

دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء: دراسة تطبيقية بالبريد المصري

إيمان محمود شاذلي محمود

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للإدارة والسكرتارية

مصر القديمة

emanmahmoudshazly1979@gmail.com

مستخلص البحث

استهدف البحث دراسة دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بالبريد المصري، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استمارة استقصاء شملت متغيرات البحث، وقامت بتوزيع الاستمارة بعد تصميمها واختبارها على عينة قوامها 275 مفردة من العاملين بالخطوط الأمامية بالبريد المصري، وتم استرداد 215 استمارة كاملة الإجابة، وذلك بنسبة 78%. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مناخ الخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بمراكز البريد التي خضعت للدراسة، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مناخ الخدمة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، ويوجد أيضاً تأثير معنوي إيجابي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة تتوسط العلاقة بين أبعاد مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت العديد من التوصيات الهامة المتعلقة بمجال البحث.

الكلمات المفتاحية

سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة – مناخ الخدمة – الأداء الاستباقي لخدمة العملاء – البريد المصري.

تم استلام البحث في ٢٤ يناير ٢٠٢٣، وقبوله للنشر في ٧ أغسطس ٢٠٢٣.

١. المقدمة:

إن دراسة الأداء الاستباقي في تقديم الخدمة للعملاء لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الإدارة وفي سياق تقديم خدمة العملاء؛ حيث يتكيف الموظفون مع الظروف المتغيرة، ويتوقعون تحديات جديدة ويضعون الحلول للعميل، ويكون السلوك الاستباقي أكثر أهمية من السلوك الروتيني المحدد، وقد أصبح السلوك الاستباقي في العمل على نحو متزايد عاملاً حاسماً في تحديد الوظائف وله ما يبرره، نظرًا لعدم كفاية النماذج التقليدية التي تتطلب من الموظفين اتباع التعليمات، ووصف المهام والأوامر في التأثير على نتائج العمل القيمة، واعترافاً بالأهمية الواجبة لاستباقية الموظف في مكان العمل؛ اهتم الباحثون بأشكال مختلفة من السلوك الاستباقي في الكثير من المجالات، مثل: التطوير الوظيفي، وإدارة الإجهاد، ونجاح المشاريع، والتغيير التنظيمي. (Rank et al, 2017)

وتتطلب الخدمة عالية الجودة إجراءات تفكير استباقي يساعد على منع حدوث فشل في تقديم الخدمات، وتشمل هذه السلوكيات طويلة الأجل توقع احتياجات العملاء في المستقبل، وذلك من خلال تقديم وعود للعملاء بشكل مستمر، وإقامة علاقات عمل فعالة مع موظفي الخدمة الأخرى؛ لضمان الانتقال السلس في التفاعل مع العملاء، من خلال التماس ردود الأفعال من العملاء بشكل استباقي، وقيام الموظفين باستخدام جميع أنواع الموارد لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتنوعة والمتغيرة بسرعة.

ويشمل الأداء الاستباقي لخدمة العملاء الموظفين الذين يتخذون مبادرات لتحسين العمليات وتوقع المشكلات والحلول المستقبلية والحفاظ على الاستمرارية في العمل، ويختلف هذا السلوك عن أداء المهام، حيث أنه يتجاوز الوصف الوظيفي المحدد في نصوص الخدمة وإجراءات التشغيل المعيارية، وقد ثبت أن السلوك الاستباقي يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية مثل: أداء المبيعات، وسلوكيات تنظيم المشاريع، والابتكار الفردي. (Raub & Liao, 2012)

ويعد ارتفاع حدة المنافسة بين منظمات الأعمال في مختلف المجالات هو أهم ما يميز هذا العصر؛ الأمر الذي يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالخدمات والنظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق التميز التنافسي. (Karmarkar, 2004)

ونظرًا للنمو الهائل والمضطرد الذي شهده اقتصاد الخدمات، حيث أصبحت الخدمة تشكل نحو ما يقرب من ٧٠٪ من مكوناته، لذا فقد أصبح نجاح أي منظمة يعتمد في المقام الأول والأخير على جودة ما تقدمه من خدمات (السعيد، 2016)، الأمر الذي دفع إدارة المؤسسات إلى ضرورة العمل على خلق مناخ يحفز العاملين ويدعمهم على تقديم خدمات متميزة وفعالة للعملاء.

ويعبر مناخ الخدمة عن مدركات العاملين للممارسات والإجراءات والسلوكيات التنظيمية التي تحفزهم وتدعمهم على تحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Schneider et al, 2002)، وهناك اهتمام متزايد بأشكال محددة من سلوكيات الموظفين الاستباقية في مجالات، مثل: التطوير الوظيفي، والتغيير التنظيمي، وأثبتت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في مؤسسة خدمات مالية كبيرة كان لديهم أداء استباقي مميّزًا لخدمة العملاء، وبناءً على مراجعة للأدبيات التي تناولت الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الدور الوسيط لسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء وإيجاد العلاقات المتبادلة بينهم.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة:

٢-١ مناخ الخدمة:

عُرف (Houn et al, 2017) مناخ الخدمة بأنه عبارة عن تصورات الموظف للممارسات والإجراءات والسلوكيات اللازمة لدعم ما يتعلق بخدمة العملاء وجودة الخدمة المقدمة، أما دراسة (Hong et al, 2013) فقد عرفت مناخ الخدمة بأنه مجموعة من معتقدات الموظفين بتوافق آرائهم حول تركيز المؤسسة على جودة الخدمة خلال عمليات إنتاج الخدمات وتسليمها واستهلاكها، كما عُرف مناخ الخدمة أيضًا بأنه مجموعة التصورات المشتركة لدى الموظفين حول السياسات والممارسات والإجراءات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو خدمة العملاء، ومكافأتهم من أجل تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة وجودة عالية.

وذكر (Schneider et al, 2006) أن مناخ الخدمة هو معالجة المعلومات التي تحفز العاملين على بذل الجهد في العمل لتقديم خدمة متميزة. كما أشار العديد من الباحثين إلى أن المناخ بوجه عام يعبر عن الانطباعات التي يحملها العاملون نحو شيء أو أمر ما وكيفية أدائه، وما هي الجوانب التي ينبغي التركيز عليها، ويُعرف أيضًا بأنه "الهوية النفسية المشتركة التي تقود إلى تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء"، ومن ثم فإنه ينبغي على العاملين في مجال الخدمات محاولة فهم الخصائص والأنشطة الرئيسية التي تشكل مناخًا مناسبًا لتقديم الخدمات بجودة للعملاء.

ويعبر مناخ الخدمة عن وجهة نظر العاملين واتجاهاتهم نحو الممارسات الإدارية لكافة النواحي الإدارية بالمنظمة، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: التسويق، والموارد البشرية، والقيادة (Solnet, 2006). ويعتمد مناخ الخدمة بشكل رئيس على الدعم الذي تقدمه المنظمة للأفراد من خلال إرساء الممارسات الإدارية والمواد التدريبية والدعم المطلوب للأداء الفعال. (1998 Schneider et al,

وعليه، فإن مناخ الخدمة يستند إلى افتراض أساسي مؤداه: أنه عندما يحاول العاملون تفسير بيئة العمل المحيطة بهم، فإنهم يدمجون مدركاتهم اليومية المتعلقة بالأحداث التنظيمية التي تجري في بيئة العمل، إضافة إلى ترسيخ مناخ إيجابي للخدمة بالمنظمة. (Dietz et al, 2004)

وشهد عام 1989 إجراء أول دراسة ميدانية متعلقة بمناخ الخدمة قام بها Schneider، حيث ركزت على ما يعرف بقوى المنظمة أو مناخ الود والدفء نحو العملاء. وتناولت العديد من الدراسات أبعاد مناخ الخدمة، مثل: (Gabler, 2018) فقدت هذه الدراسة العديد من الأبعاد تمثلت في: (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، وتوجه العملاء، وملاحظات العملاء)، بينما حددت دراسة (Steinke, 2017) أبعاداً مختلفة لمناخ الخدمة تمثلت في: (التدريب على الخدمة، والممارسات الإدارية، والتصميم المادي، والتصميم الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتمكين العاملين).

وحددت دراسة (Paulin et al, 2006) العديد من المتغيرات المتعلقة بمناخ الخدمة تمثلت في: (خصائص العمل، ودعم الرؤساء، ومساندات الزملاء، والمعاملة الحسنة)، وتبينت هذه الدراسة العديد من أبعاد مناخ الخدمة، وهم: (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، وتوجيه العملاء)، وهناك شبه اتفاق بين عدد من الباحثين أن هذه الأبعاد هي الأبعاد الأساسية لمناخ الخدمة.

٢-٢ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة:

توجد العديد من التعريفات التي أوردها الكثير من الباحثين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، فقد عرفها (Organ, 2002) على أنها سلوكاً فردياً تقديرياً يتم بشكل مباشر أو صريح ويعزز بشكل عام الأداء الفعال للمنظمة. في حين عرفها (Bavik, 2019) أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة هي تلك السلوكيات التقديرية للموظفين العاملين في مجال الاتصال في خدمة العملاء، والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي. ويضيف (Payne & Webber, 2006) على أنها سلوكيات تطوعية تقديرية غير موصوفة بالدور المتعاقد عليه، ولكنها تتجاوز توقعات المنظمة والعملاء.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بأنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها العاملون في القطاع الخدمي، والتي لا يكون منصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي، وإنما يمارسها العاملون من تلقاء أنفسهم، وبشكل تطوعي واختياري، بما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية، من خلال تقديم خدمة جيدة تعمل على تحقيق رضا العميل وجذب عملاء آخرين.

واعتمدت الدراسة الحالية على العديد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وهذه الأبعاد هي: (الولاء، والمشاركة، وأسلوب تقديم الخدمة)، وذلك لعدد من الأسباب التي تم توضيحها من قبل عدد من الكتاب والباحثين مثل (Bettencourt et al, 2010)، (جادالله، 2009)، والتي تتمثل في الآتي:

- أن كل بعد من هذه الأبعاد يعتبر مهماً وحيوياً لضمان تحقيق التميز في الخدمة المقدمة للعميل، حيث أشارت الأدبيات المتعلقة بالخدمات إلى أن تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة يتطلب أن يقوم الأفراد بأداء هذه السلوكيات الإيجابية والتطوعية بدرجات متميزة.

