

## كيف يمكن إدارة الشكاوى السياحية؟ دراسة للعوامل المؤثرة في استجابة الشركات السياحية لشكاوى العملاء

هبة عبد الكريم يوسف زيدان

المعهد العالى للسياحة والفنادق وترميم الآثار ابي قير - الاسكندرية

### الملخص

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة، تهتم معظم المؤسسات الخدمية بالحصول على رضا عملائها وولائهم الدائم (خاصة في مجال شركات السياحة). ومن هنا تعتبر الشكاوى المقدمة من العملاء السياحيين وألية التعامل معها من اهم المعلومات التي تحصل عليها الشركات السياحية، حيث أنها تتيح الفرصة للتصحيح المباشر لمعوقات تقديم الخدمات السياحية، كما أنها توفر أفكار بناءه لتطوير الخدمات المقدمة. و يتطلب ذلك من المديرين مراجعة نظام آلية التعامل مع الشكاوى والمقترحات المقدمة بانتظام فى إطار علاقتها بالاستجابات (الردود) التنظيمية للشركة على شكاوى العملاء. بناء عليه، أهتمت الدراسة البحثية أولاً بتوضيح عملية إدارة الشكاوى والمراحل التي تمر بها داخل شركات السياحة، ثانياً إبراز أهم العوامل المؤثرة على الاستجابات التنظيمية لشكاوى العملاء بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الإسكندرية، ثالثاً تقديم مقترح أو اطار تنظيمي لعملية إدارة الشكاوى داخل شركات السياحة كدليل استرشادي يستخدمه المديرين كمقياس للأداء وكوسيلة لتحسين الخدمة المقدمة.

وفى سبيل تحقيق ذلك على المستوى التطبيقي تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية القائمة على المقابلة الشخصية والاستبانة فضلاً عن استخدام مقياس ليكرت الخماسي فى توجيه الأسئلة لشريحة المديرين وذلك على عدة مستويات فيما يتعلق بتحديد اعداد الشكاوى اليومية، أهمية وجود كيان تنظيمي داخلي قادر على استيعاب نظام للشكاوى، مدى استعداد العنصر البشرى اوالعاملين على التعامل مع الشكاوى المقدمة، فضلاً عن استخدام تحليل الانحدار الإحصائي لاختبار العلاقات بين فروض البحث. حيث اعتمدت الدراسة على إلقاء الضوء على معنوية ارتباط وآثر عدة متغيرات مستقلة (7 متغيرات) على المتغير التابع للدراسة (استجابة شركات السياحة لشكاوى عملائها) للتركيز عليها وتحليلها ومواجهة نقاط الضعف المرتبطة بتأثيراتها. وقد أكدت الدراسة على ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الشكاوى بشكل سليم، ذلك لان وجود نظام وآليه ممنهجة لإدارة الشكاوى وقنوات متنوعة للاستقبال تعتبر من العناصر الاستراتيجية الداعمة لنجاح عملية إدارة الشكاوى داخل الشركات.

**الكلمات الدالة:** الشكاوى السياحية، إدارة الشكاوى، الاستجابات التنظيمية لشكاوى العملاء، آليات ونظم التعامل مع الشكاوى.

## المقدمة

هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخراً؟

لكي تقدر شكاوى العملاء حق قدرها ونعتبرها هدايا منهم تستحق الشكر والتقدير ينبغي الفصل بين مضمون الشكوى ومحتواها من جانب، وبين شكل الشكوى وأسلوبها من جانب آخر، وعليه ينبغي التركيز على المضمون والمحتوى والتجاوز عن الشكل والأسلوب (Thanakul and Somthong,2017)، فالشكوى هي توقعات العميل التي لم يتم إشباعها وتدور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات وأمانه التعاملات ATAS,complaint (handling policy,2014). وعندما يجهر العميل بشكواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت وآماله قد تلاشت ولكن عندما يصرح العميل بشكواه للشركة فهو يمنحها الفرصة لتجديد آماله المحبطة وإشباع توقعاته لسد ثغرة التوقعات بين ما يريده وبين ما تستطيع أن تقدمه الشركة (Blodgett and Wakefield,1995). ومن هنا تعتبر شكاوى العملاء المقدمة هدية تستحق الشكر والتقدير فهي أداة تشخيص هامة للشركات عامة وشركات السياحة بشكل خاص لأنها تتيح الفرص للتصحيح المباشر لمعوقات تقديم الخدمات (Thanakul and Somthong,2017)، كما إنها توفر أفكار بناءه لتطوير الخدمات السياحية المقدمة مما يستدعي ضرورة إنشاء نظام متكامل للشكاوى والمقترحات لمعالجتها وذلك للمساهمة في زيادة معدل رضا العملاء وولائهم تجاه الشركات السياحية (Turning complaints into compliments guide,2005;Rothenberger et al., 2008) وبناءً عليه اتجهت العديد من الشركات الخدمية لتشجيع عملائها على تقديم شكواهم ومقترحاتهم للتصحيح والتحسين بشكل مباشر، وفي سبيل ذلك قامت باتخاذ عدة مسارات عملية ملموسة (على المستوى التنظيمي، الإجرائي، العمالة والتدريب،...) ومسارات فنية (مهارات سرعة التعامل، المرونة، اليقظة، أساليب الاعتذار،...) بغرض المواجهة والحفاظ على رضا العميل وولائه (Lit,2016). لهذا تساهم دراسة العوامل المؤثرة في استجابة الشركات (السياحية) لشكاوى العملاء في عملية معالجة الشكوى المقدمة وسرعة حلها (Fard,2014; Singh et al., 2016 وهو ما ينعكس على أهداف الدراسة المطروحة التي تتبلور في لقاء الضوء على أهمية دراسة عملية إدارة الشكاوى والمراحل التي تمر بها داخل شركات السياحة (فئة أ بمدينة الإسكندرية تحديداً). وكذلك إبراز أهم العوامل المؤثرة على الاستجابات التنظيمية لشكاوى العملاء بشركات السياحة. ثم تقديم إطار تنظيمي لعملية إدارة الشكاوى داخل شركات السياحة كدليل استرشادي يستخدمه المديرين كمقياس للأداء وكوسيلة لتحسين الخدمة المقدمة.

## 2- الإطار النظري

### 2-1 ماهية الشكوى

يعرف (Fornell and Wernerfelt,1988) الشكوى بأنها توقعات العميل التي لم يتم إشباعها، فكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن الاتصالات التسويقية أو عن حاجاته الإنسانية وتدور هذه التوقعات عن جودة الخدمات وأمانة التعاملات. ويعرفها (Kozak and Tasci,2006) بأنها أي تعبير شفهي أو خطي سواء مبرر أو لا من جانب أو بالنيابة عن شخص، ويتضمن هذا التعبير قضايا أو مشكلات أو ممارسات غير عادلة في مجالات أنشطة التسويق أو توفير الخدمات المقدمة. كما يصفها (Vasquez,2011) بأنها تعبير عن عدم رضا من جانب المستهلك للطرف المسئول، فهي بمثابة وثائق بشأن مشكلة متعلقة بمنتج أو خدمة، وهو ما أكد عليه (Ramphal, 2016) معتبرا الشكوى تعبير عن غياب الرضاء على خدمة بعينها سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا، سواء من عميل داخلي أو خارجي. وبناء عليه تعد الشكوى وسيلة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم حيث يقوم العميل بالتعبير عن عدم رضاه عن نتيجة الخدمات، المنتجات، العمليات، الإجراءات، سلوك الموظف أو أسلوب تقديم الخدمة بالطريقة المتوقعة سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا أو بإحدى طرق أو قنوات تقديم الشكوى (Singh et al. , 2016)، مما يدل على ان شكوى العملاء تمثل سلاح ذو حدين، فإذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العميل للمؤسسة، وإذا تم إهمالها تحول العميل إلى المنافسين.

### 2-2 أهمية الشكاوى المقدمة والمقترحات

أن الية التعامل مع الشكاوى والمقترحات ليست متعلقة بعدد الشكاوى وحلها فقط، ولكن بفرص التحسن المتوفرة من خلال طلبات الشكاوى والمقترحات لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة *guidelines to complaint handling, Ombudsman, 2017*). يتطلب ذلك من الإدارة العليا في كل مؤسسة مراجعة نظام آلية التعامل مع الشكاوى والمقترحات بانتظام وإيجاد طرق لتحسين إجراءات معالجة والتعامل مع الشكاوى والمقترحات. (Barlow and Moller,2000; Chan et al.,2016) والتركيز بشكل خاص على التواصل والتنظيم بين إدارة الشكاوى والأدوات التشغيلية، وطرق التحسين عادة تكون من خلال الاستبيانات ومتابعة إحصائيات وتقارير الشكاوى والمقترحات (ATAS,complaint s handling policy, 2014). كما يجب ان تكون الجهة أو الشركة سباقة في دراسة وتحليل معوقات الخدمات التي تؤدي إلي عدم رضا العملاء في مراحل أولية لحلها (Ramphal,2016;Thanakul and Somthong,2017)، من خلال الشكاوى والملاحظات والاقتراحات المقدمة لموظفي الصف الأول والمعنيين باستلام الشكاوى وخاصة المتكررة منها والتي تحتاج إلي ردة فعل سريعة من الجهة أو الشركة ومراقبة أداء وكفاءة إجراءات التعامل مع الشكاوى والمقترحات والثناء

لضمان التحسين المستمر للخدمات المقدمة ( دليل الشكاوى والمقترحات، حكومة أبو ظبي، 2015; مجموعة هيلتون العالمية، 2012).

### أسباب الشكاوى المقدمة من العملاء

هناك أسباب عديدة لشكاوى العملاء بعضها يرجع إلى المنظمة أو الشركة وذلك فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية المتبعة داخليا والبعض الآخر يرجع إلى مقدم الخدمة مثل الأخطاء الشخصية التي يقع فيها العاملين والبعض الثالث يرجع إلى العميل نفسه مثل عدم معرفة العميل بمدى الفائدة المتحققة من الخدمة بعد الحصول عليها أو الجهد المبذول في سبيل انهاءها بهذه الصورة (Singh et al., 2016; Yilmaz et al., 2016). وبالرغم من ذلك فإن العملاء الذين يشعرون بعدم العناية بهم لا يعلنون جميعا شكواهم، ونسبة ضئيلة منهم يبلغون عن مشكلاتهم والتي قد يتم معالجتها بشكل يرضيهم ( دليل الشكاوى والمقترحات، 2015 ) وهو ما يدعو الى طرح التساؤل التالي ( Anamali et al., 2014 )

جدول 1: التساؤلات الخاصة بشكاوى العميل.

لماذا يشتكى العميل؟	لماذا يشتكى العميل؟
الاعتقاد بأنه لا يوجد جدوى من الشكاوى.	في حالة عدم تقديم الخدمة المطلوبة حسب المتوقع.
عدم توفر قنوات أو طرق لتسجيل أو تقديم الشكاوى.	عندما لا توفي الوعود ولا يحصل العميل على الخدمة.
عند الشعور بأنه لا يوجد أحد مستعد لتقهم شكواه.	انخفاض مستوى الخدمة وسوء المعاملة بصفة عامة.
إجراءات تقديم الشكاوى غير واضحة وغير سريعة.	عدم التزام الموظف بالإجراءات التنظيمية.
عدم اهتمام بشكاوى العميل من قبل الموظف.	التعدي على خصوصية معلومات العملاء.
التصنيف الخاطئ لأهمية الحالة أو الشكاوى المقدمة.	عدم وضوح الإجراءات وتعقيدها .
خوف العميل من التردد له عند تقديم الشكاوى .	الشعور بسوء المعاملة عند تقديم الشكاوى.

المصدر: دليل الشكاوى والمقترحات، حكومة أبو ظبي، 2015

### قنوات استلام الشكاوى

تتمثل في وسائل التواصل بين الجهة والعملاء كالمقابلات الشخصية والاتصال المباشر بالعملاء مثل الاتصال التليفوني أو المخاطبات عن طريق الانترنت ووسائل التواصل الحديثة (Susskind, 2006) علما بأن إتاحة العدد الأكبر من قنوات الاتصال يعكس اهتمام الجهة في العمل على تسهيل استقبال الشكاوى على العملاء واهتمامها في تطوير خدماتها (Sparksa and Bradley, 2014; Rojas et al. 2015) ، وعليه لا ينبغي ان تؤثر طريقة استقبال الشكاوى على أهمية الشكاوى أو سير إجراءاتها (Ekiz, et al., 2013) ، فجميع الشكاوى تعطي نفس الاهتمام طالما تم تقديمها من إحدى القنوات المختلفة ( Fan, et al. 2016; Patwary and ) (Omar, 2016).

### العاملين المختصين بنظام الشكاوى

- العاملین بأماكن الاستقبال(الصف الأول) والعاملین المختصین بالشكاوى.
  - فريق عمل التنظيم والمتابعة للشكاوى والاقتراحات وقياس رضا العملاء.
  - الإدارة العليا والتي بدورها تقوم بمراجعة التقارير ومراقبة أداء فريق عمل الشكاوى وآلية التعامل معها وغالباً ما تكون من ضمن اختصاص إدارة الجودة والتميز المؤسسي
- (Kozak and Tasci, 2006; Susskind, 2006)

### قياس رضا العميل و تحديد احتياجاته عند تقديم الشكاوى

يهدف نظام الشكاوى في المستوى الأول إلي رضا العملاء حيث تعد الشكاوى المقدمة من العملاء من أهم مصادر التغذية المرتدة التي تعكس رضائهم عن الخدمات المقدمة وآلية التعامل مع الشكاوى وحلها (Kamran and Attiq, 2011; Fragoulakis and Stavrinoudis, 2015)، ان الهدف من قياس رضا العملاء تحسين آلية التعامل مع الشكاوى وإغلاق الحالات (Anamali et al., 2014) ومن ناحية أخرى ضمان التطوير المستمر لعملية إدارة الشكاوى (Simon et al., 2015; Ekiz, et al., 2013).

