



## העצמת התנהגות חיובית של לקוחות בארגוני שירות

הילה חלוץ בן-גל<sup>1</sup>

### תקציר

אופייה המשתנה של הסביבה הארגונית הינו בעל השפעה משמעותית על ארגונים מודרניים. כתוצאה מכך, תחרות גלובלית, הן במגזר הפרטי והן במגזר הציבורי, הינה בעלת חשיבות ומשפיעה על רמת ביצועי ארגונים בדרכם אל עבר הצלחה והשגת יעדים.

עבור ארגוני שירות, אתגר זה אף מועצם. על מנת להצליח, ארגוני שירות נדרשים להפגין ביצועים ברמה גבוהה בתחומים מגוונים, כגון: הקצאת משאבים ארגוניים, ניהול מושכל של בעלי העניין ודגש על הבניה נכונה של מערכות יחסים, בעיקר עם לקוחות. בשנים האחרונות, ארגוני שירות הרחיבו את פעילותם, ובמקביל גדלה גם מורכבות פעילותם. עובדה זו יוצרת צורך ממשי בשיפור ובשכלול הכלים הניהוליים בהם נעשה שימוש. שיפור כזה מבטא צורך בשיפור השגת היעדים, הן בהיבט של איכות והן בהיבט של מהירות. אחד הגורמים המהותיים העשויים להשפיע על הצלחת תהליך מתן שירות, הינו בניית מערכת יחסים בריאה ואיכותית בין הלקוח לנותן השירות (Toma, 2012; Tzafir, Chalutz Ben-Gal, Dolan, 2012).

### מטרת המחקר

מטרת מחקר זה הינה לשפוך אור על האתגרים עמם מתמודדים ארגוני שירות באמצעות הצגת מודל תלת-ממדי לבחינת התנהגות חיובית של לקוחות והשפעתה על ביצועי הארגון. המחקר בוחן מנגנונים אישיים, בין אישיים וארגוניים, ואת תרומתם היחסית להתנהגות לקוחות חיובית ולהצלחת ארגון השירות. המחקר בוחן את הקשר בין מסוגלויות אישיות, אמון בינאישי וערכים ארגוניים, לבין התנהגות לקוח חיובית וכיצד זו משפיעה על רמת ההחזר לארגון. יתירה מכך, מחקר זה מנסה להתמודד עם שאלת המרכיבים הספציפיים במערכת היחסים האישית והבין אישית הקיימת בסביבת מתן שירות, הן מצד הלקוח והן מצד נותן השירות, וכיצד אלה משפיעים על אפקטיביות תהליך השירות.

### סקירה תיאורטית

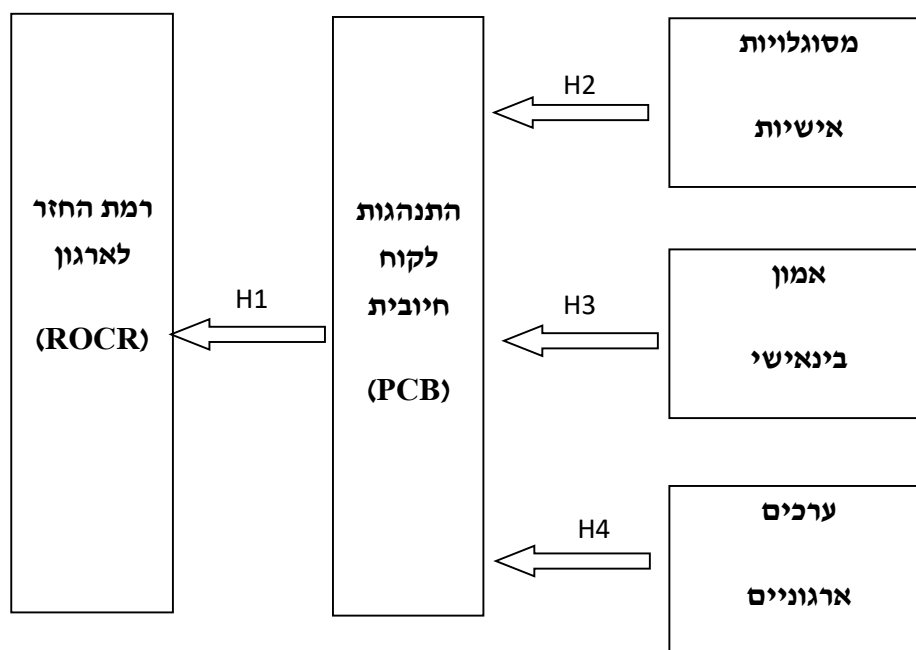
כאשר מדובר במערכת יחסים ארוכת טווח, האינטראקציה בין הלקוח לנותן השירות תוך כדי תהליך השירות הארגוני, מובילה באופן טבעי למערכת יחסים אישית ואף אינטימית. מערכת יחסים זו מושתתת באופן ברור על אמון (Mayer et al., 1995; Reasseau et al., 1998). אמון בין הצדדים הינו מרכיב חשוב ביותר, הן בהצלחתה של מערכת היחסים האישית לטווח הרחוק, והן בהצלחתה של מערכת היחסים

