

## تحديات تسويق العلامات التجارية الخدمية عبر مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي "دراسة كيفية"

د.هند محمد محمد علي\*

### المستخلص :

استهدفت الدراسة رصد التحديات والمخاطر التي قد تتعرض لها العلامات التجارية الخدمية نتيجة استعانتها بمراكز خدمة عملاء تابعة لمورّد خارجي، ووصف بيئة عمل هذه المراكز وصولاً إلى توصيات وحلول مقترحة للتغلب على هذه التحديات، وتم إجراء الدراسة على عينة عمدية متاحة من شركتين من أكبر الشركات المصرية التي تقدم خدمات الاتصال بالعملاء والتسويق عبر الهاتف، وتم اختيار عينة عمدية متاحة من موظفي خدمة العملاء من الشركتين محل الدراسة قوامها 43 مفردة ، واستخدمت الدراسة أداتي مجموعات النقاش والمقابلات المتعلقة لجمع بياناتها من الموظفين ومديريهم لاستكشاف اتجاهاتهم نحو العلامة التجارية التي يسوقونها ورصد المشكلات التي تواجه عملهم ، و في ضوء نموذجي بناء التزام الموظفين بهوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء ليورمان وكوينج 2011 و إطار العمل المتكامل لهوية العلامة التجارية لبالمير 2012 ؛ كشفت نتائج الدراسة الكيفية العديد من المخاطر الناتجة عن الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي منها الإضرار بالصورة الذهنية للعلامة التجارية وتقديم تجربة خدمية سيئة ناتجة عن اتجاهات الموظفين السلبية نحو العلامة التجارية التي يسوقونها، وكشفت عن العديد من المشكلات الإدارية والاتصالية التي تنسم بها بيئة عمل مراكز خدمة العملاء الخارجية. وعلي الرغم من هذه التحديات إلا أن الاستعانة بمورّد خارجي أصبحت استراتيجية أساسية ولا غني عنها في قطاع الاتصالات والقطاع المصرفي لما تحقّقه من مرونة وتوفير كبير في التكاليف، ولكن يتطلب تحقيق الاستفادة القصوي من هذه الاستراتيجية نجاح العلامة التجارية في الإدارة الاستراتيجية لها من خلال أولاً تطوير قدراتها الداخلية في مجال خدمة العملاء، وثانياً الاستعانة بخبرة أكثر من مورّد خارجي متخصص في مجال خدمة العملاء يتم اختيارهم بعناية فائقة، وثالثاً ضرورة التعاون والتنسيق مع المورّدين الخارجيين والمشاركة عن كثب في أنشطة واساليب إدارة هوية العلامة التجارية لضمان توحيد موظفي خدمة العملاء مع هذه الهوية واتباع سلوكيات تتسق مع قيمها خلال تفاعلهم مع المستهلكين، ورابعاً إجراء البحوث الدورية لقياس الصورة الذهنية لدى المستهلكين المستهدفين من خلال هذه المراكز لرصد أي خلل في هذه الصورة وإتخاذ إجراءات تصحيحية أو التحول لمورّد آخر.

**الكلمات الدالة :** مراكز خدمة العملاء- المورّد الخارجي- الوكيل-ممثل خدمة العملاء  
-إدارة هوية العلامة التجارية

\* مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.

## Marketing Challenges for Service-Brands through Outsourced-customer service centers Qualitative Study

Dr-Hend Mohamed Mohamed Ali\*

### Abstract:

**Purpose:** This study aims to focus on the challenges that service brands may face as a result of their use of Outsourced customer service centers, describe the work environment of these centers, leading to recommendations and proposed solutions to overcome these challenges.

**Design/methodology/approach:** Exploratory research was carried out on two outsourcing firms using qualitative tools to give clear and deep understanding of the effects of outsourcing strategy. This was conducted by using Focus Group Discussions and In-depth Interviews with Convenient sample of customer service representatives and their managers to explore their attitudes towards the client brand to monitor the problems facing their work. The study based on Building Brand Commitment in Shared-Service Call Centers- Model and The AC2ID Frame work.

**Results:** The results of the qualitative study revealed many risks resulting from the use of outsourced-customer service centers, including damaging the brand image and providing a bad service experience resulting from the negative attitudes of employees towards the brand, and revealed many administrative and communication problems that characterize the call center work environment. Despite these challenges, the use of an outsourced has become a basic and indispensable strategy in telecommunications and banking sectors due to its flexibility and great cost savings. However, achieving the maximum benefit from this strategy requires strategic brand management by first developing its internal capabilities In the field of customer service, and secondly, the use of the experience of more than one outsourced specialized in the field of customer service, who are chosen very carefully, and thirdly, the need to cooperate and coordinate with the outsource and closely participate in the activities and methods of brand management to ensure that customer service employees are united with this identity and follow consistent behaviors With its values during their interaction with consumers, and fourthly, conducting periodic research to measure the image of the target consumers through these centers to monitor any defect in this image and take corrective measures or switch to another supplier.

**Keywords:** outsourced-call centers-branding-external customer service.

---

\*Lecturer at public relations and Advertising Department ,Mass Communications Faculty, Cairo University.

## مقدمة

أصبح هناك اتجاه متزايد في الاقتصاد العالمي خلال العقد الأخير إلى توسع العلامات التجارية في استخدام استراتيجية الاستعانة بمورّد خارجي لأداء أنشطة أو وظائف نيابة عن الشركة صاحبة العلامة التجارية ، وهو بمثابة طرف ثالث في العملية التسويقية كمورّد لموظفين متخصصين ليعملوا كوكلاء للعلامة التجارية للعمل لأداء هذه الأنشطة بناءً على مقاييس محددة للأداء، وذلك في أوروبا وأسيا وأفريقيا خصوصاً من جانب الشركات متعددة الجنسيات في العديد من الصناعات والقطاعات الخدمية. (Wright 2008<sup>1</sup> - Kakabadse 2005<sup>2</sup>)

و غالباً ما يتم الاستعانة بالوكيل الخارجي لتنفيذ الأنشطة الإدارية الروتينية التقليدية مثل التوظيف والاختيار والتدريب لتفريغ فريق الموارد البشرية الداخلي؛ للقيام بدور أكثر استراتيجية ، كما تشمل بعض الأنشطة المتخصصة ذات الصلة بمجال عمل مؤسسة العميل، مثل: التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات، والاستشارات القانونية، ومراكز خدمة العملاء، والشحن، والحسابات، والمشتريات واللوجيستيات، ووظائف التسويق المختلفة مثل الإعلان، وأبحاث التسويق، و"التسويق عبر الويب"، والعلاقات العامة، وتسويق الأحداث الخاصة، والتسويق المباشر (Rodrigues et al., 2017)<sup>3</sup>

وقد بدأ استخدام استراتيجية الاستعانة بمورّد خارجي بغرض خفض تكاليف التشغيل خلال فترة الركود الاقتصادي في الثمانينيات، ثم تزايد الاهتمام العالمي بمبادرات التوريد الخارجي للموظفين في التسعينيات وحتى الآن؛ نتيجة إعادة هندسة الشركات (Shen 2005<sup>4</sup>)، وبلغ حجم الإنفاق العالمي عام 2021 علي سوق التوريد الخارجي للموظفين 837.2 مليار دولار<sup>5</sup>.

ومن الناحية العملية اختلفت نتائج الاستعانة بشركات التوريد الخارجي للموارد البشرية، حيث حققت العديد من الشركات نجاحاً كبيراً في تطبيق هذه الاستراتيجية، مثل شركة Nike التي تستعين بمصادر خارجية لإنتاج الأحذية مع التركيز الداخلي علي البحث والتطوير والتسويق، وشركة Coca-Cola التي تركز علي الإنتاج والتسويق مع الاستعانة بشركات خارجية لعمليات التعبئة ، بينما تعثرت شركات أخرى نتيجة اعتمادها علي خدمات المصادر الخارجية مثل شركة IBM التي تعرضت لانتقادات واسعة بسبب تعاقدها لتصميم نظام تشغيل الحوسبة الشخصية الخاص بها بدلاً من تطوير تلك القدرة داخلياً؛ مما أدي إلي ظهور شركة مايكروسوفت العملاقة، كما عانت IBM من مشاكل إدارة علاقات العملاء الناتجة عن الاستعانة بمصادر خارجية لخدمة العملاء. (Kroes and Ghosh. 2010<sup>6</sup>)

وتضاعفت نسب استعانة العلامات التجارية الخدمية بمراكز الاتصال الخارجية المتخصصة في خدمة العملاء والتابعة لشركات التوريد الخارجي خلال العقد

الماضيين، وذلك للعديد من الأسباب الاقتصادية والتشغيلية؛ حيث يقدم المورد الخارجي حزمة من الخدمات المتكاملة منخفضة التكلفة والمتمثلة في موارد بشرية علي درجة من الكفاءة في خدمة العملاء، وتوفير المكان والتكنولوجيا الرائدة والنظم الإدارية المناسبة لأداء الخدمة<sup>7</sup> Johnson et al. 2014

ويتزايد الاعتماد علي مراكز خدمة العملاء في الصناعات الخدمية المتوسطة وكبيرة الحجم وخاصة في قطاع شركات الاتصالات، والقطاع المصرفي بعد أن ثبت أن 70 بالمائة من تفاعلات العلامة التجارية مع العملاء تتم من خلال مراكز الخدمة الهاتفية، وأن النجاح في إدارة خدمة العملاء يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25-95%<sup>8</sup> (Saberiet al.2017). حيث تطورت مراكز الاتصالات لتصبح قناة اتصالية متكاملة تقدم خدمة العملاء باستخدام مجموعة من الوسائط الاليكترونية ، بما في ذلك الرد علي المكالمات، ورسائل البريد الإلكتروني، ورسائل قنوات التواصل الاجتماعي، والتسويق الهاتفي والإلكتروني، كما تُعد مراكز خدمة العملاء أحد آليات إدارة العلاقات بالعملاء الحاليين والمستقبليين وإدارة استفسارات العملاء بشكل أفضل. (Pearce,2018<sup>9</sup>)

وعلي الرغم من أهمية ما تقدمه مراكز خدمة العملاء للعلامات التجارية الخدمية، إلا أن هذه الصناعة تعاني من السمعة السيئة بين عملائها ، وذلك بسبب ارتفاع معدلات شكاوي العملاء من ساعات الانتظار الطويلة نسبياً، وارتفاع تكلفة المكالمات، إلي جانب انخفاض مستوى مهارة موظفين خدمة العملاء نتيجة انخفاض فعالية التدريب ، ووجدت أحد الاستطلاعات الميدانية أن 95% من العملاء غير راضيين عن مستوى خدمة مراكز الاتصال الخارجية<sup>10</sup> Dhesi.,et al.2011

وعلي الجانب الأكاديمي هناك قلة في عدد البحوث العلمية التي اهتمت بدراسة تأثيرات الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورد خارجي ، وتحليل تأثير هذا القرار علي الأداء التسويقي ، وفي ضوء ذلك يركز البحث الراهن علي الكشف عن المخاطر والتحديات التي قد تواجه تسويق العلامات التجارية الخدمية داخل مراكز خدمة العملاء الخارجية، والصعوبات والمشكلات الناتجة عن أن الموظفين العاملين بهذه المراكز هم في حقيقة الأمر يعملون لدي شركتين أو علامتين تجاريتين، الأولى هي الشركة صاحبة العلامة التجارية التي يتم تسويقها عبر الهاتف، والثانية هي الشركة صاحبة مركز خدمة العملاء، ومن هنا تنشأ قضية الدراسة وهي إلي أي شركة منهما سيكون انتماء وولاء الموظفين، وهل تنجح مراكز خدمة العملاء الخارجية في خلق توحيد الموظفين الخارجيين مع هوية العلامة التجارية التي يتم تسويقها، إلي جانب دراسة المشكلات التي تواجه بيئة عمل مراكز الخدمة الخارجية وطرح حلول لعلاجها.

## أولاً/ مسح الاتجاهات البحثية المعنية بقضية الدراسة:

كشفت الاتجاهات البحثية عن وجهات النظر المختلفة في تقييم مدي فعالية الاستعانة بمورّد خارجي ما بين فوائد يقدمها للعلامات التجارية وما بين مخاطر قد يعرضها لها ، ومع ذلك أكدت غالبية الدراسات الأكاديمية أن الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية أصبحت عنصراً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للشركات في الألفية الجديدة وذلك عند النجاح في إدارة وتنفيذ هذه العملية بشكل استراتيجي مخطط - (Lindholst hasnen2018<sup>11</sup>)

وبناء على ما تتطلبه دراسة التوجهات الخاصة بعملية الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين من الإحاطة بمختلف الرؤي والأبعاد العلمية المتعددة المؤثرة في تحقيق هذه العملية لذا صنفت الباحثة التوجهات الرئيسية لمسح الدراسات السابقة المعنية بقضية الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية ينقسم كل منهما إلى عدة محاور فرعية على النحو الموضح بالشكل :

### شكل رقم (1) محاور الاتجاهات البحثية في قضية الدراسة

1- الاتجاهات البحثية الخاصة بالاستعانة بمورّد خارجي	2- الاتجاهات البحثية الخاصة بتقييم فعالية مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي	3- الدراسات العربية
•دوافع الاستعانة بالمورّد الخارجي •مجالات الاستعانة بالمورّد الخارجي •تأثيرات الاستعانة بالمورّد الخارجي	•بيئة العمل في مراكز خدمة العملاء الخارجية •إدارة هوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي.	•الدوافع الاستعانة •التأثيرات والمخاطر

### 1- الاتجاهات البحثية الخاصة بالاستعانة بمورّد خارجي للموظفين

أسفرت نتائج البحث خلال العقد الماضي عن ثلاث اتجاهات أساسية ، أولها يجادل بتحديد الأنشطة التي "يتم الاستعانة فيها بمورّد خارجي" ، وتلك التي "يتم الاحتفاظ بها في الداخل" (McIvor, 2010<sup>12</sup>)، بينما يهتم الاتجاه الثاني بتحديد دوافع وأسباب استعانة العلامات التجارية بمورّد خارجي، في حين يحلّل الإتجاه الثالث المخاطر الناتجة عن الاستعانة بالمورّد الخارجي ( Lungescu et 2011<sup>13</sup> al, 2013<sup>14</sup> Wayman ).

#### أ- الدراسات الخاصة بدوافع الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين :

تركز غالبية الدراسات الأكاديمية علي الأسباب المالية والاستراتيجية التي تدفع الشركات الى اتخاذ قرار الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين بشكل كبير خلال العقد الماضي نتيجة زيادة الطلب علي الإنتاجية والرغبة في زيادة الربحية والنمو للمؤسسات (Christensen 2017<sup>15</sup>).

وأكدت دراسة (Luvison and Bendixen 2017<sup>16</sup>) أن الاستعانة بمورّد خارجي يرجع إلى أربعة أسباب رئيسية: أسباب اقتصادية تتمثل في تخفيض التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، وأسباب تشغيلية تتمثل في تعزيز مرونة العمل وتوفير أفضل الكفاءات والخبرات من الموارد البشرية، وأسباب تسويقية تتمثل في القدرة على التطور والتواكب مع تكنولوجيا الاتصالات وزيادة حدة تنافس العلامات التجارية الخدمية وكسب عملاء جدد، وأسباب استراتيجية تتمثل في إدارة وصيانة علاقات طويلة الأمد مع العملاء المهمين .

ويتفق مع ما سبق نتائج عدة دراسات أن الاستعانة بمورّد خارجي يحقق للعلامات التجارية مزايا اقتصادية وتشغيلية وإدارية واستراتيجية في نفس الوقت من خلال خفض التكاليف، والحصول على خبرة الموارد البشرية بتقديم أفضل الممارسات وتعزيز جودة الخدمة، والحصول على الموظفين بسهولة ووفقاً للمتطلبات والوصول إلى التخصص والابتكار، وتركيز الموارد الإدارية على القضايا الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي العام وزيادة فرص النمو.

(Wilton,2011<sup>17</sup>-Taylor,2010<sup>18</sup>-Abdul Halim et al. 2009<sup>19</sup>-Wirtz et al.2008<sup>20</sup> Belacourt,2006<sup>21</sup>-Cooke,2005<sup>22</sup>)

بينما تنوعت الاتجاهات البحثية التي تركز كل منها على تضخيم أحد الأسباب فقط كدافع رئيسي للاستعانة بالمورّد الخارجي، حيث اتفقت عدة دراسات أن الأسباب الاقتصادية هي الأهم وأن قرار الاستعانة بمصادر خارجية للموظفين أساساً لخفض التكاليف المباشرة (تقليل عدد الموظفين والرواتب والساعات الإضافية)، وتخفيض التكاليف غير المباشرة (تكاليف الإدارة- تكاليف التوظيف والتدريب- تكاليف التغيب عن العمل)، وكذلك توفير التكاليف المستقبلية من خلال اختيار العطاء الأكثر تنافسية لتجديد التعاقد وهي الميزة الأساسية للاستعانة بمورّد خارجي.

Cicek&Ozer,2011<sup>23</sup>-sim,2010<sup>24</sup>-Sheehan,2009<sup>25</sup>-Bently,2007<sup>26</sup>-prahalad,2005<sup>27</sup>-Hindle 2005<sup>28</sup>-Kremic et al.,2006<sup>29</sup>- Kakabadse and Kakabadse,2000<sup>30</sup>)

بينما اختلفت نتائج دراسات الباحثين (Mathew,2011<sup>32</sup>-Larsen,2013<sup>31</sup>) مع النتائج السابقة في إثباتها أن الاستعانة بالمورّد الخارجي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف وليس خفضها بسبب تعقد العمل الإداري وهو ما أطلق عليه التكاليف المخفية، كما أوضح (Rodrigues et al.,2017<sup>33</sup>) أن دعم المبيعات هو السبب الأقل تفضيلاً للاستعانة بمصادر خارجية، وأن اللجوء لمراكز خارجية يكون لاعتبارات استراتيجية وليست اقتصادية، وأكد الباحثون (Abdul Halim et al. 2009<sup>34</sup>) في دراستهم الماليزية، أن الدوافع الرئيسية للاستعانة بمصادر خارجية هي الوصول إلى الخبرة وتعزيز الجودة، بدلاً من خفض التكلفة.

واتفقت العديد من الدراسات أن زيادة الجودة تأتي في المرتبة الثانية بعد خفض التكاليف ، فضلاً عن تحسين الوصول إلى المعرفة ، والتأكيد علي الاستفادة من الخبراء والمتخصصين الخارجيين كمحفزات رئيسية للاستعانة بشركات مورّدين خارجيين.

