

**دور وكلاء خدمات الاتصالات كأحد أنماط التحالفات  
الإستراتيجية فى تحقيق رضا العملاء  
(دراسة حالة عن شركة راية لمراكز الاتصالات)**

**محمد بدر مصطفى موسى\***

---

\* محمد بدر مصطفى موسى : طالب ماجستير كلية التجارة جامعة المنوفية وتتمثل اهتماماتى البحثية فى التسويق والموارد البشرية

**Email:** mohammad.badr23@gmail.com

## الملخص:

أصبحت صناعة التعهيد وسيلة لنجاح المؤسسات الكبيرة والصغيرة، ومن ثم إنتاج تحالف استراتيجي قوى. مصر تحقق تقدما واضحا في تلك الصناعة خاصة في مجال مراكز الاتصال ومنها خدمة العملاء، وتسعى تلك الشركات إلى محاولة تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة وتقليل تكلفة المعاملات، ويتعبر هذا تحديا بين الجودة والكفاءة حتى يتم التمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان لمؤشرات الأداء الرئيسية أثر على رضا العملاء بالنسبة للشركة التي تقوم بتعهيد الأعمال، وبالتالي تأدية الدور المطلوب منها من قبل الشركة التي تعهد لها بالأعمال ومن ثم استمرار التحالف.

## Abstract

The outsourcing industry has become a way for the success of large and small enterprises, thus producing a strong strategic alliance. Egypt is making clear progress in this industry, especially in the field of call centers, including customer service, and these companies seek to achieve customer satisfaction by improving the quality of service and reducing the cost of transactions, and this is a challenge between quality and efficiency so that the required goals can be achieved. This study aims to determine whether KPI has an impact on customer satisfaction for the company that is outsourcing the business, thereby fulfilling the role required of it by the company to which it has pledged the business and thus the continuation of the alliance.

## المقدمة

في ظل العولمة وسياسات الإنفتاح الاقتصادي والتحالفات الاستراتيجية، وسرعة نقل البيانات من خلال التكنولوجيا الرقمية عبر الحدود أدى ذلك الى ظهور التخصصات الدقيقة لبعض الدول في تعهيد عمليات الاعمال (Business Process Outsourcing (BPO وذلك وفقا لما يملكه مواطنوها من خبرات ومهارات وكفاءات عملية وأداء متميز بما يمكنها من تلك الأعمال بمستوى أداء أعلى بما يحقق رضا العملاء، وبالتالي برزت أهمية الدراسة بسبب الاهتمام العالمي بذلك النوع من الأعمال.

فقد بات التعهيد Outsourcing صناعة لها شأنها في العالم، فالعديد من المؤسسات تلجأ إلى استخدام هذا النظام في تقديم الخدمات للعملاء بهدف توفير الوقت والجهد والمال، فضلا عن تحقيق الهدف الرئيسي، وهو رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. مما دفع العديد من المؤسسات الكبيرة إلى إسناد بعض الأعمال في العديد من المجالات منها خدمات الاتصالات الى شركة أخرى Outsourcing موضحة لها الدور الذي ينبغي أن تقوم به بدقه وحتى يتحقق ذلك يجب أن تتمتع تلك المصادر الخارجية بأداء متميز لأنها بدونها ستصبح لا وجود لها في ظل المنافسين في تلك الصناعة.

وفي الآونة الأخيرة اتسع مجال خدمات التعهيد وأصبح صناعة قائمة بذاتها تدر أرباحاً هائلة وأيضاً تسهم في توسيع قاعدة الخبرة التكنولوجية للقائمين بها. وربما تكون الهند من أكثر الدول التي تبرز في هذا المجال (محفوظ، ٢٠١٠)

وهذه الدراسة التي نحن بصدد تقديمها توضح في البداية، الدراسات السابقة ذات الصلة بالتعهيد باعتباره أحد أنماط التحالفات الاستراتيجية كما تلقي الضوء على الأداء في شركات المصادر الخارجية وما هو الدور الذي يمثله في نجاح العلاقة مع الشركات التي تعهد بالأعمال واستمرارها أو التخلي عنها والبحث عن مصدر خارجي جديد، وأوضحت بعض الدراسات أهميه رضا العملاء في استمراريه العلاقة بين الطرفين، لذا توضح تلك الدراسة العلاقة بين أداء شركات التعهيد في مجال خدمات الاتصالات وتحقيق رضا العملاء.

ويشير مصطلح التعهيد بصفة عامة إلى أن يتعهد طرف (شركة أو متعهد) بتقديم خدمة إلى طرف آخر (شركة كبرى) بمقابل مادي يتفق عليه الطرفان. ويعتبر التعهيد الخارجى في مجال تكنولوجيا

المعلومات هو تصدير خبرات الأفراد في مجال البرمجة أو غيرها من دولة غنية بالخبرات مثل الهند إلى دولة أخرى غنية بالمال مثل أمريكا أو دول أوروبا (محفوظ، ٢٠١٠).

### مصطلحات الدراسة:

• وكلاء خدمات الاتصالات / ويقصد به التعهيد أو الاستعانة بالمصادر الخارجية في مجال خدمة الاتصالات.

• مفهوم التعهيد Outsourcing :

كانت الإشارة إلى مفهوم التعهيد في عام ١٩٨٢ على أنه ممارسات التعاقد من الباطن لأعمال التصنيع مع جهات خارجية. وأوضح (إبراهيم، ٢٠٠٧) أن التعاقد من الباطن هو أحد صيغ التحالفات الاستراتيجية. وأشار كل من (Ellram & Maltz, 1995) لمفهوم التعهيد بأنه "نقل تنفيذ المهام أو الأنشطة إلى خارج المنظمة" وأشار أيضا بأنه "وسيلة لتوسيع نطاق عملية معينة أو ترشيح نطاق عملية حالية". (إسماعيل، ٢٠١٢)

ويشير مصطلح التعهيد بصفة عامة إلى أن يتعهد طرف (شركة أو متعهد) بتقديم خدمة إلى طرف آخر (شركة كبرى) بمقابل مادي يتفق عليه الطرفان. ويعتبر التعهيد الخارجى في مجال تكنولوجيا المعلومات هو تصدير خبرات الأفراد في مجال البرمجة أو غيرها من دولة غنية بالخبرات مثل الهند إلى دولة أخرى غنية بالمال مثل أمريكا أو دول أوروبا (محفوظ، ٢٠١٠). ويرى (Yong, et al, 2007) أن تعهيد عمليات الأعمال (Business Process Outsourcing(BPO) هو عبارة عن تفويض واحد أو أكثر من عمليات الأعمال فى تكنولوجيا المعلومات لمصدر أو مقدم خارجي للخدمة الذى بدوره يملك ويدير العمليات المحددة بناء على معايير الأداء القابلة للقياس. ويمكن تعريفها أيضا على أنها إبرام عقد مع مؤسسة خارجية لتتحمل المسؤولية الرئيسية لتقديم عمليات الأعمال.

تعريف متغيرات الدراسة:

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators بالنسبة للخدمة المقدمة

من شركات التعهيد Outsourcing فى مجال مراكز الاتصالات Contact Center.

وسيتمتع الباحث على مؤشرات الأداء الرئيسية من دراسة (Agarwal et al 2013) لتكون المتغيرات المستقلة ويرجع ذلك الى ما وضحته الدراسة من مؤشرات أداء سابقة والذي كان نتيجته الوصول إلي المؤشرات الحالية، ولكن الباحث يجد صعوبة فى قياس جميع المؤشرات،

- حيث إنها ستة عشر مؤشرا وبالتالي سيركز الباحث على عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية التي انفتحت وركزت عليها الكثير من الدراسات وفقا للدراسة السابق ذكرها وتتمثل فيما يلي:
- (١) جودة التفاعل مع العملاء (Quality of Interaction with Customer :Quality) (Score) & Contact Quality نقاط الجودة وتعنى ما يحزره ممثل خدمة العملاء من نقاط أو ما قد يخسره منها، مما يؤثر على أدائه ويكون ذلك بناء على عدد من المكالمات التي يرصدها ويسمعاها فريق الجودة (Quality Team) بين ممثل الخدمة وبين العميل والتي تتراوح بين ٥ إلى ١٠ مكالمات شهرية وهذا لمتابعة أداء العاملين. ومعايير جودة الاتصال تشمل على ما يلي: (Agarwal, et al, 2013)،
١. استخدام التحيات والنصوص المناسبة فى المكالمة.
  ٢. المجاملة والاحتراف فى التعامل.
  ٣. جمع بيانات العملاء الرئيسية.
  ٤. إعطاء العملاء المعلومات الصحيحة وذات الصلة وفقا لاحتياجاته.
  ٥. حل المشكلة من أول اتصال.
  ٦. الدقة فى إدخال البيانات، وكتابة نصوص الاتصالات كالبريد الإلكتروني.
- (٢) متوسط زمن التعامل مع العميل (Average Handle Time (AHT): ويعبر عن متوسط زمن المكالمة مع العميل والتي تتضمن الوقت الذى يتحدث فى العميل لممثل الخدمة وزمن الانتظار (Hold Time) بالإضافة الى إنهاء المعاملة (المكالمة) بعد التأكد من انتهاء مشاركة العميل فى المكالمة
- (٣) مستوى إنجاز الخدمات (مستوى الخدمة) Service Level: وهو عبارة عن قياس نسبة المعاملات (المكالمات) الواردة فى إطار زمني محدد. على سبيل المثال ٣٠١٨٠ فى احدى مراكز الاتصالات تعنى أن ٨٠% من المكالمات سيتم الرد عليها فى غضون ٣٠ ثانية. (COPC 2012)

• رضا العميل Customer Satisfaction:

يوضح بعض الباحثين أن رضا العملاء يتمثل فى تقييم المنتج أو الخدمة، من حيث ما إذا كان قد التقى هذا المنتج أو الخدمة باحتياجات وتوقعات العملاء. وأكد آخرون هذا الرأى من خلال تحديد الرضا كنتيجة لتقييم العملاء للخدمة على أساس المقارنة بين تصورهم لتقديم الخدمة أو توقعاتهم السابقة، ويعتمد الباحث لتحديد رضا العملاء على (Burgers, et al, 2000) فى

نموذج لأبعاد توقعات العملاء لخدمة الصوت الى الصوت Model of customer expectation dimensions for voice to voice Service encounters ويتضمن ما يلي:

1. القدرة على التكيف وفهم احتياجات العميل Adaptiveness: إن العميل يتوقع بوضوح من موظفي خدمة العملاء سلوكا منضبطا، وأنه سوف يتعامل ويتكيف مع مختلف الحالات سواء كانت شخصية أو غيرها.
2. الثقة والمصادقية في التعامل (الضمان) Assurance: ويعني أن يقوم ممثل الخدمة بالتفسير المطلوب منه للعميل وتوفير الأمن، وأن يتعامل مع بيانات ومعلومات العميل بحذر وأن يؤكد له السرية.
3. التعاطف Empathy: ويعني أن العملاء لا يرغبون في أن يتعاملوا كرقم أو كآلة، ولكنهم يرغبون في أن يكون ممثل الخدمة متعاطفا مع مشاعرهم أو أى وضع يكون فيه العميل، بمعنى أن يكون ممثل الخدمة في مركز الاتصالات لدية الرغبة في داخله لمساعدة العميل أو تقديم الخدمة التي يطلبها أو توضيح استفسار لديه.
4. السرعة في الاستجابة لتقديم الخدمة Authority: والمقصود بها هنا أن يكون لدى الموظف في مركز الاتصالات القدرة أو الصلاحيات اللازمة للتعامل مع أسئلة ومشكلات العميل والعمل على حلها.

