

تأثير طرق قياس الأداء على رضا ممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية في شركات الاتصالات اليمنية

عبد الخالق طواف^{1*} أحمد الأنسي²

¹جامعة عمران-الجمهورية اليمنية
²جامعة سبأ-الجمهورية اليمنية

المخلص

خلفية الدراسة ومشكلتها: إنّ ممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية في شركات الاتصالات لا يشعرون بالرضا عن أعمالهم وأوضاعهم، وصرّحوا بذلك أثناء الدراسة الاستطلاعية، وقد يكون أحد الأسباب في ذلك هي طرق قياس الأداء؛ ولذا تركّزت الدراسة على تحديد أثر طرق وأساليب قياس أداء ممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية بشركات الاتصالات اليمنية على رضاهم الوظيفي.

الأهداف: تهدف الدراسة التعرف على تأثير طرق قياس أداء ممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية في شركات الاتصالات اليمنية من حيث نظم قياس الأداء، وواقعية المعايير، وقابليّة تطبيقها، وتفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة، وتأثير المراقبة الشديدة للأداء والمتابعة والتغذية المرتجعة والتوجيه وإدراك الموظف لعدالة قياس الأداء على رضاهم الوظيفي.

الطرق المستخدمة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات من ممثلي مراكز الاتصالات في شركات الاتصالات لتحقيق أهداف الدراسة.

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة، وتأثير إيجابي للمراقبة الشديدة على الأداء، والمتابعة والتغذية المرتجعة، والتوجيه وإدراك الموظف لعدالة قياس الأداء، وبرنامج التقدير والمكافآت، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي بحسب مكان العمل ونظم قياس الأداء. ووجدت فروق بين آراء ممثلي مراكز الاتصال بحسب مكان العمل.

الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة): تم التوصل إلى وجود تأثير لطرق قياس الأداء بأبعادها كافة على الرضا الوظيفي لممثلي مراكز الاتصالات بشركات الاتصالات اليمنية بما في ذلك المراقبة الشديدة. وأوصى البحث بضرورة حوكمة طرق قياس الأداء ونشرها وأصافها بالشفافية، والقيام بإصلاحات إدارية تؤدي إلى إزالة التصارب والتعارض بين الاختصاصات، وتحقيق العدالة في منح الحوافز بحسب طبيعة العمل.

الكلمات المفتاحية

الجمهورية اليمنية، الحوافز، الرضا الوظيفي، شركات الاتصالات اليمنية، طرق قياس الأداء، ممثلو مراكز الاتصالات.

The Impact of Performance Measurement Methods on Job Satisfaction Among Call Center Representatives in Yemeni Telecommunications Companies

Abdulkhaleq Tawwaf^{1*} Ahmad Al-Anesi²

¹Amran university, Yemen

²Saba University, Yemen

Abstract

Background & Statement of the problem: This research investigates the link between performance measurement methods and job satisfaction among call center representatives in Yemeni Telecommunications Companies (YTC). A pilot study indicated low satisfaction levels, prompting this research to analyze the impact of these methods and suggest improvements to enhance employee satisfaction.

Objectives: The study examines how call center performance measurement methods (including system design, standard clarity, and employee understanding) and monitoring practices (strictness, follow-up, and feedback) affect employee satisfaction. The goal is to find methods that boost both performance and employee satisfaction.

Methods: The study examines how call center performance measurement methods—such as system design, standard clarity, and employee understanding—and monitoring practices—such as strictness, follow-up, and feedback—affect employee satisfaction. The goal is to identify methods that enhance both performance and employee satisfaction.

Results: This study investigated call center representatives' job satisfaction and found that understanding quality assurance, fair performance measurement, recognition programs, and effective management practices (such as monitoring, feedback, and guidance) all contribute to higher job satisfaction. Interestingly, workplace location and specific performance measurement systems appeared to have little impact on overall satisfaction.

Conclusions (Recommendations and contributions): The study on Yemeni telecom confirms that performance measurement methods, including strict monitoring, influence call center representatives' satisfaction. The study recommends improving these methods by: 1. Ensuring clear governance, transparency, and communication to enhance understanding and trust in the performance measurement processes. 2. Streamlining administrative processes to avoid conflicts and ensure fair allocation of incentives based on job duties, thereby fostering a sense of equity and motivation among employees.

Key words

Call center representatives, Incentives, Job satisfaction, Performance measurement methods, Republic of Yemen, Yemeni telecom companies.

المقدمة

أصبحت مراكز الاستشارات الهاتفية او (مراكز الاتصال) Call centers جزءاً لا يتجزأ من عمليات معظم الشركات الكبرى في السنوات الأخيرة ورؤية تلك الشركات لمراكز الاتصال - Call centers ليس وسيلة لتقديم الخدمات للعملاء بكفاءة فحسب، بل هي وسيلة للحفاظ على صلة شخصية مباشرة مع الزبائن (Wanjio, 2009).

تلعب قنوات مركز الاتصال دوراً أساسياً في الاتصالات والمعاملات التجارية، خاصة في مواقف العمل الصعبة. تُعدّ كفاءة العمليات، وجودة الخدمة، وإنتاجية الموارد من الجوانب الأساسية للميزة التنافسية لمراكز الاتصال في المنافسة السريعة في السوق. (Abdelrahman, 2021).

وتُعدّ مراكز الاتصال واحدة من أصعب بيئات العمل، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة التغيب، وتسرب الموظفين وارتفاع التكاليف مع انخفاض الجودة المقدمة للعملاء، لذلك عندما تكون البيئة المهنية غير صحية، سيؤدي ذلك إلى الفشل (Wanjio, 2009).

وينطبق ما سبق على شركات الاتصالات اليمنية فيما يتعلق بمراكز الاتصال Call centers الخاصة بها، وتعتبر مراكز الاتصال حديثة نسبياً، وارتبطت وظهرت بدخول شركات الاتصالات إلى اليمن بداية عام 2001م، إلا أنه وخلال العشر سنوات الأخيرة عانى الموظفون من ضغط بيئة العمل، والمتابعة والرقابة الشديدة، وعدم التمكين الوظيفي، والإجهاد الشديد، وانخفاض الرضا الوظيفي، والافتقار إلى الحافز، وتأثير الأساليب والطرق المتبعة غير الملائمة في قياس الأداء. ونتج عن ذلك في النهاية ترك الوظيفة إما بالانتقال إلى أقسام أخرى أو الخروج النهائي من العمل.

إنّ أداء ممثلي مركز الاتصال يؤثر إلى حد كبير على نجاح الشركة أو فشلها في المستقبل. ولضمان جودة خدمة العملاء، يُعدّ التقييم الدائم لأداء ممثلي مركز الاتصال أمراً ضرورياً (Mendelová & Strnáďová, 2021).

لذلك فإنّ قياس الأداء له الإمكانية ليكون مؤثراً جداً وظيفياً، وعملاً إيجابياً مهماً للمنظمة وللموظفين عندما يستخدم بشكل جيد. وتعدّ وظيفة قياس الأداء هي الأهم من أي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة (Ying,

2012)، ولكن هناك جانب آخر لقياس الأداء عندما يستخدم بشكل سيئ أو غير مناسب يصبح عاملاً سلبياً، ويخرج عن الأهداف الموضوعية له.

إنّ العنصر البشري هو الأهم، وهو المكوّن الوحيد الذي لا يسهل التعامل معه كباقي المكوّنات الأخرى (العمليات، والتكنولوجيا، والمباني، والمرافق) ولذلك ينصبّ الاهتمام على تقييم الأداء بالنسبة للموظفين والقسم كذلك. وبالتالي، فإنّ عدم الاهتمام بقياس رضا الموظفين في مركز الاتصال والاهتمام بقياس الأداء للوصول للأهداف الموضوعية من الإدارة فحسب، والاهتمام بمختلف الإحصاءات والتركيز على النتائج والأرقام، وعدم اقتناع الموظفين بالعدالة، وعدم الانحياز في عملية قياس الأداء والضغط على الموظفين، كل ذلك سيزيد من ضغط العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة.

مشكلة البحث

بحسب دراسات متعددة عن الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال، توجد مسببات وعوامل تسهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لها علاقة بإدارة الأداء وقياسه (Abdelrahman, 2021). ومكوّناته منها: المراقبة الشديدة، ونقص التوجيه، وتعارض المهام... الخ. (Birocci & Holmes, 2022) فعلى سبيل المثال، فقد أظهرت الدراسات وجود علاقة ارتباط لمواقف العمل والرضا عن التدريب وتطوير ممثلي مركز الاتصال ودراسات أخرى عملت على دراسة تقييم الرضا الوظيفي لموظفي مركز الاتصال وأثره على الاحتفاظ بهم (Yadav & Rao, 2021)

وكذلك فقد ظهرت مشكلة الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم تنفيذها في مركز الاستشارات الهاتفية بشركة سبافون التي تحرّرت عن بيئة العمل وظروفه، والتي توصلت إلى أنّ هناك عدم رضا وظيفي لديهم، وكان من ضمن العوامل التي يمكن أن تكون لها علاقة بذلك، طرق قياس الأداء التي لم تنزل حتى الآن غير محوكة وشفافة. وقد يكون هذا الوضع سائداً في بقية الشركات؛ ولذا تركّزت المشكلة في دراسة تأثير طرق وأساليب قياس أداء ممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية (مراكز الاتصال) على رضاهم الوظيفي في شركات الاتصالات اليمنية العاملة.

تنبع مشكلة الدراسة من الجانب السلبي لطرق قياس أداء الموظفين

5. مدى تطبيق تلك المقاييس على جميع الموظفين دون استثناء أو تمييز أو تحيز.

أهمية البحث

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، والمتمثل في الطرق (الأساليب) المتبعة في قياس الأداء في مراكز الاتصال في شركات الاتصالات اليمنية، وتأثير ذلك على رضا الموظفين وما يتبعه من تأثير عام على الأداء والجوانب المرتبطة الأخرى بأساليب التقييم مثل الغياب وضغط العمل والتوجيه (Coaching) وخروج الموظفين.

وكذلك مواكبة الطرق والأساليب الجديدة في تقييم الأداء والتطور والتغير الكبير في التكنولوجيا المستخدمة والطرق الجديدة في التواصل مع العملاء، وهذا يتطلب أن تمرّ مراكز الاتصال في اليمن Call centers بتغييرات جذرية وأن يقدر متخذو القرار جهود موظفيهم وأثر ذلك على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توضيح الرؤية للمدير المسؤول في مركز الاتصال، وتطوير بيئة العمل، وتحسين ظروف الموظفين، وتحسين خدمة العملاء.

