

# تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: آژانس‌های مسافرتی شهر تهران)

سید امیر رضا نجات

(کارشناس ارشد آمار دانشگاه شیراز)

amir\_nejat@yahoo.com

محمد رضا کوثر نشان

(دانشجوی کارشناسی ارشد MBA پردیس بین الملل دانشگاه تهران)

m-r-kossarneshan@yahoo.com

اکبر میرزاده

(کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد)

Mirzade.akbar@gmail.com

و ادراک مشتری از کیفیت خدمات، به عنوان متغیر وابسته، و نیز رضایت و اعتماد کارکنان به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته، از آزمون همبستگی استفاده شده است. همچنین از آزمون رگرسیون برای بررسی میزان تأثیر رضایت شغلی و اعتماد بر روی رفتار شهروندی سازمانی و نیز میزان تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر روی کیفیت خدمات استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران رابطه معنی داری با OCBS دارد و همچنین OCBS نیز رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.

رفتار شهروندی سازمانی / کیفیت خدمات / اعتماد / رضایت

شغلی

## چکیده

به دلیل تأثیر مثبت و مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه شده و به تبع آن بر سودآوری سازمان، توجه به این گونه رفتارها می‌تواند یکی از راههای افزایش اثربخشی سازمانها باشد که تاکنون بدان توجه چندانی نشده است. به طور کلی هدف از انجام این تحقیق بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی [۱] (OCBS) و رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و نیز کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتریان در آژانسهای مسافرتی شهر تهران می‌باشد. به منظور بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل

وقت خود را صرف فعالیتهای بهره وری نمایند و همچنین توانایی کارکنان را برای انجام وظایفشان بهبود می‌بخشد [۸].

در طول دهه گذشته، تحقیقات بسیار زیادی در زمینه بازاریابی و مدیریت منابع انسانی، به منظور بررسی مقدمات و پیش نیازهای مرتبط با OCBS از قبیل رضایت شغلی، اعتماد، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و... و نیز تأثیر OCBS بر ارزیابی عملکرد مدیران از کارکنان خود، انجام شده است. بیشتر تحقیقات OCBS بر تأثیر متغیرهای سطوح کارکنان از قبیل نگرش‌ها، ادراک‌ها و تمایلات شخصی، متمرکز گشته است و محدود به تأثیرات OCBS بر روی ارزیابی مدیریتی عملکرد کارکنان می‌باشد [۹].

اما توجه بسیار کمی به سایر تأثیرات محتمل OCBS و بویژه رابطه آن با کیفیت خدمات، شده است و سؤال بسیار مهمی که در این زمینه می‌توان مطرح نمود این است که چگونه OCBS با ادراک مشتریان از کیفیت خدمات در ارتباط می‌باشد؟ عملکرد خدمات در ماهیتشان نهفته است و بنابراین، برخلاف کالاهای ملموس، کیفیت خدمات تا حدود زیادی به چگونگی تماس و تعامل کارکنانی که با مشتریان کار می‌کنند (کارکنان مرتبط با مشتری) و سازماندهی آن‌ها بستگی دارد. نگرش این کارکنان و رفتار آن‌ها با مشتریان، تأثیر قابل توجهی بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات و در نتیجه رضایت‌مندی آن‌ها (مشتریان) دارد. از این منظر، علاوه بر فعالیتهای تعریف شده نقش‌ها، فعالیتهای اضافی نقش‌ها از قبیل OCBS می‌تواند عامل بسیار مهمی برای مشخص نمودن کیفیت خدمات باشد [۱۰].

بنابراین، توجه به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان مرتبط با مشتری به منظور اجرای مؤثرتر فعالیت‌های سازمان و بهبود خدمات، برای شرکت‌های خدماتی امری حیاتی می‌باشد.

در این تحقیق، ارتباط بین OCBS و ادراک مشتریان از کیفیت خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرد. علاوه بر فرض فوق، ارتباط OCBS با رضایت شغلی و اعتماد کارکنان به مدیران، که در متون مرتبط به عنوان اصلی‌ترین پیش نیازهای OCBS در نظر گرفته شده‌اند نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

نیروی حیاتی یک سازمان خدماتی، کارکنان آن می‌باشد، بویژه کارکنان "خط مقدم" [۲] شرکت که مستقیماً مرتبط با مشتری [۳] می‌باشند. بر خلاف محصولات، خدمات در یک زمان تولید و مصرف می‌گردند و کارکنان خدماتی خط مقدم، ذاتاً تولیدکننده خدمات می‌باشند. این جنبه از خدمات باعث شده است تا تمرکز زیادی بر نقش حیاتی کارکنان خدماتی در توزیع خدمات با کیفیت بالا گردد [۴].

در واقع، چون "کارکنان مرتبط با مشتری" ارائه دهنده خدمات سازمان می‌باشند، به طور مستقیم بر رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارند و نقش بازاریابان را ایفا می‌نمایند.

در حقیقت، آنها کارکردهای بازاریابی را ایفا می‌نمایند. آن‌ها می‌توانند این کارکردها را که به سود سازمان می‌باشد به خوبی انجام دهند و به عنوان مزیتی برای سازمان در نظر گرفته شود و یا می‌توانند ارائه گر ضعیفی از این کارکردها باشند که به سود سازمان نمی‌باشد [۵].

در واقع، مجموعه خاصی از رفتارهای کارکنانی که در ارائه خدمات به مشتریان، با آنها تماس داشته و تعامل برقرار می‌کنند، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات داشته باشد، بویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان، هم برای مشتریان و هم برای سازمان انجام می‌دهند. این رفتارها، رفتارهای شهروندی سازمانی (OCBS) نامیده می‌شود که به عنوان مشارکت فرد در محیط کاری می‌باشد و خارج از محدوده الزامات ویژه نقش آن فرد می‌باشد و به طور مستقیم و صریحی، توسط سیستم رسمی پاداش مورد شناسایی قرار نمی‌گیرد [۶].

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که سازمانهای خدماتی با آن مواجه می‌باشند چگونگی انگیزش کارکنان خدماتی است، به این منظور که نقشها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا نتیجتاً این اطمینان حاصل گردد که مشتریان، خدمات را با کیفیت بسیار بالایی دریافت نمایند و این امر سازمان را قادر خواهد ساخت تا مشتریان موجود را حفظ نموده و همچنین مشتریان جدیدی را جذب نماید [۷].