#### الدراسة الاستطلاعية:

يتمثل المجال الرئيسي للبحث في العلاقة بين أداء شركات التعهيد ورضا العملاء في مراكز الاتصالات، لذا فإننا سوف نقوم بدراسة وتحليل الأبعاد الأساسية لهذا المجال لتحديد المشكلة. وقد اعتمد الباحث في تحديد المشكلة على إجراء دراسة استطلاعية، تمثلت عناصرها الأساسية فيما يلي:

(1) أهداف الدراسة الاستطلاعية: استهدفت هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف أساسية من أهمها:

- 1- تحديد مشكلة البحث.
- 2- تحديد متغيرات الدراسة تمهيدا لصياغة الفروض.
- 3- تحديد أهداف وأهمية الدراسة.
- 4- تحديد نوع ومصادر البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

٥- تحديد الخصائص الأساسية لمجتمع البحث.

## (٢) أساليب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحث على الأساليب التالية:

(أ) الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

وقد استهدفت تلك الدراسة جمع وتحليل البيانات الثانوية المتعلقة بقضية البحث التي تركزت حول الموضوعات الرئيسية التالية:

- تعهيد عمليات الأعمال (Business Process Outsourcing (BPO)
- الأداء في مراكز الإتصالات (Key performance indicators (KPIs)
- رضا العملاء customers satisfaction
- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والأدلة، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

(ب) المقابلات المتعمقة والمكالمات الهاتفية:

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية مع عدد من العملاء والموظفين في الشركة محل الدراسة (RCC) Raya Contact Center داخل مشروع إتصالات مصر وهي إحدى الشركات التي تعهد بالأعمال لها، وقد وجهت هذه المقابلات والمكالمات الهاتفية بأسئلة تغطي الجوانب التالية بالنسبة للعملاء:

- رضا العميل تجاه ما يلي:

- سرعة الرد أو الانتظار قبل أن يقوم أحد ممثلى خدمة العملاء بالرد.
- أسلوب ممثل خدمة العملاء ومدى تفهمه واهتمامه وتعاطفه مع استفسار ومشكلة العميل.
- تأثير جودة الشبكة وقوتها على تحقيق الغرض من المكالمة.
- دقة وصحة المعلومات التي قدمها ممثل الخدمة، ومدى تفهم واستيعاب العميل لها.
- هل تم تحقيق الهدف من المكالمة فى الوقت الذى رَغِبُهُ العميل ؟
- ما مدى رضا العميل عن المكالمة بشكل عام ؟
- إدراك ممثلى خدمة العملاء بالشركة محل الدراسة (RCC) لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

### نتائج الدراسة الاستطلاعية:

وبعد أن تم تحليل نتائج المقابلات والمكالمات والملاحظة الشخصية توصل الباحث إلى انخفاض مستوى رضا الفئات المختلفة من العملاء وفقاً لما يلي:

(١) عدم الاهتمام الكافي والافتقار للتعاطف تجاه مشكلة أو استفسار العميل وذلك من قبل ممثلي خدمة العملاء، حيث يشعر العميل بمدى رغبة الموظف في إنهاء المكالمات بأسرع وقت ممكن ويتضح ذلك بدقة إن كان لدى أحد العملاء أكثر من استفسار.

(٢) مواجهه العملاء لمشكلة الشبكة يجبرهم على معاودة الاتصال مرة أخرى أو في وقت لاحق ( ويمثل هذا عبء على بعض العملاء، لأن مكالمات أخرى تمثل تكلفة أخرى، والانتظار مرة أخرى حتى يقوم أحد ممثلي خدمة العملاء بالرد ).

(٣) عدم الشعور بالمصادقية أحيانا بسبب تردد ممثل خدمة العملاء أحيانا عند الرد على أحد أسئلة العميل، أو إعطائهم المعلومات ناقصة أو خاطئة.

(٤) يمثل تنوع المناطق الجغرافية تنوعاً في العملاء وفي لغتهم مما قد يؤدي ذلك إلي عدم حصول العميل على الخدمة في مكالمات واحدة.

كما توصل الباحث أيضاً إلى عدم الإدراك الكافي لممثلي خدمة العملاء تجاه مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

### الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات فيما يتعلق بالتعهد والأداء ورضا العملاء والتحالفات الاستراتيجية، وقد قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات والتي أتت له الاطلاع عليها إلى ما يلي:

(١) الدراسات السابقة التي تناولت تعهيد عمليات الأعمال.

(٢) الدراسات السابقة التي تناولت رضا العملاء.

(٣) الدراسات التي تناولت التحالفات الاستراتيجية.

(٤) الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء الرئيسية.

وفيما يلي يقدم الباحث عرضاً موجزاً لكل منها وذلك على النحو التالي:

#### (١) دراسات عن تعهيد عمليات الأعمال (Business Process Outsourcing (BPO

دراسة (Yang et al ٢٠٠٧): أوضحت أن تعهيد تكنولوجيا المعلومات IT Outsourcing أحد القضايا الهامة في إدارة المنظمات. وأن تعهيد عمليات الأعمال Business Process



Outsourcing يعتبر نوعاً متقدماً من تعهيد تكنولوجيا المعلومات والتي ستكون الموجة الكبيرة القادمة the next big wave في خدمات تكنولوجيا المعلومات.

هدفت الدراسة إلي تحديد العوامل التي تؤثر على قرار التعهيد ونموذج قرار الهياكل باستخدام أسلوب عملية التحليل الهرمي (AHP) analytic hierarchy process من خلال اقتراح نموذج قرار كمي، وسيعمل ذلك على مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات أفضل في تعهيد عمليات الأعمال BPO بالإضافة الى المساعدة في الحصول على أكبر قدر من الفائدة من تعهيد عمليات الأعمال.

اقترحت الدراسة نموذجاً لتعهيد عمليات الأعمال للإدارة، وتوضح كيف يمكن تطبيق ذلك في عملية إتخاذ القرار الحقيقي، لتعهيد عمليات الأعمال في أبعاد متعددة بما في ذلك التوقع، المخاطر، البيئة، وذلك لتجنب الأخطاء التي ارتكبت من قبل قرارات التعهيد التقليدية والتي بشكل عام تنتظر فقط في التكلفة كعامل محدد. وأخيراً قد تم إختيار مجموعة من ثمانية عوامل في ثلاثة معايير، وقد تم تطوير هذا النموذج من قبل أسلوب عملية التحليل الهرمي AHP

دراسة (Holcomb and Hitt ٢٠٠٧) هدفت إلي توسيع فهم التعهيد الاستراتيجي strategic outsourcing من خلال دمج المنطق القائم على المعاملات والقائم على الموارد. وقدمت الدراسة تعريفاً أكثر إيجازاً لاستراتيجية التعهيد outsourcing strategic ووسعت التركيز على إقتصاديات التكلفة الناتجة عن آليات إدارة أكثر كفاءة للنظر في القيمة التي يتم إنشاؤها عند استفاة الشركات بشكل أكثر فعالية بالقدرات المتخصصة التي توفر علاقات التعهيد. وأوضحت كيفية فهم الشركات لقراراتها والشركات المتخصصة التي تؤثر على قرارات التعهيد الاستراتيجي. وقدمت أيضاً كيفية نشأة أسواق وسيطة جديدة. وأيضاً قدمت توسيعاً لعرض الحدود وتوفير جسر بين الشركات والأسواق الوسيطة.

دراسة (Song and Wong, 2009) استهدفت فهم رضا العملاء في بيئة التعهيد لتكنولوجيا المعلومات، وهدفت الى تحديد العوامل التي تؤثر في رضا العملاء ومن ثم تصنيفها منهجياً الى خمس فئات مختلفة من الجودة المحددة في نظرية كانوا للجودة الجذابة Quality Attractive. وأوضحت الدراسة أن رضا العملاء يلعب دوراً هاماً في نجاح التعهيد وبالتالي استمرار التعاقد.

دراسة (Ordoobadi) توضح تطوير نموذج قرار مرحلي لتوفير أداة لصانعي القرار لمساعدتهم على إتخاذ قراراً أكثر ثقة بشأن سياسة التعهيد. وهذا النموذج يتعلق بسياسة التعهيد كقرار استراتيجي strategic decision بدلاً من الحل السريع. وبالتالي يتم تقييم صحة استراتيجية قرار التعهيد وهذا أولاً، وإذا كان نموذج القرار سليماً استراتيجياً سوف يتقدم إلي المرحلة التالية.

والهدف الرئيسي من البحث هو ربط الجوانب الاستراتيجية للتعهد مع الجوانب الاقتصادية في مصفوفة القرار. ويتكون نموذج القرار من ثلاث مراحل وهي:

التقييم الاستراتيجي، التقييم الاقتصادي، تحليل القرار

ويتم إتخاذ القرار النهائي عن طريق تجميع نتائج التحليل من المرحلتين الأوليين.

وبالتالي يمكن لصانعي القرار استخدام هذا النموذج لاتخاذ قرار مدروس أو مستنير يتماشى مع أهداف الشركة على المدى الطويل بدلاً من إستخدام التعهد باعتباره إصلاحاً سريعاً وإجراء وقائياً.

دراسة (Xingqiu Hu et al ٢٠١٣) هدفت الى مناقشة الدستور لمقدمى خدمات التعهد للبرمجيات حتى تقوم بكفاءة، ومن خلال استقصاء على مقدمي خدمات تعهد البرمجيات الصينية، عمل هذا البحث على التحقق من أن إختصاص القيام لمقدمى خدمات تعهد البرمجيات له تأثير كبير على أداء صادراتها في السوق الأوروبية والأمريكية. وقد وضع ثلاث اقتراحات محددة لمقدمى الخدمات لتحسين الكفاءة الداخلية وذلك لمواصلة تطور السوق الأوروبية والأمريكية، وتعمل هذا الاقتراحات الثلاثة على تحسين وتعزيز قدرة المشاريع والتوسع في البقاء أو الاحتفاظ بالموارد البشرية. وبناء شراكة طويلة الأمد مع الموكليين Clients.

وتوصلت الدراسة الى أن قدرة التعهد لها تأثير إيجابي مباشر على أداء صادراتها للسوق الأوروبية والأمريكية. وأنه يجب على مقدمى خدمات التعهد المحلية تحسين القدرات الداخلية الخاصة بها وذلك لتعزيز ميزة تنافسية على المدى الطويل وتوسيع حصتها في السوق الأوروبية والأمريكية وذلك بناء على المقترحات التي قدمتها الدراسة.

