لفهم رغباتهم، وتقدير مشاعرهم والتعاطف مع مشكلاتهم، ومخاطبتهم بلهجة ودية. ويقصد بها إجرائياً تعامل العاملين بلباقة واحترام مع العملاء، بالإضافة الى بذل العاملين جهود كافية لفهم رغبات العملاء وحرصهم على حل مشكلاتهم.



خامساً: الدراسات السابقة

1. دراسات متعلقة بالتحول الرقمي:

جدول رقم (1) دراسات متعلقة بالتحول الرقمي

م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	دراسة إيمان حسن محمد عباس (2023)	- التعرف على متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر من خلال عرض الأسس الفكرية والنظرية للتحول الرقمي للتعليم الفني. - التعرف على جودة التعليم الفني في مصر ومدى توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر.	- ضعف توافر كلاً من المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي بالتعليم الفني. - ضعف توافر المتطلبات البشرية والمادية والتقنية اللازم للتحول الرقمي بالتعليم الفني.
2	دراسة إيمان محمود شانلي (2022)	- دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمة التعليمية مع اختيار الدور الوسيط للتحول الرقمي بالمعاهد العليا الخاصة.	- ساهم التحول الرقمي كمتغير وسيط في إثبات العلاقة المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات التعليمية. - دمج عمليات إدارة المعرفة ضمن متطلبات نجاح تطبيق التحول الرقمي بالمعاهد ساعد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
3	دراسة Zeya He, Huiling Huang, Hyeyoon Choi, Anil Bilgihan (2023)	- تطوير واختبار العلاقة النظرية بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية ونتائج عمليات التشغيل علي المنظمات والموظفين خلال الأوقات المضطربة.	- يساعد الاستثمار التكنولوجي الإستراتيجي المؤسسات علي تطوير عمليات تحكم منهجية تدعم العمليات في الأزمات ولكنها قد لا تسهم بشكل مباشر في قدرات الموظفين علي فهم الاضطرابات الخارجية بدقة . - ضرورة البحث بنشاط عن الموارد المتاحة وتطوير الحلول التكيفية بسرعة وتزويد كثافة إدارة المنظمة برؤية تحويلية تمكن المنظمة من احتضان الموظفين واكتشاف المواهب والابتكار . - مساعدة الموظفين علي تنمية قدراتهم عند مواجهة الأزمات.

م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
4	دراسة S. Vaska, M. Massaro, EM. Bagarotto, (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل تطور مجال التحول الرقمي.</li> <li>- فهم تأثير التصنيفات الرقمية علي ابتكار نموذج الأعمال (BMI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-توصل الباحث الى أن مجال التحول الرقمي لا يزال يتطور مع اهتمام متزايد من الباحثين منذ عام 2014.</li> <li>- الحاجة إلي البحث في البلدان النامية والتي مزيد من التعاون بين الباحثين والممارسين.</li> <li>- أن هذا المجال مجزأ بين التصنيفات التجريبية والمنصات والنظم الايكولوجية المشتركة والتقنيات التمكينية الجديدة.</li> <li>- التحول الرقمي أثر علي خلق القيمة وتقديمها والاستحواذ عليها في كل صناعة تقريبا.</li> <li>- أدت هذه التأثيرات إلي توظيف مجموعة متنوعة من نماذج الأعمال الجديدة مثل تلك الخاصة بالابتكار المقتصد والاقتصاد الدائري.</li> </ul>

## 2. دراسات متعلقة بنظم العمل عالية الأداء

جدول رقم (2) دراسات متعلقة بنظم العمل عالية الأداء

م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	دراسة Beer, 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت الدراسة الى تطوير نظام مستدام عالي الالتزام والأداء في تنظيم وإدارة وقيادة المؤسسات، باستخدام نظرية نظم العمل القابلة للتطبيق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصلت الدراسة الى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات بشكل عام، وتساعد على تطوير نظام مستدام عالي الالتزام والأداء.</li> <li>- إن النجاح في تطبيق نظم العمل عالية الأداء يتطلب تغيرات في الممارسات التنظيمية والثقافية والقيادية والتي يجب أن تتم من خلال تعاون الجميع في المؤسسة.</li> </ul>
2	دراسة Mihail (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت الدراسة الى التعرف على أثار نظم العمل عالية الأداء على "مشاركة العمل" للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصلت الدراسة الى المساهمة القيمة لنظم العمل عالية الأداء في تطوير مناخ العدالة</li> </ul>



م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
		نحو الخدمة، من خلال تطوير مناخ اجتماعي ذو عدالة.	والخدمة والذي بدوره يؤثر بشكل ايجابي على مشاركة الموظفين في العمل. - استجابة الموظفين لهذا الدور الايجابي من خلال إظهار سلوكيات أدوار إضافية والانخراط في المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة. - توضح النتائج الألية الكامنة وراء نظم العمل عالية الأداء والمعروفة باسم الصندوق الأسود وهي معرفة القيمة للمهنيين الذين يمارسون إدارة الموارد البشرية.
3	دراسة ( بليغ ، والصباغ، 2022 )	- هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وتطوير أداء الموارد البشرية، واختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تحديد هذه العلاقة في وزارة المالية بمصر - تحليل طبيعة التأثير المباشر لتطبيق نظم العمل عالية الأداء على تطوير أداء الموارد البشرية بالوزارة.	- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة. - وجود تأثير مباشر وايجابي لنظم العمل عالية الأداء على تحديث أداء الموارد البشرية
4	دراسة ( تامر أحمد طلعت 2022 )	- هدفت الدراسة الى قياس أثر نظم العمل عالية الأداء على الحصة السوقية في شركة فودافون مصر للاتصالات. - تقديم عدد من المقترحات والتوصيات للمسؤولين بشركة فودافون مصر بناء على نتائج الدراسة الميدانية	- توصلت الدراسة الى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بنظم العمل عالية الأداء بالشركة موضع البحث من وجهة نظر العاملين وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير. - توصلت الدراسة الى أن قوة الحصة السوقية بشركة فودافون مصر كانت مرتفعة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر العاملين وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير.

### 3. دراسات متعلقة بجودة الخدمة

جدول رقم (3) دراسات متعلقة بجودة الخدمة

م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	دراسة أمير نعيم مبارك، أحمد سمير رشدي (2023)	<p>- تحديد أبعاد جودة الخدمات المقدمة بمراكز خدمات المستثمرين وقياس مستوى الرضا العام للعملاء (المستثمرين) فيما يقدم لهم من خدمات من قبل مراكز خدمات المستثمرين (منظومة الشباك الواحد).</p> <p>- تحديد مدى تأثير إبعاد جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين</p> <p>- تقديم مقترحات وتوصيات لتحسين وتطوير جودة منظومة الشباك الواحد بمراكز خدمات المستثمرين لزيادة درجة رضا العملاء .</p>	<p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لأبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية - سرعة الاستجابة - الثقة والأمان - التجهيزات المادية الملموسة - التعاطف) على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين.</p>
2	دراسة محمد حسين، نها غنام (2022)	<p>- التعرف علي تأثير التحول الرقمي بمتطلباتها التطبيقية المختلفة لتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر (2030).</p>	<p>- وجود أهمية لتوفر البنية الأساسية والإستراتيجيات الأساسية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والعمل علي نشر الخدمات الرقمية المستهدفة في المؤسسات التابعة للقطاع السياحي والفندقي.</p> <p>- أهمية العمل علي القضاء على المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاعين لتطوير مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة.</p> <p>- وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وبين تحسين مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة داخل القطاع السياحي والفندقي .</p>
3	Boshir A., Salamzaden. A., Haque. A.,	<p>- تحديد تأثير جودة الخدمة وتجارب العملاء على مستوى الرضا المدرك لدى عملاء الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنجلاديش</p>	<p>- توصل الباحثين الى أن جودة الخدمة وتجربة العملاء تؤثر بشكل إيجابي على رضا عملاء الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنجلاديش</p>





