

## أثر معالجة شكاوى العملاء على تطوير برامج تسويق العلاقات بالمصارف التجارية في ليبيا

The role of addressing customer complaints and its impact  
on the development of market relations programs style  
commercial banks in libya

د. سميرة إدريس أبوزيد فنص

كلية الاقتصاد بالعجيلات – جامعة الزاوية - ليبيا

### الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على معالجة شكاوى العملاء بالمصارف التجارية في ليبيا وبناء على ذلك فقد تم في هذا البحث تطوير واختبار مجموعة من الفروض التي تعلق بالارتباط أو التداخل الذي يحدث بين رضا العملاء عن أسلوب معالجة الشكاوى في بعض منظمات الخدمات (المصارف التجارية) وتجاربهم السابقة في التعامل مع تلك المنظمات، واثار ذلك على القرارات المستقبلية للعملاء وخاصة فيما يتعلق بمدى التزامهم (أو ارتباطهم) بالتعامل مع تلك المنظمات مرة أخرى، وأيضا درجة ثقتهم في الخدمات التي سوف تقدمها لهم في المستقبل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة رضا العملاء عن أسلوب معالجة الشكاوى الخاصة بهم له اثر مباشر على التزامهم أو ارتباطهم بمنظمة الخدمة وأيضا على ثقتهم فيها. كما إن الخبرة أو التجربة الايجابية السابقة للعملاء في التعامل مع منظمة الخدمة تقلل – إلى حد ما - من الأثار السلبية الناتجة عن ضعف الأسلوب المستخدم أو الإجراءات المتبعة في معالجة تلك الشكاوى.

## Abstract:

The study aimed to identify the most important factors affecting the processing customer complaints commercial banks in Libya and therefore has been in this research to develop and test a set of hypotheses that are concerned in connection or overlap that occurs between customer satisfaction for handling complaints in some service organizations method (commercial banks) Previous experiences in dealing with those organizations, and the impact on future decisions to customers, especially with regard to the commitment (or association) to deal with those organizations again, and also the degree of confidence in the services that will be provided to them in the future. The study found a range of results from the most important that the degree of customer satisfaction for handling complaints of their own style has a direct impact on their commitment or their association with the Organization of service and also their trust in them. The experience or previous positive experience for customers in dealing with the service organization reduce - to some extent - the negative effects resulting from the weakness of the method used or the procedures followed in dealing with those complaints.

## ١- المقدمة :

تتفق العديد من منظمات الأعمال علي أن الاهتمام بمجال معالجة شكاوى العملاء هو بمثابة وسيلة فعالة لزيادة التزام العملاء وارتباطهم بالمنظمة، وأيضا كسب ولائهم لها بصفة مستمرة. إلا أنه من الملاحظ أن معظم تلك المنظمات – وخاصة المنظمات الخدمية منها - ما زالت غير قادرة علي معرفة الكيفية التي يجب أن تعالج بها الإخفاق أو القصور الذي قد يحدث في الخدمات التي تقدمها لعملائها، أو معرفة الآثار التي تترتب علي الاستراتيجيات التي تستخدمها في معالجة شكاوى هؤلاء العملاء، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات إيجابية أم سلبية.

وتؤكد الإحصائيات أن ٤٠% من العملاء يواجهون دائما مشكلات تستحق الشكوى بمجرد الانتهاء من شراء السلعة أو الخدمة، ومعظم هؤلاء العملاء يتحولون إلي الشركات المنافسة إذا لم يتم تذليل أسباب شكاوهم من قبل المنظمة. ليس هذا فقط، بل أن العملاء المستاءين من المحتمل أن يقوموا بتشويه سمعة السلعة أو الخدمة أمام تسعة أفراد آخرين علي الأقل Barlow and Moller (1999). وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات أن غالبية العملاء الذين سبق لهم التقدم بشكوى ما في بعض منظمات الخدمة غير راضين عن الأسلوب الذي تمت به معالجة هذه الشكوى أو النتائج التي توصلوا إليها منها.

وباستخدام "نظرية العدالة" فقد أمكن للباحثين التوصل إلي أن العملاء يقومون بتقييم عملية معالجة الشكاوى الخاصة بهم من ثلاثة زوايا هي: النتيجة النهائية التي حصلوا عليها بعد تقديم الشكوى، الأسلوب أو الإجراء الذي اتبع للوصول إلي تلك النتيجة، طبيعة المعاملة التي تلقوها من العاملين أو المسؤولين أثناء معالجة الشكوى.

## ٢- مشكلة وتساؤلات الدراسة:

إن نجاح المنظمة في معالجة شكاوى العملاء يمكن أن يكون له أثر فعال في معدلات الاحتفاظ بهؤلاء العملاء في المستقبل، وأيضاً في الحد من انتشار الآثار السلبية (أو المدمرة) ، كما يحسن من مستويات أداء الخدمة المقدمة للعملاء بشكل عام.

ومن ناحية أخرى يلاحظ أن الحلول الفعالة لمشاكل العملاء وبرامج (Bolton 1998) التسويق الخاصة بتوطيد العلاقات مع العملاء قد ارتبطت كل منها بالأخرى بشكل كبير في الأونة الأخيرة من خلال اهتماماتهما المشتركة ببعض القضايا المتعلقة بالعملاء مثل: رضا العميل وثقته في المنظمة والتزامه بالتعامل معها بصفة مستمرة .

ولذلك فإن استراتيجيات معالجة شكاوى العملاء تعد في Morgan and Hunt 1994 CRM الوقت الحاضر ذات أهمية كبيرة في البرامج الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء وخاصة في مجال الخدمات (رشاد ٢٠٠٢).

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على مجموعة التساؤلات التالية:

- ١- كيف يقيم العملاء الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة في معالجة الشكاوى الخاصة بهم والمتعلقة بعدم رضاهم عن مستوى الخدمة التي تقدمها لهم؟
- ٢- كيف يمكن أن يؤثر تقييم العملاء لأسلوب معالجة الشكاوى في درجة رضا هؤلاء العملاء عن منظمات الخدمة بشكل عام؟
- ٣- كيف يمكن لرضاء العملاء بدوره أن يؤثر في المتغيرات الأساسية لبرامج تسويق العلاقات مع العملاء وخاصة ما يتعلق منها بالثقة في المنظمة والالتزام بالتعامل معها مستقبلاً؟
- ٤- كيف يمكن للخبرة أو التجارب السابقة للعملاء في التعامل مع منظمة الخدمة أن تؤثر على العلاقة بين رضا العملاء عن أسلوب معالجة شكاوهم ومدى ثقتهم في المنظمة والتزامهم باستمرار التعامل معها مستقبلاً؟

### ٣- أهداف الدراسة:

بناءً على التساؤلات السابقة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة طريقة تقييم العملاء لأسلوب معالجة الشكاوى الخاصة بهم في قطاع الخدمات بشكل عام.