محققان بیان داشته‌اند که OCBS به بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان کمک می‌نماید زیرا OCBS، باعث استفاده هرچه کارآتر از منابع می‌گردد و به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. رفتار شهروندی سازمانی (OCB)

می‌باشد که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظایفشان، فراتر می‌روند (مثل انجام رفتارهای داوطلبانه در کنار وظایف اصلی، حفظ قوانین سازمانی و عدم اتلاف زمان کاری). جوانمردی، تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین شرایط ایده آل مورد نظر آن‌ها می‌باشد، بدون آنکه شکایتی انجام دهند.

نزاکت، شامل فعالیت‌هایی است که به جلوگیری از ایجاد مشکلات مرتبط کاری که ممکن است با دیگران صورت بگیرد، کمک می‌نماید.

آداب اجتماعی، انعکاس دهنده رفتارهایی است که نشانگر مشارکت مسئولانه فرد در امور سازمان و ارزش قائل بودن او برای سازمان می‌باشد [۲۰]. در شکل (۱) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی نشان داده شده است.

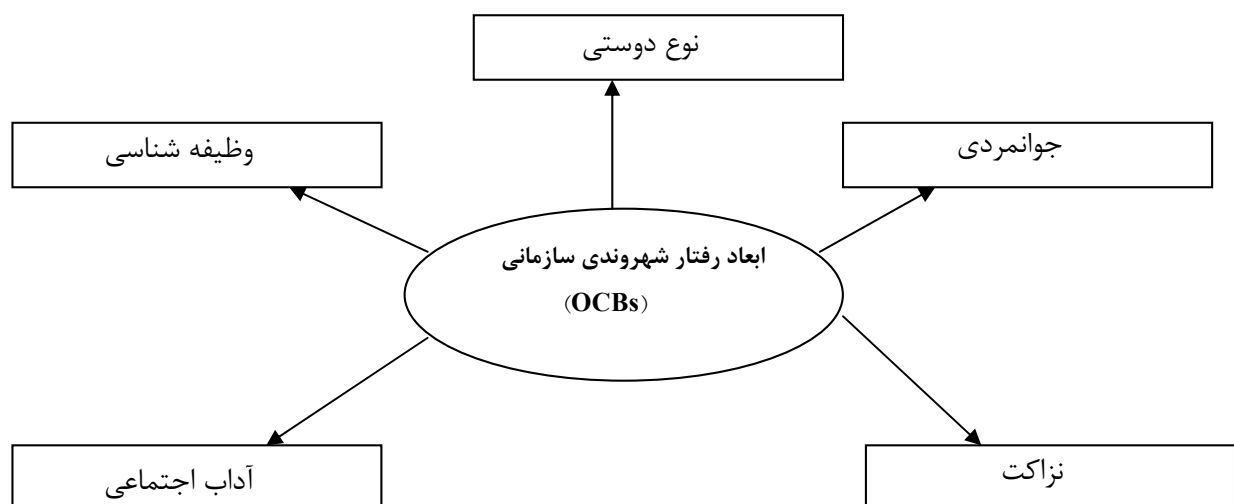
البته لازم به تذکر است که تشخیص تمایز میان عملکرد درون نقشی [۲۱] و عملکرد فرا نقشی [۲۲] که نشانگر OCBs بوده به چند دلیل برای شرکتها بسیار مشکل می‌باشد. اول اینکه، ادراک کارکنان و مدیران از عملکرد کارکنان و مسئولیت‌هایی که ضرورت چندانی ندارند و به عنوان فعالیت‌های فرا نقشی کارکنان در نظر گرفته می‌شود، با یکدیگر مطابقت ندارد. در ثانی، ادراک کارکنان از عملکرد و مسئولیت‌هایشان تا حدود زیادی تحت تأثیر رضایت آن‌ها از محیط کارشان می‌باشد [۲۳].

اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی به فعالیت‌ها و رفتارهای اضافی کارکنان اطلاق می‌گردد که "اثربخشی سازمانی" [۱۱] را بهبود می‌بخشد. گرایش به OCBs در اوایل دهه ۱۹۸۰ و هنگامی که این اصطلاح برای اولین بار توسط بتمن [۱۲] و ارگان [۱۳] مورد استفاده قرار گرفت، شروع شد که به طور متداول به این صورت تعریف می‌گردد: "رفتارهای فردی داوطلبانه و اختیاری می‌باشد که جزو وظایف رسمی کارکنان نمی‌باشد و به طور مستقیم و یا صریح توسط سیستم‌های رسمی پاداش مورد شناسایی قرار نمی‌گیرد اما اثربخشی کلی سازمان را بهبود می‌بخشد [۱۴]."

در یک دسته بندی کلی، OCBs به ۵ دسته طبقه بندی می‌شود: نوع دوستی [۱۵]، وظیفه شناسی [۱۶]، جوانمردی [۱۷]، نزاکت [۱۸] و آداب اجتماعی [۱۹].

نوع دوستی، رفتاری داوطلبانه می‌باشد که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی می‌باشد (مثل کمک داوطلبانه به کارکنان جدید یا کم تجربه و کمک به کارکنانی که احياناً سرشان شلوغ گشته یا غیبت نموده‌اند).

وظیفه شناسی، رفتاری داوطلبانه درجهت کمک به سازمان



شکل ۱ - ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (OCBs)

### ۱-۲. OCBs و کیفیت خدمات

استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت می‌باشد. به عبارت دیگر، کیفیت به معنای ارضای نیاز

کیفیت یک محصول یا یک خدمت، درجه تطبیق آن با

اثر بخشی سازمان می باشد. بسیاری از نگرش ها در مورد OCBS بر مبنای این فرض نهاده شده است که OCBS منجر به اثر بخشی مضاعف سازمانی می گردد. مطالعات اخیر که در این زمینه صورت گرفته است بیان می دارند که کیفیت خدمات در سازمان های خدماتی، مهمترین شاخص اثر بخشی بیرونی و کارائی داخلی شرکت می باشد. به ویژه در مدیریت مشتری مدار، کیفیت خدمات شاخص کلیدی برای موفقیت رابطه شرکت- مشتری است که شامل یک بخش مهم از اثر بخشی بیرونی شرکت می باشد. شایان ذکر است که مشتریان، قضاوت کنندگان نهایی در مورد اثر بخشی شرکت می باشند [۳۱].

