



RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

Enhancing Service Quality Through Organizational Citizenship Behavior

Eman Yassein Ahmed^{1*}, Amer Abdullatif Kadhum¹, Noor Bassim Abd², Jafar Ahmad Alserhan³

¹Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

²College of Economic Sciences and Acts, Sfax University, Sfax, Tunisia

³Faculty of Economic Sciences and Management, University of Sfax, Sfax, Tunisia

* Corresponding author E-mail: dcc0002@mtu.edu.iq

Article Info.	Abstract
Article history: Received 28 July 2022 Accepted 09 September 2022 Publishing 31 December 2023	This research includes analyzing the impact of organizational citizenship behavior of customer contact employees on the quality of services provided to them. Accordingly, the descriptive analytical approach of the impact of OCB on customer contact personnel on service quality in the municipality was adopted. A random sample was selected consisting of (194) individuals working in the upper, middle, and executive management, administrators, and supervisors of service activities in all departments of the municipality. Which represents part of the research community of (437). The questionnaire was the tool for data collection. Statistical methods such as mean, standard deviation, Spearman's correlation coefficient, and simple linear regression analysis were used to analyze the data. The results of the quantitative analysis using the value of the correlation coefficient (R2) to test the hypotheses proved that there is a significant effect of the dimensions of organizational citizenship behavior on service quality. The attention to organizational citizenship behavior was at an average level, with weakness in the application of some dimensions of (OCB), which led to a defect in the quality of services provided to citizens. Accordingly, this research suggests motivating employees and encouraging them to perform work with organizational citizenship behaviors and pushing them towards creativity in addition. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Publisher: Middle Technical University

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; Quality of Service; Altruism; Civilized Behavior; Sport Spirit.

تعزيز جودة الخدمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية في دائرة بلدية الدورة

إيمان ياسين أحمد^{1*}، عامر عبد اللطيف كاظم، نور باسم عبد²، جعفر احمد السرحان³

¹ الكلية التقنية الادارية – بغداد، الجامعة التقنية الوسطى – بغداد – العراق

² كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس

³ مركز تنمية وخدمة المجتمع، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن

* البريد الإلكتروني: dcc0002@mtu.edu.iq

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 28 تموز 2022	يتضمن هذا البحث تحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الاتصال بالزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم. على وفق لذلك، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتأثير OCB لموظفي الاتصال بالزبائن على جودة الخدمة في البلدية. تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (194) فرداً من العاملين في الادارة العليا والوسطى والتنفيذية، الإداريين والمشرفين على الأنشطة الخدمية في كافة اقسام البلدية. التي تمثل جزءاً من مجتمع البحث البالغ عدده (437). وكانت استمارة الاستبيان هي الاداة المخصصة لجمع البيانات. وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية مثل المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لسبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات. حيث اثبتت نتائج التحليل الكمي باستخدام قيمة معامل الارتباط (R2) لاختبار الفرضيات وجود أثر معنوي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة. إذ إن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية كان بمستوى متوسط مع ضعف في تطبيق بعض ابعاد (OCB) التي ادت الى خلل في جودة الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين. وعليه يقترح هذا البحث تحفيز العاملين وتشجيعهم على أداء العمل بسلوكيات المواطنة التنظيمية ودفعهم نحو الابداع في الدور الإضافي.
تاريخ النشر 31 كانون الاول 2023	

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية؛ جودة الخدمة؛ الإيثار؛ السلوك الحضاري؛ روح الرياضة.

1. المقدمة

إن مجال الخدمات البلدية يمثل أحد أهم القطاعات الخدمية بشكل عام وتشكل رافداً رئيساً لبناء الدول وبنيتها التحتية وتطورها من خلال تقديم خدمات يحتاجها المواطنون بصورة يومية، إن النمو بالطلب على خدمات الدائرة البلدية ازداد بشكل واضح إذ تقوم الدوائر البلدية بتقديم خدماتها وكل ما يتصل بالتخطيط العمراني للمدن وتطويرها وتوفير التجهيزات الرئيسة وصيانتها ومشاريع الاستثمار المتعلقة بها وأعمال تنظيمية وعلى وفق الخطط التي يتم إعدادها لهذا الغرض [1].

يرتبط مفهوم الخدمة بوجود الإنسان لأن للخدمة طرفان: طالب الخدمة، ومقدم الخدمة ما يعني وجود حاجة لطرف أو جهة معينة لمنفعة تتوافر لدى طرف أو جهة أخرى وهناك العديد من التعريفات التي تبحث في توضيح معنى الخدمة فقد تم تعريفها بأنها مجموعة الإجراءات والمعاملات التي تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) وبين متلقي الخدمة (الزبون) ذلك لإنتاج مخرجات تحقق رضا الزبون إذ إنها تكون على شكل منافع غير ملموسة توفرها المنظمة المختصة بتقديم الخدمة لزيائنها من خلال عملية التبادل التي تتم بين مقدم الخدمة ومن يطلبها [2]. وتعد الجودة عنصراً استراتيجياً لتحقيق الكفاءة التشغيلية ومن خلالها يتم تقييم أداء أي منظمة، وتعني الجودة مطابقة المعايير الموضوعية مسبقاً ومدى ملائمة هذه لاحتياجات المستفيدين منها. أما جودة الخدمة فهي ببساطة قدرة مقدم الخدمة على تلبية احتياجات الزبون وتجاوز توقعاته وتقديم الخدمة بأفضل مما كان يتوقع بطريقة فعالة يمكن من خلالها تحسين صورة وأداء المنظمة لدى مستهلك الخدمة. وفي قطاع الخدمات يُعد تقديم الخدمة بجودة عالية عنصراً مهماً لتحقيق أداء مناسباً لأي منظمة. يتطلب تقديم الخدمة الفعالة أن يتجاوز الموظف الوصف الوظيفي لتقديم خدمة أفضل لتلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها ومن ثم الوصول إلى رضا الزبون [3]. وبهذا يكون سلوك المواطن التنظيمية وهو المفهوم الذي يصف رغبة الموظف في تجاوز متطلبات الوصف الوظيفي الخاص به يساهم برفع وتعزيز جودة الخدمات التي يتم تقديمها للمواطن.