م	الباحث	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
	Rahman. M., (2023)		
4	Rabaa, M.A., & Hala, M.M.B. (2022)	- تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام نموذج جودة الخدمة لدي طلاب طب الأسنان والتمريض. - دراسة آثار قطاعات التعليم والبلد والجنس والسن الأكاديمية علي جودة خدمات التعليم.	- بلغ متوسط الدرجة الإجمالية لجودة الخدمة (3.65)، وكان متوسط درجة الموثوقية هو الأعلى بين جميع أبعاد الجودة (3.79). - هناك علاقة خطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التعليم وكل نوع من أنواع القطاع التعليمي ومجال الدراسة والدولة وكذلك العام الدراسي.

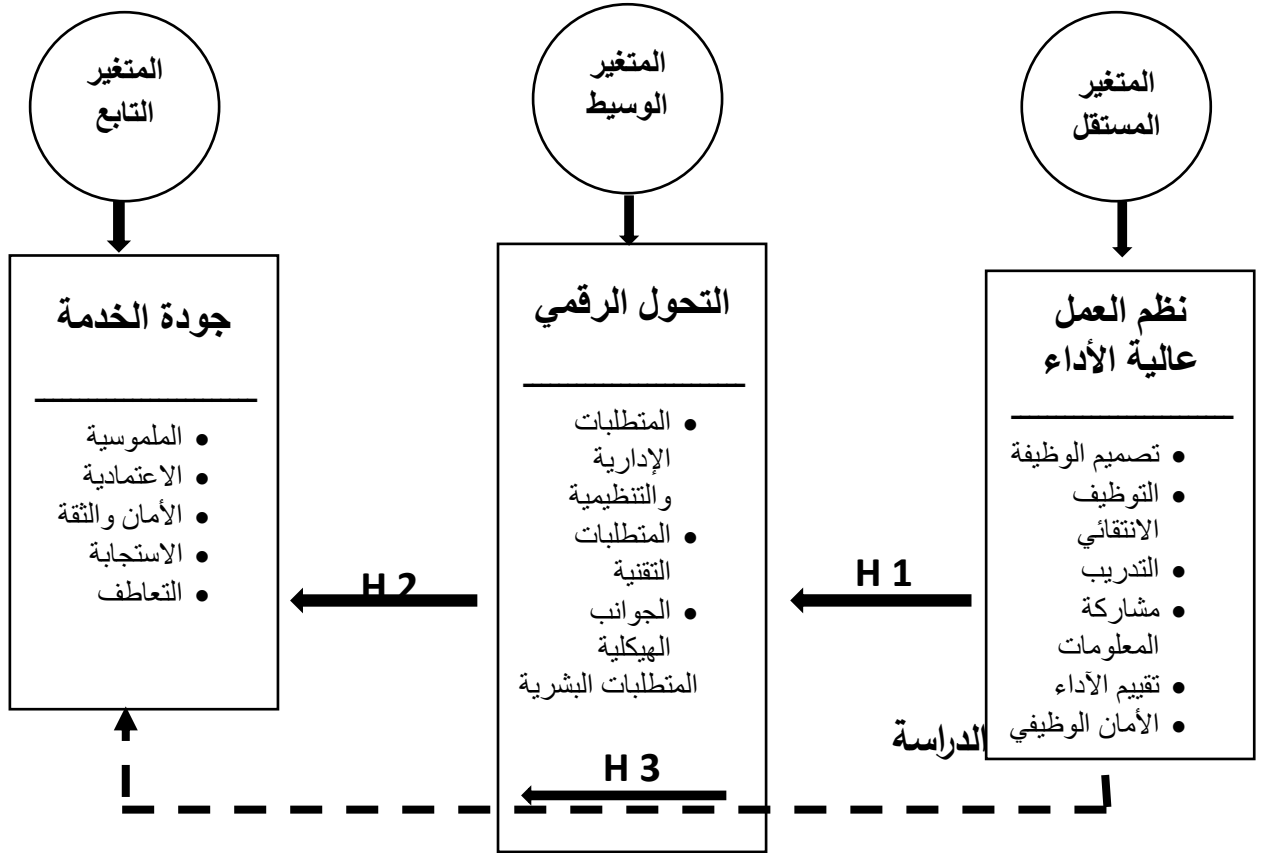
- ومما سبق يمكن القول باتفاق نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بالتحول الرقمي على ضرورة توافر كلاً من المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وكذلك توافر المتطلبات البشرية والمادية والتقنية اللازم للتحويل الرقمي، وأكدت إحدى الدراسات على مساهمة التحول الرقمي في إثبات العلاقة المعنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية ويتفق الباحثون في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه هذه الدراسات مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الأخرى للتحويل الرقمي مثل الجوانب الهيكلية، واتفقت نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بنظم العمل عالية الأداء على أنه يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات بشكل عام، ويساعد على تطوير نظام مستدام عالي الالتزام والأداء. وإن النجاح في تطبيق نظم العمل عالية الأداء يتطلب تغييرات في الممارسات التنظيمية والثقافية والقيادية، وتطوير مناخ العدالة والخدمة والذي بدوره يؤثر بشكل ايجابي على مشاركة الموظفين في العمل. ويتفق الباحثون في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه هذه الدراسات مع التأكيد على أهمية التركيز على تطبيق جميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتي اهتمت بها دراستنا الحالية، كما اتفقت النتائج في الدراسات السابقة والمتعلقة بجودة الخدمة المقدمة مع ما نقدمه في دراستنا الحالية في أهمية دراسة جميع أبعاد جودة الخدمة.

- وقد أكدت الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية ممثلة في ندرة الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي ونظم العمل عالية الأداء والتأثير المتبادل بينهما وارتباطهما بجودة الخدمة المقدمة، وهو ما سوف يقدمه بحثنا الحالي.

سادساً: نموذج الدراسة:

يمثل الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المستخدم:

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



سابعاً: فروض الدراسة

من خلال الدراسات السابقة وأيضاً الدراسة الاستطلاعية ولتحقيق أهداف البحث سالفة الذكر أمكن صياغة الفروض البحثية التالية:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين نظم العمل عالية الأداء وبين التحول الرقمي.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي وبين جودة الخدمة.



الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

ثامناً: تصميم الدراسة

### 1. منهج الدراسة

الغرض من الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة المقدمة بجامعة بورسعيد و لاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفروض للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة بورسعيد وكان عددهم 2000 موظف باختلاف المستويات الادارية ( إدارة الموارد البشرية بالجامعة، الإحصاء ) وشملت الدراسة عينة من هذا المجتمع، إذ تم توزيع 500 استبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة 410 استبانة بنسبة 82% وتم استبعاد 86 استبانة لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي 324 بنسبة 65% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي. علما بان حجم العينة لمجتمع قدرة 2000 شخص يبلغ 322 مفردة .

