

# شكاوى العملاء ودورها في التنبؤ بالآزمات التسويقية

دراسة تطبيقية على شركات صناعة المنتجات الغذائية فى مصر

دكتور

أحمد محمود محمد النقية (\*)

(\*) مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنوفية، له اهتمامات بحثية فى مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية

## الملخص

يسعى البحث إلى التعرف على دور شكاوى العملاء فى التنبؤ بالأزمات التسويقية، وذلك بالتطبيق على شركات صناعة المنتجات الغذائية فى مصر ( قطاع عام ، خاص، متعدد الجنسية)، وتمثلت وحدة المعاينة فى مديرى التسويق والأزمات وخدمة العملاء والبالغ عددهم ٣٤٤ مفردة، وكشفت النتائج عن وجود اختلاف بين الشركات من حيث أهمية شكاوى العملاء والطريقة التى تدار بها باختلاف نوع الملكية، كما تبين وجود علاقة بين إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية، والتى تبلغ طبقاً لمعامل الارتباط ٨٧%، كما أن المتغيرات الخاصة بإدارة شكاوى العملاء تساهم فى تفسير المتغير التابع (التنبؤ بالأزمات التسويقية) بنسبة ٧٩%.

الكلمات المفتاحية: شكاوى العملاء، إدارة شكاوى العملاء، الأزمات التسويقية.

### Abstract

The research seeks to identify the role of customer complaints in predicting marketing crises at the food products companies located in Egypt(public,private,multinational)and the sampling unit was represented in the managers of marketing,crises and customer service, totaling 344 cases, the results revealed that There is a significant difference between the perceptions of managers at the food products companies in the study regarding the importance and management of customer complaints according to ownership style, and there are relationship between customer complaints and predicting marketing crises, which is reported according to the correlation coefficient 87%, and the variables related to managing customer complaints contribute to the interpretation of the dependent variable (predicting marketing crises) by a percentage 79%.

**Key words:** customer complaints, managing customer complaints, marketing crises.

## ١ - مقدمة

تعمل المنظمات في ظل بيئة سريعة التغيير، مما يفرض عليها أن تكون في حالة من اليقظة الدائمة لكافة التغييرات التي تحدث سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك حتى تستطيع البقاء في عالم الأعمال، وتعد الأزمات بشكل عام والتسويقية بشكل خاص أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات، وخاصة في مجال المنتجات الغذائية، وذلك لأن المستهلك على درجة عالية من الوعي والحساسية لأي معلومة تتعلق بالصحة العامة، ومن ثم فإن قطاع المنتجات الغذائية من أهم القطاعات التي تتعرض إلى موجات مختلفة من الأزمات التسويقية، والتي تظهر بشكل مفاجئ مخلفة ورائها العديد من الآثار والتي يعد أخطرها الصورة السلبية التي تكونت في أذهان العملاء عن المنظمة ومنتجاتها، والتي قد يكون مصدرها مشكلات حقيقية في الإنتاج أو سلامة المواد الخام، أو تسويقية بسبب الحملات التسويقية التي تحتوي على قدر من الخداع والتضليل، أو نتيجة الإشاعات التي يبثها المنافس بهدف تشويه صورة المنظمة.

ولذلك تعد شكاوى العملاء أحد الأدوات التي يجب أن تعتمد عليها المنظمات في تشخيص المشكلات التي يتعرض لها العملاء، والتي قد تكون المنظمة أو العميل أحد أسبابها، وبغض النظر عن الطريقة التي يعبر بها العميل عن شكواه، فإن الشركات يجب أن تشجع عملائها على الشكوى في حالة عدم الرضا عن المنتجات المقدمة، حيث تعبر الشكوى عن حالة عدم الرضا نتيجة توقعات العميل التي خابت، ومن ثم فإن الشكوى تمثل هدية يقدمها العملاء للمنظمة من أجل تصحيح المسار الخطأ، أما في حالة عدم وجود شكاوى ووصول العميل إلى حالة من اللامبالاة التي يقرر بمقتضاها إختيار البديل الأسهل وهو التحول إلى المنافسين، فإن المنظمة بذلك تكون قد وضعت نقطة البداية لكتابة سيناريو النهاية، وتلك الحالة التي يصل إليها العملاء تمثل المسار الطبيعي لإهمال الشكاوى، والتي تتحول بعد فترة زمنية إلى أزمة قد يكون من الصعب إيجاد حلولاً لها.

بناء على ما سبق فإن البحث الحالي يتناول دور شكاوى العملاء في التنبؤ بالأزمات التسويقية، وذلك بالتطبيق على قطاع المنتجات الغذائية في مصر، والذي يضم ٩٧ شركة ما بين قطاع أعمال عام وخاص ومتعدد الجنسية، وذلك بهدف التعرف على مدى إدراك القائمين على إدارة تلك الشركات لأهمية شكاوى العملاء، بالإضافة إلى مدى إختلاف الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء باختلاف نوع الشركة، وكذلك مدى مساهمتها في التنبؤ بالأزمات التسويقية.

### ٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١/٢ الإطار النظري

#### ١/١/٢ مفهوم شكاوى العملاء

تعتبر شكاوى العملاء أداة لتشخيص المشكلات التي تواجه المنظمات، فالعميل عندما يشتري منتج أو خدمة معينة، فهو يشتري معها حقين هما: حق التعبير عن رأيه وحق التقييم طبقاً لتوقعاته وإحتياجاته التي يسعى إلى إشباعها من إقتناء هذا المنتج أو الخدمة (Soudien, Ladhari, 2011).

أما من حيث مفهوم شكاوى العميل فهي تعبير عن توقعاته التي لم يتم إشباعها، والتي تم تكوينها من خلال الإتصالات التسويقية أو الرغبات الخاصة بالعميل، وعندما يصرح العميل بشكواه فهو يمنحك فرصة جديدة لتصحيح مسار توقعاته التي خابت، وغالباً ما تنحصر تلك الشكاوى في جودة المنتجات، أو طريقة التعامل وكذلك عدالة التعاملات، أو الوعود التي قطعها المنظمة على نفسها مثل خدمات ما بعد البيع والضمان وغيرها (Mensah, 2016).

هناك تعريفات مختلفة لشكاوى العميل، حيث ينظر (Kari, etal, 2008) إلى الشكاوى على أنها هدية تستحق الشكر والتقدير، وذلك لأنها تبصر المنظمة بما أخفقت فيه، ومن ثم فهي تمنحها

فرصة للتحسين والتطوير، مبرراً ذلك بمجموعة من التجارب التي إستطاعت الشركات من خلالها إستغلال الشكوى وتحويلها إلى فرصة مثل: شركة رأيتك والتي إستطاعت من خلال شكواى العملاء التخلص من ٢٥% من منتجاتها الخاسرة، بالإضافة إلى تقليل نسبة الفاقد بمعدل ٩٠%، كما أن شركة ويستجهاوس تمكنت من خلال الشكاوى تغيير نظام النقل والتغليف فكانت من أولى الشركات التي إستخدمت الفلبيين فى تغليف الأجهزة المنزلية. كذلك يرى (Carvajal,etal,2011) أن الشكاوى هى تعبير عن حالة من السخط تجاه المنظمة ومنتجاتها، والتي تؤدى فى حالة عدم قيام المنظمة بالإستجابة لها إلى التحول إلى المنافسين. بينما ينظر (Tronvoll, 2012) لشكوى العميل على أنها رد فعل العميل، والذي يتضمن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وتتكون تلك الصورة السلبية لدى العميل من خلال عملية الشراء أو تجارب الإستهلاك. فى حين يرى (Masoud, Mohammad,2013) أنها إيضاح صريح من جانب العميل بعدم الرضا، ومن ثم فإنها تعبر عن رد فعل العميل عن أداء المنظمة ومنتجاتها. بينما ينظر (Tolba,etal,2015) للشكاوى على أنها نوع من الإتصالات (الشفهية، المكتوبة، الإلكترونية) والتي تعبر عن وجود عيوب فى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. من جانب آخر يرى (Gambetta,etal,2015) أن الشكاوى نوع من الإتصال المتبادل بين المنظمة والعميل، سواء كان هذا الإتصال شفوي أو مكتوب أو عن طريق الإيميل، والذي يعبر عن عدم رضا العميل عن جانب من الجوانب التالية (المنتج، العاملين، الإجراءات، الوعود، عملية الشراء). كذلك ينظر إليها البعض على أنها توقعات العميل التي لم تهتم المنظمة بإشباعها، وهى بذلك تعد سلاح ذو حدين، فإذا تم فحصها ومعالجة محتواها فإنها تزيد من ولاء العميل، أما إذا تم إهمالها فإنها تمثل فرصة للمنافسين (Blondal,2017).

#### ٢/١/٢ الأسباب التي تدعو العميل للشكوى

توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع العميل إلى تقديم الشكوى، بعضها يرجع إلى المنظمة ومنها: عدم قدرة المنظمة على تحقيق الإشباع المنشود من قبل العميل، البطء فى تقديم الخدمة، ضعف الثقة والمصداقية، تفوق المنافسين، الحالة المزاجية للموظف، والبعض الآخر يرجع إلى العميل ومنها: مقاومة العميل للتغيير، عدم توافر المعلومات، الحالة المزاجية للعميل، الخلفية الثقافية والإجتماعية للعميل، مستوى وعى العميل وقدرته على المساومة (Filip,2013). كذلك توجد مجموعة من الأسباب التي تدفع العميل إلى عدم التعبير عن شكواه، والتي تتمثل فيما يلى : عدم توفر المعرفة الكافية بكيفية تقديم الشكوى، عدم الثقة في قدرة المنظمة على إزالة أسباب الشكوى وخاصة في شركات القطاع العام، حيث يوجد رصيد سلبي لدى العميل يجعله يفقد الثقة فيما تقطعه تلك الشركات على نفسها من وعود، سهولة التحول إلى المنافس، أن الشكوى قد لا تيرر الوقت والجهد اللازمين لتقديمها، رغبة العميل فى تشويه صورة المنظمة من خلال نقل ذلك للآخرين (Gambetta,etal,2015).

#### ٣/١/٢ المعيار الدولي أيزو (١٠٠٠٢) لمعالجة شكواى العملاء

نتيجة إهتمام المنظمات وسعيها الدائم لتحقيق رضا العميل، جاء المعيار الدولي أيزو (١٠٠٠٢) لمساعدة المنظمات على وضع نظام لمعالجة شكواى العملاء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويسعى هذا المعيار إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها: توفير القدرة التحليلية لتحديد مسببات الشكاوى، توفير حلول سريعة للشكاوى من منظور التركيز على رضا العميل، إشتراك العاملين فى فحص الشكاوى ومعالجتها، الدمج بين معيار أيزو (١٠٠٠٢) وبين النظم والمعايير الأخرى من أجل تحسين الكفاءة والفعالية الخاصة بالمنظمة. ويتطلب تطبيق هذا المعيار توافر مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فى: دعم الإدارة العليا، التنسيق بين كافة الأنشطة داخل المنظمة، شرح المعيار وتوضيح جدواه للعاملين، التكامل بين معيار

أيزو(١٠٠٠٢) وبين نظم الجودة الأخرى، الإتصال الدائم مع العميل لتقييم مدى جدوى النظام الحالي للشكاوى(Blondal,2017).

#### ٤/١/٢ العلاقة التبادلية بين العميل والمنظمة

يختلف منظور العميل للشكاوى عن منظور الشركات، حيث يعتبر العميل نفسه محقاً فى شكواه، بينما تنظر الشركات إلى الشكاوى على أنها نقص فى المعلومات المتوفرة لدى العميل، ومع هذا الإختلاف يجب أن تركز الشركات على مضمون الشكاوى وليس على الكلمات والألفاظ التى يستخدمها العميل للتعبير عن شكواه، ويمكن توضيح العلاقة التبادلية بين الشركات والعميل من خلال الشكل التالى:

خالية من العيوب	الخلية الابتكارية (٢)	الخلية الافتراضية (١)
	خلية التحسين (٤)	الخلية الصامته (٣)
توجد عيوب	يشكو	لا يشكو

شكل رقم (١)

#### العلاقة بين العميل والمنظمة

يتضح من الشكل السابق وجود أربعة خلايا توضح العلاقة بين العميل والمنظمة فيما يتعلق بشكاوى العملاء وهى:

(١) الخلية الافتراضية أو النظرية: وهى التى تفترض أن المنتجات لا يوجد بها عيوب ولا توجد شكاوى من العملاء، وتمثل تلك الحالة مجرد افتراض لا يمكن تحقيقه فى الواقع العملى، وهو ما لا يستدعى وجود إدارة لتلقى شكاوى العملاء.

(٢) الخلية الابتكارية: طبقاً لتلك الخلية فإن منتجات الشركة تخلو من العيوب، ومن ثم يوجد عدد قليل من الشكاوى والتى ترجع غالباً إلى نقص المعلومات أو حداثة التعامل مع المنتجات.

(٣) الخلية الصامتة: وتعد تلك الخلية السبيل الوحيد لخروج المنظمة من نطاق المنافسة، حيث تترجم الحالة التي وصل إليها العميل من اللامبالاة بالنسبة لمنتجات الشركة، ويعد إنعدام أو ضعف قنوات الإتصال أحد مسببات الوصول إلى هذه الحالة.

(٤) خلية التحسين: وهي من أفضل الخلايا بالنسبة للشركة، حيث يصبح العميل في حالة دائمة من التقييم المستمر لمنتجات الشركة، وبالتالي تعد الشكاوى أداة لتشخيص المشكلات التي تعاني منها الشركة تمهيداً لتحليل أسبابها وتلافي حدوثها في المستقبل.

وفيما يتعلق بكيفية التعامل مع شكاوى العملاء، فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها، والتي تتمثل فيما يلي (Blondal,2017&Birim,2016):

✘ **الفحص والفرز:** تتمثل الخطوة الأولى في التعامل مع شكاوى العملاء في إجراء عملية فحص وفرز للشكاوى التي تقدم بها العملاء، وذلك لتصنيفها حسب أهميتها والتأكد من مدى صحتها وإستبعاد غير الحقيقي منها.

✘ **التحقق والإستفسار:** تتضمن تلك الخطوة عملية التحري عن مسببات الشكاوى حتى يتم التعرف على طبيعة الموقف الذي أدى بالعميل إلى تقديم الشكاوى.

✘ **اتخاذ القرار المناسب:** بعد تحديد طبيعة الشكاوى ومدى أهميتها بالنسبة للعميل، يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة مسببات الشكاوى، وتحديد الوقت اللازم لذلك، والذي يتوقف على ما إذا كانت تلك الشكاوى عاجلة أم لا.