### احتياجات العميل عند تقديمه الشكاوى

(Guide to principal of good complaint handling, 2007; Anamali et al., 2014; Quy, 2014):

جدول 2: ما يحتاجه العميل عند تقديم الشكاوى.

الشعور بالأمان.	تقديم الاعتذار له عند عدم الرضا وضمان عدم تكرار المشكلة.
التحلي بالصبر والإنصات له.	العدالة والحل المناسب وسرعة الاستجابة وفقاً لأهمية الحالة.
التعامل معه باحترام ولطف.	تصحيح الخطأ بالسرعة الممكنة وإعلامه بالمستجدات.
تفهم وجهة نظر المتعامل.	السرية واحترام الخصوصية.
تقديم الاهتمام والشرح له.	الشفافية من خلال توضيح إجراءات الشكاوى والتحليل والأغلاق.

المصدر: دليل الشكاوى والمقترحات، حكومة أبو ظبي، 2015

### إدارة الشكاوى في الشركات الخدمية

تشجع معظم الشركات عملائها على تقديم شكاوهم ومحاولة تذليل عقبات التقديم للتعرف على نقاط الضعف الرئيسية ومحاولة حلها (Yilmaz et al., 2016). وعلى الرغم مما تقدم تشير عدد من الدراسات (Lit, 2016; Singh et al., 2016; Ola 2016) إلي أن هناك عدة عملاء يفضلون عدم تقديم الشكاوى للشركات [1 من كل 20 عميل] بسبب التكلفة المادية والسيكولوجية التي يعاني منها العميل خلال مراحل تقديم الشكاوى (Wen and Hou, 2015; Ramphal, 2016)، وتتعاكس عملية عدم رضائه عن الخدمة في شكل تسويقي سلبي قائم على (تجربة سياحية أو كلمة منطوقة سلبية) للأسواق الخارجية (من الأصدقاء أو المحيط الشخصي (Lewis, 1987; Chebat et al., 2005; Miskovic, 2012)

### أهمية الشكاوى ودورها في نجاح العمل داخل شركات السياحة

توجد ستة أسباب رئيسية تجعل شركات السياحة تنظر إلي الشكاوى على إنها فرص:

(Miscovic,2012; Mousavi andEsfidani,2013;Lit , 2016)

1. تحديد نقاط الضعف في العمليات الخدمية المقدمة.
2. وسيلة متاحة بشكل دوري لقياس مستوى الأداء الداخلي بالشركة.
3. تقييم الوضع الحالي للشركة من وجهة نظر عملائها.
4. تحسين مستوى رضا العميل تجاه الشركات وبالتالي تدعيم ولائه لها.
5. الحفاظ على عملائها الحاليين بدلاً من تحمل تكلفة الحصول على عميل جديد.
6. الحصول على اعلى مستوى من رغبة العميل لإعادة الشراء بعد مرحلة معالجة الشكوى Service recovery paradox.

### العوامل المؤثرة في استجابة الشركات السياحية لشكاوى العملاء (متغيرات الدراسة الأساسية)

كشفت العديد من الأدبيات السياحية أن الكيفية التي تستجيب بها المؤسسات (الشركات) لشكاوى العملاء ترتبط وتتأثر بعدة متغيرات أو عوامل تتركز في مضمونها على عدة محاور موجهة نحو تدعيم سبل الاهتمام بالعملاء من ناحية، وكذلك نحو إبراز أساليب الإدارة الفعالة لمحددات الشكاوى المقدمة وما يتبعها من آليات التعامل وسبل المعالجة، فضلا عن الإشارة الى طبيعة الهيكل الإداري داخل المؤسسات أو الشركات وقدرته على مواجهة المشكلات اعتمادا على وجود عنصر بشري مدرب وقادر على التفاعل السريع مع مختلف الشكاوى المقدمة (Barlow and Moller,2000; Buttle and Burton,2001; Kurtulus,2007; Fard,2014; Ekiz and Arasli, 2014; Quay 2014;Yilmaz,2016;Thanakuland Somthong, 2017) وهو ما سيتم التركيز عليه في الدراسة البحثية ، من خلال تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ( استجابة الشركة السياحية لشكاوى العملاء)،علما بان هذه العوامل (المتغيرات المستقلة للدراسة) يمكن إجمالها وفقا لما سبق كما يلي:

- التركيز على العميل مع تدعيم سبل الاهتمام نحوه.
- الأحكام المسبقة تجاه شكاوى العملاء.
- استيعاب وفهم أهمية إدارة الشكاوى .
- وجود هيكل تنظيمي داخلي فعال.
- وجود نظام، سياسات وإجراءات متبعه لإدارة شكاوى العملاء.
- التعامل السليم مع الشكوى.
- إدارة فعالة لقوى بشرية مدربة على كيفية التعامل مع الشكاوى.

### الاهتمام بالتركيز على العميل وتدعيم سبل الالتزام نحوه

ان التركيز على اهتمامات العميل من قبل شركات السياحة سيساهم في حل المشكلات قبل وصولها إليه والاصطدام بها (Danijel,2008, Anamali et al., 2014) وبالتالي زيادة كفاءة الاستجابات التنظيمية التي سيتم تقديمها للعميل في حالة حدوث أي مشكلات مستقبلية (Ekiz, et al.,2013; Singh et al. , 2016) ، اعتماداً على ما سبق يقترح الفرضية التالية:  
الفرض الأول: توجد علاقة معنوية بين التركيز على العميل مع تدعيم سبل الاهتمام نحوه واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### الأحكام المسبقة تجاه شكاوى العملاء

تشمل الأحكام المسبقة للمديرين حيال شكاوى العملاء، وقد تتمثل في اعتبار العملاء مقدمي الشكاوى من الخصوم و العملاء المشاغبين أو الاقتناع الدائم بأن العدد القليل للشكاوى المقدمة يعنى نجاح للشركة، أو ابتعاد إدارة الشركة عن سماع أخبار أو شكاوى سيئة من عملائها (Wen and Hou,2015) ، وبالتالي من الممكن ان يكون للأحكام المسبقة للمديرين تجاه الشكاوى المقدمة تأثير سلبي على عمليات الاستجابة والمعالجة وكذلك على العاملين (Kozak and Tasci,2006). استناداً لما سبق يقترح الفرضية التالية:

الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية بين الأحكام المسبقة تجاه شكاوى العملاء واستجابة الشركة لشكاوى العملاء

### استيعاب أهمية إدارة الشكاوى

تشمل إدارة الشكاوى الاستماع وتقديم الاعتذار ومتابعة الإجراءات المتخذة لعلاج أسبابها (Sorensen, 2012; Ramphal,2016) ، فليكن الهدف الأساسي هو الاستفادة القصوى من شكاوى العملاء وإدارتها بفعالية (Ola, 2016; Patwary and Omar, 2016) ، مع جعل المجاهرة بالشكاوى جزءاً من ثقافة الشركة واستجاباتها التنظيمية وأساس اهتمام العاملين لعدم تكرارها (Miskovic,2012; Okyere and Kumadey,2015) وبناء عليه يقترح الفرض التالي:

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين استيعاب أهمية إدارة الشكاوى واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### الهيكل التنظيمي الفعال

كلما كان الهيكل التنظيمي للشركة معقداً ومركباً، كلما قلت عدد الشكاوى المسجلة وبالتالي انخفضت نسب المعالجة والحل (Ramphal,2016) ، فالهيكل التنظيمي المتكامل الفعال لشركة السياحة يجعل عمليات الاستجابة التنظيمية لشكاوى العملاء أكثر مرونة وسرعة في التعامل (Mousavi and Esfidani,2013).

وعليه يقترح الفرضية التالية

الفرض الرابع: توجد علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي الفعال واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### نظم، سياسات وإجراءات إدارة الشكاوى

ينبغي مشاركة جميع الأقسام داخل الشركة في وضع إجراءات ادارة الشكاوى (Wen and Hou,2015) ، كما يفضل توضيح إجراءات الشكاوى المتبعة للعملاء بشكل مختصر وبسيط في جميع مراحلها ابتداءً من تقديم الشكاوى وصولاً لمرحلة الأغلاق والمعالجة ، من خلال الاستعانة بوضع منشورات او نماذج إعلانية توضح أماكن تقديم الشكاوى (Kozak and Tasci,2006; Sparksa and Bradley, 2014) . واستناداً لما سبق يقترح الفرضية التالية

**الفرض الخامس:** توجد علاقة معنوية بين نظم، سياسات وإجراءات إدارة الشكاوى واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### التعامل السليم مع الشكاوى

من الضروري أن يقدم الموظف اعتذار مسبق للتعامل مع التركيز على حل مشكلته بطريقة عادلة، مع تقديم وعود بإزالة أسباب الشكاوى بعد تجميع المعلومات اللازمة لتقدير المسألة بشكل سليم (Hamel,2011) ويجب التأكد من أن أسباب المشكلة قد انتهت بعد حلها عن طريق متابعة العميل (Singh et al., 2016). وعليه يقترح الفرضية التالية:

**الفرض السادس:** توجد علاقة معنوية بين التعامل السليم مع الشكاوى واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### الإدارة الفعالة للموارد البشرية

يبرز في مجال الخدمات السياحية دور اختيار وإدارة العنصر البشري المدرب على كيفية التعامل السريع مع الشكاوى المقدمة (خاصة في مجال مكاتب الاستقبال) (Ramphal,2016; National 5Travel and Tourism Skills for Work Course Specification,2017) ، ولهذا ينبغي أن تقدم لهم عدة صلاحيات مهنية تمكنهم من سرعة الاستجابة والتعامل مع هذه الشكاوى بمهارة ( ك تقديم تعويضات، تخفيضات، خدمات إضافية) دون العودة لرؤسائهم (Matusitz and Breen,2009; Singh et al., 2016). وعليه يتم اقتراح الفرضية التالية

**الفرض السابع:** توجد علاقة معنوية بين الإدارة الفعالة للموارد البشرية واستجابة الشركة لشكاوى العملاء.

### استجابة الشركة لشكاوى العملاء (الردود التنظيمية على شكاوى العملاء )

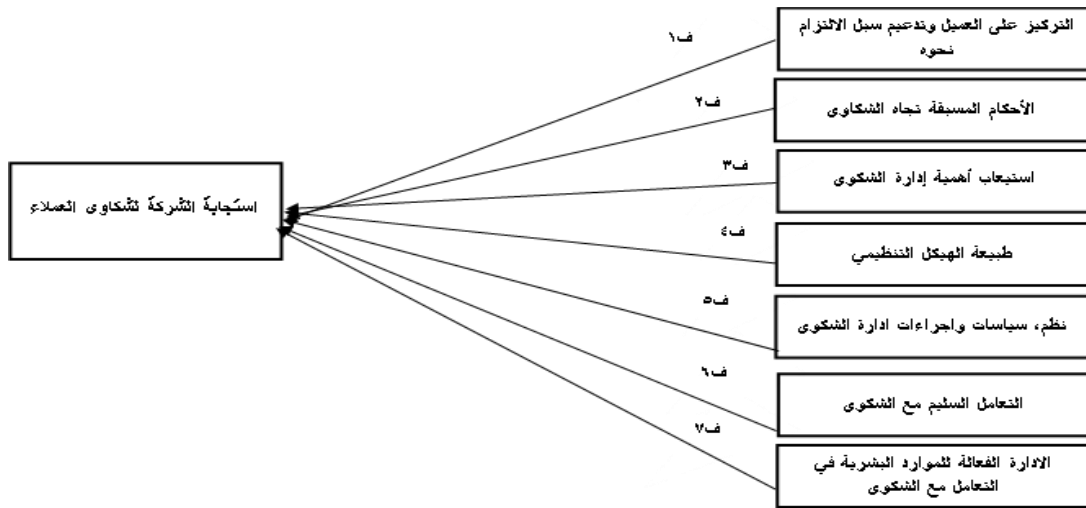
يمكن إجمال العناصر الممثلة لردود واستجابات الشركة على شكاوى عملائها فيما يلي:

(Davidow,2003; George et al., 2007; Ekiz and Arasli,2014; Okyere and Kumadey,2015; Ramphal, 2016)

- الاعتذار: وسيلة سيكولوجية تخاطب الجانب النفسي للعملاء.