### 3. أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على المعلومات والبيانات:

أ. المصادر الثانوية: المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ب. المصادر الأولية الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فروضها، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء.

القسم الثاني: العبارات المتعلقة بالمتغير الوسيط التحول الرقمي.

القسم الثالث: العبارات المتعلقة بالمتغير التابع جوده الخدمة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت ذو الخمس درجات" في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من 1-5 وفقاً لما يلي:

#### جدول رقم (4)

مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5

#### 4. معامل الصدق و الثبات

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك لقدرة معامل ألفا كرونباخ في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من انعكاس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما تم حساب معامل الصدق للبيانات (validity) عن طريق حساب جذر معامل الثبات والجدول التالي يوضح قيم معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان سواء بصورة مجمعة او كل على حدة.



جدول رقم (5) معامل الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	البعد
أبعاد نظم العمل عالية الأداء		
0.902	0.949	تصميم الوظيفة
0.944	0.971	التوظيف الإنتقائي
0.864	0.929	التدريب
0.888	0.942	مشاركة المعلومات
0.805	0.897	تقييم الأداء
0.888	0.942	الأمان الوظيفي
0.881833333	0.938333333	الإجمالي
أبعاد جودة الخدمة		
0.881	0.938	الملموسية
0.886	0.941	الاعتمادية
0.902	0.949	الاستجابة
0.955	0.977	الأمان والثقة
0.888	0.941	التعاطف
0.9024	0.9492	الإجمالي
أبعاد التحول الرقمي		
0.944	0.971	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
0.879	0.937	المتطلبات التقنية/ التكنولوجية
0.911	0.954	الجوانب الهيكلية
0.895	0.946	المتطلبات البشرية
0.90725	0.952	الإجمالي
0.897161111	0.946511111	إجمالي الاستبيان

يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة كل من معامل الصدق والثبات لكل من الأبعاد الرئيسية وإجمالي الاستبيان.

5. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان:

للتحقق من التوزيع الاعتدالي للعينة تم استخدام اختبائي (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk test) لاختبار فرضية أن البيانات آتية من توزيع طبيعي، وكانت نتائج الاختبارين ما يلي:

جدول رقم (6)

التوزيع الاعتدالي للعينة

اختبار الاعتدالية				
Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		المتغير
العدد	مستوى الدلالة	العدد	مستوى الدلالة	
324	0.111	324	0.211	أبعاد نظم العمل عالية الأداء
324	0.106	324	0.09	أبعاد جودة الخدمة
324	0.203	324	0.101	أبعاد التحول الرقمي

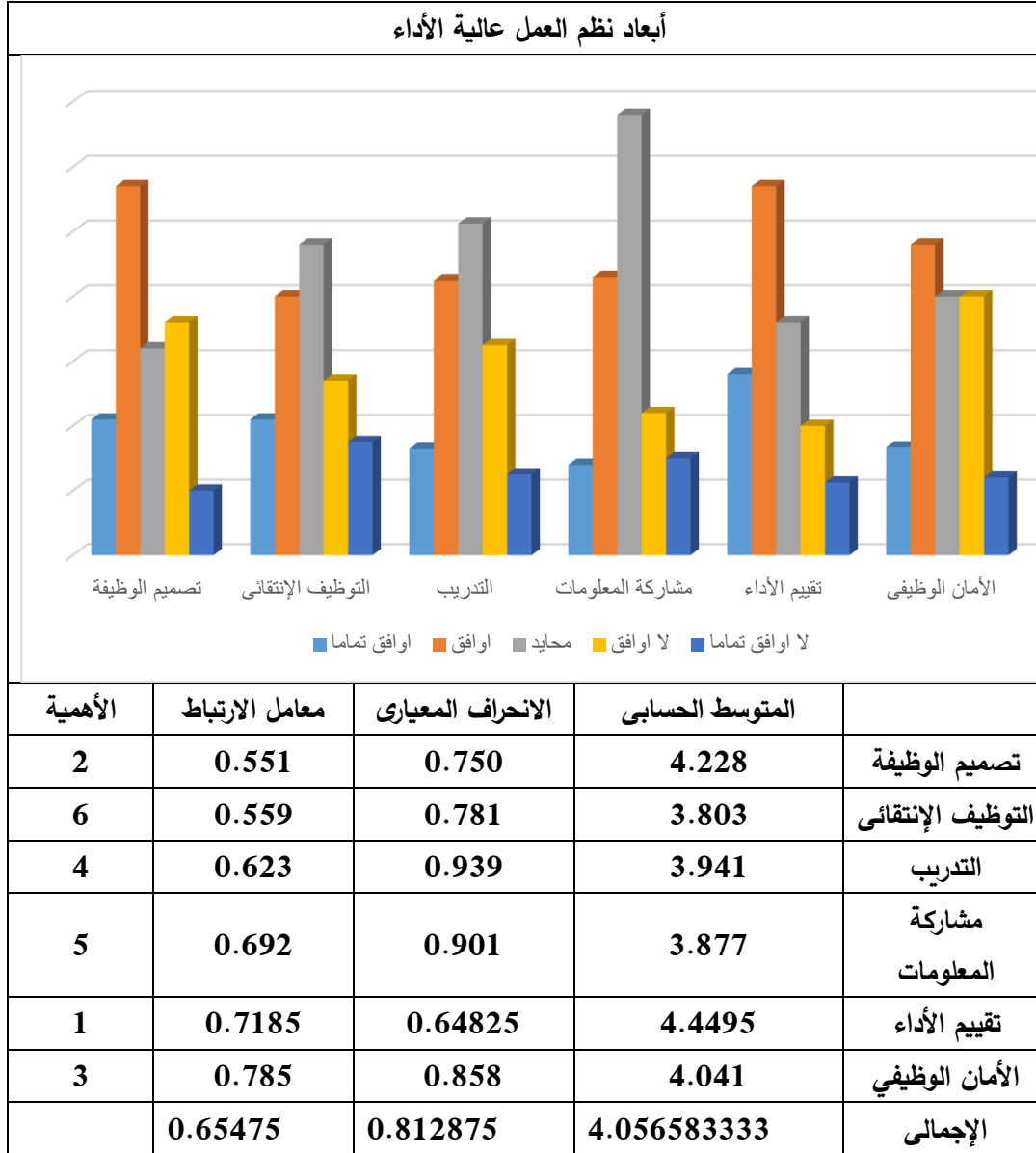
من الجدول السابق نجد أن كلاً من مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05؛ مما يؤكد أن البيانات تتمثل بها الاعتدالية، وأن البيانات آتية من توزيع طبيعي، ومنها يتحقق شرط الاعتدالية.



6. الإحصاء الوصفي والتوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث.

