دور الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية

(دراسة ميدانيّة في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية)

حيدر محمود تفاحة

ماجستير إدارة الأعمال–جامعة اللاذقية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعياري) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، إذ اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة في عملية جمع البيانات من مجتمع البحث، حيث تم توزيع استبيان على (172) عاملاً من العاملين في المصارف محل الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفريغها (124) استبانة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام العاطفي جاء بدرجة متوسطة بينما جاء الالتزام المستمر والالتزام المعياري بدرجة كبيرة، كما حققت جودة الخدمة المصرفية مستوى مرتفعاً بدرجة كبيرة جداً. وكشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise عن وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل من الالتزام المعياري والالتزام المستمر في جودة الخدمة المصرفية، في حين لم يُظهر الالتزام العاطفي تأثيراً معنوياً عند وجود المتغيرين الآخرين، حيث تم حذفه من نموذج الانحدار النهائي. وقد فسر النموذج النهائي ما نسبته 83.1% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة المصرفية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الالتزام التنظيمي (ببعديه المعياري والمستمر) وجودة الخدمة المصرفية، مما يؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة، بينما تم رفض الفرضية الفرعية الخاصة بالالتزام العاطفي لعدم ظهور تأثير معنوي له في نموذج الانحدار النهائي.

الكلمات المفتاحيّة: الالتزام التنظيمي، جودة الخدمة المصرفية، المصارف التجارية الخاصة في مدينة اللاذقية.

The Role of Organizational Commitment in Banking Service Quality

(A Field Study in Private Commercial Banks Operating in Latakia City)

Hyder Mahmoud Tfaha

Master of Business Administration - latakia University

Abstract

This study aimed to determine the role of organizational commitment (affective, continuous, and normative) in the quality of banking services at private commercial banks operating in Latakia. The researcher used a questionnaire as the data collection tool, distributing it to 172 employees of the banks under study. Of these, 124 questionnaires were returned, validated, and analyzed. The researcher employed a descriptive-analytical approach. The results showed that the level of affective commitment was moderate, while continuous and normative commitment were high. The quality of banking services was also found to be very high. Multiple regression analysis using the stepwise method revealed a significant and positive effect of both normative and continuous commitment on the quality of banking services. Affective commitment, however, did not show a significant effect when the other two variables were present and was therefore excluded from the final regression model. The final model explained 83.1% of the variations in the quality of banking services. The study also found a strong positive relationship between organizational commitment (in its normative and continuous dimensions) and the quality of banking services, which confirms the main hypothesis of the study, while the sub-hypothesis of emotional commitment was rejected because no significant effect appeared in the final regression model.

Keywords: Organizational commitment, banking service quality, private commercial banks in Latakia City.

1- مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة منافسة متزايدة تفرض على المصارف التجارية ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الجوهرية في السلوك التنظيمي، لما له من دور فاعل في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، حيث يعكس درجة ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد لصالحها والاستمرار في العمل ضمنها.

من جهة أخرى، تمثل جودة الخدمة المصرفية عاملاً حاسماً في تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، خاصة في بيئة مصرفية تتسم بتعدد الخيارات أمام العملاء. وتتجلى أهمية جودة الخدمة في قدرتها على تحسين صورة المصرف وتعزيز ثقته لدى العملاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائه. وفي هذا الإطار يبرز الدور المحوري للموارد البشرية، إذ إن مستوى التزام العاملين تنظيمياً يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز الاهتمام بالعملاء، وتقليل الأخطاء، وزيادة الاستجابة لاحتياجاتهم.

وعليه، فإن دراسة دور الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في سورية تكتسب أهمية خاصة، نظراً للظروف الاقتصادية والتحديات التشغيلية التي تواجه هذا القطاع. إذ يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤى علمية وتطبيقية تساعد إدارات المصارف على تطوير سياسات الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، بما يدعم رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية المقدمة.

