



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس 2023

أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة

"دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مصر"

**The Effect of Customer-Oriented Organizational Citizenship**

**Behaviors on Benefits Perceived Value**

**"Applied on Telecom companies in Egypt"**

ا. م. د سهير ثابت أحمد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة (بنات) جامعة الأزهر - القاهرة

د. إيمان احمد نبيل عبد الهادي

المدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة (بنات) جامعة الأزهر - القاهرة

دعاء عبد الحميد حسيني عبد الحميد

باحث ماجستير - كلية التجارة (بنات) جامعة الأزهر - القاهرة

## المستخلص:

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل تعمل على تعزيز اجراءات تقديم الخدمة الأكثر فعالية، وتوفر خدمة ذات جودة أفضل، وتبني تفاعلاً مع العملاء أكثر متعة، وتقدم أفكاراً أكثر ابتكاراً لتحسين الخدمات وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء، لذلك هدفت الدراسة الحالية الي دراسة أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الاضافي لخدمة العملاء) على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات التي تقدم خدمة الانترنت في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتوجيه قائمة استقصاء الى عينة من العاملين حجمها ٤٦٠ مفردة وعينة من العملاء حجمها ٤٦٠ مفردة لعدد ٤ شركات اتصالات وهي شركة فودافون، اورنج، اتصالات مصر، المصرية للاتصالات) وتوصلت الدراسة الي توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الشركات المقدمة لخدمة الانترنت محل الدراسة مع وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الدور الاضافي لخدمة العملاء) على بعد الفوائد المدركة بما يفيد ان الدور الإضافي لخدمة العملاء يقوم به العاملين فقط عندما يقل ادراك العملاء بالفوائد المدركة ويقوم بالشكوى او الاعتراض.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، الدور الإضافي لخدمة العملاء الفوائد المدركة، شركات الاتصالات.

**Abstract:**

Customer-oriented organizational citizenship behaviors promote more effective service delivery procedures, provide better quality service, build more enjoyable interaction with customers, and provide more innovative ideas to improve services and achieve a higher level of customer satisfaction. Therefore, the current study aimed to study the impact of the dimensions of customer-oriented organizational citizenship behaviors (loyalty, participation, service delivery, and extra role customer service) on the perceived benefits of the provided services, using a sample of 460 employee and 460 customers of telecom companies that provide internet service in Egypt, which are We, Vodafone, Etisalat and Orange. The study concluded that the dimensions of customer-oriented organizational citizenship behaviors are available in the Internet service providers under study, and there is a significant negative effect of the dimensions of customer-oriented organizational citizenship behaviors (extra role customer service) on the perceived benefits dimension indicating that employees do extra role customer service when customers face problem and complain of low accrued benefits.

**key words:** Customer-oriented organizational citizenship behaviors, extra role customer service, Perceived benefits, Telecom companies.

## ١-مقدمة:

أصبح قطاع الخدمات اليوم المحدد الرئيسي لمستوى تقدم الدول وتطور اقتصادياتها. حيث يعد قطاع الخدمات أكبر القطاعات المساهمة في الناتج القومي المحلي على مستوى اقتصاديات الدول المختلفة، فعلى مستوى الاقتصاد الدولي بلغت نسبة مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجال الخدمات (٧٤%) من إجمالي قيمة الدخل العالمي لعام ٢٠٢١م (UNCTAD, 2022, 12).

وعلى مستوى الاقتصاد المصري، طبقاً لدراسة تم إجراؤها على الفترة من (٢٠١١-٢٠١٨) اتضح أن نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت (٥٥.٧%) في عام ٢٠١٧م، وتوضح هذه النسبة الأهمية النسبية لأثر قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصاد المصري بالمقارنة بالقطاعات الانتاجية الأخرى (قطاع الزراعة، وقطاع الصناعة)، بالإضافة الي أهميته في توفير فرص عمل ودعم خفض البطالة، حيث قدم قطاع الخدمات فرص عمل بنسبة (٤٩%) عام ٢٠١٨م، وذلك بالمقارنة بفرص العمل المتاحة بكافة القطاعات الانتاجية بالدولة (فرج، ٢٠٢٠، ٥٢١).

ونتيجة لزيادة أهمية قطاع الخدمات بالنسبة لاقتصاديات كافة الدول، زادت أهمية المنظمات الخدمية، ونتيجة للتطورات السريعة والجذرية التي شهدتها تلك المنظمات في الآونة الأخيرة في ظل التطور التكنولوجي وتشبع السوق وزيادة حدة المنافسة، مما ساهم في زيادة الضغوط على تلك المنظمات وقلل من قدرتها على جذب عملاء جدد؛ وحتى يكون لديها القدرة على الحفاظ على حصتها السوقية والاستمرار في ظل هذه البيئة التنافسية، باتت في حاجة ماسة الي البحث عن مفاهيم تسويقية حديثة تساعد على ادارة العلاقات مع العملاء الحاليين لتحقيق رضاهم، وكسب ولائهم، والحفاظ عليهم، وتوطيد علاقات قوية معهم حتى تضمن استمرار تعاملهم معها لأطول فترة ممكنة.

وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل لما لها من دور هام في نجاح المنظمات وتطويرها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل (Pantikidou, 2019, 32). حيث تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل أحد أهم العناصر الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر لأنها تعزز الأداء والفعالية التنظيمية بالمنظمات (Gnanarajan et al., 2020, 98).

فهي لا تعمل فقط على تحسين جودة الخدمة، ولكن أيضاً تعمل على تحقيق رضا العملاء، مما يؤدي بدوره في النهاية الي الاحتفاظ بهم حيث تحسن اجراءات تقديم الخدمة، وتساعد في توفير خدمات ذات جودة أفضل، وبناء علاقات تفاعلية ممتعة مع العملاء، وتشجيع العاملين على تقديم أفكاراً أكثر ابتكاراً بهدف تحسين وتعزيز الخدمات وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء (Nasurdin et al., 2015, 347). وبناءً على ذلك، حازت سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على اهتمام منظمات الخدمات اليوم (Pantikidou, 2019, 32).

لقد أدركت معظم المنظمات في السنوات الأخيرة أن نجاحها بات مرهون بالعميل، حيث أصبح رضا العملاء هو الهدف الأساسي الذي أدركته وتوسعى لتحقيقه. وللوصول لهذا الهدف كان لابد من تعزيز الفوائد التي يدركها العميل، حيث يعد الرضا أحد مقاييس نجاح أي منظمة، ويعد تحقيقه أهم هدف من أهداف المنظمات اليوم، حيث أن الاحتفاظ بالعميل سيكلفها أقل بكثير مما سيكلفها لجذب عملاء جدد (حسن، ٢٠٢٢، ١٤٥).

ولذا، برز مفهوم القيمة المدركة للخدمات المقدمة في الآونة الأخيرة، ونال اهتمام العديد من الباحثين كونه يجسد الفكر التسويقي الحديث ويعد عنصر جوهري للاستراتيجية التنافسية، ويبني هذا المفهوم على مدخل المنفعة حيث أن العميل يشعر برضاه التام عن الخدمة اذا أدرك أنه يحصل على منافع أكثر مما يقدمه من تضحيات، وهذا يعني أن القيمة المدركة ترتفع عندما يشعر العميل بأن ما يحصل عليه من منافع أعظم مما قدم من تضحيات سواء

كانت نقدية أو غير نقدية. لذا، تعد الفوائد المدركة أحد أهم العناصر التي تهتم بها العملاء الآن (غريب، ٢٠٢٠، ٧٢٣).

ومع تفشي وباء فيروس كورونا عالمياً الذي أجبر الأفراد على المكوث في منازلهم، لعبت خدمات الإنترنت دور حيوي في دعم الأسر والشركات والأفراد، وعليه يتوقع العملاء خدمات كافية لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهذا يشكل تحدياً كبيراً لشركات الاتصالات، وذلك لتستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة (Abd-Elrahman & Kamal, 2020, 2).

لذلك يحاول هذا البحث معاونة شركات الإنترنت محل الدراسة في مواجهة ما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ظهور متطلبات متعددة ومختلفة وأكثر تطلعا للعملاء، ومساعدة هذه الشركات على تحقيق تلك المتطلبات بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال تشجيع العاملين بها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، والتأكيد على الدور المهم الذي تؤديه تلك السلوكيات في تحقيق رضا وولاء العملاء، وتغيير رأى العملاء نحو شركات الخدمات عامة والشركات محل الدراسة خاصة، وما يمكن أن تساهم به هذه السلوكيات في زيادة ادراك العملاء للفوائد المقدمة لهم. مما يؤدي الي المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وزيادة مستوى الربحية، وبناء ميزة تنافسية لهذه الشركات على الأجل الطويل.

## ٢-مراجعة الدراسات السابقة:

اقتضى تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة للخدمات المقدمة، وستعرض الدراسات السابقة من الأحدث الي الأقدم مع تصنيفها الي مجموعتين أساسية وذلك على النحو التالي:

أولاً. الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.

ثانياً. الدراسات السابقة التي تناولت الفوائد المدركة للخدمات المقدمة.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

١-دراسة **Arshad et al. (٢٠٢١)** وتهدف الي دراسة التأثير غير المباشر لقلق العاملين على السلوك البيئي الأخضر ورضا العاملين مع التأثير الوسيط للسلوك الطوعي الموجه للعميل والالتزام التنظيمي. وكان من أهم النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل يؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، والسلوك البيئي الأخضر، ولكن لا يؤثر على رضا العاملين، ويوجد تأثير ايجابي غير مباشر لقلق العاملين البيئي على كل من رضا العاملين والسلوك البيئي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والالتزام التنظيمي.

٢-دراسة **Tariq et al. (٢٠٢١)** وتهدف الي معرفة تأثير تبادل القائد- العضو على سلوك المواطنة الموجهة للعملاء مع تأثير الدور الوسيط للتضمين الوظيفي، ومعرفة أيضاً تأثير أخلاقيات العمل الاسلامية على كل من تبادل القائد- العضو والتضمين الوظيفي، وتتمثل أهم النتائج في وجود علاقة ايجابية بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة الموجهة بالعميل، ويعد التضمين الوظيفي متغير وسيط يقوي العلاقة بينهما، كما أن أخلاقيات العمل الاسلامية تؤثر ايجابياً على سلوكيات المواطنة الموجهة بالعميل، ويساعد تبادل القائد- العضو على التنبؤ بمواقف وسلوكيات العاملين.

٣-دراسة مرسى (٢٠٢٠) وتهدف الي التعرف على الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه التعديل الوظيفي في العلاقتين بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوكيات الخدمية الإبتكارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وتشير النتائج الي وجود علاقة ارتباط إيجابية



معنوية بين التعديل الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، ويتوسط التعديل الوظيفي العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، مما يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لفرص الاستقلال الوظيفي المتاحة لهم، تحفزوا على الانخراط في التعديل الوظيفي؛ ومن ثم دفعهم الي الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

٤- دراسة **Pantikidou (٢٠١٩)** وتهدف الي معرفة كيفية تطوير العلاقات في قطاع المستحضرات الصيدلانية وتحديد هل هناك علاقة بين جودة الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، والتزام العملاء ورضا العملاء، وتوصلت الدراسة الي أهمية العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، حيث أن شعور العميل بالرضا هو نتيجة لعملية المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات، وأهمية العلاقة بين جودة الخدمة والتزام العميل، فكما أن تحسين الخدمة يؤدي الي شعور العميل بالرضا، يؤدي أيضاً الي الشعور بالالتزام والرغبة في البقاء، ووجود ارتباط ثنائي الاتجاه بين كل من مقدم الخدمة والعميل، وزيادة الاعلان الإيجابي، وتسامح العميل على وجود نقص في تقديم الخدمة، كما ان المنظمات التي لديها سلوكيات مواطنة تنظيمية موجهة بالعميل مقارنة بالمنظمات التي ليس لها هذا التوجه من المرجح أن ترضي عملائها وتحقق أهدافها طويلة الأجل.

٥- دراسة **Puswiartika et al. (2019)** وتهدف الي وصف سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على العاملين بخدمة السكك الحديدية في أندونيسيا، وأهم النتائج تؤكد ان المشاركين في الدراسة يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية بشكل عالٍ، والبعد المهيمن لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل الذي يظهره العاملين هو الإمتثال التنظيمي، يليه الروح الرياضية، سلوك التعاون، تطوير الذات، السلوك الحضاري، المبادرة الفردية، والولاء التنظيمي.

٦-دراسة Purcell (2019) وتهدف الي معرفة تأثيرات الهوية التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة للعاملين في الخطوط الأمامية في المنظمات الخدمية، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن مطالبات الهوية التنظيمية للموقع أثرت على خصائص سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والتي تتوافق مع كل من المشاركة والولاء وأسلوب تقديم الخدمة.

