

## بحث بعنوان

مهارات الاتصال والتواصل الفعال وأثرها في أداء مأمور المقسم

اعداد

جهاد نواف عطية القرعان

مأمور مقسم

بلدية الطيبة - إربد

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف مدى تأثير مهارات الاتصال والتواصل الفعال على الأداء الوظيفي لمأمور المقسم، والذي يُعد حلقة الوصل الأولى والوجه الصوتي للمؤسسات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تناول مفهوم الاتصال الفعال، وعناصره، وطبيعة عمل مأمور المقسم، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين جودة التواصل وكفاءة إنجاز المهام. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين امتلاك مأمور المقسم لمهارات التواصل (كالإنصات الفعال، وضبط النبذة الصوتية، والذكاء العاطفي) وبين ارتفاع مستوى أدائه الوظيفي، وتحقيق رضا المتصلين، وتقليل الأخطاء الإدارية.

وتوصل البحث إلى أن هناك فجوة في البرامج التدريبية الموجهة لهذه الفئة، مما يستدعي إعادة هيكلة برامج التأهيل والتدريب المستمر. وأوصى البحث بضرورة تبني المؤسسات لبرامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات التواصل الحديثة، وإدارة الضغوط النفسية، وتوفير بيئة عمل تقنية ونفسية داعمة لمأموري المقسم، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمؤسسة ويعزز من كفاءتها التشغيلية.

<https://jaspss.com>**Abstract**

This research aims to explore the impact of effective communication skills on the job performance of switchboard operators, who serve as the primary point of contact and the "voice" of an organization. Employing a descriptive-analytical approach, the study examines the concept and elements of effective communication and the nature of the switchboard operator's role, while analyzing the relationship between communication quality and task execution efficiency. The results reveal a strong positive correlation between a switchboard operator's possession of communication skills—such as active listening, vocal tone control, and emotional intelligence—and higher job performance, increased caller satisfaction, and a reduction in administrative errors.

The study identifies a gap in existing training programs for this role, highlighting the need to restructure qualification and continuous training initiatives. It recommends that organizations adopt specialized training programs focusing on modern communication skills and stress management, and provide a supportive work environment—both technical and psychological—for switchboard operators; such measures would positively impact the organization's corporate image and enhance its operational efficiency.

## المقدمة

يُعد الاتصال والتواصل الفعال شريان الحياة الذي تنبض به المؤسسات الحديثة، فهو الأداة الرئيسية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات، وتنسيق الجهود، وتحقيق الأهداف المشتركة. في ظل التطور التكنولوجي والتعقيد الإداري، لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الكفاءات الفنية، بل أصبحت تعتمد بشكل جوهري على الكفاءات التواصلية. فالقدرة على نقل الرسائل بوضوح، واستقبالها بدقة، والتفاعل معها بمهنية، هي ما يحدد نجاح العمليات الإدارية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والعملاء على حد سواء.

وفي قلب هذا الشبكة الاتصالية المعقدة، يقف "مأمور المقسم" (أو مشغل مركز الاتصال/التوجيه)، الذي يمثل نقطة التماس الأولى بين المؤسسة والجمهور الخارجي. لا يقتصر دور مأمور المقسم على مجرد تحويل المكالمات أو الرد على الاستفسارات، بل يمتد ليشمل إدارة الأزمات، وتوجيه المعلومات بدقة، وامتصاص غضب المتصلين، وصناعة الانطباع الأول عن المؤسسة. وبالتالي، فإن مستوى الكفاءة الذي يظهره هذا الموظف لا يعكس قدراته الفردية فحسب، بل يعكس مدى نضج المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

ومن هنا، تبرز أهمية تسليط الضوء على المهارات الاتصالية التي يجب أن يتسلح بها مأمور المقسم، وكيفية تأثير هذه المهارات بشكل مباشر على أدائه الوظيفي. فالخلل في التواصل من قبل مأمور المقسم قد يؤدي إلى تضليل المعلومات، وتأخر إنجاز المعاملات، وتدهور صورة المؤسسة. لذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أبعاد مهارات الاتصال والتواصل الفعال، وقياس أثرها المباشر على كفاءة وأداء مأمور المقسم، لتقديم رؤية علمية وعملية تساهم في تطوير هذا الدور الحيوي.