## (٢) دراسات عن رضا العملاء

دراسة (إديس ١٩٩٦) اهتمت بقياس جودة الخدمة، وذلك بتطبيق مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات SERVQUAL في مجال الخدمة الصحية الحكومية في دولة الكويت. وقد أوضحت الدراسة أن هناك فجوة سلبية أكثر وضوحاً بين ما يتوقعه المرضى لمظاهر جودة هذه الخدمة كافة وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وذلك بما يعكس عدم قدرة هذه المؤسسات على مقابلة توقعات المرضى نحو هذه الخدمة، ومن ثم إنخفاض مستوى جودتها. كما أظهرت النتائج أن مقياس الفجوة يتمتع بدرجة عالية إلى حد ما بالثبات والمصدقية في تفسير التباين في الجودة الكلية المدركة للخدمة الصحية وتحديد الأهمية النسبية لأبعادها ومظاهرها المختلفة.

دراسة (نور الدين ٢٠٠٧) هدفت إلي تقديم المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخلاً إدارياً حديث وقد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات بالإضافة إلي التطرق الى نظام

الإصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء والذي بدوره يمكن من تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء، كما تناولت الدراسة طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات، وقد أظهرت الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

دراسة (Angelova & Zekiri 2011) أوضحت أن جودة الخدمة ورضا العملاء مفاتيح هامة يجب أن يتقهما الشركات إذا أرادت النمو والبقاء في دائرة المنافسة.

دراسة (حورى ٢٠١١) هدفت إلى توضيح جودة الخدمة ودورها في إرضاء العميل ونجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتحديد مفهوم الخدمة وتصنيفها وخصائصها، وكذلك مفهوم الجودة ومراحل تطورها وخصائصها وأبعادها وقياسها وإدارتها في تحقيق التنافسية في هذه المؤسسات وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: محدودية عملية الابتكار والإبداع، تجاهل القوانين والتشريعات، نقص الموارد المستخدمة لتمويل خطط التطوير والتحسين المستمر، عدم وعى الإدارة بأمر الجودة أو عدم اقتناعهم بأهمية معاملة العميل بالشكل المناسب.

دراسة (Shanka 2012) هدفت إلى قياس جودة الخدمة التي تقدمها البنوك الخاصة العاملة في أثيوبيا. علاوة على ذلك، فإن تلك الدراسة تحاول تحقيق العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء وولائهم. واستخدمت خمسة أبعاد لنموذج SERFPERF لقياس جودة الخدمة من قبل البنوك الخاصة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء. وأظهرت النتائج أن التعاطف والاستجابة يلعبان أهم دور في مستوى رضا العملاء تليهما الملموسية والتوكيد وأخيرا مصداقية البنك. وتشير نتائج البحث أيضا إلى أن تقديم مستوى عالٍ من جودة الخدمة يزيد من رضا العملاء ويؤدي ذلك بدوره إلى مستوى عالٍ من الإلتزام والولاء للعملاء.

### (٣) دراسات عن التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

دراسة (أحمد، الزين) تناولت مفهوم التحالف الاستراتيجي، وتحديد محاوره، وتوضيح أسباب اللجوء إلى التحالف الاستراتيجي، والأهداف المنتظرة. وأوضحت أيضا بعض نماذج التحالفات الاستراتيجية، وذلك من أجل الوصول إلى ضرورة اعتماد المنظمات الاقتصادية لهذا الأسلوب من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها في السوق.

دراسة (Elmuti & Kathawala 2001) توضح أن التحالفات الاستراتيجية من الممكن أن تكون وسائل فعالة لنشر التكنولوجيا الجديدة بسرعة لدخول أسواق جديدة تتجاوز القيود الحكومية، فالتحالفات الاستراتيجية ليست بسيطة أو سهلة لإنشاء التطور والدعم. وأوضحت أيضاً أنه غالباً ما تغشل مشاريع التحالفات الاستراتيجية بسبب الأخطاء التكتيكية التي تدلى بها الإدارة. وتوضح أنه من أجل تحالفات ناجحة يلزم وضع طاقة ووقتا طويلا من قبل المعنيين، مع وضع خطة شاملة تحدد التوقعات التفصيلية والمتطلبات والفوائد المتوقعة.

دراسة (Todeva and Koke 2005) هدفت إلى توضيح التحالفات الاستراتيجية وتقديم تصنيفاً لأشكالها، وتوضح إدارة التنفيذ ونتائج أداء الأنشطة التعاونية. وتمثل هذه الترتيبات التعاونية تشكيل التنظيمات الجديدة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. وتهدف أيضاً إلى توجيه البحوث المستقبلية حول اختيار الشريك ونماذج الشبكات والعمليات، وفهم التكامل في التحالفات من خلال الانصهار والانشطار وكيفية إدارة ديناميات التنمية .

دراسة (إبراهيم، غانم ٢٠٠٧) تناولت التحالفات الاستراتيجية بين الشركات العملاقة موضحاً مفهوم المؤسسات عابرة القارات والشركات متعددة الجنسيات Transnational corporation Multi natural co. وكذلك صيغ التحالفات بينهم، والشركات المحلية التي تتوجه في الدول التي تمارس فيها نشاطها وأيضاً الشركات العالمية الأخرى. كما أوضحت مفهوم العولمة من المنظور الإداري.

#### (٤) دراسات عن مؤشرات الأداء الرئيسية في مراكز الاتصالات:

##### Key Performance Indicators (KPIs) in contact center

دراسة (Richard A. Feinberg et al 2000) هدفت إلى فهم المحددات التشغيلية لرضا المتصل (العميل) Operational of determinants of caller\customer satisfaction في مراكز الاتصالات

. ومن ثم تقييم العلاقة بين رضا المتصل وبين عدد من المتغيرات الهامة ومنها نسبة المكالمات المغلقة بالنسبة لأول اتصال Average & Percentage of calls closed on first contact و Abandonment ومدى تأثير تلك المتغيرات على رضا المتصل، وركزت الدراسة على مدى أهمية رضا العميل.

دراسة (Willis et al) هدفت إلى دراسة مؤشرات الأداء الرئيسية ( KPIs ) التي تستخدم لقياس الأداء في مراكز الاتصالات. وتوضح تناقض مؤشرات الأداء الرئيسية تاريخياً وحالياً، ويشير البحث بالتحديد إلى ضرورة التركيز على الأداء العالي لمراكز الاتصال.

توصلت الدراسة الى أن أداء مراكز الاتصال القائمة على تكنولوجيا المعلومات يعنى أن توافر البنية التحتية وجودتها يؤثر على ممثلى مراكز الاتصال فى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وأوضحت بناء على الدراسات السابقة أن مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs من وجهه نظر ممثل خدمة العملاء تختلف كثيرا عن وجهه نظر مدير مركز الاتصال أو مسئول المستوى التنفيذى الأعلى. وتوضح أيضا أن هناك أكثر بكثير من المقاييس المتاحة لتقييم أداء مراكز الأتصال.

دراسة (Agarwal et al 2013) توضح أن شركات مراكز الاتصال الهندية تحاول إرضاء العميل عن طريق الحد من التكلفة الإجمالية للمعاملات وتحسين جودة التفاعل مع العملاء. ولكن بات من الصعب بالنسبة لمراكز الاتصالات تحقيق توازن بين الجودة والكفاءة فى حين تحقيق أهداف الشركات.

يعد الهدف من تلك الدراسة هو معرفة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التى تدفع الممارسات الإدارية فى صناعة مراكز الاتصال الهندية، وتحاول أيضا التحقيق فى العلاقة بين المقاييس المختلفة لأداء مراكز الاتصالات المستخدمة فى تقديم رضا العميل. ويوضح هذا البحث كلاً من مقاييس الأداء النوعية والكمية المستخدمة فى مراكز الإتصال وأهميتها بالنسبة لرضا العملاء .

#### يتضح من الدراسات السابقة ما يلى :

- أوضحت الدراسات السابقة اتفاق الباحثين على مدى أهمية صناعة التعهيد Outsourcing، ومدى مساهمته فى الاقتصاد وتوليد فرص العمل، كما أوضحت وضع تلك الصناعة كأحد أنماط التحالفات الاستراتيجية فى ظل العولمة.
- أبرزت بعض الدراسات كيفية اتخاذ قرار التعهيد والعوامل التى تؤثر عليه وذلك لاتخاذ قرار أكثر دقة. كما أوضحت أخرى كيفية اختيار المورد الأفضل وذلك من خلال التركيز على المعايير التى يمكن من خلالها اتخاذ قرار التعهيد واختيار المورد الأفضل وعدم التركيز على المعايير المالية كأساس لعملية الاختيار.
- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية جودة الخدمة ودورها فى تحقيق رضا العملاء ونجاح ونمو المؤسسات.
- كشفت الدراسات السابقة عن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التى تستخدم فى مراكز الإتصالات لقياس الأداء لتحقيق رضا العملاء.

ومن خلال الدراسات السابقة يتبين وجود فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلي سدها في مجال التعهيد بالنسبة لمراكز الاتصالات، والتي يمكن التعبير عنها كما يلى:

ندرة الأبحاث العربية والمصرية التي تناولت التعهيد على الرغم من وجود الكثير من الدراسات الأجنبية في ذلك النطاق. بالإضافة إلى عدم وجود دراسة تطبيقية تتعلق بتحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركات التي يسند إليها الأعمال (التعهيد) في مجال مراكز الاتصالات ورضا العملاء ومدى أهمية ذلك في إستمرار التعاقد.

### مشكلة الدراسة:

تتضح المشكلة في الكشف عما إذا كان لمؤشرات الأداء الرئيسية Key Performance Indicators (KPIs) أثر على رضا العملاء بالنسبة للشركة التي تقوم بتعهيد الأعمال outsourcing من عدمه وبالتالي تأدية الدور المطلوب منها من قبل الشركة التي تعهد بالأعمال client ومن ثم إستمرار التعاقد.

وبناء على ما تقدم وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، فقد تم التوصل الى أن مشكلة البحث تتمثل في عدم وجود رضا عند حصول العملاء على الخدمة من قبل الشركة محل الدراسة (RCC) وبالتالي فإننا بحاجة إلى دراسة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ورضا العملاء. وتدور مشكلة البحث حول الإجابة على التساؤل التالي:

■ ما هو مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وما هي أسباب عدم رضاهم؟  
في ضوء ذلك يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث في عدد من التساؤلات والتي يسعى البحث للإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل وهي كما يلي:

(١) هل توجد علاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة لكل مشروع على حدى في الشركة محل الدراسة (RCC) ورضا العملاء؟ وما هي المؤشرات الأكثر تأثيراً على رضا العملاء بالنسبة لكل مشروع؟

(٢) هل هناك إختلاف بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقاً لبعض خصائص العملاء الديموجرافية (النوع، المكان).

(٣) هل هناك إختلاف بين المشروعات في الشركة محل الدراسة (RCC) من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وتأثيرها على رضا العملاء

متغيرات الدراسة:

## • المتغيرات المستقلة

وقد تمثلت تلك المتغيرات في:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators بالنسبة للخدمة المقدمة من شركات التعهيد Outsourcing في مجال مراكز الاتصالات contact center.

