



**دور مناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه  
بالعميل: دراسة ميدانية بالهيئة القومية للبريد – محافظة بني  
سويف**

**The Role of Service Climate in the Relationship between  
Commitment to Quality and Customer-Oriented Behavior: A  
Field Study at the National Postal Authority - Beni Suf  
Governorate**

**د. محمود بدوي أحمد كمال**  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة بني سويف  
[mahmoud.badawy83@yahoo.com](mailto:mahmoud.badawy83@yahoo.com)

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد (11) - العدد (19) - الجزء الثالث  
يناير 2025م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

## ملخص باللغة العربية

استهدف البحث اختبار الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، وذلك على عينة قدرها 246 مفردة من العاملين بمراكز الخدمات البريدية — محافظة بني سويف، وتم جمع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وبلغت نسبة الاستجابة 87% وبالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي وباستخدام برنامج ( Amos V.26 ) أظهرت النتائج إدراك مفردات البحث بشكل متوسط إلى مرتفع لأبعاد متغيرات البحث " الالتزام بالجودة — مناخ الخدمة — السلوك الموجه بالعميل" كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، كذلك وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل، كما توصلت الدراسة إلى أن مناخ الخدمة يسهم في تعديل قوة تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام بالجودة — السلوك الموجه بالعميل — مناخ الخدمة — الهيئة القومية للبريد.

## **Abstract**

The research aimed to test the modifying role of Service Climate in the relationship between Commitment to Quality and Customer-Oriented Behavior on a sample of 246 individuals working at the National Postal Authority - Beni Suef Governorate. The data was collected through survey lists, and the response rate reached 87%, relying on statistical analysis methods. Using the program (Amos.24), the results showed a moderate to high understanding of the search terms for the dimensions of the research variables: "Commitment to Quality - Service Climate - Customer-Oriented Behavior." The results also indicated the presence of a significant positive influence on the relationship between Commitment to Quality and Customer-Oriented Behavior. There is also a significant positive influence relationship between Service Climate and Customer-Oriented Behavior. The study also found that Service Climate contributes to modifying the strength of the influence of Commitment to Quality on Customer-Oriented Behavior.

**Keywords:** Customer-Oriented Behavior - Service Climate - Customer-Oriented Behavior - National Postal Authority.

## مقدمة

تُسهّم سلوكيات واتجاهات مقدمي الخدمة في تشكيل الصورة الذهنية لدى العميل عن المنظمة، وقد أُكِّدت العديد من الدراسات على أهمية سلوكيات التوجه بالعميل والتي تعمل على تحقيق رضا العملاء، بل تكوين علاقات إيجابية طويلة الأجل بين المنظمة وعمالها فالمنظمات ذات التوجه بالعميل تُحقِّق أداءً تنظيميًّا أفضل من غيرها. (Ye, et al, 2019; Brach, et, 2015; Terho, et al, 2015) وإذا كان التوجه بالعميل هاماً لكافة المنظمات فهو يُعدُّ أكثر أهمية للمنظمات الخدمية نظراً لطبيعة الخدمات ذاتها خاصة تلازم الإنتاج مع الاستهلاك وهو ما يعكس الارتباط القوي بين العميل ومقدم الخدمة ومن ثم تُصبح سلوكيات مقدم الخدمة لها تأثير كبير على رضا العميل وجودة الخدمة. (Zhou, 2016; Tseng, 2019)

لقد أُكِّدت العديد من الدراسات أن المنظمات الخدمية تفقد جزءاً من عملائها بسبب طريقة تقديم الخدمة التي تتم بواسطة مقدم الخدمة وهو ما يؤكد ضرورة الحاجة إلى التزام العاملين بجودة الخدمات المقدمة للعملاء أي أن الالتزام بالجودة يُعدُّ أحد محددات تقديم الخدمة، كما يُعدُّ أحد متطلبات تميز المنظمات الخدمية. (Pahi, et al, 2016; Pahi, & Ab Hamid, 2015; Ellinger, et al, 2013) وقد ظهر مفهوم الالتزام بالجودة نتيجة التكامل بين مفهومي الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة ويعكس ارتباط الفرد بالأهداف التنظيمية الخاصة بتحسين مستوى الخدمة وتحقيق توقعات العملاء. (Wallace & Buil, 2013; Zopiatis, et al, 2014)

كما أُكِّدت أدبيات السلوك الموجه بالعميل على أن مناخ الخدمة يعكس رؤية المنظمة للسلوكيات المرتبطة بالخدمة ويُشكل إطاراً مرجعياً للمعايير الواجب مراعاتها في التعامل مع العملاء (Tuan & Ngan, 2021; Hoang, 2017) وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي حينما يُدرك مقدمي الخدمة أن سلوكياتهم الخدمية موضع تقدير من قبل المنظمة يخلق ذلك لديهم شعور نحو مبادلة المنظمة بالمثل يظهر في صورة السلوكيات الموجهة بالعميل، بل تُصبح هذه السلوكيات الطوعية جزءاً أساسياً من الواجبات الوظيفية. (Shang, et al, 2024; Kaur & Randhawa, 2019)

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى بيان دور مناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل.

## أولاً مشكلة البحث:

يعتمد نجاح المنظمات الخدمية على تقديم خدمات عالية الجودة ليس ذلك فحسب، بل يعتمد على مدى التزام مقدمي الخدمة بالجودة، فكلما كان هناك ارتباط من جانب مقدم الخدمة نحو تقديم خدمات عالية الجودة كلما كان مستوى أداء الخدمة أفضل أي أن اتجاهات وسلوكيات مقدمي الخدمة تُسهم في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء. (Cheng, et al, 2020; Ye, et al, 2019)

وقد تناول الكثير من الباحثين سلوكيات التوجه بالعميل حيث تناولت دراسة (Aslam, et al, 2022) العوامل المؤثرة على رضا العميل، وذلك على عينة قدرها 268 مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي بباكستان وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات التوجه بالعميل من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء، واستهدفت دراسة (Ghlichlee & Bayat, 2021) بيان الدور الوسيط لسلوكيات التوجه بالعميل في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 90 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد قدره 50 بنك من البنوك التجارية بإيران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات التوجه بالعميل والأداء المصرفي.

كما توصلت دراسة (Harsono, et al, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات التوجه بالعميل وجودة الخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 271 مفردة من العملاء والعاملين بالقطاع المصرفي، وفي ذات السياق توصلت دراسة (Seyed, et al, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات التوجه بالعميل وجودة الخدمة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 162 مفردة من العملاء والعاملين بشركة الغاز الكبرى بمدينة طاهران بإيران. كذلك توصلت دراسة (Wu & Liao, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالعميل وجودة الخدمة ورضا العملاء.

وعلى الجانب الآخر استهدفت دراسة (Lee Ping, et al, 2015) بيان طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بقطاع التمريض بماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والسلوك الموجه بالعميل كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يُسهم في تعديل هذه العلاقة.

وفي سياق متصل تناولت دراسة (Mechinda, P., & Patterson, 2011) محددات السلوك الموجه بالعميل على عينة قدرها 270 مفردة من العاملين بقطاع التمريض بعدد من المستشفيات بتايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من " سمات الشخصية، الرضا الوظيفي، ومناخ الخدمة " والسلوك الموجه بالعميل.

في ضوء ما سبق من دراسات يمكن القول بأنه على الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين بالنتائج المترتبة على السلوك الموجه بالعميل إلا أنه لا يزال هناك قصور في الدراسات التي تناولت محددات السلوك الموجه بالعميل — في حدود علم الباحث — خاصة ما يتعلق بسلوكيات واتجاهات مقدمي الخدمة، وفي ضوء نظرية العلاقات بين السلوك والاتجاهات. "Attitude – Behavior Relationship" تفترض الدراسة الحالية أن اتجاهات مقدمي الخدمة تُسهم في تشكيل السلوك الموجه بالعميل أي أن التزام العاملين بالجودة يُسهم في تشكيل السلوك الموجه بالعميل، كما يمكن القول بأن وجود مناخ للخدمة يُسهم في تعديل هذه العلاقة وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين لأبعاد كل من " الالتزام بالجودة، مناخ الخدمة، والسلوك الموجه بالعميل" وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من 42 مفردة من العاملين بمراكز الخدمات البريدية، وذلك خلال الفترة من (4 أكتوبر إلى 8 نوفمبر 2024) وأسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- أفاد أكثر من 70% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن لديهم الاستعداد لبذل جهد إضافي والقيام بأدوار إضافية في سبيل تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
  - أفاد أكثر من 60% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن إدارة البريد تسعى إلى تطوير الخدمات المقدمة في ضوء المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء.
  - أفاد أكثر من 75% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن الدعم المقدم من قبل إدارة البريد للأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين خدمة العملاء غير كافٍ، وأن هذا الدعم يختلف باختلاف طبيعة مراكز الخدمات البريدية.
  - أفاد أكثر من 70% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأهمية وضرورة منح مقدمي الخدمة المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة شكاوى العملاء.
  - أفاد أكثر من 75% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأهمية وضرورة تحسين أسلوب تقديم الخدمات البريدية حيث تُعاني الكثير من مراكز الخدمات البريدية من تكديس وازدحام العملاء نتيجة ضيق المساحة أحياناً أو عدم وجود تجهيزات كافية لاحتياجات العملاء أحياناً أخرى.
  - أفاد أكثر من 60% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن العديد من مراكز الخدمات البريدية تفتقر إلى تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة للعملاء للاستفادة من الخدمات البريدية المقدمة بشكل أفضل.
  - أفاد أكثر من 65% من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن مراكز الخدمات البريدية تفتقر إلى الترويج للخدمات البريدية، المالية، والحكومية المتعددة التي تُقدمها مراكز الخدمات البريدية.
- في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وبناءً على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مستوى إدراك العاملين محل الدراسة لكل من الالتزام بالجودة، السلوك الموجه بالعميل، ومناخ الخدمة؟
- 2- ما هو التأثير المباشر للالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة؟
- 3- ما هو التأثير المباشر لمناخ الخدمة على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة؟
- 4- هل يُفسر مناخ الخدمة كمتغير معدل العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة؟

### ثانياً أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس وتحديد مستويات إدراك العاملين لكل من: الالتزام بالجودة، السلوك الموجه بالعميل، ومناخ الخدمة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.
- 2- قياس وتحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام بالجودة، والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.
- 3- قياس وتحديد طبيعة العلاقة بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.
- 4- اختبار الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.
- 5- التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تُسهم في تحسين سلوكيات التوجه بالعميل، وتحقيق التزام العاملين بالجودة.

