

**أثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة  
فعالية الإستراتيجيات المتبعة لعلاج هذا القصور  
”دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الإنترنت المصرية“**

**الباحث / جمال صادق الحوباني ثابت**

المدرس المساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الحديدة

**أ.د/ نادية أمين محمد علي**

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ  
كلية التجارة - جامعة أسيوط

**أ.د/ عبدالناصر محمد علي حموده**

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ  
كلية التجارة - جامعة أسيوط

## المستخلص :

استهدفت الدراسة الحالية قياس تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لعلاج هذا القصور بالتطبيق على شركات الإنترنت في جمهورية مصر العربية، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (٤٠٠) مفردة من عملاء شركات الإنترنت، وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي نحو (٣٥٤) قائمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة جُمعت البيانات المطلوبة من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، واشتملت القائمة على قسمين لقياس مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة، وإستراتيجيات علاج قصور الخدمة، وقد اختبرت فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة أسلوب تحليل المسار، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات المتبعة في علاج قصور الخدمة (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)، وبناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات، علاوة على اقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** قصور الخدمة، مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة، استراتيجيات علاج قصور الخدمة.

## **Abstract**

This study aimed to examine the effect of Customer Participation in ns, as well as suggest some future studies relevant to the subject of the study. Recovery on increasing the effectiveness and efficiency of Service Recovery strategies, which applied on the Internet companies in Egypt. A sample of this study consisted of (354) of Internet companies' customers. In order to achieve the study objectives, data has been collected through using the questionnaire. The questionnaire was divided into two parts to measure the study variables. Structural equation modeling was used to test the study hypotheses. The results of the study showed that, there is a positive significant effect of Customer Participation in Recovery on increasing the effectiveness and efficiency of all Service Recovery strategies. Based on these results was presented a set of recommendation

**Keywords:** service failure, Customer Participation in Recovery, Service Recovery strategies.

## ١ - تقديم:

إن حدوث أخطاء أو قصور في الخدمة المقدمة يؤدي إلى ظهور فجوة بين توقعات العميل السابقة فيما يتعلق بالخدمة التي سيحصل عليها وبين الأداء الفعلي الذي تلقاه من الشركة، مما يولد لديه شعور بعدم الإنصاف وعدم عدالة عملية التبادل، والذي بدوره يرفع مستويات عدم الرضا لديه، كما قد يتحول عدم الرضا إلى استياء وغضب شديد مع ارتفاع حجم قصور الخدمة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على اتجاهات وسلوكيات العميل تجاه الشركة Sabharwal & (Soch,2011).

من البديهي بعد حدوث قصور في الخدمة المقدمة، أن يتوقع العميل حصوله على استجابة سلوكية من جانب مقدم الخدمة لإصلاح الخدمة وعلاج هذا القصور، مع تقديم تعويض للعميل عن الخسارة التي تحملها بسبب حدوث هذا القصور، وهذا يتطلب أن يكون لدى مقدم الخدمة نظم للتعرف على الإخفاقات الخدمية وتتبعها وتحليلها، مما يسمح للإدارة بتحديد مواقف الإخفاق الشائعة والمتكررة (Hoffman et al.,1995)، وبالتالي فإن ذلك يسمح للشركة بوضع استراتيجيات لمنع حدوث الإخفاقات الشائعة والمتكررة في المقام الأول، وتصميم واختيار استراتيجيات مادية ونفسية فعالة ومناسبة لعلاج الإخفاقات الخدمية التي لا يمكن تفاديها (بالمر، ٢٠٠٩).

ولهذا أصبح لمفهوم علاج قصور الخدمة أهمية متزايدة في الوقت الراهن لجميع المنظمات الخدمية، حيث انتقل هذا المفهوم إلى واجهة اهتماماتها التسويقية نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية من حيث التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة، ومن المعروف أن صناعة الخدمات تتضمن درجة عالية من التفاعلات البشرية (Petzer et al., 2017)، لذلك تواجه المنظمات صعوبة كبيرة في تجنب الفشل في كل مرة تقدم فيها الخدمة (Jung & Seock, 2017)، وعليه فإن وجود استراتيجيات فعالة لإصلاح وعلاج الخدمة بعد الفشل أصبح ضرورة ملحة من أجل الحفاظ على العملاء، لأن حدوث مشكلة واحدة أثناء تقديم الخدمة يمكن أن تزعزع ثقة العميل في المنظمة، مالم يكن هناك استجابة سريعة من جهة الشركة لعلاج هذا الفشل (Lovellock & Wirtz,2014).

ويعتمد نجاح الشركة في إصلاح الخدمة وعلاج ما بها من قصور على مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات للتعافي بعد حدوث قصور في الخدمة ومن أهمها مدى مشاركة العميل في إصلاح الخدمة بعد الفشل في تقديمها بشكل صحيح من المرة الأولى، وقد اكتسب مفهوم العلاج المشترك بين الشركة والعميل في إصلاح

الخدمة اعترافاً واسعاً، لأنه يعكس تحولاً كبيراً للعملية التسويقية من خلال الانتقال من المنظور الذي يتمحور حول السلع إلى منظور يركز على الخدمة (Vargo & Lusch, 2004)، حيث يركز هذا المفهوم على خلق القيمة من جانب العملاء من خلال تقديم المقترحات وتبادل المعلومات مع الشركة بهدف تحسين مستوى الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى مشاركة العملاء بالموارد والجهد والوقت لتنفيذ بعض الأنشطة المتعلقة بإصلاح القصور والأخطاء التي تطرأ على الخدمة (Gohary et al., 2016).

ويعاني قطاع الإنترنت في جمهورية مصر العربية من العديد من المشاكل والقصور التي قد تسهم في انخفاض مستويات الرضا لدى العملاء، مما يتوجب على شركات الإنترنت أن تتبنى وتطبق مفهوم علاج قصور الخدمة على نطاق واسع، كما يتوجب عليها أن تهتم بكافة العوامل والمتغيرات التي قد تساعدها على النجاح في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات علاج قصور الخدمة بما يعكس بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات عملائها، وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه مشاركة العميل في عملية علاج قصور الخدمة لزيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات العلاج في تحقيق الأهداف المنشودة.

## ٢- موضوع الدراسة:

شهدت الفلسفة التسويقية التي تتبناها المنظمات الخدمية تغيراً ملحوظاً فيما يتعلق بمدى أهمية معالجة والتعامل مع الشكاوى المتعلقة بوقوع قصور أو أخطاء في عملية تقديم الخدمة، بهدف الحفاظ على رضا العملاء الأكثر ولاءً للمنظمة، حيث أصبح مفهوم علاج قصور الخدمة يمثل محور اهتمام كل من الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق منذ أواخر القرن الماضي، بسبب التطور المستمر في تسويق الخدمات بالأخص تسويق العلاقات، بالإضافة إلى حتمية حدوث قصور أثناء تقديم الخدمة (Leticia Santos-Vijande et al., 2013)، ومع زيادة المنافسة بين المنظمات الخدمية تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، كونه يمثل الاستراتيجية الأمثل التي تتبعها المنظمات لإصلاح الخدمة بعد الفشل والحفاظ على رضا العملاء (De Matos et al., 2007).

يعد مفهوم مشاركة العميل في إنتاج وتقديم وإصلاح الخدمة واحداً من أهم المفاهيم التي تم تناولها بشكل واسع في مجال تسويق الخدمات في السنوات الأخيرة، فهو مفهوم سلوكي يتعلق بالدور النشط للعميل في لقاء الخدمة، وهناك الكثير من الخدمات التي تتطلب تفاعل العميل ومشاركته من أجل تقديمها بالشكل المناسب (Meuter et al., 2005)، الأمر الذي أسهم في تبني المنظمات الخدمية لمفهوم مشاركة العميل من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة

باعتبار أن العميل مساهم أساسي في تقديم الخدمة وليس مجرد مستهلك لها، وبالرغم من زيادة الاهتمام بمفهوم مشاركة العميل في إنتاج الخدمة، إلا أن مفهوم مشاركة العميل في إصلاح وعلاج قصور الخدمة لم ينل الاهتمام الكافي من جانب الأكاديميين والممارسين في مجال تسويق الخدمات (Kwan et al.,2013)، حيث لا يزال هناك حاجة ماسة لتسليط الضوء على مفهوم مشاركة العميل في عملية علاج قصور الخدمة من أجل الحصول على فهم أعمق وأوسع لهذا المفهوم (Dong et al.,2008).

ولقد نال مفهوم المشاركة في علاج قصور الخدمة اهتمام العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم علاج قصور الخدمة (e.g. Dong et al.,2008; Payne et al.,2008; Kwan et al.,2013; Xu et al.,2014; Hamzulu et al.,2017; Balaji et al.,2018)، حيث أكدت تلك الدراسات على أن نجاح الشركات في السيطرة على أوجه القصور في الخدمة المقدمة وزيادة فعالية عملية علاج قصور الخدمة في التأثير على مواقف وسلوكيات العملاء يعتمد بشكل أساسي على مدى مشاركة العميل في هذا العلاج، فكلما ارتفعت درجة مشاركة العميل في عملية العلاج فإنه يكون أكثر تفهماً وتقبلاً للجهود والاستراتيجيات التي تقدمها الشركة لعلاج قصور الخدمة.

وفي المقابل يُنظر إلى مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة بأنه لا يمثل ضرورة حتمية عند تقديم مختلف الخدمات، وإنما يتوقف على العديد من العوامل منها: نوع الخدمة، وطبيعة الموقف الاستهلاكي، وآراء المستهلكين، وقد أثبتت في الآونة الأخيرة العديد من التساؤلات حول مدى أهمية مشاركة العميل في إنتاج وتسليم الخدمة التي تقدم إليه، وإلى أي مدى يمكن الاستفادة من هذه المشاركة في وضع الاستراتيجيات الخاصة بتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، وتصميم استراتيجيات وسياسات إصلاح الخدمة بعد الفشل في تقديمها بشكل مناسب (الخيال، ٢٠١٥).

وبالرغم من تزايد الاهتمام البحثي بموضوع مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة، إلا أن معظم الدراسات أجريت في البيئة الغربية (e.g. Gohary et al.,2016; Dong & Sivakumar, 2017; Koc et al.,2017; Hazée et al.,2017; Chen et al.,2018) فهناك ندرة ملحوظة في هذا النوع من الدراسات بالبيئة العربية، ونظراً لأن العلاج الفعال لقصور الخدمة يعمل على استعادة التوازن بين توقعات العملاء وإدراكاتهم، وتختلف هذه التوقعات والإدراكات باختلاف الثقافات، حيث تؤثر الخلفية الثقافية على تقييم العملاء لجودة الخدمة وعلى إدراكاتهم لقصور الخدمة وعلاجها (Hoffman & Bateson,2010)، ويتضح هذا الأمر من التوصيات التي قدمتها بعض الدراسات (e.g. Hazée et al.,2017; Balaji et al.,2018) التي

أكدت على ضرورة تناول مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة في ثقافات مختلفة وقطاعات تطبيقية متعددة.

