



**دور مناخ الخدمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
الموجهة بالخدمة
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية باليمن)**

د / عبد الرحمن ناجي محمد سليم
مدرس إدارة اعمال
كلية التجارة - جامعة إب
abdurahmansaleem52@gmail.com

د / اسامة السيد احمد الطبلاوي
مدرس إدارة اعمال
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ
dr.osama_atablawy@com.kfs.edu.eg

أ.د / محمد ابو القمصان عبد الوهاب
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ
mohamed.abdelwahab1@com.kfs.edu.eg

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الثاني
يوليو ٢٠٢٢ م

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

ملخص البحث:

اهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية باليمن. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة قوامها ٣٢٢ مدير ممن يشغلون منصب مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية، وكافة الفروع التي تقع في امانة العاصمة صنعاء، ومحافظة إب، ومحافظة عدن، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الاولية اللازمة لذلك، وتم استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات ، حيث تم استخدام التحليل العاملي وتحليل الارتباط المعدد ، تحليل الانحدار ، والتحليل التمييزي.

وبينت النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة مأخوذة بصورة اجمالية وكل بعد من ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (الولاء، أسلوب تقديم الخدمة، المشاركة) على حده، ، كما بينت النتائج وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة مناخ الخدمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وهذا الاختلاف لصالح فروع البنوك الاجنبية.

الكلمات المفتاحية: مناخ الخدمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

Abstract:

This research is concerned with studying the relationship between service climate and service-oriented organizational citizenship behaviors in commercial banks in Yemen. To achieve this, a sample of 322 managers who hold the positions of general manager, deputy general manager, director of administration, and department head were selected in the main centers of commercial banks, and all branches located in the capital Sana'a, Ibb and Aden governorates, using a survey list to collect data. The preliminary necessary for this, and descriptive analysis was used to analyze the data, where the factor analysis, multiple correlation analysis, regression analysis, and discriminant analysis were used.

The results that were reached showed the existence of a significant relationship with statistical significance between the service climate in the commercial banks under study and the service-oriented organizational citizenship behaviors taken in total and each dimension of service-oriented organizational citizenship behaviors (loyalty, service delivery method, participation) separately, , The results also showed that there is a distinct difference between the commercial banks under study, the service climate, and the service-oriented organizational citizenship behaviors, and this difference is in favor of the branches of foreign banks.

Keywords: service climate, service-oriented organizational citizenship behaviors.

١- مقدمة :

شهدت سنوات الألفية الثالثة ثورة علمية ونهضة تكنولوجية كبيرة، الأمر الذي تسبب بإحداث العديد من المتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية، حيث فرضت هذه المتغيرات على المنظمات ودفعتها الى تبني الاساليب والتقنيات الادارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة ومواكبة هذه التغيرات بغرض الحفاظ على نموها وبقائها، حيث ان المنظمات ماهي الا نظم مفتوحة دائمة التفاعل مع البيئة المحيطة بها والتي لا يمكن ان تعمل بمعزل عنها ويصعب فصلها كونها جزء منها (هزايمه، ٢٠١١).

وعليه أصبحت المنظمات تعيش في بيئة سريعة التغير والاضطراب، مما يتحتم عليها التكيف مع هذه المتغيرات الأمر الذي دفع الكثير من رواد الفكر الاداري الى البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات ومواجهتها (الفقيه، ٢٠١٢)، حيث يجب على المنظمات ان تعيد النظر في جميع المفاهيم والاساليب الادارية التي تمارسها، من خلال الحرص على تطبيق وممارسة الاساليب الإدارية الحديثة التي يكون الهدف منها التكيف مع المتغيرات الحاصلة بالبيئة، من أجل الوصول الى معدلات عالية من الاداء وتقديم الخدمات المطلوبة بجودة عالية، وبسرعة مناسبة، وبالسرية المناسبة، وهذا يتم من خلال تبني ثقافة التوجه نحو الخدمة من خلال تطبيق

وحيث ان العنصر البشري يعتبر أهم اصول المنظمة، وحجر الزاوية الذي يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، فان الكثير من المنظمات تسعى الى تبني سلوكيات المواطننة التنظيمية وخاصة تلك المتعلقة بالتوجه نحو الخدمة، من خلال توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يعمل على تعزيز سلوك الافراد وبناء العلاقات مع بعضهم البعض، الامر الذي ينعكس ايجابيا على ادائهم، فسلوك المواطننة التنظيمية ما هو الا سلوك تطوعي يقوم به الفرد اختياريًا من خلال قيامه بتبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطننة وذلك من خلال سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له (محمد، 2018).

واستناداً لما سبق، وانطلاقاً من أهمية مناخ الخدمة، فان هذا البحث سيعمل على التحقق من طبيعة العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية باليمن.

٢- تعريف المصطلحات والمفاهيم

اولاً: مناخ الخدمة service climate

وفقاً لدراسة مناخ الخدمة من قبل كل (Hoang et al,2017، Andrews & Rogelberg,2001) فقد تم تعريفه بأنه عبارة عن تصورات الموظف للممارسات والاجراءات والسلوكيات التي تكافأ وتدعم وتتوقع ما يتعلق بخدمة العملاء وجودة خدمة المقدمة، أما دراسة (Hong et al,2013) فقد اوضحت على انه عبارة عن مجموعة من معتقدات الموظفين بتوافق آرائهم حول تركيز المؤسسة على جودة الخدمة خلال عمليات انتاج الخدمات وتسليمها واستهلاكها.

وبناء لما سبق فقد عرف الباحثون مناخ الخدمة بأنه مجموعة التصورات المشتركة للموظفين حول السياسات والممارسات والاجراءات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو خدمة العملاء ومكافاتهم من اجل تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة وبجودة عالية.

أ- ابعاد مناخ الخدمة

تناولت العديد من الدراسات مثل (Hui et al,2007)، (et al, 2018 Gabler) مناخ الخدمة على انها تتضمن ثلاثة ابعاد تتمثل في (الدعم الإشرافي، توجيه العملاء، ملاحظات العملاء)، وسيتم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية، حيث ان هناك شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على ان هذه الأبعاد لمناخ الخدمة، وفيما يلي نعرض التعريف لكل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

البعد الأول: الدعم الإشرافي (supervisory support)

تعددت تعريفات الباحثين للدعم الإشرافي حيث عرفه (العاني، ٢٠١٨) على انه الدعم المقدم من مشرفي او قادة العمل وهو يمثل اعتقادات العاملين حول مدى اعتناء المديرين بقيمتهم ومعتقداتهم، فالقادة يمثلون المنظمة ويتعاملون بشكل متكرر مع قيم العاملين ومدى اسهامها في تحقيق اهداف المنظمة، ويرى (عياط، ٢٠١٧) على ان الدعم الإشرافي عبارة عن درجة المساندة والعون التي يقدمها القائد لمتابعيه لتنفيذ مهامهم ووظائفهم على الوجه الاكمل الذي يحقق اهداف المنظمة والتعامل مع مساهماتهم وتطلعاتهم وافكارهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية باحترام وتقدير والعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا وأنفاق الجهد والوقت لممارسة مهارات الاتصال والانصات الفعال مقابل اسهاماتهم ومشاركاتهم مما يدفعهم للتعامل بالمثل على هذه المساندة في صورة مخرجات وسلوكيات تصب في مصلحة المنظمة، وفي نفس السياق يؤكد (Kaur & Randhawa,2019) على ان الدعم الإشرافي يعني اهتمام المشرفين برفاهية موظفيهم وتقييم مساهماتهم بما يحقق لهم الرضاء التام.

ويستخلص الباحثون على ان الدعم الاشرافي يعني قيام المشرف بتوفير الدعم الكافي واللازم للموظفين من خلال خلق بيئة عمل مناسبة تمكنهم من اداء اعمالهم بحرية واستقلالية تامة والعمل بروح الفريق دون وجود أي حواجز بينه وبين موظفيه.

البعد الثاني: توجيه العملاء (Customer Orientation)

تعددت تعريفات الباحثين لتوجيه العملاء، حيث عرفه (Deshpandé et al, 1993) بانه مجموعة من المعتقدات التي تضع مصلحة العميل في المقام الأول، مع عدم استبعاد مصالح جميع أصحاب المصلحة الآخرين مثل المالكين والمديرين والموظفين، من أجل تطوير مؤسسة مريحة طويلة الأجل، ويضيف (Brown et al,2002) بأن توجيه العملاء يعني ميل موظف خدمة العملاء واستعداده لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في سياق خدمات التي تقدمها المنظمة، ويشير (Chakravarty et al,2014) الى ان توجيه العملاء يعني التوجه المستمر والنشط والجهود المبذولة من قبل الموظفين في الخطوط الامامية للشركة لفهم وخدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم.

ويستخلص الباحثون على ان توجيه العملاء يعني قيام الشركة بإرشاد وتعريف العملاء بالخدمات والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي سيحصلون عليها من المنتجات والخدمات المقدمة.

البعد الثالث: ملاحظات العملاء (Customer Feedback)

تعددت تعريفات الباحثين لملاحظات العملاء، فقد عرفها (Erickson & Eckrich,2001)بانها اتصال العملاء فيما يتعلق بمنتج او خدمة، في حين عرفها (منصور، 2015) بانها عملية يتم من خلالها توصيل نتائج تقديم الخدمة الى مقدم الخدمة، بحيث تتضمن كافة المعلومات والبيانات المستخلصة من

الآراء والمقترحات وردود الافعال المرتبطة بالحصول على الخدمات، وان الغرض النهائي من تلك العملية ان يتم تزويد مقدم الخدمة بالملاحظات حول اداء تقديم الخدمة وكيفية تطويرها وتحسينها، بحيث ان ردود الفعل هذه تمثل مدخلات لتقديم خدمات جديد وذات جودة عالية، ويضيف Eiríksdóttir & Thorarensen,2012) ان ملاحظات العملاء عملية يتم من خلالها اخبار المنظمة ومزودي الخدمة عن نوع المنتجات والخدمات التي يرغب العميل في الحصول عليها وماهي الجوانب التي تسعدهم في حالة الحصول عليها وماهي اهم متطلباتهم.

ويستخلص الباحثون الى ان ملاحظات العملاء هي عملية مهمة وضرورية لكل منظمة، فهي تعمل على تعريف المنظمة بأوجه القصور في المنتج او الخدمة المقدمة والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل يتلاءم مع ما يتوقعه العملاء حتى يتم تحقيق رضاهم وولائهم.

ثانيا: سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (service-oriented citizenship behavior)

توجد العديد من التعريفات التي اوردها الكثير من الباحثين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، فقد عرفها (Organ,1990) على انها سلوكا فرديا تقديريا غير معترف به بشكل مباشر او صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي والذي يعزز وبشكل عام الاداء الفعال للمنظمة، في حين عرفها (Bavik,2019) ان 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 انها سلوكيات طوعية تقديرية غير موصوفة بالدور المتعاقد عليه، ولكنها تتجاوز توقعات المنظمة والعملاء.

وبناء لما سبق يستخلص الباحثون على ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بانها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها العاملون في القطاع الخدمي، والتي لا يكون منصوح عليها في بطاقة الوصف الوظيفي، وانما يمارسها العاملون من تلقاء أنفسهم، وبشكل تطوعي واختياري، بما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي والفعالية التنظيمية، من خلال تقديم خدمة جيدة تعمل على تحقيق رضاء العميل وجذب عملاء اخرين.