وعلى الرغم من أنّ هناك العديد من الدراسات والأبحاث، وكذلك الكتابات المقدمة فيما يختص بمراكز الاتصال Call centers على المستوى العالمي، إلا أنّ الدراسات والأبحاث في هذا الجانب ليست متوافرة في اليمن، وتتوفر دراسة وحيدة في هذا المجال، ولهذا فإنّ هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول تأثير طرق قياس الأداء على رضا موظفي مراكز الاتصال، وهي الدراسة الثانية في مجال مراكز الاتصال بشكل عام بحسب علمنا.

نطاق البحث وحدوده

أجري هذا البحث في نطاق أقسام مراكز الاتصال Call centers داخل شركات الاتصالات اليمنية الثلاث (سبأفون YOU- يمن موبايل)، وتم استبعاد شركة (واي) لعدم تمكّن الباحثين من التوزيع فيها، وتم الاستقصاء وجمع البيانات من وجهة نظر موظفي هذه المراكز.

في مراكز الاتصال ومكونات نظام قياس الأداء، من مقاييس كمية وغير كمية خصوصاً وأنّ مراكز الاتصال بشكل عام لها معايير ومقاييس ومؤشرات وإحصاءات خاصة بها، وطرق إدارية لقياس وإدارة ومتابعة هذه المقاييس، وكذلك العدالة والنزاهة في قياس الأداء وما لها من تأثير على رضا الموظفين وما يتبعها من تأثير على الأداء والتسرب الوظيفي، وتأثر مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

لذلك تركّزت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تأثير الطرق المستخدمة لقياس أداء ممثلي مراكز الاتصال على مستوى رضاهم الوظيفي؟

وقد تم وضع عدد من التساؤلات الفرعية التي تساعد على الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة نوجز منها على النحو الآتي:

1. ما مدى تفهم وإدراك الموظفين للمعايير والمقاييس المستخدمة في قياس أدائهم؟
2. هل تتصف طرق القياس بالموضوعية والعدالة من وجهة نظر ممثلي مركز الاتصال؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال نتيجة الطرق المتبعة في قياس الأداء؟
4. هل تُطبّق تلك المقاييس على جميع الموظفين بموضوعية؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة: في البحث والتدقيق حول طرق قياس الأداء في مراكز الاتصال (C.C) في شركات الاتصالات اليمنية، ومكونات قياس الأداء وخطواته، وقياس تأثيرها على الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال، وتنفرع من هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية:

1. التعرف على مستوى تفهم الموظفين وإدراكهم للمعايير والمقاييس المستخدمة في قياس أداء ممثلي مراكز الاتصال في شركات الاتصالات اليمنية.
2. تحديد مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال.
3. التعرف على تأثير المراقبة على الرضا الوظيفي.
4. التأكد من موضوعية وعدالة طرق القياس وآراء العاملين فيها.

الدراسات السابقة

دراسة (Kiestner, 2023): تهدف هذه الدراسة إلى التكيف PDC للاستخدام مع الموظفين في مركز اتصال مؤسسة مالية لإجراء تقييم منهجي للعوامل المتعلقة بدعم الموظفين في جميع أنحاء الإدارة. وكانت قائمة فحص تشخيص الأداء، "Performance Diagnostic Checklist (PDC Checklist)"، التي تم تطويرها لتحديد المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين بي دي سي، وقد وجد أنه فعال في مجموعة متنوعة من الإعدادات، ولكن مراجعة الأدبيات تشير إلى أنه لم يتم استخدام هذا الأسلوب لتقييم دعم موظفي مركز اتصال في المؤسسات المالية. وتشير نتائج الدراسة إلى مستويات عالية بشكل عام من دعم الموظفين، ولكنها تشير إلى إمكانية التحسين في توصيل مؤشرات أداء مركز الاتصال، بالإضافة إلى مراقبتها وتقديمها بشكل واضح لتقييم الأداء.

دراسة (حسن، 2022): حول نظم تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات اليمنية، ركزت على دراسة تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد دور نظم تقييم الأداء في شركات سبأفون و MTN و Y ووضّحت الدراسة أن لآليات التقييم دورًا كبيرًا في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الثلاث، ولكن هذه الدراسة درست الموظفين بشكل عام، ولم تركز على الكول سنتر، ولم تدرس شركة يمن موبايل وهي أكبر شركة اتصالات في اليمن؛ ولهذا جاء هذا البحث ليعطي مجتمع شركات الاتصالات كاملًا.

دراسة (Birocci, 2022): ركزت هذه الدراسة على النموذج النظري لأراء ممثلي خدمة العملاء تجاه وظائفهم، ومستوى رضاهم عن التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالموظفين داخل البرامج الموجودة في الولايات المتحدة كبرنامج خدمة مراكز الاتصال الواردة، وكان الغرض من هذا البحث الارتباطي الكمي هو التحقق مما إذا كانت مواقف العمل والرضا عن التدريب والتطوير لها علاقة بالاحتفاظ بالموظفين داخل مراكز الاتصال الواردة في الولايات المتحدة وإلى أي مدى. تم استخدام منهجية كمية لاستكشاف ما إذا كانت مواقف العمل والرضا عن التدريب والتطوير تؤثر على بقاء ممثلي مراكز الاتصال في البرامج الموجودة في الولايات المتحدة "كخدمة مراكز الاتصال الواردة".

عينة هذه الدراسة البحثية نشأت من برنامج كخدمة لممثلي خدمة العملاء في مركز الاتصال الداخلي داخل منظمة إدارة المزايا.

وكانت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أن العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة كانت منخفضة متوسطة وكانت ذات دلالة إحصائية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموظفين والرضا عن التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين واتجاهات العمل.

دراسة (Abdelrahman, 2021): تهدف هذه الدراسة أتمتة تقييم الأداء في مراكز الاتصال باستخدام أساليب التعلم العميق المختلفة. يتم تصميم المكالمات المسجلة في مركز الاتصال وتصنيفها إلى تقييمات عالية أو منخفضة الأداء مصنفة على أنها مكالمات منتجة أو غير منتجة. يأخذ النموذج المفاهيمي المقترح في الاعتبار منهج شبكة التعلم العميق لنمذجة المكالمات المسجلة كنص وكلام.

المساهمات الرئيسية لهذه الأطروحة هي:

- تطوير طريقة للتعرف على الكلام باللغة العربية من أجل النسخ التلقائي للكلام إلى نص.
- رسم العديد من بنيات DNN لتحسين تقييم الأداء باستخدام ميزات الكلام المعتمدة على MFCC و LLD.
- تطوير وظيفة تشابه الوزن الأقصى (MWS) لتتفوق على وظيفة SoftMax المستخدمة في طبقة الانتباه.
- اقتراح أسلوب متعدد الوسائط للجمع بين نماذج النص والكلام للحصول على أفضل تقييم للأداء.

دراسة (Mendelová & Strnádoová, 2021): تركزت الدراسة على تطبيق جديد ومستقبلي نسبياً لبيانات تحليل المغلف (DEA) في تقييم أداء الموظفين، وتم اقتراح منهج لتقييم أداء ممثلي مركز الاتصال بناءً على أقربهم كفاءة. نظرًا لأن مراكز الاتصال تتعامل مع غالبية التفاعلات بين العملاء والشركة. إن أداء ممثلي مركز الاتصال يؤثر إلى حد كبير على نجاح الشركة أو فشلها في المستقبل. ولضمان جودة خدمة العملاء، يعد التقييم الدائم لأداء ممثلي مركز الاتصال أمرًا ضروريًا.

تم تقييم الأداء بتنسيق مصفوفة DEA. ونتيجة لذلك، كان ممثلو مركز الاتصال مقسمين إلى أربع مجموعات: "النجوم، والأبقار النقدية، وعلامات الاستفهام، والكلاب الفقيرة". (بحسب اعتقاد الباحثين هذا التقسيم يستعير نفس مسميات دورة حياة المشروعات أو

بكمية البيانات التي تصل نتيجة للقياس وعدم الاستفادة من تلك البيانات، وتتفق الدراسة مع رؤية البحث الحالي حول أهمية بعض المقاييس، والتخلي عن مقاييس أخرى تمثل تضارباً في عملية قياس أداء ممثل مركز الاتصال. ولم تتعرض هذه الدراسة إلى المقاييس التي تختص بممثل مركز الاتصال مرتبطة بالتقييم، وإنما ركزت على المقاييس العامة لمراكز الاتصال والتي يمكن استخدامها على جميع المستويات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة جوانب متعددة منها الأداء وإدارة الأداء، وكذلك العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي والعكس، فضلاً عن عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي لدى ممثلي مراكز الاتصال. وتناولت موضوعات مهمة منها معوقات تقييم الأداء الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على دوران العمل والإجهاد وضغط العمل. وتناولت كذلك مؤشرات الأداء الرئيسة - Key Performance Indicators وعلاقة تلك المؤشرات بالرضا الوظيفي والاتجاهات في تطبيق مقاييس الأداء. واعتمدت بعض تلك الدراسات والأبحاث على المنهج الكمي والوصفي، ودراسات أخرى على منهج دراسة الحالة فمثلاً تلتقي دراسة (حسن، 2022) مع الدراسة الحالية حول تقييم الأداء في شركات الاتصالات اليمنية، ولكنها تتكلم بشكل عام ولم تتعرض الدراسة إلى طرق قياس الأداء، وكذلك الرضا الوظيفي أما دراسة (Birocci, 2022) فتلتقي مع الدراسة الحالية في تأثير تطوير التدريب على الرضا الوظيفي، ولكنها لم تتعرض إلى موضوع التوجيه "Couching" والذي يصاحب عملية قياس الأداء أما دراسة (Mendelová & Strnádoová, 2021) فتلتقي مع الدراسة الحالية حول مقاييس أداء مراكز الاتصال المستخدمة في قياس الأداء وتقييمه ولكنها أيضاً لم تدرس رضا الموظفين واقتناعهم بتلك المقاييس التي تهتم بها هذه الدراسة. والملاحظ أن الدراسات العربية قليلة جداً في مجال مراكز الاتصال، ولم يتسن الوصول إلى دراسات اهتمت بالرضا الوظيفي في مراكز الاتصال. كل تلك الدراسات مهّدت وفتحت المجال للبحث والتتقيب في سبيل إنجازه.

