

## العلاقة بين " تعهيد " الخدمة في مجال الاتصال و الرضا الوظيفي دراسه تطبيقية علي شركه إكسيد للاتصالات و نظم المعلومات

د/رضا عطية عبدالمعطي  
دكتور ادارة الاعمال - معهد الادارة والسكرتارية

الملخص: تحتل مصر مركزا متميزاً بين كبري الدول التي تقدم صناعة التعهيد. وهدفت هذه الدراسة الي تحديد ما اذا كان التعهيد يؤدي الي تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق دراسه مؤشرات الاداء الرئيسيه في هذه الشركات و مدي اثرا علي الرضا الوظيفي للعاملين. تمثلت عينة البحث ٢٥٠ موظفاً وباستخدان الاساليب الاحصائية المناسبة, واسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي لمؤشرات الاداء الرئيسية و التي يسعى الموظفين. و بناء علي ما جائت به النتائج, تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تستهدف الرضا الوظيفي و تحقيقه .

الكلمات الدالة: التعهيد - مؤشرات الاداء الرئيسية - الرضا الوظيفي

## The Relationship Between Telecommunication Service Outsourcing and Job Satisfaction: An Applied Study on Xceed for Telecommunications and Information Systems

### **Abstract:**

Egypt has risen to the top of the list of countries that supply outsourcing services around the world. Through the main performance indicators in these firms, this study attempts to assess whether outsourcing works to attain job satisfaction and analyze the influence on job satisfaction. The research sample consisted of 250 employees, and the results revealed a significant effect of the Key performance indicators that employees strive to accomplish on their job satisfaction when utilizing acceptable statistical methodologies. There are also disparities among employees owing to gender and experience level. A collection of recommendations has been proposed based on the findings that target and accomplish job satisfaction.

**Keywords:** outsourcing – key performance indicators – job satisfaction.

## المقدمة :

يعد مصطلح خدمه التعهيد Outsourcing مصطلحاً جديداً , اضيف الي المصطلحات المستخدمة في مجال الإدارة والتكنولوجيا ,في ظل ما تشهده من تطور متسارع ومتنامي وأيضاً عابر للحدود وهذا المصطلح يعبر ببساطة عن مجال جديد هو مجال تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال الحديثة عبر وسيط متخصص تتوفر لديه القدرات والخبرات الفنية التي تمكنه من ذلك.(محفوظ,٢٠١٠) ويمكن القول بأن مصر تحتل

اليوم مركزاً عالمياً في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات القائمة عليها ,وكذا الخدمات المعتمدة علي الأبداع التكنولوجي وتعتبر موطناً للشركات متعددة الجنسيات والرائدة عالميا المتخصصة في تقديم خدمات تعهيد نظم الأعمال

المعلومات LTO علي مستوي العالم (Mcit,٢٠١٦)

لقد اصبح التعهيد الأونة صناعة قائمة بذاتها علي مستوي العالم ,حيث انها تلعب دوراً هاماً في توفير الوقتوالجهد والمال للمنظمات الكبيرة ويعطيها الفرصة لكي تركز في صناعتها الأساسية ومركزها التنافسي, ومن ثم تدر ارباحا كثيرا للدول. و في إطار قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقدم الحكومة المصرية حوافز لجذب الشركات الدولية لأقامة مركزاً للاتصالات/الخدمه و عمليات من نوع تعهيد خدمات اداره نظم الاعمال في مصر. و من بين هذه الحوافز ان تقوم الحكومه المصرية من خلال وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بسداد تكاليف تدريب العمالة و رفع كفاءة الكوادر البشريه المصرية لكي تواكب المقاييس و المعايير المطلوبة للتعامل مع الزبائن من الشركات متعددة الجنسيات ( محفوظ ٢٠١٠)

و تعد شركه xceed شركة حكوميه مصريه متخصصة في مجال تقديم "تعهد" خدمات الاعمال التجاريه في مجال التكنولوجيا التسويق والاتصالات والأبتكار وهذه الشركة تقدم خدمة الكول سنتر حجم عمالة في حدود ٥٠٠موظفاً وهم من ستركز عليهم الدراسة

الحالية بهدف التعرف علي مستوى رضاهم الوظيفي في ضوء قيامهم بتأدية مهامهم الوظيفية.

وتسعي هذه الدراسة الي ايضاح مفهوم تعهيد الخدمات والدراسات ذات الصلة بالتعهيد او الإستعانة بالمصادر الخارجية متضمنة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تسعي منظمات التعهيد إلي تحقيق عن طريق دفع الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة ,كما تتناول الدراسات المتعلقة بأهمية الرضا الوظيفي في المنظمات حيث يمكنها ذلك من النجاح في تحقيق اهدافها مع زبائنهاclients من المنظمات التي تعهد اليها بلاعمال . و اخيراً توضيح الي اي مدي وجود علاقه بين التعهيد و الرضا الوظيفي للعاملين بالشركه محل الدراسة

#### أولاً: الإطار النظري الدراسة.

مفهوم التعهيد أو الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing التعهيد بصفة عامة عبارة عن استعانة إحدى الشركة بطرف ثالث، إما أن يكون هذا الطرف الثالث كياناً تابعاً لها ضمن نفس المجموعة. أو كيان خارجي للقيام بتنفيذ الأنشطة على نحو مستمر والتي عادة يتم

الإشراف عليها من قبل الشركة متلقية الخدمة. وفي أحيان أخرى تعرف بالإستعانة بمصادر خارجية بمسمى

التعاقد من الباطن Subcontracting (FSC 2007) . وأوضحت ( ACCA )

(2011) التعهيد على أنه العملية التي لا يمكن عادة

تأديتها داخل المنظمة من قبل موظفيها وإنما من خلال إبرام عقد من الباطن مع شركة أخرى لفترة طويلة. كما يمكن تأدية وظائف التعهيد داخل أو خارج الموقع. أما

البنك الفيدرالي الأمريكي فيوضح أن الاستعانة بمصادر خارجية عبارة عن نقل المسؤولية الإدارية المباشرة وليس المساءلة لغير المنتمين، فالطرف الثالث هو الذي يقوم بتأدية وتقديم الخدمات من قبل الموظفين الداخليين والإدارة.

(FRB 1999) . أما (Denis, 2003) فقد عرفها على أنها نقل الأنشطة التجارية للمنظمة سواء كانت وظائف أو عمليات إلى مقدم خدمة خارجي قادر علي تقديم الخدمات المطلوبة على النحو المحدد عادة في عقد طويل الأجل. ويوضحه CIPS على أن عبارة عن عملية التعاقد مع طرف ثالث مناسب بمعنى أن يكون لديه الخبرة اللازمة أو الأكثر خبرة في تقديم الخدمة المطلوبة أو أن تعتمد المنظمة على المدى الطويل في تقديم العمليات التجارية غير الأساسية non-core business processes على مقدم خارجي external provider لتلك العمليات. أما (Rob Aalders 2002) فيعني به التعاقد مع طرف ثالث لإدارة العمليات التجارية بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما يمكن القيام في المنظمة الرئيسية. ويذهب (بدر ٢٠٢١) إلى أن التعهيد عبارة عن استعانة المؤسسة بمصدر أو بطرف خارجي لتنفيذ نشاط أو خدمة معينة بهدف توفير الوقت والجهد والمال ويتم تأديتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما تقوم به المؤسسة الرئيسية، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة تركيز المؤسسة الرئيسية لتأدية نشاطها الرئيس. ويرى الباحث أن تلك التعريفات تشير إلى نفس المعنى، وفي مجال "تعهيد" خدمة الاتصالات، فإن شركة ما تعهد لشركة متخصصة في هذا المجال للقيام بالاتصال مع العملاء نيابة عنها وبصفة مستمرة بهدف توفير الوقت والجهد والعمالة وضمان مستوى جيد من خدمة الاتصال مع عملاء الشركة.