وسيعتمد الباحث على مؤشرات الأداء الرئيسية من دراسة (Agarwal et al 2013) لتكون المتغيرات المستقلة، ويرجع ذلك الى ما وضحته الدراسة من مؤشرات أداء سابقة، والذي كان نتيجته الوصول إلي المؤشرات الحالية، ولكن الباحث يجد صعوبة في قياس جميع المؤشرات حيث إنها ستة عشر مؤشرا وبالتالي سيركز الباحث على عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية التي انتقلت وركزت عليها الكثير من الدراسات وتتمثل فيما يلي:

(١) جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء & Quality of interaction with customers

Contact quality

(٢) متوسط زمن التعامل مع العميل (AHT) Average handle time

(٣) مستوى إنجاز الخدمات (مستوى الخدمة) Service level

## • المتغير التابع:

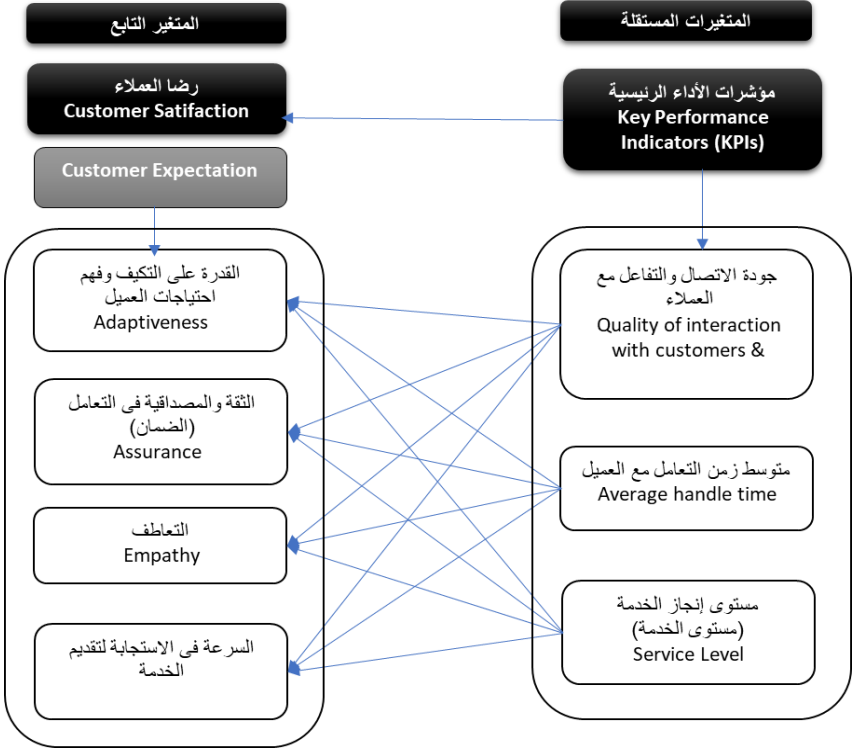
- رضا العميل Customer satisfaction

ويعتمد الباحث لتحديد رضا العملاء على (Burgers, et al, 2000) في نموذج لأبعاد

توقعات العملاء لخدمة الصوت الى الصوت Model of customer expectation

dimensions for voice to voice Service encounters ويتضمن ما يلي:

- القدرة على التكيف وفهم احتياجات العميل Adaptiveness
- الثقة والمصادقية في التعامل (الضمان) Assurance
- التعاطف Empathy
- السرعة في الاستجابة لتقديم الخدمة Authority



### فروض الدراسة:

الفرض الأول: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة لكل مشروع على حدى فى الشركة محل الدراسة Raya contact center ورضا العملاء .

ويتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء .

(٢) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط زمن التعامل ورضا العملاء .

(٣) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إنجاز الخدمات ورضا العميل .

الفرض الثانى: ليس هناك اختلاف متميز ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقا لبعض خصائص العملاء الديموجرافية (النوع، المكان).-



الفرض الثالث: ليس هناك اختلاف متميز ذات دلالة إحصائية بين مشروعات الشركة محل الدراسة Raya contact center من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العميل customer.

### أهداف الدراسة:

- (١) التعرف على درجة وضوح ماهية التعهيد outsourcing باعتبارها أحد أنماط التحالفات الاستراتيجية، ، ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs بالنسبة لمراكز الاتصالات Contact Centers ، ورضا العملاء Customer Satisfaction بالشركة محل الدراسة RCC.
- (٢) تحديد العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة لكل مشروع على حدى فى الشركة محل الدراسة RCC ورضا العملاء.
- (٣) تحديد الاختلاف بين المشروعات فى الشركة محل الدراسة من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وتأثيرها على رضا العملاء.
- (٤) تحديد الاختلاف بين العوامل الديمجرافية من حيث (النوع، المناطق الجغرافية) كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية بين كل من ( العملاء وممثلى الخدمة ) ورضا العملاء.
- (٥) تقييم العلاقة بين الشركات التى تعهد بالأعمال لمصادر خارجية clients وبين تلك المصادر ذاتها التى تقوم بتقديم تلك الأعمال outsourcing (الشركة محل الدراسة RCC) من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ومدى تأثيرها على رضا العميل customer satisfaction، وإستمرارية التعاقد، ووضع العلاقة كتحالف إستراتيجي.

### أهمية الدراسة:

- (١) إن الاهتمام المتزايد بمصر كمركز لخدمات تعهيد الأعمال منبع لأهمية الدراسة. فالحكومة المصرية تقوم بتنفيذ سلسلة من المبادرات للنهوض بهذه الصناعة والحفاظ على تزايد الاهتمام بها. وفقا لمؤشر A.T.Kearn لموقع الخدمات العالمية ٢٠٠٧ هي أن مصر تتقدم على مواقع فى أوروبا الشرقية مثل جمهورية التشيك، المجر، وبولندا بالإضافة الى مواقع أخرى فى الشرق الأوسط وأفريقيا مثل جنوب أفريقيا وتونس كمركز لخدمات التعهيد، وشرعت بالفعل شركات عالمية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مثل شركة سيسكو، جوجل، IBM، ميكروسوفت، أوراكل وأورانج لخدمات الأعمال فى استغلال الطاقة والامكانات المصرية فى مجال تكنولوجيا

- المعلومات ( محفوظ، ٢٠١٠ ). لم ولن تكن تستطيع عمليات التعهيد في مصر تحقيق ذلك التقدم الواضح دون أن تحظى برضا العميل على مستوى الخدمات المقدمة من التعهيد. ومن هنا تعتبر تلك الدراسة محاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين أداء الخدمات المقدمة من الاستعانة بالمصادر الخارجية لتحقيق رضا العملاء وبالتالي نجاح واستمرارية العلاقة بين تلك المصادر Outsourcing والشركات الموكلة لهم Clients.
- (٢) عدم توجيه الاهتمام الكافي من الناحيتين الأكاديمية والعملية في مصر بصفة خاصة لدراسة العلاقة بين الشركات التي تعهد بالأعمال لمصادر أو جهات خارجية Clients والشركات التي تمثل تلك المصادر outsourcing من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية في مراكز الاتصالات ورضا العملاء .
- (٣) تقدم الدراسة تحليلاً للعلاقة بين المصادر الخارجية Outsourcing والموكلين Clients ورضا العملاء Customer satisfaction.
- (٤) وهذا التحليل يمثل إضافة عملية للدراسات المهتمة بدراسة بيئة العمل الداخلية للطرفين الأوليين وتأثيرهما على مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركات التي تعهد بتقديم الأعمال للوصول الى رضا العملاء .
- (٥) وتستمد أهميتها أيضاً من مساعدة الشركة محل الدراسة على تحسين أدائها، وبالتالي استمرار نجاح العلاقة مع الشركات التي تسند إليها الأعمال Clients نظير تأدية الدور المطلوب منها والمتمثل في خدمة عملائها بما يحقق رضاهم عن تلك الخدمة.
- (٦) وتعمل الدراسة على تحقيق التوازن والمتمثل في تقديم المساعدة للقائمين بتحديد نسب مؤشرات الأداء الرئيسية للنظر إليها مرة أخرى بما يحقق رضا العميل.

### أساليب ومنهجية البحث:

يعتمد الباحث في دراسة وتحليل المشكلة على الأساليب التالية:

- حسب الهدف من البحث: إعتد الباحث حسب الهدف من البحث على الأساليب التالية:
  - البحث الاستطلاعي، لتحديد:
  - (١) المشكلة. (٢) المتغيرات. (٣) الأهداف. (٤) البيانات المطلوبة.
  - أسلوب البحث الاستنتاجي لمعالجة مشكلة البحث. وقد اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي الاستنتاجي لوصف وتحليل وعلاج المشكلة محل الدراسة.

- حسب البيانات المطلوبة:

يعتمد الباحث حسب نوع البيانات المطلوبة لعلاج المشكلة على الأساليب التالية:

(١) الدراسة المكتبية: لتجميع وتحليل البيانات الثانوية التالية:

- العولمة والتحالفات الاستراتيجية وأنواعها.
- التعهيد، ومؤشرات الأداء الرئيسية في مراكز الاتصالات.
- رضا العملاء.

ويتم الحصول على تلك البيانات من:

- الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والبحوث والسجلات والتقارير والدوريات والمؤتمرات التي تحظى باهتمام موضوع البحث.

هذا وسوف يقوم الباحث بتصميم نماذج جديدة ( جداول \ أشكال بيانية) لضمان التفسير الموضوعي للبيانات الثانوية.

(٢) الدراسة الميدانية:

وتستهدف تلك الدراسة الحصول على كافة البيانات الأولية المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة. ويتمثل الإطار العام لتلك الدراسة فيما يلي:

○ مجتمع الدراسة:

ويعتبر مجتمع البحث في تلك الدراسة من الصعب تحديد الإطار له. ويتمثل مجتمع البحث فيما يلي:

جميع الفئات المختلفة من المتصلين بخدمة العملاء التي تقوم بها الشركة محل الدراسة المسندة إليها من قبل الشركات المتعاقدة معها لتأدية تلك الخدمات. وتتمثل تلك الشركات بما بها من عملاء في الجدول التالي:

Outsourcing	Clients
Raya Contact Center (RCC)	ماكدونلدز MacDonald's
	دومينوز بيتزا Domino's Pizza
	منصور Mansour Auto
	رينو Renault
	اتصالات مصر Etisalat Misr

○ أسلوب الدراسة الميدانية:

بالرغم أن مجتمع البحث يجب أن يشتمل على جميع الفئات المختلفة من المتصلين بخدمة العملاء

التي تقوم بها الشركة محل الدراسة للحصول على استفسار أو حل مشكلة ما ، إلا أن الباحث يواجه صعوبة في تحديد إطار مجتمع البحث وذلك نظرا لضخامة عدد المكالمات اليومية والتي قد تصل أو تزيد أو تقل في أحد المشروعات ( اتصالات مصر ) ١٤٠٠٠ مكالمة في اليوم الواحد. وبالتالي سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات:

#### ١. نوع العينة:

وسيعتمد الباحث على العينة المنتظمة Systematic Sampling ويرجع ذلك الى أن العينات المنتظمة من العينات الاحتمالية التي تتميز بسهولة وبساطة الاستخدام خاصة في حالة العينات كبيرة الحجم كما هو الحال في تلك الدراسة (إدريس ٢٠٠٨).