أوجه تميّز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

يتميّز هذا البحث بتركيزه على جانب معيّن من عمليات وأنشطة شركات الاتصالات في اليمن وهي مراكز الاتصال Call Centers لم تذكر بالأدبيات والدراسات السابقة من خلال الاهتمام بقياس أداء ممثلي مراكز الاتصال ومؤشرات الأداء القياسية المستخدمة، والتحقق

دورة حياة المنتجات) وأخيراً، استناداً إلى النهج المقترح، تم صياغة عدد من التوصيات لمديري مراكز الاتصال حول كيفية تحسين أو الحفاظ على موظفيهم، وكذلك صياغة إطار عمل لمديري مراكز الاتصال لتقييم أداء ممثلي مراكز الاتصال والتخطيط والتنفيذ خطوات لتحسين جودة خدمات مركز الاتصال.

دراسة (Kathure, 2018): هدفت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين العاملين موظفين في مركز اتصال هورايزون، وكانت أهداف الدراسة هي تحديد تأثير الأجر الأساسي، وبرامج التدريب، وظروف العمل، وتمكين العاملين، والرضا الوظيفي. اعتمدت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي لمجتمع الدراسة تم اختيار عدد من موظفي Horizon Contact Center المقيمين في نيروبي، ووجدت الدراسة أن ظروف العمل أثرت في HCC على رضا الموظف عن الوظيفة في الممثل، وكان لظروف العمل أقل الأثر على الرضا الوظيفي للموظفين، يليها الراتب الأساسي، ثم التمكين بينما كان لبرامج التدريب أقل الأثر على الرضا الوظيفي للموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين في مركز هورايزون للاتصالات كانوا راضين عن مقدار الأجر الذي دفعته لهم المنظمة، وظروف العمل، والتمكين،

دراسة (Kariuki, 2016) هدفت الدراسة تحديد تأثير مراقبة الأداء ودور مشاركة الموظفين في إشراك الموظفين. وقد أثبتت الدراسة أن الأداء المكثف، وعدم مشاركة الموظفين كان لهما تأثير سلبي على مشاركة الموظفين. وأظهرت الدراسة أن الموظفين ليس لديهم شغف وحماس وطاقة للعمل. وقد أدى ذلك إلى الإجهاد والإرهاق، والتغيب عن العمل، والتلاعب بالنظام، وسوء خدمة العملاء، ودوران الموظفين. وقد خلصت الدراسة إلى أن رصد الأداء المكثف أدى إلى أهداف غير واقعية، وزيادة ضغط العمل، وتضارب المعايير مثل عدد المكالمات وجودة المكالمات، وكذلك انخفاض الاستقلالية، وعدم وجود دعم من المشرفين.

وتلتقي الدراسة مع البحث الحالي في تسليط الضوء ومعرفة أثر الإفراط والمراقبة المكثفة للأداء.

دراسة (Willis & Bendixen, 2015) تعرّضت الدراسة إلى التضارب بين مؤشرات الأداء الرئيسية التاريخية والحالية، وما ينبغي أن يكون عليه محور مركز الاتصال من أداء عالٍ، واهتمت الدراسة

ويتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية تهتم بتأثير كل مكون من مكونات نظم قياس الأداء على مستوى رضا الموظفين في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية:

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لواقعية معايير قياس الأداء وقابلية تطبيقها على رضا الموظفين.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بتفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة (Quality Assurance) على رضا الموظفين.
- هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للمراقبة (Monitoring) الشديدة للأداء على رضا الموظفين.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتغذية المرتجعة على رضا الموظفين.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجيه (Coaching) على رضا الموظفين.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدراك الموظف لعدالة قياس الأداء على رضاه الوظيفي.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرنامج التقدير والمكافآت على رضا الموظفين.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى التفاعل بين مكان العمل ونظم قياس الأداء في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات

مركز الاتصال (Call Center) أو مركز الاستشارات الهاتفية: عرّفت جمعية مراكز الاتصال (1999) بأنها عملية طبيعية أو افتراضية ضمن إطار المنظمة التي تحتويها، تدير مجموعة من الناس يقضون معظم وقتهم ويؤدون أعمالهم عن طريق الهاتف، وعادة يستخدم الحاسوب في إنجاز تلك الأعمال (Marr, & Parry, 2004).

ممثل مركز الاتصال Call Center Representatives (CCR): هو الشخص الذي يعالج مكالمات العملاء الواردة أو الصادرة إلى مركز الاتصال، مجهزة بالأدوات والموارد الرقمية المختلفة مثل الحاسب والبرامج التابعة له لمساعدته في إنجاز مهامه Society for (Human Resource Management) (SHRM),

والبحث في الأساليب والطرق المتبعة في القياس وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

متغيرات البحث والنموذج المعرفي

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات يمكن اشتقاق بعض الفرضيات التي لم يتم التعرض لها بشكل مباشر ودراستها. ويتكون النموذج من المتغيرات الآتية:

1 - المتغيرات المستقلة للبحث Independent variables (نظم قياس الأداء) والذي يتكون من:

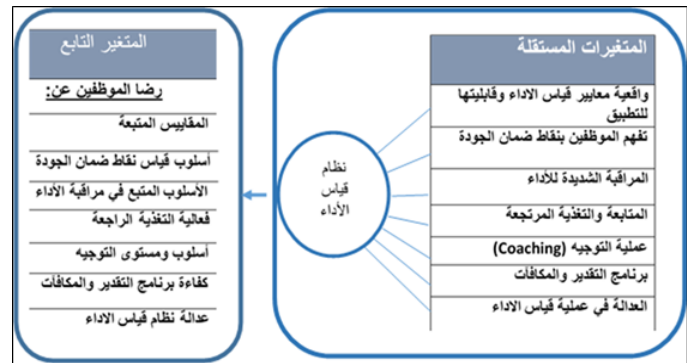
- واقعية معايير قياس الأداء وقابليتها للتطبيق.
- تفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة Quality assurance
- المراقبة الشديدة للأداء (Monitoring)
- عملية التوجيه (Coaching)
- المتابعة والتغذية المرتجعة
- برنامج التقدير والمكافآت
- العدالة في عملية قياس الأداء

2 - المتغير التابع للبحث Dependent variables:

مستوى رضا ممثلي مراكز الاستشارات (الاتصال) في شركات الاتصالات اليمنية.

وقد تم تمثيل هذه المتغيرات في الشكل رقم (1)

شكل رقم (1): نموذج البحث ومتغيراته



1 - الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم قياس الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية.

المحمول ويقتصر البحث على سبأفون، YOU، ويمين موبايل.

الإطار النظري للبحث

قياس الأداء في مراكز الاتصال:

وفقاً لنيلي Neely وزملائه، يمكن تعريف قياس الأداء بأنه "عملية قياس الكفاءة والفعالية في الماضي"

(Neely et al., 2002) ويُعرّف قياس الأداء عمومًا بأنه القياس المنتظم للأعمال والنتائج، وهو ما يولّد بيانات موثوقة عن فعالية البرامج وكفاءتها (GAO, 2005). ويشمل قياس الأداء جمع البيانات ووضع التقارير عنها التي يمكن استخدامها لتلخيص الطريقة التي يجري بها تنفيذ البرنامج والعمل على تقييمها. ويهدف قياس الأداء إلى توليد المعلومات التي يمكن أن تستخدم لتحسين الأداء، وهي عملية غالبًا ما تصفها عبارة "التحسين المستمر". عادة، يتم جمع بيانات قياس الأداء بشكل دوري وفوري. وضمنًا في قياس الأداء تكمن فكرة إدارة الأداء، التي تستخدم فيها البيانات بنشاط لمراجعة الأداء بشكل مستمر لتحسين الكفاءة. إدارة الأداء هي "عملية ديناميكية" تهدف إلى "تحقيق نتائج أفضل للعاملين" (Tatian, 2016).

خطوات قياس أداء ممثلي مركز الاتصال:

1. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية - Key Performance Indicators:

تختلف مؤشرات قياس الأداء بحسب المراد القياس منها وكذلك النشاط المراد قياسه و تقييمه (Polk, 2019) أما نشاط مراكز الاتصال فيمكن تعريفها بأنها مجموعة من أدوات الضبط للقياس الكمي التي توضّح مدى فعالية الشركة في تحقيق أهداف العمل الرئيسية عبر (الملاحظة، المقارنة والتحليل).

تستخدم المنظمات مؤشرات الأداء الرئيسية على مستويات متعددة لتقييم نجاحها في الوصول إلى الأهداف، وتركز مؤشرات الأداء الرئيسية رفيعة المستوى على الأداء العام للمؤسسة. في حين، إنّ مؤشرات الأداء الرئيسية ذات المستوى المنخفض لا تركز إلا على العمليات في أقسام معينة مثل تسويق المبيعات أو مركز الاتصال. وفي كثير من الأحيان، تعتمد المؤسسات مؤشرات أداء رئيسية معترف بها في الصناعة، ويمكن استخدام المعايير الآتية عند وضع وتصميم المقياس (Baroudi, 2014):

n.d. ويمكن لعامل مركز الاتصال التعامل مع الاستفسارات أو شكاوى العملاء. وحسب هذا البحث فإنّ ممثلي مركز الاتصال هم العاملين في مراكز الاتصال في شركات الاتصالات اليمنية.

قياس الأداء Performance Measurement: يمكن تعريف قياس الأداء بأنه عملية جمع وتحليل أو الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة أو منظمة أو نظام، لمعرفة ما إذا كان الإنتاج يتماشى مع ما كان المقصود أو كان ينبغي أن يتحقق (Parsons & Thornton, 2013). ويحتوي على التعريفات الإجرائية للعناصر الآتية:

طرق قياس الأداء: ذكر موقع المنتدى العربي للموارد البشرية أنّ طرق قياس الأداء تعتمد على مقارنة نتائج الأداء بالمعايير الموضوعية من الإدارة سواء أكانت كمية (كفاءة) أم نوعية (الجودة)، وهو أسلوب من أساليب القياس (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016)، وتوجد فئتان من مقاييس الأداء وهما:

- مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية): إنّ تقديرات الأداء تمثل نوعاً من المقاييس الحكمية حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم. وتعدّ في بعض جوانبها نوعاً من التجريد (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).

- مقاييس الأداء غير الحكمية (الموضوعية): فهي لا تتطلب تجريباً أو تجميعاً أو استنتاجات، وتتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة مع موظف آخر (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).