٧- دراسة Garba et al. (٢٠١٨) وتهدف الي دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القيادة الأخلاقية أثرت بشكل ايجابي على سلوكيات المواطنة من خلال شعور العاملين بالالتزام، حيث أكدت النتائج ان العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة أكثر تعقيداً، وتتغير صناعة الضيافة بسرعة وتزداد المنافسة، ومن هنا تأتي الحاجة الي العاملين الذين يتجاوزون الوصف الوظيفي واطهار سلوكيات المواطنة تجاه العملاء.

٨- دراسة Li et al. (٢٠١٧) وتهدف الي مساعدة المنظمات على فهم العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الأحداث العاطفية، واستخدمت الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متطلبات الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن متطلبات الوظيفة له تأثير ايجابي على الاحتراق الوظيفي، كما توجد علاقة عكسية ذات اتجاهين بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والاحتراق الوظيفي بمعنى أن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وانخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل يرفع الاحتراق الوظيفي، وكان للاحتراق الوظيفي تأثير جزئي وسيط في العلاقة بين متطلبات الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.

٩-دراسة علي (٢٠١٧) وتهدف الي معرفة الفروق المعنوية في مستوى ممارسة العاملين ببنوك القطاع العام والقطاع الخاص محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة طبقاً للمتغيرات الشخصية (الدرجة الوظيفية، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة). وأشارت النتائج الي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسة العاملين بالبنوك محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الكلية حسب المتغيرات الشخصية (المرحلة العمرية، عدد سنوات الخبرة) حيث كان الأكبر عمراً والأكثر خبرة أكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وعدم وجود فروق معنوية بين بنوك القطاع الخاص وبنوك القطاع العام في ممارسة العاملين بها لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (الولاء، والمشاركة، وأسلوب تقديم الخدمة).

١٠- دراسة **Wilches-Alzate & Jeffrey (٢٠١٦)** وتهدف الي اختبار مدى إدراك العاملين للإعتراف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية الإعتراف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في المنظمات وخاصة الخدمية حيث أن الإعتراف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل يؤثر على المواقف والسلوك من خلال إدراك وفهم العاملين للسلوكيات المعترف بها من قبل المدير وزملاء العمل، كما تم رصد مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، بالإضافة الي أن فهم السلوكيات المعترف بها من قبل المدير يؤثر تأثير غير مباشر من خلال التغييرات في الدعم التنظيمي المدرك.

١١- دراسة **Boichuk (2010)** وتهدف الي دراسة تأثير عدم الرضا الوظيفي للعاملين بالخطوط الأمامية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود علاقة سلبية بين عدم الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، ووجود دور وسيط للإلتزام الإستمراري في التأثير على العلاقة

السلبية بين عدم الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، كما توصلت الي أن الدعم الإشرافي لم يخفف من سلبية العلاقة بين عدم الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وان كل من الإلتزام الإستمراري والدعم الإشرافي ضروريان للعاملين بالخطوط الأمامية للمساعدة في اتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الهيكل التنظيمي للمنظمات.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت الفوائد المدركة للخدمات المقدمة:

١- دراسة **Samarakoon et al. (2021)** وتهدف الي معرفة الدور الوسيط للقيمة المدركة من خلال الفائدة المدركة **Perceived Value**، التكلفة الفعلية **Actual Cost** على العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء، كما تهدف الي دراسة تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء في قطاع الإتصالات في سريلانكا، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن جودة الخدمة تؤثر بشكل إيجابي على ولاء العميل، حيث أن كل بعد من أبعاد جودة الخدمة يؤثر بشكل كبير على ولاء العملاء، كما أن القيمة المدركة (الفائدة المدركة، والتكلفة الفعلية) لها تأثيراً كبيراً على ولاء العملاء، وتؤثر جودة الخدمة إيجابياً على القيمة المدركة (الفائدة المدركة، والتكلفة الفعلية)، بالإضافة الي أنه لا يوجد تأثير وسيط للقيمة المدركة على العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء.

٢- دراسة **Kusumawati & Rahayu (2020)** وتختبر تأثير جودة التجربة على القيمة التي يدركها العملاء من خلال (السعر المدرك، والفائدة المدركة، والتضحية المدركة)، ورضاهم وتأثيرها على ولاء العميل لزوار المقاهي الخارجية في المناطق الجبلية في مالانج، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن جودة التجربة لها تأثير كبير على القيمة التي يدركها العميل، ورضا العميل، وولاء العميل، وأن القيمة التي يدركها العميل لها تأثير كبير على رضا العملاء وولائهم.

٣- دراسة **Lin et al. (2020)** وتهدف الي فحص الدوافع السلوكية الكامنة وراء النوايا الفردية لمواصلة استخدام الدفع بواسطة الهاتف المحمول، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الفوائد المدركة (الميزة النسبية وتوافق الخدمة) والتكاليف المدركة (المخاطر الأمنية والرسوم النقدية) تحدد القيمة التي يدركها المستخدمون، وأن القيمة المدركة لها تأثير مباشر وهام على نية استخدام خدمات الدفع من خلال الهاتف المحمول، كما أن خدمة الدفع من خلال الهاتف المحمول أثرت على تلبية طلبات المستخدم فيما يتعلق بالصورة الذاتية الإجتماعية مما أثر على القيمة المدركة لمستخدم هذه الخدمات.

٤- دراسة **خليل & ابو زيد (٢٠١٩)** وتهدف الي تحديد أثر أبعاد التسويق التفاعلي (الثقة، والإلتزام، والتفاعل، والإتصالات ثنائية الإتجاه) على الفوائد المدركة والتضحيات المدركة، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي وجود تأثير معنوي لأبعاد التسويق التفاعلي (الثقة، والإلتزام، والتفاعل، والإتصالات ثنائية الإتجاه) على الفوائد المدركة، وعدم وجود تأثير لأبعاد التسويق التفاعلي (الثقة، والإلتزام، والتفاعل، والإتصالات ثنائية الإتجاه) على التضحيات المدركة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.
- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في قطاع التطبيق، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت في مصر، عدا دراسة **خليل & أبوزيد، (٢٠١٩)** تم تطبيقها على نفس القطاع، في حين أن الدراسات السابقة الأخرى طبقت في قطاعات مختلفة مثل المستحضرات الصيدلانية، الفنادق، السكك الحديدية، السياحة، البنوك، الصناعات الكيماوية، متاجر التجزئة، المطاعم، الخدمات المصرفية

- الإلكترونية، كما أن بعض الدراسات السابقة تم تطبيقها على قطاع الاتصالات ولكن ليس على خدمات الإنترنت كما في الدراسة الحالية.
- كما أن أغلب الدراسات السابقة قد طبقت في بيئات أجنبية تختلف عن البيئة المصرية.
  - ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل؛ على حد علم الباحثة (حتى تاريخه)، في البيئة المصرية.
  - عدم وجود دراسات قد ربطت بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة للخدمات المقدمة على مستوى الدراسات الأجنبية والعربية؛ على حد علم الباحثة (حتى تاريخه)، وخاصة في البيئة المصرية، وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية مما قد يعطي أهمية خاصة لهذه الدراسة.
  - لذلك تسعى الدراسة الحالية من خلال البحث والتحليل إلى قياس مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة، بالتطبيق على الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت في مصر، في محاولة لسد أو تقليل من الفجوة المعرفية في هذا المجال.

### ٣- مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لأنه يرتكز على أهم عنصر في المنظمة وهم العاملين، حيث تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها سواء خدمية أو إنتاجية للعاملين الممارسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل حيث انهم المحور الأساسي لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولأنه مهما توافرت الموارد المادية الأخرى فلا بد من وجود العنصر البشري لاستثمارها، وهذه الحاجة لهم أعطت أهمية

خاصة لدراسة سلوكهم في بيئة العمل. كما أن الفوائد المدركة للخدمات المقدمة تعد أحد العوامل الاستراتيجية لجذب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء الحاليين، فأحد الاعتبارات الأساسية التي يجب على المنظمات إتخاذها من أجل الإحتفاظ بالعملاء وإرضائهم هو زيادة الفوائد العائدة عليهم.

ويعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر، أحد أهم القطاعات الخدمية الرائدة على المستوى المحلي. فقد حقق معدل نمو سنوي قدره (١٦.١%) لعام ٢٠٢١م مقارنة (١٥.٢%) لعام ٢٠٢٠م، كما ساهم بنسبة (٤.٧%) من إجمالي الناتج المحلي لعام ٢٠٢١م مقارنة (٤.٢%) لعام ٢٠٢٠م (الكتاب السنوي لوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١، ٦٢).

وتعد خدمة الإنترنت من الخدمات التي تختلف في خصائصها عن الخدمات الأخرى، بالإضافة الي أنها تتسم بالنمو السريع والمتلاحق للتطورات التكنولوجية، كما أنها من الخدمات التي يستخدمها عدد كبير جداً من الأفراد. فقد شهد عدد مستخدمي الإنترنت في مصر تطوراً ملحوظاً حيث أصبح عدد مستخدمي الانترنت من خلال الهاتف المحمول (٦٤.٥٧) مليون مستخدم في ابريل ٢٠٢٢ مقابل (٥٦.٨٢) مليون مستخدم في ابريل عام ٢٠٢١ بمعدل نمو سنوي (١٣.٦٤%)، بينما بلغ مشتركى الانترنت فائق السرعة ADSL في ابريل ٢٠٢٢ (١٠.٣٨) مليون مشترك في مقابل (٩.٣٣) مليون مشترك في ابريل ٢٠٢١ بمعدل نمو سنوي (١١.٢٣%) (تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢، ٢). وفي ضوء ما تقدم، تم بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى ممارسة شركات الإتصالات محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل وأثرها على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة؟

٤- هدف الدراسة:

قياس وتحليل أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة من شركات الاتصالات في مصر.

٥- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً. الأهمية النظرية للدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بشكل عام ومن النقاط التالية بشكل خاص:

١. تدخل هذه الدراسة في حدود -علم الباحثة- في عدد الدراسات المحدودة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل وربطها بالفوائد المدركة.
٢. أغلب الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة وليس الضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق في البيئة المصرية بشكل عام وعلي بيئة شركات الاتصالات المصرية بشكل خاص، فهي مختلفة ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وتكنولوجياً وسياسياً.
٣. بيان الدور الفعال الذي تلعبه سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في زيادة الفوائد المدركة بشركات الاتصالات في مصر.
٤. إضافة هذه الدراسة للأدبيات الإدارية لإثراء الدراسات التي تتناول موضوع البحث حيث هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.



## ثانياً. الأهمية التطبيقية للدراسة:

١. من المتوقع أن تحفز نتائج هذه الدراسة شركات الاتصالات في مصر على تعظيم الفوائد العائدة على العميل حتى يتم الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وحتى لا يذهبون للشركات المنافسة.
٢. توضح نتائج هذه الدراسة للشركات محل الدراسة أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على اعتبار أنها أحد السلوكيات المهمة المطلوبة من العاملين لنجاح الخدمة المقدمة للعملاء، وتحقيق ميزة تنافسية للشركات.

## ٦-فروض الدراسة:

تحقيقاً لهدف الدراسة، تم صياغة الفروض التالية:

- الفرض الأول:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) وفقاً للخصائص الشخصية والتنظيمية (النوع، والمرحلة العمرية، والشركة)".
- الفرض الثاني:** "من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) في الفوائد المدركة للخدمات المقدمة في الشركات محل الدراسة".

## ٧- منهج الدراسة وأدواتها:

وفقاً لأهداف الدراسة وفرضياتها اعتمدت الدراسة الحالية على ما يلي:

- (١) **المنهج الاستقرائي والوصفي في الدراسة النظرية**، وذلك بتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعناصر الرئيسة للدراسة، وتحليلها بهدف تكوين الإطار النظري للدراسة،

وذلك من خلال استقراء الدراسات والأدبيات ذات الصلة وتحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة في شركات الاتصالات في مصر.

(٢) المنهج الاستنباطي في اختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية والتي سوف تعتمد على قائمة الاستقصاء، وتضمنت الدراسة الحالية على استمارتين: الاستمارة الأولى خاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، والاستمارة الثانية والخاصة بالفوائد المدركة.

وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert والذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة حيث درجة (٥) موافق تماماً، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق تماماً.

وتم جمع البيانات للدراسة الميدانية على مدار شهر ونصف أشهر واعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الدراسة على مراجعة للأدبيات الإدارية في مجال موضوع الدراسة. وتم توزيع عدد (٥٠٠) استمارة على عملاء شركات الاتصال، وعدد (٥٠٠) استمارة على العاملين بشركات الاتصالات، وتم الحصول على عدد (٤٦٠) استمارة لكل من العملاء والعاملين صالحة للتحليل.

