

## تأثير مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع الطبى بأسوان

د. وليد كامل محمددين كامل علام  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة أسوان  
جمهورية مصر العربية

د. وليد محمد صديق عبد المجيد  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة أسوان  
جمهورية مصر العربية

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين مناخ تقديم الخدمة وشخصية مقدمى الخدمة (الانبساطية، الاستقرار العاطفى، الإنفتاح على الخبرة، يقظة الضمير، القبول) على سلوك القطاع الطبى الموجه نحو المرضى (القدرة، الانتباه، التوقع، التوافق، اللباقة) ، وأجرى البحث على عينة طبقية قوامها ٣٥٥ مفردة عبر استخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على أفراد العينة، وباستخدام التحليل الإحصائى SPSS و AMOS توصل الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تختلف تأثيراتها، حيث تم استبعاد بُعد القدرة من نموذج الدراسة لتحسين المؤشرات. توصلت الدراسة إلى أهمية تركيز جهود التدريب الموجه نحو الخدمة بما يساهم فى تلبية احتياجات العملاء الداخليين لإرضاء العملاء الخارجيين، وأهمية تعيين الموظفين الذين يتمتعون بالضمير والانفتاح على الخبرة والمقبولين وتعزيزهم بما يمكن أن يساهم فى خلق مناخ خدمة أكثر إيجابية ترتبط بالسمات الشخصية لمقدمى الخدمة للمساهمة فى تعزيز السلوك الموجه نحو العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ الخدمة، سمات الشخصية، السلوك الموجه نحو العملاء، القطاع الطبى.

## **The impact of Service Climate and Personality of Service provider on Customer - Oriented Behavior: Applied on Medical sector in Aswan**

### **Abstract:**

The study aimed to find out the relationship between the service climate and the personality of service providers (extraversion, emotional stability, openness to experience, conscientiousness, acceptance) on customer oriented behavior of the medical sector towards patients (Capability, attentiveness, Anticipation, congeniality, courtesy), The research was conducted on a stratified sample of 355 individuals by using a survey list that was distributed to the sample members, and by using SPSS and AMOS statistical analysis, the researchers concluded that there is a correlation between the variables of the study whose effects differ, as Capability dimension was excluded from the study model to improve the indicators. The study concluded the importance of focusing service-oriented training efforts in a way that contributes to meeting the needs of internal customers in order to satisfy external customers, and the importance of hiring and strengthening employees who enjoy conscientiousness and openness to experience and acceptance, which can contribute to creating a more positive service climate linked to the personal characteristics of service providers to contribute to enhancing Customer oriented behaviour.

**Keywords:** Service climate, personality traits, customer-oriented behavior, medical sector

## (1) المقدمة:

يمثل تقديم الخدمة الطبية التي يقدمها العاملين بالقطاع الطبي في ضوء معايير تضمن الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقق التطوير المستهدف للخدمات، وفي ظل مناخ الخدمة القائم على التدريب والرضا والمشاركة بما يضمن لمقدمي الخدمة التفاعل لإدراك البيئة التي تعكس التفاعل المشترك مع أنماط الشخصية (الانبساطية، الاستقرار العاطفي، يقظة الضمير، الانفتاح على الخبرة، والقبول)، أو ما يطلق عليه نموذج الخمسة الكبار الذي اقترحه كوستا ومكراي (1989) وتم استخدامه على نطاق واسع من قبل العديد من الباحثين، ويبدو أن المنطق يفرض أنه في بيئة الخدمة (الطبية) التي تتميز بمشاعر عالية وحميمية وتفاعل طويل الأمد مع العميل (المريض)، وقد أشارت دراسة (Kahya&Sahin,2018) إلى أن كل سمة من سمات الشخصية الخمس الكبرى مرتبطة بمعايير القائد مع التأكيد على الانطوائية والانبساطية باعتبارها السمة الرئيسية لنموذج الخمسة الكبار.

واقترحت دراسة (Duncan,2018) ضرورة وضع سياسات وممارسات تحدد طريقة جودة الخدمة للعملاء داخلياً وخارجياً لخلق مناخ خدمة يشجع السلوك الموجه نحو خدمة العملاء في بيئة العمل، بما يساهم في نمذجة أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (القدرة، الانتباه، التوقع، التوافق، اللباقة) وغالباً ما ينشغل بمشاعره الداخلية وأفكاره وخبراته (Huston,2019;Petric,2022).

أوضحت دراسة (Petric,2022) أن الانبساطيين قد ينجحون في وظائف ترتبط بالأعمال والسياسة والطب والتدريس وتلك المهن التي تتطلب العمل الجماعي حيث التفاعل مع العديد من الأشخاص، بما يتمتعون بتفاعلهم الاجتماعي للقضاء على التفكير المنفرد. من المرجح أن يعمل الانبساطيون في مجالات العمل المكثفة اجتماعياً، مثل العلاقات العامة، والتدريس، والاستشارات المالية، والرعاية الصحية، على سبيل المثال لا الحصر. من الضروري لموظفي الخدمة تكييف تبادل الخدمات وسلوكياتهم بطريقة تناسب شخصية العميل على أفضل وجه (Itani et al.,2020)

إن التفاعل يخلق فرصة لتبادل المعلومات، وأن الاتصال المتكرر يؤدي إلى تجارب غير مباشرة لسلوكيات وآراء ومواقف كل منهما. يعني تكرار الاتصال المرتفع والمطول مزيداً من الفرص للموظفين لفهم احتياجات العملاء وتقديرها ومقارنتها بثقافة الخدمة الموجودة في وحدة العمل التنظيمي، سواء كانت فندقاً أو مستشفى أو بنكاً (Mechinda&Patterson,2011)

وقد أرجعت دراسة (Ou et al.,2014) أهمية الحفاظ على المشاعر الإيجابية للموظفين، وثانيهما التفاعل بما ينعكس على إدراك الموظفين لتأثير طبيعة عملهم داخل المنظمة، ونظراً لأن الخطوط الأمامية هم أحد الموارد المقدمة للخدمة فقد كان الاهتمام بفهم متطلبات الأداء والقيود، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في البحث عن العوامل المتعلقة بمناخ الخدمة والمرتبطة بشخصية مقدمي الخدمة (الخطوط الأمامية للقطاع الطبي) وانعكاسها على التوجه بالسلوك نحو العملاء بالتطبيق على القطاع الطبي بمحافظة أسوان حيث تضع الخدمات عالية في كل بُعد عبئاً كبيراً بشكل خاص على المهارة والعمل العاطفي لموظفي الخطوط الأمامية والتي تتميز بالتفاعلات الوثيقة والمتكررة والممتدة بين العاملين بالخدمات الصحية (الأطباء وأطباء الأسنان والصيدلة والمرضى والفنيين) والعملاء (المرضى). نظراً لأنه غالباً ما يكون من الصعب على المرضى تقييم النتيجة التقنية للخدمة بثقة، يلعب السلوك المؤيد أو كيفية تقديم الخدمة، بما في ذلك العمليات والتفاعلات الشخصية، دوراً مركزياً في تقييمات رضا المرضى (Erickson and Grove, 2008; Mechinda&Patterson, 2011). وبالتالي، فإن السلوكيات المؤيدة للمجتمع والموجهة نحو العملاء للموظفين الطبيين في الخطوط الأمامية هي محدد لرضا وولاء المريض (نتائج طبية ناجحة).

فإن المساهمة الإضافية لهذه الدراسة تقديم إطار مقترح لتأثير العلاقة بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء من المرضى. يجب التركيز مجدداً على توظيف موظفين يتمتعون بسمات شخصية فطرية للتواصل والتعاطف مع الناس والاستعداد لبذل جهد إضافي والقيام بعمل إضافي لعملائهم ينتج عن هذا سلوك يوضح أنهم يهتمون باحتياجات العميل، ويقومون بتعديل عرض خدماتهم وتقديمها. وفقاً لذلك، إنهم أكثر استعداداً وأكثر ميلاً للانتباه لطلبات العملاء وأداء واجباتهم بشكل احترافي في ضوء أنظمة التحفيز الملاءمة التي تدعم متطلبات المهارات.

## (٢) الدراسة الاستطلاعية وتحديد مشكلة الدراسة:

أجرى الباحثان دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها ٢٥ مفردة، بهدف التطرق إلى عوامل مناخ الخدمة التي تعمق السلوك الموجه نحو العملاء وفقاً لشخصية مقدمي الخدمة بالقطاع الطبي بأسوان، حيث تُحدد الدراسة الاستطلاعية الآلية التي تفيد في التعرف على المشكلة الأساسية في مدى توافر الأفراد المؤهلين لتقديم الخدمة في أحد القطاعات التي تمس الصحة العامة حيث المناخ التنظيمي بجانب

السمات الخاصة بمقدمى الخدمة يلعبان الدور الأساسى فى تقديم خدمة صحية تساهم فى تحقيق مستوى عالى يكون أكثر توجهاً نحو العملاء من أجل البقاء فى الوظيفة والمرتبطة بعوامل تؤدى فى النهاية إلى الالتزام تجاه المنظمة مع الأخذ فى الاعتبار العمل فى القطاع الصحى يعتمد على تقديم خدمة صحيحة دون أخطاء، ونظراً لأن الخطوط الأمامية هم أحد الموارد المقدمة للخدمة فقد كان الاهتمام بفهم متطلبات الأداء والقيود، وبالتالي فإن سؤالنا البحثى التوجيهى يكون:

إلى أى مدى تلعب العوامل المتعلقة بمناخ الخدمة والمرتبطة بشخصية مقدمى الخدمة (الخطوط الأمامية للقطاع الطبى) دوراً فى التوجه بسلوك الخدمة نحو العملاء بالتطبيق على القطاع الطبى بمحافظة أسوان؟

### (٣) الإطار النظرى والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظرى والدراسات السابقة توضيح مفاهيم وأبعاد المتغيرات التى تطرق إليها الباحثان ذات الصلة المباشرة وفقاً لما يلى:

### (١-٣) الإطار النظرى:

يتمثل الإطار النظرى فى الأبعاد التالية:

### (١-١-٣) مناخ الخدمة Service climate:

عرّف شنايدر وزملاؤه مناخ الخدمة بأنه "تصورات الموظفين للممارسات والإجراءات والسلوكيات التى تحصل على المكافأة والدعم والمتوقع فيما يتعلق بخدمة العملاء وجودة الخدمة" (Schneider et al.,1998). مناخ الخدمة هو مجموعة فرعية محددة من المناخ التنظيمى - أى تصورات الموظفين المشتركة لما هو مهم حقاً فى مؤسستهم. يعتمد هذا المفهوم (الخدمة والمناخ التنظيمى) على فكرة أنه عند تفسير بيئة عملهم، يقوم الموظفون بدمج تصوراتهم اليومية لأحداث مكان العمل مع التصورات الكلية للمناخ التى تلتقط الموضوعات المهمة فى بيئة عملهم. عندما تكون الخدمة الممتازة موضوعاً مهماً فى منظمة ما، فعندئذٍ يوجد مناخ خدمة إيجابى (Dietz et al.,2004). وعرفت دراسة (Liao&Chuang,2007) مناخ الخدمة بانها تصور (إدراك) الموظفين بشكل جماعى للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بخدمة العملاء، فهى بمثابة بناء معرفى اجتماعى يشكل تمثيلاً معرفياً لبيئة العمل التى تجعل البيئة ذات مغزى نفسياً لمجموعة من الموظفين الذين يتعرضون لنفس المحفزات لتعمل كإطار مرجعى يوجه السلوكيات المناسبة بوحدات العمل، وبالمثل أكدت دراسة (Lytle et al.,1998) التوجه نحو الخدمة (كاصطلاح لمناخ الخدمة)

على أنه "احتضان المنظمة لمجموعة من السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية الدائمة نسبياً التي تهدف إلى دعم والحصول على سلوكيات تقديم الخدمة التي تخلق التميز في الخدمة وتقديمها/توصيلها". وحددت دراسة (De Jong et al.,2004) مناخ خدمة فريق الإدارة الذاتية بأنه "المعتقدات الجماعية لأعضاء فريق الإدارة الذاتية فيما يتعلق بالجهد والمعرفة والمهارات والأداء التي تتعلق بتقديم خدمة فعالة"، بينما تنظر دراسة (Auh et al.,2011) إلى مناخ الخدمة على اعتبار أنه إدراك الموظف لمدى تأكيد المؤسسة على التميز في خدمة العملاء من خلال تقديم المكافآت والتقدير والموارد التنظيمية كالتدريب والأدوات والمهارات والمعرفة". واقتрحت دراسة (Duncan,2018) ضرورة وضع سياسات وممارسات تحدد طريقة جودة الخدمة للعملاء داخلياً وخارجياً لخلق مناخ خدمة يشجع السلوك الموجه نحو الخدمة في بيئة العمل، وقد حددت الدراسة ثلاث خطوات لإنشاء مناخ الخدمة: (أ) تعريف العناصر الإستراتيجية للخدمة (السياسات والأهداف) وإبلاغها من قبل كبار المديرين، (ب) تطوير قدرة الخدمة (عمليات لتوليد التوجيه وتعلم الموظفين) من قبل المديرين المتوسطين، و(ج) تقديم الخدمات من خلال أسلوب خدمة الشركة من قبل كبار المديرين والمدراء المتوسطين والموظفين والتي تساهم في تعزيز قيمة الموظف بشركة التأمين رائدة في دولة بيرو من أجل تقديم جودة الخدمة لإرضاء العملاء الخارجيين، خاصة وأن المديرين في المستوى الأوسط يساهمون في خلق مناخ خدمي يعزز التوجه بالخدمة ورضا الموظفين والتزامهم، بينما وجدت دراسة (Schneider et al.,2005) أن القيادة هي عامل رئيسي لمناخ الخدمة وللحصول على مستوى عالي من الجودة، سجب على المديرين المتوسطين تشجيع الأداء المحدد والسلوك المتسق للموظفين من أجل خدمة العميل، وفي ذلك أوضحت دراسة (Heskett et al.,2003) ان القدرة على تحقيق النتائج وفرصة التطوير الشخصي تمثل النتائج التي يتوقعها الموظفون، ولكنهم يتوقعون أيضاً عدالة القيادة، والاعتراف بالإنجازات، والاستمرارية في حياة وقيادة المنظمة.

### ٣-١-٢) شخصية مقدمي الخدمة Personality of Service providers :

تميز- الشخصية- الفرد وتميزه عن الآخري، وهناك إجماع كبير فيما يتعلق بأبعاد الشخصية "الخمس الكبار" (John&Srivasta,1999; "The Big Five" McCrae&Costa,1996,1999) والتي تشمل الانبساط، والاستقرار العاطفي، والضمير، والانفتاح على التجربة والقبول. لا يعتمد نموذج العوامل الخمسة على

نظرية واحدة للشخصية ولكنه يشتمل على عدد من وجهات النظر النظرية وله أوجه تشابه مع مؤشر مايرز- بريجز Myers-Briggs (MBIT) البارز (McCrae&Costa,1989). والتي تم التحقق من صحتها في ثقافات متنوعة مثل أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا وتظل مستقرة بمرور الوقت. ويبدو أن المنطق يفرض أنه في بيئة الخدمة (الطبية) التي تتميز بمشاعر عالية وحميمية وتفاعل طويل الأمد مع العميل (المريض)، ستؤثر شخصية الشخص الأساسية على مستوى أدائه (كما يراه المرضى)، وأشارت دراسة (Kahya&Sahin,2018) إلى أن كل سمة من سمات الشخصية الخمس الكبرى وهي الضمير والانبساط والقبول والانفتاح على التجربة والاستقرار العاطفي مرتبطة بمعايير القائد مع التأكيد على الانطوائية والانبساطية باعتبارها السمة الرئيسية لنموذج الخمسة الكبار.

ووجد الأفراد الانبساطيين مشاركين اجتماعيًا ومعبرين وواضحين ومريحين في إعدادات المجموعة من ناحية أخرى، يبدو الانطوائيون هادئين، وأقل تعمقاً/إنخراطاً في العالم الاجتماعي. علاوة على ذلك، يفضل الانطوائيون العلاقات الوثيقة لأنهم يفضلون التفاعل الوثيق مع المجموعات الصغيرة (Prakash et al.,2016)، بينما يرغب الانبساطيون في التعامل مع المجموعات الكبيرة التي تؤدي إلى علاقة عميقة بين الأعضاء (Hills&Argyle,2001)، يركز الانبساطيون بشكل أساسي على تحقيق انجازات المكافأة، في حين أن الانطوائيين أكثر بروزاً ويوجهون لتسهيل المزيد من العلاقات.

وتتم الآن مناقشة كل سمة شخصية كما يلي:

### (٣-١-٢) الانبساطية- الإنطوائية Extraversion-Introversion:

تصنف طريقة التعامل مع الآخرين وفقاً للمواقف الانبساطية والادراكية، فالشخص الانبساطي هو شخص يوجه اهتماماته وطاقته الواعية في كثير من الأحيان إلى الخارج أكثر من توجيهها نحو الشخص نفسه، بينما يميل الشخص الانطوائي إلى تجنب الاتصال الاجتماعي مع الآخرين وغالباً ما ينشغل بمشاعره الداخلية وأفكاره وخبراته (Huston,2019;Petric,2022).

يتم استخدام مؤشر نوع مايرز بريجز (MBTI) ومخزون العوامل الخمسة المنقح (NEO-FFI) لتحديد ما إذا كان الفرد انبساطياً أم انطوائياً، حيث أدرجت دراسة (McCrae&Costa,1990) الانبساطية في نموذج العوامل الخمسة (الانفتاح

openness والضمير conscientiousness والانبساطية extroversion والقلق anxiety والعصابية (neuroticism) للشخصية البشرية.

يبحث الانبساطيون عادةً عن المواقف الاجتماعية حيث توجد فرص للتواجد حول الآخرين والتعرف على أشخاص جدد، على النقيض من ذلك: عرفت دراسة (McCrae&Costa,1990) الإنطواء على أنه الغياب النسبي لسمات مثل التواصل الاجتماعي والتأكيد بدلاً من التوجيه الداخلي بحيث ينعكس لوصف أنماط التعلم التي يعتبر الإنطواء أحد مكوناتها، وتناولت دراسة (Aron et al.,2005) سلوك الخجل الذي يحمل بعض التشابه مع الإنطوائية التي تتراوح من الخجل أو اليقظة الحذرة إلى التجنب الاجتماعي، وبالرغم من ذلك يرغب الشخص الخجول في التفاعل، حيث يواجه الطلاب الخجولون صعوبة في الحديث القصير، وبطيئون في مشاركة مشاعرهم حيث يعرف الخجل باسم التثبيط السلوكي والمزاج القلق.

ويميل الانطوائيون الذين يعانون من هذا الجانب إلى تجنب الازدحام ويفضلون الإعدادات الهادئة. الانطوائيون الذين يظهرون هذه الخاصية يستخدمون وقتهم بمفردهم للتعافي وتجنب الإرهاق.

يميل السلوك الاجتماعي للأفراد المنطويين والخجولين إلى الاختلاف عن سلوك الأفراد الانبساطيين في عدد من الطرق ذات الصلة بالمعلمين والمستشارين. قد يُنظر إلى بعض السلوكيات/التفضيلات الاجتماعية المرتبطة بكل من الانطوائية والخجل على أنها نقاط ضعف (سواء من قبل الانطوائيين / الخجولين أنفسهم أو من قبل الآخرين) لأن الثقافة الأمريكية المعاصرة تحتضن ما أطلق عليه (Cain,2012) لقب مثالي منفتح/انبساطي: "..... الاعتقاد السائد بأن الذات المثالية هي إجتماعية، ألفة، ومريحة في دائرة الضوء". بالمقارنة مع الطلاب الانبساطيين، يميل الطلاب الهادئون إلى أن يكونوا أقل اجتماعية، وأقل عرضة للثقة في الأشخاص الذين لا يعرفونهم جيداً وأقل ارتياحاً للمواجهة والصراع.