الرّضا الوظيفي: شعور ممثل مركز الاتصال بالارتياح نتيجة لتوافر عوامل وشروط معينة في محيط عمله (حمداوي وبخوش، 2011)، منها: حسب فرضيات البحث، والشعور بعدالة نظام قياس الأداء، والارتياح وتفهم مقاييس الأداء، والمراقبة والتغذية المرتجعة والتوجيه المناسبين، وعدم التحيز في قياس الأداء.

شركات الاتصالات اليمنية: وهي الشركات المقدمة لخدمة الهاتف

الإنترنت، والملاحظة المباشرة، والاستماع إلى المكالمات (Call-Miner, 2017)، وأخذ العينات من العمل، ومراقبة الأداء ويشمل الإشراف، والفحص، وتسجيل سلوكيات عمل الموظف. وتنطوي عادة على عمليات التغذية المرتدة، وتختلف الأشكال التقليدية والإلكترونية لمراقبة الأداء وفقاً لذلك إلى مجموعة من الخصائص، ويمكن تجميع هذه الخصائص في مجموعتين هما المحتوى والغرض.

ويغطي "المحتوى" مراقبة الأداء للصفات الأكثر موضوعية لعملية المراقبة. وهي تشمل: الاستمرارية في المراقبة والانتظام فيه، والتغذية الراجعة، والنوعية والكمية، والوضوح، والمصدر (على سبيل المثال، من الذي يجمع البيانات وكيف تجمع؟)، والهدف (على سبيل المثال، هو الرصد على مستوى الفرد أو المجموعة، وما هي المهمة التي يجري رصدها).

ويغطي "الغرض" من مراقبة الأداء الاستخدامات التي توضع عليها بيانات الأداء. على سبيل المثال، هل البيانات المستخدمة لأغراض عقابية أو لأغراض تطويرية أو لقرارات المكافأة والتحفيز (Kluger et al., 2012).

4. درجات الجودة Quality Score:

تبدأ هذه العملية عادة بإنشاء بطاقة ضمان الجودة التي سيتم استخدامها لقياس سلوك الموظف وقياس الأداء فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسية. يتم تقييم المكالمات وتعطى قيمة عددية Scored، ومن ثم يتم جمع بطاقات الأداء وتحليلها لتوفير صورة واضحة عن مدى أداء كل عامل ومركز الاتصال ككل (Ciarlo, 2016) تقسم كل مكالمة إلى أقسام -التحية، والختام، والسرعة، معرفة المشكلة أو الاستفسار، والمجاملة، والتعاطف، وما إلى ذلك، ومن ثم يتم تسجيل كل قسم (Ciarlo, 2016). ويتم استخدام مراقبة الجودة QA (Quality Assurance) للرصد وإعطاء درجات للمكالمات المقيّمة في جميع الصناعات لتحسين عمليات مركز الاتصال، وخلق أساس للتدريب والتوجيه. ودون شك إن متابعة الجودة أو درجات الجودة يخدم كل من العملاء وممثلي مركز الاتصال.

5. المتابعة والتغذية الراجعة Follow-up & Feedback:

يمكن تعريف التغذية الراجعة بأنها معلومات مرتدة عن السلوك الماضي، يتم إعطاؤها بهدف تحسين الأداء. وتعمل حلقة التغذية

- أن تكون محددة: يجب أن يكون واضحاً ماذا يقيس بالضبط. وأن يكون هناك تعريف مقبول لمؤشر الأداء الرئيس للتأكد من أن المستخدمين المختلفين يفسرونه بالطريقة نفسها، ونتيجة لذلك، يتوصلون إلى الاستنتاجات نفسها، ويمكنهم العمل بها.

- قابلة للقياس: يجب أن يكون مؤشر الأداء الرئيس قابلاً للقياس لتحديد معيار أو مقياس معين، مما يجعل من الممكن قياس القيمة الفعلية، وجعل القيمة الفعلية قابلة للمقارنة مع القيمة المدرجة في القياس.

- قابل للتحقيق: إن مؤشر الأداء الرئيس الأمثل له هدف أو نطاق محدد يمكن تحقيقه من خلال الموارد المخصصة وضمن الإطار الزمني المحدد في الميزانية.

- ذو صلة: يجب أن يعطي مؤشر الأداء الرئيس المزيد من التبصر في أداء المنظمة في الحصول على استراتيجيتها. إذا كان مؤشر الأداء الرئيس لا يقيس المطلوب منه على مستوى مركز الاتصال كاملاً، أو على المستوى الفردي، فإنه لا يؤثر على الأداء. وبالتالي، فإن مؤشر الأداء الرئيس غير ذي صلة ولا طائل منه.

2. شرح المقاييس وتوضيح المتوقع من ممثل مركز الاتصال:

يجب أن يكون لدى ممثلي مركز الاتصال معرفة كاملة بالمقاييس والأهداف التي سيتم تقييمها. سواء أكان الالتزام بالبرامج النصية أم متوسط مدة المكالمات أم معدل الاتصال الأول، ويجب أن يكونوا على دراية بمكونات الجودة. ولا يمكن قياس أداء شخص ما بشكل عادل أو موضوعي إذا لم يكن ممثل مركز الاتصال متأكدًا بنسبة 100% فيما يتعلق بما هو متوقع منه في المقام الأول، ويتم تحقيق ذلك جزئياً من خلال تزويده بوصف وظيفي مفصل، ويجب التأكد من توفير تعليمات واضحة وموجزة للموظفين حيثما كان ذلك ممكناً بواسطة المديرين والمشرفين ويجب تعيين أهداف فردية محددة للموظف حتى يمكن قياسها (Miyake, 2003).

3. مراقبة الأداء Performance Monitoring:

مراقبة مركز الاتصال هي واحدة من أكثر الطرق فعالية لتحسين خدمة العملاء، وتتم من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (الكمية والنوعية للفعالية والجودة) وذلك عن طريق مراقبة الرسائل الإلكترونية، والفاكس، ومواقع التواصل الاجتماعية، والدرشة، وصفحات

تطوير المهارات، وهو حول زيادة أداء الموظفين، ويركز على المهام، أما تقديم المشورة فهي تهتم بسلوك الموظفين. (Glover, 2014)

كل من التدريب والتوجيه له مكانه في كل منظمة. إن فهم الاختلافات الرئيسية بين التدريب والتوجيه يمكن أن تساعد المديرين على التأكد من أنهم يستخدمون الأداة المناسبة للمهام الصحيحة.

7. برنامج التقدير والمكافآت:

يُعدّ نظام التقدير والمكافآت محفزاً للموظفين على العمل في مختلف الظروف مع ربطه بالأداء المتحقق، ويمكن قياس أداء الموظفين لتحديد نظام مكافأتهم من خلال جودة الأداء المنجز وكميته، وتستخدم المنظمات نظام الأجر مقابل الأداء لتحفيز الموظفين على أداء أفضل، والتحكم في تكاليف الرواتب من خلال مكافآت ذوي الأداء الأفضل أكثر من البقية غير المنتجين. ويُحَقِّز أصحاب الأداء العالي للحفاظ على تميزهم، ويُحَقِّز ذوي الأداء المتوسط على التحسن ويؤدي إلى تحسن ذوي الأداء السيء أو مغادرة المنظمة. (Iddagoda & Opatha, 2019, 47-52)

وهناك أشكال مختلفة لنظام الأجر مقابل الأداء مثل الأجر الاستحقاقى للفرد والمشاركة في الأرباح والدفع لمرة واحدة والأجر مقابل الخبرة والمعرفة، وكذا نقل ملكية الأسهم للموظفين والحوافز الفردية والجماعية الصغيرة، والحوافز الفورية، وبرامج التقدير للاعتراف بالإنجازات. (Iddagoda & Opatha, 2019)

الرّضا الوظيفي

مفهومه: نظراً للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل، بوصفه أعلى مواردها، فقد حظي مفهوم الرّضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين، ويتضمن الرّضا الوظيفي اتجاهات الأفراد نحو أبعاد متعددة منها على سبيل المثال تصميم الوظيفة، والحوافز المادية، والإشراف المباشر، والعلاقة مع زملاء العمل. وقد بُدلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرّضا الوظيفي، وتعريفه واتخذت اتجاهات مختلفة في ذلك، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة؛ وذلك لاختلاف نظرة الباحثين واتجاهاتهم الذين تعرضوا لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركّز عليه الباحثون (الخرزاعلة، 2014).

الراجعة الفعّالة نحو التغيير الإيجابي من خلال جمع البيانات عن أداء ممثل مركز الاتصال وترحيل البيانات إليه مرة أخرى بطريقة تؤدي إلى تغيير الموظف لممارساته استناداً إلى المعلومات الجديدة (King, 2016). من ناحية أخرى، فإن فتح حلقات التغذية الراجعة المفتوحة تفتقر إلى واحدة من هذه المكونات. وبالتالي، تغيب فرصة دوران البيانات على الجميع.

إن مراكز الاتصال التي تعمل دون إغلاق حلقة التغذية المرتدة تفقد القيمة المحتملة التي يمكن الحصول عليها من تحليل الأداء في الفترة الماضية. فعندما لا يتم إخطار الموظفين بنتائج أعمالهم، فإنهم غير قادرين على تحسين أدائهم للمساعدة في ضمان الأداء العالي في مركز الاتصال، فيجب التأكد من أنّ التغذية الراجعة هي أنظمة حلقة مغلقة (Geraghty, 2015).

6. التوجيه Coaching:

التوجيه هو عملية تفاعلية تساعد على تحسين شخص آخر، وتعلم شيئاً جديداً أو أخذ الأداء الفردي إلى مستوى أعلى. وعند تفتيت هذا التعريف إلى أجزاء، يتّضح أنّها عملية في اتجاهين:

أولهما: عملية تفاعلية، حيث المدرب والمتدرب (ممثلو مركز الاتصال في هذه الحالة) يتبادلون النقاش والمعلومات. يستمع المدربون الفعّالون إلى فرقهم أو مجموعاتهم، بقدر ما يتحدثون.