٨- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على فروع الشركات الأربعة المقدمة لخدمة الانترنت وهي (WE، وفودافون، وأورانج، واتصالات مصر) الموجودة في محافظة القاهرة، نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة.
- **حدود زمنية:** جمعت بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٢٠٢٢/٦/١ الي ٢٠٢٢/٧/١٥.

## ٩-مجتمع وعينة الدراسة:

## ١/٩ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت في مصر، والبالغ عددها أربعة شركات، والتي تدير شبكة من الفروع المنتشرة في مختلف المحافظات المصرية، وأوضحتها الباحثة في الجدول رقم (١) مع الإشارة الي سنة التأسيس لكل شركة ورأس مالها.

## جدول رقم (١)

## شركات الاتصالات في مصر

اسم الشركة	سنة التأسيس	رأس المال (جنية مصري)
فودافون	١٩٩٨	٣٢ مليار
أورانج	١٩٩٨	١٣ مليار
اتصالات مصر	٢٠٠٦	١٩.٥ مليار
المصرية للإتصالات	١٨٥٤	١٧ مليار

• المصدر: الموقع الرسمي للشركات.

ويتم تطبيق الدراسة على الأربعة شركات التي تم عرضهم في الجدول رقم (١-١)، وبالتحديد على خدمات الإنترنت التي تقدمها تلك الشركات.

## ٢/٩ عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، من حيث عدم توافر إطار كامل لهذا المجتمع، تم تحديد حجم العينة على أساس ٣٨٠ مفردة (للعاملين)، ٣٨٠ مفردة (للعلاء)، وذلك طبقاً لجدول المعاينة الإحصائية وقد تم حسابها في ضوء الفرض المتمثل في أن مجتمع الدراسة يزيد عن ٥٠٠٠٠٠٠.

مفردة، بمعامل ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪) (بازرعة، ١٩٩٥؛ ص: ١٨٧). وتم استخدم معادلة **Richard Geiger** ريتشارد جيغر لتحديد حجم العينة كالتالي:

$$n=p.q.z^2/E^2$$

حيث  $n$  = حجم العينة.

$Z$  = الدرجة المعيارية تساوي (١.٩٥) عند مستوى ثقة (٩٥٪).

$P$  = تعبر عن نسبة توافر الخاصية بالمجتمع، وهي قيمة احتمالية تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح وتم افتراض قيمتها (٥٠٪).

$q$  = هي النسبة المكملة للقيمة الاحتمالية أي أن  $q = (1 - p)$ ، وتساوي (٥٠٪).

$E$  = تعبر عن درجة الدقة أو مقدار الخطأ المسموح به وهي تساوي (٥٪).

بحساب المعادلة وجد أن الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٨٠) مفردة للعاملين بالخطوط الأمامية بالشركات محل الدراسة، و(٣٨٠) مفردة من العملاء لهذه الشركات، وتم زيادة حجم العينة الي (٥٠٠) مفردة لكل من العاملين والعملاء للوصول الي حجم عينة متساوي لأنه من المتوقع وجود فروق معنوية بين ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة للخدمات المقدمة للشركات المذكورة.

#### ١٠- الإطار المعرفي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior (OCB) أحد أهم العناصر الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر في الآونة الأخيرة واستحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين حيث أنه يعزز الأداء والفعالية التنظيمية بالمنظمات اليوم، فلا يمكن للمنظمات من خلال الأدوار الرسمية في الوصف الوظيفي أن تتوقع جميع السلوكيات

اللازمة لتحقيق أهدافها (Gnanarajan et al., 2020, 98). فالمنظمات التي تريد تحقيق النجاح اليوم، تحتاج الي العاملين الذين يقدمون أدواراً تفوق وظائفهم، ويتعاملون مع العملاء بسلوكيات لم تحددها المنظمة رسمياً، ولكنها تؤثر على جودة تقديم الخدمة للعملاء. لذا، تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل هي الاهتمام الرئيسي للمنظمات الخدمية (Pantikidou, 2019, 32).

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل أمراً مهماً لأن العاملين بمنظمات الأعمال الذين يظهرون درجة عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل ينخرطون في سلوكيات تزيد من رضا عملائهم. فهذه السلوكيات مهمة لجميع المنظمات، إلا أنه يزداد أهمية في المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات، وذلك لأن العاملين في المنظمات الخدمية يتعاملون مباشرة مع العميل وبالتالي يمثلون المنظمة ويقدمون الخدمة (Dimitriades, 2007, 470).

تهدف سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل إلي إعطاء مصالح العملاء الاهتمام الأول في المنظمات من أجل الحفاظ على العلاقات معهم، وقد تم التركيز عليها باعتبارها نظرية وممارسة للبقاء على المدى الطويل وذات تأثير على ربحية منظمات الأعمال. ففي المنظمات الخدمية، يصبح دور الاستراتيجيات التي تتمحور حول العميل أكثر أهمية من أي منظمات أخرى، وذلك لعدم قابلية الخدمات للتجانس والفصل، مما يجعل عملية الخدمة وانخراط العاملين في مثل هذه السلوكيات عاملاً مهماً في تحقيق الجودة المدركة للعملاء. ولذا، فتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو العملاء مفهوماً تسويقياً أساسياً لجميع العاملين بمنظمات الخدمات (Dang & Pham, 2020, 777).

## ١/١٠ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

تعددت التعاريف الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل وذلك لاختلاف العلماء والباحثين كلاً حسب رأيه وتخصصه. فقد عرفتها (جاد الله، ٢٠٠١، ٢٤١) بأنها السلوكيات الطوعية التلقائية التي يمارسها العاملون، والتي تقع خارج متطلبات الدور الرسمي لهم، والتي تساعد على تقديم خدمة ذات جودة مرتفعة. كما عرفها (Qiu et al., 2019, ) 78 نقلاً عن (Organ, 2005) بأنها إلتزام العاملين الطوعي تجاه العملاء الذي يتجاوز الوصف الوظيفي، ويتم تنفيذها من قبل العاملين نتيجة لاختيارهم الشخصي.

كما عرفها أيضاً (Arshad et al., 2021, 617) نقلاً عن (Dimitriades, 2007) بأنها مجموعة من السلوكيات الفردية وغير الانزامية التي قدمت بالفعل خدمة عالية الجودة وساهمت في إرضاء العميل، حيث أن العاملين في الخطوط الأمامية لديهم القدرة على توقع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتعديل الخدمة طبقاً لاحتياجاتهم من خلال الاتصال المباشر.

وتعتمد المنظمات الخدمية الناجحة على الاتصال الشخصي الوثيق بين العملاء والعاملين، حيث يمثل العاملين بالخطوط الأمامية الواجهة الرئيسية لهذه المنظمات (Quratulain et al., 2020, 533)، فهم التمثيل الأول والوحيد للمنظمة، حيث أن قدرة المنظمات الخدمية على تحقيق ميزة تنافسية تتوقف على تقديم خدمة عالية الجودة من هؤلاء العاملين (Al-Hawari et al., 2020, 1109)، فاحدى المهام الرئيسية لهؤلاء العاملين هي أن يكونوا على دراية جيدة برغبات العملاء وتفضيلاتهم، لأنهم يتعاملون مع العملاء شخصياً، ويؤثر تفاعلهم مع العملاء بشكل كبير على تصورات العملاء عن المنظمة وأنشطتها التجارية (Kim & Kim, 2020, 2043)، ولأن هؤلاء العاملين يلعبون دوراً حيوياً في تقديم خدمة ممتازة، فتعتبر السلوكيات الاستباقية غير المذكورة في الوصف الوظيفي أكثر أهمية من تلك المذكورة لأنها تكشف عن احتياجات العملاء وتعزز من أساليب تقديم الخدمة بسلوكيات مبتكرة، فسلوك

الخدمة المبتكر للعاملين بالخطوط الأمامية يشير إلى توليد الحلول والأفكار المبتكرة أثناء خدمة العميل، ونجاح مثل هذه السلوكيات يعتمد إلى حد كبير على قدرات ودوافع هؤلاء العاملين للمشاركة في مثل هذه السلوكيات التطوعية (Bani-Melhem et al., 2020, 1)، ولأنهم يواجهون اتصالاً دائماً بالعملاء، كما أن العملاء يتغيرون باستمرار، وقد يكون لكل منهم متطلباته الخاصة، فتحقيق رضا العملاء يحتاج إلى تقاني هؤلاء العاملين في أداء عملهم، حيث يعمل هؤلاء العاملين في كثير من الأحيان لوقت اضافي ويذلون جهوداً اضافية لحل مشاكل العملاء بشكل فعال (Grobelna, 2018, 126)، ولقد وضحت التعريفات التالية سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل للعاملين بالخطوط الأمامية في المنظمات الخدمية:

فقد عرفها (Boichuk, 2010, 19) بأنها السلوكيات الاختيارية التطوعية للعاملين بالخطوط الأمامية التي تساهم في ربط العملاء بمنظمتهم. وقد عرفها أيضاً (Purcell, 2019, 19) نقلاً عن (Bttencourt et al., 2001) بأنها سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين ذوي الإتصال المباشر بالعملاء، وتكون موجهة نحو عملائهم.

وقد قام (Ghlichlee & Bayat, 2020, 5) بتعريفها على أنها مجموعة من سلوكيات العاملين بالخطوط الأمامية التي تظهر تركيزاً كبيراً على تحديد احتياجات العملاء ومشاكلهم، وتقديم الخدمة بشكل أفضل مما يقدمه المنافسين. وقام بتعريفها كل من دراسة (Tariq et al., 2021, 697) ودراسة (Fun, 2010, 9) نقلاً عن (Bettencourt & Brown, 1997) بأنها السلوكيات التطوعية التي يمارسها العاملين ذوي الاتصال بالعميل في المنظمة الخدمية والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي.

وقامت الدراسات السابقة بتسميتها بمصطلحات عديدة ومنها السلوكيات الاجتماعية الإيجابية الموجهة بالعميل **Customer-Oriented Prosocial Behaviors**، سلوكيات الخدمة

الاجتماعية الإيجابية **Prosocial Service Behaviors**، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة **Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors**، سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تركز على العملاء **Customer-Focused Organizational Citizenship Behaviors**، السلوكيات الممتدة خارج الحدود الموجهة بالعميل **Customer Oriented Boundary-Spanning Behaviors** (Boichuk, 2010, 18). وعندما يتم توجيه تلك السلوكيات من العاملين ذوي الاتصال المباشر بالعملاء، فيطلق على هذه السلوكيات إما سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل **Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior** أو سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة **Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior** (Bettencourt et al., 2001, 29)، ولكن سوف تستخدم الباحثة في الدراسة الحالية مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.

وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل بأنها تقديم العاملين بالخطوط الأمامية خدمات إضافية، خارج حدود مسؤولياتهم الوظيفية لإرضاء العملاء، وتقديم مساعدات طوعية لهم تتجاوز متطلبات الوظيفة، مع الاهتمام بتنمية قدراتهم ذاتياً لتحسين أدائهم الوظيفي.

٢/١٠ أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل لا تعمل فقط على تحسين جودة الخدمة، ولكن أيضاً تحقيق رضا العميل، مما يؤدي بدوره في النهاية الي الاحتفاظ بالعملاء. فسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل تعمل على تعزيز اجراءات تقديم الخدمة الأكثر فعالية،



وتوفر خدمة ذات جودة أفضل، وتبني تفاعلاً مع العملاء أكثر متعة، وتقدم أفكاراً أكثر ابتكاراً لتحسين الخدمات وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء (Nasurdin et al., 2015, 347).

وقد أوضحت دراسة (Moghaddampour & Karimian, 2013, 1635) ودراسة (Pantikidou, 2019, 36) أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل النابعة من النتائج والآثار الايجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها والتي قاموا بتقسيمها إلى أهمية للعاملين وهي (تطوير العلاقات طويلة الأجل مع العميل، واعطاء اقتراحات ابداعية لتحسين الجودة، وتحسين جودة الخدمة، وارتفاع الربحية)، وأهمية للعملاء وهي (زيادة رضا العميل، وتطوير العلاقة طويلة الأجل مع المنظمة، وتحسين جودة الخدمة، ومساعدة العاملين في تقديم الاحتياجات واتخاذ قرارات مرضية وتلبية هذه الاحتياجات)، وأخيراً أهمية للمنظمة وهي (تحسين أداء العاملين، والشعور بالرضا العام، ومساعدة العاملين بعضهم البعض في المنظمة لتقديم خدمات ممتازة).

وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ذوي الاتصال بالعملاء ضرورية للمنظمات كونهم الواجهة الرئيسية للمنظمة مع العملاء، فالمنظمات تستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية والنجاح من خلال العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد أوضح Podsakoff & Mackenzie (1997) بعض الفوائد التي تنتج من هذه السلوكيات ومنها تحسين انتاجية إدارة المنظمة والعاملين بها، ومساعدة المنظمات في تحقيق الكفاءة في عملية تخصيص الموارد واستخدامها، والحفاظ على الاستقرار في الأداء التنظيمي، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية، وتحقيق التفاعل بين الإدارات المختلفة، وتعد عامل مساهم في خفض رسوم الصيانة، وزيادة الجاذبية التنظيمية لجذب عاملين جدد والاحتفاظ بالموهب. فالعاملين الذين يتمتعون بدرجة أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية يتواصلون بجدية أكبر مع العملاء. كما أن هذه السلوكيات تشجع التواصل بين العاملين وأصحاب العمل،

وتساعد في تحسين بيئة العمل، وبالتالي تخفض من معدل دوران العاملين. ولذا، فيجب على المنظمات الخدمية أن تتبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية في إدارة العلاقات مع الموظفين (Fun, 2010, 18).

ويتضح مما سبق، أن هناك اتفاق بين الباحثين في أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمنح المنظمات مزايا متعددة، حيث أنها تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وذات تأثير ايجابي على أداء المنظمة، وبالتالي تؤثر على نجاح المنظمات، وتعمل على بقائها على المدى الطويل. في حين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل تساعد في تحقيق رضا العملاء، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، وتقديم أفكار مبتكرة لتحسين الخدمات المقدمة، وتطوير علاقات طويلة الأجل مع العملاء، فالمنظمات التي تريد تحقيق النجاح تحتاج الي الاهتمام بتلك السلوكيات

### ٣/١٠ خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل تتسم ببعض الخصائص التي يمكن أن تميزها عن السلوكيات الأخرى التي يمارسها العاملين داخل بيئة العمل ومنها:

- ١) سلوك غير الزامي، حيث تتطلب الخدمات أحياناً سلوكيات العاملين غير الإلزامية والتي يمكن أن تكون حاسمة لخدمة العملاء. غالباً ما تتضمن سلوكيات تقديم الخدمة تفاعلات شخصية، هذه التفاعلات تعمل على تطوير العلاقات مع العملاء وتساعد العاملين أيضاً على فهم احتياجات العملاء، وتجعل العملاء يشعرون بأهميتهم، حيث أن التحديد الدقيق لكيفية التفاعل مع العملاء في الوصف الوظيفي أمر صعب.
- ٢) سلوك ينشأ من مبادرة فردية مستقلة، حيث أن المبادرات الفردية المستقلة من جانب مقدم الخدمة يؤثر على رضا العملاء.

٣) سلوك يساهم في المصلحة الأفضل للمنظمة، عند التفاعل مع العملاء، غالباً ما يكون للعاملين ذوي الاتصال مع العملاء الإختيار ما بين مجموعة متنوعة من الردود بمستويات مختلفة للمساهمة في إرضاء العميل وتحقيق الفوائد التنظيمية. فمن الواضح أن شركات الخدمات تريد من عاملها إختيار السلوكيات والحلول التي تخدم مصلحة المنظمة، وإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للعملاء.

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي على تقديم الخدمة بنجاح، في الواقع تلك السلوكيات التي تؤدي إلي تقديم الخدمة وفقاً للمتطلبات التنظيمية يؤدي إلي تحسين خدمة العملاء ((Dimitriades, 2007, 474; Pantikidou, 2019, 34).

١٠/٤ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل:

١٠/٤/١ بعد الولاء Loyalty:

إن دور العاملين بالخطوط الأمامية ينبغي ألا يقتصر على تقديم الخدمة للعملاء فقط، بل يمتد ليشمل الدفاع عن المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحسين صورة المنظمة. لذا، لا بد وأن ينخرط العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات الولاء (Jang, 2013, 34)، فالعاملين بالخطوط الأمامية هم ممثلي المنظمة أمام الأطراف الخارجية، وبالتالي فهم يؤثرون بشكل مباشر سواء ايجابياً أو سلبياً على إدراك العميل لسمعة وصورة المنظمة. ولذا، فالولاء هو العمل على اظهار وتعزيز خدمات ومنتجات وصورة المنظمة، والتي توفر اتصالاً بين كل من البيئتين الداخلية والخارجية وتنقل بشكل أكثر تحديداً نموذجاً لتوقعات جودة الخدمة (Purcell, 2019, 42)، كما تم تعريفه أيضاً بأنه سلوكيات تنتج من مقدمي الخدمات الذين يعملون كمدافعين عن المنظمة، بداية من تطوير العلاقات مع العملاء إلي تعزيز أهداف وصورة المنظمة، سواء في الظروف العادية أو الظروف غير الملائمة (Luytjes, 2017, 25)، وقد قام Bettencourt بتعريفه بأنه الدرجة التي يظهر بها العاملين تمثيلاً ايجابياً في تعزيز صورة

المنظمة للأطراف الخارجية، فإذا كان العاملون يتمتعون بالولاء، فسوف يقدمون معلومات ايجابية عن منظماتهم عند التفاعل مع العملاء المحتملين، وقد أوضحت دراسة Graham (1991) بأن الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات مثل (الرواتب، والتدريب) أثرت على سلوكيات ولاء العاملين، بينما وضح Bettencourt بأن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الولاء، بينما أوضح Organ بأن العاملين الذين يتحلون بالولاء يميلون إلي التواصل بشكل إيجابي مع العملاء (Fun, 2010, 16)، وهو يشبه الولاء التنظيمي في دراسة Podsakoff وهو ترقية المنظمة للآخرين وحمايتهم والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية، والبقاء بها حتى في ظل الظروف غير الملائمة (Podsakoff et al., 2000, 517).

#### ١٠/٤/٢ بعد المشاركة Participation:

يعمل العاملون كمصدر رئيسي لتوفير المعلومات لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم أثناء عملية تقديم الخدمة، كما أنهم على استعداد لتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية وتوسيع معرفتهم العملية لمساعدة العملاء في البيئة الخارجية، كما أن العاملين المسؤولين عن الاتصال بالعملاء يتصرفون باهتمام وضمير عند تقديم الخدمة للعملاء، وتعكس مشاركة العاملين ذوي الاتصال مع العملاء مخاوفهم ومشاركتهم من أجل تقديم توصيات لتحسين الخدمة. ولذا، تعمل المشاركة على تحسين التواصل بين الأفراد وزملاء العمل والمنظمات (Fun, 2010, 17). وبذلك يعمل العاملين بالخطوط الأمامية كجسر اتصال بين البيئة الخارجية (العملاء) والممارسات الداخلية للمنظمة، حيث يكون العاملون على استعداد لنقل المعلومات بناءً على تعليقات العملاء إلي الإدارة وتقديم الاقتراحات التي تعمل على تحسين الخدمة المقدمة للعملاء. ولذا، فيلعب سلوك المشاركة كنمط من أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية دوراً حيوياً في مقابلة الاحتياجات المتغيرة للعملاء (Jang, 2013, 34)، وتجمع المشاركة بين بعدي المبادرة الفردية Individual initiative والتطوير الذاتي Self-development في دراسة

(Podsakoff et al., 2000)، حيث أنها تمثل جهداً تطوعياً يهدف إلى تحسين تقديم الخدمة المقدمة للعملاء (Luytljes, 2017, 25).

### ١٠/٤/٣ بعد أسلوب تقديم الخدمة **Service delivery**:

يجب على العاملين أن يهتموا بجودة الخدمة المقدمة للعملاء فجودة الخدمة تؤثر على رضا العملاء. لذا، من الضروري أن يمارس العاملين سلوكيات المواطنة المرتبطة بأسلوب تقديم الخدمة حيث يؤثر ذلك على نجاح المنظمات الخدمية (Jang, 2013, 35). فتقديم الخدمة يرتبط بمستوى الاهتمام بالخدمة الذي يقدمه العاملين للعملاء، وذلك من خلال توافر الثقة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العميل ومدى التعامل معه بأسلوب حسن يتوافر فيه الكياسة والكرم مما يحقق رضا العميل، حيث يعد تقديم الخدمة هو التميز الأساسي بين السلع والخدمات، فهي عملية معقدة بسبب القياس والتباين في توقعات العملاء، والمخاطر الكامنة المرتبطة بعدم وجود عنصر ملموس للمراجعة قبل الحصول على الخدمة، كما أنه تزداد توقعات العملاء بشأن جودة الخدمة من حيث الثقة وسرعة الاستجابة. لذا، أسلوب مقدمي الخدمة مع العميل هو مهارة حاسمة ومطلوبة من أجل تلبية توقعات العملاء بنجاح (Purcell, 2019, 34)، فتقديم الخدمة هو تفاعل شخصي بين العاملين ذوي الاتصال بالعميل والعميل، ولذا فنجاح تقديم الخدمة معتمد على مواقف العاملين ودوافعهم (Fun, 2010, 17). وعرفته (جاد الله، ٢٠٠١، ٢٤١) بأنه السلوكيات التي تؤثر مباشرة في العملاء، والتي تتميز بالثقة، وسرعة الاستجابة، والتعامل بأسلوب ينم عن الكياسة والكرم عند تقديم الخدمة.

### ١٠/٤/٤ بعد الدور الاضافي لخدمة العملاء **Extra-role customer service** :

لقد زاد اهتمام الباحثين بالدور الاضافي لخدمة العملاء ويقصد بها السلوكيات التطوعية للعاملين بالخطوط الأمامية في المنظمات الخدمية ذات الاتصال المباشر بالعميل، والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي. وهذه السلوكيات تعكس سلوكيات العاملين بالخطوط الأمامية

الذين يذهبون إلي ما هو أبعد من نداء الواجب، ويقدمون تجارب خدمة لا تتسى، ويتجاوزون توقعات العملاء، والتي بدورها تؤثر على إدراكات العملاء لجودة الخدمة ورضاهم أيضاً (Orlowski et al., 2021, 263).

فالتبيعة الطوعية لهذا السلوك تعني أن العاملين يعملون على إسعاد العميل من خلال المزيد من الاهتمام والخدمات التلقائية المقدمة لهم، وذلك أثناء تقديم الخدمة لتعزيز رضا العملاء (Lang-Allen, 2018, 35)، ولذلك فتعد أمراً بالغ الأهمية حيث أن العاملين يجب أن يظهروا سلوكاً استباقياً، وأن يكونوا قادرين على التكيف حسب متطلبات الموقف، كما تعد مشاركة العاملين هي أحد المحددات الرئيسية لاستعداد العاملين بالخطوط الأمامية للمضي قدماً في المهمة الموكلة إليهم من أجل إرضاء العميل، لأنه عند مشاركة العاملين فإنهم يبذلون جهداً إضافياً لتلبية احتياجات العملاء (Akhtar et al., 2016, 20). وقد أثبتت الدراسات السابقة أن العاملين بالخطوط الأمامية الذين يتجاوزون ما هو متوقع أثناء تقديم الخدمة يؤثرون بشكل مباشر على رضا العملاء، وبشكل غير مباشر على أداء المبيعات (Boichuk, 2010, 20).

ولذا، يميل المديرون في الممارسات العملية إلي تشجيع العاملين على الأنشطة التطوعية في المنظمات لأن هذا السلوك يخلق بيئة عمل أفضل، ويؤدي إلي تحسين نواتج العمل، ويعزز أهداف المنظمة ككل، وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون هذا السلوك شكلاً مهماً من أشكال الدعم الاجتماعي الذي يساهم بشكل مباشر في رفاهية العاملين، وبهذا يلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء وفعالية كلاً من العاملين والمنظمات، كما أن تعزيز هذا السلوك للعاملين بالخطوط الأمامية يمكن أن يعزز من نتائج الخدمة مثل مشاركة العملاء، ورضا العملاء، وتعاون العملاء، وولاء العملاء (Wang et al., 2020, 870).

## ١١- الإطار المعرفي للفوائد المدركة للخدمات المقدمة:

تشهد المنظمات اليوم زيادة في التوجه نحو العميل، بإعتباره ميزة تنافسية هامة وله دور مؤثر في نجاح الأعمال وتطويرها. ولذا، تركز المنظمات اليوم على الإحتفاظ بالعملاء كمفتاح للنجاح، فأنشطة التسويق تركز بشكل أساسي على قيمة العميل (Dehghan et al., 2015, 174).

فأحد الإعتبارات الأساسية التي يجب على المنظمات إتخاذها من أجل الإحتفاظ بالعملاء وإرضائهم هو بناء قيم مضافة لهم من خلال زيادة المنافع المقدمة لهم. حيث أصبح تقديم قيمة فائقة للعملاء بالتأكيد إحدى إستراتيجيات التسويق الأساسية للعديد من العلامات التجارية. وذلك لأنه كلما كانت القيمة المضافة للعملاء كبيرة، كلما زاد ذلك من رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية، مما يساعد المنظمات من تحقيق هوامش ربح أعلى بسبب أحجام المبيعات العالية التي تنتج من سلوك إعادة الشراء مرة أخرى ومن الكلام الإيجابي عن المنتجات (Hanaysha, 2018, 2).