أ- ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة

اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد التالية لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة المتمثلة فيما يلي: (الولاء – المشاركة – أسلوب تقديم الخدمة)، وذلك لعدد من الاسباب التي تم توضيحها من قبل عدد من الكتاب والباحثين مثل (Bettencourt et al,2001)، (جاد الله، 2001)، والتي تتمثل في الاتي:

- ان كل بعد من هذه الابعاد يعتبر مهما وحيويا لضمان تحقيق التميز في الخدمة المقدمة للعميل، حيث اشارت الاديبيات المتعلقة بالخدمات الى ان تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة يتطلب ان يقوم الافراد بأداء هذه السلوكيات الارادية والتطوعية بدرجات متميزة.
- يمارس العاملون في المنظمات الخدمية سلوك الولاء ويتصرفون كمدافع عن المنظمة امام جمهور المتعاملين معها.

- إن ادماج العاملين في سلوك المشاركة كنمط من انماط سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، يعد خطوة اولى من قبل المنظمة والزملاء والعاملين أنفسهم من اجل تحسين الخدمة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مقابلة الاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- ضرورة ممارسة العاملين لسلوك اسلوب تقديم الخدمة، حيث اكدت الدراسات التي تناولت جودة الخدمة على اهمية توافر الثقة وسرعة الاستجابة والتعامل بأسلوب يتم عن الكياسة والكرم عند تقديم الخدمة.

وفيما يلي يتم عرض التعريفات الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

البعد الأول: الولاء (loyalty)

هناك العديد من التعاريف التي اوردتها الباحثين للولاء، فقد عرفه (الغنام، 2019) بأنه اقتران ايجابي بين الفرد وقيم واهداف المنظمة يعكسه الفرد من خلال رغبته واستعداده لتقديم المزيد من الجهد والتضحية للمنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها، في حين عرفه كلا من (العريفي، 2019) بأنه الشعور الايجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والاخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها، ويضيف (Graham,1991) الى ان الولاء يعني الدفاع عن المنظمة ضد التهديدات، والمساهمة في تحسين سمعتها، والتعاون مع الاخرين لخدمة مصالح الكل.

ويستخلص الباحثون الى ان الولاء عبارة عن سمة ايجابية تعكس حب وانتماء الموظف لمنظمته وظهوره كمدافع ومروج لها ولخدماتها ومنتجاتها امام العملاء، بما يساعد على تحسين سمعة المنظمة وتعزيز ثقة العملاء بالخدمات التي تقدمها المنظمة، الامر الذي ينعكس ايجابيا على اداء المنظمة وتحقيق التميز.

البعد الثاني: المشاركة (Participation)

يعرفها (جمار، 2019) الى ان مشاركة العاملين تعني السماح لهم بالمشاركة في جميع العمليات والانشطة التي تخص المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المنظمة وزيادة الثقة بين العاملين والمدراء مما يؤدي الى تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة وعلى جميع المستويات وهذا يجعل العاملين أكثر قدرة على الابداع وتوليد افكار خلاقة تخدم المنظمة، ويضيف (Bettencourt & Brown,1997) ان المشاركة تعني ربط البيئة الخارجية بشكل فعال بالعملية الداخلية من خلال موظفو الخطوط الامامية الذين يقومون بمشاركة وتزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجونها بشكل استباقي، وكذلك تقديم اقتراحات للإدارة لتحسين الخدمات المقدمة.

البعد الثالث: أسلوب تقديم الخدمة (Service delivery method)

يعرف (Bain et al,2002) اسلوب تقديم الخدمة بأنه عبارة عن عملية ديناميكية وتفاعلية بين مقدم الخدمة والعميل و يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالاختلافات والسلوكيات الفردية لمزودي الخدمة والعملاء، وفي نفس السياق يؤكد (George,1991) الى اسلوب تقديم الخدمة يعني الطريقة التي يتحلّى بها موظفو الخطوط الامامية بالموثوقية والجدارة بالثقة والسلوك المهذب أثناء تقديم الخدمة حتى تؤثر سلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة بشكل مباشر على نية العملاء في الشراء ومستوى الرضا.

٣- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً في إعداد للبحث , وتشكل نتائج الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة البحث نظرياً وصياغة أهدافه وفروضه , لذلك تم تقسيم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الى مجموعتين على النحو الآتي :-

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة المتعلقة بمناخ الخدمة

هدفت دراسة (Salanova et al,2005) الى معرفة الدور الوسيط لمناخ الخدمة في التنبؤ ببدء الموظفين وولاء العملاء ,حيث تمت الدراسة على عينة موظفي الاتصالات , وتوصلت الدراسة الى نموذج يتضح من خلال الموارد التنظيمية ومشاركة العمل ومناخ الخدمة يتم من خلالها التنبؤ ببدء الموظف وولاء العملاء, في حين سعت دراسة (Mikic& Dean,2006) الى استكشاف العلاقة بين مناخ الخدمة والتزام الموظفين وقدرة جودة خدمة الموظفين , حيث تمت الدراسة على عينة من موظفي الخطوط الامامية في مراكز الاتصالات , وتوصلت الدراسة الى ان مناخ الخدمة في مراكز الاتصالات يؤثر على اداء الموظفين سواء من حيث التزامهم او مشاعرهم اثناء تقديم الخدمة للعملاء, بينما هدفت دراسة (Kern,2010) الى معرفة اثر مناخ الخدمة ومناخ السلامة على نتائج الخدمة , حيث تمت الدراسة على عينة من المرضى , وتوصلت الدراسة الى وجود علاقات بين مناخ الخدمة ومناخ السلامة , حيث ان مناخ السلامة يتوسط العلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العملاء , كما توصلت الدراسة الى ان مناخ الخدمة له علاقة ايجابية برضا العملاء .

في حين هدفت دراسة (Wongworawit,2011) الى معرفة اثر مناخ الخدمة على السوابق النفسية , حيث تمت الدراسة على موظفي خدمة العملاء في ثلاث مراكز اتصالات مزودة لخدمات الاتصالات السلكية اللاسلكية في المملكة المتحدة , وتوصلت الدراسة الى ان مناخ الخدمة الاكثر ملائمة يولد مستويات عالية من جودة الخدمة , كما ان السلامة النفسية تؤثر بشكل ايجابي على جودة الخدمة.

المجموعة الثانية: الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة

هدفت دراسة (Yung & Lopez-Rodriguez,2013) الى معرفة اثر العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة ومعرفة الاثر المعتدل للحاجة الى الانجاز والحاجة الى الانتماء , وتوصلت الدراسة الى ان العدالة الاجرائية لها اثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة , كما توصلت الدراسة الى ان الحاجة للانتماء تؤثر بشكل كبير في العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة , في حين ان الحاجة للانجاز تؤثر في العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة, اما دراسة (Chiu et al,2015) هدفت الى التعرف على اثر حالة التوظيف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة لموظفي الاتصال بالعملاء , كما هدفت ايضا الى معرفة الدور الوسيط لفرصة التنقل الداخلية وانعدام الامن الوظيفي في العلاقة بين حالة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة , حيث تمت الدراسة على عينة من شركات البيع بالتجزئة وشركة مصرفية واحدة في تايوان , وتوصلت الدراسة الى ان العمل المؤقت يؤثر بشكل سلبي على سلوك المواطنة الموجهة نحو الخدمة , كما توصلت الدراسة ايضا الى ان فرص النقل الداخلية وانعدام الامن الوظيفي لهما تأثير في العلاقة بين حالة التوظيف وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة .

في حين هدفت دراسة(علي , واخرون , 2017) الى معرفة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة , حيث تمت الدراسة على عينة من القطاع المصرفي المصري , وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة وحسب المتغيرات الشخصية (المرحلة العمرية – عدد سنوات الخبرة) , وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرين في (الدرجة الوظيفية – المستوى التعليمي).

التعليق على الدراسات السابقة

- اسهمت الدراسات السابقة في الفاء الضوء على ما لمناخ بالخدمة من اهمية في تعزيز الاداء وتحسين انتاجية وتقديم الخدمة للعملاء وربحية الشركات وتشجيع الابتكار .
- تناول عدد كبير من الدراسات السابقة ابعاد مختلفة لمناخ الخدمة ويرجع هذا الاختلاف الى طبيعة الدراسة والهدف منها والقطاع الذي طبقت الدراسة عليه .
- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الاسلوب الوصفي لمنهج الدراسة واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات ولكنة يختلف على كثير من الدراسات من حيث مجال التطبيق والمتغيرات .
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (Tang & Tsaur,2016)، (Lin & Lin,2011)، في ان مناخ الخدمة يؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.
- في حد علم الباحث لا توجد دراسات عربية تناولت العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة .
- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في مناخ بالخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على اهم ابعاد مناخ الخدمة واهم ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

٤ - الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في مجال التطبيق العملي من وجهة نظر المسؤولين في البنوك التجارية.
 - تحديد وتوصيف الخصائص العامة لمجتمع البحث.
 - تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق والتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المقابلات الفردية التي تعتمد على اسئلة مفتوحة حتى تتاح للطرف الآخر الفرصة للإجابة عنها بحرية تامة، حيث تمت المقابلة على عدد (٣٠) من الإداريين في البنوك التجارية (الخاضعة للدراسة)

حيث تمت الدراسة عن بعد بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي وذلك للأسباب التالية:

- نظرا لإغلاق المطارات اليمنية بشكل تام امام المسافرين، وكانت مفتوحة لتلقي المساعدات الضرورية فقط.
- نتيجة الظروف والحروب المتلاحقة في اليمن وما يترتب عليها من مخاطر في حال السفر لليمن.
- اختصارا للوقت والتكلفة المترتبة على السفر.

وقد شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور الآتية: -

- درجة معرفة البنوك محل الدراسة بمناخ الخدمة.
 - درجة ممارسة البنوك محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.
- وأُسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على الآتي :

بالنسبة لدرجة معرفة البنوك محل الدراسة بمناخ الخدمة :

- يشير بعض العاملين في خطوط الاتصال بالعملاء انه يتم تقديم الخدمة لكل عميل في حدود طلبه، وان هناك قصور من جانب البنك في منح العملاء مزايا خاصة تولد لدى العملاء الرضا عن الخدمة وتساعد على جذب عملاء اخرين.
- يؤكد العاملين في خدمة العملاء بالبنوك التجارية محل الدراسة ان هناك اهمال للملاحظات التي يقدمها العملاء للبنك بشأن الخدمة المقدمة، وان هناك قصور من جانب البنك في اخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار من اجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- اكد ٦٦٪ من عينة العاملين في البنوك التجارية اليمنية ان دور البنوك بتوجيه العملاء وارشادهم بكيفية الاستفادة من الخدمات التي تقدمها محدود على العملاء في مراكز المدن فقط، في حين ان هناك فئة من القاطنين بالأرياف وممن تتوفر في اماكن سكنهم خدمات ضئيلة لا يتم توجيههم، ولا تعريفهم بهذه الخدمات حتى يستفيدوا منها.
- قصور أدراك البنوك محل الدراسة بأهمية مساندة المدراء، رؤساء الاقسام للعاملين وتشجيعهم معنويا من اجل تقديم خدمة جيدة
- يرى ٧٠٪ من عينة العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ان هناك ضعف في ادراك البنوك بأهمية تهيئة المناخ المناسب للعاملين في مجال الخدمة ، من اجل بذل قصارى جهودهم لإخراج الخدمة بشكل يليق بالعملاء ، حيث ان هناك قصور بتوفير الدعم اللازم سواء ما يخص العمل او على المستوى الشخصي والاجتماعي ،ان مباني البنوك ضيقة وعدد الموظفين كبير مما يجعل التهوية دون المستوى المطلوب ، اضافة الى محدودية تمكين العاملين من خلال اعطائهم مهام اكبر من المهام المسنودة اليهم لتدريبهم لتولي مناصب عليا ولإظهار مواهبهم وابداعاتهم ،حيث يعتبرون ذلك تجاوز للمهام وإفشاء لأسرار الوظيفة التي تفوق مستوى العاملين.

بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة :

- يرى ٧٢٪ من عينة العاملين في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة ان هناك عدم اهتمام من قبل البنوك التجارية اليمنية بأهمية المزايا المقدمة لهم (كالتأمين الصحي، وتوفير السكن، ومساعدتهم على الحصول على تطويرهم العملي وحصولهم على مؤهلات عليا من خلال دعمهم في مواصلة تعليمهم) والتي من شأنها ان تخلق نوع من الولاء لديهم وتجعلهم يشعرون انهم جزء من البنك، وما

لذلك من اثر في غرس سلوكيات مواطنة لديهم التي تنعكس على سلوكهم في قيامهم بالدفاع عن البنك وحب البقاء فيه وممارسة اعمال تفوق العمل الرسمي حبا واخلاصا للبنك لإظهاره بأحسن صورة.

- يؤكد ٦٠٪ من عينة العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ان قيامهم بالمشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم تعد محدودة، وتقتصر فقط على الأمور المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها فقط، وان هناك اهمال من قبل الادارة في اعطائهم فرصة لإبداء آرائهم ومشاركتهم في الاعمال التي تخص البنك ككل حيث يكون ذلك محصور على مشاركة المستويات العليا فقط.
- يرى ٨٣٪ من عينة العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ان هناك قصور في الاهتمام بأسلوب تقديم الخدمة للعملاء، وعدم اعطائهم الوقت الكافي لتقديم الخدمة، ويرجع ذلك لتواجد الخدمة في مراكز المدن فقط وفي مباني ليست كافية لتقديم الخدمة بالشكل المطلوب الذي يخلق الرضا عن الخدمة من قبل العميل، مما ينتج عنه ازدياد دحام للعملاء الطالبيين للخدمة وهذا يترتب عليه ضغط نفسي للعاملين ومعاملة العملاء بنوع من القسوة.
- يشير الكثير من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة انهم لا يمارسون اي نوع من سلوكيات المواطنة بالمفهوم الحديث الموجهة نحو الخدمة والتي تعتبر كأعمال خارجة عن دورهم الرسمي وذلك لعدم وجود امتيازات يحصلون عليها من البنك اعتبارا منهم ان السلوكيات التي يقومون بها هي معاملة بالمثل.

٥- مشكلة الدراسة :

واستنادا لما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، فإن مشكلة البحث تتمثل في ضعف قدرة البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة على التميز نتيجة لضعف ادراكها في اهمية تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة التي تتصف (الولاء، اسلوب تقديم الخدمة، المشاركة) ومدى توفير المناخ المناسب للخدمة في البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة، ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال النقصي والتحليل إلى إجابات واضحة، تتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:

١/٥- ماهي طبيعة العلاقة بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؟ وماهي أهم أبعاد مناخ الخدمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لهذه البنوك؟

٢/٥- هل يوجد اختلاف متمايز بين البنوك التجارية (عامه – خاصه-اجنبية) محل الدراسة من حيث استخدام مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة؟ وماهي أهم ابعاد مناخ الخدمة، وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر قدرة على التميز بين هذه البنوك؟

٦- أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٦- التحقق عن نوع وقوة العلاقة بين مناخ الخدمة في البنوك محل الدراسة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة وتحديد الأهمية النسبية لمناخ الخدمة من حيث قدرتها على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لهذه البنوك.

٢/٦- دراسة وتوصيف مدى وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (حكومي، خاص، أجنبي) من حيث تطبيق مناخ الخدمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

٧- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

١/٧- تعد قضية ضعف الوعي لدى البنوك التجارية بمفهوم تحسين الاداء التنظيمي وعدم قدرتها على تحقيق المنافسة في الوضع الراهن من القضايا الهامة خاصة في ظل المتغيرات المحيطة كالمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة هذه البنوك في تحقيق المنافسة سوف يسهم في تحسين أدائها ويساعد هذه البنوك في قدرتها على النمو والاستمرار والبقاء في دنيا الأعمال.

٢/٧- تسهم هذه الدراسة في زيادة وعي المسؤولين في البنوك محل الدراسة بأهمية مناخ الخدمة بالنسبة للبنوك في تطبيق الأسس الإدارية الحديثة ذات الاداء العالي وهذا يمكن الكثير من البنوك من الحفاظ على الموارد وزيادة قدرتها في تحسين الاداء.

٣/٧- تستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك من خلال الناحية العملية من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي ستعمل على زيادة قدرة البنوك من تحسين ادائها وتحقيق التميز.

٨- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

١/٨- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك محل الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وينفرد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بصورة اجمالية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة والولاء.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة والمشاركة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة واسلوب تقديم الخدمة.

٢/٨- يوجد اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة (حكومية - خاصة - اجنبيه) من حيث درجة تطبيق مناخ الخدمة لهذه البنوك.

٣/٨- يوجد اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة (حكومية - خاصة - اجنبيه) من حيث درجة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لهذه البنوك.

٩- أسلوب الدراسة:

ويتناول فيه الباحثون كلا من عملية جمع البيانات، ومصادرها، وأداة جمع البيانات، مجتمع وعينة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي يتم ايضاحها كما يلي:
البيانات التي تم جمعها ومصادرها:

حيث تم الاعتماد على نوعين من البيانات والتي تتمثل في:

- **البيانات الثانوية ومصادرها:** وتتمثل في البيانات التي الحصول عليها من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بكلا من مناخ الخدمة وسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة.
- **البيانات الأولية ومصادرها:** وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء من المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن من اختبار مدى صحة او عدم صحة فروض الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحثين من التوصل الى النتائج، وهذه القائمة تتكون من جزئين كالتالي:

الجزء الأول: قياس مناخ الخدمة

وتم قياسية من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية تتلخص في (الدعم الإشرافي، توجيه العملاء، ملاحظات العملاء) وتضم (٢٧) متغيرا فرعيا، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Little & Dean 2006 ، ، Hui et al, 2007 ، et al, 2018 Gabler, Walker, 2007)، ولقياس متغيرات مناخ الخدمة، استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماما، بينما يشير (١) الى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثاني) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو مناخ الخدمة

الجزء الثاني: قياس سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة.

وتم قياسه من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية تتلخص في (الولاء، اسلوب تقديم الخدمة، المشاركة)، وتضم (٢٣) متغيرا فرعيا، وقد امكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Bettencourt, 2001 ، Boichuk, 2010 ، Wang, 2015 ، القاضي ، ٢٠١٧ ، ، Kim & Choi, 2016 ، ، Chen, 2016 ، ،) ولقياس متغيرات سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة استخدم الباحث مقياس متعدد البنود ، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط ، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماما ، بينما يشير (١) الى غير موافق تماما مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (السؤال الثالث) لقياس اتجاهات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو درجة ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة.

١٠- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث على جميع المسؤولين العاملين في الجهاز الاداري للبنوك التجارية باليمن بمختلف مستوياتها الادارية (الادارة العليا ، الادارة الوسطى ، الادارة الإشرافية) والبالغ عددهم (١٩٧٠).

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة واحدة مستقلة وهي الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية اليمنية (عام، خاص، اجنبي) وكافة الفروع التي تقع في امانة العاصمة صنعاء ومحافظه إب ومحافظه عدن، وتم تحديد حجم العينة من اجمالي الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (العولقي، ٢٠١٦ نقلا عن ريتشارد وجنسون، ١٩٩٨)

$$\frac{ت \times 2 \times ن \times ف(1 - ف)}{2\Delta ن + 2ت ف(1 - ف)} = ع$$

حيث إن :

ع = حجم العينة
 ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي ١,٩٦
 ف = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فان نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠٪
 Δ = نسبة الخطأ المسموح به = ٥٠٪
 ن = حجم المجتمع (١٩٧٠) مدير

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح ان حجم العينة

$$(٠,٥-١) ٠,٥ \times ١٩٧٠ \times ٢(١,٩٦)$$

مفردة = ٣٢٢

$$(٠,٥-١) (٠,٥) \times ٢(١,٩٦) + ١٩٧٠ \times ٢(٠,٥)$$

حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة المسؤولين، وفقا لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة، كما يوضح الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

توزيع مفردات عينة المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	عدد مفردات العينة	اجمالي عدد المسؤولين	المستوى الإداري	القطاع
١١,٤٪	٢١	١٢٧	الإدارة العليا	بنوك القطاع العام التجاري
٨٪	١٥	٩٠	الإدارة الوسطى	
٨٠,٥٪	١٤٦	٨٩٥	الإدارة الإشرافية	
١٠٠٪	١٨٢	١١١٢	الإجمالي	
١١٪	١٣	٨٢	الإدارة العليا	

بنوك القطاع الخاص التجاري	الإدارة الوسطى	٨٣	١٤	٪١١,٢٠
	الإدارة الإشرافية	٥٧٦	٩٤	٪٧٧,٧٣
	الإجمالي	٧٤١	١٢١	٪١٠٠
فروع لبنوك اجنبية	الإدارة العليا	١٤	٢	٪١٢
	الإدارة الوسطى	١٢	٢	٪١٠,٢
	الإدارة الإشرافية	٩١	١٥	٪٧٧,٧٧
	الإجمالي	١١٧	١٩	٪١٠٠
الاجمالي		١٩٧٠	٣٢٢	٪١٠٠

اعداد الباحث في ضوء بيانات البنك المركزي اليمني الإدارة العامة للرقابة والتفتيش والبيانات الصادرة في مجلة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن للعام ٢٠١٨.

١١- معدل الردود على الاستقصاء :

يمكن توضيح معدلات الردود على قائمة الاستقصاء من خلال الجدول رقم (٢)، حيث يلاحظ من خلال الجدول ان معدل ردود المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة بلغت ٩٣,١٦٪، وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث كما يأتي:

جدول رقم (٢)

معدل ردود المسؤولين في البنوك محل الدراسة على الاستقصاء

نوع القطاع	القوائم الموزعة	القوائم التي تم جمعها	القوائم المستبعدة	القوائم الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
قطاع عام	١٨٢	١٧٦	٨	١٦٨	٪٩٢,٣٠
قطاع خاص	١٢١	١١٨	٤	١١٤	٪٩٤,٢١
فروع لبنوك اجنبية	١٩	١٨	-	١٨	٪٩٤,٧٣
الإجمالي	٣٢٢	٣١٢	١٢	٣٠٠	٪٩٣,١٦

*المصدر: إعداد الباحث

وتشير بيانات الجدول السابق الى النتائج الآتية:

- عدد قوائم الاستقصاء المستردة لمسئولي بنوك القطاع العام، بلغت ١٧٦ قائمة من أصل ١٨٢ قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٩٢,٣٠٪.