2- مشكلة البحث وتساؤلاته:

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية استطلاعية أولية على موظفي فروع محددة من المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية (أفرع بنك بيمو السعودي الفرنسي، وفرع البنك الدولي للتجارة والتمويل، وفرع بنك سورية والخليج)، حيث وجه الباحث مجموعة من الأسئلة وفق الاتي:

- هل تشعر بانتماء حقيقي لمصرفك، كأنه جزء من حياتك اليومية؟
- هل تلتزم بقواعد وسياسات المصرف تلقائياً، حتى لو لم يكن هناك رقيب يراقب خطواتك؟
- لو عرضوا عليك وظيفة أخرى براتب أعلى، هل تفضل البقاء هنا رغم ذلك؟
- هل تقدم الخدمة للعملاء بسرعة ودقة كافية، أم تواجه صعوبات في ذلك أحياناً؟
- هل يشعر عملاؤك بالرضا عن معاملتك، أم تلاحظ شكاوى متكررة؟
- هل يؤثر إحباطك من الإدارة على جودة خدمتك للعملاء؟

- هل ضعف حماس زملائك يؤثر على مستوى الخدمة الإجمالي في الفرع؟

ما أظهرته النتائج: كشف الاستطلاع عن بعض التحديات في جودة الخدمة المصرفية، كالصعوبات في ضمان السرعة والود مع العملاء، مع إشارات إلى تأثير عوامل داخلية مثل الإحباط الإداري أو نقص الحماس الجماعي، والتي غالباً ما ترتبط بمستويات الانتماء والالتزام التنظيمي، مما يدفع للتساؤل عن دوره في تحسين هذه الجودة. وبناءاً عليه يظهر السؤال الرئيس وفق الآتي:

ما دور الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟

وينبثق من الأسئلة الفرعية:

1) ما دور الالتزام العاطفي (الوجداني) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة؟
2) ما دور الالتزام الاستمراري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة؟
3) ما دور الالتزام المعياري (الأخلاقي) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة؟

3- أهميّة البحث:

الأهميّة النّظريّة: تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناوله لموضوعين مهمين في مجال إدارة المنظمات، هما الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية، إذ يسعى البحث إلى توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين، ودراسة مدى إسهام الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة في المصارف التجارية الخاصة العاملة في سورية، بوصفهما من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

الأهميّة العمليّة: تكمن الأهمية العملية للبحث في النتائج والتوصيات التي توصل إليها، والتي يمكن أن تُسهم في تزويد متخذي القرار في المصارف التجارية الخاصة محل الدراسة بمؤشرات عملية تساعدهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

4- أهداف البحث:

تحديد دور الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، من خلال:

1) تحديد دور الالتزام العاطفي (الوجداني) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.
2) تحديد دور الالتزام الاستمراري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.
3) تحديد دور الالتزام المعياري (الأخلاقي) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.

5- فرضيات البحث: انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، صاغ الباحث فرضياته على النحو الآتي معتبراً أن اختبارها سيمثل إجابات محتملة لتساؤلات البحث المطروحة سلفاً:

يوجد دور معنوي بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية. وينبثق منه الفرضيات الفرعية الاتية:

1) يوجد دور معنوي لـ الالتزام العاطفي (الوجداني) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.
2) يوجد دور معنوي لـ الالتزام الاستمراري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.
3) يوجد دور معنوي لـ الالتزام المعياري (الأخلاقي) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة.

6- الدّراسات السّابقة:

الدّراسات العربيّة:

دراسة (الركيباوي وآخرون، 2023) [1] بعنوان:

أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المالية والمصرفية في العراق (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية في بغداد).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية (بأبعادها: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، والاهتمام) في عينة من البنوك التجارية في بغداد (المصرف التجاري العراقي ومصرف بغداد). اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم استخدام الأساليب الإحصائية (الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد) عبر برنامج SPSS لمعالجة البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية بين مؤشرات الالتزام التنظيمي وأبعاد

تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابي للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المالية والمصرفية في البنوك محل الدراسة.