بناءً على ما يتم استلامه وما يتم تقديمه، وفهم العميل للقيمة ينتج من المقارنة بين الجودة أو الفوائد المكتسبة من شراء منتج من ناحية، والشعور بالخسارة أثناء الدفع من ناحية أخرى (Dehghan et al., 2015, 174).

لقد نالت القيمة المدركة للعملاء والتي تتمثل في الفوائد المدركة والتضحيات المدركة الكثير من الإهتمام في أبحاث التسويق وخاصةً في دراسات النوايا السلوكية للعملاء، لأن القيمة المدركة للعملاء لا تتنبأ فقط بسلوك العملاء ولكن تؤثر أيضاً على الميزة التنافسية للمنظمات. فالقيمة التي يدركها العميل تتأثر بشكل كبير بمستوى تلبية المنتجات لتوقعات العملاء ورأي العملاء في هذه المنتجات. فمن الضروري للمنظمات أن يكون لديها القدرات على تحديد وتطوير إحتياجات العملاء ومعرفة إتجاهات السوق، فإذا أصبحت هذه القدرات أكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين الآخرين، فسينتج عنها ميزة تنافسية مستدامة. لذا، فإن المنظمات الموجهة

بالسوق هدفها الأساسي يتمثل في توليد وتقديم قيمة أعلى لعملائها، بناءً على معرفة تحليل العملاء والمنافسين والعمليات في جميع أنحاء المنظمة (Zhu, 2017, 86).

#### ١/١١ مفهوم الفوائد المدركة:

عرفها Wu (2003) بأنها مجموعة من المزايا التي تلبي احتياجات العميل ورغباته (AI-Debei et al., 2015, 712). بينما Zeithmal (1988) قام بتعريفها أيضاً بأنها مزيج من الصفات المختلفة أو الخدمات (الملموسة وغير الملموسة، الجوهرية والضمنية) التي تم الحصول عليها عند شراء منتج أو استخدام خدمة (Sonj et al., 2004, 158). وقامت دراسة (Kim et al., 2007) بتقسيم الفوائد المدركة إلى الفوائد المدركة الخارجية وتتمثل في المنفعة العائدة من استخدام الخدمة على العميل والفوائد العاطفية الداخلية وتتمثل في الشعور بالسعادة والمتعة لدى العميل نتيجة استخدامه للخدمة، حيث تهدف الفوائد العاطفية إلى إشباع الحاجات التجريبية لدى العملاء والمتمثلة في المشاعر التي تتولد عند العملاء نتيجة استخدامهم لعلامة معينة كالشعور بالسعادة أو التميز والاختلاف عن الآخرين، حيث تستطيع هذه الفوائد أن تزيد من حرص العميل على إمتلاك تلك العلامة عن طريق الذكريات السابقة عن تلك العلامة في ذهن العميل. وهناك دراسات أخرى قسمت الفوائد المدركة إلى الفوائد المدركة الملموسة والفوائد المدركة غير الملموسة. كما قامت دراسة (Thompson et al., 2006) بتعريف الفوائد المدركة الملموسة بأنها الفوائد الحقيقية الملموسة المرتبطة بخصائص المنتج المادية، الناتجة من استخدام المنتج، ولذلك فيسهل على المنافسين تقليدها بسهولة لأنها معتمدة على خصائص مادية ملموسة، بينما الفوائد غير الملموسة من الممكن تغييرها والتأثير في ادراك العملاء لها دون تغيير في خصائص المنتج المادية، كما يصعب تقليدها من المنافسين لأنها تتعلق بجوانب غير مادية، وتتمثل في حاجات ورغبات العملاء التي يرغبون في اشباعها، وخصائص الخبرة وهي قدرة العميل على إدراك هذه الفوائد (خليل & ابوزيد، ٢٠١٩، ٨٠٦).



## ٢/١١ العوامل التي تؤثر على الفوائد المدركة للخدمات المقدمة:

## ١/٢/١١ جودة الخدمة المدركة:

قام Gronroos (1982) بتعريفها على أنها نتيجة عملية التقييم حيث يقارن العملاء بين توقعاتهم والخدمة التي تلقوها بالفعل (Dokcen et al., 2021, 86). فالإدراك بشكل عام يشير إلى عملية فهم وملاحظة المعلومات ويستخدمه العملاء لتقييم نتيجة الخدمة المقدمة لهم. وتعد جودة الخدمة مقياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل. ولذا، فتقديم خدمة عالية الجودة يعني أن الخدمة تتوافق مع توقعات العميل. ولذلك فجودة الخدمة المقدمة ذات تأثير على نوايا العملاء، ومن ثم تؤثر على رضا وولاء العميل. حيث تعد جودة الخدمة عنصراً حيوياً لتحقيق ولاء العميل، فالمنظمة التي تقدم خدمات عالية الجودة تجذب عملاء جدد بالإضافة على الحفاظ على العملاء الحاليين (Zaid et al., 2020, 222).

وتعد جودة الخدمة أداة إستراتيجية تجعل المنظمات قادرة على تمييز نفسها عن الآخرين في سوق الخدمات التنافسية، وهي محدد مهم للقدرة التنافسية في قطاع الخدمات. لذا، تشير جودة الخدمة إلى درجة التميز في أداء الخدمة. وتعتمد على إدراك العميل لمدى توافق الخدمة مع إحتياجاته وتوقعاته. لذا، فهي شكل من أشكال مواقف العملاء (Kant & Jaiswal, 2017, 414). واتفق العلماء على خمسة أبعاد لجودة الخدمة المدركة وهي:

- الملموسية وتعني جودة المرافق المادية والمعدات والعاملين وموارد الاتصال.
- الإعتمادية وتعني القدرة على أداء الخدمة بشكل دقيق.
- سرعة الإستجابة وتعني الإستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.
- الضمان ويعني خبرة وكياسة العاملين وقدرتهم على ثقة وولاء العملاء من خلال تعاملاتهم مع العملاء.
- التعاطف ويعني الإهتمام والرعاية التي تقدمها المنظمات لعملائها (Gogoi & Jyoti, 2020, 356).

## ٢/٢/١١ خبرة العميل:

قام كل من Sun & Lau بتعريفها بأنها المعرفة السابقة أو المهارة التي يكتسبها العميل أو الفرد في الحياة اليومية (عبد الحميد، ٢٠١٦، ١٥٦)، في حين قام Sheppard آخرون بتعريفها بأنها عملية التقييم المتتالية المبنية على الخبرات الماضية والحالية والمتوقعة، فالنوايا السلوكية للعميل تعتمد على تقييم الفجوات (الإختلافات) بين الخبرات الماضية والتوقعات، وعرفها كل من Klaus & Maklan بأنها تقييم العميل المعرفي والعاطفي لكل اللقاءات المباشرة وغير المباشرة مع المنظمة، وتوجد ثلاثة مراحل لخبرة العميل وهي (١) مرحلة الخبرة قبل الشراء حيث يقوم العميل بتقييم كل بدائل المنتج المتاحة في السوق، (٢) مرحلة الخبرة بالخدمة أو بمقدمي الخدمة ويحدث في هذه المرحلة تقييم التفاعلات بين مقدمي الخدمة والعملاء أثناء عملية تقديم الخدمة أو تسليم المنتج، وأيضاً تقييم سياسات المنظمة، (٣) مرحلة الخبرة بعد الشراء وتتعلق بمدى إدراك ملائمة الخدمة للعميل وعملية تصحيح تقديم الخدمة (بركات، ٢٠١٤، ٢٤٩).

وتتسم خبرة العميل بأنها (١) مؤقتة حيث تنشأ نتيجة التواصل بين العميل ومنظّمته، (٢) وشخصية تماماً حيث تشتمل على إستغراق العميل بمستويات مختلفة (عقلاني، عاطفي، وحسي، ومادي، وروحاني)، وأشار Schmitt إلي أن هناك خمسة أبعاد لخبرة العميل وهي الإحساس، والشعور، والإعتقاد، والفعل، والإرتباط (عبد الحميد، ٢٠١٦، ١٥٧)، وأثبتت الدراسات السابقة وجود علاقات معنوية وإيجابية بين خبرة العميل والقيمة المدركة، وأن خبرة العميل لها تأثير قوي على كل من رضا وولاء العميل، والكلمة الإيجابية المنطوقة (بركات، ٢٠١٤، ٢٥٠).

## ٣/٢/١١ شهرة المنظمة:

عرفها Gotsi & Wilson بأنها تقييم الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح الكلية للمنظمة عبر الزمن أو الوقت (بركات، ٢٠١٩، ٧٧)، بينما Egwuonwu عرفها بأنها موقف أو وضع أو مكانة المنظمة بالنسبة لباقي المنظمات المنافسة الأخرى في الصناعة، وأوضح Cretu & Brodie بأنها قدرة المنظمة على مقابلة توقعات العملاء بدرجة أكبر من المنافسين، بينما Hess وصفها بأنها إدراكات العملاء لكيفية عناية المنظمة بهم واهتمامها برفاهيتهم، وتعد شهرة المنظمة أصل غير ملموس يميز المنظمة عن المنظمات المنافسة وتستطيع جذب العملاء لإعادة عملية الشراء حيث يكون العملاء على إستعداد لدفع سعر أعلى للمنتجات، وتوجد أربعة مراحل رئيسية لبناء شهرة المنظمة وهي (١) الإتصال بين المنظمة وعملائها، (٢) تكوين الخبرات معتمداً على التصرفات الماضية، (٣) القيام بالمسئولية الاجتماعية نحو البيئة المحيطة بالمنظمة، (٤) وأخيراً، بناء ثقة بين المنظمة وعملائها (بركات، ٢٠١٤، ٢٤٦).

وتوجد سبعة أبعاد خاصة بشهرة المنظمة وهي التوجه بالعمل، والإعجاب العاطفي، وصاحب العمل الجديد، وقوة المنظمة مالياً حيث يمكن الإعتماد عليها، والصورة الذهنية عن العاملين، وجودة المنتج والخدمة، والمسئولية الاجتماعية والبيئية، وأوضحت الدراسة أن شهرة المنظمة ذات تأثير إيجابي على ولاء العملاء من خلال الثقة المدركة والقيمة المدركة، وأكدت على وجود ارتباط معنوي وإيجابي بين رضا العميل وشهرة المنظمة (بركات، ٢٠١٩، ٧٧).

## ٣/١١ نتائج الفوائد المدركة للخدمات المقدمة:

## ١/٣/١١ رضا العميل:

إن رضا وولاء العملاء هو حجر الزاوية في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، فاستراتيجيات التسويق ذات الجودة العالية تميز المنظمات عن المنافسين، وتساعد على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال كسب ولائهم عن طريق تحقيق رضاهم (ابو النضر، ٢٠٢٠، ٨١١)، ويعتمد رضا

العملاء بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات ورغبات عملائها، حيث يعرف بأنه الشعور العاطفي الداخلي الذي ينتاب العميل نتيجة تلقيه الخدمة بشكل مساوي أو يفوق توقعاته، مما يحقق لديه البهجة والسرور، وذلك من خلال مقارنة توقعاته تجاه الخدمة بالأداء الفعلي للخدمة (زكي، ٢٠٢٠، ٩١٩)، كما قام Solomon بتعريفه بأنه ما يشعر به العميل تجاه خدمة أو منتج معين بعد استخدامه، ويعتبر أحد الأهداف الاستراتيجية الأساسية التي يجب أن تعطى المنظمات اهتماماً خاصاً (3, Zouari & Abdelhedi, 2021)، في حين قامت Woodside وآخرون بتعريفه على أنه رد فعل يحدث بعد عملية الشراء يعكس مقدار حب أو كراهية العميل للخدمة بعد تقديمه لها (مراد، ٢٠١٧، ٩٠)، بينما (عبد الصمد، ٢٠٢١، ٤٧) قامت بتعريفه بأنه مشاعر العميل الناتجة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج كما يدركه العميل وبين توقعاته التي يحملها عن هذا المنتج من قبل، في حين أن المنظمات قد أدركت أن سبب تميزها عن المنافسين هو العمل على احترام العميل والعمل على ارضائه. فالرضا يرتبط بالنتائج، حيث أنه من الضروري اقامة مقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج/ أو الخدمة والأداء المتوقع، فالرضا يعد خطوة أساسية في تكوين ولاء العملاء

(اسماعيل & محمود، ٢٠٢٠، ١٥٠).