أسباب الاستعانة بمصادر خارجية (التعهيد) يعد قرار الاستعانة بمصدر خارجي هو قرار بالغ التعقيد، يستمد جذوره من الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وفيما يلي أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لاتخاذ قرار التعهيد ( Makeer & Mortensen, 2011)

#### •تقليل المخاطرة

•تحسين جودة الخدمة Improve Quality

•السرعة الوصول الي السوء

- الحصول علي افكار جديدة
- تميمه القدرة علي التوسع
- التركيز علي الكفاءات الاساسية
- النمو مع اقل استثمار Growth with Less Investment
- التواصل مع تكنولوجيا الجديدة
- رفع اصول الشركة وقدرتها
- تخفيض التكلفة Reduced cost بينما CIPS فتوضح من خلال تقرير مبادئ
- افضل الممارسات في التعهيد الذي يتضمن قائمة مفصلة من الأسباب لصالح عملية
- الأستعانة لمصادر خارجية Outsourcing0
- وهذه الأسباب كما يلي :
- تحسين ميزانية الشركة
- التنبؤ الدقيق بالتكلفة
- رفع قدرة المنظمة علي العمل مع قوة عاملة أقل عدداً. • رفع قدرة الادارة علي
- التواصل
- بشكل اكثر فعالية في القضايا الاستراتيجية الهامه .
- تقليل الحاجة الي الاستثمار في الأصول المادية والعمل
- تركيز الادارة علي المسؤولية الخارجية للمؤسسة
- مخاطر ومحاذير الاستعانة بالمصادر الخارجية:
- يرى Barthélemy أن "التعهيد" أداة قوية لخفض التكاليف وتحسين الأداء واعادة
- التركيز على الأعمال
- الأساسية. ولكن وفي نفس الوقت، من خلال دراسة يقرب من مائة في أوروبا
- الولايات المتحدة، وجد أن واحدا أو أكثر من سبعة أخطاء تمثل السبب في فشل
- جهودها , وتتمثل الاخطاء في الاتي:
- (١) "التعهيد" لأنشطة لا يجب ان تستعين فيها الشركة لمصادر خارجية .

- (٢) الأختيار الخطأ للشركة القائمة المتعهد اليها.
- (٣) كتابة عقد ضعيف مع المتعهد اليها.
- (٤) مشاكل موظفي الشركة المتعهد اليها.
- (٥) فقدان السيطرة علي نشاط التعهيد.
- (٧) الفشل في تخطيط استراتيجية الخروج، بمعنى ان يتم تبديل المورد او اعادة ادماج نشاط الأستعانة بالمصادر الخارجية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية Key performance indicators (KPIs) للتعهيد في خدمة الاتصال (كول سنتر)  
تتمثل تلك المؤشرات فيما يلي:
- (١) جودة التفاعل مع العملاء وتوضح (COPC, 2020) الأخطاء التي قد تجعل المكالمة لا تحظى
- خطأ يؤثر على المستخدم النهائي: End-user Critical Error  
وعبارة عن خطأ هام من وجهة نظر المستخدم النهائي End user مثل حصول العميل على معلومات خاطئة أو غير كاملة. ويتم احتسابه كالاتي:  
عدد المعاملات أو المكالمات التي لا تحتوى على أخطاء تؤثر على العميل / عدد المعاملات أو المكالمات التي تمت مراقبتها
  - خطأ يؤثر على العمل: Business Critical Error  
وهو عبارة عن خطأ هام من وجهة نظر المصدر الخارجى أو من قبل الشركة التي تعهد بالأعمال ولكن لا يؤثر سلباً على المستخدم النهائي End-user . ويتم حسابة عن طريق: عدد المعاملات أو المكالمات التي لا تحتوى على أخطاء تؤثر على العمل مقسوماً على عدد المعاملات أو المكالمات التي تمت مراقبتها
  - خطأ يدفع العميل إلى مقاضاة الشركة: Compliance Critical Error  
وهو عبارة عن الأخطاء المرتبطة بالوطنية والدولة أو الامتثال الى هيئة تنظيم الصناعة مثل تسريب
- (2) إنجاز الخدمة Service Level فترة انتظار العميل

وهو عبارة عن قياس نسبة المعاملات/المكالمات الواردة في إطار زمني محدد. مثلاً (٩٠ في ١٥١)

إحدى مراكز الاتصالات تعني أن ٩٠% من المكالمات سيتم الرد عليها خلال ١٥ ثانية. وهذا يعني أن

أطول فترة انتظار للعميل حتى يتم الرد عليه لن تزيد عن ١٥ ثانية، ويجب أن يقاس مستوى الخدمة

على أساس المعاملات الداخلة أو المقدمة وليس

(٣) زمن التعامل مع العميل AHT

هو عبارة عن الوقت الذي يقضيه موظف خدمة العملاء لإيضاح أو تفسير أو حل مشكلة العميل أثناء المعاملة. ويتضمن الوقت الذي يقضيه مع العميل ووضع على الانتظار Hold Time والوقت الذي يقضيه الموظف بعد انتهاء المكالمات لإنهاء المعاملة. (COPC 2020)

متوسط زمن التعامل عبارة عن إجمالي زمن التعامل Total Handle Time / عدد المعاملات

Transactions Handled

(٤) الإلتزام بالجدول الزمني: هو عبارة عن مقياس لالتزام الموظفين بما هو محدد لهم بالجدول. لالتزام بنسبة ١٠٠% يعني أن الموظفين منضبطين كلياً. ويتضمن ذلك الجدول الوقت المحدد لعقد الاجتماعات

مع مدير الفريق وكذلك تلقى التدريب اللازم بالإضافة الى تلقي المكالمات. (COPC Anton & Belfiore, 2012)

(٥) التنبؤ: هو عبارة عن الاتصالات المتوقعة forecasted contact load في مقابل الاتصالات الفعلية

actual contact load . والتي تعكس نسبة الاختلاف بين عدد اتصالات العملاء الواردة المتوقعة

خلال فترة زمنية معينة وعدد الاتصالات الفعلية التي تم استلامها أثناء تلك الفترة.

(Agarwal, et., al., 2013)



(٦) عدد المكالمات المقدمة: وهي عبارة عن عدد المعاملا أو المكالمات التي يتم استلامها. أما Calls Answered وهي المكالمات التي تم الرد عليها من قبل ممثلي خدمة عملاء. COPC 2020

(٧) المكالمات التي تم التعامل معها: Calls Handled  
وهي عبارة عن المكالمات التي تم الرد عليها من قبل موظف خدمة العملاء وتم الرد على استفسار أو حل مشكلة العميل.

(٨) نسبة الاشغال Occupancy  
هو عبارة عن مجموع وقت الموظفين على نظام التشغيل متضمنا الوقت الذي لا يتلقون فيه مكالمات والوقت الذي يتعاملون فيه مع المكالمات والوقت المستغرق بعد المكالمات لإنهاء المعاملة بالإضافة إلى الوقت الذي يكون فيه الموظف غير جاهز لاستقبال المكالمات مقسوما على إجمالي الساعات المقررة في العمل ( Belfiore, et., al., 2012)

هو مقياس يعكس نسبة ساعات عمل الموظف حيث يتم تسجيله على نظام التشغيل عن طريق الهاتف وأن يكون نشطاً بمعنى أنه يكون مستعداً لاستقبال المكالمات والذي يتضمن متوسط زمن التعامل مع العميل بكل مكوناته. ( Belfiore, et., al., 2012)

(١٠) الغياب Absenteeism  
تصنف أنواع الغياب إلى غياب منتظم بعذر له والغياب غير منتظم وبدون عذر، فإن النوع الأول مثل الأجازات المرضية أما النوع الآخر مثل التعمد في

(١١) دوران الموظفين Attrition  
هو عبارة عن انخفاض عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في المنظمة بدون استبدالهم بأخرين.  
(Gupta 2013)

### مفهوم الرضا الوظيفي

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالرضا الوظيفي، منها ما يوضحه ( Locke, 1976) بأنه

عبارة عن حالة عاطفية ناتجة عن مدى تصور الموظف لتحقيق قيم العمل المهمة بالنسبة له. ويشير هذا

الرضا إلي مجموعة من سلوكيات الموظفين حول

(Saliu et al, 2015) أوضح أنه يمكن فهمها على أنها استجابة عاطفية للعمل ككل أو فيما يتعلق بجوانب معينة.