دراسة (الظاهر وآخرون، 2025) [2] بعنوان:

أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية (بأبعادها: الاعتمادية، الملموسية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات من عينة ملائمة من العاملين وكبار الإداريين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض وعددها 10 بنوك، حيث بلغ عدد أفراد العينة (269) مبحوثًا، وتم تحليل (232) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، ومستوى مرتفع لجودة الخدمة المصرفية، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابي لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دراسة (الغرياني، 2025) [3] بعنوان:

أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على المصرف المتحدة بالعجيلات).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة في مصرف المتحدة بالعجيلات في ليبيا، من وجهة نظر العاملين فيه. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات من جميع موظفي المصرف (28 موظفًا)، حيث تم تحليل (21) استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي ومستوى مرتفع من جودة الخدمات المصرفية، كما توصلت إلى وجود أثر ذي

دلالة إحصائية إيجابي للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصرف محل الدراسة.

الدّراسات الأجنبيّة:

دراسة (Siregar et al., 2019) [4] بعنوان:

The Effect of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Toward Service Quality at Universitas Kristen Indonesia

أثر الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة في جامعة Kristen Indonesia.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة في جامعة Kristen Indonesia. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي بتصميم تحليل المسار (Path Analysis). تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (71) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (243) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لكل من: (1) الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة، (2) سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة، (3) الالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للالتزام التنظيمي في جودة الخدمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمي كمتغير وسيط.

دراسة (Pawisari et al., 2023) [5] بعنوان:

The Effect of Commitment and Engagement on the Quality of Service of Millennial Employees in the Banking Industry

أثر الالتزام والمشاركة في جودة الخدمة لدى الموظفين من جيل الألفية في القطاع المصرفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي والمشاركة (الانخراط الوظيفي) في جودة الخدمة لدى الموظفين من جيل الألفية (المولودين بين 1980–2000) في القطاع المصرفي، بالتطبيق على موظفي PT. Bank BNI KCU Makassar في إندونيسيا. اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (110) موظفاً من جيل الألفية من مجتمع الدراسة البالغ

(260) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، ثم تحليل البيانات باستخدام أسلوب PLS-SEM. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة لدى الموظفين من جيل الألفية، كما أن المشاركة (الانخراط الوظيفي) لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجاباً في الانخراط الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن المتغيرين المستقلين (الالتزام والمشاركة) يفسران ما نسبته (71.7%) من التغير الحاصل في جودة الخدمة.

دراسة (Lo et al., 2024) [6] بعنوان:

Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators

دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة من خلال منظور الانخراط الوظيفي كوسيط، والعمل العاطفي والمناخ التنظيمي كعوامل معدلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية في جودة الخدمة، مع دمج تأثيرات المناخ التنظيمي والعمل العاطفي كمتغيرات معدلات. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ملائمة بلغت (450) مفردة من قطاع الأعمال (موظفي الخدمات والمبيعات في الصين)، حيث تم استرجاع (427) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استرداد (94.88%) وكان توزيع أفراد العينة وفقاً للمهنة التي يمارسونها على النحو التالي: (تطوير البرمجيات وخدمات تقنية المعلومات 32 فرداً، الإعلانات 33 فرداً، المستودعات البريدية 50 فرداً، قطاع الفنادق 83 فرداً، القطاع المصرفي 22 فرداً، قطاع التأجير 42 فرداً، قطاع النقل 30 فرداً، قطاع الخدمات 95 فرداً، قطاعات أخرى 40 فرداً). تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. أوضحت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمة، وأن المشاركة الوظيفية تتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي. كما أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي والعمل العاطفي يعملان كمعدلين إيجابيين ذوي دلالة إحصائية في العلاقة بين المشاركة الوظيفية وجودة الخدمة.