### ٢/٣/١١ ولاء العميل:

إن كسب عملاء جدد أكثر تكلفة من الحفاظ على العملاء الحاليين، ومن ثم فالعلامة التجارية أو المنظمة التي اكتسبت ولاء عملائها ستساعد المسوقين على مواجهة المنافسين ويمكنها ذلك من الحفاظ على عملائها (عبدالله، ٢٠٢٠، ١٥). وعلاوة على ذلك، فقد أصبح ولاء العملاء أصلاً طويل الأجل يشير إلى علاقة جيدة بين العملاء والمنظمات، فقد قام Thakur بتعريفه على أنه عملية الشراء المستمر والوظائف النفسية التي تنتج عن الالتزام (Mursid & Wu, 2021, 4). وقام كلاً من McMullan & Gilmore بتعريفه بأنه تحيز للعلامة

التجارية ورد فعل سلوكي، حيث يفضل العميل علامة تجارية معينة على العلامات التجارية الأخرى، كم قام Daikh بتعريفه بأنه إلتزام فطري يؤدي إلي إعادة شراء منتج معين أو إعادة استخدام خدمة معينة (Othman et al., 2020, 366). أما Oliver عرفه بأنه الإلتزام القوي للعميل بشراء الماركة المفضلة في المستقبل على الرغم من وجود العوامل الخارجية أو الجهود التسويقية الهادفة إلي تحويله إلي شراء العلامات البديلة الأخرى (بركات، ٢٠١٤، ٢٥٠). وأكدت دراسة (عجبان، ٢٠٢٢، ٦٨) على أن ولاء العملاء ضروري للمنظمات للحفاظ على العملاء الحاليين، فالعميل المخلص للمنظمة أقل حساسية للأسعار، كما أنه يعد قوة تسويقية رائعة عن طريق الكلام الإيجابي المنطوق، والتوصيات التي يقوم بتقديمها للعملاء الآخرين.

### ٣/٣/١١ الكلمة المنطوقة:

يعد العالم Arndt من أوائل الباحثين في تأثير الكلمة المنطوقة على سلوك العميل، حيث قام بوصفها أنها إتصال شفهي بين عميل و عميل آخر وذلك فيما يتعلق بعلامة تجارية أو منتج أو خدمة، كما أنها تلقب بالإعلان المجاني (Buttle, 1998, 242)، وعرفها أيضا Cheung & Thadani بأنها التعبيرات الإيجابية أو السلبية التي تنتج من العملاء الحاليين والمرتبين وذلك عن المنظمة أو عن الخدمات التي تقدمها (بركات، ٢٠١٤، ٢٥١)، كما عرفها Libai وآخرون بأنها نقل المعلومات من عميل واحد (أو مجموعة من العملاء) إلي عميل آخر (أو مجموعة من العملاء) بطريقة لديها القدرة على تغيير تفضيلاتهم، وسلوك الشراء الفعلي، أو طريقة تفاعلهم مع الآخرين (Fox & Longart, 2016, 211). أما Yang عرفها بأنها تعليقات إيجابية أو سلبية عن الخدمة (Abror et al., 2020, 885).

ولذا، فالكلمة المنطوقة من الممكن أن تكون إيجابية أو سلبية لأن تقييمات المنتجات أو الخدمات من صنع المستهلك، وتعد أكثر فاعلية في التأثير على عملية القرار بالنسبة للعملاء

من قنوات الإتصال التسويقية التقليدية (5, 2020, Rajaobelina et al.). فالكلمة المنطوقة تلعب دوراً مهماً في نشر المعلومات الشخصية وغير الموجهة نحو السوق حول المنتجات والخدمات، ربما تكون الطبيعة غير التجارية والشخصية للكلمات المنطوقة هي السبب وراء ثقة العملاء بالكلام الشفهي المنطوق أكثر من مصادر المعلومات الأخرى. ومن ثم، فينظر إليها على أنها محدد قوي لتصورات العملاء وسلوكهم، وترجع قوتها في التأثير على العملاء إلى مرونتها وحيويتها وسهولة الحصول عليها وسرعة نشرها وانتشارها وموضوعيتها وكونها مقنعة للعملاء (640, 2020, Pourfakhimi et al.).

١٢- تحديد مدى توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) في شركات الاتصالات محل الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل بيانات اتجاهات المستقضي منهم نحو مدى توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل بشكل إجمالي في الشركات محل الدراسة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١) قياس إجمالي متوسط أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل

الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	٠.٢٠١٢	٠.٦٩	٣.٤٣	المشاركة
٢	٠.٢٤٧٢	٠.٨٨	٣.٥٦	الولاء
٣	٠.٢٥٣٢	٠.٧٩	٣.١٢	الدور الإضافي لخدمة العملاء
٤	٠.٢٥٧٩	٠.٩٠	٣.٤٩	أسلوب تقديم الخدمة
-	-	٠.٧٩	٣.٤٢	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل

## يوضح الجدول (١) ما يلي:

أشارت مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل الي أنها متوفرة بدرجة كبيرة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٧٩).

• ومن حيث ترتيب الأهمية جاء في المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين في الشركات محل الدراسة وفقاً لمعامل الاختلاف بعد (المشاركة)، وفي المرتبة الثانية بعد (الولاء)، وفي المرتبة الثالثة بعد (الدور الإضافي لخدمة العملاء)، وتأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد (أسلوب تقديم الخدمة).

• جاءت ممارسة العاملين لسلوكيات الولاء والمشاركة وأسلوب تقديم الخدمة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦)، (٣.٤٣)، (٣.٤٩) على التوالي، في حين أن ممارسة سلوكيات الدور الإضافي لخدمة العملاء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣.١٢).

مما سبق يتضح ممارسة بعض العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل داخل الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت محل الدراسة ولكن ليست بدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك الي القواعد والقوانين الصارمة التي يجب تطبيقها من قبل العاملين عند تقديم الخدمة للعملاء، فليس لهم مطلق الحرية عند التعامل مع العملاء. مما يستوجب على الشركات محل الدراسة

منح العاملين الحرية في التعامل مع العملاء عند عملية تقديم الخدمة بشرط عدم حدوث مشكلات قد تؤثر بالسلب على الصورة الذهنية للشركة عند العميل.

١٣- تحديد مدى توافر الفوائد المدركة في شركات الاتصالات محل الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل بيانات اتجاهات المستقضي منهم نحو مدى توافر الفوائد المدركة في الشركات محل الدراسة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢) قياس إجمالي متوسط الفوائد المدركة للخدمات المقدمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٠.٤٢٥١	١.٣٩	٣.٢٧	الفوائد المدركة

يوضح الجدول رقم (٢) ما يلي:

- أشارت مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي الفوائد المدركة للخدمات المقدمة الي أنها متوافرة بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٧)، وانحراف معياري قدره (١.٣٩).

مما سبق يتضح أن ادراك العملاء للفوائد المدركة لخدمة الإنترنت المقدمة لهم جاء بشكل متوسط، وقد يعود ذلك الي مشكلة انقطاع خدمة الإنترنت، أو البطئ في الخدمة الذي يواجه العملاء، مما يتطلب من الشركات محل الدراسة المقدمة لخدمة الإنترنت اتخاذ ما يلزم لتحسين مزيج القيمة لعملائها الحاليين، أي العمل على زيادة الفوائد المقدمة لهم، وتقليل ما يتحمله العملاء للحصول على الخدمة، على سبيل المثال - من وجهة نظر الباحثة - محاولة زيادة سرعة الإنترنت، والعمل على منع قطع خدمة الإنترنت، حتى يتم كسب ولاء ورضا العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد.

١٤- اختبار فروض الدراسة:

١/١٤ اختبار صحة الفرض الأول القائل: "توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى ممارسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، والدور الاضافي لخدمة العملاء) وفقاً للخصائص الشخصية والتنظيمية (النوع، والمرحلة العمرية، والشركة)".



ويتضمن هذا الفرض من المنظور الإحصائي، البحث فيما إذا كان هناك تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية على مدى ممارسة مفردات العينة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل في الشركات محل الدراسة. ومن أجل اختبار هذا الفرض تم استخدام كل من إختبار (مان - ويتني) Mann-Whitney Test، واختبار (كراسكال- واليس) Kruskal-Wallis Test.

١/١/١٤ قياس مدى وجود اختلافات في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل في الشركات محل الدراسة باختلاف النوع:

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (٣) تبين الآتي:

جدول (٣) مدى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل وفقاً للنوع

أبعاد	النوع	N	رتب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	DF	sig.
الولاء	نكر	١٤٧	٣٠٤.٧٩	٣.٧٨*	٠.٣٦	٨.٤٤٣	١	**٠.٠٠٠١
	أشئ	٣١٣	١٩٥.٦١	٣.٣٧	٠.٣٧			
المشاركة	نكر	١٤٧	٢٠٩.٥١	٣.٦٠	٠.٢٦	٢.٥٤٢	١	*٠.٠١١
	أشئ	٣١٣	٢٤٠.٣٦	٣.٦٧*	٠.٢٦			
أسلوب تقديم الخدمة	نكر	١٤٧	٢١١.٨٣	٣.٤٥	٠.٣٢	٢.١٦٩	١	*٠.٠٠٣
	أشئ	٣١٣	٢٣٩.٢٧	٣.٥١*	٠.٣١			
الدور الإضافي لخدمة العملاء	نكر	١٤٧	٢٢٤.٢٨	٣.١٦*	٠.٤١	٠.٧١٤	١	٠.٤٧٥
	أشئ	٣١٣	٢٣٣.٤٢	٣.١١	٠.١٨			

\*\* دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠١) \* دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- توجد فروق معنوية في بعد الولاء (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل) وفقاً للنوع، حيث بلغت قيمة "Z" (٨.٤٤٣)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، مقابل متوسط حسابي (٣.٣٧) لعينة الإناث.
- توجد فروق معنوية في بعد المشاركة (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل) وفقاً للنوع، حيث بلغت قيمة "Z" (٢.٥٤٢)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، مقابل متوسط حسابي (٣.٦٠) لعينة الذكور.
- توجد فروق معنوية في بعد أسلوب تقديم الخدمة (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل) وفقاً للنوع، حيث بلغت قيمة "Z" (٢.١٦٩)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٣.٥١)، مقابل متوسط حسابي (٣.٤٥) لعينة الذكور.
- لا توجد فروق معنوية في بعد الدور الإضافي لخدمة العملاء (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل) وفقاً للنوع، حيث بلغت قيمة "Z" (٠.٧١٤)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

٢/١/١٤ قياس مدى وجود اختلافات في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الشركات محل الدراسة باختلاف المرحلة العمرية:

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (٤) تبين الآتي:

جدول (٤) مدى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل وفقاً

sig.	DF	Chi-Square	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتب المتوسط	N	المرحلة العمرية
**.....١	٤	٤١.٩٤٦	٠.٣٢	٣.٩٤	٣٦٢.٣٤	٢٢	أقل من ٢٠ سنة
			٠.٤٣	٣.٥٧	٢٥١.٦٧	١٦٨	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
			٠.٣٧	٣.٤٢	٢٠٣.٤٢	٢٥٣	من ٣٠ الى ٤٠ سنة
			٠.٣٨	٣.٦٧	٢٨٣.٥٨	١٣	من ٤٠ الى ٥٠ سنة
			٠.٤٤	٣.٢١	١٥٦.٧٥	٤	أكثر من ٥٠ سنة
**.....٤	٤	١٥.٣٥٤	٠.١٨	٣.٨٠	٣١١.٨٢	٢٢	أقل من ٢٠ سنة
			٠.٢٥	٣.٦٧	٢٣٧.٣٥	١٦٨	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
			٠.٢٦	٣.٦٣	٢١٩.٣٣	٢٥٣	من ٣٠ الى ٤٠ سنة
			٠.٣٣	٣.٦٠	١٩٦.٧٣	١٣	من ٤٠ الى ٥٠ سنة
			٠.٢٤	٣.٨١	٣١١.٨٨	٤	أكثر من ٥٠ سنة
**.....١	٤	١٧.٦٨٥	٠.٢٩	٣.٧٦	٣٣٤.٣٩	٢٢	أقل من ٢٠ سنة
			٠.٣٢	٣.٤٨	٢٢٨.٠٩	١٦٨	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
			٠.٣٠	٣.٤٧	٢٢٠.٩٧	٢٥٣	من ٣٠ الى ٤٠ سنة
			٠.٣٨	٣.٥٦	٢٧١.٣٥	١٣	من ٤٠ الى ٥٠ سنة
			٠.٣٥	٣.٥٠	٢٣٠.١٣	٤	أكثر من ٥٠ سنة
**.....١	٤	٧٢.٥٤١	٠.٢٢	٣.٥٥	٣٩٩.٢٧	٢٢	أقل من ٢٠ سنة
			٠.٢٧	٣.١٩	٢٦١.١٥	١٦٨	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
			٠.٢٤	٣.٠٤	١٩٢.٨٩	٢٥٣	من ٣٠ الى ٤٠ سنة
			٠.٢٦	٣.٢٣	٢٨٨.٣١	١٣	من ٤٠ الى ٥٠ سنة
			٠.١٠	٣.٠٥	٢٠٦	٤	أكثر من ٥٠ سنة