(Taylor, 2010<sup>35</sup>,Chiang,2010,  
<sup>36</sup>Bentley,2007<sup>37</sup>,Duggan&Croy,2004<sup>38</sup>,Shelgren 2004<sup>39</sup>)

ويدعم النتائج السابقة ما توصل إليه استطلاع شمل أكثر من 700 مؤسسة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا علي قطاعات متنوعة مثل الخدمات المالية ، والاتصالات ، والأدوية ثبت أن التكلفة ليست الدافع الوحيد للاستعانة بمورّد خارجي ، وأن الرغبة في الوصول إلى التقنيات الجديدة وأفضل القدرات والممارسات الإدارية والتسويقية كانت الدوافع الأبرز<sup>40</sup>(Kakabadse and Kakabadse 2005)، كما أظهرت دراسة أجريت في الصناعة المصرفية الهندية أن البنوك تقدر عوامل مثل تحسين خدمة العملاء ، والوصول إلى مهارات جديدة ، وما إلى ذلك، أكثر من مجرد توفير التكاليف<sup>41</sup>(Jain and Natarajan,2011).

وتأتي الرغبة في التركيز علي الكفاءات الأساسية من أهم الأسباب التشغيلية للاستعانة بمورّد خارجي للموظفين لأنها تمكن العلامة التجارية من توجيه الموارد الداخلية لتطوير وتمكين الفريق الداخلي للموارد لبشرية للقيام بمهام أكثر استراتيجية من تصميم وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى الاحتفاظ بالقوى العاملة مع الاستفادة في الوقت نفسه من القدرات المتخصصة للشركة الخارجية ، وكذلك تمكّنها من سرعة أداء أنشطة التوظيف مقارنة بأي أنشطة أو وظائف أخرى للموارد البشرية،و توفير أفضل جودة للمرشحين

(Wilton,2011<sup>42</sup>-Taylor,2010-Shelgren,2004<sup>43</sup>-Conklin,2005<sup>44</sup>-  
Cooke et al.,2005<sup>45</sup> Won and Kim,2007-<sup>46</sup>Woodlock 2006<sup>47</sup>).

وتتعدد الأسباب التسويقية التي تدفع الشركات للاستعانة بمورّد خارجي بهدف زيادة قدرتها التنافسية ومن أهمها تحويل عبء إدارة المخاطر وعدم التيقن الخاصة بالعمل إلي طرف ثالث، وتحقيق المرونة للشركات لتغطية الطلبات المتقلبة علي العمالة<sup>48</sup>(Cooke 2005<sup>49</sup>-Wilton,2011<sup>48</sup>) ،ودعم الابتكار في الأنشطة المعنية ،وأكدت دراسة Chesbrough 2002<sup>50</sup> أهمية الاعتماد علي الموارد البشرية الخارجية في دعم الابتكار بسبب المعوقات الداخلية ،وأثبت الباحث<sup>51</sup>Quin,2000 أن المصادر الخارجية أصبحت ضرورة للإبتكار حيث لا تتوافق القدرات الداخلية مع قدرات البائعين المتخصصين، إلي جانب دعم بناء القدرات الخاصة بالتعلم التنظيمي حيث تساعد خلق الشراكات بين شركة التعايد وشركة العميل علي تيسير التعلم المتبادل بين الشركتين.

كما تيسر الاستعانة بمورّد خارجي عمليات التغيير التنظيمي اللازم لتطوير الميزة التنافسية واستدامتها، حيث يعتبر التركيز علي الكفاءات الاساسية عنصر تمكين أساسي للمؤسسة يمكنها من إدارة وتطوير الموارد بكفاءة وتوحيد الخدمات المتباينة

(Chiang et al.2010<sup>52</sup>-Gospel & Sako,2010<sup>53</sup>-Bowman& Swart,2007<sup>54</sup>-McIvor,2005<sup>55</sup> -Kremic et al.,2006<sup>56</sup>-Kakabadse and Kakabadse, 2002<sup>57</sup>).

وتعتبر الاستعانة بالمورّد الخارجي أحد آليات إدارة العلاقات مع العملاء حيث تتحقق الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي نحو العملاء وذلك بتوجيه الموارد البشرية لتقديم الخدمات ذات القيمة المضافة للعملاء. <sup>58</sup> Ordanini &Silvestri, 2008<sup>59</sup>-Cooke etal.2005

#### ب- الدراسات الخاصة بمجالات الاستعانة بمورّد خارجي:

يتعين علي المنظمات دراسة التأثير المحتمل للاستعانة بالمورّد الخارجي على أداء المنظمة، وهو ما يتطلب التمييز بين الأنشطة "الأساسية" و "غير الأساسية"، وذلك لأن الأنشطة الأساسية هي عمل تحويلي يخلق قيمة فريدة للموظفين والعملاء والمستثمرين،بينما الأنشطة غير الأساسية هي معاملات روتينية ويمكن تكرارها بسهولة،والأنشطة الأساسية هي تلك التي تقوم بها الشركة بشكل أفضل و تعتبر حاسمة للميزة التنافسية للشركة ، وبالتالي يجب الاحتفاظ بها داخلياً ، ويحذر الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية من خطر الاستعانة بمورّد خارجي للأنشطة الأساسية مثل سياسات الموارد البشرية الإستراتيجية ، أو التخطيط لتعاقب الموظفين الرئيسيين ، وإدارة علاقات الموظفين، أما الأنشطة غير الأساسية ذات تأثير أقل على الأداء العام للمنظمة ، وبالتالي يمكن الاستعانة في أدائها بمورّد خارجي <sup>60</sup>

ولخصت الأبحاث الحديثة من كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية الأنشطة التي يزداد احتمال الاستعانة فيها بمصادر خارجية للموارد البشرية وهي الخدمات الروتينية غير الأساسية مثل التنسيب الخارجي ، والتدريب والتطوير الإداري ، والتوظيف والاختيار،والصحة والسلامة ، ومبادرات الجودة ، وتقييم الوظائف ، واستراتيجيات وأنظمة المكافآت والاستشارات القانونية المتخصصة، وخطط المعاشات التقاعدية، وخدمات تكنولوجيا المعلومات ، والبحوث القانونية والتسويقية إما لأنها تم اعتبارها غير أساسية أو لأن المنظمة تفتقر إلى الخبرة للتعامل معها (Taylor, 2010 -C ic ek and O ˆ zer <sup>61</sup>,2011- Dickman& Tyson, 2005<sup>62</sup>) داخلياً.

واتفقت عدة دراسات أن نشاطى التوظيف والإختيار الأكثر شيوعاً والأكثر استعانة بمورّد خارجي

(Abdul-Halim&CheHa,2010<sup>63</sup>-Ezigbo,2012<sup>64</sup>-Heikkonen2012<sup>65</sup>-Sheehan2009<sup>66</sup>)

#### ج- الدراسات الخاصة بالعوامل المؤثرة علي نجاح الاستعانة بمورّد خارجي

قدمت عدة دراسات دلائل عملية عن أهم العوامل المؤثرة علي نجاح المؤسسات في الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين، وهي حجم المؤسسة- الثقافة التنظيمية-وتقييم المستهلك لمركز الاتصالات، ويتم توضيح ذلك فيما يلي :

يؤكد معهد تشارترد للأفراد والتنمية<sup>67</sup> (2011) علي الاختلافات في نشاط الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين حسب حجم المؤسسة ، حيث تركز المؤسسات الأكبر علي الجوانب الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، والعكس صحيح بالنسبة للشركات الأصغر التي تركز علي الجوانب التشغيلية للموارد البشرية ، ويستفيدون من الاستشاريين الخارجيين لأبعاد الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتعد الثقافة التنظيمية أحد الجوانب الرئيسية قيد البحث في تقييم الاستعانة بمورد خارجي للموظفين حيث أشارت عدة دراسات أنه يجب دراسة الثقافة والقيم التي تتبعها شركة التوريد ، حيث قد لا تتسق ثقافتها مع ثقافة وقيم شركة العميل مع ، وهو ما يتطلب رقابة إدارية صارمة للتأكد من مدي الاتساق بين الثقافتين.

(C,ic,ek & O'zer<sup>68</sup>2011-Hauser,2011<sup>69</sup>-Belacourt,2006<sup>70</sup>-Raftar,2008<sup>71</sup>)

وكشفت نتائج دراسة الباحثين<sup>72</sup> (Kranzbühler et al.2019) عن عامل جديد يجب وضعه في الاعتبار عند اختيار المورّد الخارجي للموظفين في قطاع خدمة العملاء وهو تقييم المستهلك النهائي لأداء مركز خدمة العملاء ، وأن الصورة الذهنية وسمعة مركز خدمة العملاء تنعكس علي تقييمه للعلامة التجارية التي يتم التسويق لها.

#### د- الدراسات الخاصة بتأثيرات الاستعانة بمورّد خارجي وتقييم فعاليتها :

أثبتت الدراسات العلمية أن نجاح الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين يعتمد علي كيفية إدارة هذه العملية بشكل استراتيجي لتحقيق تأثير علي تحسين واستدامة الربحية، وعلي الرغم من الاتجاه المتزايد في الاستعانة بمورّدين خارجيين إلا أن ادارتها تزداد تعقيداً ، وهو ما يتطلب اعتبار هذه العملية "نشاطاً" مستمراً مثل العديد من الوظائف التنظيمية الأخرى ، يجب صقله وإدارته بدلاً من التعامل معه علي أنه "عمل" يتم لمرة واحدة ، وأن الوظائف الأساسية يجب أن تبقى داخل مؤسسة العميل ، تجنباً لفقدان سيطرتها علي إدارة هويتها (Broedner 2009<sup>73</sup>).

وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات علي مزايا الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين، أظهرت دراسات أخرى يجب وضعها في الاعتبار نتائج غير مقبولة من شركة العميل، حيث أبلغ نسبة كبيرة من المديرين عن حالات لم يدركوا فيها الفوائد المتوقعة من قرار الاستعانة بمورّد خارجي وأنهم تراجعوا عن هذا القرار.

(Krell,2006<sup>74</sup>-Landis et al.2005<sup>75</sup>-Gear et al.2002<sup>76</sup>- Robinson et al. 2005<sup>77</sup>)

و يشير الباحثان (Narasimhan & Narayanan 2012<sup>78</sup>) إلى المعدل المرتفع لفشل الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين وأنه يرجع إلى عدم كفاية قدرات البائعين، و أن الاستعانة بمصادر خارجية في حد ذاته لا يؤدي إلى تحسين الأداء ما لم يكن مدعومًا بفهم واضح وتنفيذ فعال للاستراتيجيات الأساسية.

وأشار الباحث<sup>79</sup> (Marchington 2003) أنه قد تؤدي الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين إلى انخفاض في مستوى أداء الخدمة حيث تتطلب المراقبة والقياس الفعال للأنشطة الخارجية موارد وخبرات هائلة من فريق مراقبة داخلي، كما قد يرجع انخفاض مستوى جودة أداء الخدمة إلى عدم اتساق معايير الأداء التي تضعها الشركة الخارجية مع ثقافة العميل وهوية علامته التجارية، مما قد يزيد من تكلفة الحل البديل (مثل تبديل شركة المورّد -الحصول علي عقد طويل الأجل مع المورّد الجديد-إعادة الخدمة إلى الداخل).

كما اتفقت عدة دراسات أن الاستعانة بشركات خارجية لتوريد الموظفين قد تؤدي إلى زيادة تكاليف التنفيذ الفعلية، وكشفت عن ارتفاع حالات عدم الرضا من عدم انخفاض التكاليف بل ارتفاعها فعليًا، إلى أن تصبح عقود الاستعانة بمصادر خارجية غير فعالة في مواجهة واقع السوق المتطور على حساب خدمة العملاء.

(Larsen et al.,2013<sup>80</sup>;Manning, 2014<sup>81</sup>; Sharma, 2012<sup>82</sup>; Le Bon and Hughes, 2009<sup>83</sup> Stringfellow et al.,2008<sup>84</sup>; Tate and van der Valk<sup>85</sup>, 2008 )

واتفق عدد من الباحثين علي التأثير السلبي للاستعانة بمورّد خارجي علي الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، ما يثير الشكوك حول الفوائد المحتملة المورّد الخارجي،ويمكن تفسير هذه النتائج استناداً علي نظرية تكاليف المعاملات، حيث اتضح أن تكاليف الإستعانة بالمصادر الخارجية للموارد البشرية قد تكون أكبر من المتوقع وتفوق فوائدها، وذلك نتيجة تأثيراتها السلبية علي الموارد البشرية من انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل (Riketta 2008<sup>86</sup> -<sup>87</sup> Heinrich et al.2009)

كما ثبت فشل العديد من مبادرات الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين في تحقيق جودة اختيار المرشح (Hauser 2011<sup>88</sup>)، وتقليل الجودة (Cooke et al. 2005<sup>89</sup>) ونقل المعرفة الخاصة بالمجال خارج المنظمة (Belacourt 2006<sup>90</sup> - 2003<sup>91</sup> Marchington et al.).

واتفقت عدة دراسات أن الاستعانة بشركات خارجية لعمليات التوظيف كأحد أنشطة الموارد البشرية تؤدي إلى العديد من الانحرافات في اتجاهات وسلوكيات الموظفين الخارجيين مثل انخفاض التزام الموظف وعدم الرضا الوظيفي وإنخفاض ثقة الموظفين، وانخفاض روحهم المعنوية، وانعدام الأمن الوظيفي وارتفاع معدل دوران الموظفين وتركهم للعمل، وهو ما يؤثر بالتالي على تطوير وصيانة العقد النفسي في تلك المنظمات.

(Quartey 2013<sup>92</sup>-Ivancevich, 2007<sup>93</sup>-Reilly & Williams 2006<sup>94</sup>-Kosnik et al. 2008<sup>95</sup>)

وفي السياق ذاته أوضح الباحثان (Cappello and Constance 2011<sup>96</sup>) أن الاستعانة بمورّد خارجي يخلق ثقافة الخوف والقلق وعدم الثقة وعدم الولاء مما يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا الوظيفي. ومن ثم، يتحتم علي مديري الموارد البشرية أن يراقبوا عن كثب مستويات المعنوية والتحفيز للموظفين الذين يعملون للمنظمة من خلال وكالات الاستعانة بمصادر خارجية، وأضافت دراسات الباحثين (Abdul-Halim and Che-Ha, 2010<sup>97</sup>; Ezigbo, 2012<sup>98</sup>) أن انخفاض الرضا الوظيفي للموظفين الخارجيين له تأثير مباشر على أداء العلامة التجارية.

علي الجانب الآخر كشفت نتائج دراسة (Quartey, 2013<sup>99</sup>) التي أجريت علي شركات اتصالات في غانا عن نتائج مختلفة عما سبق بأن أنشطة الاستعانة بمورّد خارجي للموظفين ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين بهذه الشركات، كما وجدت هذه الدراسة أن الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة إدارة الموارد البشرية لا يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ولا تؤدي إلي ارتفاع معدل دوران العمل حيث لا يزال العديد من الموظفين راضون عن وظائفهم ولا يرغبون في الاستقالة نظرًا للبطالة العالمية المتزايدة.

علاوة على ذلك، يشير بعض الباحثين إلى وجود صعوبات في التواصل مع الوكيل الخارجي والحاجة إلى اتصالات متكررة أكثر مما كان متوقعًا (Barthélemy 2008<sup>100</sup>; Stringfellow 2003<sup>101</sup>).

وأكد الباحثان (Lim et al. 2009<sup>102</sup> - Steinbach et al. 2018<sup>103</sup>) أن من مخاطر الاستعانة بوكيل خارجي والنتيجة عن اسباب فنية أو استراتيجية أن المورّد الخارجي قد يكون غير قادر علي الاستثمار في تطوير أداء العلامة التجارية للعميل

، أو امكانية دخول المورّد نفسه كمنافس في السوق ، كما قد تفقد شركة العميل الإلمام بالمهارات الفنية ذات الصلة مما يقلل من القدرات التوافقية والإدراكية للمنظمة .

## 2- الدراسات الخاصة بفعالية مراكز خدمة العملاء الخارجية

بشكل عام لا تزال البحوث التي أجريت علي مراكز الاتصال قليلة ، وقد بدأت منذ عام 1999 ، وتهتم بدراسة متغيرات متعددة قانونية وتقنية وتنظيمية إلي جانب قياس مستوى جودة أداء الخدمة ، ويتم عرضها علي محورين كما يلي :

### أ- الدراسات الخاصة ببيئة العمل في مراكز خدمة العملاء.

وظيفة خدمة العملاء تتم عبر طريقتين، الأول هو مراكز الخدمة الداخلية و تكون داخل الشركة صاحبة العلامة التجارية نفسها وتستفيد من كل امتيازاتها، والثاني هو مراكز الخدمة الخارجية و تتم من خلال شركات خارجية يتم اللجوء إليها من العلامات التجارية الخدمة الكبرى لتوظيف عدد من موظفي خدمة العملاء، دون أن يكون على الشركة الأصلية أية التزامات تجاههم وهي موضوع الدراسة.

هناك جدل واختلافات علي المستوى الأكاديمي ومستوي الممارسة بشأن تحديد ما إذا كانت خدمة العملاء من الأنشطة الأساسية للعلامات التجارية الخدمية والتي يجب الاحتفاظ بها داخلياً أم أنها نشاط غير أساسي، وبصفة عامة يوجد ندرة في البحوث النوعية التي تبحث عن كيف يمكن التأثير إيجابياً علي رضا موظفي خدمة العملاء وأدائهم ، كما لا توجد بحوث كافية عن ظروف وبيئة العمل أو تصميم الوظيفة أو عن كيفية تحفيز الموظفين لبناء الإلتزام العاطفي والتوحد النفسي مع العلامة التجارية التي يسوقون لها .

فيما يتعلق بالبحوث التي أجريت علي موظفي مراكز خدمة العملاء ، يوجد عدد من البحوث التي تعتمد علم النفس المؤسسي ، وقد كشفت نتائجها عن بعض المشكلات النفسية والجسدية التي يعاني منها موظفي مراكز الاتصال مقارنة بالموظفين في المكاتب الإدارية الخلفية ، وأثبتت دراسة أن الموظفين في مراكز خدمة العملاء الخارجية أقل رضاً عن بيئة العمل بصفة عامة عن نظرائهم في مراكز خدمة العملاء الداخلية. (walsh & Deery 2006<sup>104</sup>)

وانتقدت بعض الدراسات أن أحد المشكلات التي تواجه عمل مراكز خدمة العملاء هي المعدل المرتفع لدوران الموظفين - تناقص الموظفين (van der Aa et al<sup>105</sup>) ، وتم تصنيف تكلفة دوران الموظفين علي أنها تكاليف انتقال وإنتاجية وتشمل: تكاليف توظيف وتدريب وكيل جديد ؛ تكاليف التعطيل المرتبطة بالتغيير ، مثل تكلفة تعيين موظف مؤقت ؛ وتكلفة تأقلم المديرين مع التغيير ، و تكلفة إجراء مقابلات نهاية الخدمة ، والتكاليف الإدارية لإيقاف استقطاعات المزايا وما إلى ذلك .