جدول رقم (7)

الإحصاء الوصفي والتوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث للمتغير نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل)

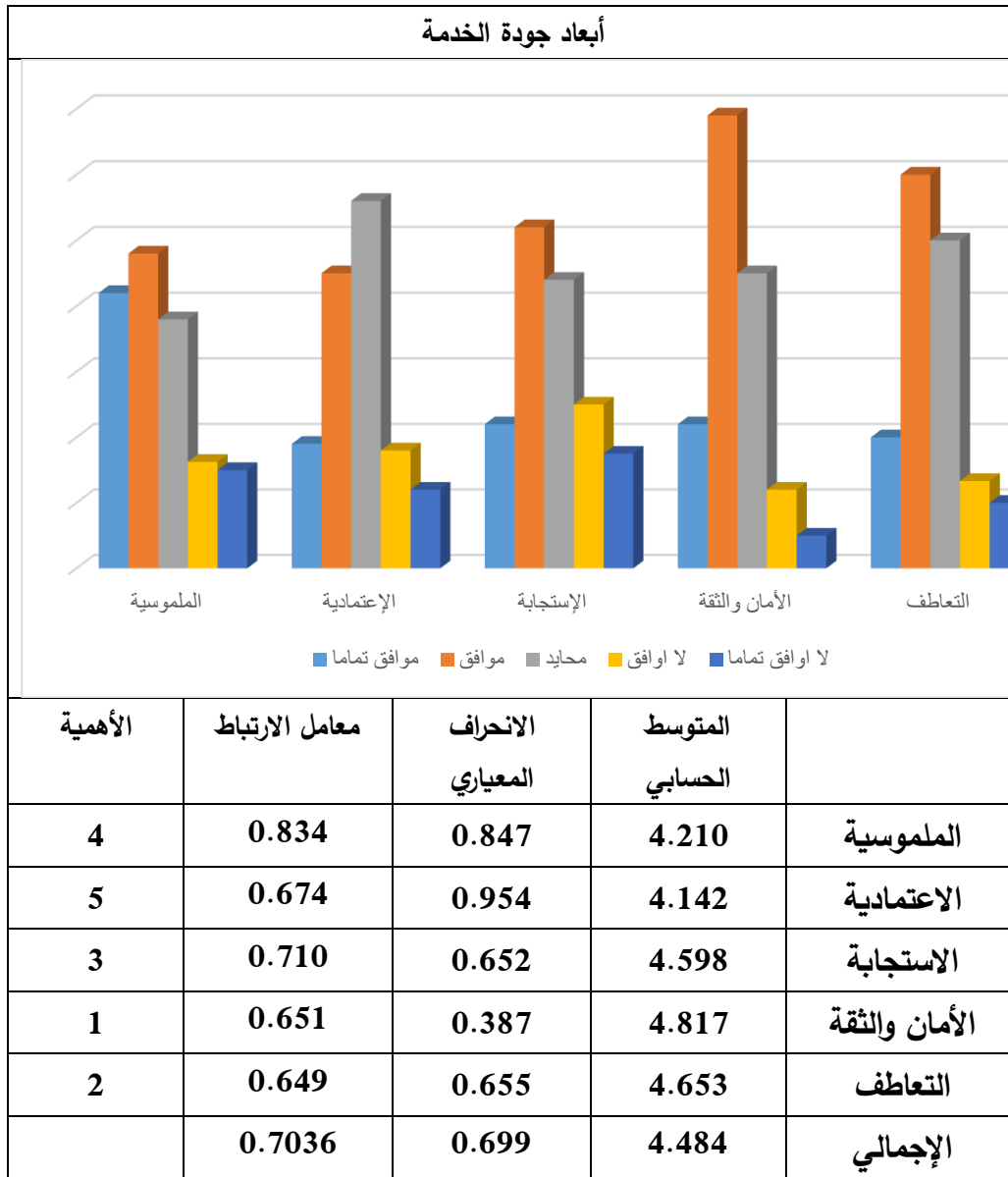


المتغير الأول من الدراسة وهو نظم العمل عالية الأداء، والذي يمثل متغير الدراسة المستقل ويتألف هذا المتغير من ستة أبعاد والتي تتضمن 33 عنصراً في الاستبيان، ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

أ. حصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 4.056583333 وبانحراف معياري 0.812875 وبإرتباط قدره 0.65475 وهو ما يوضح وجود ارتباط متوسط.  
 ب. أن المحور حصل على نسبة قبول من اجمالى المبحوثين قدرها 43 % كما حصل على 30% حياد، وعلى 27% نسبة رفض.

جدول رقم (8)

الإحصاء الوصفي والتوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث للمتغير جودة الخدمة (المتغير التابع)







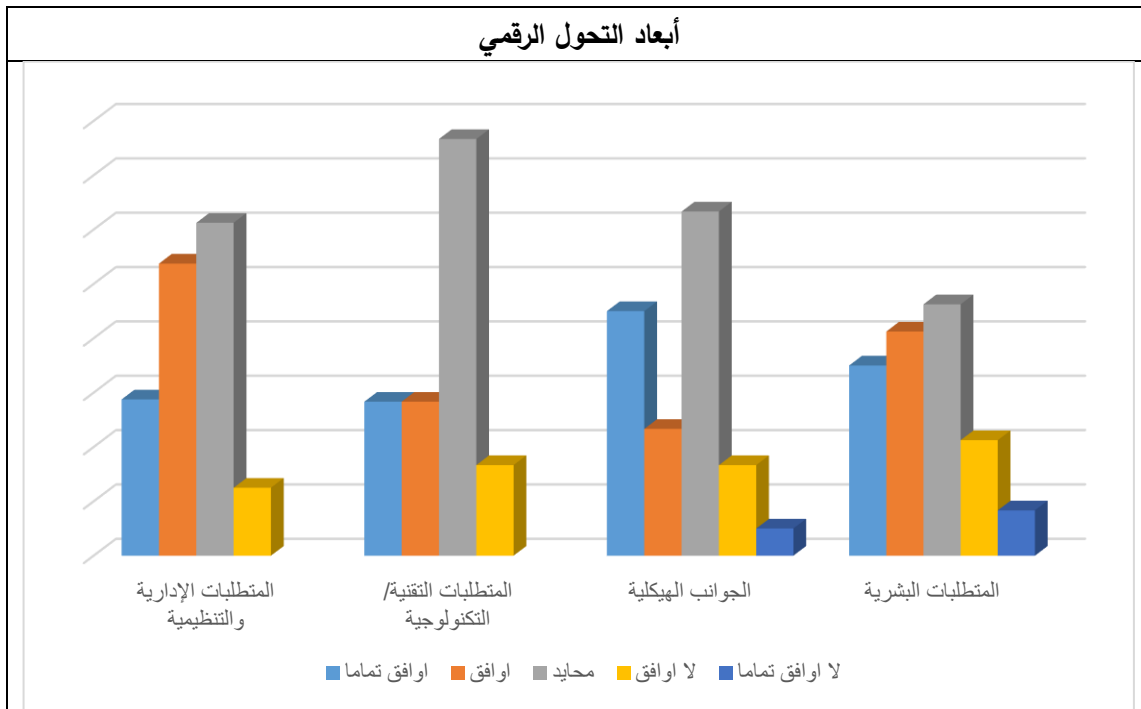
المتغير الثاني من الدراسة وهو جودة الخدمة والذي يمثل متغير الدراسة التابع ويتألف هذا المتغير من خمسة أبعاد والتي تتضمن 23 عنصراً في الاستبيان، ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

أ. حصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 4.484 وبانحراف معياري 0.699 وبارتباط قدره 0.7036 وهو ما يوضح وجود ارتباط قوى.

ب. أن المتغير حصل على نسبة قبول من اجمالي المبحوثين قدرها 52% كما حصل على 31% حياد وعلى 17% نسبة رفض.