- المجهود: يوضح الأنشطة و الإجراءات التي اتبعتها الشركة للوصول إلى حل مناسب.
  - الإصلاح: الحفاظ على الصورة الذهنية للشركة وإصلاح ما أتلفته الشكاوى.
  - التيسير وآليات التعامل: يرتبط بالإجراءات، السياسات والأدوات التي اتخذتها الشركة لحل شكاوى العملاء.
  - السرعة: تعكس الالتزام بالوقت المحدد لمعالجة الشكاوى.
  - اليقظة: بين العاملين والشاكي والحذر الدائم تجاه خطوات العلاج والمتابعة حفاظا على الرضاء والولاء للعميل.
- \*\*مما سبق يوضح الشكل التالي النموذج المفاهيمي والفرضيات: Conceptual model and Hypotheses
- شكل 1: النموذج المفاهيمي والفرضيات



المصدر : من اعداد الباحثة

## المنهجية

استخدمت الدراسة البحثية طريقة الاستبيان اعتماداً على المقابلة الشخصية، حيث تم تحديد عينة الدراسة بالتركيز على شركات السياحة المحلية (مدينة الإسكندرية) تحديداً (فئة أ) Tour operator ، رغبة من الباحثة في استطلاع رأي المديرين (المبحوثين) عن مدى تطبيق رؤية شاملة خاصة بعملية إدارة الشكاوى داخل الشركات السياحية وصولاً لتحديد طرق وإجراءات التعامل والمعالجة. وفي سبيل تحقيق ذلك تم توزيع عدد 50 استمارة استبيان ولم يكن هناك أي قيم مفقودة Missing Value بسبب اعتماد الباحثة على المقابلة المباشرة مع المديرين السياحيين. وقد استغرقت المقابلة من 20 إلى 30 دقيقة في الفترة بين شهر 8-10/2017، وقد تم تصميم استمارة الاستبيان طبقاً لأهداف البحث المحددة مسبقاً، حيث انقسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتعلق المحور الأول بالبيانات العامة للمبحوثين أما المحور الثاني فقد تناول البيانات المرتبطة بعملية إدارة الشكاوى داخل الشركات السياحية مشيراً إلى أهم المجالات الخدمية التي يقدم عنها شكاوى، وملقياً الضوء على

نوعية السائحين المقدمين للشكاوى وهل هناك تزايد أما تراجع في الفترات الأخيرة في معدلات الشكاوى المقدمة، بالإضافة إلي توضيح أهم الطرق المستخدمة من قبل العملاء لتقديم شكاوهم وسبل معالجتها. أما المحور الثالث فقد تناول الجزئية الرئيسية لاستمارة الاستبيان المكونة من مجموعة من العوامل او المتغيرات المستقلة (7متغيرات) وهي " التركيز على العميل، الأحكام المسبقة على الشكاوى، استيعاب وتفهيم أهمية الشكاوى، الهيكل التنظيمي الفعال، نظام، سياسات وإجراءات إدارة الشكاوى، التعامل السليم مع الشكاوى، الإدارة الفعالة للموارد البشرية " لدراسة مدى ارتباطها وتأثيرها على المتغير التابع وهو (استجابة الشركة لشكاوى العملاء) مستخدماً 40 عبارة بواقع 5 عبارات لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم وضع أوزان كالتالي : 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد ، 4= أوافق ، 5= أوافق بشدة. وفي سبيل اختبار صحه الفروض وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يتطلب تحليلاً كاملاً لكافة البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Version 23

## النتائج والمناقشة

### اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

جدول 3: اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	معامل كرونباخ ألفا
التركيز على العميل وتدعيم سبل الالتزام نحوه	0,859
الأحكام والآراء المسبقة تجاه الشكاوى	0,449
استيعاب أهمية إدارة الشكاوى	0,778
الهيكل التنظيمي الفعال	0,863
نظم، سياسات، إجراءات إدارة الشكاوى	0,788
التعامل السليم مع الشكاوى	0,719
الإدارة الفعالة للموارد البشرية	0,858
إجمالي المتغيرات المستقلة	0,903
المتغير التابع	0,809
الاستمارة ككل	0,916

### جميع المتغيرات تتكون من 5 عبارات.

حصلت الباحثة على معامل ثبات لأداة القياس قدرة 0,916، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يعطى مؤشر قوى للثبات وبالتالي يعتمد على الاستمارة في التحليل الإحصائي.

تثبت بيانات الجدول السابق أن جميع معاملات معامل كرونباخ ألفا الخاصة بالمتغيرات المستقلة وكذلك المتغير التابع لها قيمة عالية من الثبات ما عدا المتغير المستقل الثاني (الأحكام والآراء المسبقة للمديرين للشكاوى) وهو يعكس اتجاهات واعتقادات المديرين بأن قلة الشكاوى المقدمة بشكل عام تعنى جودة الخدمات السياحية وكذلك

بسبب رفضهم الإفصاح المباشر عن الشكاوى المقدمة وعددها الحقيقي اعتماداً بأن زيادة عدد الشكاوى ما هو إلا عامل سيئ ومؤشراً سلبياً على مستوى سير العمل داخل الشركة وبالتالي تراجع معدلات الأداء. وبالرغم من عدم معنوية ثبات المتغير إلا أن الباحثة فضلت إدماجه ضمن متغيرات الدراسة استناداً على عدة دراسات بحثية سابقة ولإيضاح الفجوة الخاصة بالتطبيق على المستوى المحلي.

Barlow, Moller, (2000) ;Kozak and Asli(2006) ; Fard, 2014; Quy (2014) ; Yilmaz et al. (2016).

### اختبار معامل الصدق باستخدام معامل ارتباط بيرسون

جدول 4: اختبار معامل الصدق باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير	عبارة (1)	عبارة (2)	عبارة (3)	عبارة (4)	عبارة (5)
التركيز على العميل	**0,785	**0,572	**0,845	**0,901	**0,864
الأحكام والآراء المسبقة على الشكاوى	0,234	**0,550	**0,573	**0,471	**0,761
استيعاب أهمية إدارة الشكاوى	**0,813	**0,793	**0,824	**0,624	**0,573
طبيعة الهيكل التنظيمي	**0,840	**0,751	**0,847	**0,865	**0,752
نظم، سياسات، إجراءات إدارة الشكاوى	**0,758	**0,737	**0,693	**0,816	**0,683
التعامل السليم مع الشكاوى	**0,748	**0,683	**0,774	**0,575	**0,666
الإدارة الفعالة للموارد البشرية	**0,762	**0,890	**0,860	**0,845	**0,656
الاستجابة التنظيمية للشركة لشكاوى العملاء	**0,671	**0,811	**0,774	**0,758	**0,821

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون كانت معنوية مما يدل على صدق المعايير الرئيسية (المستقلة) المستخدمة في الدراسة وكذلك صدق المعيار التابع (استجابة الشركة لشكاوى عملائها)، ويلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) أن الباحثة قد أثبتت على العبارة الأولى المكونة للمعيار الثاني [الأحكام والآراء المسبقة للمديرين تجاه الشكاوى] والتي تشير إلى [قلة عدد الشكاوى المقدمة من العملاء تساوى رضا العملاء عن الشركة] وذلك بالرغم من عدم معنوية صدق العبارة ويرجع لأسباب بحثية ترتبط بالجانب النظري وأدبيات الدراسة فضلاً عن فروق التطبيق العملي في المجتمع المحلي.

### تحليل البيانات واستخلاص النتائج

تحليل الأسئلة الخاصة بالجزء الأول من الاستمارة

جدول 5: نوع السوق السياحي الذي تتعامل معه الشركة السياحية

نوع السوق السياحي	العدد	النسبة
مسافرين من رجال الأعمال	-	-
مسافرين بغرض الاستجمام والترفيه	24	./48
كلاهما و/أو أنواع أخرى	26	./52

أوضحت النتائج المستقاه من الجدول السابق (5) أن أكثر من منتصف العينه بنسبة 52.٪. يؤكد على تنوع السوق السياحي متضمنا شريحة المسافرين بغرض الإستجمام والترفيه وكذلك المسافرين من رجال الأعمال بالإضافة إلي أسواق سياحية أخرى تم ذكرها أثناء المقابلة الشخصية مع المديرين كأسواق السياحة الدينية والثقافية، وقد اشارت نسبة متقاربة 48.٪ (24 من المبحوثين) الى تعامل الشركة مع نوعية المسافرين بغرض الاستجمام والترفيه ، مما يعكس اهمية الطلب على نمط السياحة الترفيهية .

جدول 6: المتعاملين مع الشكاوى من الموظفين في الشركة السياحية

المتعاملين مع الشكاوى من الموظفين	العدد	النسبة
المدير أو رؤساء الأقسام	32	64.٪
العاملين بالمكاتب الأمامية (الكاونتر)	14	28.٪
العاملين بقسم العلاقات العامة	4	8.٪

يرى أغلب المبحوثين (32 فرد) بنسبة 64.٪. أن المديرين ورؤساء الأقسام هم اكثر الأفراد القائمين على التعامل مع الشكاوى حال تقديمها للشركة، بينما يرى (14 فرد) 28.٪. أن العاملين بالكاونتر (موظفي الاستقبال) يمثلون الترتيب اللاحق كأفراد قائمين على استقبال الشكاوى واخيراً نجد أن 8.٪ فقط من المبحوثين أكدوا أن العاملين بقسم العلاقات العامة هم من يتعاملوا مع الشكاوى المقدمة. وهو ما يدعم اتجاه الإدارة داخل شركات السياحة إلي تركيز إجراءات الحل والعلاج للشكاوى المقدمة في إطار مسؤوليات الرؤساء ومسؤولي الأقسام (نوع من المركزية) رغبة في الرجوع الدائم إلى الرؤساء قبل اتخاذ القرارات بالمعالجة. (Fan,et al. 2016)

جدول 7: عدد الشكاوى المقدمة شهرياً

عدد الشكاوى المقدمة شهرياً	العدد	النسبة
10 أو أقل	44	88.٪
11-20	6	12.٪
21-30	-	-
31 فأكثر	-	-

هناك إجماع بنسبة 88.٪. من المبحوثين على أن عدد الشكاوى المقدمة للشركة يمثل 10 أو أقل شهرياً ، بينما أكد 12.٪. من افراد العينة أن عدد الشكاوى يتراوح بين 11-20 شكوى شهرياً، ويمكن تفسير هذا الإجماع على قلة عدد الشكاوى المقدمة للشركات لعدة أسباب منها تخوف بعض مفردات الدراسة (المديرين) من انعكاس أجاباتهم على سمعة الشركة اعتماداً على وجود علاقة بين كثرة الشكاوى والتأثير السلبي على سمعة الشركة وصورتها الذهنية، كما يعتقد بعض المديرين أن قلة عدد الشكاوى المقدمة للشركة يعكس جودة الخدمات المقدمة من الشركة وبالتالي فهي لا تحتاج إلي إعادة تقييم أو مراجعة.

جدول 8: نوعيه الشكاوى المقدمة للشركة وأهم أسبابها: شكاوى الفنادق

شكاوى الفنادق	العدد	النسبة
مستوى الجودة	24	./48
مستوى النظافة	16	./32
الدقة والتميز	8	./16
لا يوجد	2	./4

عند سؤال العينة عن الشكاوى المقدمة تجاه الخدمات الفندقية اتضح أن 48.٪ من المبحوثين كانت شكاوهم خاصة بمستوى الجودة ثم 32.٪ خاصة بمستوى النظافة وهو ما يتسق مع دراسة (Lewis 1987) يليها الدقة والتميز بنسبة 16.٪ وصولاً إلي نسبة 4.٪ أشارت إلي عدم وجود شكاوى مقدمة.

جدول 9: نوعيه الشكاوى المقدمة للشركة وأهم أسبابها: شكاوى البرامج السياحية

شكاوى البرامج السياحية	العدد	النسبة
التنظيم	17	./34
الإعداد	13	./26
التنفيذ	16	./32
لا يوجد	4	./8

بالنسبة للشكاوى الخاصة بالبرامج السياحية المقدمة، تبين أن نسبة 34.٪ كانت موجهة نحو تنظيم البرامج (إجراءات التنظيم الخاصة بالمزارات والتوقيت والتنقلات) يليها نسبة 32.٪ خاصة بعمليات التنفيذ للبرامج وما يصاحبها من مشكلات في التأخير أو عدم تأكيد الحجزات وبالتالي ظهور عدة مشكلات مرتبطة بمصادقية إجراءات التنفيذ العملي للبرامج.

جدول 10: نوعيه الشكاوى المقدمة للشركة وأهم أسبابها: شكاوى الإرشاد السياحي

شكاوى البرامج السياحية	العدد	النسبة
المرونة	10	./20
الاستيعاب	26	./52
اللغة	11	./22
لا يوجد	3	./6

تبين من تحليل نتائج الجدول السابق أن 52.٪ من العينة اكدوا ان شكاوى الإرشاد السياحي ترتبط بمستوى استيعاب وتفهم المرشد لمتطلبات الفوج السياحي، يليها مستوى اللغة بنسبة 22.٪ ثم المرونة أو قدرة المرشد على التعامل مع عقليات واتجاهات مختلفة للسائحين وإرضائهم على مختلف المستويات بنسبة 10.٪ بينما سجلت نسبة عدم وجود شكاوى خاصة بالإرشاد السياحي حوالي 6.٪ وهي نسبة بسيطة.

جدول 11: نوعيه الشكاوى المقدمة للشركة وأهم أسبابها: شكاوى خاصة بمستوى خدمات النقل السياحي

شكاوى البرامج السياحية	العدد	النسبة
الجودة	21	./42
السرعة	14	./28

النظافة	12	./24
لا يوجد	3	./6

أحتلت الشكاوى الخاصة بجودة خدمات النقل المقدمة نسبة 42٪. بينما جاءت الشكاوى الخاصة بمستوى سرعة الخدمة ودرجة النظافة في مراتب لاحقة بنسبة 28٪ و 24٪. أما عدم وجود شكاوى خاصة بخدمات النقل مثلت نسبة ضئيلة تصل لـ 6٪.

جدول 12: نوعيه الشكاوى المقدمة للشركة وأهم أسبابها: شكوى أداء وتعامل العميل

شكاوى أداء العاملين	العدد	النسبة
سيكولوجيا	16	./32
لغويًا	8	./16
عمليًا	18	./36
لا يوجد	8	./16

ركزت الشكاوى المرتبطة بأداء العاملين بالشركة على جانبين أساسيين وهما المستوى العملي (الخاص بأداء فنيات العمل كسرعة الإنجاز والدقة والتميز) وهي شكلت نسبة 36٪. ويليهما نسبة 32٪. المستوى السيكولوجي (يرتبط بقدرة العاملين على إدراك واستيعاب اهتمامات العملاء وتقديم برامج وخدمات سياحية تتفق ورغباتهم). وشكلت الشكاوى المرتبطة بالجانب اللغوي نسبة 16٪. من المبحوثين وهي نسبة ضئيلة وتعكس نوعية السائح (العميل) في هذه الفترة الذي يتم التعامل معه لأن معظمهم يعتبروا من السياح الداخليين أو العرب وبالتالي لا تعتبر اللغة عقبة في التعامل وبنفس النسبة 16٪. أكدت العينة أنه لا توجد شكاوى مقدمة خاصة بهذا الجزء.