✘ **التواصل مع العملاء:** وذلك من خلال الإتصال بالعميل للتأكد من حل الشكاوى المقدمة، وتقديم الشكر للعميل على الشكاوى الذي قام بها وتشجيعه على تكرار ذلك في حالة وجود أى مشكلة.

✘ **المتابعة:** لا ينتهي الأمر بالقضاء على مسببات الشكاوى، وإنما يمتد إلى التأكد من عدم تكرارها مستقبلاً، وذلك من خلال البحث عن أفضل البدائل التي تساعد على القضاء على مسببات الشكاوى بشكل نهائى، وهو ما يساعد على توطيد العلاقة مع العملاء.

## ٥/١/٢ مفهوم الأزمات التسويقية وأسبابها

توجد تعريفات مختلفة للأزمات التسويقية، حيث يرى البعض أنها إنقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبى (Ang,etal,2000). بينما ينظر (Grundey,2009) للأزمة التسويقية على أنها إنحسار واضح فى الدور الاستراتيجى للتسويق من ناحية أخرى يرى (Gambetta,etal,2015) أن محور الأزمة التسويقية يتضمن ضعف قدرة المنظمة على تصريف المنتجات مما يؤدي إلى إنخفاض الحصة السوقية. كذلك ينظر (Salvador,Ikeda,2018) للأزمة التسويقية على أنها حادث إستثنائى يؤدي إلى تهديد المنظمة بشكل عام والعمليات التسويقية بشكل خاص.

وتتعدد مسببات الأزمات التسويقية والتي يتمثل أهمها فيما يلي (Salvador,Ikeda,2018) &Park,2016): (١) سوء الفهم نتيجة نقص المعلومات لدى المستهلك عن المنظمة ومنتجاتها، أو التسرع في الحكم على منتجات الشركة قبل استيضاح الحقائق. (٢) سوء الإدراك: وبعد ذلك سنة كونية، حيث يختلف وقع الكلمة من شخص إلى آخر، فكل شخص يميل إلى تفسير المعلومات التي يستقبلها طبقاً لميوله الشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث أزمات تسويقية سببها اختلاف الإدراك من شخص لآخر. (٣) الإشاعات: لعل الإشاعات التي يروجها البعض عن منتجات المنظمة أحد أسباب نشوء الأزمات التسويقية، وتعد شركة هاينز نموذج للشركات التي تعرضت لذلك، حينما روجت إشاعة تفيد بأن منتج الكاتشب يسبب حدوث سرطانات، مما كان له أكبر

الأثر على مبيعات الشركة. (٤) الأخطاء البشرية: والتي ترجع إلى عدم كفاءة العاملين، سواء كان نقص الكفاءة لدى العاملين في مجال الإنتاج فيؤدى إلى حدوث عيوب في المنتجات، أو نقص كفاءة العاملين القائمين على تصميم وتنفيذ المزيج التسويقي، فيؤدى إلى خداع أو تضليل المستهلك أو نقص المعلومات التي يجب توصيلها للمستهلك، أو خطأ من جانب مقدم الخدمة في حالة المنظمات الخدمية. (٥) تعارض الأهداف والمصالح: سواء كان هذا التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العملاء، أو التعارض بين المنظمة والجماعات التي تتعامل معها. (٦) اليأس: تعد حالة اليأس التي يصل إليها المستهلك من التعامل مع المنظمة أحد أسباب نشوء الأزمات التسويقية، وحينما يصل المستهلك إلى هذه الحالة فهو بذلك يكتب سيناريو النهاية للتعامل مع المنظمة، ويحدث ذلك غالباً نتيجة تجاهل التعامل مع شكاوى العملاء.

#### ٦/١/٢ أنواع الأزمات التسويقية

تتعدد أنواع الأزمات التسويقية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (Lusia, 2013 & Park, 2016):

١- الأزمات المرتبطة بالمنتج: والتي تتمثل أهم أشكالها فيما يلي:  
✚ عيوب المنتج: والتي تتضمن عيوب غير مكتشفة مسبقاً، وبالتالي يكتشف العميل العيوب من خلال عملية الاستخدام.  
✚ سرقة العلامة التجارية: وهي محاولة البعض إستغلال النجاح الذي تحققه علامة معينة من خلال سرقة اسم العلامة أو استغلاله في عملية التسويق.  
✚ التقدم التكنولوجي: وتنتج هذه الأزمة عند إستخدام المنظمة تقنية جديدة لا تستطيع التحكم فيها بشكل تام، مما يؤدى إلى تحول المستهلك إلى المنتجات الأخرى.

٢- الأزمات المرتبطة بالسوق والمنافسة  
✚ أزمات المنافسة: وتلخص فشل المنظمة فى الدخول إلى قطاع سوقى معين نتيجة إشتداد حدة المنافسة، وهو ما يهدد بقاء المنظمة فى السوق.  
✚ أزمة الثقة مع العملاء: وتنتج تلك الأزمة من عدم قدرة المنظمة على توصيل رسالتها إلى عملائها، مما يترتب عليه تكوين صورة ذهنية سلبية عن المنظمة تؤدى إلى ضعف جسور الثقة بين المنظمة وعملائها، وهو ما يحتاج إلى مزيج ترويجى جديد.  
✚ الأزمات الخاصة بالتوزيع: وهو ما يعنى فشل المنظمة فى تحقيق أحد المنافع التي يسعى إليها التسويق وهي المنافع المكانية، وذلك من خلال ضعف شبكات التوزيع التي تعتمد عليها المنظمة.

✚ أزمات الإمداد: تعد مصادر الإمداد أحد مسببات نجاح المنظمة أو فشلها، فإذا حدث إنخفاض فى قدرة مصادر الإمداد على توفير إحتياجات المنظمة فى التوقيت المناسب، فإن ذلك سيؤدى إلى دخول المنظمة فى أزمة، وتسعى المنظمة إلى تفادى هذه الأزمة من خلال بناء تحالفات استراتيجية مع مصادر الإمداد أو إتباع استراتيجية التكامل الخلفى.

#### ٧/١/٢ إدارة الأزمات التسويقية ( المفهوم، المراحل)

يقصد بإدارة الأزمات التسويقية اتخاذ كافة التدابير اللازمة لتجنب حدوث الأزمة أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Lusia, 2013)، فى حين ينظر (Grundey, 2009) إليها على أنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

ومن ثم يمكن القول بأن إدارة الأزمات التسويقية تبنى على فكرة التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً من خلال القراءة الجيدة للمؤشرات والأحداث الحالية، سواء فيما يتعلق بالسوق واتجاهاته، أو العملاء وسلوكهم ومدى التغيير في الأذواق والتفضيلات الخاصة بهم، وكذلك الاتجاهات الحالية للإقتصاد الذى تعمل فيه المنظمة سواء بالهبوط أو الإرتفاع بما يؤثر على القوة الشرائية للعميل، وأيضاً لا يمكن تجاهل حالة الإستقرار السياسى للدولة لما لها من تأثير متبادل على الحالة الإقتصادية، ومن ثم تستطيع المنظمة من خلال المتابعة الدائمة لما يحدث سواء داخل المنظمة أو خارجها بناء السيناريوهات التى تمكنها من التعامل مع الأزمات التسويقية فى حالة حدوثها، وذلك إذا كان السبب الرئيسى فيها يخرج عن سيطرة المنظمة، أو تجنب حدوثها إذا كانت مسبباتها تقع داخل نطاق السيطرة الخاص بالمنظمة.

تهدف المنظمة من إدارة الأزمات التسويقية إلى تحقيق مجموعة من المنافع، والتي يتمثل أهمها فيما يلى (Aljuhmani, Emeagwali, 2017): وضع قائمة بأهم المخاطر والتهديدات المتوقعة سواء كانت تتصل بالتسويق بشكل مباشر أو غير مباشر، تصميم نظم الإنذار المبكر والتي تمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات الوقائية التى تمنع حدوث الأزمة، تحديد خطة الإتصالات التى ستعتمد عليها المنظمة فى حالة حدوث الأزمة مع كافة الأطراف المعنية، تقليل حالة التخبط والعشوائية التى تصاحب حدوث الأزمة، تحقيق الكفاءة فى إستغلال الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة، حسن إستغلال الفرص التى تصاحب موجات الأزمة.

تمر الأزمات التسويقية بمجموعة من المراحل والتي تتمثل فيما يلى: (Park, 2016, Lusia, 2013, Ang, 2000).

١- إشارات الإنذار المبكر: توجد مجموعة من المؤشرات التى تظهر قبل حدوث الأزمة، والتي تمثل مقدمات لحدوثها، ولعل تقدير أو تجاهل تلك المؤشرات من أهم ما يميز منظمة عن غيرها، وتعد شكاوى العملاء بمثابة مؤشرات يرسلها العملاء للمنظمة للإخبار بأن هناك شيئاً ما خطأ، من هنا يجب على المنظمة التعامل مع تلك المؤشرات بشيء من الحذر ومحاولة التعرف على مسبباتها، والتي ربما ترجع إلى نقص المعلومات أو عدم الوفاء بالوعد أو غيرها من الأسباب التى تم توضيحها مسبقاً.

٢- الإستعداد والوقاية: ترتبط تلك المرحلة ارتباطاً وثيقاً بالمرحلة السابقة، حيث يساعد التنبؤ بالأزمات التسويقية على دعم المنظمة من أجل وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة، ومن ثم إتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات أو تقليل أثارها فى حالة حدوثها.

٣- الإحتواء: تعد تلك المرحلة بمثابة الإمتداد الطبيعى للمراحل السابقة، حيث إن فشل المنظمة فى التعامل مع المراحل السابقة يؤدي إلى أن تصبح الأزمة أمر واقع، ومن ثم يجب على المنظمة محاولة تقليل الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك من خلال بذل كافة الجهود التى تعمل على إحتواء الأزمة وعدم توسيع نطاقها.

٤- إستعادة النشاط: تسعى المنظمة خلال تلك المرحلة إلى الرجوع إلى المسار الطبيعى للنشاط كما كان قبل حدوث الأزمة، وذلك من خلال محاولة توظيف كافة الأصول والإمكانات المتاحة من أجل العودة إلى نقطة ما قبل الأزمة.

٥- التعلم: وهى مرحلة دراسة المسببات وتحليل التجارب للإستفادة منها، حتى لا تقع المنظمة فيها مستقبلاً، حيث تعد التجارب السابقة من أهم المرجعيات التى تعتمد عليها المنظمة فى إدارة الأزمات التسويقية.



## ٢/٢ الدراسات السابقة

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى نوعين: الأولى وتتناول شكاوى العملاء، والثانية وتتناول الأزمات التسويقية، وفيما يلي تناول كل منهما بشيء من التفصيل:

### ١/٢/٢ الدراسات الخاصة بشكاوى العملاء

استهدفت دراسة (Cho, etal, 2002) التعرف على كيفية إدارة الشكاوى الإلكترونية، وذلك بالتطبيق على ثلاثة مواقع عامة في أمريكا، حيث تهتم تلك المواقع بأي شكاوى عامة سواء في مجال المنتجات أو الخدمات، وذلك من خلال تحليل عدد ٥٠٠ شكوى تم اختيارها من المواقع الثلاث، وقد تبين من نتائج التحليل أن الشكاوى الإلكترونية تتأثر بتصميم الموقع، وسياسات التشغيل، بالإضافة إلى أن الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء تعد أحد المحددات الأساسية للتفوق التنافسي في مجال التجارة الإلكترونية.

من ناحية أخرى قام كل من (Bosch, Enriquez, 2005) بدراسة تهدف إلى الربط بين ممارسات الجودة الشاملة وبين شكاوى العملاء، وذلك بالتطبيق على شركة الطيران الأمريكية Latin Air، وقد تبين من نتائج الدراسة أن شكاوى العملاء يجب أن توجه ممارسات الجودة الشاملة وذلك لأنها أحد المصادر الرئيسية للتحسين المستمر والتعلم التنظيمي.

بينما حاول (Tronvoll, 2008) دراسة سلوك شكاوى العملاء في قطاع الخدمات، وقد تبين من النتائج أن شكاوى العملاء تساعد على إلقاء الضوء على المشاكل الداخلية، ومن ثم تساعد على تحسين الخدمات المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العملاء على الشكوى في حالة عدم الرضا عن الخدمات المقدمة، لأن الامتناع عن الشكوى يعمل على فقدان التدرجي للعملاء في الأجل الطويل، ومن ثم انخفاض الأرباح.

من ناحية أخرى يرى (Meng etal, 2010) أن سلوك شكاوى العملاء يختلف باختلاف الخلفية الثقافية للعميل، حيث يميل المستهلك الكوري إلى استخدام القنوات التي بها نوع من الخصوصية في تقديم شكواه، بينما يميل المستهلك الأمريكي إلى استخدام القنوات العامة مثل استخدام الصوت العالي في التعبير عن شكواه أمام عامة الناس.

في حين قام (Uusitalo, etal, 2011) بدراسة للتعرف على مسببات الشكوى، طبقت على شركة House Tech وهي إحدى الشركات التي تعمل في مجال الأدوات المنزلية والتي تمتلك ٨ فروع في شمال أوروبا، وتحقق أرباح سنوية تقدر بحوالي بليون يورو في السنة، ويعمل بها حوالي ٢٥٠٠ عامل، وتم اختيار مراكز التوزيع المباشر في فنلندا لتطبيق الدراسة، وقد تبين من نتائج الدراسة أن الشركة تمتلك نظام للتعامل مع شكاوى العملاء، والذي تبين من خلاله أن ١٧% من الشكاوى كانت إيجابية وساهمت في حل العديد من المشكلات، وتم تقسيم مسببات الشكاوى إلى عدة أنواع بعضها يرجع إلى ضعف العمليات الخاصة بالتصنيع وتمثل حوالي ١٠% من الشكاوى، وأخرى بسبب نظم العمل وتمثل حوالي ٤٠%، أما النسبة الباقية فترجع إلى العمليات الخارجية مثل النقل والتوزيع وتمثل النصيب الأكبر وهو ٥٠%.