مما سبق يتبين أن تناول مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة في بيئة عربية قد يمثل إضافة للأدبيات المهمة بهذا الموضوع، وهذا ما ستقوم به الدراسة الحالية التي ستتناول أثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية الاستراتيجيات المتبعة لعلاج هذا القصور في البيئة المصرية، مما قد يسهم في زيادة قدرة شركات الإنترنت في جمهورية مصر العربية على التعامل مع المواقف الحرجة المتعلقة بقصور الخدمة وعلاجها، وكيفية الاستفادة من العملاء ومشاركتهم في إصلاح وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، ومن هنا يمكن القول إن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول الإجابة على التساؤل التالي:

هل يؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية استراتيجيات علاج هذا القصور؟

### ٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:

- ١/٣ التعرف على مدى وجود تأثير لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لعلاج هذا القصور.
- ٢/٣ التعرف على أي استراتيجية من استراتيجيات علاج قصور الخدمة هي الأكثر تأثيراً بمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة.
- ٣/٣ تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد قطاع التطبيق على التعرف على أوجه المشاركة التي يمكن أن يقدمها العميل لتحسين عملية علاج قصور الخدمة.

### ٤- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

#### ١/٤ الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

١/١/٤ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث يلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت لمفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة في البيئة العربية، وبالرغم من تناول هذا الموضوع بشكل واسع في البيئة الغربية، فإنه ما زالت هناك حاجة ملحة وفقاً لتوصيات بعض الدراسات الأجنبية للتعرف على مختلف العوامل المؤثرة على عملية علاج قصور الخدمة، وعلى

النتائج الموقفية والسلوكية المترتبة عليها.

٢/١/٤ تسعى الدراسة الحالية إلى فتح آفاق بحثية جديدة من خلال التعرف على مدى أهمية مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة من أجل زيادة فعالية استراتيجيات علاج الخدمة في التأثير على مواقف وسلوكيات العملاء.

٣/١/٤ تسعى الدراسة الحالية إلى المشاركة في الحوار الدائر حول مفهوم علاج قصور الخدمة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى عدم وجود إطار فكري متفق عليه أو نموذج واضح المعالم لأبعاد واستراتيجيات علاج قصور الخدمة.

#### ٢/٤ الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية والعملية للدراسة من الآتي:

١/٢/٤ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المجال التطبيقي للدراسة والمتمثل في شركات الإنترنت في جمهورية مصر العربية، حيث تواجه شركات الإنترنت منافسة قوية (منافسة غير سعرية) فيما بينها من أجل الاستحواذ على النصيب الأكبر من الحصة السوقية، مما يتوجب عليها أن تتبع كافة الاستراتيجيات والإجراءات التي تمكنها من كسب رضا العملاء وولائهم لها.

٢/٢/٤ تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية معرفة الدرجة التي تسمح بها شركات الإنترنت لعملائها بالمشاركة في اختيار وتنفيذ استراتيجيات وإجراءات إصلاح الخدمة بعد الفشل في تقديمها بشكل مناسب من المرة الأولى، ومدى تأثير هذا الأمر على تحقيق الأهداف التسويقية للشركة.

٣/٢/٤ تأتي أهمية الدراسة الحالية من وجود حاجة ماسة لنتائج مثل هذه الدراسات التطبيقية، حتى يسترشد بها المسؤولون في شركات الإنترنت عند وضع الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة لعلاج قصور الخدمة، مما يزيد من قدرة تلك الشركات على الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، وبالتالي زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

#### ٥- الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الإطار المفاهيمي لمفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة واستراتيجيات علاج هذا القصور، وعرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بشأن العلاقة بينهما، وذلك تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

#### ١/٥ مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة Customer Participation in Recovery:

بدأ التفكير في مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة مؤخراً بعد بروز المفهوم المهيمن للخدمة Service-Dominant Logic والذي يشير إلى أن خلق وتعظيم قيمة مضافة في



قطاع الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى وجود تفاعل بين الشركة وعملائها يتم من خلاله دمج الموارد المادية والمهارات والمعرفة التي يمتلكها العملاء مع الموارد المادية والمعرفية والتكنولوجية التي تمتلكها الشركات (Vargo & Lusch, 2004)، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الخدمة المقدمة ويمنح الشركة العديد من المزايا التنافسية (Hazée et al.,2017).

وتكمن الفكرة التي يقوم عليها مفهوم مشاركة العملاء في عملية إصلاح الخدمة في أن تزويد العميل بدرجة مناسبة من التحكم والتمكين بعد فشل الخدمة، يؤدي إلى زيادة شعوره بقدر أكبر من المسؤولية من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات للتوصل إلى حلول لإصلاح ذلك الفشل، فكلما زادت درجة مشاركة العميل في عملية علاج قصور الخدمة، تزيد فرص تقبله للإجراءات والاستراتيجيات التي تتبعها الشركة في إصلاح الخدمة، ويزيد إدراكه لعدالة عملية التبادل (Greenberg, 1990).

وتعددت التعريفات التي تناولت مشاركة العميل في سياق علاج قصور الخدمة، فقد عرفها (Dong et al.,2008:126) بأنها "الدرجة التي يشترك فيها العميل مع الشركة في اتخاذ إجراءات استعادة الخدمة بعد الفشل" بينما قدم (Xu et al. (2014:371 تعريفاً مشابهاً لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة فعرّفوها بأنها "عملية يتم من خلالها إيجاد حلول لمشكلة فشل الخدمة من خلال التفاعل المشترك بين العميل ومقدم الخدمة"، ويشير كل من (Gohary et al. (2016 إلى أن العلاج المشترك لقصور الخدمة هو وضع يشارك فيه كل من العملاء والموظفين في عملية استرداد الخدمة بعد الفشل في تقديمها بشكل جيد من أول مرة.

وتأخذ جهود علاج قصور الخدمة من حيث مشاركة العميل في عملية علاج الخدمة عدة أشكال: علاج الخدمة بشكل منفرد من جهة الشركة من دون أي تدخل للعميل، وعلاج الخدمة بشكل منفرد من جهة العميل من دون تدخل الشركة، وقد يلجأ العميل إلى أطراف من خارج الشركة لعلاج القصور، وعادة ما يقوم العميل بعلاج الخدمة بشكل منفرد عندما يشعر أنه المسؤول عن حدوث القصور وليس مقدم الخدمة، وأخيراً العلاج المشترك بين العميل والشركة، حيث تقع على عاتق العميل القيام ببعض إجراءات علاج قصور الخدمة (Dong et al.,2016)، كما قد تتدرج مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة من مشاركة منخفضة من خلال تبادل المعلومات بينه وبين الشركة إلى مشاركة عالية من خلال المشاركة بالموارد والجهد والوقت والقيام ببعض وظائف عملية علاج قصور الخدمة (Gohary et al.,2016).

وتبرز أهمية مشاركة العميل في إنتاج وتحسين وإصلاح الخدمة من أنها تزيد من القيمة التي

يدرك العميل أنه حصل عليها، حيث إن ارتفاع مشاركة العملاء في إنتاج وتحسين الخدمة ترفع من منطقة السماح لديهم فيكونون أكثر تفهماً عند حدوث قصور في الخدمة المقدمة بشكل أكبر من العملاء الآخرين الذين لا يشتركون في إنتاج الخدمة؛ لأنهم يحملون أنفسهم مسؤولية جزئية عن هذا القصور، وبالتالي يكونون أكثر تقبلاً للاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لعلاج هذا القصور **Kwan et al.,(2013)**، كما أن زيادة معدل مشاركة العملاء في تحسين وعلاج قصور الخدمة ينعكس بشكل إيجابي على إدراكهم لمستوى وجودة الخدمة التي حصلوا عليها، مما يرفع من مستويات الرضا لديهم **(Dabholkar,1990)**.

وبالرغم من المزايا التي تقدمها مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة فإنها سلاح ذو حدين، حيث يمكن استخدامها كاستراتيجية فعالة لكسب رضا العملاء، وتخفيض التكاليف من خلال استخدام العملاء كموظفين يساهمون في تقديم وتحسين الخدمة مما يعطي الوقت لموظفي الخدمة لينجزوا أعمالاً أخرى كخدمة عملاء آخرين، أو إنجاز بعض الأعمال المكتبية اليومية (الضمور، ٢٠١٥)، ولكن في المقابل يمكن أن يكون لمشاركة العملاء آثار سلبية على الإنتاجية ومستوى الخدمة المقدمة بسبب قلة خبرة العملاء وعدم فهمهم لأدوارهم، كما قد يؤثر سلباً على مشاعر موظفي الخدمة بسبب السلوكيات العشوائية وغير المهذبة التي قد تصدر عن بعض العملاء **(Kelley et al.,1990)**.

وقد حدد **Chen et al.(2018)** مجموعة من العوامل التي يجب توفرها لتحقيق المشاركة الفعالة للعميل في علاج قصور الخدمة وهي: مدى استعداد العميل للمشاركة، والقدرة على المشاركة من حيث الوقت والجهد، والخصائص الشخصية للعميل، وجاذبية المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة للعملاء لتشجيعهم على المشاركة في عملية علاج الخدمة ابتداءً من تقديم الشكوى وانتهاءً بإصلاح الخدمة، بينما يشير **Meuter et al.(2005)** إلى أن نجاح عملية العلاج المشترك لقصور الخدمة في تحقيق أهدافها يتوقف على ضرورة توفر مجموعة من الشروط وهي كما يلي:

– **الكفاءة الذاتية:** وتشير إلى قدرة العميل على القيام بالمهام المطلوبة منه من حيث الجهد والوقت، كما يجب أن تتوفر في العميل الخبرات والمهارات التي تؤهله لتحقيق الأداء الفعال في خلق قيمة مشتركة، كي يتمكن من تقديم مساهمات مفيدة للمنظمة عند علاج قصور الخدمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب **(Schneider & Bowen,1995)**.

– **وضوح الدور أو المهمة:** ويشير إلى ضرورة معرفة العميل بماهية العمل المطلوب منه بشكل واضح وصريح، والأساس المنطقي لضرورة توفر هذا الشرط هو أنه في حالة معرفة العملاء

لما يجب عليهم فعله، فمن المتوقع أن يفعلوا ما هو مطلوب منهم بشكل دقيق ( Mills et al.,1983).