جدول 13: علاقة الشكاوى بجنسية السائح

العلاقة بين الشكاوى وجنسية السائح	العدد	النسبة
نعم	13	./26
لا	37	./74

أكد غالبية المبحوثين 37 فرد بنسبة 74٪. انه لا يوجد علاقة بين الشكاوى المقدمة وجنسية السائح وقد يرجع ذلك إلى اعتماد معظم شركات السياحة الحالية على السوق المحلي، بينما أشارت عدة دراسات أخرى أن هناك علاقة قوية بين جنسية السائح ونوعية الشكاوى المقدمة حيث أكدت دراسة (Ola;2016) ان العديد من السائحين الأوروبيين (الفرنسيين تحديدا) وخاصة مستأجري السيارات السياحية يميلون إلى تقديم الشكاوى السياحية المرتبطة بجودة خدمات النقل السياحي وخاصة عن طريق الانترنت.

جدول 14: أكثر السائحين تقديماً للشكاوى

أكثر السائحين تقديماً للشكاوى	العدد	النسبة
الأجنبي	2	./4
المحلي	48	./96

أكدت أغلب مفردات العينة بنسبة 96.٪. وبإجماع (48 فرد) أن السائح المحلي هو الأكثر تقديماً للشكاوى اعتقاداً منه بأحقيته في خدمات إضافية أو الحصول على هدايا تعويضية يمكن الاستفادة منها أثناء الرحلة أو بعدها حال وجود مشكلات في الخدمات المقدمة خاصة في مجال (الخدمات المطاعم وخدمات الإقامة ودقة احترام المواعيد الخاصة بالنتقلات والزيارات)

جدول 15: اتجاه معدل الشكاوى

النسبة	العدد	اتجاه معدل الشكاوى
18.٪	9	تزايد
62.٪	31	تراجع
20.٪	10	ثبات

يرى الغالبية من المستجيبين 62.٪. بعدد 31 فرد أن معدل الشكاوى يتراجع خلال الفترة الأخيرة، بينما أفاد 20.٪ من أفراد العينة (10 أفراد) أن هناك ثبات في معدل الشكاوى المقدمة، وأشار 18.٪ من أفراد العينة أن هناك تزايد في معدلات الشكاوى المقدمة. ويعتقد أنه من أسباب إجماع أفراد العينة على تراجع معدلات الشكاوى مؤخراً هو الاعتقاد الخاطئ بأن قلة عدد الشكاوى المقدمة للشركة يساوي نجاح وسمعة جيدة للمكان أما الثبات لفترة فهو يرتبط بمعدل التطورات والتغيرات التي تدخلها الشركة على أقسامها وخدماتها لمواجهة أي مشكلات، وهو ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات، (Fan, et al. 2016).

جدول 16: طرق تقديم الشكاوى

النسبة	العدد	طرق تقديم الشكاوى
4.٪	2	مخاطبات (خطابات)
2.٪	1	صندوق الشكاوى
6.٪	3	استقصاء
88.٪	44	المقابلة الشخصية والاتصال المباشر بالعميل

اجتمعت اغلب العينة (44 فرد) بنسبة 88.٪. على أن المقابلات الشخصية والاتصال المباشر بالعملاء تعتبر من اهم الطرق المستخدمة لتقديم الشكاوى وهو ما يتفق مع دراسة (Wahid et al., (2016); Patwary and Omar (2016); Chan et al.(2016)، فيما يأتي الاستقصاء والمخاطبات وصناديق الشكاوى في مراحل لاحقة بنسب متقاربة 6.٪، 4.٪ و 2.٪.

جدول 17: الخطوات المتبعة لمعالجة الشكاوى من قبل إدارة الشركات

النسبة	العدد	الخطوات المتبعة لمعالجة الشكاوى
10.٪	5	تقديم برامج تدريب متطورة للعاملين دائماً
12.٪	6	وضع نموذج علاجي لمواجهة الشكاوى
60.٪	30	اللجوء للرؤساء والمديرين
18.٪	9	تخصيص مجموعة أفراد مدربة للتعامل

يرى أغلب المبحوثين (30 فرد) بنسبة 60٪. أن اللجوء للرؤساء والمديرين هو أول الخطوات لمعالجة المشكلة وهو ما يتفق مع نتائج السؤال الثاني الخاص بأكثر الأشخاص تعاملًا مع الشكاوى المقدمة في الشركة و يدعم ثقافة المركزية في الإدارة على مستوى الشركات المحلية ويتفق ودراسة (Susskind, 2006)، فيما أفاد 9 أفراد من العينة بنسبة 18٪. إلي أهمية تخصيص مجموعة عمل مدربة على التعامل مع الشكاوى المقدمة يليها بنسبة 12٪. وضحو إمكانية استخدام نموذج استرشادي للعلاج والمواجهة، تلاها نسبة 10٪. بفارق بسيط تعتمد على تقديم برامج تدريب متطورة للعاملين داخل الشركة.

جدول 18: كيفية الرد على الشكاوى

النسبة	العدد	الرد على الشكاوى
2٪.	1	تقديم كوبونات وهدايا
36٪.	18	الاتصال الهاتفي بالعميل
14٪.	7	التعويض المالي
10٪.	5	تغيير التسهيلات المقدمة
38٪.	19	كل ما سبق

هناك اتجاه لاستجابات أفراد العينة نحو اختيار كل ما سبق من طرق للرد على الشكاوى (19 فرد وبنسبة 38٪)، وتأتي بنسبة متقاربة 36٪. طريقة الرد المباشر من خلال الهاتف على العملاء يليها التعويض المالي بنسبة 14٪. وأخيراً تغيير التسهيلات السياحية المقدمة وتقديم الكوبونات والهدايا بنسبة 10٪. و 2٪، وقد تم الاستعانة ببعض تلك الوسائل بدراسة (Lewi, 1987)، مما يؤكد على أهمية سبل التواصل الشخصي المباشر مع السائحين كوسيلة للتعامل مع الشكاوى وطرق معالجتها.

## الجزء الثاني من الاستمارة

جدول 19: التركيز على العميل وتعزيز سبل الالتزام نحوه

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		التركيز على العميل
			نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1	1,024	4,18	42٪	21	48٪	24	2٪	1	2٪	1	6٪	3	تحقيق رضاء العميل والحفاظ على ولائه للشركة هو الهدف الأول الواجب تحقيقه.
2	740,	4,06	24٪	12	62٪	31	12٪	6	-	-	2٪	1	تيسير اجراءات تقديم الشكاوى للعملاء.
5	1,010	3,86	26٪	13	48٪	24	16٪	8	6٪	3	4٪	2	تضع الشركة نفسها دائماً مكان



عملائها لحل المشكلات المحتملة قبل حدوثها وتعرض العميل لها.													
4	953,	3,90	/.22	11	.60	30	/.8	4	./6	3	./4	2	تعتبر الشركة الشكوى هي فرصة لمراجعة أخطائها وبالتالي تجنب تكرارها نهائياً في المستقبل.
3	1,000	4,02	/.34	17	.46	23	/.12	6	./4	2	./4	2	ترحب الشركة بشكاوى عملائها يخلق مجال صحي للعميل ويدعم الإستعداد لحل المشكلات بشكل مرن.
		4,00	المجموع										
76076		40											

بالنسبة لآراء المبحوثين حيال المتغير الأول الخاص بالتركيز على العميل كان المتوسط العام 4,00 وهذا يدل على أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على معظم العناصر الداعمة لهذا المتغير، حيث نجد أن عنصر تحقيق رضا العميل والحفاظ على ولائه قد سجل أعلى متوسط 4,18 وهو ما يؤكد على اتجاه الشركات ورغبتها الداخلية في التركيز المستمر على تلبية رغبات عملائها وصولاً للهدف الرئيسي الذي تبحث عنه وهو الرضاء وبالتالي تحقيق درجة جيدة من ولاء العميل للشركة (George et al., 2007; Rothenberger et al., 2008; Fan, et al. 2016).

كما سجل عنصر تيسير إجراءات تقديم الشكوى للعملاء متوسط 4,06 وقد حظى بأعلى نسب موافقة من المبحوثين 62٪/ يتفق ذلك ودراسة (Wahid, et al., 2016; Thanakul and Somthong, 2017) يليه عنصر ترحيب الشركة بالشكوى المقدمة واستعدادها لحلها بمتوسط 4,02 كما سجل عنصر اعتبار الشكوى بمثابة فرصة لحل المشكلات المحتملة قبل حدوثها في الشركة متوسط 3,90 وبنسبة موافقة ل60٪/ من المبحوثين، وجاء عنصر وضع الشركة دائماً نفسها مكان العميل بمتوسط 3,86 وبموافقة نسبة 48٪/ من المبحوثين ، ما سبق يؤكد على ان العميل هو الهدف الاول والمحور الرئيسي الذي تسعى معظم الشركات للحفاظ عليه وتذليل المشكلات التي يواجهها بكافة السبل.

جدول 20: الأحكام والآراء المسبقة تجاه شكاوى العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الأحكام والآراء المسبقة تجاه شكاوى العملاء
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	
2	1,147	3,50	.16	8	.44	2	.24	1	./6	3	.10	5	قله عدد الشكاوى المقدمة من

			./		./	2	./	2			./		العملاء يساوى رضا العملاء عن الشركة.
1	863,	3,52	./8	4	.50	2	.30	1	.10	5	./2	1	يجب تقليل عدد الشكاوى المقدمة من وجهة نظر المديرين.
5	1,022	2,34	./2	1	.14	7	.20	1	.44	2	.20	10	يعتبر المديرين العملاء مقدمي الشكاوى من الخصوم أو الأعداد.
4	1,022	2,66	./4	2	.18	9	.28	1	.40	2	.10	5	يعتبر المديرين العملاء مقدمي الشكاوى من المتزعمون أو الخادعون (العملاء المشاغبون).
3	1,101	2,82	./4	2	.28	1	.26	1	.30	1	.12	6	تؤثر الآراء المسبقة للمديرين سلبياً على إجراءات حل وسياسات علاج الشكاوى.
	57762,	2,96											المجموع
		80											

يرتبط هذا المتغير بآراء المديرين المسبقة تجاه شكاوى عملاء الشركة وأوضح هذا المتغير من خلال دراسة عناصره عدة اختلافات واضحة بداية كان المتوسط العام 2,82 مما يدل على أن آراء المبحوثين تتجه نحو عدم الموافقة، حيث أكد 50.٪ من المبحوثين وبأعلى متوسط 3,52 على وجوب تقليل نسبة الشكاوى المقدمة اعتقاداً منهم أن تراجع نسبة الشكاوى يعنى ذلك قلة الأخطاء والمشكلات التي تواجهها الشركة ، وهو ما يؤكد العنصر التالي وبمتوسط متقارب 3,50 على وجود علاقة مباشرة بين قلة عدد الشكاوى المقدمة للشركة ورضا العملاء، ويمكن تفسير ذلك الى اعتقاد اغلب المديرين أن القلة العددية للشكاوى يعكس جودة الخدمات المقدمة من الشركة وبالتالي فهي لا تحتاج إلي إعادة تقييم أو مراجعة (Buttle and Burton 2001) ، بينما سجلت العناصر المرتبطة باعتبار مقدمي الشكاوى من الأعداء أو المشاغبين كعملاء، والتأثير السلبى للآراء المسبقة للمديرين على اجراءات حل الشكاوى اقل متوسطات 2,82 و 2,66 و 2,34 على التوالي مما يدل على رغبة الرؤساء والمديرين في استيعاب مقدمي الشكاوى ومحاولة إبداء المساعدة السريعة لهم لتلافيها أو حلها. Fan,et al. (2016).

جدول 21: أستيغاب أهمية عملية إدارة الشكاوى المقدمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		أهمية عملية إدارة الشكاوى المقدمة
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	
1	1,155	3,82	/.28	14	/.48	24	/.10	5	/.6	3	/.8	4	مساعدة إدارة الشركة في حل شكاوى العملاء هو هدف رئيس تسعى إليه شركتنا.
3	1,123	3,62	/.20	10	/.46	23	/.16	8	/.12	6	/.6	3	تستوعب إدارة الشركة أهمية الحفاظ على العملاء الحاليين أفضل من اكتساب عملاء محتملين في الوقت الراهن.
2	939,	3,66	/.10	5	/.64	32	/.12	6	/.10	5	/.4	2	تحتاج إدارة الشركة لتلقى الشكاوى بهدف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
5	1,055	3,50	/.8	4	/.60	30	/.14	7	/.10	5	/.8	4	تعتبر إدارة الشركة عملية حل الشكاوى ومواجهتها هي عملية استثمار وليس أنفاق.
4	830,	3,62	/.10	5	/.52	26	/.30	15	/.6	3	/.2	1	تشجع إدارة الشركة عملائها لتقديم الشكاوى بشكل مستمر لأنها بمثابة فرصة لمواجهة أخطائها وفشلها.
	74756,	3,644 0											المجموع

تبين من خلال البحث الميداني اتجاه معظم أفراد العينة نحو الموافقة على العناصر التي يتكون منها متغير إدراك واستيعاب أهمية إدارة الشكاوى وذلك بمتوسط عام 3,64، وقد سجل عنصر مساعدة إدارة الشركة في حل شكاوى العملاء كهدف رئيسي تسعى إليه الشركة اعلى متوسط 3,82 كما سجل عنصر احتياج الشركة لتلقى الشكاوى لتحسين جودة الخدمات المقدمة متوسط متقارب 3,66، وهو ما يتفق مع دراسة Thanakul and Somthong(2017)، وهو ما توصلت إليه نتائج المقابلات الشخصية مع المديرين حيث يدرك المديرين أهمية وجود إدارة مستقلة للشكاوى داخل شركات السياحة المصرية، بينما أكد معظمهم أن التطبيق العملي على أرض الواقع بعيد عن الجانب النظري، فلا توجد أقسام أو إدارات خاصة بالشكاوى داخل الشركات (محل الدراسة) بل وأكد معظم المديرين عدم وجود آلية واضحة للتعامل مع إدارة الشكاوى، حيث يترك الأمر للقرارات الوقتية طبقاً لنوع الشكاوى وحجمها وتخصصها أو القسم التابعة له.