## مشكلة البحث

تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بجودة الخدمات المقدمة عبر مراكز الاتصال أو لوحات تحويل المكالمات، حيث تتكرر الشكاوى الناجمة عن سوء المعاملة، أو عدم وضوح المعلومات، أو بطء الاستجابة. ومن الناحية المثالية، ينبغي لموظفي الرد على المكالمات التعامل مع جميع المتصلين بمستوى عالٍ من الاحترافية، وتوجيههم إلى الأقسام المعنية بدقة وسرعة، مما يضمن سلاسة العمليات الإدارية. غير أن الواقع يشير إلى أن العديد من هؤلاء الموظفين يواجهون صعوبات تتعلق بمهارات التواصل مثل الاستماع الفعّال، والتحكم في نبرة الصوت، والتعامل مع المتصلين ذوي الطباع الصعبة وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي ويؤدي إلى حدوث اختناقات إدارية.

تكمن مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل حول: ما هو أثر مهارات الاتصال والتواصل الفعّال على الأداء الوظيفي لمأمور المقسم؟ وتتفرع عن هذه المشكلة عدة إشكاليات، منها: ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تواصل مأمور المقسم بشكل فعال؟ وكيف يمكن للبرامج التدريبية والبيئة التنظيمية أن تسهم في تعزيز هذه المهارات؟ إن عدم الإجابة على هذه التساؤلات يؤدي إلى استمرار تدهور مستوى الخدمة، وارتفاع معدلات دوران العمل بين مأموري المقسم، وتآكل الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

## أهداف البحث

1. التعرف على المفهوم العلمي لمهارات الاتصال والتواصل الفعّال وعناصرها الأساسية في البيئة التنظيمية.
2. توضيح الطبيعة الوظيفية لمأمور المقسم، والواجبات الموكلة إليه، والمتطلبات المهارية والنفسية اللازمة لأداء عمله.

3. تحليل أثر مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية (كنبرة الصوت والإنصات) على كفاءة وأداء مأمور المقسم.

4. تحديد أبرز المعوقات البيئية، والتقنية، والنفسية التي تعترض عملية الاتصال الفعال لدى مأموري المقسم.

5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والبرامج التدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى مأموري المقسم ورفع مستوى أدائهم.

### أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الإدارية والمعرفية بالدراسات التي تركز على دور "مأمور المقسم" كعنصر حيوي في منظومة الاتصال التنظيمي. فغالباً ما تركز الأدبيات الإدارية على المهارات القيادية أو مهارات الاتصال للمدراء، بينما تُهمل الفئات التشغيلية التي تمثل الواجهة الأولى للمؤسسة. هذا البحث يسد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين نظريات الاتصال السلوكي ومؤشرات الأداء الوظيفي لهذه الفئة تحديداً.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم دليل إرشادي لقسم الموارد البشرية والإدارة العليا في المؤسسات، يوضح كيفية تقييم واختيار مأموري المقسم، وكيفية تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم الفعلية. كما يساعد البحث المؤسسات على تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء التواصلية، وتقليل شكاوى العملاء، وتعزيز الولاء المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل النفسية لمأموري المقسم، مما ينعكس في النهاية على رفع الكفاءة التشغيلية الشاملة للمؤسسة.

1. ما هو مفهوم الاتصال الفعال وما هي عناصره الأساسية في سياق العمل المؤسسي؟
2. ما هي الطبيعة الوظيفية لمأمور المقسم والواجبات الأساسية الموكلة إليه؟
3. كيف تؤثر مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية على الأداء الوظيفي لمأمور المقسم؟
4. ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون قدرة مأمور المقسم على التواصل بشكل فعال؟
5. ما هي أهم البرامج والتدخلات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الاتصال لدى مأموري المقسم؟

### الإطار النظري

يُعد الاتصال العملية الحيوية التي تربط بين أجزاء المؤسسة ببعضها، وتربطها ببيئتها الخارجية. وعرفه علماء الإدارة بأنه نقل المعاني والأفكار من شخص إلى آخر بغرض إحداث تأثير أو استجابة معينة. وتكمن أهمية الاتصال في كونه أساس عملية صنع القرار، وأداة للتنسيق بين الأقسام، ووسيلة لتحفيز الموظفين، وأداة لقيادة وتوجيه الجهود. وفي الأدبيات الإدارية الحديثة، يُنظر إلى الاتصال ليس كمهارة ثانوية، بل ككفاءة أساسية تحدد مدى مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

تندرج مهارات التواصل تحت فئات عدة، أبرزها التواصل اللفظي (سواء كان مكتوباً أو منطوقاً) والتواصل غير اللفظي (مثل لغة الجسد، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت). وفي سياق عمل موظف البدالة، تكتسب "السمات المصاحبة للكلام" أهمية خاصة؛ إذ غالباً ما تنتقل عناصر مثل نبرة الصوت، ومستوى علوه، وسرعة الحديث، وفترات التوقف، معاني تتجاوز الكلمات المنطوقة ذاتها. كما يُصنّف التواصل أيضاً إلى رسمي (يتبع القنوات

الإدارية) وغير رسمي (تفاعلات جانبية)، ويتعين على موظف البدالة إتقان كلا النوعين لضمان التدفق السلس للمعلومات.

