

조직시민행동과 서비스품질 제고방안 :
행동수정모형의 적용을 중심으로
 - Organizational Citizenship Behavior and Service
 Quality Promotion using OB Modification -

안 관 영 *

Ahn Kwan Young

1. 문제제기 및 연구목적

서비스업은 물론 최근 제조업의 경우에도 서비스기능이 점차 중요시되고 있는 시점에서 무형의 서비스기능이 무엇보다도 중요한 역할을 하고 있음에도 불구하고 기업이나 사업장 단위의 서비스품질에 관한 연구는 비교적 많이 이루어지고 있으나 정작 현장에서 고객을 상대로 하는 종업원의 서비스품질에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이다. 서비스업중이나 제조업중의 경우 점점 종업원들의 성과는 고객만족도에 의해 좌우된다 해도 과언이 아니다. 고객들이 인지하는 만족도는 결국 종사원들과의 접촉을 통하여 인지된다는 점에서 서비스품질의 중요도는 더해가고 있다. 문제는 종업원들의 서비스품질이 고객만족과 직결된다는 점에서 중요성이 커지고 있는 반면 서비스 품질을 구성하는 제 요인들이 종업원들의 직무행위로 정확하게 규정되어지기 어려우며, 또한 고객들과의 접촉상황에 따라 가변적이며, 제 3자가 관찰하기 어렵다는 점에서 종업원 각자의 자발성에 의존해야한다는 점이다. 서비스품질은 다른 노동과는 달리 감정노동이라는 특징을 갖고 있어 구성원들의 대고객에 대한 서비스가 자발적일 때 효과적이며, 고객에 대한 서비스 또한 다양해야하므로 다른 업종에 비하여 직무행위 외에 구성원 각자의 자발적 행위 내지 직무외적 행위에 대한 필요성이 크게 요구된다[7].

종업원의 서비스 품질을 현장의 점점 종업원들에게 요구되는 바람직한 행위이다. 이러한 서비스 품질은 종업원들의 자발적이며, 직무행동을 넘어선(beyond the job) 조직 시민행동의 제고를 통하여 효과적으로 개선될 수 있을 것이다. 이러한 점에서 본 연구는 최근 종업원의 행위개선을 통한 조직의 문제점 해결방안으로서 각광받고 있는 행위수정모형(OB Mod)을 적용하여 서비스 품질의 주요한 선행변수인 조직시민행동의 관리를 통하여 서비스 품질 수준을 제고하며, 나아가 고객만족과 같은 조직성과를 제고하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

* 상지대학교 경영학과

2. 조직시민행동과 서비스품질

2.1 조직시민행동의 개념

일반적으로 조직시민행동은 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신으로 구성된다[15]. 이타성은 조직의 과업이나 문제에 봉착한 다른 사람들을 도와주는 모든 임의적 행동을 포함한다. 종업원이 이타적 행동을 함으로서 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 제고시킬 수 있다. 양심성은 조직구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소한 수준 이상으로 수행하는 것이다. 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동을 말한다. 이러한 스포츠맨십의 기능은 그 자체로 순기능을 강화하기 보다는 고충의 억제와 감내를 통하여 역기능적 결과를 줄이는 특징을 갖는다. 예의성은 문제예방행동으로 지칭되기도 한다. 어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 하여 사전에 문제가 발생하지 않도록 예방하는 행동이다. 시민정신은 조직내 활동에 관심을 갖고 적극 참여하는 행동을 말한다.

최근 급속한 환경변화와 기술변화, 그리고 고객욕구의 다양화 및 짧아지는 주기는 조직으로 하여금 환경변화에 융통성 있게 대응하지 않을 수 없게 하는 압박요인이 되고 있다. 이러한 환경변화에 조직이 구조적으로 동태성을 갖추어 능동적·탄력적으로 대응하는 것도 중요하지만 Katz(1964)의 지적처럼 조직 구성원들의 의식변화와 태도변화 또한 중요하다. 즉, 구성원들도 환경변화에 적극 대응하며, 업무적 역할 이외에 대하여도 긍정적으로 참여하는 자세가 요구된다. 이러한 점에서 조직시민행동과 같은 역할의 행동에 대한 관심과 연구가 증대한다고 볼 수 있다.