وثانيهما: تدريب ممثلي مركز الاتصال ويمكن أن يكون له أغراض متعددة، فقد يتمحور حول التحسين، كما أنّ المدرب يساعد المتدرب على التغلب على أوجه القصور المهنية. ومن الممكن أيضاً تعليم الموظفين بالأدوات الجديدة والبرمجيات، والتي يمكن أن تساعدهم في بناء علاقات أفضل مع العملاء، وتوفير خدمة متميزة (Sehgal, 2016). وغالباً ما يستخدم المديرون مصطلحي "التدريب" (Training) و"التوجيه" (Coaching) بالتبادل. وهذا يؤدي إلى الكثير من الارتباك لكل من المديرين والموظفين، وخصوصاً إذا أُضيفت كلمات مثل مراقبة أو رصد المكالمات "Monitoring" والاستشارة أو تقديم المشورة "Counselling" وهذا يجعل من الصعب تقييم نتائج كل منهما، جوهرياً.

التدريب هو نقل المعرفة بينما التوجيه هو تحسين المعرفة أو

ثالثاً: الرضا الوظيفي للموظفين له تأثير كبير على أدائهم، وكلما زاد رضا الموظف، زادت إمكانية تحسين أدائه. (Echchakoui & Abdelhadi, 2013)

الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال:

عادة ما يرتبط ممثلو مركز الاتصال بمستويات منخفضة من الرضا؛ لأن عملهم منخفض المهارة إلى حد ما، والأدلة البحثية السيكولوجية تبين أن العمل ذا المهارات المنخفضة لا يؤدي إلى الارتياح الجوهري. فإن هؤلاء الموظفين يلجؤون إلى الحصول على الرضا الخارجي عن طريق الأجور وغيرها من الآليات التعويضية، وأفادت التقارير أن انعدام السيطرة في العمل وشعور ممثلي مركز الاتصال بالضغط يرتبط ارتباطاً مباشراً مع انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وهناك صلة مباشرة بين التنوع الوظيفي ورضا ممثلي مركز الاتصال، وفي دراسة أجريت على أكثر من 1000 فرد، أعطيت للمشاركين ساعة واحدة من كل نوبة للعمل على مشاريع خارج نطاق الهاتف. ما يقدر بنحو 85% من المشاركين عبّروا عن زيادة في الرضا الوظيفي (Gordi, 2006).

ويقترح (Levin, 2004) أن يتم تمكين ممثلي مركز الاتصال بأعمال مثيرة للاهتمام خارج مهام عملهم المعتادة مثل وضعهم المسؤولين عن التوظيف، واختيار الموظفين الجدد، وإنشاء فريق علاقات مع العملاء. ووفقاً (Thomson, 1993)، يمكن أن تكون مستويات الإجهاد العالية لدى ممثلي مركز الاتصال بسبب الطابع المتكرر للغاية والمملة لعملهم سبباً لعدم الرضا. وأفاد (Marr & Neely, 2004) أنه غالباً ما ترتبط مراكز الاتصال مع عوامل مثل ارتفاع مستويات التوتر، وارتفاع معدل دوران الموظفين والإرهاق العاطفي، والتي أثر سلباً على الرضا الوظيفي.

إن رضا الموظفين يلعب دوراً حيوياً في جميع مجالات أداء مركز الاتصال. تعتمد تجربة العميل على مهارة وصبر وموقف ممثلي مركز الاتصال. ولا يستغرق الأمر سوى عدد من التجارب السلبية، التي يسببها موظفون متعبون ومجهدون، تؤثر على سمعة مركز الاتصال. والأسوأ من ذلك، ممثل مركز اتصال غير سعيد يمكن أن يسبب بسرعة قضايا خطيرة مثل الاحتفاظ بالموظفين، والرواتب، وتكاليف التوظيف والتدريب، والدوران الوظيفي، ورضا العملاء (Sabdani, 2021). وعلى سبيل المثال أشارت دراسات متعددة إلى أن مراكز الاتصال

ويتضمن الرضا الوظيفي استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد، وإن هذه الاستجابات الشخصية لها أبعاد إدراكية (تقييمية)، أو عاطفية أو سلوكية (Hulin & Judge, 2003). وتختلف مقاييس الرضا الوظيفي في مدى تقييمها للمشاعر العاطفية بشأن الوظيفة أو التقييم المعرفي للوظيفة.

الرضا الوظيفي العاطفي: هو بناء شخصي يمثل الشعور العاطفي لدى الأفراد حول عملهم. وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي العاطفي للأفراد يعكس درجة من المتعة أو السعادة عن وظائفهم بشكل عام (Thompson & Phua, 2012).

الرضا الوظيفي المعرفي: هو تقييم أكثر موضوعية ومنطقية من جوانب مختلفة من الوظيفة. ويمكن أن يكون الرضا الوظيفي المعرفي أحادي البعد إذا كان يشمل تقييماً لجانب واحد في الوظيفة فحسب، مثل الأجر أو إجازة الأمومة، أو متعدد الأبعاد إذا تم تقييم وجهين أو أكثر في الوظيفة في الوقت نفسه. ولا يقيس الرضا الوظيفي المعرفي درجة المتعة أو السعادة التي تنشأ من جوانب وظيفية محددة، بل يقيس إلى أي مدى يحكم صاحب العمل على تلك الجوانب الوظيفية لتكون مرضية بالمقارنة بالأهداف التي يضعها الموظفون بأنفسهم أو مع وظائف أخرى. لذلك فإن الرضا الوظيفي المعرفي قد يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي العاطفي (Moorman, 1993).

وعلى ذلك، يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وإن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (توفيق، 2012).

ويمكن تفسير أهمية الرضا الوظيفي بثلاثة عوامل: أولاً: الرضا الوظيفي هو محدد مهم لنوعية الخدمة المقدمة من الموظفين. إن ارتفاع رضا الموظفين يجلب تحسين التفاعل مع العملاء، وهذا التفاعل يخلق ارتفاع رضا العملاء.

ثانياً: يتم التعرف على الرضا الوظيفي من قبل العديد من المؤلفين باعتبارها واحدة من المحددات في معدل دوران الموظفين.

$$E = \sqrt{(N - n) \times n / (N - 1)}$$

$$n = N \times x / ((N - 1)E^2 + x)$$

وذلك حسب المتغيرات الآتية:

- هامش الخطأ المقبول 5%.

- عند مستوى ثقة 95% وهو مقدار عدم اليقين المقبول.

- حجم المجتمع 301 فرد.

- توزيع الاستجابة 50% ويقصد به مدى انحراف حجم العينة

- الناتج من انحراف حجم المجتمع.

حيث N هو حجم المجتمع، r هو 50% من ردود العينة، و

c (100/Z) هي القيمة الحرجة لمستوى الثقة c حيث قيمة Z = 1.96.

وبذلك سيكون مجموع العينة (170) تم تطبيق العينة العشوائية

الطبقية النسبية، وتم استخدام التوزيع المتناسب مع حجم العينة باستخدام

المعادلة $nh = n(Nh/N)$ ، وبذلك يتوزع حجم العينة بعد التقريب

بحسب جدول رقم (2).

جدول رقم (2): توزيع العينة وحجمها

م	اسم الشركة	حجم العينة	نسبة العينة من المجتمع
1	سبأفون	73	56%
2	YOU	57	57%
3	يمن موبايل	40	56%
	المجموع الكلي	170	56%

وقد تم توزيع 200 استبانة وذلك لتلافي الفاقد والمرفوض من

الاستبيانات، وقد اختير ممثلو مراكز الاتصال بشكل عشوائي من

مراكز الاتصال الثلاثة تحت الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبانة.

ووحدة التحليل المستخدمة في البحث: الفرد.

3. أداة البحث

الأداة التي تم اختيارها لهذا البحث هي الاستبانة، وتستخدم للإجابة

عن أسئلة البحث الرئيسة والفرعية. كما أنه يسمح بجمع كمية كبيرة من

البيانات من عدد كبير من المجتمع أو من عينة تمثل المجتمع بتكلفة أقل

بدلاً من جمع بيانات المجتمع كاملاً.

3-1 صدق أداة البحث وثباتها

(1) صدق الاتساق الداخلي

لديها معدل دوران وظيفي يتراوح بين 30% و 45%، وعلى سبيل المقارنة، بلغ معدل دوران الموظفين لعام 2013 في قطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية 15.1% (Valente, 2016).

قياس رضا ممثلي مركز الاتصال:

إنّ استقصاء رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

(E-SAT) يوفر وسيلة فعالة في التدقيق في العوامل المؤثرة في العمل

ومكان العمل، ولمعرفة رأي ممثل مركز الاتصال في موضوع معين،

أو يشككي من ممارسة معينة، أو من ضغط العمل أو الإجهاد، أو من

التحيز في التقييم، أو عدم اقتناعه بأساليب قياس الأداء، أو أسلوب

المكافآت ونوعها. إنّ أبسط طريقة للكشف عن انعكاس أكثر دقة

رضا الموظفين هو أن تسألهم كيف يشعرون، ويتحقق ذلك من خلال

استطلاعات الموظفين ودون معرفة الموظفين المشمولين بالاستطلاع.

وستكون نتائج هذه الدراسات الاستقصائية مقياساً عالي القيمة يمكن

الإبلاغ عنه وقابلاً للقياس. (Taskus, 2016).

الجانب الميداني للبحث

1. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الكمي

quantitative research وهو يندرج ضمن المنهج الوصفي التحليلي.

2. مجتمع البحث وعينته:

2-1 مجتمع البحث:

هم ممثلو مراكز الاتصال من ثلاث شركات اتصالات في اليمن.

والمستهدفون في هذا البحث أي ممثل مركز اتصال عمل في أي من

الشركات الثلاث، وما زال يعمل فيها حتى إكمال الاستبانة، وهم من تم

سحب العينة منهم بحسب جدول رقم (1).

جدول رقم (1): توزيع الموظفين في مراكز الاتصال بحسب الشركات التي ينتمون إليها

م	اسم الشركة	عدد الموظفين
1	سبأفون	130
2	YOU	100
3	يمن موبايل	71
	المجموع الكلي	301

2-2 اختيار العينة ووحدة التحليل:

وُضعت المعادلات الآتية لإعطاء حجم العينة لاحتساب حجم العينة

$$x = Z(c/100)2r(100-r)$$

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: هو إلى أي مدى تعبر عبارات الاستبانة عن المراد قياسه؟ أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر ، وقد تم حساب معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات ووجد أنها ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيم بين 0.452 و 0.968 وتعتبر عن الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومناسبة لما صممت لقياسه.