- يمارس العاملون في المنظمات الخدمية سلوك الولاء ويتصرفون كمدافع عن المنظمة أمام جمهور المتعاملين معها.

- إن إدماج العاملين في سلوك المشاركة كنمط من أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، يعد خطوة أولى من قبل المنظمة والزملاء والعاملين أنفسهم من أجل تحسين الخدمة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على مقابلة الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ضرورة ممارسة العاملين لسلوك أسلوب تقديم الخدمة، حيث أكدت الدراسات التي تناولت جودة الخدمة على أهمية توافر الثقة وسرعة الاستجابة والتعامل بأسلوب يعبر عن الكياسة والكرم عند تقديم الخدمة.

٣-٢ الأداء الاستباقي لخدمة العملاء:

في ضوء ما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات في سوق العمل المعاصر، لا يجب أن يكتفي العاملون بإكمال المهام الموكلة إليهم، وبدلاً من ذلك يتوقع من المنظمات الكثير من أجل موازنة أعضائها مع القادة الذين يمكنون رؤوسهم من عرض مبادراتهم وجهودهم من أجل تحقيق البقاء في السباق، كما تعتمد المنظمات العاملة في الوقت الحاضر بشكل متزايد على قيام العاملين فيها بتقديم عدد كبير من السلوكيات الاستباقية، من أجل البقاء في سوق العمل الديناميكي الذي يتميز بالمنافسة المتزايدة لتحقيق النجاح التنظيمي. (Vander et al, 2015)

ويشير السلوك الاستباقي إلى اتخاذ الأفراد الإجراءات اللازمة لتغيير أنفسهم أو البيئة المحيطة بهم، ومن ثم تدعم روح المبادرة قدرة الأفراد على تشكيل بيئتهم كوسيلة لإبراز نقاط القوة الفردية لديهم وتحسين الأداء (Crant & Ashford, 2008)، ومن المتوقع أن ينخرط العاملون في السلوك الاستباقي، خاصة في ظل انتشار الهياكل التنظيمية المسطحة، والتغيرات السريعة في طلبات العملاء، فالسلوكيات الاستباقية هي تلك التي تبدأ ذاتياً، وهذا يعني أن الأفراد بحاجة إلى أن يقرروا بأنفسهم كيف ومتى يشاركون في سلوك العمل الاستباقي، وتعكس الشخصية الاستباقية الفروق الفردية بين الشخص الذي يمتلك نزعة سلوكية لممارسة السلوك الاستباقي لسن تغييرات إيجابية في الأوضاع الحالية وبين غيره. (Wang et al, 2017)

ويعرف السلوك الاستباقي للعمل بأنه سلوك عمل عفوي يقود العاملين إلى المثابرة والتغلب على الصعوبات، والمضي قدماً لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية (Frese & Fay, 2001) بينما عرفته دراسة (Parker et al, 2006) بأنه سلوك العامل الذي يغير الوضع تلقائياً، مثل: (أساليب تقديم عمل جديدة، والتأثير على الاستراتيجيات التنظيمية)، أو يغير نفسه، مثل: (تعلم مهارات جديدة للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية)، مع التركيز على التوجه المستقبلي وتغيير التوجه الحالي. كما يشير السلوك الاستباقي إلى السلوكيات الرائدة، واتخاذ المبادرات لاكتشاف الفرص، ومحاولة الابتكار والقيادة، إذ يوجه هذا السلوك العاملين إلى بحثهم عن الحلول، وإشعال إصرارهم، وشحذ قدرتهم؛ للحصول على النتائج المرجوة.

وعُرف الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بأنه: " شكل خاص من سلوك الخدمة الذاتية والموجهة على المدى الطويل لخدمة العملاء، ويعرض موظفو خدمة العملاء الاستباقيين سلوكيات الخدمة الذاتية والموجهة على المدى الطويل من خلال توقع احتياجات العملاء أو مشكلاتهم، من خلال إقامة شراكات مع موظفي الخدمة الآخرين، والتي يمكن أن تسهل لقاءات الخدمة المستقبلية مع العميل، ومن خلال استجداء التعليقات من العملاء بشكل استباقي، كما أنهم يسعون إلى تحقيق توقعات العملاء من خلال المتابعة في تقديم الإضافات الخدمية الموعودة بطريقة مثالية. (Rank et al., 2017)

ويتضمن الأداء الاستباقي لخدمة العملاء كل المبادرات المولوية للعملاء، من أجل تحسين جودة تقديم الخدمات إليهم بشكل عام، وتشمل:

- استشعار المعلومات: الاتصال بالمشرف بشكل استباقي، وتقديم معلومات عن حاجات العملاء حتى يتم الوفاء بها، وفي النهاية توفر هذه المشاركة الاستباقية من المنظمة مدخلات عالية الجودة لإدارة فعالة للعلاقات مع العملاء. (Jauhari et al, 2017)

- مشاركة المعرفة: من خلال فاعلية التعلم الضمني أثناء العمل من أجل جعل الفريق مجهزاً بشكل أفضل، ومهيأً للقاءات المستقبلية لتقديم الخدمات، من خلال مشاركة معرفتهم مع زملائهم في الفريق، بحيث تتضمن توحيد طريقة تقديم الخدمات، ويساعد هذا في مواجهة المشكلات الناجمة عن عدم التجانس في تقديم الخدمات.

- التعاون وإنشاء الشراكات: وذلك من خلال تعاون أفراد الخدمة مع زملائهم في الفريق؛ لتوفير خدمة عملاء سريعة وموثوقة، ويتطلب التعاون بين فريق العمل في غالبية منظمات الأعمال الخدمية، بسبب الطبيعة المعقدة لهذه الخدمات، ويساعد التعاون الاستباقي العملاء على الاستمتاع بالخدمة وتحقيق أعلى استفادة ممكنة منها. (Jauhari et al , 2017)

ويعد أداء الخدمات الاستباقية عاملاً مهماً في التأثير على رضا العملاء، والذي يعتمد بشكل كبير على تجربة التفاعل مع موظفي الخدمة ومدى تلبية لقاءات الخدمة مع توقعات العملاء، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الأداء الاستباقي لخدمة العملاء يساهم في تعزيز رضا العملاء.

٢-٤ العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء:

عن القيادة الاستغلالية وعلاقتها بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء توصلت دراسة (Zhuanzhuan, et al. 2023) إلى أن القيادة الاستغلالية لها علاقة سلبية غير مباشرة بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء. في حين توصلت دراسة (Lijian, et al. 2022) التي تناولت القيادة المشتركة وعلاقتها بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء، إلى أن القيادة المشتركة عززت من الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وذلك من خلال تعزيز شغف العاملين نحو العمل وتناغمهم في ممارسة مهامهم الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة منخفضة التقاليد في تأدية العمل من أجل تعظيم التأثير الإيجابي للأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

وانتقلت الدراسة السابقة مع دراسة (Yijing & Yanzhen. 2019) التي تناولت علاقة القيادة الخدمية بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء، في أن القيادة يمكن أن تعزز الأداء الاستباقي لخدمة العملاء من خلال تعزيز شغف الموظفين للعمل وتوجيه العملاء بالتتابع.

وحول دور المشرف على العمل في دعم الأداء الاستباقي لخدمة العملاء توصلت دراسة (Chen , 2019) إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين سلوك المشرف الداعم للعمل والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وهذا ما يؤكد أن مناخ الخدمة الإيجابي الفعال يحفز العاملين على بذل الجهد في العمل لتقديم خدمة متميزة تحقق رضا العميل عن الخدمة.

في حين توصلت دراسة (Yijing, et al. 2016) إلى أن الإشراف التعسفي يؤثر سلباً على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة التدقيق في اختيار المشرفين وتدريبهم ومراقبتهم لتقليل سوء المعاملة من أجل تحسين السلوكيات الاستباقية لخدمة العملاء.

وعن علاقة تواضع القائد بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء توصلت دراسة ((Yan, et al. 2023) إلى أن تواضع القائد يمكن أن يسهل الأداء الاستباقي لخدمة العملاء للموظفين، وتتوسط الطاقة العلائقية هذه العلاقة.

وفي ذات السياق توصلت دراسة (Long-Zeng, et al. 2020) التي هدفت إلى التعرف على علاقة روح الدعاية لدى القائد بالأداء الوظيفي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، إلى أن روح الدعاية لدى القائد تعزز أداء خدمة الموظفين في الخطوط الأمامية وتعزز الأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

وعن علاقة النبذ في مكان العمل بالآداء الاستباقي لخدمة العملاء توصلت دراسة (Hong, et al. 2017) إلى أن النبذ في مكان العمل يؤثر على التوتر الوظيفي، ويقلل التوتر الوظيفي من توجيه العملاء، مما يؤدي بدوره إلى ضعف الأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

وعن علاقة سوء معاملة العملاء كضغوط خارجية، وضغط أداء الفريق كضغوط داخلية على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء توصلت دراسة (Zhen, et al. 2023) إلى أن سوء معاملة العملاء لها تأثير إيجابي على الإرهاق العاطفي للموظفين، مما يقلل بشكل كبير من الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وأن ضغط أداء الفريق يعمل على تقوية التأثير المختل لسوء معاملة العملاء على الإرهاق العاطفي، في حين أن الحضور العاطفي الإيجابي للقادة يخفف من العلاقة السلبية بين الإرهاق العاطفي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العملاء اتفقت نتائج دراسية (Mayer, et al. 2009) ونتائج دراسة (Ram, et al, 2011) ونتائج دراسة (السعيد، ٢٠١٦) على أن مناخ الخدمة يؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، فيرتفع رضا العملاء في ظل توافر مناخ خدمة فعال، والعكس صحيح. وفي هذا السياق أكدت دراسة (السعيد، ٢٠١٦) على أن سبل تعزيز رضا العملاء لا يتحقق إلا بتوافر مناخ إيجابي للخدمة، وتحسين مستويات جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وحول العناصر الوسيطة بين مناخ الخدمة ورضا العملاء توصلت دراسة (Kern, 2010) إلى أن مناخ السلامة يتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العملاء في المؤسسات الطبية. كما بحثت دراسة (Patricia, et al. 2017) عن علاقة التأثيرات الوسيطة للسياسة التنظيمية على العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ العمل الأخلاقي له تأثير مباشر على تصورات الموظفين للسياسة التنظيمية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وأن السياسة التنظيمية ليس لها دور وسيط في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

أما عن العلاقة بين مناخ الخدمة والرضا الوظيفي لدى العاملين اتفقت نتائج دراسة (Mayer, et al, 2009) ونتائج دراسة (Ram, et al, 2011) ونتائج دراسة (Chen, 2019) على أن مناخ الخدمة يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين واندماجهم في العمل وإقبالهم على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، فكلما كان مناخ الخدمة فعالاً زاد الرضا الوظيفي لدى العاملين وإقبالهم على الأداء الاستباقي والعكس صحيح. وأضافت دراسة (Shamesh & Sharma, 2013) أن هناك فروقاً معنوية في إدراك العاملين لمناخ الخدمة في المصارف التي أجريت عليها الدراسة.