2.2 서비스품질의 개념과 효과

서비스품질은 고객에게 표준화된 서비스를 제공함으로써 고객만족도를 높이고 나아가 고객들의 재 이용도를 높이는 것이다. 구체적으로 서비스품질은 고객들의 서비스가치, 고객만족, 재이용의도에 영향을 미친다는 것이다.

서비스품질은 고객만족에도 영향을 미친다. 고객만족은 특정 서비스의 사건에 대한 총괄적인 인지적이면서도 감성적인 반응이다. 그리고 만족 혹은 불만족은 서비스품질의 접촉을 경험하고 나서 기대했던 바와 접촉한 것을 비교함으로써 생겨나게 되는 것이라고 주장하였다[16]. 나아가 서비스산업에서 서비스품질과 고객만족은 고객의 구매의도 형성에 중요한 요인으로 인식되어 왔다. Oliver(1980)는 고객만족이 태도에 영향을 미치고 이 태도에 대한 영향은 계속해서 재 구매의도에 영향을 미친다는 것이다.

이러한 연구결과는 Cronin & Taylor(1992)의 연구에서도 입증되었다.

2.3 조직시민행동과 서비스품질

조직시민행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 많은 연구에서 입증되고 있다[35]. 또한 종업원들 간의 인간관계가 원만해지면 질수록 이들의 조직시민행동수준은 높아지며, 높아진 조직시민행동은 결과적으로 서비스품질의 향상을 초래하게 된다는 것이다[30]. 실증적 연구결과로도 조직시민행동이 서비스품질에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 입증되고 있다[18, 27]. 구체적으로 스포츠맨십이 강한 종업원은 조직에 대하여 긍정적인 태도를 지니고, 불필요한 불평을 삼가기 때문에 이러한 행동이 고객에게 확연하게 나타날수록 고객은 보다 높은 서비스 품질을 경험하게 된다는 것이다. 이와 관련하여 Morrison(1996)은 두 가지 이유를 제시하고 있다. 첫째로 스포츠맨십 행동이나 예의성은 종업원들 사이에 긍정적인 분위기를 연출하며, 이러한 긍정적 분위기는 그들과 접촉하게 되는 고객들에게도 전달된다는 것이다[36].

즉, 종업원들끼리 서로 예의를 갖추고 협조적일 때, 고객과의 관계에서도 상호 협조적이며 공손한 태도를 갖게 된다는 것이다. 둘째로는 고객들이 어떻게 취급받는가도 중요하지만 종업원들 간의 우호적인 분위기는 고객들의 기분을 유쾌하게 함으로서 서비스품질에 간접적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이처럼 조직시민행동은 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 종업원들 간의 상호 이타성이 높을수록 고객에 대한 이타성도 높아지게 된다는 것이다[23]. Nordstorm사의 영업사원들은 자사의 제품을 판매하는 본연의 업무외에 고객들이 원하면 타사나 경쟁사의 제품을 구매한 다음 이를 고객에게 할인가격에 되파는 것과 같은 양심성을 발휘함으로써 서비스 품질을 극대화하고자 한다는 것이다[7, 22].