(2) الصدق البنائي

الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة ، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

(3) الثبات

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة كما في الجدول الآتي:

م	المجال	معامل الارتباط	معامل ألفا	الثبات *
1	معايير قياس الأداء واقعية وقابلة للتطبيق	0.927**	0.716	0.846
2	تقهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة Quality assurance	0.918**	0.777	0.800
3	المراقبة الشديدة للأداء	0.870**	0.607	0.712
4	المتابعة والتغذية المرتجعة	0.929**	0.869	0.932
5	التوجيه (Coaching) الفعال والجيد	0.838**	0.736	0.857
6	العدالة وعدم الانحياز في عملية قياس الأداء	0.887**	0.682	0.762
7	برنامج التقدير والمكافآت الجيدة	0.872**	0.725	0.851
8	مستويات رضا الموظفين عن نظم القياس	0.936**	0.655	0.809
	جميع مجالات الاستبانة	0.930	0.964	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)
* الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا

يتبين أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ويُضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أنّ قيمة ألفا كرونباخ كانت بمستوى مرتفع لكل مجال من مجالات الاستبانة ، وكذلك كانت قيم معامل الثبات جيدة لكل مجال على حدة ولجميع المجالات.

4. اختبارات التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي ولأغراض تحليل الاستبانة، وتحديد الاختبارات الملائمة واختبار الفرضيات، تم استخدام اختبار كولموجروف – سمرنوف (Kolmogorove-Smirnov)، واختبار الالتواء لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وللتأكد من صلاحية الانحدار الخطي المتعدد لإثبات الفرضية الرئيسية الأولى، لذلك تم استخدام اختبائي معامل تضخم التباين (VIF) و التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للسبع الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وللتأكد من صلاحية استخدام اختبار التباين المتعدد لإثبات الفرضية الرئيسية الثانية، لذلك تم استخدام اختبار ليفني لتجانس التباين (Homogeneity) للتحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي ، مع مراعاة أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الالتواء بين (1- & 1) و عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05) و أن تكون قيمة اختبار التجانس أقل من (30) (المالكي، 2016). و جدول رقم (4) يوضح نتائج تلك الاختبارات.

جدول رقم (4): نتائج اختبارات ملاءمة البيانات للتحليل

المجال	التوزيع الطبيعي		معامل تضخم التباين	التباين المسموح به	التباين	تجانس التباين
	القيمة	مستوى الدلالة				
الأول	1.834	*0.002	1.885	0.531	-0.788	12.677
الثاني	1.616	*0.011	1.675	0.597	-0.517	1.000
الثالث	1.426	*0.034	1.311	0.763	-0.058	2.287
الرابع	1.239	0.093	2.163	0.462	-0.775	5.363
الخامس	2.183	*0.000	2.135	0.468	-0.997	13.48
السادس	1.585	*0.013	1.330	0.752	-0.020	3.112
السابع	1.186	0.120	1.976	0.506	-0.207	3.616
(الرضا الوظيفي)	2.746	*0.000			-0.375	1.184

*المتغيرات دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ونظراً لتوفر 170 مفردة إجمالاً وتوفر أكثر من 30 مفردة لكل شركة، وكذلك إنّ قيم الالتواء كانت مناسبة فيمكن التغاضي عن شرط التوزيع الطبيعي حسب نظرية النهاية المركزية وبذلك يتبين النتائج السابقة ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.

مستوى أبعاد متغيرات البحث وأبعاده:

جدول رقم (5): مستويات أبعاد المتغيرات بحسب المتوسط الحسابي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مقياس الحكم عند متوسط 3.4
واقعية معايير قياس الأداء وقابليتها للتطبيق	3.218	0.58	5	أقل من المتوسط
تفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة	3.245	0.72	4	أقل من المتوسط
المراقبة الشديدة للأداء	3.065	0.35	7	أقل من المتوسط
المتابعة والتغذية المرتجعة	3.549	0.68	2	أعلى من المتوسط
عملية التوجيه	3.585	0.71	1	أعلى من المتوسط
العدالة في عملية قياس الأداء	3.092	0.40	6	أقل من المتوسط
برنامج التقدير والمكافآت	3.248	0.77	3	أقل من المتوسط
جميع المكونات	3.286	0.42	---	أقل من المتوسط
مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال نتيجة الطرق المتبعة في قياس الأداء	3.247	0.72	---	أقل من المتوسط

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار المتعدد

مكونات نظم قياس الأداء	قيمة B	قيمة Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
المعلمة الثابت	-1.015		-2.408	0.017*
1 واقعية معايير قياس الأداء وقابليتها للتطبيق	0.160	0.130	1.859	0.065
2 تفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة	0.135	0.134	2.042	0.043*
3 المراقبة الشديدة للأداء	0.140	0.068	1.165	0.246
4 المتابعة والتغذية المرتجعة	0.226	0.214	2.867	0.005*
5 عملية التوجيه	-0.068	-0.067	-0.902	0.369
6 العدالة في عملية قياس الأداء	0.248	0.136	2.327	0.021*
7 برنامج التقدير والمكافآت	0.381	0.406	5.685	0.000*
قيمة (R)			0.763	
قيمة (R ²)			0.582	
قيمة (R) المعدلة			0.564	
القيمة المحسوبة (F)			32.229	
مستوى الدلالة (F)			*0.00	

*ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (5) مستويات تطبيق أو ممارسة أبعاد

البحث في شركات الاتصالات اليمنية حيث يتضح أنّ موظفي "كول سنتر" يشعرون بعدم الرضا، ويؤيد هذه النتيجة حصولهم على متوسط أقل من 3.4 وكذا جميع جوانب نظم قياس الأداء ما عدا بعدي المتابعة والتغذية المرتجعة والتوجيه.

5. اختبار فرضيات البحث

1-6 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم قياس الأداء على مستوى رضا ممثل مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية. تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وجدول رقم (6) يبيّن النتائج.

تشير نتائج جدول رقم (6) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى دلالة (0.00) (F) وهي دليل على قابلية نموذج الفرضية للتطبيق كما بينت قيمة (R) والبالغة 0.76 أن العلاقة بين المتغيرات جيدة، كما بينت قيمة (R²) البالغة 0.582 أن 58% من التأثير على المتغير التابع يعود إلى المتغير المستقل للبحث، وأوضحت النتائج أنّ عامل القطع (الثابت) ذو دلالة إحصائية وهذا يدعم معنوية الانحدار بشكل عام، و أشارت النتائج إلى عدم إسهام المتغيرات "واقعية معايير قياس الأداء وقابليتها للتطبيق" و"المراقبة الشديدة للأداء" و"عملية التوجيه" في التأثير على المتغير التابع "رضا الموظفين"، أما بقية المتغيرات فقد أسهمت بتأثير إيجابي وتدعمها مستويات الدلالة المعنوية. وبناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم قياس الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية.

الجدير بالذكر أنّ جميع الأبعاد لها تأثير ولكن الأبعاد (واقعية معايير قياس الأداء وقابليتها للتطبيق والمراقبة الشديدة للأداء وعملية التوجيه) لم يكن تأثيرها ذا دلالة إحصائية. وبالتالي، فإنّ التأثير اقتصر على تفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة والمتابعة والتغذية المرتجعة

مناقشة النتائج

والعدالة في عملية قياس الأداء وبرنامج التقدير والمكافآت.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو: معرفة تأثير طرق قياس الأداء على الرضا الوظيفي لممثلي مراكز الاستشارات الهاتفية في شركات الاتصالات اليمنية والأهداف الفرعية المصاحبة للهدف الرئيس. وعلى ضوء هذه الأهداف، فقد أبرزت الدراسة النتائج الآتية:

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظام قياس الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية. وأظهرت تلك النتائج كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لستة متغيرات؛ وهي مكونات نظام قياس الأداء على مستوى الرضا الوظيفي (بشكل عام) في مراكز الاتصال الثلاثة، وإنّ درجة الموافقة لكل متغير على حدة تقع تحت تصنيف (مقبول)، وإنّ الرضا العام لممثلي مراكز الاتصال عن النظام إجمالاً كان متوسطاً (راضٍ إلى حدّ ما) ويمكن استنتاج انخفاض مستوى رضا الموظفين، ودلل عليه القيمة السالبة لمعامل القطع (الثابت).

2. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لواقعية معايير قياس الأداء وقابلية تطبيقها على رضا الموظفين. وعند تحليل عبارات المكوّن الأول ظهر أنّ درجة الموافقة كانت متدنية للعبارة الأولى "مقاييس الأداء المستخدمة واقعية"، ويمكن استنتاج أنّ معايير قياس الأداء غير واقعية من وجهة نظر ممثلي مراكز الاتصال الثلاثة وأنها لا تتبع المعايير والمقاييس المتعارف عليها عالمياً تدعمها قيم المتوسطات ودرجة الموافقة (مقبول) للعبارتين الثانية والثالثة كما أنّ المتوسط العام لجميع عبارات المكوّن الأول جاءت في تصنيف (مقبول) وأنّ مستوى الرضا عن هذا المكوّن كانت (راضٍ إلى حدّ ما) وهذا يعزز ما توصل إليه الباحثان.

3. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بتفهم الموظفين لنقاط ضمان الجودة على رضا الموظفين. كما أنّ قيمة المعامل B للمعلمة ذو دلالة إحصائية. وعند تحليل عبارات المكوّن الثاني ظهر أنّ درجة الموافقة كانت (مقبول) لكل عبارة على حدة، كما أنّ المتوسط العام لجميع العبارات جاءت في تصنيف (مقبول) وأنّ مستوى الرضا عن هذا المكوّن كانت (راضٍ إلى حدّ ما) وأنه لا توجد فروق في المتوسطات للمراكز الثلاثة وهذا يدل على اتفاق الجميع حول هذا المكوّن، ويمكن استنتاج أنّ نقاط الجودة المعتمدة لدى مراكز الاتصال متقاربة وأنّ الطرق المعتمدة لقياس الجودة متقاربة جداً.

2-6 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى التفاعل بين مكان العمل ونظم قياس الأداء في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية.

تم استخدام اختبار التباين الثنائي (Two-Way ANOVA) الذي يسمح بدراسة تأثير المتغيرين المستقلين معاً بدلاً من دراسة تأثير كلٍ منهما بشكل منفرد لمعرفة التأثير المشترك للمتغيرين على المتغير التابع، كما يدرس التأثير الخاص بكل متغير على حدة. وجدول رقم (7) يوضح النتائج.