بينما حاول (Filip, 2013) التعرف على مدى الاستفادة من شكاوى العملاء في تحسين الأداء، وتبين من نتائج الدراسة أن تجاهل شكاوى العملاء يقود إلى تكوين صورة سلبية عن المنظمة، والتي لا يقتصر تأثيرها فقط على العملاء الحاليين وإنما يمتد إلى العميل المحتمل من خلال ما يتم نقله من شخص لآخر، ومن ثم فإن شكاوى العملاء تعد فرصة يمنحها العميل للمنظمة لتصحيح الأخطاء الموجودة وتجنب حدوثها في المستقبل، بالإضافة إلى ما سبق فإن الدراسة كشفت عن أن التعامل مع شكاوى العملاء يساعد على استمرار العلاقة مع العملاء وفقا لإستجابات ٩٥% من العملاء.

في حين كشفت دراسة (Badghis,etal,2015) مدى الإختلاف بين السعوديين والجنسيات الأخرى في السعودية من حيث سلوك الشكوى، وذلك بالإعتماد على مزيج من الطرق المستخدمة في جمع البيانات وهي الحفقات النقاشية والمقابلات والملاحظة، وذلك بالتطبيق على مستهلكي السلع الإلكترونية في جدة، وتم اختيار هذا المكان باعتباره المركز التجاري الأساسي في السعودية، كما يبلغ عدد سكانه حوالي ٣ مليون فرد، وقد تبين من النتائج أن غير السعوديين يحرصون بشكل أكثر على قراءة كافة التعليمات الخاصة بالشكاوى باعتباره يقيم في بلد أجنبي، أما السلوك السعودي فيميل إلى الهدوء أو الغضب حسب طبيعة الموقف، وذلك على عكس غير السعوديين الذين يميلون إلى التعبير عن شكواهم بكل إحترام لأنهم يرغبون في التعامل بهذه الطريقة.

إضافة إلى ما سبق قام (Gambetta,etal,2015) بدراسة للتعرف على كيفية إدارة شكاوى العملاء ومدى تأثيرها على المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وذلك بالتطبيق على البنوك الموجودة في إسبانيا وعددها ٦٣ بنك بالإضافة إلى ١٦ مؤسسة ائتمانية، وقد تبين من النتائج أن إدارة الشكاوى تعد محدد أساسي للمخاطر التي يتعرض لها البنك، وكذلك تعد الطريقة التي تتبناها البنوك في التعامل مع الشكاوى أحد العوامل المؤثرة على رضا العميل وولائه للتعامل مع البنك.

من جانب آخر قام (Mensah,2016) بدراسة للتعرف على مدى فعالية النظم المستخدمة في معالجة شكاوى العملاء ومدى تأثيرها على نوايا إعادة الشراء، وذلك بالتطبيق على البنك الوطني في غانا، وإشتمل مجتمع الدراسة على كل من العملاء والمديرين، وقد تبين من نتائج الدراسة أن العملاء غير راضين عن طريقة تعامل البنك مع الشكاوى، وأنهم يميلون إلى نقل هذا الإنطباع إلى الآخرين، ولذلك توصى الدراسة بضرورة وضع آلة بجانب ماكينات الصراف الآلى بحيث تسمح للعميل بتقديم شكواه بسرعة ويسر.

واستهدفت دراسة (Blondal,2017) التعرف على سلوك شكاوى العملاء على صفحات العلامات التجارية على مواقع التواصل الإجتماعى & Facebook Twitter، وتم إختيار ٨ علامات تجارية بعضها في مجال الإتصالات وأخرى في مجال الطعام وثالثة في مجال تجارة التجزئة، وذلك من خلال تحليل المحتوى لعدد ٥٠٠ بوست سواء كانت في شكل صورة أو تعليق أو نص، وقد تبين من النتائج أن ٣٥% من التعليقات تمثل شكاوى، بالإضافة إلى أن معظم تلك الشكاوى موجه إلى قطاع المطاعم والوجبات السريعة، وبلغت نسبة إستجابة الشركات لتلك الشكاوى حوالي ٨٨.٢% طالما أنها موجودة على صفحة الشركة على مواقع التواصل الإجتماعى، بينما تقل نسبة الإستجابة إذا كانت الشكاوى موجودة على الصفحة الرئيسية لمواقع التواصل الإجتماعى.

وفي سياق متصل يضيف (Isoriate,2017) بعض الخصائص التي يجب أن يتسم بها نظام شكاوى العملاء حتى يؤتى ثماره وهي: (١) يجب أن تستمع المنظمة إلى شكوى العميل بشكل جيد. (٢) وضع إجراءات ميسرة لتقديم الشكوى، والتي يجب أن تكون واضحة للعملاء والعاملين. (٣) تدريب العاملين على كيفية التعامل مع شكاوى العملاء. (٤) التأكد من مدى رضا العميل عن الحلول التي تم تقديمها. (٥) إعتبار الشكاوى بمثابة مرجع للمنظمة عند إعادة صياغة السياسات التي توجه عمل المنظمة، أو بمعنى آخر تكون الشكاوى أداة للتعلم التنظيمي.

من ناحية أخرى حاول (Stevens,etal,2018) وضع نموذج لإدارة الشكاوى الإلكترونية، والذي يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: التوقيت، الشفافية، الثقة، حيث يشير الأول إلى التوقيت المناسب للتعامل مع الشكاوى، حتى لا يتم إعطاء فرصة لإنتشارها بشكل يسيء إلى سمعة المنظمة، وخاصة مع سرعة تداول المعلومات على شبكات التواصل الإجتماعى، بينما يتضمن العنصر الثانى (الشفافية) الرد على كافة شكاوى العملاء وكذلك التعليقات الواردة عليها من العملاء دون إستثناء، أما العنصر الثالث فيتعلق بطريقة الإستجابة، والتي يجب أن تكون في إطار أخلاقى يساعد على توطيد العلاقة بين المنظمة وعملائها.

في حين حاول كل من (Bengul, Yilmaz, 2019) التعرف على تأثير الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء على الأداء مع الأخذ في الحسبان ولاء العميل كمتغير بسيط، وذلك بالتطبيق على البنوك الخاصة في تركيا، وتمثلت وحدة المعاينة في المديرين والذي يبلغ عددهم ٢٠٠ مدير في أربعة بنوك، واعتمد الباحثان على ثلاثة متغيرات للتعبير عن إدارة شكاوى العملاء وهي: وضع معايير للشكاوى، التمكين، الوضوح. وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الخاصة بالشكاوى تؤثر سلباً على كل من ولاء العميل وأداء المنظمة، بينما يؤثر التمكين بشكل إيجابي على كل من الولاء والأداء، أما الوضوح فيؤثر بشكل إيجابي على الولاء ولا يؤثر على الأداء.

٢/٢/٢ الدراسات الخاصة بالأزمات التسويقية

تناول (Sirkin, etal, 2011) بعض الجدارات التي يجب توافرها في المديرين القادرين على إحداث نوع من التغيير عقب الأزمات التسويقية وهي: (١) القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة عند تحليل المشكلات والمواقف. (٢) القدرة على تحديد المنظور الصحيح للتعامل مع الأزمات. (٣) تأهيل وتدريب فريق العمل القائم على إدارة الأزمات التسويقية. (٤) توافر مهارات الإتصال.

من ناحية أخرى قامت (كميلية، ٢٠١٤) بدراسة للتعرف على دور نظم المعلومات التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية، وذلك بالتطبيق على مؤسسة الإتصالات بالجزائر، وقد تبين من النتائج أن ما توفره نظم المعلومات التسويقية من معلومات تساعد على التنبؤ بالأزمات التسويقية، ومن ثم بناء السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمات في حالة حدوثها.

بينما حاول (Jeon, Baeck, 2016) التعرف على درجة التحول في سلوك واتجاهات المستهلك في حالة الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المنظمة، وذلك بالتطبيق على شركتي Samsung & LG، وفرقت الدراسة بين نوعين من الأزمات التسويقية الأولى وتتعلق بالمنظمة والتي تنتج من عيوب في المنتجات أو خلل في عملية التصنيع أو نقص خبرة المنظمة، والثانية تتعلق بالعلاقة بين المنظمة والمجتمع، أو ما يسمى بالمسؤولية الإجتماعية للمنظمة، وقد تبين من النتائج أن درجة التحول في السلوك تكون أقل سلبية في النوع الأول عن الثاني.

في حين قام (Ruan, 2016) بدراسة للتعرف على مدى تأثير الولاء للعلامة التجارية على المنظمة في أوقات الأزمات، وذلك بالتطبيق على ثلاث شركات في أمريكا هي: apple, bluebell, coca-cola، وقد تبين من النتائج أن الولاء للعلامة التجارية يصبح سلاح ذو حدين، حيث إنه يجعل العميل في موقف مساند للمنظمة في أوقات الأزمات، في حين يصبح الولاء ذو تأثير سلبي على المنظمة لأنه يرى أن المنظمة قد فشلت في تحقيق توقعاته.

إضافة إلى ما سبق قام (عبدالله، جميل وآخرون، ٢٠١٧) بدراسة للتعرف على تأثير القدرات التسويقية والذكاء التسويقي على إدارة الأزمات التسويقية، وتمثلت أبعاد القدرات التسويقية في: بحوث التسويق، تطوير المنتجات الجديدة، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وذلك بالتطبيق على شركة كورك للإتصالات، وقد تبين من النتائج أن القدرات التسويقية تساهم في تفسير التغيير في المتغير التابع (الأزمات التسويقية) بنسبة ٣٢.٦%.

بالإضافة إلى ما سبق قام (Salvador, etal, 2017) بدراسة تأثير إدارة الأزمات على صورة العلامة التجارية في أذهان العملاء، وذلك بالتطبيق على قطاع المطاعم في البرازيل، وقد تبين من النتائج أن الأزمات التسويقية أدت إلى تخفيض المبيعات بنسبة ٦٠% والحصة السوقية بنسبة ٥%، ولذلك تقوم أغلب الشركات بتخفيض السعر في أعقاب الأزمات كأحد أساليب التعديل في الحملات التسويقية.

من ناحية أخرى قام كل من (Salvador, Ikeda, 2018) بمحاولة التعرف على دور المعلومات في إدارة الأزمات التسويقية للعلامات التجارية، وذلك بالإعتماد على المدخل الكيفي من خلال المقابلات المتعمقة مع مديري التسويق في عدة قطاعات هي: التعليم، مستحضرات

التجميل، الطعام، الصناعات التكنولوجية، وقد تبين من النتائج أن إدارة الأزمات التسويقية لا تتوقف على مدى توافر المعلومات أو كفايتها بقدر ما تتأثر بقدرة المديرين على التعامل مع المعلومات والتي تختلف من مدير لآخر، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمات التسويقية تحتاج إلى التكامل بين نظم المعلومات الداخلية والخارجية حتى يستطيع القائمين على إدارة الأزمات التسويقية تحديد الجيد للمشكلات، ومن ثم التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

في حين استهدف (Jang,etal,2018) التعرف على مدى فعالية استراتيجية الإعلان التي تسعى إلى التشهير بمنتجات الشركة عقب حدوث الأزمات، والتي غالبا ما تأتي من المنافسين، وذلك بالتطبيق على بعض الشركات الأمريكية، وقد تبين من النتائج أن تأثير الإعلان ضعيف على المستهلك سواء للشركة الضحية أو الشركة المنافسة، وذلك لإنخفاض ثقة المستهلك في الإعلان في الفترة التي تلي حدوث الأزمات التسويقية.

بينما حاول (Kim,etal,2019) دراسة تأثير تخفيض السعر على أداء الفنادق بعد الأزمات، وذلك بالتطبيق على مدينة هوستن الأمريكية، والتي تشتمل على ٨٤ ألف حجرة فندقية، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية تخفيض سعر الخدمة ربما تخفف من الخسارة المتعلقة بنسب الإشغال إلا إنها لا تقلل من الخسارة الكلية، أو بمعنى آخر يعمل تخفيض السعر على تأخير حدوث الخسارة سواء المتعلقة بنسب الإشغال أو حجم الإيرادات.

بناء على ما تم عرضه من الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تركز غالبية الدراسات السابقة المتعلقة بشكاوى العملاء على دراسة سلوك العملاء فيما يتعلق بالشكاوى، حتى تتمكن الشركات من تصنيف العملاء وفقا لذلك.
- غالبية الدراسات التي أجريت ركزت على قطاع الخدمات، مع ندرة الدراسات التي طبقت على السلع، ولعل ذلك يرجع إلى ارتباط الخدمة بمقدمها، ومن ثم فإن أغلب الشكاوى تتعلق بطريقة التعامل من قبل مقدم الخدمة.
- حاولت كافة الدراسات الربط بين شكاوى العملاء ورضا نهم عن المنظمة ومنتجاتها، مع تركيز البعض على الربط بين شكاوى العملاء والأداء التنظيمي.
- تطرقت الدراسات السابقة في جانب منها إلى التعرف على مدى تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية على سلوك العملاء فيما يتعلق بالشكاوى.
- لم يبذل جهد كاف من جانب الباحثين للتعرف على دور العنصر البشري في إدارة شكاوى العملاء، على الرغم من أنه المحور الأساسي للحكم على مدى فعالية نظام شكاوى العملاء.
- غالبية الدراسات التي تناولت الأزمات التسويقية ركزت على ما يحدث بعد الأزمة سواء من خلال التعرف على التحول الذي يحدث في سلوك العميل وولائه للمنظمة، أو الجدارات التي يجب أن يتمتع بها المديرين للتعامل مع الأزمات، أو التعديل الذي يمكن أن يحدث في المزيج التسويقي لمعالجة آثار الأزمة.
- لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين شكاوى العملاء و التنبؤ بالأزمات التسويقية، وهو ما يمثل مضمون الفجوة البحثية التي يحاول الباحث تغطيتها، وخاصة في مجال المنتجات الغذائية، والذي يعد عرضه للعديد من الأزمات التسويقية، وذلك لأنه يتعلق بالصحة العامة للمستهلك.

### ٣- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة الإستطلاعية من أجل التعمق في أبعاد مشكلة البحث ومتغيراته، وخاصة في قطاع المنتجات الغذائية حيث إن العمل داخل هذا القطاع له طبيعة خاصة، لأنه يتعلق بالأمن الغذائي للمواطنين، ومن ثم يجب أن يلقي درجة عالية من الدقة في التعامل مع شكاوى العملاء، وفيما يلي عرض مختصر لأهداف هذه الدراسة، وأساليب جمع البيانات الخاصة بها، وكذلك النتائج التي توصلت إليها.

#### ١/٣ أهداف الدراسة

إستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على:

- طبيعة العمل في قطاع المنتجات الغذائية، وهيكّل المنافسة المحلية والعالمية لسوق الغذاء في مصر

- الواقع العملي لشكاوى العملاء في شركات المنتجات الغذائية

- مدى إدراك المسؤولين لأهمية شكاوى العملاء بالنسبة للشركات.

- الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء داخل هذا القطاع

- دور شكاوى العملاء في التنبؤ بالأزمات التسويقية

#### ٢/٣ أسلوب الدراسة الاستطلاعية

إعتمد الباحث في إجراء الدراسة الإستطلاعية على أسلوبين هما:

#### ١/٢/٣ الدراسة المكتبية

إستهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتتمثل

أهم هذه البيانات فيما يأتي: مفهوم شكاوى العملاء، كيفية التعامل مع شكاوى العملاء، دور شكاوى العملاء في التنبؤ بالأزمات التسويقية.

اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والمقالات، والنشرات، والدوريات، والرسائل العلمية، ومن أمثلة ذلك ما يأتي:

(Tronvoll, 2008, Kari, etal, 2008, Meng, etal, 2010, Souiden, Ladhari, 2011, Masou, Mohammad, 2013, Filip, 2013, Badghish, etal, 2015, Mensah, 2016)

#### ٢/٢/٣ المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد (٧١) مقابلة مع أنماط مختلفة من المسؤولين داخل قطاع المنتجات الغذائية (مدير تسويق، خدمة عملاء، إدارة الأزمات)، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تغطي النقاط الآتية:

- مدى إدراك القائمين على إدارة شركات المنتجات الغذائية لأهمية شكاوى العملاء

- دور شكاوى العملاء في التنبؤ بالأزمات التسويقية

- مدى الإختلاف بين شركات المنتجات الغذائية من حيث طريقة إدارة شكاوى العملاء

#### ٣/٣ نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، إنتهت الدراسة الإستطلاعية

إلى ما يأتي:

- وجود شبه إتفاق فيما بين المسؤولين على أهمية شكاوى العملاء، بإعتبارها أحد المصادر الأساسية للرقابة وتصحيح المسار.

- زيادة حدة المنافسة في السوق المحلي خاصة بعد دخول الشركات متعددة الجنسية إلى السوق، مما يلقي على عاتق الشركات ضرورة الإهتمام بشكاوى العملاء.

- على الرغم من إقتناع غالبية المسؤولين بأهمية شكاوى العملاء، إلا أن الواقع العملي يشير إلى قصور في الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء، وخاصة في الشركات المحلية، ويرجع ذلك غالباً إلى ضعف كفاءة العاملين في هذا المجال، بالإضافة إلى أن معظم شركات المنتجات الغذائية المصرية تعمل بمنطق رد الفعل لما تقوم به الشركات متعددة الجنسية، ويرجع الباحث ذلك إلى أنه مازالت هناك شركات تتبنى فلسفة البيع وليس التسويق.

- وفيما يتعلق بموقع وحدة شكاوى العملاء في الهيكل التنظيمي، فإن البعض يمارسها من خلال تبعيتها إلى بعض الوحدات الأخرى، والتي غالباً ما تكون التسويق، أما من حيث الواقع العملي فإن كل الشركات تخصص رابط إلكتروني على موقعها لشكاوى العملاء، وبعضها يحتفظ بصناديق خاصة في فروعها المختلفة مخصصة لتلقى شكاوى العملاء، بالإضافة إلى حرص بعض الشركات على تدوين البيانات التي تمكن العملاء من تقديم شكاوهم على الغلاف الخاص بالمنتجات التي تقدمها، أو الأسطول الذي تملكه للقيام بعملية التوزيع، والبعض الآخر يفعل ذلك من أجل إستيفاء النواحي الشكلية دون أن يكون لها تأثير في الواقع.

- وجود شبه إتياف فيما بين المسؤولين على أن شكاوى العملاء تعد مصدراً أساسياً في الحصول على المعلومات التي تعبر عن تقييم العميل للمنظمة ومنتجاتها، ومن ثم فإن سجل الشكاوى يعتبر بمثابة مؤشرات مبدئية إذا تم تجاهلها فإنها تتحول إلى أزمات تسويقية.

#### ٤ - مشكلة وتساؤلات البحث

تمثل الصناعات الغذائية القوام الرئيسي لأي مجتمع، حيث تساهم في تحقيق الأمن الغذائي والإكتفاء الذاتي لأي مجتمع، كما أنها تساهم في زيادة معدل النمو الإقتصادي من خلال حجم الصادرات وعدد العمالة التي تنتمي إلى هذا القطاع، حيث يعمل به ما يقرب من مليون عامل (غرفة الصناعات الغذائية، ٢٠١٨).

وتتعرض الشركات التي تنتمي إلى هذا القطاع بإعتباره يمس الصحة العامة للعديد من الإنتقادات والإشاعات خاصة بعد ظهور وسائل التواصل الإجتماعي، والتي تساهم في إنتشار المعلومات عبر قطاع واسع من المستهلكين خلال دقائق، وتتعلق تلك الأخبار عادة بعدم سلامة المواد الخام، وكذلك ما يحمله المنتج من أخطار على الصحة العامة، وعدم مطابقته للمواصفات الخاصة بعملية الإنتاج، وهو ما يعني أن تلك الشركات تواجه بالكثير من الشكاوى والتي تثير حالة من الذعر لدى المستهلك طالما أنها تتعلق بالصحة العامة، وهو ما يؤثر على الصورة العامة للشركات. والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تستقبل تلك الشركات شكاوى العملاء؟ وهل تعتبرها حق أصيل للعميل أم تعتبرها نوع من الإتهام الذي يقابل بحالة من السخط والإنكار؟ وتوجد بعض الأمثلة للشركات التي تنتمي إلى قطاع المنتجات الغذائية، والتي تعرضت للعديد من الشكاوى وتم مقابلتها بحالة من السخط والامبالاة ومنها: شكوى أحد المواطنين بأن طفلة وجدت مسمار في شيكولاته كادبوري وقام بتحرير محضر بالواقعة في عام ٢٠١٦ (جهاز حماية المستهلك، ٢٠١٨).

كذلك وردت شكوى لجهاز حماية المستهلك برقم ١٦٧٥٨٢ من أحد المستهلكين تفيد بأن شركة أمريكانا المالكة لبييتزا هت قامت بتضليل المستهلك من خلال إعلان سعر ٩٩ ج للمنتج، وبعد طلبه تبين أن سعر المنتج ١٢٦.٥ ج، وتم التواصل مع الممثل القانوني للشركة وأفاد بأن الأسعار قد تغيرت ولم يحضر ما يثبت ذلك، ومن ثم تم إحالة الواقعة للنيابة نتيجة مخالفة نص المادة ٦٧ لسنة ٢٠٠٦ من قانون حماية المستهلك. كما قام جهاز حماية المستهلك بإعداد كميات كبيرة من شيكولاته سنكرز من الأسواق بسبب إكتشاف قطعة بلاستيك في أحد العبوات (جهاز حماية المستهلك، ٢٠١٨).

من ناحية أخرى قام أحد المستهلكين بالاتصال بشركة إندومي لتقديم شكوى تفيد بوجود أجزاء حشرات داخل الكيس، وقابل مستقبل الشكوى ذلك بنوع من السخرية، وقال سوف يتم إرسال مندوب من الشركة للتحقق من ذلك، ولم يتم إرسال أحد على الرغم من مرور عام ونصف على هذه الواقعة (مقابلة مع أحد العملاء).

وفى سياق متصل قامت شركة لاكتاليس الفرنسية وشريكها المحلية في مصر في منتصف ديسمبر من عام ٢٠١٩ بالإعلان عن استدعاء ١٢ مليون علبة حليب ومنتجات غذائية من ٨٣ دولة منها مصر، بعد ما تبين وجود بكتيريا السالمونيا وهى عبارة عن جرثومة عضوية تسبب الكثير من الأمراض خاصة لدى الأطفال، وجاء ذلك نتيجة الشكاوى التي قام بها العديد من الأسر نتيجة إصابة أطفالهم بالأمراض نتيجة تناول حليب الشركة الفرنسية (www.lactalis.com/2019).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن مشكلة البحث تتمثل فى قصور الرؤية لدى العديد من الشركات فيما يتعلق بشكاوى العملاء، والتي تعتبرها نوع من الإتهام للقائمين على إدارة تلك الشركات، دون أن تدرك أن الشكاوى تمثل فرصة يمنحها العميل للشركة لتصحيح المسار الخطأ، ومن ثم فإنها تمثل مؤشرات مبدئية لحدوث أزمات مستقبلية إذا تم تجاهلها، أو بمعنى آخر التعامل مع العملاء بمنظور الصفقات التي يركز على تحقيق الأرباح فى الأجل القصير على حساب دعم العلاقات مع العملاء فى الأجل الطويل، وهو ما يمثل بداية النهاية لحياة الشركة نتيجة الصورة السلبية التي يحملها العملاء عنها. وفى ضوء ذلك يمكن ترجمة مشكلة البحث فى مجموعة من التساؤلات والتي تتمثل فيما يلى:

- ١- ما مدى إدراك المسؤولين لأهمية شكاوى العملاء فى شركات صناعة المنتجات الغذائية فى مصر، ومدى إختلاف ذلك باختلاف نوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة (قطاع أعمال عام - قطاع خاص - قطاع متعدد الجنسية)؟
- ٢- ما هى الطريقة التى تدار بها شكاوى العملاء داخل شركات صناعة المنتجات الغذائية وما مدى إختلافها باختلاف نوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة (قطاع أعمال عام - قطاع خاص - قطاع متعدد الجنسية)؟
- ٣- ما هى طبيعة العلاقة بين الطريقة التى تدار بها شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية؟

## ٥- أهداف البحث

- يتمثل الهدف العام للبحث فى التعرف على دور شكاوى العملاء فى التنبؤ بالأزمات التسويقية فى قطاع المنتجات الغذائية فى مصر، وعلى وجه التحديد يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلى:
- ١- التعرف على مدى إدراك المسؤولين لأهمية شكاوى العملاء فى شركات صناعة المنتجات الغذائية فى مصر، ومدى إختلاف ذلك باختلاف نوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة (قطاع أعمال عام - قطاع خاص - قطاع متعدد الجنسية).
  - ٢- الكشف عن الطريقة التى تدار بها شكاوى العملاء داخل صناعة المنتجات الغذائية ومدى إختلاف ذلك باختلاف نوع القطاع الذى تنتمى إليه الشركة (قطاع أعمال عام - قطاع خاص - قطاع متعدد الجنسية).

٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية.

## ٦- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال ما يلي :

- جعل الشركة في وضع الإستعداد الدائم للإستجابة لإحتياجات العملاء من خلال التحليل الدائم لشكاوى العملاء، خاصة مع اشتداد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغيير التكنولوجي، والتي تجعل إحتياجات العميل في وضع دائم التغيير.
- توفير مؤشرات الإنذار المبكر التي تنبؤ بحدوث أزمات تسويقية في الفترات المقبلة إذا ما تم تجاهل شكاوى العملاء
- تساعد شكاوى العملاء على تحديد موقع الشركة مقارنة بالمنافسين لها، وخاصة أن العميل حينما يشكو فإنه يكون على علم بما يفعله المنافسين.
- زيادة إحتتمالات بقاء الشركة في السوق وتفادى حدوث أزمات تسويقية إذا ما تم معالجة شكاوى العملاء بشكل مستمر ،حيث إن إهمالها يؤدي تحول العملاء إلى المنافسين ،وكتابة سيناريو النهاية لحياة الشركة .
- تعد شكاوى العملاء مصدراً مهماً لتوفير المعلومات التي تمكن الشركة من تحديد مدى قدرتها على تحقيق توقعات العملاء ،وفى حالة الإخفاق فى تحقيق ما كان يصبو إليه العميل من إشباعات نتيجة شراء المنتج، فإنه يعطى الشركة فرصة أخرى لتصحيح المسار الخطأ ،وذلك من خلال إعادة النظر فى الإستراتيجيات التي تتبعها والتي يجب أن تكون مبنية على توطيد العلاقة مع العميل وليس الربح قصير الأجل.

## ٧- فروض البحث

تتمثل فروض البحث فيما يأتي :

١. لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسئولين فى قطاع المنتجات الغذائية فى مصر ( مدير تسويق،مسئول خدمة عملاء،مسئول إدارة الأزمات ) نحو أهمية شكاوى العملاء باختلاف نوع الشركة (قطاع : أعمال عام - خاص - متعدد الجنسية).
٢. لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسئولين فى قطاع المنتجات الغذائية فى مصر ( مدير تسويق،مسئول خدمة عملاء،مسئول إدارة الأزمات ) نحو طريقة إدارة شكاوى العملاء باختلاف نوع الشركة (قطاع : أعمال عام - خاص - متعدد الجنسية).
٣. لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين طريقة إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ

بالأزمات التسويقية

## ٨- منهجية البحث

### ١/٨ أسلوب البحث

يقوم البحث على ثلاثة إعتبرات أساسية وهى: الإعتبرات النظرية والتي تربط بين موضوع البحث والنظريات التي تناولت هذا الموضوع ،وفى هذا الإطار يوجد منهجين للتفكير هما: منهج الإستنباط والإستقراء،وفيما يتعلق بموضوع البحث، فإن الباحث إعتد على منهج الإستنباط والذي يحاول التأكد من مجموعة من الإفتراضات التي تأخذ شكل علاقات أو إختلافات تم إستنباطها من النظريات التي تناولت موضوع شكاوى العملاء.أما فيما يتعلق بالإعتبر الثاني



فيرتبط بالإعتبرات المعرفية أو طريقة الحصول على المعرفة والتي تأخذ أحد الأشكال الثلاث التالية : الأول والذي يتناسب مع البحث الحالي وهو positivism والتي تتناسب أكثر مع البحوث الكمية التي تعتمد على الاستقصاء لإثبات أو نفي فروض معينة، أما الطريقة الثانية interpretivism والتي تتناسب مع البحوث الكيفية التي تحاول الإستكشاف ومحاولة وضع تفسير لما يحدث وبناء نظرية وفقا لذلك، بينما تُبنى الطريقة الجديدة على محاولة الجمع بين الطريقتين السابقين. يتناول الإعتبر الثالث الإعتبرات الوجودية والتي تتعلق بطريقة النظر إلى الظاهرة أو موضوع البحث، وهل هي واحدة ومتفق عليها أم أنها تختلف من مكان لآخر، أما من حيث مدى ملاءمة أحدهم للبحث الحالي، فإن الباحث يرى أن الطريقة الأولى هي الأنسب والتي تعتبر أن العلم حقيقة متفق عليها، وهذا ما يتناسب مع طبيعة الدراسات الكمية كما هو الحال في موضوع البحث، وذلك من خلال تجميع البيانات بواسطة الإستقصاء وتحليلها لإثبات أو نفي فروض البحث.