- عدد قوائم الاستقصاء المستردة لمسئولي بنوك القطاع الخاص، بلغت ١٨ قائمة من أصل ٢١ قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٩٤,٢١٪.
 - عدد قوائم الاستقصاء المستردة للمسؤولين في فروع البنوك الاجنبية، بلغت ١٨ قائمة من أصل ٩ قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٩٤,٧٣٪.
- وتعتبر نسبة الردود هذه عالية، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب المسؤولين في المستويات الادارية للبنوك محل الدراسة بموضوع الاستقصاء.

١٢- تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل الى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية اخرى.

١/١٢- قيم الاعتمادية :

تم استخدام اسلوب معامل الارتباط الفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات او بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الاعتمادية يحصل على معامل ارتباط اجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في المقياس نفسه أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ما سبق، تم تطبيق اسلوب معامل الارتباط ألفا، على كل من مقياس انظمة العمل عالية الاداء الموجهة بالخدمة، ومقياس مناخ الخدمة، ومقياس سلوكيات المواطننة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك بصورة اجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده، حيث تبين نتائج الجدول (٣) درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث كما يأتي:

جدول رقم (٣)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		متغيرات الدراسة
معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	
مقياس مناخ الخدمة				
٠,٩١	٩	٠,٨٧	١٠	١- الدعم الإشرافي
٠,٨٨	٧	٠,٦٥	٩	٢- توجيه العملاء
٠,٨٣	٨	٠,٨٣	٨	٣- ملاحظات العملاء

المقياس الإجمالي	٢٧	٠,٨٦	٢٤	٠,٩٢
مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة				
١- الولاء	٥	٠,٩١	٥	٠,٩١
٢- أسلوب تقديم الخدمة	٩	٠,٩٢	٩	٠,٩٢
٣- المشاركة	٧	٠,٧١	٥	٠,٨٤
الإجمالي	٢١	٠,٩٠	١٩	٠,٩٢

*تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة الى المقياس الاجمالي

• أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية ان معامل ألفا لمقياس مناخ الخدمة ككل عالية (٠,٩٠) إلا انه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item-Total Correlation لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات ، تبين ان هناك متغيرين لم يتمكننا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط اقل من ٠,٣٠) لذلك تقرر استبعادهن من المقياس ، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس هو ٢٥ متغيرا بدلا من ٢٧ متغيرا ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله ، تم تطبيق أسلوب الارتباط الفا مره ثانية ، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من (٠,٩٠ إلى ٠,٩٤).

• أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية ان معامل الفا لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة ككل عالية جدا (٠,٩٣) ، إلا انه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item-Total Correlation لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات ، تبين ان هناك متغيرين لم يتمكننا من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط اقل من ٠,٣٠) لذلك تقرر استبعادهن من المقياس ، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس هو ١٩ متغيرا ، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله ، تم تطبيق أسلوب الارتباط الفا مره ثانية ، وقد ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من (٠,٩٣ إلى ٠,٩٤).

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/١٢- تقييم الصدق /الصلاحية :

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر إتباع أكثر من طريقة على النحو التالي

الطريقة الأولى الصدق الظاهري Face Validity: من خلال إخضاع القائمة للتحكيم من قبل المختصين في قسم إدارة الأعمال في بعض الجامعات المصرية للتعليق عليها ومراجعتها ومن ثم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بنود المقياس.

الطريقة الثانية صلاحية بنية المقياس Construct Validity: وتعني تلخيص المتغيرات ، أو اختصارها في عدد اقل من العوامل ، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل،

ويعد التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory factor analysis أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، والتحقق من ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء؟، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات، من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث، أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA) باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب Varimax Rotation على اعتبار ان الاخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة.

وقد قام الباحث بإجراء اختبار مبدئي للتأكد من كفاية العينية وامكانية استخدام التحليل العاملي، وذلك من خلال اختبار (KMO) لكفاية العينة Kaiser-Meyer-Olkin Measure واختبار Bartlett لتحديد المعنوية الكلية لمصفوفة الارتباط التي استخدمت في التحليل Bartlett's Test Of Sphericity كما يوضح الجدول رقم (٤) :

الجدول رقم (٤)

اختبار KMO and Bartlett للمقاييس المستخدمة في الدراسة

سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة	مناخ لخدمة	المقياس
٠,٩٠٥	٠,٨٩٧	KMO
٤٢٦٦,٩٨٤	٤٧٨٢,٧١٦	٢٤
١٧١	٢٧٦	درجات الحرية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى لمعنوية

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- كفاية حجم العينة على نحو جيد حيث ارتفعت قيمة KMO للمقياسين عن ٠,٧٠ وهو الحد الأدنى لكفاية حجم العينة.
- وجود ارتباط معنوي (استنادا الى مستوى معنوية اختبار Bartlett) بين المتغيرات بما يكفي لتبرير استخدام التحليل العاملي في توضيح مستوى صدق تلك المقاييس.

وفيما يأتي نتائج التحليل العاملي للمقاييس المستخدمة في الدراسة متمثلة في متغيرات مناخ الخدمة يوضح الجدول رقم (٥) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس مناخ الخدمة، وتمثل العوامل المستخرجة في أربعة عوامل تضم (٢٣) متغيرا.

جدول رقم (٥)

العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمناخ الخدمة (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	يقدم البنك الدعم الكافي للموظفين عندما يقدموا أفكارا جيدة حول كيفية تحسين خدمة العملاء	٠,٦٨٧		
٣	يقدم البنك التشجيع التام لتقديم خدمة عالية الجودة	٠,٧٦٠		
٤	يقدم البنك الدعم الكافي للعاملين لأداء أعمالهم بشكل جيد	٠,٨١٥		
٥	يقدم البنك التقدير المناسب والمكافأة للموظف إذا قام بعمل جيد	٠,٨١٨		
٦	يهتم البنك بأداء الموظفين من خلال الاجابة على الاسئلة المتعلقة بالخدمة	٠,٨١٧		
٧	يحرص البنك على وجود قنوات اتصال واضحة بين كافة المستويات الادارية	٠,٧٨٤		
٨	يعمل البنك على اتاحة الفرصة لمقابلة العاملين بانتظام لمناقشة اداء وجودة الخدمة	٠,٦٦٨		
٩	يوجه البنك النصح للعاملين بان الخدمة عالية الجودة هي أفضل طريقة للاحتفاظ بالعملاء	٠,٦٨٣		
١٠	يساعد البنك العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	٠,٦٠٠		
١١	يطلب البنك من العملاء بإجراء تقييمات لجودة الخدمة المقدمة		٠,٦٦٠	
١٢	يقوم البنك بإبلاغ الموظفين بأراء العملاء فيما يتعلق بالخدمة		٠,٨٨١	
١٣	يبلغ البنك الموظفين بشكاوى العملاء		٠,٨٣٠	
١٤	يحرص البنك على التعامل مع شكاوى العملاء بغرض تلافيها مستقبلا		٠,٦٠٥	
١٥	يعطي البنك تلبية احتياجات العملاء اهمية كبيره من أي عامل اخر		٠,٦٢٠	
١٦	يحافظ البنك على مستوى عال من الالتزام والاحترام للعميل			٠,٧٠٨
١٧	يهتم البنك بمتابعة شكاوى العملاء ووضع الحلول المناسبة في التوقيت المناسب			٠,٨٠٥
١٨	يقوم البنك بقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة بشكل مستمر (دوري)			٠,٧٤٧

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١٩	تتضمن سياسية البنك على قواعد واضحة حول العملاء واحتياجاتهم			٠,٧٣٣
٢١	يعتمد البنك في تطوير الخدمات على المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء			٠,٧٤٨
٢٢	يملك البنك معلومات جيدة حول العملاء واحتياجاتهم			٠,٨٠٩
٢٣	لدى البنك سياسات أكثر تركيزا على العملاء من المنافسين			٠,٧٣٦
٢٥	يقدم البنك خدمات تعتبر هي الافضل من الخدمات التي تقدمها البنوك الاخرى			٠,٦١٣
٢٦	يعمل البنك على اشراك العميل باتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة			٠,٦٩٥
٢٧	يستجيب البنك لتعليقات العملاء ومقترحاتهم وبشكل سريع			٠,٦٨٢
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	%٣٥,٢٧	%١٥,٨٠	%١٠,٠٧
	النسبة الكلية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	%٣٨,٢٧	%٥١,٠٧	%٦١,١٤

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ينضح من نتائج الجدول رقم (٥) الآتي:

• تتمثل العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بمناخ الخدمة ثلاثة عوامل تضم (٢٤) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكّل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر ان تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط ان يكون التحميل على عامل واحد فقط (المركبي، ١٩٩٩؛ نقلاً عن العولقي، ٢٠١٦). وفي ضوء ذلك تم اعتماد كل المتغيرات نظراً لثمتع كل منها بمعامل تحميل أكبر من (٠,٥٠) على كل عامل من العوامل التي امكن استخراجها.

• أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو (٦٣,٧٠٪) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

• بمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم) ، اتضح ان هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما، كما تبين ان عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء ، كما تم تصنيف المتغيرات وتجميعها بعضها بعضاً في ثلاثة عوامل رئيسية وهي ما تم اقتراحه من قبل حيث يتمثل ذلك في الآتي:

- العامل المستخرج رقم (١) الدعم الإشرافي، ويضم العبارات رقم (٥،٤،٣،١،٠،٩،٨،٧،٦)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٣٩,٨٤٪ من التباين الكلي.
- العامل المستخرج رقم (٢) ملاحظات العملاء، ويضم العبارات رقم (١٥،١٤،١٣،١٢،١١)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٤,٣٠٪ من التباين الكلي.
- العامل المستخرج رقم (٣) توجيه العملاء، ويضم العبارات رقم (٢٧،٢٦،٢٥،٢٣،٢٢،٢١،١٩،١٨،١٧،١٦)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٩,٥٥٪ من التباين الكلي.

وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج استخدام التحليل العاملي، اتضح ان المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الأبعاد المكونة لمناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة.

متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة :

يوضح الجدول رقم (٦) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وتتمثل العوامل المستخرجة في ثلاثة عوامل اساسية تضم (٢١) متغيراً.