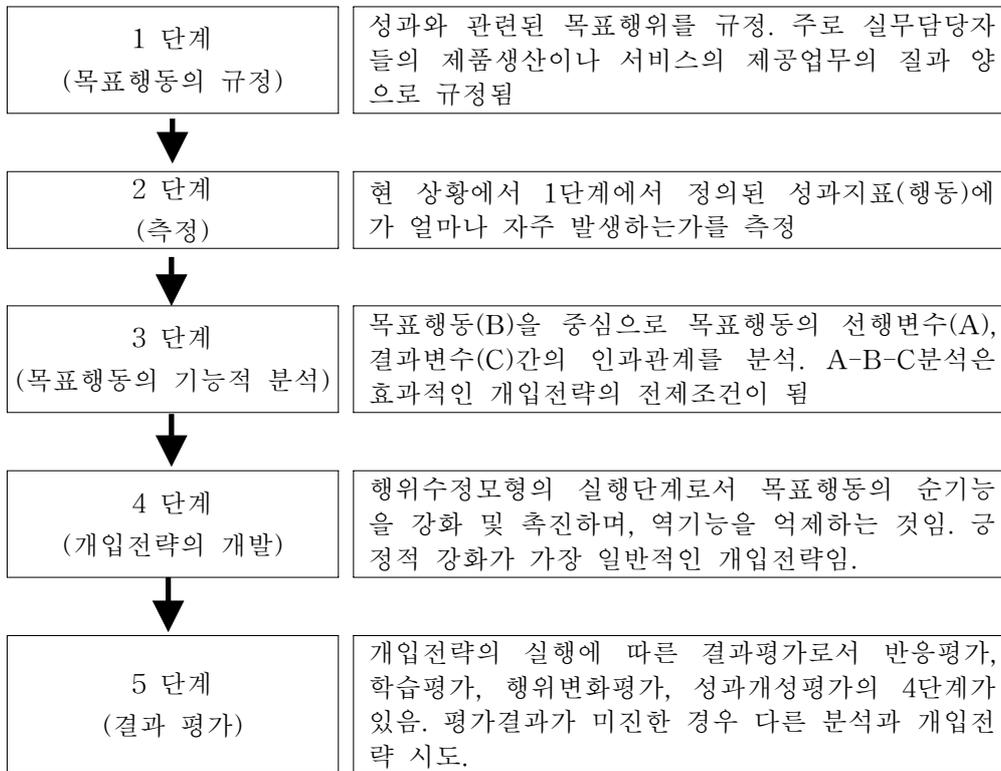
조직시민행동에 대한 국내 연구를 전반적으로 검토한 문형구와 김정석(2006)의 연구 결과에 따르면 이타성과 시민정신 그리고 스포츠맨십의 3개 차원으로 측정되는 조직시민행동이 여행사의 서비스품질에 미치는 영향을 조사한 결과 전반적으로 서비스품질에 영향을 미치며, 또한 3차원 모두 개별적으로도 서비스품질에 영향을 미치는 것으로 나타났다[9]. 또한 호텔종업원들을 대상으로 조직동일시, 조직몰입, 직무몰입, 그리고 직무만족은 조직시민행동을 매개변수로 하여 인적서비스에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들의 연구결과 개인들의 태도는 조직시민행동을 통하여 인적서비스의 제공 수준에 직간접으로 긍정적 영향을 끼치고 있다[2, 3, 5].

3. 행위수정모형에 의한 개선방안

조직행위 수정이론은 조직이나 경영자가 바람직하다고 정의한 목표행동에 조직구성원들의 행동이 근접할 수 있도록 강화를 통해 행동수정을 유도하고, 바람직하지 못한 행동은 약화시키는 중재 전략을 실행하는 과정이다. 단계별 내용은 다음과 같다[4, 29].

1) 1 단계: 목표 행동의 규정(Identify)

가장 먼저 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있는 요인을 규명하는 것이다. 어떤 행동은 성과에 중대한 영향을 미치지만 어떤 행동은 그렇지 않을 수도 있다. 행위수정모형의 1단계 목표는 특정행위의 5-10%가 문제가 되는 지역이나 집단의 성과에 70-80% 정도 영향을 미칠 수 있는 중대한 행동을 대상으로 한다. 이를 규명하는 데는 담당자나 직속상급자로 하여금 목표행위를 규정하도록 하는 것이며, 다른 방법은 체계적으로 문제 업무에 대한 감사를 통하여 문제행위를 발견하는 것이다. 예를 들면 한국의 특허청의 경우 불량감측과 외부고객 만족도 증가를 위하여 6시그마를 도입하였는데 1단계에서 문제행위와 이에 따른 목표설정을 통하여 목표행동을 구체화하였다. 이들은 심사 오류의 축소와 심사소요기간의 단축에 목표를 두었다[11].