وفي هذا البحث تم التركيز على موظفي الخط الأمامي وموظفي الاتصال بالزبائن الذين يكونون على تماس بالزبون [4]. يركز هذا البحث على الدور الحيوي الذي يؤديه موظفو الخدمة في تقديم خدمات عالية الجودة. فقد تم إيلاء القليل من الاهتمام لاستكشاف العوامل التي تؤثر على سلوك موظفي الخدمات العامة فيما يتعلق بتقديم جودة الخدمة وتوضيح العلاقة بين محفزات سلوك الموظف وجودة الخدمة التي يتم تقديمها.

والخدمات التي تقدمها دائرة بلدية الدورة خدمات فنية أو إدارية، فالخدمات الفنية تتمثل بالأنشطة والفعاليات التي يتم تقديمها للمواطنين بوجودهم أو من دونه عند تقديم الخدمات، على سبيل المثال: خدمات البيئة والنظافة العامة، إجراءات صيانة الطرق، صيانة أنابيب المياه الصالح للشرب، أنشطة التنظيف ورفع النفايات من المنازل والأسواق، التشجير والحدائق العامة، النافورات والمتنزهات، وغيرها. أما الخدمات الإدارية فتتمثل بخدمات توثيق الأملاك والعقارات ضمن حدود مركز العاصمة بحسب المساحة والحصص والمالكين، خدمات توثيق تسديد الغرامات والمخالفات البنائية بوصولات ورقياً والكترونياً، خدمات تحصيل رسوم المهنة والإعلان من المحال التجارية والمكاتب والمهن الممارسة المختلفة ضمن النطاق الجغرافي المحدد للبلدية، خدمات تحديد المواقع الجغرافية ونوعية ملكيتها (حكومي، ملك خاص) عبر نظام (GPS) العالمي، وغيرها من الخدمات الإدارية.

تم تعريف سلوك المواطن التنظيمية (OCB) من (Organ, 1988) على أنه "سلوك فردي تقديري غير مُدرج ضمن نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح ويعزز الأداء الفعال للمنظمة" [5]. إذ استند (Organ) إلى هذا المفهوم على الفروق التي تم إجراؤها بين السلوك القائم على الدور والسلوك الإضافي الذي قام به (Barnard, 1938) و (Katz, 1964) إذ قام الأخير بالتمييز بين الأدوار المعينة للموظف والسلوك التلقائي الذي لا يقع ضمن هذه الأدوار المعينة. وإن مثل هذا السلوك العفوي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية هذا ما أشار إليه [6] أن (OCB) له خمسة أبعاد تشمل: الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري. وتم استخدام مصطلحات أخرى لاحقاً كمرادفات لـ (OCB) مثل "العفوية التنظيمية" و"سلوك الدور الإضافي" [7].

يركز هذا البحث على سلوك المواطن التنظيمية وجودة الخدمة كمحورين أساسيين لهذا البحث من أجل التعرف على مدى اهتمام المسؤولين في بلدية الدورة بسلوك المواطن لدى الأفراد العاملين لديهم ومن أجل دراسة طبيعة العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية وأثرها في تعزيز جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

2. منهجية البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى تطبيق سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الدورة ومعرفة أهم الأبعاد التي تساهم في تعزيز جودة الخدمة التي تقدمها البلدية للمواطنين، استناداً إلى اختبار علاقة الارتباط بين سلوك المواطن التنظيمية. فضلاً عن قياس علاقة التأثير بينهما وتلخص أهمية البحث في تقديم إطار معرفي ومفاهيمي عن سلوك المواطن التنظيمية وجودة الخدمة البلدية فضلاً عن مساهمة البحث في تحديد الأبعاد الرئيسية التي تمثل سلوكيات المواطن التنظيمية التي يتعامل بها الأفراد العاملين على المستويات الوظيفية والإدارية المختلفة. وإيضاح أبعاد جودة الخدمة التي تحقق رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم، سواء أكانت بوجودهم عند تقديم تلك الخدمة وبعدمه. وتقديم التوصيات التي من شأنها مساعدة البلدية في تقديم الخدمات بأعلى مستويات ممكنة من الجودة من خلال سلوك المواطن التنظيمية. وقد تم اختيار البلدية كمجتمع للبحث الحالي لأنها دائرة مختصة بتقديم الخدمات لفئات المجتمع المختلفة وقد تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في دائرة بلدية الدورة التي هي منظمة خدمية عامة تم استحداثها عام (2004) إذ إنها مختصة بتقديم الخدمات العامة المختلفة للمواطنين لسكان منطقة الدورة وقد تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية والمستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا وإدارة وسطى وإدارة تنفيذية) وللتنحيز الفني والإداري الذين هم على تماس مباشر بالزبون أو ليس كذلك. وقد بلغت العينة (196) فرداً من أصل (437) فرداً على وفق تطبيق قانون (Thompson) في احتساب العينة وقد تم تحضير استمارة الكترونية على برنامج نماذج جوجل (Google Form) وقد تم الحصول على (194) استجابة أي بمعدل 98% من العينة المطلوبة. وتم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي وبهذا أمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل يمكن تعزيز جودة الخدمة من خلال سلوك المواطن التنظيمية؟) وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما هي أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بما يناسب الأفراد العاملين في البلدية؟
- ما هي أبعاد جودة الخدمة بما يناسب الخدمات التي تقدمها البلدية؟
- هل هنالك علاقة بين سلوك المواطن التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية الدورة؟
- ما درجة تأثير سلوك المواطن التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في بلدية الدورة؟