#### ٢. حجم العينة:

يمثل مجتمع البحث من وجهة نظر إحصائية جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشرك في صفة معينة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها (إدريس، ٢٠٠٣). وفي ضوء ما سبق، ونظرا لأن البحث الحالي يهتم بالتعرف على دور وكلاء خدمات الاتصالات كأحد أنماط التحالفات الاستراتيجية في تحقيق رضا العملاء عن طريق الكشف عما إذا كان مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators أثر على رضا العملاء بالتطبيق على شركة راية لخدمات الاتصالات والتي تتمثل في المشروعات التالية:

- ماكدونلدز MacDonaldis
- دومينوز بيتزا Domino's Pizza
- منصور أوتو Mansour Auto
- رينو Renault
- اتصالات مصر Etisalat

فإن مجتمع البحث يتمثل في عملاء end-users تلك المشروعات التي تقدم شركة راية لهم الخدمات اللازمة بناء على العقد المبرم بينهما وبين إدارة تلك الشركات التي تعهد Outsource إليها بالأعمال. ونظرا لكبر عدد العملاء حيث إن أى مواطن قد يكون عميلاً محتملاً لتلك الشركات بمعنى أن أى فرد قد يقوم بالإتصال بمركز الاتصالات Call Center (ماكدونلدز) ليطلب وجبة ما، بالرغم أن مجتمع البحث يجب أن يشتمل على جميع الفئات المختلفة من المتصلين بخدمة العملاء التي تقوم بها الشركة محل الدراسة للحصول على استفسار أو حل مشكلة ما ، إلا أن الباحث يواجه صعوبة في تحديد إطار مجتمع البحث وذلك نظرا لضخامة عدد المكالمات اليومية،

مما يدفع الباحث إلى أخذ عينة من العملاء في الشركة محل الدراسة والبالغ عددها ٥٠٠ مفردة. الجدول التالي يوضح عدد المكالمات المستلمة في كل مشروع من المشروعات محل الدراسة داخل شركة راية على مدى شهر ديسمبر ٢٠١٩، يناير ٢٠٢٠، وفبراير ٢٠٢٠

Month	MacDonald's	Domino's Pizza	Mansour Auto	Renault	Total
Dec	640733	5382	23996	7540	-
Jan	581434	5534	23646	5490	-
Feb	705733	5108	26075	5950	-
Total	1927900	16024	73717	18980	2036621
%	94.7%	0.8%	3.6%	0.9%	100.0%
Sample Size	379	3	14	4	400

قام الباحث بجمع تلك البيانات لتحديد حجم العينة الخاصة بكل مشروع من إجمالي العينة محل الدراسة (٤٠٠ مفردة)، وتم تحديد مجموع مكالمات كل مشروع على مدار الثلاثة أشهر والحصول على إجمالي عدد المكالمات لكل المشروعات لتحديد النسبة المئوية لكل منهم وضربها في عدد العينة محل الدراسة (٤٠٠ مفردة) ولكن بسبب تباين عدد المكالمات بين المشروعات وبالتالي التباين الشديد في حجم العينة لكل مشروع، وبالتالي قسم الباحث الـ ٤٠٠ مفردة بالتساوي على المشروعات لتكون العينة عبارة عن ١٠٠ عميل لكل مشروع. كما تم إضافة مشروع اتصالات إلى عينة البحث مع الأخذ في الاعتبار أن شركة اتصالات قد تخلت أو أنهت التعاقد مع شركة راية وقد قام الباحث بجمع بيانات البحث من عملاء هذا المشروع قبل هذا الانتهاء وبالتالي تصبح عينة البحث مكونة من ٥٠٠ عميل كما بتضح من الجدول التالي:

Account	Sample Size
MacDonald's ماكدونلدز	100
Domino's Pizza دومينوز بيتزا	100
Mansour Auto منصور	100
Renault رينو	100
Eisalat اتصالات	100
Total	500

أسلوب جمع البيانات الأولية: يعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الوسائل التالية:

- إعداد قوائم استقصاء تعد لهذا الغرض.
- المكالمات الهاتفية (Bucci 2006) Post-call IVR Survey
- مقابلات متعمقة مع المسؤولين ومنهم قادة الفرق والمديرين ومسؤولى إدارة الوقت Account
- Real Time Management (RTM) & Managers & Team Leaders
- ملاحظات الباحث

ويود الباحث أن يؤكد على أنه سوف يعتمد على قائمة الاستقصاء كوسيلة أساسية لجمع البيانات يتم إعدادها في ضوء المعايير المرجعية كمقياس ليكرت وذلك من أجل الحصول على إجابات تترجم في شكل مقاييس كمية تدعم بنتائج المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والمقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية (إدريس، ٢٠٠٨).

### أساليب تحليل البيانات:

- اعتمد الباحث عند تحليل البيانات، خاصة الأولية على حزمة من الأساليب الإحصائية كما يلي:
  - أساليب التحليل الوصفية (مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت) وذلك لتحليل وتوصيف استجابات المستقصى منهم للكشف عن مدى وجود اختلافات بين آراء المستقصى منهم.
  - أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis (MRA) والذي يساعد الباحث على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتمثل في رضا العملاء وعدد من المتغيرات المستقلة موضوع الاهتمام والمتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في شركات التعميد في مجال خدمات الاتصالات، إلى جانب أسلوب تحليل الارتباط والانحدار Multiple Correlation Analysis الذي يستخدم مع هذا الأسلوب وذلك لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. كما أن تحليل الانحدار المتعدد يمكن الباحث من تحديد أكثر المتغيرات المستقلة أهمية من حيث تأثيرها في المتغير التابع. (إدريس، ٢٠٠٨).
  - أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه (Analysis of Variance (ANOVA) وذلك لتحديد مدى وجود تشابه بين المشروعات في الشركة محل الدراسة.
- وقد راعى الباحث عند اختيار تلك الأساليب المعايير المتعلقة باختيار أساليب التحليل. بالإضافة إلى تلك الأساليب الإحصائية سوف يعتمد الباحث على التحليل المنطقي لتفسير نتائج التحليل الكمي.

## الاختبارات الاحصائية:

- إختبار **F-Test** وإختبار **T-Test** المصاحبين لأسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: سيقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار بغرض اختبار الفرض الأول لتحديد مدى وجود علاقة بين مؤشرات الاداء الرئيسية (KPIs) للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة لكل مشروع على حدة فى الشركة محل الدراسة (Raya contact center) ورضا العملاء،
- إختبار **F-Test** المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه: سيقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار بغرض اختبار الفرض الثالث الذي يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين المشروعات فى الشركة محل الدراسة (RCC) من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العملاء. كما سيتم استخدام هذا الاختبار بغرض اختبار الفرض الثانى الذى يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف متمايز ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقا للمناطق الجغرافية.
- إختبار **Independent-Samples T-Test** بغرض اختبار الفرض الثانى الذى يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف متمايز ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقا للنوع.

## ✚ معدل الردود على الاستقصاء:

بلغت نسبة الردود ٩٢% لعدد ٤٦٠ قائمة استقصاء من أصل ٥٠٠ قائمة استقصاء، حيث انه تم الاتصال بالعملاء محل الدراسة لتحصيل البيانات وبعد مراجعة قوائم الاستقصاء التى تم استيفاءها اتضح أن هناك ٣٧ قائمة غير صالحة حيث أن العملاء رفضوا الاجابة على الاستقصاء من بداية المكالمة، وأيضا عملاء لم يكملوا الاجابة عليها نظرا لإنشغالهم بأشياء خاصة خلال المكالمة مما دفعهم لإنهاء المكالمة وعدم رغبتهم فى تحديد موعد آخر للإجابة عليها. وبناء على ذلك أصبح عدد قوائم الاستقصاء المستوفاه والصالحة لأغراض التحليل ٤٢٣ قائمة استقصاء. ويوضح الجدول التالى نسبة وعدد الردود فى كل مشروع على حدة من مشروعات البحث داخل الشركة محل الدراسة:

اسم المشروع Account Name	قوائم الاستقصاء الموزعة (عدد العملاء الذى تم الاتصال بهم)	قوائم الاستقصاء التي تم جمعها (عدد العملاء الذين ردوا على المكالمة)	قوائم الاستقصاء غير الصالحة (عدد القوائم التي لم يكمل أو رفض العملاء الاجابة عليها)	قوائم الاستقصاء الصالحة	معدل الردود
دومينز بيتزا	100	94	6	88	94.0%
ماكدونالدز	100	96	5	91	96.0%
رينو	100	84	10	74	84%
منصور	100	88	11	77	88%
إتصالات مصر	100	98	5	93	98%
الإجمالى	500	460	37	423	92%

وفيما يلي الخصائص الديموجرافية الخاصة بالشركة ككل متضمنة الخمسة مشروعات محل الدراسة

(١) الخصائص الديموجرافية من حيث النوع: ويوضحها الجدول التالى

النسبة	العدد	الخصائص الديموجرافية
56.7%	240	ذكر
43.3%	183	أنثى
100%	423	الإجمالى

(٢) الخصائص الديموجرافية من حيث المكان: ويوضحها الجدول التالى

النسبة	العدد	الخصائص الديموجرافية
39.7%	168	القاهرة
31.7%	134	الجيزة
11.3%	48	الدلتا
8.5%	36	الاسكندرية
8.0%	34	الصعيد
0.7%	3	البحر الأحمر
100%	423	الإجمالى



### ✚ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث تعكس المعلمات الإحصائية الرئيسية والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالوسط الحسابي mean والانحراف المعياري standard deviation من خلال التطبيق على آراء العملاء المستقصى منهم.

يناقش الباحث الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث كما يلي بالنسبة للشركة محل الدراسة ككل:

#### ١. التحليل الوصفي لمتغيرات مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs:

تم تقييم مستوى رضا العملاء بشكل إجمالي في الشركة ككل من خلال الإجابة على متغيرات مقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتكون من ١٥ متغير تغطي الأبعاد الثلاثة لمؤشرات الأداء الرئيسية.

#### ○ التحليل الوصفي للجودة والتفاعل مع العملاء:

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن رضا العملاء في المشروع محل الدراسة الخاص بالجودة والتفاعل مع العملاء بوجه عام متوسط، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للجودة والتفاعل مع العملاء ككل ٣,٢٢٠ بإنحراف معياري ١,١٠٥ ويتضح من ذلك أن الخدمة المقدمة من الشركة محل الدراسة لا تقدم بالشكل الذي يجعل العملاء راضيين عن الخدمة وذلك بسبب عدم قدرة ممثل خدمة العملاء على حل مشكلة أو طلب أو استفسار العميل من أول اتصال، أو عدم اهتمامه بمشكلته أو إعطاء معلومات خاطئة للعميل أو عدم إظهار التعاطف تجاه مشكلة العميل، أو أن أسلوب وسلوك الموظف لم يتم بالشكل المناسب مع العميل.

#### ○ التحليل الوصفي لمستوى إنجاز الخدمة Service Level:

توضح نتائج التحليل الإحصائي أن رضا العملاء في المشروع محل الدراسة الخاص بمستوى الخدمة بوجه عام متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣,٠٦١ بإنحراف معياري ١,١٤٦١ وهو ما يدل على أن مستوى إنجاز الخدمة لم يقدم بالشكل الذي يرضى العملاء ويرجع ذلك إلى أن بعض العملاء يرغبون في الرد عليهم من ممثل الخدمة بمجرد الاتصال ولا يرغبون في الخدمة الصوتية التي تسبق فترة الانتظار قبل الرد على المكالمات، أو أن العميل انتظر طويلاً قبل الرد على مكالمته.