<sup>1</sup> ד"ר הילה חלוץ בן-גל Ph.D. בניהול, אוניברסיטת חיפה. Visiting Faculty, University of San Francisco. נכתב על בסיס עבודת הדוקטורט בהדרכת פרופ' שי צפריר, החוג למנהל עסקים, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת חיפה ופרופ' שמעון דולן, בית הספר לניהול, ESADE.

הרחבה יותר עם כלל בעלי העניין, ככל שמתהווה והולכת בין הצדדים. המחקר בנושא אמון הינו נרחב ביותר (Smith, 2002; We're et al, 1997; Zand, 1972). יחד עם זאת, מחקר זה מצטמצם כאשר מבקשים לבחון את השפעת האמון על התנהגות לקוח חיובית ותרומתה לתהליך השירות בכללותו.

מטרתו הרחבה יותר של המחקר הינה לנתח את מערכת היחסים בין הלקוח לנותן השירות, תוך מתן דגש על האינטראקציה החברתית ביניהם. אינטראקציה זו באה לידי ביטוי בהערכת רמת האמון הבין אישי בין הצדדים, בבחינת מסוגלויות אישיות (Campion et al., 2011; Crook et al., 2011), כמו גם בבחינת הערכים (Schwartz & Bilsky, 1987) בהם מחזיקים שני הצדדים. כמו כן, מטרת המחקר לבחון התנהגות לקוח חיובית (כגון: מתן המלצה על נותן השירות) והשלכותיה. התנהגות לקוח חיובית נבחנת במחקר באופן מעמיק, הן בהיבט אמפירי והן בהיבט פרקטי. התנהגות זו בהקשר מחקר זה חשובה, שכן היא משפיעה הן על תהליכי הרציונליזציה שעוברים לקוחות ונותני השירות במהלך תהליך מתן השירות עצמו, והן בהבניית תפיסת הערך, אותה מבצע הלקוח בהערכת הערך המוסף והיעילות של תהליך השירות בכללותו.

### מודל המחקר:



### השערות המחקר

- 1 – השערה מספר 1 – התנהגות לקוח חיובית משפיעה על רמת ההחזר לארגון.
- 2 – השערה מספר 2 – רמה גבוהה של מסוגלות בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
- 3 – השערה מספר 3 – רמה גבוהה של אמון בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
- 4 – השערה מספר 4 – רמה גבוהה של מתאם בערכים בתהליך השירות משפיעה על התנהגות לקוח חיובית.
- 5 – השערה מספר 5 – התנהגות לקוח חיובית מתווכת את הקשר בין מניעים אישיים, דיאדיים וארגוניים לבין רמת ההחזר לארגון.

## שיטה

המחקר מובנה כמחקר שדה ומתבסס על שיטת ניתוח אירוע מרובה-שיטות (Creswell, 2013) בארגון נותן שירות גדול. המחקר משלב שיטות מחקר איכותניות וכמותיות, וכולל שלושה שלבים עיקריים:

**מחקר מספר 1:** מחקר זה בוצע כמחקר איכותני. שלב זה בנוי מעשרים וחמישה ראיונות עומק מובנים במתכונת של אחד-על-אחד עם בעלי עניין שונים של ארגון השירות. אורך כל ראיון הינו כשעתיים. הראיונות הוקלטו ותומללו, ומתוכם נגזרו קטגוריות ונוסחו תמות. מטרתו העיקרית של מחקר מספר 1 הינה לחשוף, לבחון ולהבנות את המודל המחקרי.