<그림 1> 행위수정모형의 단계

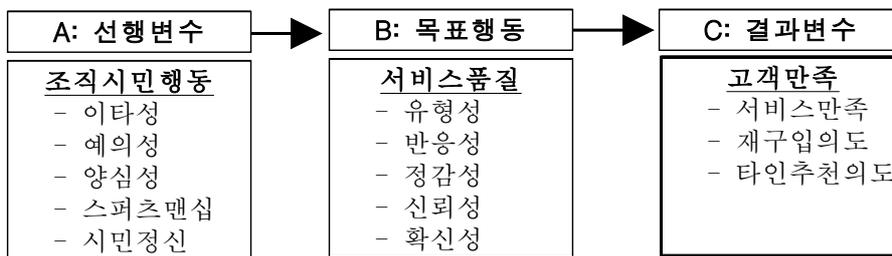
2) 2 단계: 측정(Measure)

1 단계에서 목표행위가 정해지면 다음 단계는 그것을 측정하는 것이다. 기준척도(baseline measure)는 현 상황에서 목표행동이 발생하는 횟수로 정해진다. 때때로 1단계에서 정의된 행동이 예상보다 훨씬 적거나 많게 나타난다. 따라서 기준척도는 현 조직상황에서 목표행동이 기대수준(또는 필요수준) 보다 큰지 작은지를 나타내준다. 때론 기준척도의 높고 낮음이 조직에 문제가 될 정도가 아니라 판단되면 문제제기 자체를 무시할 수도 있다.

3) 3 단계: 목표행동의 기능적 분석(Functional Analysis of Behavior)

일단 목표행동이 규정되고, 기본척도가 조사되면 기능적 분석이 수행된다. 목표행동(B)를 중심으로 이에 대한 선행요인과 결과요인을 제시하고 A-B-C분석이 이루어진다. 일정하게 일어나는 행동은 나름대로의 인과관계를 갖고 있다. 따라서 수정행동을 취하기 전에, 이러한 인과관계를 알아내는 것이 필요하다.

선행연구결과를 바탕으로 <그림 2>와 같이 목표행동(Behavior)인 서비스품질, 선행요인(Antecedents)으로서 조직시민행동, 그리고 결과변수(Consequences)인 고객만족간의 인과모형을 도출하게 된다.



<그림 2> 목표행동의 인과관계

4) 4 단계: 개입전략의 개발(Development of an Intervention Strategy)

개입전략의 목표는 긍정적 행동을 강화 및 촉진하고 부정적 행동을 약화시키는데 있다. 이러한 개입전략의 기본방향은 긍정적 강화와 처벌을 들 수 있다. 위의 예에서와 같이 서비스품질은 조직시민행동과 정의 관계에 있다. 따라서 서비스 품질을 제고하기 위하여 조직시민행동을 제고시키는 긍정적 강화방법을 선택하는 것이다. 그런데 조직시민행동의 구성요소 중 어느 한 요인이 서비스품질과 부의 상관관계가 있다면 이러한 요인에 대하여는 부정적 강화나 처벌과 같은 방식을 채택할 수 있을 것이다. 선행요인과 결과요인에 대한 관리는 구체적으로 다음과 같이 수행하게 된다.

5) 5 단계: 결과평가(Evaluation)

대부분의 인적자원관리 프로그램의 취약점은 체계적이며 구체적인 평가가 이루어지지 않는다는 점이다. 행동수정모형은 모형 내에 평가과정을 포함함으로써 이러한 문제점을 해소하고자 한다. 구체적으로 평가단계를 반응평가, 학습평가, 행동변화평가 그리고 성과개선평가로 구분하여 평가함으로서 평가의 측정가능성을 높이고자 한다.