ولإن أنشطة البلدية تتسم بالاختلاف في طبيعة العمل فهناك أنشطة فنية وهناك أنشطة إدارية فقد تمت صياغة فرضيات البحث بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير سلوك المواطن التنظيمية ومتغير جودة الخدمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H_{1.1}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعـد الإيثار في جودة الخدمة.
- H_{1.2}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعـد الضمير في جودة الخدمة.
- H_{1.3}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعـد الروح الرياضية في جودة الخدمة.
- H_{1.4}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعـد المجاملة في جودة الخدمة.
- H_{1.5}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعـد السلوك الحضاري في جودة الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H₂): يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين متغير سلوك المواطن التنظيمية ومتغير جودة الخدمة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H_{2.1}: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الإيثار في جودة الخدمة.
- H_{2.2}: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الضمير في جودة الخدمة.
- H_{2.3}: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الروح الرياضية في جودة الخدمة.
- H_{2.4}: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد المجاملة في جودة الخدمة.
- H_{1.5}: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد السلوك الحضاري في جودة الخدمة.

وفيما يخص الاستبانة المخصصة للبحث فقد تضمنت ثلاثة محاور: محور البيانات الشخصية (6 فقرات) ومحور سلوك المواطن التنظيمية (24 فقرة) ومحور جودة الخدمة (17 فقرة) وبالاتتماد على نموذج ليكرت الخماسي (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة).

3. الجانب النظري

3.1. سلوك المواطن التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior - OCB)

ضمن هذه الفقرة؛ توضيح لمفهوم (OCB) وتتبع أصوله وتسليط الضوء على أبعاده المختلفة.

3.1.1. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)

يشير مفهوم (OCB) إلى السمات السلوكية للأفراد التي تساهم في الفعالية التنظيمية. إن (OCB) لديه القدرة على التأثير في قدرة المنظمات على الابتكار والإنتاجية والاستجابة [8]. ويشير مصطلح (OCB) كما صاغه Organ (1988) إلى السلوك الذي يظهر عندما "يقطع الموظفون شوطاً إضافياً في أداء واجباتهم دون الحاجة إلى الاعتراف بهذه الجهود الإضافية من نظام المكافآت. في أدبيات الدراسات التنظيمية ويُشار إلى (OCB) عمومًا بالسلوك الذي يدعم الأداء التنظيمي لما بعد الواجب [9]. في المنظمة فعالة يتخطى الموظفون عادةً مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية ("في الدور" "in-role") لأداء مهام غير إلزامية ("دور إضافي" "extra-role") دون توقع الاعتراف الإضافي أو التعويض [10]. سوف تستفيد البلدية مثل أي منظمة من خلال رفع مستوى (OCB) للموظفين كوسيلة لتعزيز تقديم خدمة أفضل.

يمكن الرجوع للاعتراف الأكاديمي بالمواطنة التنظيمية إلى ثلاثينيات القرن الماضي عندما ذكر (Barnard, 1938) أن رغبة الأفراد في المساهمة بالجهود التعاونية لمنظمتهم أمر لا غنى عنه لأدائها. تبع ذلك (Katz and Kahn, 1976) الذين أشاروا إلى أن سلوكيات الأدوار الإضافية تعمل على تحسين فعالية المنظمات. عرّف [3] (OCB) على أنه سلوكاً فردياً تقديرياً غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من نظام المكافآت الرسمي وبشكل إجمالي يعزز الأداء الفعال للمنظمة". على هذا المنوال تفترض سلسلة من الدراسات من (Katz and Kahn, 1976) وصولاً إلى [11] أنه من أجل بقاء منظمة ما يجب على الموظفين إظهار ثلاثة أنواع (أنماط) من السلوكيات: يجب عليهم الانضمام والبقاء بالعمل ضمن النظام؛ يجب أن يكونوا موثوقين أثناء أدائهم لأدوارهم داخل النظام؛ وعليهم إظهار السلوكيات المبتكرة والعفوية (والأداء) بما يتجاوز متطلبات الدور لإنجاز الوظائف التنظيمية. هذا يعني أن أعضاء المنظمات الناجحة لا يلبون التوقعات فحسب بل يتجاوزونها أيضاً. وهم يميلون إلى تقبل الإزعاج المعقول دون شكوى ويقدمون بسهولة اقتراحات مفيدة ويساعدون زملاء العمل ويساهمون بشكل كبير في نجاح المنظمة [12].