**מחקר מספר 2:** מחקר זה בוצע כתצפיות שטח (Hadad, 2011). תצפיות השטח התבצעו על ידי שלושה משקיפים, ומטרתן להבין לעומק את תהליך מתן השירות בארגון נותן שירות על כל היבטיו. במהלך התצפיות קודדו יעילות השירות, התנהגות לקוח ושביעות רצון משירות. במחקר זה בוצעו שלושים ושש תצפיות על פני תקופה של כשנה. בסיום כל תצפית שארכה בממוצע כשעתיים, הופק פרוטוקול תצפית, שקודד ונחקר לצורך הסקת מסקנות המחקר.

**מחקר מספר 3:** מחקר זה בוצע כמחקר כמותי ומהווה הרחבה ישירה של מחקר מספר 1 ותצפיות השטח. המחקר התבסס על כלים בעלי ביסוס מחקרי וכלל שני שאלונים – שאלון לקוח ושאלון נותן שירות – בשני סבבי זמן נפרדים. גודל המדגם בסבב הזמן הראשון הינו 1580 נבדקים, ובסבב הזמן השני 481 נבדקים. שאלוני המחקר כללו משתנים כגון: אמון, יחסי צוות עבודה, מדידת תהליך השירות, הוגנות אישית, הוגנות פרוצדוראלית, תמיכה ארגונית, תרבות ארגונית, ערכים ארגוניים ומשתני בקרה מגוונים. על בסיס הנתונים הפעלנו שיטות מחקר סטטיסטיות במטרה לנתח ולהסביר את דפוסי היחסים בין המשתנים הנצפים. לגבי רוב המשתנים נעשה שימוש בסולמות מדידה של משתנים באמצעות סולם ליקרט בעל 7 דרגות תשובה. כלי המחקר נמצאו כמהימנים. כל מקדמי ה- $\alpha$  של קרונבך היו בטווח של 0.64 עד 0.95. בחינת תוצאות שלושת המחקרים גם יחד, הינה מפתח בניסיונו להבין ולהסביר את מערכת היחסים המורכבת בין נותני השירות ללקוחותיהם, וכיצד משתלבים בביצועים הארגוניים.

## ממצאים ודיון

### מחקר מספר 1 - ממצאים

ניתוח הראיונות במחקר מספר 1 הוביל למודל אשר אותו ביססנו על ידי תימוכין בעזרת מספר תיאוריות ניהוליות, כלכליות ופסיכולוגיות. נושא החוזר ונשנה במסגרת הראיונות הינו רמת מקצועיות גבוהה של נותני השירות. בעלי העניין השונים סבורים כי מקצועיות בתהליך מתן השירות הינה מרכיב הכרחי בהצלחתו הפוטנציאלית. בנוסף, עולה תחושה של מחויבות ארגונית ואמון תוך כדי תהליך השירות. בנוסף, נמצאה רמה גבוהה של הסכמה בין בעלי העניין, שמקורה בהבנת חשיבות המשאבים הארגוניים המושקעים בתהליך מתן השירות להצלחתו.

בבחינת תוצאותיו של מחקר מספר 1, הן מראיונות עם לקוחות והן מראיונות עם נותני שירות ובעלי עניין נוספים, ניתן לסכם את התרומה הבאה: ראשית, חיזוד המודל התיאורטי של המחקר בכללותו. לדוגמא, התייחסות למשתנה התנהגות לקוח חיובית כמשפיעה על הצלחת תהליך השירות. שנית, הבנה עמוקה יותר

של תהליך השירות, על מורכבותו, והשפעתו על הצלחה ארגונית. שלישית, הערכה מדויקת יותר של הקשרים בין המשתנים שנבחנו לעומק במסגרת מחקר מספר 2.

### מחקר מספר 2 - ממצאים

ניתוח תצפיות השטח מעלה מספר ממצאים כדלהלן. ראשית, התנהגות לקוח חיובית נצפתה באופן בולט יותר בתהליך השירות האדמיניסטרטיבי בהשוואה לאקדמי. שנית, אינטראקציה דיאדית בריאה ופורייה בין בעלי העניין נצפתה לאורך מתן השירות, הן באקדמיה והן במנהלה. לבסוף, בהיבט שביעות רצון כללית מתהליך השירות, האקדמיה נהנתה משביעות רצון גבוהה יותר.