– **الدوافع والحوافز:** الشرط الثالث لنجاح عملية العلاج المشترك لقصور الخدمة يتمثل في دوافع العميل فيما يتعلق بالمشاركة، حيث لا يكفي معرفة العميل للدور المطلوب منه، وامتلاكه للقدرة على تأدية هذا الدور لنجاح العلاج المشترك، وإنما يجب أن يكون هناك استعداد لديه للمشاركة في هذه العملية، مما يتطلب تقديم الشركة حزمة من الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العميل على المشاركة في خلق القيمة (Schneider & Bowen,1995).

### ٢/٥ استراتيجيات علاج قصور الخدمة **Service Recovery strategies**:

يرجع استخدام مصطلح علاج قصور الخدمة **Service Recovery** في قطاع الخدمات لأول مرة إلى الحملة التسويقية التي قامت بها الخطوط الجوية البريطانية **British Airway's** تحت عنوان "ضع العميل أولاً" **putting the customer first** عام ١٩٨٣م، بهدف زيادة الاهتمام بالعملاء والحفاظ على رضائهم (Lin,2006)، وذلك بعد أن أصبح حدوث القصور في الخدمة المقدمة أمراً واقعاً، حيث تجد المنظمات الخدمية صعوبة كبيرة في تقديم خدمة خالية من الأخطاء في كل مرة (Maxham,2001).

وقد اكتسب مفهوم علاج قصور الخدمة اهتماماً واضحاً لدى الباحثين والممارسين في مجال تسويق الخدمات على حد سواء في السنوات الأخيرة، وانصب اهتمام معظم الدراسات التي تناولت هذا المفهوم على تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية في معالجة وإدارة شكاوى العملاء وعلاج قصور الخدمة (DeWitt & Brady,2003)، وبالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمفهوم علاج قصور الخدمة، نجد اختلافاً وتبايناً واضحين في وجهات النظر فيما يتعلق بتناول وتحديد استراتيجيات علاج قصور الخدمة، ولكن هناك اتفاق واضح بين الباحثين فيما يتعلق بتقسيم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين هما: استراتيجيات مادية ملموسة، واستراتيجيات معنوية أو نفسية (Miller et al.,2000).

وستتناول الدراسة الحالية الاستراتيجيات الأربعة الرئيسية لعلاج قصور الخدمة والمتمثلة في سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض، كونها الأكثر شيوعاً فقد تم تناولها على نطاق واسع في معظم الدراسات السابقة وذلك كما يلي:

١/٢/٥ سرعة الاستجابة **Response Speed**:

تطرقت العديد من الدراسات إلى أهمية التوقيت، والاستجابة السريعة في أدبيات التعامل مع شكاوى العملاء في لقاءات الخدمة (e.g. Hocutt et al.,2006; Liao,2007; Varela-Neira et al.,2010; Battaglia et al., 2012; Soares,2014; Park & Park,2016) حيث يتوقف نجاح الشركة في استرداد الخدمة وعلاجها بعد الفشل على التوقيت المناسب لاحتواء المشكلة وإصلاح الخدمة (Crisafulli & Singh,2017)، وتمثل السرعة التي يتم التعامل بها مع المشاكل المرتبطة بعملية تقديم الخدمة بعداً مهماً لإدراك العميل للعدالة الإجرائية عند علاج قصور الخدمة (Smith et al.,1999).

ويشير كل من (Ennew & Schoefer (2003:8 إلى أهمية وجود استجابة فورية لفشل الخدمة، وقد عرفا سرعة الاستجابة بأنها "الاستجابة العاجلة والمقترنة بمحاولة شجاعة من جانب الشركة لوضع الأمور في نصابها الصحيح، حتى إذا لم يكن من الممكن تصحيح الوضع"، وعرفها Liao (2007:478) بأنها "التعامل الفوري والاستجابة السريعة لموظفي الخدمة عند معالجة شكاوى العملاء المتعلقة بحدوث قصور في الخدمة المقدمة"، بينما عرف كل من (Battaglia et al.,2012:956 سرعة الاستجابة بأنها "قدرة الشركة على احتواء مشكلة فشل الخدمة بسرعة"، فالسرعة عند تنفيذ الإجراءات التصحيحية أمر بالغ الأهمية من أجل نجاح عملية علاج قصور الخدمة، وكسب رضا العملاء.

وتبرز أهمية السرعة في عملية علاج قصور الخدمة من أنها تزيد من فرص الشركة في الحفاظ على العملاء غير الراضين عن الخدمة بعد الفشل في تقديمها بشكل مناسب من المرة الأولى (Park & Park,2016) ، فكلما قلت الفترة الزمنية بين حدوث قصور في الخدمة المقدمة للعميل واستجابة الشركة المتمثلة في علاج هذا القصور، ارتفعت قدرة الشركة على استعادة رضا العملاء بعد إصلاح الخدمة (Hocutt et al.,2006).

ويؤكد كل من (Crisafulli & Singh (2017 على أهمية التوقيت المناسب عند إصلاح الخدمة بعد حدوث قصور أو أخطاء، فالاستجابة السريعة عند إصلاح الخدمة تنعكس بشكل إيجابي على نية العميل في تكرار التعامل مع مقدم الخدمة، وتزيد نيته في تقديم الكلمة المنطوقة الإيجابية، وتلعب دوراً مهماً في تحسين صورة الشركة في ذهن العميل بعد أن اهتزت بسبب حدوث هذا القصور (Chen et al.,2008).

## ٢/٢/٥ التفسير :Explanation

ركزت بعض الدراسات التي تناولت استراتيجيات علاج قصور الخدمة على أن تقديم تفسير مقنع للعميل عن أسباب حدوث قصور في الخدمة يعد أحد أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التعافي بعد فشل الخدمة (e.g. Conlon & Murray,1996; Boshoff,1999; Lin,2006; Bradley & Sparks, 2012; Tarofder et al.,2016; Park & Park,2016; Bian et al.,2018)، وعادة ما تلجأ المنظمات الخدمية إلى هذه الاستراتيجية للدفاع عن سمعتها عند حدوث أخطاء أو قصور في الخدمة المقدمة كي تحافظ على ولاء عملائها لها ولضمان استمرارهم في التعامل معها بالرغم من انخفاض مستويات الرضا لديهم (Conlon & Murray,1996).

في كثير من حالات فشل الخدمة، يتقدم العملاء بشكوى للشركة لرغبتهم القوية في الحصول على تفسير مقنع لأسباب هذا الفشل (McCull-Kennedy & Sparks,2003)، فالعميل بحاجة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا القصور في الخدمة من أجل تجنب هذا النوع من الأخطاء في اللقاءات الخدمية المستقبلية (Boshoff,1999)، حيث ينظر العملاء إلى التفسيرات التي تقدمها الشركة عند حدوث أخطاء في الخدمة على أنها شكل من أشكال المشاركة في خلق قيمة عالية من خلال تبادل المعلومات بشكل يساهم في حصولهم على فهم أعمق للبيئة التي يحصلون من خلالها على خدماتهم، مما يعزز شعورهم بالعدالة المدركة (Liao,2007).

واقترح Zeithaml et al.(2009) أن التفسير المناسب يتضمن جانبين رئيسيين هما: المحتوى والأسلوب، ويشير المحتوى إلى مدى صلة التفسير الذي قدمته الشركة بالمشكلة الحقيقية، وما إذا كانت المعلومات التي تم تقديمها للعميل تساعد على فهم أسباب حدوث قصور في الخدمة، بينما يشير الأسلوب إلى الكيفية التي قدم بها هذا التفسير، ويشمل شفافية ومصداقية موظف الخدمة في تقديمه للمعلومات المتعلقة بأسباب قصور الخدمة (Ikponmwen,2011).

وقد عرف Lin (2006:32) التفسير في سياق علاج قصور الخدمة بأنه "تصريح دقيق وواضح يقدمه مقدم الخدمة للعملاء فيما يتعلق بالسبب الذي أدى إلى حدوث مشكلة في الخدمة المقدمة"، وهذا يتفق مع التعريف الذي قدمه Ikponmwen (2011:38) حيث وصف التفسير بأنه "عبارة عن المعلومات التي يُدلي بها مقدم الخدمة للعميل عن الأسباب التي أدت إلى حدوث قصور في الخدمة المقدمة".

وتأتي أهمية التفسير كاستراتيجية أساسية وفعالة عند حدوث مشاكل في عملية تقديم الخدمة من أن تقديم تفسير مقنع عن الأسباب التي أدت إلى فشل الخدمة يقلل من احتمالات أن يحمل العميل المسؤولية كاملة للشركة، ويزيد من احتمالات أن تُسند الأخطاء إلى عوامل ظرفية وموقفية خارجة

عن سيطرة الشركة (Mattila & Patterson,2004)، وفي المقابل قد يكون لتقديم التفسير نتائج سلبية عندما يعتقد العميل أنها مجرد محاولة من الشركة لتبرير فشل الخدمة، بدلاً من تحمل المسؤولية والاعتراف بالخطأ (Liao, 2007).

### ٣/٢/٥ الاعتذار Apology:

تناولت العديد من الدراسات استراتيجية تقديم الاعتذار للعميل في لقاءات الخدمة غير المرضية كواحدة من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في علاج قصور الخدمة (e.g. Ennew & Schoefer,2003; Varela-Neira et al.,2010; Chuang et al., 2012; Chou,2015; Tarofder et al.,2016)، حيث يجسد تقديم موظف الخدمة الاعتذار للعميل نوعاً من التواصل الجيد والمجاملة والتفهم والتعاطف مع العملاء الذين واجهوا مشاكل في عملية تقديم الخدمة، كما يعزز من تقييمهم الإجمالي للقاء الخدمي، ويرفع من فرص نجاح عملية علاج قصور الخدمة (Smith et al.,1999).

ويعد اعتذار الشركة للعميل بعد حدوث قصور في الخدمة شكلاً من أشكال التعويض النفسي والمعنوي الذي تقدمه الشركة للعميل (Park & Park,2016)، كما يعد أحد أفضل استراتيجيات علاج قصور الخدمة من حيث التكلفة (Cengiz et al.,2007)، فالاعتذار هو تعويض معنوي للعميل ولا يرتبط بتحمل الشركة لأية تكاليف إضافية، وتزداد فعالية الاعتذار كاستراتيجية لعلاج قصور الخدمة إذا كان مصحوباً باستراتيجيات مادية أخرى (Ikponmwon,2011).