وقد أشار [13] إلى هذه الأنماط وكان أهمها: توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة إن هذه الممارسات هي أعمال طوعية لا يتوقع الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية. ومساعدة العملاء والمراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة لهم وإرشادهم أو الأصغاء إليهم. فضلاً عن الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل على وفقها مثل الحضور والانصراف على وفق مواعيد العمل.

3.1.3. أبعاد (OCB)

حدد (Organ) خمسة أبعاد أساسية لـ (OCB) [3]:

الإيثار (Altruism): سلوك موجه نحو أفراد آخرين لكنه يساهم في كفاءة المجموعة من خلال تحسين أداء الأفراد؛ على سبيل المثال يساعد الموظفون الزملاء الجدد أو زملاء العمل ويمنحون وقتهم بحرية لمساعدة الآخرين.

الضمير (Conscience): موظف يؤدي المهام الموكلة إليه (سلوك في الدور) بطريقة تفوق ما هو متوقع.

الروح الرياضية (Sportsmanship): التأكيد على الجوانب الإيجابية للتنظيم بدلاً من السلبية. يمكن أن يشير أيضاً إلى زيادة مقدار الوقت الذي يقضيه في المساعي التنظيمية ووقت أقل يقضيه في الأتني والشكوى.

المجاملة (Courtesy): يمنع المشاكل ويسهل الاستخدام البناء للوقت؛ على سبيل المثال يقدم المشاركون إشعاراً مسبقاً للمشرفين وأعضاء الفريق إذا كان من المحتمل أن يتغيروا.

السلوك الحضاري (Civilized Behavior): يعزز مصالح المنظمة على نطاق واسع؛ يعكس سلوك الموظف هذا نظرة في استدامة المنظمة في المستقبل.

3.2. جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة أمراً بالغ الأهمية لأداء الأعمال وقد تم الاعتراف بها على نطاق واسع في الأدبيات المختلفة. إنه مفهوم معقد (أي إنه يستند إلى توافر مقومات عدة لتحقيقه، على سبيل المثال: أبعاد الجودة، طبيعة الخدمة التي تقدمها المنظمة، مقدار التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديمها فضلاً عن قبول المستهلك للخدمة أو رفضه إياها تبعاً للتكلفة والنوعية، ... وغيرها) وذاتي (أي إن جودة الخدمة تعتمد على ذات المنظمة أو فريق العمل أو الفرد المختص بتقديم تلك الخدمة فنية كانت أم إدارية وبمعنى آخر السلوك التنظيمي المتبع في تقديم تلك الخدمة) له خصائص مميزة تميزه عن المنتج. وتم تعريف جودة الخدمة على أنها تقييم مدى جودة تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات الزبائن [14]. لقد تم تعريف جودة الخدمة على أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المقدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها [15, 16] أما في [17] فقد تم تعريفها بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة. ويرى [18] أن جودة الخدمة هي نتيجة عملية مقارنة الزبون لتوقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي سوف يتم تقديمها له. وبهذا يمكن القول بأن جودة الخدمة عبارة عن تقييم الزبائن لدرجة تطابق التنفيذ الحقيقي للخدمة المقدمة.

تم إجراء العديد من الدراسات لتحديد أبعاد جودة الخدمة التي تساهم بشكل ملحوظ في تقييم الجودة الفعلية في الخدمة التي يتم تقديمها. وقد تم تطوير نموذج جودة الخدمة المعروف باسم "SERVQUAL" وأصبح منذ ذلك الحين الطريقة الأكثر استخداماً لتقييم جودة الخدمة. من خلال الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة التي هي: الملموسية والموثوقية والاستجابة والضماني والتعاطف [15-17].

الملموسية (Tangibility) هي العامل الأساس لاتخاذ القرارات لدى الزبون. وتشير الملموسية إلى التسهيلات المادية المعدات والأفراد العاملين التي تستخدم عند تقديم الخدمة فغالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من الزبون على ضوء مظهر المحيط المادي للمؤسسة فضلاً عن التسهيلات المادية المختلفة مثل أماكن الانتظار ومواقف السيارات.

الموثوقية (Reliability) تشير الموثوقية إلى قدرة مقدم الخدمة على تقديم خدمة دقيقة. إن الزبون يفضل التعامل مع المنظمات التي تقي بوعودها فيما يخص نتائج الخدمة [15]. وتعد الموثوقية أحد أهم أبعاد جودة الخدمة لتأسيس ولاء الزبائن وترتبط بشكل كبير بولاء الزبون في قطاع الرعاية الصحية [14]. وهي تمثل مدى قدرة الخدمة التي تم تقديمها للزبون على تلبية حاجاته ورغباته على وفق توقعاته المبنية على الدعاية والاعلان أو على التجربة.