يصف الباحثون هولمان وزملاؤه (Holman et al.2007<sup>107</sup>) بيئة عمل مراكز الاتصال بأنها بيئة عمل رتيبة تتسم بضغوط ومخاطر عالية تتعلق بالمتطلبات الجسدية والنفسية، لذلك يؤكدون أن تصميم الوظائف في مراكز الاتصال هو عامل نجاح مركزي لتقليل معدل الدوران والتغيب عن العمل ، وأن العامل الرئيسي في تشكيل معدل الدوران والتغيب هو " جودة تصميم الوظيفة" ، وأن تصميم الوظائف في مراكز الاتصال بما يسمح بإشراك الموظفين وتقدير جهودهم عامل هام لبناء بيئة عمل موجهة نحو الأداء البشري .

كما كشفت الدراسات التي أجريت علي مراكز الاتصال أنه علي الرغم من أن الرقابة المستمرة علي موظفي خدمة العملاء قد تؤدي إلى مزيد من الضغط النفسي لها من ناحية أخرى قد تدعم الشعور بالإنصاف والشفافية من خلال التغذية المرتدة (Rose &Wright 2001<sup>109</sup>- Bagnara &Marti 2005<sup>108</sup>)

وألفت عدة دراسات الضوء على بعض الصعوبات التي تواجه موظفي مراكز خدمة العملاء الخارجية وأهمها عدم وجود علاقة مباشرة مع العلامة التجارية وبيئة عملها، علاوة على ذلك ، من الصعب ترسيخ قيم العلامة التجارية للعميل ، بين الموظفين ، الذين يعملون في شركة اخري مما يزيد من مستوى الضغط النفسي علي الموظفين الخارجيين .

(Burmam & König 2011- Patel et al. ،2018<sup>110</sup>- Xiong et al.،2013<sup>111</sup>)

وأكد دراسات عدة باحثين أن الاستعانة بمراكز الاتصال التابعة لمورّد خارجي لموظفي خدمة العملاء تؤثر سلبيًا على رضا العملاء وزيادة حدة الردود العنيفة والتحول لعلامات تجارية منافسة بسبب انخفاض مستوى الأداء لموظفي خدمة العملاء في هذه المراكز.

(Le Bon & Hughes<sup>112</sup>,2009; Ren & Zhou, 2008<sup>113</sup>; Sharma, 2012<sup>114</sup>; Stringfellow et al., 2008<sup>115</sup>;Tate and van der Valk<sup>116</sup>, 2008;Ueltschy et al.,2006<sup>117</sup>- Park & Morgan ,2017<sup>118</sup> - Rodrigues et al.,2017<sup>119</sup> )

#### ب- الدراسات الخاصة بإدارة هوية العلامة التجارية للعميل في مراكز خدمة العملاء

اتفقت عدة دراسات علي أهمية الشركاء الخارجيين في تعزيز هوية العلامة التجارية التي يسوقونها مؤكدة أن مراكز خدمة العملاء الخارجية قد تعزز من نجاح إدارة العلامة التجارية من خلال حسن توظيف الكفاءة البشرية في بيئة تسويقية أصبحت شديدة المنافسة ، إلي جانب الدور الحاسم لموظفي خدمة العملاء الذين يمثلون حلقة

الوصل بين العميل والعلامة التجارية في خلق تجارب إيجابية للعلامة التجارية أثناء تفاعلاتهم المباشرة مع العملاء في حالة اتساق سلوكياتهم مع هوية العلامة التجارية، ومن ثم فإن تعيين الموظفين المناسبين أمر هام للغاية ويجب أن يتم من خلال الخبراء ، وذلك لتأثيره المباشر علي بناء وتشكيل صورة العلامة التجارية وتعزيز سمعتها ،إلي جانب أهمية مراقبة أداء الموظفين الخارجيين لقياس مدى اتساق أنشطتهم مع قيم العلامة التجارية التي يسوقون لها .

(Xie et al. 2015<sup>120</sup>-Keller & Lehman 2006<sup>121</sup>-Melewar et al. 2011<sup>122</sup>- Porricelli et al.2014<sup>123</sup>-Melewar and Podnar 2010<sup>124</sup>- - Hardaker and Fill 2005<sup>125</sup>- Balmer and Greyser 2003<sup>126</sup>- Gilani 2007<sup>127</sup> )

وتؤكد دراسات عدة دراسات أن الاتصالات الموجهة بالعلامة التجارية هي الآلية المباشرة والرئيسية التي تؤثر علي التزام الموظفين الخارجيين بالعلامة التجارية للعميل ،و أن الوكلاء الذين يعملون في "نقاط اتصال العلامة التجارية التابعة لشركات التوريد الخارجية" يجب أن يتم تعريفهم بالعلامة التجارية منذ بداية المشروع ليتوحدوا نفسياً مع العلامة التجارية ولبناء شعورهم بالإنتماء لها. 2003<sup>128</sup> Walsh & - Wegge et al .2006<sup>129</sup>- Holdsworth & Cartwright Deery,2006<sup>130</sup>

وتتمثل أهم آليات الاتصال بالموظفين في مراكز خدمة العملاء الخارجية في إدارة الأحداث التنظيمية المتعلقة بهوية العلامة التجارية التي تدعم شعور الموظفين العاملين بمراكز الاتصال الخارجية بالإنتماء للعلامة التجارية التي يسوقونها ،مثل زيارة المدير التنفيذي لمؤسسة العميل لمركز الاتصال ،إلي جانب الاتصالات التي تشرح وتفسر هوية العلامة التجارية لممثلي خدمة العملاء من خلال الإنترنت والبريد الإلكتروني والكتيبات 2008<sup>132</sup> , Haag Witt et al.2004<sup>131</sup> ،

كما أظهرت أدبيات مراكز الاتصال أن التدريب المكثف والمنظم والموجه بالعلامة التجارية يمكن أن تؤدي أيضاً إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي وتدعيم الإنتماء للعلامة التجارية بين الموظفين الخارجيين.

(Gale, 2015<sup>133</sup>-Porricelli et al. ،2014<sup>134</sup>-Gilani, 2011<sup>135</sup>-Bakker et al ،2003 ؛ Wegge et al ،2006- Holman et al ،2007<sup>136</sup>- Holdsworth & Cartwright,2003<sup>137</sup>)

وأكدت العديد من الدراسات علي أهمية التحفيز المادي والمعنوي في انخفاض معدل دوران العمل داخل مراكز خدمة العملاء.

(Lewig and Dollard 2003<sup>138</sup> -Tomczak and Henkel 2007<sup>139</sup> - Bordoloi، 2004.<sup>140</sup>)

وأشارت عدة دراسات إلي المشكلات المتعلقة بالاستعانة بمورّد خارجي للموارد البشرية وأن عمليات التوظيف الخارجية قد لا نجح في تمثيل العلامة التجارية لصاحب العمل، وأن العلامة التجارية للشركة أو صاحب العمل أكثر تأثيراً في جذب أفضل الموظفين

(Hauser 2011<sup>141</sup> -Gilani، 2011<sup>142</sup> - Johnson et al.، 2014<sup>143</sup> -Moroko & Uncles 2008<sup>144</sup>)

وكشفت الدراسات أن الموظفين في مراكز خدمة العملاء الخارجية يعملون لصالح أكثر من علامة تجارية إلي جانب العلامة التجارية لمركز الاتصال نفسه، مما يقلل من التأثير الإيجابي لأنشطة إدارة هوية العلامة التجارية للعميل Punjaisris 2008<sup>145</sup> - King & Grace<sup>146</sup> -

### 3- الدراسات العربية في قضية البحث :

استخدمت الدراسات العربية مصطلحات التعهيد وإخراج النشاطات والمصادر الخارجية للموارد البشرية والمورّد كمترادفات ، وركزت غالبيتها علي المدخل الإقتصادي، حيث اتفقت الدراسات المسحية للباحثان (مهند الديراوي 2017<sup>147</sup> / فلسطين- عبيد الله مختاري 2015<sup>148</sup> / الجزائر ) أن الدافع الرئيسي للاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية هو أداء الأنشطة غير الأساسية وتوفير التكاليف الثابتة، حيث تتيح شركات التوريد مهارات وخبرات غير متوفرة لدى الشركة وتسمح بالتركيز علي العمليات الأساسية للشركة ما يتيح استغلال الموارد بشكل أفضل إلي جانب توفير تكاليف تدريب وتطوير العاملين و زيادة قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، وتخفيض مخاطر التقادم التكنولوجي في حين كانت المساعدة في تسويق المنتج أقل الأسباب، وأضافت دراسة الباحث (حديد 2012<sup>149</sup> / العراق ) دوافع أخرى أبرزها خبرة التعامل السابقة مع المورّد، والرغبة في حل مشكلة تتعلق بأداء النشاط نفسه وليس بسبب التركيز على الأنشطة الأساسية.

بينما استهدفت الدراسات المسحية التي أجراها الباحثان (دحو، 2014<sup>150</sup> / الجزائر -- قريشي<sup>151</sup>، 2011 الجزائر) دراسة تأثير الاستعانة بالمصادر الخارجية علي أداء المؤسسات و فعاليتها وذلك في قطاعات صناعية وخدمية متنوعة، واتفقت النتائج أن إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها من خلال خفض التكاليف، ومواكبة التقدم التكنولوجي، وتقديم خدمات

عالية الجودة، وأن أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن اعتباره أسلوباً جديداً من أساليب الرقابة يهدف إلى تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وفيما يتعلق بأهم المخاطر والصعوبات التي تعمل على تقليل الاعتماد على إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية أكدت نتائج دراسة (أبو موسى، 2014<sup>152</sup>- السعودية) أن الخوف من فقدان مهارة الابتكار، والخوف من عدم التزام مورّد الخدمة ببنود العقد، والخوف من فقدان سرية المعلومات، والرغبة بعدم الاعتماد على الغير في تقديم الخدمات مثلت أهم المخاطر والتحديات وأضافت دراسة (مهجة 2014<sup>153</sup>/ السودان) أن من أهم معوقات الاستعانة بالمصادر الخارجية سوء اتخاذ القرار من قبل المنظمة، وضعف في المواصفات المطلوبة من تلك المصادر.

#### مناقشة الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها :

- ركزت معظم الدراسات المتعلقة بتقييم فعالية الاستعانة بمورّد خارجي علي معايير تقييم خارجية موجهة نحو السوق، بينما نادراً ما تم دراسة تأثيرات هذه العملية علي الأداء التنظيمي أو أداء العلامة التجارية لذلك تهتم دراسة الباحثة بتحليل تأثير بيئة العمل والممارسات الإدارية والاتصالية علي اتجاهات موظفي خدمة العملاء نحو العلامة التجارية للعميل.
- ركزت غالبية الدراسات علي منظور الشركة صاحبة العلامة التجارية، ولم يتم الاهتمام بمنظور المورّد الخارجي نفسه الموظفين والعاملين لديه من مديرين وممثلي خدمة عملاء لذلك ستركز الدراسة الحالية علي تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه عمل المورّد الخارجي من منظوره وتأثير ممارساته علي صورة العلامة التجارية ومستوى جودة الأداء.
- اعتمدت الدراسات علي مداخل علمية إقتصادية أو إدارية ، حيث استخدمت نظرية تكلفة المعاملات التي تتحدث عن ترشيد الموارد المالية وخفض التكاليف ،ونظرية إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أنه يجب علي المؤسسات تطوير قدراتها الداخلية في مجال عملها الأساسي، واللجوء لمورّد خارجي فقط للقيام بالأنشطة غير الأساسية ، بينما أغفلت غالبية الدراسات المدخل الاتصالي التسويقي الذي تهتم به الدراسة الحالية لدراسة كيف تتم إدارة هوية العلامة التجارية داخل مراكز خدمة العملاء الخارجية ،وقدرة شركة العميل علي إحكام الجودة والسيطرة علي هوية علامتها التجارية ،وضبط معايير الأداء بشركات التوريد .

- تجاهلت الدراسات قضايا داخلية مهمة مثل إدارة الحوكمة وإدارة العلاقات بين الشركة وشركائها الخارجيين، والتي يمكن أن تؤثر علي كفاءة تقديم الخدمة التي يتم الاستعانة فيها بمصادر خارجية، لذلك ستهتم الدراسة الحالية بمتغير إدارة العلاقات والاتصالات بين شركة العميل وشركة المورّد الخارجي وتأثير ذلك علي كفاءة عملية تسويق العلامات التجارية محل الدراسة.
- اعتمدت معظم الدراسات علي المنهج الكمي الذي يقدم صورة جزئية غير متعمقة، لذلك أوصت غالبية الدراسات باستخدام الدراسات الكيفية للإجابة عن تساؤلات كيف يمكن التأكد من الوصول إلي المورّد الخارجي المتخصص والمتطور وفي نفس الوقت تضمن الالتزام الموظفين العاطفي بالعلامة التجارية للعميل، وكيف تدير الشركة صاحبة العلامة التجارية عملية التوريد الخارجي وإدارة هوية علامتها التجارية-لماذا يتزايد اعتماد العلامات التجارية الخدمية علي مراكز خدمة العملاء التابعة لشركات خارجية -وكيف يتم تقييم فعالية أنشطة توريد الموظفين الخارجيين -وكيف تنسق شركة التوريد وشركة العميل الجهود لبناء التزام الموظفين بالعلامة التجارية، واستجابت الدراسة الحالية لتوصيات الدراسات السابقة في استخدام المنهج الكيفي للإجابة عن التساؤلات السابقة واستكشاف أبعاد القضية.
- مثل أسلوب اختيار العينات في الدراسات السابقة صعوبات متعددة ، بسبب رفضت العديد من شركات التوريد الخارجي إجراء الدراسة عليها لحساسية الموضوع لأنه يدخل فيه أطراف متعددة وبسبب سرية البيانات، لذلك استخدمت غالبية الدراسات أسلوب العينة العمدية المتاحة في اختيار الشركات، و التوصل للمبحوثين من الموظفين ، كما رفضت معظم الشركات التي أجريت عليها الدراسات ذكر اسمها خوفاً علي صورتها الذهنية وسمعتها وهي من الصعوبات التي واجهت الباحثة أيضاً واستغرقت وقتاً طويلاً في البحث عن الشركات والمبحوثين .
- تم إجراء دراسات الاستعانة بمورّد خارجي بصفة عامة في قطاعات صناعية وخدمية متنوعة، بينما ركزت الدراسات الخاصة بمراكز خدمة العملاء علي القطاع الخدمي وخاصة شركات الاتصالات والبنوك وأوصت بإجراء مزيد من الدراسات في هذا القطاع ،وقد استجابت الباحثة لتوصيات الدراسات السابقة وأجرت الدراسة علي قطاعي الاتصالات والبنوك للأهمية البالغة لخدمة العملاء في هذه القطاعات.
- تركزت غالبية الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والهند والصين وجنوب أفريقيا لتوسع أنشطة التوريد الخارجي في هذه الدول .

- الدراسات العربية محدودة جداً واهتمت غالبيتها بالمدخل الإقتصادي، ولم تتناول الدراسات العربية أى نظريات تسويقية أو نماذج اتصالية لدراسة عملية الاستعانة بمورّد خارجي

#### ثانيا/ تحديد قضية الدراسة :

تتمثل قضية الدراسة في رصد وتحليل المخاطر والتحديات التي تواجه العلامات التجارية الخدمية نتيجة استخدامها لمراكز خدمة العملاء التابعة لشركة خارجية لتوريد الموظفين، وذلك من خلال تقييم مدي فعالية هذه المراكز في بناء التزام الموظفين بهوية العلامة التجارية للعميل، وقياس اتجاهات الموظفين نحو العلامة التجارية ونحو المورّد الخارجي لتحديد ولأى منهما، ورصد المزايا التي تقدمها مراكز خدمة العملاء للعلامات التجارية الخدمية محل الدراسة في مقابل الأضرار التي قد تلحق بها وذلك من منظور العاملين في هذه المراكز من المديرين وموظفي خدمة العملاء، ورصد مدى وعي إدارة مراكز خدمة العملاء الخارجية بتأثير اتجاهات وسلوكيات موظفيها علي كفاءة تسويق العلامة التجارية للعميل، واستخلاص المشكلات التي تنسم بها بيئة العمل في هذه المراكز والتي قد تعيق قدرتها علي دعم أداء العلامة التجارية، وكيف يمكن معالجتها من وجهة نظر العاملين بهذه المراكز .

#### ثالثا/ أهداف الدراسة :

1. تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها العلامات التجارية محل الدراسة من استعانتها بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي؟
2. التعرف علي السياسات الإدارية والاتصالية التي تتبعها مراكز خدمة العملاء في بناء اتجاهات ممثلي خدمة العملاء تجاه العلامة التجارية للعميل؟
3. استكشاف مدى وجود تنسيق وتكامل بين إدارة شركة العميل وإدارة مركز خدمة العملاء في بناء اتجاهات الموظفين الايجابية نحو العلامة التجارية التي يتم التسويق لها
4. معرفة اسباب التزايد المستمر في استخدام العلامات التجارية الخدمية لمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّدين خارجيين في مصر
5. وصف مناخ العمل السائد في بيئة العمل في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي.
6. استخلاص سبل للتغلب علي التحديات التي قد تعيق من فاعلية المراكز الخارجية لخدمة العملاء في تسويق العلامة التجارية من منظور الموظفين والمديرين العاملين بهذه المراكز.

#### رابعاً / تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي : ما المخاطر والتحديات التي تواجه تسويق العلامات التجارية الخدمية نتيجة استعانتها بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي ؟  
التساؤلات الفرعية :

1. كيف تتم إدارة هوية العلامة التجارية للعميل في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي (كيف يتم بناء التزام الموظفين وتوحدتهم النفسي مع هوية العلامة التجارية)؟
2. ما نوعية الاتجاهات السائدة لدى الموظفين في مراكز خدمة العملاء الخارجية نحو العلامات التجارية للشركات محل الدراسة والتي يسوقون لها ؟
3. ما الاسباب(المزايا) التي تدفع العلامات التجارية الخدمية إلي الاستعانة بمورّد خارجي؟
4. ما الأضرار التي قد تتعرض لها العلامة التجارية لشركة العميل نتيجة الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي؟
5. كيف يتم تتبع التأثير علي العلامة التجارية داخل مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي؟
6. ما المشكلات التي تواجه مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي كبيئة عمل في تسويق العلامة التجارية؟ وكيف يمكن حلها؟
7. ما العوامل الأساسية المؤثرة علي نجاح إدارة عملية الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي في تسويق العلامة التجارية من منظور العاملين بهذه المراكز؟

#### خامساً / الإطار النظري للدراسة

اعتمدت الدراسة علي نموذجين: أولهما نموذج " بناء التزام الموظفين بهوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء الخارجية "والذي قدمه الباحثان الألمانيان (2011)<sup>154</sup>Burman& Koing والذي يفترض تزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية لهوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي لما لهذه المراكز من تأثير كبير علي الصورة الذهنية للعلامة التجارية لصاحب العمل ، وهو ما يتطلب دمج الموظفين الخارجيين العاملين في هذه المراكز Outsource في هوية العلامة التجارية للعميل و معاملتهم علي أساس مكافئ للموظفين الداخليين العاملين في شركة العميل Insource وأن لهم نفس القدر من الأهمية في بناء الوزن النسبي للعلامة التجارية ، بما يؤثر إيجابياً علي بناء التزامهم العاطفي وارتباطهم النفسي بالعلامة التجارية التي يعملون لصالحها.