### ثالثاً أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

#### (أ) الأهمية العلمية:

- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط وبالتالي لا توجد دراسة – في حدود علم الباحث – تناولت العلاقات بين الالتزام بالجودة، والسلوك الموجه بالعميل، ومناخ الخدمة من خلال نموذج يتم اختبار العلاقات بين متغيراته.
- يتناول البحث الحالي مناخ الخدمة كمتغير معدل في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة وهو مالم تطرق إليه الدراسات السابقة وذلك في حدود علم الباحث.
- تُسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة المرتبطة بمحددات السلوك الموجه بالعميل أي التحول من الدراسات التي تتناول نتائج السلوك الموجه بالعميل إلى المحددات، والمتمثلة في الالتزام بالجودة، ومناخ الخدمة.

#### (ب) الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق حيث يُعد البريد المصري أحد أهم مقدم للخدمات البريدية والمالية والحكومية لما له من انتشار واسع على مستوى محافظات مصر كما يُعد أحد أذرع الدولة لتنفيذ خدماتها في ظل التحول الرقمي والشمول المالي وذلك لتقديم الخدمات بشكل أسهل والتيسير على المواطنين من خلال أكثر من 4400 فرع على مستوى الجمهورية. (النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية، 2024)
- يُسهم البحث الحالي في تعميق فهم العاملين بالهيئة القومية للبريد لمفهوم وأبعاد السلوك الموجه بالعميل، وكيف يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تحسين سلوكيات وتصرفات مقدمي الخدمة.
- يُسهم البحث الحالي في توضيح مفهوم وأبعاد الالتزام بالجودة للعاملين بالهيئة القومية للبريد، وهو ما يمكنهم من زيادة الترابط بالمنظمة.

- يُسهم البحث الحالي في توضيح مفهوم وأبعاد مناخ الخدمة للعاملين بالهيئة القومية للبريد، وهو ما يمكنهم من تحسين خدمة العملاء وتحقيق جودة الخدمة.

## رابعاً الإطار النظري لمتغيرات البحث:

### (1) الالتزام بالجودة

تلعب سلوكيات واتجاهات مقدمي الخدمة دوراً محورياً في أداء المنظمات الخدمية فالتفاعل المباشر بين مقدمي الخدمة والعملاء يُسهم بشكل رئيس في رضا العملاء وتحسين مستوى الأداء، وقد أكدت العديد من الدراسات أن حالات الفشل أو الإخفاق في تقديم الخدمة تعود في معظمها إلى مقدمي الخدمة أنفسهم ممن يتعاملون مع العملاء. (Zou & Migacz, 2022; Hewagama, et al, 2019) وهو ما يؤكد ضرورة الحاجة إلى التزام العاملين بالجودة أي أن الالتزام بالجودة يُعد أحد محددات تقديم الخدمة بل تميز المؤسسات الخدمية. (Pahi, et al, 2022)

قدّم كل من (Meyer and Allen, 92) مفهوم الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد " الالتزام الفعال، المستمر، والمعيارى" حيث يعكس الالتزام المستمر إدراك الفرد لتكلفة ترك العمل بالمنظمة أي المنافع أو الخسائر الاقتصادية المحققة، ويعكس الالتزام المعيارى شعور الفرد بالمسئولية والواجب أي المسئولية الأخلاقية نحو المنظمة في حين يعكس الالتزام الفعال الارتباط الوجداني بالمنظمة أي الالتزام الحقيقي والإيجابي نحو المنظمة. (Ahmad, 2018; Joung, et al, 2015)

لقد ظهر مفهوم الالتزام بالجودة نتيجة التكامل بين مفهومي الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة ومن ثم تناول العديد من الباحثين مفهوم الالتزام بالجودة حيث أوضح (Clark, et al, 2009) أن التزام العاملين في المنظمات الخدمية يعني القدرة على تقديم مستوى جودة مرتفع وتحقيق رضا العميل، وأكدت دراسات (Oentoro, & Popaitoon, 2017; Schwepker, et al, 2019) أن الالتزام بالجودة يعكس الارتباط الوجداني من جانب الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بتحسين جودة الخدمة وتحقيق توقعات العملاء أي أن الالتزام بالجودة يعكس بُعد الالتزام الفعال، وقد أكدت العديد من الدراسات أن التزام العاملين بجودة الخدمة يُحقق العديد من النتائج الإيجابية حيث أكدت دراسات (Berjaoui & Karami, 2020; Hoang, et al, 2022) أن الالتزام بالجودة يؤدي إلى الاستعداد لبذل جهد أكبر في العمل والقيام بأدوار إضافية والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، كما أكدت دراسة (Yousf & Khurshid, 2024) أن التزام العاملين بالجودة يلعب دوراً محورياً في تحسين خدمة العملاء، والقيام بأدوار إضافية بخلاف الدور الرسمي.

### 1/1 محددات الالتزام بالجودة

على الرغم من اهتمام العديد من الدراسات بالنتائج المترتبة على التزام العاملين بالجودة إلا أنه لا يزال هناك قصور في الدراسات التي تناولت محددات الالتزام بالجودة، ومن أهمها التزام القادة، توجه المنظمة بالجودة، نظم الاتصالات (Arfat, 2018; Rathi & Saeed, 2022) وذلك على النحو الآتي:

- التزام القادة بالجودة: تناولت العديد من الدراسات السابقة التزام قادة المنظمة بالجودة فقد تناولت أدبيات الجودة الشاملة دور قادة المنظمة في تنفيذ فلسفة الجودة، ومن المسلم به إن عمليات تحسين الجودة تبدأ بالتزام القادة فالقائد هو المسؤول عن صياغة وإعداد نظم تقديم السلع والخدمات وكلما كان هناك التزام من جانب القائد بالجودة كلما زاد التزام العاملين بالجودة. (Kim & Beehr, 2018; Voet, et al, 2017)
- توجه المنظمة بالجودة: يعكس توجه المنظمة بالجودة مدى فهم أعضاء المنظمة لأهمية وضرورة وجود نظم، سياسات، وإجراءات تدعم الجودة أي أن هذا المفهوم يعكس إدراك أعضاء المنظمة للجودة كفلسفة تتبناها المنظمة، وحيث إن الالتزام بالجودة يرتبط بادراك الأفراد لمفهوم الجودة والرغبة في الوصول لأعلى معايير الجودة فإن التوجه بالجودة يُعد عمل حاسم في التزام العاملين بالجودة. (Demirbag, & Sahadev,2008)
- فعالية فرق العمل: تُسهم فعالية فرق العمل في تحسين جودة السلع والخدمات حيث تجعل هذه الفرق بيئة العمل أكثر إيجابية، ومن ثم تُشجع التزام العاملين بالجودة. (Tripathy,2018)
- فعالية نظم الاتصالات: تُسهم نظم الاتصالات في تشكيل التزام العاملين بالجودة فكلما كانت هناك إتاحة للمعلومات المرتبطة بالجودة مع سهولة مشاركتها بين أعضاء المنظمة كلما كان هناك التزام أكبر من جانب العاملين بالجودة. (Bodjrenou & Bomboma,2019)

## (2) سلوكيات التوجه بالعميل

يُعد السلوك الموجه بالعميل أحد الموضوعات البحثية المهمة خلال السنوات الماضية في مجال إدارة وتسويق الخدمات حيث يعتمد نجاح المنظمات الخدمية على سلوكيات واتجاهات العاملين نحو العملاء، وقد ظهر مفهوم السلوك الموجه بالعميل نتيجة الجهود البحثية المرتبطة بكيفية البناء والمحافظة على علاقات طويلة الأجل بالعملاء. (Noor, et al, 2012; Gazzoli, 2013) وتناولت العديد من الدراسات مفاهيم متعددة للسلوك الموجه بالعميل حيث أوضحت دراسة (Ping & Ungku, 2015) أن السلوك الموجه بالعميل يعكس مجموعة السلوكيات التي يقوم بها مقدم الخدمة أثناء عملية الاتصال بالعميل وتؤدي إلى رضا العميل.

كما أكدت دراسات (Pousa, et al,2018 ; Tseng,2019) على أن السلوك الموجه بالعميل يعكس استعداد مقدم الخدمة لمساعدة العملاء في اتخاذ قرار الشراء وتحديد احتياجاتهم وتقديم خدمات تُشبع هذه الاحتياجات مع تقديم وصف دقيق للخدمات وتجنب القصور في تقديم الخدمة، وأوضحت دراسة (Zang, et al,2021) أن سلوكيات التوجه بالعميل على مستوى المنظمة تعني وضع احتياجات العملاء كأولوية أولى للمنظمة لتحقيق علاقات طويلة الأجل بالعملاء، وتعرف هذه السلوكيات على مستوى الفرد بأنها استعداد مقدم الخدمة للوفاء باحتياجات العملاء أثناء تقديم الخدمة، ويتفق الباحث مع دراسة (Tuan & Ngan, 2021) التي تُشير إلى سلوكيات التوجه بالعميل على أنها سلوكيات مواطنة تنظيمية تعكس الأدوار الإضافية التي يقوم بها مقدم الخدمة والغير مطلوبة بشكل رسمي والموجهة لخدمة العميل.