سومین دلیل، تأثیرات تسری OCBS کارمندان بر روی کیفیت خدمات می باشد که انتظار می رود از طریق فرآیند اجتماعی شدن، ناشی گردد. تحقیقات اجتماعی نشان می دهد که رفتارهای کمک کننده، نوعی از رفتار است که به احتمال بسیار قوی، انجام سایر رفتارهای کمک کننده را تسهیل بخشد که ناشی از اکتساب ارزش های شخصی می باشد که از طریق فرآیند اجتماعی شدن بدست می آید [۳۲] بر مبنای مطالعات اسنیدر [۳۳] و کلاری [۳۴] (۱۹۹۱) افرادی که تمایلات نوع دوستی دارند، اشتیاق بیشتری به انجام سایر رفتارهای اجتماعی از خود بروز می دهند. همچنین این فرآیند اجتماعی شدن می تواند بر تسری OCBS بر روی تعاملات اجتماعی میان مشتریان و کارمندان، به کار گرفته شود. در کسب و کارهای خدماتی که تماس زیادی با مشتری برقرار می شود، مشتری محصول و یا یک کارمند، جزئی برای ایجاد کیفیت خدمات می باشد. بنابراین، از این دیدگاه، کارکنانی که OCBS بیشتری از خود برای کارکنان دیگر یا سازمانشان، نشان می دهند، در رفع نیازهای مشتریان، فعال تر بوده و این امر در ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات، منعکس می گردد [۳۵]

در این تحقیق و با توجه به مطالعات قبلی انجام شده در این زمینه، سه نوع از OCBS (نوع دوستی، آداب اجتماعی و جوانمردی) برای توضیح ارتباط فرض شده میان OCBS و کیفیت خدمات، مورد استفاده قرار می گیرد. این سه گروه از رفتار، انعکاس دهنده بیشترین رفتارهای داوطلبانه کارکنان می باشد که می تواند بر روی تعامل میان مشتری و کارکنان که نشانگر کیفیت خدمات ارائه شده می باشد، تأثیر گذار باشند.

کیفیت خدمات یکی از مهمترین سازه ها [۲۵] و قراردادهایی است که برای توضیح تمایلات رفتاری آتی مشتریان ایجاد شده است. حتی گفته شده است که توزیع خدمات با کیفیت، یکی از اساسی ترین استراتژی ها برای بقای شرکت می باشد [۲۶]. در انجام خدمات، عملکرد رفتاری کارکنان، مهمترین بخش از کیفیت خدماتی است که مشتریان دریافت می نمایند.

از دیدگاه بازاریابی، تعامل کارکنان با مشتریان بسیار مهم می باشد. پاولین [۲۷] (۲۰۰۰) ارتباط میان مشتری و شرکت را برای سود آوری بلند مدت، مورد تأکید قرار داده است و بحث می کند که در ارتباط با خدمات، ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات تا حدود زیادی به مهارتهای خاص، تکنیک ها و تجربه کاری کارکنان مرتبط با مشتری بستگی دارد [۲۸] در سازمان های خدماتی، رفتار کارکنان با مشتریان، می تواند در ارتباط آتی مشتریان با سازمان تأثیر گذار باشد. همچنین، در انجام خدماتی که نیاز به تماس زیادی با مشتریان دارند، مشتریان به عنوان جزئی از کارکنان فعالیت می نمایند و از طریق به کارگیری دانش و مهارت هایشان، در فرآیند تولید خدمات مشارکت می نمایند [۲۹]. علاوه بر آن، این رفتارهای داوطلبانه به گونه ای است که مشتریان در طول تعامل فیزیکی و اجتماعی خود با کارکنان، آن ها را مشاهده می نمایند و می تواند بر ارزیابی مشتریان از خدمات ارائه شده، تأثیر گذار باشد.

چند دلیل برای ارتباط میان OCBS کارمندان با ادراک مشتریان از کیفیت خدمات دریافت شده، می توان برشمرد:

اولین دلیل، مربوط به دیدگاه بازاریابی درونی در کسب و کارهای خدماتی می باشد. بر مبنای دیدگاه بازاریابی درونی، هر یک از این قبیل رفتارها در انجام خدمات، می تواند ارتباط معناداری با بهبود خدمات ارائه شده، داشته باشد. دیدگاه بازاریابی درونی پیشنهاد می کند که برای تعامل موفقیت آمیز با مشتریان، ابتدا بایستی تبادلات درونی مؤثری میان کارکنان و میان کارکنان و خدمات شرکت، شکل بگیرد. تنها بعد از بوقوع پیوستن تبادلات مؤثر درونی است که تبادلات بیرونی موفقیت آمیز میان کارکنان و مشتریان، می تواند صورت گیرد [۳۰].

دومین دلیل بر مبنای این واقعیت است که کیفیت خدمات به ویژه ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات، مهم ترین عنصر

برای بهبود کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی می باشند. کارکنانی که با مشتریان کار می کنند و با آن‌ها ارتباط دارند، کارکنان مرزی [۴۰] می باشند که به طور مداوم با مشتریان در حال تعامل می باشند. بنابراین، پیشنهادات این کارکنان می تواند مبنایی برای توسعه خدمات جدید، کنترل خدمات رسانی و بهبود کیفیت خدمات، ایجاد نماید. دوم آنکه، شکل‌های دیگر آداب اجتماعی مثل شرکت داوطلبانه در نشست‌ها، می تواند به هماهنگ نمودن فعالیت‌ها میان کارکنان کمک نماید و باعث ایجاد روحیه تیمی شود. در حقیقت، کیفیت خدمات، نتیجه چگونگی توزیع خدمات برای مشتریان می باشد که توسط کارکنان صورت می گیرد بنابراین، آداب اجتماعی، در قالب توجه به مشارکت فعالانه در نشست‌ها، می تواند به منظور کسب تجربه‌های مختلف از سایر کارکنان برای انجام خدمات و تشخیص مشکلات خود در حین انجام خدمات و یادگیری چگونگی بهبود خدمت رسانی به مشتریان و افزایش رفاقت و دوستی، فرصت‌هایی را برای کارکنان ایجاد نماید [۴۱].

جوانمردی نیز می تواند کیفیت خدمات را تضمین نماید. کارمندی که دارای سطح بالایی از جوانمردی می باشد، نگرش مثبتی دارد و از شکایت‌های غیرضروری، اجتناب می ورزد.