\*دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠١)

## يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- توجد فروق معنوية لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعمل وفقاً لمتغير المرحلة العمرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
  - تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لكل من الفئات العمرية المختلفة بين (٣.٢١) و(٣.٩٤) بالنسبة لبعد "الولاء"، وكانت الفئة العمرية ذات المتوسط الأعلى هي (أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٤) وانحراف معياري يبلغ (٠.٣٢).
  - وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٣.٨١) و(٣.٦٠) بالنسبة لبعد "المشاركة"، وكانت الفئة العمرية ذات المتوسط الأعلى هي (أكثر من ٥٠ سنة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٨١) وانحراف معياري يبلغ (٠.٢٤).
  - وتراوحت قيم المتوسطات بين (٣.٧٦) و(٣.٤٧) بالنسبة لبعد "أسلوب تقديم الخدمة"، وكانت الفئة العمرية ذات المتوسط الأعلى هي (أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦) وانحراف معياري يبلغ (٠.٢٩).
  - وتراوحت قيم المتوسطات بين (٣.٥٥) و(٣.٠٤) بالنسبة لبعد "الدور الإضافي لخدمة العملاء"، وكانت الفئة العمرية ذات المتوسط الأعلى هي (أقل من ٢٠ سنة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٥) وانحراف معياري يبلغ (٠.٢٢).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات العينة، فيما يتعلق بممارسة العاملين لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو العميل وفقاً لمتغير المرحلة العمرية، حيث كانت قيمة كاي<sup>٢</sup> تساوي (٤١.٩٤٦) لبعد الولاء، (١٥.٣٥٤) لبعد المشاركة، (١٧.٦٨٥) لبعد أسلوب تقديم الخدمة، (٧٢.٥٤١) لبعد الدور الإضافي لخدمة العملاء، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- بناءً على النتائج السابقة، يتبين قبول الفرض الأول من الدراسة جزئياً، والقائل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة

بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، والدور الاضافي لخدمة العملاء) وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، والمرحلة العمرية).

٢/١٤ اختبار صحة الفرض الثاني القائل: "من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الاضافي لخدمة العملاء) في الفوائد المدركة للخدمات المقدمة في الشركات محل الدراسة".

١/٢/١٤ قياس معنوية العلاقات بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة للخدمات المقدمة:

استخدم معامل ارتباط "سبيرمان" لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة، ويوضح ذلك جدول رقم (١٢).

جدول (٥) مصفوفة الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل والفوائد المدركة

الفوائد المدركة		
٠.١٦٢-**	الولاء	كل الشركات
٠.٠١٨	المشاركة	
٠.٠٥٣-	أسلوب تقديم الخدمة	
٠.١٨٧-**	الدور الاضافي لخدمة العملاء	

\*\*دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠١) \*دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠٥)

## وكان نتائج القياس كما يوضحها الجدول (٥) كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين الولاء والفوائد المدركة، حيث أن معامل الارتباط (-٠.١٦٢) دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠٠١). ويدل ذلك على أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوكيات الولاء كلما قل إدراك العملاء للفوائد العائدة نتيجة حصولهم على الخدمة.
- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين الدور الإضافي لخدمة العملاء والفوائد المدركة، حيث أن معامل الارتباط (-٠.١٨٧) دال معنوياً عند مستوى أقل من (٠.٠٠١). ويدل ذلك على أنه كلما زاد ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي لخدمة العملاء كلما قل إدراك العملاء للفوائد العائدة نتيجة حصولهم على الخدمة.
- ان العلاقة بين المشاركة والفوائد المدركة غير معنوية، كما أن العلاقة بين أسلوب تقديم الخدمة والفوائد المدركة غير معنوية.

وقد تعود تلك النتائج الي أن الفوائد التي يدركها العميل قليلة نظراً لسوء الخدمة المقدمة والتي تظهر في صورة بطئ في شبكة الإنترنت، أو انقطاع خدمة الإنترنت، وقد ثبت ذلك عند تقييم آراء مفردات عينة الدراسة نحو مدى إدراكهم للفوائد المدركة حيث جاء إدراكهم للفوائد المدركة لخدمة الإنترنت متوسط، كما أن ردودهم عند سؤالهم على سرعة الإنترنت وانقطاعه كانت منخفضة جداً، مما أدى ذلك الي عدم رضاهم عن خدمة الإنترنت. وقد يعود سبب وجود علاقة عكسية بين الولاء والدور الإضافي لخدمة العملاء الي أن هذه السلوكيات لا يمارسها العاملين بالشركات محل الدراسة الا عند اعتراض العملاء وتذمرهم وغضبهم من الخدمة المقدمة وقيامهم بتقديم الشكاوي مما يؤدي الي ممارسة العاملين لهذه السلوكيات دفاعاً عن الشركات التي يعملون بها ومحاولة منهم لإرضاء العملاء خوفاً من تحويلهم للشركات المنافسة.

٢/٢/١٤ تحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل الأكثر تأثيراً على "الفوائد المدركة":

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل الأكثر تأثيراً على "الفوائد المدركة"، ويوضح ذلك جدول (٦)



يتضح من الجدول (٦) مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها وهي:

- معنوية النموذج حيث يلاحظ من معامل التحديد ( $R^2$ ) أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الولاء والمشاركة وأسلوب تقديم الخدمة والدور الإضافي لخدمة العملاء تفسر (٣.٦٪) فقط من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في "الفوائد المدركة"، وباقي النسبة (٨٧.٤٪) ترجع الي الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى ضمن النموذج، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي. وهذه نسبة صغيرة جداً ولذا يحتاج الأمر الي متغيرات وسيطة لزيادة هذا التأثير مثل الالتزام بأخلاقيات العمل أو المهنة، أو المسؤولية الاجتماعية للشركات، أو الثقة في المنظمة، أو جودة الخدمة.
  - اختبار معنوية المتغير المستقل باستخدام اختبار (t.test) وجد أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في الولاء والمشاركة وأسلوب تقديم الخدمة ليس لها تأثير معنوي في المتغير التابع المتمثل في "الفوائد المدركة" من قبل العميل، حيث بلغت قيم "T" المحسوبة (-٠.٩٤٤)، (٠.٩٤٦)، (١.٢٢١) على التوالي.
  - في حين أن متغير الدور الإضافي لخدمة العملاء كان له تأثير معنوي سلبي على "الفوائد المدركة" حيث بلغت قيمة "T" (-٢.٨٤١)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) بما يفيد ان الدور الإضافي لخدمة العملاء يقوم به العاملين فقط عندما يقل ادراك العملاء بالفوائد المدركة ويقوم بالشكوى او الاعتراض.
- بناءً على النتائج السابقة يتبين قبول الفرض الثاني، والقائل "من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) في الفوائد المدركة للخدمات المقدمة في الشركات محل الدراسة".



## ١٥- نتائج الدراسة:

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ووفقاً لتحليل البيانات الميدانية تم التوصل الي مجموعة من النتائج تتضح فيما يلي:

١/ توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت محل الدراسة، حيث أشارت اتجاهات العاملين الي توافرها "بدرجة متوسطة".

٢/ توافر الفوائد المدركة للخدمات المقدمة في الشركات المقدمة لخدمة الإنترنت محل الدراسة، حيث أشارت اتجاهات العملاء الي توافرها "بدرجة متوسطة".

٣/ قبول الفرض الأول جزئياً "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل (الولاء، المشاركة، أسلوب تقديم الخدمة، الدور الإضافي لخدمة العملاء) وفقاً للخصائص الشخصية والتنظيمية (النوع، والمرحلة العمرية، والشركة)".

٥/ قبول الفرض الثاني "من المتوقع وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل في الفوائد المدركة للخدمات المقدمة في الشركات محل الدراسة".

## ١٦- توصيات الدراسة: في ضوء ما تم تقديمه في الدراسة الحالية توصي الدراسة بما

يلي:

١. ضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل على اعتبار أنها أحد السلوكيات المهمة المطلوبة من العاملين لنجاح الخدمة المقدمة للعملاء، وتحقيق ميزة تنافسية للشركات وعدم اقتصار هذه الممارسات في حالة غضب العميل والشكوى والاعتراض.

٢. لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل داخل شركات الإنترنت محل الدراسة

تقترح الباحثة التالي:

- تنمية الشعور لدى العاملين بالمسؤولية الوظيفية نحو عملهم، حيث يحفزهم ذلك على الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، وذلك وفقاً لشعورهم بتلك المسؤولية.
  - منح العاملين الفرص لتقديم الإقتراحات والأفكار لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
  - قيام المنظمات بعقد دورات تدريبية باستمرار لجميع العاملين بها في المستويات الإدارية المختلفة وذلك بهدف زيادة إدراكهم ووعيهم بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل.
  - توفير مناخ عمل جيد للعاملين يشجعهم على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، مع خلق بيئة عمل محفزة وجذابة للعاملين.
  - تقليل ضغوط العمل اليومي على العاملين حتى يكون لديهم وقت لممارسة سلوكيات تطوعية وتقديم أعمال إضافية تتخطى مهامهم الوظيفية.
٣. نظراً لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية ترجع للمتغيرات الشخصية (النوع، والمرحلة العمرية)، فتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الشركات محل الدراسة ببعض الخصائص الشخصية للعاملين والتي لها علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالعميل، ومن ثم أخذها بعين الاعتبار عن وضع معايير الاختيار والتعيين، وذلك بغرض ترشيد استخدام الموارد البشرية، ومحاولة تحقيق أقصى استفادة منهم.
٤. ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بالعمل على تعظيم الفوائد العائدة على العميل نتيجة حصوله على الخدمة، مع الأخذ في الاعتبار أن العميل هو عصب الشركة وبدونه لا يمكن قيامها، وذلك حتى يتم الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وحتى لا يذهبون للشركات المنافسة.
٥. ضرورة التزام الشركات محل الدراسة بزيادة سرعة الإنترنت حتى تلبي احتياجات ورغبات العملاء، وحتى تتناسب الخدمة المقدمة مع السعر المدفوع من قبل العميل، ويتم ذلك من

- خلال الاهتمام بعمل التحسينات اللازمة للبنية التحتية للشركات محل الدراسة، وفهم أن العميل أصبح يهيمه الخدمة الجيدة أفضل من التعامل معه بأسلوب حسن.
٦. ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بمعرفة القصور في الخدمة المقدمة للعملاء والعمل على تقديم العلاج وتحسين وتطوير الخدمة، ويتم ذلك من خلال الخط الساخن لتلقي الشكاوي والمقترحات، ومعرفة آراء العملاء في حل المشكلات التي تواجههم.
٧. الاهتمام بشكاوي العملاء من خلال انشاء ادارة متخصصة لبحث شكاوي العملاء والنظر فيها والقيام بدراستها بشكل متعمق لمعرفة أسبابها لمعالجتها من جذورها، ومحاولة ارجاع تغذية مرتدة للعملاء لإبلاغه بما تم في شكوته.
٨. توفير برامج تدريبية للعاملين بالخطوط الأمامية تقوم على المحاكاة لمشكلات حقيقية حدثت بالفعل، بهدف اكسابهم كافة المهارات والخبرات التي تمكنهم من تقديم ردود أفعال سريعة عند تقديم أي شكاوي من العملاء.

#### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- الكتاب السنوي لوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢١). عدد سنوي.
- ابو النضر، ايمن ابو النضر محمد (٢٠٢٠). اثر التسويق الإلكتروني على رضا العملاء في السوق العقاري في محافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١١)، العدد (٢)، الجزء (٢)، ص ٨٠١ - ٨٨٠.
- اسماعيل، عمار فتحي موسى & محمود، محمود عبد العاطي أبو سيف (٢٠٢٠). دور إدراك العملاء لممارسات السلوك التسويقي غير الأخلاقية في رضا العملاء (دراسة تطبيقية على عملاء متاجر التجزئة الإلكترونية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١)، العدد (٥)، ص ١ - ٢٨.