#### ○ التحليل الوصفي لمتوسط زمن التعامل مع العميل:

إن رضا العملاء في المشروع محل الدراسة الخاص بمتوسط زمن التعامل مع العميل بوجه عام متوسط بعض الشيء حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣,٢٢٧ بإنحراف معياري ١,٢٦٠

ويتضح من ذلك أن مدة المكالمات كانت أطول من اللازم أو أن الموظف وضع العميل على الانتظار دون الحاجة إلى ذلك أو أن مدة الانتظار استغرقت زمنا طويلا.

## ٢. التحليل الوصفي لرضا العميل Customer Satisfaction:

تم تقييم درجة الرضا من خلال الإجابة على متغير رضا العميل عن المكالمات بشكل كامل، وتشير نتائج التحليل الإحصائي بالجدول التالي أن رضا العملاء بشكل كامل عن المكالمات في المشروع محل الدراسة بوجه عام منخفض حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٦٦ بإنحراف معياري ١,٤٠٠ وهو ما يدل على أن الخدمة المقدمة لم تتم بالشكل الذي يجعل العميل راضى على المكالمات.

### 📊 تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض:

#### الفرض الأول: العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ورضا العميل:

يهدف هذا الجزء إلى مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالسؤال الأول للبحث والذي ينص على:

هل توجد علاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing بالنسبة للمشروع محل الدراسة في شركة راية RCC ورضا العملاء؟ وما هي المؤشرات الأكثر تأثيرا على رضا العملاء؟

كذلك يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرض الأول للبحث والذي ينص على:

ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة للمشروع محل الدراسة Raya contact center في شركة راية RCC ورضا العملاء.

ويهدف هذا الفرض إلى تحديد أو الكشف عن العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs (الجودة والتفاعل مع العملاء، مستوى إنجاز الخدمة، ومتوسط زمن التعامل مع العميل) للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing في المشروع محل الدراسة ورضا العملاء.

وتم تقسيم هذا الفرض الرئيسي إلى ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

▪ ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاتصال والتفاعل كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء.

▪ ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط زمن التعامل ورضا العملاء.

▪ ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إنجاز الخدمات ورضا العميل.

وتتلخص أهم النتائج الخاصة بالتحليل بالنسبة للشركة ككل وفقا لمخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي:

١. العلاقة بين جودة الاتصالات والتفاعل ورضا العملاء:

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء بوصفها متغيرات مستقلة ورضا العميل بوصفه متغير تابع وذلك بطريقتين الأولى هي طريقة Enter Method (للعلاقة شكل إجمالي) وطريقة Stepwise Method (للعلاقة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع) بغرض تحديد نوع وقوة العلاقة والأهمية النسبية لمتغيرات جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء وعلاقتها برضا العملاء وذلك كما يلي:

○ نوع وقوة العلاقة:

وذلك عن طريق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Enter Method تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات جودة الاتصال والتفاعل مع العميل ككل مأخوذه بشكل إجمالي ورضا العملاء حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠٠ طبقا لإختبار (F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية قوية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٩٢٢)

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
رضا العملاء	جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء	0.922	0.850	2391.54	0.000	1.168	48.903	0.000

- إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في جودة الاتصال والتفاعل مع العميل تفسر ٨٥% من إجمالي التباين في رضا العملاء حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٨٥٠

○ الأهمية النسبية لمتغيرات الجودة والتفاعل مع العملاء

من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة Stepwise Method تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية، انظر الجدول التالي:

- هناك علاقة قوية بين ستة من متغيرات الجودة والتفاعل مع العملاء (قدرة موظف خدمة العملاء على فهم مشكلتك / طلبك / إستفسارك، حل مشكلتك / استفسارك / طلبك من أول

إتصال، سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة، صحة المعلومات المقدمة من موظف خدمة العملاء، أسلوب وسلوك موظف خدمة العملاء، إهتمام وتعاطف موظف خدمة العملاء بمشكلك / طلبك (إستفسارك) ورضا العملاء حيث أن معامل الارتباط ٠,٨٩٥، ٠,٩٢١، ٠,٩٢٥، ٠,٩٣٠، ٠,٩٣٢، ٠,٩٣٣ على التوالي. كما أن هذه المتغيرات المستقلة تفسر ٨٠%، ٨٤%، ٨٥%، ٨٦%، ٨٦%، ٨٧% على التوالي.

المتغيرات المستقلة (جودة الإتصال والتفاعل مع العميل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
قدرة موظف خدمة العملاء على فهم مشكلك / طلبك / إستفسارك	0.895	0.801	1693.250	0.000	0.601	17.733	0.000
حل مشكلك / إستفسارك / طلبك من أول إتصال	0.921	0.848	1168.225	0.000	0.355	11.352	0.000
سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة	0.925	0.856	831.451	0.000	0.203	4.991	0.000
صحة المعلومات المقدمة من موظف خدمة العملاء	0.930	0.864	665.173	0.000	0.164	4.978	0.000
أسلوب وسلوك موظف خدمة العملاء	0.932	0.868	455.493	0.000	-0.107	-2.144	0.033
إهتمام وتعاطف موظف خدمة العملاء بمشكلك / طلبك إستفسارك	0.933	0.870	397.249	0.000	0.180	2.680	0.008

في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين متغيرات جودة الإتصال والتفاعل (مأخوذ بصورة إجمالية) ورضا العملاء.

وكذلك تم رفض الفرض العدم لسته من متغيرات جودة الإتصال والتفاعل مع العميل (مأخوذ كل متغير على حدة) والتي قد أظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، في حين تم قبول الفرض العدم للأربعة متغيرات الأخرى.

٢. العلاقة بين مستوى الخدمة ورضا العملاء:

○ نوع وقوة العلاقة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مستوى الخدمة ككل مأخوذه بشكل إجمالي ورضا العملاء حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠، طبقاً لإختبار (F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٥٥٢) انظر الجدول التالي إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في مستوى الخدمة تفسر ٣٠% من إجمالي التباين في رضا العملاء حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٣٠٥.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
رضا العملاء	مستوى إنجاز الخدمة	0.552	0.305	184.454	0.000	0.674	13.581	0.000

○ الأهمية النسبية لمتغيرات مستوى إنجاز الخدمة:

من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة Stepwise

Method تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية، انظر الجدول التالي:

يوجد علاقة بين واحد من متغيرات مستوى الخدمة وهو (سرعة الرد على إتصالك بخدمة العملاء) و رضا العميل حيث أن معامل الارتباط ٠,٩٧٨

يفسر المتغير سرعة الرد على إتصالك بخدمة العملاء ٩٥% من إجمالي التباين في رضا العملاء حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٥٦

المتغيرات المستقلة (مستوى الخدمة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
سرعة الرد على إتصالك بخدمة العملاء	0.541	0.293	174.479	0.000	0.348	3.573	0.000
الخدمة الصوتية التي تسبق فترة الإنتظار قبل الرد على مكالمتك	0.556	0.310	94.186	0.000	0.313	3.181	0.000

ويمكن ترتيب متغيرات مستوى الخدمة حسب أهميتها النسبية من الأقل إلى الأعلى كما يلي:

- طول فترة الإنتظار قبل الرد على مكالمتك

- الخدمة الصوتية التي تسبق فترة الإنتظار قبل الرد على مكالمتك

- سرعة الرد على إتصالك بخدمة العملاء

في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين متغيرات مستوى الخدمة (مأخوذ بصورة إجمالية) ورضا العملاء.

وكذلك تم رفض الفرض العدم لمتغيرين من متغيرات مستوى إنجاز الخدمة (مأخوذ كل متغير على حدة) والتي قد أظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، في حين تم قبول الفرض العدم للمتغير الآخر.

٣. العلاقة بين متوسط زمن التعامل مع العميل ورضا العميل:

○ نوع وقوة العلاقة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل ككل مأخوذه بشكل إجمالي ورضا العملاء حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠ طبقاً لإختبار F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية قوية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٨٢٧) انظر الجدول التالي:

إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في متوسط زمن التعامل مع العميل تفسر ٦٨% من إجمالي التباين في رضا العملاء حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٦٨٥

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
رضا العملاء	متوسط زمن التعامل مع العميل	0.827	0.685	913.643	0.000	0.919	30.227	0.000

○ الأهمية النسبية لمتغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل:

من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة Stepwise Method تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية، انظر الجدول التالي:

يوجد علاقة طردية بين واحد من متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل وهو (الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء) و رضا العميل حيث أن معامل الارتباط ٠,٩٧٧

يفسر المتغير (الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء) ٩٥% من إجمالي التباين في رضا العملاء حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٥٤

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء	0.845	0.714	286.755	0.000	0.832	16.934	0.000

ويمكن ترتيب متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل حسب أهميتها النسبية من الأقل إلى الأعلى كما يلي:

- المدة التي تم وضعك فيها على الإنتظار أثناء المكالمة
- الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء

في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل (مأخوذ بصورة إجمالية) ورضا العملاء.

وكذلك تم رفض الفرض العدم لمتغير واحد من متغيري متوسط زمن التعامل مع العميل (مأخوذ كل متغير على حدة) والتي قد أظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا العملاء، كما تم قبول الفرض العدم للمتغير الآخر (المدة التي تم وضعك فيها على الإنتظار أثناء المكالمة).

**الفرض الثاني:** يهدف هذا الجزء إلى مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالسؤال الثاني للبحث والذي ينص على:

هل هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقاً لبعض خصائص العملاء الديموجرافية (النوع، المكان).

كذلك يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرض الثاني للبحث والذي ينص على:

ليس هناك اختلاف متميز ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقاً لبعض خصائص العملاء الديموجرافية (النوع، المكان).

ويهدف هذا الفرض إلى تحديد أو الكشف عن الاختلافات بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs (جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء، مستوى الخدمة، ومتوسط زمن التعامل مع العميل) للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية ورضا العملاء وفقاً لبعض خصائص العملاء الديموجرافية (النوع، المكان).

○ مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء وفقاً لإختلاف النوع:

لتحديد الاختلافات بين العملاء ورضاهم عن الخدمة المقدمة من الشركة محل الدراسة المتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية (مأخوذه بشكل إجمالي ولكل متغير على حدة) وفقاً لإختلاف النوع (ذكر/أنثى). قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس للتشتت، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

أظهرت نتائج أسلوب الوصف الإحصائي أن الوسط الحسابي الإجمالي لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية هو (٣,٢٦٣ للذكور) و (٣,٠٧٨ للإناث) وهو ما يشير إلى أن الرضا عن الخدمة المقدمة للعملاء متقارب بالنسبة للذكور والإناث. كما أن الوسط الحسابي بالنسبة لمؤشر جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء جاءت النتائج كالتالي (٣,٣٠٠ للذكور) و (٣,١١٤ للإناث). أما مستوى الخدمة (٣,١٠٦ للذكور) و (٣,٠٠١ للإناث). أما بالنسبة أما متوسط زمن التعامل مع العميل فقد سجل الذكور ٣,٣٦٢ والإناث ٣,٠٤٩.