## 1/2 خصائص السلوك الموجه بالعميل

على الرغم من تناول الكثير من الباحثين لمفهوم السلوك الموجه بالعميل والنتائج المترتبة عليه إلا أن هذا الأمر لا يزال غير كافٍ على اعتبار أن السلوكيات الإضافية، والأساسية تختلف باختلاف الأشخاص، المواقف، والمنظمات، وبصيغة أخرى يمكن القول إن السلوكيات الإضافية قد تُصبح سلوكيات أساسية في موقف أو منظمة أخرى ولذلك تم تحديد خصائص السلوك الموجه بالعميل على النحو الآتي: (Kuo- Chung Shang, et al, 2024; Chu, et al, 2016)

- **سلوك غير إلزامي:** من خصائص الخدمات تلازم الإنتاج مع الاستهلاك وهو ما يعني أن التواصل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل يُساعد على فهم احتياجات العميل، بل تقديم خدمات متخصصة في بعض الأحيان ولذلك من الصعب وجود وصف محدد في بطاقة الوصف الوظيفي لطريقة تعامل مقدم الخدمة مع العميل ومن ثم يُصبح من الصعب أن يكون السلوك الموجه بالعميل سلوكاً إلزامياً. (Dimitriadis,2007; Guenzi, et al, 2011)
- **ينشأ السلوك من المبادرة الذاتية للفرد:** تعتمد طريقة تعامل مقدم الخدمة مع العميل في أحيان كثيرة على اتجاهات ودوافع الفرد الذاتية، وقد أكدت العديد من الدراسات أن المبادرة الذاتية للفرد تُسهم في تحقيق رضا العملاء. (Zablah, et al, 2012)
- **يُسهم السلوك الموجه بالعميل في تحقيق أهداف واهتمامات المنظمة:** أكدت العديد من الدراسات أن القيام بسلوكيات إضافية غير رسمية مثل مساعدة زملاء العمل لتحسين الخدمات المقدمة، وتقديم الاقتراحات لتحسين جودة الخدمة كذلك مساعدة العملاء في تقديم حلول إبداعية حال حدوث إخفاق في تقديم الخدمة — يُسهم كل ذلك في تحقيق رضا العملاء وهو ما يعني تحقيق أهداف واهتمامات المنظمة. (Neneh, 2018; Kasemsap, 2017)

## 2/2 أبعاد السلوك الموجه بالعميل:

أكد العديد من الباحثين أن السلوك الموجه بالعميل من الأهمية بمكان للمنظمات الخدمية خاصة وإنه من الصعب أن تحتوي بطاقة الوصف الوظيفي لمقدم الخدمة على كافة السلوكيات اللازمة للتعامل مع العملاء، ومن هنا تناول الكثير من الباحثين أبعاد متعددة للسلوك الموجه بالعميل حيث تناولت دراسة (Mechinda & Patterson, 2011) أبعاد السلوك الموجه بالعميل والمتمثلة في الاهتمام بالعميل، الكياسة، والود في التعامل، وتناولت دراسة (Jouhari & Sinsh, 2017) أبعاد السلوك الموجه بالعميل والمتمثلة في مشاركة المعرفة، المبادرة، التعاون، وحساسية المعلومات.

وعلى الرغم من تناول الكثير من الدراسات السابقة لأبعاد متعددة للسلوك الموجه بالعميل إلا أن هناك شبه اتفاق بين عدد كبير من الباحثين على أبعاد السلوك الموجه بالعميل (Anaza & Rutherford,2012; Tang & Tsaur, 2016) والمتمثلة في الولاء، المشاركة، وأسلوب تقديم الخدمة وذلك على النحو الآتي:

- **الولاء:** يعكس هذا البعد قدرة مقدمي الخدمة على الترويج لمنظماتهم الخدمية وتحسين صورتها الذهنية لدى العملاء، ويظهر ذلك من خلال السلوكيات التي تُدافع عن المنظمة أمام التهديدات الخارجية، المساهمة في تحسين سمعة المنظمة، والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة. (Wang, et al, 2016)
- **المشاركة:** يعكس هذا البعد مجموعة الاتصالات الطوعية بين زملاء العمل واللائمة لتحسين جودة الخدمة، ويظهر ذلك من خلال مشاركة الأفكار والمعارف الجديدة مع الآخرين، والإلمام بقضايا ومشاكل المنظمة. (Tang & Tang, 2012)
- **أسلوب تقديم الخدمة:** يعكس هذا البعد التصرف الصحيح من جانب مقدمي الخدمة أثناء التعامل مع العملاء، ويظهر ذلك في صورة احترام قواعد وإجراءات العمل، وإتمام مهام العمل المطلوبة. (Kao,2017)

### (3) مناخ الخدمة

تناول الكثير من الباحثين مفهوم المناخ التنظيمي من خلال مدخلين رئيسيين هما المدخل العام، ومدخل المناخات محددة البعد؛ يعكس المدخل العام إدراك الأفراد لمجموعة الإجراءات، السياسات، والممارسات التي تُميز المنظمة أي أنه يعكس الإدراك الوصفي لبيئة العمل الخاصة بالأفراد، ويُعاب على هذا المدخل عدم وضوح الأساس النظري في الكثير من الأبعاد التي يتم إضافتها لمصنوفة المناخ التنظيمي كذلك لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول كيفية تحديد المناخ العام الأمر الذي يترتب عليه غموض وعدم وضوح هذا المفهوم. (Kang, et al, 2016; Khan, et al, 2015)

أما مدخل المناخات محددة البعد فقد ظهر نتيجة الانتقادات الموجهة للمدخل العام خاصة كونه مدخل شامل متعدد الأبعاد مما يعني صعوبة التركيز على البعد الأكثر أهمية وضعف العلاقات الخاصة بنتائج هذا المناخ، ومن هنا ظهر مفهوم المناخ التنظيمي مُحدد البعد "Climate for something" ويعني التركيز على البعد الأكثر أهمية في المناخ التنظيمي والأكثر ملاءمة للمنظمة، ويُعد مناخ الخدمة أحد أهم المناخات التنظيمية محددة البعد خاصة للمنظمات الخدمية. (Schneider, et al, 2013; MacCormick, et al, 2010)

لقد حظي مفهوم مناخ الخدمة باهتمام الكثير من الباحثين خلال السنوات الأخيرة لما له من تأثير على العديد من سلوكيات واتجاهات العاملين، ويتفق أغلب الباحثين على أن مناخ الخدمة يعكس إدراك العاملين لمجموعة السياسات، الإجراءات، والسلوكيات التي يتم دعمها ومكافأتها والمتعلقة بخدمة العملاء وتحسين جودة الخدمة. (Kia, et al, 2019; Hoang, et al, 2018)

### 1/3 أبعاد مناخ الخدمة

يتفق العديد من الباحثين والممارسين للإدارة بصفة عامة على أن العناصر الأساسية للخدمة تتمثل في الاهتمام بالعمل أي كافة الممارسات والسياسات المتعلقة بالتوجه بالعمل، والاهتمام بالعاملين أي مدى الدعم والتعامل من جانب الإدارة لمقدمي الخدمة (Mechinda, & Patterson, 2011, He, et al, 2011) ومن ثم فإن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أبعاد مناخ الخدمة وذلك على النحو الآتي:

- **التوجه بالعميل:** يعكس هذا البُعد إعطاء أولوية أولى لاحتياجات العملاء ورغباتهم، وتحليل وتجميع المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء. (Ahu, et al, 2011; Chakravarty, et al, 2014)
- **الدعم الإداري:** يعكس هذا البُعد مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المدير والمتعلقة بدعم ومكافأة تقديم خدمات عالية الجودة. (Kaur, R. & Randhawa, 2019)
- **خصائص بيئة العمل:** يعكس هذا البُعد خصائص بيئة العمل التي تدعم تقديم خدمات عالية الجودة مثل التعاون بين زملاء العمل لتحسين خدمة العملاء وتحسين جودة الخدمة. (Carrasco, et al, 2012)

### خامساً: الدراسات السابقة وصياغة الفروض

#### المحور الأول دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل:

تناولت دراسة (Hsu, et al, 2011) الدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والسلوك الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 797 مفردة من العاملين بقطاع التمريض بعدد من المراكز الطبية بتايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والسلوك الموجه بالعميل. واستهدفت دراسة (Guerra, & Sepúlveda, 2014) بيان الدور الوسيط للتوجه بالعملاء في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 156 مفردة من العاملين بعدد من المنظمات الخدمية المتنوعة بالمكسيك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام الفعال يُفسر التباين في السلوك الموجه بالعميل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن السلوك الموجه بالعميل يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وأداء الخدمة. وقدمت دراسة (Ping, & Ungku, 2015) نموذجاً نظرياً يوضح تأثير الرضا الوظيفي على السلوكيات الموجهة بالعميل، وذلك على عينة من العاملين بقطاع التمريض بماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام الفعال يُسهم في تعديل طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الموجه بالعميل. في حين تناولت دراسة (Jauhari, et al, 2017) الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي، والالتزام الفعال في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 225 مفردة من العاملين بعدد من منظمات الخدمات التكنولوجية بالهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي، والالتزام الفعال يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الموجه بالعميل. وحاولت دراسة (Rubel, et al, 2018) بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام على سلوكيات العاملين الموجهة بالخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 365 مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي في بنجلادش. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أنشطة الموارد البشرية عالية الالتزام والسلوك الموجه بالخدمة " كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقة في الإدارة تتوسط العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية عالية الالتزام والسلوك الأساسي الموجه بالخدمة.

واستهدفت دراسة (Lombardi, et al, 2019) بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين الالتزام الفعال والسلوك الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 165 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من المتاحف بإيطاليا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام الفعال والسلوك الموجه بالعميل، كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين الالتزام الفعال والسلوك الموجه بالعميل، وتناولت دراسة (Ribeiro, et al, 2020) الدور الوسيط للالتزام الفعال في العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من التوجه بالعميل، ومعدل الدوران، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 350 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من المستشفيات بالبرتغال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأصيلة والتوجه بالعميل، وعلاقة سلبية بمعدل الدوران، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام الفعال يتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من التوجه بالعميل، ومعدل الدوران.

أما دراسة (Al Samman, & Mohammed,2021) فقد تناولت تأثير التسويق الداخلي على سلوكيات التوجه بالعميل من خلال الدور الوسيط للرضا والالتزام الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 300 مفردة من العاملين بعدد من الصناعات الخدمية بالبحرين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الداخلي والسلوك الموجه بالعميل، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي يتوسطان العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه بالعميل. واستهدفت دراسة (Choi, et al, 2024) بيان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الممارسات الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 230 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من شركات التأمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الممارسات الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.