درست الدكتورة ديبرا جونسون وظيفة الدماغ للانطوائيين والمنفتحين من خلال إجراء فحوصات التصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني (PET) على مجموعات من الانطوائيين والانبساطيين، والتي تحدها الردود على الاستبيان. اكتشفت أن الانطوائيين يتدفقون إلى أدمغتهم أكثر من الانبساطيين، مما يشير إلى مزيد من التحفيز الداخلي، وأن تدفق الدم لديهم يسير عبر مسارات مختلفة. يتدفق دم الانطوائيين إلى أجزاء من الدماغ مرتبطة بالتجارب الداخلية مثل التذكر وحل



المشكلات والتخطيط، مما يستلزم مسارًا طويلًا ومعقدًا. يتدفق دم الانبساطيين إلى مناطق الدماغ المرتبطة بالمعالجة الحسية البصرية والسمعية واللمس والتذوق، والتي تستلزم مسارًا أقصر وأقل تعقيدًا. بينما كان الانطوائيون يهتمون بأفكارهم ومشاعرهم الداخلية، بدأ الانبساطيون وكأنهم ينتبهون لما كان يحدث في المختبر. خلصت الدكتورة جونسون إلى أن الاختلاف الرئيسي بين الانطوائيين والانبساطيين هو المكان الذي يوجهون فيه تركيزهم: داخليًا أو خارجيًا (Laney,2002). لا ينتقل دم الانطوائيين والانبساطيين على مسارات منفصلة فحسب، بل يتطلب كل مسار ناقلًا عصبيًا مختلفًا. يتم تنشيط المسار الأساسي الذي يستخدمه المنبسطون لتدفق الدم في أدمغتهم بواسطة الدوبامين dopamine ، فدائرة الدوبامين هي نظام مكافآت داخل الجسم، مما يخلق الرغبة في تكرار الأشياء التي ينتج عنها مشاعر جيدة. من ناحية أخرى، يشعر الانطوائيون بالإثارة المفرطة مع وجود الكثير من الدوبامين في نظامهم. يعتمدون على ناقل عصبي مختلف تمامًا، أسيتيل كولين acetylcholine ، لمسارهم الرئيسي حيث يشعر الانطوائيون بالرضا بمجرد التفكير والشعور.

تمكن عالم النفس البحثي روبرت ماكراي Robert McCrae من رسم خريطة لبلدان العالم من حيث شخصيتها الإجمالية، ومستوى سمات الشخصية المتوسطة للأعضاء الثقافيين. تظهر خريطته أن الثقافات الآسيوية انطوائية بينما غالبية الثقافات الأوروبية انبساطية. بالطبع، يمكن العثور على الانبساطيين في الصين بنفس السهولة التي توجد في أمريكا، ولكن الاختلاف هو أن الثقافات الآسيوية ليست فقط أكثر قبولًا لأنواع الشخصية الانطوائية، ولكنها تحتفل بها وتعجب بها (Cain,2012).

أوضحت دراسة (Petric,2022) أن الانبساطيين قد ينجحون في وظائف ترتبط بالأعمال والسياسة والطب والتدريس وتلك المهن التي تتطلب العمل الجماعي حيث التفاعل مع العديد من الأشخاص، بما يتمتعون بتفاعلهم الاجتماعي للقضاء على التفكير المنفرد. من المرجح أن يعمل الانبساطيون في مجالات العمل المكثفة اجتماعيًا، مثل العلاقات العامة، والتدريس، والاستشارات المالية، والرعاية الصحية، على سبيل المثال لا الحصر. وبالتالي، بالإضافة إلى الهوايات والاهتمامات، يمكن للمسوقين استخدام المهن لتحديد ما إذا كان العملاء يميلون إلى أن يكونوا انبساطيين أو انطوائيين. علاوة على ذلك، تتيح التفاعلات وجهًا لوجه طريقة أسهل لاكتشاف مكان وقوف العملاء على استمرارية الانبساط - الانطوائية. من المعروف أن العملاء الانبساطيين هم ثرثارون وحيويون ونشطون وأقل مهذبًا واجتماعيًا وحازمًا. يمكن

ملاحظة هذه الخصائص والسلوكيات واكتشافها من قبل موظفي الخدمة. وبالتالي، فإن اكتشاف شخصية العميل باعتباره انبساطياً أو انطوائياً أثناء تبادل الخدمة أمر ممكن. للقيام بذلك، يمكن لموظفي الخدمة التركيز على بعض النقاط والنصوص، مثل التواصل الاجتماعي مع العملاء، والتفاعلات الشخصية للعملاء، وظروف الزيارة/الأكل (على سبيل المثال، مجموعة أو فرد) ، على سبيل المثال لا الحصر. من ناحية أخرى، يتعين على موظفي الخدمة التفكير في العملاء على أنهم انطوائيون عندما يكونون أقل اجتماعية، وأكثر مهذبة، وخجولاً. من الضروري لموظفي الخدمة تكيف تبادل الخدمات وسلوكياتهم بطريقة تناسب شخصية العميل على أفضل وجه (Itani et al.,2020)

يكتب جونكمان (Jonkman,2015)<sup>1</sup> أيضاً عن تمجيد المجتمع الغربي للمجتمع، خاصة عند التوظيف، والذي يترك بسهولة الانطوائيين، الذين يتم استنكارهم على أنهم إما خجولون أو متنازلون أو ليس لديهم / يظهرون أي طموح أو رغبة في النجاح - `` في معظم المهن، نوعاً معيناً من الشخصية والكفاءة لا يسيران جنباً إلى جنب"، وإذا نظر القائم بالتعيين(متعهد توريد العمال) the recruiter فقط إلى سمات شخصية المتقدمين، فلن يتم اكتشاف المواهب الهائلة. تم توضيح نقطة أخرى حول الصعوبات المهنية في ورقة (Kuofie et al.,2015) بعنوان نظرة عامة على القادة الانطوائيين، والتي تنتقد نموذج المجتمع للقيادة المنفتحة. يكتبون أن القادة "الانطوائيين" غالباً ما يجلسون وينظرون في المعلومات قبل اتخاذ القرارات والتصرف أو التحدث. في بعض الأحيان يتم اعتبارهم عن طريق الخطأ "خجولين" وعادة ما يكونون مدروسين ". لذلك؛ طلبت دراسة كوفي إجراء المزيد من الأبحاث والعمل من أجل تثقيف الإدارة والموظفين والجمهور ككل بأن العديد من الأشخاص المؤهلين والفاعلين يتم تجاوزهم للمناصب القيادية بسبب التسمية الخاطئة الشائعة وهي أن الانطواء لا يمكن أن يساوي القيادة الفعالة والديناميكية. تطرقت دراسة (Sparck et al.,2018) إلى زاوية مثيرة للاهتمام وأعمق لموضوع القادة الانطوائيين الصاعدين. كان البحث حول الأسباب التي تجعل الانطوائيين أقل احتمالية لظهور كقادة من المنفتحين في مجموعات بدون قادة معينين. توصلت الدراسة إلى أن

<sup>1</sup> <https://esseeppankki.proakatemia.fi/en/how-to-take-into-account-the-needs-of-introverts-in-the-work-community/>

الانطوائيين يرتكبون "أخطاء تنبؤية عاطفية"، كما هو الحال في "يميل الانطوائيون إلى الاعتقاد (أو "التنبؤ") بأن التصرف المنفتح سيكون أكثر سوءاً مما هو عليه في الواقع"، وهم "يميلون إلى التقليل من شأن مقدار التأثير الإيجابي الذي سيختبرونه نتيجة للعمل المنفتح". على سبيل المثال، سيكون الموظف الانطوائي هو الشخص الأكثر تأهيلاً لدور قيادي معين، وبالتالي يجب أن يظهر كقائد في مثل هذا الموقف" لكنهم ليسوا كما هم تتأثر بتوقعاتهم السلبية. إذا كان كونك قائداً انطوائياً أكثر قبولاً في المجتمع، فمن المرجح أن يتسبب ذلك في ظهور المزيد من الانطوائيين، وبالتالي يكون له تأثير إيجابي داخل المنظمة.

### (٣-٢-١) الاستقرار العاطفي Emotional stability

اقترح إيسنك Eysenck (كما أوردته دراسة Jonckman, 2015) أن استقرار عواطف المرء هو ارتباط بين المشاعر الإيجابية (المستقرة stable)، أو السلبية (غير المستقرة unstable)، وقد أورد (Bhushan, 2019) نموذج 2x2 [نمط الشخصية × نمط العاطفة]، فالشخصية الانبساطية ذات العاطفة المستقرة تتميز بأنها (مرنة، كثيرة الكلام، متجاوبة، ذات عيشة رغيدة easygoing، حية، متمتعة براحة البال) والشخصية الانبساطية ذات العاطفة غير المستقرة تتميز بأنها (حساسة، تمتلك الأرق Restless، عنيفة، سريعة الإنفعال، ومندفعة، ونشيطة) بينما الشخصية الإنطوائية ذات العاطفة المستقرة تتميز بأنها (سلبية، وقورة، أمنه، خاضعة للسيطرة، موثوقة، هادئة) والشخصية الإنطوائية ذات العطفة غير المستقرة تتميز بأنها (متقلبة المزاج، وقلقة، وجامدة rigid، ومتشائمة، ومنطوية على نفسها/ أو غير إجتماعية unsociable، وهادئة).

إذا كان الشخص مستقراً اجتماعياً وعاطفياً، فإنه يستمتع بالمحادثات ويهتم بالناس، ولكن إذا كان غير مستقر اجتماعياً وعاطفياً، فإنه لا يهتم بالآخرين ولكنهم يحتاجون إليهم ليكونوا بمثابة جمهورهم ويقروا باحتياجاتهم. لم يُدرج إيسنك Eysenck التأثيرات الاجتماعية والثقافية على نظرية شخصيته، ولم يعترف بالمتريدين. ومع ذلك، لا تزال نظرية الشخصية لدى إيسنك مقبولة على نطاق واسع اليوم (Bhushan, 2019).

الأفراد الذين يحصلون على درجة عالية من الاستقرار العاطفي عادة ما يكونون غير قلقين، ولديهم شعور بالأمان بشكل عام وأقل عرضة لتجربة المشاعر السلبية، فالاستقرار العاطفي يمكن تصوره على أنه قدرة الشخص على البقاء هادئاً،

وإظهار المرونة، وقبول الإجهاد الناجم العمل job induced stress (Bhattacharya et al.,2013).

تطرقت دراسة (Basir et al.,2010) إلى دور التعاطف والذكاء العاطفي لمندوبي المبيعات التي تساهم في الأداء، حيث اكتشفت الدراسة أن مهارات الاستماع والمراقبة الفعالة بشكل خاص كانت مهارات اتصال قيمة للبائعين الناجحين، كما قدمت دراسة (Mayer&Greenberg,2006) أهمية دور التعاطف والقدرة على الشعور بما يشعر به شخص ما، خاصة عند التعرف على رد فعل العميل من أجل التكيف مع الموقف وتقديم حلول أفضل، حيث الدافع والتحفيز للنجاح إلى جانب التعاطف يُمكنان رجل المبيعات من إبرام الصفقة بكفاءة. وقد أوضحت دراسة (Frost,2019) أهمية بناء علاقة شخصية أكثر مع العميل يكون هاماً إذا ما تم بالطريقة الصحيحة، فالعميل يحتاج أن يشعر بأنه مسموع، لذلك يجب على رجل المبيعات أن يراقب وأن يكون محاوراً بارعاً.

### (٣-١-٢-٣) يقظة الضمير Conscientious:

من المرجح أن يؤدي الأفراد الذين يتسمون بالضمير الحي إلى أداء مهام العمل بشكل شامل وصحيح، والبقاء ملتزمين بأداء العمل، والامتثال للسياسات. إنهم يميلون إلى أن يكونوا مسؤولين ويمكن الاعتماد عليهم ومستمرين. يرتبط هذا التركيب بالأداء عبر الوظائف (Salgado,1997; Barrick&Mount,2003) وهو مؤشر صالح للنجاح في العمل (Judge et el.,1997)، سمة الضمير تشير إلى قدرة الشخص على أن يكون جديراً بالثقة، ومدفوعاً بالنجاح، وماهراً، ومنظماً مسبقاً، ومجتهداً، ولا يلين (Bhattacharya et al.,2013).

### (٣-١-٢-٤) الانفتاح على الخبرة Openness to experience:

الانفتاح على التجربة (الخبرة)، يتميز بالفضول والخيال والحاجة إلى التنوع والاستعداد للاكتشاف والإبداع. وقد أشارت دراسة (Mechinda&Patterson,2011) إلى صعوبة الإبداع التي يقوم بتقديمها الطاقم الطبي متمثلاً في التمريض، حيث أوضحت الدراسة إلى ضرورة اتباع البروتوكول وأوامر الإدارة الطبية، وبالتالي عدم تمكينهم من اتخاذ قرارات استثنائية.

### (٣-١-٢-٥) القبول Agreeableness:

يتميز بعد التوافق باللطف والطيبة والثقة والتعاون. يميل الأفراد المقبولون إلى النجاح في المهن التي يكون فيها العمل الجماعي وخدمة العملاء أمراً مهماً

(Barrick&Mount,2003)، ويشير القبول إلى ميل الشخص أن يكون لطيفاً وموثوقاً ومُريحاً (Bhattacharya et al.,2013).

### (٣-١-٣) السلوك الموجه نحو العملاء Customer-oriented behavior:

تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن الأفراد سوف ينخرطون في سلوكيات متبادلة ويدعمون أولئك الذين يستفيدون منهم. وبالتالي، بالنسبة للموظفين الذين يستفيدون خارجياً (دفع) وبشكل جوهري (جوانب وظيفية أخرى) من رعاية العملاء، يمكن توقع السلوكيات الموجهة نحو العملاء. من ناحية أخرى، عندما يكون الموظفون غير سعداء وساخطين بشأن بعض جوانب عملهم، يكون من الصعب عليهم خدمة العملاء بشكل جيد (Mechinda & Patterson,2011).

عرفت دراسة (Saxe&Weitz,1982) التوجه بالعميل بأنه رغبة مقدمي الخدمات في تخصيص خدماتهم وفقاً لحالة العميل، وحدد (Brown et al.,2002) بأن التوجه بالعميل هو ميل الموظف أو استعداده لتلبية احتياجات العملاء في سياق العمل، بينما يشير مصطلح السلوك الموجه للعميل (COB) إلى سلوكيات معينة يعرضها موظفو الخدمة أثناء تقديم الخدمة - مثل هذه السلوكيات التي تؤدي إلى رضا العملاء (Winsted,2000) ومن الأمثلة على هذه السلوكيات عدم التصرف بغطرسة أو الانزعاج من العملاء أو تجاهلهم.

قدمت دراسة (Winsted,2000) أبعاداً متعددة للسلوك الموجه نحو العملاء حيث طبقت على عينة من الطلاب من جنسيتين مختلفتين أحدهما تخص طلاب الولايات المتحدة الأمريكية والثانية للطلاب اليابانيين، حيث أشارت إلى وجود بعض الاختلافات بين البلدين. كانت هناك ثلاثة أبعاد مشتركة بين البلدين. (البعد الأول: الاهتمام ويشمل عناصر التعاطف والضمان والاستجابة، فضلاً عن الأصالة والاستماع والتفاني - البعد الثاني، الكياسة، يشمل جميع السلوكيات التي يجب على موظفي الخدمة تجنبها من أجل تقديم خدمة مناسبة، وللحماية من عدم الرضا - البعد الثالث، الانتباه، بينما كانت المجاملة و/أو اللباقة اليابانية ذات أولوية.

وجدت دراسة (Hasin et al.,2001) أن العمل الأكثر حداثة في بيئة طبية حيث رضا المريض مرتبط بشكل إيجابي بقدرة الأطباء والممرضات على تفعيل السلوكيات الرئيسية التالية باستمرار: مهارات الاتصال، واللباقة، والاهتمام باحتياجات المريض، والتخصيص، والحساسية بالإضافة إلى بُعد القدرة (الكفاءة competency).

### (١-٣-١) القدرة Capability: قدمت دراسة

القدرة (Lanjanada&Patterson,2009;Mechinda&Patterson,2011) كأحد أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء بحيث يمكن مطابقة تلك الخدمة المقدمة بما يعهد بالخدمة وتحسينها خلال الاعتماد على درجة معينة من استقلالية الموظف في التفاعلات بين الموظفين والعملاء، ويرتبط استقلالية الموظف عمومًا بالمواقف الإيجابية تجاه العمل. علاوة على ذلك، قد تكون استقلالية الموظف مناسبة بشكل خاص لمهام معقدة مثل تقديم الخدمة. الموظفون الذين يتمتعون بدرجة معينة من الاستقلالية في وضع أفضل للقراءة والاستجابة بفعالية لتوقعات العملاء وتجاربهم الخاصة. ومن ثم، يجب أن يكون الموظفون ذوي الاستقلالية قادرين على تقديم جودة خدمة أعلى من خلال تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل (Rafaeli et al.,2008).

### (١-٣-٢) الانتباه Attentiveness :

قدمت دراسة (Hasin et al.,2001) كما أوردته دراسة (Lanjanada&Patterson,2009) بُعد "الانتباه" في سياق الرعاية الصحية حيث أفادوا أن الممرضات يقدمن المزيد من الاهتمام للمرضي بما يساهم في فهم مشكلة المريض، خاصة في حالة خجل المرضي التايلانديين من الحديث بصراحة عن حالتهم الصحية. بالتالي، يجب أن تكون الممرضة الموجهة لخدمة العملاء منتبهة لاحتياجات المريض.

### (١-٣-٣) التوقع/الترقب Anticipation:

توقع طلبات العملاء - تتضمن تزويد العملاء بالمعلومات التي تتعلق مباشرة بمشكلة طلبوا المساعدة بشأنها دون أن يطلب العميل صراحةً المعلومات. هذا هو النوع الأكثر دقة من المبادرات، حيث يحاول الموظفون توقع ما يريده العميل أو يحتاجه وتقديمه قبل أن يُطلب صراحةً (Rafaeli et al.,2008). ويمكن أيضًا اعتبار هذا الشكل من COB نوعًا محددًا من "الامتثال العام generalized compliance"، والذي يحدد بأنه السلوكيات التي تشكل ما "يجب على الموظف الجيد فعله".

### (٣-١-٣) التوافق/الانسجام Congeniality:

وجود صلة تزيد الاتجاهات الايجابية بين أفراد الخطوط الأمامية والمرضى قائمة على الاحترام والتحدث بلباقة بما يحقق التفاعل حيث تكون درجة عالية من التفاعل وجهاً لوجه بين العملاء والموظفين ضرورية حتى يتم "تصنيع" الخدمة وتقديمها (Lanjanada&Patterson,2009;Mechinda&Patterson,2011)

### (٣-١-٣) اللباقة/المجاملة Courtesy:

قدمت دراسة (Lanjanada&Patterson,2009;Mechinda&Patterson,2011) المجاملة كأحد أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء ، وهي تختلف عما قدمته دراسة (Winsted,2000) بشكل منفصل باعتبارها جزءاً من بُعد القلق.