أظهرت نتائج T-test عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا للنوع (ذكر/انثى) بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs (مأخوذه بشكل إجمالي) للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء، وكذلك بالنسبة لجودة الاتصال والتفاعل مع العملاء ومستوى الخدمة حيث مستوى المعنوية ٠,٠٦٧ ، ٠,٠٨٥ ، ٠,٣٥١ وبالنسبة لمتوسط زمن التعامل مع العميل فقد جاءت نتائج T-test بوجود إختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا للنوع.

في ضوء ما سبق تم قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لمؤشرات الاداء الرئيسية KPIs (مأخوذة بشكل إجمالي) وفقا لاختلاف النوع.

وعلى الجانب الآخر تم رفض الفرض العدم بالنسبة لمتغير متوسط زمن التعامل مع العميل (مأخوذ بشكل إجمالي) وقبول الفرض البديل. كما تم رفض الفرض العدم بالنسبة لثلاثة من متغيرات جودة الاتصال والتفاعل مع العميل وهي (حل مشكلتك / استفسارك / طلبك من أول إتصال، إهتمام وتعاطف موظف خدمة العملاء بمشكلتك / طلبك / إستفسارك، المصادقية فى التعامل مع موظف خدمة العملاء) كما تم قبول الفرض العدم بالنسبة لأحد متغيري متوسط زمن التعامل مع العميل وهو (الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء).

○ مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء وفقا لإختلاف المكان:

لتحديد الاختلافات بين العملاء ورضاهم عن الخدمة المقدمة من الشركة محل الدراسة المتمثلة فى مؤشرات الأداء الرئيسية (مأخوذه بشكل إجمالي ولكل متغير على حدة) وفقا لإختلاف المكان أو المحافظة التى يعيشون فيها. قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس للتشتت، بالإضافة إلى إختبار F المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه.

أظهرت نتائج أسلوب الوصف الإحصائي أن الوسط الحسابي الإجمالي ٢,٩٦٦ بانحراف معياري ١,٤٠٠ كما أن محافظة الجيزة سجلت وسط حسابي ٣,٠٠٧ وانحراف معياري ١,٤٦٣ حيث كان



عدد العملاء ١٣٤، كما جاءت الاسكندرية بوسط حسابي ٣,٥٢٧ وانحراف معياري ١,٢٩٨ بعدد عملاء ٣٦، أما بالنسبة للقاهرة سجلت ٣,٠٤١ وسط حسابي و ١,٣٧٢ انحراف معياري بعدد عملاء ١٦٨، أما الدلتا والصعيد والبحر الأحمر سجلوا وسط حسابي ٣,٠٦٢، ٢,٦٧٦، ٤,٠٠٠ وانحراف معياري ١,٣٥٩، ١,٤٢٩، ٠,٠٠٠ بعدد عملاء ٤٨، ٣٤، ٣ على التوالي.

جاءت نتائج إختبار F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA بعدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا للمكان (المحافظة) بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء.

في ضوء ما سبق تم قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل حيث لا يوجد اختلاف متميز ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا العملاء وفقا للمكان أو المحافظة التي يعيش فيها العملاء.

**الفرض الثالث:** يهدف هذا الجزء إلى مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالسؤال الثالث للبحث والذي ينص على: هل هناك إختلاف بين المشروعات في الشركة محل الدراسة (RCC) من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العملاء.

كذلك يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرض الثالث للبحث والذي ينص على:

**ليس هناك اختلاف متميز ذات دلالة إحصائية بين المشروعات في الشركة محل الدراسة RCC من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العميل**

ويهدف هذا الفرض إلى تحديد الاختلاف بين المشروعات في الشركة محل الدراسة من حيث مؤشرات الأداء وتأثيرها على رضا العملاء.

لتحديد الاختلافات بين مشروعات الشركة محل الدراسة من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العميل تم تطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس للتشتت، بالإضافة إلى إختبار F المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه.

جاءت نتائج أسلوب الوصف الإحصائي بوسط حسابي لمشروع مكدونلذ بقيمة ٣,١٦٤ وانحراف معياري ١,٣٣٥، والوسط الحسابي لمشروع دومينوز بيتزا ٣,٦٠٢ وانحراف معياري ١,٢٧٣، وكان الوسط الحسابي لمشروع منصور و رينو واتصالات ٣,١٨١، ٢,٥٩٤، ٢,٢٩٠ وانحراف معياري ١,٥١٠، ١,٤٥١، ١,٠٥٨٩ أما الوسط الحسابي الإجمالي ٢,٩٦٦ والانحراف المعياري الإجمالي

أظهرت نتائج إختبار F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادى الإتجاه One Way ANOVA وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشروعات فى الشركة محل الدراسة. فى ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل حيث يوجد إختلاف ذات دلالة إحصائية بين المشروعات فى الشركة محل الدراسة من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية وتأثيرها على رضا العميل.

### نتائج البحث:

فيما يلي النتائج التى توصل إليها البحث الحالى:

- إنخفاض مستوى الرضا بالنسبة لمؤشرات الجودة والتفاعل مع العملاء فى المشروعات داخل الشركة محل الدراسة سواء بالنسبة لكل مشروع على حده خاصة مشروع اتصالات فهو الأقل فى مستوى الرضا أو الشركة ككل ويرجع ذلك إلى عدم قدرة الموظف على حل مشكلة العميل أو تلبية طلبه أو استفساره من أول اتصال مما يدفع العميل إلى الاتصال عدة مرات حتى يتم حل مشكلته، كما أنه يتم تقديم معلومات خاطئة للعميل من جانب موظف خدمة العملاء، وعدم قدرة الموظف على فهم مشكلة أو استفسار أو طلب العميل، وعلاوة على ذلك انخفاض الثقة والمصادقية فى التعامل مع موظف خدمة العملاء، كما أن موظف خدمة العملاء لا يتمتع بالسرعة فى الاستجابة لتقديم الخدمة بما يحقق طلب العميل وبالتالي الحصول على رضاه.
- إن رضا العملاء متوسط بالنسبة لمستوى الخدمة فى الشركة محل الدراسة خاصة مشروع اتصالات وذلك بسبب طول فترة الانتظار قبل الرد على مكالمة العميل، كما أن الخدمة الصوتية التى تسبق فترة الانتظار قبل الرد طويلة وتتضمن العديد من الخيارات التى لا يرغبها العميل حيث أنه اتصل برقم خدمة العملاء حتى يتواصل مع أحد الموظفين وليس سماع خدمة صوتية، بالإضافة إلى عدم سرعة الرد على اتصال العميل.
- إنخفاض مستوى الرضا بالنسبة لمتوسط زمن التعامل مع العميل فى الشركة محل الدراسة وذلك يرجع إلى طول الزمن المستغرق للمكالمة التى تتم بين العميل والموظف والتى تعكس عدم قدرة الموظف على فهم أو التعامل مع العميل فى بعض المشكلات أو عدم إلمامه للمعلومات المطلوب لتلبية استفسار او حل مشكلة العميل، علاوة على ذلك طول المدة التى تم وضع العميل فيها على الإنتظار.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء في الشركة محل الدراسة ورضا العملاء، وجاء من حيث القوة في مشروع دومينز بيتزا مؤشر حل مشكلة أو استفسار أو طلب العميل من أول اتصال، يليه قدرة موظف خدمة العملاء على فهم مشكلة العميل. أما في مشروع ماكودولز جاء من حيث القوة على التوالي قدرة موظف خدمة العملاء على فهم مشكلته، طلب أو استفسار العميل، و سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة، و صحة المعلومات المقدمة من موظف خدمة العملاء، و المصداقية في التعامل مع موظف خدمة العملاء. وبالنسبة لمشروع اتصالات جاء من حيث القوة على التوالي صحة المعلومات المقدمة من موظف خدمة العملاء، و أسلوب وسلوك موظف خدمة العملاء، والمصافية في التعامل مع موظف خدمة العملاء، و حل مشكلة العميل من أول إتصال. وفي مشروع رينو أتى من حيث القوة على التوالي صحة المعلومات المقدمة من موظف خدمة العملاء، و سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة. أما بالنسبة لمشروع منصور أوتو جاءت المؤشرات من حيث القوة كالآتي إهتمام وتعاطف موظف خدمة العملاء بمشكلة أو استفسار العميل، والمصافية في التعامل مع موظف خدمة العملاء، و سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة. أما بالنسبة للشركة محل الدراسة ككل كانت العلاقة من حيث القوة كالتالي قدرة موظف خدمة العملاء على فهم مشكلة أو طلب العميل، وحل مشكلة العميل من أول مكالمة، و سرعة الموظف في الإستجابة لتقديم الخدمة، و صحة المعلومات المقدمة، و أسلوب وسلوك الموظف مع العميل، و إهتمام وتعاطف موظف خدمة العملاء بمشكلة العميل.
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين مستوى الخدمة ورضا العملاء في الشركة محل الدراسة، وقد جاء من حيث القوة بالترتيب على التوالي (سرعة الرد على إتصالك بخدمة العملاء، الخدمة الصوتية التي تسبق فترة الإنتظار قبل الرد على مكالمتك) وذلك بالنسبة للشركة محل الدراسة متضمنه الخمسة مشروعات.
- أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة قوية بين متوسط زمن التعامل مع العميل في الشركة محل الدراسة ورضا العملاء، وكان المؤشر الأكثر من حيث القوة هو الزمن المستغرق للمكالمة بالكامل مع ممثل خدمة العملاء.
- يوجد اختلافات وفقا للعوامل الديموجرافية من حيث النوع (ذكر/أنثى) بين مؤشرات الأداء الرئيسية (جودة الاتصال والتفاعل مع العملاء و متوسط زمن التعامل مع العميل) للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية ورضا العملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات

بالنسبة لمستوى الخدمة وذلك في مشروع دومينوز بيتزا. أما في مشروع ماكودنلذ فيوجد اختلافات من حيث النوع بالنسبة لمؤشرات الأداء الرئيسية. وفي مشروع اتصالات و منصور والشركة محل الدراسة بشكل إجمالي كانت النتائج هي عدم وجود اختلافات من حيث النوع لمؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات وفقا للعوامل الديموجرافية من حيث المكان بين مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية ورضا العملاء وذلك في مشروع دومينوز بيتزا ورينو ومنصور. وقد أتت النتائج في مشروع ماكودنلذ واتصالات بوجود اختلافات من حيث المكان بين مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء. أما بالنسبة للشركة محل الدراسة ككل فجاءت النتائج بعدم وجود اختلافات من حيث المكان أو المحافظة التي يعيش فيها العميل.
- أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات أو فروق بين المشروعات في الشركة محل الدراسة من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا العملاء.