الاستجابة (Responsiveness) وتشير إلى استعداد الموظفين لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة. يتم نقل الاستجابة للزبائن من خلال طول المدة الزمنية التي يحتاجون إليها لانتظار الرد على الاستفسارات ومن المهم جداً تقديم خدمة سريعة للاستجابة لجميع طلبات الزبائن وإلا فقد يتحول الطلب إلى شكوى [17]. وينبغي للمنظمة الخدمية أن تمتلك المرونة الكافية للاستجابة لمتطلبات الزبائن المختلفة وتتضمن الاستجابة: الدقة في مواعيد التنفيذ والسرعة في تقديم الخدمة.

الضمان (Assurance) أو التأكيد ويشير إلى معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على اكتساب الثقة. إن جودة الضمان تعني أنه يجب أن تكون تصرفات الموظفين تجعل الزبائن يتقنون في المنظمة ويشعرون بالأمان. وأن الموظفين دائماً قادرين على الإجابة عن أسئلة الزبائن [15] و[17]. وتشمل أبعاد الضمان تقديم الخدمة الملائمة وفي الوقت المحدد وتصحيح المشكلات بسرعة والمدرين تدريباً جيداً وشعور الزبائن بالراحة بسبب الثقة المتبادلة بين الزبون والموظف. لذلك يُعد الضمان أحد العوامل الحاسمة في جودة الخدمة [19]. ويعني مدى خلو الخدمة من المخاطر والشك عند استعمالها كما يشمل الأمان درجة احترام خصوصية الزبون وضمان سرية بياناته [20].

التعاطف (Empathy) تضمن التعاطف تزويد الزبائن باهتمام شخصي. ويعني قدرة الموظفين على فهم مشكلات أو معاناة زبائنهم والعمل بما يخدم مصالحهم ومعاملتهم كأفراد مهمين. أشارت إحدى الدراسات إلى أن تأثيرات التعاطف على ولاء الزبون كانت إيجابية وبنسبة كبيرة [21].

3.3. العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد مفاهيم إدارة السلوك التنظيمي يؤكد على أدوار كل من الموظفين والمديرين؛ له دور محدد في العملية التنظيمية وتغيير بيئة العمل التقليدية إلى بيئة ديناميكية وفعالة. لذلك إذا اتخذت المنظمات خطوة في اتجاه العمل بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الحالة ستزداد جودة الخدمة على الأرجح ويزيد هذا الإجراء من رضا الزبائن ويقلل ولاهم للمنظمات المنافسة [22]. وفي دراسة ميدانية قام بها (Podsakoff et al., 1997) توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية وبتأثير كبير بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الأداء الفعلي فضلاً عن كمية العمل المنجز. ومن الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية وجداً أن هناك العديد من العوامل التي تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية منها: أن سلوك المواطنة

يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويقوم بتوجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين على حد سواء وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل [23].

4. الجانب العملي

بعد جمع البيانات الإحصائية الخاصة بالمنظمة وتبويبها واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.24)، لإثراء الجانب النظري أكثر ومعرفة مدى توافقه مع الواقع العملي من خلال عرض وتحليل نتائج البحث. سيكون التركيز أولاً على التحقق من مدى مصداقية وثبات المقياس؛ وثانياً على معرفة مدى التوظيف للمتغير المستقل (سلوك المواطن التنظيمية) وأبعاده في تعزيز مستوى المتغير المعتمد (جودة الخدمة) وذلك من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات بواسطة تحليل (Spearman) للارتباط واختبار الأثر بواسطة الانحدار المتعدد وباعتماد على برنامج (SPSS v.24).

اختبار ثبات ومصادقية المقياس: من خلال استعمال معامل الفايروناخ (Cronbach Alpha) لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة. فمن خلال الجدول (1) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول الخاص بسلوك المواطن التنظيمية هي (0.885) وهي قيمة جيدة إذ إنها تُعد مقبولة وتشير إلى المصادقية في أداة البحث إذا ما تجاوزت قيمة (0.7) المعيارية المعتمدة في المراجع الإحصائية. كما إن معامل الثبات للمحور الثاني جودة الخدمة فقد كانت قيمته (0.947) وهي قيمة مرتفعة كذلك وبخصوص معامل الثبات للبحث ككل فقد تم تقدير قيمته بـ (0.93) وهذا ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة. وتم الاكتفاء باختبار الصدق لأداة البحث وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ الذي يجب أن يفوق (0.70) وهي القيمة المعيارية المعتمدة في المراجع الإحصائية. ومن النتائج الموضحة في الجدول (1) يتضح أن صدق أداة البحث متحقق. ومن ثم تكون الاداة البحثية تتميز بالصدق والثبات.

الجدول (1) قيم الفايروناخ لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة

سلوك المواطن التنظيمية	جودة الخدمة	إستبيان البحث ككل
24	17	41
0.885	0.947	0.930
0.94	0.973	0.964

4.1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

لاختبار نموذج البحث للتوزيع الطبيعي باختبار (Kolmogorov-Smirnov K) فنلاحظ في الجدول (2) أن قيمة الدلالة (Sig.) للمتغيرات البحث أكبر من (0.05) وهذا يعني أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج البحث. ويوضح الجدول (2) الآتي النتائج.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov	قيمة الدلالة (Sig.)
سلوك المواطن التنظيمية	0.537	0.255
جودة الخدمة	0.664	0.321

4.2. تحليل وتفسير نتائج البحث

4.2.1. البيانات الشخصية للأفراد: في الجدول (3) تظهر خصائص عينة البحث والبالغة 194 فرد.