반응평가는 이러한 방법을 적용한 사람들이 그 방법에 대하여 단순히 얼마나 좋아 하는가를 검토하는 것이다. 이러한 방법은 참여자들이 긍정적 반응을 보이는 경우 조직의 지원을 받을 수 있으며, 앞으로의 계획 설정에 필요한 정보를 제공하고, 바람직한 반응이 나오는 경우 다음 단계의 평가에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있으며, 부서 간 또는 시기별 차이분석에 필요한 자료를 제공한다는 점에서 유용한 방법이다.

4. 요약 및 결론

주요 선진국들의 경험과 마찬가지로 지난 1980년대 말을 기점으로 우리 경제도 부가가치나 고용에서 제조업이 차지하는 비중이 낮아지는 대신 서비스업의 비중이 높아지는 서비스화가 빠르게 진행되고 있다. 이처럼 서비스산업의 국민경제적 중요성에도 불구하고 우리나라 서비스업의 경우 규모의 영세성이나 사업노하우의 부재 등으로 전반적인 수준은 매우 낮은 상태이며, 또한 치열한 서비스업의 경쟁 환경에 적응할 수 있는 경쟁력을 갖추지 못하고 있는 것이 현실이다[12].

서비스산업의 비중이 증대하면서 이에 종사하는 업체들 간의 경쟁 또한 치열해지고 있는 현실에서 서비스관련 업체가 경쟁력을 발휘하는 방법은 다양하다. 그중에서도 가장 시급한 문제점 중의 하나가 서비스품질을 제고하는 것이다. 본 연구에서는 서비스품질이 종업원들에게 구체적으로 요구되는 행위기준 중의 하나로 보고, 이를 개선하는데 영향을 미치는 가장 효과적인 선행요인으로 조직시민행동으로 하는 행위수정모형을 제시하고, 단계별 적용방법에 대하여 논의하였다.

지금까지의 서비스품질에 관한 많은 연구들은 서비스품질의 선행변수와 결과변수간의 인과관계를 분석하고 서비스품질의 제고방안을 제시하는 것이 일반적이었다면, 본 논문에서는 구체적으로 종업원들의 서비스품질 수준을 개선함에 있어 목표행동의 결정, 목표행동에 대한 현 수준 측정, 인과관계의 분석, 행위개선 개입전략, 결과평가라는 단계별 행동지침을 제시함으로써 기업단위에서의 서비스품질개선을 위한 프로그램설계에 도움이 될 것이다. 구체적으로 행위수정모형을 적용함으로써 기업조직에 성과에 영향을 미치는 주요 요인을 체계적이며, 분석적으로 탐색할 수 있을 것이다. 특히 고객만족경영이 요구되는 서비스조직이나 일반 제조업의 A/S부문, 판매, 대 고객접점 부분의 경우 서비스품질제고는 매우 시급한 당면과제인 것이다. 서비스품질의 특성이 추상적이며, 종업원들의 자발성이 전제되지 않을 때 성취되기 어렵기 때문에 본 모형의 적용을 통하여 종업원들의 서비스품질 향상 노력은 보다 구체적이며, 분석적으로 이루어지게 될 것이다. 최근 들어 조직구성원들의 역할의 행동에 대한 관심이 고조되면서

조직시민행동에 대한 관심이 높아지고 있는 시점에서 조직시민행동과 서비스품질의 관계를 바탕으로 서비스만족, 재구입의도, 타인 추천의도 등을 제고하려는 노력에 기여하게 될 것이다. 또한 이러한 행위수정모형은 다른 변인들 간의 관계를 전제로 다양하게 응용될 수 있다는 점에서 조직문제의 해결에 공헌할 수 있을 것이다.

행위수정모형이 많은 서비스업체는 물론 제조업의 경우에서도 조직문제를 해결하고 종업원들의 행위개선에 도움을 준 것으로 나타나 유용한 모형으로 검증되었다[28]. 이러한 결과는 행위수정모형과 같은 절차와 단계를 거쳐 행위개선이 체계적으로 이루어지는 경우 오늘날 서비스업들이 경험하고 있는 다양한 환경과 급변하는 환경변화에도 효과적으로 대응할 수 있을 보여준다 하겠다.