### توصيات البحث:

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع معايير محددة تتعلق بإختيار الموظفين والالتزام بها مثل تحديد مستوى اللغة الأجنبية، مستوى التعليم، الحصول على درجة محددة في اختبار معدل الذكاء IQ والخبرة المطلوبة.</li> <li>• تجنب تعيين أشخاص غير مؤهلين للعمل كمثل خدمة عملاء في مشروع ما. حيث إذا حدث ذلك يجد الموظفين أنهم غير قادرين على مجاراه طريقة العمل السريعة أو تحمل ضغط العمل ومن ثم عدم إلمامهم بكافة المعلومات والمهارات أثناء فترة التدريب حيث أن فترة التدريب لم تحدد بناء على متدربين أقل مهارة وبالتالي يؤدي ذلك إلى فشل هؤلاء الموظفين في تلبية وفهم استفسار أو طلب أو مشكلة العميل</li> </ul>	إختيار الموظفين المناسبين

المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
المديرين Training Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم وتنظيم برنامج تدريبي للموظفين الجدد تحتوي أجدته على جميع الجوانب والمشكلات التي تواجه العميل وليس فقط النقاط الرئيسية حتى يتسنى لممثل خدمة العملاء تحقيق طلب أو فهم أو حل مشكلة العميل من أول اتصال.</li> <li>• تنظيم برنامج تدريبي للموظفين الجدد لتنمية المهارات المطلوبة للتعامل مع جميع أنواع العملاء.</li> <li>• تحديد فترة زمنية كافية للتدريب لإلمام المتدربين بكافة جوانب ومهارات العمل. ويجب أن تتضمن تلك الفترة وجود المتدربين في مكان العمل وجلسهم بجانب أحد ممثلي خدمة العملاء وسماعه ورؤيته وهو يتعامل مع العميل من خلال المكالمات Shadowing حتى يتسنى لهم معايشة أسلوب وطريقة العمل قبل البدء المباشر فيه.</li> <li>• تقديم برامج إرشادية للموظفين الجدد حول أسلوب تأدية مهام العمل، والسياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بالمشروع أو الشركة ككل.</li> <li>• تنظيم برنامج للموظفين الحاليين ذوي الأداء المنخفض لتنمية مهاراتهم للتعامل مع العملاء وتحقيق الأداء المطلوب</li> <li>• مراقبة وملاحظة الموظفين وتعليمهم خاصة الجدد منهم أنماط السلوك المطلوب اتباعها لتحقيق أداء فعال لمسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية.</li> <li>• وضع خطوات محددة لممثل خدمة العملاء لتحسين الجودة والتي يجب أن تتضمن جلسات تدريبية فردية أو مع الفريق بشكل مستمر حتى يكون ممثل خدمة العملاء على علم بكافة المعلومات الحديثة updates حيث أن بعض المشروعات تتميز بديناميكية أعمالها وتحتوي على العديد من التحديثات اليومية في المعلومات.</li> <li>• الإستماع لعدد محدد من المكالمات عن طريق المكالمات المسجلة recorded monitoring أو المكالمات المباشرة Live monitoring أو جنباً إلى جنب side by side monitoring.</li> <li>• وضع خطة لممثل خدمة العملاء حتى يتحسن أداءه في تحقيق متوسط زمن التعامل مع العميل المطلوب والتي يجب أن تتضمن إستماعه للمكالمات الطويلة التي إلتخذت زمناً أطول من اللازم أو المكالمات التي تحتوي على فترات إنتظار طويلة ومن ثم يقوم المدير بتوضيح كيفية إنجاز المكالمة في وقت أقصر. بالإضافة إلى حث ممثل خدمة العملاء على أن يكون مستخدماً سريعاً على نظام التشغيل.</li> </ul>	<p>إمداد ممثل خدمة العملاء بالمعلومات والمهارات المطلوبة للعمل</p>

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الأفكار الجديدة من الموظفين وأخذها بعين الاعتبار وتقديم الجوائز والمكافآت عن تلك الأفكار.</li> <li>• تقديم ووضع برنامج محدد لكل موظف على حدة لتنمية المهارات الخاصة به والعمل على تحسين أى مشاكل فى الأداء. يجب أن يتضمن البرنامج العمل على تحسين المهارات حتى يكون الموظف مستعدا للتقديم على الوظائف الجديدة المتاحة.</li> <li>• التقرب من الفريق حتى يكون فى إنسجام harmony بين موظفى الفريق الواحد.</li> <li>• تنظيم ورش عمل للموظفين الأكثر كفاءه لتدريبهم على مهارات جديد وتنمية المهارات الموجودة لديهم حتى تجدد الحالة النفسية للموظف ويكون لديه دافع دائم للعمل.</li> <li>• إرسال بريد الكترونى يومى فى بداية كل وردية shift يحتوى على كل الأرقام التى حققها الفريق.</li> <li>• إرسال بريد إلكترونى يحتوى على كل المعلومات الجديدة أوالتي تم تحديثها للفريق مع التأكد من عرفة الفريق بتلك المعلومات.</li> </ul>	
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم برنامج مستمر لقياس رضا العملاء سواء عن طريق الخدمة الصوتية الآليه التفاعلية (IVR) Interactive Voice Response أو عن طريق الإتصال من قبل أحد الموظفين بعينة من العملاء.</li> <li>• تعديل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بممثلى خدمة العملاء لتتضمن رضا العملاء.</li> <li>• تنظيم برنامج تدريبى لمديرين الفرق team leaders لتحسين مهاراتهم فى إدارة الفريق وتحسين أداءهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.</li> <li>• تشجيع الأفكار الجديدة لمديرين الفرق وأخذها بعين الإعتبار وتقديم الجوائز والمكافآت.</li> <li>• تكريم ومكافأة الموظفين الذين أظهروا مستويات عالية من الأداء بشكل شهرى وسنوى</li> <li>• مشاركة الموظفين الأداء الشهرى الذى تم تحقيقه فى المشروع</li> </ul>	<p>وضع برنامج لمتابعة وتقييم أداء قادة الفرق وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة للفريق ككل.</p>

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
فريق الجودة Quality Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نوع العينة للمكالمات التي سيتم مراقبتها من جانب فريق الجودة والالتزام بها للإبتعاد عن أى تحيز محتمل تجاه ممثلى خدمة العملاء .</li> <li>• وضع معايير محددة لرصد ومراقبة المكالمات والالتزام بها من جانب موظفى فريق الجودة.</li> <li>• وضع خطوات محددة للمكالمات التى تحتوى على أخطاء لتدريب Coaching الموظف عليها حتى يتجنب تلك الأخطاء فى المستقبل.</li> <li>• إرسال بريد إلكترونى يتحتوى على كل المعلومات المرتبطة بالمكالمات التى تحتوى على أخطاء حتى يصل الموظف إليها بسهولة فى حالة الإحتياج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد برنامج لمراقبة المكالمات وتقييمها</li> </ul>
إدارة التنبؤات والتخطيط Planning and Forecasting Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري مع الأخذ فى الإعتبار توفير عدد كافى من الموظفين حتى يتم تغطية أى غياب أو إنقطاع أو تأخير حتى لا يؤثر ذلك على مستوى الخدمة ومن ثم التأخير وطول فترة الإنتظار قبل الرد على المكالمة والتي تؤثر على رضا العملاء بشكل مباشر.</li> <li>• تحديد نمط معين للجدول الزمنى schedule pattern الاسبوعي أو الشهري</li> <li>• مرونة مواعيد الاستراحة break لممثلى خدمة العملاء خلال اليوم بشكل لا يتعارض مع تحقيق مستوى الخدمة المطلوب service level .</li> <li>• متابعة مستوى الخدمة service level ومتوسط زمن التعامل AHT كل فترة interval محددة خلال اليوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نمط لجدول ممثلى خدمة العملاء .</li> <li>• المتابعة المستمرة لمستوى الخدمة ومتوسط زمن التعامل</li> </ul>

### أولاً : المراجع العربية :

- بوعنان نور الدين ، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء : دراسة ميدانية فى المؤسسة المينائية لسكيدة ، رسالة ماجستير ، ( الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، ٢٠٠٧ )
- ثابت عبد الرحمن إدريس ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض ، ( الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٨ )

- ثابت عبد الرحمن إدريس و دعاء محمد محمد ، نقلا عن (إدريس، ١٩٩٦، ١٩٩٢، Churchill, Jr., 1979 ) ، تحليل الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة فى الجامعات الحكومية المصرية ، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد الثالث والرابع ، المنوفية ، ص ٩-٤٦
- ثابت إدريس ، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات : دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، دولة الكويت ، العدد الرابع ، ٩-٤١
- زينب حورى ، جودة الخدمة لإرضاء العميل وأثرها فى نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى دولى ، إدارة الجودة الشاملة فى قطاع الخدمات ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير ، جامعة منتورى ، ( ٢٠١١ )
- عامر إسماعيل ، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل فى اطار عملية التعهيد : دراسة حالة فى شركة أساسيل للاتصالات الخلوية ، المؤتمر العلمى الدولى عولمة الإدارة فى عصر المعرفة ، (لبنان ، جامعة الجنان ، ٢٠١٢)
- علاء الدين مرجان محفوظ ، صناعة التعهيد ، ( القاهرة ، وزارة التجارة والصناعة ، ٢٠١٠ )
- محمد محمد إبراهيم و عفاف أحمد غانم ، إدارة الأعمال الدولية ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٠٣-٣٢٣

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Biljana Angelova and Jusuf Zekiri, "Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October, 2011, Vol. 1, No. 3
- COPC OSP Standard, "The Performance Management System for Third Parties Providing Customer Support". November, 2012
- Dean Elmuti and Yunus Kathawala, " An Overview of Strategic Alliances". Management Decision 39/3(2001) 205-217
- Dick Bucci, "Post-Call Customer Satisfaction Measurement". April 2006



- Dong-Hong Yang, et., al ., "Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing" . computers & operations research 34( 2007) 3769-3778
- Emanuela Todeva and David Koke, "Strategic Alliances & Model of Collaboration". Management Decision, Vol 43:1, 2005
- Hooi Min Song and Siew Fan Wong, "Understanding Customer Satisfaction in the IT Outsourcing Environment: A Classification of Quality Attributes". Journal of Outsourcing Organizational Information Management, Vol. 2009 (2009)
- Mesay Sata Shanka, "Bank Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Ethiopian Banking Sector". Journal of Business Administration and Management Sciences Research, December, 2012 Vol.1(1),PP. 001-009
- Richard A. Feinberg et ., al ., "Operational Determinants of Caller Satisfaction in the Call Center". International Journal of Service Industry Management. Vol, 11 No. 2, 2000, pp. 131-141
- Sharon Ordoobadi, "Development of Decision Model for Strategic Outsourcing".
- Stephen J. Willis et ., al ., " A Review of Call Center Measurements"
- Sumit Agarwal et ., al ., "Performance Indicators and Customer Satisfaction: with Special Reference to Select Call Centers of India". International Journal of Arts and Commerce, Vol. 2 No. 2 February 2013
- Tim R. Holcomb and Michael A. Hitt, "Toward a Model of Strategic Outsourcing". Journal of Operation Management 25 (2007) 464-481
- Xingqiu Hu et ., al ., "Empirical Analysis on the Effects Providers Outsourcing Capability on Export Performance". International conference on Applied Social Science Research, 2013