٥-٢ العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة:

عن علاقة دعم القيادة للعاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة توصلت دراسة (Chi-Min, et al. 2023) إلى أن تبادل الآراء بين القيادة والعاملين ودعم القيادة للعاملين يمارسان آثاراً إيجابية على الازدهار في العمل وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وفي ذات السياق بحثت دراسة (Le-Hoang, et al. 2022) في علاقة دعم المشرف والدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والالتزام العاطفي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وأن الدعم التنظيمي والتمكين النفسي والالتزام العاطفي يتوسطون العلاقة بين تصورات الموظفين للدعم من مشرفهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وعن علاقة الإدارة التشاركية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة توصلت نتائج دراسة (Byeong Jo. 2023) إلى أن ممارسات إدارة الموظفين القائمة على العلاقات الشخصية مثل الإدارة التشاركية قد تسهل اتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بنشاط في عملهم.

وحول علاقة ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة توصلت نتائج دراسة (Guanglei. et al. 2023) ودراسة (Beikzadeh, J. 2023) إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، وأنه لا يتوسط مناخ الخدمة العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة.

وفي ذات السياق توصلت دراسة (Yi-Chun. 2012) إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة تؤدي دوراً مهماً في تحديد الالتزام العاطفي للموظفين، وأن الالتزام العاطفي له علاقة فعالة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوكيات المواطنة لدى الموظفين.

وعن علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة توصلت نتائج دراسة (Mary, etal. 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وتقلل من نية مغادرة الموظفين، وأن الرضا الوظيفي وسيط بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعن العلاقة بين مناخ الخدمة والتزام الموظفين بتقديم خدمة جيدة توصلت دراسة (Mikic & Dean, 2006) إلى أن مناخ الخدمة يؤثر على أداء الموظفين سواء من حيث التزامهم أو مشاعرهم أثناء تقديم الخدمة للعملاء.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العاملين وولائهم للمنظمات توصلت دراسة (Chi & Gursoy, 2009) إلى أن مناخ الخدمة يؤثر إيجابياً على رضا العاملين وولائهم تجاه المنظمات التي يعملون بها.

وحول علاقة مناخ الخدمة بالرضا الوظيفي بمكوناته الرضا الوظيفي العام، والرضا الوظيفي الناجم عن خدمة العملاء، وعلاقة مكوني الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي توصلت دراسة (Paulin et al, 2006) إلى أن مناخ الخدمة قد أثر بشكل أكبر في الرضا الناجم عن خدمة العملاء عن الرضا العام، وأن الرضا الناجم عن خدمة العملاء ارتبط بشكل أكبر بالالتزام التنظيمي عن الرضا العام، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ذات السياق بحثت دراسة (Kearney, et al. 2023) علاقة محفزات بيئة العمل بولاء الموظفين ورضاهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل التي تتكون من اللون والتصميم والنظافة والرائحة والموسيقى والإضاءة والتخطيط؛ لها علاقة برضا الموظفين وولائهم، وهي علاقة تتوسطها المتعة.

وحول العلاقة بين مناخ الخدمة وجودة الخدمة المقدمة اتفقت نتائج دراسة (Shamesh & Sharma, 2013) ونتائج دراسة (Iltis & Deen, 2016) على أن مناخ الخدمة يرتبط إيجابياً بتحسين جودة الخدمات المقدمة، وأن مناخ الخدمة الفعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وفي ذات السياق توصلت دراسة (Wongworawit, 2011) إلى أن مناخ الخدمة الأكثر ملائمة يولد مستويات عالية من جودة الخدمة، كما أن السلامة النفسية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة.

وعن علاقة العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة ومعرفة الأثر المعدل للحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء توصلت دراسة (Yung & Lopez-Rodriguez, 2013) إلى أن العدالة الإجرائية لها أثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، كما توصلت إلى أن الحاجة للانتماء تؤثر بشكل كبير في العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، في حين أن الحاجة للإنجاز تؤثر في العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وحول علاقة حالة التوظيف بسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، ومعرفة الدور الوسيط لفرصة التنقل الداخلية وانعدام الأمن الوظيفي في العلاقة بين حالة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة توصلت دراسة (Chiu, et al, 2015) إلى أن العمل المؤقت يؤثر بشكل سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وأن فرص التنقل الداخلية وانعدام الأمن الوظيفي لهما تأثير في العلاقة بين حالة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وعن علاقة مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية توصلت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي.

وحول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتصورة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة من خلال الدور الوسيط لمشاركة الموظفين توصلت نتائج دراسة (Vuong, Bui Nhat. 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتصورة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة، ولعبت مشاركة الموظف دور الوسيط الجزئي في هذا الارتباط.

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه مما سبق ما يلي:-

- أشارت الأدبيات السابقة التي تمت مراجعتها من قبل الباحثة إلى ضرورة الأهتمام بدراسة مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميته في تعزيز الأداء وتحسين الإنتاجية، وتقديم الخدمة للعملاء وربحية الشركات وتشجيع الابتكار.
- استعرضت معظم الدراسات السابقة مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، ودور مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، إضافة إلى علاقة مناخ الخدمة بجودة الخدمة ورضا العملاء.
- استعرضت العديد من الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لمناخ الخدمة، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الدراسة والهدف منها والقطاع الذي طبقت الدراسة عليه.
- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث استخدام الأسلوب الوصفي لمنهج الدراسة، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، ولكنها تختلف عن الكثير من الدراسات من حيث مجال التطبيق والمتغيرات.

تبين من مراجعة الباحثة للدراسات السابقة وجود قلة في الأبحاث نسبياً على حد علم الباحثة، وخصوصاً في الأدبيات العربية التي بحثت دراسة التأثير المباشر لأبعاد مناخ الخدمة المشار إليها في البحث الحالي على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وعليه قامت الباحثة باختبار نموذج ضم أبعاد متغيرات البحث الحالي.

٣. الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

- زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في مجال التطبيق العملي من وجهة نظر المسؤولين في قطاع البريد المصري.
 - تحديد وتوصيف الخصائص العامة لمجتمع البحث.
 - تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق والتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.
- واعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الفردية التي تعتمد على أسئلة مفتوحة يتاح للطرف الآخر الفرصة للإجابة عنها بحرية تامة، وتمت المقابلة مع عينة ميسرة قوامها (20) مفردة من العاملين بالخطوط الأمامية بمراكز البريد المصري الخاضعة للدراسة، وقد شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية:
- درجة معرفة مراكز البريد المصري محل الدراسة بمناخ الخدمة.
 - درجة ممارسة العاملين بمراكز البريد المصري محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.
 - درجة وضوح مفهوم الأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

وتوصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- يشير بعض العاملين في خطوط الاتصال بالعملاء أنه يتم تقديم الخدمة لكل عميل في حدود طلبه، وأن هناك قصور من جانب مراكز الخدمة في منح العملاء مزايا خاصة تولد لدى العملاء الرضا عن الخدمة وتساعد على جذب عملاء آخرين.
- يؤكد العاملون في خدمة العملاء بالمراكز أن هناك إهمال للملاحظات التي يقدمها العملاء بشأن الخدمة المقدمة، وأن هناك قصور في أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- أكدت 60% من عينة الدراسة أن دور مراكز الخدمة في توجيه العملاء وإرشادهم بكيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها محدودة على العملاء في بعض مراكز الخدمة دون المراكز الأخرى.
- قصور إدراك مراكز الخدمة محل الدراسة بأهمية مساندة المدراء، ورؤساء الأقسام للعاملين وتشجيعهم معنويًا من أجل تقديم خدمة أفضل.
- يرى 60% من عينة الدراسة أن هناك ضعفًا في إدراك مراكز الخدمة لأهمية تهيئة المناخ المناسب للعاملين في مجال الخدمة، من أجل بذل قصارى جهودهم لتقديم الخدمة بشكل يليق بالعملاء.
- يؤكد 70% من العاملين بمراكز الخدمة محل الدراسة أن قيامهم بالمشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم تعد محدودة، وتقتصر فقط على الأمور المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، وأن هناك إهمالًا من قبل الإدارة في إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم، ومشاركتهم في الأعمال التي تخص العمل، حيث يكون ذلك محصورًا في مشاركة المستويات العليا.
- يرى 75% من العاملين بمراكز الخدمة محل الدراسة أن هناك قصورًا في الاهتمام بأسلوب تقديم الخدمة للعملاء، وأن البعض من مراكز الخدمة متواجد بأماكن ومباني ليست كافية لتقديم الخدمة بالشكل المطلوب الذي يحقق رضا العملاء عن الخدمة، وذلك نتيجة لازدحام العملاء على مراكز تقديم الخدمة.
- وجود تفاوت بين إدراكات العاملين لأبعاد مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بالبريد المصري، وأيضًا وجود تفاوت في اتجاهات العاملين نحو دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في تحديد العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