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية لهوية العلامة التجارية التعاون والاتساق بين الشركة صاحبة العلامة التجارية وشركة المورّد الخارجي صاحبة مركز خدمة العملاء وذلك

من خلال مجموعتين رئيسيتين من الآليات :

- المجموعة الأولى "الآليات المباشرة" و يتم تطويرها من خلال شركة العميل صاحب العلامة التجارية وتهدف بناء شعور الموظفين الخارجيين بالانتماء للعلامة التجارية من خلال الاتصالات الموجهة بالعلامة التجارية وتشمل : نقل معلومات مستمرة عن هوية العلامة التجارية وتاريخها وما تقدمه من جديد عبر الانترنت والايمل والمطويات -عرض اعلانات العلامة التجارية التلفزيونية والمطبوعة وغيرها لأنها تساهم في دمج الموظفين الخارجيين بهوية العلامة التجارية -تنظيم الأحداث الخاصة مثل تنظيم زيارة المدير التنفيذي لشركة العميل لمركز الخدمة وعمل جولة يتواصل فيها مع الموظفين-تصميم غرف مركز الاتصال بما يتسق مع الهوية البصرية للعلامة التجارية من ديكور وملصقات ومعدات مكتبية -الهدايا والمكافآت للمميزين من ممثلي خدمة العملاء-سلوكيات إدارة الشركة المتسقة مع العلامة التجارية بمعنى التزام المسؤولين من الشركة صاحبة العلامة التجارية المعروفين للجمهور العام خاصة المدير التنفيذي بما يتسق مع قيم العلامة التجارية.

المجموعة الثانية "الآليات غير المباشرة" ويتم تطويرها من خلال شركة الموزد خارجي صاحبة مركز خدمة العملاء وتتمثل في أنشطة الموارد البشرية التي تستهدف بناء التزام الموظفين بالعلامة التجارية من خلال الحوافز النقدية-دعم فرص التطور المهني والترقية من أجل تدعيم شعورهم بالمسؤولية عن العلامة التجارية (ترقية الوكيل إلي قائد فريق) - تعريف الموظفين بمعلومات عن العلامة التجارية التي يسوقونها منذ بداية المشروع-تقديم رجع الصدي عن مستوى الأداء لأنه يدعم الشعور بالشفافية والعدالة.

كما تعتمد الدراسة علي نموذج إطار العمل المتكامل The AC2ID framework الذي قدمه الباحث Balmer,2012155 لمراقبة والتحكم في إدارة هوية العلامة التجارية وكيفية تحسين قدرة وجدارة العلامة التجارية للشركة وأن ذلك يتطلب بالضرورة إطار عمل بحثي متكامل يقوم على قياسات نشطة لمراقبة ورصد مدى وجود تعددية في أنماط هوية العلامة التجارية ، ووجود رصد وتحليل تلك الأنماط المتعددة من الهويات ،كونه ضرورة لإزالة التناقضات بينها بهدف بناء هوية قوية موحدة للعلامة التجارية تساهم في رفع كفاءة الأداء وبما يساهم في تشكيل صورة ذهنية وسمعة إيجابية للشركة ،وتأكيد قدرة وجدارة إدارة العلامة التجارية من خلال الإبتكار، والتطوير والتحسين المستمر ،وأنه لتحقيق هذا الهدف يتعين علي الشركات المراقبة المستمرة لمدى وجود عدم تجانس في هوية الشركة ،ويستتبع ذلك أن تعمل الإدارة على معالجة هذا القصور بإجراء بعض عمليات التغيير مثل عمليات الدمج وإعادة الهيكلة ،وتحديد الهوية المثالية والمرغوبة استجابة للتغيرات والتطورات في بيئة عمل الشركة .

وفي سياق هذا النموذج تحاول الدراسة فهم كيف يتم التحكم في إدارة هوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي، وهل هذه العملية تتم بشكل غير صحيح بما يمثل تهديدا للعلامة التجارية وأحد المخاطر التي قد تحد من قدرتها التنافسية، وهل تهتم ادارة مراكز خدمة العملاء محل الدراسة بإجراء بحوث دورية لقياس ورصد مدى وجود اختلاف بين هوية العلامة التجارية الفعلية أو المرغوبة وبين الهوية التي يستوعبها موظفي خدمة العملاء، والهوية التي يدركها العميل مستهلك الخدمة من تفاعلاتهم مع الموظفين عبر الهاتف .

### سادساً / تعريف المفاهيم النظرية والإجرائية المستخدمة في الدراسة :

المفهوم	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
استراتيجية الاستعانة بمورّد خارجي	يطلق عليها التعهيد وتعنى الاستعانة بشركة خارجية كوكيل لأداء نشاط أو وظيفة نيابة عن العلامة التجارية من خلال توظيف وتدريب موظفين خارجيين للقيام بهذا النشاط ودون أي مسؤوليات علي شركة العميل صاحب العلامة التجارية " Lee et al.2019 <sup>156</sup>	وفقاً للدراسة يتمثل ذلك في استعانة العلامات التجارية الخدمية محل الدراسة (فودافون-البنك الأهلي) بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي ( شركات س، ص) لتسويق خدماتها هاتفياً .
خدمة العملاء	تلك الأنشطة التي تعزز أو تيسر بيع منتج أو خدمة ولها تأثير كبير علي خلق الطلب وولاء العملاء، Saberi et al.2017	عملية اتصالية تسويقية تهدف كسب عملاء جدد، و صيانة وتعزيز علاقات قوية مع العملاء في الصناعات الخدمية بوجه خاص، وذلك عبر مراكز خدمة العملاء الهاتفية وفقاً للدراسة الحالية
الموظفين الخارجيين (الوكلاء)	الموظفون ممثلو خدمة العملاء المسؤولين عن إدارة علاقة جيدة مع العملاء من خلال الرد علي استفسارات العملاء، وفهم احتياجاتهم، وحل مشاكلهم، والتعامل مع شكاواهم (Owens 2014) <sup>157</sup> .	يلعب الوكيل دوراً وسيطاً بين العميل المستهلك للخدمة والعلامة التجارية، ويتمثل دوره في الرد علي أسئلة العملاء من خلال التعامل مع واجهات وقواعد بيانات متعددة لتمكنه من الوصول الي المعرفة بكفاءة وسرعة، ومشاركة و تبادل المعرفة <sup>158</sup> Van Dun.et al.2012
الإدارة الاستراتيجية لهوية العلامة التجارية	عملية بناء وتسويق هوية مميزة للعلامة التجارية عبر اتصالاتها مع مجموعات المصالح الأساسية، وتبدأ من الداخل للتأكد من أن الموظفين يتشاركون نفس المعلومات عن قيم وسمات العلامة التجارية وتمثل نقطة الانطلاق لعملية الإدارة الخارجية للعلامة التجارية لنقل الوعود التي تقدمها العلامة التجارية لعملائها بما يلبي توقعاتهم.	التنسيق بين شركة العميل ومركز خدمة العملاء لتطوير الاساليب الاتصالية وبرامج التدريب بهدف دمج ممثلي خدمة العملاء مع هوية العلامة التجارية للعميل، إلى جانب إجراء بحوث اتجاهات المستهلكين لقياس الصورة الذهنية الناتجة عن تسويق الموظفين و مدى اختلافها عن الصورة الذهنية المرغوبة ومدى اتساقها مع الهوية الفعلية للعلامة التجارية .
الشركة التي توفر الموظفين الخارجيين (المورّد الخارجي)	يطلق عليها شركة التعهيد أو المورّد الخارجي الذي يقدم نشاط خدمة العملاء من خلال تأجير موظفين خدمة عملاء ومكان وأجهزة لصالح تسويق علامات تجارية متعددة . Lee et al 2019	شركات المورّد الخارجي محل الدراسة هما شركتي (س)، (ص) وهما متخصصتان في تقديم خدمات مراكز خدمة العملاء الهاتفية، وتقوم كل شركة بالتسويق لعلامات تجارية أو عملاء متعددين عبر مشروعات متعددة .
شركة العميل صاحب العلامة التجارية	هي الشركة صاحبة العلامة التجارية التي تتعاقد مع شركة مورّد خارجي لتأجير مركز الاتصالات وعدد من الموظفين الخارجيين لتسويق خدماتها عبر الهاتف.	العلامات التجارية محل الدراسة هما مشروع فودافون المتعاقد مع المورّد الخارجي(س) - مشروع البنك الأهلي وهو متعاقد مع المورّد الخارجي (ص).
ملحوظة : تستخدم مراكز خدمة العملاء مصطلحات محددة في بيئة عملها هي : العميل Client وهو صاحب العلامة التجارية التي يتم تسويقها المستهلك customer وهو المستخدم الفعلي للعلامة التجارية والذي يتم تسويق خدمات جديدة له عبر الهاتف الوكيل Agent هو الموظف الممثل للعلامة التجارية الذي يسوق خدماتها هاتفياً		

## سابعاً / الإجراءات المنهجية للدراسة:

### 1- نوعية الدراسة :

تنتمي الدراسة للبحوث الكيفية الاستكشافية التي تفيدنا في التعمق في فهم الظواهر الخاضعة للدراسة وتحديد المتغيرات الأساسية والعلاقات فيما بينها، وعدم الاقتصار علي رصد الظواهر كمياً والذي ربما لا يعطي دلالات في كثير من الأحيان و التوصل إلي المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها بشكل مباشر مثل المعتقدات ، والأفكار، والنوايا إلي جانب التجارب السابقة<sup>159</sup>، حيث تستهدف الدراسة رصد المخاطر والتحديات التي قد تواجه تسويق العلامات التجارية الخدمية محل الدراسة في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي وفهم كيف تتم إدارة هوية العلامة التجارية في هذه المراكز، ولماذا يتزايد استخدام العلامات التجارية الخدمية لمراكز خدمة العملاء الخارجية.

### 2- منهج الدراسة :

- استخدمت الدراسة منهج مسح الآراء والاتجاهات : للتعرف علي آراء واتجاهات ممثلي خدمة العملاء ومديريهم نحو العلامات التجارية محل الدراسة، والوقوف علي مدي نجاح مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي في ربط الموظفين الخارجيين نفسياً وعاطفياً بالعلامات التجارية التي يتم تسويقها .
- مسح اساليب الممارسة : بهدف دراسة النواحي الإدارية والاتصالية داخل مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي ودراسة خصائص العاملين بتلك المراكز ، ومدى الإعتماد علي البحوث في إدارة هوية العلامة التجارية ، ورصد المشكلات الفنية والإدارية والاتصالية .

### عينة الدراسة :

- أ- عينة شركات المورّد الخارجي صاحبة مراكز خدمة العملاء: تم إجراء الدراسة على عينة عمدية متاحة من شركتين من أكبر الشركات المصرية التي تقدم خدمات الاتصال بالعملاء والتسويق عبر الهاتف ، لم تنجح الباحثة في سحب العينة بأسلوب عشوائي يمنح مفردات العينة المختارة فرصاً متساوية في الاختيار لرفض عدد كبير من الشركات اجراء الدراسة عليها نظراً لحساسية الموضوع .
- وتمتلك كل شركة من الشركتين محل الدراسة عدة مراكز اتصال يسوق كل مركز اتصال منها لعدة علامات تجارية تحت مسمى " مشروع " ، أي يتم تقسيم العمل إلي عدة مشروعات ، وذلك في قطاعات الاتصالات والبنوك والتسويق العقاري وهي أكثر القطاعات الخدمية التي تحتاج لخدمة العملاء والتسويق عبر الهاتف بشكل متزايد .

- لم يتم ذكر اسم الشركتين \* محل الدراسة بناءً على رغبة المبحوثين من ممثلي خدمة العملاء بالشركتين خوفاً من تعرضهم للمساءلة القانونية لحساسية الموضوع وارتباطه بجهات متعددة (شركة التعهيد التي يعمل بها كموظف-شركة العميل الذي يسوق لعلامته التجارية)، وتم ترميز الشركتين كالتالي:
- الشركة "س" وتم إجراء الدراسة فيها علي مركز خدمة عملاء " مشروع فودافون "
- الشركة "ص" وتم إجراء الدراسة فيها علي مركز خدمة عملاء " مشروع البنك الأهلي "

ب- عينة المبحوثين : تم سحب عينة عمدية متاحة من موظفي خدمة العملاء من الشركتين محل الدراسة قوامها 43 مفردة ، بواقع 20 مفردة من الشركة س ، و23 مفردة من الشركة ص ، وتم اختيار العينة المتاحة بسبب الصعوبات التي واجهت الباحثة من عدم تعاون العديد من الموظفين بسبب الخوف من الإدارة ، وضغوط العمل، و ضيق الوقت، واضطرت الباحثة لإجراء البحث خارج مكان العمل أيام الأجازات الإسبوعية.

### 3- أدوات جمع البيانات :

#### أ- مجموعات النقاش المركزة :

تم إجرائها مقسمة علي الشركتين محل الدراسة علي النحو التالي:

- الشركة "س" / مشروع فودافون : تم إجراء نقاش مركز مع مجموعتين من ممثلي خدمة العملاء/ الوكلاء "Agents"، المجموعة الأولى مكونة من 8 مفردات، والثانية من 9 مفردات، وبإجمالي 17 مفردة
- الشركة "ص" / مشروع البنك الأهلي : تم إجراء النقاش مع مجموعتين من ممثلي خدمة العملاء، المجموعة مكونة من 9 مفردات، والمجموعة الثانية من 10 مفردات ، وبإجمالي 19 مفردة.

#### ب- المقابلات المتعمقة مع 7 مبحوثين من الشركتين محل الدراسة كالتالي :

- مقابلتين مع مديري المشروع /Account managers (مدير واحد من كل شركة)
- 5 مقابلات مع قائد فريق-ومشرف عام/ Team Leader-Supervisor (مقابلتين من الشركة س- 3 مقابلات من الشركة "ص").

\* أسماء الشركات متاحة لأعضاء اللجنة الموقرة خارج النشر حفاظاً علي سرية البيانات وفقاً لرغبة المبحوثين.

جدول يوضح خصائص وتوزيع عينة المبحوثين علي مجموعات النقاش

المدة	المكان	التاريخ	عدد سنوات الخبرة	التعليم	السن	النوع	العدد	المجموعة	الشركة
45 دقيقة	خارج مكان العمل	18 يونيو	من 3 شهور إلي عامين	طلاب جامعيين	21-19	ذكور	8	المجموعة الأولى	الشركة "س" (فودافون)
40 دقيقة		25 يونيو				إناث	9	المجموعة الثانية	
60 دقيقة		9 يوليو	1-2 عام	خريجين	24-22	إناث	9	المجموعة الأولى	"الشركة ص" (البنك الأهلي)
45 دقيقة		16 يوليو	3-5 عام	خريجين	30-25	ذكور	10	المجموعة الثانية	المجموع
190 ق							36		

وتم إعداد دليل مجموعات النقاش<sup>160</sup> الموجه لممثلي خدمة العملاء ويتضمن الأسئلة التالية :

- أسئلة التمهيدي ( الاسم/ اختياري-السن-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخبرة-الراتب- عدد ساعات العمل- عدد أيام الاجازات)
- من وجهة نظرك ما اسباب استعانة العلامة التجارية (فودافون/الأهلي) بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي؟
- ما المزايا التي تحققها مراكز خدمة العملاء الخارجية للعلامة التجارية (فودافون/الأهلي)؟
- ما الصعوبات التي تواجهها في عملك كمسوق في مركز خدمة عملاء خارجي؟
- ما الانشطة الاتصالية التي تتبعها الشركة معكم لتعريفكم بهوية العلامة التجارية(فودافون/الأهلي) التي يتم تسويقها ؟ وما رأيك فيها؟ وما دور شركة العميل فيها؟
- ما قيم العلامة التجارية (فودافون /الأهلي) التي تسوق لها؟ (الرسالة –الرؤية – القيم)
- ما البرامج التدريبية التي يقدمها لكم المورّد والمتعلقة بهوية العلامة التجارية وطبيعة عملها؟ما تقييمك لجودة وكفاية هذه البرامج؟\_ ما جهة التدريب؟،ما دور شركة العميل في التدريب؟
- ماذا تشعر تجاه العلامة التجارية (فودافون/الأهلي) التي تسوق لها؟لماذا؟
- ماذا تشعر تجاه شركة المورّد الخارجي(صاحبة مركز خدمة العملاء) التي تعمل بها؟ لماذا؟
- ما الفرق بين مراكز خدمة العملاء الداخلية و التابعة لمورّد خارجي؟ (الكفاءة – المميزات المتاحة للعاملين)
- من وجهة نظرك ما الأضرار التي قد تتعرض لها العلامة التجارية (فودافون/الأهلي) نتيجة تسويقها عبر مراكز خدمة العملاء؟

**وتم توجيه نفس الأسئلة السابقة في المقابلات المتعمقة مع مديري المشروعات وقادة الفريق والمشرفين مع إجراء بعض التعديلات في الصياغة وإضافة الأسئلة التالية :**

- ما اسس اختيار موظفين خدمة العملاء؟ وهل يشارككم العميل(فودافون/الأهلي) في الاختيار؟
  - كيف يتم غرس قيم وهوية العلامة التجارية للعميل (فودافون والأهلي) في موظفي خدمة العملاء؟(الانشطة والرسائل الاتصالية الموجهة لممثلي خدمة العملاء -ومضامين وأهداف البرامج التدريبية ودرجة توجهها بهوية العلامة التجارية)؟
  - ما اتجاهات غالبية الموظفين نحو العلامة التجارية للعميل(فودافون/الأهلي)؟
  - كيف يمكن تتبع التأثير علي هوية العلامة التجارية (فودافون/الأهلي)؟(بحوث لقياس وعى ممثلي خدمة العملاء واتجاهاتهم نحو العلامة التجارية التي يتم تسويقها-بحوث علي المستهلكين لمعرفة الصورة الذهنية التي تسبب ممثلو خدمة العملاء في بنائها)
  - ما اسباب نجاح أو فشل مراكز خدمة العملاء الخارجية في تسويق العلامات التجارية الخدمية (فودافون/الأهلي) ؟ وكيف يمكن التغلب علي الصعوبات التي تواجهكم؟
  - ما مستقبل عمل مراكز خدمة العملاء الخارجية في مصر؟
- **ثامناً / نتائج الدراسة**

تتناول الباحثة نتائج الدراسة الكيفية في ضوء سبعة محاور رئيسية تمثل إجابات تفصيلية لتساؤلات الدراسة علي الترتيب، وذلك بناءً علي إجابات المبحوثين التي تم استخلاصها من مجموعات النقاش المركزة والمقابلات المتعمقة علي النحو التالي :

**المحور الأول : إدارة هوية العلامة التجارية للعميل في مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد اأارجي محل الدراسة**

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج تشير إلي التعقيد وعدم الاتساق الذي تتسم به عملية إدارة هوية العلامة التجارية في الشركتين محل الدراسة علي النحو التالي :

■ كشفت نتائج الدراسة انخفاض كفاءة عملية إدارة هوية العلامة التجارية للعميل وذلك في مركزي خدمة العملاء التابعين للشركتين "س" ، و "ص" محل الدراسة، وذلك بسبب الاختلاف وعدم الاتساق بين قيم العلامة التجارية للعميل وقيم شركة المورّد اأارجي ، وعدم القدرة علي دمج موظفي خدمة العملاء مع قيم العلامة التجارية للعميل التي يتم تسويقها وهو ما قد يتسبب في تشويه الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وتسويق هوية قد تختلف عن الهوية المرغوبة لها، ويرجع ذلك إلي عدم فعالية الاتصالات الداخلية وبرامج التدريب والتي تركز

فقط علي تحقيق مستهدفات العميل من خلال قيم شركة المورد الخارجي وليس قيم العميل ، كما أن ممثلي خدمة العملاء لا يتم تعيينهم من خلال شركة العميل صاحب العلامة التجارية ، بل يتم توظيفهم بناءً علي قيم شركة المورد الخارجي.