جدول 22: طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		طبيعة الهيكل التنظيمي
			نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
5	1,216	3,50	/.16	8	.50	25	.14	7	/.8	4	.12	6	سهولة تكوين الهيكل التنظيمي الإداري للشركة يساعد العملاء في سرعة إجراءات تقديم الشكاوى وبالتالي سرعة تحديد المسؤولين.
4	1,090	3,58	/.16	8	.48	24	.22	11	/.6	3	/.8	4	لا يحتاج عملائنا للقيام بعمليات معقدة ومقابلات متنوعة لإنهاء إجراءات الشكاوى.
3	990 ,	3,80	/.24	12	.44	22	.24	12	/.4	2	/.4	2	سهولة تكوين الهيكل الإداري للشركة يساعد الموظفين في سرعة التعامل مع الشكاوى
2	931,	4,10	/.38	19	.42	21	.14	7	/.4	2	/.2	1	روح العمل التكاملية بين الموظفين في الإدارات يساهم في سرعة حل الشكاوى المقدمة.
1	881,	4,20	/.38	19	.52	26	/.6	3	-	-	/.4	2	هيكل تنظيمي (جيد) متكامل يساوى حلول سريعة لشكاوى العملاء.
	82679	3,83 60											المجموع

سجل المتوسط العام لآراء المبحوثين 3,83 مما يدل على أن هناك اتجاه واضح لأفراد العينة بالموافقة على معظم العناصر المكونة لمتغير (طبيعة الهيكل التنظيمي) حيث اتضح أن سهولة الهيكل التنظيمي من حيث التكوين يساعد في سرعة إجراءات تقديم الشكاوى بالنسبة للعميل وبالتالي سرعة تحديد المسؤولين عنها وحلها (Davidow( 2014).

جدول 23: نظم، سياسات، إجراءات إدارة الشكوى

الترتيب	الأحرف المعيارى	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		نظم، سياسات، إجراءات إدارة الشكوى
			عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
4	1,309	3,14	7	.14	18	.36	7	.14	11	.22	7	.14	يوجد لدى شركتنا سياسة تعتمد على سؤال العملاء عن توقعاتهم عن مستوى الخدمات المقدمة.
3	1,125	3,14	5	.10	16	.32	14	.28	11	.22	4	./8	يوجد لدى شركتنا هيكل قائم على تعويض العملاء كأجراء للتعامل مع الشكوى.
1	1,077	3,32	4	./8	24	.48	9	.20	10	./6	3	./6	يوجد لدى شركتنا إجراءات متبعة للتعامل مع الشكاوى المقدمة.
5	1,068	2,96	3	./6	15	.30	12	.24	17	./6	3	./6	يوجد لدى شركتنا نماذج قياسية وبرامج منظمة لتسجيل الشكاوى المقدمة.
2	1,148	3,22	6	.12	19	.38	7	.14	16	./4	2	./4	يوجد لدى شركتنا قنوات متعددة لقبول شكاوى العملاء المقدمة (كتابياً، عبر الانترنت، شفويًا).
	8449 5	3,15 6											المجموع

هناك اتجاه نحو الموافقة من قبل المبحوثين على أهمية وجود نظم وإجراءات متبعة داخل الشركات لمواجهة الشكاوى (Fan,et al. 2016) بمتوسط عام 3,15، حيث سجل العنصر الثالث للمعيار (وجود إجراءات متبعة للتعامل مع الشكاوى المقدمة) أعلى متوسط 3,32، وهنا ينبغي الإشارة إلي أن الموافقة لا ترتبط بوجود هيكل إداري خاص بإجراءات الشكاوى كما أوضح المديرين (المبحوثين) وإنما يركز على قيامهم بإجراءات وقتية نمطية تستخدم كرد فعل لمقدم الشكوى لمحاولة إرضائه بأقل طريقة ممكنة (مثال: تم عرضه أثناء المقابلة الشخصية كقيام السائح بتقديم شكوى خاصة بالفندق س) التصرف: محاولة الشركة القيام بحلها مباشرة مع الفندق إرضاء للعميل، وفي بعض الحالات قد يصر السائحون المحليين على استرداد ما تم دفعة مما يؤدي لمشاكل مادية لكل الأطراف وهنا تحاول إدارة الشركة (ممثلة في المدير) التعامل مع الوضع حتى لو كان على

حساب المكسب المادي للشركة، بينما سجل العنصر الخاص بوجود مراجع أو أدلة منظمة تلجأ لها الشركات لتسجيل الشكاوى اقل متوسط 2,96 مما يعكس الفجوة بين التطبيق العملي والجانب النظري وضرورة وجود اطار او الية ادارية منظمة يتم الرجوع اليها حال وجود مشكلة .

جدول 24: إجراءات التعامل مع الشكاوى السياحية

الترتيب	الانصراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		إجراءات التعامل مع الشكاوى السياحية
			النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	
2	1,032	3,58	/.20	10	/.36	18	/.28	14	/.14	7	/.2	1	ترسل سريعاً الشكاوى المقدمة من العملاء للأقسام أو الجهات المختصة.
3	995,	3,50	/.16	8	/.34	17	/.38	19	/.8	4	/.4	2	يحصل العميل الشاكي عادة على حلول عادلة لشكواه.
1	1,028	3,62	/.24	12	/.30	15	/.30	15	/.16	8	-	-	عادة يتم التعامل مع الشكاوى وحلها خلال الوقت المحدد لذلك (طبقاً للوعود المقدمة).
5	1,107	3,40	/.16	8	/.36	18	/.24	12	/.20	10	/.4	2	تقدم الشركة الأسباب والحجج لعملائها في حالة التأخر في التعامل مع الشكاوى.
4	884,	3,44	/.8	4	/.44	22	/.34	17	/.12	6	/.2	1	يتم تحليل الشكاوى الواردة للشركة على أساس نظام إداري منظم.
		3,508 0											المجموع
	69424												

بالنسبة لآراء المبحوثين حيال المتغير الخاص بإجراءات التعامل مع الشكاوى كان المتوسط العام 3,50 وهذا يدل على أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة، وسجلت العناصر الخاصة بالتعامل مع الشكاوى وسرعة ارسالها للاقسام المختصة فضلا عن تقديم حلول عادلة لها اعلى متوسطات وبشكل متقارب 3,58 و 3,50 و 3,62 حيث وافق 36.٪ على أن الشكاوى المقدمة ترسل سريعاً للجهات المختصة مقابل 28.٪ محايد، ووافق 34.٪ على أن العميل عادة يحصل علي حلول عادلة لشكواه مقابل 38.٪ محايد ، كما وافق 36.٪ على أن الشركة تقدم الأسباب لعملائها حال التأخر في حل الشكاوى مقابل 24.٪ محايد ، كما وافق 44.٪ من المبحوثين على أهمية تحليل الشكاوى الواردة على أساس نظام إداري منظم مقابل 34.٪ محايد. ما سبق يؤكد بشكل واضح على ادراك المديرين لوجوب وجود إجراءات إدارية واضحة للتعامل مع الشكاوى داخل الشركات ، لكن الأهم هل

تطبق فعليا هذه الإجراءات ؟ هنا يظهر أيضا التناقض بين الواقع والتطبيق العملي وهو ما اتضح من خلال المقابلة الشخصية ويفسر التقارب بين نسب الموافق والمحايد لعينة المديرين.

جدول 25: الإدارة الفعالة للموارد البشرية في التعامل مع الشكاوى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الإدارة الفعالة للموارد البشرية في التعامل مع الشكاوى											
			أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
			نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
2	1,08 8	3,40	.14	7	.36	18	.34	17	.8	4	.8	4	سياسة الشركة في تعيين موظفي المكاتب الأمامية تقوم بالأساس على تدعيم مهارات التعامل مع شكاوى ورغبات العملاء.	
3	1,10 2	3,36	.12	6	.42	21	.22	11	.18	9	.6	3	تهتم الشركة بتدريب موظفيها بشكل دائم على التعامل مع شكاوى عملائها.	
4	1,26 2	3,20	.14	7	.36	18	.18	9	.20	10	.12	6	تهتم الشركة بإعلام موظفي التعامل مع الشكاوى باليات وفتيات العمل بالأقسام الداخلية للشركة.	
1	1,07 2	3,56	.14	7	.52	26	.16	8	.12	6	.6	3	في حالة تعثر أحد الموظفين عن التعامل مع الشكاوى يستطيع في أسرع وقت اللجوء للشخص المناسب للمساعدة.	
5	1,23 6	3,06	.12	6	.28	14	.28	14	.18	9	.14	7	تقدم الشركة مكافآت مستمرة للموظفين القادرين على التعامل مع شكاوى العملاء بمهارة وسرعة ومرونة.	
	9223 7	3,31 60											المجموع	

يعتبر العنصر البشري (الموارد البشرية) من أهم المقومات التي تعتمد عليها الشركات لمواجهة الشكاوى المقدمة (Janggon,2011) مما يفسر موافقة أغلب مفردات العينة على أهمية عناصر هذا المتغير حيث كان المتوسط العام 3,31 ، خاصة الموافقة على سرعة تحديد الموظف المناسب لمواجهة وحل الشكاوى مسجلا متوسط 3,56، بالإضافة الى عنصر سياسة الشركة في انتقاء مهارات التعامل مع الشكاوى لموظفي المكاتب الامامية مسجلا متوسط 3,40 ، كما سجل عنصر التدريب الخاص بموظفي الشركة متوسط متقارب 3,36 مما

يؤكد على أهمية التدريب البشري للتعامل مع الشكاوى وهو ما يدعم نتائج بعض الأسئلة السابقة بالاستمارة ويتفق ودراسة (Matusitz and Breen, 2009).

جدول 26: الردود التنظيمية على شكاوى العملاء (استجابة الشركة لشكاوى العملاء): الردود التنظيمية على شكاوى العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الردود التنظيمية على شكاوى العملاء (استجابة الشركة لشكاوى العملاء)
			٤	٣	٤	٣	٤	٣	٤	٣			
5	1,102	3,36	/.14	7	/.36	18	/.28	14	/.16	8	/.6	3	تقدم الشركة عادة اعتذار رسمي لعملائها.
3	961,	3,66	/.18	9	/.44	22	/.26	13	/.10	5	/.2	1	تقدم الشركة عادة تفسير كامل للعميل عن أسباب المشكلة.
4	1,146	3,56	/.22	11	/.36	18	/.24	12	/.12	6	/.6	3	تهتم الشركة بالتعامل السريع مع الشكاوى لحظة وصولها.
2	808,	3,80	/.14	7	/.62	31	/.14	7	/.10	5	-	-	يتعامل موظفي شركتنا باهتمام واحترام لإهتمامات ورغبات وشكاوى العملاء .
1	773,	3,88	/.20	10	/.52	26	/.24	12	/.4	2	-	-	تبذل شركتنا أقصى مجهود ممكن لإرضاء العملاء لحل ومواجهة مشكلاتهم والتأكد من عدم تكرارها ومتابعة آراء عملائها بعد إجراءات التعامل مع شكاوهم.
	73046	3,652	المجموع										

هناك إجماع بالموافقة لاغلب المستقصى آرائهم عن العناصر المكونة للمتغير الأخير (استجابة الشركة لشكاوى العملاء) ، حيث سجل المتوسط العام 3,65، وقد سجل العنصر الخاص بالجهود المبذولة من الشركات لمواجهة مشكلات العملاء اعلى متوسط 3,88، و يتسق مع الدراسة المقدمة من (Quy, 2014) ، كذلك سجل العنصر الخاص بإهتمام موظفي الشركة بالتعامل باحترام لشكاوى العملاء متوسط متقارب (Wahid, et al., 2016) ، مما يدعم اتفاق الباحثين على وجود ارتباط واضح بين احترام التعامل مع شكاوى العملاء وبذل جهود لحلها وعدم تكرارها تحقيقا للهدف الرئيسي الذي تسعى اليه معظم المؤسسات الخدمية وتدعمه الدراسات النظرية.



### الأساليب الإحصائية التحليلية وإثبات صحة أو خطأ الفروض

جدول 27: تحليل معاملات الارتباط الثنائي بيرسون Correlation والانحدار Regression للمتغيرات المستقلة السبعة وعلاقتها وتأثيرها بالمتغير التابع (استجابة الشركة لشكاوى العملاء)

المتغير	معامل الارتباط الثنائي	الانحدار	قيمة "ت"	المعنوية	قبول / رفض الفرض
التركيز على العميل وتدعيم سبل الالتزام نحوه	0,382**	0,366	2,860	0,006	قبول
الاحكام المسبقة للمديرين تجاه الشكاوى	0,122	0,154	0,852	0,398	رفض
فهم واستيعاب أهمية إدارة الشكاوى	0,251	0,246	1,799	0,078	رفض
الهيكل التنظيمي الفعال	0,312*	0,275	2,273	0,028	قبول
نظام وسياسات وإجراءات إدارة الشكاوى	0,289*	0,250	2,095	0,041	قبول
التعامل السليم مع الشكاوى	0,729**	0,767	7,382	0,000	قبول
الإدارة الفعالة للموارد البشرية	0,661**	0,523	6,101	0,000	قبول

بإجراء تحليل لمعاملات الارتباط الثنائي بيرسون ومعاملات الانحدار لمتغيرات الدراسة لأثبات صحة أو خطأ الفروض تم التوصل لما يلي:

يتضح وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل الأول والرابع والخامس والسادس والسابع (التركيز على العميل) (الهيكل التنظيمي الفعال) (نظام وسياسة وإجراءات إدارة الشكاوى) (التعامل السليم مع الشكاوى) (الإدارة الفعالة للموارد البشرية) (المتغير التابع (استجابات الشركة لشكاوى العملاء) حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي بيرسون على التوالي (0,382)\*\* (0,312)\* (0,289)\* (0,729)\*\* (0,661)\*\* بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي حيث ان معامل الانحدار لنفس المتغيرات على التوالي (0,366) (0,275) (0,250) (0,767) (0,523) وكلاهما (الارتباط- الانحدار) يعتبر معنوي للمتغيرات السابقة (0,066) (0,028) (0,041) (0,000) (0,000). بناء عليه تم قبول الفرض الأول والرابع والخامس والسادس والسابع.