وتسعى المنظمات الخدمية من خلال الاعتذار إلى تحقيق أمرين مهمين، الأول: إبلاغ العميل بأن المنظمة تتحمل مسؤولية الخطأ في الخدمة المقدمة، والثاني: التعبير عن الأسف الشديد للخسارة التي تحملها العميل بسبب هذا الخطأ (Conlon & Murray,1996)، وتأخذ استراتيجية تقديم الاعتذار في سياق علاج قصور الخدمة عدة أشكال وهي: الاعتذار الشخصي، والاعتذار عبر الهاتف، والاعتذار المكتوب، ويعد الاعتذار الشخصي وجهاً لوجه هو الأكثر تأثيراً على سلوك العملاء (Boshoff,1999).

وتبرز أهمية الاعتذار كاستراتيجية فعالة لعلاج قصور الخدمة، نتيجة لأن العملاء الذين واجهوا مشاكل مع عملية تقديم الخدمة يتوقعون من الشركة أن تتعامل معهم بلطف واحترام من خلال الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه، مما يزيد من إدراك العميل لعدالة عملية التبادل وخصوصاً العدالة التفاعلية (Cengiz et al.,2007)، ويخفض من تأثير العاطفة السلبية المتكونة لدى العملاء نتيجة لحدوث هذا القصور، ويقلل من تبادلهم للكلمة المنطوقة السلبية، كما تزيد أهمية الاعتذار

كاستراتيجية نفسية مناسبة وكافية لعلاج قصور الخدمة من منطلق أن المبالغة في تقديم التعويضات المادية يؤثر على مصداقية الشركة لدى عملائها (Bian et al.,2018).

٤/٢/٥ التعويض Compensation:

يعد التعويض المادي والملموس من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لعلاج قصور الخدمة، وقد تناولت العديد من الدراسات الدور البارز الذي يلعبه تقديم تعويض مادي للعميل في نجاح عملية علاج قصور الخدمة (e.g. Hocutt et al.,2006; Varela-Neira et al.,2010; Chuang et al., 2012; Chou,2015; Park & Park,2016; Crisafulli & Singh,2017)، وعادة ما يلجأ مقدم الخدمة إلى اتباع الاستراتيجيات المادية كالتعويض المالي في حالات القصور التي يترتب عليه تحمل العميل لخسارة مادية كبيرة (Levesque & McDougall,2000).

قد يترتب على حدوث قصور في الخدمة المقدمة للعميل، تحمله لخسارة مادية ملموسة، مما يزيد من شعوره بالظلم وعدم عدالة عملية التبادل نتيجة إدراكه لوجود خلل (عدم التوازن) بين ما يدفعه للشركة (المدخلات) وما يحصل عليه منها (المخرجات) (Khashan,2018)، هذا الأمر يدفع الشركة للسعي نحو إعادة حالة التوازن بين مدخلات العميل والمخرجات التي حصل عليها من خلال تقديم تعويض مادي يعوض العميل عن الخسارة التي تعرض لها بسبب وجود قصور في الخدمة (Bradley & Sparks,2012)، مما يسهم في زيادة إدراك العميل للإنصاف والعدالة، فالإنصاف الحقيقي لا يتحقق إلا إذا كانت نسبة المخرجات إلى المدخلات متساوية لجميع أطراف عملية التبادل (Boshoff,1999).

وقد عرف كل من (Levesque & McDougall (2000:22) التعويض بأنه "عبارة عن الدفع النقدي التي تقدمه الشركة لتعويض العميل عن الإزعاج الذي تعرض له بسبب فشل الخدمة وخصوصاً في حالة تعذر إصلاحها"، وهذا يتفق مع التعريف الذي قدمه Hoffman & Bateson (2010:362) حيث عرفا التعويض بأنه "أحد الاستراتيجيات المادية لعلاج فشل الخدمة والذي يتضمن تعويض العميل عن التكاليف (النقدية، والعاطفية، والوقت الضائع) المترتبة على فشل الخدمة".

وبالرغم من أهمية تقديم التعويض كاستراتيجية أساسية لعلاج قصور الخدمة، إلا أنه ربما لا يكون الحل الأمثل لإصلاح الخدمة في كثير من الحالات، ليس فقط لتحمل الشركة تكاليف إضافية (Crisafulli & Singh,2016)، وإنما لأن المبالغة في تقديم التعويضات للعملاء يؤثر على مصداقية الشركة (Bian et al.,2018)، حيث قد يفسر بعض العملاء هذا الإفراط في تقديم التعويضات بشكل سلبي، وبالتالي يثير تساؤلات كثيرة في أذهانهم حول سلامة العملية التبادلية، مما

قد يولد لديهم الشكوك في الدوافع الكامنة وراء تقديم هذه التعويضات (LoveLock & Wirtz,2014).

### ٣/٥ العلاقة بين مشاركة العميل في علاج قصور والاستراتيجيات المتبعة في علاج هذا القصور:

قدمت دراسة كل من (Dong et al.(2008) إطاراً نظرياً لعملية علاج قصور الخدمة من خلال العلاج المشترك بين الشركة والعملاء وتحديد دور كل منهما في عملية علاج قصور الخدمة، كما تم اختبار الإطار المقترح من خلال دراسة ميدانية على عينة قدرها (٢٣١) مفردة من طلاب التسويق في جامعة ميدويسترن الأمريكية الذين لديهم تجارب سابقة في التعامل مع تكنولوجيا الخدمة الذاتية، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية علاج قصور الخدمة يعتمد على مستوى مشاركة العملاء في هذه العملية، فقد أشارت إلى أن ارتفاع مستوى مشاركة العملاء في عملية العلاج يزيد القيمة المدركة لديهم نتيجة لوضوح الأدوار، كما تسهم في رفع مستويات الرضا لديهم عن عملية علاج الخدمة، وتزيد إمكانية مشاركتهم في هذه العملية في المستقبل، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Payne et al. (2008 التي أكدت على أهمية مشاركة العميل في خلق القيمة والذي يتحقق من خلال بناء وتطوير علاقات جيدة بين الشركة وعملائها من خلال التفاعل والحوار الذي يسهم في إيجاد حلول سريعة عند حدوث مشكلة معينة تطرأ على الخدمة المقدمة.

كما أكدت دراسة (Kwan et al.(2013 على أهمية مشاركة العملاء في عملية إنتاج الخدمة بجميع مراحلها - من خلال مشاركتهم المعلومات والاستفادة من مقترحاتهم في تعديل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة- في نجاح عملية علاج قصور الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن العملاء الذين يشاركون في إنتاج وتحسين الخدمة يكونون أكثر تفهماً في حالة حدوث قصور في الخدمة من العملاء الآخرين الذين لا يشتركون في إنتاج الخدمة؛ لأنهم يحملون أنفسهم مسؤولية جزئية عن هذا القصور، مما يجعلهم أكثر تقبلاً للجهود التي تقدمها الشركة لعلاج قصور الخدمة.

واعتمدت دراسة (Xu et al.(2014 على الأسلوب التجريبي القائم على تصميم سيناريوهات لحوادث قصور سابقة ومنتوقعة في صناعة الضيافة، بهدف استكشاف مدى فعالية مشاركة العملاء في علاج قصور الخدمة وتأثيرها على تقييمهم لهذه العملية وعلى نواياهم السلوكية، واستخدمت الدراسة التي أجريت على (٤٥٠) مفردة من طلاب الماجستير في خمس جامعات في السويد وتايوان ونيوزيلندا ثلاثة أشكال لعلاج قصور الخدمة وهي: عدم وجود مشاركة للعميل في العلاج، والعلاج المشترك بين الموظفين والعميل الذي تكون فيه المبادرة في إصلاح الخدمة من جانب موظف الشركة، والعلاج المشترك الذي تكون المبادرة فيه من جانب العميل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الرضا لدى العملاء عن علاج قصور الخدمة تكون أكبر في حالة العلاج المشترك الذي تكون المبادرة فيه من الموظف بشكل أكبر من النوعين الآخرين لعلاج قصور الخدمة.



وأهتمت دراسة (Gohary et al.,2016) التي أجريت على عينة قدرها (٢٧٨) مفردة من مستخدمي مواقع التسوق عبر الإنترنت في إيران بمعرفة مدى تأثير مشاركة العميل في علاج فشل الخدمة على نجاح عملية العلاج بشكل عام ومدى تأثير ذلك على رضا العملاء عن هذا العلاج، واعتمدت الدراسة على مستويين من مشاركة العميل في علاج الخدمة ( مشاركة عالية، ومشاركة منخفضة)، وتوصلت إلى أن المشاركة العالية للعميل في عملية إصلاح فشل الخدمة تؤثر إيجاباً على نجاح هذه العملية، وتسهم في زيادة رضا العميل بشكل أكبر من المشاركة المنخفضة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بمشاركة المعلومات مع العملاء باستمرار وتقديم تفسير مقنع عن أسباب فشل الخدمة من أجل زيادة تقبل العملاء لأنشطة وجهود علاج الخدمة.

وأجريت دراسة (Dong et al.,2016) على عينة قدرها (٢٠٧) مفردة من طلاب الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية الذين كان لهم تجربة فاشلة مع خدمة الإنترنت، وقد ركزت الدراسة على موضع علاج الخدمة **locus of recovery** والذي يشير إلى هوية المسؤول عن حدوث قصور الخدمة، والذي بدوره يحدد من سيشارك في عملية علاج هذا القصور، ووفقاً لما سبق فقد صُنفت عملية علاج الخدمة إلى ثلاثة أنواع: علاج الخدمة بشكل منفرد من جهة الشركة، علاج الخدمة بشكل منفرد من جهة العميل، والعلاج المشترك بين الشركة والعميل، وتوصلت الدراسة إلى أن العميل يفضل أن يقوم بعلاج الخدمة بشكل منفرد عندما يشعر بأنه المسؤول عن القصور وليس مقدم الخدمة، كما توصلت إلى أن نجاح عملية علاج قصور الخدمة في حالة العلاج المشترك بين الشركة والعميل يكون أكبر من حالة قيام الشركة بعلاج الخدمة بشكل منفرد.

وتشير دراسة الخيال (٢٠١٥) إلى الدور البارز الذي تلعبه مشاركة العميل في إنتاج وتحسين الخدمة للسيطرة على أوجه القصور في الخدمة المقدمة وزيادة فعالية عملية إصلاح الخدمة، لأن مشاركة الشركة للعملاء في خلق القيمة يجعلهم أكثر ميلاً إلى تقديم الشكوى في حالة وجود قصور بغرض إصلاح الخدمة، كما تنخفض النية لديهم في تقديم الكلمة المنطوقة السلبية، وترتفع مستويات الرضا لديهم، كما تشير دراسات كل من (Hamzeli et al.,2017; Balaji et al.,2018) إلى أنه في حالة غياب المشاركة يميل العملاء إلى الصمت وعدم تقديم الشكوى للشركة مع التحدث بشكل سلبي عنها أمام الآخرين، وتزيد احتمالات تحولهم إلى للتعامل مع شركة أخرى.