• كشفت نتائج الدراسة وفقاً لآراء المديرين ( قائد الفريق –المشرف العام-مديو المشروع) أن عملية ترسيخ قيم العلامة التجارية لدي الموظفين بمراكز خدمة العملاء عملية صعبة جداً" ، وكأنها محاولة فرض للعلامة التجارية وقواعدها وسلوكياتها، ونتيجة هذا الفرض قد يستجيب ممثلو خدمة العملاء ظاهرياً ويؤكدون بالقول فقط امتثالهم لقيم العلامة التجارية ، بينما لا يشعرون بالإنتماء للعلامة التجارية التي من المفترض أن يمثلوها، كما أنهم قد يفهمون ويفسرون قيم العلامة التجارية بشكل خاطئ نتيجة عدم تواصلهم المباشر مع الشركة صاحبة العلامة التجارية .

• وتحاول الإدارة في الشركتين محل الدراسة من منظورها رفع مستوي وعي ممثلي خدمة العملاء بقيم العلامة التجارية التي يتم تسويقها من خلال الدورات التدريبية عند التعيين ،ومن خلال عمليات مراقبة الجودة من خلال مديرين متخصصين قائلين : " نحاول رفع مستوى الوعي بالعلامة التجارية وأن نحافظ علي صدق وعود العلامة ، من خلال الجودة " ، ولكن تواجه الإدارة تحديات وصعوبات نتيجة "ولاء الموظفين للعلامة التجارية لشركة المورد الخارجي وليس للعلامة التجارية للشركة التي يتم تسويقها" (من وجهة نظر المديرين) .

• كما أكدت نتائج المقابلات المتعمقة مع المديرين "حساسية دور ممثل خدمة العملاء الذي يعمل لدي المورد الخارجي من خلال اتجاهاته وسلوكياته في التأثير علي الصورة الذهنية للعميل مقارنة بالموظفين الداخليين، حيث أكد المديرين أن اختيار موظفين "ماهرين وموهوبين" يتناسبون مع متطلبات الدور الوظيفي هو عامل رئيسي إما في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية للعميل من خلال تقديم منتجات وخدمات ممتازة ومبتكرة ويزيد من قدرتها التنافسية ،أو التأثير سلباً علي صورتها الذهنية من خلال عدم الالتزام بقيم وسلوكيات العلامة التجارية للعميل ، وكشفت البيانات أيضاً عن الحاجة الماسة إلى الاتساق في إدارة هوية العلامة التجارية بحيث يتم التأكد من اتساق السلوكيات التسويقية لجميع مع قيم العلامة التجارية .

• وأوضحت النتائج أن الاتصالات الداخلية غير موجهة بهوية العلامة التجارية للعميل ، حيث كشفت استجابات ممثلي خدمة العملاء أنهم يشعرون بالإحباط نحو الاتصالات الداخلية ، حيث لا يوجد أي اتصال مباشر بين موظفي خدمة العملاء والمديرين من شركة العلامة التجارية للعميل ، كما لم يشارك أي من الموظفين أي قصص تتعلق بتاريخ العلامة التجارية أو القيم المشتركة أو أي قناة أو أسلوب

اتصالي يتلقون من خلال معلومات عن هوية العلامة التجارية ، وأن جميع الرسائل الاتصالية تتعلق بتحقيق المستهدفات التسويقية فقط ووفقاً لقواعد المورّد الخارجي.

• وكشفت النتائج أن التدريب غير موجه بهوية العلامة التجارية للعميل، حيث أكد المبحوثون من الشركتين محل الدراسة أنه عادة ما يتم إجراء التدريب من خلال شركة المورّد الخارجي، وأعرّب بعض الموظفين عن إحباطهم من نوع وجودة التدريب المقدم لهم، وأنه لا يهدف تضمين قيم العلامة التجارية التي يتم تسويقها بل يهدف تحقيق أهداف شركة المورّد فقط، وأنهم " يرون أنهم يعملون في شركتين مختلفتين تماماً لكل منها ثقافته وقيمه وهويته وعلامته التجارية " .

• في الشركة (س) مشروع فودافون اتفق الوكلاء (ممثل خدمة العملاء) مع المديرين (قائد الفريق –المشرف-مدير المشروع) علي عدم كفاءة التدريب في الشركة ،وذلك بسبب ضيق الوقت وشروط شركة العميل ،فالعمل (فودافون) يطالب مركز الخدمة بأن يبدأ المتدرب في العمل والدخول علي حسابه لتحقيق المستهدفات المطلوبة خلال أربعة أيام ،حيث يتم تدريب المعينين الجدد لمدة يومين في برامج soft skills- Product knowledge وهي مدة غير كافية لتعلم مهارات التواصل والإقناع والرد علي العملاء كما أنها غير كافية لمعرفة معلومات تفصيلية عن العلامة التجارية ومنتجاتها ،ثم يبدأ تدريب الموظف المعين من خلال ممثل خدمة عملاء أقدم منه لمدة يومين تاليين ثم يبدأ العمل التسويقي عبر الهاتف في اليوم الخامس.

• في الشركة (ص) مشروع البنك الأهلي ،تتولى الشركة مهمة التدريب علي مرحلتين المرحلة الأولى وذلك لمدة إسبوعين في خدمة العملاء-مهارات التقديم- إدارة شكاوى العملاء-التسويق –ومهارات الإتصال ،والمرحلة الثانية لمدة اسبوعين تاليين في Brand information-system-Banking وتعتبر المدة الكلية شهر للتدريب أيضاً غير كافية للإلمام بكل هذه المهارات ولا يتم التدريب بعد ذلك نظراً لضغط العمل والمستهدفات المطلوبة .

• عدم كفاية الحوافز: يتم استخدام حوافز غير مجزية مادياً ومعنوياً وخاصةً في الشركة (س) مشروع فودافون فمثلاً اذا نجح الموظف في تحقيق المستهدفات المطلوبة منه يتم مكافأته مادياً بمبلغ بسيط جداً من 250-350ج فقط وهو لا يتناسب إطلاقاً مع حجم الجهد المبذول- أما الشركة (ص) مشروع البنك الأهلي فالحوافز المادية أكبر تصل إلي صرف أرباح سنوية تعادل مرتب 3 شهور بالإضافة إلي تشجيع الوكلاء بأن المتميزين منهم دون خطأ واحد(غياب-أجازة-شكوي..) لمدة سنتين سيتم تعيينهم في البنك وتحويلهم من موظفين خارجيين إلي موظفين دائمين معينين في البنك الأهلي وعلي الرغم من ذلك هي حوافز غير كافية من وجهة نظر

ممثلي خدمة العملاء بسبب مقارنتها دائماً بالحوافز والمزايا التي يقدمها البنك للموظفين الداخليين Insource.

**المحور الثاني : اتجاهات الموظفين ممثلي خدمة العملاء نحو العلامة التجارية للعميل :**

كشفت نتائج الدراسة عن سيادة الاتجاهات السلبية بين الموظفين نحو العلامة التجارية التي يتم التسويق لها، وكذلك نحو شركة المورد الخارجي نفسه، وهو ما يتفق مع النتيجة السابقة ويؤكد اخفاق عملية إدارة هوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء محل الدراسة، ويتضح ذلك تفصيلاً على النحو التالي :

- كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض الرضا الوظيفي بين الموظفين في الشركتين محل الدراسة، وذلك بسبب انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الحوافز، وانعدام الأمن الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات سبق الإشارة لها في الاتجاهات البحثية وهي

(Quarthey 2013-vancevich،2007-Reilly & Williams 2006-Kosnik et al.2008 )

- ومن النتائج غير المتوقعة عدم ولاء الموظفين ممثلي خدمة العملاء سواءاً للعلامة التجارية للعميل أو للمورد الخارجي وذلك بسبب ما تتسم بيئة العمل من سيادة ثقافة الضغط والخوف والقلق وعدم الثقة في إدارة شركة المورد الخارجي، كما أنهم يعملون مع علامات تجارية متعددة فالموظفين يسوقون لفودافون مدة التعاقد مع الشركة وبعد انتهاء التعاقد قد يتم الاستغناء عنهم أو تحويلهم لتسويق علامة تجارية جديدة، وذلك في الشركتين محل الدراسة.

- وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض التزام ممثلي خدمة العملاء بالعلامة التجارية للعميل، والذي يتمثل في انخفاض التزام الوكلاء بمعايير الأداء الجيد، وعدم شعورهم بالارتباط العاطفي والنفسي مع العلامة التجارية للعميل وذلك بسبب عدم التواصل المباشر مع المسؤولين أو المديرين من شركة العلامة التجارية حتى عند تواجدهم في مقرات العميل (في حالة البنك الأهلي ) ، كما لا يوجد أي تواصل بين الموظفين الخارجيين outsource والموظفين الداخليين المعيّنين في البنك الأهلي Insource رغم تواجدهم في مقر واحد (مقر البنك الأهلي بالقرية الذكية) ،بالإضافة إلى انعدام الأمن الوظيفي وسيادة ثقافة الخوف وعدم الثقة في العميل، هذا إلى جانب انخفاض فعالية أنشطة التدريب والاتصالات الداخلية والتي لم تتجح في ربط الوكلاء عاطفياً بشكل إيجابي مع العلامة التجارية ، وهو ما يتفق مع نتائج

(Quartey 2013-Ivancevich, 2007-Reilly & Williams 2006-Kosnik et al. 2008 )

ويستدل علي صحة هذه النتائج ذكر بعض الموظفين من الشركة (س) مركز خدمة عملاء فودافون "نحن لا نشعر بالفخر أو بالانتماء للعلامة التجارية التي نقوم بتسويقها وذلك على عكس الموظفين الداخليين الذين يعملون في مقرات العميل"، وذلك من وجهة نظرهم، كما ذكر بعض الموظفين من الشركة (ص) التي تسوق للأهلي أنهم " لدينا هذا الشعور بعدم الانتماء إلي البنك ولا لشركة المورد، لأننا لسنا موظفين دائمين ولا نشعر بالاستقرار".

■ علي لسان بعض الموظفين الخارجيين "البنك الأهلي لا يعترف بنا كأعضاء في البنك الأهلي بدليل أن كروت فيزا المرتب غير صادرة من البنك الأهلي حتى لا يكون لنا أى صلة بالبنك".

■ بينما أشارت النتائج في "مركز خدمة عملاء المسوق للبنك الأهلي" أن عدداً أقل من المبحوثين من الوكلاء لديهم الرغبة في العمل الجاد وإثبات جدارتهم للتطور الوظيفي والترقية ليتم تعيينهم في البنك الأهلي، وهو ما تعد به إدارة البنك الأهلي للمميزين من الوكلاء، وهو عامل محفز لبعض الموظفين، ويتفق ذلك مع دراسة (Adler 2003<sup>161</sup>) التي تؤكد أن الإدارة يجب أن تدرك ضرورة إشراك الموظفين الخارجيين وإشراكهم في أنشطة ذات قيمة مضافة عالية، لتحل محل العمل العادي والمتكرر.

**المحور الثالث : المزايا الأساسية التي تقدمها مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي للعلامات التجارية الخدمية :**

وفقاً لأراء المبحوثين من الشركتين أثبتت نتائج الدراسة أن مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي تقدم مزايا ضرورية تمثل الدافع الأساسي لاستعانة العلامات التجارية الخدمية بها، وهي كما يلي:

■ أكدت نتائج الدراسة عن التزايد المستمر في استعانة العلامات التجارية الخدمية وخاصة البنوك وشركات الاتصال ( البنك الأهلي -شركة فودافون /الحالات محل الدراسة) بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي، وأنها أصبحت خدمة ضرورية لا يمكن للعلامات التجارية الخدمية الاستغناء عنها بسبب زيادة حدة المنافسة في هذه القطاعات الخدمية .

■ كشفت نتائج الدراسة أن تخفيض التكاليف هي السبب الأول والدافع الأساسي لاستعانة كل من البنك الأهلي وشركة فودافون بوكيل خارجي لتقديم خدمات الاتصال الهاتفية بالعملاء بهدف تسويق خدماتها، حيث يقدم المورد الخارجي ميزة تنافسية للعلامة التجارية للعميل من خلال خفض تكاليف التشغيل و تكاليف

التوظيف والتدريب وتوفير الميزانية لإنفاقها على الأنشطة الأخرى لشركة العلامة التجارية. وهو ما يتفق مع نتائج

Cicek&Ozer,2011-sim,2010-Sheehan,2009-bently,2007-Hindle  
2005-Kremic et al.,2006- Kakabadse and Kakabadse,2000

■ ذكرت إجابات المبحوثين من المديرين " معظم العلامات التجارية الآن تقول ليه أوظف ناس عندي خدمة عملاء وأدى مرتبات وامتيازات وتأمين صحي وإجتماعي وأنا ممكن أروح لمورّد خارجي تعمل كل دة بتكاليف أقل وبدون التزام علي شركة العميل "

■ كما تشير النتائج أن فعالية التكلفة الفعلية لخيار الاستعانة بمورّد خارجي تعتمد على الاختيار الصحيح له، بما يضمن توظيف الوكيل المناسب الذي يساهم بشكل إيجابي في تسويق العلامة التجارية للعميل ، ومن ناحية أخرى فإن اختيار الموظفين غير المناسبين (وهناك دائماً العديد) لن يؤدي فقط إلي تخفيض الفعالية ، بل سينتج عنه زيادة التكلفة الفعلية من حيث الوقت تكلفة الاستثمار في موظفين جدد،وبالتالي فإن الاختيار الصحيح لمزود الخدمة يمكن أن يضيف قيمة حقيقية للعلامة التجارية للعميل من حيث تحقيق كفاءة التكلفة.

■ أظهرت النتائج أن من أسباب الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي رغبة العلامات التجارية في تحقيق الكفاءة في أنشطة الموارد البشرية الداخلية حيث تتيح لمتخصصي الموارد البشرية والإدارة العليا فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية والاستراتيجيات المستقبلية ، إلي جانب الاستعانة بخبرة المورّد في مجال خدمة العملاء ، حيث يقدم المورّد الخارجي ميزة المرونة والسرعة في توظيف واختيار ممثلي خدمة العملاء من ذوى المهارات المناسبة للعلامة التجارية ،وبالتالي تحل مشكلات قد تواجه العلامات التجارية وتعزز من أدائها من خلال توفير الموظفين المناسبين في الوقت المحدد ويتفق ذلك مع نتائج Shelgren,2004-Conklin,2005--Wilton,2011-Taylor,2010  
Woodlock 2006 - Won and Kim,2007 Cooke et al.,2005

**المحور الرابع : الأضرار التي قد تتعرض لها العلامة التجارية للعميل نتيجة الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لشركات التعهيد :**

❖ كشفت النتائج أنه علي الرغم من الحاجة المتزايدة للاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي لما تقدمه من مزايا إقتصادية ومهنية إلا إن هذه المزايا قد تكون قصيرة الأجل ،وقد تتزايد التكاليف و تتعرض العلامة التجارية للعميل للعديد من الأضرار علي المدى الطويل نتيجة عدم إحكام رقابة الجودة وعدم السيطرة علي إدارة هوية العلامة التجارية في شركات المورّد الخارجي وسيتم توضيح ذلك تفصيلاً فيما يلي :

- **فقدان العلامة التجارية للعميل للمهارات الداخلية في مجال خدمة العملاء:**  
أوضحت نتائج الدراسة أن العلامات التجارية توكل مهمة التدريب للمورّد الخارجي لتوفير تكاليف التدريب، وأن ذلك قد يعرض العلامة التجارية للعديد من المخاطر من أهمها فقدانها لقدراتها علي تطوير مهاراتها الداخلية في مجال خدمة العملاء، وانتقال المعرفة والخبرة الخاصة بمجال العمل لطرف ثالث خارجي (المورّد الخارجي) الذي قد يتحول إلي منافس لها، وهو ما قد يقلل من قدرتها التنافسية. كما أكدت النتائج أن مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي عادة لا تساهم إلا قليلاً في بناء المهارات التي يجسدها الموظفون الخارجيين و اللازمة للحفاظ على ريادة العلامة التجارية .
- **فقدان العلامة التجارية للعميل للجودة وانخفاض مستوى الأداء وتعطيل استمرارية الأداء لفترات طويلة ، كشفت نتائج الدراسة وفقاً لآراء المديرين أن استعانة العلامات التجارية بمورّد خارجي قد يؤدي إلي فقدان الجودة نتيجة وجود فجوة بين الأداء المتوقع من المستهلكين للخدمات والأداء الفعلي للموظفين ممثلي خدمة العملاء حيث يؤدي تحويل خدمات الموارد البشرية من داخل الشركة إلي مزود خارجي لا محالة إلى تعطيل استمرارية الخدمات ، غالباً لفترة طويلة من الوقت مع مشاكل غير متوقعة .**
- **الإضرار بقيم العلامة التجارية : كشفت نتائج الدراسة عن مشكلة عدم الاتساق بين قيم العلامة التجارية للعميل وقيم العلامة التجارية للمورّد الخارجي ، حيث أكدت إجابات ممثلي خدمة العملاء في الحالتين محل الدراسة أنه يوجد عدم اتساق واختلاف بين قيم العلامة التجارية لشركة المورّد التي يعملون فيها ، وقيم العلامة التجارية لشركة العميل التي يسوقون لها ، ونتيجة ذلك لا تتوافق سلوكيات ممثلي خدمة العملاء مع قيم العلامة التجارية للعميل نحن لا نعيش قيم العلامة التجارية لشركة العميل ، و طريقة الإدارة بين الشركتين مختلف تماماً ، نحن نعمل في شركتين مختلفتين " .**
- **تعرض العلامة التجارية لإبتزاز وضغوط من المورّد الخارجي بحجة زيادة التكاليف الإدارية وضغوط من الموظفين لزيادة الرواتب .** واتضح من نتائج الدراسة تعرض الشركتين محل الدراسة لشكاوى واحتجاجات من ممثلي خدمة العملاء لزيادة الرواتب في الشركة (س) ، والضغط لتعيينهم بشكل دائم وتحويلهم إلي موظفين داخليين في البنك في حالة الشركة (ص) .
- **كما أكدت نتائج الدراسة الاختلاف في وجهات النظر التسويقية والإدارية وطريقة الأداء بين إدارة شركة المورّد الخارجي صاحبة مركز خدمة العملاء وبين إدارة شركة العميل صاحب العلامة التجارية التي يتم التسويق لها ، وذلك نتيجة تعقد وصعوبة التواصل المباشر والمستمر بين الإدارتين.**