الجدول (3) خصائص عينة البحث

الفقرة	المحتوى	النسبة		تحليل خصائص عينة البحث
		عدد	نسبة	
(1) النوع الاجتماعي	ذكر	129	66%	أظهرت نتائج الاستبانة أن نسبة الذكور أعلى من الإناث، أي إن طبيعة العينة ذكورية، وهذا بسبب طبيعة عمل تلك المنظمة.
	أنثى	65	34%	
(2) التخصص الوظيفي	فني	114	59%	أظهرت نتائج الاستبانة بأن نسبة الفنيين كانت أعلى من الإداريين، وهذا بسبب طبيعة عمل تلك المنظمة.
	إداري	80	41%	
(3) التحصيل الدراسي	ابتدائية	5	3%	أظهرت نتائج الاستبانة بأن غالبية المشمولين كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، ثم يليهم الإعدادية، ثم الدبلوم، ثم المتوسطة، ثم الابتدائية، وأخيراً الدراسات العليا.
	متوسطة	16	8%	
	إعدادية	29	15%	
	دبلوم	18	9%	
	بكالوريوس	125	64%	
	دراسات عليا	1	1%	
(4) عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنة	15	8%	أظهرت نتائج الاستبانة بأن غالبية المشمولين كانت لديهم خدمة من 15 إلى 20 سنة، يليهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم الأكثر من 20 سنة، ثم من 10 إلى 15 سنة، وبالمرتبة الأخيرة الأقل من 5 سنة.
	5 سنة – أقل من 10 سنة	43	22%	
	10 سنة – أقل من 15 سنة	36	19%	
	15 سنة – أقل من 20 سنة	49	25%	
	20 سنة – فأكثر	51	26%	
(5) هل دورك الوظيفي أو المهام الموكلة إليك تقتضي أن تكون بتماس مباشر مع المواطنين؟	نعم	122	63%	أظهرت نتائج الاستبانة بأن غالبية المشمولين بالاستبانة كانوا على تماس مباشر مع المواطنين عند تقديم الخدمة، وهذا ملائم للبحث لأنه يتعلق بتقديم خدمات للمواطنين بصورة مباشرة.
	كلا	72	37%	
(6) المنصب الوظيفي الذي تمارسه	إدارة عليا (المدير العام)	9	5%	أظهرت نتائج الاستبانة بأن غالبية المشمولين كانوا ضمن الإدارة التنفيذية، يليهم ضمن الإدارة الوسطى، وأخيراً ضمن الإدارة العليا وهذا يخدم البحث بسبب طبيعة المعلومات التي يمتلكونها.
	معاون رئيس قسم	85	44%	
	إدارة وسطى (مدير شعبة) مسؤول وحدة إدارة تنفيذية	100	52%	

4.2.2. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث (معامل ارتباط سبيرمان) لاختبار

يتضح في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطن التنظيمية مجتمعةً وأبعاد جودة الخدمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.612) قيمة الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين. عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

ويتضح كذلك معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع كل بعد من أبعاد المتغير التابع وجميعها موجبة وعند مستوى معنوية بلغت (0.01) تراوحت بين (- 0.236** و 0.633**) وهي جميعها قيم تشير إلى ارتباط بمستوى جيد. وتشير النتائج كذلك إلى إثبات فرضيات البحث وكما يلي:

- H1.1: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الايثار وجودة الخدمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.419**) عند مستوى معنوية (0.01).
- H1.2: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الضمير وجودة الخدمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.576**) عند مستوى معنوية (0.01).
- H1.3: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الروح الرياضية وجودة الخدمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.556**) عند مستوى معنوية (0.01).
- H1.4: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المجاملة وجودة الخدمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.301**) عند مستوى معنوية (0.01).
- H1.5: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السلوك الحضاري وجودة الخدمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.448**) عند مستوى معنوية (0.01).

وبهذا اثبات للفرضية الرئيسية الأولى (H1) إذ بلغ عامل الارتباط بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع جودة الخدمة (0.610**) عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (4) تحليل معامل الارتباط لسببيران

جودة الخدمة	التعاطف	الضمير	الملموسية	الاستجابة	الاعتمادية	المتغيرات
0.419**	0.363**	0.421**	0.325**	0.318**	0.400**	الايثار
0.576**	0.480**	0.557**	0.342**	0.530**	0.633**	الضمير
0.556**	0.453**	0.502**	0.380**	0.482**	0.601**	الروح الرياضية
0.301**	0.312**	0.236**	0.269**	0.311**	0.359**	المجاملة
0.448**	0.443**	0.389**	0.306**	0.445**	0.470**	السلوك الحضاري
0.610**	0.520**	0.564**	0.420**	0.538**	0.650**	سلوك المواطنة التنظيمية

4.2.3. تحليل الانحدار لاختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية وتأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (جودة الخدمة).

يتضح لنا من تحليل النتائج والمعروضة في الجدول (5) أن هناك تأثيراً مباشراً وبصورة قوية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع إذ إن قيم t المحتسبة جميعاً لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (2.33) وكذلك كانت قيم F المحتسبة جميعاً لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت (6.63) وهذا دعم واثبات للفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المشتقة منها. فنلاحظ أن سلوك المواطنة يؤثر طردياً بمقدار (0.887) في جودة الخدمة. كلما ازداد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية درجة واحدة ازداد التقدم بجودة الخدمة (0.887) وحدة والعكس صحيح.