وأوضح(محمد، ٢٠١٤ ) أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسو ومحتوى بيئه العمل ومع الثقة والولاء والانتماء، كما أن الرضا الوظيفي

ليس مهما لموظفين فقط وانما لأصحاب المصالح أيضا لأنه يؤدي إلى زيادة

الانتاجية وتقليل معدل دوران العمل. والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد

فعالية المنظمة ورفاهية الموظفين، بينما بالمقابل تتحمل

المنظمة تكاليف باهظة في حال واجهت انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي بين

موظفيها. ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من

المهارات والمعارف و الخبرات مع الآخرين. كما وجد

الباحثون أن زيادة الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة والذي يؤدي بدوره إلى أداء

( Szymon,..al, 2020) فيوضح أن الرضا الوظيفي لو تأثير كبير على كيفية

أداء الموظف لوظيفته. كلا العنصرين لهما تأثير على أداء وسلامة العمل ومدى

تصور الموظف له. فالموظف الراضي يكرس نفسه للعمل، ويؤدي المهام بشكل

أفضل، كما أنو يهتم بالآخرين وبذاته، فضلا عن شعوره بالأمان الوظيفي. أما

في قطاع الخدمات فإن Barween Al Kurdi,.. al 2020 أوضح مدى أهمية رضا الموظفين عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي، لا سيما في صناعة الخدمات. وتعد الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين امراً بالغ الأهمية لأنه المفتاح لتحسين العمليات التجارية حيث أنو يزيد من إنتاجية الموظف على المدى الطويل ويحافظ على العملاء.

**أبعاد الرضا الوظيفي:**

يعد الرضا الوظيفي موقفاً و سلوكاً إيجابياً في أماكن العمل ويؤثر على مدى التزام الموظفين بمتطلبات وظيفتهم. وقد أجرت العديد من الدراسات التجريبية الشاملة من قبل العلماء حول محددات الرضا الوظيفي مع سياقات مختلفة للسلوك التنظيمي ( Darwish, 2000 ) ولتشجيع الإداري ( Burke, 2003 ) ؛ ( Burke & Greenglass ٢٠٠١) والدعم التنظيمي اللذين لهم اهمية في تحديد عوامل دوران الموظفين. ويرى، (النوافعة، ٢٠١٨ ) أن أبعاد الرضا الوظيفي تتمثل في: النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية. والمكافآت والحوافز والجوانب المادية، والنمو والارتقاء الوظيفي واسلوب القيادة والإشراف و الاتصالات والرضا عن مجموعة العمل والنواحي الاجتماعية. أما (Quartey 2013) فقد قاس الرضا بمجموعة من المؤشرات وهي:

- (١) طبيعة العمل (الاستمتاع بالعمل ، والمهام الشيقة والصعبة ، والرضا عن العمل ، والشعور بالنجاح)
- (٢) الجائزة (تشمل، الانتباه عند القيام بالعمل، المهارات والمعرفة بالعمل ، والقيام بعمل قيم)
- (٣) زملاء العمل (مدى تفاهم المنظمات لتوقعات عمل الموظف ، معاملة زملاء العمل باحترام ، تقديم المشرف المساعدة للعاملين ،أما ( Malik &

(Raman,2017) فقد أوضح أن هناك سبعة جوانب للرضا الوظيفي للموظفين في working conditions outsourcing وهي ظروف العمل وظروف العمل advancement supervision والأشراف والتقدم و coworker زميل العمل وwelfare الرفاهية وcreativity والتعويض compensation والدراسات السابقة:

دراسه (Holcomb and Hitt ٢٠٠٧) وهدفت إلى توضيح و فهم التعهيد الاستراتيجي strategic

outsourcing عن طريق الدمج بين المعاملات والموارد. وقد قدمت تعريفاً استراتيجية التعهيد، كما ركزت على إقتصاديات التكلفة الناتجة عن آليات إدارة أكثر كفاءة للنظر في القيمة التي يتم إنشاؤها عند استعادة الشركات بشكل فعال بالقدرات المتخصصة التي توفر عمليات التعهيد. كما الكيفية التي تستخدمها الشركات لفهم قدراتها وكذلك الشركات المتخصصة التي تؤثر على قرارات التعهيد الاستراتيجي.

-دراسة (اسماعيل ٢٠١٢) بحثت الدراسة عن الطرق الكفيلة بإنجاح التعهيد أو الاستعانة بالمصادر الخارجية عن طريق التركيز على معايير اختيار المورد الأفضل واستخدام النماذج الرياضية في معالجة الموضوع. بالإضافة إلى إثناء عنصر الثقافة ونشرها بين منظمات الأعمال، وذلك من خلال إيجاد المنهجيات الصحيحة في التعامل مع

- دراسة (Willis et al) هدفت إلى دراسة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي تستخدم لقياس الأداء

في مراكز الاتصالات. وتشير إلى ضرورة التركيز على الأداء العالي لمراكز الاتصال. كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs من وجهة نظر ممثل خدمة العملاء تختلف كثيراً عن وجهة نظر مدير مركز الاتصال أو مسئول المستوى التنفيذي

الأعلى. وتوضح أيضا أن هناك العديد من المقاييس المتاحة لتقييم أداء مراكز الاتصال.

دراسة (Agarwal et al 2013) هدفت إلي مراكز الاتصالات، كما تحقق في العلاقة بين المقاييس المختلفة للأداء المستخدمة في تقييم رضا العميل. وتوضح أيضا مقاييس الأداء النوعية والكمية المستخدمة في مراكز الإتصال ومدى أهميتها بالنسبة لرضا العملاء.

دراسه (Malik and Raman 2017) أوضحت الدراسه مدى التغير في سوق العمل خلال السنوات القليلة الماضية حيث أجبرت عولمة الاقتصادات والمنافسة الشديدة المنظمات على خفض تكلفة عملياتها، لذلك تسعى الشركات إلي الحصول طريق التعهيد والذي يعمل بدوره إلي خفض التكاليف وضمان مرونة العمل. وهدفت الدراسه إلي فحص وقياس مستوى الرضا الوظيفي.

- دراسه ( Dziuba, el, 2020 ) ( الهدف من هذه الدراسة هو تقييم الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم في العمل. وقد توصات الدراسة إلي أن الرضا الوظيفي يؤدي إلي سلامة العمل. كما أن الموظف الراضي يؤدي واجباته بشكل أفضل ويكون أكثر مسؤولية.

- دراسه (الفاضل تيمان إدريس ٢٠٢٠ وآخرون)هدفت الدراسه إلي التعرف على مدى للموظفين والعمال، وتوصلت لنتائج منها الموظفين والعمال راضون عن الوظيفة وعن طبيعة عملهم وأنهم غير اراضين عن بيئة العمل، ولكن لا توجد علاقة بين عنصر بيئة العمل ورضا الموظفين

والعمال، كما أنهم غيرراضيين عن الأجور والرواتب والحوافز المادية حيث أنها لا تتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به

- دراسه ( Troacă and Bodislav 2012)هدفت الدراسه إلي تحميل مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية ليس من حيث تطوير فقط وانما من حيث

- وكيفية تنفيذه في الخدمة العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الكبيرة في البلدان المتقدمة توصلت لطريقة لخفض التكاليف عن طريق إعادة توجيه جزء من إنتاجها إلى الشركات التابعة أو الشركاء في هذه المجالات. وأدت الإستراتيجية التي اعتمدها هذه الشركات الكبرى إلى خفض تكلفة إنتاجها بنسبة ٢٠٪ تقريبًا، مما شجعها على التأكيد على العولمة المتزايدة مع ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.
- (دراسة Robinson 0206) أوضحت الدراسة الدور المتصور للاستعانة بمصادر خارجية المعلومات في ضغوط العمل، وعدم الرضا. حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الإجهاد المرتبط بالوظيفية وعدم الرضا الوظيفي ومدى التغيير في مهنة تكنولوجيا المعلومات من خلال الاستعانة بمصادر خارجية كما يراها متخصصي تكنولوجيا المعلومات أنفسهم. وتوصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي مثلت مخاوف مستمرة بين الموظفين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية الموظفين مازالوا راضين عن وظائفهم بعد أنشطة التعهيد لتكنولوجيا المعلومات.
- أن صناعة التعهيد تساهم في الاقتصاد القومي والعالمي وكما تساعد على توفير العديد من فرص العمل.
  - أن رضا الموظفين يساعد على نمو المنظمات وبالتالي نجاح صناعة التعهيد
  - أوضحت الدراسات مؤشرات الأداء الرئيسية التي تستخدم في مراكز الاتصالات داخل المنظمات التي تقوم بعمليات تعهيد الأعمال.
  - أبرزت الدراسات مدى ارتباط الرضا الوظيفي وعلى الجانب الآخر يتبين من خلال الدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية في مجال التعهيد بالإضافة إلى عدم وجود دراسته تطبيقية تتعمق بتحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين داخل المنظمات التي تقوم بالتعهيد.