٤. مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، والتي ساهمت في تحديد مشكلة الدراسة حيث ظهر أن هناك قصور من جانب مراكز الخدمة تساعد في زيادة الرضا لدى العملاء عن الخدمة وتساعد على جذب عملاء آخرين. كذلك هناك إهمال للملاحظات التي يقدمها العملاء بشأن الخدمة المقدمة، و قصور في أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة. حيث يرى العاملون أن دور مراكز الخدمة ينحصر في توجيه العملاء وإرشادهم بكيفية الاستفادة من الخدمات والتي يتم تقديمها بشكل محدود للعملاء في بعض مراكز الخدمة دون المراكز الأخرى. أيضا القصور من جانب المدراء، ورؤساء الأقسام في مساندة للعاملين وتشجيعهم معنويًا من أجل تقديم خدمة أفضل، بالإضافة إلى عدم توفير المناخ المناسب للعاملين في مجال الخدمة، من أجل بذل قصارى جهودهم لتقديم الخدمة بشكل يليق بالعملاء. كذلك أن قيام العاملين بالمشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم محدودة، وتقتصر فقط على الأمور المتعلقة بالأعمال المكلفون بها، وأن الإدارة لا تعطي الفرصة لإبداء آرائهم، حيث يكون إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرار محصورًا في المستويات العليا. كذلك فإن البعض من مراكز الخدمة متواجد بأماكن ومباني ليست كافية لتقديم الخدمة بالشكل المطلوب الذي يحقق رضا العملاء عن الخدمة، وذلك نتيجة لازدحام العملاء على مراكز تقديم الخدمة. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وما دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في هذه العلاقة؟ وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

٤-١ هل توجد علاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء؟

٤-٢ هل توجد علاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؟

٤-٣ ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء؟

٤-٤ هل سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة تتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء؟

٥. أهداف الدراسة:

يتبلور الهدف الرئيس للدراسة في دراسة وتحليل دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بالبريد المصري، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية كالآتي:

١-٥ التعرف على علاقة مناخ الخدمة بالأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

٢-٥ التعرف على علاقة مناخ الخدمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

٣-٥ اختبار العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

٤-٥ بيان دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العمل.

٥-٥ تقديم مجموعه من التوصيات التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة من متغيرات البحث والوصول الى أعلى مستوى في الأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

٦. أهمية الدراسة:

٦-١ الأهمية النظرية للدراسة: تحاول هذه الدراسة الإسهام في المعرفة، من خلال اختبار الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وذلك ضمن إطار نظري يحدد العلاقة بين هذه المتغيرات، حيث تربط الدراسة بين مقاييس وأبعاد جديدة وتسعى للتعرف على أثارها، مما يفتح آفاق جديدة للطلاب والباحثين في هذا المجال.

٦-٢ الأهمية التطبيقية للدراسة:

٦-٢-١ ربما تدفع هذه الدراسة المسؤولين بالبريد المصري إلى أهمية متغيرات البحث، واعتبارها وسيلة لتحقيق التميز التنافسي.

٦-٢-٢ تساعد نتائج هذه الدراسة قطاع البريد المصري في إدراك دور مناخ الخدمة ومعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، والتعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لدى العاملين.

٦-٢-٣ تقديم توصيات لمتخذي القرار في قطاع البريد المصري تساعد في كيفية تحسين وتطوير مناخ الخدمة؛ لتحقيق الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، حتى تتمكن المؤسسات من العمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات، وبالتالي تحسين وضعها التنافسي وأداء مهامها دون التقصير في أدوارها الأخرى.

٧. فروض الدراسة:

٧-١ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بقطاع البريد المصري.

٧-٢ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بالقطاع محل الدراسة.

٧-٣ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

٧-٤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بالقطاع محل الدراسة.

٨. متغيرات البحث وقياسها:

تتخصر متغيرات البحث في ثلاثة متغيرات، كالآتي:

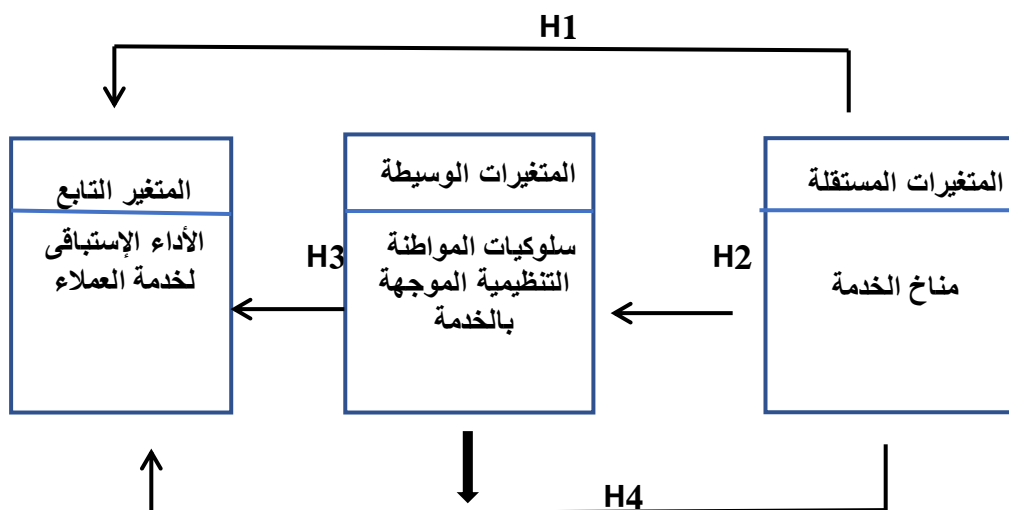
٨-١ المتغيرات المستقلة: تتمثل في مناخ الخدمة وتم قياس هذه المتغيرات في (3) أبعاد لتشمل (21) عبارة وهي: (الدعم الإشرافي (6) عبارات، خصائص العمل (6) عبارات، التوجه بالعملاء (9) عبارات) وقد أمكن تحديد هذه المجموعات من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل: (Walker,2007; Little & Dean,2006; Hui,2007; Gabler,2018 ; et al ,2007).

٢-٨ المتغير الوسيط: يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة وتم قياسها في (3) أبعاد رئيسية لتشمل (15) متغيراً فرعياً، وهي: (المشاركة (6) عبارات، الولاء (4) عبارات، أسلوب تقديم الخدمة (5) عبارات) وقد أمكن تحديد هذه المجموعات من المتغيرات، وتتميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل: (Bettencourt,2010; Wang,2015; Chen,2016)

٣-٨ المتغير التابع: الأداء الاستباقي لخدمة العملاء ويشمل هذا المتغير (5) متغيرات فرعية وقد أمكن تحديد هذه المجموعات من المتغيرات وتتميتها من خلال الدراسات السابقة مثل دراســــة: (Raub et al,2017; Aliaa,2012 ; Crant , 2010)

شكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة



فيما يتعلق بقياس متغيرات الدراسة استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي المترج، لقياس الخصائص التي تنطوي عليها المتغيرات السابقة حيث استهدف المقياس التعرف على دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة على العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، والمحدد سلفاً في شكل متعدد المحتوى حيث يشير الرقم (١) الى غير موافق على الإطلاق، وبتدرج المقياس في درجة الموافقة حتى الرقم (٥) الذي يعنى الموافقة التامة من قبل عينة الدراسة.

٩. الدراسة التطبيقية:

٩-١ منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات زمنية من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (إدريس،2016)

٩-٢ مصادر بيانات الدراسة:

٩-٢-١ المصادر الأولية للدراسة: تم الحصول على المصادر الأولية للدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ تناول الجزء الأول منها أبعاد مناخ الخدمة، وتناول الجزء الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، بينما تناول الجزء الأخير الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، إضافة إلى الخصائص الشخصية للعينة التي طبقت عليها الدراسة.

٩-٢-٢ المصادر الثانوية للدراسة: تم الحصول على المصادر الثانوية للدراسة من خلال مراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال المصادر الثانوية تمكنت الباحثة من الإلمام العلمي بجوانب موضوع الدراسة.

١٠. مناقشة وتفسير النتائج:

١-١٠ مجتمع الدراسة: يشار إلى مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ويكون مطلوب جمع البيانات حولها"; ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم للعام 2022/2021 (1124) موظف وموظفة.

وقد استخدمت الباحثة ذلك المجتمع نظرًا للطبيعة الفنية للخدمات التي تقدمها الهيئة القومية للبريد المصري، حيث تعد الشريحة الأكثر تأثيرًا في مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومن ثم مستوى الأداء المؤسسي؛ لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة واقع سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة ومناخ الخدمة وانعكاسها على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، والوقوف على الأسباب الرئيسة التي تزيد أو تحد من إدراك العاملين بأهمية متغيرات الدراسة، والتي ستعكس على الارتقاء بمستوى جودة الأداء المؤسسي للعاملين، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.

٢-١٠ عينة الدراسة: نظرًا لكون حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة على جميع مفرداته، بالإضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة؛ اعتمدت الباحثة على سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لتطبيق الدراسة عليها، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة وهي كالآتي:

$$N = \frac{N(z)2.P(1-P)}{N(e)2+(z)2.P(1-P)}$$

حيث (n) حجم العينة، و (N) حجم مجتمع البحث، و (Z) الدرجة المعيارية 1.96 عند درجة ثقة 95%، و (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي 50%، و (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي =0.5 (Tyfos (2002) وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة (n)} = \frac{[0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2] \times 1124}{[0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 + (0.5) \times 1124]} = 275 \text{ مفردة}$$

٣-١٠ وحدة المعاينة:

يقصد بوحدة المعاينة المفردة الأساسية التي يتكون منها عناصر مجتمع الدراسة، ومن ثم تمثل مفردات مجتمع الدراسة المستهدفة عند جمع البيانات اللازمة للدراسة (إدريس، 2016)، وتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في جميع العاملين بالخطوط الأمامية بالبريد المصري. وبلغ عدد العاملين الذين تم توزيع استمارة الاستقصاء عليهم (275) مفردة، وذلك في مراكز تقديم الخدمة بمحافظة القاهرة، ويمكن توضيح معدلات استجابة (نسبة الردود) للمستقصى منهم بالقطاع محل الدراسة لقائمة الاستقصاء الموجهة إليهم من خلال الجدول (1).