### (٣-٢) الدراسات السابقة :

يقوم الباحثان بتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، كما يلي:

### (٣-٢-١) العلاقة بين مناخ الخدمة وسمات الشخصية:

قدمت دراسة (Zhou&Li,2018) ثقافة تواضع القائد leader's humility وتأثيره على عمق نشاط عمل الموظف والدوران، حيث ركزت على التنظيم العاطفي للموظفين والذي بدوره ينقسم إلى تمثيل أو تصرف عميق و سطحي، فالتصرف أو النشاط العميق يعنى تغيير الموظف مشاعره الداخلية الفعلية للتوافق مع المشاعر التي يجب التعبير عنها، فى حين يعبر التمثيل السطحي عن مشاعر وهمية كما هو مطلوب من قبل أرباب العمل والعملاء، وقد استندت الدراسة على فرضية أن السمات الشخصية للقائد والعوامل الموقفية لها دور فى تحديد خيارات استراتيجية التنظيم العاطفي للموظفين بشكل تفاعلي، وحينما يُدرك الموظفون أن المناخ التنظيمي ليس قوياً جداً، ولكن فى ضوء تواضع القائد يؤدي إلى تسهيل تصرف الموظفين بصورة التعمق أى التوافق الفعلي. واقترحت دراسة (Morris et al.,2005) أن تواضع القائد يأتي من عدة عوامل جوهرية: الوعي الذاتي، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والميل إلى اعتبار الذات، حيث تواضع القائد ينطوي على إحساس بالهدوء فيما يتعلق بتعامله مع الآخرين كفرص للتعلم، وقد أرجعت دراسة (Ou et al.,2014) سبب التصرف العميق للموظفين نتيجة سببين، أولهما إمكانية الحفاظ على المشاعر الإيجابية للموظفين خاصة فى ظل تواضع القائد فى مكان العمل، ثانيهما التفاعل الذى يشير إلى تقدير القائد لأداء مرؤوسيه بما ينعكس على إدراك الموظفين لتأثير طبيعة عملهم داخل المنظمة وبما يحافظ على حالات عاطفية إيجابية أكثر عند العمل لدى قائد

متواضع أو تحت إشرافه، وبالتالي ينخفض الضغط النفسي نتيجة التطابق بين العواطف الداخلية والناحية الجسدية، وفي ظل نظرية التوسيع والبناء (Fredrickson,2004) بأن المشاعر الإيجابية هي بمثابة ذخيرة للتفكير اللحظى للموظفين يمكنها أن توسع مجموعة الأفكار والأفعال بما يعمل على اكتشاف الأفكار والأفعال الجديدة وتعمل على زيادة الموارد الشخصية والحفاظ عليها من أجل التمثيل العميق الفعال (Zhou&Li,2018).

واعتمدت دراسة (Auh et al.,2011) على دور المشاركة (التعمق involvement) للموظفين فى العلاقة بين مناخ الخدمة المدركة والسمات الشخصية بناء على نظرية القوة الموقفية لسلاسل بيع بالتجزئة تعمل فى الأرياء والملابس والأحذية والإكسسوارات والمعدات الرياضية، حيث أشارت النتائج أن الموظف الذى يتسم بالضمير والانفتاح على الخبرة والقبول لديه إدراك بأن مناخ الخدمة أكثر إيجابية، وفى ظل مناخ المشاركة، فإن الموظف ذو السمات الشخصية كالضمير والاستقرار العاطفى و القبول لديه ادراك لمناخ الخدمة أقل إيجابية، وهناك علاقة إيجابية بين ادراك الموظفين لمناخ الخدمة وزيادة رضا العملاء عن قرار زيارة المتجر والتى تؤثر على عملية تعيين الموظفين وترقيتهم بشخصيات أكثر ملاءمة لتكوين تصور إيجابى لمناخ الخدمة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج أنه إذا كان مناخ مشاركة الموظفين ضعيف بمتاجر البيع بالتجزئة، فإن تلك المتاجر تستفيد من امتلاك موظفين يتسمون بالضمير والاستقرار العاطفى والقبول، فالموظف الذى يمتلك شخصية معينة يكون له تأثير كبير فى تقديم خدمة فائقة للعملاء وشعورهم بالرضا. هذا يعنى أن الموظف الذى يتمتع بشخصية معينة قد ينظر إلى مناخ الخدمة بطريقة أكثر إيجابية. لذلك، قد تنتقل هذه التصورات (الإدراكات) الإيجابية لبيئة العمل إلى كيفية تفاعل الموظفين مع العملاء وخدمتهم. وقد يجد الموظفون من ذوى الشخصية الإنبساطية (المنفتحون) أنه من السهل احتضان واستيعاب مناخ الخدمة الذى تحاول الإدارة التواصل معه، فالموظف الذى يتمتع بدرجة عالية من الإنبساط يكون أكثر إيجابية عن غيره فيما يتعلق بمناخ الخدمة، وأوضحت الدراسة بأن الموظفين غير المستقرين عاطفياً إنما يرجع ذلك إلى رغبة الإدارة فى نشر مناخ الخدمة وهى من وجهة نظرهم تمثل عبء لأنهم قد يرون هناك ضغط عليهم للامتثال لمساعى الإدارة كمحاولة لفرض عمل إضافى. وبالتالي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى إثارة مشاعر القلق لدى الإدارة نتيجة وجود صورة سلبية تم رسمها لمحاولة نقل مناخ الخدمة من قيل



الإدارة. كما أن المنفتحين/الإنبساطيين أكثر تفاؤلاً ويعبرون عن مشاعر إيجابية أكثر من الإنطوائيين، فهناك علاقة سلبية بين الإنطواء والسعادة، حيث القدرة على الاندماج والتفاعل اجتماعياً مع أنواع مختلفة من الناس، وبالتالي فإن بيئة العمل تجعل الموظفين المنفتحين من السهولة بمكان ان يتبنوا ويستوعبوا مناخ الخدمة الذي تحاول الإدارة التواصل به، وبالنسبة لُبعد الضمير باعتبارها سمة شخصية ومؤشر للأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية عن هؤلاء منخفضي الضمير نتيجة الوعي بالمسؤولية واستعدادهم للعمل لتقديم خدمة للعملاء بشكل فعال حيث مساعي الإدارة لنقل مناخ الخدمة وتحفيزهم لخدمة العملاء، وعندما يكون الموظف منفتحاً على التجربة، يكون المرء متحمساً للتعلم وتجربة طرق جديدة يمكنها تحسين خدمة العملاء" كونك أكثر قبولاً يمكن الموظف من أن يكون أكثر انسجاماً مع مشاكل العملاء وأكثر تعاطفاً مع قضايا العملاء"؛ وبالتالي، يكون الموظف أكثر استعداداً للمساعدة وحل شكاوى العملاء. ومن ثم ، فإن هذه الخصائص تساعد على تحسين مناخ الخدمة.

وفقاً لنظرية تنشيط السمات حيث تعتبر الشخصيات جزءاً لا يتجزأ من الموقف عند تشكيل مناخ الخدمة المُدرَك، فالأفراد يعتمدون على شخصياتهم الفريدة والمميزة (Tett&Burnett,2003).

أوضحت دراسة (Auh et al.,2011) أهمية العلاقة بين سمات الشخصية ومناخ الخدمة المُدرَك، ويرجع ذلك إلى اعتماد الموظفين على شخصياتهم ، والتي تختلف وفقاً للتصورات عن مناخ الخدمة في حالة مشاركتهم وجهات نظر من شأنها رفع مستوى خدمة العملاء والتي تتشابه مع نظرية القوة الموقفية. وفي ذلك أضافوا (Auh et al.,2016) متغيرات أخرى تتمثل في مقدمات مناخ الخدمة منها القيادة الفعالة العامة (توجيه المهام، توجيه الأشخاص، وقد تشمل القيادة التحويلية) والقيادة الموجهة نحو الخدمة (وضع معايير، إزالة العقبات، المكافآت) حيث الاعتماد على نظرية المقارنة الاجتماعية المأخوذة من العالم فيستنجر ١٩٥٤ كإطار يدرس التمايز differentiation بين المشرف (قائد المجموعة) والموظفين أطلق عليه تبادل القائد والعضو LMX حيث المشرفين يقومون بإنشاء علاقات تبادل اجتماعية مع الموظفين أخذاً في الاعتبار تنوع العملاء وتنوع طلبات العملاء وميلهم للمشاركة في عملية الخدمة، وبالتالي إزدواجية تعامل الموظفين ما بين مشرفيهم وعمالهم، ومدى تلقى مساعدات من مشرفيهم أثناء تعاملهم مع العملاء أثناء تطلبات العملاء customers

variability، وكذلك مدى تأثير تضارب العلاقات relationship conflict بين الموظفين بمناخ الخدمة في بيئة العمل حيث يحتاج الموظفون إلى التعاون مع بعضهم البعض دون وجود صراعات العلاقات لتقديم خدمة فعالة.

قدمت دراسة (Al Doghan et al.,2019) إطار عمل أفضل لدور مناخ التنوع النفسي وممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار- والتدريب والتطوير - والتعويض والحوافز)، وسمات الشخصية (الخمسة الكبار: الانبساطية/الاجتماعية - والعصابية/الاستقرار العاطفي - والضمير - والقبول - والانفتاح على الخبرة/الثقافة) في الرضا الوظيفي وأداء القوى العاملة المتنوعة ثقافياً، حيث مناخ التنوع النفسي هو حكم إدراكي للموظف على بيئة عمله والتي تنعكس على التزامه التنظيمي والرضا الوظيفي عندما يُدركون أن هناك استخداماً وتطبيقاً عادلاً للسياسات والإجراءات التنظيمية بغض النظر عن الاختلافات الثقافية بما يعطى رسالة للموظفين مفادها أن مؤسستهم غير متحيزة ولديها اهتمام بالتنوع ورفض التمييز بشكل إيجابي يؤثر على الرضا الوظيفي للقوى العاملة متعددة الثقافات.

### (٣-٢-٢) العلاقة بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء:

بحثت دراسة (De Jong et al.,2004) مقدمات ونواتج مناخ الخدمة في فرق خدمة الإدارة الذاتية SMTs على الخدمات المالية المقدمة للعملاء بالقطاع المصرفي، حيث أوضحوا أن تفويض السلطة إلى موظفي الخطوط الإمامية يسمح بمزيد من المرونة والقدرة على التكيف في أداء أنشطة الخدمة من خلال حل المشكلات بشكل أفضل، والتعاون الوثيق بين الموظفين، ونقل المعرفة بكفاءة أفضل، فالإدارة الذاتية هي آلية تحسين واجهة المستخدم-العميل، ومن المقدمات المرتبطة بمناخ خدمة الإدارة الذاتية (المشاركة:منح الموظفون السلطة والموارد لتنسيق عملية تقديم الخدمة وتخطيطها والرقابة من خلال (١) الاستقلالية autonomy أو ما يطلق عليها حد التسامح tolerance و(٢) المرونة flexibility و(٣) الترابط interdependency بين فريق العمل أو ما يطلق عليه التفاعل التعاوني داخل الفريق وبين فريق العمل)، وقد أشارت الدراسة إلى أن منهج المشاركة يعني التمكين empowerment والذي يشير إلى فكرة ان موظفي الخدمة يجب أن يحصلوا على درجة معينة من الاستقلالية وأن يكونوا قادرين على أداء الأنشطة المتعلقة بالوظيفة حيث تفاعلات الأعضاء يجعل الانتاج مشترك وفقاً لوحدة العمل، وبالتالي التأثير الإيجابي على إدراك "تصورات" العملاء لجودة الخدمة، حيث النتيجة السلوكية (حصة العميل أو عدد الخدمات المشتركة

من مقدمي الخدمة وإنتاجية المبيعات كمؤشر رئيسي لأداء التسويق)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مناخ خدمة الإدارة الذاتية تساهم في زيادة حصة العملاء، إلا أنه يرتبط بمستويات إنتاجية منخفضة للمبيعات وهو ما يسمى بـ "تناقض الأداء"، وبالتالي ينبغي موازنة تطوير الكفاءة فيما يتعلق بالدعم الداخلي والمرونة على مستوى الفريق من خلال خلق شعور البناء حيث تحديد المشكلات المشتركة وتحليل شكاوى العملاء والمساعدة بين زملاء العمل في التعامل مع العملاء بما يسهل تبادل المعلومات، وقد يتم تقديم برامج التدريب الشامل التي تركز على قدرة الموظفين المتخصصين لإظهار مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.

قدمت دراسة (Schneider et al.,2005) نموذج مناخ الخدمة بما يشجع الموظفين على الانخراط في سلوكيات المواطنة في المنظمة باعتباره مظهر من مظاهر المشاركة التي تفيد المؤسسة والعملاء، وأوضحت دراسة (Pimpakorn&Patterson,2010) أن مناخ الخدمة (عامل بيئة المنظمة) لموظفي الخدمات المصرفية، و الخدمات البريدية الوطنية) بدولة تايلاند بمدينة شيانغ ماي Chiang Mai لها دور مهم في شرح السلوك الموجه نحو العملاء إذا كانوا راغبين(تفاعل إيجابي) وقادرين (امتلاك القدرة أو الثقة) للقيام بذلك من أجل تقديم خدمة عالية الجودة، وقد أوضحت الدراسة أن المنظمات يجب أن تمتلك عنصرين أساسيين لموظفي الخدمة بما يساهم في تقديم خدمة ممتازة: الاهتمام بالعملاء والاهتمام بالموظفين، فعندما يشعر الموظفون أن مؤسستهم لا تنحور حول العملاء حقاً، فإن كل من الموظفين والعملاء فعندئذ يوجد مناخ خدمة إيجابي، وتوافقت معها دراسة (Dietz et al.,2004) حيث دمج التصورات اليومية للموظفين مع أحداث التصورات الكلية لمكان العمل حيث الرابط بين مقدمي الخدمات وتصورات(مدرجات) العملاء هو التقارب الجسدي والنفسي للطرفين باعتباره عنصر رئيسي.

تطرفت دراسة (Lanjananda&Patterson,2009) إلى أن وجود مناخ خدمة داعم وضروري بما يجعل الموظفين (الممرضات) يقدمن خدمة ممتازة للمرضى عندما تتوقع المنظمة وتكافئ مثل هذا السلوك وتؤسس ممارسات (كالتدريب، توفير التكنولوجيا) تساهم في تفعيل السلوك الموجه نحو العملاء، لاسيما وأن السياق الطبي يتميز بالتفاعلات الفردية ذات الطبيعة العاطفية، والتبادلات الحميمة Intimate واللقاءات المتعددة (المكررة) وهو ما أشارت إليه نظرية التبادل

الاجتماعى إلى أنه عندما يُدرك الممرضون أن مستشفياتهم ومشرفيهم موجهون حقاً نحو الخدمة، فمن المحتمل أن يكون لديهم الدافع ليصبحوا أكثر إلزاماً تجاه أهداف المستشفى المتعلقة بالخدمة، وقد أظهرت الدراسة إلى عدم وجود تأثير مباشر للسمات الشخصية (القبول، الضمير، الاستقرار العاطفين والانبساطية) بل تتوسطها السمات السطحية COS (التوجه بالعمل) والالتزام الوظيفي OC حيث تتمثل السمات السطحية في إيمان الموظفين بقدرتهم (القدرة) على تلبية احتياجات العملاء والمتعة enjoy المتأصلة في خدمة العميل، وهو ما يؤكد بأن الأفراد الذين يستمتعون بخدمة العملاء وتقديم الخدمة بطبيعتهم (ليس فقط لأنه واجبه)، فإنهم يتمتعون بدرجة عالية من القبول، لأن الأفراد اللطفاء هم في جوهرهم متعاونون وكريمون ويرغبون في العطاء للآخرين، كما أنهم انبساطيون لأنهم أكثر إجتماعية.

وقد فحصت دراسة (Pimpakorn&Patterson,2010) تأثير بُعدى الكفاءة الذاتية ومشاركة الموظفين مع مناخ الخدمة وانعكاسه على سلوك التوجه نحو العملاء COB، كما قدمت دراسة (Luthans et al.,2007) أهمية الرضا الوظيفي والالتزام commitment والتي تدعم مناخ العمل ذات الصلة، واقترحت دراسة (Grandey,2003) نموذج وساطة معتدل لإدراك الموظفين للمناخ التنظيمى الموجه نحو العملاء فإذا كان هذا المناخ ضعيف نسبياً، فإن عامل تواضع القائد من شأنه أن يزيد بشكل إيجابى التصرف العميق مما يزيد فى الواقع من معدل دوران الموظفين فى ظل مناخ ضعيف. على العكس من ذلك، عندما يُدرك الموظفون أن المناخ التنظيمى الموجه للعملاء مرتفع، فإن تصرفات الموظفين العميقة بطبيعتها ستساعد فى الواقع على تقليل معدلات دورانهم الفعلية. أوضحت دراسة (Zhou&Li,2018) ان الموظفين الذين يتمتعون بالمناخ القوى الموجه نحو العملاء يعتمد على توافر الموارد الداعمة فى شكل تدريب وممارسات إدارية بجانب زملاء يتشاركون أهدافاً متشابهة، وبالتالي تحفيز الموظفين على الانخراط (التعمق) نحو تصرف عميق بشكل عام. إن إدراك مناخ قوى يسمح للعاملين بصناعة التحفيز وفقاً لمعايير أو توقعات المنظمة فى ظل قيادة متواضعة تحدد السلوكيات المناسبة نظراً لأن المناخ الموجه للعملاء يشجع بطبيعته على تقديم مشاعر إيجابية حقيقية. على النقيض من ذلك، فإن المناخ الموجه نحو العملاء إذا كان فى حده الأدنى، فإن تأثير تواضع القاد يكون عاملاً رئيسياً لأنه يشجع على تطوير واستمرار العمل التطوعى العميق، فتواضع القائد بمثابة قوة تحفيزية تسلط الضوء على نقاط قوة الموظفين ومساهماتهم باعتبارها مصدر طاقة تعويضى ضرورى لإعادة شحن مواردهم

المستنفذة لمزيد من الاستثمار في الموارد لتقديم عرض عاطفي إيجابي (Ou et al.,2014). وقدمت دراسة (Chang&Chang,2010) تأثير الإدراك الموجه للعملاء في العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والتي طبقت على العاملين بمجال التمريض بمستشفيات دولة تايوان، وعلى الرغم من أنه من المهم الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من الممرضات، إلا أنه ينبغي أيضاً الأخذ في الاعتبار جودة الخدمات الطبية، فالاحتفاظ بالممرضات ذوى الإدراك الموجه نحو العملاء حتى لا تتمكن المستشفيات من تعزيز سلوك الممرضات لتحقيق الرضا للمرضى والميزة التنافسية، حيث سلوك المواطنة التنظيمية هي جميع السلوكيات التي تتجاوز القود المبرمة بين الموظفين وأصحاب العمل. واعتمدت دراسة (Walumbwa et al.,2018) على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية ونظرية تحفيز(دافع) العمل من خلال بناء نموذج يشرح سلوك القيادة الهيكلية لإنشاء مناخ عالي الجودة وما يستتبعه من التأثير على مستوى الفرد و وحدات العمل ، حيث الاهتمام بالعوامل التي تزيد وتعزز السلوكيات الموجهة نحو الخدمة والتي تشير إلى سلوكيات القائد التي تتضمن توضيح توقعات المتابعين وأدوارهم ومسئولياتهم، وهي موجهة نحو إنجاز العمل، وتؤسس أنماطاً وقنوات اتصال محددة جيداً والتي يحتاج إليها الموظفون بما يساهم في فهم سريع لمتطلبات الأداء وتوقعات الدور والقيود التي تأتي مع العمل في بيئة العمل، فأحساس العامل بمناخ الخدمة يزيد الدافع لديه بتحسين الأداء وتقلل من معدل دوران وحدات عمل المنظمات حيث تشجيع الموظفين على إعطاء معنى لعملهم في سياق بيئة العمل، وفي ذلك تطرقت دراسة (Ehrhart et al.,2014) إلى أنه ينبغي العمل على إنشاء مناخ يرسل رسالة إلى الموظفين حول أهمية ضرورة استكشاف السلوكيات التي يؤديها القادة.