### ثانياً: منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية البحث في تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه وفروضه، كما تشمل كل من أنواع البيانات والمتغيرات والقياس ومجتمع وعينة البحث وطريقة جمع البيانات وأساليب تحميل البيانات واختبار الفروض إحصائياً. الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية كي تساهم بجانب مراجعه الدراسات السابقة في تحديد المشكلة البحثية وصياغة التساؤلات والفروض وأهمية وأهداف البحث والمنهجية. وأجريت الدراسة الاستطلاعية مع عينة ميسرة من الموظفين بشركة Xceed وتضمنت تلك المقابلات أسئلة تغطي التالية لرضا الموظفين تجاه ما يلي:

- متوسط زمن التعامل مع العملاء أثناء حل المشكلات أو الرد على الاستفسارات
  - الحصول على الدعم المطلوب من المشرفين أثناء التعامل مع العملاء.
  - الفترات الطويلة لتلقي الكثير من المكالمات دون الحصول على استراحة
  - الجدول الزمني الموضوع أثناء فترات العمل اليومية.
  - ظروف العمل والتقدم والابداع الوظيفي.
  - مدى الرضا عن العمل بشكل عام.
- بعد أن تم تحميل المقابلات توصل الباحث إلي انخفاض مستوى رضا الفئات المختلفة من الموظفين وفقاً لما يلي:

- زيادة نسبة الأشغال على مدار العمل اليومي مما يجعل الموظفين مشغولون بالتعامل مع المكالمات طول اليوم بدون انقطاع عدم كفاية زمن التعامل مع العميل أثناء المكالمات ويرجع ذلك إلي صعوبة المشكلات التي تواجه العميل والتي تحتاج زمن أطول لحلها.

- الجدول الزمني لا يتماشى مع احتياجات الموظفين لأخذ الاستراحات اللازمة في الوقت المناسب لهم واحتياجاتهم.

□ الاهتمام بظروف العمل وعدم مراعاة ظروف الموظفين و غياب المساعدة التي يحتاجها الموظفين أحيانا أثناء التعامل مع مشكلات العملاء .  
□ انخفاض فرص التقدم أو الترقى الوظيفي، وعدم توفر الوقت الذي قد يقدم الفرص لتقديم الموظفين للإبداع.

- ضعف الادراك الكافي للموظفين تجاه مؤشرات الأداء الرئيسية.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، فإن مشكلة البحث تتمثل في عدم وجود رضا للموظفين عن مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة محل الدراسة Xceed .

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي: ما هو مستوى رضا الموظفين بشركة Xceed عن مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في خدمة الاتصال (كول سنتر)؟

ويعبر عن المشكلة بالتساؤلات البحثية التالية:

(١) هل توجد علاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية

outsourcing بالنسبة للشركة محل الدراسة Xceed ورضا الموظفين؟ وما هي المؤشرات الأكثر تأثير على رضا الموظفين؟

(٢) هل هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لمخدمة المقدمة من المصادر الخارجية

Outsourcing ورضا الموظفين وفقا لبعض خصائص العملاء الديموجرافية؟

(٣) إلى أي مدى يشعر الموظفون بالشركة محل الدراسة بالرضا الوظيفي؟



#### أهداف الدراسة:

- (١) التعرف على ماهية التعهيد أو الاستعانة بالمصادر الخارجية outsourcing بالشركة محل الدراسة Xceed التعرف على مدى ادراك العاملين لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ، وكيفية تحقيقها.
- (٢) تحديد العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing بالنسبة للشركة محل الدراسة Xceed ورضا الموظفين.
- (٣) تحديد الاختلاف بين العوامل الديموغرافية من حيث (النوع، سنوات الخبرة) كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين.
- (٤) قياس مستوى الرضا لدى الموظفين لدى الشركة محل الدراسة Xceed . أهمية الدراسة:
- (١) إن تلك الدراسة بمثابة محاولة مكملة لمحاولات الأخرى المبذولة وذلك من أجل تحسين أداء الخدمات المقدمة من الاستعانة بالمصادر الخارجية لتحقيق رضا الوظيفي.
- (٢) تتمثل الأهمية العلمية في محاولة غلق الفجوة البحثية بنقص المرجعيات حول التعهيد ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركات الخدمة مثل الشركة محل الدراسة Xceed .
- (٣) تقدم الدراسة تحليلاً للعلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في التعهيد Outsourcing والرضا الوظيفي Employee Satisfaction .
- (٤) الدراسة تعمل على تحقيق التوازن والذي يتضح في تقديم المساعدة لمسؤولين عن تحديد نسب مؤشرات الأداء الرئيسية للنظر إليها مرة أخرى بما يحقق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الشركة ككل.

### فروض الدراسة:

الفرض الأول: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين Employee Satisfaction بالشركة محل الدراسة Xceed

ويتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط وقت التعامل مع العملاء كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين.

(٢) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشغال ورضا الموظفين.

(٣) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالجدول الزمني ورضا الموظفين.

الفرض الثاني: لا يوجد اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين وفقا لبعض خصائص العملاء الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: التعهيد في خدمة الاتصال.

وقد تمثلت مؤشرات ذلك المتغير في مؤشرات

الأداء الرئيسية Key Performance Indicators

بالنسبة للخدمة المقدمة من شركات التعهيد Outsourcing في مجال مراكز الاتصالات.

بناء على دراسة ( Agarwal et al 2013 ) لمؤشرات الأداء الرئيسية والتي سيعتمد

عليها الباحث لتكون أبعاد قياس المتغير المستقل، 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 إذ إنيا تتكون من ستة عشر مؤشرات وبالتالي سيركز الباحث على عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية وتتمثل فيما يلي:

(١) متوسط زمن التعامل مع العميل

(٢) الاشغال Occupancy

(٣) دقة التنبؤ Forecasting

(٤) الالتزام بالجدول الزمني Adheren

المتغير التابع: الرضا الوظيفي Employee satisfaction

واعتمد الباحث في تحديد رضا الموظفين على دراسة (Malik & Raman, 2017)

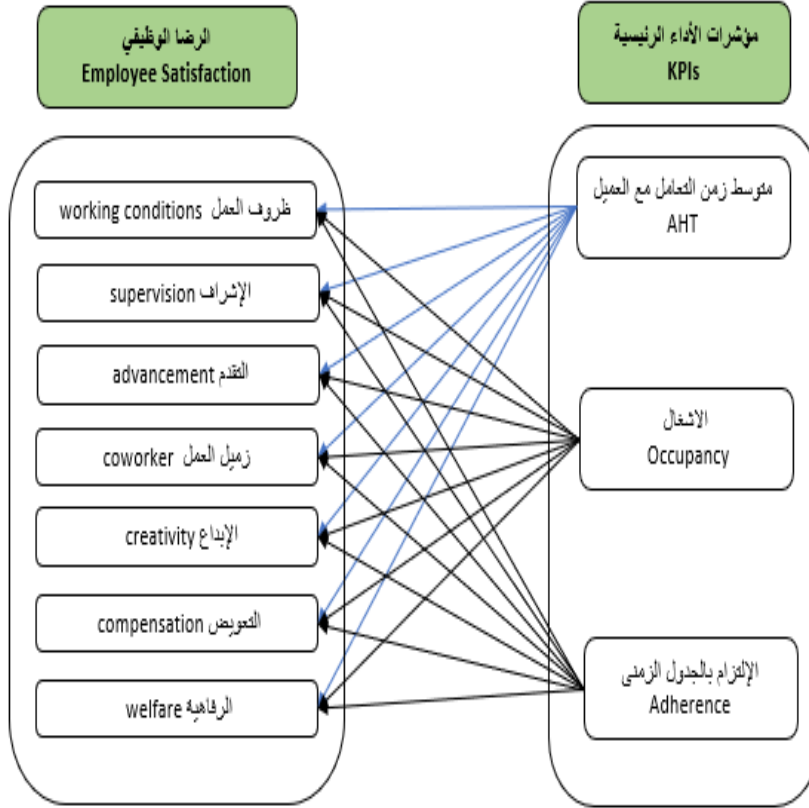
لجوانب الرضا

الوظيفي في التعهيد والتي تضمنت ظروف العمل working conditions و

الاشراف supervision والتقدم

advancement وزميل العمل coworker والإبداع creativity

والتعويض compensation والرفاهية



شكل (١)