جدول رقم (1) معدلات استجابة المستقصى منهم بالقطاع محل الدراسة للاستقصاء

معدل الاستجابة	عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الموزعة	المستقصى منهم
78%	215	30	245	275	

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد القوائم التي تمكنت الباحثة من تسلمها بلغت (245) قائمة استقصاء، وقد تم استبعاد عدد (30) قائمة من هذه القوائم لعدم اكتمال الإجابة عليهم، ليصبح عدد القوائم الصحيحة والتي يمكن إخضاعها للدراسة (215) قائمة بمعدل استجابة 78% وهي نسبة كبيرة لمستوى الاستجابة من قبل المبحوثين، ولقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية حسب متغيرات: (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) وذلك لمراعاة التنوع والاختلاف في عينة الدراسة للوصول إلى نتائج أكثر دقة، ويوضح الجدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية.

٤-١٠ خصائص عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية:

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية.

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	153	71%
	إناث	62	29%
	المجموع	215	100%

-		أقل من 30	
43%	92	من 30 - 40	العمر
30%	65	من 40 - 50	
27%	58	أكثر من 50	
100%	215	المجموع	
60%	129	موظف خدمة عملاء	المسمى الوظيفي
13%	28	مراجع	
27%	37	مدير إداري	
100%	215	المجموع	
30%	56	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
62%	133	مؤهل عال	
12%	26	ماجستير فأكثر	
100%	215	المجموع	
-	-	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22%	47	من 5 - 10 سنوات	
78%	168	أكثر من 10 سنوات	
100%	215	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن النسب الأكثر تكرارًا جاءت كالآتي:

بالنسبة لمتغير النوع تمثلت النسبة الأكثر تكرارًا في الذكور بنسبة (71%)، وبالنسبة لمتغير العمر تمثلت النسبة الأكثر تكرارًا في الفئة العمرية من (30-40) بنسبة (43%)، ثم الفئة العمرية (40-50) سنة بنسبة (40%) وأخيرًا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (27%)، وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي تمثلت النسبة الأكثر تكرارًا في (موظفي خدمة العملاء) بنسبة (60%) وهو ما يؤكد الطبيعة المتخصصة لهيئة البريد المصري ومجالات تقديم الخدمات بها ثم (مدير إداري) بنسبة (27%) وهو ما يؤكد أهمية إعطاء مساحات أكبر للعمل الإداري لمتابعة سلوكيات العاملين في تقديم الخدمة ومستوى الأداء داخل مراكز تقديم الخدمات بالبريد المصري، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تمثلت النسبة الأكثر تكرارًا في (المؤهل العالي) بنسبة (62%) وهي نسبة عالية تشير إلى قدرة العاملين في الخطوط الأمامية على تحملها مسؤوليات أكبر وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تزيد من قدراتهم في تأدية الأعمال الموكلة لهم بشكل أفضل، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت نسبة (78%) من أفراد العينة خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) وهي أيضًا مؤشرًا قويًا لمستوى الخبرات الذي يتمتع به العاملون في الخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة القاهرة.

١٠-٥ أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على المعاملات الإحصائية الآتية:

- التحليل العملي التوكيدي: وذلك لاختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة.
- التحليل العملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات قائمة الاستقصاء، حيث تم من خلاله تحرى صدق البناء (التقارب، والتميز) لعبارات وأبعاد استمارة الاستقصاء من خلال قيم "AVE" وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الاستقصاء.
- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون: واستخدمت الدراسة هذه المعامل لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات وقوتها.
- طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) - Square - The Partial Least Squares - التي تعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية.
- (SEM): ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج Warppls.

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أولاً: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على البريد المصري بمحافظة القاهرة وذلك لعدة اعتبارات، من أهمها:

- أصبح قطاع البريد المصري في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة يواجه منافسة قوية مع المؤسسات المالية الأخرى، وبالتالي فهو في حاجة ماسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره، ومن الأمور التي تُمكن من ذلك تحليل اتجاهات العنصر البشري وسلوكياته أثناء العمل، ليتمكن البريد المصري من تطوير العنصر البشري في الاتجاه الصحيح، وذلك بناءً على تحليل علمي ودقيق.
- أن كفاءة العاملين بالمكاتب البريدية في تقديم الخدمات للعملاء ترتبط بمستوى التزامهم التنظيمي وسلوكياتهم التنظيمية.

- يعتبر قطاع البريد من القطاعات الرائدة والفريدة على مستوى الاقتصاد القومي في مجال تقديم الخدمات البريدية والمالية على حد سواء، والذي تتكون من 38 منطقة بريدية تخدم 27 محافظة من خلال عدد من مكاتب خدمة العملاء، التي تطورت في الفترة الأخيرة حيث بلغت 4413 مكتب عام 2021، ويعمل بها عدد من العاملين الدائمين بلغ عددهم 48824 عامل، بالإضافة إلى 753 من العمالة المؤقتة، ويقدم القطاع العديد من الخدمات الحديثة مثل: خدمة إيجي ميل التي تقدمها شركة أراميكس العالمية التي تختص بالشحن للخارج لعدد 220 دولة خارجية، وخدمات الدفع الإلكتروني من خلال ماكينات الصراف الآلي (ATM)، ونقاط البيع (P.O.S.)، والخدمة الصوتية (IVR) والإنترنت، وخدمات التحصيل لصالح الغير، بالإضافة إلى العديد من الخدمات البريدية الأخرى مثل: الطرود، والطوابع، والمراسلات العادية، والمسجلة والمستعجلة والمعاشات، والخدمات المالية مثل: صندوق التوفير البريدي والشيكات والحوالات البريدية والحسابات الجارية التي بلغت قيمتها 109,1 مليار جنية عام 2021 بزيادة قدرها 47,8% عام 2020، هذا ويسهم هذا القطاع في زيادة الدخل القومي المصري من خلال ما يحققه من إيرادات؛ حيث بلغت إيرادات أنشطة الهيئة عام 2021 ما قيمته 888,383 ألف جنية خدمات مباعه، و7781 ألف جنية إيرادات وأرباح غير عادية، و47 ألف جنية تعويضات وغرامات، ونتيجة لذلك فإن الاهتمام بالعاملين وسلوكياتهم بهذا القطاع من خلال تحليل اتجاهاته وسلوكياته يعد أمراً ضرورياً. (النشرة السنوية لإحصاءات الخدمات البريدية 2021/2020-الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء)

ثانياً: اقتصر البحث على دراسة دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من حيث (المشاركة، والولاء، وأسلوب تقديم الخدمة) كمتغيرات وسيطة وأخذها كحزمة متكاملة تؤثر على العلاقة بين مناخ الخدمة (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء) كمتغيرات مستقلة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء كمتغير تابع، وتم اختيار هذه الأبعاد نظراً لاختلاف الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد مناخ الخدمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة وكذلك الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، مما أعطى الباحثة المجال لاختيار أكثر الأبعاد التي تتناسب مع مشكلة البحث الحالي.

ثالثاً: تمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالخطوط الأمامية بمكاتب تقديم الخدمة بالهيئة القومية للبريد المصري، وذلك باعتبارهم من لهم صلة الاتصال المباشر بالعملاء والشريحة الأكثر تأثيراً في مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

٧-١٠ اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها؛ لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء وثباتها في قياس ما صممت من أجله، وللتأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

١-٧-١٠ صدق المحتوى: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية، حيث تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، إضافة إلى (12) مفردة من المديرين في مكاتب البريد موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد قدم هؤلاء المحكمون ملاحظات على بعض النقاط الواردة بقائمة الاستقصاء وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢-٧-١٠ صدق التقارب: وذلك لقياس مدى التقارب بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من (0.7)، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05)؛ مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من (0.5) مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية.

١٠-٧-٣ صدق التمايز. وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات، وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين.

جدول رقم (3) المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	أولاً: أبعاد مناخ الخدمة:
	1- الدعم الإشرافي:
0.723	يُقدّم الدعم الكافي للعاملين عندما يقدمون أفكارًا جديدة حول تحسين خدمة العملاء.
0.715	يتم تشجيع العاملون عند تقديم خدمة عالية الجودة.
0.794	يُقدّم الدعم الكافي للعاملين لأداء أعمالهم بشكل جيد.
0.780	- تحرص الإدارة على وجود قنوات اتصال واضحة بين العاملين وكافة المستويات.
0.810	- تساعد الإدارة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
0.744	- تحرص الإدارة على إتاحة الفرصة لمقابلة العاملين بانتظام لمناقشة أداء وجودة الخدمة.
ومعامل ألفا	نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعد الدعم الإشرافي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 و $0.702 = (a)$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.866$ ومتوسط التباين $(AVE) = 0.0562$.
	2- خصائص العمل:
0.795	تُوفّر الإدارة الإمكانيات اللازمة لتنمية مواهب ومهارات العاملين.
0.756	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
0.710	-تقوم الإدارة بقياس مستوى رضا العاملين ذات العلاقة بتقديم الخدمة بشكل مستمر.
0.780	-يُساعد مناخ العمل العاملين على بذل قصارى جهودهم لإنجاز العمل.
0.738	-تشجع بيئة العمل العاملين على القيام بمهامهم بأفضل ما يمكن.
0.745	-تُقدّم الإدارة التقدير المناسب والمكافأة للعاملين عند تقديم الخدمات بشكل جيد.
ومعامل ألفا	نتائج اختبار الصدق والثبات لبعد خصائص العمل: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا $0.736 = (a)$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.801$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = 0.496$.
	3-التوجه بالعملاء:
0.718	-تتضمن سياسة البريد توافر قواعد بيانات واضحة حول العملاء واحتياجاتهم.
0.810	-يعمل البريد في تطوير الخدمات على المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء.
0.771	-تقوم الإدارة ببحث شكاوى العملاء بشكل مستمر.
0.844	-تطلب الإدارة من العملاء إجراء تقييمات لجودة الخدمة المقدمة.
0.765	-تمنح الإدارة أهمية كبيرة لحاجات ورغبات العملاء.
0.689	-تقوم الإدارة بقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة بشكل مستمر.
0.770	-لدى البريد سياسات أكثر تركيزًا على العملاء.
0.797	-يعمل البريد على مشاركة العملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة.
0.763	-يستجيب البريد لتعليقات العملاء ومقترحاتهم بشكل سريع.
ومعامل ألفا	نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعد التوجه بالعملاء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا $0.570 = (a)$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.879$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = 0.0570$.
	ثانياً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة
	1-الولاء:
0.790	-يقوم العاملون بالترويج لخدمات البريد.
0.738	-يقوم العاملون بتمثيل البريد بشكل إيجابي أمام الآخرين.
0.700	-يقوم العاملون بتشجيع الأصدقاء والأقارب على التعامل مع البريد.
0.783	-يقدم العاملون على حل مشاكل الخدمة التي تواجه العملاء.
0.756	-يبذل العاملون قصارى جهودهم لتلبية متطلبات العملاء.
0.744	-يبذل العاملون قصارى جهودهم لسد الفجوة بين توقعات العملاء والوضع الفعلي للخدمة المقدمة.
ومعامل ألفا	نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعد الولاء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا $0.729 = (a)$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.777$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = 0.691$.
	2-المشاركة:
0.834	-يشارك العاملون في البريد بشكل دائم في تقديم الحلول لمشاكلات العملاء.