בחינת תוצאותיו של מחקר מספר 2, איששה חלקית את השערת המחקר הראשונה. לפיכך, תוצאות המחקר מאששות כי התנהגות לקוח חיובית קשורה לרמת ההחזר לארגון. באופן דומה, גם השערת המחקר השנייה נתמכת חלקית, שכן נמצא קשר חיובי בין רמה גבוהה של מסוגלויות בתהליך מתן שירות לבין התנהגות לקוח חיובית. השערת המחקר השלישית מאוששת באופן מלא, שכן נמצא קשר בין רמה גבוהה של אמון בתהליך השירות לבין התנהגות לקוח חיובית. בנוסף, גם השערת המחקר הרביעית מאוששת חלקית, שכן נמצא קשר בין רמה גבוהה של מתאם בערכים בתהליך השירות לבין התנהגות לקוח חיובית. לבסוף, השערת התווך נתמכת בחלקה, שכן תוצאות המחקר מוכיחות כי התנהגות לקוח חיובית מתווכת חלקית את הקשר בין מניעים אישיים, דיאדיים וארגוניים לבין רמת ההחזר לארגון.

### מחקר מספר 3 - ממצאים

ממצאי מחקר מספר 3 מעידים כי בהתאם להשערות המחקר, אמון בארגון נמצא בקורלציה חיובית עם רוב משתני המחקר. המשתנה נמצא גבוה ביחסו עם אמון צוותי (T1:  $r = .53$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .32$ ;  $p < .01$ ), צדק אישי ( $< .01$ ), צדק אישי (T1:  $r = .75$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .77$ ;  $p < .01$ ) ועם צדק פרוצדורלי (T1:  $r = .73$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .75$ ;  $p < .01$ ). כמו כן, אמון בארגון מתואם חיובית עם תמיכה ארגונית (T1:  $r = .50$ ;  $p < .05$ ; T2:  $r = .15$ ;  $p < .05$ ).

בבחינת הלימה ערכית בין נותני ומקבלי השירות, תוצאות המחקר מצביעות על מתאם חיובי בהלימה ערכית עם אמון צוותי (T1:  $r = .41$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .36$ ;  $p < .01$ ). תוצאה העולה בקנה אחד עם צדק אישי (T1:  $r = .41$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .45$ ;  $p < .01$ ). קשר חיובי נמצא אף לתמיכה ארגונית במידה מובהקת יותר במדידת נתונים ראשונה (1T) (T1:  $r = .38$ ;  $p < .01$ ; T2:  $r = .08$ ; n.s).

בבחינת משתני הבקרה והשפעתם על תוצאות המחקר, נמצאו מספר ממצאים מעניינים. ראשית, נמצא מתאם שלילי ב-T1 בין גיל הלקוח לאמון בארגון, כמו גם בין גיל הלקוח לצדק אישי ( $r = -.22$ ,  $p < .01$ ;  $r = -.18$ ,  $p < .01$ ). בהתאמה, גם בסבב איסוף הנתונים השני נמצא דומה, אם כי לא באופן משמעותי ( $r = -.07$ ; n.s). בשני המקרים. ייתכן, כי ההסבר לכך טמון בעובדה שגיל צעיר גורר לעיתים רמת תמימות גבוהה יותר, המובילה לאמון אפריורי (Halbesleben & Wheeler, 2012).

**טבלה 1 - אמון והתנהגות לקוחות חיובית**

התנהגות לקוח חיובית	אמון	הוגנות אישית	הוגנות פרוצדוראלית
התנהגות A - כוונה	3.63	3.94	3.41
התנהגות B - בפועל	3.17	3.53	2.96

N=491

טבלה מספר 1 מציגה את הקשר בין אמון, להוגנות ולהתנהגות לקוחות חיובית. ניתן ממנה ללמוד, כי קשר מתמשך בין לקוחות לנותני שירותים הינו מרכיב חשוב והכרחי בהבניית יחסים לטווח הרחוק ( Ehrhart et al., 2004; Mayer et al., 1995; Rust et al., 2004; Liao et al., 2011; al., 2011). תוצאות הטבלה מעידות על אמון גבוה יותר גם בסוג A של התנהגות לקוח חיובית (כוונה לתת המלצה על השירות), וקיימת אינדיקציה לתהליך למידה שתוצאותיה התנהגות מסוג B (מתן המלצה בפועל על השירות). בנוסף, הוגנות אישית ופרוצדורלית קשורות קשר הדוק להתנהגות לקוח חיובית. יתר על כן, במרבית ארגוני שירות, תהליכי למידה טבועים היטב במנגנוני הארגון (Alam et al., 2010; Nadiri et al., 2012), ומעצם כך יחסי אמון הינם הכרחיים. הדבר משתקף בקיומם של מנגנונים פסיכולוגיים חזקים, כגון ייחוס ותפיסות. כתוצאה מכך, כפי שמוצג בטבלה 1, מתפתחים מנגנוני חליפין אפקטיביים בין לקוחות לנותני שירות.