جدول رقم (٦)

العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (FEA)

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١	يقوم الموظفون في البنك بالترويج لخدمات البنك	٠,٨١٩		
٢	اعمل على تمثيل البنك بشكل ايجابي امام الاخرين	٠,٧٦١		
٣	اعمل على اظهار الفخر والاعتزاز في الاماكن العامة بانتماي للبنك	٠,٧٩١		
٤	ادافع عن البنك عندما ينتقده الاخرين	٠,٨٤٣		
٥	أشجع الاصدقاء والمعارف على التعامل مع البنك	٠,٧٩٥		
٦	ابدل كل ما بوسعي لتلبية متطلبات العملاء		٠,٦٤٠	
٧	اعمل على حل مشاكل الخدمة التي تواجه العملاء		٠,٥٨٠	
٨	ابدل قصارى جهدي لسد الفجوة بين توقعات العملاء والوضع الفعلي للخدمة المقدمة		٠,٥٧٢	
٩	ابحث عن طريقة الخدمة المناسبة التي تفي بمتطلبات العملاء		٠,٦٦٣	
١٠	اعمل على اتباع ارشادات خدمة العملاء بعناية فائقة		٠,٨١٠	
١١	اساعد العملاء طواعية حتى لو كان ذلك فوق متطلبات الوظيفة		٠,٦٧٦	

م	المتغيرات	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
١٢	اجيب على اسئلة العملاء حول الخدمة في حدود معرفتي		٠,٨٤٦	
١٣	اعمل على اعطاء العملاء توقعات دقيقة عن قيمة الخدمة لهم		٠,٨٢٤	
١٤	اشعر بالرضا لوجودي مع العملاء في البنك		٠,٦٧٢	
١٥	يعمل البنك على تشجيع الموظفين على تحسين العمل والحصول على ترقيات			٠,٧٩٤
١٦	يشارك الموظفون في البنك بشكل دائم في تقديم حلول لمشاكل العملاء			٠,٨٣٣
١٧	يشارك الموظفون في البنك في تقديم اقتراحات ببناء لتحسين الخدمة			٠,٨٥١
١٨	ادعو زملائي للمشاركة والتعبير بأرائهم وافكارهم			٠,٧١٥
١٩	اتواصل وبشكل متكرر مع زملائي بالاقتراحات حول كيفية تحسين اداء مجموعتنا			٠,٥٣٥
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٪٤٥,٠٣	٪١٣,٠٦	٪٩,٨٢
	النسبة الكلية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة	٪٤٥,٠٣	٪٥٨,٠٩	٪٦٧,٩٢

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٦) الآتي:

• تتمثل العوامل المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة ثلاثة عوامل تضم (١٩) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكّل العوامل الثلاثة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر ان تكون (٠,٥٠) أو أكثر لأي متغير بشرط ان يكون التحميل على عامل واحد فقط (المرسي، ١٩٩٩؛ نقلاً عن العولقي، ٢٠١٦). وفي ضوء ذلك تم اعتماد كل المتغيرات نظراً لتمكن كل منها بمعامل تحميل أكبر من (٠,٥٠) على كل عامل من العوامل التي امكن استخراجها.

• أسهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو (٦٧,٩٢٪) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل.

• بمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء (انظر الملحق رقم)، اتضح ان هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما، كما تبين ان عدد العوامل الرئيسية المستخرجة هي نفسها عدد المتغيرات التي تتكون منها قائمة الاستقصاء، كما تم تصنيف المتغيرات وتجميعها بعضها بعضاً في ثلاثة عوامل رئيسية وهي ما تم اقتراحه من قبل ولكن بترتيب مختلف، حيث يتمثل ذلك في الآتي:

- العامل المستخرج رقم (١) الولاء، ويضم العبارات رقم (١،٢،٣،٤،٥)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٤٥,٠٣٪ من التباين الكلي
- العامل المستخرج رقم (٢) أسلوب تقديم الخدمة، ويضم العبارات رقم (٦,٧, ١٤,١٣,١٢,١١,١٠,٩,٨)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ١٣,٠٦٪ من التباين الكلي.
- العامل المستخرج رقم (٣) المشاركة، ويضم العبارات رقم (١٩,١٨,١٧,١٦,١٥)، وقد بلغت نسبة التباين الذي يفسره هذا العامل ٩,٨٢٪ من التباين الكلي.

وبناء على ما تم التوصل اليه فإن ذلك يعكس نجاح استخدام التحليل العامل في التحقق من مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس.

وتأسيسا على ما تم التوصل اليه من نتائج أسلوب التحليل العامل، اتضح ان المقياس الخاضع للدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الأبعاد المكونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة.

١٣ - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

ويتم ذلك من خلال اختبار فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك محل الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة مأخوذة بصوره إجمالية.

لاختبار هذا الفرض تم تطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة كمتغير تابع، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول ادناه الاتي :

•• مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التآثيرية بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، حيث بلغت قيمة ف (٤٢١,٩١٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعني ان هذا النموذج بمتغيراته المستقلة مناخ الخدمة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ .

• توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (مأخوذة بصورة إجمالية) وإن هذه العلاقة تمثل ٩٠٪ (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج) وهذه العلاقة طردية، بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بمناخ الخدمة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

جدول رقم (٧)

نوع ودرجة العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	أبعاد مناخ الخدمة الأكثر تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة
٠,٥٢	٠,٧٢	**٠,٣٦١	-الدعم الإشرافي
٠,٣٣	٠,٥٨	**٠,١٤٠	- ملاحظات العملاء
٠,٥٥	٠,٧٤	**٠,٣٥٠	-توجيه العملاء
	٠,٩٠		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٨١		معامل التحديد في النموذج R ²
	٤٢١,٩١٠		قيمة F المحسوبة
	٢٩٩		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

**مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار T.Test

- ان تطبيق مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن ان يفسر حوالي ٨١٪ وفقا لمعامل التحديد R² في النموذج من التباين الكلي) من التباين الكلي في درجة تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة.
- جميع ابعاد مناخ الخدمة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين (سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة) في البنوك التجارية محل الدراسة.

وهذا يعني، ان البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة يمكنها تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من خلال الاهتمام بتوفير مناخ جيد لموظفي الخدمة يمنحهم الاستقلالية لمزاولة عملهم ، ويوفر لهم الدعم المباشر من المشرفين والمديرين القريبين منهم والي يساعدهم على بناء العلاقات مع بعضهم البعض، ويمكنهم من العمل بروح الفريق ، بما يمكنهم من التعامل مع العملاء بشكل يمكن البنك من تقديم خدمة تتناسب وتوقعات العملاء وذلك من خلال توفير الدعم الكافي واللازم للموظفين بما يمكنهم من أداء مهامهم باحترافيه وبما يسهم في إرضاء العميل وكسب ثقته. ، كذلك إن توفير المناخ المناسب يساعد الموظف على الإلمام التام بكل ما يتعلق بالخدمة وهذا يساعدهم على توجيه العملاء الى الخدمة المقدمة بشكل جيد ، بحيث يعمل على تعريف العملاء بالخدمة وكيفية الحصول عليها وتميزها عن غيرها من الخدمات المقدمة مما يساعد على كسب ثقة العملاء وجذب المزيد منهم مستقبلا .

ومما تقدم يتضح صحة الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة ، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة. وذلك بعد ان اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٥ وفقا لاختبار F Test بين مناخ الخدمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، كما تقرر صحة الفرض لجميع ابعاد مناخ الخدمة في نموذج الانحدار وخاصة الدعم الاشرافي، وتوجيه العملاء وذلك لوجود علاقة ذات دلالة احصائية وتأثير بين كل منهم وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة عند مستوى

معنوية ٠,٠٥ وفقا لاختبار T Test، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (Mechinda& Patterson,2011، Chen & Kao,2012، سمايلي، ٢٠١٥، حسان، ٢٠١٨)، التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

الفرض الفرعي الاول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والولاء .

تم تطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والولاء كمتغير تابع، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك، يتضح من الجدول ادناه الاتي

•• مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين مناخ الخدمة وسلوك الولاء، حيث بلغت قيمة ف (١٣٦,٣٧٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعني ان هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (مناخ الخدمة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (سلوك الولاء) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥.

• توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة وبين الولاء كأحد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة وإن هذه العلاقة تمثل ٧٦٪ (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج) وهذه العلاقة طردية، بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بمناخ الخدمة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق الولاء لدى العاملين فيها.

جدول رقم (٨)

نوع ودرجة العلاقة بين مناخ الخدمة والولاء (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد
(Multiple Regression Analysis)

أبعاد مناخ الخدمة الأكثر تأثيرا في الولاء	معامل الانحدار بيتا	معامل الارتباط	معامل التحديد
-الدعم الإشرافي	**٠,٤٧٥	٠,٦٦	٠,٤٣٥
-توجيه العملاء	**٠,٣٤٤	٠,٦٠	٠,٣٦
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٧٦	
معامل التحديد في النموذج R ²		٠,٥٨	
قيمة F المحسوبة		١٣٦,٣٧٦	
درجات الحرية		٢٩٩	
مستوى الدلالة		٠,٠٠٠	

**مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار T.Test

• ان تطبيق مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن ان يفسر حوالي ٥٨٪ وفقا لمعامل التحديد R² في النموذج من التباين الكلي) من التباين الكلي في درجة تحقيق الولاء لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

• هناك بعدين فقط تتمثل في (الدعم الإشرافي، وتوجيه العملاء) من بين ابعاد مناخ الخدمة تتمتع دون غيرها من الابعاد بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق الولاء في البنوك التجارية محل الدراسة.

وهذا يعني، ان البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة يمكنها إيجاد وتعزيز سلوك الولاء من خلال الاهتمام بتوفير مناخ الذي يعمل على غرس الثقافة التنظيمية الموجهة بالعملاء لدى الموظفين وتوفير له الدعم والتشجيع التام على مستوى العمل والمستوى الشخصي والاجتماعي سيجعله يسلك سلوك إيجابي لرد الجميل للبنك،

ومما تقدم يتضح صحة الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة، وبين سلوك الولاء. وذلك بعد ان اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٥، وفقا لاختبار F Test بين مناخ الخدمة وبين سلوك الولاء، كما تقرر صحة الفرض لجميع ابعاد مناخ الخدمة في نموذج الانحدار وخاصة الدعم الإشرافي، وتوجيه العملاء وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين سلوك الولاء عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وفقا لاختبار T Test، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (Lin & Chang, 2017, & Chang, 2017) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والولاء كأحد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

الفرض الفرعي الثاني: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة واسلوب تقديم الخدمة

تم تطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة وسلوك تقديم الخدمة كمتغير تابع، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك، يتضح من الجدول أدناه الآتي:

•• مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين مناخ الخدمة وأسلوب تقديم الخدمة، حيث بلغت قيمة F (٢٤٠,٣٣٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعني ان هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (مناخ الخدمة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أسلوب تقديم الخدم) بالخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥.

• توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة وبين وسلوك تقديم الخدمة، وإن هذه العلاقة تمثل ٨٤٪ (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج) وهذه العلاقة طردية، بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بمناخ الخدمة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق سلوك تقديم الخدمة لدى العاملين فيها.