جدول رقم (9)

الإحصاء الوصفي والتوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث للمتغير التحول الرقمي (المتغير الوسيط)



الأهمية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.871	0.922	3.665	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
4	0.691	0.806	2.802	المتطلبات التقنية/التكنولوجية
2	0.723	0.878	3.201	الجوانب الهيكلية
3	0.701	0.821	2.917	المتطلبات البشرية
	0.7465	0.85675	3.14625	الإجمالي

المتغير الثالث من الدراسة وهو التحول الرقمي وهو يمثل متغير الدراسة الوسيط ويتألف هذا المتغير من أربعة أبعاد والتي تتضمن 14 عنصراً في الاستبيان، ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. حصل هذا المتغير على قبول من قبل المبحوثين بمتوسط قدره 3.14625 وبانحراف معياري 0.85675 وبارتباط قدره 0.7465 وهو ما يوضح وجود ارتباط قوى.
  - ب. أن المحور حصل على نسبة قبول من إجمالي المبحوثين قدرها 49 %، وعلى 38% حياد، و11% نسبة رفض.
- تاسعاً: اختبارات الفروض

#### 1. دراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (10): العلاقة بين متغيرات الدراسة

م	عناصر الاستبيان	P-VALU	القرار
-1	تصميم الوظيفة	0.012	توجد علاقة
-2	التوظيف الانتقائي	0.000	توجد علاقة
-3	التدريب	0.031	توجد علاقة
-4	مشاركة المعلومات	0.000	توجد علاقة
-5	تقييم الأداء	0.000	توجد علاقة
-6	الأمان الوظيفي	0.011	توجد علاقة
-7	الملموسية	0.000	توجد علاقة
-8	الاعتمادية	0.000	توجد علاقة
-9	الاستجابة	0.000	توجد علاقة
-10	الأمان والثقة	0.000	توجد علاقة
-11	التعاطف	0.041	توجد علاقة
-12	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	0.021	توجد علاقة



م	عناصر الاستبيان	P-VALU	القرار
-13	المتطلبات التقنية" التكنولوجية"	0.022	توجد علاقة
-14	الجوانب الهيكلية	0.010	توجد علاقة
-15	المتطلبات البشرية	0.011	توجد علاقة

تم استخدام اختبار  $\chi^2$  Chi-square لدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ويتضح من قيمة p-value لكل عناصر الاستبيان أنها أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

2. دراسة مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء، وبين التحول الرقمي.

الفرض	$\beta$	$R^2$	R	P-VALU
الأول	.2107397	0.428	0.65475	0.000

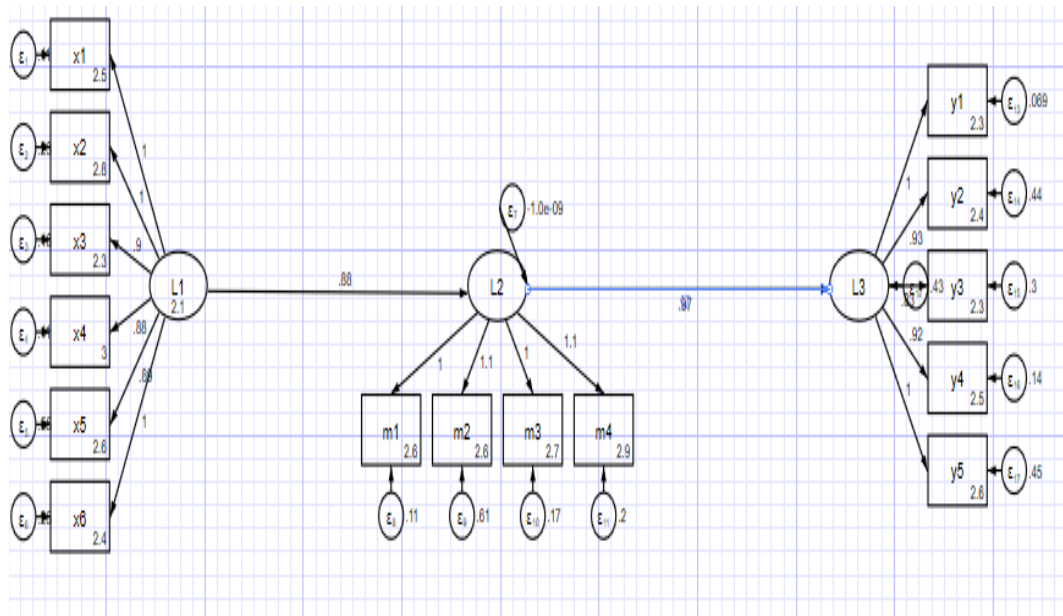
اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم العمل عالية الأداء على التحول الرقمي (المتغير الوسيط). عند مستوى 0.05 مما يبين صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة وتبين أن المتغير المستقل يفسر 42% من التغيرات الممكن حدوثها في المتغير الوسيط بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويتضح وجود تأثير طردي لنظم العمل عالية الأداء على التحول الرقمي كما اتضح وجود علاقة طردية قوية بين نظم العمل عالية الأداء والتحول الرقمي حيث كانت قيمة معامل الانحدار 0.2107397. وبمستوى معنوية أقل من 0.05. وكذلك اتضح وجود علاقة طردية قوية بين نظم العمل عالية الأداء والتحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.65475 وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الأول.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي، وبين جودة الخدمة.

الفرض	$\beta$	R <sup>2</sup>	R	P-VALUE
الثاني	.2967789	0.495	0.7036	0.000

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي (المتغير الوسيط) على جودة الخدمة (المتغير التابع). عند مستوى 0.05 مما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة وتبين أن المتغير الوسيط يفسر 49 % من التغيرات التي تحدث في "المتغير التابع" بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما يتضح وجود تأثير طردي لمتغير التحول الرقمي على جودة الخدمة وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة حيث كانت قيمة معامل الانحدار 0.2967789. ، وبمستوى معنوية اقل من 0.05. كما اتضح وجود علاقة طردية قوية بين نظم العمل عالية الأداء والتحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.7036 وهو ما يجيب عن التساؤل الفرعي الثاني.

شكل رقم (2) يوضح مدى وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة





جدول رقم (11)

مدى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

Structural equation model	Coef.	P-value	[Conf. Interval %95]	
L1----L2	.2107397	0.000	.1769749	.2445045
L2----L3	.2967789	0.000	.2390313	.3445267
L1----x1	.3092590	0.000	.1488471	.4096720
L1----x2	.3167151	0.000	.2919895	.3514320
L1----x3	.2818172	0.000	.2633997	.3402343
L1----x4	.2185988	0.000	.1852804	.2519170
L1----x5	.1939082	0.000	.1329033	.2549130
L1----x6	.3027653	0.000	.2817345	.3735723
L2----m1	.2893908	0.000	.2332903	.3350730
L2----m2	.3027653	0.000	.2817352	.3496723
L2----m3	.3160454	0.000	.2858362	.3655060
L2----m4	.3049423	0.000	.2921232	.3407410
L3----y1	.3149111	0.000	.2643161	.3460520
L3----y2	.2528462	0.000	.2149523	.2960770
L3----y3	.2827721	0.000	.2593891	.3075750
L3----y4	.3249726	0.000	.2891682	.3514361
L3----y5	.3767442	0.000	.3577302	.3940232
L1--- L2--- L3	0.287998	0.000	0.246982	0.332761

تم استخدام اختبار (SEM) Structural equation model لدراسة مدى وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والموضحة من خلال فروض الدراسة التالية:

الفرض الاول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء وبين التحول الرقمي.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين جودة الخدمة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

ويتضح من قيمة  $p$ -value لكل عناصر الدراسة أنها أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وهو موضح كالتالي:

الفرض الاول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء وبين التحول الرقمي، وهو ما قد ذكر في الجدول السابق (Structural equation model (SEM) على النحو التالي:

جدول رقم ( 12 )

Structural equation model	$\beta$	P-value	[Conf. Interval %95]	
L1----L2	.2107397	0.000	.1769749	.2445045

حيث :

L1: نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل)

L2: التحول الرقمي (المتغير الوسيط)

$\beta$ : معامل الانحدار

P-value: مستوى المعنوية

[Conf. Interval %95]: فترة الثقة

مما سبق يتضح صحة الفرض حيث أن قيمة  $p$ -value لمعامل الانحدار أقل من 0.05 وهو ما يدل على أن قيمة معامل الانحدار تقع بين فترة الثقة مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط. مما سبق نخلص إلى قبول فرض (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء وبين التحول الرقمي).