٢- تحديد العلاقة بين تقييم العملاء لأسلوب معالجة الشكاوى الخاصة بهم ودرجة رضائهم عن منظمات الخدمة.

٣- تحديد العلاقة بين رضا العملاء عن أسلوب معالجة شكاوهم والمتغيرات الأساسية لبرامج تسويق العلاقات مع العملاء، وخاصة ما يتعلق منها بالثقة في المنظمة والالتزام بالتعامل معها مستقبلاً.

٤- تحديد تأثير الخبرة/ التجارب السابقة للعملاء في التعامل مع منظمة الخدمة علي العلاقة بين رضا العملاء عن أسلوب معالجة شكاوهم ومدى ثقتهم في المنظمة والتزامهم باستمرار التعامل معها مستقبلاً؟

### ٤- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلي أنها سوف تثري الجانب المعرفي في العديد من المجالات الهامة في مجال ادارة الاعمال بشكل عام وتسويق الخدمات علي وجه الخصوص، وخاصة في ظل قلة الدراسات التي تطرقت لمثل هذه الموضوعات في المكتبة العربية. ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

أ- أهمية دراسة "رضا العملاء" بالنسبة للمنظمات المعاصرة والتي تمثل تحدياً حقيقياً أمام تلك المنظمات، نظراً لتأثير الرضا علي السلوك المستقبلي للعملاء،

وترجع أهمية دراسة رضاء العملاء إلي التغير السريع الذي يحدث الآن في توقعات العملاء، وخاصة بالقطاع المصرفي والتي أصبحت تسبب مشاكل لتلك المنظمات اليوم في كيفية التعرف علي تلك التوقعات وملاحقتها بشكل مستمر، فالعملاء دائما ما يسعون إلي الأفضل، ويطالبون بالمزيد بصفة مستمرة، Bolton and Lemon 1999 .

ب- أهمية دراسة "شكاوى العملاء" باعتبارها وسيلة هامة وفعالة للتعرف علي رضاء العملاء، وتقديم بعض الحلول للمشاكل المرتبطة بالجهود التسويقية التي تقوم بها المنظمة. فإن الإدارة الصحيحة لشكاوى العملاء تعطي المنظمة الفرصة لمعالجة الأخطاء التي يتم اكتشافها في السلع أو الخدمات التي تقدمها لعملائها، وخاصة في حالة السلع والخدمات الجديدة أو المبتكرة (Barlow and Moller 1999).

ت- أهمية برامج التسويق الخاصة بتوطيد العلاقات مع العملاء، أو ما يعرف حاليا بـ " تسويق العلاقات" والتي ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة باعتبارها من الفلسفات الحديثة نسبيا في التسويق، والتي تختلف عن الفلسفة القديمة في التسويق والتي كانت تركز كل اهتمامها علي جذب العملاء (الجدد) فقط للتعامل مع المنظمة، أما هذه الفلسفة فنقوم علي أساس مفهوم الحفاظ علي العملاء (الحاليين) للمنظمة بعبارة أخرى فإن هذه الفلسفة تبني علي أساس قدرة المنظمة علي إيجاد علاقة قائمة علي أساس الثقة المتبادلة بينها وبين عملائها في الأجل الطويل.

وبالتالي فإن النتائج السلوكية أو الاتجاهية لرضاء العملاء سوف تلعب دورا هاما في قيادة وتوجيه العلاقات طويلة الأجل مع العملاء، ورسم سياسات وبرامج التسويق الخاصة بها. (Lowenstein 1995).

## ٥- منهجية الدراسة :

أعتمدت هذه الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي لدراسة الجوانب النظرية والتطبيقية من خلال مصدرين متكاملين للبيانات وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية :

### (١) البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة التي لها صلة برضا العملاء بالبنوك التجارية الليبية خلال الفترة من عام ٢٠٠٥م إلى عام ٢٠١٠م .  
وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على:

- أ- التقارير السنوية للبنوك التجارية والتقارير السنوية لمصرف ليبيا المركزي.
- ب- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث.
- ج- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة والرسائل العلمية والدراسات والمقابلات المنشورة عبر الإنترنت.

### (٢) البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من البنوك وعملائها من خلال أسلوب الإستقصاء، والتي تتعلق بما يلي:

- أ- التعرف على آراء العملاء بشأن المستوي الحالي للخدمات المصرفية.
- ب- التعرف على آراء المفردات موضع الدراسة بشأن أوجه القصور في تطبيق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الليبية والذي يعكس مدى شكوى العملاء.

ج- التعرف على آراء فئات مجتمع البحث بشأن الأنشطة التي تعكس تطوير الخدمات المختلفة بالمصارف التجارية .

## ٦- مجتمع وعينة الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على العملاء بالبنوك التجارية الليبية وتم اختيار عدد أربعة بنوك بمدينة طرابلس (الجمهورية – الصحاري – التجاري الوطني – الوحدة ) ونظراً لعدم توافر إطار فعلي محدد لمفردات عينة العملاء السرية لتلك البيانات تم تحديد العينة من العملاء، بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث، وهي عينة منتظمة من عملاء البنوك التجارية الليبية تمثل مجتمع البحث في حدود (٦٠٠٠٠٠) مفردة. (بازرعة، ١٩٩٥م).

## ٧- حدود الدراسة :

استناداً إلى موضوع الدراسة وطبيعة المشكلة والفروض، فإن حدود الدراسة يتكون من المصارف التجارية العامة ، ومن خلال ذلك فإن تطوير النشاط المصرفي الليبي الهادف إلى الارتقاء بالخدمات المصرفية إلى مستوى متميز، فقد شهدت السنوات الأخيرة حدوث بعض التطورات على وضع المصارف التجارية العامة يمكن سرد أهمها في النقاط التالية:

\* تم دمج مصرف الأمة مع مصرف الجمهورية في أواخر عام ٢٠٠٨ م، وبهذا الاندماج ظهر إلى الوجود مصرف ليبي موحد بشبكة فروع، يبلغ عددها ١٤٦ فرعاً حتى النصف الأول من ٢٠١٠م.

\* دخلت بعض المصارف التجارية العامة في شراكة مع بعض المصارف الأجنبية:

- مصرف بي . إن . بي باريس الفرنسي أصبح يملك ١٩% من أسهم مصرف الصحاري، وذلك اعتباراً من ٢٠٠٧/٩/١٨ م، ويبلغ عدد فروع مصرف الصحاري ٥٠ فرعاً.





- المصرف العربي الأردني يملك ١٩% من أسهم مصرف الوحدة، وذلك اعتباراً من ٢٠٠٨/١/١٣ م، والمصرف يقدم خدماته من خلال ٧٦ فرعاً. وبالتالي فإن الباحثة قامت بإجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

١- اختيار عينة عشوائية من جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية قيد الدراسة.