• ان تطبيق مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن ان يفسر حوالي ٧١٪ وفقا لمعامل التحديد R² في النموذج من التباين الكلي) من التباين الكلي في درجة تحقيق سلوك تقديم الخدمة لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

• جميع ابعاد مناخ الخدمة تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحقيق سلوك تقديم الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة العلاقة بين مناخ الخدمة واسلوب تقديم الخدمة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	أبعاد مناخ الخدمة الأكثر تأثيرا في اسلوب تقديم الخدمة
٠,٣٩	٠,٦٣	**٠,٣٣٩	-الدعم الإشرافي
٠,٢٩	٠,٥٤	**٠,١٦٢	- ملاحظات العملاء
٠,٥٣	٠,٧٣	**٠,٤٤٩	-توجيه العملاء
	٠,٨٤		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٠٩		معامل التحديد في النموذج R ²
	٢٤٠,٣٣٦		قيمة F المحسوبة
	٢٩٩		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

**مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار T.Test

وهذا يعني، ان البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة يمكنها تحقيق سلوك تقديم الخدمة لدى موظفيها من خلال الاهتمام بتوفير مناخ الدعم الإشرافي من قبل المشرفين او المديرين على العاملين في خدمة العملاء سواء ما يتعلق في العمل او الخدمة المقدمة او حتى على المستوى الشخصي، فتوفير الدعم الكافي والتام للعاملين سوف يعمل على اكساب العاملين مهارات تقديم الخدمة وطرق تحسينها بناء على ما يقدمه العملاء من ملاحظات واقتراحات كما يمكن العاملين من توجيه العملاء الى الخدمة المقدمة واعطائهم المعلومات الكافية عن الخدمة وما ستحققه لهم من اشباع وبما تتميز به عن غيرها من الخدمات المقدمة من البنوك الأخرى وهذا بدوره سيعمل على تعزيز ثقة العميل بالخدمة المقدمة من البنك، فالدعم المقدم للعامل سيدفعه الى العمل على استيعاب ردود فعل العملاء على الخدمة والمقترحات والمتطلبات والاستفادة منها في تحسين الخدمة والتي بدورها تساعد الموظف على تقديمها بأسلوب راقى في التعامل والاستجابة لمتطلبات العميل مما يزيد من ثقة العميل بالخدمة الامر الذي يحقق الرضا للعميل ويساعد على تحسين سمعة البنك.

ومما تقدم يتضح صحة الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة، وبين أسلوب تقديم الخدمة. وذلك بعد ان اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٥ وفقا لاختبار F Test بين مناخ الخدمة وبين اسلوب تقديم الخدمة، كما تقرر صحة الفرض لجميع ابعاد مناخ الخدمة في نموذج الانحدار وخاصة الدعم الإشرافي، وتوجيه العملاء وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين اسلوب تقديم الخدمة عند مستوى معنوية ٠,٥ وفقا لاختبار T Test.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (Lin & Lin,2011) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وأسلوب تقديم الخدمة كأحد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

الفرض الفرعي الثالث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والمشاركة .

تم تطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ابعاد مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والمشاركة كمتغير تابع، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك، يتضح من الجدول ادناه الاتي

•• مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين مناخ الخدمة وسلوك المشاركة، حيث بلغت قيمة ف (٤٠,٩٧٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يعني ان هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (مناخ الخدمة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (سلوك المشاركة) عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٥ .

• توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة وبين بعد المشاركة، وإن هذه العلاقة تمثل ٥٤٪ (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج) وهذه العلاقة طردية، بحيث كلما زاد اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بمناخ الخدمة زاد ذلك من قدرة هذه البنوك على تحقيق سلوك المشاركة لدى العاملين فيها.

جدول رقم (١٠)

نوع ودرجة العلاقة بين مناخ الخدمة والمشاركة (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	أبعاد مناخ الخدمة الأكثر تأثيرا في المشاركة
٠,٢٠	٠,٤٥	**٠,٢٨٧	- الدعم الإشرافي
٠,١٦	٠,٤٠	**٠,١٧٩	- ملاحظات العملاء
٠,١٥	٠,٣٩	**٠,١٨٠	- توجيه العملاء
		٠,٥٤	معامل الارتباط في النموذج R
		٠,٢٩	معامل التحديد في النموذج R ²
		٤٠,٩٧٦	قيمة فر F المحسوبة
		٢٩٩	درجات الحرية
		٠,٠٠٠	مستوى الدلالة

**مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقا لاختبار T.Test

• ان تطبيق مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة يمكن ان يفسر حوالي ٢٩٪ وفقا لمعامل التحديد R² في النموذج من التباين الكلي) من التباين الكلي في درجة تحقيق سلوك المشاركة لدى الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

• جميع ابعاد مناخ الخدمة يتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينه وبين تحقيق سلوك المشاركة في البنوك التجارية محل الدراسة.

وهذا يعني، ان البنوك التجارية اليمينية محل الدراسة يمكنها تحقيق خلق سلوك المشاركة لدى موظفيها من خلال الاهتمام بتوفير مناخ الذي يعمل على توفير الدعم الإشرافي للعاملين في البنك ، فكلما قام

المشرفين او المدراء بتوفير الدعم الكافي واللازم للعاملين في العمل سواء كان الدعم المتعلق بشئون العمل وحل الإشكاليات التي تواجههم او الدعم الذي يساهم من الحد من مشاكلهم الاجتماعية، واحساسهم ان نجاحهم في أعمالهم هو نجاح للبنك بشكل عام كلما ساعد ذلك على بذل قصارى جهودهم لإنجاز العمل بالشكل المطلوب كلما ولد لديهم إحساس بانهم مدينون للبنك نتيجة هذا الاهتمام من قبل المشرفون مما غرس فيهم الإخلاص للبنك وإيجاد سلوك المشاركة في الطرق والأساليب التي من شأنها ان ترتقي بالخدمة المقدمة الى التميز عن بقية الخدمات المماثلة في البنوك الأخرى.

ومما تقدم يتضح صحة الفرض القائل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة ، وبين سلوك المشاركة. وذلك بعد ان اظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٥ ، وفقا لاختبار F Test بين مناخ الخدمة وبين سلوك المشاركة، كما تقرر صحة الفرض لجميع ابعاد مناخ الخدمة في نموذج الانحدار وخاصة الدعم الاشرافي، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بينه وبين سلوك المشاركة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وفقا لاختبار T Test.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها دراسة (Chang & Chang,2017، Tang & Tsaur,2016) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسوك المشاركة كأحد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

اختبار الفرض الثاني: يوجد اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة (حكومية – خاصة -اجنبية) من حيث درجة تطبيق مناخ الخدمة لهذه البنوك.

ولتحقيق ذلك تم تطبيق اسلوب تحليل التمايز المتعد Multiple Discriminat Analysis على نموذج اشتمل على ثلاث مجموعات من المسؤولين والتي تتمثل في بنوك القطاع العام التجاري والبنوك التجارية الخاصة وفروعا لبنوك تجارية اجنبية، باستخدام برنامج الخطوات المتتابعة STEPWISE ، وطريقة ويلكس WILKS، كما يأتي:

ابعاد مناخ لخدمة في البنوك التجارية محل الدراسة :

تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد، لمعرفة مدى وجود اختلاف متمايز بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، خاص، اجنبي)، من حيث الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو أبعاد مناخ الخدمة في هذه البنوك ، وامكانية تحديد ابعاد مناخ الخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة ، وذلك كما يلي:

جدول رقم(١١)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين البنوك التجارية عامه وخاصة واجنبية على اساس ابعاد مناخ الخدمة

Discriminat Functions دوال التمايز (أ)							
رقم الدالة	قيمة ايجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	٢ك	درجات الحرية	المعنوية
١	٠,٥٩١	٩٣,٨	٠,٦١	٠,٦٠٥	١٤٩,٠٢٩	٦	٠,٠٠٠
٢	٠,٠٣٩	٦,٢	٠,١٩	٠,٩٦٢	١١,٣٧٩	٢	٠,٠٠١

Discriminat Matrix (ب) مصفوفة التقسيم					
الإجمالي	فرع لبنك اجنبي	قطاع خاص	قطاع عام	المفردات	القطاعات
١٦٨	٢٧	٢٦	١١٥	عدد	قطاع عام
١١٤	٣٥	٧٠	٩		قطاع خاص
١٨	١٤	٣	١		فرع لبنك اجنبي
%١٠٠	%١٦	%١٥,٥	%٦٨,٥	النسبة	قطاع عام
%١٠٠	%٣٠,٧	%٦١,٤	%٧,٩		قطاع خاص
%١٠٠	%٧٧,٨	%١٦,٧	%٥,٦		فرع لبنك اجنبي
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات %٦٩					

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد في الجدول رقم (١١) ما يلي:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط ٠,٦١) بين نوعية البنوك التجارية التي ينتمي إليها المسؤولون وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء المسؤولين نحو أبعاد مناخ الخدمة في هذه البنوك.

(٢) ان هناك تفاوتاً بين اتجاهات المسؤولين في هذه البنوك التي تنتمي إليها نحو ابعاد مناخ الخدمة (نسبة التباين الذي امكن تفسيره في النموذج يمثل ٩٣,٨٪، ٦,٢٪ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).

(٣) إن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للمسؤولين على بنوك القطاع العام والخاص والأجنبي، وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو ابعاد مناخ الخدمة تمثل ٦٩٪ وهذه النسبة تعتبر جيدة للتمييز بين هذه البنوك، وهذا يعني أن هناك ٣٣,٧٪ من مفردات عينة المسؤولين تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتها نحو ممارسة البنوك التي تنتمي إليها لأبعاد مناخ الخدمة.

ابعاد مناخ الخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة :

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، أمكن تحديد الاهمية النسبية لأبعاد مناخ الخدمة الأكثر تمييزاً بين بنوك التجارية (القطاع العام والخاص والأجنبي) محل الدراسة، وقد اشتملت هذه الأبعاد على الثلاثة أبعاد المكونة لمناخ الخدمة، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (١٢)

عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية (عام وخاص وأجنبي) على اساس درجة تطبيق مناخ الخدمة (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminat Analysis))

معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي			أبعاد مناخ الخدمة الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين القطاعات
		فرع لبنك اجنبي	قطاع خاص	قطاع عام	
٠٠٠,٧٣	٣,٦٧	٤,٠١	٣,٩٣	٣,٠٦	- الدعم الإشرافي
٠٠٠,٦٠	٣,٥٢	٣,٣٢	٤,١١	٣,١٢	- توجيه العملاء

•• تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

يتضح من الجدول السابق، أن بعد الدعم الإشرافي يأتي في مقدمة الأبعاد الأكثر قدرة على التمييز بين بنوك القطاع لعام والخص والأجنبي (معامل لتمييز ٠,٧٣)، يليه بعد توجيه العملاء (معامل التمايز ٠,٦٠) على التوالي.

٢/٢/٦ - توصيف مقارن لبنوك القطاع العام والخاص والاجنبي على اساس ابعاد مناخ الخدمة

باستخدام نفس اسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد مناخ الخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية الخاضعة للدراسة، وقد اشتملت هذه المحددات على بعدين فقط (الدعم الإشرافي وتوجيه العملاء) وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٢)

حيث تبين من تحليل الاتجاهات التقويمية للمسؤولين في بنوك القطاع العام والخاص والاجنبي الخاضعة للدراسة، إن هذه البنوك بصفة عامة تمارس ابعاد مناخ الخدمة بشكل متوسط، ويلاحظ ان فروع البنوك الاجنبية تأتي في مقدمتها من حيث درجة ممارسة ابعاد مناخ الخدمة، وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات المسؤولين نحو كل بعد من مناخ الخدمة والأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك. أمكن التوصل الى وصف مقارن بين هذه البنوك من حيث ممارستها لأبعاد مناخ الخدمة.