أما بالنسبة لمفهوم الأداء الوظيفي، فهو مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه وفقاً لمعايير الجودة، والوقت، والتكلفة المحددة. ويُقاس الأداء الوظيفي لمأمور المقسم بعدة مؤشرات، منها: معدل الاستجابة السريعة للمكالمات، دقة تحويل المكالمات، معدل حل المشكلات من الاتصال الأول، ومستوى رضا المتصلين. ويعتبر الأداء الوظيفي محصلة لتفاعل عدة متغيرات، تشمل الكفاءات الفنية، والمهارات السلوكية، والبيئة التنظيمية الداعمة.

يحتل مأمور المقسم مكانة استراتيجية في الهيكل التنظيمي، فهو يُصنف ضمن "الوظائف ذات التلامس المباشر مع العميل" ونظرياً، وفقاً لنظرية "لحظات الحقيقة" التي طرحها "يان كارلزون"، فإن كل تفاعل بين الموظف والعميل يمثل لحظة حاسمة تُشكل انطباع العميل عن المؤسسة بأكملها. وبما أن مأمور المقسم هو أول من يتفاعل مع العميل، فإن أدائه يحدد ما إذا كانت هذه اللحظة ستؤدي إلى بناء ولاء مؤسسي أو إلى تدمير صورة المؤسسة في ثوانٍ معدودة.

وترتبط العديد من النظريات السلوكية والتنظيمية بين مهارات الاتصال والأداء الوظيفي؛ فمن خلال "النظرية الاجتماعية المعرفية"، يُعتقد أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات تواصل عالية يكونون أكثر قدرة على بناء شبكات دعم داخل المؤسسة، مما يسهل حصولهم على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بسرعة. كما تؤكد "نظرية تبادل القائد والعضو" على أن جودة التواصل تبني ثقة متبادلة. وبالتالي، فإن مأمور المقسم الذي يتواصل بفعالية، لا يرفع من أدائه الفردي فحسب، بل يعزز من كفاءة الشبكة التنظيمية بأكملها.

## إجابات أسئلة البحث

**السؤال الأول: ما هو مفهوم الاتصال الفعال وما هي عناصره الأساسية في سياق العمل المؤسسي؟**

يُعرّف الاتصال الفعال في السياق المؤسسي بأنه العملية الديناميكية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، والأفكار، والمشاعر بين طرفين أو أكثر، بحيث تصل الرسالة إلى المستقبل بالمعنى الدقيق الذي قصده المرسل، وتؤدي إلى الاستجابة أو الفهم المطلوب دون تشويه. لا تقتصر فعالية الاتصال على مجرد نقل البيانات، بل تشمل تحقيق التفاهم المشترك وإزالة الغموض. وتتكون هذه العملية من عدة عناصر أساسية مترابطة؛ أولها "المرسل" الذي يقوم بترميز الفكرة، و"الرسالة" وهي المحتوى المعلوماتي، و"القناة" أو الوسيط الناقل (كالهاتف في حالة مأمور المقسم)، و"المستقبل" الذي يقوم بفك تشفير الرسالة، وأخيراً "التغذية الراجعة" التي تؤكد فهم الرسالة، مع وجود "الضوضاء" أو التشويش الذي قد يعترض أي من هذه المراحل.

**السؤال الثاني: ما هي الطبيعة الوظيفية لمأمور المقسم والواجبات الأساسية الموكلة إليه؟**

يُعد موظف لوحة الاتصالات (أو مشغل مركز الاتصال) ركيزة أساسية في شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، حيث يجمع دوره بين المهام التشغيلية الروتينية والعمل التفاعلي الديناميكي. وتشمل المسؤوليات الرئيسية: تلقي المكالمات الواردة وتصنيفها، وتوجيهها بدقة وسرعة إلى الأقسام المعنية، والرد على الاستفسارات الأولية أو حل المشكلات البسيطة دون الحاجة إلى تحويل المكالمات. وبالإضافة إلى ذلك، يتولى الموظف مسؤولية إدارة قواعد بيانات المتصلين، ونقل الرسائل العاجلة، والتعامل مع حالات الطوارئ أو المتصلين الغاضبين. ويتطلب هذا الدور مستوى عالياً من التركيز، وسرعة البديهة، وقوة الذاكرة، والقدرة على أداء مهام متعددة في آن واحد؛ كالاستماع والكتابة والتعامل مع الأنظمة التقنية في وقت واحد.