في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

### الفرض الأول:

توجد علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل البحث.

### المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل

تناولت دراسة (Mechinda and Patterson, 2011) محددات السلوك الموجه بالعميل حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 270 مفردة من العاملين بقطاع التمريض بعدد من المستشفيات الخاصة والعامية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من " سمات الشخصية، الرضا الوظيفي، ومناخ تقديم الخدمة " من العوامل المؤثرة في السلوكيات الموجهة بالعميل. واستهدفت دراسة (Ta-Wei & Ya-Yun,2012) بيان طبيعة العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل من خلال المناخات الاجتماعية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 119 مفردة من مديري الموارد البشرية بعدد قدره 119 فندق بتايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخات الاجتماعية المتمثلة في مناخ العدالة، ومناخ الخدمة يتوسطان العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.

وبحثت دراسة (Tang & Tsaur, 2016) تأثير مناخ دعم القيادة لمقدمي الخدمة على السلوكيات الموجهة بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 476 مفردة بعدد من الفنادق السياحية بتايوان وقدره 41 فندق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين مناخ دعم القيادة لمقدم الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالعميل. واستهدفت دراسة (Wang, Z., & Xu, H, 2017) بيان تأثير نظم العمل عالية الأداء الموجهة بالخدمة على أداء الخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 568 مفردة من مقدمي الخدمات بعدد قدره 92 بنك بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من " قدرة مقدم الخدمة، التوجه بالعميل، ومناخ الخدمة" تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء الموجهة بالخدمة وأداء الخدمة.

وأوضحت دراسة (Meizhen Lin, et al, 2021) دور مناخ تقديم الخدمة في تحقيق الترابط بين إدارة الخدمة الداخلية، وأداء الخدمة الخارجي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 538 مفردة بعدد من الفنادق بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مناخ الخدمة يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوكيات الموجهة بالعميل. وتناولت دراسة (سليم، وآخرون، 2022) العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 322 مفردة من المدراء العاملين بعدد من البنوك التجارية باليمن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل.

وبحثت دراسة (Qi, et al, 2023) شعور الفرد بالامتنان كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 270 مفردة بعدد من الصناعات الخدمية المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الامتنان الوظيفي يتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل. واستهدفت دراسة (عبد المجيد، وعلام، 2023) بيان طبيعة العلاقة بين مناخ تقديم الخدمة وشخصية مقدمي الخدمة على سلوك القطاع الطبي الموجه نحو المرضى، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 355 مفردة من العاملين بالقطاع الطبي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة تختلف تأثيراتها.

وأيدت دراسة (محمود، 2023) الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 215 مفردة من العاملين بالخطوط الأممية بالبريد المصري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة تتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي.

**في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:**

### **الفرض الثاني:**

توجد علاقة إيجابية معنوية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.

### المحور الثالث: دراسات تناولت الدور المعدل لمناخ الخدمة

تناولت دراسة (Lin & Lin, 2011) الدور المعدل للمناخ التنظيمي في العلاقة بين الدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 2869 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من الصناعات الخدمية بتايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يُسهم في تعديل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل. واستهدفت دراسة (Jung, J. H, et al, 2017) بيان الدور الوسيط لدعم العملاء في العلاقة بين تفاعلات العملاء " الإيجابية، والسلبية" وجودة الخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 318 مفردة من عملاء المراكز الصحية بكوريا الشمالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دعم العملاء يتوسط العلاقة بين تفاعلات العملاء وجودة الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن مناخ الخدمة يُسهم في تعديل العلاقة بين تفاعلات العملاء " الإيجابية، والسلبية" ودعم العملاء للمنظمات الخدمية.

وحاولت دراسة (Bani-Melhem, et al, 2022) بيان الدور الوسيط للسعادة الوظيفية في العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والسلوك الابتكاري كذلك الدور المعدل لمناخ الخدمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 303 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من المنظمات الخدمية بالإمارات العربية المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التبادل بين القائد والعضو والسلوك الابتكاري من خلال السعادة الوظيفية كمتغير وسيط، كما توصلت الدراسة إلى أن مناخ الخدمة يُسهم في تعديل هذه العلاقة.

كما بحثت دراسة (Kloutsiniotis, et al, 2023) تأثير القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي، وانعكاس ذلك على الإنتاجية، والسلوكيات الإضافية الموجهة بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 459 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد قدره 13 فندق من الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم باليونان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقة بالقائد، ومناخ الخدمة كلاهما يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الإنتاجية والسلوك الموجه بالعميل، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن نظم العمل عالية الأداء تُسهم في تعديل هذه العلاقات.

وحاولت دراسة (Lo YC, et al, 2024) بيان الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، كذلك الدور المعدل للمناخ التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 427 مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين الارتباط الوظيفي وجودة الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة كما يُسهم المناخ التنظيمي في تعديل العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

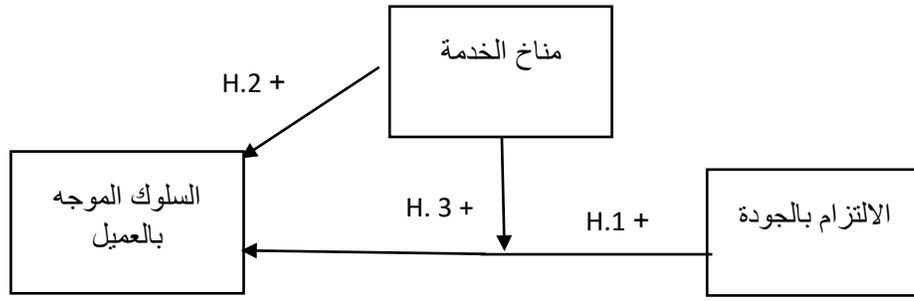
وبحثت دراسة (Kuo-Chung Shang, et al, 2024) الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين كل من " التبادل بين القائد والعضو، التبادل بين الزملاء، الرضا الوظيفي" وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 123 مفردة من العاملين بعدد من صناعات الخدمات اللوجستية الدولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين كل من " التبادل

بين القائد والعضو، والتبادل بين الزملاء" والرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مناخ تقديم الخدمة يُسهم في تعديل العلاقة بين الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل. في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:

### الفرض الثالث:

من المتوقع أن يُعدل مناخ الخدمة من قوة التأثير المباشر للالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد محل الدراسة.

وفي ضوء التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري للبحث، والعلاقات المقترحة بين متغيراته والتي سيتم اختبارها ميدانياً في الشكل الآتي:



شكل رقم (1)

### النموذج النظري الثاني للبحث

### سادساً: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينهما، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث وقام بتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث ويتضمن منهج البحث ما يلي:

### 1/6 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مراكز " مكاتب " البريد بمحافظة بني سويف والبالغ عددها (7) مجموعات بريدية تشمل (102) مركز بريد، وبلغ عدد العاملين بها (675) مفردة خلال شهر أكتوبر 2024، وقد تم الحصول على إطار بمجتمع البحث من إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لبريد بني سويف، وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ  $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع 50% يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (246) مفردة من العاملين بمراكز البريد محل الدراسة. وقد تم توزيع هذا العدد بطريقة التوزيع المتناسب طبقاً لعدد العاملين بالمجموعات

البريدية مع مراعاة التوزيع المتساوي بين مراكز الخدمات البريدية المختلفة داخل كل مجموعة بريدية، ويوضح الجدول رقم (1) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة حيث بلغت نسبة الردود حوالي (87%) تقريباً، وكان عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (214) بعد استبعاد (32) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

### جدول رقم (1)

#### توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

المجموعة البريدية	عدد مراكز الخدمات البريدية	عدد العاملين	النسبة المئوية	العينة	القوائم المستردة والصالحة
بني سويف	42	212	31.4%	77	69
الواسطي	23	114	17%	42	37
ناصر	24	92	13.6%	33	28
الفشن	13	65	9.6%	24	20
سمسطا	8	44	6.5%	16	14
إهناسيا المدينة	15	93	13.8%	34	29
ببا	17	55	8.1%	20	17
المجموع	142	675	100%	246	214

**المصدر:** إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة لبريد بني سويف (أكتوبر 2024)\*

\* تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة:

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

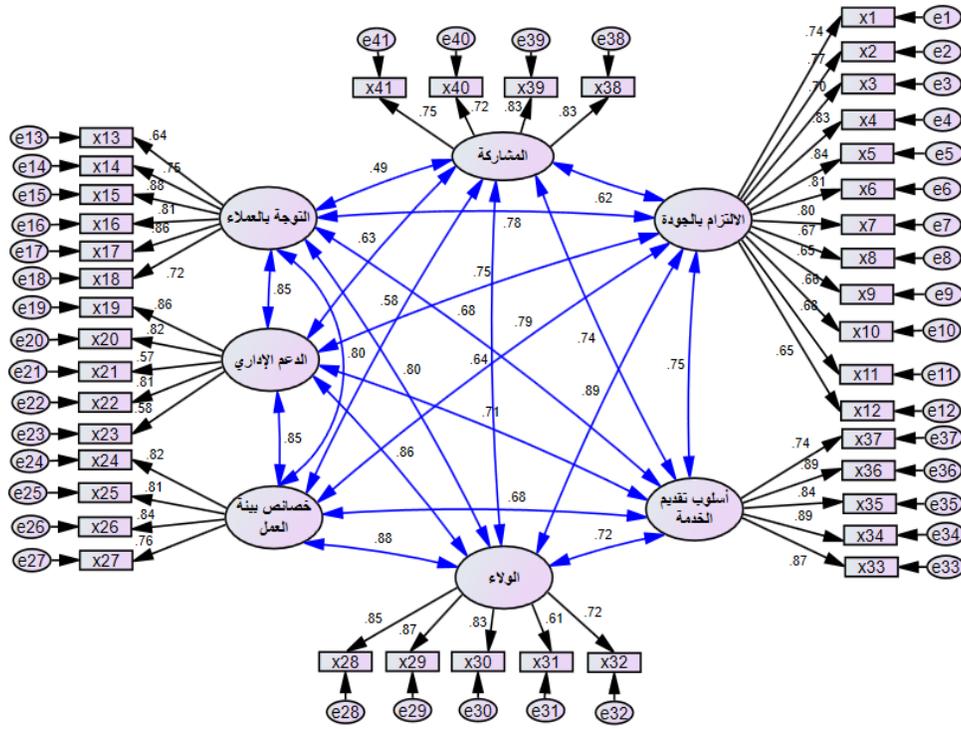
#### 2/6 متغيرات البحث وطرق قياسها:

وفقاً لنموذج البحث الذي يتضمن ثلاث متغيرات وهي الالتزام بالجودة، مناخ الخدمة، والسلوك الموجه بالعميل فقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- **قياس متغير الالتزام بالجودة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قدّمه (Jackson, 2004) وتم استخدامه في العديد من الدراسات (Cheung & To, 2010; Pahi, et al, 2022) ويشمل هذا المقياس 12 عبارة تقع في البند أولاً من قائمة الاستقصاء.
- **قياس متغير مناخ الخدمة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قدّمه (He, et al, 2011) وتم استخدامه في العديد من الدراسات (Jung, et al, 2017; Shang, et al, 2024) ويشمل هذا المقياس 15 عبارة تقع في البند ثانياً بقائمة الاستقصاء موزعة على ثلاثة أبعاد (بُعد التوجه بالعملاء: العبارات من 1- 6، بُعد الدعم الإداري: العبارات من 7- 11، وُبعد بيئة العمل: العبارات من 12-15).
- **قياس متغير السلوك الموجه بالعميل:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قدّمه (Dimitriades, Bettencourt, et al, 2001) وتم استخدامه في العديد من الدراسات (2007; Tang, & Tsaur, 2016; Ghlichlee & Bayat, 2021) ويشمل هذا المقياس 14 عبارة تقع في البند ثالثاً بقائمة الاستقصاء موزعة على ثلاثة أبعاد (بُعد الولاء: العبارات من 1- 5، بُعد أسلوب تقديم الخدمة: العبارات من 6- 10، وُبعد المشاركة: العبارات من 11-14).

### 3/6 تصميم واختبار أداة الدراسة، وطريقة تجميع البيانات:

تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن بنود مقياس الدراسة لجمع البيانات الأولية لاختبار فروض الدراسة، وقبل جمع البيانات بشكل نهائي، تمت مراجعتها مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال لتحديد صلاحية المحتوى، ثم خضعت لمجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحديد ثبات واعتمادية وصلاحية المقاييس المستخدمة، فقد تم توجيه القائمة إلى عينة ميسرة من مجتمع البحث عددها (42) مفردة، وبعد استرداد القوائم الصالحة للتحليل (38) قائمة تم إجراء التحليل العملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وحساب مقاييس الثبات والاعتمادية والصلاحية، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Amos. V.26)، وتظهر نتائج هذه الاختبارات في الشكل رقم (2) على النحو التالي:



شكل رقم (2)

### التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات البحث

**المصدر:** إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (2) أن معاملات تشعب (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0,6)، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس الالتزام بالجودة ويُقاس بالبنود (من X1 إلى X12) على متغيرها الكامن بين (0.65 إلى 0.84)، معاملات تشعب بنود مقياس مناخ الخدمة ويُقاس بالبنود (من X13 إلى X27) على متغيرها الكامن بين (0.60 إلى 0.88)،

ومعاملات تشبع بنود مقياس السلوك الموجه بالعميل ويُقاس بالبنود (من X28 إلى X41) على متغيرها الكامن بين (0.61 إلى 0.89) كما أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج  $CMIN=2158.778$ ,  $DF=754$ ,  $RMSEA=0.045$ ,  $CFI=.946$ ,  $GFI=.899$ ,  $CMIN/DF=2.863$ ، وتُشير جميع هذه المؤشرات الى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler, 1999)

● اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة **Composite Reliability (CR)** باستخدام ثبات ماكدونالد أو ميغا **MacDonald's Omega Reliability** وهو اختبار بديل لاختبار الفا كرومباخ يتحقق الثبات المركب للمقياس اذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0.70)، واختبار الصدق التقاربي **Convergent Validity** من خلال حساب متوسط التباين المستخرج **Average Variance Extracted (AVE)**، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) واختبار الصدق التمايزي **Discriminant Validity** ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL, 2015). ويوضح الجدول رقم (2) تحقق معاملات الثبات والصدق والصلاحية لجميع مقاييس الدراسة.

#### جدول (2)

#### مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
الالتزام بالجودة	0.930	0.684	0.529	تحقق
بُعد التوجه بالعملاء	0.901	0.658	0.605	تحقق
بُعد الدعم الإداري	0.845	0.758	0.530	تحقق
بُعد خصائص بيئة العمل	0.883	0.762	0.653	تحقق
بُعد الولاء	0.862	0.684	0.566	تحقق
بُعد أسلوب تقديم الخدمة	0.928	0.621	0.522	تحقق
تميز المشاركة	0.823	0.585	0.546	تحقق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (Amos. V.26)

## سابعاً نتائج اختبار الفروض:

### 1/7 اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس (CMB) Common Method Bias

نظراً للاعتماد على نفس وحدة المعاينة لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي – تم اختبار التحيز في طريقة القياس، بالاعتماد على اختبار هيرمان للعامل الكامن الواحد (Harman single-factor test)، وذلك بتحليل جميع بنود المقاييس لعامل كامن واحد، وقد بلغت نسبة التباين للعامل الكامن (37,66٪)، ووفقاً لهذا الاختبار يكون هناك تحيز في القياس إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي 50 (Podsakoff, et al, 2003)، لذلك تخلصنا بطريقة القياس في هذه الدراسة من تحيز الطريقة المشتركة للقياس؛ وقد تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول رقم (3) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

#### جدول (3)

##### المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

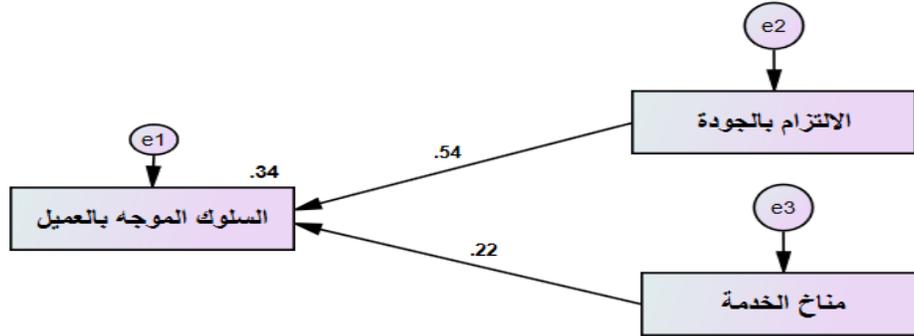
الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
0.72216	3.9215	246	الالتزام بالجودة
0.78188	3.8569	246	مناخ الخدمة
0.75700	3.7820	246	السلوك الموجه بالعميل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- يلاحظ من الجدول رقم (3) تقارب معظم المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث والتي تراوحت بين (3.782 إلى 3.925) وفقاً لفترات — مدي — مقياس ليكرت الخماسي (4.2-5 4.19-3.40 3.39-2.6 2.59-1.8 1.79-1) ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة لكل من الالتزام بالجودة، مناخ الخدمة، والسلوك الموجه بالعميل.

### 2/7 نتائج اختبار الفرض الأول والثاني:

يسعى الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار صحة الفرض الأول، والثاني من خلال الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد، ويوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (4) نتائج هذا التحليل وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (3)

نموذج تحليل العلاقات لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول (4)

معلومات المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات النموذج ومعنويتها

معنوية (P)	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	معلمة المسار (B)	مسار العلاقة
***	10.506	0.048	0.536	الالتزام بالجودة ---> السلوك الموجه بالعميل
***	4.535	0.049	0.222	مناخ الخدمة ---> السلوك الموجه بالعميل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج ببرنامج (Amos.V.26).

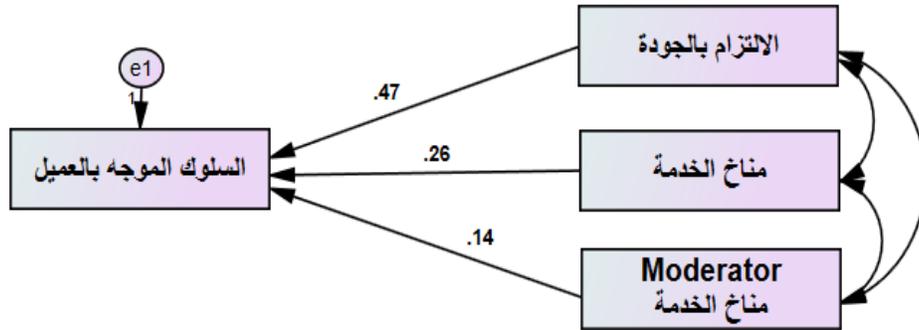
\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)

- تشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (5) والجدول رقم (4) إلى وجود تأثير إيجابي للالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل حيث بلغت معلمة المسار  $S. (\beta = 0.536)$  ( $E = 0.048$ ;  $P ****$ ) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند درجة ثقة 95% وهذا يعني أن زيادة إدراك العاملين للالتزام بالجودة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة إدراك العاملين للسلوك الموجه بالعميل بمقدار 0.535 وتؤيد هذه النتيجة صحة الفرض الأول للبحث.
- كما تشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (5) والجدول رقم (4) إلى وجود تأثير إيجابي لمناخ الخدمة على السلوك الموجه بالعميل حيث بلغت معلمة المسار  $S. (\beta = 0.222)$  ( $E = 0.049$ ;  $P ****$ ) وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند درجة ثقة 95% وهذا يعني أن زيادة إدراك العاملين لمناخ الخدمة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة إدراك العاملين للسلوك الموجه بالعميل بمقدار 0.222 انحراف معياري وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني للبحث.