- **التكاليف المالية غير المرئية :** أوضحت نتائج الدراسة من إجابات المديرين أن الاستعانة بشركات التوريد الخارجي قد يزيد من التكاليف غير المرئية للعلامة التجارية علي المدى الطويل نتيجة قيام الشركة صاحبة العلامة التجارية بتعيين فريق اداري اضافي مسؤول عن مراقبة الجودة في مركز خدمة العملاء وهذا يمثل تكاليف وأعباء مالية إضافية.
- **الإضرار بالصورة الذهنية للعلامة التجارية للعميل وتقديم تجربة عملاء وخبرة سيئة** كشفت نتائج الدراسة وفقاً لآراء ممثلي خدمة العملاء فإن تجربة المستهلكين مع العلامة التجارية من خلال مركز خدمة العملاء ليست جيدة، حيث تتصاعد الشكاوى وتزداد حدتها في أحيان كثيرة وهو ما يضر بالعلامة التجارية، ويختلف تماماً عن تجربة المستهلكين مع الموظفين الداخليين بمقرات الشركة صاحبة العلامة التجارية.
- **التعقيد الاستراتيجي:** أكدت نتائج الدراسة من آراء المديرين أن الاستعانة بموزد خارجي قد تؤدي إلي فقدان العلامة التجارية السيطرة علي تجربة العميل، و ذلك لأن إدارة مركز خدمة العملاء تطلب من الموظفين الولاء لعلامتها التجارية وليس للعلامة التجارية للعميل، مما يزيد من التعقيد الاستراتيجي للاستعانة بوكيل خارجي.
- **تضخم حجم الهيكل التنظيمي للشركة صاحبة العلامة التجارية :** كشفت نتائج الدراسة وفقاً لآراء المديرين بمراكز خدمة العملاء محل الدراسة أن الشركة صاحبة العلامة التجارية تعين فريق عمل من الخبراء يتضمن عدة مديريين يمثلون حلقة الاتصال بين الشركتين لضمان كفاءة عمليات الجودة وإحكام الرقابة، ويقدم فريق العمل خطة التسويق التي تضعها الشركة صاحبة العلامة التجارية بينما تتمثل مسؤولية مركز خدمة العملاء فقط في تنفيذ هذه الخطة دون المشاركة في التخطيط.
- **المحور الخامس : قياس وتتبع التأثير علي العلامة التجارية للعميل في مراكز خدمة العملاء**

❖ **اتفقت نتائج الدراسة في الحاليتين علي أهمية قائد الفريق *team leader* في تتبع التأثير علي أداء العلامة التجارية فهو المسؤول عن متابعة مدى التزام الوكلاء بمعايير الأداء *Key performance indicators* وكشف أي انحراف عن هذه المعايير منعاً للإضرار بالعلامة التجارية. وفقاً لآراء المديرين في الشركة (س) " قائد الفريق هو الذي يضع الوكيل علي التراك الصحيح، ويوضح له معايير الأداء، ويراقب الأداء، ويأخذ أكشن عند الخطأ مثلا ممكن الموظف يكون مش عارف يتعامل صح أو مش عارف يبيع أو مش فاهم السيستم أو مش بيقرأ**

الإيميل فيتم توجيهه وتحفيزه وإذا تكرر الخطأ يتم تحذيره وبعد 3 شهور إذا لم يتحسن يتم رفده".

- وفي هذا السياق فمن الجدير بالذكر أن آراء المبحوثين من ممثلي خدمة العملاء من الشركتين محل الدراسة اتفقت على أهمية الدور الإنساني والاتصالي ل قائد الفريق ، وأن له دور مهم في إدارة العلاقات و بناء روابط نفسية وعاطفية قوية بين أعضاء الفريق قائلين " إنا مكملين هنا عشانه وعشان زميلنا " ، وهو ما يتطلب ضرورة استثمار الوكيل الخارجي لقائد الفريق لخلق التزام الموظفين بهوية العلامة التجارية .

- لا تقوم شركات التوريد محل الدراسة بعمل أى بحوث أو استطلاعات لآراء المستهلكين للتأكد من تطابق هوية العلامة التجارية التي تقوم بتسويقها مع الهوية المرغوبة أو لاستكشاف أى انحرافات عن الصورة الذهنية المرغوبة فهي ترى أن ذلك ليس من اختصاصها .

**المحور السادس : المشكلات اتي تواجه بيئة عمل مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي**

أكدت نتائج الدراسة عن عدة صعوبات وتحديات تواجه بيئة العمل الخاصة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي، والتي تؤثر بدورها سلباً على تسويق العلامات التجارية وسيتم تفصيل هذه المشكلات على النحو التالي:

1- بيئة عمل صعبة : أكدت نتائج الدراسة وفقاً لآراء الموظفين أن مراكز خدمة العملاء بيئة عمل صعبة جداً ، حيث يعمل الموظفون تحت ضغوط نفسية كبيرة ومتعددة منها المستهدفات العالية جدا التي تفوق قدراتهم وذلك وفقاً لتقييماتهم، وأنهم يتعرضون لاستنزاف جهودهم لساعات عمل طويلة -مقابل رواتب منخفضة (2000 ج في الشركة "س" -5000 ج في الشركة "ص") ، بما يعرضهم للإرهاق البدني والنفسي،إلى جانب ضغوط المراقبة المستمرة من قائد الفريق والمشرف العام .

- نقلاً عن الموظفين في الشركة (س) فودافون " نحن يتم استنزافنا علينا الاتصال ب 50 عميل في الساعة لتحقيق المستهدفات التسويقية " . "نعمل 9 ساعات يومياً لمدة وساعة واحدة راحة عمل يومياً ولمدة خمسة ايام – مطالبون بتغيير الشيفتات بين الصباح والمساء وهو ما ينتج عنه أمراض اضطراب الساعة البيولوجية-بجانب أمراض الأذن من ارتداء السماعة طيلة 9 ساعات، وأمراض الرقبة والظهر والضغط العصبي ،إلى جانب مشكلة هامة جداً أننا لا نستطيع الرد على تجاوزات الكثير من العملاء على الهاتف ونتحمل الكثير خوفاً من الفصل"

2- ارتفاع معدلات دوران العمل : كشفت نتائج الدراسة أنه نتيجة انهك واستنزاف جهود الموظفين في ساعات عمل طويلة لا تتناسب مع الرواتب المنخفضة التي يتقاضونها ، ترتفع معدلات ترك العمل مما يؤدي الى مشكلة تناقص عدد الموظفين وبضاعف من التكاليف المالية والجهد الإداري اللازمين لتوظيف وتدريب موظفين جدد ، بالإضافة الى مشكلة انخفاض مستوى الخبرة لدي الموظفين الجدد.

واتضح ذلك من نتائج الشركتين محل الدراسة ،ولكن إزادات حدة هذه المشكلة في الشركة (س) التي تسوق لفودافون ،وذلك بسبب أن معظم ممثلي خدمة العملاء فيها الآن من طلاب الجامعات ومعظمهم يترك العمل قبل الإمتحانات الدراسية ، ونقلا عن مشرف عام علي الفرق بالشركة " بعد ما نعلمهم وندريبهم ونشتغل عليهم يتركون العمل آخر الشهر بعد قبض أول مرتب " ،ممكن wave كاملة تترك العمل آخر الشهر بسبب امتحانات الجامعة " ، " كما أنه يصل متوسط ترك العمل إلي 30 فرد علي مدي الشهر بسبب ضغوط العمل " ، "وهناك عدد يترك العمل بعد التدريب ،وعدد يترك العمل بعد أول Log In من أول يوم " ،" وهو ما يضاعف التكلفة علينا وعلي شركة العميل " وذلك لأن كل مرة موظف يترك العمل يتم فتح حساب جديد للموظف الجديد باسم مرور وكلمة سر جديدة وكل حساب جديد له تكلفة مادية إلي جانب تكلفة تدريب الموظف الجديد " .

- كما تتضح في الشركة (س) مشكلة عدم رضا مستهلكين الخدمة وزيادة حذتهم في التحدث مع ممثلي خدمة العملاء عبر الهاتف وذلك بسبب مشكلاء سوء الخدمة نفسها (الشبكة ضعيفة- باقات نت غير مرضية – ارتفاع اسعار الفواتير ...إلخ )،وهي مشكلات متعلقة بشركة العميل والخدمة الاتصالية التي يقدمها،ولكنها من أهم المشكلات التي تواجه ممثلي خدمة العملاء وتتسبب في إحباطهم وإنخفاض رضاهم الوظيفي .

- في حالة الشركة (ص) التي تسوق للبنك الأهلي –الوضع هناك يختلف قليلاً ،فممثلي خدمة العملاء هنا دائماً يطالبون بتعيينهم في البنك الأهلي أو ترك العمل – واستجابت إدارة البنك بالفعل وقامت بتعيين 200 موظف من المتميزين من الموظفين outsource وتحويلهم إلي موظفين Insource في البنك ،ولكن ذلك قد يدفع غير المعينين لترك العمل وشعورهم بالتمييز ضدهم.

3- صعوبة توظيف المهارات العالية : كشفت نتائج الدراسة أن مراكز خدمة العملاء التابعة لشركات التعهيد محل الدراسة تواجه صعوبات في توظيف وكلاء يتمتعون بمهارات عالية نتيجة الصورة الذهنية السيئة لمراكز خدمة العملاء كبيئة عمل ،والتي تلعب دوراً هاماً في توظيف عناصر مدربة جيداً الى جانب أن العديد من المتقدمين من ذوى المهارات العالية يعتبرونها وظيفة مؤقتة

،مما يؤدي انخفاض مستوى الأداء "مشكلات مستوى الجودة". ويتفق ذلك مع نتائج دراسات 2005-Baumgartner-younger 2007.

- تتزايد هذه المشكلة في الشركة (س) التي تسوق لـفودافون وذلك بسبب انخفاض معايير اختيار موظفي خدمة العملاء **Low Criteria** - "أصبح لا يتقدم الخريجين للعمل بسبب الصورة السيئة عن بيئة العمل وضغوطها" - "أصبح معظم ممثلي خدمة العملاء لدينا في المركز من طلاب الجامعات وهم غير مؤهلين للعمل تحت ضغط".
- الشركة (ص) مشروع البنك الأهلي هناك معايير أعلى جودة في اختيار موظفي خدمة العملاء - "المتقدمين من خريجي كليات عليا-يجيدون الإنجليزية بدرجة كبيرة وهو شرط أساسي - الالتزام بنموذج حفظ سرية البيانات" - "اختيار الموظفين يكون عن طريق لجنة ثلاثية تتكون من : ممثل (HR) من البنك الأهلي - ممثل (HR) من شركة المورد -ممثل من الكول سنتر مثل قائد فريق أو مشرف عام"

#### 4- صعوبة خلق الولاء للعلامة التجارية للعميل عند ممثلي خدمة العملاء:

أوضحت نتائج الدراسة أن مراكز خدمة العملاء محل الدراسة تواجه صعوبات كبيرة تتعلق بقدرتها علي بناء وتطوير التزام الموظفين نحو العلامات التجارية التي يسوقون لها ،وذلك بسبب مشكلة عدم الاتساق بين قيم العلامة التجارية للعميل وقيم الشركة صاحبة مركز خدمة العملاء لأنهم يعملون بشكل متتابع لصالح علامات تجارية متعددة حسب مدة كل عقد ،إلي جانب العلامة التجارية صاحبة مركز خدمة العملاء ،مما يجعل من هذه المراكز بيئة عمل معقدة ومرهقة نفسياً وعاطفياً مما يؤدي الي الإرتباك والالتباس(متلازمة الاحترق الوظيفي)، وانخفاض الارتباط العاطفي والنفسي بالعلامة التجارية العميلة .

- في الشركة (س) التي تسوق لـفودافون، لا يشعر ممثلو خدمة العملاء بالولاء أو بالإنتماء لأي من الشركتين ، فهم يرون أن شركة التوريد تمارس عليهم ضغوط كبيرة وتطالبهم بمستهدفات خيالية علي حد تعبيرهم ، كما أنهم لا يشعرون بالإنتماء لشركة فودافون لأنها لا تقدر جهودهم بدفع رواتب ضئيلة ( 2000 جنيه ) ،ولا يوجد تواصل مباشر معهم .

- ومما نذكره المبحوثين من الشركة س " نشعر دائماً أننا مهددون لأن 3 أخطاء منتالية في الشهر قد تنهى علاقتك بالعمل، ونحن اظطررنا للعمل لأنها الوظيفة الوحيدة التي لا تطلب خبرة سابقة،ونحصل علي مرتب من أول يوم تدريب علي الرغم إنه من كون مرتب ضعيف جدا ولا يمثل حجم المجهود المبذول وساعات العمل الطويلة، غير إن خدمة العملاء المعينين بالشركة الرئيسية صاحبة العلامة

التجارية يتقاضون أضعاف رواتبنا، ولا يتعرضون لضغوط العمل التي تتعرض لها".

- وأضاف مبحوثون من الشركة (س) " أغلب الشركات الخدمية في مصر الآن لم تعد تفضل تعيين جيش من موظفي خدمة العملاء ومع حدوث أزمة لا تستطيع الوفاء بالتأمينات والضرائب واتجهت إلي شركات التوريد الخارجي وبالتالي يمكن للشركة تصفية الموظفين بدون أى التزامات مثلما حدث مع شركة اتصالات تم بيعها مؤخراً ولم تتكبد الشركة معاناة الوفاء بأى التزامات تجاه غالبية الموظفين".

- " نحن دائماً مهددون تماماً بأن يتم الاستغناء عنا لمجرد عدم التزام موظف بموعد الحضور أو الانصراف أو مواعيد الراحة، إلى جانب تغيير مواعيد العمل حسب رغبة المشرف دون مراعاة ظروف العاملين وهو ما يتسبب في إرهاق مستمر لطاقتهم، كذلك الخصم بسبب وبدون سبب، وكلها ظروف لا تؤدي إلى استقرار وظيفي، ونتمنى إلغاء نظام تلك المورد الخارجي في مصر وجعل التعاقد مباشراً بين العلامة التجارية وبين الراغبين في العمل كممثلي خدمة عملاء".

- بالنسبة للشركة (ص) التي تسوق للبنك الأهلي ، فإن اتجاهات ممثلي خدمة العملاء سلبية نحو البنك الأهلي نتيجة أن ممثل خدمة العملاء الخارجي الذي يعمل لدي المورد دائماً يقارن نفسه بممثل الخدمة الداخلي الذي يعمل لدي الشركة صاحبة الخدمة، ويرى أنه يبذل نفس الجهود لكنه لا يتقاضى نفس المرتب ولا يحصل علي الامتيازات التي يحصل عليها الموظف الداخلي insource ، حتى كارت المرتب لا يصدر من البنك الأهلي .

- ذكر عدد من المبحوثين من الشركة (ص) مركز خدمة عملاء البنك الأهلي- "التحقنا للعمل في البنك قبل عن طريق شركة خارجية وهي المسؤولة عن توريد موظفين خدمة عملاء ، نؤدي نفس المهام التي يقوم بها الإستاف الداخلي في البنك ولكن الفرق أنهم معينون على قوة المكان وبالتالي يخضعون لمظلة تأمينات صحية واجتماعية وكل المزايا، أما نحن فلا نخضع لأي شيء سوى تأمينات اجتماعية تخضع بالكامل من راتبنا".

- وأضافوا " أن الفرق بيننا كموظفين خارجيين والموظفين الداخليين أنه يمكن الاستغناء عنا في أي وقت دون أي حقوق يمكن الحصول عليها لاحقاً بعكس المعينين الذين من غير الممكن استبعادهم دون حصولهم على كامل مستحقاتهم، وللأسف أعداد العاملين في البنك بنظام الوكيل الخارجي في زيادة مستمرة، ونحصل على مجرد وعود بالانتقال بعد عدة أعوام من موظف خارجي إلي موظف داخلي بمعنى الانتقال من كفالة المورد إلى كفالة البنك الذي يقوم بالتأمين

على الموظف وضمان حقوقه، لكن المورد لا يتضمن لك أدنى حقوقك ولا يمكن مقاضاتها أمام المحاكم".

- وذكر عدد من المبحوثين "الموظفين الخارجيين ليس لديهم مزايا الموظفين الداخليين، وذلك بالنسبة للأرباح السنوية-القروض-الأجازات-المنح الدراسية وغيرها من المزايا التي لا حصر لها التي يقدمها البنك للموظفين الإستاف"- " الموظف الخارجي لا يتم ترقيته إلا بشكل محدود جداً مثل أن يكون قائد فريق ولا يتم تدريجه وظيفياً مثل الموظف الإستاف ولا يتم بنفس المستويات أو المسميات الإدارية للموظفين المعيّنين"- " إذا أخطأ الموظف الخارجي يتم رده فوراً حتى إذا كان الخطأ بسيط ، لكن الموظف الإستاف إذا أخطأ يتم تحويله للشؤون القانونية وأخذ أكشن معه دون رده"- " كارت المرتب وكارت التأمين الصحي وكارت التأمين الإجتماعي يصدر من شركة المورد وليس من البنك الأهلي"- " لا نصرف مرتباتنا من البنك الأهلي حتى لا تكون حجة للدخول علي الحسابات الشخصية من داخل سيستم العمل فالبنك الأهلي لا يريد أن تكون لنا معه أي علاقة " .

**5- مشكلات اتصالية :** أوضحت نتائج الدراسة عن وجود مشكلات اتصالية علي مستويين هما الاتصال بين إدارة شركة العميل وإدارة مركز خدمة العملاء ، والاتصال بين ممثل العلامة التجارية والوكلاء. فقد كشفت نتائج المقابلات مع المديرين صعوبات في التواصل مع المتعاقد الخارجي والحاجة إلي زيادة وتكرار الاتصالات ، فقد يسود سوء الفهم بين الإدارة صاحبة العلامة التجارية وإدارة شركة المورد ، وقد تختلف معاني الرسائل بينهما ، وقد يحتاج الأمر إلى تكرار الرسائل الاتصالية وضياع الكثير من الوقت حتى يتم التأكد من أن المتعهد الخارجي قد فهم الرسالة كما أرادتها العلامة التجارية للعميل ، و غالباً ما يمتد عدم اتساق الرسائل الاتصالية بين الطرفين إلي مستهلك الخدمة الذي يشعر أنه يتعامل مع شركتين وليس شركة واحدة، فقد يقدم الموظف الخارجي معلومات غير صحيحة -غير دقيقة- غير مكتملة للمستهلك مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الفشل واستبدال الخدمة.