OB Mod기법을 통한 종업원들의 행동개선의 사례는 비교적 다양한 조직과 상황에서 검증된 것으로 나타나고 있다. 이 프로그램의 도입에 따른 최종적인 효과는 다음과 같다[28].

첫째로 종업원 생산성향상이다. OB Mod기법의 도입으로 종업원들의 생산성은 양적인 측면에서 뿐만 아니라 질적으로도 현저하게 개선되었으며, 업무완성도 또한 높아진 것으로 나타났다.

둘째로 결근과 지각의 감소효과이다. 이 프로그램을 보상이나 처벌과 병행하여 적용하는 경우 결근이나 지각행위가 현저하게 감소한다는 것이다. 효과분석에 대한 보고에 따르면 결근율은 18-50%가 감소하였으며, 지각율은 무려 90%가 줄어든 것으로 나타났다.

셋째로 안전과 사고예방효과이다. 많은 기업들은 사고예방과 감소에 상당한 관심을 기울이고 있다. 산업재해와 사고방지를 위한 다양한 행동과학적 프로그램이 효과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

넷째로 매출액 증가이다. 전통적으로 마케팅담당 관리자나 교육전문가들은 판매담당자들의 성과제고를 위하여 판매기법 등에 대한 교육을 실시한다. 그러나 이러한 교육은 지속적인 피드백과 강화가 이루어지지 않으면 시간이 지나면서 점차 소멸된다는 것이다. 고객접촉이나 대화방법 등과 같은 중요한 판매행동을 규명·측정·분석·개입 전략실행·평가하는 OB Mod모형의 적용으로 많은 효과가 나타났다. 특히 이러한 효과는 포도주판매, 전화서비스, 패스트푸드 전문점 등에서 현저하였던 것으로 조사되었다.

이상에서 살펴본 바와 같이 고객의 방문율이 저하되거나 고객만족도 저하, 매출액 감소 등이 발생하는 경우 구성원들의 행위를 개선하고자하는 노력을 기울이게 될 것이다. 이러한 상황에 직면하여 구성원들의 서비스품질의 개선은 문제를 해결하는 유력한 방안이 될 것이다. 따라서 조직시민행동과 같은 자발적이며 역할외적 행동은 구성원들의 유형성, 정감성, 확신성, 신뢰성, 반응성에 영향을 미치며, 결과적으로 고객만족도 증가, 재방문율 증대, 매출액증대와 같은 효과를 가져다 줄 것이다.

그러나 앞서 언급된 바와 같이 이 모형을 적용하여 효과를 거두기 위해서는 보상과 처벌과 같은 강화요인이 수반되어야 하며, 인과적 관계에 있는 요인들 뿐만아니라 조직분위기나 관리절차, 제도 측면에서도 기회요인은 강화하고 장애요인을 제거하는 체계적이며 종합적인 접근이 요구된다.