٢- اقتصرت الدراسة على فئة العملاء عن المصارف التجارية العامة خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٠م في ليبيا، وانحصرت هذه الدراسة على بعض المصارف التجارية في ليبيا، والمتمثلة في (مصرف الجمهورية- مصرف الوحدة- مصرف الصحارى- المصرف التجاري الوطني) بمدينة طرابلس في ليبيا، ويرجع السبب في اختيار تلك المصارف كونها تعكس حالة الإقتصاد القومي الليبي، وهي تعتبر من أكبر المصارف العاملة في ليبيا.

## ٨- الخلفية النظرية والدراسات السابقة :

### ١/٨ مفهوم الشكوى :

تعرف "الشكوى" بأنها: "توقعات العميل التي خابت، أي التي لم يتم إشباعها". فمن المعروف أن لكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن الاتصالات التسويقية التي تقوم بها المنظمة، أو الناتجة عن حاجاته الإنسانية المختلفة. وتدور هذه التوقعات حول جودة السلع والخدمات، وأيضا أسلوب المعاملة التي يتلقاها العميل.

وعندما يجهر العميل بشكواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت، وأن بعض آماله المعقودة على تلك المنتجات قد تلاشت. وحينما يصرح العميل بشكواه فهو يمنح العاملين في المنظمة الفرصة لتجديد آماله المحبطة وإشباع توقعاته الخائبة. أي أن العميل يمنح المنظمة فرصة جديدة للإجابة عن تساؤلاته



واستفساراته، وسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيع المنظمة تقديمه له بالفعل (Barlow and Moller 1999).

أما مفهوم "معالجة الشكاوى" فهو يشير إلي: "مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمة ما في حل شكاوى عملائها، والتعلم من الفشل في تقديم الخدمة المناسبة لهم، وذلك بهدف إظهار المنظمة في صورة أكثر واقعية في نظر عملائها" (Smith and Bolton 1998).

وتعد البيانات المتعلقة بشكاوى العملاء علي درجة كبيرة من الأهمية - خاصة في مجال الجهود المتعلقة بإدارة الجودة - بسبب أنها يمكن أن تستخدم في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث داخل المنظمة سواء عند تصميم السلعة أو الخدمة أو عند تقديمها للعملاء، وبالتالي يمكن - من خلال تلك البيانات - الوصول بأداء الخدمة إلي أن يصبح أداء صحيحا من أول مرة .

وفي هذا الصدد يجب علينا التفرقة والتمييز بين إدارة شكاوى العملاء وبين مجرد التعامل مع تلك الشكاوي، إذ أن التعامل مع الشكاوي يقع ضمن اختصاصات موظفي خدمة العملاء الذين يستمعون للعميل ويقدمون له الاعتذار اللازم، ثم يقدمون له بعض التعويضات لإزالة أسباب الشكاوي. أما إدارة شكاوى العملاء فتشمل- إلي جانب الاستماع والاعتذار- متابعة الإجراءات المتخذة لتذليل أسباب الشكاوي بما في ذلك التعديلات التي يتم إدخالها بعد ذلك، سواء علي عمليات الإنتاج أو التغليف أو النقل أو طريقة تقديم الخدمة للعميل وغيرها (Barlow and Moller 1999)، كما تشمل أيضا الإجراءات التي يتم اتخاذها لمنع حدوث مثل هذه الأخطاء في المستقبل.

## ٢/٨ تقييم أسلوب معالجة الشكاوى :

أكدت الأبحاث التي أجريت من قبل في العديد من فروع المعرفة (كالقانون والإدارة والتنظيم والمبيعات وغيرها) أن مفهوم العدالة ذو أهمية كبيرة في شرح وتفسير ردود أفعال الأفراد لمواقف الصراع (Tyler 1988). وقد تم ربط مفهوم العدالة بأسلوب معالجة شكاوى الأفراد بشكل محدود في بعض الدراسات، وذلك من خلال استخدام بعض المقاييس العامة للعدالة (Blodget, Granbois, and Walters 1993)، بالإضافة إلي أن هناك بعض الدراسات الأخرى التي اختبرت مجموعة محدودة من عناصر العدالة في علاقتها بأسلوب معالجة الشكاوى (Conlon and Murray 1996; Goodwin and Ross 1992).

ومن وجهة نظر عمليات التشغيل فإن معالجة الشكاوى يمكن النظر إليها علي أنها "سلسلة من الأحداث المتتابعة التي يكون فيها الإجراء (وهو عادة ما يكون بداية التفاعل مع الشكاوى) أحد العوامل التي تخلق مجموعة من التفاعلات المتتالية التي تحدث سواء أثناء عملية اتخاذ القرار، أو أثناء تحقيق المخرجات (المحصلة النهائية لمعالجة الشكاوى)"، وقد اقترحت الأدبيات الخاصة بالعدالة أن كل جزء من أجزاء هذا التسلسل (التسلسل) يكون مجالا لاعتبارات العدالة، وأن كل جانب من جوانب حل الشكاوى يخلق حدثا أو موقفا للعدالة (Bies 1987).

وبمراجعة الأدبيات الخاصة بالتقابل الخدمي، وأيضا الأدبيات الخاصة بجودة الخدمة تبين أن هناك تأكيد علي أهمية التفاعلات الشخصية التي تحدث بين العاملين مقدمي الخدمة والعملاء، كما أن هناك تأكيد علي أهمية كل من عمليات التشغيل والنتائج المحققة منها (أي المخرجات) باعتبارها مكونات هامة في عملية تقييم الخدمة والحكم عليها من جانب العميل (رشاد ١٩٩٧، Parasuraman, Zeithamal, and Berry 1985 ; Taylor 1994).

ويقدم لنا مفهوم العدالة إطارا شاملا لفهم عملية معالجة شكاوى العملاء من البداية للنهاية. ولذلك فإننا سوف نتناوله بشئ من التفصيل في الجزء التالي نظرا لأهميته الكبيرة في فهم هذه الظاهرة.

### ٣/٨ أبعاد و جوانب العدالة وأسلوب معالجة الشكاوى :

يتضمن مفهوم "العدالة": "مدي مناسبة القرارات التي يتم اتخاذها". ويوجد لهذا المفهوم ثلاثة أبعاد أو جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها، وهي: عدالة التوزيع (وتتعلق بمخرجات القرار)، و عدالة الإجراءات (وتتعلق بإجراءات صنع القرار)، و عدالة المعاملة (وتتعلق بالتداخل الذي يحدث في سلوك الأفراد سواء عند وضع الإجراءات أو عند تسليم المخرجات).