العلاقة بين تعهيد الخدمة في مجال الاتصال و الرضا الوظيفي

مجتمع وعينة الدراسة: يبلغ عدد العاملين بشركة Xceed 5397 عاملا. وباستخدام أسلوب الاستقصاء تم توزيع ٢٥٠ استمارة على عينة عشوائية، وقد تم استرداد ١٩١ استمارة فقط من الاستمارات التي تم توزيعها. وعند تدقيق الاستمارات التي تم استردادها تم استبعاد ٢٨ استمارة بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقة الإجابة، وفي النهاية بلغ عدد الاستمارات التي أُجريت عليها التحميل ١٦٣ استمارة بمعدل استجابة ٦٥٪.

#### وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة بالموظفين بمشروع we في شركة Xceed ، أما مجتمع الدراسة فيشمل جميع العاملين بشركة Xceed .

حدود الدراسة:

١ - حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على قياس تأثير مؤشرات الأداء الرئيسية في التعهيد في خدمة الاتصال ( كول سنتر) على مستوى الرضا الوظيفي بالشركة محل الدراسة.

٢- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة خلال الفترة من اكتوبر ٢٠٢١ وحتى مايو ٢٠٢٢

٣- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بشركة Xceed في مشروع We دون التطرق للوحدات التنظيمية الأخرى بالشركة.  
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 المستقضي منهم للكشف عن مدى وجود اختلافات بين آرائهم.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (MRA) Multiple Regression Analysis والذي يساعد الباحث على التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتمثل في رضا الموظفين وعدد من المتغيرات المستقلة موضوع الاهتمام والمتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في شركات التعهيد، إلى جانب أسلوب تحليل الارتباط والانحدار Multiple Correlation Analysis 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)

#### الاختبارات الاحصائية:

- اختبار F-Test واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: سيقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار بغرض اختبار الفرض الأول لتحديد مدى وجود علاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية outsourcing ورضا الموظفين،
- اختبار F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: سيقوم الباحث باستخدام هذا الاختبار بغرض اختبار الفرض الذي يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف متميز ذو دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين وفقاً لسنوات الخبرة.
- اختبار Independent-Samples T-Test بغرض اختبار الفرض الذي يهدف إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف متميز ذو دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين وفقاً للنوع.

#### الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

يوضح الجدول التالي المتغيرات الديموغرافية بحسب فئاتها، حيث فئة الذكور ٩٩ بنسبة ٦٠% والإناث ٦٤ بنسبة ٣٩%. ومن حيث سنوات الخبرة فإن عدد الموظفين أصحاب خبرة أقل من سنة ٣٠ موظفاً بنسبة ٢٠٪، ومن سنة إلي أقل من سنتين ٦٧ موظف بنسبة ٤٠% أما أكثر من ثلاث سنوات فعددهم ٢٨ بنسبة ١٧٪. كما يتضح من الجدول التالي:

## جدول (١)

الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	99	61%
	انثي	64	39%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	32	20%
	من سنة إلى أقل من سنتين	67	41%
	من سنتين . أقل من ثلاث سنوات	36	22%
	أكثر من ثلاث سنوات	28	17.00%

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

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

مناقشة الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

□ التحليل الوصفي لمتوسط زمن التعامل مع العملاء:

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن الرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة الخاص بمتوسط زمن التعامل مع العميل بوجه عام متوسط، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣,٨٤٨ بانحراف معياري ١,٠١٦ ويتضح من ذلك أن متوسط زمن التعامل مع العملاء المطلوب تحقيقه غير عادل بالشكل الذي يرضي الموظفين حتى يتسنى لهم خدمة العملاء بالشكل الذي يلي طلباتهم واستفسراتهم، ويرجع ذلك إلي الزمن المستغرق في حل مشكلات واستفسارات العملاء غير كافي في بعض الأحيان، كما أن المدة التي يتم وضع العميل خلالها على الانتظار قد تطول وبالتالي يصبح الموظف غير قادر على تحقيقها.

### التحليل الوصفي لنسبة الإشغال:

توضح نتائج التحليل الإحصائي أن رضا الموظفين في الشركة محل الدراسة الخاص بنسبة الإشغال بوجه عام متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٣,٨٨٧ بانحراف معياري ٠,٨٣٠ وهو ما يدل على أن نسبة الإشغال لم تقدم بالشكل الذي يرضي الموظفين ويرجع ذلك إلي الموظفين يتعاملون مع الكثير من المكالمات خلال اليوم كما أن الوقت الذي يتلقون فيه التدريب غير كافي بسبب زيادة عدد المكالمات والتي يتطلب الرد عليها.

#### • التحميل الوصفي الالتزام بالجدول الزمني:

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن الرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة الخاص بالالتزام بالجدول الزمني بوجه عام منخفض حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٨٥ بانحراف معياري ١,١٥٨ ويرجع ذلك إلى أن مواعيد العمل وفترة الراحة أثناء العمل لم تقدم إليهم بالشكل الذي يجعلهم راضيين.

#### • التحميل الوصفي للرضا الوظيفي:

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن الرضا بوجه عام منخفض حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي ٢,٩٩٣ بانحراف معياري ١,١٥٧ ويرجع ذلك إلى أن الموظفين لم يجدوا التقدم والرفاهية والتعويض الذي يجعلهم راضيين بالإضافة إلى ظروف العمل والمساعدة المقدمة من المشرفين.



جدول (٢)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	التحرف المعياري
متوسط زمن التعامل مع العميل المطلوب منك تحقيقه خلال المعاملات	3.784	1.044
الزمن المستغرق في حل مشكله / استفسار / طلب العميل	3.977	0.959
المدة التي تضع فيها العميل علي الاضطرار المطلوب منك تحقيقها	3.784	1.044
متوسط زمن التعامل مع العميل	3.848	1.016
عدد المكالمات التي تقوم بتعاملها معاً خلال الوردية الواحدة	3.875	0.828
الوقت الذي تتلقى فيه الترتيب الايام او التحديثات اللازمة	3.898	0.831
الانشغال	3.887	0.830
مواعيد العمل اليومية	3.22	0.959
مواعيد الاستراحات خلال الوردية الواحدة	2.75	1.357
الالتزام بالجدول الزمني Adherence	2.985	1.158
ما مدى رضاك عن ظروف العمل	3.675	0.858
لمساعدة التي تتلقاها من المشرفين	3.198	0.841
التقدم الذي تحققة في العمل الابداع الذي تستطيع ان تقدمه في العمل	2.82	1.46
التعامل مع الزملاء في بيئة العمل	3.891	0.968
الابداع الذي تستطيع ان تقدمه في العمل	2.852	1.247
التعويض الذي تحصل عليه عند وجودك في العمل لثناء الاجازات الرسمية	2.162	1.449
الرفاهية التي تحصل عليها من الشركة	2.355	1.278
الرضا الوظيفي بشكل عام	2.993	1.157
الإجمالي	3.780	1.157

اختبار صدق الفروض:

الفرض الأول: ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية من المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين Employee Satisfaction بالشركة محل الدراسة .Xceed

وبهدف هذا الفرض إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs للخدمة المقدمة من المصادر الخارجية (أي شركة التعهيد) في الشركة محل الدراسة ورضا الموظفين. ويتضمن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط زمن التعامل مع العملاء كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين.