**טבלה 2 - מבחן t בלתי תלוי: הבדלים בהלימה ערכית בין נותן למקבל שירות לאורך תקופת השירות**

שנה בלקוח	שיתוף פעולה	יוזמה אישית	האצלת סמכויות	שביעות רצון	דינמיות ושינוי	יחסי עבודה
שנה ראשונה	58	58	47	60	56	61
שנה אחרונה	68	66	57	72	68	71
מבחן t	4.11**	1.8	1.9	11.74**	4.42**	4.71**

N = 491 \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

טבלה 2 מציגה את תוצאות מבחן שונות חד-כיווני המצביעים על הכיוונים הבאים. לקוחות ותיקים מדווחים על הלימה ערכית הדוקה יותר עם זו של נותני השירות. לפיכך, ככל שחולפות השנים נמצא כי הלימה זו משפיעה על התנהגות לקוח חיובית. ייתכן, כי הסבר אפשרי לתופעה טמון בתיאוריית בעלי העניין (Stakeholder Theory), השמה דגש על הזדהות ערכית בין מגוון בעלי העניין של הארגון לתוצאותיה החיוביות (Tzafrir et al., 2012).

**סיכום**

תרומתו של מחקר זה לתחום הניהול והתנהגות הארגונית הינה כדלקמן: ראשית, במחקר זה מוצגת מסגרת תיאורטית תלת מימדית אשר מסבירה ביצועים ארגוניים, דרך נושא התנהגות לקוח חיובית. שנית, מחקר זה מתחקה אחר הקשר בין הרמה האישית, הבין אישית והארגונית בתהליך שירות ומנסה להסביר

את הקשר הנ"ל. שלישית, מנקודת מבט יישומית, המחקר מדגיש את החשיבות של פיתוח יכולות אישיות של בעלי עניין המעורבים בתהליך מתן שירות, תוך שימת דגש על טיפוח יחסי אמון בדגש על הלימה בערכים, עקב תרומתם להצלחת תהליך השירות לאורך זמן.

## ביבליוגרפיה

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011), Doing competencies well: best practices in competency modeling, *Personnel Psychology*, 64, 225–262
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Crook, K. S., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehe, D. J., Ketchen, D. J. (2011), Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 443-456
- Ehrhart, K. H., Schneider, B., Witt, L. A., Perry, S. J. (2011), Service employees give as they get: internal service as a moderator of the service climate–service outcomes link, *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 423-431
- Hadad, Y. (2011), *Engineering Methods and Performance Assessment*, The Open University of Israel, The Dorothy de Rothchild Campus, Ra'anana, Israel
- Halbesleben, J. R. B. & Wheeler, A. R. (2012), To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior, *Journal of Management*, forthcoming
- Liao, C-H., Yen, H. R., Li, E. Y. (2011), The effect of channel quality inconsistency on the association between e-service quality and customer relationships, *Internet Research*, 21 (4), 458-478
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F., D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998), Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404
- Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004), Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*, 68, 109-127
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987), Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562
- Smith, M. E. (2002), What client employees say about consultants, *Leadership & Organizational Development Journal*, 23 (2), 93-103
- Toma J. D. (2012), Building organizational capacity: strategic management in higher education, The Johns Hopkins University Press
- Tzafirir, S. S., Chalutz Ben-Gal, H., Dolan, S. L. (2012), Exploring the etiology of positive stakeholder behavior in global downsizing, in Cooper C. L., Pandey A., Quick J. C. (eds.) Downsizing - Is less still more? Chapter 13, Cambridge University Press

Werr A. & Stjernberg T. & Docherty P. (1997), The functions of methods of change in management consulting, *Journal of Organizational Change Management*, 10 (4), 288-307

Zand, E. D. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239