## ٢/٨ المتغيرات والقياس

### ١/٢/٨ متغيرات البحث

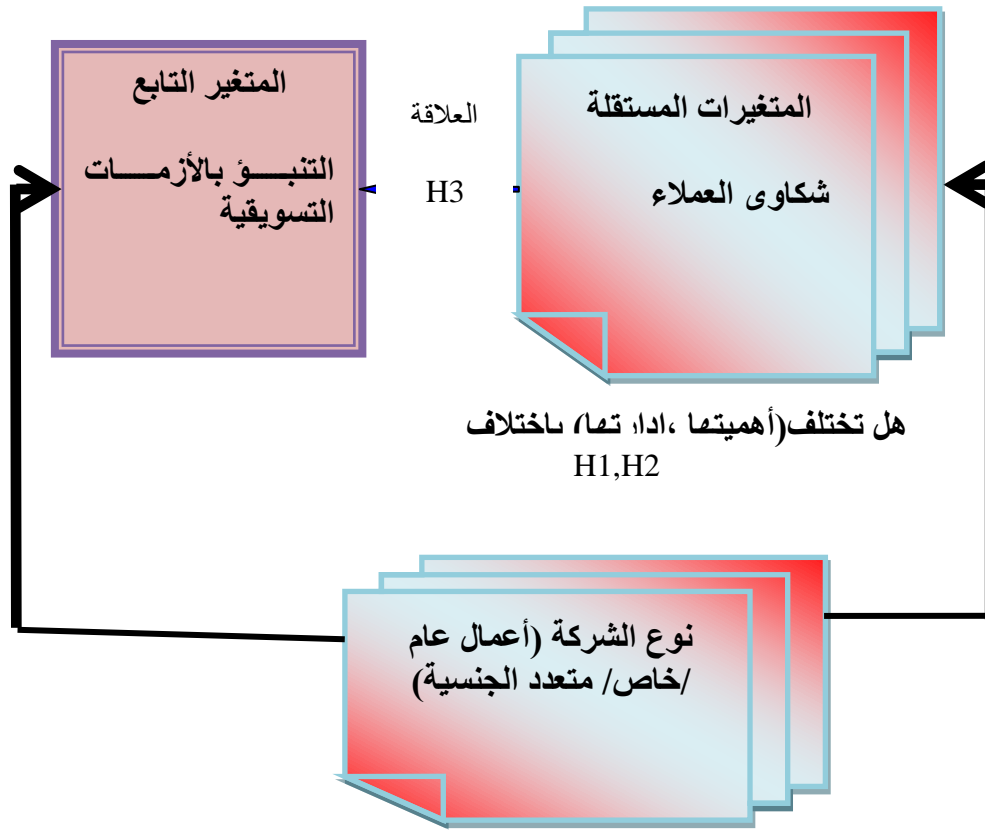
في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه، فإن البحث يتضمن المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في أهمية شكاوى العملاء، طريقة إدارة شكاوى العملاء
  - المتغير التابع: والذي يتمثل في التنبؤ بالأزمات التسويقية
  - المتغيرات الديموجرافية للشركات ( ملكية الشركة)
- يوضح الشكل رقم (٢) العلاقة بين متغيرات البحث، والذي يحتوى على ثلاثة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.

### ٢/٢/٨ أساليب القياس

- مقياس ليكرت: المتدرج من خمس نقاط، حيث أن الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة التامة، بينما الرقم (٥) يشير إلى الموافقة التامة، وذلك لقياس أهمية شكاوى العملاء ، طريقة إدارة شكاوى العملاء، التنبؤ بالأزمات التسويقية ,
- (Uusitalo,etal,2011,Masoud,Mohammad,2013,Filip,2013, Badghish ,etal,2015,Mensah,2016).

- مقياس الخصائص الديموجرافية : وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الإستجابات البديلة لقياس ملكية الشركة، نوع الوظيفة ، سنوات الخبرة .



شكل رقم (٢)  
نموذج وصفى لمتغيرات الدراسة

### ٣/٨ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع شركات صناعة المنتجات الغذائية في مصر، والتي يصل عددها إلى ٩٧ شركة، منها (١٤) قطاع أعمال عام، (٧٠) قطاع خاص، (١٣) متعدد الجنسية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨)

### ١/٣/٨ عينة البحث

تم الاعتماد على طريقة تقريب المدى Rang approximation procedures في حساب عينة البحث، حيث تم أولاً حساب التباين للعينة من خلال المعادلة (١)، ثم حساب حدود الخطأ المسموح به من خلال المعادلة (٢) ثم حساب حجم العينة من خلال المعادلة (٣)، وفيما يلي توضيح ذلك. (Mendenhall & Reinmouth, 1978)

$$\sigma^2 = \frac{R^2}{16} \dots \dots \dots \text{معادلة (١)}$$

حيث أن:

$\sigma^2$ : التباين

$R^2$ : مدى المقياس المستخدم ويتمثل في الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة لمقياس ليكرت الخماسي

$$\sigma^2 = \frac{(5)^2}{16} = 1.5625$$

$$D = \frac{B^2}{4} \dots\dots\dots \text{معادلة (٢)}$$

حيث أن:

D: مقياس لحدود الخطأ المسموح به.

B: حجم الخطأ المسموح به في المقياس المستخدم (٥% من المقياس)

$$D = \frac{(0.05 \times 5)^2}{4} = 0.015625$$

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)D + \sigma^2} \dots\dots\dots \text{معادلة (٣)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

n: حجم العينة.

وتم تطبيق المعادلة السابقة بالنسبة للقطاع العام والخاص ومتعدد الجنسية وتبين منها أن حجم العينة هو ٦٧ شركة موزعة كالتالي (١٣ قطاع عام، ٤٢ خاص، ١٢ متعدد الجنسية)، وتتمثل وحدة المعاينة في مديري التسويق والأزمات ومسؤولي خدمة العملاء في الشركات محل الدراسة، ولهذا يكون إجمالي عدد مفردات العينة ٣٤٤ مفردة، كما بلغت نسبة القوائم الصالحة للتحليل حوالي ٨٨.٦٦% وهو ما يعنى وجود ٣٠٥ قائمة صالحة للتحليل وذلك بعد إستبعاد القوائم الغير صالحة للتحليل ( انظر الجدول رقم ١).

#### جدول رقم (١)

عينة البحث ونسبة الردود في شركات المنتجات الغذائية العاملة في مصر

نوع الشركة	عدد الشركات	مدير التسويق/ مسنول خدمة العملاء/ مدير الأزمات	قوائم لم ترد	قوائم بها استجابات جزئية أو غير مكتملة	القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الردود %
قطاع أعمال عام	١٣	٥٤	٧	٤	٤٣	٧٩.٦٢
قطاع خاص	٤٢	٢٤٣	١٣	٦	٢٢٤	٩٢.١٨
متعدد الجنسية	١٢	٤٧	٩	-	٣٨	٨٠.٨٥
الإجمالي	٦٧	٣٤٤	٢٩	١٠	٣٠٥	٨٨.٦٦

تم إختيار قطاع صناعة المنتجات الغذائية في مصر دون باقي القطاعات للأسباب الآتية: (إدارة التنمية الصناعية، ٢٠١٨، غرفة الصناعات الغذائية، ٢٠١٨) :

- يعد من القطاعات الهامة التي تمتلك تأثيراً مباشراً على حياة الإنسان، ومن ثم فإن أى خطأ من جانب المنظمة ربما يؤدي إلى نهاية حياة الإنسان.
- تعد من المقومات الرئيسية للإقتصاد المصرى، حيث تساهم فى نمو الناتج القومى سواء من خلال حجم الصادرات أو عدد العاملين، حيث بلغت حجم الإستثمارات فى هذا القطاع حوالى ٥٠٠ مليار جنيه، بينما بلغ حجم الصادرات حوالى ٢.٢٨ مليار دولار، فى حين يعمل فى هذا القطاع حوالى مليون عامل.
- يبلغ معدل النمو فى هذا القطاع حوالى ١٠%، ومن المتوقع حدوث زيادة مضطردة فى هذا القطاع نتيجة نمو حجم السكان.

■ توجد مجموعة من المشكلات الموجودة داخل هذا القطاع، والتي تعبر عنها الأرقام، حيث إن ٢٢% من صادرات مصر من المواد الغذائية يتراجع الطلب العالمي عليها، وهو ما يوحى بوجود عدد من المشكلات التي تحتاج إلى بحث للتعرف على مسبباتها .

#### ٤/٨ أساليب تجميع البيانات

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستقصاء، وتم تصميم القائمة بحيث تكون موجهة ومحددة الهدف، أي تدرج تحت نوع القوائم الموجهة والمحددة الغرض، تصنف أسئلة القائمة على أنها من الأسئلة ذات الإستجابات المحددة سلفاً. تعتبر غالبية البيانات من النوع ذو الفواصل مع وجود عدد محدود من البيانات ذات الطبيعة الوصفية أو الأسمية، وفيما يلي توضيح الأجزاء التي تضمنتها القائمة:

#### الجزء الأول: والذي يسعى إلى التعرف على مدى ملكية الشركات محل الدراسة

لوحدة لمعالجة شكاوى العملاء، وموقعها في الهيكل التنظيمي.

الجزء الثاني: معرفة مستوى إدراك المستقصى منهم في قطاع المنتجات الغذائية لأهمية شكاوى العملاء، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥) حيث يعبر الرقم (١) على غير موافق على تماماً، والرقم (٥) على موافق تماماً.

الجزء الثالث: ويتضمن الأسئلة الموجهة للتعرف على الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥) حيث يعبر الرقم (١) على غير موافق على تماماً، والرقم (٥) على موافق تماماً.

الجزء الرابع: ويتضمن الأسئلة الخاصة بالتنبؤ بالأزمات التسويقية، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥) حيث يعبر الرقم (١) على غير موافق على تماماً، والرقم (٥) على موافق تماماً.

الجزء الخامس: يتعلق بمجموعة البيانات الوصفية منها ما يتعلق بملكية الشركة، والآخر بالمستقصى وذلك من حيث الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

#### ٩- الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل واختبار الفروض

في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل فإن الباحث اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستقصاء وإختبار الفروض وهي (Aker, et.al, 2011 & إدريس، ٢٠٠٧) :

■ **الأساليب الإحصائية الوصفية:** ممثلة في الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، وذلك لمعرفة مدى الاختلاف في اتجاهات المستقصى منهم في شركات صناعة المنتجات الغذائية نحو أهمية شكاوى العملاء، طريقة إدارة الشكاوى .

■ **أسلوب معامل الارتباط ألفا:** وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة، وتم إختيار هذا الأسلوب من بين أساليب التحليل وذلك لقدرته على قياس درجة الإتساق الداخلي بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

■ **أسلوب الإنحدار والارتباط المتعدد:** وذلك للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع ( التنبؤ بالأزمات التسويقية) والمتغيرات المستقلة (الكيفية التي تدار بها شكاوى العملاء)، وكذلك بيان أي من هذه المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً لسلوك المتغير التابع.

■ **أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ONE WAY ANOVA :** وذلك بغرض تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين ادراكات المستقصى منهم حول أهمية شكاوى العملاء والطريقة التي تدار بها.

■ أما بالنسبة لاختبار فروض البحث، فقد إعتد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية المصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها والتي تتمثل فيما يلي :

- اختبار ف F-test ، واختبار ت T-test المصاحبة لأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض اختبار الفرض الخاص بالعلاقة بين الكيفية التي تدار بها شكاوى العملاء ( المتغيرات المستقلة ) وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية ( المتغير التابع ).
- اختبار ف F-test ، المصاحبة لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ، وذلك بغرض اختبار الفروض الخاصة بتحديد الاختلاف في إدراك القائمين على شركات المنتجات الغذائية لأهمية شكاوى العملاء والطريقة التي تدار بها باختلاف ملكية الشركة.

#### ١٠ - حدود البحث

##### تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- قطاع الصناعات الغذائية دون غيره من القطاعات الأخرى، وذلك لأنه أحد القطاعات الإستراتيجية التي تتمتع بمنافسة عالية، بالإضافة إلى الأسباب التي تم توضيحها عند إستعراض مجتمع البحث.
- الشركات التي تعمل في مجال التصنيع فقط، وإستبعاد الشركات التي تعمل في التسويق.
- دراسة شكاوى العملاء من منظور الشركة وليس من منظور العملاء
- الإقتصار على المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمات والخاصة بالتنبؤ بمؤشرات الإنذار المبكر.

#### ١١ - تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث ، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث ، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الإعتماد عليها بشكل كبير.

##### ١/١١ تقييم الاعتمادية Reliability

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم إستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient بإعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية، فقد تقرر إستبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الثقة والذي يحصل على معامل إرتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من ٠.٣٠. وثبات المقياس هو تحقيق الإتساق الداخلي بين عباراته، حيث إن المقياس الثابت هو الذي يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية ، وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم ( إدريس، ٢٠٠٧ ). وفيما يلي تناول درجة الإتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

وفي ضوء ما سبق تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس إدراك أهمية شكاوى العملاء، إدارة شكاوى العملاء، التنبؤ بالأزمات التسويقية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة ، كما تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس ، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس بشكل إجمالي ، ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة ، حيث تبين من النتائج أن درجة الاتساق الداخلي في مقاييس البحث، كما يلي (انظر الجدول رقم ٣) :

(أ) بالنسبة لمقياس أهمية شكاوى العملاء فقد أظهرت النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل ٨١% ، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية ، وبفحص معاملات الارتباط لكل متغير من المتغيرات، تبين أن هناك ثلاثة متغيرات معاملات الارتباط الخاصة بها أقل من ٠.٣٠ ، ولذلك تقرر إستبعادها من المقياس السابق ، ليصبح العدد الإجمالي لمتغيرات مقياس أهمية

شكاوى العملاء ٨ متغيرات بدلا من ١١ متغير . وبعد تعديل المقياس تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية ،وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٨١% إلى ٨٦% وهو ما يعنى أن المؤشر على درجة عالية من الاعتمادية.