در حقیقت، تحقیقات نشان می دهد هنگامی که مشتریان که این رفتار را (جوانمردی) از سوی کارکنان مشاهده می کنند، خدمات با کیفیت تری را تجربه می نمایند [۴۲]. رفتار جوانمردی، جو مثبتی را میان کارکنان به وجود می آورد که به احتمال قوی، این جو، به تعامل میان کارکنان و مشتریان نیز کشیده می شود. از سوی دیگر، اگر کارکنان با یکدیگر همکاری داشته باشند، می توانند در فرآیند توزیع خدمات، هماهنگ‌تر عمل کنند. در حقیقت، کسی این انتظار را ندارد که کارمندی که مدام شکایت می کند، رفتارهای مشتری مداری برای بهبود خدمات رسانی به مشتریان از خود بروز دهد. از سوی دیگر، ایجاد جو مثبت کاری میان کارکنان خدمات و یک محیط مشارکتی، که مشتریان در آن احساس رضایت بیشتری می نمایند، می تواند تأثیرات غیرمستقیمی بر روی کیفیت خدمات ارائه شده، داشته باشد. فقدان رفتار جوانمردی، احتمالاً تأثیرات مضر بر تعلقات گروهی دارد و باعث می گردد که جو سازمانی، جذابیت کمتری برای

در ادامه بحث، دلایل رفتاری برای اطمینان از ارتباط میان هر یک از این OCBS و ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، ارائه می گردد:

نوع دوستی، امری حیاتی برای اطمینان از کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری می باشد [۳۶]. کیفیت خدمات تا اندازه‌ای رشد کرده و بهبود می یابد که کارکنان، همکاران خود را به عنوان مشتری در نظر گرفته و بنابراین مشتاق کمک به هر یک از آنان گردند، به گونه ای که در نهایت منجر به این موضوع گردد که مشتریان خدمات بهتری را دریافت نمایند. برای مثال، اگر کارمندی به کارمند دیگر که احتمالاً سرش شلوغ گشته یا غیبت نموده است، کمک نماید، مشتری بدون آنکه وقت زیادی را تلف نماید یا نگران کیفیت ضعیف خدمات باشد، خدمات با کیفیت تری را دریافت می نماید. از سوی دیگر، هنگامی که کارکنان با تجربه به کارکنان جدید یا کم تجربه تر کمک می نمایند تا مشکلات مربوط به ارائه خدمتی را حل نمایند و یک راه حل کارآتر برای انجام آن خدمت پیدا کنند، به احتمال بسیار قوی، موجب بهبود ادراک مشتری از کیفیت خدمات می گردند. برای مثال اگر یک کارمند با تجربه، به یک کارمند جدید در یک معامله پیچیده، کمک نماید، کارمند جدید، خدمت بهتری را برای مشتری می تواند انجام دهد. بنابراین هنگامی که کارمند با تجربه، اطلاعات لازم را تدارک می بیند و ترفندهای کاری را به کارمند جدید یا کم تجربه آموزش می دهد، عملکرد نهائی خدمت انجام شده برای مشتریان، بطور قابل توجهی بهبود می یابد [۳۷]. در نهایت اینکه، نوع دوستی، برای بوجود آوردن یک جو مثبت و دوستانه میان کارکنان، بسیار مفید می باشد که منجر به تسری این جو دوستانه به تعامل میان کارکنان با مشتریان می گردد [۳۸]. آداب اجتماعی به رفتارهایی اطلاق می گردد که کارکنان از خود بروز می دهند و نشانگر مشارکت مسئولانه آن‌ها در امور شرکت و اهمیت داشتن واقعی شرکت برای آن‌ها می باشد (مثل شرکت در نشست‌ها یا انجام کارکردها و نقش‌هایی که مورد نیاز فرد نمی باشد اما به شرکت کمک می نماید) [۳۹]. این رفتار، یکی از مهم‌ترین رفتارها برای سازمان‌های خدماتی است، بویژه اینکه می تواند از چندین طریق غیرمستقیم، بر روی کیفیت خدمات تأثیر گذار باشد:

اول اینکه، آداب اجتماعی شامل ارائه پیشنهادهای اجرایی

با رضایت شغلی با در نظر گرفتن پاداش‌های مادی، یافت. تانگ [۵۱] و ابراهیم [۵۲] (۱۹۹۸) یافتند که میان رضایت شغلی درونی و نوع دوستی، ارتباط معناداری وجود دارد. مورفی [۵۳] (۲۰۰۲) دریافت که رضایت شغلی به طور مثبتی با OCBS رابطه دارد [۵۴].

به‌طور خلاصه، پیشینه ادبیات موجود درباره این موضوع نشانگر این است که ۲ انگیزه اصلی برای انجام OCBS وجود دارد: نگرش و دیدگاه کارکنان نسبت به محیط کاری خود (رضایت شغلی) و شخصیت خود کارکنان [۵۵].

اُرگان (۱۹۷۷) بحث می‌کند که رفتارهای داوطلبانه و اختیاری کارکنان در نتیجه رضایت شغلی آن‌ها می‌باشد. کارکنانی که از کار خود راضی می‌باشند، به منظور تشکر و قدردانی از سازمان یا برای اینکه سازمان نیز متقابلاً رضایتی را که آن‌ها تجربه نموده‌اند را تجربه کند، به احتمال بیشتری متعهد به انجام OCBS می‌شوند. این ارتباط می‌تواند به‌وسیله ارزش‌ها و هنجارهای معامله به مثل در تئوری مبادلات اجتماعی، توضیح داده شود. بدین معنا که کارکنانی که از کار خود راضی می‌باشند، به احتمال بسیار قوی در انجام OCBS به عنوان وسیله ای برای معامله به مثل با سازمان و جبران مزایایی را که سازمان برای آن‌ها به همراه آورده، مشارکت می‌نمایند [۵۶].

### ۳-۱-۲. اعتماد و OCBS

لینا [۵۷] و اِرلی [۵۸] (۱۹۹۱) بیان می‌دارند که: "OCBS هنگامی در یک سازمان اتفاق می‌افتد که تاکید زیادی بر اهمیت و ارزش "گروه" انجام گیرد. این قبیل تاکیدات بر انگیزه افراد برای ترجیح گروه به جای پاداش‌های شخصی تأثیرگذار می‌باشد."

اعتماد یکی از ابزارهایی است که باعث افزایش ارزش و اهمیت "گروه" بر مبنای مبادلات اجتماعی می‌گردد و کاملاً قابل قبول است که ارتباط صادقانه و بر مبنای اعتماد کارکنان - مدیران باعث تقویت ارزش و اهمیت "گروه" می‌گردد [۵۹].

اعتماد، مبنایی برای ارتباط مبادلات اجتماعی ایجاد می‌نماید. اعتماد، با باور و اطمینان به شریک مبادلاتی خود، توصیف می‌شود. تبادلات اجتماعی در یک سازمان، تلویحاً اشاره به

کارکنان مرتبط با مشتری داشته باشد. این نکته بسیار حائز اهمیت است که این محیط کاری منفی، می‌تواند در طول فرآیند توزیع خدمات، پنهان بماند [۴۳].