- H2.1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الإيثار في جودة الخدمة، إذ إن معامل (F) قد بلغ (57.786**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.53) عند ($P = 0.000$).
- H2.2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الضمير في جودة الخدمة. إذ إن معامل (F) قد بلغ (88.27**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.53) عند ($P = 0.000$).
- H2.3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد الروح الرياضية في جودة الخدمة. إذ إن معامل (F) قد بلغ (27.418**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.50) عند ($P = 0.000$).
- H2.4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد المجاملة في جودة الخدمة. إذ إن معامل (F) قد بلغ (38.169**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.51) عند ($P = 0.000$).
- H1.5: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعـد السلوك الحضاري في جودة الخدمة. إذ إن معامل (F) قد بلغ (42.864**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.51) عند ($P = 0.000$).

أما الفرضية الرئيسية الثانية (H2): التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير جودة الخدمة فقد كان معامل (F) قد بلغ (137.78**) ونسبة التأثير بالجودة (R^2) بلغت (0.53) عند ($P = 0.000$).

الجدول (5) تحليل معامل الانحدار المتعدد لبيان التأثير

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) β	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الإيثار	جودة الخدمة	0.531	0.524	1.552	**7.602	**57.786	0.000	معنوية عالية
الضمير	جودة الخدمة	0.535	0.485	1.848	**9.395	**88.27	0.000	معنوية عالية
الروح الرياضية	جودة الخدمة	0.505	0.442	1.895	**5.236	**27.418	0.000	معنوية عالية
المجاملة	جودة الخدمة	0.516	0.508	1.578	**6.178	**38.169	0.000	معنوية عالية
السلوك الحضاري	جودة الخدمة	0.513	0.468	1.915	**6.547	**42.864	0.000	معنوية عالية
سلوك المواطنة التنظيمية	جودة الخدمة	0.539	0.887	0.273	**11.739	**137.78	0.000	معنوية عالية

المعنوية عالية عند مستوى ثقة 99% وقيمة F الجدولية = 6.63 وقيمة t الجدولية = 2.33

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية طردية عالية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الضمير، الروح الرياضية المجاملة، السلوك الحضاري) وجودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) اي انه كلما ازداد اهتمام إدارة الدائرة البلدية بسلوك، المواطنة التنظيمية فإن ذلك ينعكس في الارتقاء بجودة الخدمة.
- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير طردي قوي بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الضمير، الروح الرياضية المجاملة، السلوك الحضاري) وجودة الخدمة بأبعاده (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف) مما يشير الى الدور الايجابي لسلوك المواطنة التنظيمية في تقديم الخدمات بجودة اعلى للمواطنين.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار الى ان بُعد الضمير هو أكثر الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة أي ان له دور كبير في تقديم الخدمات للمواطنين بأفضل صورة. في حين اشارت النتائج الى ان العمل بروح رياضية هو اقل الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة، إذ إن العامل مكلف بتقديم الخدمة مهما كان وضعه الخاص أو بيئة العمل.
- أوضحت النتائج عن ان البلدية تعمل على دعم (OCB) بين الافراد لرفع مستوى جودة الخدمات وطرأ في تقديمها للمواطن لكن بصورة متوسطة الى منخفضة.
- ان أنشطة البلدية متعددة ومختلفة في طبيعة الأداء فمنها الفنية ومنها الإدارية. ولتقديمها بدرجة اعلى من الجودة تستوجب تكاملاً بالتعامل بين الافراد العاملين ويتم ذلك من خلال تفعيل ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري).
- ومن الملاحظ أن الخدمات التي تقدمها الدائرة البلدية (الفنية او الادارية) تتطلب تميز العاملين الذين هم على تماس مباشر بالمواطن أن يتسموا بالروح الرياضية والسلوك الحضاري وبدرجة عالية وذلك لاختلاف فئات المجتمع الذين يتم تقديم الخدمة اليهم.

5.2. التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أصبح ممكناً طرح بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز جودة الخدمة:
- يتوجب على الدائرة البلدية ان تشجع الافراد العاملين على الالتزام بسلوكيات العمل خارج الدور الرسمي (سلوك المواطنة التنظيمية) لما له من دور من خلق روح التعاون بين الافراد الذي بالنتيجة يساهم في رفع جودة الخدمة التي تقدمها البلدية.