ووفقاً لتصور دراسة (Neubert et al.,2008) فإن سلوك قائد الهيكل يتضمن السماح لأعضاء مجموعته التعرف على ما هو متوقع منهم، وتشجيع استخدام سياسات موحدة، وما يجب القيام به وكيفية نظراً لأن المناخ يتطور في وحدات العمل التي تعرض الموظفين لنفس السياسات والممارسات والإجراءات وهو ما يتماشى مع نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية التي أوضحتها نظرية سلانسيك وبيفير Slancik&pfeffer عام ١٩٧٨ كما أوردهت دراسة (Walumbwa et al.,2018) حيث مناخ العمل الذي تم انشاؤه من قبل الموظفين (اجتماعياً) باستخدام المعلومات من القائد كآلية تشكيل أساسية، ويكون دور القادة في التوجيهات والدعم حول كيفية تحقيق تلك الأهداف مما يشير إلى أن الهيكل

المبدئي في خلق مناخ الخدمة مهما من خلال وضع معايير واضحة للأداء، وتحديد التوقعات وتشجيع استخدام سياسات موحدة.

قدمت دراسة (Gracia et al.,2010) نموذج جودة الخدمة كما يدركها العملاء والتي تؤثر على المناخ للخدمة وسلوك الخدمة كما يدركها مقدمي الخدمة، وقد حددت الدراسة مقدمات للمناخ الخدمي تتعلق بالتيشير التنظيمي (الميسرين التنظيميين) (organizational facilitators) والمناخ التنظيمي والذي انعكس على النواتج المتمثلة في تحسين إدراك العملاء لجودة الخدمة، فمناخ الخدمة باعتباره خلق قيمة موجهة نحو العميل، والذي يتحدد بناء على التصورات المشتركة لمقدمي الخدمة، وفي ذلك أوضحت دراسة (Davidson,2003) أن المناخ التنظيمي الذي يتضمن مناخ الخدمة هو شرط أساسي لجودة الخدمة، فهو يجمع التصورات المشتركة للبيئة التنظيمية. بهذا المعنى، يعتبر سلوك الموظفين مهماً بشكل خاص لجودة الخدمة. لذلك، لا يمكن للقضايا التنظيمية والقيم الموجهة نحو العملاء التي تولد مناخ خدمة جيد أن تحسن جودة الخدمة فحسب ، بل يمكن أيضاً تحسينها من خلال وحدات الموظفين المحدودة، بسلوك خدمتهم.

قدمت دراسة (Jung et al.,2017) تأثيرات العملاء بعضهم البعض C2C التي تدعم التقييمات الإيجابية لمناخ الخدمة وتساعد في تحويل التفاعلات إلى سلوكيات داعمة من خلال التأثير على تصورات العملاء لمناخ الخدمة التنظيمية والتي تمثل دوراً وسيطاً بين الخصائص السبع لخدمات تفاعلات العملاء بعضهم البعض "القرب-اللفظ-التعمق-عدم التجانس-التوافق-الانتظار-المشاركة الوقتية والمكانية"، وفي ذلك دعم عاطفي واجتماعي كما أشارت إلى أهمية العملاء كمصدر للمعلومات باعتبارها شكلاً من أشكال التبادل الاجتماعي وهي مؤشر على التجارب (الخبرات) المشتركة والتي يحتمل أن تكون إيجابية، وبالمثل وجدت دراسة (Brocato et al.,2015) أن الروابط الاجتماعية التي تم إنشاؤها بين العملاء (وكذلك بين العملاء والموظفين) هي التي تدفع إحساس العميل بالارتباط بموقع البيع بالتجزئة، وبالتالي المساعدة للسلوكيات الموجهة (الانخراط/المشاركة بكلام إيجابي شفهي لدعم الشركة)، بينما دراسة (Harris&Reynolds,2003) سلطت الضوء على أهمية السلطات المختصة (موظفي الشركة) كمصدر للدعم أو التعلم للسيطرة على تجارب الاستهلاك السيئة التي تتأثر بها سلوكيات العملاء نتيجة تفاعلهم مع العملاء الآخرين وهو ما أطلق عليه سلوك العملاء المختل dysfunctional، وفي هذا اقترحت دراسة يونج

وآخرون أن يكون مناخ الخدمة بمثابة وسيط للتفاعلات الإيجابية والمختلة (السلبية) بين العملاء بعضهم البعض C2C حيث تزويد الموظفين بالأدوات والتكنولوجيا لتقديم خدمة أفضل بما يحقق مناخ خدمة فعال بين العملاء ودعم العملاء الآخرين بما يمنع من التأثيرات السلبية أو تخفيفها في ظل مستوى أعلى من مناخ خدمة العملاء "ضبط سلوكيات العملاء الآخرين" وبالتالي الفائدة المزدوجة لمناخ خدمة فعال (موظفو الخطوط الأمامية – تفاعلات العملاء مع بعضهم البعض).

وفي دراسة (Qiu et al.,2021) التي قدمت إليه مناخ الخدمة من منظور العميل في صناعة الضيافة ومدى تأثيره على سلوك مواطنة العميل من خلال دراسة تجريبية على فنادق بمدينة ووهان بدولة الصين، حيث أشارت نتائج البحث أن عوامل مناخ الخدمة (التوجيه التنظيمي، الدعم المرتبط بالسلع، جودة خدمة الموظف، دعم الموارد البشرية) من منظور العملاء تختلف علاقتها بسلوك المواطنة بشكل مباشر وفي صالح التوجيه التنظيمي وجودة خدمة الموظف، وعند توسيط بُعد التمكين النفسي للعميل فإن أبعاد مناخ الخدمة كان له تأثير معنوي غير مباشر على سلوك المواطنة باستثناء بُعد الدعم المرتبط بالسلع وقد أظهرت النتائج أن مناخ الخدمة تؤثر بشكل إيجابي على التمكين النفسي للعميل والذي يؤثر بدوره على سلوك المواطنة الذي يوصى به العميل وبالتالي يعتبر وسيط مثالي بمعنى أنه إذا أنشأت الفنادق مشهداً للخدمات الموجهة للعملاء وقدمت عروضاً عالية الجودة، فسيشعر العملاء بالتمكين النفسي، مما يزيد من تحفيز سلوكيات المواطنة الخاصة بهم جنباً إلى جنب مع مناخ الخدمة، وفي الوقت نفسه، فإن التمكين النفسي للعميل يتوسط جزئياً في تأثير جودة خدمة الموظف على توصية العميل والمساعدة وردود الفعل على سلوكيات المواطنة.

وقدمت دراسة (Jerger&Wirtz,2017) مدى الاستجابة العاطفية والسلوكية لموظفي الخدمة للشكاوى المقدمة من العملاء الغاضبين، حيث تؤكد النتائج أن الموظفين الذين يعملون في مناخ خدمة ضعيف قد عبروا عن غضب أكبر وكانوا أقل عرضة لتقديم تعويضات إلى العملاء ذوي المكانة المنخفضة مقارنة بالعملاء ذوي المكانة المرتفعة، بينما مناخ الخدمة القوي، فإن استجابة الموظفين أقل اعتماداً على حالة العميل customer status ، ومن وجهة نظر المنشأة المقدمة للخدمة، فإنه يجب على الموظفين عدم تعريض جهود علاج قصور الخدمة للخطر من خلال الرد على غضب العملاء بالمثل بدلاً من ذلك، يجب أن يظل الموظفين ودودين مع جميع العملاء أثناء علاج قصور الخدمة ، وقد دمجت الدراسة حالة التفاعل بين حالة العميل

ومناخ الخدمة، حيث أن الموظفين الذين يعملون في مناخ خدمة قوى سيكونون أقل تأثراً بمعاييرهم الثقافية الشخصية والاجتماعية في كل من استجاباتهم العاطفية العفوية واستجاباتهم السلوكية الانعكاسية، أى أن وجود مناخ خدمة قوى سيضعف التأثيرات الأخرى مثل حالة العميل وسيوجه سلوكيات الموظفين نحو السلوكيات المعيارية على النحو المنصوص عليه في مناخ خدمة الشركة. على النقيض من لك، فإن مناخ الخدمة الضعيف، من المرجح أن تكون ردود أفعال الموظفين تجاه العميل المشتكى مدفوعة بشخصيتهم والمعايير الثقافية الاجتماعية مما يؤدي إلى تباين أكبر في الاستجابات وتختلف وفقاً لحالة العميل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين وتطوير معرفتهم ومهاراتهم للتعامل بفعالية مع العملاء الغاضبين خاصة في ظل مناخ خدمى ضعيف لإظهار مشاعر حقيقية تجاه عملائهم من خلال التصرف العميق.

**(٣-٢-٣) العلاقة بين سمات الشخصية والسلوك الموجه نحو العملاء:**

قدمت دراسة (Bhattacharya et al., 2013) نموذج يوضح آثار موضع التحكم على أداء موظفى المبيعات فى قطاع الخدمات ( التأمين والبنوك وصناديق الاستثمار المشترك والخدمات المالية) بشمال البنغال Bengal ، حيث أظهرت النتائج أن مندوبى المبيعات يتأثرون بمدرائهم لاتباع التوجه نحو العملاء وبما يساهم فى تقليل مستوى إجهادهم حيث الاعتماد على سياسات إدارة العلاقات مع العملاء، وقد اعتبرت الدراسة أن مركز التحكم أحد أكثر مفاهيم الشخصية التى تستخدم للتنبؤ بسلوك الموظف فى المنظمات التى تؤثر على الأداء الوظيفى الفردى، والتى تنعكس على نجاح قطاع الخدمات، ومن أهم السمات الشخصية تلك المتعلقة بأساليب التوظيف التمييزية discriminatory hiring methods ويكون معدل دوران الموظفين ضئيلاً وتكون جهود التدريب أكثر فعالية وبالتالي تحقيق مؤسسات الخدمة ميزة تنافسية.

ظهر نموذج الخمسة الكبار الذى اقترحه كوستا ومكراى (1989) وتم استخدامه على نطاق واسع من قبل العديد من الباحثين، والتى صنفت على أنها الضمير والقبول والانبساط والاستقرار العاطفى والانفتاح على الخبرة (Sawyer et al., 2009) وقد أشارت إلى وجود علاقات تنطوى على سمات الشخصية وأبعاد أداء الخدمة، حيث يمكن استكشاف شخصية الموظف فيما يتعلق بدرجة الاتساق من حيث المعرفة والعاطفة والسلوك.



كشفت دراسة (Hunter&Perreault,2006;Echchakoui,2013) أن أهم عاملان يرتبطان بشكل كبير بأداء الموظف الموجه نحو العملاء يكونان الضمير والقبول، لأنهما مرتبطان بقوة بالقدرة على التكيف والأداء مع العملاء. قدمت دراسة (Mechinda&Patterson,2011) خمسة أبعاد من السلوك الموجه نحو العملاء COB (التوافق، التوقع، اللباقة، الانتباه، القدرة)، حيث يقوم المرضى بتقييم تجربتهم الإجمالية على أساس بعدين عامين - كيف يتم تقديم الخدمة (الانسجام و/أو التوافق، والمجاملة و/أو اللباقة)، وما يتم تقديمه (القدرة، والانتباه، والتوقع).

تطرقت دراسة (Rafaeli et al.,2008) إلى تأثير التوجه نحو العملاء لموظفي مركز الاتصال call center على جودة الخدمة، حيث تم تحديد خمسة أنواع من سلوكيات التوجه نحو العملاء لمساعدة العملاء وهي (١) توقع طلبات العملاء و(٢) تقديم مبررات/تفسيرات و(٣) تنقيف العملاء و(٤) تقديم الدعم العاطفي و(٥) تقديم المعلومات الشخصية.

كشفت الباحثة (Brown et al.,2002) في دراستهم من خلال نموذج هرمي للتوجه نحو العملاء تحددت فيه سمات الشخصية الأساسية لموظفي الخطوط الأمامية في مجال الخدمات الغذائية - المطاعم - تكون (الإنطواء، والاستقرار العاطفي، والضمير، والقبول، والانفتاح على التجربة، والحاجة إلى النشاط) اللازمة لتحقيق أداء عالٍ والمتمثلة في إجمالي العمل المنجز، وجودته، وبالتالي تعزيز التنبؤ بسلوكيات محددة وتقييمات الأداء، وقد قارنت الدراسة بين تلك السمات الأساسية عن السمات السطحية surface traits، والتي تمثل نزعات دائمة التصرف ضمن سياق موقف محدد، وتنتج تلك السمات السطحية نتيجة تفاعل السمات الأساسية والسياق الموقف، حيث فحصت الدراسة الدور الوسيط للتوجه نحو العملاء من خلال النموذج الأول (الكامل) والنموذج الثاني (الجزئي - الذي يسمح بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة) وتوصلت النتائج إلى ملاءمة النموذج الثاني، حيث عدم الاستقرار العاطفي للعاملين في الخدمة يقلل من التوجه نحو العملاء، في حين أن القبول والحاجة إلى النشاط تزيد من التوجه نحو العملاء، كما أن الضمير يرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء التقييم الذاتي (self) performance rating والأداء المصنف من قبل المشرف performance rating (supervisor) بينما وجدت علاقة عكسية بين القبول وتقييمات الأداء من قبل المشرف في النموذج الهرمي، وقد اختلفت معها دراسة

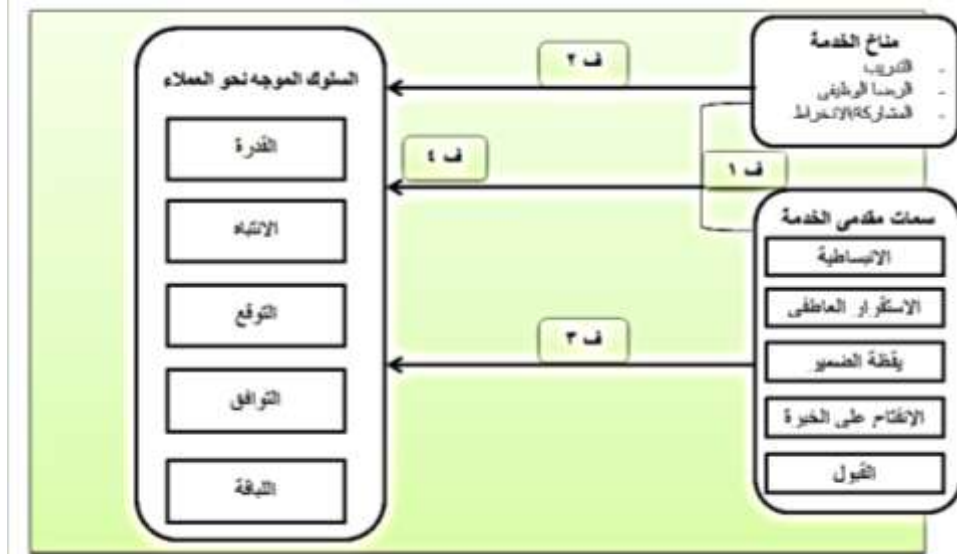
تأثير مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

(Hurley, 1998) بأن موظفي تجارة التجزئة الذين كانوا على درجة عالية من القبول والانبساط كانوا أكثر توجهاً نحو الخدمة والأداء من حيث خدمة العملاء حيث تم إجراء أربع دراسات لاستكشاف تأثير الشخصية على سلوك الخدمة الموجه نحو العملاء بين موظفي المبيعات في الخطوط الأمامية في سلسلة متاجر الوجبات السريعة. أظهرت دراسة نوعية استكشافية مع العملاء ومديري المتاجر ومندوبي المبيعات أن هناك اتساقاً في السمات المستخدمة لوصف مقدمي الخدمة المتميزين. قامت دراسة أخرى بالتحقق من صحة المقاييس التي تقيس بنيات الشخصية (الانبساط والتكيف والقبول) ضمن السمات الأساسية التي لوحظت في الدراسة الاستكشافية. أخيراً، أظهرت نتائج الدراساتين الأخيرتين أن الشخصية تؤثر على خدمة العملاء وأن مقدمي الخدمة المتفوقين يميلون إلى أن يكونوا أعلى في الانبساط والقبول.

#### (٤) الإطار الفكري:

بناءً على الدراسات السابقة تحاول الدراسة الحالية اختبار نموذج تأثير مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء، وذلك على النحو التالي:

شكل (١) الإطار الفكري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

### (٥) فروض الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة وتلك العلاقات المفترضة في النموذج المقترح للدراسة والتي تم استخلاصها إنطلاقاً من المتغيرات ذات الصلة، يمكن صياغة مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها على النحو التالي:

(١-٥) الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة.

(٢-٥) الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء.

(٣-٥) الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية مقدمي الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء.

(٤-٥) الفرض الرابع: توجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العميل

### (٦) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أربعة أهداف كما يلي:

(١-٦) الهدف الأول: دراسة العلاقة بين مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة.

(٢-٦) الهدف الثاني: بحث العلاقة بين مناخ الخدمة وسلوك مقدمي الخدمة الموجه نحو العملاء بالقطاع الطبي.

(٣-٦) الهدف الثالث: دراسة العلاقة بين سمات مقدمي الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء.

(٤-٦) الهدف الرابع: بحث تأثير التفاعل بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء

### (٧) أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية: هذا البحث يتناول موضوعات يمكن أن تحظى الآن باهتمام كل من الباحثين والممارسين حيث تسهم هذه الدراسة في إثراء أبحاث البيئة التنظيمية للمنظومة الصحية والطبية من خلال التعرف على مناخ الخدمة التي يعيشها الكادر الطبي والطبي المساعد والفنيين وفي ضوء التفاعل مع سمات الشخصية باعتباره يعمل على توجيه السلوكيات نحو العملاء من المرضى،

تأثير مناخ الخدمة وسماته شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

حيث تساهم فى التعرف والوصول إلى نتائج تسهم فى تحسين العمل المقدم وفقاً للمتغيرات التنظيمية والبيئية.

وترجع أهمية تلك الدراسة إلى ندرة الكتابات – على حد علم الباحثان- بالمكتبات العربية فى هذه الموضوعات، حيث تمثل إضافة يمكن الاستفادة منها للأبحاث المستقبلية، وباعتبارها تقديم إطار مقترح لتأثير العلاقة بين مناخ الخدمة وسمات مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء من المرضى.

ومن الناحية التطبيقية، تمثل هذه الدراسة التعرف على بيئة مناخ الخدمة التى يعمل بها الطاقم الطبى والطبى المساعد (التمريض) والفنيين والذين يمثلون الخطوط الأمامية فى منظومة العمل الصحى ومدى التفاعل مع سماتهم الشخصية كآلية يمكن قياس تأثيرها على السلوكيات الموجهة نحو متلقى الخدمة من العملاء (المرضى).

(٨) منهجية الدراسة:

(٨-١) مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يوضح الجدول (١) بيان بالخدمات الصحية بالقطاع الحكومى والخاص

جدول (١)

عدد				عدد المستشفيات / وحدات الخدمة الصحية	البيان	
فنى صحى	التمريض	الأطباء	الأسرة		المركز	
98	333	121	211	4	حكومى	أسوان
0	95	66	245	9	خاص	
55	92	60	40	1	حكومى	دراو
0	8	5	10	1	خاص	
107	406	136	211	2	حكومى	كوم امبو
0	10	15	11	3	خاص	
53	153	47	85	1	حكومى	نصرالنوبية
0	8	6	10	1	خاص	
0	0	0	205	4	حكومى	ادفو
0	43	25	76	3	خاص	
313	984	364	752	12	حكومى	الإجمالى
0	164	117	352	17	خاص	

المصدر: الدليل الإحصائى لعام ٢٠٢٢، مركز دعم المعلومات والتحول الرقمى، محافظة أسوان.