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين جودة الخدمة

وهو ما قد ذكر في الجدول السابق (Structural equation model (SEM) على النحو التالي:



جدول رقم(13)

Structural equation model	$\beta$	P-value	[Conf. Interval %95]	
L2----L3	.2967789	0.000	.2390313	.3445267

حيث :

L2: التحول الرقمي (المتغير الوسيط)

L3: جودة الخدمة (المتغير التابع)

$\beta$ : معامل الانحدار

P-value: مستوى المعنوية

[Conf. Interval %95]: فترة الثقة

مما سبق يتضح صحة الفرض حيث أن قيمة p-value لمعامل الانحدار أقل من 0.05 وهو ما يدل على أن قيمة معامل الانحدار تقع بين فترة الثقة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط على المتغير التابع . مما سبق نخلص الى قبول الفرض (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين جودة الخدمة).

الفرض الثالث : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء جودة الخدمة وهو ما قد ذكر في الجدول السابق Structural equation model (SEM) على النحو التالي:

جدول رقم (14)

Structural equation model	$\beta$	P-value	[Conf. Interval %95]	
L1-- L2-- L3	0.287998	0.000	0.246982	0.332761

حيث:

L1: نظم العمل عالية الأداء (المتغير المستقل)

L2: التحول الرقمي (المتغير الوسيط)

L3: جودة الخدمة (المتغير التابع)

$\beta$ : معامل الانحدار

P-value: مستوى المعنوية

[Conf. Interval %95]: فترة الثقة

مما سبق يتضح صحة الفرض حيث أن قيمة p-value لمعامل الانحدار أقل من 0.05 وهو ما يدل كما أن قيمة معامل الانحدار تقع بين فترة الثقة وهو ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية تأثير ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة .

مما سبق نخلص الى قبول الفرض يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء جودة الخدمة.

المرحلة الثانية تحديد مدى ملائمة البيانات للنموذج وتمت باستخدام أربعة اختبارات:

1. adjusted goodness of fit index (AGFI)

2. goodness of fit index(GFI)

3. comparative fit index (CFI)

4. Chi-square  $\chi^2$

جدول رقم (15)

مدى ملائمة البيانات للنموذج

	$\chi^2$	(AGFI)	(GFI)	(CFI)
L1	0399	0.847	0.881	0.923
L2	0.454	0.771	0.854	0.843
L3	0.263	0.782	0.9 01	0.789
L1-- L2-- L3	0.401	0.833	0.847	0.744





ويتضح من الجدول السابق مايلي:

1. أن قيم  $\chi^2$  Chi-square أكبر من 0.05 مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج.
2. أن قيم adjusted goodness of fit index (AGFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج .
3. أن قيم goodness of fit index(GFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج .
- أن قيم comparative fit index (CFI) تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على ملائمة البيانات للنموذج

عاشراً: مناقشة النتائج:

كان هدف الدراسة الحالية التعرف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة. ووفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

أ. بالنسبة إلى الفرض الرئيسي الأول (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في نظم العمل عالية الأداء (متغير مستقل)، التحول الرقمي (متغير وسيط) وجودة الخدمة (متغير تابع) كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

ب. تم إثبات صحة الفرض حيث اتضح من قيمة p-value لكل عناصر الاستبيان أنها أقل من 0.05 وهو ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة وبعض نتائج الدراسات السابقة، (حيث لم يتوصل الباحثون إلى دراسات سابقة درست العلاقة بين الثلاث متغيرات التي تم دراستها في الدراسة الحالية). حيث توصلت دراسة (Beer, 2023) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات بشكل عام، وتساعد على تطوير نظام مستدام عالي الالتزام والأداء. وكذلك النجاح في تطبيق نظم العمل عالية الأداء يتطلب تغييرات في الممارسات التنظيمية والثقافية والقيادية والتي يجب أن تتم من خلال تعاون الجميع في المؤسسة، وذلك أيضاً ما أكدت عليه نتائج دراسة (Mihail 2020). ويرى الباحثون

أن متغير التحول الرقمي والمتمثلة أبعاده في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات التقنية" التكنولوجية" الجوانب الهيكلية والمتطلبات البشرية) سوف يعمل على إحداث تغيرات مختلفة داخل المنظمة منها تغيرات تتعلق بجميع الممارسات التنظيمية، الثقافية والقيادية مما يؤيد نتائج الدراسات السابق ذكرها. وعليه يمكن القول أن التحول الرقمي له تأثير كبير في تحقيق نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة والمتمثلة في (تصميم الوظيفة، التوظيف الانتقائي، التدريب، مشاركة المعلومات، تقييم الأداء والأمان الوظيفي). كما توصلت دراسة (محمد حسين، نها غنام 2022) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وبين تحسين مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة داخل القطاع السياحي والفندقي. وكذلك دراسة (أمير نعيم وأحمد سمير 2023) والتي توصلت إلى وجود أثر ايجابي بين جودة الخدمة المقدمة بمراكز خدمات المستثمرين (مراكز الشباك الواحد) وبين رضا العملاء.

ج. تم التوصل من خلال نتائج التحليل الاحصائي إلى قبول الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي كمتغير وسيط بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة)، حيث تم إثبات أن التحول الرقمي كمتغير وسيط يفسر بنسبة 49% التغيرات التي تحدث في المتغير التابع جوده الخدمة بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. بينما فسر المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء بنسبة 42% التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط التحول الرقمي بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

د. ونخلص مما سبق أن التحول الرقمي كمتغير وسيط أثر وساعد على زيادة جودة الخدمة المقدمة في الجامعات، حيث يتضمن التحول الرقمي الاستفادة من التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء والتفاعل مع أصحاب المصلحة. كما يتفق ونظم العمل عالية الأداء(المتغير المستقل) في التركيز على الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء. كما يهدف كلاهما إلى تعزيز الإنتاجية والابتكار والميزة التنافسية. وهذا ما دعا الباحثين لدراسة أثر دوره الوسيط.