بالنسبة لفروع البنوك الاجنبية، فإن المسؤولين فيها يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على ان الدعم الإشرافي يعتبر من اولويات ادارة البنك، كما يميلون الى الموافقة بدرجة عالية على ان البنك يهتم بعملية توجيه العملاء وملاحظات العملاء.

أما بالنسبة للمسؤولين في بنوك القطاع الخاص يبدو انهم متفقون بدرجة اقل مع زملائهم في فروع البنوك الاجنبية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو ابعاد مناخ الخدمة، حيث ان المسؤولين في القطاع الخاص يميلون الى الموافقة بدرجة عالية على ان البنك يهتم بالدعم الإشرافي وعملية توجيه العملاء، كما يميلون الى الموافقة بدرجة متوسطة على ان البنك يعمل على الاهتمام بملاحظات العملاء.

اما المسؤولين في بنوك القطاع العام يبدو انهم متفقين مع زملائهم في بنوك القطاع الخاص وفروع البنوك الاجنبية على ممارسة ابعاد مناخ الخدمة ولكن بدرجة اقل من بنوك القطاع الخاص وفروع البنوك الاجنبية.

وفي ضوء ما سبق فقد اتضح صحة الفرض القائل (هناك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، خاص، أجنبي) من حيث درجة ممارسة مناخ الخدمة) بعد ان تبين ان هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة على اساس الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو ابعاد مناخ الخدمة، وتم قبول هذا الفرض مأخوذا بصورة اجمالية

وتعقبا على ما سبق يرى الباحث ان التميز الظاهر لفروع البنوك الاجنبية مقابل بنوك القطاع العام والخاص في العينة الخاضعة للدراسة فيما يتعلق باتجاهاتهم التقويمية مناخ الخدمة، إنما يشير الى وجود قصور في درجة تبني بنوك القطاع والخاص الخاضعة للدراسة لمناخ الخدمة، وبالتالي على البنوك العامة والخاصة التي شملتها الدراسة ان تعمل على تبني ابعاد مناخ الخدمة حيث ان تهيئة المناخ المناسب لموظفي الخدمة وتبني كل ابعاد مناخ الخدمة سيعمل على تحسين الاداء الذي ينعكس ايجابيا على الاداء للبنك ويحقق التميز في تقديم خدمة عالية الجودة.

اختبار الفرض الثالث: يوجد اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة (حكومية - خاصة - اجنبية) من حيث درجة تبنيسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة لهذه البنوك.

تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد، لمعرفة مدى وجود اختلاف متميز بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، خاص، أجنبي)، من حيث الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في هذه البنوك، وامكانية تحديد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين البنوك التجارية عامه وخاصة واجنبية على اساس ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة

Discriminat Functions (ب) دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة ايجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	٢كا	درجات الحرية	المعنوية
١	٠,٣١٧	٧٣,٧	٠,٥٠	٠,٦٨	١١٣,٣٦	٦	٠,٠٠٠
٢	٠,١١٣	٢٦,٣	٠,٣١	٠,٩٠	٣١,٧٦	٢	٠,٠٠٠
Discriminat Matrix (ب) مصفوفة التقسيم							
القطاعات	المفردات	قطاع عام	قطاع خاص	فرع لبنك اجنبي	الإجمالي		
قطاع عام	عدد	١٠٤	٤٣	٢١	١٦٨		
قطاع خاص		١٣	٧٥	٢٦	١١٤		
فرع لبنك اجنبي		٠	٥	١٣	١٨		
قطاع عام	النسبة	٪٦١,٩	٪٢٥,٦	٪١٢,٥	٪١٠٠		
قطاع خاص		٪١١,٤	٪٦٥,٨	٪٢٢,٨	٪١٠٠		
فرع لبنك اجنبي		٪٠	٪٢٧,٨	٪٧٢,٢	٪١٠٠		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٪٦٤,٠							

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد في الجدول رقم (١٣) ما يلي:

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط ٠,٥٠) بين نوعية البنوك التجارية التي ينتمي إليها المسؤولون وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء المسؤولين نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في هذه البنوك.

(٢) ان هناك تفاوتاً بين اتجاهات المسؤولين في هذه البنوك التي تنتمي إليها نحو ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٪٧٣,٧، ٪٣٦,٣ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).

(٣) إن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للمسؤولين على بنوك القطاع العام والخاص والأجنبي، وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو ابعاد مناخ الخدمة تمثل ٪٦٤ وهذه النسبة تعتبر جيدة للتمييز بين هذه البنوك، وهذا يعني أن هناك ٪٣٦ من مفردات عينة المسؤولين تتشابه فيما بينها من حيث

اتجاهاتها نحو ممارسة البنوك التي تنتمي إليها لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

١/٣/٦- ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية محل الدراسة :

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد، أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر تمييزاً بين بنوك القطاع العام والخاص والأجنبي (محل الدراسة، وقد اشتملت هذه الأبعاد على الثلاثة أبعاد المكونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (١٤)

عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية (عام وخاص وأجنبي) على أساس درجة تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple

Discriminat Analysis)

معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي			أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين القطاعات
		قطاع عام	قطاع خاص	قطاع لبنك اجنبي	
٠٠٠,٧٨	٣,٧	٣,٩٧	٤,٣٧	٣,٥٩	- أسلوب تقديم الخدمة
٠٠٠,٧٢	٤,٢٦	٤,٦٦	٤,٤٠	٣,٧٢	- الولاء
٠٠٠,٦٨	٣,٢٥	٢,٨٢	٣,٦٥	٣,٢٧	- المشاركة

•• تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F

يتضح من الجدول السابق، أن بعد أسلوب تقديم الخدمة يأتي في مقدمة الأبعاد الأكثر قدرة على التمييز بين بنوك القطاع العام والخاص والأجنبي (معامل تمييز ٠,٧٨)، يليه بعد الولاء والمشاركة (معامل التمايز ٠,٧٢، ٠,٦٨) على التوالي.

توصيف مقارن لبنوك القطاع العام والخاص والأجنبي على أساس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة :

باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك التجارية الخاضعة للدراسة، وقد اشتملت هذه المحددات على كافة الأبعاد المكونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٤)

حيث تبين أن تحليل الاتجاهات التقويمية للمسؤولين في بنوك القطاع العام والخاص والأجنبي الخاضعة للدراسة، إن هذه البنوك بصفة عامة تطبق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بشكل متوسط، ويلاحظ أن فروع البنوك الأجنبية تأتي في مقدمتها من حيث درجة تبني أبعاد سلوكيات

المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة ، وبمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات المسؤولين نحو كل بعد من ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك أمكن التوصل الى وصف مقارن بين هذه البنوك من حيث تبنيها لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة.

بالنسبة لفروع البنوك الاجنبية، فإن المسؤولين فيها يميلون إلى الموافقة بدرجة عالية على ان أسلوب تقديم الخدمة يعتبر من اولويات ادارة البنك، كما يميلون الى الموافقة بدرجة عالية على ان البنك يهتم بسلوكيات الولاء والمشاركة.

أما بالنسبة للمسؤولين في بنوك القطاع الخاص يبدو انهم متفوقون بدرجة اقل مع زملائهم في فروع البنوك الاجنبية وذلك من حيث اتجاهاتهم نحو ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، حيث ان المسؤولين في القطاع الخاص يميلون الى الموافقة بدرجة عالية على ان البنك يهتم بأسلوب تقديم الخدمة والخدمة والولاء، كما يميلون الى الموافقة بدرجة متوسطة على وجود سلوك المشاركة.

اما المسؤولين في بنوك القطاع العام يبدو انهم متفوقين مع زملائهم في بنوك القطاع الخاص وفروع البنوك الاجنبية على تبني ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة ولكن بدرجة اقل من بنوك القطاع الخاص وفروع البنوك الاجنبية.

وفي ضوء ما سبق فقد اتضح صحة الفرض القائل (هناك اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة (عام، خاص، أجنبي) من حيث درجة تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة) بعد ان تبين ان هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية محل الدراسة على اساس الاتجاهات التقويمية للمسؤولين نحو ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، وتم قبول هذا الفرض مأخوذا بصورة اجمالية.

وتعقيبا على ما سبق يرى الباحث ان التميز الظاهر لفروع البنوك الاجنبية مقابل بنوك القطاع العام والخاص في العينة الخاضعة للدراسة فيما يتعلق باتجاهاتهم التقويمية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، إنما يشير الى وجود قصور في درجة تبني بنوك القطاع والخاص الخاضعة للدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والتي ان تم تبنيها في هذه البنوك فإنها طبعا ستحقق نتائج ايجابية فالموظف هو حلقة الوصل بين العميل وادارة البنك وبالتالي فتبني هذه السلوكيات ستعزز من سلوكهم في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية وسيعمل على كسب ثقة الكثير من العملاء من خلال التعامل الجيد معهم.

١٤ - التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة انتهى الباحث إلى مجموعة من التوصيات، والتي يمكن ان تسهم في قدرة البنوك التجارية باليمن على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من خلال تطبيق تبني مناخ الخدمة، كما يلي:

(١) يوصي الباحث ادارة البنوك التجارية باليمن بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو القيام بعملية التطوير التنظيمي، وذلك بغرض توفير مناخ الخدمة الملائم والذي يساعد العاملين على تقديم الخدمة

- المصرفية بكفاءة وفعالية ويقترح ان تركز جهود التطوير التنظيمي على أبعاد مناخ الخدمة موضع الدراسة الحالية (الدعم الإشرافي، توجيه العملاء، ملاحظات العملاء).
- (٢) يجب على ادارة البنوك التجارية باليمن توفير الدعم الكافي واللازم للعاملين في الخدمة سواء المتعلق بالدعم بالمعلومات المتعلقة بالعمل او الدعم على المستوى الشخصي والاجتماعي حتى يتمكنوا من مزاوله اعمالهم بجديه وحرص سمة الولاء لديهم انه جزء لا يتجزأ من البنك وان عليهم ان يظهروا البنك امام الاخرين بمظهر رائع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- (٣) يجب ان تنتظر البنوك التجارية باليمن الى الدعم الذي تقدمه للمسؤولين فيها بشكل عام وبمجال الخدمة بشكل خاص استثمار على المدى البعيد بدلا من النظرة التقليدية التي تعتبر هذه الاشكال من الدعم بانها تكاليف ستزهق البنك.
- (٤) يجب على ادارة البنوك التجارية باليمن ان تعمل على توجيه العملاء نحو المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها بالبنك وتقديم المعلومات والارشادات الخاصة بهذه الخدمات حتى يرشد العميل الى الخدمة من خلال الاعلانات والامتيازات التي يحصل عليها العملاء جراء شراء الخدمة المقدمة.
- (٥) يوصي الباحث ادارة البنوك التجارية بضرورة اشراك العاملين فيها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة لما لذلك من اثر ايجابي في تعزيز تبني العاملين لتلك القرارات والعمل على تنفيذها بشكل جيد.
- (٦) يوصي الباحث ادارة البنوك التجارية باليمن بضرورة الاهتمام بملاحظات العملاء عن الخدمة المقدمة، وان توليها اهتمام كبير فملاحظات العملاء هي بمثابة تغذية عكسية عن الخدمة المقدمة وان الاهتمام بهذه الملاحظات سيعمل على تحسين الخدمة بشكل جيد يتناسب مع توقعات ومتطلبات العملاء وهذا بدوره سيعزز من ثقة العميل بالبنك ويعمل على استمرار العملاء التعامل مع خدمات البنك.
- (٧) يوصي الباحث ادارة البنوك التجارية باليمن بضرورة تهيئة المناخ المناسب للخدمة فهو الاساس الذي تركز عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة والذي يعكس ممارسات سلوكيات تعمل على الايمان بالولاء للبنك ويعمل على تعزيز من اسلوب تقديم الخدمة من خلال اظهارها بالشكل الذي يليق بالعميل وكسب ثقته فالعاملين في مجال الخدمات هم الوجه الحقيقي للبنك الذي يطل به على العالم الخارجي وبالتالي يجب ان يظهر بشكل جيد وهذا يتم من خلال تعزيز السلوكيات التنظيمية للعاملين في الخدمة.