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

### ويوضح الجدول (٢) بيان بالقوى البشرية لمستشفيات محافظة أسوان جدول (٢)

اسم المستشفى	البيان	الأطباء	أطباء الأسنان*ن	التمريض	فني صحي		
					أشعة	تحاليل	بصريات
م/غرب أسوان		43	--	56	15	7	0
م/صدر أسوان		16	--	80	12	11	0
م/حميات أسوان		39	4	156	9	11	0
م/رمد أسوان		23	1	41	3	3	4
م/دراو المركزي		60	10	92	25	15	6
م/كوم امبو المركزي		131	13	346	34	30	8
م/صدر كوم امبو		5	--	60	12	6	0
م/نصر المركزي		47	6	153	20	20	1
م/ادفو العام		0	9	0	0	0	0
م/صدر ادفو		10	--	94	21	7	
م/حميات ادفو		6	--	58	15	12	
م/السباغية المركزي		38	3	158	29	25	
الإجمالي		418	46	1294	195	147	17

المصدر: الدليل الإحصائي لعام ٢٠٢٢، مركز دعم المعلومات والتحول الرقمي، محافظة

أسوان

\* مديرية الشؤون الصحية بأسوان، إحصائيات ٢٠٢٢

### ويوضح الجدول (٣) بيان بعدد الصيدالنة والصيدليات بمراكز محافظة أسوان جدول (٣)

الجهة	البيان	عدد الصيدالنة	عدد الصيدليات		
			حكومية	تعاونية	أهلية
أسوان		60	8	1	293
دراو		19	2	0	59
كوم امبو		68	5	0	198
نصر النوبة		28	3	0	45
ادفو		88	8	1	253
الإجمالي		263	26	2	848

المصدر: الدليل الإحصائي لعام ٢٠٢٢، مركز دعم المعلومات والتحول الرقمي،

محافظة أسوان

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

كما يوضح الجدول (٤) بيان بالقوى البشرية بباقي المستشفيات التخصصية والتأمينية والجامعية بالمحافظة

جدول (٤)

إحصاء ٤	فنى صحى				التمريض	الصيا دلة	أطباء الأسنان *ن	الأطباء	البيان اسم المستشفى
	أجهزة طبية	بصريا ت	تحاليل	أشعة					
ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	ج	م. أسوان الجامعى
١	٨	--	٧	٣٦	٧٢٥	٣٦	١٥	٤٨٢	م. أسوان التخصصى
--	٦	--	٢٣	٢٩	٢٢٠	٢٦	٥	١٥١	م. الصحة النفسية بأسوان
--	٣	--	٣	--	٦١	٨	--	٨	معهد أورام أسوان
٢	٤	--	٦	٢٤	١٤٩	--	--	١٤	م.التأمين الصحى
--	٥	--	٣	٧	٩٥	٢	--	١٤	م. أبو سمبل الدولى*
--	١	--	--	٤	٣١	٣	٢	١٧	الإجمالى
٣	٢٧	--	٤٢	١٠٠	١٢٨١	٧٥	٢٢	٦٨٦	

المصدر: الدليل الإحصائى لعام ٢٠٢٢، مركز دعم المعلومات والتحول الرقمى، محافظة

أسوان

\* مديرية الشؤون الصحية بأسوان ، إحصائيات ٢٠٢٢

يتضح مما سبق بأن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بالقطاع الطبى (الكادر الطبى والتمريض والفنيين) بالمستشفيات الحكومية بمحافظة أسوان، محافظة أسوان وفقاً للتقسيم الإدارى تنقسم إلى خمسة مراكز (أسوان، دراو ، كوم أمبو، نصر النوبة، إدفو) حيث تتوزع المستشفيات تبعاً لنوعها (مديرية الشؤون الصحية، التخصصية، التأمين)، ونظراً لتعدد الإحصائيات ما بين الأنواع الثلاثة تم دمج مجتمع الدراسة لتحديد العينة المناسبة بما يظهر التجانس فى بعض السمات وكذلك إنتمائهم إلى فئة معينة، وقد بلغ حجم مجتمع البحث من الأطباء وأطباء الأسنان والتمريض والفنيين بمستشفيات مديرية الشؤون الصحية (٢١٣٩) وبالمستشفيات المتخصصة والتأمينية والجامعية (٢١٦١) بينما يتكون مجتمع البحث من الصيادلة بإجمالى (٣٣٨) مفردة ضمن القطاعات الصحية الثلاثة فى ظل الإحلال والتجديد للعديد من المستشفيات بالمحافظة حيث نقل بعضها للعمل داخل المستشفيات الأخرى أثناء جمع البيانات، وبالتالي فإن حجم المجتمع الإجمالى يبلغ (٤٦٣٨) مفردة .

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على استخدام برنامج Easy Sample (<http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>) في ضوء مجموعة من الافتراضات أهمها أن نسبة عدد الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص موضوع البحث ٥٠% وحدود الخطأ في العينة ٥% ودرجة ثقة ٩٥% تم التوصل إلى حجم العينة ٣٥٥ مفردة، ومراعاة للجهد والوقت والتكلفة وفي ظل آلية البحث المتعلق بتقديم الخدمات للعملاء من المرضى يتم توزيع مفردات العينة وفقاً للجدول رقم (٥):

جدول (٥)

المركز	المستشفى	الأطباء	أطباء الأسنان	الصيدالدة	التمريض	الفنيين
أسوان	م/غرب أسوان	٣	--	١١	٥	٢
	م/صدر أسوان	١	--		٧	٢
	م/حميات أسوان	٣	١		١٢	٢
	م/رمد أسوان	٢	--		٣	١
	م.أسوان الجامعي	٣٧	١		٥٥	٤
	م.أسوان التخصصي	١١	--		١٧	٤
	م.الصحة النفسية بأسوان	١	--		٤	١
	معهد أورام أسوان	١	--		١١	٣
	م.التأمين الصحي	١	--		٧	٣
	م. أبو سمبل الدولي*	١	--		٢	--
دراو	م/دراو المركزي	٥	١	١	٧	٤
كوم أمبو	م/كوم أمبو المركزي	١٠	١	٥	٢٧	٥
	م/صدر كوم أمبو	١	--	٥	٥	١
نصر النوبة إدفو	م/نصر المركزي	٣	١	٢	١١	٣
	م/ادفو العام	--	--	٧	--	--
	م/صدر ادفو	١	--		٧	٢
	م/حميات ادفو	١	--		٥	٢
م/السباغية المركزي	٣	--	١٢		٣	
الإجمالي (٣٥٥)						٤٢

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على حجم العينة بالنسبة المنوية.

### (٢-٨) نوع العينة:

تم استخدام العينة الطبقية باعتبارها أحد طرق المعاينة التي يتم فيها سحب العينة على مرحلتين. ففي المرحلة الأولى، يتم تقسيم مجتمع البحث إلى مجتمعات فرعية أو طبقية. وفي المرحلة الثانية، يتم اختيار مفردات العينة من كل طبقة عشوائياً، ومن خلال الجدول رقم (٥) تم تقسيم القطاع الطبي إلى خمسة طبقات على الأساس الوظيفي المتعلق بالمرضى (أطباء وأطباء أسنان، وصيدالدة وتمريض، وفنيين)، لذا فإن المفردات داخل

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

كل طبقة تكون متجانسة تماماً ثم يتم الاختيار بشكل عشوائي بسيط عينة من كل طبقة ، ومن مزايا استخدام العينة الطبقيّة تقليل خطأ المعاينة، حيث يوجد تجانس كبير بين كل طبقة مع وجود اختلاف بين الطبقة الواحدة عن الطبقات الأخرى ، وتم مراعاة أن تكون العينة الطبقيّة متناسبة بمعنى أن حجم العينة المسحوبة من كل طبقة تتناسب مع الحجم النسبي للطبقة بالنسبة إلى مجتمع البحث.

### (٨-٣) تصميم الاستقصاء وأساليب القياس:

تم الاعتماد على الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية حيث تم الاستعانة بمقاييس تم استخدامها في دراسات سابقة وتم تكييفها للاستخدام في هذه الدراسة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، ويمكن توضيح وبنود المقياس كما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٦) بنود المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة

الدراسة	بنود المقياس	المتغير
<b>بنود مقياس مناخ الخدمة</b>		
(Auh et al.,2011) (Jerger&Wirtz,2017)	١- اتعمق من خلال التدريب بالمعرفة الوظيفية والمهارات اللازمة لتقديم رعاية وخدمة صحية عالية الجودة ٢- يتم تزويدنا بالأدوات والتكنولوجيا لتمكيننا من تقديم خدمة فائقة للمرضى ٣- يعتبر تدريبي مدخل رئيسي لتطوير مناخ الخدمة للمساهمة في تقديمي مستوى معرفي ومهاري للخدمة التي أقدمها	التدريب
(Chang&Chang,2010) (Auh et al.,2011)	٤- أنا اراض عن تطوير نفسي من وظيفتي التي أشغلها . ٥- أجد وظيفتي ذات مغزى . ٦- وظيفتي الحالية تتيح لي فرصة الترقية ٧- أعتقد أنني فعلت الشيء الصحيح عندما أتيت إلى هذه المستشفى	الرضا الوظيفي
(Chang&chang,2010) (Auh et al.,2011)	٨- أنا على استعداد لمشاركة المعلومات التي لدى مع زملائي ٩- أنا على استعداد لمساعدة الزملاء الجدد في القسم الخاص بي في التكيف مع المستشفى وحل المشكلات. ١٠- سأبذل قصارى جهدي للحفاظ على صورة المستشفى والمشاركة بشكل استباقي في الأنشطة ذات الصلة. ١١- يسألنا مديرننا عن آرائنا قبل اتخاذ قرارات تؤثر على عملنا ١٢- مسموح لنا بالمشاركة في القرارات التي تؤثر علينا	المشاركة
<b>بنود مقياس سمات مقدمي الخدمة</b>		
(Itani et al.,2020) (Petric,2022)	١٣- أرى نفسي شخص مؤنس استمتع بصحبة من حولي. ١٤- أحب قضاء معظم الأوقات بصحبة الآخرين. ١٥- بشكل عام أرى نفسي اجتماعي وشديد الانخراط مع الآخرين	الإنبساطية
جديد من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Auh et al.,2011) (Bhattacharaya et al.,2013)	١٦- مشاعري تتجه صعوداً وهبوطاً ١٧- لدى مقدرة أن أكون هادئاً ١٨- لدى مرونة في تحمل الاجهاد الناجم عن العمل الذي أقوم به.	الاستقرار العاطفي
جديد من إعداد الباحثان بالاعتماد على	١٩- أعتبر نفسي شخصاً دقيق ومنظم.	يقظة الضمير



تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمد بن كامل علام

### جدول (٦) بنود المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة

الدراسة	بنود المقياس	المتغير
(Auh et al.,2011) (Bhattacharaya et al.,2013)	٢٠- اعتبر نفسي جديراً بالثقة. ٢١- اجتهد في عملي بدافع النجاح	
جديد من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Auh et al.,2011) (Bhattacharaya et al.,2013)	٢٢- أشعر كثيراً بالإبداع ٢٣- اجد حلولاً جديدة. ٢٤- لدى مقدرة في تحمل المخاطر	الإنتفاع على الخبرة
جديد من إعداد الباحثان بالاعتماد على (Auh et al.,2011) (Bhattacharaya et al.,2013)	٢٥- أنا رقيق القلب مع الآخرين. ٢٦- أنا متعاطف. ٢٧- أنا لطيف مع الآخرين	القبول
<b>بنود مقياس السلوك الموجه نحو العملاء</b>		
(Pimpakorn&Patterson,2010) (Lanjananda&Patterson,2009)	٢٨- أقدم خدمة ممتازة للمرضى ٢٩- اتصرف بمهنية عند تقديم الخدمة للمرضى. ٣٠- يمكنني تقديم الخدمة بقدرة عالية	القدرة
(Lanjananda&Patterson,2009)	٣١- استغرق وقتاً لأداء الخدمات الطبية التي تقدم للمريض. ٣٢- توجد سهولة حينما يحتاج المريض لى. ٣٣- انتبه بشكل كبير لاحتياجات المريض	الانتباه
(Chang&Chang,2010) (Pimpakorn&Patterson,2010)	٣٤- سأبذل قصارى جهدى لجعل توقعات المرضى للخدمات الطبية متوافقة مع الواقع ٣٥- سأبذل قصارى جهدى لمعرفة نوع الخدمة التي تفيد المرضى أكثر. ٣٦- أحاول توقع احتياجات المرضى.	التوقع
(Lanjananda&Patterson,2009)	٣٧- ابتمس كثيراً. ٣٨- لدى من الحماسة. ٣٩- تعبير وجهي يكون صادقا لمشاعري الداخلية. ٤٠- ارى نفسي سعيد ومبتهج	التوافق
(Lanjananda&Patterson,2009)	٤١- احترم المريض. ٤٢- اتحدث مع المريض ٤٣- اتعامل بلباقة مع المريض	اللباقة

### (٩) ثبات وصدق مقياس الدراسة:

#### ١/٩ - معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

اعتمد الباحثان على طريقة الاتساق الداخلى Internal consistency لقياس معامل الثقة/الثبات بالنسبة للمقاييس المجمعنة لتقليل أخطاء القياس العشوائية وبما يساعد فى الاعتماد على المقاييس المتعلقة بمتغيرات الدراسة فى نفس المجال التطبيقي. وقد تم استخدام أسلوب Cronbach's Alpha، حيث ارتباط البند (المتغير) وبين البنود (المتغيرات) الأخرى بمعامل ارتباط إجمالي Item-Total Correlation أعلى من 0.3 بينه وبين باقى المتغيرات فى المقياس نفسه (إدريس، ٢٠٠٨)، ووفقاً للنتائج التي أظهرت بأن معامل الثبات لجميع البنود (41) فى

الحدود المقبولة، إلا أنه قد تبين أن العبارة السادسة عشر (مشاعري تتجه صعوداً وهبوطاً)، وكذلك العبارة الحادية والثلاثين (استغرق وقتاً لأداء الخدمات الطبية التي تقدم للمريض) كانت أقل من 0.3 وبالتالي تم استبعادهما بشكل مبدئي. وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس الواردة باستمرار الإستقصاء يمكن الاعتماد عليها أي أنها تتمتع بالثبات الداخلي، وبالرجوع إلى قيم معامل الثبات ألفا التي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وبقالـ (Sekaran and Bougie,2019).

#### ٢/٩ - اختبار صدق / صلاحية المقياس:

يشير صدق المقياس إلى مدى جودة المقياس في قياس المفهوم المعنى به، وقد اعتمد الباحثان على:

- الصدق الظاهري: معامل الجذر التربيعي لمعامل الاتساق ألفا .
- الصدق التطابقي **Convergent Validity** لمقاييس متغيرات البحث وذلك من خلال إيجاد إجمالي التباين المفسر للمتغير، والذي يتم الحصول عليه من خلال التحليل العاملي Factor Analysis لبنود القياس، حيث تزيد قيمته المقبولة عن ٥٠% (Hair et al.,2019) حيث يظهر الجدول (٧) نتائج تحليل الثبات والصدق التطابقي والذي يعتمد على قيمة إجمالي التباين المفسر للمقياس حيث التوصل للصورة النهائية للعبارات التي لها مؤشرات في الحدود المقبولة ووفقاً للثبات المركب composite reliability. وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) أن جميع قيم معامل (CR) مقبولة، حيث أن القيم المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0.70 (Fornell&Larcker,1981; Hair et al.,2019). في حين تم استبعاد بُعد القدرة (أحد أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء) حيث أن قيمة الثبات المركب CR تقل عن الحدود المقبولة
- الصدق التمييزي **Discriminant validity** : أجرى الباحثان هذا الاختبار عن طريق حساب قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE) والذي يعني المدى الذي يختلف فيه كل بُعد عن الأبعاد الأخرى، وكانت قيمتها 0.683 و 0.663 و 0.802 و 0.761 و 0.852 و 0.777 و 0.612 و 0.801 و 0.435 و 0.640 و 0.671 و 0.699 و 0.701 على التوالي، ويوضح الجدول (٨) مصفوفة الصدق التمييزي حيث القطر يمثل معاملات الجذر التربيعي للتباين المستخرج AVE

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

### جدول (٧) معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقارىبى

العبارات	معاملات التحميل	التباين المستخرج AVE	معامل ألفا كرونباخ $\alpha$	الثبات المركب CR
<b>التدريب</b>				
١- أتعلم من خلال التدريب بالمعرفة الوظيفية والمهارات اللازمة لتقديم رعاية وخدمة صحية عالية الجودة	0.634	0.467	0.599	0.938
٢- يستم تزويدنا بالأدوات والتكنولوجيا لتمكيننا من تقديم خدمة فائقة للمرضى	0.565 حذفت			
٣- يعتبر تدريبي مدخل رئيسي لتطوير مناخ الخدمة للمساهمة فى تقديمى مستوى معرفى ومهارى للخدمة التى أقدمها	0.729			
<b>الرضا الوظيفى</b>				
٤- أنا راض عن تطوير نفسى من وظيفتى التى أشغلها .	0.631	0.440	0.568	0.893
٥- أجد وظيفتى ذات مغزى .	0.543 حذفت			
٦- وظيفتى الحالية تتيح لى فرصة الترقية	0.694			
٧- أعتقد أننى فعلت الشئ الصحيح عندما أتيت إلى هذه المستشفى	0.487 حذفت			
<b>المشاركة</b>				
٨- أنا على استعداد لمشاركة المعلومات التى لدى مع زملائى	0.619 حذفت	0.643	0.756	0.936
٩- أنا على استعداد لمساعدة الزملاء الجدد فى القسم الخاص بى فى التكيف مع المستشفى وحل المشكلات.	0.685			
١٠- سأبذل قصارى جهدى للحفاظ على صورة المستشفى والمشاركة بشكل استباقى فى الأنشطة ذات الصلة.	0.444 حذفت			
١١- يسألنا مديرونا عن آرائنا قبل اتخاذ قرارات تؤثر على عملنا	0.879			
١٢- مسموح لنا بالمشاركة فى القرارات التى تؤثر علينا	0.830			
<b>الانبساطية</b>				
١٣- أرى نفسى شخص مؤنس استمتع بصحبة من حولى.	0.664	0.579	0.662	0.792
١٤- أحب قضاء معظم الأوقات بصحبة	0.822			

تأثير مناخ الخدمة وسمانه شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المبيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

			الأخريين.
			١٥- بشكل عام أرى نفسى اجتماعى وشديد الانخراط مع الأخرين
0.726	0.662	0.726	0.787
			الاستقرار العاطفى
			١٦- مشاعرى تتجه صعوداً وهبوطاً (تم حذفها لانخفاض معامل ثباتها المبدئى)
			١٧- لدى مقدرة أن أكون هادئاً
			0.573
			١٨- لدى مرونة فى تحمل الاجهاد الناجم عن العمل الذى أقوم به.
			0.542
			يقظة الضمير
0.813	0.749	0.604	0.778
			١٩- أعتبر نفسى شخصاً دقيق ومنظم.
			0.777
			٢٠- أعتبر نفسى جديراً بالثقة.
			0.465
			٢١- اجتهد فى عملى بدافع النجاح
			حذفت
			الافتتاح على الخبرة
0.802	0.818	0.374	0.537
			٢٢- أشعر كثيراً بالإبداع
			حذفت
			0.619
			٢٣- اجد حلولاً جديدة.
			0.608
			٢٤- لدى مقدرة فى تحمل المخاطر
			القبول
0.929	0.847	0.641	0.859
			٢٥- أنا رقيق القلب مع الأخرين.
			0.829
			٢٦- أنا متعاطف.
			0.707
			٢٧- أنا لطيف مع الأخرين
			القدرة
0.410	0.848	0.189	0.382
			٢٨- أقدم خدمة ممتازة للمرضى
			حذفت
			0.381
			٢٩- اتصرف بمهنية عند تقديم الخدمة للمرضى.
			حذفت
			0.525
			٣٠- يمكننى تقديم الخدمة بقدرة عالية
			حذفت
			الانتباه
0.846	0.799	0.409	0.523
			٣١- استغرق وقتاً لأداء الخدمات الطبية التى تقدم للمريض.(تم حذفها لانخفاض معامل ثباتها المبدئى)
			0.737
			٣٢- توجد سهولة حينما يحتاج المريض لى.
			0.737
			٣٣- انتبه بشكل كبير لاحتياجات المريض
			التوقع
0.909	0.797	0.450	0.735
			٣٤- سابدل قصارى جهدى لجعل توقعات