وقد تم تعريف مفهوم العدالة وجوانبها المختلفة بواسطة (Austen 1979, P.24) (كما هو موضح في الجدول التالي رقم ١)، والذي رأي أن العدالة لا تقتصر فقط علي عملية توزيع المخرجات، ولكنها تمتد إلي الكيفية التي يتم بها تنفيذ عملية التوزيع، وأيضا إلي الأسلوب الذي يستخدم في ذلك.

#### جدول رقم (١)

ملخص لجوانب العدالة

أولا) عدالة المعاملة Interactional Justice
١) التبرير/ التفسير Explanation: شرح (تقديم) أسباب الفشل.
٢) الأدب Politeness: السلوك الحسن، دماثة الخلق
٣) الصدق Honesty: مدي دقة المعلومات المقدمة
٤) الجهد المبذول Effort: كمية الجهد الإيجابي الذي بذل في سبيل حل الشكاوى.

ثانياً) عدالة الإجراءات Procedural Justice

- ١) متابعة العملية **Process Control**: إتاحة الفرصة لتوصيل بعض وجهات النظر في عملية اتخاذ القرارات (أسلوب معالجة الشكوى).
- ٢) متابعة القرار **Decision Control**: المدى الذي يكون فيه للفرد الحرية في قبول أو رفض مخرجات القرار (نتيجة حل المشكلة).
- ٣) سهولة الوصول **Accessibility**: سهولة الارتباط بالعملية (إجراءات حل الشكوى).
- ٤) التوقيت/ السرعة **Timing / Speed**: الوقت المستغرق في إتمام الإجراءات.
- ٥) المرونة **Flexibility**: قدرة الإجراءات على التواءم مع المواقف أو الحاجات الفردية (الشخصية).

ثالثاً) عدالة التوزيع Distributive Justice

- ١) الإنصاف **Equity**: أن تكون المخرجات متناسبة مع المخرجات في عملية المبادلة.
- ٢) المساواة **Equality**: أن تكون لمخرجات متساوية بغض النظر عن مساهمتها في عملية المبادلة.
- ٣) الحاجة **Need**: تتوقف المخرجات على بعض المتطلبات بغض النظر عن المساهمات التي تقدمها.

٤/٨ الرضاء عن أسلوب معالجة الشكاوى وتسويق العلاقات مع العملاء :

ذكر بعض الكتاب أن الرضاء عادة ما ينظر إليه باعتباره "عنصرًا محوريًا" لسلوك ما بعد الشراء، حيث يربط توقعات ومعتقدات العميل عن المنتج قبل الشراء مع كل من إدراك العميل عن المنتج بعد عملية الاختيار، وأسلوب الاتصال بالعميل من قبل المنظمة، وسلوك إعادة الشراء" (Westbrook 1987, ) (p.28).

وبنفس الطريقة يمكننا النظر إلي الرضاء عن أسلوب معالجة الشكوى علي أنه "عنصرا محوريا" أيضا، حيث يربط بين إدراك العميل لأبعاد أو جوانب العدالة المتعلقة بالشكوى، وسلوك واتجاهات العميل ما بعد تقديم الشكوى. وقد أيدت الدراسات الحالية هذا الترابط، حيث أثبتت معظمها وجود علاقة بين تقييم الأفراد للعدالة وبين رضائهم عن العديد من المتغيرات داخل المنظمة، مثل: سياسة الأجور المطبقة في المنظمة، طبيعة العمل فيها، أسلوب تقييم أداء العاملين، سلوك رجال البيع، وأيضا سياسات خدمة العملاء (وهي الأكثر أهمية).

فعلي سبيل المثال ذكر بعض الباحثين ( Bitner, Booms, and Tetreault 1990) أنه من المتوقع أن تكون للعملاء ردود أفعال إيجابية نحو عملية التقابل الخدمي التي تحدث داخل منظمة الخدمة، حينما تستطيع تلك المنظمة التغلب علي الفشل – المبدئي – في تقديم الخدمة المناسبة لعملائها، والقيام بتقديم بعض وسائل التعويض أو المكافأة الفعالة لهم (مثل: تغيير أو استبدال الغرفة الحالية بغرفة أفضل منها في حالة الخدمات الفندقية، أو تعويض العميل بوجبة مجانية أو مشروب مجاني في حالة المطاعم، وهكذا)، علي أن يكون ذلك مصحوبا بشرح مقنع وتفسير مناسب للسبب وراء عدم إمكانية أداء الخدمة للعميل بالشكل المناسب من أول مرة، أو السبب في عدم تقديم المساعدة له لحل مشكلته في الوقت المناسب. وعلي العكس من ذلك، فإن الفشل في تقديم الاعتذار المناسب أو التعويض المرضي أو التفسير والشرح المقنعين للعميل سوف يترتب عليه فشل عملية التقابل الخدمي بالكامل.

وتلعب النتائج السلوكية أو الاتجاهية لرضاء العميل دورا هاما في قيادة وتوجيه العلاقات طويلة المدى بينه وبين المنظمة. إلا أنه من الملاحظ أن الدراسات الحالية التي أجريت حول الرضاء قد ركزت بشكل أساسي علي النوايا السلوكية للعملاء تجاه المنتج أو تجاه المنظمة بشكل عام، ولم تركز علي المتغيرات الهامة التي من المتوقع أن تحكم العلاقة بين العملاء وبين المنظمة في

المدى البعيد. مع الأخذ في الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن تعكس النوايا الشرائية للعملاء الاتجاهات الأساسية الهامة التي تساهم في تعزيز العلاقات طويلة المدى مع المنظمة، (حيث أن نوايا العملاء لإعادة الشراء في المستقبل تتأثر بالعديد من العوامل الهامة الأخرى، مثل: انخفاض التكلفة، أو مدي توفر البدائل المتاحة، أو ترتيبات التعاقد، وغيرها).

### ٥/٨ دور الخبرة و التجارب السابقة في تقييم أسلوب معالجة الشكاوى :

علي الرغم من تأييد الباحثين للأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه التعامل الجيد مع شكاوى العملاء علي المتغيرات الخاصة بتسويق العلاقات مع العملاء، وخاصة فيما يتعلق بمتغيري الثقة والالتزام كما سبق أن ذكرنا، إلا أن النتائج التي تترتب علي المعالجة الضعيفة لتلك الشكاوى لا زالت محل نقاش وجدل مستمر بين الباحثين، ولذلك فإننا سوف نقوم بتحليل الدور الذي تلعبه الخبرة أو التجارب السابقة للتعامل مع المنظمة في تقييمه للأسلوب المتبع في معالجة شكاواه، وخاصة حينما يكون العميل غير راضي عن هذا الأسلوب.

وتؤكد بعض الدراسات أن الجمع بين الإنصاف (النتائج من حسن المعاملة) والتجارب السابقة المرضية للعميل في التعامل مع المنظمة سوف يخفف كثيرا من الآثار السلبية الناتجة عن الأسلوب الضعيف في معالجة شكاواه (Oliva, Oliver, and Macmillan 1992).