### ۳-۱. رضایت شغلی، اعتماد و OCBS

بر مبنای مطالعات بلو [۴۴] (۱۹۶۴)، دو نوع تبادل ارتباط میان کارکنان و سازمان‌ها وجود دارد: ارتباط اقتصادی و ارتباط اجتماعی. تبادلات اقتصادی، ماهیتاً قراردادی می‌باشند. تعهداتی که شامل طرفین می‌گردد به‌طور صریح و واضحی تعریف شده و کاملاً مشخص می‌باشد و تعاملات اتفاق افتاده، دارای مبنای معاملاتی می‌باشد.

تبادلات اجتماعی متناسب به ارتباطی است که شامل تعهدات آتی نامشخصی می‌باشد. همانند تبادلات اقتصادی، تبادلات اجتماعی نیز به‌وجود آورنده یک سری از انتظارات برای مشارکت کنندگان آن می‌باشد اما ماهیت و زمان دقیق آن‌ها مشخص نمی‌باشد [۴۵].

اُرگان (۱۹۹۰) بحث می‌کند که تبادلات اجتماعی، پیش نیازهایی برای OCBS می‌باشند و شواهد غیرمستقیمی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد OCBS در زمینه تبادلات اجتماعی بیشتر از تبادلات اقتصادی، به منصف ظهور می‌رسند [۴۶]. از این منظر و با توجه به دیدگاه تبادلات اجتماعی، ما فرض می‌نماییم که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان به مدیران، به عنوان مهم‌ترین پیش نیازهای OCBS می‌باشند.

### ۳-۱-۱. رضایت شغلی و OCBS

لاک [۴۷] رضایت شغلی را به صورت زیر تعریف می‌نماید: حالت روحی مثبت یا لذت بخشی است که از شغل فرد یا تجربه کاری او نشأت می‌گیرد [۴۸]. بر مبنای این تعریف، رضایت شغلی دامنه مفهومی گسترده‌ای دارد زیرا هم شامل ویژگی‌های خودِ شغل (دستمزد، ترفیع و ...) و هم دربردارنده ویژگی‌های محیط کاری می‌باشد [۴۹].

رفتارگرایان سازمانی، ارتباط مثبتی میان رضایت شغلی و OCBS را در مطالعات متعددی ترسیم نموده‌اند که از میان آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پوفر [۵۰] (۱۹۸۷) ارتباط معناداری میان رفتارهای اجتماعی

تحقیق به صورت زیر بیان می‌گردد:

۱- ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

۱-۱- ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.

۱-۲- ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.

۱-۳- ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.

۲- رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

۲-۱- رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.

۲-۲- رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.

۲-۳- رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.

۳- اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

۳-۱- اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.

۳-۲- اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.

۳-۳- اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.

### ۳. مدل مفهومی تحقیق

فرضیات ذکر شده در این تحقیق با توجه به مدل مفهومی زیر می‌باشد که در شکل زیر نشان داده شده‌اند.

قراردادهای غیر رسمی میان کارکنان و سازمان دارد که در این قرار دادهای، مدیران تا حدود زیادی، نشانگر و نماد سازمان برای کارکنان می‌باشند [۶۰].

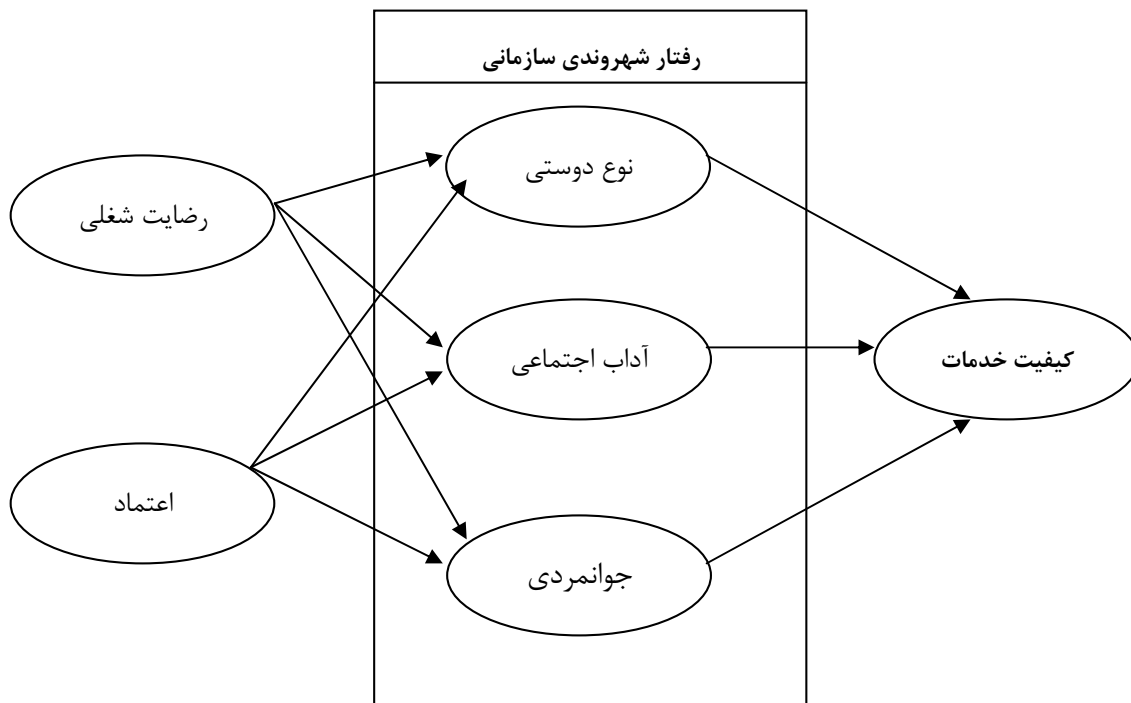
کارکنانی که یک رابطه قوی مبادلاتی با مدیران خود دارند، نسبت به مدیران خود وفادارتر بوده و احساس تعهد می‌نمایند تا به هر حمایتی که از جانب مدیران صورت می‌گیرد پاسخ دهند و این یعنی افزایش OCBS. وجود یک رابطه مثبت مبادلاتی میان کارکنان و مدیران به حفظ روابط کاری مثبت میان اعضای گروه کمک می‌نماید، انجام همکاری‌های مؤثر را تسهیل می‌کند، تعلقات گروهی را افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به افزایش OCBS می‌گردد [۶۱].