(ب) أظهرت النتائج أن معامل ألفا لمقياس إدارة شكاوى العملاء ككل حوالي ٨٤% وهو مؤشر على درجة عالية من الاعتمادية، ولكن بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات إدارة شكاوى العملاء ،تبين أن هناك ثلاثة متغيرات معاملات الارتباط الخاصة بها أقل من ٠.٣٠ ،ولذلك تقرر إستبعادها من المقياس السابق ليصبح العدد الاجمالي لمتغيرات مقياس إدارة شكاوى العملاء ٢٢ متغير بدلا من ٢٥ متغير . وبعد تعديل المقياس تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية ،وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٨٤% إلى ٨٨% وهو ما يعنى أن المؤشر على درجة عالية من الاعتمادية.

(ج) كما أظهرت النتائج أن معامل ألفا لمقياس التنبؤ بالأزمات التسويقية ككل حوالي ٩١% وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، و بفحص معاملات الارتباط الإجمالية للمقياس ، تبين أن هناك عشرة متغيرات معاملات الارتباط الخاصة بها أكثر من ٠.٣٠ ، وهو ما يعنى أن المؤشر على درجة عالية من الاعتمادية.

### جدول (٣)

تقييم درجة الإتساق الداخلى بين محتويات المقاييس المستخدمة باستخدام معمل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس
معامل ألفا	عدد المتغيرات	معامل ألفا	عدد المتغيرات	
٨٦%	٨	٨١%	١١	أهمية شكاوى العملاء
٨٨%	٢٢	٨٤%	٢٥	إدارة شكاوى العملاء
٩١%	١٠	٩١%	١٠	التنبؤ بالأزمات التسويقية

### ٢/١١ تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

حتى يتسنى تقييم صدق المقاييس المستخدمة فى البحث - مقياس أهمية شكاوى العملاء ،مقياس إدارة شكاوى العملاء،مقياس التنبؤبالأزمات التسويقية - ومن أجل التأكد من أن هذه المقاييس تقيس المفاهيم المفترض قياسها وليس شيئا آخر ،وذلك لتفادى حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية،وبناء عليه قام الباحث بإستخدام أكثر من طريقة وذلك على النحو التالى:

#### ١/٢/١١ التأكد من الصدق الظاهرى Face Validity

طبقا لهذه الطريقة قام الباحث بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة فى البحث، والتي تحتوى عليها قائمة الإستقصاء ،بالإضافة إلى عرض هذه المقاييس على بعض الأكاديميين لإبداء وجهة نظرهم فيها ،وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات فى بعض بنود هذه المقاييس.

### ٢/٢/١١ التأكد من صدق المحتوى Content Validity

قام الباحث بمجموعة من الخطوات من أجل التأكد من صدق المحتوى، والتي تتمثل فيما يلى(Drost,2011;Bhattacharjee,2012;Aaker et.al.,2011):  
القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.

■ مراجعة الدراسات السابقة التى أجريت فى مجال شكاوى العملاء،والأزمات التسويقية بما يساعد على تنمية المقاييس المختلفة.

- إجراء دراسة إستطلاعية على بعض الشركات، بما يساعد على التحديد الدقيق لمتغيرات البحث.
- الحرص على وجود سؤال مفتوح فى نهاية كل مقياس لإحتمال وجود متغيرات أخرى يمكن إضافتها من قبل المستقصى منهم، وذلك بوضع عبارة (أخرى..... حدد من فضلك).
- تم عرض قائمة الإستقصاء على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس فى مجال التخصص لإبداء وجهة نظرهم فى محتوياتها، وهو الأمر الذى ترتب عليه إجراء بعض التعديلات فى محتويات المقاييس.
- تم إختبار قائمة الإستقصاء ميدانياً وذلك بعرضها على بعض مفردات مجتمع البحث، حيث تم إبلاغ المستقصى منهم بأن الهدف من هذا الإجراء هو إختبار القائمة حتى لا يترددوا فى ذكر أى ملاحظات أو كتابية أى تعليقات تفيد فى التصميم النهائى للقائمة.

## ١٢- نتائج اختبار الفروض

### ١/١٢ توصيف مجتمع البحث

إشتمل مجتمع البحث على مديرى التسويق والأزمات ومسئولى خدمة العملاء فى قطاع المنتجات الغذائية، والذى ينقسم وفقاً لنوع الملكية إلى ثلاثة أنواع هى: الشركات الخاصة وعددها (٧٠) شركة، قطاع الأعمال العام والذى يحتوى على (١٤) شركة، الشركات متعددة الجنسية والتي يبلغ عددها (١٣) شركة، ويوضح الجدول التالى توصيف المفردات التى شملها البحث من حيث: النوع، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٤)

توصيف مفردات مجتمع البحث من حيث الخصائص الديموجرافية

المتغيرات الديموجرافية	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	٢١٣
	إناث	٩٢
	الإجمالى	٣٠٥
الوظيفة	مدير تسويق	٩٧
	خدمة عملاء	١٢١
	مدير الأزمات	٩٧
	الإجمالى	٣٠٥
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٦٨
	من ١١-٢٠ سنة	١٤٦
	من ٢١-٣٠ سنة	٩١
	الإجمالى	٣٠٥

قبل البدء فى عرض نتائج اختبارات الفروض، حاول الباحث التعرف على مدى إمتلاك الشركات التى تنتمى إلى قطاع المنتجات الغذائية لوحدة أو نظام لمعالجة شكاوى العملاء، وقد تبين من واقع إجابات المستقصى منهم أن ٨٣.٢٧% يمتلكون نظام للتعامل مع شكاوى

العملاء، في حين أن هناك ١٦.٧٣% لا يهتمون بشكاوى العملاء، أما من حيث الجوانب التنظيمية لوحدة معالجة شكاوى العملاء، فقد تبين أن ٩٧% يتعاملون مع شكاوى العملاء من خلال تبعيتها لنشاط التسويق، بينما تحرص نسبة ضئيلة وتمثل ٣% على تبعية شكاوى العملاء إلى الإدارة العليا من منظور أنها تمثل تقييم للأداء الكلى للمنظمة .

### ٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض على " لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المسؤولين في قطاع المنتجات الغذائية في مصر ( مدير تسويق، مسئول خدمة عملاء، مسئول إدارة الأزمات ) نحو أهمية شكاوى العملاء باختلاف نوع الشركة (قطاع : أعمال عام - خاص - متعدد الجنسية). يشتمل مقياس أهمية شكاوى العملاء على (٨) متغيرات بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتبين من نتائج التحليل الوصفي أن أهم المتغيرات التي توضح أهمية شكاوى العملاء تتمثل في أنها: تعطى إشارات مبكرة للمخاطر المتوقعة (٤.٨١)، يعتبر سجل الشكاوى مرجع أساسى عن صياغة السياسات العامة (٤.٦٨)، تساهم فى سرعة الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة (٤.٦) وهكذا بالنسبة لباقي المتغيرات (انظر الجدول رقم ٥).

جدول رقم (٥)

التحليل الوصفي لأهمية شكاوى العملاء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٠.٨٥١	٤.٥١	١- تعد أداة لتوفير المعلومات اللازمة للتحسين والتطوير
٠.٩٢١	٤.٦٨	٢- يعتبر سجل الشكاوى مرجع أساسى عن صياغة السياسات العامة
٠.٧٣٤	٣.٩٩	٣- تحرص الإدارة العليا على متابعة نشاط القائمين على نظام شكاوى العملاء
٠.٥٦١	٤.٨١	٤- تعطى إشارات مبكرة للمخاطر المتوقعة
٠.٦٥٤	٤.٦	٥- تساهم فى سرعة الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة
٠.٦٣٤	٣.٨٦	٦- تعد مقياساً لمدى رضاء العملاء عن منتجات الشركة وسياساتها
٠.٨٧٤	٤.٠١	٧- يعد الإستماع إلى شكوى العميل جزء أساسى من الثقافة التنظيمية للشركة
٠.٨٦٧	٤.٠٣	٨- تنظر الشركة إلى شكوى العميل على أنها قصور فى قدرة الشركة على تحقيق توقعات العميل

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه ANOVA One-Way وذلك بغرض تحديد مدى الإختلاف فى أهمية شكاوى العملاء بإختلاف ملكية الشركة، وتحدد أهمية شكاوى العملاء من خلال السؤال الثالث فى القائمة والذى يحتوى على (٨) متغيرات، وقد تبين من نتائج تحليل التباين وجود إختلافات فى إدراكات المسؤولين فى قطاع الأغذية نحو أهمية شكاوى العملاء بإختلاف نوع الملكية ( عام، خاص، متعدد الجنسية) حيث إن قيمة ( ف) معنوية عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠٥، ٠.٠١). ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود إختلافات فى إدراكات المسؤولين فى قطاع الأغذية نحو أهمية شكاوى العملاء بإختلاف نوع الملكية ( انظر الجدول رقم ٦)



### جدول رقم ( ٦ )

نتائج تحليل التباين لإدراكات المسؤولين في قطاع الأغذية  
نحو أهمية شكاوى العملاء مع نوع الملكية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
أداة لتوفير المعلومات	بين المجموعات	٢.٨٤	٧	٠.٤٠٥	٩	*٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	١٣.٥٤	٢٩٨	٠.٠٤٥		
	الإجمالي	١٦.٣٨	٣٠٥			
مرجع للسياسات	بين المجموعات	٤.٩٨	٧	٠.٧١١	١٣.٦٧	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٥.٧١	٢٩٨	٠.٠٥٢		
	الإجمالي	٢٠.٦٩	٣٠٥			
متابعة الإدارة العليا	بين المجموعات	٢.٤٨	٧	٠.٣٥٤	١١.٤١	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٩.٥	٢٩٨	٠.٠٣١		
	الإجمالي	١١.٩٨	٣٠٥			
تعطى إشارات بالمخاطر المتوقعة	بين المجموعات	٤.٥٠	٧	٠.٦٤٢	٨.٧٩	**٠.٠٣
	داخل المجموعات	٢١.٩٦	٢٩٨	٠.٠٧٣		
	الإجمالي	٢٦.٤٦	٣٠٥			
تساعد على سرعة الإستجابة	بين المجموعات	١.٣٥	٧	٠.١٩٢	٣.٧٦	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٤.٦٤	٢٩٨	٠.٠٥١		
	الإجمالي	٥.٩٩	٣٠٥			
تعكس رضا العملاء	بين المجموعات	٤.٣٣	٧	٠.٦١٨	١٢.٨٧٥	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤.٤١	٢٩٨	٠.٠٤٨		
	الإجمالي	١٨.٧٤	٣٠٥			
جزء من الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٤.٥٢	٧	٠.٦٤٥	١٣.٧٢	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤.٢١	٢٩٨	٠.٠٤٧		
	الإجمالي	١٨.٧٣	٣٠٥			
عدم تحقيق التوقعات	بين المجموعات	١٠.٦١	٧	١.٥١	٢٨.٤٩	*٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	١٥.٨٥	٢٩٨	٠.٠٥٣		
	الإجمالي	٢٦.٤٦	٣٠٥			

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.١ . طبقا لاختبار F-Test

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ . طبقا لاختبار F-Test

بناء على ما سبق يتضح وجود إختلاف بين الشركات من حيث إدراكها لأهمية شكاوى العملاء، حيث تقوم بعض الشركات بتخصيص أرقام تليفونات أو إيميلات أو صناديق لتلقى شكاوى العملاء، بهدف إستيفاء النواحي الشكوية أو بغرض التقليد الأعمى للمنافسين دون أن تدرك مدى أهمية ذلك، ويحصر هذا النوع من الشركات فى شركات قطاع الأعمال العام وبعض الشركات الخاصة، والتي تهدف إلى تحقيق مصالح فى الأجل القصير دون السعى إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، فى حين ينظر البعض الأخر من الشركات إلى شكاوى العملاء على أنها المصدر الأساسى الذى يعبر عن مدى رضا أو سخط العملاء، ولذلك تسعى بكل الطرق إلى تشجيع العملاء على تقديم شكوى فى حالة وجود أى ملاحظات على منتجاتها، وبالتالي فهى

تنظر بشكل إيجابي إلى شكاوى العملاء باعتبارها هدية من العميل تستحق الشكر لمنحها فرصة أخرى لتصحيح المسار، وبالتالي تعتبر ذلك جزء من ثقافتها التنظيمية التي تبنى على فكرة التركيز على العميل وليس على مفهوم البيع، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل (Meng, etal,2010,Uusitalo,etal,2011, WuI,2012).

### ٣/١٢ نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض على " لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في قطاع المنتجات الغذائية في مصر نحو إدارة شكاوى العملاء باختلاف نوع الشركة (قطاع : أعمال عام - خاص - متعدد الجنسية).

يشتمل مقياس إدارة شكاوى العملاء على (٤) متغيرات أساسية و (٢٢) متغير فرعي بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتبين من نتائج التحليل الوصفي أن أهم المتغيرات التي توضح إدارة شكاوى العملاء تتمثل في: تحتفظ الشركة بسجل خاص بجميع شكاوى العملاء (٤.٨٧)، تحرص الشركة على سرعة معالجة شكاوى العملاء (٤.٨٢)، تضع الشركة إجراءات ميسرة لتقديم الشكاوى في كافة القنوات (٤.٣٩)، تخصص الشركة خط ساخن يعمل على مدار ٢٤ ساعة لتلقى شكاوى العملاء (٤.٢٩)، وهكذا بالنسبة لباقي المتغيرات (انظر الجدول رقم ٧).