### 3/7 نتائج اختبار الفرض الثالث (الدور المعدل لمناخ الخدمة)

لاختبار صحة الفرض الثالث، وتحليل الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل؛ استخدم الباحث الأداة التي طورها (Andrew F. Hayes, 2013) والمعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Marco) وهي أداة تمكن من استخدام حزمة (SPSS) لإجراء "نمذجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير بالإضافة إلى استخدام نموذج AMOS، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات هذه الدراسة:

**1/3/7 اختبار صحة الفرض الثالث** الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، حيث يوضح الشكل رقم (6) والجداول أرقام (5-6) نتائج هذا الاختبار:



شكل رقم (4)

العلاقات التفاعلية لمتغيرات الدراسة

**المصدر:** مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (Amos. 26)

جدول (5)

نموذج المسار اللوجيستي لتأثير الالتزام بالجودة، مناخ الخدمة على السلوك الموجه بالعميل

R <sup>2</sup> -Change	R <sup>2</sup>	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
0.4094	0.4094	0.000	8.698	0.054	0.474	الالتزام بالجودة
		0.000	4.700	0.056	0.264	مناخ الخدمة
0.155		0.010	2.589	0.054	0.134	التفاعل (تقاطع) الالتزام بالجودة مع مناخ الخدمة

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss

**جدول (6)**

**التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل**

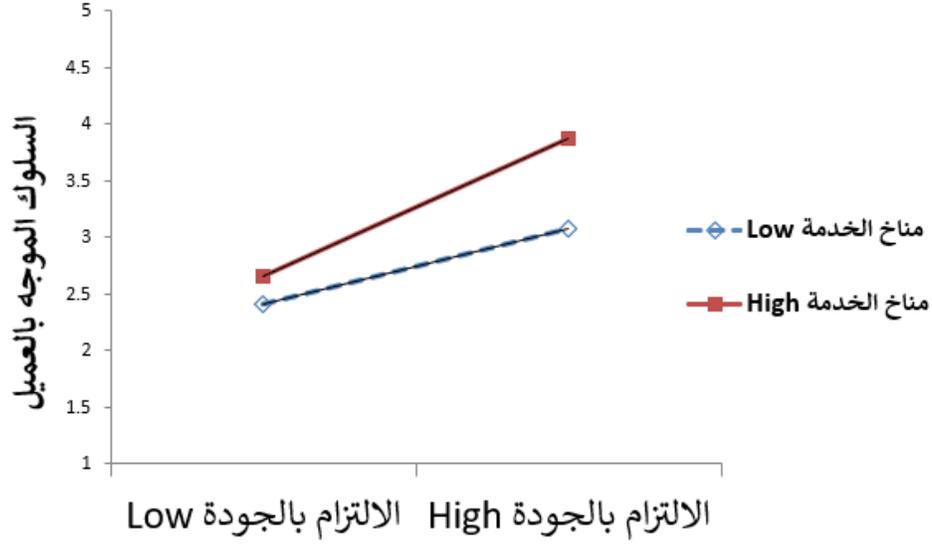
القيم التنبؤية لمناخ الخدمة	تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية
0.7686-	0.3628	0.0772	4.6972	0.0000
المتوسط	0.4707	0.0544	8.6464	0.0000
0.7686	0.5787	0.05090	9.8028	0.0000

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي

- **توضح بيانات الشكل رقم (4) والجداول رقم (5,6) وجود تأثير ايجابي معنوي للالتزام بالجودة، وتأثير ايجابي لمناخ الخدمة على السلوك الموجه بالعميل، ولكن ما يهنا هو التفاعل بين الالتزام بالجودة ومناخ الخدمة، وتأثير هذا التفاعل، وتشير بيانات الجدول إلى وجود تأثير ايجابي للتفاعل بينهما على السلوك الموجه بالعميل قيمته (0.134)، وهو تأثير معنوي ايجابي ( $\beta = 0.134; t = 2.589; p < 0.05$ )، وأن وجود مناخ الخدمة يُعدل من علاقة الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، حيث كانت قيمة ( $R^2$  Change) قيمة معنوية وموجبة. ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل، تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل على التابع، وذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل كما هي موضحة بجدول (6)، وتشير بياناته إلى: أنه عند درجة المتوسط لمناخ الخدمة، كان تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل ( $\beta = 0.4707; t = 8.6464; p < 0.05$ )، وبزيادة درجة واحدة انحراف معياري، عند (0.7686) لمستوى مناخ الخدمة زاد مستوى تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل ( $\beta = 0.5787; t = 9.8028; p < 0.05$ )، وبتخفيض مستوى مناخ الخدمة دراجة واحدة انحراف معياري عن المتوسط، عند أدنى أعلى مستوى لمناخ الخدمة ( - 0.7686 انحراف معياري) انخفض تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل ( $\beta = 0.134; t = 2.589; p < 0.05$ )، وهكذا تؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذه الدراسة.**

وللمزيد من التوضيح لنتائج التنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (الالتزام بالجودة) على المتغير التابع (السلوك الموجه بالعميل) في وجود المتغير المعدل (مناخ الخدمة) يتضح من الشكل رقم (5) أن مناخ الخدمة يعزز ويقوي العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، حيث يعرض المحور الأفقي في الشكل رقم (5) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير الالتزام بالجودة، بينما يعرض المحور الراسي مستويات السلوك الموجه بالعميل. ويظهر تأثير الالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل عند المستويات المرتفعة من مناخ الخدمة بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من مناخ الخدمة بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحدارًا عند المستويات المرتفعة لمناخ الخدمة مقارنة بالمستويات المنخفضة، مما يشير إلى أن مستويات مناخ الخدمة الأعلى لها تأثير

أقوى على العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل. ويوضح هذا أن العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، تكون أقوى عندما يزداد مستوى مناخ الخدمة داخل المنظمة.



شكل رقم (5)

العلاقات التفاعلية لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

### ثامناً: مناقشة النتائج:

تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقات التأثيرية بين ثلاث متغيرات، هي الالتزام بالجودة، السلوك الموجه بالعميل، ومناخ الخدمة؛ وحاولت اختبار الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، واختبرت الدراسة (3) فروض تم اشتقاقها بناء على الدراسات السابقة والأطر النظرية مثل نظرية العلاقات بين السلوك والاتجاهات، ونظرية التبادل الاجتماعي، وتم اختبار الفروض بناءً على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية (246 مفردة) من مقدمي الخدمة بعدد من مراكز الخدمات البريدية في محافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة إلى صحة فروضها الثلاث على النحو الآتي:

- توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بالجودة له تأثير إيجابي مباشر على السلوك الموجه بالعميل ( $\beta = 0.536; p < 0.05$ ) ويتفق ذلك مع دراسات (Lau, et al, 2017; Pahi, et al, 2022; Lombardi, et al, 2019) والتي أكدت أن الالتزام بالجودة يُساعد في تحقيق السلوك الموجه بالعميل. وتتفق هذه النتيجة مع نظرية العلاقات بين السلوك والاتجاهات فالإتجاه يتبعه سلوك فكلما كان هناك التزام من جانب مقدمي الخدمة كلما انعكس ذلك على سلوكياتهم في التعامل مع العملاء.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مناخ الخدمة له تأثير إيجابي ومعنوي على السلوك الموجه بالعميل (Mechinda, P., & Patterson, 2011; Tang & Tsaue, 2016; Qi, et al, 2023) ويتفق ذلك مع دراسات (Mechinda, P., & Patterson, 2011) وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي فحينما يُدرك مقدمي الخدمة أن سلوكياتهم الخدمية موضع تقدير واهتمام من جانب المنظمة يخلق ذلك لديهم شعور نحو مبادلة المنظمة بالمثل يظهر في صورة السلوكيات الموجهة بالعميل.
- كما توصلت الدراسة إلى أن مناخ الخدمة يعمل على زيادة التأثير المباشر الإيجابي للالتزام بالجودة على السلوك الموجه بالعميل، وذلك على اعتبار أن مناخ الخدمة يعكس بيئة العمل التي تدعم وتُكافئ السلوكيات المرتبطة بتحسين خدمة العملاء ويتفق ذلك مع دراسات (Lin, et al, 2021; Shang, et al, 2024)

#### تاسعاً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث اقتراح بعض التوصيات في صورة دليل استرشادي للعاملين بالهيئة القومية للبريد المصري على النحو الآتي:

المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	التوصية
الإدارة العليا متمثلة في رئيس الهيئة ورؤساء القطاعات المختلفة.	في إطار نتائج الدراسة الميدانية والتي أوضحت ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد للالتزام بالجودة توصي الدراسة الحالية بضرورة التأكيد على التزام العاملين بالجودة وذلك من خلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرؤية الخدمية للإدارة وهو ما يعني ضرورة أن يكون هناك التزام ورؤية حقيقية لإدارة البريد تتعلق بجودة الخدمة.</li> <li>• المشاركة الشخصية للإدارة وهو ما يعني توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتقديم الخدمات البريدية بشكل جيد.</li> <li>• تمكين العاملين وهو ما يعني المزيد من الحرية والاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بحل مشاكل العملاء خاصة وأن الخدمات البريدية تتسم بالتفاعل المباشر بين العميل ومقدم الخدمة.</li> </ul> (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية تتراوح من عام إلى ثلاثة أعوام)	التأكيد على التزام العاملين بجودة الخدمة