- كما أوضحت نتائج الدراسة أن من اسباب ضعف الأداء في مراكز الاتصال هو عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظفين الوكلاء وشركة العميل ، فقد اتضح من خلال النقاش مع الوكلاء أنه لا يوجد اتصال مباشر بين ممثل العلامة التجارية للعميل وممثلي خدمة العملاء ، وهو ما أثر سلبياً علي سلوكيات ممثلي خدمة العملاء الداعمة للعلامة التجارية للعميل .و يتضاعف الأثر النفسي السوء الناتج عن هذه المشكلة في الشركة (ص) ، والتي يؤكد ممثلي خدمة العملاء فيها أنهم لا علاقة لهم بالموظفين الداخليين من البنك الأهلي رغم تواجدهم في نفس المقر

والذي يمتلكه البنك الأهلي في القرية الذكية و "كأننا مؤسستين مختلفتين تماماً".

6- مشكلات تتعلق بمجال عمل العلامة التجارية : كشفت نتائج الدراسة وجود مشكلات في بيئة عمل مراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي ترتبط بمجال عمل شركة العميل علي النحو التالي :

- في حالة شركة المورّد الخارجي (س) والتي تسوق لشركة فودافون، تواجه الشركة صعوبات تسويقية تتمثل في أن شركات الاتصالات تعمل في أسواق كبيرة ذات قدرة تنافسية عالية ، مع تكاليف تحويل منخفضة لمستهلكي الخدمة، مما أدى إلى انخفاض مستوى ولاء المستهلكين للعلامة التجارية واستخدام العديد من المستهلكين لعلامتين تجاريتين أو أكثر وهو ما يزيد من صعوبة عمل الوكلاء بمركز الاتصال، فشركة الاتصالات تسعى لتحقيق أهداف تسويقية فقط تتمثل في كسب عملاء جدد ، وعدم اهتمامها بعملية ادارة العلاقات مع العملاء ، وتجاهلها الاحتفاظ بالعملاء بسبب التكلفة العالية لاكتساب العملاء ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Aydin et al., 2005<sup>162</sup>; El-Manstrly, 2016<sup>163</sup>; Yang and Liu, 2018<sup>164</sup>).
- كما يعاني مركز خدمة عملاء التابع للشركة (س) من صعوبات تتعلق بالمستهدفات العالية جدا التي تطلبها فودافون في أوقات قياسية وهو ما يسبب ضغط شديد علي المديرين والوكلاء في مركز الاتصال ،إلي جانب مشكلة تقديم شركة الاتصالات بيانات غير مناسبة عن المستهلكين ، وهو ما يترتب عليه تسويق خدمات ومنتجات لا تناسب خصائص المستهلكين المستهدفين اقتصادياً واجتماعياً وبالتالي الإخفاق في تحقيق المستهدفات المطلوبة .
- في حالة شركة التعهيد (ص) مشروع البنك الأهلي ، تعاني شركة المورّد الخارجي من مشكلة خاصة بالعمل البنكي وهي مشكلة تسريب بيانات العملاء ، وهي مشكلة يجد المورّد الخارجي صعوبة كبيرة في إدارتها وحلها ، وذلك بسبب انخفاض ولاء الموظفين نحو العلامة التجارية للعميل ، وتضع هذه المشكلة المورّد في أزمة كبيرة مع البنك العميل قد تهددها بإغلاق الحساب ونقله لمورّد آخر .

المحور السابع : العوامل المؤثرة علي نجاح إدارة عملية الاستعانة بمراكز خدمة العملاء التابعة لمورّد خارجي (توصيات الدراسة) :

أكدت نتائج الدراسة أن الاستعانة بمورّد خارجي لتقديم خدمة العملاء هي عملية استراتيجية تتطلب التعاون وتنسيق الجهود والتواصل المباشر والفعال بين إدارة شركة العميل ، وإدارة شركة المورّد الخارجي ، لضمان إدارة هوية العلامة التجارية

بكفاءة في مراكز خدمة العملاء ، ، وهناك مجموعة من المحددات التي يجب علي العلامات التجارية وضعها في الاعتبار تحقيقاً للإدارة الفعالة لهذه العملية ، ويمكن تقديم هذه المحددات كتوصيات الدراسة وهي كالتالي :

1. تحديد معايير متعددة ودقيقة لاختيار المورد المناسب ، تشير نتائج الدراسة إلى أهمية وحساسية اختيار الوكيل الخارجي لأنه أحياناً قد يفتقر للمعرفة الدقيقة عن العلامة التجارية مما يتسبب في مخاطر جسيمة في توصيل رسائل ومعلومات لا تتسق مع هوية العلامة التجارية إلى ممثلي خدمة العملاء ومن ثم نقلها للمستهلكين ، كما أنها قد تؤدي إلى عدم الكفاءة في التوظيف وفي بعض الأحيان تكلفة إضافية. ويتفق ذلك مع نتائج عدة دراسات أكدت أن الشركات يجب أن تختار وتقيم شركة التعهيد بعناية وبالتفصيل وفقاً لمعاييرها ومتطلباتها مما يجنبها التعرض لعدة مخاطر.

(Lin et al. ، 2007<sup>167</sup>؛ Brooks ، 2006<sup>166</sup> -Caruth & Caruth, 2010<sup>165</sup>؛ Goody and Hall, 2007<sup>168</sup> )

2. إنشاء أنظمة مراقبة دقيقة لمتابعة وتقييم أداء المورد وتحليله وتحفيزه .
3. التعاقد مع موردين متعددين، تجنباً للوقوع تحت سيطرة مورد واحد أو استغلال وانتهائية بعض الموردين الخارجيين وضغطهم علي العلامة التجارية بحجة زيادة التكاليف الإدارية وتكاليف التشغيل .
4. المرونة والقابلية لتغيير حجم العمليات وفقاً لظروف السوق واقتصاد الدولة .
5. الاهتمام بإدارة علاقات قوية مع الوكلاء بمراكز خدمة العملاء relationship management من خلال دعم قنوات واساليب الاتصال المباشر بين من يمثلون العلامة التجارية للعميل والوكلاء من موظفي خدمة العملاء ، و تطوير علاقات التعاون غير الرسمية لأنها أكثر فاعلية من العلاقة التعاقدية ، ويتم ذلك باهتمام مديري الموارد البشرية بالموظفين الخارجيين ومنحهم نفس المستوى من الاحترام والأهمية مثل أي موظف آخر يعمل في مقرات العلامة التجارية من حيث الحوافز ومعايير التقييم ، وتنظيم مزيد م الأحداث الخاصة التي تخلق مستوى جيد من الثقة بين الإدارة والموظفين و يكون له مردود إيجابي علي أدائهم ودعمهم للعلامة التجارية.
6. تحقيق التوازن بين مكاسب كفاءة الاستعانة بمورد خارجي وقدرة الشركة الداخلية على التكيف مع المعرفة الجديدة ، وذلك بتطوير القدرات الداخلية للموارد البشرية في مجال خدمة العملاء مع الاستعانة بخبرة المورد الداخلي ، وكذلك الاهتمام الداخلي بالبحوث في مجال التكنولوجيا الجديدة والابتكار. ويتفق ذلك مع نتائج

(Grimpe & Kaiser<sup>169</sup>،2010 -Unal &Donthu 2014<sup>170</sup>-Weigelt and Sarkar,2012)

7- أن تحدد الشركة صاحبة العلامة التجارية بدقة الوظائف التي تتطلب الاستعانة بمورّد خارجي وأنها لن تحقق الفوائد الكاملة إذا لم يكن واضحًا بدقة الخدمات التي تحتاج إلى الاستعانة بمصادر خارجية، وفي هذا السياق من الضروري أن تكون شركة العلامة التجارية على دراية بالعواقب والقيمة المضافة (إن وجدت) للاستعانة بطرف ثالث .

8- التنسيق والتعاون بين إدارة شركة العميل ، وإدارة شركة المورّد الخارجي للقيام بجهود اتصالية ، وأنشطة تدريب تضمن استيعاب الموظفين الوكلاء لهوية والعلامة التجارية التي يسوقون لها و دمجهم مع قيمها وربطهم نفسياً وعاطفياً بالعلامة التجارية بما يؤثر إيجاباً علي أدائهم التسويقي ، وتشير الاستنتاجات والتحليل إلى أنه يمكن أن تكون هناك فجوة في فهم رؤية العلامة التجارية وقيمها الأساسية بين الشركة صاحبة العلامة التجارية وإدارة شركة المورّد الخارجي مما يؤدي إلى الارتباك وتشويه صورة العلامة التجارية في ذهن الوكلاء الخارجيين.

9- الاستفادة من فئة " قائد الفريق " واعتبارهم المفتاح الرئيسي لنجاح الإدارة الاستراتيجية لهوية العلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء التابعة لما ورد خارجي ، حيث كشفت نتائج الدراسة الدور الهام لقائد الفريق بناء روابط عاطفية ونفسية بين الأفراد كفرق عمل ، لذلك يجب استثمار ذلك بتوجيه مزيد من الجهود الاتصالية والتدريبية لقادة الفرق والتي تمكنهم من قيادة الفريق نحو الارتباط النفسي والتوحد مع هوية العلامة التجارية التي يتم تسويقها.

#### تاسعاً / خلاصة الدراسة :

كشفت نتائج الدراسة الكيفية أنه علي الرغم من التزايد المستمر من جانب شركات الاتصالات والبنوك علي الاعتماد علي مراكز خدمة عملاء تابعة لمورّد خارجي لما تحقّقه من مرونة في تغيير حجم العمليات وتوفير تكاليف التشغيل ، إلا أن هذه الاستراتيجية إذا لم تُدار بشكل استراتيجي تحكّمه معايير رقابية صارمة قد ينتج عنها عن العديد من الأضرار والمخاطر التي قد تتعرض لها العلامات التجارية والتي لها انعكاساتها السلبية علي مستوى كفاءة الأداء التسويقي وسمعة العلامة التجارية ، يمكن تصنيفها إلي تحديات داخلية ينتج عنها مخاطر خارجية علي النحو التالي :

تحديات داخلية تتمثل في : عدم الاتساق في إدارة هوية العلامة التجارية نتيجة اختلاف الثقافة التنظيمية بين الشركة صاحبة العلامة التجارية وشركة المورّد الخارجي ، ونتيجة عدم تنسيق الجهود الاتصالية وسياسات الموارد البشرية الموجهة

بناء التزام الموظفين بهوية العلامة التجارية وهو ما ينتج عنه انخفاض الرضا الوظيفي وعدم توحيد الموظفين عاطفياً ونفسياً مع هوية العلامة التجارية

**مخاطر خارجية تتمثل في :** انخفاض مستوى الأداء التسويقي للعلامة التجارية في مراكز خدمة العملاء الخارجية ونقل تجربة خدمية سيئة للمستهلكين نتيجة الاتجاهات السلبية من الموظفين نحو العلامة التجارية وكذلك شركة المورد إلى جانب العديد من المشكلات المرتبطة ببيئة عمل هذه المراكز من ضغوط نفسية وبدنية مع انخفاض الرواتب وتجاهل الجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين، وانخفاض جودة معايير اختبار الموظفين في بعض الأحيان، والإضرار بالصورة الذهنية للعلامة التجارية نتيجة انخفاض مستوى جودة الأداء وعدم اتساق الأداء الفعلي مع قيم وهوية العلامة التجارية

#### عاشراً / البحوث المستقبلية :

توصي الباحثة بإجراء بحوث مستقبلية طويلة لتتبع التغييرات في التزام الموظفين الخارجيين والرضا الوظيفي ونية الاستقالة على مدى فترة من الزمن واستكشاف العوامل المؤثرة في ذلك، إلى جانب إمكانية دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات الوسيطة أولها "دورقاند الفريق" ، وكذلك دراسة تأثير الثقافة المحلية والأوضاع الاقتصادية الوطنية على اتجاهات وسلوكيات الموظفين الخارجيين ومن ثم تأثيرها على فعالية واستمرارية عملية الاستعانة بمورّد خارجي.

## المراجع

- <sup>1</sup> Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization .*Human Relations*-, 1086(8)61.
- <sup>2</sup> Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. Thunderbird.
- <sup>3</sup> Rodrigues, M.Proença, J. and Garcia, R. (2017), “Os determinantes da decisão de outsourcing das atividades de marketing”, *European Journal of Applied Business and Management*, Vol. 3, pp. 181-199.
- <sup>4</sup> Shen, J. (2005), “Human resource outsourcing”, *Journal of Organisation Transformation & Social Change*, Vol. 2 No. 3, pp. 275-296.
- <sup>5</sup><https://almalnews.com/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%8B-%D9%81%D9%89-%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D9%85%D8%AE%D8%AF/>
- <sup>6</sup> Kroes, J.R. and Ghosh, S. (2010), “Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 124-143.
- <sup>7</sup> Johnson, G., Wilding, P. and Robson, A. (2014), “Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective”, *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 303-326.
- <sup>8</sup> Saberi, M., Hussain, O. K & ,Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review .*Business Process Management Journal*.
- <sup>9</sup> Pearce, J. (2018), “The history of the call centre – updated”, available at: [www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm](http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm) (accessed 01 October 2018).
- <sup>10</sup> Dhesi, A., Gupta, P., Kumar, A., Parija, G. R & ,Roy, S. (2011, June). Contact center scheduling with strict resource requirements. In *International Conference on Integer Programming and Combinatorial Optimization* pp. 156-169). Springer, Berlin, Heidelberg
- <sup>11</sup> Lindholst, A. C., Hansen, M. B., Randrup, T. B., Persson, B., & Kristoffersson, A. (2018). The many outcomes from contracting out: The voice of public managers. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36, 1046-1067.
- <sup>12</sup> McIvor, R. (2010), “The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company”, *International Journal of Production Research*, Vol. 48 No. 17, pp. 5031-5052.
- <sup>13</sup> Lungescu, C.D., Pampa, V. and Salanta, I.I. (2011), “Outsourcing: the benefits and the risks”, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Vol. 2 No. 2, pp. 270-273.
- <sup>14</sup> Wayman, M. (2013), “Curbing outsourcing risks”, *Internal Auditor*, Vol. 70 No. 1, pp. 41-44.

- <sup>15</sup> Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77, 529-542.
- <sup>16</sup> Luvison, D. and Bendixen, M. (2010), "The behavioral consequences of outsourcing: looking through the lens of paradox", *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 15No. 4, pp. 28-52.
- <sup>17</sup> Wilton, N. (2011), *An Introduction to Human Resource Management*, Sage Publications, London. Appendix.
- <sup>18</sup> Taylor, S. (2010), *Resourcing and Talent Management*, 5th ed., Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- <sup>19</sup> Abdul-Halim, H., Che-Ha, N. and Geare, A. (2009), "The influence of business strategy on the decision to outsource human resource activities", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 13 No. 4, pp. 273-293.
- <sup>20</sup> Wirtz, J., Heracleous, L. and Pangarkar, N. (2008), "Managing human resources for service excellence and cost effective at Singapore Airlines", *Managing Service Quality*, Vol. 18 ,No. 1, pp. 4-19.
- <sup>21</sup> Belcourt, M. (2006), "Outsourcing: the benefits and the risks", *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 269-279.
- <sup>22</sup> Cooke, F.L., Shen, J. and McBride, A. (2005), "Outsourcing as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications", *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 4, pp. 413-432.
- <sup>23</sup> Cicek, I. and Ozer, B. (2011), "The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organisational culture", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 131-144.
- <sup>24</sup> Sim, M. (2010), "The intangible costs of human-resource outsourcing", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 18 No. 6, pp. 3-4.
- <sup>25</sup> Sheehan, C. (2009). 'Outsourcing HRM activities in Australian organisations'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47: 2, 236-253.
- <sup>26</sup> Bentley, R. (2007), "Perfect Partners: picking the right mix", *Personnel Today*, July, pp. 20-24.
- <sup>27</sup> Prahalad, C. K. (2005, June). The art of outsourcing. *The Wall Street Journal*, 8, A14.
- <sup>28</sup> Hindle, J. (2005), "HR outsourcing in operation: critical success factors", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13 No. 3, pp. 39-41.
- <sup>29</sup> Kremic, T., Tukel, O. and Rom, W. (2006), "Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11No. 6, pp. 467-482.
- <sup>30</sup> Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2000), "Outsourcing: a paradigm shift", *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. 8, pp. 670-728.

- <sup>31</sup> Larsen, M.M., Manning, S. and Pedersen, T. (2013), "Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design and experience", *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 5, pp. 533-552.
- <sup>32</sup> Mathew, S.K. (2011), "Mitigation of risks due to service provider behavior in offshore software development: a relationship approach", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 179-200.
- <sup>33</sup> Rodrigues, M. Proença, J. and Garcia, R. (2017), *Op.Cit*, p.192.
- <sup>34</sup> Abdul-Halim, H., Che-Ha, N. and Geare, A. (2009), *Op.Cit*, p.286.
- <sup>35</sup> Taylor, S. (2010), *Op.Cit*, p.125.
- <sup>36</sup> Chiang, F.F.T., Chow, I.H-S. and Birtch, T.A. (2010), "Examining human resource management outsourcing in Hong Kong", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 15, pp. 2762-2777.
- <sup>37</sup> Bentley, R. (2007). Perfect Partners: picking the right mix. *Personnel Today*, July.24-20 ,
- <sup>38</sup> Duggan, B. and Croy, G. (2004), "Should you outsource recruitment?", *Supply Management*, Vol. 13 No. 7, pp. 26-27.
- <sup>39</sup> Shelgren, D. (2004), "Why HR outsourcing continues to expand", *Employment Relations Today*, Vol. 3 No. 2, pp. 47-53.
- <sup>40</sup> Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). *Op.Cit*, p.
- <sup>41</sup> Jain, R.K. and Natarajan, R. (2011), "Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 294-322.
- <sup>42</sup> Wilton, N. (2011), *Op.Cit*, p.
- <sup>43</sup> Shelgren, D. (2004), *Op.Cit*, p. 49.
- <sup>44</sup> Conklin, D.W. (2005), "Risks and rewards in HR business process outsourcing", *Long Range Planning*, Vol. 38 No. 6, pp. 579-598.
- <sup>45</sup> Cooke, F.L., Shen, J. and McBride, A. (2005), *Op.Cit*, pp. 430.
- <sup>46</sup> Won, H.J. and Kim, G.M. (2007), "HR BPO service models for small and medium enterprises", *Business Process Management Journal*, Vol. 13 No. 5, pp. 694-706.
- <sup>47</sup> Woodlock, M. (2006), "Enhancing the role of the HRD function: the case of a Health Services Organisation", *Irish Journal of Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 171-206.
- <sup>48</sup> Wilton, N. (2011), *Op.Cit*, p.
- <sup>49</sup> Cooke, F.L., Shen, J. and McBride, A. (2005), *Op.Cit*, pp. 430.
- <sup>50</sup> Chesbrough, H.W. and Teece, D.J. (2002), "Organizing for innovation-when is virtual virtuous?", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 8, pp. 127-135.
- <sup>51</sup> Quinn, J.B. (2000), "Outsourcing innovation: the new engine of growth", *Sloan Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 13-28.