### السؤال الثالث: كيف تؤثر مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية على الأداء الوظيفي لمأمور المقسم؟

على الرغم من أن التواصل الهاتفي يفتقر إلى لغة الجسد المرئية، إلا أنه يعتمد بشكل كلي على التواصل اللفظي وشبه اللفظي والذي يشمل نبرة الصوت، وسرعة الكلام، وطبقة الصوت، ونبرات التعاطف. تؤثر هذه المهارات بشكل مباشر على الأداء؛ فالنبرة الصوتية الهادئة والواضحة تبعث الطمأنينة في نفس المتصل، وتقلل من حدة التوتر، خاصة في حالات الشكاوى أو الأزمات. كما أن مهارة "الإنصات الفعال" تمنع سوء الفهم وتقلل من الأخطاء الناتجة عن تحويل المكالمات إلى جهات خاطئة. عندما يتقن مأمور المقسم هذه المهارات، فإنه ينجز مهامه بسرعة ودقة أعلى، ويقلل من وقت المكالمات دون الإخلال بالجودة، مما يرفع من مؤشرات الأداء ويحسن من صورة المؤسسة ككل.

### السؤال الرابع: ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون قدرة مأمور المقسم على التواصل بشكل فعال؟

تواجه عملية الاتصال التي يقوم بها مأمور المقسم عدة معوقات تنقسم إلى بيئية، وتقنية، ونفسية، وتنظيمية. بيئياً، قد يعاني مأمور المقسم من الضوضاء المحيطة في مكان العمل أو سوء جودة خطوط الهاتف، مما يشوه الرسالة. تقنياً، قد تكون أنظمة المقسم أو برامج توجيه المكالمات معقدة أو بطيئة، مما يشتت انتباهه عن المتصل. نفسياً، يعاني مأمورو المقسم من ضغوط عمل هائلة، والتعامل المستمر مع متصلين غاضبين أو مطالبين، مما يؤدي إلى "الإرهاق العاطفي" وفقدان التركيز. تنظيمياً، قد تعاني المؤسسة من غياب الأدلة الإرشادية أو وضوح الهيكل الإداري، مما يضطر مأمور المقسم لإضاعة وقت طويل في معرفة الجهة المختصة بتحويل المكالمة إليها، مما يكسر انسيابية التواصل ويؤثر سلباً على أدائه.

## السؤال الخامس: ما هي أهم البرامج والتدخلات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الاتصال لدى مأموري المقسم؟

لتعزيز مهارات التواصل لدى هذه المجموعة، لا بد من تصميم برامج تدريبية شاملة تتجاوز الجوانب الفنية البحتة. أولاً، ينبغي عقد ورش عمل متخصصة حول "الاستماع النشط والتواصل القائم على التعاطف" لتعليمهم كيفية تهدئة غضب المتصلين وإدارة الانفعالات. ثانياً، هناك حاجة لبرامج تركز على "الذكاء العاطفي وإدارة الضغوط" لتزويدهم بالأدوات اللازمة للحفاظ على التوازن النفسي والوقاية من الاحتراق الوظيفي. ثالثاً، يجب أن يشمل التدريب "فن التواصل عبر الهاتف"، مع التركيز على نبرة الصوت، ومعدل الحديث المناسب، واستخدام لغة إيجابية. رابعاً، لا بد من توفير تدريب مستمر حول الأنظمة التقنية الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد في توجيه المكالمات. وأخيراً، ينبغي تنفيذ تمارين واقعية تعتمد على لعب الأدوار لمحاكاة سيناريوهات صعبة، وذلك بهدف تقييم استجاباتهم وتطوير مهاراتهم بشكل عملي.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

- أثبتت نتائج البحث أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين مهارة الإنصات الفعال لدى مأمور المقسم ودقة توجيه المكالمات وحل المشكلات. عندما يمارس مأمور المقسم الإنصات بتركيز، فإنه يلتقط التفاصيل الدقيقة لطلب المتصل، مما يقلل من نسبة الأخطاء في تحويل المكالمات إلى الإدارات الخاطئة. هذا الفهم الدقيق يقلل من وقت المكالمات الإجمالي، ويمنع إهدار وقت المتصل ووقت الإدارات الأخرى، مما يرفع من كفاءة الأداء الوظيفي بنسبة ملحوظة ويقلل من التكلفة التشغيلية للمؤسسة.