## ٦- منهج الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحديد فروض ونموذج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والمفاهيم الإجرائية لمتغيراتها، وأسلوب قياس هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

## ١/٦ فروض ونموذج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على فرض رئيس واحد وينبثق عنه أربعة فروض فرعية، وتم صياغة الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية في ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية، وقد تم صياغة هذه الفروض في صورة الفرض البديل على النحو التالي:

## ١/١/٦ الفرض الرئيس للدراسة:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار مدى وجود تأثير موجب معنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة كمتغير مستقل على زيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات علاج قصور الخدمة (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض) كمتغير تابع، وقد بني هذا الفرض استناداً إلى نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g. Payne et al.,2008; Kwan et al.,2013; Gohary et al.,2016; Dong et al.,2016; Hamzeli et al.,2017; Balaji et al.,2018) والتي توصلت إلى أن مشاركة العميل في عملية علاج قصور الخدمة يسهم بشكل كبير في نجاح هذه العملية ويزيد من فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في هذا العلاج، وذلك لأن العملاء الذين يشاركون في إنتاج وتحسين وإصلاح الخدمة يكونون أكثر تفهماً في حالة حدوث قصور في الخدمة من العملاء الآخرين الذين لا يشاركون في إنتاج الخدمة؛ لأنهم يحملون أنفسهم مسؤولية جزئية عن هذا القصور، مما يجعلهم أكثر تقبلاً للجهود والاستراتيجيات التي تتبعها الشركة لعلاج قصور الخدمة، وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرض على النحو التالي:

**H<sub>1</sub>:** "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة

الاستراتيجيات المتبعة في هذا العلاج (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)".

وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لاستراتيجيات علاج قصور الخدمة واتجاه العلاقة:

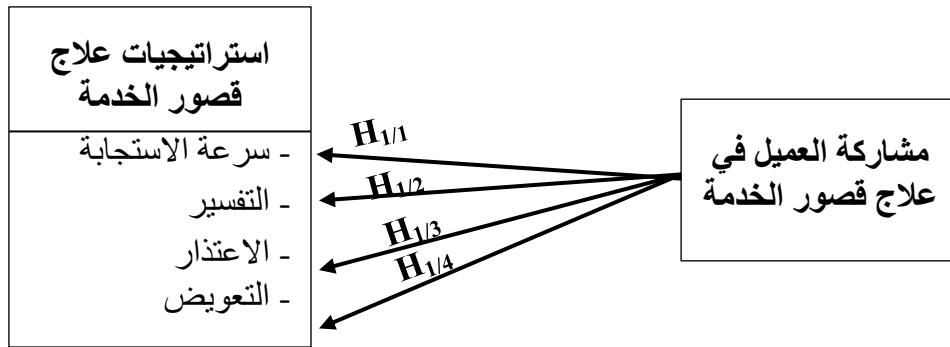
**H1/1:** "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة استراتيجية سرعة الاستجابة".

H1/2: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة استراتيجيات التفسير".

H1/3: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة استراتيجيات الاعتذار".

H1/4: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة استراتيجيات التعويض".

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (١)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

٢/٦ المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح ولما تم تناوله من فروض، فإن الدراسة الحالية تتضمن متغير

مستقل، ومتغيرات تابعة، وسيتم تناولهما على النحو التالي:

١/٢/٦ مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة (المتغير المستقل):

تم وضع تعريف إجرائي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة في هذه الدراسة بأنها تشير إلى:

"الدرجة التي يُسمح فيها للعميل بمشاركة المنظمة الخدمية في اختيار وتنفيذ أنشطة وإجراءات

إصلاح الخدمة بعد حدوث القصور من خلال التفاعل المشترك بين العميل وموظفي الخدمة".

٢/٢/٦ استراتيجيات علاج قصور الخدمة (المتغير التابع):

تم وضع تعريف إجرائي لعملية علاج قصور الخدمة في هذه الدراسة بأنها:

" عملية مخططة ومنظمة تتضمن كافة الاستراتيجيات والإجراءات والجهود التي تبذلها المنظمة

الخدمية من أجل إصلاح أوجه القصور في الخدمة المقدمة وتقليل التأثيرات السلبية التي تطرأ على

رضا العملاء بعد حدوث هذا القصور".

وتتناول الدراسة الحالية أربع استراتيجيات لعلاج قصور الخدمة وهي: سرعة الاستجابة،

والتفسير، والاعتذار، والتعويض، وقد تم وضع تعريفات إجرائية لهذه الاستراتيجيات الأربعة بعد

الرجوع للدراسات السابقة واستعراض الأدبيات التي تناولت مفهوم علاج قصور الخدمة، وذلك على النحو التالي:

١/٢/٢/٦ سرعة الاستجابة: ويقصد بها المعالجة الفورية لشكاوى العملاء والعمل على إيجاد حلول سريعة وعاجلة عند حدوث قصور أو مشكلة في الخدمة المقدمة.

٢/٢/٢/٦ التفسير: ويقصد به تقديم شرح واضح ومقنع للعميل فيما يتعلق بالأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث قصور في الخدمة المقدمة.

٣/٢/٢/٦ الاعتذار: ويُعرف بأنه شكل من أشكال التعويض النفسي والمعنوي الذي تقدمه الشركة للعميل نتيجة الضرر الذي لحق به بسبب حدوث قصور في الخدمة، من خلال الاعتراف بالخطأ والتعبير عن الأسف وإظهار الاهتمام بالعملاء الذين واجهوا تجربة سيئة مع الخدمة.

٤/٢/٢/٦ التعويض: هو وسيلة لإعادة العدالة لعملية التبادل من خلال تقديم تعويضات مادية ملموسة لتعويض العميل عن الخسائر المالية والنفسية التي تعرض لها بسبب حدوث قصور في الخدمة المقدمة.

### ٣/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحديد مجتمع الدراسة والذي على ضوءه سيتم اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة كما يلي:

### ١/٣/٦ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عملاء شركات الإنترنت الرئيسية في جمهورية مصر العربية والتي يبلغ عددها ٤ شركات (المصرية للاتصالات- لينك (أورنج) - فودافون مصر - اتصالات مصر) والتي تدير شبكة من الفروع المنتشرة في مختلف المحافظات المصرية، ويبلغ عدد المشتركين في خدمة الإنترنت فائق السرعة في مصر ٧.١٧ مليون مشترك (تقرير عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أكتوبر ٢٠١٩).

### ٢/٣/٦ عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، ونتيجة لعدم توافر إطار لمجتمع البحث سيعتمد الباحث على العينة العشوائية المنتظمة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية (ريان، ٢٠٠٦) في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%) ومستوى معنوية قدره (٥%) والتي بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة، وتم زيادتها إلى (٤٠٠) مفردة مراعاة لعدم رد أو استجابة بعض المفردات وبهدف تمثيل المجتمع بدقة وموضوعية، وتم توزيع العينة على عملاء شركات الإنترنت الرئيسية في جمهورية مصر العربية بحسب نسبة عدد المشتركين في خدمة الإنترنت في كل شركة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب

كما هو موضح في الجدول رقم (١):

جدول (١)  
توزيع مفردات العينة على شركات الإنترنت المصرية طبقاً لعدد المشتركين في كل شركة

م	أسم الشركة	عدد المشتركين	النسبة من إجمالي عدد المشتركين	حجم العينة
١	المصرية للاتصالات (تي أي داتا)	٥.٦٦٤.٣٠٠	٧٩%	٣١٦
٢	لينك دي اس ال (اورنج)	٦٥٩.٦٤٠	٩.٢%	٣٧
٣	فودافون مصر	٥٣٠.٥٨٠	٧.٤%	٣٠
٤	اتصالات مصر	٢٨٦.٨٠٠	٤%	١٦
٥	شركات أخرى	٢٨.٦٨٠	٠.٤%	١
	الإجمالي	٧.١٧٠.٠٠٠	١٠٠%	٤٠٠

المصدر: من إعداد الباحث

٤/٦ أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة على قائمة استقصاء تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض، وتتكون قائمة الاستقصاء من قسمين كما يلي:

١/٤/٦ القسم الأول: قياس مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة:

اعتمد الباحث على مقياس تم إعداده بالاعتماد على دراسات كل من (Gohary et al.,2016; Hazée et al., 2017)، لقياس مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة مع إجراء بعض التعديلات في الصياغة من قبل الباحث، ويتكون هذا المقياس من (٤) عبارات تم تضمينها في قائمة الاستقصاء في الفقرات من (١-٤)، وقد صممت هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس الذي يتراوح بين موافق تماماً (٥ درجات) وغير موافق إطلاقاً (درجة واحدة)، حيث يقوم المستقصى منهم باختيار إجابة واحدة.

٢/٤/٦ القسم الثاني: قياس استراتيجيات علاج قصور الخدمة:

اعتمد الباحث على مقياس تم إعداده بالاعتماد على دراسات كل من (Kim,2007; Chou,2015; Mostafa et al.,2015; Khashan,2018; Harun et al.,2018; Harrison-Walker,2019)، لقياس عملية علاج قصور الخدمة، مع إجراء بعض التعديلات في الصياغة، ويتكون هذا المقياس من (١٦) عبارة تم تضمينها في قائمة الاستقصاء في الفقرات من (١-١٦) كبنود تهدف إلى قياس إستراتيجيات علاج قصور الخدمة، حيث تقيس الفقرات (١-٤) إستراتيجية سرعة الاستجابة، وتقيس الفقرات (٥-٨) إستراتيجية تقديم التفسير، وتقيس الفقرات (٩-١٢) إستراتيجية تقديم الاعتذار، وتقيس الفقرات (١٣-١٦) إستراتيجية تقديم التعويض، وقد صممت هذه البنود على أساس مقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس الذي يتراوح بين موافق تماماً

(٥ درجات) وغير موافق إطلاقاً (درجة واحدة)، حيث يقوم المستقصى منهم باختيار إجابة واحدة. ٥/٦ اختبار أداة القياس (قائمة الاستقصاء):

تم اختبار أداة القياس بهدف التأكد من درجة صلاحيتها للقياس وثباتها من خلال الإجراءات التالية:

١/٥/٦ صلاحية أداة القياس (الصدق):

بعد تصميم قائمة الاستقصاء، قام الباحث بالتأكد من مدى صلاحيتها للقياس بإجراء اختبار الصدق البنائي **Construct Validity** باستخدام التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** بواسطة البرنامج الإحصائي **Amos 23**، وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمتغير الذي تقيسه للتأكد من وجود درجة ارتباط مناسبة بينهما، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى أن كافة مؤشرات جودة المطابقة تقع في الحدود المقبولة (**Hair et al.,1998**)، مما يؤكد على صلاحية النموذج المقترح للقياس، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المتغير/المؤشر	CMIN/DF	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
المتغير المستقل	٢.١٤٨	٠.٠٠	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٢	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٠٦	٠.٠٧٤
المتغير التابع	١.٣٦٢	٠.٠١	٠.٨٧	٠.٨٢	٠.٩٠	٠.٩٧	٠.٩٦	٠.٠٦	٠.٠٥٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ببرنامج AMOS

٢/٥/٦ اعتمادية أداة القياس (الثبات):

بعد التأكد من صدق أداة القياس وصلاحيتها وتوافقها مع البيانات، تم قياس درجة ثبات واعتمادية قائمة الاستقصاء من خلال استخدام اختبار (ألفا كرونباخ)، لقياس الاتساق الداخلي لفقرات قائمة الاستقصاء بالتطبيق على عينة مبدئية مكونة من ٥٠ مفردة، كما يوضح الجدول التالي رقم (٣):

## جدول رقم (٣)

## قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	عدد العبارات
	مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة (المتغير المستقل).	٠,٨٤١	٤
	استراتيجيات علاج قصور الخدمة إجمالاً (المتغير التابع)	٠,٨٩٥	١٦
١	سرعة الاستجابة.	٠,٨٧٨	٤
٢	التفسير.	٠,٩٢٦	٤
٣	الاعتذار.	٠,٩١٧	٤
٤	التعويض.	٠,٨٧٢	٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن=٥٠ مفردة

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٣) أن جميع معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة الحالية مرتفعة ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة (٠.٦) (Tull and Hawkins,1987)، مما يؤكد على ثبات أداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.