(٢) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشغال ورضا الموظفين القائمين بتقديم الخدمة

(٣) ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام وتتلخص أهم النتائج الخاصة بالتحليل وفقا لمخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على النحو التالي:

١- العلاقة بين متوسط زمن التعامل مع العميل ورضا الموظفين:

استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متوسط زمن التعامل مع العميل بوصفها متغيرات مستقلة ورضا الموظفين بوصفه متغير تابع وذلك بطريقتين الأولى هي طريقة Enter Method (للعلاقة شكل إجمالي) وطريقة Stepwise Method للعلاقة بين كل متغير من المتغيرات اللستقمة والمتغير التابع. بغرض تحديد نوع وقوة العلاقة والأهمية النسبية لمتغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل وعلاقتها برضا الموظفين 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 متوسط زمن التعامل مع العميل مأخوذة بشكل إجمالي ورضا الموظفين حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠١ طبقا لاختبار F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية قوية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٩١١) -إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في متوسط زمن التعامل مع العميل تفسر ٨٥ % من إجمالي التباين في رضا الموظفين حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٨٥٠.

### جدول (٣)

#### العلاقة بين متوسط زمن التعامل مع العميل ورضا الموظفين

المتغير التابع	متوسط زمن التعامل مع العميل	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة	قيمة T	دلالة
رضا الموظفين	متوسط زمن التعامل مع العميل	0.911	0.850	2391.514	0.000	1.168	48.903	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:

وجود علاقة ارتباط قوية بين ثلاثة من متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل (المدة التي تضع فيها العميل على الانتظار المطلوب منك تحقيقه، متوسط زمن التعامل مع العميل المطلوب منك تحقيقه خلال المعاملات، الزمن المستغرق في حل مشكلة/استفسار/طلب العميل) ورضا الموظفين حيث أن معامل الارتباط، ٠.٨٩٥، ٠.٩٢١، ٠.٩٢٣، ٠.٩٢٠، علي التوالي. كما ان هذه المتغيرات المستقلة تفسر ٨٠ ٪ ؛ ٨٤ ٪ ؛ ٨٥ ٪ ؛ ٨٦ ٪ علي التوالي.

**جدول (٤) الأهمية النسبية لمتغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل**

متغيرات المستقلة (جودة الاتصال والتفاعل مع العميل)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
المدّة التي تضع فيها العميل على التظار المطلوب منك تحقيها	0.895	0.801	1693.250	0.000	0.601	17.733	0.000
متوسط زمن التعامل مع العميل المطلوب منك تحقيته خلال المعاملات	0.923	0.848	1168.225	0.000	0.355	11.352	0.000
الزمن المستغرق في حل مشكلة/استفسار/طلب العميل	0.920	0.856	831.451	0.000	0.203	4.991	0.000

في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بلنسبة للعلاقة الاجمالية بين متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل ( مأخوذ بصورة اجمالية) ورضا الموظفين. وكذلك تم رفض الفرض العدم لثلاثة من متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل (مأخوذ كل متغير على حدة) والتي قد أظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا الموظفين.

**٢. العلاقة بين نسبة الاشغال ورضا الموظفين:**

**• نوع وقوة العلاقة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات نسبة الاشغال ككل مأخوذة بشكل إجمالي ورضا الموظفين حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠ طبقا لاختبار F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٥٥١) وفقاً للجدول التالي.

إن المتغيرات المستقلة المتمثلة في نسبة الاشغال تفسر ٣٠ % من إجمالي التباين في رضا الموظفين حيث أن قيمة معامل التحديد ٠,٣٠٥.

**جدول (٥)**

**العلاقة بين نسبة الاشغال ورضا الموظفين**

المتغير التابع	متغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
رضا الموظفين	الاشغال	0.551	0.305	184.454	0.000	0.674	13.581	0.000

الأهمية النسبية لمتغيرات مستوى نسبة الأشغال:  
 من خلال تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة  
 Stepwise Method تمكن الباحث من استخلاص النتائج التالية بالجدول.  
 يوجد علاقة بين واحد من متغيرات الأشغال وهو (عدد المكالمات التي تقوم بالتعامل  
 معها خلال الوردية الواحدة) و رضا الموظفين حيث أن معامل الارتباط ٠,٥٤١  
 يفسر المتغير ٢٩٪ من إجمالي التباين في رضا الموظفين حيث أن قيمة معامل  
 التحديد ٠,٢٩٣

جدول (٦)

الأهمية النسبية لمتغيرات مستوى نسبة الأشغال

المتغيرات المستقلة (نسبة الأشغال)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دالة F	بيتا	قيمة T	دالة T
عدد المكالمات التي تقوم بالتعامل معها خلال الوردية الواحدة	0.541	0.293	174.479	0.000	0.348	3.573	0.000
الوقت الذي تتلقى فيه التدريب الأليم أو التحدييات الأليم	0.555	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 ياي:  
 - عدد المكالمات التي تقوم بالتعامل معها خلال الوردية الواحدة  
 - الوقت الذي تتلقى فيه التدريب الأليم أو التحدييات الأليم  
 في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول البديل بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين متغيرات  
 الأشغال (مأخوذ بصورة إجمالية) ورضا الموظفين.  
 وكذلك تم رفض الفرض العدم لمتغيري نسبة الأشغال (مأخوذ كل متغير على حدة) والتي قد أظهرت  
 علاقة  
 معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا الموظفين .

### ٣- العلاقة بين الالتزام بالجدول الزمني ورضا الموظفين:

#### • نوع وقوة العلاقة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الالتزام بالجدول الزمني مأخوذ بشكل إجمالي ورضا الموظفين حيث أن (مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠) طبقا لاختبار (F-Test). وكذلك توصل الباحث إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية قوية حيث أن (معامل الارتباط = ٠,٨٢٧). ويفسر الجدول التالي المتغيرات المستقلة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني تفسر ٦٨ % من إجمالي التباين في رضا الموظفين حيث أن قيمة معامل التحديد 0.685

#### جدول (٧)

العلاقة بين الالتزام بالجدول الزمني ورضا الموظفين

متغير تابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	تباين	قيمة T	دلالة T
رضا الموظفين	الالتزام بالجدول الزمني	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 تحميل الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة  
Stepwise Method تمكن

الباحث من استخلاص النتائج التالية من الجدول  
يوجد علاقة طردية بين واحد من متغيرات الالتزام بالجدول الزمني ورضا الموظفين  
حيث أن معامل الارتباط  
٠,٩٧٧ يفسر المتغير ٩٥ % من إجمالي التباين في رضا الموظفين حيث أن قيمة  
معامل التحديد ٠,٩٥٤

جدول (٨)

الأهمية النسبية لمتغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل

المتغيرات المستقلة	معامل الربط R	معامل التحديد R2	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
مواعيد الاستراحات خلال الوردية الواحدة	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:

- مواعيد العمل اليومية

- مواعيد الاستراحات خلال الوردية الواحدة في ضوء ما سبق تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة للعلاقة الإجمالية بين متغيرات الالتزام بالجدول الزمني (مأخوذ بصورة إجمالية) ورضا الموظفين.

وكذلك تم رفض الفرض العدم لمتغير واحد من متغيرات الالتزام بالجدول الزمني (مأخوذ كل متغير على حدة)

والتي قد أظهرت علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مع رضا الموظفين، كما تم قبول الفرض العدم للمتغير الآخر (مواعيد العمل اليومية)

الفرض الثاني: يهدف هذا الفرض 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 الموظفين وفقا لبعض خصائص العملاء الديموغرافية؟

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 الموظفين وفقاً لبعض خصائص العملاء الديموغرافية (النوع، سنوات الخبرة).

مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين وفقاً لاختلاف النوع:  
لتحديد الاختلافات بين الموظفين ورضاهم عن الخدمة المقدمة من الشركة محل الدراسة المتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية (مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير على حدة) وفقاً لاختلاف 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 ، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول (٩)

مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين وفقا لاختلاف النوع

مستوى الدلالة	قيمة T-test	الوسط الحسابي		المتغيرات
		لثى	نكر	
0.071	1.719	3.084	4.484	متوسط زمن التعامل مع العميل المطلوب منك تحقيقه خلال المعاملات
0.062	-1.902	4.677	3.277	الزمن المستغرق في حل مشكلة/استفسار/طلب العميل
0.028	-2.101	3.084	4.484	المدة التي تضع فيها العميل على الانتظار المطلوب منك تحقيقها
0.025	2.359	3.148	4.548	متوسط زمن التعامل مع العميل
0.000	3.937	3.175	4.575	عدد المكالمات التي تقوم بتعامل معها خلال الوردية الواحدة
0.000	4.025	4.598	3.198	الوقت الذي تنقضي فيه الترتيب الإزم او التحديثات الإزمة
0.001	3.433	3.187	4.587	الأشغال
0.000	3.531	3.920	2.530	مواعيد العمل اليومية
0.001	3.565	3.450	2.050	مواعيد الأستراحات خلال الوردية الواحدة
0.001	3.569	3.685	2.285	الالتزام بالجدول الزمني
0.002	3.119	4.375	2.975	مأمدي رضاك عن ظروف العمل
0.218	1.341	2.498	3.898	المساعدة التي تتلقاها من المشرفين
0.650	-0.342	2.120	3.520	الثقة الذي تحقه في العمل
0.270	-2.253	3.191	4.591	التعامل مع زملاء بيئة العمل
0.565	-0.578	2.152	3.552	الأبداع الذي تستطيع بلن تقدمه في العمل
0.006	2.717	1.462	2.862	التعويض الذي تحصل عليه عند وجودك في العمل أثناء الأجازات الرسمية

0.858	0.284	1.655	3.055	الرفاهية التي تحصل عليها من الشركة
0.003	3.078	2.293	3.693	الرضا الوظيفي بشكل عام
0.010	2.631	3.078	4.128	الإجمالي

أظهرت نتائج أسلوب الوصف الإحصائي أن الوسط الحسابي الإجمالي لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية هو (٤,١٢٨) للذكور و (٣,٠٧٨) للإناث) وهو ما يشير إلى أن الرضا بالنسبة للذكور أعلى من الإناث. وقد أشارت النتائج إلى وجود تقارب بين الذكور والإناث عن الرضا من الشركة محل الدراسة حيث أن الوسط الحسابي بالنسبة لمتوسط زمن التعامل مع العميل (٤,٥٨٧) للذكور و (٣,١٤٨) للإناث). أما بالنسبة لمؤشر الأشغال جاءت النتائج كالتالي: (٤,٥٨٧ للذكور) و (٣,١٨٧) للإناث). أما الالتزام بالجدول الزمني فقد سجل الذكور ٢,٢٨٥ والإناث ٣,٦٨٥ أظهرت نتائج T-test إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا للنوع (نكر/انثى) بين مؤشرات الأداء الرئيسية مأخوذة بشكل إجمالي في المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين، وكذلك بالنسبة لمتوسط زمن التعامل مع العميل و الأشغال و الالتزام بالجدول الزمني حيث مستوى المعنوية كالتالي (٠,٠٢٥) لمتوسط زمن التعامل مع العميل) و (٠,٠٠١) الأشغال) و (٠,٠٠١) الالتزام بالجدول الزمني). (من ناحية أخرى أظهرت النتائج عدم وجود

اختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا للنوع (ذكر/انثى) بالنسبة للإبداع الذي تستطيع أن تقدمو في العمل ورضا الموظفين.

كما جاءت النتائج بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية وفقا لمنوع (ذكر/أنثى) بالنسبة لمتغير من متغيرات متوسط زمن التعامل مع العميل وهو المدة التي تضع فيها العميل على الانتظار المطلوب منك تحقيقها. وكذلك بالنسبة لمتغيري من متغيرات الاشغال وهما عدد المكالمات التي تقوم بالتعامل معها خلال الوردية الواحدة، و الوقت الذي تتلقى فيه التدريب اللازم أو التحديثات اللازمة ، وكذلك بالنسبة لجميع متغيرات الالتزام بالجدول الزمني.

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

٢. مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين وفقا لاختلاف سنوات الخبرة:

لتحديد الاختلافات بين الموظفين ورضاهم عن في الشركة محل الدراسة المتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية ( مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير على حدة) وفقا لاختلاف سنوات الخبرة. قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس للتشتت، بالإضافة إلى اختبار F المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠)

مؤشرات الأداء الرئيسية ورضا الموظفين وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنة	3.688	1.196
من سنة - أقل من سنتين	3.512	1.344
من سنتين - أقل من ثالث سنوات	4.001	1.414
أكثر من 3 سنوات	3.250	1.718
الأجمالي	3.602	1.253
قيمة F		0.303
مستوى الدلالة		0.821

أظهرت نتائج أسلوب الوصف الإحصائي أن الوسط الحسابي الإجمالي ٣,٦٠٢ بانحراف معياري ١,٢٥٣ كمان أن (من سنتين - أقل من ثلاث سنوات) سجلت أعلى وسط حسابي ٤,٠٠١ وكانت العينة الخاصة بها - كانت ٣٦ . كما (أقل من سنة) بوسط حسابي ٣,٦٨٨ وانحراف معياري ١,١٩٦ ، أما بالنسبة (من سنة - أقل من سنتين) و(أكثر من ٣ سنوات) وسطهما الحسابي كالتالي ٣,٥١٢,٣,٢٥٠ و انحراف معياري ١,٣٤٤,١,٧١٨ جاءت نتائج اختبار F-test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One Way ANOVA بعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة بين مؤشرات الأداء الرئيسية في المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين. فى ضوء ما سبق تم قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل حيث أنو ليس هناك اختلاف متميز ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية في المصادر الخارجية Outsourcing ورضا الموظفين وفقا لسنوات الخبرة.

### مناقشة النتائج:

انخفاض مستوى رضا الموظفين بالنسبة لمؤشرات متوسط زمن التعامل مع العميل في الشركة محل الدراسة ممثلة في عدم كفاية الزمن المطلوب تحقيقه أثناء المكالمات لحل مشكلة أو طلب أو استفسار العميل مما يدفع الموظفين إلي محاولة إنهاء المكالمات طالما أوضح المطلوب منه أثناء المكالمات على الرغم من عدم تأكده من فهم العميل لو. كما أن الموظفين في بعض الأحيان يحتاجون لمدة أطول لوضع العميل على الانتظار لحل مشكلته أو لمتأكد من بعض البيانات والمعلومات قبل توضيحها للعميل، وبالتالي فإن الزمن المطلوب تحقيقه هنا قد يكون غير كافي في بعض الأحيان.

- إن رضا الموظفين بالنسبة لمستوى الإشغال متوسط في الشركة محل الدراسة ويرجع ذلك إلي كثرة عدد المكالمات اليومية التي يتلقاها الموظف أثناء عمله وعدم كفاية الوقت الذي يتلقى فيه التدريب والتحديثات اللازمة لتحسين مستواه لتأدية الوظيفة بشكل أكثر كفاءة.
- الرضا الوظيفي منخفض بالنسبة للالتزام بالجدول الزمني بسبب عدم مراعاة احتياجات الموظفين لمواعيد معينة أحيانا لحل أو تلبية احتياجاتهم الشخصية ، حيث لا يتم أخذ هذا في الاعتبار أثناء وضع الجدول من القائمين عليه في الشركة. كما أن مواعيد الراحة أثناء العمل اليومي لا يختارها الموظف ولكن توضح في مواعيد محددة ويجب على الموظفين الالتزام بها والا سيعتبر مقصراً في عمله اليومي وبالتالي يتأثر راتبه.
- مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام منخفض حيث أن الموظفين أحيانا لا يتلقون المساعدات أثناء التعامل مع حالة/مكالمة صعبة ويؤدي ذلك إلى زيادة زمن التعامل مع العملاء، يعاني الموظفين من الضغط

اليومي بسبب ظروف وطبيعة العمل اليومية، إلى جانب قلة الفرص لمتقري الوظيفي أو الإبداع على المستوى الوظيفي والتعويض يراه البعض أنه غير كافي عندما يتعلق الأمر بالعمل في الإجازات الرسمية، وكذلك انخفاض مستوى الرفاهية. كل تلك الأسباب أدت إلى انخفاض واضح في الرضا الوظيفي.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين متوسط زمن التعامل مع العميل

والرضا الوظيفي في الشركة محل الدراسة وجاءت من حيث القوة متوسط

زمن التعامل مع العميل المطلوب من تحقيقه خلال

المعاملات اولزمن المستغرق في حل مشكلة أو استفسار أو طلب العميل، ثم المدة التي تضع فيها العميل على الانتظار المطلوب منك تحقيقها. كما أوضحت أن هناك علاقة بين الالتزام بالجدول الزمني ورضا الموظفين.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات وفقا للنوع (ذكر/انثى) بين

مؤشرات الأداء الرئيسية وأوضحت

الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة بين مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ورضا الموظفين.