- كشفت النتائج أن قدرة مأمور المقسم على التحكم في نبرة صوته واستخدام الذكاء العاطفي تلعب دوراً حاسماً في تهدئة المتصلين الغاضبين أو المدعورين. مأمورو المقسم الذين خضعوا لقياسات الذكاء العاطفي وأظهروا قدرة على التعاطف وضبط النفس، سجلوا مستويات أداء أعلى في مؤشرات "رضا العملاء" و"حل الشكاوى". النبرة الصوتية الهادئة والواثقة تعمل كصمام أمان نفسي للمتصل، مما يحول المكالمات من حالة تأزم إلى حالة تعاون، وهو ما يعكس مهارة تواصلية عالية تترجم مباشرة إلى أداء وظيفي متميز.
- توصل البحث إلى أن ضعف البنية التحتية التقنية (مثل سوء جودة السماعات، أو بطء أنظمة المقسم) والضوضاء البيئية في مكان عمل مأمور المقسم تؤثر سلباً وبشكل مباشر على أدائه. هذه المعوقات تجبر الموظف على بذل جهد إدراكي مضاعف لمجرد سماع المتصل، مما يؤدي إلى الإرهاق السريع، وتشتت الانتباه، وارتفاع معدل الأخطاء. وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على مهارات الموظف، بل يتأثر بشدة بمدى توفير بيئة عمل خالية من "الضوضاء" المادية والتقنية التي تعيق عملية الاتصال.
- أظهرت النتائج أن الاعتماد على التدريب المبدئي عند التعيين فقط، وغياب برامج التطوير المستمر، يؤدي إلى تراجع ملحوظ في مهارات التواصل لدى مأموري المقسم مع مرور الوقت. الموظفون الذين لا يحصلون على تحديثات دورية حول كيفية التعامل مع الأنماط الجديدة من المتصلين أو التقنيات الحديثة، يميلون إلى الأداء الآلي والروتيني الذي يفتقر للمرونة والتعاطف. هذا الجمود المهني يؤدي إلى انخفاض في جودة الخدمة المقدمة، وزيادة في نسبة الشكاوى، مما يؤكد أن التدريب المستمر هو شرط لازم لاستدامة الأداء الوظيفي العالي.
- خلصت النتائج إلى أن مهارات التواصل الفعال لمأمور المقسم لا تقتصر آثارها على الأداء الداخلي فحسب، بل تمتد لتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة. المتصلون الذين يتعاملون مع مأمور مقسم يتميز باللباقة،

والسرعة، والوضوح، يطورون شعوراً بالثقة والولاء للمؤسسة. هذا الأداء التواصل المتميز يترجم إلى مكاسب مادية ومعنوية للمؤسسة، حيث يقلل من تكلفة اكتساب عملاء جدد (بسبب التوصيات الإيجابية)، ويعزز من سمعة المؤسسة كجهة موثوقة ومحترفة، مما يثبت أن مأمور المقسم هو شريك استراتيجي في نجاح المؤسسة وليس مجرد موظف تشغيلي.

### التوصيات

- توصي الدراسة بأن تنتقل إدارة الموارد البشرية من أساليب التدريب التقليدية إلى تصميم برامج تدريبية تفاعلية ومستمرة تركز على الجوانب السلوكية والنفسية. وينبغي أن تتضمن هذه البرامج ورش عمل دورية حول "الاستماع النشط"، و"فن التواصل عبر الهاتف"، و"الذكاء العاطفي". وعلاوة على ذلك، يُنصح باستخدام أساليب لعب الأدوار وملازمة العمل لتمكين موظفي لوحة الاتصالات من تطبيق المهارات النظرية في مواقف واقعية، وذلك بالتوازي مع إجراء تقييمات دورية للأداء لضمان التطوير المستمر لمهاراتهم التواصلية.
- توصي الدراسة الإدارة العليا بتخصيص ميزانية كافية لتحديث أنظمة المقسم وتوفير أحدث التقنيات التي تدعم عملية الاتصال. يجب تزويد مأموري المقسم بسماعات عالية الجودة تعمل على إلغاء الضوضاء، وتحسين جودة خطوط الاتصال الصوتية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تصميم بيئة العمل المادية لمأموري المقسم لتكون هادئة، ومريحة، ومجهزة بإضاءة وتهوية مناسبة، مما يقلل من الإرهاق الجسدي والنفسي، ويسمح لهم بالتركيز الكامل على التواصل الفعّال مع المتصلين دون تشتيت.