0.815	يشترك العاملون في البريد في تقديم اقتراحات بناءة لتحسين الخدمة.
0.821	يتم دعوة الزملاء للمشاركة والتغيير بأرائهم وأفكارهم.
0.875	يتم التواصل بشكل متكرر مع الزملاء بعضهم البعض لتقديم الاقتراحات حول كيفية تحسين الخدمة.
نتائج اختبار الصدق والثبات لبعد المشاركة: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ومعامل ألفا كرونباخ (a) = 0.796، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.801، ومتوسط التباين (AVE) = 0.540.	
3- أسلوب تقديم الخدمة:	
0.760	يبحث العاملون عن طريقة الخدمة المناسبة التي تفي بمتطلبات العملاء.
0.798	- يتبع العاملون إرشادات خدمة العملاء بعناية فائقة.
0.765	يقوم العاملون بمساعدة العملاء حتى لو كان ذلك فوق متطلبات الوظيفة.
0.822	يقوم العاملون بإعطاء العملاء توقعات دقيقة عن قيمة الخدمة المقدمة لهم.
0.830	يشعر العاملون بالرضا في تعاملاتهم والرد على استفسارات العملاء.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعد أسلوب تقديم الخدمة: جميع المعاملات معنوية عند مستوى (0.05) ومعامل ألفا كرونباخ (a) = 0.714، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.730، ومتوسط التباين (AVE) = 0.630.	
ثالثاً: الأداء الاستباقي لخدمة العملاء:	
0.738	- يتم نقل احتياجات ورغبات العملاء للإدارات الأخرى.
0.700	يتم التواصل مع العملاء لمعرفة ما إذا كانت الخدمة تلبي توقعاتهم أم لا.
0.790	-تستجيب الإدارة لتعليقات العملاء ومقترحاتهم بشكل أسرع.
0.835	يبحث العاملون عن طريقة الخدمة المناسبة التي تفي بمتطلبات العملاء.
0.783	-يعتمد العامل على خبرته وحكمه الشخصي لحل مشكلات الخدمة.
0.756	-يطبق العاملون أفكارًا جديدة لتحسين أداء المهام الموكلة إليهم.
نتائج اختبارات الصدق والثبات لبعد الأداء الاستباقي لخدمة العملاء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى (0.05) ومعامل ألفا كرونباخ (a) = 0.768، ومعامل الثبات المركب (CR) = 0.849، ومتوسط التباين (AVE) = 0.532.	
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي	

جدول رقم (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والصدق التقاربي والتمايز

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7
١	الدعم الإشرافي	3.61	0.399	0.749						
٢	خصائص العمل	3.41	0.381	0.615	0.407					
٣	التوجه بالعملاء	3.30	0.548	0.303	0.328	0.475				
٤	الولاء	3.58	1.019	0.325	0.432	0.327	0.735			
٥	المشاركة	3.42	1.015	0.561	0.309	0.434	0.359	0.575		
٦	اسلوب تقديم الخدمة	2.53	1.056	0.442	0.422	0.545	0.536	0.434	0.631	
٧	الأداء الاستباقي لخدمة العملاء	3.32	1.026	0.615	0.451	0.473	0.479	0.459-	0.676	0.743

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ملحوظة(1): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)

ملحوظة(2): جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:

- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد مناخ الخدمة يتضح وجود تفاوت بين آراء مفردات عينة البحث، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعد الدعم الإشرافي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للمقياس (3 درجات)، يليه بعد خصائص العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.43)، يليه بعد التوجه بالعملاء حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.31)، وهذا يعني أن مراكز البريد محل الدراسة يمكنها تحقيق مناخ جيد للخدمة من خلال منح العاملين الاستقلالية لمزاولة عملهم وتوفير الدعم المباشر من المشرفين والمديرين القريبين منهم، مما يساعدهم على بناء العلاقات مع بعضهم البعض، ويُمكنهم من العمل بروح الفريق، كما يُمكنهم من التعامل مع العملاء بشكل يتناسب مع

توقعاتهم من تقديم الخدمة، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي واللازم للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم باحترافية وبما يسهم في إرضاء العملاء وكسب ثقتهم.

- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة البحث، حيث جاء بعد الولاء في المرتبة الأولى كأعلى قيمة وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.58)، يليه بعد المشاركة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.42)، يليه في المرتبة الأخيرة بعد سلوك تقديم الخدمة وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.53)، وتشير هذه النتائج إلى أن إيجاد وتعزيز سلوك الولاء لدى العاملين بخطوط تقديم الخدمة يتم من خلال الاهتمام بالمناخ الذي يعمل على غرس الثقافة التنظيمية الموجهة بالخدمة لدى الموظفين، وتوفير الدعم والتشجيع التام على مستوى العمل والمستوى الشخصي والاجتماعي، مما يجعل الموظف يسلك سلوكاً إيجابياً تجاه العمل والمشاركة الفعالة في إنجاز الخدمة والوصول إلى مستوى عال في تحقيق سلوك تقديم الخدمة لدى العاملين بالخطوط الأمامية بمراكز البريد محل الدراسة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الاستباقي لخدمة العملاء (3.32) وهو ما يشير إلى إدراك العاملين إلى حد ما بالخطوط الأمامية بالدور الاستباقي لخدمة العملاء، ورغبتهم في التعامل مع خدمة العملاء، والسعي لتلبية احتياجاتهم ورغبتهم بطريقة استباقية، والسعي لتحسين صورة المؤسسة أمام عملائها.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من بعد الدعم الإشرافي، وبعد خصائص العمل، وبعد التوجه بالعملاء وبعد الولاء بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت بين خصائص العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.432) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت أقل هذه الأبعاد بين الدعم الإشرافي والولاء، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.325) عند مستوى معنوية (0.01) بمراكز البريد الخاضعة للدراسة.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من بعد الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء وبعد المشاركة بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين الدعم الإشرافي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.561) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت أقل هذه الأبعاد ما بين خصائص العمل وبعد المشاركة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.309) عند مستوى معنوية (0.01) بمراكز البريد الخاضعة للدراسة.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من بعد الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء وبعد أسلوب تقديم الخدمة بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت بين التوجه بالعملاء وأسلوب تقديم الخدمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.545) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت أقل هذه الأبعاد ما بين خصائص العمل وبعد أسلوب تقديم الخدمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.422) عند مستوى معنوية (0.01) بمراكز البريد الخاضعة للدراسة.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من بعد الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء وبتغيير الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت بين الدعم الإشرافي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.615) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت أقل هذه الأبعاد بين خصائص العمل والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.451) عند مستوى معنوية (0.01) بمراكز البريد الخاضعة للدراسة.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من بعد الولاء، والمشاركة، وأسلوب تقديم الخدمة وبتغيير الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت بين أسلوب تقديم الخدمة وبين الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.631) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت أقل هذه الأبعاد بين بعد المشاركة وبعد الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.434) عند مستوى معنوية (0.01) بمراكز البريد الخاضعة للدراسة.

٨-١٠ تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار بالمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا كرونباخ؛ لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج جدول رقم (4) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.