<p>الإدارة العليا متمثلة في رئيس الهيئة ورؤساء القطاعات المختلفة.</p>	<p>في إطار نتائج الدراسة الميدانية والتي أوضحت ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد لمستوى مناخ الخدمة توصي الدراسة الحالية بضرورة وجود مناخ للخدمة يعكس أبعاد التوجه بالعملاء، والدعم الإداري وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تقدير ومكافأة السلوك الموجه بالعميل من خلال بعض الأنشطة والمسابقات مثل الموظف المثالي " والتي تُرسل رسائل إيجابية واضحة للعاملين بالبريد حول أهمية السلوك الموجه بالعميل.</li> <li>● القيام ببرامج تدريبية للمدراء والعاملين بالهيئة القومية للبريد تُغطي بعض الموضوعات المرتبطة بمناخ الخدمة مثل المسؤولية الاجتماعية، والقواعد والمعايير التي تحكم سلوكيات وتصرفات الأفراد.</li> <li>● العمل على إعادة النظر في سياسات وإجراءات العمل بالهيئة القومية للبريد بما يضمن تطوير الخدمات المقدمة في ضوء المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء، والتأكيد على جودة الخدمة كهدف رئيسي للعاملين.</li> <li>● التهيئة التنظيمية للعاملين الجدد التي تُساعد على فهم القيم والمبادئ الأساسية للبريد والمرتبطة بخدمة العملاء والعمل على تلبية احتياجاتهم.</li> </ul> <p>(يمكن تأسيس مناخ الخدمة خلال فترة زمنية تتراوح من عام إلى عامين)</p>	<p>تأسيس مناخ للخدمة يُسهم في تدعيم السلوك الموجه بالعميل</p>
<p>الإدارة العليا متمثلة في رئيس الهيئة ورؤساء القطاعات المختلفة.</p>	<p>في إطار نتائج الدراسة الميدانية والتي أوضحت ارتفاع مستوى إدراك العاملين بالهيئة القومية للبريد للسلوك الموجه بالعميل توصي الدراسة الحالية بضرورة تدعيم سلوكيات التوجه بالعميل وذلك من خلال:</p>	<p>الاهتمام بالسلوك الموجه بالعميل</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• تشجيع إدارة البريد العاملين على تقديم أفكار وحلول إبداعية لمشاكل العملاء.</li><li>• مشاركة الإدارة للعاملين في الأفكار المرتبطة بتحسين خدمة العملاء وتحسين جودة الخدمة.</li><li>• التعامل مع العملاء بشكل مهذب، وتقديم الإرشادات اللازمة لخدمة العملاء.</li><li>• الحرص على حل مشاكل العملاء وبذل أقصى جهد لتلبية متطلبات واحتياجات العملاء.</li></ul> <p>(يمكن تنفيذ هذه الإجراءات خلال عام)</p>	
--	---	--

### عاشراً آفاق لبحوث ودراسات مستقبلية:

- 1- تناولت الدراسة الحالية الدور المعدل لمناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل، ومن الممكن أن يتم دراسة متغيرات معدلة أخرى مثل مناخ العدالة، الكفاءة الذاتية للعاملين، ومشاركة المعرفة.
- 2- تناولت الدراسة الحالية الالتزام بالجودة كمتغير مستقل ومن الممكن أن يتم تناول متغيرات مستقلة أخرى مثل سمات الشخصية، توافق الفرد مع المنظمة، ونمط القيادة.
- 3- تناولت الدراسة الحالية السلوك الموجه بالعميل كمتغير تابع، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى مثل الميزة التنافسية المستمرة، والأداء التنظيمي.
- 4- تناولت الدراسة الحالية الالتزام بالجودة كمتغير مستقل، ومناخ الخدمة كمتغير معدل، ومن الممكن تناول مناخ الخدمة كمتغير مستقل، والالتزام بالجودة كمتغير وسيط مع نفس المتغير التابع وهو السلوك الموجه بالعميل.
- 5- تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع البريد وهو من القطاعات الخدمية الهادفة للربح، ومن الممكن أن يتم دراسة نفس المتغيرات في قطاعات خدمية أخرى غير هادفة للربح مثل الصحة، والتعليم.

## حادي عشر – مراجع البحث

### أولاً المراجع باللغة العربية:

سليم، عبد الرحمن ناجي محمد، عبد الوهاب، محمد أبو القمصان، والطبلاوي، أسامه السيد أحمد. (2022) دور مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية باليمن). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 8 (14) 1120-1160.

عبد المجيد، وليد محمد صديق، علام، وليد كامل محمددين كامل. (2023). تأثير مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع الطبي بأسوان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 14 (4) 1-63.

محمود، إيمان محمود شاذلي. (2023). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء: دراسة تطبيقية بالبريد المصري. المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 3 (3) 50-72.

### ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics, organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10 (1) pp. 74-92.

Ahu, S., Menguc, B., Fisher, M. and Haddad, A. (2011). The contingency effect of service employee personalities on service climate: getting employee perceptions aligned can reduce personality effects. *Journal of Service Research*, 14 (4) pp. 426-442.

Al Samman, A.M., Mohammed, A.T.I., (2021). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (4) pp. 847-872.

Anaza, N.A. & Rutherford, B. (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23 (5) pp. 616-639.

Arfat, A. (2018). The relationship between job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions A reciprocation perspective. *journal of Work-Applied Management*, 10 (1) pp. 74-92

Aslam, W., Farhat, K., Arif, I. & Goi, C.L. (2022). What matters most in achieving customer satisfaction in banking? A study from the perspective of employee characteristics. *The TQM Journal*, 34 (4) pp. 627-650.

Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M.A., & Quratulain, S. (2022). Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: the roles of employee happiness and service climate. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (2) pp. 540-557.

Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2019). Distributed Leadership as a Path to Organizational Commitment: The Case of a Lebanese School. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610–624.

Bettencourt, L.A., Kevin P. G & Matthew L. Meuter. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1) 29-41.

Bodjrenou, K.M.X., Bomboma, K., (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 276-289.

Brach, S., Walsh, G., Hennig-Thurau, T. and Groth, M. (2015). A dyadic model of customer orientation: mediation and moderation effects. *British Journal of Management*, 26 (2) pp. 292-309.

Carrasco, H., Martínez-Tur, V., Peiró, G.M & Moliner, C., (2012). Validation of a Measure of Service Climate in Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (2) pp69-80.

Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer Orientation Structure for Internet-Based Business-to-Business Platform Firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1-23.

Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance? *International Journal of Hospitality Management*. 89:102544.

Cheung, M.F.Y., & To, W.M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, (20) 3, 259-272.

Choi, S., Jeong, K.S., & Park, S.R. (2024). ESG activity recognition enhances organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behavior among insurance call center staff. *Heliyon*, 10 (11) 1-11.

Chu, Z.Q., Wang, Q. and Lado, A.A. (2016). Customer orientation, relationship quality, and performance: the third-party logistics provider's perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 27 (3) pp. 738-754.

Dimitriades, Z.S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29 (5) pp. 469-491.

Ellinger, A. E., Musgrove, C. C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B. E., & Wang, Y.-L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124-1133.

Gazzoli, G., Hancer, M. and Kim, B. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24 (4) pp. 382-400.

Ghlichlee, B., Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44 (2) pp. 290-317.

Guenzi, P., De Luca, L.M. and Troilo, G. (2011). Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31 (3) pp. 269-285.

Guerra, E. and Sepúlveda, C.J. (2014). Are committed employees more service oriented??. *Global Business and Organizational Excellence*, 33 (3) pp. 23-36.

Harsono, S., Widyantoro, H., Prawitowati, T., & Rachmat., B. (2021). Service oriented organizational citizenship behavior, service quality and customer citizenship behavior: comparison of implementation and evaluation from the perspective of bank customers. *Market-Tržište*, 33, (1) pp. 75-92

- He, Y., Li, W. & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5) pp. 592-607.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment. HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 81, 73–82.
- Hoang, H. T., Ho, N. T. T., & Nguyen, N. (2022). The influence of leadership commitment to service quality on hotel employees' brand citizenship behavior: a mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 31, 369–395.
- Hoang, H. T., Rao Hill, S., Lu, V. N., & Freeman, S. (2018). Drivers of service climate: An emerging market perspective. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 476–492.
- Hoang, T., Rao S., Freeman, S., Lu, N., & Imrie, B. (2017). Developing service climate in local vs. foreign firms in smaller Asian emerging markets: a resource-based and social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 627-656.
- Hsu, C.P., Chang, C.W., Huang, H.C., & Chiang, C.Y., (2011). The relationships among social capital, organizational commitment and customer-oriented prosocial behavior of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 1383–1392.
- Jackson, P.R., (2004). Employee commitment to quality conceptualization and measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 21 (7) pp. 714-730.
- Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 30-48.

Joung, H.-W., Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J.J. & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7) pp. 1618-1640.

Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2017). Service Climate as a Moderator of the Effects of Customer-to-Customer Interactions on Customer Support and Service Quality. *Journal of Service Research*, 20(4), 426-440.

Kang, J.H., Matusik, J.G., Kim, T.Y., & Phillips, M., (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31, 628-648.

Kao, R. H. (2017). Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy. *Personnel Review*, 46(4), 718–739.

Kasemsap, K. (2017). Mastering customer service, customer experience, and customer orientation in the hospitality and tourism industry”, In *Handbook of Research on Holistic Optimization Techniques in the Hospitality, Tourism, and Travel Industry*, IGI Global, 115-140.

Kaur, R. & Randhawa, G. (2019). Supervisory Support and Job Involvement: An Exploratory Study of Government School Teachers in Amritsar. *Journal of Organization and Human behavior*, 8, (1) pp. 10-15.

Khan, N.U., Qureshi, M.I., Rasli, A.M.D. & Ahmed, A. (2015). The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidence from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial*, 5, 276-282.

Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance the mediating roles of organizational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48 (7) pp. 1716-1733.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment. *the International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044.

Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., & Gouniotti, S. (2023). The effects of transformational leadership and HRM practices on employee outcomes and productivity in the Greek hospitality industry during COVID-19. *Employee Relations*, 45 (3) pp. 653-676.

Kuo-Chien, C. (2016). Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, Pp116-128.

Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. Y. T., Lien, B. Y.-H., Hsu, Y.-C., & Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, pp20–26.

Lee Ping, H., Norulkamar, U., & Ahmad, U., (2015). A Conceptual Analysis of Nurses' Customer-Oriented Behavior, Job Satisfaction and Affective Commitment in Malaysia. *International Journal of Caring Sciences*, 8 (3)

Lin, J.S.J., & Lin, S.C. (2011). The moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5 (2), pp. 582-595.

Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1–10.

Lo YC., Lu C., Chang YP., & Wu SF. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2) pp 1-13.

Lombardi, S., Sasseti, S., & Cavaliere, V. (2019). Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4293–4312.