### التوصيات:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة في شكل خطة عمل تنفيذية تحدد آليات التنفيذ وجهات التنفيذ المسؤولة.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية - قسم التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجيّه زمنية كلفة لتدريب الموظفين الجدد حتي يتسنى لهم الإلمام بكافة الجوانب الوظيفية ومن ثم حل مشكلة أو ثلثية انتشار العملاء دون أن يؤثر ذلك بالسلب علي مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• كما يجب وضع برنامج تدريبي للموظفين القاسي يتم فيه مناقشة مشاكلهم أثناء تلقي المكالمات والتعامل معها حتي يتجنبوا تلك الأخطاء في المستقبل.</li> </ul>	التدريب والتهيئة الوظيفية للعاملين الجدد و القداما
المدير المباشر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المساعدات التي يحتاجها الموظفون أثناء التعامل مع المكالمات وحل مشاكل العملاء حتى يتم حل المشكلة من أو اتصال أو البتة عن وضع العملاء علي الانتظار مدة أطول من الألام.</li> <li>• تشجيع الموظفين للعمل علي تحسين أداءهم وبالتالي يزيد من قوتهم علي تحقيق مؤثرات الأداء الرئيسية المطلوبة.</li> <li>• وضع برنامج لتتبع مهارات الموظفين حتي تكون عن طريق إرسال email يومي يتضمن كلفة أرقام مؤشرات الأداء الرئيسية.</li> </ul>	الاهتمام ومساعدة وتشجيع الموظفين لتحقيق أسمى أداء ولتقديم مقترحات والتعبير عن وجهة نظرهم

الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج تدريبي حتى يستطيع الموظف متابعة أدائه بشكل يومي.</li> <li>• إعادة تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يحقق الرضا الوظيفي وكذلك احتياجات العمل.</li> </ul>	وضع برنامج لمتابعة وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية
إدارة التنبؤ والتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نمط لجدول الموظفين بشكل أسبوعي أو شهري مع الأخذ في الاعتبار بعض التغيرات التي قد يتطلبها الموظفون بعد عمل الجدول بمعنى أن يكون هناك أعداد في الورديات يمكن تغييرها من قبل إدارة التنبؤ والتخطيط.</li> <li>• يجب توفير عدد من الموظفين يغطي كافة الاحتياجات أثناء العمل اليومي مع الأخذ في الاعتبار زيادة عدد المكالمات في بعض التوقيتات من اليوم أو غياب أحد الموظفين.</li> <li>• التحمي ببعض المرونة عند وضع مواعيد الرحلة أثناء العمل اليومي بصورة لا تؤثر بشكل سمي على العملاء ولابد عليهم.</li> </ul>	وضع نمط لمجدول الزمنى للموظفين
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج لأستطلاع الرأي لجميع الموظفين بشكل دوري وتحليل النتائج والعمل عليها والتأكد من تطبيقها ومدى تأثيرها على الموظفين.</li> </ul>	وضع معايير محددة والالتزام بها لتحقيق الرضا الوظيفي
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع معايير محددة و واضحة للتزقي الوظيفي</li> </ul>	توضيح السلم الوظيفي كذلك المسارات الوظيفية للتزقيات



## قائمة المراجع

### أولاً: المغة العربية:

- عامر إسماعيل ، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في اطار عملية التعهيد :  
دراسه حالة في  
شركة أساسيل للاتصالات الخلوية ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر  
المعرفة ،  
(لبنان ، جامعة الجنان ، ٢٠١٢)
- إشراقة زين العابدين مجذوب، الفاضل تيمان إدريس، أبو سفيان محمد البشير،  
أمل بشير شكرت الله  
"دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث  
الزراعية- السودان،  
المجلة العربية للنشر العلمي" ٢٠٢٠
- محمد بدر، "دور وكلاء خدمات الاتصالات كأحد أنماط التحالفات الاستراتيجية  
في تحقيق رضا العملاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية  
التجارة، ٢٠٢١
- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحميل  
واختبار الفروض، (الإسكندرية: . الدار الجامعية، ٢٠٠٨)

ثانياً: اللغة الإنجليزية:

- ACCA "Outsourcing" Relevant to ACCA Qualification Paper P3 and Performance Objectives 7, 8 and 9, November 2011
- Aalders, "IT Outsourcing: Making IT Work" Fujitsu Australia 2002
- Burke, R “ Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors”. International Journal of Sociology and Social Policy, 2003, vol 23(8/9), pp. 129-157.
- Burke, R, & E. Greenglass, E., “Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support, Anxiety, Stress and Coping”. An International Journal, 2001, 14(3), 93-115.
- COPC OSP Standard, "The Performance Management System for Third Parties Providing Customer Support". November,2020
- Darwish, Y., “Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country”. Journal of Managerial Psychology, 2000, vol 15(1), pp.6-
- David G. Makeer and Jay P. Mortensen, " Outsourcing to China A Case Study Revisited Seven Years Later" 2011
- Denis, "The Sourcing Column" Canadian Corporate Counsel, Volume 12, Number 5 – March/April 2003
- FRB " Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risks" Federal Reserve Bank of New York, October 1999.

- FSC "Financial Services Commission", "Financial Services Guidance Note Outsourcing" PO Box 940, Suite 943, Europort, Gibraltar - August 2007
- Geetika Malik and A.Venkat Raman "Job Satisfaction of Outsourced Employees in the Indian Automotive Sector: A Case of Blue Collars" Volume 8 Issue 1 June 2017
- Janell R. Robinson" Role of Outsourcing in Stress and Job Satisfaction of Information Technology Professionals" Walden University, 2016
- Jérôme Barthélemy, "The Seven Deadly Sins of outsourcing", Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2
- Jon Anton and Bruce Belfiore, "Industry 12-KPI Benchmark Report: Best-in-Class Call Center Performance", September 2012
- Ros Intan Safinas Munir & Ramlee Abdul Rahman, "Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis", Procedia Economics and Finance 37 (2016) 488 – 496
- 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
- Szymon T. Dziuba - Manuela Ingald - Marina Zhuravskaya "Employees' Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety" Czoto, 2020, volume 2, issue 1, pp. 18-25

-Tim R. Holcomb and Michael A. Hitt, "Toward a Model of Strategic Outsourcing". Journal of Operation Management 25 (2007) 464-481

-Vibha Gupta, " An Analysis of Attrition: Retention strategy for IT/BPO Industry", International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, India, Volume 1, Issue 7, December 2013

Victor-Adrian Troacă and Alexandru Bodislav, "Outsourcing. The Concept", Volume XIX (2012), No. 6(571), pp. 51-58.

- Xingqiu Hu et., al., "Empirical Analysis on the Effects Providers Outsourcing Capability on Export Performance". International conference on Applied Social Science Research, 2013

-Quartey1, "Implications of HR Outsourcing for HR Practitioners Work Behaviors: Evidence from the Mobile Telecommunication Industry in Ghana", International Business Research; Vol. 6, No. 11; 2013 –

[https://mcit.gov.eg/Ar/Media\\_Center/Latest\\_News/News/4269](https://mcit.gov.eg/Ar/Media_Center/Latest_News/News/4269)

- <https://itida.gov.eg/Arabic/Pages/Outsourcing-Egypt.aspx>