١١. الخلاصة والنتائج والدراسات المستقبلية:

توصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من قائمة الاستقصاء، واختبار فروض الدراسة إلى النتائج الآتية:

لتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث (مناخ الخدمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، والأداء الاستباقي لخدمة العملاء) قامت الباحثة بصياغة الفروض الثلاثة الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بقطاع البريد المصري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بالقطاع محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

جدول رقم (5) نتائج تحليل العلاقات المباشرة لمتغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P – Vaue	معامل التحديد R ²	مدى صحة / خطأ الفرض
١ - الدعم الإشرافي ٢ - خصائص العمل ٣ - التوجه بالعملاء	الولاء	**0.373	0.000	28.1%	ثبوت صحة الفرض
		-0.272**	0.000		
		**0.261	0.012		
١ - الدعم الإشرافي ٢ - خصائص العمل ٣ - التوجه بالعملاء	المشاركة	**0.395	0.000	17.3%	ثبوت صحة الفرض
		-0.342**	0.000		
		-0.303**	0.003		
١ - الدعم الإشرافي ٢ - خصائص العمل ٣ - التوجه بالعملاء	أسلوب تقديم الخدمة	**0.301	0.000	15.9%	ثبوت صحة الفرض
		**0.275	0.023		
		**0.397	0.003		

** مستوى معنوية عند (0.01).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول السابق إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعدها الإشرافي، يليه بعد التوجه بالعملاء، وبعد خصائص العمل على الترتيب، من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها الولاء، وذلك وفقاً لمعامل المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (28.1%)، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 28.1% في تفسير التباين في بعد الولاء لدى العاملين بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية لبعدها خصائص العمل، يليه بعد المعرفة بالعملاء على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها المشاركة، وذلك وفقاً لمعامل المسار، كما توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعدها الإشرافي على بعد سلوك مشاركة العاملين، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (17.3%)، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 17.3% في تفسير التباين في بعد سلوك مشاركة العاملين بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعدها المعرفة بالعملاء، يليه بعد الدعم الإشرافي، ثم بعد خصائص العمل على الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدها أسلوب تقديم الخدمة، وذلك وفقاً لمعامل المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (15.9%)، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 15.9% في تفسير التباين في بعد سلوك أسلوب تقديم الخدمة لدى العاملين بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

ولتحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لأبعاد مناخ الخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء عند توسيط سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، قامت الباحثة بصياغة الفرض الآتي من فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء بالقطاع محل الدراسة.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد مناخ الخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء عند توسيط سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الكلي
١ - الدعم الإشرافي ٢ خصائص العمل ٣ التوجه بالعملاء	الولاء	الأداء الاستباقي لخدمة العملاء	**0.347- *0.249- **0.218	0.104- 0.111- 0.098	**0.451- *0.360- **0.316
١ - الدعم الإشرافي ٢ خصائص العمل ٣ - التوجه بالعملاء	المشاركة	الأداء الاستباقي لخدمة العملاء	**0.347- *0.249- **0.218	0.060 0.096 0.068	**0.407- *0.345- **0.286-
١ - الدعم الإشرافي ٢ خصائص العمل ٣ التوجه بالعملاء	أسلوب أداء الخدمة	الأداء الاستباقي لخدمة العملاء	**0.347- *0.249- **0.218	0.052- 0.024- 0.039	**0.399- *0.273- **0.287-
			* مستوى معنوية عند (0.05).		
			** مستوى معنوية عند (0.01).		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يشير الجدول السابق إلى النتائج الآتية:

ثبوت صحة الفرض القائل بارتفاع قوة العلاقة المعنوية بين أبعاد مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء عند توسيط أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لدى العاملين بالبريد المصري، حيث تبين ارتفاع قوة العلاقة المعنوية بين أبعاد مناخ الخدمة والأداء الاستباقي لخدمة العملاء عند توسيط كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لدى العاملين بقطاع البريد المصري الخاضع للدراسة. حيث يتحقق التأثير الوسيط عندما يستطيع متغير ما التأثير معنويًا على العلاقة بين متغيرين آخرين أما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها. (Baron & Kenny, 1996)

١٢ . مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة:

١٢-١ مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مناخ الخدمة (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء) وبعد الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، وتشير هذه النتائج إلى أن مراكز البريد محل الدراسة يمكنها تحقيق مناخ جيد للخدمة من خلال منح العاملين الاستقلالية لمزاولة عملهم وتوفير الدعم المباشر من المشرفين والمديرين القريبين منهم، مما يساعدهم على بناء العلاقات مع بعضهم البعض، ويُمكنهم من العمل بروح الفريق، كما يُمكنهم من التعامل مع العملاء بشكل يتناسب مع توقعاتهم من تقديم الخدمة، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي واللازم للموظفين بما يُمكنهم من أداء مهامهم باحترافية وبما يسهم في إرضاء العملاء وكسب ثقتهم، كذلك أن توفير المناخ المناسب يساعد الموظف على الإلمام التام بكل ما يتعلق بالخدمة، وكيفية الحصول عليها وتميزها عن غيرها من الخدمات المقدمة؛ مما يساعد على كسب ثقة العملاء وجذب المزيد منهم مستقبلاً.

وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق مع نتائج دراسات (Laua et al, 2017) التي تناولت المناخ التنظيمي والتزام الموظف والأداء الاستباقي لخدمة العملاء واختبار الدور الوسيط للسياسات التنظيمية، ونتائج دراسة (Chen et al, 2007) التي بحثت تأثير التزام الموارد البشرية عالية الأداء على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، ونتائج دراسة (Jauhari et al, 2017) التي تناولت الالتزام العاطفي من موظفي الخدمة في الخطوط الأممية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

- وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (الولاء، والمشاركة، وأسلوب تقديم الخدمة) وبعد الأداء الاستباقي لخدمة العملاء بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، وهذا يعني أن مراكز البريد يُمكنها تحقيق سلوك الولاء التنظيمي من خلال توفير المناخ الذي يعمل على غرس الثقافة التنظيمية الموجهة بالعملاء لدى الموظفين، وتوفير الدعم والتشجيع لديهم على مستوى العمل والمستوى الشخصي، كما يُمكنها تحقيق سلوك المشاركة لدى العاملين من خلال الاهتمام بتوفير المناخ الذي يعمل على توفير الدعم الإشرافي؛ حيث أنه كلما قام المشرفون والمدراء بتوفير الدعم الكافي واللازم للعاملين في العمل كلما ساعدهم ذلك على بذل قصارى جهودهم لإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وإيجاد سلوك المشاركة في الطرق والأساليب التي من شأنها أن ترتقي بالخدمة المقدمة إلى التميز عن بقية الخدمات المماثلة في المؤسسات الأخرى، كما يُمكن لمراكز البريد الخاضعة للدراسة تحقيق سلوك تقديم الخدمة من خلال الاهتمام بمناخ العمل وتقديم الدعم الإشرافي للعاملين في

خدمة العملاء، مما يعمل على اكساب العاملين مهارات تقديم الخدمة وطرق تحسينها بناءً على ما يقدمه العملاء من ملاحظات واقتراحات، فالدعم المقدم للعاملين يدفعهم إلى العمل على استيعاب ردود فعل العملاء على الخدمة والمقترحات والمتطلبات، والاستفادة منها في تحسين الخدمة، كما يساعد هذه الدعم على اتباع الموظف للأسلوب الراقي في التعامل والاستجابة لمتطلبات العملاء؛ مما يزيد من ثقة العملاء بالمؤسسات والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يحقق رضا العملاء ويساعد في تحسين سمعة المؤسسات. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Nielsen, 2009) التي ركزت على سلوكيات المواطنين التنظيمية والأداء الوظيفي.

- وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مناخ الخدمة (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء) وأبعاد سلوكيات المواطنين التنظيمية الموجهة بالخدمة بمراكز البريد الخاضعة للدراسة، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق مع نتائج دراسة (محمد، 2022) التي تناولت دور مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية، ونتائج دراسة (Salanova et al, 2005) التي هدفت إلى معرفة الدور الوسيط لمناخ الخدمة في التنبؤ بأداء الموظفين وولاء العملاء، ونتائج دراسة (Mikic & Dean, 2006) التي سعت إلى استكشاف العلاقة بين مناخ الخدمة للموظفين في الخطوط الأمامية والتزام الموظفين وجودة خدمة الموظفين.

- أن أبعاد سلوكيات المواطنين التنظيمية الموجهة بالخدمة (سلوكيات الولاء، وسلوكيات المشاركة، وسلوكيات أسلوب تقديم الخدمة) تتوسط العلاقة بين أبعاد مناخ الخدمة (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء) والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، وتؤكد هذه النتيجة أن الموظف يعتبر حلقة الوصل بين العميل وإدارة المؤسسة؛ وبالتالي فإن توفير المناخ الملائم للعمل سيعزز من سلوك الموظفين في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، وسيعمل على كسب ثقة الكثير من العملاء من خلال التعامل الجيد معهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Chiang et al, 2012) التي تناولت آثار الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي والدور الوسيط للسلوك المواطنين التنظيمية، حيث أوضحت أن سلوك المواطنين التنظيمية له تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الوظيفي، وعمل السلوك التنظيمي كوسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.

١٢-٢ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكنها أن تسهم في قدرة البريد المصري على تعزيز الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، من خلال مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنين التنظيمية الموجهة بالخدمة، وهذه التوصيات كالآتي:

- ضرورة العمل على إيجاد مناخ خدمة إيجابي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم في العمل، وذلك عن طريق نشر القيم والمعتقدات الداعية إلى بذل الجهد في العمل، وكيفية خدمة العميل على الوجه الأكمل، وعن طريق تزويد العاملين بالأنشطة التدريبية التي تزيد من مستوى مهاراتهم وأدائهم في تقديم الخدمة للعملاء.

- توجيه مزيد من الاهتمام نحو القيام بعملية التطوير التنظيمي، وذلك بغرض توفير مناخ الخدمة الملائم، والذي يساعد العاملين على تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية، ويُقترح أن تركز جهود التطوير على أبعاد مناخ الخدمة موضع الدراسة الحالية (الدعم الإشرافي، وخصائص العمل، والتوجه بالعملاء).

- توفير الدعم الكافي واللازم للعاملين في تقديم الخدمة، سواء الدعم المعلوماتي، أو الدعم المتعلق بالعمل، أو الدعم على المستوى الشخصي والاجتماعي؛ حتى يتمكن العاملون من مواصلة أعمالهم بجدية، وغرس سمة الولاء لديهم، حيث أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، فبإمكانهم إظهار المؤسسة أمام الآخرين بمظهر رائع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية أو العكس.

- توجيه العملاء نحو المنتجات والخدمات التي يقدمها البريد، وتقديم المعلومات والإرشادات الخاصة بهذه الخدمات؛ وذلك من خلال الإعلانات والامتيازات التي يحصل عليها العميل جراء شراء الخدمة المقدمة.

- الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية، وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، لأن ذلك الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم وتعزيز سلوكياتهم أثناء العمل.

- الاهتمام بتوفير مناخ عمل تسوده العدالة بأبعدها المختلفة، إضافة إلى الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع العاملين؛ كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإطلاع العاملين وتدريبهم على كل ما يستجد من أنظمة وتعليمات، وعدم التفرقة بينهم.