فمن الملاحظ مثلا بالنسبة للعملاء ذوي التجارب السابقة الإيجابية، أن إخفاق المنظمة في معالجة شكاوهم في أحد المرات لن يؤثر كثيرا في ثقة العميل أو في التزامه في التعامل مع المنظمة في المستقبل، وعلي العكس من ذلك فإن انخفاض الرضاء عن أسلوب معالجة الشكاوى سوف يكون له أكبر الأثر ( سواء في الثقة أو الالتزام)، وذلك بالنسبة للعملاء ذوي التجارب السابقة السلبية في التعامل مع المنظمة.

## ٩- فروض الدراسة :

بعد أن تناولنا الخلفية النظرية والدراسات السابقة في موضوع البحث يمكن لنا تلخيص الفروض الرئيسية التي بنيت عليها الدراسة على النحو التالي:

١- ترتبط عدالة المعاملة ارتباطاً موجباً برضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه.

٢- تؤثر التفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة تأثيراً معنوياً على رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه.

٣- يرتبط رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه ارتباطاً موجباً بمدى التزام وثقة العميل نحو المنظمة.

٤- تؤثر التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة على العلاقة بين رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه والتزام العميل وثقته في تلك المنظمة"

## ١٠- متغيرات الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة – كما سبق أن ذكرنا – التعرف على أسلوب معالجة شكوى العملاء في بعض المصارف التجارية في ليبيا ، وأثر ذلك على تخطيط برامج تسويق العلاقات مع العملاء في تلك المنظمات، وخاصة ما يتعلق منها بثقة العملاء في المنظمة، والتزامهم بالتعامل معها في المستقبل، وتتمثل متغيرات الدراسة في ثلاثة أنواع من المتغيرات: متغيرات مستقلة، ومتغيرات تابعة، ومتغيرات وسيطة، وذلك كما يلي:

أ - المتغيرات المستقلة، وتتمثل في الأبعاد الثلاثة للعدالة، وهي:

\* عدالة المعاملة **Interactional Justice**، وتشمل (خمسة) متغيرات، هي:

الصدق، الشرح والتفسير، التعاطف، الأدب وحسن المعاملة، الجهد المبذول.

\* عدالة الإجراءات **Procedural Justice**، وتشمل (خمسة) متغيرات، هي:

متابعة القرار، التوقيت، سهولة الوصول، متابعة العملية، المرونة.

\* عدالة التوزيع **Distributive Justice**، وتشمل (ثلاثة) متغيرات، هي:

الإنصاف، المساواة، الحاجة.



ب - المتغيرات التابعة، وتمثل في الأبعاد الخاصة بتسويق العلاقات مع العملاء، وهي:

\* الالتزام .

\* الثقة .

ج - المتغيرات الوسيطة، وتشمل اثنتين من المتغيرات، وهما:

\* رضاء العملاء عن أسلوب معالجة الشكوى .

\* الخبرات والتجارب السابقة للعملاء في التعامل مع المنظمة .

### ١١ - أسلوب تحليل البيانات واختبار صحة الفروض :

سوف نقوم في هذا الجزء باختبار طبيعة العلاقات التي تضمنها نموذج الدراسة (والذي سبق ذكره في شكل رقم ١)، وإثبات صحة الفروض المرتبطة بها. حيث أننا سوف نقوم باختبار درجة رضاء العملاء عن أسلوب معالجة الشكاوي، والربط بين رضا العميل (كمتغير تابع) والأبعاد المختلفة للعدالة (كمتغيرات مستقلة). يلي ذلك تحديد العلاقة بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه (كمتغير مستقل في هذه الحالة) والأبعاد المختلفة لتسويق العلاقات (الثقة والالتزام) كمغيرات تابعة، ثم يلي ذلك اختبار اثر التجارب والخبرات السابقة للعملاء في التعامل مع منظمة الخدمة علي درجة رضائهم عن أسلوب معالجة شكواهم. وذلك من خلال الاتي :

#### أولاً – الاساليب والاختبارات الاحصائية :

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة علي بعض أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة والمتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS .

ثانياً – إختبار صحة الفروض : -

أ - إختبار صحة الفرض الاول:

نص الفرض الأول من فروض الدراسة علي ما يلي:

"ترتبط عدالة المعاملة ارتباطا موجبا برضاء العميل عن أسلوب معالجة شكاواه".

والإثبات مدي صحة هذا الفرض سوف ثم اختبار العلاقة بين عدالة المعاملة ورضا العميل، وذلك علي النحو التالي:

١- حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتقدير فترة الثقة للمتوسط:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة من العملاء لعدالة المعاملة والمتغيرات الفرعية الخمسة المكونة لها (وهي: الصدق، والشرح والتفسير، والتعاطف، والأدب، والجهد المبذول)، وأيضا تقدير فترة ثقة لمتوسطها، وكانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٢)، والذي نستنتج منه بصفة عامة أن المتوسطات الحسابية الخاصة بعدالة المعاملة والمتغيرات الفرعية لها كانت مرتفعة بدرجة كبيرة (حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ٣.١٨ بالنسبة للصدق، ٤.٠٦ بالنسبة للجهد المبذول).

## جدول (٢)

المتوسط والانحراف المعياري لعدالة المعاملة ومتغيراتها الفرعية

وتقدير فترة ثقة لمتوسطها

تقدير فترة ثقة للمتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
الحد الأعلى	الحد الأدنى			
٣.٢٨	٣.٠٧١	١.٠٦	٣.١٨	الصدق

٣.٧٧	٣.٦٢	٠.٧٦	٣.٦٩	الشرح والتفسير
٣.٩٠	٣.٧٠	٠.٩٥	٣.٨٠	التعاطف
٣.٦٢	٣.٤٦	٠.٨٢	٣.٥٤	الأدب
٤.١٤	٣.٩٩	٠.٧١	٤.٠٦	الجهد المبذول
٣.٧٠	٣.٦١	٠.٤٩	٣.٦٥	عدالة المعاملة (الإجمالي)

## ٢ - العلاقة بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه وعدالة المعاملة:

بدراسة علاقة الارتباط بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه وعدالة المعاملة ومتغيراتها الفرعية كانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٣)، والذي نستنتج منه ما يلي:

- يوجد ارتباط بين عدالة المعاملة وتنفيذ المنظمة لما توقعه العميل لحل مشكلته، وأيضا بين عدالة المعاملة و سرور العميل من الطريقة المتبعة لمعالجة شكواه، بينما لا يوجد ارتباط بين عدالة المعاملة والرضا الإجمالي للعميل عن أسلوب معالجة شكواه.

- يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات الفرعية المكونة لعدالة المعاملة وهي (الشرح والتفسير، والأدب، والجهد المبذول) مع رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه، بينما لا يوجد ارتباط بين رضا العميل وباقي متغيرات عدالة المعاملة الأخرى (الصدق، التعاطف).