٦/٦ جمع ومراجعة البيانات:

وبعد التأكد من ثبات وصلاحيّة أداة الدراسة تم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة، وبعد جمع قوائم الاستقصاء من العينة قام الباحث بمراجعتها واستبعاد غير الصالح منها، وفقاً لمعياري التحيز أو عدم اكتمال الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة بهذه القوائم أو عدم الاسترجاع، وأسفرت عملية التوزيع والجمع والمراجعة عن توزيع (٤٠٠) قائمة على عينة من عملاء شركات الإنترنت، وقدرت القوائم المسترجعة والصالحة للتحليل (٣٥٤) قائمة بنسبة استجابة (٨٩%).

وتم تبويب البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packag for Social Sciences المعروف باسم (SPSS V.25)، وبرنامج التحليل الإحصائي (AMOS V.23)، حيث تم استخدام تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling لاختبار نموذج القياس والنموذج الهيكلي من خلال خطوتين: في الخطوة الأولى تم استخدام طريقة التحليل العاملي والتوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) للتأكد من صلاحية النموذج ومدى ملائمته وتوافقه مع البيانات، وفي الخطوة الثانية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) بهدف دراسة واختبار المسارات المقترحة للعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى استخدام

أساليب الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة.

#### ٧- نتائج الدراسة:

ويرض هذا الجزء نتائج الدراسة التي تتمثل في التحليل المبدئي لبيانات الدراسة، ونتائج اختبار فروضها، وذلك كما يلي: ١

١/٧ التحليل المبدئي لبيانات الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً وتحليلاً للنتائج المبدئية لبيانات الدراسة الميدانية، والتي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، والمتمثلة في الخصائص الوصفية لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي (Pearson) بين متغيرات الدراسة كما يلي:

١/١/٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٤) توصيف مؤشرات المتغيرات الداخلة في الدراسة الحالية والمتمثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة (المتغير المستقل).	٣.٠٧٤	٠.٧٧٩
	استراتيجيات علاج قصور الخدمة إجمالاً (المتغير التابع).	٢.٨٤٢	٠.٦١٥
١	سرعة الاستجابة.	٢.٩٨٧	٠.٧٥٩
٢	التفسير.	٣.٠٩٩	٠.٨٦١
٣	الاعتذار.	٣.١٤٩	٠.٨٩٥
٤	التعويض.	٢.١٣٢	٠.٩٣٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من بيانات الجدول رقم (٤) وجود تقارب بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، حيث جاءت بعض هذه المتوسطات أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) بينما البعض الآخر أقل من الوسط الفرضي، بشكل عام تراوحت المتوسطات لمتغيرات الدراسة من (٢.١٣٢) إلى (٣.١٤٩)، وهذا يدل على وجود إدراك واضح لدى العينة لبعض المتغيرات، وفي المقابل هناك انخفاض في إدراكات العينة لبعض المتغيرات الأخرى، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية



للمتغيرات التي تقل عن الواحد الصحيح إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

٢/١/٧ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة الحالية، كما تشير القيم بين الأقواس إلى معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة للعينة الأصلية المكونة من (٣٥٤) مفردة كما يلي:

#### جدول رقم (٥)

##### معاملات الارتباط الخطي الثنائي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	مشاركة العميل في العلاج	سرعة الاستجابة	التفسير	الاعتذار	التعويض
١	مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة.	(٠.٨٠)				
٢	سرعة الاستجابة.	** ٠.٥٨٦	(٠.٨١)			
٣	التفسير.	** ٠.٥٢٥	** ٠.٦٤٤	(٠.٨٥)		
٤	الاعتذار.	** ٠.٤٥٧	** ٠.٥٤٨	** ٠.٦٢١	(٠.٨٨)	
٥	التعويض.	** ٠.٥٠٩	** ٠.٤٠٢	** ٠.٤٠٩	** ٠.٣٧٩	(٠.٧٩)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن = ٣٥٤ مفردة  $p < 0.01$  \*\*

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) وجود ارتباط ثنائي معنوي بين جميع متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة، وأبعاد المتغير التابع استراتيجيات علاج قصور الخدمة (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)، كما أن معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات لم تتجاوز حدها الأعلى (٨٠%) (Hair et al., 2006)، وبالتالي لا يوجد ارتباط عال بينها، وهذا يؤكد على استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها، وعليه لا يستدعي الأمر دمج أي من المتغيرات مع بعضها.

٢/٧ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الرئيس، وما ينبثق عنه من فروض فرعية:

١/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

يختبر هذا الفرض مدى وجود تأثير معنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة كمتغير مستقل على زيادة فعالية استراتيجيات علاج قصور الخدمة (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض) كمتغير تابع وينص هذا الفرض على أنه:

**H<sub>1</sub>**: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة الاستراتيجيات المتبعة في هذا العلاج (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)".

وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لإستراتيجيات علاج قصور الخدمة واتجاه العلاقة:

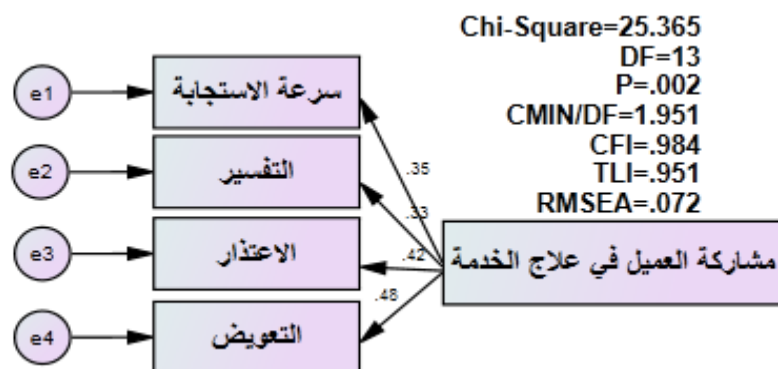
**H<sub>1/1</sub>**: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة إستراتيجية سرعة الاستجابة".

**H<sub>1/2</sub>**: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة إستراتيجية التفسير".

**H<sub>1/3</sub>**: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة إستراتيجية الاعتذار".

**H<sub>1/4</sub>**: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة إستراتيجية التعويض".

وتم اختبار صحة هذا الفرض بالاعتماد على نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للدراسة الحالية، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) المسارات المباشرة الخاصة بتأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على إستراتيجيات علاج قصور الخدمة وذلك كما يلي:



شكل رقم (٢)

تحليل المسار لتأثير مشاركة العميل على إستراتيجيات علاج قصور الخدمة

ويستعرض الجدول التالي رقم (٦) نتائج التأثيرات المباشرة لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على إستراتيجيات علاج قصور الخدمة (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)، بناءً على نتائج تحليل المسار بالنموذج الهيكلي للدراسة الحالية، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (٦)

نتائج تحليل المسار لتأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على استراتيجيات هذا العلاج

الفرص	المسارات	معامل المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت CR	مستوى المعنوية
H <sub>1/1</sub>	مشاركة العميل في علاج الخدمة ← سرعة الاستجابة	٠.٣٥٢	٠.٠٧٧	٤.٥٤٨	٠.٠٠٠
H <sub>1/2</sub>	مشاركة العميل في علاج الخدمة ← التفسير	٠.٣٣٤	٠.٠٧٩	٤.٠٧٠	٠.٠٠٠
H <sub>1/3</sub>	مشاركة العميل في علاج الخدمة ← الاعتذار	٠.٤١٥	٠.٠٨٦	٤.٥٥٧	٠.٠٠٠
H <sub>1/4</sub>	مشاركة العميل في علاج الخدمة ← التعويض	٠.٤٨٤	٠.١٠٠	٥.٤٣٥	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS ن=٣٥٤ مفردة NS :Non Significant

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٦) ما يلي:

- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول (H<sub>1/1</sub>) إلى وجود تأثير مباشر لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات سرعة الاستجابة، حيث يشير معامل المسار المعياري إلى أن تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على استراتيجيات سرعة الاستجابة قدره (٠.٣٥٢) عند مستوى أقل من ٠.٠١، وعليه تم قبول صحة هذا الفرض.
- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني (H<sub>1/2</sub>) إلى وجود تأثير مباشر لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات التفسير، حيث يشير معامل المسار المعياري إلى أن تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على استراتيجيات التفسير قدره (٠.٣٣٤) عند مستوى أقل من ٠.٠١، وعليه تم قبول صحة هذا الفرض.
- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث (H<sub>1/3</sub>) إلى وجود تأثير مباشر لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات الاعتذار، حيث يشير معامل المسار المعياري إلى أن تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على استراتيجيات الاعتذار قدره (٠.٤١٥) عند مستوى أقل من ٠.٠١، وعليه تم قبول صحة هذا الفرض.
- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع (H<sub>1/4</sub>) إلى وجود تأثير مباشر لمشاركة العميل

في علاج قصور الخدمة على زيادة فعالية وكفاءة استراتيجيات التعويض، حيث يشير معامل المسار المعياري إلى أن تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على استراتيجيات التعويض قدره (٠.٤٨٤) عند مستوى أقل من ٠.٠١، وعليه تم قبول صحة هذا الفرض. وبناءً على سبق يمكن قبول صحة الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على أنه: "تؤثر مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على فعالية وكفاءة الاستراتيجيات المتبعة في هذا العلاج (سرعة الاستجابة، والتفسير، والاعتذار، والتعويض)".