أما بالنسبة للمتغير الثاني اتضح من الجدول عدم معنوية ارتباط المتغير المستقل الثاني (الأحكام والآراء المسبقة تجاه شكاوى العملاء) بالمتغير التابع الثامن (استجابات الشركة على شكاوى العملاء) (0,122) وكذلك عدم وجود تأثير واضح للمتغير المستقل الثاني على المتغير التابع الثامن حيث أن معامل الانحدار (0,154) كما بلغ مستوى المعنوية 0,398 و بناء عليه تم رفض الفرض الثاني. وهناك عدة أسباب تفسر هذا الاتجاه حيث تبين اتجاه معظم المديرين في الوقت الحالي إلي النظر إلي الشكاوى ومحاولة تقديم الحل السريع للسائح حتى لو بداخلهم عدم النية أو الرغبة في التعامل أو المواجهة وهنا تكون استجابة الشركة لشكاوى العملاء شكلية وبشكل مؤقت ومصطنع حيث يكون الدافع إليها محاولة الحفاظ على الصورة الذهنية للشركة وتجنب مجالات

الإفصاح عن الشكاوى المقدمة من العملاء من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل E-complaints لما لها من تأثير سلبي على سمعة واسم الشركة (Lit,2016; Sorensen, 2012).

كذلك وجدت الباحثة خلال إجراء المقابلات الشخصية مع المديرين جدل كبير وتضاد في الإجابات المقدمة من المبحوثين تجاه هذا المتغير خاصة ما يرتبط بالعبارة الأولى والثانية المكونة لهذا المتغير حيث لمست الباحثة عدم رغبة المديرين في الإفصاح عن مستوى وعدد الشكاوى المقدمة لشركاتهم بل واتجاههم إلى التأكيد على أن قلة عدد الشكاوى يعنى نجاح العمل داخل الشركة وتدعيم لجودة الخدمات السياحية المقدمة. وبناء على ما تقدم تم رفض الفرض الثاني عند كافة مستويات المعنوية.

فيما يختص بالفرض الثالث اتضح وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (فهم واستيعاب أهمية إدارة الشكاوى) والمتغير التابع (استجابات شركة السياحة لشكاوى العملاء) (0,251) وبالإضافة إلى وجود أثر إيجابي حيث أن معامل الانحدار (0,246)، بينما اتضح أن كلاهما غير معنوي (0,078) عند مستوى معنوية 0.05 وهى نسبة الخطأ المسموح في مجال السياحة ولكن يمكن قبول نفس مستوى المعنوية في بعض الأبحاث الأخرى اعتماداً على نسبة خطأ مسموح به 0.10 وهذا أيضاً مقبول في مجال السياحة وبناءً عليه تم رفض الفرض الثالث. وحيث أنه تم رفض هذا الفرض في هذا البحث، بالرغم من امكانية قبوله في أبحاث أخرى مما يعنى أن معنويته في منطقة يصعب اتخاذ قرار فيها ولذلك يجب بحثه بدقة اعلى في أبحاث أخرى.

وقد حاولت الباحثة إيضاح هذا الأمر بعده تفسيرات منها : بالرغم من اقتناع العديد من القائمين على إدارة شركات السياحة بأهمية عملية إدارة الشكاوى السياحية المقدمة مع الإشارة لتدعيم فكرة وجود إدارة مستقلة فعالة قائمة على تلقى وحل الشكاوى بشركات السياحة محلياً، إلا أن ارتباطها بمستوى الاستجابة التنظيمية و الردود المقدمة من الشركة على الشكاوى يعتبر غير معنوي مما أدى إلى ظهور gap أو فجوة كبيرة بين الواقع وما يطبق عملياً داخل المكاتب السياحية أو المأمول. حيث تبين أن هناك تراخي بل وتراجع في أساليب مواجهة الشكاوى وحلها في الشركات السياحية المحلية وتبين أن البعض يلجأ إلي إطالة فترة الرد على الشكاوى أو الرجوع إلى مصدرها ومخاطبته بشكل مؤقت وعدم الاهتمام بالمتابعة أو اللجوء إلي المعارف الشخصية والوساطة لحفظها أو تجميدها دون إجابة واضحة.

وانطلاقاً مما تقدم يتضح أن المتغير المستقل السادس (التعامل السليم مع الشكاوى) هو الأكثر ارتباطاً و تأثيراً على المتغير التابع (الاستجابة لشكاوى العملاء) (0,729\*\*) ويأتي في المرتبة الثانية المتغير المستقل السابع (الإدارة الفعالة للموارد البشرية) (0,661\*\*) وهو ما يعكس درجة الترابط بين المتغيرين وعلاقتهم بإدارة الشكاوى في قطاع الخدمات السياحية خاصة خلق كوادر بشرية وموظفين مدربين على التعامل مع الشكاوى بسرعة فائقة وبطريقة عادلة مع تقديم وعود حقيقية لإزالة أسباب الشكاوى، فضلاً عن متابعة العميل والتأكد من إنهاء أسباب

الشكوى تماماً (Lit,2016; Patwary and Omar, 2016) وهنا ينبغي تقديم صلاحيات وظيفية لهذا القطاع تمكنهم من التعامل السريع وبمهارة مع إمكانية تقديم تعويضات ومكافآت للمتضررين (George et al., 2007; Okyere and Kumadey,2015).

ثم جاء المتغير الأول المستقل (التركيز على العميل) في الترتيب الثالث (3.82\*\*) من حيث درجة الارتباط والتأثير المعنوية، تلاه المتغير المستقل الرابع (سهولة وفعالية الهيكل التنظيمي) (0,312\*\*) وهذا يوضح أن تسهيل إجراءات الشكاوى وتقديمها أمام العملاء يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية التي تسعى لها الشركات السياحية (Susskind,2006; Fan,et al. 2016) حتى لو كانت شكلية مؤقتة على مستوى المسح الميداني المحلي- الدراسة المحلية] وهذا بدوره يرتبط بسهولة تكوين الهيكل التنظيمي للشركة الذي يساعد العملاء في سرعة إنهاء إجراءات تقديم الشكوى وبالتالي سرعة تحديد المسؤولين لأن الدراسة أكدت أن الهيكل التنظيمي الجيد المتكامل يساوي حلول سريعة لشكاوى العملاء (Danijel,2008).

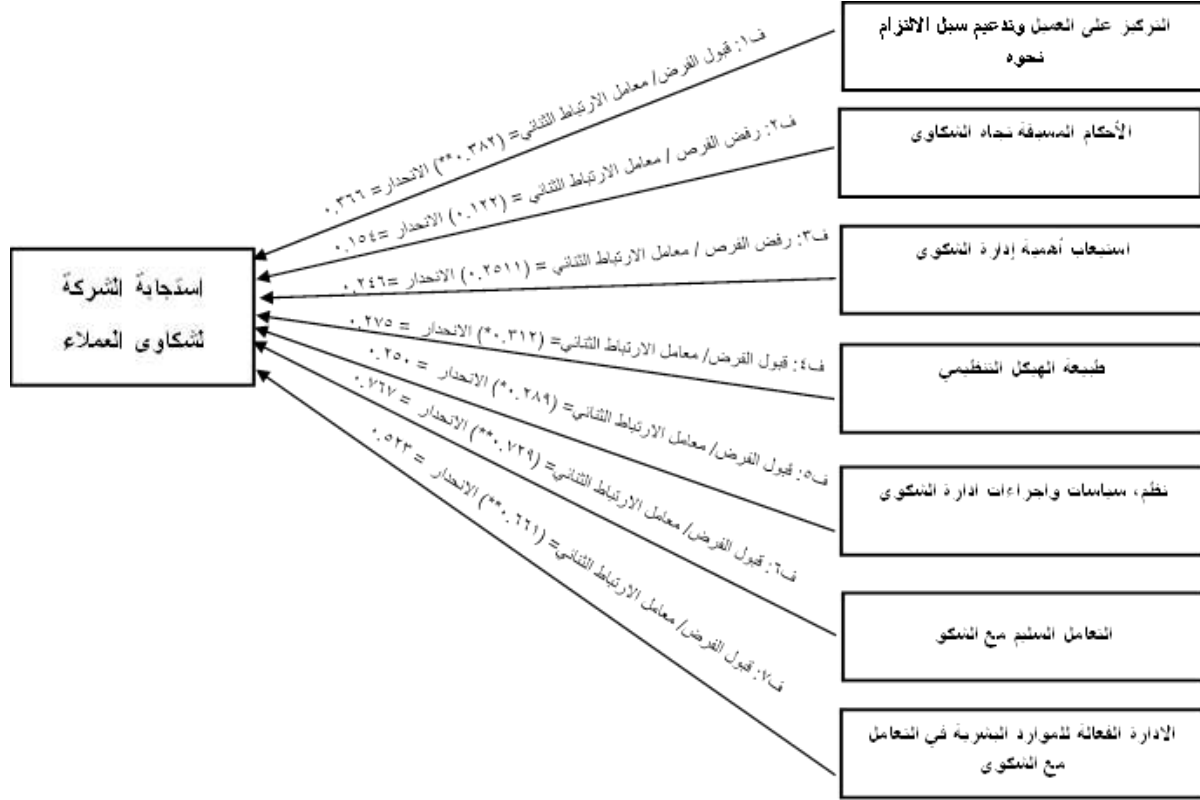
وجاء المتغير الخامس (نظام وسياسة وإجراءات إدارة الشكاوى) في الترتيب التالي من حيث درجة الارتباط والتأثير (0,289\*\*) الذي يركز على أهمية إبراز إجراءات الشكاوى للعملاء بطريقة سهلة ومختصرة في جميع مراحلها ابتداء من مرحلة تقديم الشكوى وصولاً لمرحلة الأغلاق والمعالجة (Fan,et al. 2016).

جدول 28: تحليل التباين ANOVA والمعتمد على إحصائية F

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية F	المعنوية
الانحدار	19,817	7	2,831	18,791	0,000
المتبقى	6,328	42	0,151		
الاجمالي	26,145	49			
	R	R2	R2 adj		
	معامل الارتباط المتعدد = 0,871	معامل التحديد = 0,758	معامل التحديد المعدل = 0,718		

يتضح مما سبق أن نسبة المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع والتي يمكن إرجاعها للمتغيرات المستقلة محل الدراسة بناء على معامل التحديد المعدل هي 0,718. ونموذج الدراسة الذي يحتوي على 7 متغيرات مستقلة تؤثر على المتغير التابع بالرغم من عدم معنوية متغيرين (الثاني والثالث) إلا أن النموذج في مجمله يعتبر شديد المعنوية (0,000) بناء على جدول تحليل التباين ANOVA والمعتمد على إحصائية F. \*\* مما سبق يلخص الشكل التالي نتائج الدراسة الإحصائية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات:

شكل 2: نتائج الدراسة الإحصائية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات



### الأبحاث والدراسات المستقبلية

ينبغي التمييز بين إدارة شكاوى العملاء وبين مجرد التعامل معها، لان التعامل مع الشكاوى يقع ضمن اختصاصات موظفي خدمة العملاء حيث يستمعون للعميل ويقدمون له الأعذار اللازمة (Kurtulus, 2007)، أما إدارة الشكاوى فتشمل الاستماع والاعتذار ونضيف إليها متابعة الإجراءات المتخذة لتذليل أسباب الشكاوى، ونظرا لطبيعة البحث الاستكشافية كان هناك صعوبة في إجراء دراسات ميدانية واستيعاب المديرين وقدرتهم على الرد بسهولة لأنهم على علم بوجود فجوة كبيرة بين ما هو مطبق في شركات السياحة وما هو مأمول ولهذا الأسباب يمكن التركيز على زيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية وإدماج أنواع شركات السياحة في الدراسة بل وإمكانية إقامة دراسة مقارنة بين آليات التعامل مع الشكاوى في الشركات الكبرى Tour operator و الوكلاء Retailer، على الجانب الآخر ركزت الدراسة في الجانب العملي على سؤال المبحوثين من المديرين إلا انه يمكن زيادة عينة المبحوثين ومحاولة دمج السائحين للوقوف على اختلافات الاختيارات بين كلاهما والتعرف على آراءهم الناتجة عن عمليات الاستجابة للشكاوى المقدمة ( Sparksa and Bradley, 2014; Yilmaz et al. 2016).