جدول (٣)

علاقة الارتباط بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه  
وعدالة المعاملة والمتغيرات الفرعية المكونة لكل منهما

عدالة المعاملة (الإجمالي)	الجهد المبذول	الأدب	التعاطف	الشرح والتفسير	الصدق	عدالة المعاملة / رضا العميل
**٠.٢٠٩	**٠.٢١٨	٠.٠٠٧	٠.٠٦٧	**٠.١٩٥	*٠.١٢٦	تنفيذ المنظمة لما توقعه العميل لحل مشكلته
**٠.١٨٤	٠.٠٦٢	*٠.٢٤٧ *	٠.٠٥٥	٠.٠١٧	*٠.٣٠٨ *	سرور العميل من الطريقة المتبعة لمعالجة شكاواه
٠.٠٣٣	**٠.١٨٤	*٠.١٤١ *	٠.٠٧٨	*٠.١٢١	٠.٠٩٦	رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكاواه (الإجمالي)

\* معامل ارتباط دال عند مستوي (٠.٠٥)

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوي (٠.٠١)

٣- وبدراسة العلاقة بين عدالة المعاملة مع المتغيرات الفرعية المكونة لرضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه كانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٤) :

جدول (٤)

علاقة الارتباط بين عدالة المعاملة مع المتغيرات الفرعية

المكونة لرضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه

علاقة الانحدار	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
$y_{1_1} = 4.665 + 0.580x_1$	١٧.٤٨١	٠.٠٠٠	٠.٢٠٩	٠.٠٤٤
$y_{1_2} = 1.699 + 0.446x_1$	١٣.٣٦٨	٠.٠٠٠	٠.١٨٤	٠.٠٣٤

يتضح لنا من الجدول السابق أن عدالة المعاملة تؤثر في تنفيذ المنظمة لما توقعه العميل لحل مشكلته وتفسر ٤.٤% من التغير فيها، بينما تؤثر في سرور العميل من الطريقة المتبعة لمعالجة شكواه بنسبة ٣.٤%.

إلا أن عدالة المعاملة إجمالاً لا يوجد ارتباط بينها وبين رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه (الإجمالي).

وعلى ذلك يتم رفض الفرض الأول من فروض الدراسة والذي نص علي:

"ترتبط عدالة المعاملة ارتباطاً موجباً برضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه"

### ب - إختبار صحة الفرض الثاني:

نص الفرض الثاني من فروض الدراسة علي ما يلي:

"تؤثر التفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة تأثيراً معنوياً على رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه"

ولإثبات مدي صحة هذا الفرض قامت الباحثة بما يلي:

#### ١- دراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الثلاثة للعدالة:

عند دراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الثلاثة للعدالة (عدالة المعاملة، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع)، كانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٥) ، والذي نستنتج منه وجود ارتباط طردي بين عدالة المعاملة وكلاً من عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، بينما لا يوجد ارتباط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

### جدول (٥)

يوضح علاقة الارتباط بين الجوانب الثلاث للعدالة

المتغير	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع
عدالة المعاملة	**٠.٢٥٣	*٠.١١١
عدالة التوزيع	٠.٠٤٥	-

\* معامل ارتباط دال عند مستوي (٠.٠٥)

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوي (٠.٠١)

## ٢- دراسة تأثير التفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة على رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه:

بدراسة ما إذا كان هناك تأثير معنوي للتفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة على رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه، كانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٦)، والذي نستنتج منه أن هناك تأثير لعدالة المعاملة على رضا العميل، علي الرغم أنه عند دراسة تأثير عدالة المعاملة بشكل منفرد علي رضا العميل لم يكن لها تأثير.

وكذلك نلاحظ ارتفاع قيمة R2 من ٠.٠٧٧ إلى ٠.٠٨٨ نتيجة تأثير عدالة الإجراءات فقط في رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه، كما يلاحظ كذلك ارتفاع قيمة معامل الارتباط المتعدد من ٠.٢٧٧ إلى ٠.٢٩٧.

### جدول (٦)

#### تأثير التفاعل بين الجوانب الثلاثة للعدالة

#### علي رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه

علاقة الانحدار	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
$y_1 = 0.864x_2 + 0.225x_1$	18.382	٠.٠٠٠	0.297	0.088

يتضح من الجدول السابق أن:

- أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه نتيجة التفاعل بين جوانب العدالة الثلاث هي عدالة الإجراءات و عدالة المعاملة.

- تفسر كلاً من عدالة الإجراءات و عدالة المعاملة ٨.٨% من التغير في رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه.

ومما سبق يتضح لنا صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي نص علي:

"تؤثر التفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة تأثيراً معنوياً على رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه."

ج - اختبار صحة الفرض الثالث :

نص الفرض الثالث من فروض الدراسة علي ما يلي:

"يرتبط رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه ارتباطاً موجبا بمدى ثقة العميل في المنظمة"

ولإثبات مدي صحة هذا الفرض سوف نقوم باختبار العلاقة بين الثقة في منظمة الخدمة ورضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه والمتغيرات الفرعية المكونة له (المتغير المستقل في هذه الحالة)، وذلك علي النحو التالي

١- حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتقدير فترة الثقة للمتوسط:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدي ثقتهم في منظمة الخدمة والمتغيرات الفرعية المكونة لها (وهي: مدي جدارة المنظمة بالثقة في التعامل، مدي صدق المنظمة في وعودها)، وأيضا تقدير فترة ثقة لمتوسطها، وكانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٧)، والذي نستنتج منه بصفة عامة أن المتوسطات الحسابية الخاصة بثقة العميل والمتغيرات الفرعية لها كانت مرتفعة



بدرجة معقولة (حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ٢.٣٤ بالنسبة لصدق المنظمة في وعودها، ٣.٣٦ بالنسبة لجدارة المنظمة بالثقة).

### جدول (٧)

#### المتوسط والانحراف المعياري لثقة العميل في المنظمة

#### ومتغيراتها الفرعية وتقدير فترة ثقة لمتوسطها

تقدير فترة ثقة للمتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
بدرجة ثقة ٩٥%				
الحد الأدنى	الحد الأعلى			
٣.٤٨	٣.٢٥	١.١٦	٣.٣٦	جدارة المنظمة بالثقة في التعامل
٢.٤٦	٢.٢٢	١.٢١	٢.٣٤	صدق المنظمة في وعودها
٢.٩٣	٢.٧٧	٠.٨٠	٢.٨٥	ثقة العميل في المنظمة (الإجمالي)

٢- تحديد علاقة الارتباط بين ثقة العميل في المنظمة والمتغيرات الفرعية المكونة له:

عند تحليل علاقة الارتباط بين ثقة العميل في المنظمة والمتغيرات الفرعية المكونة لها – كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٨) – نستنتج وجود ارتباط بين المتغير الخاص بثقة العميل في منظمة الخدمة والمتغيرات الفرعية المكونة له

(وهي: مدي جدارة المنظمة بالثقة في التعامل، مدي صدق المنظمة في وعودها) وذلك عند مستوي ٠.٠١.