### جدول رقم (٧)

#### التحليل الوصفي لإدارة شكاوى العملاء

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٠.٨٤٦	٤.١٩	١. توفر الشركة قنوات مختلفة للعملاء لتقديم الشكاوى سواء من خلال التليفون، البريد العادي، الإيميل، موقع الشركة..)
٠.٨٥٠	٤.٨٧	٢. تحتفظ الشركة بسجل خاص بجميع شكاوى العملاء
٠.٨٤٦	٣.٩٩	٣. تقوم الشركة بالمتابعة المستمرة للشكاوى التي يتم تقديمها لبحث مسبباتها
٠.٨٦٨	٣.٨٤	٤. تهتم الشركة بمضمون الشكاوى وليس شكلها
٠.٨٤٨	٣.٧٨	٥. تحرص الإدارة العليا على فحص عينة من شكاوى العملاء
٠.٨٥٦	٤.٠١	٦. تشجع الشركة العاملين على الترحيب بشكاوى العملاء
٠.٨٤٨	٤.٣	٧. تراعى الشركة نتائج تحليل الشكاوى عند صياغة الاستراتيجيات العامة
٠.٨٥٠	٢.١	٨. ينظر المسئولين في الشركة إلى الشكاوى على أنها إنتقادا لإدارة الشركة
١.٢٢	١.٩٢	٩. تساهم الشكاوى في خلق حالة من الإحباط للإدارة والعاملين
٠.٨٤١	٣.٤٩	١٠. تساعد شكاوى العملاء في الكشف عن العيوب الموجودة في منتجات الشركة
٠.٨٤٣	٤.٨٢	١١. تحرص الشركة على سرعة معالجة شكاوى العملاء
٠.٨٤١	٤.٣٩	١٢. تضع الشركة إجراءات ميسرة لتقديم الشكاوى في كافة القنوات
٠.٨٤٢	٤.٠٥	١٣. تقطع الشركة بوعود على نفسها لحل شكاوى العملاء خلال مدة معينة (٤٨ ساعة) وتحرص على الوفاء بها
٠.٧٥٦	٣.٩٨	١٤. تشجع الشركة العملاء على تقديم الشكاوى من أجل الخروج

من دائرة الصمت واللامبالاة		
٠.٨٤٩	٤.٢٧	١٥. تخصص الشركة خط ساخن يعمل على مدار ٢٤ ساعة لتلقى شكاوى العملاء
٠.٨٩١	٣.٤٩	١٦. تعترف الشركة بوجود الأخطاء الموجودة في مضمون الشكاوى
٠.٥٨٢	٤.٠٩	١٧. تعتبر الشركة شكاوى العملاء سبيلا للمحافظة على العملاء
٠.٤٥٠	٤	١٨. تنتظر الشركة إلى شكاوى العملاء على أنها هدية من العميل لتصحيح المسار الخطأ
٠.٨٧١	٣.٢٦	١٩. تسعى الشركة إلى كسب عملاء جدد من خلال سرعة معالجة شكاوى العملاء الحاليين
٠.٦٨٣	٤.٠٧	٢٠. تنتظر الشركة إلى شكاوى العملاء على أنها إشارات مبكرة لحدوث الأزمات التسويقية
٠.٥٧٤	٣.٧٨	٢١. تعتبر الشركة شكاوى العملاء حق أصيل للعميل بمجرد شرائه منتج المنظمة
٠.٤٩١	٣.٢١	٢٢. تحرص الشركة على وضع برامج لتأهيل العاملين على كيفية التعامل مع شكاوى العملاء

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادى الاتجاه ANOVA One-Way وذلك بغرض تحديد مدى الإختلاف فى إدارة شكاوى العملاء بإختلاف ملكية الشركة، وتحدد إدارة شكاوى العملاء من خلال السؤال الرابع فى القائمة الذى يحتوى على (٤) متغيرات أساسية و (٢٢) متغير فرعياً، وقد تبين من نتائج تحليل التباين وجود إختلافات فى إدراكات المسؤولين فى قطاع الأغذية نحو إدارة شكاوى العملاء بإختلاف نوع الملكية (عام، خاص، متعدد الجنسية)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة احصائية (٠.٠١، ٠.٠٥). ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود إختلافات فى إدراكات المسؤولين فى قطاع الأغذية نحو إدارة شكاوى العملاء بإختلاف نوع الملكية ( انظر الجدول رقم ٨).

#### جدول رقم ( ٨ )

نتائج تحليل التباين لإدراكات المسؤولين فى قطاع الأغذية نحو إدارة شكاوى العملاء مع نوع الملكية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية
إجراءات الشكاوى	بين المجموعات	٤.١٣	٧	٠.٥٩	١٥.٩٤	*٠.٠٠١
	داخل المجموعات	١١.١٥	٢٩٨	٠.٠٣٧		
	الإجمالى	١٥.٤٨	٣٠٥			
سجل الشكاوى	بين المجموعات	٤.٢٧	٧	٠.٦١	١٠.٧٠	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٧.٢٣	٢٩٨	٠.٠٥٧		
	الإجمالى	٢١.٥٠	٣٠٥			
تأثير الشكاوى	بين المجموعات	٥.٣١	٧	٠.٧٥٨	٢٠.٤٨	*٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١١.١٥	٢٩٨	٠.٠٣٧		
	الإجمالى	١٦.٤٦	٣٠٥			
المحافظة على العملاء	بين المجموعات	٦.٣٠	٧	٠.٩	١٣.٢٣	**٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	٢٠.٤١	٢٩٨	٠.٠٦٨		
	الإجمالى	٢٦.٧١	٣٠٥			

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

بناء على النتائج السابقة يتضح وجود إختلاف بين الشركات التي تنتمي إلى قطاع المنتجات الغذائية من حيث الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء ،وذلك من حيث الإجراءات المستخدمة فى تقديم الشكاوى ،فبعض الشركات تخصص مسار واحد لتقديم الشكاوى، فى حين يحرص الآخرون على تذييل كافة العقبات التي تحول دون طريقة تقديم الشكاوى، وذلك بتعدد القنوات المستخدمة فى تقديم الشكاوى سواء عن طريق الإيميل أو التليفون أو البريد أو باليد،بالإضافة إلى إختلاف النظرة إلى شكاوى العميل ،ففى قطاع الأعمال العام ينظر القائمين عليها إلى الشكاوى على أنها إنتقاد شخصى، وطبقاً لذلك فهو لا يجذب الشكاوى ،بالإضافة إلى التركيز على شكل الشكاوى والألفاظ التي جاءت بها دون التركيز على مضمونها،أما البعض الآخر فيهتم بمضمون الشكاوى ويقدر الحالة التي تنتاب العميل فى حالة وجود مشكلة،ويمكن القول أن الطبيعة البشرية لا يسهل عليها تقبل النقد، والذى يأخذ في معظم الأحيان على أنه موجه للشخص وليس المنظمة التي يعمل بها (Tronvoll,2012,Andreassen, and Streukens,2013)، ويرجع هذا الاختلاف إلى أن البعض مازال يعمل بفلسفة البيع والتي تركز على عقد الصفقات مع العملاء فى الأجل القصير،فى حين يتبنى البعض الآخر فلسفة المفهوم الحديث للتسويق، والتي تركز على كيفية بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء ،ومن ثم يطبق مفهوم التسويق بالعلاقات ويتفق هذا مع منظور العديد من الدراسات التي حاولت التعرف على كيفية إدارة شكاوى العملاء ومنها.(Filip,2013,Masoud, Mohammad,2013,Birim,2016, Blondal,2017).

#### ٤/١٢ نتائج اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض على "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية"

أولاً: العلاقة بين إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية بشكل عام

#### ١- نوع وقوة العلاقة بين إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية بشكل عام

إشتمل أسلوب الإنحدار المتعدد على (٤) متغيرات أساسية وهى: إجراءات الشكاوى ،سجل الشكاوى ،تأثير الشكاوى،المحافظة على العملاء ،والتي تتضمن (٢٢) متغير فرعيًا كمتغيرات مستقلة ومتغير واحد تابع وهو التنبؤ بالأزمات التسويقية ،وبتطبيق أسلوب الإنحدار بطريقة ENTER تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% وفقاً لاختبار (ف) بين المتغيرات الأربعة لإدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية ،حيث بلغ معامل الارتباط ٨٧% ،كما أن هذه المتغيرات تساهم بنسبة ٧٩% فى تفسير التباين فى المتغير التابع ( أنظر الجدول رقم ٩).

جدول رقم ( ٩ )  
نوع وقوة العلاقة بين إدارة شكاوى وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية  
( مخرجات تحليل الانحدار المتعدد )

معامل الانحدار Beta	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغيرات الفرعية لإدارة شكاوى العملاء
٠.٨١٠	٠.٦٩٣	٠.٨١٠	إجراءات الشكاوى
٠.٣٧	٠.٧٣١	٠.٨٣٧	المحافظة على العملاء
٠.٢٦٧	٠.٧٧٣	٠.٨٥٩	سجل الشكاوى
٠.١٩٧	٠.٧٩٠	٠.٨٧٠	تأثير الشكاوى
معامل الارتباط R ٠.٨٧			
معامل التحديد R2 ٠.٧٩			
قيمة (ف) المحسوبة ١٥٦.١٧			
درجات الحرية ( ٣٠٢، ٣ )			
مستوى المعنوية ( ٠.٠١ )			

\* علاقة حقيقية عند مستوى دلالة احصائية ٠.٠١ . وفقا لاختبار T-Test  
\*\*علاقة حقيقية عند مستوى دلالة احصائية ٠.٠٥ . وفقا لاختبار T-Test

## ٢- الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة شكاوى العملاء وفقا لعلاقتها بالتنبؤ بالأزمات التسويقية

أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة الخطوات المتعاقبة أن هناك أربعة متغيرات أساسية (إجراءات الشكاوى، سجل الشكاوى، تأثير الشكاوى، المحافظة على العملاء) والتي تتمتع بعلاقات ذات دلالة احصائية فيما بينها وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية، وذلك عند مستوى معنوية ( ٠.٠١ ، ٠.٠٥ . وفقا لاختبار ت ) ، كما أن قوة العلاقة بين هذه المتغيرات وبين التنبؤ بالأزمات تتراوح ما بين ( ٨١ ، ٨٧ . طبقا لمعاملات الارتباط ) ، كما بلغت نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (التنبؤ بالأزمات التسويقية) من خلال هذه المتغيرات ( ٧٩ . ) ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( ١٠ )  
العلاقة بين متغيرات إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية  
( مخرجات تحليل الانحدار المتعدد ذو الخطوات المتعاقبة )

النموذج	قيمة ( ت ) T-Test	معامل بيتا Beta	مستوى المعنوية
الثابت	٨٨.٠١	٦.١٠	٠,٠٠٠
إجراءات الشكاوى	٢٤.٤٦	٠.٢٧٦	٠,٠٠٠
الثابت	٣٨.٣٠	٥.٧٣	٠,٠٠٠
إجراءات الشكاوى	١٥.٤٨	٠.٢٦٢	٠,٠٠٠
سجل الشكاوى	٦.١٧	٠.١٦٤	٠,٠٢٠

٠,٠٠٠	٤.٤٠	٢٨.٢١	الثابت
٠,٠٠٠	٠.١٩٤	١١.٧٤	إجراءات الشكاوى
٠,٠٠٠	٠.٩٦٠	٦.٣٩	سجل الشكاوى
٠,٠٠٠	.١٣٢	٤.٥١	تأثير الشكاوى
٠,٠٠٠	٤.٣٦	٢٧.٣٣	الثابت
٠,٠٠٠	٠.١٨٤	٩.٠٨	إجراءات الشكاوى
٠,٠٠٠	٠.٧٤	٤.٩٤	سجل الشكاوى
٠,٠٠٣	٠.١٢٧	٦.٣٦	تأثير الشكاوى
٠,٠٠٠	٠.٠٤٥	٥.٢٧	المحافظة على العملاء

بناء على ما سبق وبعد ما تبين من وجود علاقة بين المتغيرات الخاصة بإدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية، فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل، والذي يقضى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية، حيث يتضح أن أولى الخطوات التي تساعد على توفير المعلومات التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالأزمات التسويقية هو الإجراءات التي تستخدمها الشركات في تقديم الشكاوى، ويمثل ذلك المسار الطبيعي لتدفق المعلومات، فإذا ما تعقدت الإجراءات فإن غالبية العملاء سيعزف عن الشكاوى، ولعل هذا ما يترجمه غالبية العملاء المتعاملين مع القطاع العام من خلال الأمثال الشعبية التي تعبر عن حالة الإحباط التي تسيطر عليهم مثل "يوم الحكومة بسنه"، أما الخطوة التالية فهي الاحتفاظ بسجل خاص بالشكاوى حتى يكون مرجع للشركة لتحليل محتويات الشكاوى حتى تتفادى الوقوع فيه مستقبلاً، والذي ربما ينعكس على تغيير نوع المواد الخام أو طريقة التعبئة والتغليف أو إعادة النظر في بعض عناصر المزيج الترويجي، من ناحية أخرى تؤثر الطريقة التي تستقبل بها الشركة شكاوى العملاء على كونها مصدر مهم للتنبؤ بالأزمات التسويقية من عدمه، وذلك من خلال النظرة الإيجابية أو السلبية للشكاوى، أو بمعنى آخر هل تثير الشكاوى حالة من الإحباط والقلق للإدارة أم تعتبرها فرصة لتصحيح ما هو خطأ؟، كذلك تعد الفلسفة التي تتبناها الشركة في التعامل مع العملاء من أهم الركائز الأساسية لتحديد ما إذا كانت شكاوى العملاء مصدر يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بالأزمات التسويقية أم لا (Gambetta, etal, 2015, Badghish , etal, 2015)، ولعل هذا ما يخلق هوة كبيرة بين الشركات التي تعتبر الشكاوى حق أصيل للعميل يحصل عليه بمجرد شراء منتجها وبين أخرى تنظر إلى الشكاوى على أنها قصور في المعلومات المتوفرة لدى العميل وهي بذلك تبرء نفسها من الشكاوى وتعتبر أن العميل هو المتسبب فيها.

### ١٣ - النتائج العامة

- تتعامل غالبية الشركات مع شكاوى العملاء من خلال تبعيتها لنشاط التسويق، في حين تحرص نسبة ضئيلة على تبعيتها إلى الإدارة العليا.
- تختلف الشركات التي تنتمي إلى قطاع المنتجات الغذائية من حيث اهتمامها بشكاوى العملاء، فالبعض يحرص على توفير قنوات لتلقى شكاوى العملاء فقط من أجل استيفاء النواحي الشكلية، بينما يحرص آخرون على التعرف على رد فعل العميل نتيجة شراء منتجات المنظمة بهدف التحسين والتفوق على توقعات العميل.
- تدرك بعض الشركات أهمية شكاوى العملاء باعتبارها مصدراً مهم يجب اللجوء إليه عند صياغة السياسات العامة للمنظمة، وهي تلك التي تستمد بقاءها من توطيد علاقتها مع العملاء، في حين يتعامل البعض الآخر مع العميل من منظور الصفقات التي تسعى إلى تحقيق عائد في الأجل القصير.

■ وفيما يتعلق بالطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء ،فالبعض تنحصر الإدارة لديه في توفير قنوات مختلفة لتقديم الشكوى ،في حين ينظر آخرون إلى الشكاوى باعتبارها نظام يحتاج ليس فقط لتوفير قنوات اتصال مع العميل، وإنما يمتد ليشمل سجل لتوثيق تلك الشكاوى ،وكذلك فحص مدى تأثير تلك الشكاوى على المنظمة بما يساعد على بناء علاقات طويلة الاجل مع العملاء.