هـ. كما اتضح من خلال استجابات مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في جامعة بورسعيد ما يلي:

و. بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (نظم العمل عالية الأداء) والمتمثلة في (تصميم الوظيفة، التوظيف الانتقائي، التدريب، مشاركة المعلومات، تقييم الأداء والأمان الوظيفي) ، فقد حصلت على نسبة قبول من أجمالي المبحوثين قدرها 43 % ، 30% حياد، وعلى 27% نسبة رفض. وهي نسب متقاربة، ولكن اللافت للنظر من وجهة نظر الباحثين هو ارتفاع نسبة الحياد بالنسبة للإجابات الخاصة بكل الأبعاد والذي يدل على عدم معرفة الإجابة أو عدم الرغبة في الإجابة وكانت أكبر نسبة للإجابات المحايدة متعلقة ببعده مشاركة المعلومات والذي يتعلق بمشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة، يليه بُعد التدريب والذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل من خلال مجموعة من البرامج المتخصصة. ومن وجهة نظر الباحثين أن غموض هذين البعدين وكذلك باقي الأبعاد أو عدم دراية العاملين بما يتعلق بهم من عوامل يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على تحقيق الفائدة من تطبيق نظم العمل عالية الأداء بالشكل المستهدف. أما بالنسبة للأهمية النسبية للأبعاد من خلال استجابات المبحوثين، فقد حصل بُعد تقييم الأداء على المركز الأول، ثم تلاه على الترتيب كل من بُعد تصميم الوظيفة، الأمان الوظيفي، التدريب، مشاركة المعلومات وأخيراً التوظيف الانتقائي. ويرى الباحثون منطقية هذا الترتيب وذلك بناءً على طبيعة جامعة بورسعيد (محل التطبيق)، حيث وبالرغم مما شمل الجامعات الحكومية من تطوير إلا أنها ما زالت تعاني من الثقافة والنظرة التقليدية التنظيمية، وهذا ما دل عليه ترتيب الأهمية النسبية السابق ذكره فعلى سبيل المثال حصول بُعد تقييم الأداء على المركز الأول في الأهمية النسبية وكذلك على أعلى نسبة للموافقة، يدل على أن المبحوثين يرونه الأهم وكذلك هناك حالة من الرضا تجاه ما تتضمنه عملية تقييم الأداء من إجراءات ونتائج تنعكس على وضع العاملين وفرصهم للتقدم والحصول على المكافآت. وليس بخفي على المختصين أن عملية تقييم الأداء بوضعها الحالي في المنظمات الحكومية يشوبها الكثير من العيوب وعدم المصداقية في تقرير الوضع الحقيقي للأداء.

ز. أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع وهو جودة الخدمة والمتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والثقة وأخيراً التعاطف) فقد حصل على نسبة قبول من إجمالي المبحوثين قدرها 52% كما حصل على 31% حياد وعلى 17% نسبة رفض. ومن الملاحظ أيضاً ارتفاع نسبة الحياد كما المتغير المستقل ولنفس الأسباب السابق ذكرها. وبالنسبة لترتيب الأبعاد بحسب الأهمية النسبية فقد حصل على المركز الأول بُعد الأمان والثقة ويقصد به إجرائياً توافر نظام حماية يزيد من ثقة العملاء، بالإضافة الى اهتمام المنظمة بالحفاظ على سرية معلومات عملائها. ثم تلاه بُعد التعاطف ويقصد به تعامل العاملين بلباقة واحترام مع العملاء، بالإضافة الى بذل العاملين جهود كافية لفهم رغبات العملاء وحرصهم على حل مشكلاتهم ثم تلاهم على الترتيب بُعد الاستجابة، الملموسية ثم الاعتمادية. ويرى الباحثون أن إجابات المبحوثين التي مالت إلى الموافقة على محتوى أبعاد جودة الخدمة هي محاولة لإظهار أدائهم بشكل ايجابي.

ح. وأخيراً بالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط التحول الرقمي والمتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات التقنية/التكنولوجية، الجوانب الهيكلية، والمتطلبات البشرية)، فقد حصل على نسبة قبول من إجمالي المبحوثين قدرها 49%، وعلى 38% حياد، و11% نسبة رفض. وهي أعلى نسبة حياد خاصة بالمتغيرات مما يدل على عدم دراية المبحوثين بالكثير من الأمور التي تتعلق بالتحول الرقمي. أما بالنسبة للترتيب حسب الأهمية النسبية فقد جاء في المركز الأول بُعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية والذي يركز على مجموعة المعايير والإجراءات والسياسات التي يجب على المؤسسات والمنظمات إتباعها لتحقيق أهدافها الإدارية والتنظيمية. والمركز الثاني بُعد الجوانب الهيكلية ثم بُعد المتطلبات البشرية في المركز الثالث وأخيراً بُعد المتطلبات التقنية "التكنولوجية" والذي يتضمن المعايير والمواصفات الضرورية للتكنولوجيا والأنظمة التقنية التي يجب توفرها وتنفيذها لضمان أداء وتشغيل فعال وهذا يؤكد على وجود حالة من عدم المعرفة والغموض تشمل متغير التحول الرقمي بمكوناته.

ط. ومن العرض السابق لنتائج الدراسة يمكن القول أن ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لأغلبية الأبعاد الخاصة بالمتغيرات يدل على اتجاه المبحوثين للموافقة، ولكن الملاحظ بالنسبة لقيم المتوسط الحسابي لأبعاد المتغير الوسيط التحول الرقمي أنها أقل بالأخص بُعدى المتطلبات البشرية،



والمطلبات التقنية "التكنولوجية" وتتجه آراء المبحوثين فيهما إلى عدم الموافقة، بالرغم من أهميتهما بالنسبة للتحويل الرقمي وتأثيره على جودة الخدمة. مما يؤكد على ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام والتوضيح لعناصر هذا المتغير في الواقع العملي في الجامعة (محل التطبيق).

ي. كما أكدت نتائج الدراسة الحالية على تأثير المتغير الوسيط التحويل الرقمي في العلاقة بين المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء والمتغير التابع جودة الخدمة والذي تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل يفسر 42 % من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط وأن المتغير الوسيط يفسر 49 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

#### حادي عشر: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

##### 1. توصيات خاصة بجامعة بورسعيد (محل التطبيق):

لمحاولة الاستفادة من مزايا تطبيق نظم العمل عالية الأداء وكذلك تطبيق التحويل الرقمي بشكل أكثر فعالية ولما لهما من أثر مباشر على تحسين جودة الخدمة المقدمة، يمكن النظر في تنفيذ ما يلي:

جدول رقم (16)

#### خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	كيفية التطبيق	التوصية
الإدارة العليا للجامعة – وحدة تكنولوجيا المعلومات – وحدة الجودة – مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.	– تحديد أهداف جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة وإبلاغها بوضوح وكيف يمكن لمبادرات التحويل الرقمي أن تساهم في تحقيقها. – التأكد من أن جهود التحويل الرقمي تتماشى مع الرؤية والاستراتيجية الشاملة لتقديم خدمات عالية الجودة.	1. مواءمة أهداف التحويل الرقمي مع أهداف جودة الخدمة.
الإدارة العليا للجامعة – وحدة تكنولوجيا	– تحديد الأدوات والتقنيات الرقمية والاستثمار فيها والتي يمكنها تحسين جودة الخدمة.	2. الاستثمار في الأدوات والتقنيات الرقمية.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	كيفية التطبيق	التوصية
المعلومات - وحدة الجودة.	- إجراء بحث وتقييمات شاملة لاختيار الحلول الرقمية الأكثر ملاءمة التي تتوافق مع متطلبات الخدمة المحددة للجامعة وتوقعات العملاء.	
إدارة الموارد البشرية - وحدة تكنولوجيا المعلومات - إدارة التدريب.	- توفير برامج تدريبية شاملة لتطوير المهارات والقدرات الرقمية للموظفين. ويشمل ذلك التدريب على استخدام الأدوات الرقمية، وتحليل البيانات، واعتماد العمليات الرقمية وسير العمل. - تعزيز ثقافة محو الأمية الرقمية وتشجيع الموظفين على تبني التقنيات الرقمية والاستفادة منها لتحسين جودة الخدمة.	3. تعزيز المهارات والقدرات الرقمية للموظفين.
وحدة تكنولوجيا المعلومات - إدارة الموارد البشرية.	- تنفيذ أدوات ومنصات التعاون الرقمي التي تسهل التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين. وهذا يتيح التعاون بين الوظائف ومشاركة أفضل الممارسات لتقديم خدمات عالية الجودة. - تشجيع الموظفين على مشاركة الرؤى وقصص النجاح والدروس المستفادة من خلال القنوات الرقمية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين.	4. تعزيز التعاون وتبادل المعرفة.
الإدارة العليا للجامعة - إدارة الموارد البشرية - وحدة تكنولوجيا المعلومات.	- تعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الموظفين على اقتراح وتنفيذ مبادرات تحسين جوده خدمه المدعومة بالتحول الرقمي.	5. تبني ثقافة الابتكار والابداع
وحدة الجودة - الإدارات والأقسام المختلفة.	- تنفيذ مراقبة وتحليل استباقي لمقاييس الخدمة، مثل وقت الاستجابة ومعدل الدقة ودرجات رضا العملاء، لتحديد فرص التحسين.	6. الاستفادة من تحليلات البيانات لتحسين الخدمة.



الجهة المسؤولة عن التنفيذ	كيفية التطبيق	التوصية
وحدة تكنولوجيا المعلومات	- تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة مثل التواصل الإلكتروني، والتعلم عن بعد بشكل فعال وسهل الاستخدام.	7. تقديم خدمات إلكترونية متقدمة

المصدر: من إعداد الباحثون.

## 2. توصيات خاصة بالبحوث المستقبلية:

- أ- دراسة موضوعات الدراسة الحالية بالتطبيق على قطاعات ومجالات ومؤسسات أخرى.
- ب- دراسة كيف يمكن للتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتعلم الآلي أن تساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز نظم العمل عالية الأداء.
- ج- إجراء بحوث لتطوير إطار عمل يمكن استخدامه لتقييم جودة الخدمة في البيئة الرقمية. وذلك من خلال دراسة المتغيرات البيئية والتنظيمية المؤثرة على ذلك.
- د- إجراء بحوث لتحليل العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تنفيذ نظم العمل العالية الأداء والتحول الرقمي في المؤسسات والقطاعات المختلفة.

## ثاني عشر: المراجع

### 1. المراجع العربية:

- إيمان حسن محمد عباس (2023)، متطلبات التحول الرقمي لتحقيق جودة التعليم الفني في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (9)، المجلد (17)، ص 177-227.
- أمير نعيم، وأحمد سمير (2023)، أثر جودة الخدمات على رضا العملاء بمراكز خدمات المستثمرين (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (41)، العدد (1).
- حلمي أحمد القماطي، ومحمد عبده خطاب، (2022)، تقنيات التحول الرقمي وآثارها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية، مجلة العلوم التجارية والبيئية- الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية - جامعة بني غازي وجامعة عين شمس، العدد (1)، المجلد (1)، أكتوبر.
- إيمان محمود شاذلي (2022)، تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية بالمعاهد العليا الخاصة)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، العدد (6)، المجلد (59).
- محمد كمال بليغ، وشوقي الصباغ، (2022)، دور نظم العمل عالية الأداء في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية. دراسة تطبيقية على وزارة المالية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ديسمبر. ص: 177.
- تامر أحمد طلعت، (2022) " تأثير نظم العمل عالية الأداء على الحصة السوقية، دراسة حالة شركة فودافون مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان. ص ص " 42: 60.
- محمد حسين عبد الجبر، نها محمد غنام (2022)، تأثير التحول الرقمي علي مستوي أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر 2030، مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة المنصورة، العدد (11)، الجزء (3).
- سماح عبد الحفيظ يوسف، نهلة عبد الوهاب مشهور، (2021)، تأثير التحول الرقمي علي القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 3 ديسمبر، ص ص 233-271.





- أمل زيدان (2021)، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الأعلام، العدد (79)، المجلد (1)، الجزء الثالث.
- محسن عبد الجيد خميس، (2020)، " إطار مقترح لتقييم أداء العاملين باستخدام الجدارات الوظيفية." رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- ياسر السيد على شحاته، (2019) " أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة. بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 56، العدد 1.ص: 71
- سمر علي طلعت، وسوزان حسن بكري، ومحمد سليمان عبد الحميد (2011)، دراسة تحليلية لتأثير قيمة وجودة الخدمات السياحية على ولاء السائحين للمقصد السياحي المصري، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (13)، العدد (1)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ص10.
- إيمان محمود حسين، (2011) قياس جودة الخدمات الإلكترونية باستخدام مدخل الفجوات- دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال – جامعة الشرق الأوسط.

## 2. References:

- Zeya He,&Huang,H.,&Choi,H.,& Anil Bilgihan(2023). Building organizational Resilience with Digital Transformation,Journal of Service Management, Vol (34), No(1).
- Beer , M.(2023), " Developing A Sustainable High-commitment, High-Performance Systems Of Organizing, Managing, and Leading: An Actionable Systems Theory Of Change and Development " , (research In Otganizational Change and Development, Vol. 30 ) Emerald publishing limited, bingley,pp. 95-128.
- JMM Guerra, & I. Danvila del-Valle, MM -Suavez (2023), The Impact Of Digital Transformation on Talent Mangement, Technological Farecasting and Social Change, Vol. (188), No.(122291).
- Boshir A., Salamzaden. A., Haque. A., Rahman. M., (2023), Customers Satisfaction of E. Banking in Bangladesh : Do Service Quality and Customers Experiences Matter?, Fin Tech, Vol. (2), No. (3).

- Rabaa,M.A., &Hala,M.M.B.,(2022). Evaluating Educational Service Quality Among Dentistry And Nursing Students with the Servqual Model: A cross-Sectional Study, Journal of Taibah University Medical science.**
- Vaska, S., & Massaro, M., & Bagarotto, E.M.,(2021). The Digital Transformation of Business Modelinnovation,A structured Literature Review Frontiers in Psychology, Vol (11), No.539363.**
- Mihail, Dimitrios M., (2020) , " Is It Worth It ? Linking Perceived High-Performance Work Systems and Emotional Exhaustion: The mediating Role Of Job Resources ", European Management Journal, Vol. 90, No. 4, pp 565-579.**
- Han, Jian, Sun, Jian-Min, & Wang, Hong-Lei, (2020), "Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects ? How and When ? Human Management Review, Vol. 30, Issue2, Article 100699**
- Lisa, G., (2019). Lostin Digital Transformation? The Role of Enterprise Social Networks in Facilitating Digital Collaboration.**
- Ozcelik, Gaye,Aybas,Meryem,&Uyargil,Cavide,(2016) "High performance Work Systems And Organizational Values: Resource-based View Considerations", Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol. 235:332-341.**