- مشاركة العاملين في البريد المصري في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز تبني العاملين لتلك القرارات والعمل على تنفيذها بشكل جيد.

- ضرورة الاهتمام بملاحظات العملاء تجاه الخدمة المقدمة فهي بمثابة تغذية عكسية عن الخدمة المقدمة، كما أن الاهتمام بهذه الملاحظات سيعمل على تحسين الخدمة بشكل جيد يتناسب مع توقعات ومتطلبات العملاء.

- ضرورة تهيئة المناخ المناسب للخدمة، فهي الأساس التي تركز عليه سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة، والذي يعكس ممارسات سلوكيات تعمل على الإيمان بالولاء وتعزيز أسلوب تقديم الخدمة، من خلال إظهارها بالشكل الذي يليق بالعمل وكسب ثقته، فالعاملين في مجال الخدمات هم الوجه الحقيقي للمؤسسة، ومن خلاله تتكون صورة المؤسسة لدى العميل.

١٢-٣ التوصيات بدراسات مستقبلية:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت التحقق من مدى تأثير مناخ الخدمة على الأداء الاستباقي لخدمة العملاء، من خلال الدور الوسيط لسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود العديد من الدراسات المستقبلية الأخرى التي يمكن القيام بها في هذا المجال البحثي، ومن أهم هذه الدراسات ما يأتي:

- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بأبعاد مناخ الخدمة، وسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة، والأداء الاستباقي لجودة الخدمة، من خلال استخدامها في قطاعات خدمية أخرى.

- إجراء نفس الدراسة في القطاع المصرفي المصري والمقارنة بين البنوك العامة والخاصة والأجنبية.

- دور مناخ الخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء الموجهة بالخدمة، والميزة التنافسية المستدامة.

- دور سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة في تحسين جودة الخدمة.

- دور مناخ الخدمة في تعزيز الأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2016) "بحوث التسويق، أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السعيد، مرفت محمد (2016) "أثر جودة الخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العملاء: دراسة حالة على الشركة المصرية للاتصالات"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج. 20، ع. 58، ص ص - 527 495.
- جادالله، فاطمة على (2010)، "دراسة سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية لكلية التجارة-جامعة الأزهر فرع البنات، ع. 9، ص ص 231-309.
- مصطفى، محمد الخشروم (2011) "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج. (27)، ع. (3)، ص ص 169-199.
- ناجي، عبد الرحمن سليم (2022) "دور مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية باليمن، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مج. (8)، ع. (14)، ص ص 1123-1160.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Bavik, A. (2019) "Corporate Social responsibility and service - oriented citizenship behavior: A Test of dual explanatory paths. International" Journal of Hospitality Management, (80), 173-18.
- Beikzadeh, J. (2023). Effects of high-performance work systems on service-oriented organizational citizenship behavior of shoe and leather industry employees. Journal of Accounting and Management Vision, 5(77), 23-39.
- Bettencourt, A., & Brown, W. (2002) "Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocially service behaviors". Journal of retailing, 73 (1), 39-61.

- Bettencourt, L.A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2010). "A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors". *Journal of applied psychology*, 86 (1), 29.
- Chang, Y., & Chang, I. (2017) "Exploring the effects of service climate on organizational citizenship behaviors in tourism industry. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 20(3), 761-775.
- Chen, M., Yijing, L., Xing, Z., & Weiwen, L., (2017) " The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- Chi, G., & Gursoy, D. (2009) " Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance": An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, .(28) ,245-253
- Chiu, S. F., Lin, S. T., & Han, T. S. (2015). " Employment Status and employee service-oriented organizational citizenship behavior: The mediating roles of internal mobility opportunity and job insecurity". *Career Development International*, 20,(2), 454-480.
- Crant, M., (2000) "Proactive behavior in organizations. *Journal Management*. 26 (3), 435–462
- David, M., Mayer, M., Ehrhart, G., & Benjamin, S. (2009) "Service Attribute Boundary Conditions Of The Service Climate–Customer Satisfaction Link", *Academy Of Management Journal*, 52, 5, 1034–1050. 26.
- Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). Hospitality organizational culture: impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-29.
- Dietz, J., Pugh, S., & Wiley, J. (2004) "Service Climate effects on customer attitudes: an examination of boundary Condition. *The Academy of Management Journal*. 81-92.
- Gabler, B. (2018). Can service climate detract from employee performance? The role of experience in optimizing satisfaction and performance outcomes. *Decision Sciences*, 49(1), 7-24.
- Grant, A & Ashford, S (2008) "The dynamic of Productivity at work research in organizational behavior ,(28), 3-34.
- 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
- Hui, C. H., Chiu, W. C., Yu, P. L., Cheng, K., & Tse, H. H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 151-172.
- Hui, L., & Aichia, C. (2004) " A Multilevel Investigation Of Factors Influencing Employee Service Performance And Customer Outcomes", *Academy Of Management Journal*, 47, 1, 41–58.
- Jauhari, H., Shailendra, S., & Manish, K. (2017) " How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of 90 frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. " *Journal of Enterprise Information Management* (30), 1, 30-48.

- Ji, L., Ye, Y., & Deng, X. (2022). From shared leadership to proactive customer service performance: a multilevel investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print).
- Karmarkar, u.(2004) Will you Survive the service revolution ? *Harvard Business Review*, 82 (June), 100-108.
- Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2023). The influence of the physical work environment on retail employees. *Journal of Services Marketing*, (ahead-of-print).
- Kim, B. J. (2023). Participation, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior Among Public Employees. *Public Personnel Management*, 00910260221145134.
- Kim, H. S., & Choi, B. (2016). "The effects of three customer-to-customer interaction quality types on customer experience quality and citizenship behavior in mass service settings". *Journal of Services .)Marketing*, 30(4).
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. 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, 20-26.
- Le-Hoang Long, N., Thi-Thu Huong, N., & Viet-Anh, H. (2022). Workplace Support and Service-Oriented Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Affective Commitment. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2131984.
- Little, M.,& Dean,A. (2016). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16 (5).
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992-2012.
- Mikic Little, M., & Dean, A. M. (2006). Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5).
- Organ, D. W. (2002). The Motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Paulin,M.,Ronald,J.,& Ferguson, J.,(2006) Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", *Journal of Business Research*, 59, 906–915
- Payne, S. C., & Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of applied psychology*, 91(2), 365.
- Peng, Y., Tian, J., Zhou, X., & Wu, L. (2023). How and when does leader humility promote followers' proactive customer service performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1585-1601.
- Ram,P., Bhargavi,G., &Swapna,P.,(2011) Work Enviroonment, Service climate and customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical connection, *International Journal of Business and Social Science*. New York: (2), (20
- Rank, J.,Jeanne, M., Jens, M., & Pual E. (2017) "Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership Variables. *Human Performance*, 20(4), 363-39

- Raub,S.,& Liao, H. (2012) Doing the Right Thing Without Being Told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of applied psychology*, 97(3), 651- 690.
- Salvaggio,A., Benjamin,S., Lisa,H., David M., Anuradha, R.(2007) Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, And Service Climate: Test Of A Model", *Journal Of Applied Psychology*, 92, 6, 1741–1750. 25.
- Schneider. White, s., & Paul, M. (2002) Linking Service Climate and Customer perceptions of Service quality: test of a Casual mode, *Journal of Applied Psychology*, (83), (2), 63-150.
- Segarra., M, Ciprés-., B, Juan-García &. Tena-Escrig., M, (2019)" proactive' Employees behavior innovation and Performance : Examining the moderating role of informal and formal control, *European journal of Innovation management* , 22,(5), 866-888.
- Shainesh,G.,& Sharma,T.(2013) "linkages between service climate and service quality- a study of banks in India, *IIMB management review*, September, 74-81.
- Sun, Z., Wu, L. Z., Ye, Y., & Kwan, H. K. (2023). The impact of exploitative leadership on hospitality employees' proactive customer service performance: A self-determination perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 46-63.
- Vuong, B.N. (2022). The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors: does positive psychological capital matter?. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080324.
- Wongworawit, R. (2011). The effects of service climate on frontline employees' work engagement processes (Doctoral dissertation, University of Reading).
- Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187.
- Yan, Z., Dato Mansor, Z., & Choo, W. C. (2023). Antecedents of proactive customer service performance in hospitality: a meta-analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(4), 505-529.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330-1347.
- Yung, S., & Lopez-Rodriguez, E. (2013)." An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: the roles of justice perceptions and manifest needs". *Managing Service Quality*, 23(6).
- Zhang, G., Peng, K., & Chen, S. (2023). The double-edged sword effect of high-performance work systems: investigating when and why high-performance work systems promote versus inhibit employee organizational citizenship behaviors. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 168-195.
- Zhao, L., Jolly, P. M., & Zhao, S. (2023). Do illegitimate tasks undermine hospitality employees' proactive customer service performance? A moderated dual-path model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(1), 95-121.

The Role of Service – Oriented Organizational Citizenship As a Mediating Variable in the Relationship between Service Climate & Proactive Customer Service Performance: An Applied Study on Egyptian Postal

Eman Mahmoud Shazly Mahmoud
emanmahmoudshazly1979@gmail.com

Abstract

The current research aims to study the Role of service - oriented organizational citizenship, as a mediating variable in the relationship between service climate & proactive customer service performance: an applied study on Egyptian postal, in order to do this, the researcher designed a survey list that includes research variables, and distributed them to a sample, amounting (275), A total of (215), error-free and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of %78, The results found a positive significant effect of service climate on proactive customer service performance in Egyptian postal under study, there is a positive significant effect s of Service Climate on the service – oriented organizational citizenship, there is a positive significant effect of Service climate on service- Oriented Organizational Citizenship, finally, there is a positive significant effect of service climate on proactive customer service performance based on dimensions of service– oriented organizational citizenship, based on the finding of this study, several important recommendations related to the field of study were made.

Keywords

Service Climate - Service – Oriented Organizational Citizenship – Proactive customer Service Performance.