MacCormick, J.S. & Parker, S.K., (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human Relations*, 63 pp1771–1806.

Mechinda, P., & Patterson, P.G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, 25 (2) pp. 101-113 .

Neneh, B.N. (2018). Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9 (2) pp. 178-196.

Noor, N.A.M., Kasim, A., Scarlat, C. & Muhamad, A. (2012). The role of individual differences in promoting front liners to become customer-oriented: a case of the hotel industry in Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 13 (1) pp. 61-79.

Oentoro, W., & Popaitoon, P. (2017). The role of conscientiousness on commitment to service quality and service recovery performance. *Int. J. Crime. Law Soc. Issue*. 4

Pahi, M. H., & Ab Hamid, K., (2015). How Leadership Styles Influence Commitment to Service Quality (CSQ): A Case Study of Hospitals of Sindh Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S2), 282-296.

Pahi, M. H., Ab Hamid, K., & Khalid, N. (2016). Save Talent of Banking Sector of Pakistan: Mediating Job Satisfaction between Job Stress and Employee Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(3).

Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and commitment to service quality in Pakistani hospitals: the contingent role of role clarity. *SAGE Open* 10, 1–14.

Pahi, M.H., Ab. Hamid, K., & Moin. N., (2017). Review Paper on the Commitment to Service Quality and Relationship with other Constructs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11) 765-775.

Pahi, M.H., Abdul-Majid, A-H., Fahd S., Gilal, A.R., Talpur B.A, Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. *Frontier in Psychology*, 13, 1-12.

Ping, L.L., Norulkamar, U., (2015). A Conceptual Analysis of Nurses' Customer-Oriented Behavior, Job Satisfaction and Affective Commitment in Malaysia. *International Journal of Caring Sciences*, 8(3) pp774-782.

Po-Hsuan Wu & Jui-Fan Liao. (2016). Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry. *Journal of Applied Sciences*, 16, 18-24.

Pousa, C., Hardie, T. & Zhang, X. (2018). Promoting frontline employee customer orientation in China: a replication and a comparison. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (5) pp. 849-867.

Qi, J.M., Peng, Y., Lowman, G.H., & He, X. (2023). The impact of service climate on gratitude in driving customer outcomes. *Journal of Services Marketing*, 37 (1) pp. 78-95.

Rathi, N.S., Saeed, M.A.H., (2022). Determinants of organizational commitment: the case of National Dairy and Food Industry in Yemen. *International Journal in Management and Social Science*, 10(9) 59-81.

Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J., (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees the mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6) pp. 2097-2116.

Rubel, M.R.B., Rimi, N.N., Yusoff, W.M., & Kee, D.H.M., (2018) High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, (30) 4, 316-329.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388

Schweper, C. H. Jr., Dimitriou, C. K., & McClure, T. (2019). Reducing service sabotage and improving employee commitment to service quality. *Journal of Services Marketing*, 33, 615–625.

Seyed, J.S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghamiri, S.A. (2012) How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: The case of Iranian GAS company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, (29) 5, 512-530.

Shang, K.C., Kuo, S.Y., Hsu, S.W., Lai, P.L., & Ye, K.D., (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management* 52, 1-12.

Sigit Parawansa, D.A. (2018). Effect of commitment and customers' satisfaction on the relationship between service quality and customer retention in rural banks in Makassar, Indonesia. *Journal of Management Development*, (37) 1, 53-64.

Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885–895.

Tang, Y.-Y., & Tsaur, S.-H. (2016) Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (10) pp. 2331-2349.

Ta-Wei Tang., & Ya-Yun Tang. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*. 31(3) Pp 885-895.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A. and Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: the role of salesperson customer orientation and value-based selling, *Industrial Marketing Management*, 45 (1) pp. 12-21.

Tripathy, M., (2018). Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 5 (3) Pp 1-7.

Tseng, L.M. (2019). How customer orientation leads to customer satisfaction: mediating mechanisms of service workers' etiquettes and creativity. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (1) pp. 210-225.

Tuan, L. T., & Ngan, V. T. (2021). Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(May), Article 102421.

Voet, J.V.D., Kuipers, B.S. & Groeneveld, S. (2017) Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context. *Public Management Review*, 18, 842-865.

Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.

Wang, Q., Zhao, X. & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: a comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171 (2) pp. 221-230.

Wang, Z., & Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39 (4) pp. 523-540.

Wen-Jung Chen. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (29) 24-32.

Ye, Y., Lyu, Y. and He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (3) pp. 1330-1347

Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 28(1), 35-46.

Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J. & Bartholomew, D.E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76 (3) pp. 21-40.

Zang, D., Liu, C., & Jiao, Y., (2021) Abusive Supervision, Affective Commitment, Customer Orientation, and Proactive Customer Service Performance: Evidence from Hotel Employees in China. *Frontiers in Psychology*. 12

Zhou, L. (2016). Abusive supervision and work performance: The moderating role of abusive supervision variability. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(7), 1089–1098.

Zopiatis, A., Constanti, P. and Theocharous, A.L. (2014) Job Involvement, Commitment, Satisfaction and turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

## ثاني عشر — ملحق (1)

### قائمة استقصاء

الأستاذة الفاضلة/

الأستاذ الفاضل/

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول " دور مناخ الخدمة في العلاقة بين الالتزام بالجودة والسلوك الموجه بالعميل: دراسة ميدانية بالهيئة القومية للبريد — محافظة بني سويف "، وقد تم اختيار سيادتكم ضمن مفردات عينة الدراسة لذا نأمل منكم التعاون حيث إن تعاونكم هو أساس نجاح الدراسة علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تُعبر عن وجهة نظركم بدقة، ونود أن نؤكد لسيادتكم أن الإجابات التي تُقدمونها لا تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم مقدماً حسن تعاونكم،

الباحث

أولاً: تصف العبارات التالية مدى التزام مقدمي الخدمة بالجودة

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)	العبارة
					1- يُسعدني معرفة أن عملي يُسهم في جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
					2- أحد مصادر الرضا الوظيفي لدي هو تقديم خدمات عالية الجودة.
					3- من المهم بالنسبة لي أن يستمر تأكيد إدارة البريد على الجودة.
					4- أسعى باستمرار لاتخاذ إجراءات تُسهم في جودة الخدمات المقدمة.
					5- تأتي جودة الخدمة في المقام الأول بغض النظر عن عملية التقييم.
					6- أبذل قصارى جهدي في تقديم خدمات عالية الجودة بغض النظر عن نظم المكافأة.
					7- لدى الاستعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف الجودة.
					8- تُعد جودة الخدمات الهدف الأكثر أهمية لتحقيقه.
					9- أعتقد أن جودة الخدمة المقدمة هي أهم شيء في عملي.
					10- أتحمّل المسؤولية الشخصية عن جودة الخدمات المقدمة.
					11- يقوم كل زميل بدور مهم لتحسين جودة الخدمات.
					12- أتحمّل مسؤولية مشتركة مع إدارة البريد لتحسين جودة الخدمات.

ثانياً: تصف العبارات التالية مناخ الخدمة

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					(أ) التوجه بالعملاء:
					1- تتضمن سياسة البريد قواعد بيانات واضحة حول احتياجات العملاء.

				2- يتم التأكيد على جودة الخدمة كهدف رئيسي للمحافظة على العملاء.
				3- تعمل إدارة البريد على تطوير الخدمات المقدمة في ضوء المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء.
				4- تحرص إدارة البريد على مشاركة العملاء المعلومات المرتبطة بالتغيرات التي قد تؤثر عليهم.
				5- تطلب إدارة البريد من العملاء إجراء تقييمات لجودة الخدمات المقدمة.
				6- تستجيب إدارة البريد لمقترحات وآراء العملاء بشكل سريع.
				(ب) الدعم الإداري:
				7- يُقدم الدعم الكافي للعاملين حينما يُقدمون أفكار جديدة تتعلق بتحسين خدمة العملاء.
				8- يتم تشجيع العاملين لتقديم خدمات عالية الجودة.
				9- تُساعد الإدارة العاملين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
				10- تلتزم الإدارة بشكل كبير بتحسين جودة العمل.
				11- تحرص الإدارة على وجود قنوات اتصال واضحة بين العاملين في مختلف المستويات.
				(ج) خصائص بيئة العمل:
				12- يُقدم الدعم الكافي من زملاء العمل لتقديم الخدمات بشكل جيد.
				13- تُقدم إدارة البريد المكافأة والتقدير المناسب للعاملين عند تقديم الخدمات بشكل جيد.
				14- توفر إدارة البريد الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.
				15- يمكن الحصول على المعلومات المرتبطة بأداء العمل بسهولة.

**ثالثاً: تصف العبارات التالية السلوكيات (التصرفات) الموجهة بخدمة العميل**

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					(أ) الولاء:
					1- يقوم العاملون بالترويج لخدمات البريد.
					2- يحرص العاملون على حل مشاكل الخدمة التي تواجه العملاء.
					3- يحرص العاملون على تشجيع الأصدقاء والأقارب على التعامل مع البريد.
					4- يبذل العاملون قصارى جهدهم لتلبية متطلبات واحتياجات العملاء.
					5- يقوم العاملون بتمثيل البريد بشكل إيجابي أمام الآخرين.
					(ب) أسلوب تقديم الخدمة:
					6- يُطبق العاملون إرشادات خدمة العملاء بعناية فائقة.
					7- يتعامل العاملون مع العملاء بشكل مهذب ومحترم.
					8- يمكن حل مشاكل العملاء وتنفيذ متطلباتهم في الوقت المناسب.
					9- يُقدم العاملون الخدمات البريدية بنسبة أخطاء قليلة وغير متكررة.
					10- يشعر العاملون بالإيجابية في التعامل والرد على استفسارات العملاء.
					(ج) المشاركة:
					11- يُقدم العاملون حلول إبداعية لحل مشاكل العملاء.

					12- يُقدم العاملون اقتراحات بناءة لتحسين الخدمة.
					13- يُشجع الزملاء بعضهم البعض على تقديم اقتراحات لتحسين الخدمة.
					14- يُشارك العاملون بالعديد من الأفكار للترويج والتواصل مع العملاء.