5. 참 고 문 헌

- [1] 김경석(1995), 친조직행동 연구에 대한 비판적 고찰, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- [2] 김민주(1998), “호텔종업원의 조직시민행동과 직무관련 태도, 인적서비스제공 수준과의 관계”, 관광학연구 제22권 제2호, pp. 278-284.
- [3] 김민주·정승언(1999), “호텔종업원의 태도와 성과간의 관계에 있어서 조직시민행동의 매개역할검증”, 관광경영학연구 제5권, pp. 1-23.
- [4] 김성국(2005), 조직과 인간행동, 명경사.
- [5] 문형구·김경석(2006), “조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로”, 경영학연구 제35권 제2호, pp. 609-643.
- [6] 안관영·이병직(2002), “집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및성의 조절효과에 관한 연구”, 경영학연구 제31권 제5호, pp. 1311-1334.
- [7] 안관영·곽영환(2003), “호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무자율성과 피드백의 조절효과”, 서비스경영학회지 제4권 제1호, pp. 29-55.
- [8] 유시정·김영택·양태식(2006), “리더십 유형이 임파워먼트, 직무태도, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 서비스경영학회지 제7권 제4호, pp. 3-27.
- [9] 윤만희(2000), “서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원 분석수준”, 경영학연구 제29권 제4호, pp. 723-747.
- [10] 이병직(1999), 교사들의 조직시민행동에 관한 연구, 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- [11] 정선웅·신상곤(2006), “6시그마를 통한 공공서비스 품질개선 성과: 특허청의 사례 중심으로”, Journal of the Korean Institute of Industrial Engineers, Vol 32, No. 4, pp. 358-368.
- [12] 조용수(2004), 우리나라 서비스산업의 경쟁력제고 방안, LG경제연구원.
- [13] 조철호·강병서(2006), “병원 웹사이트 서비스품질이 서비스가치와 고객만족에 미치는 영향”, 서비스경영학회지 제7권 제4호, pp. 83-108.
- [14] 최성용·권미영(2006), “유아교육기관의 서비스품질요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 유치원과 보육기관 비교분석”, 품질경영학회지 제34권 제2호, pp. 48-67.
- [15] 한진환(2006), “리더십과 조직시민행동과의 관계에서 조직공정성의 매개효과”, 산업경제연구 제19권 제2호, pp. 497-521.
- [16] 황복주(2006), “미용 서비스 품질지각이 고객만족에 미치는 영향에 따른 미용실 서비스전략”, 산업경제연구 제19권 제1호, pp. 179-203.
- [17] Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", Academy of Management Journal, vol. 26, 587-595.
- [18] Bettencourt, L. A., and Brown, S. W.(1997), "Contacts employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors", Journal of Retailing, vol. 73(Spring), pp. 39-62.
- [19] Caruana, A.(2002), "Service loyalty: the effect of service quality and the

- mediating role of customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7-8, pp. 811-828.
- [20] Cronin, J. J. Jr., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, R. Jr., and Shemwell, D. J.(1997), "A Cross-sectional Test of the Test of the Effect and Conceptualization of Service Value", *The Journal of Service Marketing*, Vol. 11, No. 6, pp. 375-391.
- [21] Cronin, Jr., J. J., and S. A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- [22] Davidow, W. H., and Uttal, B.(1989), *Customer service: The ultimate weapon*, New York: Harper & Row.
- [23] George, J. M., and Bettenhausen, K.(1990), "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 698-709.
- [24] Graham, J. W.(1986), "Principled organizational dissent : A theoretical essay", in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1-52.
- [25] Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, 249-270.
- [26] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, vol. 9, 131-146.
- [27] Kelley, S. W., and Hoffman, D. K.(1997), "An investigation of positive affect, prosocial behaviors, and service quality", *Journal of Retailing*, vol. 73(Fall), pp. 407-427.
- [28] Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*(7 Ed.), McGraw-Hill International Editions.
- [29] Luthans, F., and Kreitner, R.(1985), *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Scott, Foresman, Glenview, III.
- [30] Morrison, E. W.(1996), "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality," *Human Resource Management*, vol. 35, no. 4, pp. 493-512.
- [31] Oliver, R.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Outcomes of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.
- [32] Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- [33] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- [34] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L.(1988), "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64. pp. 13-30.

- [35] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and W. Bommer(1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, vol. 22, pp. 259-298.
- [36] Schneider, B., and Bowen, D. E.(1992), "Personnel/Human resource management in the service sector", in G. R. Ferris & K. M. Rowlands(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10(pp. 1-30), Greenwich, CT: JAI Press.
- [37] Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 653-663.
- [38] Staw, B. M., & Boettger, R. D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, 634-559.
- [39] Woodside, A. G., Frey, L. L., and Dalty, R. T.(1989), "Linking service quality, customer satisfaction and behavior intention", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, pp. 5-17.