وفي ضوء نتائج العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز قدرة البنوك التجارية باليمن على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من خلال توفير وتهيئة مناخ الخدمة كما يوضح الجدول رقم (١٥)

جدول رقم (١٥)

الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز قدرة البنوك التجارية على تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة من خلال توفير المناخ الجيد للخدمة

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الادارة العليا	- توفير المناخ الجيد مع تقديم الدعم الاشرافي	- تقديم الدعم الكافي، والتشجيع التام للعاملين الذين يقدموا افكارا جيدة تسهم	الدعم الإشرافي

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الإدارة الوسطى الإشرافية	وما يتعلق به من كل وسائل الدعم المتعلقة بتقديم خدمة عالية الجودة، سواء الدعم المالي او الدعم المعلوماتي والدعم الشخصي والاجتماعي للعاملين في مجال الخدمة - ايمان الادارة العليا بان العامل هو حجر الاساس الذي يتوقف عليه نجاح البنك وان الاهتمام به وتوفير كل ما يلزمه لإنجاز عمله في تقديم الخدمة	في تحسين خدمة العملاء - تزويد العاملين بكافة المعلومات التي تساعدهم في اداء اعمالهم بشكل جيد - تقديم المكافأة والتقدير للعامل عندما يقوم بعمل جيد - الاهتمام بأداء العاملين والاجابة على أي اسئلة متعلقة بالخدمة المقدمة - فتح قنوات اتصال واضحة بين كافة المستويات الإدارية - العمل على تنظيم ندوات وحوارات مع العاملين واتاحة الفرصة لمقابلة العاملين بانتظام لمناقشة الاداء وكيفية تحسين جودة الخدمة - العمل على توجيه النصح للعاملين بان الخدمة عالية الجودة هي افضل طريقة للاحتفاظ بالعملاء - العمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين اثناء العمل	
الإدارة العليا الإشرافية	ترتيب اولويات الاعمال المتعلقة بالخدمة وايضاح السياسات والخطوط العريضة التي يتم العمل وفقها - توفى وسائل لإرشاد وتوجيه العملاء على الخدمة وتوفير المعلومات اللازمة عن ما ستحققه الخدمة للعملاء وفتح قنوات اتصال مع العملاء لتلقي أي تعليقات عن الخدمة بعد شرائها	- ايجاد السياسات والمعلومات المتعلقة بالعملاء واحتياجاتهم - ان يحافظ البنك على الالتزام والاحترام للعميل - ان يعمل البنك على مستوى قياس رضا العملاء عن الخدمة واجراء أي تحسينات يقترحها العملاء - العمل على التطوير المستمر للخدمة بناء على المعلومات المتوفرة عن السوق والعملاء - ان يمتلك البنك سياسات تهتم بالتوجه نحو العميل وتكون أكثر تركيزا من المنافسين في توفير خدمة جيدة للعميل - ان ينفرد البنك بامتلاك مميزات في الخدمة المقدمة تجعله متميزا ومنفردا في الخدمة مقارنة بالبنوك الاخرى التي تقدم نفس الخدمة	توجيه العملاء

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		- العمل على اشراك العميل باتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة حتى يتم تقديمها وفقا لاحتياجاته ومتطلباته - الاستجابة السريعة لمقترحات العملاء	
	توفير صندوق او موقع يتم من خلاله تلقي شكاوي وتعليقات العملاء من خلاله لان المعلومات التي سيقدمها العملاء بعدما يتم شراء الخدمة تعتبر بمثابة تغذية عكسية حو مخرجات البنك ، والعمل على تطوير الخدمة وادخال بعض التحسينات بما يتوافق مع متطلبات العملاء التي تلقاها البنك من خلال التعليقات على الخدمة	- ان يعمل البنك على اجراء تقييمات لجودة الخدمة من قبل العملاء - تزويد العاملين بأراء العملاء المتعلقة بجودة الخدمة، وإبلاغهم بشكاوى العملاء - ان يحرص البنك على الاستجابة لشكاوى العملاء حتى يتلافها مستقبلا - ان يعطي البنك احتياجات العملاء اولوية من أي عوامل اخرى	ملاحظات العملاء

مقترحات لبحوث مستقبلية :

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت التحقق من طبيعة العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة في البنوك التجارية باليمن، إلا ان نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها، تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بأبعاد مناخ الخدمة، وسلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة، وذلك من خلال استخدامها في قطاعات اخرى مثل الفنادق، والمستشفيات والمؤسسات التعليمية، وغيرها.
- إجراء نفس الدراسة للمقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الاسلامية في اليمن.
- دور مناخ الخدمة كمتغير وسيط في العلاقة بين انظمة العمل عالية الاداء الموجهة بالخدمة والميزة والتنافسية المستدامة.
- دور سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة بالخدمة في تحسين جودة الخدمة.

١٥ - المراجع

اولا: المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2012)، "بحوث التسويق: اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"،
الدار الجامعية، الاسكندرية.

جاد الله، فاطمة علي محمد، (٢٠٠١)، "دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بالتطبيق
على البنوك التجارية في مصر"، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الازهر فرع البنات،
العدد (١٩).

جمار، محمد عبد الوهاب، (٢٠١٩)، "العوامل المحددة لمشاركة العاملين وأثره في الرضا الوظيفي:
دراسة عملية في مدينة الحسين الصناعية في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

حسان، محمد عبد الله، (٢٠١٨)، "الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل"، مجلة البحوث التجارية
بجامعة الزقازيق، المجلد (٤٠)، العدد (١).

سمالي، محمود، (٢٠١٥)، "دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي
الادارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله"، مجلة تنمية الموارد البشرية،
العدد (١١).

العاني، آلاء عبد الموجود، (٢٠١٨)، "التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية: دراسة
ميدانية في جامعة الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)،
العدد (١).

العريقي، سناء عمر، (٢٠١٢)، "إثر انظمة العمل عالية المشاركة على الالتزام التنظيمي"، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

علي، نادية امين، ومحمد سناء، واحمد سامي، (٢٠١٧)، "علاقة بعض المتغيرات الشخصية
والتنظيمية بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة: دراسة ميدانية
مقارنة لبنوك القطاع العام والخاص والعاملة في محافظة اسبوط"، مجلة كلية التجارة للبحوث
العلمية، العدد (٦٣).

العولقي، عبد الله احمد حمود، (2016)، "دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الادارة
الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية
في اليمن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

عياط، محمد سعد محمد، (٢٠١٧)، "أثر الدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة
ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

الغنام، حامد علوان، (٢٠١٩)، "دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

الغنام، كمال عبده علي، (2012) "اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إعادة هندسة العمليات في المؤسسة اليمنية العامة لصناع وتسويق الاسمنت: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

القاضي، احمد سامي، (٢٠١٧)، "دور ابعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة: دراسة ميدانية مقارنة لبنوك القطاع العام والخاص العاملة في محافظة اسبوط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة اسبوط.

محمد ، سامي نايف، (2018)، "اثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة امانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت .

منصور، عمرو محمود، (٢٠١٥)، "التغذية العكسية كمدخل لتطوير أنشطة وخدمات رعاية الشباب"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلون، المجلد (١٦)، العدد (٣٩).

هزايمة ، اديب محمد ، (2011) "أثر تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

Andrews, T. L., & Rogelberg, S. G. (2001). A new look at service climate: its relationship with owner service values in small businesses. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 119-131

Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 170-185.

Bavik, A. (2019). Corporate social responsibility and service-oriented citizenship behavior: A test of dual explanatory paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

- 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, 86*(1), 29
- Boichuk, J. (2010). When job dissatisfaction leads to customer-oriented citizenship behaviors.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research, 39*(1), 110-119.
- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing, 78*(5), 1-23.
- Chang, W. Y., & Chang, I. Y. (2017). Exploring the effects of service climate on organizational citizenship behaviors in tourism industry. *Journal of Interdisciplinary Mathematics, 20*(3), 761-775.
- Chiu, S. F., Lin, S. T., & Han, T. S. (2015). " Employment status and employee service-oriented organizational citizenship behaviour: The mediating roles of internal mobility opportunity and job insecurity". *Career Development International, 20*(2).
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing, 57*(1), 23-37.
- Eiríksdóttir, H., & Thorarensen, G. A. (2012). *Turning customer feedback into a product improvement resource* (Master's thesis).
- Erickson, G. S., & Eckrich, D. W. (2001). Consumer affairs responses to unsolicited customer compliments. *Journal of Marketing Management, 17*(3-4), 321-340.
- Gabler, C. B., Rapp, A., Richey Jr, R. G., & Adams, F. G. (2018). Can service climate detract from employee performance? The role of experience in optimizing satisfaction and performance outcomes. *Decision Sciences, 49*(1), 7-24.

- Gabler, C. B., Rapp, A., Richey Jr, R. G., & Adams, F. G. (2018). Can service climate detract from employee performance? The role of experience in optimizing satisfaction and performance outcomes. *Decision Sciences*, 49(1), 7-24.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4), 249-270.
- Hoang, H. T., Rao Hill, S., Freeman, S., Lu, V. N., & Imrie, B. C. (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, 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.
- Kaur, R., & Randhawa, G. (2019). Supervisory Support and Job Involvement: An Exploratory Study of Government School Teachers in Amritsar. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 8(1), 10.
- Kern, J. (2010). The Intersection of Multiple Focal Climates: Safety Climate and Service Climate in a Healthcare Context.
- 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).

- Lin, J. S. J., & Lin, S. C. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2), 582.
- Mechinda, P., & Patterson, P. G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*.
- 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. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- 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.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). "Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3).
- Tang, Y. Y., & Tsaur, S. H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Walker, J. (2007). Service climate in New Zealand English language centres. *Journal of Educational Administration*.
- Wang, M. L. (2015). Learning climate and customer-oriented behaviors: the mediation of customer knowledge. *Journal of Managerial Psychology*.

Wongworawit, R. (2011). The effects of service climate on frontline employees' work engagement processes (Doctoral dissertation, University of Reading).

Yung Chou, 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).