- <sup>52</sup> Chiang, F.F.T., Chow, I.H-S. and Birtch, T.A. (2010), *Op.Cit*, pp. 2767.
- <sup>53</sup> Gospel, H. and Sako, M. (2010), "The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15 No. 5, pp. 1367-1396.
- <sup>54</sup> Bowman, C. and Swart, J. (2007), "Whose human capital? The challenge of value capture when capital is embedded", *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 4, pp. 488-505.
- <sup>55</sup> McIvor, R. (2005), *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge.
- <sup>56</sup> Kremic, T., Tukel, O. and Rom, W. (2006), *Op.Cit*, pp. 467-482.
- <sup>57</sup> Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2002), "Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 189-98.
- <sup>58</sup> Cooke, F.L., Shen, J. and McBride, A. (2005), *Op.Cit*, pp. 430.
- <sup>59</sup> Ordanini, A. and Silvestri, G. (2008), "Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 372-391.
- <sup>60</sup> Klaas, B.S., McClendon, J.A. and Gainey, T.W. (2001), "Outsourcing HR: the impact of organisational characteristics", *Human Resource Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 125-138.
- <sup>61</sup> C, ic,ek, I. and O " zer, B. (2011), "The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 131-144.
- <sup>62</sup> Dickman, M. and Tyson, S. (2005), "Outsourcing payroll: beyond transaction cost economics", *Personnel Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 451-67.
- <sup>63</sup> Abdul-Halim, H. and Che-Ha, N. (2010), "HR outsourcing among Malaysian manufacturing companies", *Business Strategy Series*, Vol. 11 No. 6, pp. 363-370.
- <sup>64</sup> Ezigbo, C.A. (2012), "Justification of outsourcing for organisation's competitive advantage", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 262-272.
- <sup>65</sup> Heikkonen, M. (2012), "The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing", *Master's thesis*, Department of Management and International Business, Aalto University Library, Finland.
- <sup>66</sup> Sheehan, C. (2009), "Outsourcing HRM activities in Australian organisations", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47 No. 2, pp. 236-253.
- <sup>67</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (2011), *HR Outsourcing – Factsheets*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- <sup>68</sup> C, ic,ek, I. and O " zer, B. (2011), *Op.Cit*, pp. 137.
- <sup>69</sup> Hauser, S.G. (2011), "Recruitment outsourcing is the wave of the present", *Workforce Management*, Vol. 1 No. 2, p. 12.
- <sup>70</sup> Belcourt, M. (2006), "Outsourcing: the benefits and the risks", *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 269-279.

- <sup>71</sup> Rafter, M.V. (2008), "The culture connection", *Workforce Management*, Vol. 87 No. 12, pp. 39-47.
- <sup>72</sup> Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H & Verlegh, P. W. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*.327-308 ,(2)47,
- <sup>73</sup> Broedner, P., Kinkel, S. and Lay, G. (2009), "Productivity effects of outsourcing: new evidence on the strategic importance of vertical integration decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 127-150.
- <sup>74</sup> Krell, E. (2006), "What's wrong with outsourcing and how to fix it", *Business Finance Magazine*, Vol. 12 No. 8, pp. 18-27.
- <sup>75</sup> Landis, K.M., Mishra, S. and Porrello, K. (2005), "Calling a change in the outsourcing market: the realities for the world's largest organizations", *Deloitte Consulting Report*.
- <sup>76</sup> Geary, S. and Coffey-Lewis, G. (2002), "Are you ready to outsource HR?", *HR Professional*, Vol. 19 No. 3, pp. 26-29.
- <sup>77</sup> Robinson, P., Lowes, P., Loughran, C., Moller, P., Shields, G. and Klein, E. (2008), "Why settle for less? Outsourcing report", *Deloitte Consulting Report*.
- <sup>78</sup> Narasimhan, R. and Narayanan, S. (2009), "Supply chain management", *ISupply Chain Management Review*, Vol. 13 No. 2.
- <sup>79</sup> Marchington, M., Cooke, F.L. and Hebson, G. (2003), "Performing for the 'customer': managing housing benefit operations across organizational boundaries", *Local Government Studies*, Vol. 29 No. 1, pp. 51-74.
- <sup>80</sup> Larsen, M.M., Manning, S. and Pedersen, T. (2013), "Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design and experience", *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 5, pp. 533-552.
- <sup>81</sup> Manning, S. (2014), "Mitigate, tolerate or relocate? Offshoring challenges, strategic imperatives and resource constraints", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 4, pp. 522-535.
- <sup>82</sup> Sharma, P. (2012), "Offshore outsourcing of customer services –boon or bane?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 26No. 5, pp. 352-364.
- <sup>83</sup> Le Bon, J. and Hughes, D.E. (2009), "The dilemma of outsourced customer service and care: research propositions from a transaction cost perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38No. 4, pp. 404-410.
- <sup>84</sup> Stringfellow, A., Teagarden, M.B. and Nie, W. (2008), "Invisible costs in offshoring services work", *Journal of Operations Management*, Vol. 26No. 2, pp. 164-179.
- <sup>85</sup> Tate, W.L. and van der Valk, W. (2008), "Managing the performance of outsourced customer contact centers", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 No. 3,

pp. 160-169.

- <sup>86</sup> Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.
- <sup>87</sup> Heinrich, C. J., Lynn, L. E., & Milward, H. B. (2009). A state of agents? Sharpening the debate and evidence over the extent and impact of the transformation of governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, i3-i19.
- <sup>88</sup> Hauser, S.G. (2011), "Recruitment outsourcing is the wave of the present", *Workforce Management*, Vol. 1 No. 2, p. 12.
- <sup>89</sup> Cooke, F.L., Shen, J. and McBride, A. (2005), *Op.Cit.*, pp. 430.
- <sup>90</sup> Belcourt, M. (2006), *Op.Cit.*, pp. 269-279.
- <sup>91</sup> Marchington, M., Cooke, F.L. and Hebson, G. (2003), *Op.Cit.*, pp. 51-74.
- <sup>92</sup> Quartey, S.H. (2013), "Implications of HR outsourcing for HR practitioners work behaviors:evidence from the mobile telecommunication industry in Ghana", *International Business Research*, Vol. 6 No. 11, pp. 178-191.
- <sup>93</sup> Ivancevich, J.M. (2007), *Human Resource Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- <sup>94</sup> Reilly, P. and Williams, T. (2006), *Strategic HR: Building the Capability to Deliver*, Gower Publishing, Great Britain.
- <sup>95</sup> Kosnik, T., Ji, D.J.W. and Hoover, K. (2006), "Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models", *Personnel Review*, Vol. 35 No. 6, p. 671.
- <sup>96</sup> Cappello, S. and Constance, S. (2011), "Getting the next level benefits from RPO", *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 1.
- <sup>97</sup> Abdul-Halim, H., Che-Ha, N. and Geare, A.(2009),*Op.Cit.*,pp. 273-293.
- <sup>98</sup> Ezigbo, C.A. (2012), *Op.Cit.*,pp. 262-272.
- <sup>99</sup> Quartey, S.H. (2013),*Op.Cit.*, pp. 178-191.
- <sup>100</sup> Stringfellow, A., Teagarden, M.B. and Nie, W. (2008),"Invisible costs in offshoring services work", *Journal of OperationsManagement*, Vol. 26No. 2, pp. 164-179.
- <sup>101</sup> Barthélemy, J. (2003), "The seven deadly sins of outsourcing",*Academy of Management Perspectives*, Vol. 17 No. 2,pp. 87-98.
- <sup>102</sup> Lim, W.S. and Tan, S.J. (2009), "Using brand equity to counter outsourcing opportunism: a game theoretic approach", *Marketing Letters*, Vol. 20 No. 4, pp. 369-383.
- <sup>103</sup> Steinbach, T., Wallenburg, C.M. and Selviaridis, K. (2018),"Me, myself and I: non-collaborative customer behavior in service outsourcing – the key role of outcome orientation and outcome attributability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38 No. 7, pp. 1519-1539.
- <sup>104</sup> Walsh , J . and Deery , S . ( 2006 ) Refashioning organizational boundaries: Outsourcing customer service work . *Journal of Management Studies* 43 : 557 – 582 .

- <sup>105</sup> Owens, A.R. (2014), "Exploring the benefits of contact centre offshoring: a study of trends and practices for the Australian business sector", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 571-587.
- <sup>106</sup> van der Aa, Z., Bloemer, J. and Henseler, J. (2012), "Reducing employee turnover through customer contact center job quality", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23No. 18, pp. 3925-3941.
- <sup>107</sup> Holman, D., Batt, R. and Holtgrewe, U. (2007) *The Global Call Centre Report: International Perspectives on Management and Employment*. Ithaca, NY: Authors. [Electronic version]. www.globalcallcenter.org.
- <sup>108</sup> Bagnara, S. and Marti, P. (2001) Human work in call centres: A challenge for cognitive ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science 2* : 223 – 237.
- <sup>109</sup> Rose, E. and Wright, F. (2005) Satisfaction and dimensions of control among call center customer service representatives. *Journal of Human Resource Management 16* : 136 – 160.
- <sup>110</sup> Patel, P.C., Pearce, J.A. and Bachrach, D.G. (2018), "Psychological distress is increasing among customer-facing retail employees: evidence from 1997 to 2015", *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp. 21-26.
- <sup>111</sup> Xiong, L., King, C. and Piehler, R. (2013), "That's not my job': exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 348-359.
- <sup>112</sup> Le Bon, J. and Hughes, D.E. (2009), "The dilemma of outsourced customer service and care: research propositions from a transaction cost perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38No. 4, pp. 404-410.
- <sup>113</sup> Ren, Z.J. and Zhou, Y.-P. (2008), "Call center outsourcing: coordinating staffing level and service quality", *Management Science*, Vol. 54 No. 2, pp. 369-383.
- <sup>114</sup> Sharma, P. (2012), *Op. Cit.*, pp. 352-364.
- <sup>115</sup> Stringfellow, A., Teagarden, M.B. and Nie, W. (2008), *Op. cit.*, pp. 164-179.
- <sup>116</sup> Tate, W.L. and van der Valk, W. (2008), *Op. Cit.*, pp. 160-169.
- <sup>117</sup> Ueltschy, L.C., Ryans, J.K. and Herremans, I. (2006), "Marketing: who's really minding the store globally?", *Business Horizons*, Vol. 49No. 2, pp. 139-148.
- <sup>118</sup> Park, J.E. and Morgan, R.M. (2017), "Outsourcing marketing and organizational learning: managing customer relationship management", *Journal of Marketing Thought*, Vol. 4 No. 1, pp. 27-44.
- <sup>119</sup> Rodrigues, M. Proença, J. and Garcia, R. (2017), *Op. Cit.*, pp. 181-199.
- <sup>120</sup> Xie, C., Bagozzi, R. and Meland, K. (2015), "The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 No. 2, pp. 124-146.
- <sup>121</sup> Keller, K. L. and Lehmann, D. R. (2006) Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science 25* : 740 – 759.
- <sup>122</sup> Melewar, T.C., Rageh, A., Woodside, A. and Lim, L. (2011), "Customer experiences with

- brands: literature review and research directions”, *The Marketing Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 205-226.
- <sup>123</sup> Porricelli, M.S., Yurova, Y., Abratt, R. and Bendixen, M. (2014), “Antecedents of brand citizenship behavior in retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 No. 5, pp. 745-752.
- <sup>124</sup> Melewar, T.C. and Podnar, K. (2010), “Understanding and interpreting the relationship between human and corporate identity: an empirical study”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 2 No. 4, pp. 366-385.
- <sup>125</sup> Hardaker, S. and Fill, C. (2005), “Corporate services brands: the intellectual and emotional engagement of employees”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 365-376.
- <sup>126</sup> Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Employer branding and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London.
- <sup>127</sup> Gilani, H. (2007), “Determinants of retail employer branding: a case of living the brand”, *Conference Proceedings of Thought Leaders International Conference on Brand Management – Academy of Marketing, Birmingham*, p. 25.
- <sup>128</sup> Holdsworth, L. and Cartwright, S. (2003) Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal* 24 : 131 – 140 .
- <sup>129</sup> Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. and Moltzen, K. (2006) Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress* 20 : 60 – 83 .
- <sup>130</sup> Walsh, J. and Deery, S. (2006), *Op.Cit*, 557 – 582 .
- <sup>131</sup> Witt, L. A., Andrews, M. C. and Carlson, D. S. (2004) “When conscientiousness isn’t enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives. *Journal of Management* ,30 : 149 – 160 .
- <sup>132</sup> Haag, H. (2008) Mitarbeiterorientierung in Call Centern 2008. Management Circle AG, Pressekonferenz der Call Center World, pp. 1 – 29 .
- <sup>133</sup> Gale, S.F. (2015), “Find on the mind – recruitment process outsourcing has gained strategic importance in the workforce management process”, *Workforce*, Vol. 94 No. 2, pp. 44-47.
- <sup>134</sup> Porricelli, M.S., Yurova, Y., Abratt, R. and Bendixen, M. (2014), *Op.Cit*, pp. 745-752.

- <sup>135</sup> Gilani, H. (2011), "Exploring the determinants of retail employer branding", *Journal of Marketing at Retail*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-42.
- <sup>136</sup> Holman , D . , Batt , R . and Holtgrewe , U . ( 2007 ) *Op.Cit.p.201*.
- <sup>137</sup> Holdsworth , L . and Cartwright , S . ( 2003 ) ,*Op.Cit*,pp.131 – 140 .
- <sup>138</sup> Lewig , K . A . and Dollard , M . F . ( 2003 ) Emotional dissonance,emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers . *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12 : 366 – 392 .
- <sup>139</sup> Tomczak , T . and Henkel , S . ( 2007 ) Behavioral Branding – eine Marke zum Leben erwecken .*Marketing Journal* 40 : 8 – 12 .
- <sup>140</sup> Bordoloi , S . K . ( 2004 ) Agent recruitment planning in knowledge-intensive call centers . *Journal of Service Research* 6 : 309 – 323 .
- <sup>141</sup> Hauser, S.G. (2011), *Op.Cit*,p. 15.
- <sup>142</sup> Gilani, H. (2011), *Op.Cit*,pp. 30-42.
- <sup>143</sup> Johnson, G., Wilding, P. and Robson, A. (2014),*Op.Cit*, pp. 303-326.
- <sup>144</sup> Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008), "Characteristics of successful employer brands", *Brand Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 160-175.
- <sup>145</sup> Punjaisri , K . , Wilson , A . and Evanschitzky , H . ( 2008 ) Exploring the influences of internal branding on employees ' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships . *Journal of Relationship Marketing* 7 : 407 – 424 .
- <sup>146</sup> King , C . and Grace , D . ( 2008 ) Internal branding:Exploring the employee's perspective . *Journal of Brand Management* 15 : 358 – 372 .
- <sup>147</sup> الدير اوي، مهند سامي .(2017). "واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة-كلية التجارة.
- <sup>148</sup> عبيد الله ، فطيمة ، فيصل مختاري.(2015). " تأثير دوافع اللجوء لإخراج النشاطات علي العوامل المحددة لاختيار المورد " . مجلة الاستراتيجية والتنمية ، (9) ، ص213-243.
- <sup>149</sup> حديد، عامر إسماعيل عبد الله .(2012). "تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعاقد : دراسة حالة في شركة أسبسيل للاتصالات الخلوية " ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان-طرابلس-لبنان.
- <sup>150</sup> دحو، معتصم.(2014). "استراتيجية اخراج النشاطات : طرق التقييم واساليب التنفيذ" ، دكتوراة منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر.
- <sup>151</sup> قريشي، محمد الصغير.(2011). عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات .ط2. جامعة ورقلة.
- <sup>152</sup> أبو موسى ، أحمد عبد السلام .(2014). "مزايا ومخاطر الاستعانة بمصادر خارجية لنظم تكنولوجيا المعلومات-داسة ميدانية علي المنشآت السعودية.مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية ، 21(1)،59-130.
- <sup>153</sup> مهجة ، يوسف محمد .(2014). " دراسة تطوير الاستعانة بالمصادر الخارجية للبرمجيات في السودان " . دراسة ماجستير منشورة ، جامعة السودان.
- <sup>154</sup> Burmann, C., & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?. *Journal of brand management*, 18(6), 374-393.
- <sup>155</sup> Balmer, J. M. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*.

- <sup>156</sup> Lee, G. R., Lee, S., Malatesta, D., & Fernandez, S. (2019). Outsourcing and organizational performance: The employee perspective. *The American Review of Public Administration*, 49(8), 973-986.
- <sup>157</sup> Owens, A. R. (2014). Exploring the benefits of contact centre offshoring: a study of trends and practices for the Australian business sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 571-587
- <sup>158</sup> van Dun, Z., Bloemer, J. and Henseler, J. (2012), "Job quality in the customer contact centre: conceptual foundation and scale development", *The Service Industries Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 171-196.
- <sup>159</sup> محمد عبد الحميد ، " البحث العلمي في الدراسات الإعلامية "، (القاهرة : عالم الكتب ، 2000)، ص155.
- <sup>160</sup> تم عرض دليل مناقشات المجموعات المركزة ، ودليل المقابلة علي المحكميين التاليين :
- أ.د ريم عادل ، الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة .
- د.علياء سامي ، الاستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.
- <sup>161</sup> Adler, P.S. (2003), "Making the HR outsourcing decision", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 53-60.
- <sup>162</sup> Aydin, S., Özer, G. and Arasil, Ö. (2005), "Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the Turkish mobile phone ", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 1, pp. 89-103.
- <sup>163</sup> El-Manstrly, D. (2016), "Enhancing customer loyalty: critical switching cost factors", *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 144-169.
- <sup>164</sup> Yang, Y.-C. and Liu, S.-W. (2018), "Links between switching costs, brand trust and customer loyalty in mobile phone services", *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 10 No. 4, pp. 315-326.
- <sup>165</sup> Caruth, D. and Caruth, G. (2010), "Outsourcing human resource activities: a proposed model", *Supervision*, Vol. 71 No. 7, pp. 3-8.
- <sup>166</sup> Brooks, E.J. (2006), "Outsourcing and ERM", *Risk Management*, Vol. 53 No. 9, p. 9.
- <sup>167</sup> Lin, C., Pervan, G. and McDermid, D. (2007), "Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing", *Information Technology and People*, Vol. 20 No. 2, pp. 161-183.
- <sup>168</sup> Goody, M. and Hall, H. (2007), "Better out than in? Issues and implications of outsourced research and information services for business information professionals", *Business Information Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 36-42.
- <sup>169</sup> Grimpe, C. and Kaiser, U. (2010), "Balancing internal and external knowledge acquisition: the gains and pains from R&D outsourcing", *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 8, pp. 1483-1509.
- <sup>170</sup> Unal, B. and Donthu, N. (2014), "Role of absorptive capabilities in outsourcing the headquarters selling task in the United States", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 6, pp. 1079-1084.