بنابراین، اگر یک کارمند، اعتقاد قوی به مدیر خود داشته باشد، اعتماد او باعث اطمینان از این موضوع می‌شود که رفتارهای داوطلبانه ای نظیر OCBS، در بلند مدت، معامله به مثل و جبران می‌گردد. بنابراین، کارکنان تمایل بیشتری به انجام OCBS از خود نشان می‌دهند، حتی اگر کارشان بلافاصله جبران نشود. همچنین، هنگامی که کارمند اعتماد زیادی در رابطه تبادلات اجتماعی خود دارد، احتمال بسیار زیادی دارد تا انواع مختلف و زیادی از OCBS را به عنوان بخشی از الزامات کاری خود، برای خود تعریف نماید. زیرا تعهدات کارکنان در رابطه تبادلات اجتماعی به روشنی و صراحت تعریف نشده و نامحدود می‌باشد. در حقیقت، این امر احتمال انجام OCBS را افزایش می‌دهد [۶۲].

تعاملات و قراردادهای منطقی، کارکنان را تشویق می‌نماید به شیوه‌هایی کار کنند که به وسیله سازمان‌هایشان به آنها تکلیف نشده است در حالی که مستقیماً در جهت خدمت به سازمان می‌باشند [۶۳]. بنابراین، اعتماد یک مفهوم اصلی برای رابطه تبادلات اجتماعی است و تبادلات اجتماعی نیز منجر به OCBS می‌گردد. اعتماد به مدیران، کارمندان را تشویق می‌نماید تا رفتارهای داوطلبانه بیشتری از خود بروز دهند.

### ۲. فرضیات تحقیق

با توجه به مباحث ذکر شده، فرضیه‌های مورد استفاده در این



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

#### ۴. روش تحقیق

از آنجایی که هدف تحقیق حاضر تعیین روابط تجربی میان رفتار شهروندی سازمانی و ادراک مشتری از کیفیت خدمات و رابطه آن با رضایت شغلی و اعتماد کارکنان و افزودن به دانش کاربردی در این زمینه می‌باشد، از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان و مشتریان آژانس‌های مسافرتی شهر تهران می‌باشد که به چند دلیل برای انجام این تحقیق انتخاب شده‌اند. از جمله اینکه معمولاً اندازه آژانس‌های مسافرتی کوچک می‌باشد و تعداد کارکنان آن‌ها کم می‌باشد اما در عین حال در یک شرایط بسیار رقابتی مشغول فعالیت می‌باشند که در نتیجه تأکید زیادی بر انجام خدمات با کیفیت برای مشتریان و راضی نگه داشتن آن‌ها دارند و در این زمینه نقش رفتارهای کارکنان مرتبط با مشتری که ارائه دهنده خدمات می‌باشند و تأثیری که بر روی ادراک مشتریان از کیفیت خدمات دارند، بسیار قابل توجه می‌باشد.

به لحاظ حجم، جامعه محدود در نظر گرفته شده و نمونه محاسبه شده شامل ۸۰ نفر از کارکنان آژانس‌های مسافرتی می‌باشد و برای سنجش کیفیت توسط مشتریان از آنجا که حجم جامعه نامحدود بوده نمونه آماری محاسبه شده شامل ۱۶۸ نفر از

مشتریان می‌باشد. نمونه‌گیری از کارکنان آژانس‌ها به صورت روش تصادفی و از مشتریان به صورت غیرتصادفی (در دسترس) انجام شد. به منظور بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و ادراک مشتری از کیفیت خدمات به عنوان متغیر وابسته و همچنین، بررسی رابطه بین رضایت شغلی و اعتماد کارکنان به عنوان متغیرهای مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته از آزمون همبستگی استفاده شده است. و همچنین از آزمون رگرسیون برای بررسی میزان تأثیر رضایت شغلی و اعتماد بر روی رفتار شهروندی سازمانی و نیز میزان تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر روی کیفیت خدمات استفاده شده است. در ضمن شایان ذکر است که با توجه به نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، جامعه نرمال می‌باشد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه به صورت زیر استفاده شده است: پرسش‌نامه مربوط به کارکنان می‌باشد که شامل سنجش رضایت شغلی با استفاده از سوالات پرسش‌نامه چرچیل [۶۵] (۱۹۷۶) در قالب پنج بُعد: الف) پرداخت و دستمزد، ب) فرصت‌ها آموزشی، ج) محیط کار، د) شناخت و احترام، ه) همکاری و ی) مدیران و نیز سنجش اعتماد کارکنان نسبت به مدیران با استفاده از سوالات پرسش‌نامه نیهان [۶۶] و مارلوز [۶۷] (۱۹۹۳) و در نهایت سنجش رفتار شهروندی سازمانی با استفاده



نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

همچنین با توجه به جدول نتایج آزمون فرضیات تحقیق، فرضیات ۱-۲ و ۲-۲ و ۲-۳ نیز مورد تایید قرار می‌گیرد بنابراین فرضیه دو نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیات ۱-۳ و ۳-۲ نیز مورد تایید قرار می‌گیرد و فرض ۳-۳ رد می‌گردد و با توجه به اینکه دو فرض از سه فرض مربوط به فرضیه سه مورد تایید قرار گرفته است، لذا فرضیه سه نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. خلاصه نتایج آزمون فرضیات تحقیق در جدول (۲) آمده است:

### جدول ۲- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج	فرضیه‌ها
تایید	فرضیه ۱: ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
تایید	فرضیه ۱-۱: ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.
تایید	فرضیه ۱-۲: ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.
رد	فرضیه ۱-۳: ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.
تایید	فرضیه ۲: رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
تایید	فرضیه ۲-۱: رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.
تایید	فرضیه ۲-۲: رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.
تایید	فرضیه ۲-۳: رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.
تایید	فرضیه ۳: اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد.
تایید	فرضیه ۳-۱: اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با نوع دوستی دارد.
تایید	فرضیه ۳-۲: اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با جوانمردی دارد.
رد	فرضیه ۳-۳: اعتماد کارکنان به مدیران، رابطه مثبتی با آداب اجتماعی دارد.

### جمع‌بندی و ملاحظات

نتایج حاصل از بررسی ضریب همبستگی، حاکی از وجود

از پرسش‌نامه پوسداکوف [۶۸] و مک‌کینز [۶۹] (۱۹۹۴) در قالب سه بُعد: الف) نوع دوستی، ب) جوانمردی و ج) آداب اجتماعی می‌باشد.