جدول رقم (7): نتائج التفاعل بين مكان العمل ونظم قياس الأداء في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	الدلالة
النموذج المصحح	82.301	140	0.588	3.136	0.00*
المعلمة (الثابت)	1164.720	1	1164.720	6213.518	*0.00
المكان	1.987	2	0.994	5.300	*0.011
نظم قياس الأداء	61.522	102	0.603	3.218	*0.00
المكان* نظم قياس الأداء	9.196	36	0.255	1.363	0.197
الخطأ	5.436	29	0.187		
المجموع	1549.456	170			
إجمالي التصحيح	87.737	169			

معامل التحديد $R^2 = 0.938$ ومعامل التحديد المعدل = 0.639
*ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

من الجدول رقم (7) يتضح أنّ نموذج التباين دلالة إحصائية وأنّ معامل التحديد المعدل يُفسر 63.9% التباين في المتغير التابع وأنّ معلمة (ثابت القطع) ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F (6213.5) وقيمة الدلالة 0.00، وإنّ المتغير المستقل (المكان) يعبر عن مراكز الاتصال في شركات الاتصالات دال إحصائياً، وإنّ المتغير المستقل (نظم قياس الأداء) دال إحصائياً. وإنّ التفاعل بين المكان ونظم قياس الأداء غير دال إحصائياً. وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى التفاعل بين مكان العمل في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية ونظم قياس الأداء".

تُظهر أنّ درجة الموافقة كانت (مقبول) لكل عبارة على حدة كما أنّ المتوسط العام لجميع العبارات جاءت في تصنيف (مقبول) وأنّ مستوى الرّضا عن هذا المكوّن كانت (راضٍ إلى حدّ ما) وأظهرت القيمة المرتفعة نوعاً ما للانحراف المعياري عن وجود تباين في آراء المبحوثين، ويتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتتركز تلك الفروق بين مركز اتصال يمن موبايل ومركز اتصال MTN Yemen وأنه يوجد تطابق في آراء ممثلي مركزيّ اتصال سبافون و MTN Yemen وعند تحليل الفقرات نجد أنّ الفقرة الثالثة في هذا المكوّن“ تؤثر الجوانب الشخصية في عملية قياس نقاط جودة المكالمات“ قد احتلت المرتبة الأولى كما جاءت الفقرة الثانية ” يتم تطبيق مقاييس الأداء على الجميع بدون استثناء“ في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة وهذا يدل على تأثير الجوانب الشخصية للمقيّم أو المدير في عملية القياس، وعلى وجود تحيز في عملية قياس الأداء من قبل العاملين على عملية التقييم.

8. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبرنامج التقدير والمكافآت على رضا الموظفين. وعند تحليل عبارات المكوّن السابع ظهر أنّ درجة الموافقة كانت (مقبول) لكل عبارة على حدة ماعدا العبارة الرابعة كانت درجة الموافقة عند (جيد) كما أنّ المتوسط العام لجميع العبارات جاءت في تصنيف (مقبول) وأنّ مستوى الرّضا عن هذا المكوّن كانت (غير راضٍ) وتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مراكز الاتصال الثلاثة، وأنّ تباين الآراء الذي يظهره الانحراف المعياري واختبار t ناتج عن اختلاف الآراء بشكل فردي وليس بشكل جماعي. ويمكن استنتاج أنّ نظام التقدير والمكافآت يؤثر في الرّضا الوظيفي. وبالتالي، يؤثر في الأداء. ولكنّ عدم الرّضا الظاهر من خلال آراء ممثلي مركز الاتصال يدل على عدم كفاءة البرنامج، وأنّه يجب إدخال تصحيح فيه.

9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرّضا الوظيفي تُعزى إلى التفاعل بين مكان العمل في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية ونظام قياس الأداء.

10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرّضا الوظيفي في مراكز الاتصال بشركات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى مكان العمل. وإنّ الفروق ذات دلالة إحصائية بين مركز اتصال يمن موبايل ومركز اتصال MTN Yemen كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الرّضا

4. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمراقبة الشديدة للأداء على رضا الموظفين، ولم يثبت وجود تأثير سلبي. كما أنّ قيمة المعامل B للمُعَلّمة ذو إشارة سالبة، وهذا يدل على تندي الرّضا بين أفراد العيّنة، ويؤكد هذا الاتجاه حصول العبارة الأولى ” يتم استخدام وسائل متعددة لمراقبة الأداء“ على درجة موافقة (جيد) وحصول العبارة الثانية لهذا المكوّن ” تعدد وسائل مراقبة الأداء تزيد من ضغط العمل“ على درجة (متدنٍ) واحتلت المرتبة السابعة في الموافقة. أما عن مستوى الرّضا عن هذا المكوّن فكانت عند مستوى (راضٍ إلى حدّ ما) مع الاتجاه إلى عدم الرّضا. ويمكن استنتاج أنّ مراقبة الأداء في مراكز الاتصال في شركات الاتصال اليمنية له جانبان إيجابي وسلبي في الوقت نفسه. وهذا يتوافق مع دراسات سابقة تم ذكرها آنفاً. وتظهر درجة الموافقة على جميع عبارات هذا المكوّن (جيد) على أنّ أسلوب المراقبة المتبع مناسب نوعاً ما، ولكن يمكن تحسينه أكثر وتدلل عليه مستويات الرّضا لممثلي مراكز الاتصال.

5. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمتابعة والتغذية المرتجة على رضا الموظفين. وعند تحليل عبارات المكوّن الرابع ظهر أنّ درجة الموافقة كانت (مقبول) لكل عبارة على حدة ماعدا العبارة الأولى كانت درجة الموافقة (جيد) كما أنّ المتوسط العام لجميع العبارات جاءت في تصنيف (مقبول) وأنّ مستوى الرّضا عن هذا المكوّن كانت (راضٍ إلى حدّ ما) وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتتركز تلك الفروق بين مركز يمن موبايل ومركز MTN Yemen وكذلك بين مركز سبافون ومركز يمن موبايل. ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف السياسات المتبعة في شركة يمن موبايل حيث تقدم خدمات مركز الاتصال عبر مزود خارجي وإجمالاً يمكن استنتاج وجود موافقة على المتابعة المستمرة والتغذية المرتجة في الشركات الثلاث.

6. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجيه على رضا الموظفين. وعند تحليل عبارات المكوّن الخامس ظهر أنّ درجة الموافقة لكل العبارات عند مستوى (مقبول) وأنّ مستوى الرّضا عن هذا المكوّن كانت (راضٍ إلى حدّ ما) وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتتركز تلك الفروق بين مركز يمن موبايل ومركز MTN Yemen وكذلك بين مركز سبافون ومركز يمن موبايل.

7. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدراك الموظف لعدالة قياس الأداء على رضاه الوظيفي. وعند تحليل عبارات المكوّن السادس

والغايات المرجوة منها، وأن تكون عملية اختيار المكالمات محايدة، وأن يعطى الموظف الفرصة للتحسين والحصول على تقييمات جيدة.

سادساً: إنّ برنامج الحوافز والتقدير و المكافآت عبارة عن رسالة من المنظمة لشجيع الموظفين على الأفعال والسلوكيات الإيجابية، وكما هو معروف، وتم ذكره في الجانب النظري، إنّ وظيفة ممثل مركز الاتصال من الوظائف المرهقة جسدياً وعقلياً، وإنّ فرص الترقى محدودة جداً، كذلك محدودية طرق الإبداع والتميّز. ومن هذا المنطلق، يجب أن يتّصف برنامج التقدير و المكافآت بالعدالة، وأن يكون جميع ممثلي مراكز الاتصال قادرين على المنافسة فيه، وأن لا يتم التقدير وإعطاء الحوافز على الأشياء البديهية أو التي تخرج عن سيطرة ممثل مركز الاتصال، وأن يتم ادخال معيار أو مقياس خدمة العميل من أول مرة First Call Resolution Rate كمحدد ثابت من محددات برنامج المكافآت والحوافز باعتباره محركاً رئيساً لجودة الخدمة المقدمة.

سابعاً: تكون الأولوية عند مديري مراكز الاتصال في شركات الاتصالات اليمنية ومن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء والتحسين المستمر، والوقوف عند مكامن الخلل. وأن تكون منطلقاً لعملية التقدير والتشجيع لممثل مركز الاتصال وليس تصيد الأخطاء، وتوفير أساس للإجراءات التأديبية.

ثامناً: إجراء دراسات معمّقة وأكثر تفصيلاً في جوانب إدارة وقياس الأداء وتقييم الأداء في مراكز الاتصال في شركات الاتصالات اليمنية منها على سبيل المثال لا الحصر (مقاييس الأداء-التمكين الوظيفي – التدريب) وكذلك في الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي لممثلي مراكز الاتصال.

الوظيفي العام لممثلي مركز اتصال سبافون كان عند مستوى (راضٍ إلى حد ما) مع الاقتراب من حالة الرضا، وكانت نسبة الرضا والرضا التام 24.7 % و 11 % على الترتيب، وأنّ مستوى الرضا الوظيفي العام لممثلي مركز اتصال MTN كان عند مستوى (راضٍ) وكانت نسبة الرضا والرضا التام 57.9 % و 1.8 % على الترتيب، وأنّ مستوى الرضا الوظيفي العام لممثلي مركز اتصال يمن موبايل كان عند مستوى (راضٍ إلى حد ما) وكانت نسبة الرضا والرضا التام 25 % و 2.5 % على الترتيب.

التوصيات

على ضوء ما تم ذكره في الدراسات السابقة والمراجعة الأدبية وما تلخصت عنه نتائج الدراسة الميدانية فقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

أولاً: أن يتم تعريف ممثل مركز الاتصال بالمقاييس والأهداف التي سيتم تقييمه عليها، ولا يمكن أن يكون قياس الأداء ومن ثم التقييم موضوعياً وعادلاً إذا لم يكن ممثل مركز الاتصال على دراية تامة بتلك المقاييس، وما هو المتوقع منه.

ثانياً: محاولة إزالة تعارض المهام أو على الأقل التقليل من التعارض أو التضارب بين المقاييس المستخدمة لقياس الأداء فمثلاً التضارب بين عدد المكالمات المطلوبة وجودة الخدمة المقدمة للعميل.

ثالثاً: أن تكون مقاييس الأداء منطقية، وقابلة للقياس، وقابلة للتطبيق، وأن تكون قادرة على توفير السياق بمعنى توفر الحد الأدنى والأقصى من الأداء المقبول، وأن تكون ذات قيمة مسبقة وتستند لمعايير عالمية أو لمعايير الصناعة.

رابعاً: أن يتم مراجعة عملية قياس الأداء بشكل دوري للوقوف على مكامن الخلل في عملية القياس والتقييم وذلك للحد من التحيز الشخصي وتأثير الجوانب الشخصية للمقيم. وبالتالي، عدم الموضوعية في عملية القياس.