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

المرضى للخدمات الطبية متوافقة مع الواقع		
0.722	0.722	0.722
حذفت	حذفت	حذفت
0.599	0.599	0.599
حذفت	حذفت	حذفت
0.976	0.790	0.488
التوافق	التوافق	التوافق
0.739	0.739	0.739
حذفت	حذفت	حذفت
0.481	0.481	0.481
حذفت	حذفت	حذفت
0.655	0.655	0.655
حذفت	حذفت	حذفت
0.399	0.399	0.399
حذفت	حذفت	حذفت
0.985	0.784	0.492
اللباقة	اللباقة	اللباقة
0.692	0.692	0.692
حذفت	حذفت	حذفت
0.711	0.711	0.711
حذفت	حذفت	حذفت
0.572	0.572	0.572
حذفت	حذفت	حذفت

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل SPSS واعتماداً على أدبيات البحث  
 • تم حذف البنود التي انخفضت معاملات تحميلها عن ٥٠%، وتلك التي تبين تأثيرها المنخفض على المؤشرات المقبولة لمعاملات AVE و CR المسموح بمصداقية البناء الفكري ونتج عن حذفها تحسين تلك المؤشرات بشكل أفضل

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

جدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث مقارنة بالجذر التربيعي لمؤشر التباين المستخرج AVE

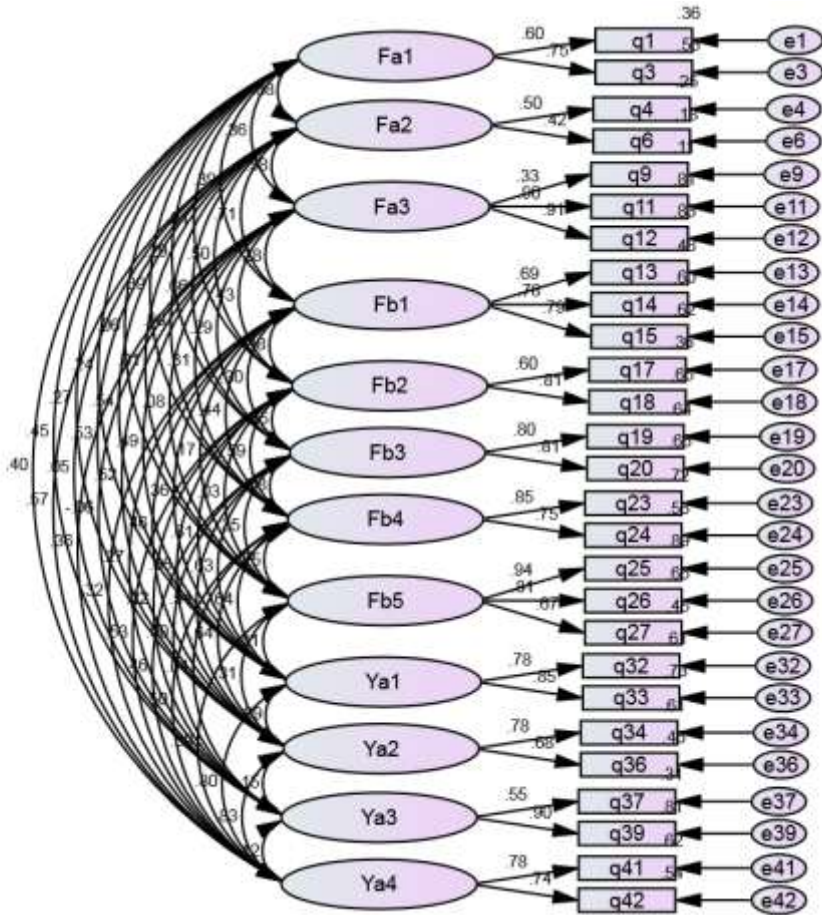
المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
الترتيب	الرضا الوظيفي	المشاركة	الانسيابية	الاستقرار العائلي	يقظة الضمير	الافتتاح على الخبرة	القبول	الفترة	الانتباه	التوقع	التوافق	التبافه	
	0.613												
	0.550	0.663											
	0.552	0.548	0.802										
	0.413	0.438	0.412	0.761									
	0.262	0.374	0.412	0.295	0.852								
	0.432	0.428	0.432	0.337	0.777	0.337							
	0.410	0.575	0.389	0.472	0.603	0.612	0.612						
	0.170	0.133	0.188	0.257	0.349	0.263	0.801	0.286					
	0.435	0.457	0.522	0.487	0.411	0.657	0.435	0.435					
	0.156	0.232	0.372	0.247	0.332	0.280	0.396	0.365	0.640				
	0.323	0.406	0.506	0.383	0.502	0.542	0.597	0.303	0.546	0.671			
	0.434	0.451	0.388	0.521	0.492	0.597	0.555	0.574	0.371	0.540	0.699		
	0.456	0.373	0.539	0.325	0.495	0.476	0.277	0.564	0.426	0.645	0.415	0.701	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء البيانات - التحليل الإحصائي Spss.25

بُعد القدرة: التباين المفسر أقل من التباين بين العلاقة بينه وبين متغيرات البحث (عدم صدق تمييزي- ينبغي استبعاده)

- تقييم النموذج الهيكلي النهائي بالصدق التوكيدي: تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling بواسطة برنامج Analysis Of Moment Structures (AMOS.25.0) وهو عبارة عن علاقة المتغيرات الخارجية الظاهرة (الصريحة) Exogenous Variable Manifest مع المتغيرات الضمنية Latent Variable ويطلق عليها أحياناً النموذج التوكيدي (Confirmatory)، ففي حالة وجود معلومات مسبقة لدى الباحث عن هيكل البيانات بناءً على نتائج أبحاث سابقة يمكن استخدام التحليل العاملي التأكيدي لاختبار إمكانية تجميع بعض البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل وبالتالي يكون الهدف هو اختبار تمثيل البيانات للهيكل المتوقع (Hair et al.,2019)، ويوضح الشكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام



شكل (٢) نموذج التحليل العاىلى التوكيدى النهائى.

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمد بن كامل غلام

جدول (٩) مؤشرات جودة توفيق بيانات النموذج النهائي

RMSEA	RMR	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI
0.106	0.062	0.758	0.673	0.797	0.720	0.793	0.817

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Amos.25.

يتضح من الجدول (٩) ومن نتائج التحليل العاملي التأكيدى النهائي أن المؤشرات المبينه يمكن الاعتماد عليها وأنها بالحدود المقبولة، ومن ثم إمكانية مطابفة للنموذج المقدر حيث مؤشر جودة الملائمة/التوافق (Goodness Fit Index) (GFI) و مؤشر التوافق المقارن (Comparative Fit Index CFI) ومؤشر توكر لويس (Tucker Lewis Index TLI) ومؤشر المطابفة المتزايدة (Incremental Fit Index IFI) ومؤشر جودة التناسق (Relative Fit Index RFI) ومؤشر التوافق المعياري (Normed Fit Index NFI) تميل الى أن تقترب من الواحد الصحيح بما يعنى أنها مؤشرات جيدة لجودة توفيق نموذج البيانات (Tanaka and Huba,1985). قيمة مؤشر الجذر التربيعي للباقي (Root Mean Square Residual RMR) أكبر من الصفر ويتم قبول النموذج إذا كانت القيمة تقترب من الصفر. لا يوجد حد معين للقبول، ولكن كلما انخفضت قيمة (RMR) دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث وبلغت قيمته (0.062).

جدول (١٠) تقديرات معاملات نموذج التحليل العاملي التوكيدى النهائي ومستوى معنويتها

المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	بيان المسار		
			.603	1.000	Fa1	< ---	q1
***	8.526	.146	.751	1.247	Fa1	< ---	q3
			.500	1.000	Fa2	< ---	q4
***	6.954	.133	.421	.923	Fa2	< ---	q6
			.326	1.000	Fa3	< ---	q9
***	5.880	1.005	.898	5.909	Fa3	< ---	q11
***	5.965	.982	.910	5.857	Fa3	< ---	q12
			.693	1.000	Fb1	< ---	q13
***	12.229	.132	.776	1.611	Fb1	< ---	q14
***	11.661	.134	.785	1.560	Fb1	< ---	q15
			.603	1.000	Fb2	< ---	q17



تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمد بن كامل علام

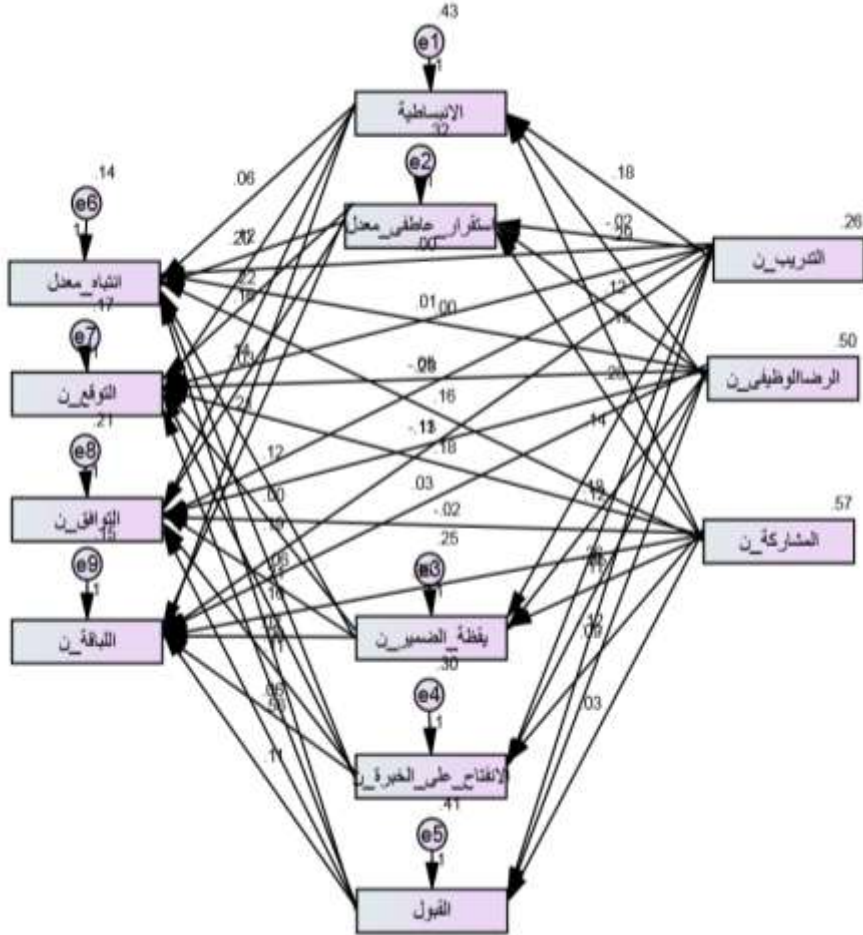
المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	بيان المسار		
***	8.967	.162	.805	1.448	Fb2	< ---	q18
			.798	1.000	Fb3	< ---	q19
***	11.997	.070	.814	.837	Fb3	< ---	q20
			.847	1.000	Fb4	< ---	q23
***	13.943	.076	.750	1.055	Fb4	< ---	q24
			.945	1.000	Fb5	< ---	q25
***	17.508	.050	.810	.881	Fb5	< ---	q26
***	13.641	.047	.673	.635	Fb5	< ---	q27
			.784	1.000	Ya1	< ---	q32
***	16.722	.059	.854	.984	Ya1	< ---	q33
			.781	1.000	Ya2	< ---	q34
***	13.712	.072	.679	.992	Ya2	< ---	q36
			.553	1.000	Ya3	< ---	q37
***	4.524	.413	.897	1.867	Ya3	< ---	q39
			.784	1.000	Ya4	< ---	q41
***	11.498	.100	.736	1.146	Ya4	< ---	q42

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي Amos.25.

يتضح من الجدول (١٠)، ومن نتائج التحليل العامل التأكيدى النهائى أن معاملات الانحدار المعيارية المقدره لمتغيرات عينة الدراسة الميدانية تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لكل محاور الدراسة الرئيسية حيث تقترب من 50%، مما يدل على صدق الإتساق الداخلى لمقياس البحث. أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة فى قياس كل محاور الدراسة.

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

### (١٠) اختبارات الفروض ومناقشة النتائج:



شكل (٣) النموذج المقترح للعلاقات المباشرة بين أبعاد متغيرات الدراسة

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

جدول (١١) معاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	بيان المسار	معامل المسار المباشر	المعنوية	نتيجة اختبار الفرض	
الفرض الأول: مناخ الخدمة --- سمات مقدمي الخدمة	الانسيابية	التدريب	< ---	قبول	
		الرضا الوظيفي	< ---	قبول	
		المشاركة	< ---	قبول	
	الاستقرار العاطفي	التدريب	< ---	0.800	رفض
		الرضا الوظيفي	< ---	0.011	قبول
		المشاركة	< ---	0.000	قبول
	يقظة الضمير	التدريب	< ---	0.017	قبول
		الرضا الوظيفي	< ---	0.000	قبول
		المشاركة	< ---	0.004	قبول
	الانفتاح على الخبرة	التدريب	< ---	0.124	رفض
		الرضا الوظيفي	< ---	0.000	قبول
		المشاركة	< ---	0.039	قبول
	القبول	التدريب	< ---	0.000	قبول
		الرضا الوظيفي	< ---	0.030	قبول - عكسي
		المشاركة	< ---	0.488	رفض
أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن المعادلة التالية: سمات مقدمي الخدمة = ٢.٢١٣ + ٠.٤٥٣ * مناخ الخدمة عند مستوى معنوية أقل من ٥%، حيث R=0.523, R2=0.247, F=132.978, sig 0.000					
الفرض الثاني: مناخ الخدمة --- السلوك الموجه نحو العملاء COB	الانتباه	التدريب	< ---	رفض	
		الرضا الوظيفي	< ---	رفض	
		المشاركة	< ---	قبول	
	التوقع	التدريب	< ---	0.855	رفض
		الرضا الوظيفي	< ---	0.245	رفض
		المشاركة	< ---	0.000	قبول
	التوافق	التدريب	< ---	0.000	قبول
		الرضا الوظيفي	< ---	0.018	قبول - عكسي
		المشاركة	< ---	0.516	رفض
	اللباقة	التدريب	< ---	0.008	قبول
		الرضا الوظيفي	< ---	0.031	رفض
		المشاركة	< ---	0.006	قبول
أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن المعادلة التالية: السلوك الموجه نحو العملاء = ٢.٢١٣ + ٠.٤٢٧ * مناخ الخدمة عند مستوى معنوية أقل من ٥%، حيث R=0.490, R2=0.240, F=111.455, sig 0.000					
الفرض الثالث: سمات مقدمي الخدمة --- السلوك الموجه نحو العملاء COB	الانتباه	الانسيابية		رفض	
		الاستقرار العاطفي	0.088	قبول	
		يقظة الضمير	0.000	قبول	
		الانفتاح على الخبرة	0.013	قبول	
	التوقع	القبول	0.000	0.185	قبول
		الانسيابية	0.000	0.164	قبول
		الاستقرار العاطفي	0.000	0.117	قبول
		يقظة الضمير	0.000	0.221	قبول
	التوافق	الانسيابية	0.002	0.002	رفض
		الانفتاح على الخبرة	0.000	0.209	قبول
		القبول	0.003	0.110	قبول
		الانسيابية	0.000	0.155	قبول
	الاستقرار العاطفي	0.004	0.136	قبول	

تأثير مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...

د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

الفرض	بيان المسار	معامل المسار المباشر	المعنوية	نتيجة اختبار الفرض
رفض		-0.064	0.286	رفض
قبول		0.062	0.264	رفض
قبول		0.558	0.000	قبول
رفض		0.028	0.407	رفض
قبول		0.206	0.000	قبول
رفض		0.025	0.626	رفض
قبول		0.061	0.202	رفض
قبول		0.106	0.003	قبول
	اليقظة الضمير			
	الانفتاح على الخبرة			
	القبول			
	الانسيابية			
	الاستقرار العاطفي			
	اليقظة الضمير			
	الانفتاح على الخبرة			
	القبول			

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن المعادلة التالية: السلوك الموجه نحو العملاء = 2.213 + 0.747 سمات مقدمي الخدمة عند مستوى معنوية أقل من 5%، حيث  $R=0.742$ ,  $R^2=0.550$ ,  $F=431.156$ ,  $sig\ 0.000$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج Amos و Spss الإصدار 20

### ١/١٠ - مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول :

ينص الفرض الأول على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة.

في ضوء ما أسفر عنه نموذج المعادلة البنائية الموضح بالشكل رقم (٣) حيث تشير النتائج بالجدول رقم (١١) أنه يوجد علاقة خطية وذات دلالة معنوية بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة عند مستوي معنوية أقل من 0.05، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فإن هذه العلاقة قد بلغ معامل الارتباط  $R=0.523$ ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2=0.247\%$ ، بمعنى أن مناخ الخدمة تفسر 0.247 من سمات مقدمي الخدمة وهذه العلاقة طردية بمعنى أن زيادة مناخ الخدمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة سمات مقدمي الخدمة بمقدار 0.453 وحدة. ويرجع أسباب وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين إلى وجود تأثير للتدريب (أحد أبعاد مناخ الخدمة) الذي يؤثر تأثير معنوي على سمات شخصية مقدمي الخدمة (الانسيابية، يقظة الضمير، والقبول) للعاملين بالقطاع الطبي بأسوان ولكنه غير معنوي التأثير على بُعد الاستقرار العاطفي والذي قد يرجع سببه إلى أن مشاعر العاملين عرضة للتغيير بالرغم من تمتعهم بالهدوء وتعاملهم بنوع من المرونة في ظل أعمال تزيد اجتهادهم وشعورهم بالإرهاق الناجم عن الأعمال التي يقومون بها، وبُعد الانفتاح على الخبرة والذي قد يرجع سببه إلى أن الحلول الابتكارية والمقدرة على تحمل المخاطر التي قد يتعرض لها مقدمي الخدمة في ظل عدم المجازفة في تحمل عبء الأخطاء التي قد تسفر عن أخطاء بشرية وتنظيمية غير محفز الإقدام عليه بالرغم من وجود عامل الإبداع الذي يتميز به

العاملون بالقطاع الصحي. كما يرجع تأثير العلاقة بين المتغيرين إلى تأثير (الرضا الوظيفي - احد أبعاد مناخ الخدمة) والذي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على السمات الشخصية للعاملين بالقطاع الصحي بمستشفيات المحافظة (بأنواعها الثلاثة) وبالرغم من تأثيره إلا أن هذا التأثير يكون عكسياً على القبول (أحد سمات شخصية مقدمي الخدمة)، كما يوجد تأثير معنوي طردى للبعد الثالث (المشاركة- أحد أبعاد مناخ الخدمة) للتأثير على سمات مقدمي الخدمة (الانيساطية، والاستقرار العاطفي، ويقظة الضمير، والانفتاح على الخبرة) ولكنه غير معنوي التأثير على القبول.