7- التّعقيب على الدّراسات السّابقة:

تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة (الركيباوي وآخرون، 2023) و(الظاهر وآخرون، 2025) من حيث المتغيرات والأبعاد المدروسة (الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية). وتختلف عنها في بيئة التطبيق؛ فقد تمت الدراسة الحالية في المصارف التجارية الخاصة بمدينة اللاذقية في سوريا، بينما تمت دراسة (الركيباوي وآخرون، 2023) في بغداد بالعراق، ودراسة (الظاهر وآخرون، 2025) في الرياض بالسعودية، ودراسة (الغرياني، 2025) في ليبيا، والدراسات الأجنبية في إندونيسيا والصين.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية (Lo et al., 2024؛ Pawisari et al., 2023؛ Siregar et al., 2019) في أنها اقتصرت على القطاع المصرفي الخاص دون إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة.

وتكمن فجوة هذه الدراسة في عدم وجود بحث سابق في سورية تناول العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وجودة الخدمة المصرفية في المصارف الخاصة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي قد تُحدث تغيرات في طبيعة تلك العلاقة.

8- منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للوصول إلى تحديد دقيق لمتغيرات البحث وأبعادها، مما ساعده في صياغة فرضيات الدراسة، وذلك بالعودة إلى الدراسات والأبحاث العلمية المحكّمة، ومراجعة الأدبيات من مصادر ومراجع ورسائل علمية متنوعة. كما استخدم الباحث أسلوب التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات التي جُمعت عبر الاستبانة التي وزعت على عينة البحث، معتمداً في ذلك على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، شملت: معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات بالإضافة إلى اختبار KMO لقياس كفاية العينة.

9- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقيّة والمتمثلة في كل من (المصرف الدولي للتجارة والتمويل، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، المصرف العربي سورية، مصرف الائتمان الأهلي، شهبا بنك، مصرف الأردن سورية، مصرف سورية والخليج، مصرف قطر الوطني سورية، مصرف فرنسبنك سورية، مصرف الشرق، مصرف سورية والمهجر)، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في فروع هذه المصارف 311 عاملاً، كما وتمّ الاعتماد على القانون الإحصائي لتحديد حجم عينة البحث وفق الآتي:

$$n = \frac{p * q}{\frac{p*q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث:

	q	0.5
نسبة مئويّة تتراوح بين الصّفر والواحد	P	0.5
نسبة الخطأ المسموح به	E	0.05
الدّرجة المعياريّة عند معامل ثقة 95%	Z	1.96
حجم مجتمع البحث	N	311

وبالتّعويض في القانون نجد حجم العينة يساوي 172 عامل، تمّ توزيع الاستبانات عليهم، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصّالحة للتّحليل 124 استبانة وبنسبة استجابة بلغت (72.1%)[1].

10- حدود البحث:

الحدود البشريّة: جميع العاملين في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقيّة.

الحدود المكانيّة: فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقيّة.

الحدود الزمانيّة: عام 2026.

الحدود الموضوعيّة: اقتصرت الدّراسة على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) والمتغير التّابع (جودة الخدمة المصرفية).

11- الإطار النّظري:

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

خلال العقدين الماضيين، أصبح الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي ظاهرة واسعة لدى المدراء والأكاديميين على حد سواء، وذلك لأن الموظف الملتزم يكون أكثر ارتباطاً بمؤسسته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها. كما أن هذا المفهوم يرتبط بشكل كبير بمفهوم الولاء، بل إن فهم طبيعة الالتزام يساعد

[1] تم حساب نسبة الاستجابة من خلال القانون الآتي: عدد المستجيبين / العدد الإجمالي * 100

بشكل كبير في استيعاب الجانب النفسي لعملية الاندماج الذاتي للفرد داخل المنظمة. (شاهين وشعبان، 2016، ص351) [7]. ويتناول الباحث مجموعة من التعاريف لمفهوم الالتزام التنظيمي كما وردت لدى العديد من الباحثين على النحو الاتي:

عرّفه Buchanan (1974) بأنه "ارتباط حزبي وانفعالي بأهداف المنظمة وقيمها، وبالدور الذي يؤديه الفرد في ضوء تلك الأهداف والقيم، وبالمنظمة لذاتها". كذلك، عرّفه Porter وآخرون (1974) بأنه "اعتقاد قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولٌ لها، واستعداد لبذل جهد كبير من أجل المنظمة، ورغبة أكيدة في الحفاظ على علاقة العمل معها". (Chen, 2009, p 3) [8]