خامساً: خلق سياق محدد وأسلوب معيّن لعملية مراقبة المكالمات لتخفيف الضغوط الناتجة عنها، وفي الوقت نفسه الاستفادة القصوى من ميزاتها، وأن يكون ممثل مركز الاتصال على دراية كاملة بهذه الطرق

Translated References

- Abdelrahman, M. (2021). Productivity Measurement of Call Centre Agents using A Multimodal Classification Approach [Unpublished doctoral dissertation]. University of Seville, Faculty of Electronic Engineering.
- Al-Khazala, M.S. (2014). The extent of job satisfaction among employees of King Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia, *Al-Manara Journal for Research and Studies, Al-Bayt University*, 20(1), 187-211.
- Al-Maliki, M. (2016). The reality of using the analysis of variance method in the research of professional researchers published in scientific journals in some Saudi universities - *The Arab Journal of Security Studies* , 32(67), 67 - 102. DOI:10.12816/0037603.
- Arab Forum for Human Resources Management. (2018). *hrdiscussion.com* (6 8, 2016). Job performance measurement (performance evaluation) and the most important measurement methods. Retrieved 2018, from <https://hrdiscussion.com/hr116092.html>.
- Hamdawi A., & Bakhoush, A. (2011). The role of job satisfaction in achieving the goals of the university institution. *Psychological and Educational Studies*, 4(1), 346-375. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5493>
- Hassan, K. (2022). The role of the performance evaluation system in improving job performance in Yemeni telecommunications companies [unpublished master's thesis submitted to the Faculty of Administrative and Human Sciences, Saba University].
- Tawfiq, M. (2012). The impact of motivation and its role in achieving job satisfaction for employees of the Accounts Department in the Gaza Municipality. [Master's Thesis, Arab Academy in Denmark].

المراجع العربية

- توفيق، مرفت. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرّضا الوظيفي للعاملين إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة [رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك].
- حسن، خالد. (2022). دور نظام تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم العلوم الإدارية -كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة سبأ].
- حمداوي ع. و بخوش أ. (2011). دور الرّضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. دراسات نفسية وتربوية، 4(1)، <https://www.asjp.cerist.dz/en/arti-.375-346cle/5493>
- الجزاعلة، محمد سلمان. (2014). مدى الرّضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، 20(1)، 187 - 211.
- المالكي، مرضي. (2016). واقع استخدام أسلوب تحليل التباين في بحوث الباحثين المحترفين المنشورة في المجالات العلمية في بعض الجامعات السعودية- المجلة العربية للدراسات الأمنية، 32(67)، 67 - 102، 86-81. DOI:10.12816/0037603
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2016, August 6). قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء) وأهم طرق القياس. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr116092.html>

English References

- Annakis, J., Lobo, T., & Pillay, S. (2011). Exploring predictors of job satisfaction in call centres – The case of Australia. *Corporate Ownership & Control*, 8(3), 376-395. <https://doi.org/10.22495/cocv8i3c3p3>
- Baroudi, R. (2014, May). Key performance indicators: Winning tips and common challenges. *Performance*, 6(2). https://www.academia.edu/31315614/EY_Performance_Key_performance_indicators.
- Birocci, J. (2022). Call Center Retention: A Correlational Study of Work Attitudes and Satisfaction of Training and Development for Customer Service Agents [Unpublished doctoral dissertation, Abilene Christian University].
- Call Centre Helper. (2017, July 24). Typical roles in a call centre. Call Centre Helper. <https://www.callcentrehelper.com/>
- Ciarlo, C. (2016, September 19). Quality monitoring: The never-ending quest for a better call center. Monet Software Blog. <https://www.monetsoftware.com/blog/quality-management/post/quality-monitoring-the-never-ending-quest-for-a-better-call-center>
- Echchakoui, S., & Najj, A. (2013). Job satisfaction in call centers: An empirical study in Canada. *International Journal of Management*, 30(2, Part 1), 576-592.
- GAO. (2005, May). Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships. (GAO-05-739sp). <https://www.gao.gov/products/gao-11-646sp>
- Geraghty, S. (2015, August 25). 21 components of effective feedback. Talkdesk Resources. <https://www.talkdesk.com/resources/infographics/21-components-of-effective-feedback>
- Geraghty, S. (2017, February 15). 27 sources of stress within the call center. Talkdesk Blog. <https://www.talkdesk.com/blog/27-sources-of-stress-within-the-call-center/>
- Glover, L. (2014, February 11). Know the difference between ‘training’ and ‘coaching’ employees. The Business Journals. <https://www.bizjournals.com/sanjose/news/2014/02/11/know-the-difference-between-training-and-coaching.html>
- Gordi, M. R. (2006). Job satisfaction of call centre representatives [Master’s thesis, University of the Western Cape].
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. <https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ligen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Iddagoda, A., & Opatha, H. (March 2019) The intensity of the implementation of high-performance work practices in selected Sri Lankan companies, *społeczeństwo i rodzina* Nr 56 (3/2018).
- Kariuki, V. (2016). Effect of performance monitoring and employee participation on employee engagement in contact centers: A case study of Kenya Power [Master’s thesis, PAC University].
- Kluger, J. H., DeNisi, A. J., & Rousseau, D. M. (2012). The impact of performance monitoring on employee motivation and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 561-582.
- Kathure, M. B. (2018). Factors affecting job satisfaction among employees in telecommunication companies in Kenya: A case study of Horizon Contact Centre [master’s Thesis, Management University of Africa].
- Kiester, M. (2023). A pilot evaluation of the Performance Diagnostic Checklist for assessing em-

- ployee satisfaction and support in call centers [Unpublished honors thesis, University of Alaska Anchorage].
- Kendrick, S. (2017, July 1). 5 call center agent performance metrics you need right now. CallMiner. <https://callminer.com/blog/5-call-center-agent-performance-metrics-you-need-right-now/>
- King, A. (2016, September 15). A guide to feedback loops in the call center. Talkdesk Blog. <https://www.talkdesk.com/blog/call-center/>
- Marr, B., & Parry, S. (2004). Performance management in call centers: Lessons, pitfalls and achievements in Fujitsu Services. *Measuring Business Excellence*, 8(4), 55-62.
- Mendelová, B., & Strnádoá, G. (2021). A DEA approach for performance assessment of call centre agents. *E&M Economics and Management*, 23(3), 173-190. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-3-011>
- MindTools. (2017). Performance management and KPIs-Linking activities to vision and strategy. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_87.htm.
- MIYAKE, D. (2003). Performance Management: A guide to help you explore some important considerations about performance measurement within your business. CLEARPOINT STRATEGY. Retrieved from <http://www.failteireland.ie/>
- Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 6(6), 759-776.
- NAQC. (2010). Call center metrics: Best practices in performance measurement and management to maximize quitline efficiency and quality, North American Quitline Consortium, (Paper 2010).1-34
- Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Financial Times Prentice Hall.
- Tatian P. (2016). Performance Measurement to Evaluation. March: Urban Institute. METROPOLITAN HOUSING AND COMMUNITIES POLICY CENTER. https://efaidnbmnnnibpca-jpcglclefindmkaj/https://www.urban.org/sites/default/files/publication/78571/2000555-performance-measurement-to-evaluation-march-2016-update_1.pdf
- Parsons, J., Gokey, C., Thornton, M. (October 15, 2013). Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. UK: Department for international Development. UKaid.<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eb9fae5274a2e87db1828/Indicators.pdf>
- Polk, R. (2019). Exploring Factors Related to Customer Service Representatives' (CSRs) Performance in Call Centers, Abraham S. Fischler College of Education at NSU Works. An authorized administrator of NSU Works has accepted it for inclusion in Theses and Dissertations.
- Sabdani, J. (2021, February 24). How To Boost Agent Satisfaction & Why You Should? Knowmax. <https://knowmax.ai/blog/agent-satisfaction/>
- Spector, P. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. CA: SAGE: Thousand Oaks. California.
- Sepassi, R. (2011, Jan 17). What are the best ways to reward call center employees? Retrieved from <https://www.quora.com/>
- Sehgal, H. (2016, Feb 15). Why Coaching Call Center Agents is Critical for your Business. Retrieved from: <https://www.ameyo.com/blog/why-coaching-call-center-agents-is-critical-for-your-business/>
- Shepell. (2008). Employee Health and Well Being: Trends in the Call Centre Sector. 2(1), 9.

- Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Customer Service Representative. Retrieved from <https://www.shrm.org/resource-sandtools/tools-and-samples/job-descriptions/pages/customer-service-representative.aspx>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Thomson, R. (1993). *Managing people*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Voon, K. F. (2011). *A Study on Factors Influencing Call Center Employee Job Satisfaction* [Master's thesis, University Utara Malaysia].
- Valente, R. (2016, MAR 11). *Understanding Call Center Turnover*. Retrieved from [www.talk-desk.com/blog/Call Center](http://www.talk-desk.com/blog/Call-Center).
- Wanjio, R. (2009). *An investigation of the factors that influence job satisfaction of call center in Nairobi province*. Degree of master thesis University of Nairobi.
- Willis, S., & Bendixen, M. (2015, May 25). *A review of call center measurements* [Unpublished doctoral dissertation]. Nova Southeastern University.
- Yadav, I., & Rao, N. (2021). Evaluation of Call Center Employee Job Satisfaction and Its Impact on Retention, 8(4).
- Ying, Z. Y. (2012). *The impact of performance management systems on employee performance* [Master's thesis, University of Twente].

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحثان أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة.

إعلان الدعم المادي

البحث غير مدعوم مادياً من أي جهة أخرى.

مساهمة الباحثين

عبد الخالق طواف:

أحمد الأنسي:

سيرة ذاتية للباحثين

عبدالخالق طواف

أستاذ إدارة الأعمال- جامعة عمران – جامعة سبأ يعمل محاضراً في عدد من الجامعات اليمنية، ولديه العديد من الكتب والأبحاث المنشورة. كما يقدم استشارات إدارية في مختلف المجالات.

Email: abdtwaf@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5691-0263>



أحمد الأنسي

باحث في جامعة سبأ - موظف في شركة سبأفون للاتصالات اليمنية- الجمهورية اليمنية، باحث في جامعة سبأ، ويدرس بعض مقررات إدارة الأعمال في الجامعة-الجمهورية اليمنية

Email: anesi2005@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4742-9348>