ويمكن تفسير ما سبق أن أوضحته دراسة (Bhattacharya et al.,2013) أنه عند استخدام أساليب التوظيف التمييزية، يكون معدل دوران العاملين ضئيلاً وتكون جهود التدريب أكثر فعالية حيث يعد التأكيد على السمات الشخصية الصحيحة في اختيار الموظفين أمراً بالغ الأهمية لمؤسسات الخدمة، مع تشجيعهم على أن يكونوا أكثر تكيفاً واستجابة لعملائهم من المرضى، كما أوضحت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط بشكل إيجابي بمدى الخدمة التي تؤدي في النهاية إلى الالتزام تجاه المنظمة من أجل البقاء في وظائفهم والمساعدة في تقليل مستوى الإجهاد لديهم. أوضحت دراسة (Walumbwa et al.,2019) إلى أن أسلوب المشاركة ونجاحه يعتمد على سلوك قائد الهيكل الذي يخلق مناخ الخدمة باعتباره حافز يجعل العمل أكثر جدوى من خلال خدمة الآخرين، وبالتالي تشجيع العاملين على المشاركة في أداء الخدمة الذي يضمن السماح لأعضاء المجموعة معرفة ما هو متوقع منهم، وتشجيع استخدام سياسات موحدة، وتحديد ما يجب القيام به وكيف ينبغي القيام به، والحفاظ على تحديد معايير الأداء. نظراً لأن المناخ يتطور في وحدات العمل التي تعرض الموظفين لنفس السياسات والممارسات والإجراءات لأن القادة يديرون المعنى من خلال تعريف وتشكيل الواقع الذي يعمل فيه المتابعون ويعكس المعنى الجماعي المعتقدات المشتركة أو المشتركة بين جميع الأعضاء نتيجة للتفاعل معاً في وحدة. أي أن هناك مكوناً اجتماعياً أكبر في المعنى الجماعي يربط المجموعة معاً ويختلف عن المعنى على المستوى الفردي بما يعني أنه يجب أن ينتبه المديرين لخلق بيئة عمل محفزة من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة حول التوقعات لضمان تنشيط الموظفين ومشاركتهم بشكل هادف في عملهم. بينما أوضحت دراسة (Auh et al.2011) أهمية دور المشاركة لتعزيز مناخ الخدمة المرتبط بالسمات الشخصية لموظف الخدمة حيث يوجد علاقة بين مناخ الخدمة والسمات الشخصية (الضمير

والانفتاح على الخبرة و والقبول) فى حين أوضحت تلك الدراسة لا يوجد ارتباط بين مناخ الخدمة وسمات الشخصية (الانبساطية والاستقرار العاطفى) وهو ما اختلفت معه الدراسة الحالية التى أوضحت أنه لا توجد علاقة بين المشاركة والقبول وكذلك وجود علاقة بين المشاركة والانبساطية، وقد تطرقت دراسة (Auh et al.,2011) بأهمية تعمق العاملين مع مناخ الخدمة EIC كمتغير مُعدل للعلاقة بين شخصية موظف الخدمة ومناخ الخدمة المُدركة والذى يختلف وفقاً للمستويات المرتفعة عن تلك المنخفضة للمتغير المُعدل.

### ٢/١٠ - مناقشة نتائج اختبار الفرض الثانى :

ينص الفرض الثانى على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء.

فى ضوء ما أسفر عنه نموذج المعادلة البنائية الموضح بالشكل رقم(٣) حيث تشير النتائج بالجدول رقم(١١) أنه يوجد علاقة خطية وذات دلالة معنوية بين مناخ الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء عند مستوي معنوية أقل من 0.05، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فإن هذه العلاقة قد بلغ معامل الارتباط  $R=0.490$  ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2=0.240\%$ ، بمعنى أن مناخ الخدمة تفسر 0.240 من السلوك الموجه نحو العملاء وهذه العلاقة طردية بمعنى أن زيادة مناخ الخدمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة السلوك الموجه نحو العملاء بمقدار 0.427 وحدة. ويرجع أسباب وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين إلى وجود تأثير للتدريب(أحد أبعاد مناخ الخدمة) الذى يؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك التوجه نحو العملاء(التوافق، واللباقة) للعاملين بالقطاع الطبى بأسوان ولكنه غير معنوى التأثير على بُعدى سلوك التوجه نحو العملاء (الانتباه، والتوقع) وقد يرجع السبب إلى محدودية الوقت فى ظل تداعى الزيادة الكبيرة فى أعداد المترددين من المرضى على المستشفيات مع انخفاض أعداد مقدمى الخدمة مقارنة بمتلقى الخدمات الطبية خاصة بمستشفيات قطاع جنوب الصعيد ، كما يكمن السبب فى أنه لا يوجد تأثير معنوى نتيجة انخفاض اللباقة فى التعامل مع المرضى ويفضل العمل فى أدوات التدريب التى تزيد آلية التعامل وفقاً للمواقف والظروف المختلفة التى يتعامل بها أعضاء الخطوط الأمامية مع المرضى على اختلاف ثقافتهم وفى ظل التقنية التكنولوجية المنخفضة التى قد لا تتوفر لتقديم الخدمات بشكل غير متوقع للمترددين من المرضى على تلك المستشفيات. يلاحظ أن الرضا الوظيفي

أحد العوامل المؤثرة في مناخ الخدمة غير معنوي التأثير على أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (الانتباه، والتوقع، واللباقة)، في حين يؤثر تأثيراً مباشراً على بُعد (التوافق) أحد أبعاد التوجه بالسلوك نحو العملاء، ويمكن تفسير ذلك أن التأثير المباشر غير المعنوي للرضا الوظيفي على الانتباه ربما يعود إلى صعوبة توافر وقت لأداء الخدمة والمرتبب بتطوير مهارات مقدم الخدمة أثناء فترة تقديمه للخدمة الطبية، كما أن التأثير غير المعنوي على توقع احتياجات ونوع الخدمة التي يريدها المريض قد يرجع لعدم شعور أعضاء الخطوط الأمامية بالرضا الوظيفي وهو ما يؤثر تأثيراً عكسياً غير معنوي، ويرجع التأثير غير المعنوي على اللباقة إلى عدم توافر وقت للتحدث مع المريض الناتج عن عدم تناسب وتوافر وقت لتقديم الخدمة المرتبب بالعمل الذي يعمل من خلال مقدم الخدمة بينما يلاحظ أن تأثير الرضا الوظيفي يكون معنوياً سلبياً/عكسياً على التوافق حيث أن عدم الشعور بالرضا ينتج عنه شعور بالغضب وينعكس على الابتسام، حيث تعبيرات الوجه هي دليل على التوافق، فربما يعبر مقدم الخدمة عن شيء يختلف ما بين مشاعره الداخلية وملامحه الشكلية، والنتيجة تكون غير حقيقية أو صادقة وبالرغم من الحماسة ورؤية مقدم الخدمة بسعادته وابتهاجه عند سلوكه الموجه نحو المرضى إلا أنه يكون غير مؤثر بالرضا الوظيفي. كما يوجد تأثير معنوي طردي للبُعد الثالث (المشاركة- أحد أبعاد مناخ الخدمة) للتأثير على أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (الانتباه، والتوقع، واللباقة) ولكنه يكون غير معنوي على بُعد التوافق.

ويمكن تفسير ما سبق أن أوضحته دراسة (Chang&Chang,2010) أن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي التمريض تعزز الرضا الوظيفي، فالمرضات من ذوى الإدراك الموجه نحو العملاء يتم الاحتفاظ بهن من أجل إرضاء أعلى للمرضى وميزة تنافسية أفضل بصفتهم يؤدين عملاً طوعاً يتجاوز نداء الواجب داخل المنظمة، وبالتالي يكتسبن رضا أفضل من الآخرين، وقد اختلفت نتيجة الدراسة حيث البعد الرضا الوظيفي يمثل أحد أبعاد مناخ الخدمة كمتغير مستقل. وقد أوضحت دراسة (Gracia et al.,2010) أن مناخ الخدمة يدعم القيمة الموجه نحو العميل خاصة بالمنظمات الخدمية ووجدت هذه الدراسة أيضاً أن تدريب وتطوير موظفي الخطوط الأمامية التي تعمل على تحسين سلوك الخدمة حيث يوجد ارتباط عكسي بين مناخ الخدمة وسلوك الخدمة وهو ما اختلفت معه الدراسة الحالية من وجود ارتباط إيجابي، بينما وجدت دراسة (Rafaeli et al.,2008) أن أهمية تعزيز سلوك

المواطنة وتوقع طلبات العملاء دون حاجة أن يطلبها العميل صراحة وهو ما يتم تفعيله من آليه التدريب والمشاركة وفي ظل إطالة مدة لقاءات الخدمة كمتغير وسيط لتعزيز تقييمات العملاء لجودة الخدمة. فالرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي بالسلوكيات التقنية (التوقع والانتباه والقدرة) ولكنها غير مؤثرة بالسلوكيات الشخصية (التوافق واللباقة) (Mechinda&Patterson,2011)، بينما نتائج الدراسة الحالية أوضحت عدم وجود تأثيرات مباشرة على أبعاد سلوك التوجه نحو العملاء، ويمكن تفسير ذلك إلى أن بيئة مناخ الخدمة قد أثرت على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الطبى والذى بدوره انعكس على تفعيل السوك الموجه نحو المرضى.

### ٣/١٠ - مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية مقدمى الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء. فى ضوء ما أسفر عنه نموذج المعادلة البنائية الموضح بالشكل رقم(٣) حيث تشير النتائج بالجدول رقم(١١) أنه يوجد علاقة خطية وذات دلالة معنوية بين سمات مقدمى الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء عند مستوى معنوية أقل من 0.05، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فإن هذه العلاقة قد بلغ معامل الارتباط  $R=0.742$ ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2=0.550\%$ ، بمعنى أن سمات مقدمى الخدمة تفسر 0.550 من السلوك الموجه نحو العملاء وهذه العلاقة طردية بمعنى أن زيادة سمات مقدمى الخدمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة السلوك الموجه نحو العملاء مقدار 0.747 وحدة. ويرجع أسباب وجود العلاقة الطردية بين المتغيرين إلى وجود تأثير للسمة الانبساطية (أحد أبعاد السمات شخصية مقدمى الخدمة) على أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (التوقع، والتوافق) ولكنه غير مؤثر معنويًا على بُعدى السلوك الموجه نحو العملاء (الانتباه، واللباقة)، بينما سمة الاستقرار العاطفى تؤثر معنويًا على أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (الأربعة أبعاد المقبولة بالنموذج النهائى: الانتباه، التوقع، التوافق، واللباقة)، فى حين أن سمة يقظة الضمير تؤثر معنويًا على بُعد (الانتباه) ولكنها غير معنوية التأثير على الثلاثة أبعاد الأخرى (التوقع، التوافق، واللباقة) من أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء، ونرى أن سمة الانفتاح على الخبرة ذات تأثير معنوي على كلاً من (الانتباه و التوقع) ولكنها غير ذات تأثير معنوي على بُعدى السلوك الموجه نحو العملاء الآخرين (التوافق و اللباقة)، وأخيراً فإن السمة الخامسة (القبول) أحد السمات الشخصية لمقدمى الخدمة ذات تأثير معنوي على أبعاد السلوك الموجه نحو العملاء (الأربعة أبعاد المقبولة بالنموذج



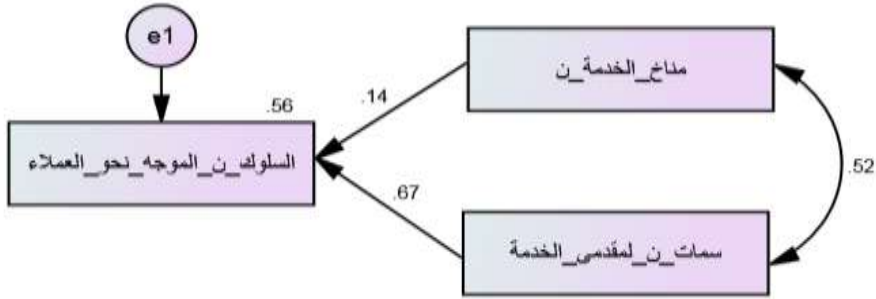
النهائى: الانتباه، التوقع، التوافق، واللباقة) وبمقارنة تلك النتائج التى توصلت إليها الدراسة الحالية مع دراسة (Lanjananda&Patterson,2009) والتى أوضحت أن سمات الشخصية ليس لها تأثيرات مباشرة على سلوك التوجه نحو العملاء بل تتوسطها متغيرات التوجه بالعمل كسمة سطحية COS والالتزام التنظيمى OC وجود تأثيرات مباشرة لأبعاد سمات الشخصية (الضمير والقبول) بشكل جوهري، وعلاقة مباشرة بشكل هامشى لُبعد (الانبساطية) مع متغير التوجه بالعمل كسمة سطحية ومع الالتزام التنظيمى بينما بُعد الاستقرار العاطفى(أحد سمات الشخصية) لها تأثيرات مباشرة وبشكل جوهري على سلوك التوجه نحو العملاء وهو ما تتوافق معها الدراسة الحالية التى أوضحت تأثير الاستقرار العاطفى على الأبعاد المتعلقة بسلوك التوجه نحو العملاء بشكل عام نظراً للمستوى العالى من العمل العاطفى فى سياق تقديم الخدمة الطبية، يكون غير المستقر عاطفياً أقل قدرة على التعامل مع الإجهاد، وبالتالي يعانون من الإرهاق. نتيجة لذلك، قد تغمرهم مشاعر الاكتئاب، ويظهرون مشاعر سلبية غير مرغوب فيها ويتوقفون عن تقديم أفضل جهودهم للمرضى، وبالتالي يُظهر الموظفون الملتزمون بشكل عاطفى توجهها أكبر تجاه العملاء، فهم يميلون إلى تكريس المزيد من وقتهم وطاقتهم وجهدهم لتحقيق أهداف المنظمة وإرضاء العملاء. وتوصلت دراسة (Mechinda&Patterson,2011) إلى أن سمة يقظة الضمير أحد أبعاد سمات شخصية مقدم الخدمة كانت أكثر ارتباطاً بالسلوكيات التقية (القدرة، والانتباه، والتوقع) وسلوكيات الشخص (التوافق واللباقة) وبالتالي فإن الأفراد الذين يتسمون بالضمير يؤدون مهام العمل بشكل كامل وصحيح ويظلوا ملتزمين بأداء العمل فى الواقع، وتلك النتيجة تختلف عما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن أكثر السمات المؤثرة على السلوك الموجه نحو العملاء يكون لعامل الاستقرار العاطفى الدور الأكثر تأثيراً خاصة فى التأثير على (الانتباه و التوقع) وتأتى فى المرتبة الثانية فى التأثير على (التوقع واللباقة) بينما سمة الانفتاح على الخبرة تؤثر على (الانتباه والتوقع) بشكل أقل من سمة الاستقرار العاطفى ولكنها غير مؤثرة على بُعدى (التوقع واللباقة) واللذان تتأثران بسمة القبول.

#### ١٠/٤- مناقشة نتائج اختبارالفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين مناخ الخدمة وسمات مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العميل. فى ضوء ما أسفر عنه نموذج المعادلة البنائية الموضح بالشكل الموضح رقم (٤) أنه توجد علاقة ارتباط

تأثير مناخ الخدمة وسمات شخصية مقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
 د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمددين كامل علام

بين مناخ الخدمة الذي يعمل به مقدم الخدمة الطبية والصحية والتي تشترك مع سماته الشخصية للتأثير على التوجه بالسلوك نحو العملاء COB



شكل (٤) التفاعل بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة بالسلوك الموجه نحو العملاء يوضح الجدول (١٢) علاقة الانحدار المقدر والارتباط وجودة توفيق النموذج للتأثير الارتباط بين مناخ الخدمة والسمات الشخصية لمقدمي الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء، كما تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression Model بحيث يتم إدخال كل المتغيرين المستقلين بشكل منفصل ضمن معادلة الانحدار كمرحلة تالية للمتغيرات المستقلة بحيث يتم معرفة نتيجة التأثير النهائي للمتغيرين المستقلين على السلوك الموجه نحو العملاء بشكل تبادلي كما يلي:  
 جدول (١٢) نوع ودرجة العلاقة بين مناخ الخدمة وسمات مقدمي الخدمة والسلوك الموجه نحو العملاء

معلومات التقدير			ملخص النموذج				المتغير	اسلوب التحليل الإحصائي
B2	B1	B0	Sig	F	R2	R		
0.673	0.123	1.061	0.000	227.812	0.564	0.751	السلوك الموجه نحو العملاء	تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Model
	0.427	2.550	0.000	111.455	0.240	0.490		تحليل الانحدار الهرمي (١)
0.673	0.123	1.061	0.000	227.812	0.564	0.751		سمات مقدمي الخدمة
يتضح من التحليل ان معامل الارتباط الجزئي لمتغير سمات مقدمي الخدمة يبلغ 0.653								Hierarchical

تأثير مناخ الخدمة وسماحة شخصية مقدمى الخدمة على السلوك الموجه نحو العملاء: بالتطبيق على القطاع ...  
د/ وليد محمد صديق عبد المجيد & د/ وليد كامل محمد بن كامل علام

بمستوى معنوية اقل من ٥%، واختبار ت (T) =16.181 ومعامل بيتا Beta =0.668 بمعامل ارتباط ذاتي 0.726=Collinearity Tolerance							الخدمة	Regression Model
0.747		1.269	0.000	431.156	0.550	0.742	سمات مقدمى الخدمة	تحليل الانحدار الهرمي (٢)
0.673	0.123	1.061	0.000	227.812	0.564	0.751	مناخ الخدمة	Hierarchical Regression Model
يتضح من التحليل ان معامل الارتباط الجزئي لمتغير مناخ الخدمة يبلغ 0.140 بمستوى معنوية اقل من ٥%، واختبار ت (T) =3.401 ومعامل بيتا Beta =0.140 بمعامل ارتباط ذاتي 0.726=Collinearity Tolerance							سمات مقدمى الخدمة	Regression Model

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٢) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة (مناخ الخدمة ، وسمات مقدمى الخدمة) والمتغير التابع (السلوك الموجه نحو العملاء) حيث يلاحظ أن هناك ارتباط ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فإن هذه العلاقة قد بلغ معامل الارتباط  $R=0.751$  ، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2=0.564\%$ ، بمعنى أن تأثير متغيرى مناخ الخدمة والسمات الشخصية لمقدمى الخدمات الطبية والصحية تفسر 0.564 من السلوك الموجه نحو العملاء من المرضى وهذه العلاقة طردية بمعنى أن زيادة مناخ الخدمة وسمات مقدمى الخدمة وحدة واحدة على التوالى فإن السلوك الموجه نحو العملاء يزداد بمقدار 0.123 و 0.673 على التوالى، وبالتحديد أكثر المتغيرات تأثيراً على السلوك الموجه نحو العملاء يتضح أن سمات شخصية مقدمى الخدمة تؤثر على السلوك الموجه نحو العملاء وفقاً لمعادلة تحليل الانحدار الهرمي الثانية حيث تتضح أن قيمة F تساوى 431.156 وتفسر بنسبة 55% من التغير المتوقع بالسلوك الموجه نحو العملاء وبمسار تأثير مباشر يبلغ 0.747 وعند إدخال مناخ الخدمة تبين أن التغير المتوقع الذى يمكن تفسيره قد زادت بنسبة تساوى 0,014 مع انخفاض التنبؤ المتوقع حيث قيمة F تساوى 227.812 فى حين تبين أنه ووفقاً لمعادلة تحليل الانحدار الهرمي الأولى إن الاعتماد على مناخ الخدمة بشكل أولى قد فسر نسبة 0.240 من التغير فى السلوك الموجه نحو العملاء وعند إدخال السمات الشخصية لمقدمى الخدمة تبين أن التغير المتوقع الذى يمكن تفسيره قد زادت بنسبة 0.314 مع زيادة التنبؤ المتوقع حيث قيمة F تساوى 227.812 وهذا يعنى أن أهم العوامل التى تزيد السلوك الموجه نحو العملاء ترجع

أسبابها إلى النواحي والسمات المتعلقة بمقدمي الخدمة (الانبساطية، الاستقرار العاطفي، يقظة الضمير، الانفتاح على الخبرة، و القبول) وأن تلك العوامل تتأثر بمناخ الخدمة المرتبط بالعمل حيث تمثل البيئة غير المناسبة عامل عكسي على السلوك الموجه نحو العملاء من المرضى بل وتؤثر على السمات الشخصية لمقدمي الخدمة عند توجيههم بالسلوك نحو المرضى، وبناء على ما سبق من نتائج وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة وفي صالح السمات الشخصية لمقدمي الخدمة وتلك النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (Mechinda&Patterson,2011) التي أوضحت أنه لا يوجد تأثير للتفاعل بين مناخ الخدمة وسمات الشخصية على السلوك الموجه نحو العملاء.