كما عرف O'Reilly (1989) الالتزام التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي والعاطفي للفرد بمنظمته، بالإضافة إلى شعوره بالمشاركة الوظيفية، والولاية، والثقة في مبادئ وهيكل المنظمة. تم تصور التزام المنظمة من قبل بعض الباحثين من منظور الارتباط النفسي". (Vasavi Latha and Kiranmayi, 2023, p 2) [9]

ووفقاً لـ Allen and Mayer (2000) الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية تشجع الموظف على الانخراط مع منظمته وتقلل من احتمال مغادرته". (Onia, 2025, p 453) [10]

وعُرّف الالتزام التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي للمرؤوس بالمنظمة التي يعمل بها، ويلعب دوراً حاسماً في تقييم ولاء العامل تجاه مؤسسته، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار بخصوص بقائه في المنظمة أو مغادرته". (الخانجي والقضاة، 2023 ص44) [11]

استناداً إلى التعاريف السابقة، وتكيفاً مع طبيعة العمل في القطاع المصرفي، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو مدى شعور العاملين في المصارف بالانتماء لمؤسساتهم، واقتناعهم بأهدافها، وحرصهم على أداء عملهم بإخلاص، مع رغبتهم في الاستمرار فيها. ويظهر هذا الالتزام من خلال استعدادهم لبذل جهد إضافي للحفاظ على سمعة المصرف وتحسين أدائه.

أنواع الالتزام التنظيمي:

ظهرت العديد من النماذج النظرية التي حاولت تفسير مفهوم الالتزام التنظيمي وتصنيف أبعاده. ومن أبرز هذه النماذج نموذج (Etzioni, 1961) الذي تألف من الالتزام الأخلاقي، والالتزام الحسابي، والالتزام الاغترابي، ثم نموذج (Morrow, 1983) الذي تناول الالتزام العاطفي التنظيمي، والالتزام

التنظيمي المستمر، والالتزام الوظيفي، ومشاركة الموظف، وأخلاقيات العمل، وصولاً إلى نموذج (Meyer and Allen, 1991) الذي يعد من أكثر النماذج شيوعاً، ويتكون من الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. (Onia, 2025, p: 454-457) [10]

الإلتزام المعياري (الأخلاقي): يُقصد به ذلك الشعور الداخلي لدى الفرد بضرورة البقاء في المنظمة بدافع أخلاقي، حيث يرتبط هذا النوع بقيم الفرد ومعتقداته التي تشكّلت نتيجة تأثره بالبيئة الاجتماعية والثقافية والدينية. وينشأ هذا الالتزام من عدة عوامل، من أبرزها ما يحصل عليه الفرد من تدريب وخبرات ومهارات داخل المنظمة، الأمر الذي يعزز لديه الإحساس بوجوب رد الجميل لها. كما تلعب التنشئة الاجتماعية دوراً مهماً في ترسيخ هذا النوع من الالتزام، من خلال القيم التي يكتسبها الفرد من الأسرة والمجتمع وبيئة العمل. إضافة إلى ذلك، يسهم حرص الفرد على الحفاظ على مستوى أداء جيد في تعزيز هذا الشعور بالالتزام. (ديب وآخرون، 2022، ص138) [12]

الإلتزام المستمر (المتواصل): يرتبط بحسابات الفرد للتكاليف التي قد تترتب على تركه للعمل في المنظمة. فكلما شعر بأن مغادرته قد تؤدي إلى خسائر مادية أو مهنية، أو في حال عدم توفر فرص عمل بديلة مناسبة، زادت رغبته في الاستمرار بوظيفته الحالية، حتى وإن لم يكن لديه ارتباط عاطفي قوي بالمنظمة. (ميا والكنج، 2017، ص172) [13]