#### ٨- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من واقع اختبار الفرض الرئيس للدراسة وما ينبثق عنه من فروض فرعية على النحو التالي:

#### ١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الرئيس:

أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٦) وجود تأثيرات معنوية مباشرة موجبة لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على جميع استراتيجيات علاج هذا القصور بدرجات متفاوتة، فقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن استراتيجيات التعويض هي الأكثر تأثراً بمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة، تليها إستراتيجية الاعتذار، ومن ثم استراتيجية سرعة الاستجابة، وأخيراً إستراتيجية التفسير.

وتُعد هذه النتيجة منطقية ومتوافقة مع نظرية تقرير المصير (Deci & Ryan, 2002) والتي تشير إلى وجود رغبة لدى الأفراد في المشاركة في حل المشاكل التي يتعرضون لها في حياتهم اليومية، وفي مجال علاج قصور الخدمة فإن مشاركة العميل في حل المشكلات التي تطرأ على الخدمة تنشئ لديه دوافع إيجابية تجاه الشركة، مما يجعله أكثر تسامحاً في حالات قصور الخدمة، وأكثر تقبلاً للجهود والإستراتيجيات التي تتبعها الشركة عند إصلاح وعلاج الخدمة. وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية، وسيتم مناقشة وتفسير نتائجها على النحو التالي:

#### ١/١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الفرعي الأول:

أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض وجود تأثير مباشر موجب ومعنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة إستراتيجية سرعة الاستجابة، وتعد هذه النتيجة منطقية لأنه بوجود مشاركة تفاعلية عالية بين الشركة والعميل في عملية علاج قصور الخدمة، فمن الطبيعي أن يسهم هذا في تسريع عملية إصلاح الخدمة والوصول إلى حلول فورية وسريعة لهذا القصور

وإصلاح الخدمة بأسرع وقت ممكن، كما يجعل العميل أكثر تقبلاً للحلول التي تم التوصل إليها كونه مشارك في إيجادها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Payne et al.,2008; Kwan et al.,2013) التي أكدت على أهمية مشاركة العميل في علاج قصو الخدمة والذي يتحقق من خلال بناء وتطوير علاقات جيدة بين الشركة وعملائها من خلال التفاعل والحوار الذي يسهم في إيجاد حلول سريعة وفورية لهذا القصور والعمل على إصلاحه خلال فترة زمنية قصيرة.

ويمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتمثلة في وجود تأثير معنوي لمشاركة العميل على زيادة فعالية إستراتيجية سرعة الاستجابة بأن العلاج المشترك للخدمة بين العميل وموظف خدمة العملاء يسهم في حصول الموظف على معلومات كافية عن مكان وأسباب الخلل في خدمة الإنترنت مما يمكنه من تقديم استجابة سريعة وفورية لعلاج هذا القصور وإصلاح الخدمة في الوقت المناسب، مما ينعكس بشكل إيجابي على نجاح عملية العلاج ككل.

٢/١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الفرعي الثاني:

أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض وجود تأثير مباشر موجب ومعنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة إستراتيجية التفسير، وتعد هذه النتيجة منطقية لأنه في حالة سماح الشركة لعملائها بالمشاركة في عملية علاج قصور الخدمة، فمن الطبيعي أن يسهم هذا الأمر في حصول موظف خدمة العملاء على كافة المعلومات من العميل التي تساعده على تحديد الأسباب الحقيقية لهذا القصور، وبالتالي تقديم تفسير مقنع للعميل عن الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث هذا القصور، كما أن معرفة العملاء للأسباب التي أدت إلى حدوث هذا القصور تمكنهم من الحصول على فهم أعمق عن البيئة التي يحصلون من خلالها على خدماتهم، مما يعزز من فرص نجاح عملية علاج قصور الخدمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Gohary et al.,2016; Hamzeli et al.,2017) التي أكدت على الدور الذي تلعبه مشاركة العميل في إنتاج وتحسين وإصلاح الخدمة للسيطرة على أوجه القصور في الخدمة المقدمة وزيادة فعالية عملية إصلاح الخدمة، لأن مشاركة الشركة لعملائها في عملية العلاج يجعلهم أكثر ميلاً إلى تقديم الشكوى في حالة حدوث قصور في المستقبل بهدف المشاركة في إصلاح هذا القصور، ومن خلال معالجة هذا الشكوى يستطيع موظف خدمة العملاء أن يقدم التفسير المناسب والمقنع للعميل عن أسباب هذا القصور.

٣/١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الفرعي الثالث:

أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض وجود تأثير مباشر موجب ومعنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة إستراتيجية الاعتذار، وتعد هذه النتيجة منطقية لأن

مشاركة العميل في عملية علاج قصور الخدمة والسماح له بالتعبير عن آرائه ومقترحاته بخصوص كيفية إصلاح الخدمة والعمل بهذه المقترحات، فمن الطبيعي أن يسهم هذا الأمر في بناء علاقات طيبة ووطيدة قائمة على الاحترام والتقدير بين العملاء وموظفي الخطوط الأمامية، مما يجعل العملاء أكثر تسامحاً مع الشركة وأكثر تقبلاً للاعتذار التي تقدمه لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Dong et al.,2008; Balaji et al.,2018) التي توصلت إلى زيادة فعالية استراتيجيات علاج قصور الخدمة في حالة العلاج المشترك بين الشركة والعميل بشكل أكبر من حالة قيام الشركة بعلاج قصور الخدمة بشكل منفرد.

#### ٤/١/٨ مناقشة وتفسير نتائج الفرض الفرعي الرابع:

أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض وجود تأثير مباشر موجب ومعنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة استراتيجية التعويض، وتعد هذه النتيجة منطقية لأنه في حالة تبني الشركة لسياسة العلاج المشترك بينها وبين عملائها عند حدوث قصور في الخدمة المقدمة والسماح لهم باختيار الحل الذي يتناسب معهم من بين العديد من البدائل المطروحة لإصلاح الخدمة، فمن الطبيعي أن يسهم هذا الأمر في زيادة تقبل العميل للاستراتيجيات التي اتبعتها الشركة لعلاج هذا القصور بما فيها استراتيجية التعويض، حيث إن مشاركة العميل في اختيار العلاج المناسب تزيد من شعوره بالعدالة مما يجعله أكثر تقبلاً ورضاً عن التعويضات المادية التي حصل عليها من الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Kwan et al.,2013; Koc et al.,2017; Chen et al.,2018) التي أشارت إلى أن مشاركة العملاء في علاج الخدمة تؤدي إلى زيادة فعالية الاستراتيجيات المتبعة في العلاج، مما يسهم في نجاح عملية علاج قصور الخدمة في تحقيق الأهداف المخططة لها.

#### ٩- دلالات الدراسة:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة الحالية تم التوصل إلى عدد من الدلالات العلمية والتطبيقية على النحو التالي:

١/٩ قدمت الدراسة الحالية دلالة علمية على وجود علاقة تأثير موجب ومعنوي لمشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة الاستراتيجيات المتبعة في هذا العلاج، وبهذا تكون الدراسة الحالية قد أسهمت من جانب علمي في دعم الأطر والأسس التي قدمتها نظرية الترابط الاجتماعي (الاعتماد المتبادل) *Interdependence Theory*، ونظرية خلق القيمة *Value Creation Theory* التي أشارت إلى دور مشاركة العميل في زيادة فرص نجاح عملية علاج قصور الخدمة.

٢/٩ أكدت نتائج الدراسة الحالية على أن نجاح عملية علاج قصور الخدمة تتوقف بشكل أساسي على مدى مشاركة العميل في هذه العملية، مما يعطي دلالة تطبيقية على أهمية قيام شركات الإنترنت بتبني مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة من خلال السماح لعملاء بالتعبير عن آرائهم واختيار الأسلوب التي يتناسب مع رغباتهم عند إصلاح الخدمة، مما يزيد من تقبلهم للنتائج النهائية لعملية العلاج .

#### ١٠- توصيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة يُعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل واضح على نجاح عملية العلاج، لأنه يجعل العميل أكثر تسامحاً مع الشركة وأكثر تقبلاً للجهود التي تبذلها عند علاج قصور الخدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضا العملاء، وعليه **توصي الدراسة الحالية** بضرورة قيام القيادات الإدارية بشركات الإنترنت بتبني مفهوم مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة كإستراتيجية أساسية ومهمة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة، مع توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وفيما يلي آليات يمكن للشركات اتباعها من أجل تنفيذ هذه التوصية:

- اعتماد استراتيجية مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة كآلية للتنظيف الاجتماعي يتم من خلالها توعية العملاء بطبيعة أدوارهم كمساهمين أساسيين في عملية تقديم وتحسين الخدمة وليس مجرد مستهلكين لها.
- عقد مؤتمرات وورش عمل كوسيلة تتواصل بها الشركة مع العملاء، والذي يمكن من خلال إكساب العملاء كافة الخبرات والمهارات التي تؤهلهم للمشاركة في عملية علاج قصور الخدمة، وضمان تحقيق أقصى استفادة منهم في خلق قيمة عالية تتمثل في إصلاح الخدمة في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة.
- ضرورة تشجيع الشركة لعملائها على المشاركة في عملية علاج قصور الخدمة حتى تضمن التزامهم واقتناعهم وتقبلهم للنتائج المترتبة على هذه العملية، وذلك من خلال تقديم حزمة من الحوافز المادية والنفسية للعملاء والتي تسهم في خلق دوافع إيجابية لديهم، وتعزز من نواياهم بالمشاركة في هذه العملية في المستقبل.
- توفير برامج التدريب المناسبة لتدريب العملاء على كافة الأنشطة والسلوكيات المطلوبة منهم لتحقيق المشاركة الفعالة في علاج قصور الخدمة، وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية التي قد تطرأ على الإنتاجية ومستوى الخدمة المقدمة بسبب قلة خبرة العملاء وعدم فهمهم لطبيعة الدور المطلوب منهم

**١٠- حدود الدراسة:**

توجد بعض الاعتبارات أو الجوانب التي لم تُغطها الدراسة الحالية والتي تُعد حدوداً لهذه الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

١/١١ اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، فبالرغم من التحفظات على استخدام هذا الأسلوب، إلا أنه يُعد من الأساليب المعتمدة للقياس العلمي في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، وخاصة بعد أن تحقق الباحث من مصداقية وثبات قائمة الاستقصاء وصلاحيتها للقياس بالطرق الإحصائية المناسبة.