### (١١) التوصيات:

- ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين بشكل إيجابي ومتابعته عبر مدة خدمة العاملين والتي تؤدي في النهاية إلى الالتزام تجاه المنظمة
- ينبغي تشجيع المنظمات العاملة بالخدمات الصحية على تنمية مهارات القيادة الموجهة نحو المهام والعلاقات لتغذية وتعزيز السلوكيات الموجهة نحو الخدمة.
- الاعتماد على سلوك قائد الهيكل للمساهمة في تسهيل أداء الخدمة وتقليل معدل الدوران الجماعي في بيئة عمل معقدة ومنظمة للغاية
- توفير بيئة عمل إيجابية للعاملين في مجال الرعاية الصحية وتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم من خلال التدريب التعليمي وتلبية جميع احتياجات المرضى بصدق.
- يجب على المنظمات الصحية تشجيع الكادر الطبي والمعاونون على ترجمة المناخ إلى عمل عاطفي عميق الفعل من خلال تزويدهم بفرص لصياغة وظائفهم أو المهام التنظيمية بطريقة أكثر ملاءمة للمناخ.
- يمثل موظفي الخطوط الأمامية بمثابة وجه وصوت المنظمة للعملاء، وبالتالي تساعد الأدوار النشطة على إعادة ضبط وتحسين جودة خدماتها كأمر حيوي لضمان جودة الخدمة في مؤسسات الخدمة الطبية الصحية
- تركيز جهود التدريب الموجه نحو الخدمة على جعل وحدات الموظفين على دراية بعوامل جودة الخدمة المهمة للعملاء. وبالتالي جودة خدمة أعلى لتحقيق الأداء الكفاء
- يمكن تدريب الموظفين على توقع طلبات العميل، بناءً على المعرفة التنظيمية لمختلف الأسئلة التي من المحتمل أن تنشأ في مواقف مختلفة

- يمكن أيضاً تدريب الموظفين على تقديم تفسيرات أو مبررات للإجراءات التنظيمية المختلفة أو لتثقيف العملاء حول سياسات أو ممارسات المؤسسة
- إذا كان المديرون يرغبون في تحسين جودة الخدمة عن طريق زيادة السلوك الموجه نحو العملاء COBs، فقد يحتاجون إلى السماح بزيادة طول تفاعل الخدمة. إذا أعطى المديرون أولوية قصوى لتقليل طول تفاعلات الخدمة، فقد يتم التضحية بـ COBs.
- يمكن للعاملين بالخطوط الأمامية بالمستشفيات أن يكونوا أكثر انسجاماً مع مشاكل العملاء وأكثر تعاطفاً مع قضايا العملاء؛ وبالتالي، يكونون أكثر استعداداً للمساعدة وحل شكاوى العملاء بما يساعد على تحسين مناخ الخدمة. لذا فمن الضروري تلبية احتياجات العملاء الداخليين من أجل تقديم جودة الخدمة لإرضاء العملاء الخارجيين.
- أن المنفتح و/أو الشخصية الانبساطية التي تحب المشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالعمل وقد يحاول أيضاً التأثير على بيئة العمل من أجل تحقيق ذلك بشكل فعال، يجب أن يشعر الموظف بالتمكين أو يتمتع بالاستقلالية والدعم من الإدارة.
- أهمية تعيين الموظفين الذين يتمتعون بالضمير والانفتاح على الخبرة والمقبولين وتعزيزهم بما يمكن أن يساهم في خلق مناخ خدمة أكثر إيجابية للمساهمة في تقليل معدلات الدوران والسلوكيات المنحرفة والسلوك التنظيمي المعادي للمجتمع (على سبيل المثال، الإجراءات التي تتعارض مع السلوكيات الموجهة نحو العملاء).
- من الضرورة بأهمية أن يشعر الموظفون أن الخدمة التي يقدمونها تحظى بتقدير وأنهم يحصلون على مكافآت مقابل التميز في خدمة العملاء، فإن إيجابيتهم تنتقل إلى كيفية تعاملهم مع العملاء والعناية بهم.
- تجنب الصراع وإدارته داخل الفريق أمراً ضرورياً، فإنه مهم لخلق مناخ خدمة إيجابي حيث التحديات الناشئة عن العلاقات بين الموظف والمدير والتفاعل بين الموظف والعميل يمكن أن تعرض للخطر ما يمكن للإدارة و/ أو المنظمة تحقيقه في "الوفاء بالوعد" للعملاء (إدارة الشركة والعملاء). في الواقع، إن مناخ الخدمة هو الذي يساعد بشكل مثالي على محاذاة الجوانب الثلاثة (المدير- الموظف-العميل).
- يمكن للمناخ التنظيمي الموجه نحو العملاء أن يزود الموظفين بموارد مختلفة عندما يحتاجون إلى إظهار المشاعر الإيجابية وبالتالي، عندما تتمتع المنظمات

- أهدافهم الشخصية مع المتطلبات التنظيمية.
- من الضروري للمنظمات أن يكون لديها تكامل مناسب وفعال لممارسات التنوع في الأجور والتقييم والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير. علاوة على ذلك ، فإن أفضل استخدام لممارسات الموارد البشرية هذه يساعد المؤسسات على إرضاء وتعزيز أداء القوى العاملة متعددة الثقافات.
- يجب تصميم مجموعة كاملة من الدعم الموجه للعملاء لتلبية متطلبات العملاء المختلفة. على سبيل المثال، يجب صياغة السياسات واللوائح ذات الصلة لإفادة العملاء، بحيث يشعر العملاء بالتقدير ويتمتعون بإحساس السيطرة على الخدمات (أي التمكين النفسي)، فإذا تم فهم نفسية العملاء واحتياجاتهم واستيفائها بشكل أعمق، فمن المرجح أن يؤدي سلوكيات المواطنة لصالح مقدمى الخدمات (المنظمة والعاملين).
- من الضروري الاستثمار في دعم ومكافأة سلوكيات الموظفين المناسبة، وتوفير قيادة تتمحور حول العميل، وتمويل التدريب المناسب، وتوفير أفضل الأدوات والتكنولوجيا للموظفين لأداء أدوارهم يمثل استراتيجية جيدة طويلة الأجل، وبالتالي رضا العملاء.
- ينبغي مواصلة تطوير الكفاءة والقياس فيما يتعلق بالدعم الداخلي والمرونة على مستوى الفريق. تشمل التدخلات على مستوى الفريق الفعالة في خلق شعور جماعي بالدعم في الفريق تهدف إلى بناء توافق في الآراء، على سبيل المثال، معايير تقديم الخدمة، وتحديد المشكلات المشتركة وتحليل شكاوى العملاء، وتقديم المساعدة للزملاء في التعامل مع العملاء والبرامج الجماعية وقواعد البيانات المشتركة التي تسهل تبادل المعلومات.
- أهمية الاستعانة بأفراد يقدمون خدمة فائقة ومستدامة عبر تقديم برامج تدريبية قبل الالتحاق بالعمل المهني لتحسين آليات تقديم الخدمة بمستوى عالى.

### (١٢) التوصيات للأبحاث المستقبلية:

- بحث قضايا الإدراك الموجه للعملاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية من منظور العوامل النفسية للطواقم الطبي والطبي المساعد.
- يجب أن يستكشف البحث المستقبلي أيضًا تأثيرات أبعاد جودة الخدمة بالسلوك الموجه نحو العملاء COBs وقد تعتمد هذه العلاقة أيضًا على نوع أو سياق الخدمة.
- يمكن دراسة عوامل أخرى تختلف عن السياق الطبي الذي يتميز بالجهد العاطفي، ويكون الاتصال بالعملاء عادةً لمدة طويلة، لذلك فمن المحتمل ظهور نتائج مختلفة إذا تم تكرار الدراسة في سياقات مختلفة مثل الخدمات المصرفية وخدمات الضيافة، وما إلى ذلك لتوجيه مناخ الخدمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى بشكل أفضل.

### (١٣) المراجع العربية والإنجليزية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- Al Dohan, M.A., Bhatti, M.A. and Juhari, A.S. (2019), Do Psychological Diversity Climate, HRM Practice, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural workforce Job satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions, Sage open, pp.1-14.
- Aron, E.N., Aron, A. and Davies, K.M. (2005), Adult shyness: the interaction of temperament sensitivity and an adverse childhood environment, Personality and Social Psychology Bulletin, Vol.31, pp.181-197.
- Auh, S., Bowen, D.E., Aysuna, C. and Menguc, B. (2016), A Search for Missing Links: Specifying the relationship Between Leader-Member Exchange Differentiation and Service Climate, Journal of Service Research, Vol.19, No.3, pp.260-275.
- Auh, S., Menguc, B., Fisher, M. and Haddad, A. (2011), The Contingency Effect of Service Employee Personalities on Service

- Climate: Getting Employee Perceptions Aligned Can Reduce Personality Effects, *Journal of Service Research*, Vol.14, No, 4, pp.426-442
- Barrick, M.R., Mitchell, T.R. and Stewart, G.L. (2003), Situational and motivational influences on trait-behavior relationships. In M. Barrick & A.M. Ryan (Eds), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 60-82). San Francisco: JosseyBass.
  - Basir, M., Ahmad, S., Kitchen, P., 2010. The Relationship Between Sales Skills and Salesperson Performance. Available at : <https://pdfs.semanticscholar.org/2ed2/cc0118f5133d174609ebddbba04943bd6aaa.pdf>.
  - Bhattacharya, D.,dey,S. and Saha,D.(2013), Investigating the Impact of Locus of Control on Customer Orientation Behaviour of Sales Personnel in Services Sector, *Asia-Pasific Journal of Management Research and Innovation*, Vol.9, No.3, pp.283-289.
  - Bhushan, J., (2019), Eysenck's Personality Model. [online] Available at: <https://medium.com/@jhansibhushann/eysenks-personality-model-f6ad709014ea>
  - Brocato, E. Deanne, Julie Baker, and Clay M. Voorhees (2015), Creating Consumer Attachment to Retail Service Firms through Sense of Place, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43, No.2, pp.200-220.
  - Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T. and Licata, J.W. (2002), The Customer Orientation of service Workers: Personality Traits Effects on Self- and Supervisors Performance ratings, *Journal of service Research*, Vol.39, No.1, pp.110-119.
  - Cain,S.(2012), *Quiet: The power of introverts in a world that can's stop talking*.Crown Publishers, New York.
  - Chang,C.S. and Chang, H.C. (2010), Moderating Effect of Nurses' Customer-Oriented Perception Between Organizational Citizenship



- Behaviors and Satisfaction, Western Journal of Nursing Research, Vo;.32, No.5, pp.628-643.
- Davidson, M. C. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.15, pp.206-213
  - De Jong,A.,De Ruyter,K. and Lemmink,J.(2004), Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning self-Managing Service Teams, Journal of Marketing, Vol.68, pp.18-35.
  - Dietz, J., Pugh, S.D., Wiley, J., (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions, Academy of Management Journal Vol.47, No.1, pp.81-92.
  - Duncan, L.R.L. (2018), Creating a Service Climate for Enhancing Employee Value through the Role of Middle Managers: A Case Study in Leading Insurance Company, Journal of Creating value, Vol.4, No.1, pp.155-167.
  - Ehrhart MG, Schneider B and Macey WH (2014) Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice. New York: Routledge.
  - Erickson,R.J. and Groce,W.J.(2008), Emotional Labor and Health Care, Sociology Compass, 2/2,pp.704-733. Available at: <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1751-9020.2007.00084.x>
  - Fornell, C. and Larcker,D.F.(1981),Evaluation Structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research, Vol.28, pp.39-50.
  - Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 359(1449) ,pp. 1367-1378.

- Frost, A.(2019), 26 Habits of Incredibly Successful Salespeople. Available at: <https://blog.hubspot.com/sales/habits-to-become-a-more-effective-salesperson>.
- Gracia, E., Cifre, E. and Grau, R. (2010), Service Quality: The Key Role of Service Climate and Service Behavior of Boundary Employee Units, Group&Organization Management, Vol.35, No.3, pp.276-298.
- Grandey, A.A. (2003), When the show must go on: Surface acting and deep acting as predictors of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, Academy of Management Journal, Vol.46, pp.86-96.
- Hair,J.F.,Black,W.C.,Babin,B.J. and Anderson,R.E.(2019), Multivariate data analysis, 8th edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Harris,L.C. and Reynolds, K.L. (2003), The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, Jpurnal of Service Research, Vol.6, No,2, pp.144-161.
- Hasin,M.M.A., Seeluangsawat,R. and Shareef,M.A.(2001), Statistical measures of customer satisfaction for health care quality assurance: a case study, International Journal of Health Care Quality assurance, Vol.14, No.1,pp.6-13.
- Heskett ,J., Sasser, W. and Schlesinger, L. (2003), The Value Profit Chain, New York, NY: The Free Press.
- Hills, P. and Argyle, M.(2001), Happiness,introversion-extraversion and happy introverts, Personality and Individual Differences, Vol.30, No.4, pp.595-608.
- Huston, E. (2019), Introver vs Extrovert: A Look at the Spectrum and Psychology. Available at: <https://positvepsychology.com/introversion-extroversion-spectrum/>
- Itani,O.,El Haddas,R. and Kalra, A. (2020), Exploring the role of extrovert-introvert customer' personality prototype as a driver of

- customer engagement: Does relationship duration matter?, Journal of Retailing and Customer Services, Vol.53, pp.1-14.
- Jerger, C. and Wirtz J. (2017), Service Employee Responses to Angry Customer Complaints: The Roles of Customer Status and Service Climate, Journal of Service Research, Vol.20, No.4, pp.362-378.
  - John, O.P. and Srivasta, S. (1999), The big-five trait taxonomy: history, measurement and theoretical perspective, in Pervin, L.A. and John, O.P. (Eds), Handbook of Personality, Guilford, New York, NY.
  - Judge, T.A., Martocchio, J.J. and Thoresen, C.J. (1997), Five-factor model of personality and employee absence, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 745-55.
  - Jung, J.H., Yoo, J.J. and Arnold, T.J. (2017), Service Climate as a Moderators of the Effects of Customer-to-Customer Interactions on Customer Support and Service quality, Journal of service Research, Vol.20, No.4, pp.426-440.
  - Kahya, M. and Sahin,F. (2018), The effect of leader personality on follower behavior: The mediating role of leader-member exchange, Leadership&Organization Development Journal, Vol.39, No.1,pp.14-33.
  - Kuofie, M., Stephens-Craig, D.and Dool, R. (2015), An overview perception of introverted leaders, International Journal of Global Businesses, Vol. 8, No. 1, pp. 93-103.
  - Laney,M.O. (2012), The Introvert Advantage: How to Thrive in an Extrovert World, New Tork: Workman Publishing Company.
  - Lanjananda,P. and Patterson,P.G. (2009), Determinants of customer-oriented behavior in a health care context, Journal of Service Management, Vo;.20, No.1, pp.5-32.
  - Liao H and Chuang A (2007), Transforming service employees and climate: A multilevel, mult-isource examination of transformational

- leadership in building long term service relationships. Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No.4, pp. 1006–1019.
- Luthans, F. , norman, S.m., Avolio, B.J. and Avey, J.B.(2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship, Journal of Organizational Behavior, Vol.29, No.2, pp.219-238.
  - Lytle, R.S., Peter, W.H. and Michael, P.M.(1998), SERV\*OR: A managerial Measure of Service Orientation, Journal of Retailing, Vol.74, No.4, pp.455-489.
  - Mayer,D. and Greenberg,H.M.(2006), What makes a good salesman?, Harvard Business Review, Vol.84, pp.164-171.
  - McCrae, R. and Costa, P.T. (1989), Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality, Journal of Personality, Vol. 57,No. 1, pp. 17-43.
  - McCrae, R.R. and Costa, P.T. (1996), Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model, in Wiggins, J.S. (Ed.), The Five- factor Model of Personality: Theoretical Perspectives, Guilford, New York, NY, pp. 51-87.
  - McCrae, R.R. and Costa, P.T. (1999), A five-factor theory of personality, in Pervin, L.A. and John, O.P. (Eds), Handbook of Personality, Guilford, New York, NY, pp. 139-53.
  - McCrae,R. R. and Costa,P.T.(1990), Personality disorders and the five-factor model of personality, Journal of Personality Disorders, Vol.4, No.4, pp.362-371.
  - Mechinda,P. and 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 Service Marketing, Vol.25, No.2, pp.101-113.

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., and Urbanski, J. C. (2005), Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility, *Human Relations*, Vol.58, pp.1323-1350.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B., and Roberts, J.A., (2008), Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.6, pp. 1220–1233.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., and Song, L. J. (2014), Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses, *Administrative Science Quarterly*, Vol.59, pp.34-72.
- Petric, D. (2022), The Introvert-Ambivert-Extrovert Spectrum, *Open Journal of Medical Psychology*, Vol.11, pp103-111.
- Pimpakorn, N. and Patterson, Paul. G. (2010), Customer-oriented behavior of front-line service employees: The need to be both willing and able, *Australasian Marketing Journal*, Vol.18, pp.57-65.
- Prakash, S., Singh, A. and Yadav, S.K. (2016), Personality (Introvert, And Extrovert) and Professional Commitment Effect among B.Ed Teacher Educator Students, *The International Journal of Indian Psychology*, Vol.3, No.2, pp.43-49.
- Qiu, H., Wang, N. and Li, M. (2021), Stimulating Customer Citizenship Behavior With Service Climate: The Mediating Role of Customer Psychological Empowerment, *SAGE Open*, pp.1-15.
- Rafaeli, A., Ziklik, L. and Doucet, L. (2008), The Impact of Call Center Employees' Customer orientation Behaviors on service quality, *Journal of Service research*, Vol.10, No.3, pp.239-255.

- Salgado, J.F. (1997), The five factor model of personality and job performance in the European community, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.1, pp.30-43.
- Sawyerr, O.O., Srinivas, S. and Wang, S. (2009), Call center employee personality factors and service performance, *Journal of Services Marketing*, Vol.23, No.5, pp.301-317.
- Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982), The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing research*, Vol.19, pp.343-351.
- Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J. and Niles-Jolly, K. (2005), Understanding organization-customer links in service settings, *Academy of management Journal*, Vol.48, No.6, pp.1017-1032.
- Schneider, B., Paul, M.C. and White, S.S. (1998), Too much of a good thing: a multiple-constituency perspective on service organization effectiveness, *Journal of Service Research*, Vol.1, No.1, pp.93-102.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2019), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 8 Edition, Wiley, Australia and New Zealand edition.
- Spark, A., Stansmore, T. and O'Commor, P. (2018), The failure of introverts to emerge as leaders: The role of forecasted affect, *Personality and Individual Differences*, Vol.121, pp.84-88.
- Tanaka, J.S. and Huba, G.J. (1985). A Fit Index for Covariance Structure Models Under Arbitrary GLC Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tett, R.P. and Burnett, D.D. (2003), A personality Traits- Based Interactionist Model of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.3, pp.500-517.

- Walumbwa, F.O., Hsu, I-C, Wu, C., Misati, E., and Salem, A.C. (2019), Employee service performance and collective turnover: Examining the influence of instating structure leadership, service climate and meaningfulness, Vol.72, No.7, pp.1131-1153.
- Winsted, K.F. (2000), Patient satisfaction with medical encounters a cross cultural perspective, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 No. 5, pp. 399-421.
- Winsted, K.F. (2000b), Service behaviors that lead to satisfied customers, European Journal of Marketing, Vol. 34 Nos 3/4, pp. 399-417.
- Zhou, J. and Li, Y. (2018), The Role of Leader's Humility in Facilitating Frontline Employees' Deep Acting and Turnover: The Moderating role of Perceived Customer-Oriented Climate, Journal of Leadership Organizational Studies, Vol.23, No.3, pp.353-367.