■ توجد علاقة بين الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية ،حيث تعد الشكاوى بمثابة إشارات مبكرة يرسلها العملاء لتنبئيه الشركات بأن هناك شيئاً ما خطأ ،ومن ثم فهو يمنح الشركة فرصة لتصحيح المسار الخاطئ حتى تتحقق التوقعات التي يتمنى العميل أن تقوم المنظمة بتوفيرها.

#### ١٤ - التوصيات والدلالات التطبيقية

■ يجب على الشركات تغيير النظرة إلى شكاوى العملاء من كونها تمثل إنتقاد لأدائها إلى كونها تمثل هدية يقدمها العملاء ومن ثم تستحق الشكر وبناء عليه تعد شكاوى العملاء أداة استراتيجية تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي.

■ تعد الشكاوى حق مكتسب للعميل بمجرد شرائه منتج الشركة ،ومن ثم لا يجب التركيز على الطريقة التي يعبر بها العميل عن شكواه وإنما يجب التركيز على مضمون الشكاوى، وخاصة أن هناك فئة من العملاء ينتابها حالة من الغضب عند التعرض لمثل هذه المواقف ،وبالتالي قد يستخدم ألفاظ ربما لا يحبها البعض.

■ يعد قطاع المنتجات الغذائية من القطاعات الحساسة لأنها تتعامل مع الأمن الغذائي للإنسان ،ومن ثم فإن أى خطأ من جانب الشركة ربما يؤدي إلى نهاية حياة الإنسان،ومن ثم يجب على الشركات أن تحرص على توسيع القنوات المستخدمة في توصيل الشكاوى سواء كانت بشكل مباشر مع العميل أو عن طريق غير مباشر، وذلك حتى يتم التخلص من قضية المواجهة التي يخشى منها كثير من أنماط العملاء.

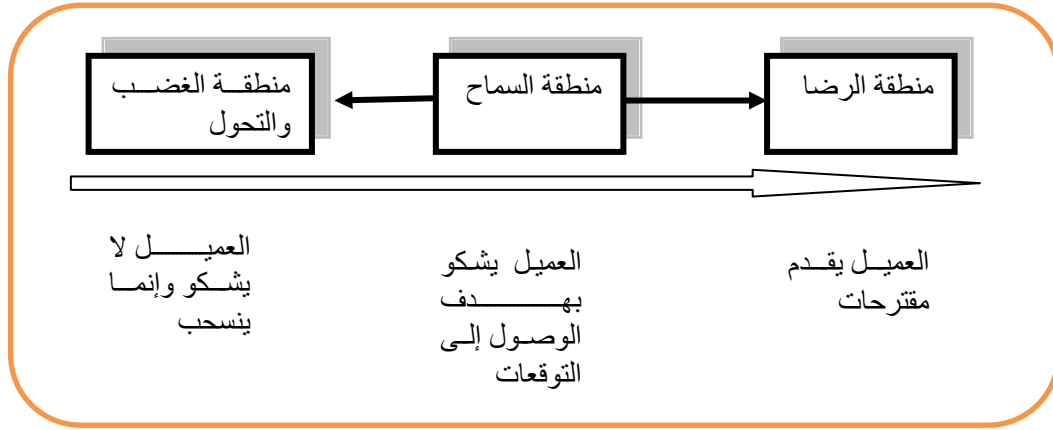
■ تعد شكاوى العملاء بمثابة إشارات مبكرة لحدوث أزمات متوقعة،ومن ثم يجب على القائمين على إدارة الأزمات التسويقية الزيارة اليومية لسجل الشكاوى لمتابعة ما يشكو منه العملاء، لأن إهمالها يحولها إلى أزمات قد يصعب التعامل معها.

■ يجب على الشركات أن تبحث بدقة عن مسببات الشكاوى، وهل ترجع إلى نقص المعلومات لدى العميل أو ترجع إلى خطأ من جانب الشركة، وفي كلتا الحالات يجب أن ينال العميل قسطاً من الشكر والتقدير على تقديم الشكاوى.

■ تسعى الشركات على إختلاف أنواعها إلى الحفاظ على الصورة الذهنية التي يحملها العملاء عنها، ومن ثم تعد شكاوى العملاء أحد المصادر الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها الشركات للتعرف على رد فعل العميل عن أداء الشركة بشكل عام، وهو ما يبرز دور الشكاوى كمقياس لتحسين الصورة الذهنية إذا تم التعامل معها بجدية أو عزف العملاء عن الشركة والتحول إلى المنافسين إذا تم إهمالها.

■ تعد شكاوى العملاء بمثابة جرس إنذار مبكر يدقعه العملاء لتنبئيه الشركات بوجود خطأ ما ،وينتظر العميل ليرى رد الفعل ،فإذا ما أولت الشركات الإهتمام بها زاد ولاء العملاء للشركة ومنتجاتها ،وأما إذا ما ضربت الشركات بتلك الشكاوى عرض الحائط، ونظرت إليها على أنها إهانة للشركة والقائمين عليها ،فإنها بذلك تكتب سيناريو النهاية دون وعى ،لأن سخط العميل أو رضائه هو محصلة لأداء جميع الكيانات الموجودة بالشركة.

■ يجب على الشركات حينما تفحص شكاوى العملاء أن تعرض نفسها على مقياس التوقعات التي كان يحملها العميل عن منتجاتها قبل الشراء والذي يتكون من ثلاث مناطق أساسية هي:



شكل رقم ( ٣ )  
العلاقة بين الشكاوى العملاء والرضا

✓ منطقة الغضب والتحول: وهي أدنى درجات المقياس والتي تترجم مدى سخط العملاء الناتج عن فشل الشركة في تحقيق توقعات العميل، والذي يؤدي في أغلب الأحوال إلى تحول العميل إلى المنافسين بالإضافة إلى الصورة الذهنية السلبية التي سيتناقلها العملاء من خلال الكلمة التي تنتقل من عميل فعلى لأخر كان متوقع.

✓ منطقة السماح: في هذه المنطقة لم تتحقق توقعات العميل بشكل كافي، ومن ثم فهو يمنح الشركة فرصة أخرى لمعالجة الأخطاء الموجودة حتى يمكنه الانتقال إلى منطقة الرضا، أو تجاهل تلك الشكاوى والنزول إلى منطقة السخط.

✓ منطقة الرضا: تتفوق الشركة هنا على توقعات العميل، والعميل لا يشكو، وإنما يقدم مجموعة من المقترحات بهدف التحسين وجعل الشركة ومنتجاتها في المقدمة عند يفكر في الشراء أو ينصح الآخرين بها.

✚ يمكن الاستفادة من التطور الهائل في مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات لتوفير آليات متعددة لاستقبال شكاوى العملاء وكذلك إمكانية تحليلها والتعامل مع مسبباتها وإعلام المستهلك بالحل والإجراءات التي تم اتخاذها.

✚ تصميم نظام علمي للتعامل مع شكاوى العملاء والذي يجب أن يتضمن أربعة مراحل أساسية هي: مرحلة تقديم الشكاوى، مرحلة التسجيل والتصنيف، مرحلة المعالجة، مرحلة الإغلاق والمتابعة، مع توضيح الآليات اللازمة لتفعيل كل مرحلة.

#### ١٥- البحوث المستقبلية

تناول البحث الحالي دراسة العلاقة بين الطريقة التي تدار بها شكاوى العملاء وبين التنبؤ بالأزمات التسويقية، وهناك بعض النقاط التي تصلح مجالاً للبحوث المستقبلية ومنها:

- دراسة سلوك شكاوى العملاء وعلاقته بولاء العملاء
- العلاقة بين شكاوى العملاء ونوايا إعادة الشراء
- دور شكاوى العملاء في التنبؤ بالأزمات التسويقية في قطاع الخدمات
- تأثير شكاوى العملاء على تصميم المزيج التسويقي



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- إدارة التنمية الصناعية، دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في الصناعات الغذائية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ٢٠١٨، ص ١-٩٤.
- إدريس، ثابت، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٤٢٣ - ٤٣٥.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨.
- جهاز حماية المستهلك 2019/12/2019.cpa.gov.eg
- عبدالله، جميل وآخرون، تحليل العلاقة بين القدرات التسويقية والذكاء التسويقي وتأثيرها في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة حالة في شركة كورك للإتصالات، مجلة جامعة كرميان للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد الأول، ٢٠١٧، ص ص ٤٠٧-٤٣٠.
- غرفة الصناعات الغذائية، تقرير الصناعات الغذائية في مصر، ٢٠١٨.
- كميلية، صياد، دور نظام المعلومات التسويقية في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٤.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Aaker,A.D.,Kumer,V.,andDay,S.G.,"*MarketingResearch*",International Student Version,2011,JohnWiley&Sons,Asia,Ltd.
- Aljuhmani.H,Emegwali.O,The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management:the Case of Jordanian Banking Sector,*International Review of Management and Marketing*,7(3),2017,50-60.
- Andreassen, T.W. and Streukens, S, Online Complaining: Understanding the Adoption Process and the Role of Individual and Situational Characteristics. *Managing Service Quality*, 23 (1),2013, 4-24.
- Ang.S,the Asian Apocalypse:Crisis Marketing for Consumers and Business,*long Rang planning*,33,2000,97-119.
- Badghish.S ,etal, An Exploratory Study of Customer Complaint B;8behaviour (CCB) in Saudi Arabia, *Asian Journal of Business Research* ISSN, 2015, 1178-8933 .
- Bengul.S,Yilmaz.C,Effect of Customer Complaint Management Quality on Business Performance in Service Businesses:An Application in Turkish Banking Sector, *JournaL Review of Social,Economic and Administrative Studies*,32(2),2018,77-100.
- Bhattacharjee.A, "*Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*", 2012, Textbooks Collection. Book 3.[http://scholarcommons.usf.edu/oa\\_textbooks/3](http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3).

- Birim.S,A model of Business Performance in the us Airline Industry:How Customer Complaints Predict the Performance,*Business Studies Journal*,.8(2),2016,96-111.
- Blondal.M, Consumer Complaint Behaviour on Facebook and Twitter Brand Pages, MSc in Marketing,Reykjavik University,2017.
- Bosch.v,Enriquez.F,TQM and QFD:Exploiting A customer Complaint Management System,*International Journal of Quality Reliability Management* ,.22(1),2005,30-37.
- Carvajal, S. et al,The impact of personalization and complaint handling on customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(34),2011,13187-13196 .
- Cho,etal, An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management, Proceedings of the 35th Hawaii *International Conference on System Sciences* ,2002,.1-10.
- Drost.E," Validity and Reliability in Social Science Research", *Journal of Education Research and Perspectives*, 38(1),2011,105-123
- Filip.A,Complaint management: A customer Satisfaction Learning Process, *3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership*,2013,271-275.
- Gambetta.N,etal,Complaints Management and Bank Risk profile,*Journal of Business Research*,68,2015,1599-1601.
- Grundey.D, Branding Strategies During Economic Crisis:Avoiding the Erosion, *Economics and Sociology*,2(2),2009,9-22.
- Jang.S, Advertising Strategy and its Effectiveness on Consumer online Search in A defaming Product-Harm Crisis, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* ,. 30 ( 3), 2018 ,705-724.
- Jeon.J, Baeck,S, What Drives Consumer's Responses to Brand Crisis? The Moderating Roles of Brand Associations and Brand-Customer Relationship Strength, *Journal of Product & Brand Management* ,25 ( 6) ,2016 ,550–567.
- Kari.U,etal, Customer complaints as a Source of Customer-Focused Process Improvement: A constructive Case Study;,*Int.Journal of Business Science and Applied Management*, 3( 1), 2008.
- Kim.M,etal, Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis, *International Journal of Hospitality Management*, 83 ,2019, 74–82.
- Lusia, N, Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives, University of Malang, Indonesia, *Asian Journal Of Management Sciences And Education*: 2( 2),.2013.
- Masoud.M, Mohammad.E, A Comprehensive Model of Customers' Complaint Behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, May,. 3(5), 2013, ,548-570.

- Mendenhall, H. & Reinmouth, J. *Statistics for Management and Economics*, third edition. Duxbury press, Nscituate, MA,1978.
- Meng, F., etal. "A glimpse into the Consumer Complaining Behavior of immigrants", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23,2010, 111-136.
- Mensah.J , *Effectiveness Of Customer Complaint Handling and its Impact on Customer Retention: The Case of UniBank Ghana Limited*, Master of Business Administration, Corporate Strategy of the Kwame Nkrumah University of Science and Technology University of Science and Technology,2016.
- Park.H,Exploring Effective Crisis Response Strategies,*Public Relation Review*,43,1,2016,190-197.
- Ruan.N, *Brand Loyalty in Crisis:How Does Strong Brand Loyalty Affect Acompany During Crisis under Different circumstances?* Master, New York University,2016.
- Salvador.A,Ikeda.A,Brand Crisis Management: the Use of Information for Prevention, Identification and Management, *Review of Business Management*,20(1),2018,74-91.
- Salvador.A,etal, crisis management and its impact on brand image,*gest prod*,24(1),2017,15-24.
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A,The hard side of change management,*Havard Business Review Press*,2011,97-109.
- Souiden, N., Ladhari, R. *The differential Effect of Acculturation Modes on immigrant Consumers' Complaining Behavior: the Case of West African immigrants to Canada*, Marketing Department, Laval University Press, Quebec, Canada,2011.
- Stevens.J,etal,timeliness,transparency,and trust:aframework for managing online customer complaints,*business horizons*,61,2018,375-384.
- Tolba, A., Seoudi, I., Meshreki, H., & Shimy, M. , Effect of justice in complaint handling on customer loyalty: evidence from Egypt. *Global Journal of Business Research*, 9(3),2015, 1-14.
- Tronvoll, B. "Complainer characteristics when exit is closed", *International Journal of Service Industry Management*, 18,2008, 25-51.
- \_\_\_\_\_. A dynamic Model of Customer Complaint Behaviour from the perspective of Service Dominant Logic. *European journal of Marketing*. 46,2012, 284-305.
- WuI.-L. The Antecedents of Customer Satisfaction and Its Link to Complaint Intentions in Online Shopping: An Integration of Justice, Technology, and Trust. *International Journal of Information Management*, 33 (1),2012, 166-176.
- [www.lactalis.com/2019](http://www.lactalis.com/2019).

- Uusitalo.K,etal, Customer Complaints as A source of Customer –  
Focused Process Improvement :A constructive Case Study, .  
*International Journal of business science and applied  
Management*,3,(1),2011,1-13.

-Xueming. L ,Christian. H, Satisfaction, Complaint, and the Stock  
Value Gap, *Journal of Marketing*, 72 ,July 2008, 29-43.