- بركات، محمد علي (٢٠١٤). نموذج مقترح لمقدمات وابعاد ونواتج القيمة المدركة: دراسة تطبيقية على الاندية الرياضية في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, المجلد (٢٣)، العدد (١)، ص ٢٣٧-٣٥٠.
- بركات، محمد علي (٢٠١٩). نموذج مقترح لمقدمات ونواتج رضا العملاء عن البنوك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية المصرية والأجنبية العاملة في مصر. *المجلة العربية للإدارة*, المجلد (٣٩)، العدد (٢)، ص ٧٥-٩٨.
- بازرة، محمود صادق (١٩٩٥). *بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- تقرير موجز عن مؤشرات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠٢٢)، عدد سنوي.
- جادالله، فاطمة علي محمد عبدالرحمن (٢٠٠١). دراسة سلوكيات المواطنين التنظيمية الموجهة بالخدمة: بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. *المجلة العلمية لكلية التجارة*، العدد (١٩)، ص ٢٣١ - ٣٠٩.
- حسن، منى محمد مسعد، ابو زيد، نرمن الشحات نصر، و إبراهيم، نيفين جلال عيد (٢٠٢٢). القيمة المدركة وأثرها في إرضاء العميل عن خدمة حجز تذكار الطيران. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، المجلد (٢٢)، العدد (٣)، ص ١٤٥ - ١٦٦.
- خليل، عصام عبدالهادي علي & أبو زيد، دينا عبد العاطي محمد (٢٠١٩). أثر أبعاد التسويق التفاعلي على الفوائد والتضحيات المدركة من العميل: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد (٦)، ص ٧٩٦ - ٨٤١.
- زكي، محمد حمدي (٢٠٢٠). قياس أثر التسويق الحسي على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء مطاعم الوجبات السريعة العالمية بمحافظة الإسكندرية. *المجلة*

- العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد (١١)، العدد (٣)، الجزء (٢)، ص ٩٠٥-٩٦٦.
- عبد الحميد، طلعت أسعد، حسن، عبد العزيز علي & المكباتي، منال محمد أحمد (٢٠١٦). توسيط ثقة العميل في العلاقة بين إدارة خبرات العملاء وإعادة الشراء. مجلة البحوث التجارية, المجلد (٣٨)، العدد (١), ص ١٥٣-١٩٥.
- عبد الصمد، خديجة يحيى (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، ص ٤١ - ١٠٤.
- علي، نادية أمين محمد، محمد، سناء مصطفى محمد، و القاضي، أحمد سامى عدلي إبراهيم (٢٠١٧). علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة: دراسة ميدانية مقارنة لبنوك القطاع العام والخاص والعاملة بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (٤)، العدد (٦٣)، ص ٤٧ - ١٠١.
- عبد الله، داليا محمد (٢٠١٨). تأثير المشاركة في مجتمع العلامة التجارية الافتراضي عبر الفيس بوك على ثقة وولاء المستهلكين. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان, العدد (١٦), ص ١-٦٥.
- عجبان، رزق غبريال بسيط (٢٠٢٢). تأثير توقعات العملاء كمتغير وسيط في العلاقة بين القيمة المدركة والخبرات السابقة والسمعة المدركة و الولاء للعلامة: دراسة ميدانية

- علي البنوك التجارية في مصر. المجلة العربية للإدارة, المجلد (٤٣), العدد (٤), ص ٦٧-٨٣.
- غريب، أميرة عبدالله محمد (٢٠٢٠). دور إدارة معرفة العملاء في تعظيم القيمة المدركة للعميل: دراسة ميدانية على الشركات المقدمة لخدمات الهاتف المحمول في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١١), العدد (١), ص ٧٢١ - ٧٥٢.
- فرج، عزة علي (٢٠٢٠). الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (٥٠), العدد (١), ص ٥٦٧-٦١٠.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (٢٠٢٠). الدور الوسيط للتعديل الوظيفي في العلاقة بين الاستقلال الوظيفي وكل من السلوك الخدمي الابتكاري وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٢٧), العدد (٣), ص ٣٧٥ - ٤١١.
- مراد، هيلين عبدالرحيم (٢٠١٧). قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. جامعة حلوان, المجلد (٣١), العدد (٢), ص ٦٩-١٢٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abd-Elrahman, A. E. H., & Kamal, J. M. A. (2020). Relational capital, service quality and organizational performance in the Egyptian telecommunication sector. **International Journal of Emerging Markets**. Vol. 17, No. 1, PP. 299 – 324.
- Arshada, M., Abidb, G., & Khanc, M. M (2021). Impact of Employee's Environmental Concern on Ecological Green Behaviour: Mediation Mechanism of Employee Customer Oriented OCB and Organisational Commitment. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Vol. 14, No. 12, PP. 614-633.
- Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Mediating role of employee engagement. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, Vol. 10, No. 3, PP. 708-724.
- Al-Debei, M. M., Akroush, M. N., & Ashouri, M. I. (2015). Consumer attitudes towards online shopping: The effects of trust, perceived benefits, and perceived web quality. **Internet Research**. Vol. 25, No. 5, PP. 707 – 733.
- Abror, A., Patrisia, D., Trinanda, O., Omar, M. W., & Wardi, Y. (2020). Antecedents of word of mouth in Muslim-friendly tourism marketing: the role of religiosity. **Journal of Islamic Marketing**, Vol. 12, No. 4, PP. 882-899.

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Abusive supervision and frontline employees' attitudinal outcomes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 32, No. 3, PP. 1109-1129.
- Boichuk, J. (2010). When job dissatisfaction leads to customer-oriented citizenship behaviors. **Master of Science in Management**, Brock University.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of strategic marketing**, Vol. 6, No. 3, PP. 241-254.
- Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M. A., & Quratulain, S. (2020). Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: the roles of employee happiness and service climate. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 71, No. 2, PP. 540 – 557.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. **Journal of applied psychology**, Vol. 86, No. 1, PP. 29-41.
- Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 38, No. 4, PP. 777-798.



- Dehghan, A. N., Alizadeh, H., & Mirzaei-Alamouti, S. (2015). Exploring the customer perceived values as antecedent of purchase behavior. **Serbian Journal of Management**, Vol. 10, No. 2, PP. 173-188.
- 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**, Vol. 29, No. 5, PP. 469-491.
- Dokcen, C., Obedgiu, V., & Nkurunziza, G. (2021). Retail atmospherics and retail store patronage of supermarkets in emerging economies: mediating role of perceived service quality. **Journal of Contemporary Marketing Science**. Vol. 4, No. 1, PP. 83 – 111.
- Fun, L. S. (2010). The effects of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors: The role of organizational commitment as a mediator. University Sains Malaysia, **a Thesis for MBA**.
- Fox, G., & Longart, P. (2016). Electronic word-of-mouth: Successful communication strategies for restaurants. **Tourism and hospitality management**, Vol. 22, No. 2, PP. 211-223.
- Gnanarajan, A. H., Kengatharan, N., & Velnampy, T. (2020). Exploring the Prevalence of Teachers' Organizational Citizenship Behaviour and its Determinants: Evidence from an under-researched Cultural Milieu. **Qualitative Research in Education**, Vol. 9, No. 1, PP. 95-123.

- Grobelna, A. (2018). What is wrong with the quality of hotel service? the critical role of work–family conflict and its negative outcomes. **International Journal of Contemporary Management**, Vol. 17, No. 3, PP. 125-151.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2020). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. **Management Research Review**, Vol. 44, No. 2, PP. 290-317.
- Gogoi, D., & Jyoti, B. (2020). Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty. **International Journal of Management (IJM)**, Vol. 11, No. 3, PP. 354-365.
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 70, pp. 1-8.
- <https://web.vodafone.com.eg>.
- <https://te.eg/wps/portal/te/Personal>.
- <https://www.etisalat.eg/StaticFiles/portal/etisalat/index.html>.
- <https://www.orange.eg/ar>.
- Hanaysha, J. R. (2018). Customer retention and the mediating role of perceived value in retail industry. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**. Vol. 14, No. 1, PP. 2 – 24.

- Jang, J. (2013). A Multi-Level Examination of Factors Predicting Employee Engagement and its Impact on Customer Outcomes in the Restaurant Industry (**Doctoral dissertation**, The Ohio State University).
- Kusumawati, A., & Rahayu, K. S. (2020). The effect of experience quality on customer perceived value and customer satisfaction and its impact on customer loyalty. **The TQM Journal**. Vol. 32, No. 6, PP. 1525 – 1540.
- Kim, M., & Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. **Management Decision**. Vol. 59, No. 8, PP. 2040 – 2056.
- Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction: An empirical study on public sector banks in India. **International Journal of Bank Marketing**. Vol. 35, No. 3, PP. 411 – 430.
- Lin, K. Y., Wang, Y. T., & Huang, T. K. (2020). Exploring the antecedents of mobile payment service usage. **Online Information Review**. Vol. 44, No. 1, pp. 299-318.
- Lang-Allen, T. A. (2018). The Relationship between Customer-Oriented Behavior and Demographic Factors of Hotel Frontline Employees in a United States Territory (**Doctoral dissertation**, Capella University).

- Luytjes, M. C. (2017). The Relationship Between High-performance Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, and Unit Performance and Voluntary Turnover in the Fast Food Franchise Industry. **Doctor of Business Administration**, Nova Southeastern University.
- Li, X., Liu, T., & Chen, Y. W. (2017, December). The Impact of Job Demands and Customer Mistreatment on Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior. **In Proceedings of the 2017 9th International Conference on Education Technology and Computers** (pp. 223-227).
- Mursid, A., & Wu, C. H. J. (2021). Customer participation, value co-creation and customer loyalty: evidence from Umrah travel agencies in Indonesia. **Journal of Islamic Marketing**. Vol. 13, No. 3, PP. 628 – 648.
- Moghaddampour, J., & Karimian, M. (2013). A study on impact of workplace spirituality on customer-oriented organizational citizenship behavior by considering the role of spiritual intelligence: A case study of an insurance company. **Management Science Letters**, Vol.3, No. 6, PP.1633-1648.
- Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H., & Tan, C. L. (2015). Cultivating service-oriented citizenship behavior among hotel employees: the instrumental roles of training and compensation. **Service Business**, Vol. 9, No. 2, pp. 343-360.

- Othman, B. A., Harun, A., De Almeida, N. M., & Sadq, Z. M. (2020). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. **Journal of Islamic marketing**. Vol. 12, No. 2, PP. 363 – 388.
- Orłowski, M., Bufquin, D., & Nalley, M. E. (2021). The influence of social perceptions on restaurant employee work engagement and extra-role customer service behavior: A moderated mediation model. **Cornell Hospitality Quarterly**, Vol. 62, No. 2, PP. 261-275 .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of management**, Vol. 26, No. 3, PP. 513-563.
- Pourfakhimi, S., Duncan, T., & Coetzee, W. J. (2020). Electronic word of mouth in tourism and hospitality consumer behaviour: state of the art. **Tourism Review**. Vol. 75, No. 4, PP. 637 – 661.
- Puswiartika, D., Hinduan, Z. R., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Measuring Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior on the Employees of Railway Transportation Service Provider. **Binus Business Review**, Vol. 10, No. 2, PP. 105-112.

- Pantikidou, G. (2019). Developing longitudinal relationships with customers In the pharmaceutical sector. **Master in Business Administration**, University of Macedonia.
- Purcell, J. (2019). A Sense of Place: The Role of Organizational Identity in the Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors of Frontline Service Employees (**Doctoral dissertation**), The George Washington University.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. 40, No. 2, PP. 77-87.
- Quratulain, S., & Bani-Melhem, S. (2020). Perceived organizational customer orientation and frontline employees' innovative behaviors: exploring the role of empowerment and supervisory fairness. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 24, No. 2, PP. 533-552 .
- Rajaobelina, L., Tep, S. P., Arcand, M., & Ricard, L. (2021). The relationship of brand attachment and mobile banking service quality with positive word-of-mouth. **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 30, No. 8, PP. 1162 – 1175.
- Samarakoon, S. M. A. K., Dahanayake, P., & Karunarathne, A. Service Quality and Customer Loyalty in the Telecommunication

- Industry in Sri Lanka: The Mediating Role of Perceived Value. **Journal of Business and Technology**, Vol. 5, No. 1, PP. 75 – 89.
- Snoj, B., Korda, A. P., & Mumel, D. (2004). The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value. **Journal of product & brand management**. Vol. 18, No. 3, PP. 156 – 167.
  - Tariqa, D., Hussainb, S., & Khanc, M. A (2021). Impact of Leader-Member Exchange on Customer-oriented Citizenship Behavior through Job Embeddedness and the Moderating Role of Islamic Work Ethics. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Vol. 15, No. 6, PP. 696-719.
  - UNCTAD, U. (2022, March). World investment report 2015: Reforming international investment governance. **In United Nations Conference on Trade and Development**.
  - Wilches-Alzate, G., & Jeffrey, S. A. (2016). The role of recognition in increasing customer oriented citizenship behaviors. **Journal of Behavioral and Applied Management**, Vol.17, No. 1, PP. 66-82.
  - Wang, X., Keh, H. T., & Yan, L. (2020). Customer perceptions of frontline employees' extra-role helping behaviors. **Journal of Services Marketing**. Vol. 34, No. 6, PP. 869-883.
  - Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. 10, No. 1, PP. 1-18.

- Zhu, K. (2017). Applying survival analysis to investigate mobile retail applications from a customer perceived value perspective. (**Doctoral dissertation**, Nottingham Trent University, United Kingdom).
- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The impact of Total quality management and perceived service quality on patient satisfaction and behavior intention in Palestinian healthcare organizations. **Technology Reports of Kansai University**, Vol. 62, No. 03, PP. 221-232.