معمولاً ادراک مشتری از کیفیت خدمات با استفاده از شاخص SERVQUAL، پاراسورامن [۷۰] سنجیده می‌شود اما از آنجا که این شاخص طیف وسیعی از فعالیت‌های شرکت را در زمینه ارائه خدمات در نظر می‌گیرد و با توجه به اینکه هدف ما در این تحقیق، کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان مرتبط با مشتری و تأثیرات رفتار آن‌ها بر کیفیت خدمات انجام شده است، لذا از این شاخص صرف‌نظر نموده و از پرسش‌نامه لیپلانک (۱۹۹۲) که دقیقاً به همین منظور (کیفیت خدمات انجام شده توسط کارکنان مرتبط با مشتری) طراحی شده است، استفاده نموده‌ایم.

### ۵. آزمون فرضیات تحقیق

همان‌طور که در بخش روش تحقیق نیز ذکر شد برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی و برای بررسی میزان تاثیر متغیرها بر یکدیگر از ضریب رگرسیون استفاده شد که نتایج این آزمون‌ها به طور خلاصه در جداول (۱) آمده است:

### جدول ۱- نتایج آماری آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص معناداری (P)	بتا ( $\beta$ )
۱-۱	۰/۷۳۸	۰/۵۴۵	۰/۰۰۰	۰/۱۲۴
۱-۲	۰/۸۵۰	۰/۷۲۲	۰/۰۰۰	۰/۴۶۲
۱-۳	۰/۱۳۶	۰/۰۱۹	۰/۱۷۲	۰/۰۵۴
۲-۱	۰/۶۳۸	۰/۴۰۷	۰/۰۱۲	۰/۳۴۷
۲-۲	۰/۷۴۱	۰/۵۵۰	۰/۰۲۱	۰/۲۴۷
۲-۳	۰/۵۷۹	۰/۳۳۶	۰/۰۱۸	۰/۳۶۸
۳-۱	۰/۵۳۴	۰/۲۸۵	۰/۰۳۱	۰/۰۱۴
۲-۳	۰/۸۶۹	۰/۷۵۵	۰/۰۰۱	۰/۸۴۷
۳-۳	۰/۱۸۷	۰/۰۳۵	۰/۰۶۱	۰/۰۳۲

با توجه به جدول نتایج آماری آزمون فرضیات تحقیق، فرضیات ۱-۱ و ۱-۲ و ۱-۳ مورد تایید قرار می‌گیرد و فرض ۱-۳ رد می‌گردد، بنابراین با توجه به اینکه دو فرض از سه فرض مربوط به فرضیه یک مورد تایید قرار گرفته است لذا فرضیه یک

شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر مثبت دارد را بهبود دهند. برای افزایش رفتار شهروندی سازمانی به مدیران این شرکتها توصیه می‌شود به هویت سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و سبک رهبری توجه شود. هر چه هویت سازمانی افراد تقویت شود، عدالت سازمانی رعایت شود، تعهد سازمانی بالا باشد و سبک رهبری از نوع تشویقی یا حمایتی باشد رفتارهای شهروندی بالا می‌رود. بنابراین توصیه می‌شود این شرکتها عوامل ذکر شده بالا را در اولویت قرار دهند.

### پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Citizenship Behaviors

2. Front-Line

3. Customer Contact Employee

۴. نایهن و مارلو، ۲۹۷، ۱۹۹۳.

۵. کیم، ۷۳۴، ۲۰۰۶.

۶. گراهام، ۲۵۴، ۱۹۹۴.

۷. نایهن و مارلو، ۲۹۷، ۱۹۹۳.

۸. لبلانس، ۱۶، ۱۹۹۲.

۹. موریسون، ۴۹۸، ۱۹۹۶.

۱۰. نایهن و مارلو، ۲۹۹، ۱۹۹۳.

11. Organizational Effectiveness.

12. Bateman.

13. Civic Virtue.

۱۴. گراهام، ۲۵۶، ۱۹۹۴.

15. Altruism.

16. Conscientiousness.

17. Sportmanship.

18. Courtesy.

19. Organ.

۲۰. دنیکولیس و همکاران، ۳۰۹، ۲۰۰۵.

21. in-role.

22. extra-role.

ارتباط معنی دار میان سطوح متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) و متغیرهای وابسته (ادراک مشتری از کیفیت خدمات) و نیز متغیرهای مستقل (رضایت شغلی و اعتماد کارکنان) و متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) می‌باشد.

با مطالعه ادبیات موضوع و نیز بررسی سابقه تحقیقات صورت گرفته، نتایج به دست آمده، همان‌گونه که انتظار می‌رفت، رابطه مثبت و معنادار میان رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات و نیز رضایت شغلی و اعتماد را تأیید می‌کند.

بر مبنای یافته‌های تحقیق پیشنهادات به صورت زیر ارائه

می‌گردد:

- با توجه به رابطه مثبت بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی (هر سه بُعد آن) به آژانس‌های مسافرتی و شرکت‌های مشابه پیشنهاد می‌شود که با انجام تحقیقی درباره عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنانشان، به این عوامل پی برده و با بهبود این عوامل رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه رفتار شهروندی کارکنان را افزایش دهند. به طور مثال حقوق و مزایای از عواملی است که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر رضایت شغلی کارکنان دارد. این شرکتها می‌توانند با افزایش پرداختی به کارکنان رضایت شغلی آنها و در نتیجه رفتار شهروندی سازمانی آنها را بهبود دهند.

- با توجه به رابطه مثبت بین اعتماد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی (دو بُعد آن) نیز به این شرکتها توصیه می‌شود برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی تا حد ممکن با انجام اقدامات لازم اعتماد کارکنان به مدیران و شرکت را افزایش دهند. به طور مثال در انتخاب مدیران، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیر را مورد بررسی قرار دهند. همچنین از مدیرانی استفاده شود که سبک مدیریت حمایتی داشته باشند و کارکنان را در مواقع لازم حمایت کنند.