٢/١١ اقتصرَت الدراسة الحالية على الأربيع الشركات الرئيسية التي تقدم خدمة الإنترنت فائق السرعة **ADSL** في جمهورية مصر العربية وهي (المصرية للاتصالات- لينك (أورنج) - فودافون مصر - اتصالات مصر) لاستحواذها على أكثر من ٩٩% من الحصة السوقية.

٣/١١ اقتصرَت عينة الدراسة على عملاء شركات الإنترنت في أربعة محافظات في جمهورية مصر العربية (أسيوط وأسوان ممثلة للوجه القبلي- القاهرة والإسكندرية ممثلة للوجه البحري)، وربما بتغيير المحافظات قد تتغير النتائج التي تم التوصل إليها.

٤/١١ جمعت بيانات الدراسة الحالية في الفترة بين بداية شهر نوفمبر ٢٠١٩م، حتى منتصف شهر يناير ٢٠٢٠م، وبالتالي تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الزمن الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث قد تتغير السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمات من وقت إلى آخر، وعليه فربما تختلف النتائج في حالة إعادة إجراء الدراسة الميدانية في وقت آخر.

**١٢- الدراسات المستقبلية المقترحة:**

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً لدراسات مستقبلية، ويمكن اقتراح بعض منها كالاتي:

١/١٢ اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات على الاستقصاء المقطعي **Cross-sectional study** (جمعت البيانات في فترة زمنية واحدة) بسبب العقبات العملية، وبالتالي يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على إجراء دراسات مستمرة أو طولية **Longitudinal Studies** لزيادة التأكد من الروابط السببية بين المتغيرات التي تضمنتها هذه الدراسة.



٢/١٢ يمكن توجيه الدراسات المستقبلية نحو إعادة اختبار النموذج المقترح في الدراسة الحالية في قطاعات خدمية أخرى مثل قطاع الخدمات الصحية، وقطاع خدمات النقل (البري، والبحري) كونها من القطاعات التي تعاني من وجود العديد من الأخطاء والمشاكل أثناء عملية تقديم الخدمة.

٣/١٢ تناولت الدراسة الحالية مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة كأحد المحددات أو العوامل المؤثرة على نجاح عملية علاج قصور الخدمة، وبالتالي لا يزال المجال مفتوحاً لدراسات أخرى تتناول محددات وعوامل أخرى يمكن أن تؤثر على فعالية وكفاءة عملية علاج قصور الخدمة.

٤/١٢ اقتصرت الدراسة الحالية على قياس تأثير مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة على فعالية وكفاءة أربعة استراتيجيات رئيسة تستخدمها الشركات عند إصلاح الخدمة، وعليه يمكن تسليط الضوء في الدراسات المستقبلية على تأثير هذه المشاركة على إستراتيجيات أخرى لعلاج قصور الخدمة مثل: المبادرة، والتعاطف، والتغذية العكسية، والاتصال الفعال.

### ١٣- مراجع الدراسة:

#### أولاً: المراجع العربية:

الخيال، حصة حسن سالم (٢٠١٥). دور مشاركة العميل في علاج قصور الخدمة وانعكاسها على الرضا ونواياه في إعادة الشراء. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، (٣)، ٦٧-٣٧.

الضمور، هاني (٢٠١٥). *تسويق الخدمات*. الطبعة السادسة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بالم، أدريان (٢٠٠٩). *مبادئ تسويق الخدمات*. ترجمة بهاء شاهين، وعلاء أحمد، ودعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

ريان، عادل ريان محمد. (٢٠٠٦). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*. الطبعة الثانية، مطبعة الصفا والمروة للنشر، أسيوط.

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات، *تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات*، القاهرة، عدد شهر نوفمبر ٢٠١٩.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Balaji, M. S., Jha, S., Sengupta, A. S., & Krishnan, B. C. (2018). Are cynical customers satisfied differently? Role of negative inferred motive and customer participation in service recovery. *Journal of Business Research*, 86, 109-118.
- Battaglia, D., Borchardt, M., Afonso Sellitto, M., & Medeiros Pereira, G. (2012). Service recovery: a method for assessing performance. *Business Process Management Journal*, 18(6), 949-963.
- Bian, X., Chen, T., Ma, K., Zheng, C., & Devlin, J. (2018). Is high recovery more effective than expected recovery in addressing service failure?: A moral judgment perspective. *Journal of Business Research*, 82, 1-9.
- Boshoff, C. (1999). RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249.
- Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations: if, when, and how they aid service recovery. *Journal of Services Marketing*, 26(1), 41-51.
- Cengiz, E., Er, B., & Kurtaran, A. (2007). The effects of failure recovery strategies on customer behaviours via complainants' perceptions of justice dimensions in banks. *Banks and Bank Systems*, 2(3), 174-188.
- Chen, M., Zhou, J., & Gao, J. (2008). The Effect of Service Recovery and E-Shop Image on Customer Royalty After E-Selling Service Failure. In *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 1-4). IEEE.
- Chen, X., Guan, X., & Zhang, T. (2018). Review of Online Service Recovery Research: From Firm and Customer Perspectives. *Service Science and Management*, 7(1), 7-16.
- Chou, P. F. (2015). An analysis of the relationship between service failure, service recovery and loyalty for Low Cost Carrier travelers. *Journal of Air Transport Management*, 47, 119-125.
- Chuang, S. C., Cheng, Y. H., Chang, C. J., & Yang, S. W. (2012). The effect of service failure types and service recovery on customer

- satisfaction: a mental accounting perspective. *The Service Industries Journal*, 32(2), 257-271.
- Conlon, D. E., & Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2016). Service guarantee as a recovery strategy: The impact of guarantee terms on perceived justice and firm motives. *Journal of Service Management*, 27(2), 117-143.
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413-424.
- Dabholkar, P. A. (1990). How to improve perceived service quality by increasing customer participation. In *Proceedings of the Academy of Marketing Science (AMS) annual conference*, Springer, Cham, (pp. 483-487).
- De Matos, C. A., Henrique, J. L., & Alberto Vargas Rossi, C. (2007). Service recovery paradox: a meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- DeWitt, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies: the effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6(2), 193-207.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-137.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering coproduced service failures: Antecedents, consequences, and moderators of locus of recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291-306.
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944-965.

- Ennew, C., & Schoefer, K. (2003). Service failure and service recovery in tourism: A review. In: A. Raj (ed.) *The Tourist: A Psychological Perspective*, New Delhi: Kanishka Publications.
- Gohary, A., Hamzulu, B., & Alizadeh, H. (2016). Please explain why it happened! How perceived justice and customer involvement affect post co-recovery evaluations: a study of Iranian online shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 127-142.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hair, J.F., Anderson, R.E.; Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th. Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hair, J.F., Tatham R. L., Anderson R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamzulu, B., Gohary, A., Ghafoori Nia, S., & Heidarzadeh Hanzae, K. (2017). Does involvement shapes consumers' response to product failure?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), 283-304.
- Harrison-Walker, L. J. (2019). The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research*, 95, 376-391.
- Harun, A., Rokonzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2018). How to influence consumer mindset: A perspective from service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 65-77.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armiroto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101-109.
- Hocutt, M. A., Bowers, M. R., & Todd Donovan, D. (2006). The art of service recovery: fact or fiction?. *Journal of Services Marketing*, 20(3), 199-207.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services marketing: concepts, strategies, & cases*. Fourth Edition ,South-Western, Cengage Learning.

- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Ikponmwen, E. (2011). The Effects of Service Recovery Satisfaction on Consumers' Behavioral Intentions: An Application in North Cyprus Five-Star Hotels. Unpublished Master Thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)
- Jung, Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23-30.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315.
- Khashan, M. A. (2018). A Proposed Framework for the Relationship between Service Recovery and Customer Loyalty "Applied to Internet service customers in Dakahliya governorate". Unpublished Doctoral Thesis, Faculty of Commerce, Mansoura University, Egypt.
- Kim, G. S. (2007). The service recovery strategies, customer satisfaction, customer loyalty. *Asian Journal on Quality*, 8(1), 76-86.
- Koc, E., Ulukoy, M., Kilic, R., Yumusak, S., & Bahar, R. (2017). The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 390-404.
- Kwan, H. Y., Siu, N. Y. M., & Zhang, T. J. F. (2013, May). Investigating customer loyalty in service failure-recovery encounter: The moderating role of customer coproduction. In fifth International Conference Service Science and Innovation (ICSSI), pp. 21-24.
- Leticia Santos-Vijande, M., María Díaz-Martín, A., Suárez-Álvarez, L., & Belén del Río-Lanza, A. (2013). An integrated service recovery system (ISRS) Influence on knowledge-intensive business services performance. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 934-963.
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative*

- Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 17(1), 20-37.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489.
- Lin, I. H. (2006). Perceptions of service failure, service recovery strategies, and behavioral intentions of hotel guests in Orlando, Florida. Unpublished Doctoral Thesis, Lynn University, Florida, U.S.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2014). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson.
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing*, 80(3), 196-206.
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- McCull-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251-266.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- Miller, J. L., Craighead, C., & Karwan, K. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387-400.
- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310.
- Mostafa, R. B., Lages, C. R., Shabbir, H. A., & Thwaites, D. (2015). Corporate image: A service recovery perspective. *Journal of Service Research*, 18(4), 468-483.

- Park, J. J., & Park, J. W. (2016). Investigating the effects of service recovery quality elements on passengers' behavioral intention. *Journal of Air Transport Management*, 53, 235-241.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Petzer, D. J., De Meyer-Heydenrych, C. F., & Svensson, G. (2017). Perceived justice, service satisfaction and behavior intentions following service recovery efforts in a South African retail banking context. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 241-253.
- Sabharwal, N., & Soch, H. (2011). Confirmatory factor analysis of determinants of service recovery. *Global Business Review*, 12(2), 297-318.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, U.S.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Soares, R. V. R. S. F. (2014). *Service recovery paradox: Customers' response to a service failure-recovery situation in a mobile telecommunications context*, Unpublished Doctoral Thesis, Universidade Do Porto, Portugal.
- Tarofder, A. K., Nikhashemi, S. R., Azam, S. F., Selvantharan, P., & Haque, A. (2016). The mediating influence of service failure explanation on customer repurchase intention through customers satisfaction. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 516-535.
- Tull, D. and Hawkins, D. (1987). *Marketing Research Measurement and Method*. 4th ed. NY: Macmillan Publishing Co.
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(1), 32-48.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

**Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2014). Show you care: initiating co-creation in service recovery. Journal of Service Management, 25(3), 369-387.**

**Zeithaml, V. Bitner, M. and Gremler, D. (2009). “Services Marketing”. 5th Edition, McGraw, New York.**