- ضرورة سعي البلدية لتحسين وترسيخ ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تطبيق برامج خاصة بذلك (مثل برامج مكافأة الفريق الذي ينجز أسرع) أو سياقات عمل تزيد من رغبة الأفراد بالعمل الجماعي وأداء الأنشطة بما يحقق الجودة بالخدمات وذلك على التخصصات الوظيفية المختلفة (إدارية، هندسية، إحصائية، برمجية، ...) والمستويات الإدارية المختلفة، لتوطيد العلاقات بين الأفراد العاملين لزيادة جودة الخدمات.
- يتوجب على البلدية توفير المناخ التنظيمي المناسب للأفراد المبدعين والظروف الملائمة التي من شأنها أن تعمل على خلق الرضا لدى العاملين ومكافئتهم وتشجيعهم للاستفادة من أفكارهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبون (المواطن).
- ينبغي للإدارة البلدية أن تسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة لتطوير خدماتها حتى وإن كان ذلك خارج مسؤولياتهم.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق الشعور بالقبول والرضا ومن ثم دفعهم لإظهار السلوك التطوعي للإسهام بتحسين الأداء أي رفع درجة جودة الخدمات التي يتم تقديمها.
- قياس مستوى أداء الأفراد بالدائرة البلدية والعمل على تحسينه، واعتماد التكرير والتقدير في العمل لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين ورفع مستوى الأداء لدى العاملين في المستويات التنظيمية كافة عن طريق إقامة برامج تدريبية للقادة والعاملين تسهم في رفع مستوى جودة الخدمة التي تقدم للمواطنين.
- تنمية احترام حقوق الآخرين بين العاملين وتشجيع العاملين لتعلم مهارات وتقنيات جديدة.
- اتباع إجراءات وتعليمات الجامعة بكل ضمير والالتزام بمواعيد العمل وتسليم الأعمال في مواعيدها.
- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، الالتزام بتنفيذ معايير الأداء ومواكبة التطور التكنولوجي.

References

- [1] Addai, Ali Hussein., "Application of the Kano Model to Determine Customer Satisfaction with Quality of Services - An Applied Research in Al-Dora Municipality", Master's Thesis in Municipal Administration, College of Administration and Economic, University of Baghdad, 2018, <https://www.academia.edu/40002821>.
- [2] Al-Awamleh, Zaid Muhammad Aref., The impact of social media on the quality of municipal work service provided to the local community: a case study of the Greater Salt Municipality, The Arab Journal for Scientific Publishing, Issue 27, January 2021.
- [3] Ma, E., & Qu, H., Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. International journal of hospitality management, 30(3), 680-688, 2011, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.003>.
- [4] Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K., Organizational citizenship behavior and service quality. Journal of services marketing, 17(4), 357-378, 2003, <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>.
- [5] Organ, Dennis W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington books/DC heath and com, 1988.
- [6] Konovsky, M. A., & Organ, D. W., Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior, 17(3), 253-266, 1996, <http://www.jstor.org/stable/2488572>.
- [7] de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. Public Administration Review, 80(2), 259-270, 2020, <https://doi.org/10.1111/puar.13141>.
- [8] Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S87-S119, 2014, <https://doi.org/10.1002/job.1911>.
- [9] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage Publications, 2005.
- [10] Kim, H., Chen, Y., & Kong, H., Abusive supervision and organizational citizenship behavior: The mediating role of networking behavior. Sustainability, 12(1), 288, 2019, <https://doi.org/10.3390/su12010288>.
- [11] Ruaa Khaled Jumaa and Areej Saeed Khaleel, "Evaluation of the Application of Quality Management Systems in Projects Quality Management Guidelines According to the Specification ISO 10006:2017: A Case Study in the Department of Engineering Construction", JT, vol. 4, no. 3, pp. 87-98, Sep. 2022, <https://doi.org/10.51173/jt.v4i3.514>.
- [12] Turyasingura, W., & Nabaho, L., Organisational citizenship behaviour and service delivery in urban local governments in Uganda. Commonwealth Journal of Local Governance, (24), 24-39, 2021, <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.958349628883791>.
- [13] Amiri, Ahmed Salem, Behavior of Organizational Citizenship in Hospitals of the Ministry of Health, an exploratory study of sample opinions from managers, King Abdulaziz Journal of Economics and Administration, Volume 16, Issue 2, 43-62, 2006.
- [14] Kanyama, J., Nurittamont, W., & Siripipathanakul, S., Hotel service quality and its effect on customer loyalty: The case of Ubon Ratchathani, Thailand during COVID-19 Pandemic. Journal of Management in Business, Healthcare, and Education, 1(2), 1-20, 2022, <https://ssrn.com/abstract=4004388>.
- [15] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing, 49(4), 41-50, 1985, <https://doi.org/10.1177/00224298504900403>.
- [16] Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L., SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40, 1988.
- [17] Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Ma'moun, A. H., The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. Research in Hospitality Management, 8(1), 55-62, 2018, <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>.
- [18] Grönroos, C., A service quality model and its marketing implications. European Journal of marketing, 18(4), 36-44, 1984, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>.
- [19] Hossain, M. J., Impact of service quality on customer satisfaction: A case of tourism industry in Bangladesh. International Journal of Research in Finance & Marketing, 2(2), 1-25, 2012.
- [20] Omari Sami. The impact of service quality determinants on customer satisfaction A case study of the mobile phone operator Mobilis - Tebessa Agency , Journal of Studies in Economics and Business Administration, Volume 04, Issue 01, 266-289, June 2021.
- [21] Leninkumar, V., The effect of service quality on customer loyalty. European Journal of Business and Management, 8(33), 44-49, 2016.
- [22] Hadjimarzban, Bahaneh & Nazari, Farzad & Mohammed, Amina & Bektash, Eslam., Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Customer Satisfaction. 5. 1924-1929, 2022, <http://dx.doi.org/10.47191/jefms/v5-i7-09>.
- [23] Yaraqi, Hussein and Ben Ouda, Mustafa., An analytical study of organizational citizenship behaviors and their relationship to some organizational variables, Journal of Law and Human Sciences - Economic Studies, 23(1), 207-230, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/4/1/85755>.