- از آنجا که ادراک مشتریان از کیفیت خدمات رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی (دو بُعد آن) دارد به مدیران این آژانسها توصیه می‌شود که برای افزایش ادراک مشتریان از کیفیت خدمات، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را بهبود دهند. به این منظور آنها باید عواملی را که بر رفتار

۵۶. چن و چيو، ۲۰۰۸: ۴).
57. Lina.
58. Earley.
۵۹. چرچيل، ۲۵۹، ۱۹۷۴.
۶۰. کونوسکی و پاگ، ۶۶۵، ۱۹۹۴.
۶۱. بينستوک، ۳۶۱، ۲۰۰۳.
۶۲. کونوسکی و پاگ، ۶۶۶، ۱۹۹۴.
۶۳. لياليان، ۷۰۱، ۲۰۰۸.
64. Churchill.
65. LeBlanc.
66. Marlowes.
67. Posdakoff.
68. MacKenzie.
69. Parasuraman.
70. Nyhan.
۲۳. کاسترو و همکاران، ۳۵، ۲۰۰۴.
۲۴. زيتامل و همکاران، ۳۸، ۱۹۹۶.
25. Construct.
۲۶. کيم، ۷۲۵، ۲۰۰۶.
27. Paulin.
۲۸. آرگان و رایان،
۲۹. گراهام، ۲۵۵، ۱۹۹۴.
۳۰. پاولين و همکاران، ۴۵۱، ۲۰۰۰.
۳۱. آرگان و رایان، ۷۹۴، ۱۹۹۵.
۳۲. پاولين و همکاران، ۴۵۲، ۲۰۰۰.
33. Snyder.
34. Clary.
۳۵. آرگان و رایان، ۷۹۴، ۱۹۹۵.
۳۶. پودساکوف و مک کنزی، ۳۵۶، ۱۹۹۴.
۳۷. وارلا و گارسیا، ۲۸، ۲۰۰۶.
۳۸. وات و شافر، ۴۱۵، ۲۰۰۵.
۳۹. دنیکوليس و همکاران، ۳۰۹، ۲۰۰۵.
40. Bondary.
۴۱. سایمون و بولنت، ۱۳۸، ۲۰۰۲.
۴۲. يو و چو، ۳۲۴، ۲۰۰۷.
۴۳. سایمون و بولنت، ۱۳۹، ۲۰۰۲.
44. Blau.
۴۵. سایمون و بولنت، ۱۴۰، ۲۰۰۲.
۴۶. کونوسکی و پاگ، ۶۶۲، ۱۹۹۴.
47. Lock.
۴۸. کلی و هافمن، ۴۱۲، ۱۹۹۷.
۴۹. جورج و بتنهاسن، ۲۵۴، ۱۹۹۴.
50. Puffer.
51. Tang.
52. Ibrahim.
53. Murphy
۵۴. کلی و هافمن، ۴۱۴، ۱۹۹۷.
۵۵. کونوسکی و پاگ، ۶۶۴، ۱۹۹۴.

### منابع

- Castro Barroso, Cameron & Martin Armario, Enrique & Martin Ruiz, David." The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty " , *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15, No.1, pp.27-53, 2004.
- C. Bienstock, Carol, W. DeMoranville, Carol & K. Smith, Rachel. "Organizational citizenship behavior and service quality", *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, No.4, pp. 357-378, 2003.
- Chen, Chien-Cheng & Chiu, Su-Fen." An integrative model linking supervisor support and Organizational citizenship behavior " , *Journal of Business and Psychology*, Vol.23, pp.1-10, 2008.
- Churchill, GA& Ford, NM& Walker, OC. "Measuring the job satisfaction of industrial

- behavior and social exchange " , *Journal of Academic Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 659-669, 1994.
- L. Bove, Liliana & J.Pervan, Simon & E.Beatty, Sharon & Shiu, Edward."Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors " , *Journal of Business Research*, pp. 698-705, 2008.
- LeBlanc, G." Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: an investigation of customer perceptions", *Journal of Travel Ressearch*, Vol.32, No.4, pp.13-19, 1992.
- Morrison, EW " Organizational citizenship behavior as critical link between HRM practice and service quality " , *Journal of Human Resource Management*, Vol.35, Winter, pp.493-512, 1996.
- Nyhan, RC & Marlowe, HA. "Organizational effectiveness enhancement under total quality management (TQM) in a non-Manufacturing". In: SumanthDJ, Poupart R, Sink DS, editors, *Productivity and Quality management frontiers*, Norcross: G.A. *Industrial Engineering and Management Press*, pp. 294- 303, 1993.
- Organ, DW& Ryan, K. " A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior " , *Journal of Pers Psychol*, Vol. 48, pp. 775-802, 1995.
- Paulin, M& Ferguson, RJ & Payaud, M. "Business effectiveness and professional service personnel:relational or transactional salesmen". *Journal of Marketing Research*, Vol.11, pp.254-60 (August), 1974.
- DeNicolis Bragger, Jennifer & Rodriguez – Srednick I, Ofelia& J.Kutcher ,Eugene& Indovino Lisa & Rosner, Erin."Work – family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teacher", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, pp. 303-323, 2005.
- George, JM & Bettenhausen, K. " Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75. No. 6, pp. 698-709, 1990.
- Graham, J. " An essay on organizational citizenship behavior " , *Journal of Employee Responsible Rights* , Vol.4, pp.249-270, 1994.
- J.Bell Simon, Menguc Bulent" The employee - organization relationship, organizational citizenship behavior, and superior service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 131-146, 2002.
- Kelley, SW & Hoffman, KD " An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality ", *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 407-427, 1997.
- kim, Sangmook." Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea', *International Journal of Manpower*, vol. 27, No.8, pp.722-740, 2006.
- Konovsky, MA& Pugh, SD." Citizenship

1996.

Zoghbi Manrique de Lara, Pablo & F.Espino Rodriguez, Tomas . "Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB) :an empirical study among university administration and services personnel" , *Journal of Personnel Review*, Vol. 36, No.6, pp. 843-866, 2007.

Posdakoff , PM & Ahearne , M & MacKenzie, SB. "Organizational citizenship behavior and the quality of work group performance." , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, pp. 262-270, 1997.

Schneider, B & Bowen, DE . " employee and customer perception of service in bank: replication and extension." , *Journal of Appl Psychol* , Vol.70, No.3, pp. 423-433, 1985.

Zairi, M . "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No.6, pp. 384-398, 2000.

Yoon, M. H. and Suh, J. "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees", *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 597-611, 2003.

managers? " , *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp.453-471, 2000.

Posdakoff, PM & MacKenzie, SB. "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness " , *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, August, pp. 351-363, 1994.

Varela Gonzalez ,Jose & Garcia Garazo, Teresa. " Structural relationship between organizationl service orientation , contact employee job satisfaction and citizenship behavior " , *International Journal of Service Industry Management* , Vol.17, No.1, pp.23-50, 2006.

Wat, Dennis & A.Shaffer, Margaret. " Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior :the mediating role of trust in the supervisor and empowerment " , *Journal of Personnel Review*, Vol. 34, No.4, pp. 406-422, 2005.

Yu ,Chia-Ping & Chu ,Tsai-Hsin."Exploring knowledge contribution from an OCB perspective " , *Journah of Information & management* , Vol.44, pp. 321-331, 2007.

Zeithaml, V.A & Berry , L.L.& Parasuraman, A." Communication and control processes in the delivery of service quality " , *Journal of Marketing* , Vol. 52, April, pp.35-48,