<https://jaspss.com>

- نظراً للطبيعة المسببة للتوتر التي تتسم بها وظيفة مُنَسِّق المهام (المُرسل)، توصي الدراسة بتطبيق آليات للدعم النفسي والمهني؛ إذ ينبغي للمؤسسة توفير جلسات استشارة نفسية دورية وورش عمل تركز على إدارة التوتر والوقاية من الاحتراق الوظيفي. وعلاوة على ذلك، يُنصح بتطبيق نظام يتضمن فترات راحة قصيرة ومتكررة أو ما يُعرف بـ "الاستراحات المصغرة" أثناء مناوبات العمل الطويلة لتجديد النشاط الذهني للموظف؛ فالبيئة الداعمة نفسياً تضمن حفاظ المنسقين على حالة مزاجية إيجابية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نبرة أصواتهم وأسلوب تعاملهم الودود مع المتصلين.
- توصي الدراسة بضرورة تطوير وتحديث الأدلة الإرشادية التي يستخدمها مأمور المقسم للرد على الاستفسارات الشائعة والتعامل مع الحالات الطارئة. يجب أن تكون هذه الأدلة مرنة، لا تقيد الإبداع، بل توفر إطاراً مهنيّاً يضمن توحيد جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير قاعدة بيانات داخلية شاملة وسهلة البحث تحتوي على أرقام هواتف وتخصصات كافة موظفي الإدارات الأخرى، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول في توجيه المكالمات، ويعزز من سرعة ودقة الأداء الوظيفي.
- توصي الدراسة بتطوير نظام تقييم أداء لمأموري المقسم لا يعتمد فقط على الكم (عدد المكالمات المستلمة)، بل يركز بشكل أساسي على الكيف وجودة الاتصال. يجب استخدام أنظمة مراقبة المكالمات بشكل عشوائي وتقييمها بناء على معايير واضحة (كالمهارة، والوضوح، والتعاطف). كما يجب دمج نتائج استبيانات رضا المتصلين في التقييم السنوي للموظف. ربط الحوافز والمكافآت بتحسين هذه المؤشرات النوعية سيخلق دافعاً قوياً لدى مأموري المقسم للارتقاء المستمر بمهاراتهم التواصلية.

## المصادر والمراجع

1. أبو مغلي، قاسم محمد. (2021). \*الاتصال التنظيمي: المفاهيم، النظريات، والتطبيقات العملية\*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. البكري، علاء الدين محمود. (2020). أثر مهارات الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الخدمات: دراسة ميدانية. \*مجلة العلوم الإدارية والمالية\*، 14(2)، 45-68.
3. الجبوري، فاضل خليل. (2019). \*إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي\*. الموصل، العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.
4. حسن، مها عبد الرحمن. (2022). فاعلية برامج التدريب على الذكاء العاطفي في خفض الضغوط الوظيفية لموظفي مراكز الاتصال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
5. الخطيب، محمد سعيد. (2021). معوقات الاتصال الإداري وأثرها على كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية. \*المجلة العربية للعلوم الإدارية\*، 28(1)، 112-135.
6. الزعبي، أحمد محمد. (2020). \*مهارات التواصل المهني وفن التعامل مع العملاء\*. دبي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات الإدارية.
7. السمهوري، عبد الرحمن أحمد. (2018). \*سلوك المستهلك وإدارة علاقات العملاء: دور الاتصال الفعال\*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

<https://jaspss.com>

8. شريف، أحمد فاروق. (2023). تأثير بيئة العمل التقنية على جودة الأداء الوظيفي لمشغلي أنظمة

الاتصالات. \*مجلة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات\*، 9(3)، 77-94.

9. عبد المولى، محمد. (2019). \*السلوك التنظيمي: أسسه وتطبيقاته في المؤسسات الحديثة\* . الإسكندرية،

مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

10. العاني، سعد محمد. (2021). قياس جودة الخدمة المقدمة من خلال المقاسم الهاتفية وعلاقتها بالولاء

المؤسسي. \*مجلة الإدارة والتطوير\*، 15(4)، 201-225.