قامت الدراسة البحثية بالتركيز على عدة متغيرات مستقلة (سبع متغيرات) تم الاستعانة بها بناء على الدراسات و الأدبيات السياحية المرتبطة بهذا الموضوع بينما يمكن الاستعانة في دراسات مستقبلية بعدة متغيرات ترتبط بالبعد النفسى السيكلوجي للعملاء والرؤساء معاً وانعكاساتها على آلية التعامل مع الشكاوى المقدمة (Thanakul and Somthong, 2017) مثل (سرعة الفهم والإدراك والتعامل) (استيعاب وفهم القيمة السيكلوجية للشكاوى) (تقييم جودة اداء الخدمات) (السيطرة والتحكم فى عمليات تقديم الشكاوى) وكما يتضح كلها متغيرات تعتمد على فتح مجالات جديدة للدراسة و التقييم فى مجال التعامل مع الشكاوى.

### النتائج والتوصيات

أشارت النتائج البحثية للدراسة إلي عدة نقاط:

- قلة عدد الشكاوى المقدمة من العملاء لشركات السياحة المصرية. حيث أجمع 88٪. من أفراد العينة البحثية أن عدد الشكاوى المقدمة يقل عن 10 شكاوى شهرياً. وقد يعتقد البعض أن قلة العدد هي بمثابة مؤشر جيد لجودة الخدمات المقدمة من الشركة وبالتالي فهي لا تحتاج إلي إعادة تقييم أو مراجعة (Wahid,et al., 2016)، بينما لمست الباحثة أثناء المقابلات الشخصية تخوف وحرص البعض (من المبحوثين) عن ذكر العدد الحقيقي للشكاوى اعتقاداً منهم ان ذلك يؤثر بالسلب على سمعة الشركة وصورتها الذهنية، وهو ما يفسر أيضاً تأكيد أكثر من 62٪. من المبحوثين على تراجع معدل الشكاوى المقدمة في الفترة الأخيرة اعتقاداً بأن التراجع يعنى نجاح الشركة الدائم في حل المشكلات بينما في الحقيقة أن عدم تقديم عميل واحد الشكاوي وعدم رضائه عن الخدمة إنما سيؤثر مستقبلاً على أكثر من 20 فرد آخر (Danijel,2008;Simon et al., 2015). كما وجد إجماع وبنسبة 96٪. على ان السائح المحلى هو الأكثر تقديماً للشكاوى (مما يعكس طبيعة السوق السياحي حالياً) معظمها شكاوى ترتبط بمستوى جودة الخدمات الفندقية، سوء تنظيم البرامج السياحية المقدمة، جودة خدمات النقل السياحي أو شكاوى ترتبط بأداء العاملين بالشركة ومدى قدرتهم على التعامل مع السائح.
- توصلت النتائج البحثية إلى أن معظم المتعاملين مع الشكاوى داخل الشركات السياحية وبنسبة 64٪. هم من المديرين ورؤساء الأقسام وهو ما أكدت عليه دراسة (Wahid,et al., 2016)
- كما أكد 60٪. من العينة أن اللجوء إلي المديرين والرؤساء هو أول خطوات معالجة الشكاوى المقدمة لشركات السياحة وهو ما يدعم ثقافة المركزية في الإدارة وعدم وجود مرونة في تفويض السلطات الداخلية للعاملين (خاصة بالمكاتب الأمامية لإمكانية التعامل السريع والمواجهة) وقد أكدت عدة دراسات بحثية أجنبية

(Olsen,Teare and Gummesson 1996 Davidow,2006) أن هذه الطريقة ليست المثلى في مواجهة الشكاوى ومعالجتها.

- وعليه ينبغي إلقاء الضوء على عدة خطوات يجب أتباعها على المستوى التنفيذي بشركات السياحة فيما يختص بالآتي:

• الاهتمام بإختيار الموظفين (Staff) القادرين على التعامل مع احتياجات ورغبات العملاء Okyere (and Kumadey,2015).

• الاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين (خاصة المكاتب الأمامية) على كيفية التعامل مع الشكاوى (Ramphal,2016; Singh et al. , 2016).

• التركيز على تمكين الموظفين (empower) وبالتالي تفعيل سبل معالجة الشكاوى.

اعتمدت الدراسة على إلقاء الضوء على معنوية ارتباط وأثر عدة متغيرات مستقلة (7 متغيرات) على المتغير التابع للدراسة (استجابة شركات السياحة لشكاوى عملائها) للتركيز عليها وإبرازها وتطبيقها ومواجهة نقاط الضعف المرتبطة بتأثيراتها مستخدماً 40 عبارة بواقع 5 عبارات لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وكانت كل قيم متوسطات المتغيرات اعلى من 3.00 ما عدا المتغير الثاني (الأحكام المسبقة للمديرين تجاه الشكاوى) بمتوسط 2,96 وهو ما يعكس أهمية إدراك القائمين على الإدارة بشركات السياحة بعملية إدارة الشكاوى ورغبتهم في تفعيلها داخلياً في الهيكل الإداري وهو ما يتفق ودراسة Davidow(2003).

ومما سبق تم التوصل إلي الآتي:

• ضرورة التركيز على العميل وتدعيم سبل الاهتمام نحوه من قبل إدارة الشركات السياحية (Ramphal,2016)، حيث وافق أغلب المبحوثين بمتوسط عام 4,00 على معظم العناصر الداعمة لهذا المتغير وهو ما يؤكد على اتجاه الإدارة داخل الشركات لتحقيق رغبات عملائها وصولاً للهدف الرئيسي وهو الرضاء والولاء (George et al., 2007; Danijel,2008).

• عدم إصدار أحكام مسبقة تجاه الشكاوى المقدمة إلى المديرين بشركات السياحة وعدم اعتبارها وسيلة لمضايقه الإدارة والحصول منها على التعويضات المادية والمعنوية بشكل أو بآخر. كما بينت الدراسة عدد من اتجاهات المديرين ورغبتهم في تقليل عدد الشكاوى المقدمة بأي طريقة للشركة اعتقاداً أن قلة العدد يعنى النجاح، بخلاف ما أثبتته الدراسة والدراسات الأخرى

(Barlow and Maul(2000), Stauss and seidil ( 2004),Ekiz and Arasli (2014) بوجوب استقبال أعداد كبيرة من شكاوى العملاء كخطوة للإصلاح والتميز في الشركة وليس العكس.

- اتضح ضرورة استيعاب وإدراك مديري الشركات السياحية لأهمية عملية إدارة الشكاوى كما أشارت إليه دراسة كلاً من (Gilly and Hansen ,1985,MC Alister and Erffmeyer, 2003) وهو ما أكد عليه معظم أفراد العينة بالموافقة على العناصر المكونة لهذا المتغير بمتوسط عام 3,64 حيث أشارت نتائج المقابلات الشخصية مع المديرين إلي إدراكهم لأهمية وجود إدارة مستقلة للشكاوى داخل شركات السياحة المصرية إلا أن معظمهم أكد صعوبة تنفيذ ذلك على أرض الواقع حيث لا توجد أقسام خاصة بالشكاوى أو إدارات داخل الشركات بل يترك الأمر للقرارات الوقتية طبقاً لنوع الشكوى وحجمها، مما أدى إلي ظهور فارق كبير بين الواقع وما يطبق داخل شركات السياحة والمأمول.
- أكدت الدراسة على ان فعالية الهيكل التنظيمي للشركة يعتبر من العناصر الهامة المؤثرة على استجابات الشركة لشكاوى عملائها بسرعة وسهولة وهو ما يتفق مع نتائج عدة دراسات أخرى مثل (Karatepe,2006; Gronoroos, 2007;Simon et al., 2015) وبناء عليه ينبغي الحفاظ على سهولة تكوين الهيكل التنظيمي داخل الشركات.
- أشارت الدراسة إلي أهمية وجود نظام مدعم بآليات وسياسات منظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الشكاوى بشكل سليم، لأن وجود نظام وآليه ممنهجة لإدارة الشكاوى وقنوات متنوعة للاستقبال تعتبر من العناصر الداعمة لنجاح عملية إدارة الشكاوى وهو ما يتفق مع دراسات (Susskind et.al 2010;sub et.al2015, Okyere and Kumadey,2015) .
- أكدت الدراسة على أن المتغير المستقل (إجراءات التعامل السليم مع الشكاوى) من أكثر العوامل (معنوية) ارتباطاً وتأثيراً على المتغير التابع (استجابة الشركة لشكاوى عملائها) وكذلك المتغير المستقل السابع (الإدارة الفعالة للموارد البشرية)، وبالتالي أثبات أن عملية إدارة الشكاوى تعتمد على قطبين رئيسيين هما اجراءات سليمة وعنصر بشري فعال مدرب على التعامل بمهارة وسرعة ومرونة وهو ما يتفق مع عدة دراسات في نفس السياق اكدت على أهمية اتخاذ إجراءات للمعالجة السليمة للشكاوى المقدمة من خلال كوادر بشرية مدربة.(Ramphal(2016); Thanakul and Somthong (2017)

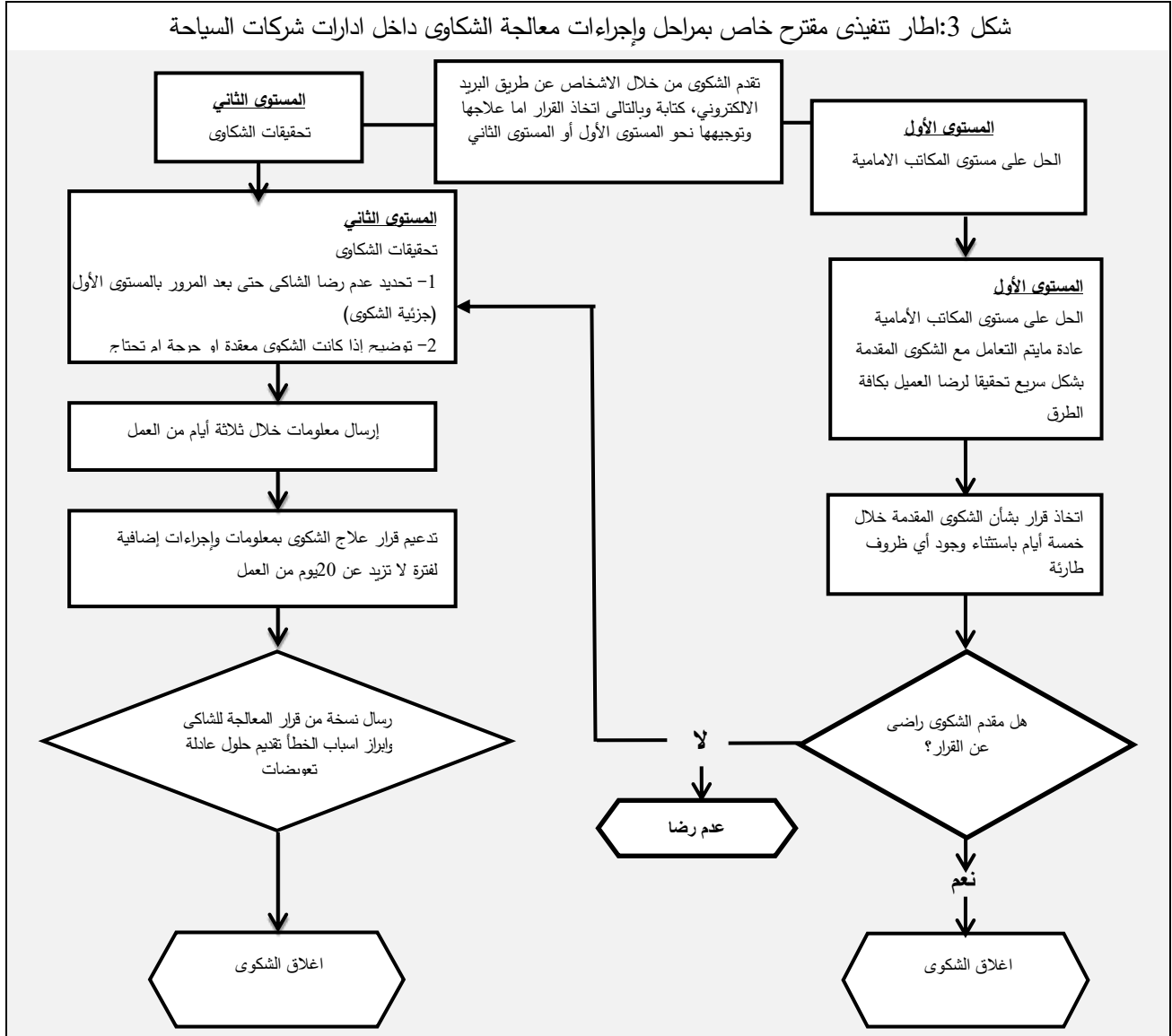
## التوصيات

- انطلاقاً مما تقدم توصي الدراسة بعدة توصيات على المستوى التنظيمي والإجرائي والتنفيذي وفقاً لمايلي:
- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة للتعامل مع الشكاوى المقدمة داخل شركات السياحة المصرية مع تفعيل دورها وسبل أدائها وتدعيم قنوات الاتصال بالعملاء بمرونة ويسر، معتمدة في ذلك على طرح رؤية استرشاديه ( شكل رقم 3) يوضح من خلالها أهم المراحل الإجرائية الممكن إتباعها داخل الشركات السياحية لإدارة الشكاوى المقدمة (Singh et al. , 2016) طبقاً للخطوات التالية:

- تبدأ مراحل التعامل مع إدارة شكاوى العملاء باستقبال الشكاوى من خلال فريق عمل مؤهل ونظام لإدارة العلاقات عامة ، وهنا يقترح ادراج سبل التعامل مع الشكاوى ضمن عناوين الدورات التدريبية الممنوحة للعاملين بل ووضع شروط الزامية باجتيازها خاصة العاملين باقسام العلاقات العامة.
- ثم تبدأ مرحلة التسجيل للشكاوى وفيها يتم التأكد من صحتها، جمع معلومات عن طبيعة ونوع الشكاوى ثم البدء في تسجيلها وإعطاء رقم مرجعي للعميل حتى يتسنى متابعة سير الشكاوى.
- ثم تأتي عملية تصنيف الشكاوى وتبويبها حسب: (George et al., 2007)
  - نوعها حيث توجه كل شكاوى حسب نوعها الى الجهة المنوطة بمتابعتها والتعامل معها.
  - درجة تعقيد الشكاوى: كالشكاوى المعقدة أو الحرجة أو الروتين.
  - مدى الأهمية: شكاوى مرتفعة الأهمية، متوسطة الأهمية، شكاوى منخفضة الأهمية.
  - الإجراء: حل الشكاوى من أول اتصال، شكاوى تتطلب معالجة، شكاوى تتطلب طرف ثالث.
- يليها تأتي مرحلة المعالجة والتوصل للحل.
- وأخيراً مرحلة الإغلاق وفيها يتم قياس رضا العمل عن إجراءات التعامل والاعلاق لتقييم إجراءات الحل وتحليلها (Simon et al., 2015; Ramphal, 2016; Atas code of ethics, 2017).