### جدول (٨)

علاقة الارتباط بين ثقة العميل في المنظمة والمتغيرات الفرعية المكونة له

المتغيرات	جدارة المنظمة بالثقة في التعامل	صدق المنظمة في وعودها
ثقة العميل في المنظمة (الإجمالي)	**٠.٦٥٥	**٠.٦٩٠

\*\* معامل ارتباط دال عند مستوي (٠.٠١)

### د - اختبار صحة الفرض الرابع:

نص الفرض السابع من فروض الدراسة علي ما يلي:

تؤثر التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة علي العلاقة بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكواه والتزام العميل وثقته في تلك المنظمة"

بسؤال العميل ما إذا كان قد سبق له التعامل مع تلك المنظمة من قبل، كانت الإجابات كما يلي:

جدول (٩)

تقييم التجربة السابقة للعميل في التعامل مع المنظمة

النسبة %	العدد	الإجابة
١٣.٥	٣٥	سلبية جداً
١٠.٨	٢٨	سلبية
٥.٤	١٤	غير محدد
٤١.٩	١٠٩	إيجابية
٢٨.٥	٧٤	إيجابية جداً
١٠٠	٢٦٠	الإجمالي

و بدراسة علاقة الارتباط بين التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة ورضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه ومتغيراتها الفرعية، كانت النتائج علي النحو الموضح في الجدول التالي رقم (١٠)، والذي نستنتج منه عدم وجود ارتباط بين التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة ورضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه والمتغيرات الفرعية المكونة له.

جدول (١٠)

علاقة الارتباط بين التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع المنظمة ورضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه والمتغيرات الفرعية المكونة له

المتغيرات	تنفيذ المنظمة لما توقعه العميل لحل مشكلته	سرور العميل من الطريقة المتبعة لمعالجة شكواه	رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه
التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع المنظمة	٠.٠٢٥	٠.٠٣٣	٠.٠٠٤

ويتضح لنا من الجدول التالي رقم ( ١١ ) أنه يوجد ارتباط موجب بين رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه وثقة العميل في المنظمة ومتغيراتها الفرعية، كما يفسر رضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه ١.١% من التغير في جدارة المنظمة بالثقة في التعامل و ٢.١% من التغير في صدق المنظمة في وعودها، وأخيرا ٣.٥% من التغير في ثقة العميل في المنظمة.

جدول رقم (١١)

تأثير خبرة التعامل مع المنظمة ورضاء العميل عن أسلوب معالجة شكواه

على التزام العميل نحو المنظمة

علاقة الانحدار	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
$z_1 = 4.4037 + 0.173y_1$	٢١.١٣٧	٠.٠٠٠	٠.٢٢٩	٠.٠٥٢

يتضح لنا من الجدول السابق أن:

يوجد ارتباط موجب بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه وثقة العميل في المنظمة ومتغيراتها الفرعية، كما يفسر رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه ١.١% من التغير في جدارة المنظمة بالثقة في التعامل و ٢.١% من التغير في صدق المنظمة في وعودها، وأخيرا ٣.٥% من التغير في ثقة العميل في المنظمة.

وهي نفس النتيجة التي حصلنا عليها بدراسة تأثير رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه على التزام العميل نحو المنظمة على حدة، مما يؤكد على أن خبرة التعامل مع المنظمة لا تؤثر على التزام العميل نحو المنظمة.

مما سبق يتضح لنا رفض الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي نص على:

”تؤثر التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة علي العلاقة بين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه والتزام العميل وثقته في تلك المنظمة“

## ١٢ - مناقشة النتائج :

تمثلت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في خلق وتنمية فهم أعمق للكيفية التي يقيم بها العملاء الجهود التي تبذلها المنظمة في معالجة الشكاوى الخاصة بهم، واختبار العلاقة بين الرضاء عن أسلوب معالجة شكاوى العملاء وبين التجارب السابقة لهم في التعامل مع المنظمة، وأيضا بعض المتغيرات الهامة المتعلقة بتسويق العلاقات مع العملاء مثل الثقة والالتزام وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالتفصيل:

### أولاً / النتائج المتعلقة بعدالة المعاملة :

أشتمل هذا النوع من العدالة على العديد من الجوانب أو الأبعاد المختلفة التي تتعلق بالسلوك أو بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد مثل: الأمانة، دماثة الخلق، الأدب في المعاملة، كما يلي :

(١) تبين أن أكبر عدد من التكرارات المتعلقة بالتجارب والخبرات غير المرضية من قبل العملاء قد ارتبطت معظمها بأبعاد عدالة المعاملة. وهذه النتيجة جديرة بالاهتمام من قبل المسؤولين في منظمات الخدمات .

(٢) أن شكاوى العملاء غالباً ما يتزامن وجودها مع فشل الخدمة في مقابلة احتياجات العملاء بشكل مناسب، كما أنها غالباً ما تتعلق بالمواقف أو المشاكل التي يترتب عليها درجات عالية من الإحباط أو الغضب بالنسبة للعميل.

(٣) أثبتت النتائج عدم وجود ارتباط معنوي بين عدالة المعاملة وبين رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه بشكل إجمالي .

### ثانياً / النتائج المرتبطة بعدالة التوزيع :

(١) ركزت هذه النتائج على أهمية التعويض المالي وأهمية تقديم الاعتذار للعميل. وتجدر الإشارة إلى أن تقديم الاعتذار للعميل لا يقتصر على الناحية الاقتصادية فقط (أي التكلفة أو الخسارة المالية التي يتحملها العميل) وإنما تنطرق أيضاً إلى التكلفة المعنوية .

(٢) بدراسة عدالة التوزيع (إجمالاً) وعلاقتها برضاء العميل عن أسلوب معالجة شكاواه (إجمالاً) تبين أنها لا تؤثر فيها حيث لا توجد علاقة ارتباطية بينهما (وبالتالي عدم صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة). بينما أثبتت النتائج أن المتغيرين المستقلين المؤثران في سرور العميل من الطريقة

المتبعة لمعالجة شكاواه من مكونات عدالة التوزيع هما: المساواة، والحاجة، (ويفسران ٨.٢% من التغيير في عدالة التوزيع)، بينما تفسر عدالة التوزيع ( إجمالاً) ٢.٢% من التغيير في سرور العميل من الطريقة المتبعة لمعالجة شكاواه.