شكل 3: اطار تنفيذي مقترح خاص بمراحل وإجراءات معالجة الشكاوى داخل ادارات شركات السياحة



على مستوى التعامل الفني مع شكاوى العملاء لتحويلها الى سلاح استراتيجي للشركات السياحية:

هناك عدة قواعد ارشادية ينبغي مراعاتها عند التعامل مع شكاوى العملاء:

- الإدراك الكامل لمشكلات العملاء مهما كانت بسيطة بل العمل على اكتشاف مثل هذه المشكلات ما أمكن ذلك.
- الإصغاء إلى مشكلات العملاء لأنها إحدى الجوانب الهامة في عمل مقدم الخدمة.
- نقل المشكلة بأمانة إلى المسئول إذا لم يكن مفوضاً لك سلطات إيجاد حل لها.
- متابعة حل المشكلة للتأكيد على العمل نحو مفهوم "الخدمة المتميزة".
- تحليل مشكلات العملاء بدقة لتحديد الأسباب التي ادت اليها وعدم الوقوع فيها مرة اخرى.

- اتباع السياسة العامة التي تضعها الإدارة العليا بالشركة لمعالجة مشكلات العملاء حتى تتحقق العدالة لحل جميع مشكلات العملاء مما يزيد من القبول العام للشركة لدى عملائها.
- يجب وضع القاعدة المتعارف عليها "الشكاوى شئ طبيعي ومن ثم يجب مقاومتها".
- يجب النظر إلى الشكاوى من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر مقدم الخدمة أو حتى الشركة.
- إدراك أن مقدم الشكاوى في حالة عدم اتزان عصبي ونفسى لشعوره بأنه على حق فيجب الانصات لشكواه والعمل على إعادة اتزانه بأقصى سرعة.
- لا يجب إستنتاج ان العميل غير امين في عرض الشكاوى الخاصة به حتى ولو ضخم منها فالمشكلة الصغيرة ربما تكون عادية لمقدم الخدمة على عكس العميل الذي قد يرى أن ذلك خطيرا.
- يجب دراسة بدائل العلاج المبتكرة لاي شكاوى قبل رفضها فقد تكون بسيطة.
- يجب عدم تأجيل البت في شكاوى العميل بل يجب إشعاره بجدية اتخاذ الإجراءات الفورية لعلاج المشكلة.
- يفضل دائماً اللجوء إلى طرق المواجهة والأساليب الشفهية عند التعامل مع المشكلات التي يبيدها العملاء.

### المراجع باللغة العربية

-حكومة ابو ظبي، دليل الشكاوى والمقترحات ، الاصدار الاول ، 2015.

-مجموعة هيلتون العالمية، القواعد السلوكية ،الوائح والسياسات المنظمة للعمل بمجموعة الهيلتون العالمية ،2012.

### References

- AFTA Travel Accreditation Scheme,(2017), ATAS Code of Conduct.
- Anamali A., Kruja D., Oelfke T., (2014) ,The Role Of Service Recovery In Retaining Of Customers Service Management 2/ Vol. 13.
- Atas , (2014) sample complaints handling policy and procedures , Version 1.1.
- Barlow, J., Moller, C. , (2000), A complaint is a gift, using a customer feed back as a strategic tool, Publisher: Berret-Koehler
- Buttle F., Burton J., (2001), Does service failure influence customer loyalty? Journal of Consumer Behaviour Vol. 1, 3, 217-227.
- Centre for Utility Consumer Law University of Leicester, (2015),Complaint handling: Principles and Best Practice,Report for energywatch.
- Chan, G.,H.,, Hsiao,A.,H., & LeeA.,Y., (2016), Exploration of Customer Complaint Behavior toward Asian Full-Service Restaurants, International Journal of Marketing Studies; Vol. 8, No. 2.
- Chebat J.-C.; Davidow M.; Codjovi I. (2005),Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain Journal of Service Research : JSR; May;7, 4; ABI/INFORM Global pg. 328.
- Danijel, C., (2008), "Guest satisfaction and guest loyalty study for hotel Industry" Thesis, Rochester Institute of Technology. Accessed from<http://scholarworks.rit.edu/theses>.
- Davidow M.,(2003), Organisational responses to customer complaints: what works and what doesn't, Journal of service research, volume 5,No. 3 .225-250.

- Davidow, M. (2014), The A-Craft Model Of Organizational Responses To Customer Complaints And Their Impact On Post-Complaint Customer Behavior, Volume 27, 2014.
- Ekiz E. H., Arasli H., (2014), Measuring the Impacts of Organizational Responses: Case of Northern Cyprus Hotels, *Managing Global Transitions* 5 (3): 271-287.
- Ekiz E., Norman, Au & Hsu C., ( 2013),Development of a Tourist Complaint Constraint (TCC) Scale,*Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 12, No. 4, 373-399.
- Fan, A.A., Van Hoof H. B., Loyola S. P., Lituma S. C., Granda M. J.,(2016),The impact of other customers and gender on consumer complaint behaviour in the Ecuadorian restaurant setting,*EJTHR*; 7(1):21-29.
- Fard,S., B., ( 2014), Impacts of Organizational Responses on Customer Satisfaction and Loyalty in Northern Cyprus Hotels and Casinos , Master of Science in Tourism Management , Eastern Mediterranean University , ,North Cyprususa
- Fornell C.; Wernerfelt B. (1988) ,A Model for Customer Complaint Management, *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3., pp. 287-298.
- Fragoulakis V., Stavrinoudis Th., (2015),Complaint management as a quality component of sustainable competitive advantage in 4 and 5 star hotels – the aldemar hotels &spa group paradigm *Annals of Tourism Research*, 27 (3), pp. 785-804.
- Hamel, J., Jolin, L., Legault, B., (2011), *Laws and Regulations Applicable to the Travel Industry: Textbook for Travel Professionals*, Centre d'expertise et de recherche en hôtellerie et restauration © Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) Publishing and coordination: François Therrien Editing: Interscript.
- Janggon,,K., (2011),"Exploring how Employee Empowerment Impacts on Hotel Front Desk Operations" UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones.
- Jeffrey G. Blodgett Kirk L. Wakefield James H. Barnes, (1995), "The effects of customer service on consumer complaining behavior", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 Iss 4 pp. 31 – 42.
- Kamran S. and Attiq M., ( 2011),Value recovery with customer dissatisfaction: A study of restaurant services in Pakistan *Tourism and Hospitality Research* 11(3) 169-180.
- Kozak, M. and Asli,D., Tasci A., (2006), Intention and consequencesoftourist complaint , *Tourism Analysis*, Vol. 11, pp. 231-239.
- Kurtulus, K. (2007), Changes in Attitudes toward the Act of Complaining in a Developing Country, 7th global conference on business and economics, Rome.
- Lewis , R.,C., (1987) ,The positive side of guest complaint ,*The Cornelle hotel and restaurant administration quarterly*,24 no 2 ,pp 23-32.
- Lit, E.(2016), Customer Loyalty To Travel Agencies In Bulgaria, , *IZVESTIA – Journal of University of Economics – Varna*, published article.
- Matusitz J., Breen G.-M., (2009), Consumer Dissatisfaction, Complaints, and the Involvement of Human Resource Personnel in the Hospitality and Tourism Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8:234-246.
- Mišković I.,(2012), Ethics in Providing Tourism Services by Travel Agents in Serbia, *TURIZAM* Volume 16, Issue 1 20-28.
- Mousavi M., Esfidani M.R.,George M., Graham C., and Lennard L. (2013),A Comprehensive Model of Customers' Complaint Behavior1 *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 5.
- National center for assisted living ( 2005), turning complaints into compliments.

- Okyere I.O., and Kumadey, G., (2015), An assessment of Service Failures and Customer Complaints Management in the delivery of Health Care in the Municipal Hospitals in Ghana, *International Journal of Business and Marketing Management* Vol. 3(1): 31-42.
- OLA, D.C., (2016), AN OVERVIEW OF CUSTOMER COMPLAINTS IN CAR RENTAL ACTIVITIES FROM ROMANIA *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series II: Forestry • Wood Industry • Agricultural Food Engineering • Vol. 9 (58) No.2.*
- Ombudsman., (2017), Guidelines to complaint handling, , Guidelines effective handling of complaints made to your organization, [www.ombudsman.wa.gov.au](http://www.ombudsman.wa.gov.au)
- Patwary A. K. and Omar, H., (2016), An Overview of Consumer Complaining Behavior and the Choice of Complaint Channels in Service Industry *International Journal of Business and Technopreneurship* Volume 6, No. 2, June 309-318.
- Quy V., T., (2014), The Impact of Organizational Responses to Complaints on Post Purchase Behavioral Intentions via Recovery Satisfaction—The Case of Saigon Commercial Bank, *Strategic Management Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp. 49-79.
- Ramphal R.R., (2016), A Complaints Handling System for the Hospitality Industry *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Volume 5 (2).
- Rojas, O., A., Herrera, C., F., and Blanco, C., F., (2015), What may lead you to recommend and revisit a hotel after a service failure instead of complaining? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 27 No. 2, pp. 214-235.
- Rothenberger, S., Grewal, D., Gopalkrishnan R. Iyer, G., R., (2008), Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7(4).
- Scottish Qualifications Authority (2017), National 5 Travel and Tourism Skills for Work Course Specification : [www.sqa.org.uk](http://www.sqa.org.uk) Scottish Qualifications Authority .
- Simon, A., Kafel P., Nowicki P., Casadesus M., (2015), The Development Of Complaints Handling Standards In Spa Companies: A Case Study Analysis In Spain, *International Journal for Quality Research* 9(4) 675–688
- Singh, V., Jain, A., Choraria S., (2016), Exploring the Role of Complaint Handling among Complaining Consumers *Vision* 20(4) 331–344 .
- Sorensen, N. (2012), Management Response to Online Complaints An Analysis, Bachelor Thesis *Tourism and Hospitality Management*, Vienna, Module university.
- Sparksa, B.A., and Bradley, G., (2014), A ‘Triple A’ Typology of Responding to Negative Consumer-Generated Online Reviews, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Griffith Research Online <https://research-repository.griffith.edu.au>.
- Susskind, A. M. (2006), An examination of guest complaints and complaint communication channels: The medium does matter! [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report*, 6(14), 6-12.
- The British and Irish Ombudsman Association (2007), Guide to principles of good complaint handling, Firm on principles, flexible on process.
- Thanakul, S., and Somthong, N., (2017), The influence of the factors of performance and successful of customer complaints handling on the satisfaction and customer advocacy of tourism business in Thailand proceedings of the IRES international conference, Florence, Italy, 21st-22nd February.
- Vásquez, C., (2011), Complaints online: The case of Trip Advisor, *Journal of Pragmatics* 43, 1707–1717.

- Wahida S.D. M., Alimanb N. Kh. ., Hashimc Sh. M, Harudinb S. , (2016), First-time and Repeat Visitors to Langkawi Island, Malaysia *Procedia Economics and Finance* 35, 622 – 631.
- Wen, J., Hou, P., (2015), Comparative Study on Travel Agency Management System in Mainland China, Hong Kong and Taiwan, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 37-43.
- Yilmaz C., Varnali K., Kasnakoglu B. T. (2016), How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research* 69, 944–955.

## Abstract

### **How can tourists' complaints be managed? A study of the factors affecting the tourist companies response to customers' complaints**

In the light of the recent global changes, most service organizations are interested in obtaining the customers' satisfaction and permanent loyalty (especially in the field of tourism companies). Hence, the tourist clients' complaints and its handling tools are among the most vital information to tourism companies, as they provide the opportunity to rectify the obstacles of tourism services provided and propose constructive ideas to improve the provided services. Accordingly, managers are required to regular review the handling complaints system and proposals submitted. Thus, the research study was first concerned with clarifying the process of complaints management and its stages they undertaken within the tourism companies. Secondly, highlight the most significant factors effect on the organizational responses of the customers' complaints in the tourism companies' category (A) in Alexandria. Third, presenting a proposal or organizational framework of the complaints management process within the tourism companies (A) as a managers' guide to performance measure and the service improvement provided.

In order to achieve research objectives, the questionnaire-based on personal interview was used, as well as the use of the Lickert scale to ask the managers at several levels questions to determine the daily complaints, the importance of existence an internal organizational entity to integrate complaint system, the readiness of the employees to deal with the complaints. The current study used the regression analysis to test the relations among the research hypotheses. The study shed light on the significance correlation (p value) and the effect of several independent variables (7 variables) on the dependent variable of the study (the tourism companies' organizational responses to customers' complaints) to face their effects weaknesses. The study stressed the need for a system supported by mechanisms and policies to take the necessary procedures to manage the complaint properly. The existence of a systematic system, mechanism for complaint management and various channels to receive complaints are considered strategic supporting factors the success of the complaint management process in companies.

**Keywords:** Complaints, complaints management, organizational responses to customer complaints, mechanisms, and complaints handling systems