### ثالثاً / النتائج المرتبطة بالتداخل بين الأبعاد الثلاثة للعدالة :

(١) يوجد ارتباط طردي بين عدالة المعاملة وكلاً من عدالة الإجراءات، و عدالة التوزيع، بينما لا يوجد ارتباط بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات (وبالتالي صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة).

(٢) هناك تأثير معنوي للتفاعلات المتبادلة بين الجوانب الثلاثة للعدالة علي رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه، وخاصة عدالة المعاملة، علي الرغم أنه عند دراسة تأثير عدالة المعاملة بشكل منفرد علي رضا العميل لم يكن لها تأثير.

(٣) أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه نتيجة التفاعل بين جوانب العدالة الثلاث هي: عدالة الإجراءات و عدالة المعاملة (حيث تفسر كل منهما ٨.٨% من التغيير في رضا العميل عن أسلوب معالجة شكاواه).

(٤) أن المخرجات التي يتم تقديمها للعميل بطريقة لائقة فإن ذلك سوف يعزز بالضرورة من قيمة وأهمية تلك المخرجات في نظر العملاء.

### رابعاً / الآثار الناجمة عن رضا العميل عن أسلوب معالجة الشكاوى:

(١) أن الرضا عن أسلوب معالجة الشكاوى يرتبط ارتباطاً معنوياً بثقة العميل الأمر الذي يمدنا بتأييد عملي لصحة الافتراض القائل بان أسلوب معالجة

الشكاوي يرتبط معنوياً بتسويق العلاقات. وهذه النتيجة نستدل منها على أن العملاء الذين يختاروا طريق التقدم بالشكاوي يقدموا للمسؤولين في المنظمة فرصة كبيرة للسيطرة على كل الجوانب الجديرة بالثقة والاعتمادية من قبل العملاء.

(٢) لم تثبت النتائج وجود ارتباط معنوي بين الرضاء عن أسلوب معالجة الشكاوي والتزام العميل نحو التعامل مع منظمة الخدمة في المستقبل .

#### خامساً / النتائج المتعلقة بأثر التجارب والخبرات السابقة للعميل :

(١) أثبتت النتائج عدم وجود ارتباط بين التجارب والخبرات السابقة للعميل في التعامل مع منظمة الخدمة ورضاء العميل عن أسلوب معالجة شكاواه سواء علي المستوي الإجمالي أو علي مستوي المتغيرات الفرعية المكونة له.

(٢) أن التجارب والخبرات السابقة في التعامل مع المنظمة لها تأثير على كلاً من عدالة التوزيع والثقة فقط .

(٣) أن تأثير التجارب والخبرات السابقة للعميل على متغيرات تسويق العلاقات (الثقة والالتزام) اقل من تأثير الرضاء عن أسلوب معالجة الشكاوي على تلك المتغيرات. ويستوي في ذلك العملاء الحاليين للمنظمة أو العملاء الجدد الذين يتعاملون معها لأول مرة.

(٤) أن التزويد بمخرجات عادلة يتطلب من المنظمة أن تعي تماماً التكلفة الكلية التي يتكبدها العميل في هذا الصدد، سواء بسبب الخدمة غير الجيدة التي تم تقديمها له في البداية، أو بسبب الدخول في إجراءات تقديم الشكاوي بعد ذلك.



### ١٣- التوصيات :

١. ضرورة إهتمام المسؤولين في المصارف التجارية بعدالة المعاملة وتطوير اداء وقدرات ومهارات العاملين من خلال سياسات حديثة ومتورة للكوادر البشرية .
٢. الاهتمام بالتعويض المالي والمعنوي للعملاء ودراسة العوامل التي تساعد على رضا العملاء .
٣. التأكيد على تبني معالجة شكاوي العملاء بصفة دورية كل فترة زمنية محددة مسبقاً وتحسين الخدمات بكافة أنواعها .
٤. تنمية الثقة بين المصارف التجارية والعملاء مما يساهم في تطوير اساليب العلاقات بينهما وكسب المزيد من العملاء والمحافظة عليهم .
٥. تطوير الخدمات التسويقية للمصارف التجارية قيد الدراسة للتلائم مع مقتضيات المرحلة والمستقبلية .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- بازرعة، محمود صادق (١٩٩٦)، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان.

- رشاد، عبد المنعم محمد (٢٠٠٠)، "التهيئة التنظيمية لعملاء الخدمة، مدخل منهجي تطبيقي على البنوك التجارية المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بيني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث.

- ----- (١٩٩٧)، "أثرا لاتجاهات السلوكية للعاملين مقدمي الخدمة على إدراك العملاء لجودة الخدمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر"، مجلة المال والتجارة، ملحق العدد رقم (٣٤١).

- ----- (٢٠٠٢)، "إدارة علاقات العملاء" (CRM)، بحث مرجعي (Review Article) غير منشور، مقدم إلي اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (وظائف الأساتذة المساعدين)، المجلس الأعلى للجامعات، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Austin, William G. (1979), "Justice Freedom and Self-Interest in Inter group Relations," in *The Social Psychology of Inter Group Relations*, William G. Austin and S. Worchel, eds. Belmont, CA: Brooks/Cole 20-37.

- Barlow, J., and Claus Moller (1999), "A Complaint is a Gift", N J: Berret-Koehler.

- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

- Blodgett , Jeffrey G. Donald H. Granbois , and Rockney G. Walters (1993), "the Effects of Perceived Justice on Complaints ' Negative Word of Mouth Behavior and Repatronage Intentions," *Journal of Retailing*, 69(4) , 399-428.

,Donna J. Hill, and Stephen S. Tax (1997),"The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Post Complaint Behavior", *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.

- Conlon, Donald E. and Noel M. Murray (1996)," Costumer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Expectations," *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-56.

- Folger, Robert (1984), "Emerging Issues in the Social Psychology of Justice," in *The Sense of Injustice: Social Psychology Perspective*. Robert Folger, ed. New York: Plenum Press, 4-23

(1987), "Distributive and Procedural Justice in the Workplace," *Social Justice Research*, 1, 143-60.

Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.

- Lovelock, Christopher H. (1994), *Product Plus*. New York: McGraw-Hill.

- Lowenstein, Michael, W. (1995), "*Customer Retention: An Integrated Process for Keeping your Best Customers*", Milwaukee: Wisconsin, ASQC Quality Press.
- Morgan, Robert M. And Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, 58(July) 20-38.
- Olivia, Terence A., Richard L. Oliver, and Lan C. Macmillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, 56(July), 83-95.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton (1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters", *Journal of Service Research*, 1, 65-81.
- Taylor, Shirley F. (1994), "Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service", *Journal of Marketing*, 58 (2), 56-69.
- Tyler, Tom R. And Robert J. Bies (1989), "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice," in *Applied Social Psychology in Organizational Settings*, J.S. Carroll, ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates, 77-98.