الإلتزام العاطفي (الوجداني): يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة من منطلق مشاعره وانتمائه لها، حيث يرغب في البقاء لأنه يشعر بأنه جزء منها. ويظهر هذا النوع من الالتزام من خلال مدى تأثر الفرد بفكرة مغادرة العمل، فإذا شعر بعدم الارتياح أو الحزن عند التفكير في ترك المنظمة، فإن ذلك يدل على قوة ارتباطه العاطفي بها. (مرهج وعلاء الدين، 2018، ص141) [14]

اعتمد الباحث في هذا البحث على نموذج (Meyer and Allen, 1991) لتقييم الالتزام التنظيمي في المصارف محل الدراسة، لشموليته الثلاثية الأبعاد (العاطفي والمستمر والمعياري) ولانتشارها الواسع في الدراسات المعاصرة.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

بدايةً لا بد من توضيح مفهوم الخدمة المصرفية بوصفها الأساس الذي تبنى عليه فكرة الجودة، ولذلك أورد الباحث التعاريف الاتية لمفهوم الخدمة المصرفية، فقد عرفها (Kotler, 2011) على أنها

"أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف أخر وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطاً بها". (دنوره، 2018، ص10) [15]، كما عرفها (كافي، 2017) أنها "مجموعة من الأنشطة غير الملموسة التي يقوم بها المصرف لعميله، بهدف إشباع حاجاته ورغباته. وتتميز هذه الخدمات بأنها لا تنطوي على انتقال ملكية لمنتج مادي، وقد تكون مرتبطة أحياناً بإنتاج منتج مادي، لكن جوهرها يظل غير ملموس". (قاسم وإبراهيم، 2022، ص 250) [16]. كما عرفت أنها "جميع الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي عن طريقها تم إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم". (دبي، 2018، ص10) [17].

وفي ضوء ذلك تُعرّف جودة الخدمة المصرفية وفقاً ل (أسبر، 2018) أنها "مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة ليقابل توقعات العملاء أو يتفوق عليها، مما يفرض على مقدم الخدمة المصرفية تحمل المسؤولية بالتأكد من أن الخدمة المصرفية المقدمة ستضمن تحقيق رضا العملاء". (إسبر، 2018، ص 131) [18].

كما عرفت بأنها "ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يكتسبونها نتيجة حصولهم على الخدمة، إذن فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء في التي تتفق وتتوافق مع توقعاتهم". (حمدان، 2021، ص98) [19]، وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن جودة الخدمة المصرفية تمثل "قدرة المصرف على تقديم خدمات تتسم بالدقة والسرعة والموثوقية، بما يحقق تطابقاً بين توقعات العملاء وإدراكهم الفعلي للأداء، ويؤدي في النهاية إلى رضاهم واستمرار تعاملهم مع المصرف".

<u>أبعاد جودة الخدمة المصرفية:</u>

تتنوع النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة (Service Quality)، حيث سعى الباحثون إلى تطوير مقاييس تمكّن من تقييم مستوى الخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء بإدراكهم للأداء الفعلي. ويُعد مقياس SERVQUAL الذي طوّره Parasuraman و Zeithaml و Berry عام 1985 والذي يُسمى أيضاً (نموذج الفجوات Gap Model) من أبرز هذه النماذج، إذ يعتمد على قياس الفجوة بين مستوى الخدمة المتوقع ومستوى الخدمة المدرك، وذلك وفق المعادلة:

Service Quality = Customers Performance - Customers' Expectations

والذي يعتبر أن الجودة تكون مثالية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من المتوقع، وتكون مرضية إذا كان الأداء الفعلي مساوي للمتوقع، أما إذا كان الأداء الفعلي أقل من المتوقع فتكون الجودة غير مرضية. (جري، 2019، ص23) [20].

وفي المقابل، قدم Cronin و Taylor عام 1992 مقياس SERVPERF الذي يركّز على الأداء الفعلي المدرك فقط، دون الاعتماد على التوقعات، حيث تُقاس جودة الخدمة وفق العلاقة: جودة الخدمة = إدراك الأفراد للأداء الفعلي للخدمة، ويتميّز هذا المقياس بالبساطة وسهولة التطبيق. ولكنه تعرض ل انتقادات عديدة تتعلق بمنهجية القياس المستخدمة، والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من مصداقيته، كما أنه رفض نموذج الفجوات Gap Model. (جري، 2019، ص23) [20].

وفيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة، فقد أشار Parasuraman و Zeithaml و Berry عام 1985 إلى أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حول تحديد مؤشرات هذه الأبعاد، حيث حددوا عشرة جوانب رئيسية تتمثل في: الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، الوصول، الاتصال، المصداقية، الأمان، المقدرة، معرفة الزبون، والملموسية. وفي دراسة لاحقة عام 1988، قام الباحثون أنفسهم بدمج هذه الأبعاد في خمسة أبعاد رئيسية ضمن مقياس SERVQUAL، وهي: (حمصي، 2016، ص16) [21].

الملموسية: تشير إلى الجوانب المادية المرتبطة بتقديم الخدمة، مثل مظهر المباني والتجهيزات، والأدوات المستخدمة، إضافة إلى مظهر العاملين. وتعكس هذه العناصر الصورة العامة للمصرف، كما تسهم في تكوين الانطباع الأول لدى العملاء حول جودة الخدمة المقدمة. (العطوي وآخرون، 2024، ص 1717) [22].

الإعتمادية: تشير الاعتمادية إلى دقة الأداء وثباته، وتعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح منذ المرة الأولى، مع الالتزام بالمواعيد المحددة، وضمان استقرار مستوى الأداء، خاصة فيما يتعلق بالحسابات، مع تجنب الأخطاء أو الحد منها إلى أدنى مستوى ممكن. (ديب وبركات، 2015، ص290) [23].

الإستجابة: يشير إلى مدى استعداد مقدمي الخدمة لمساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة وكفاءة، بما يعكس حرص المصرف على تلبية احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب. (جري، 2019، ص 24) [20].

الضمان (الأمان): يُشير إلى مدى امتلاك مقدمي الخدمة للمعرفة والكفاءة المهنية، وقدرتهم على التعامل بثقة ولباقة مع العملاء، بما يعزز شعورهم بالأمان والاطمئنان. كما يعكس هذا البعد مستوى المصداقية والموثوقية التي تبني ثقة العملاء بالمصرف والعاملين فيها. (جري، 2019، ص 24) [20].

التعاطف: يُشير بُعد إلى مدى اهتمام المصرف بعملائه وتقديم عناية فردية لهم، من خلال فهم احتياجاتهم الخاصة والتعامل معهم بإنسانية ومرونة، بما يعكس حرص المصرف على بناء علاقات شخصية إيجابية مع العملاء. (العطوي وآخرون، 2024، ص 1717) [22].

وانطلاقاً من ذلك، سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج الفجوات (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة المصرفية، نظراً لشموليته وقدرته على تقييم الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكاتهم الفعلية، بما يتيح تشخيص مستوى جودة الخدمة وتحديد مجالات التحسين في القطاع المصرفي.

12- المناقشة والنّتائج:

أولاً: أداة الدّراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدّراسة وجمع البيانات حيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسين: الأول يتناول المتغيرات الديمغرافيّة لعينة البحث، والقسم الثاني يتناول أبعاد ومتغيرات الدّراسة على الشّكل الآتي:

المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي، وتم التّعامل معه على أساس ثلاثة أبعاد هي:

- الالتزام العاطفي (الوجداني): تم قياسها باستخدام 5 عبارات.
- الالتزام المستمر: تم قياسها باستخدام 5 عبارات.
- الالتزام الأخلاقي (المعياري): تم قياسها باستخدام 5 عبارات.

المتغير التّابع: جوة الخدمة المصرفية: وتم التّعامل معه على أساس محور واحد، وتناول هذا المحور 17 عبارة.

واعتمد الباحث على مقياس لايكرت الخماسي، حيث تم اعتماد التّدريجات وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: (غدير، 2012)

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:
المعيار = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = (5–1) /5 = 0.8. وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

الجدول (2): مستويات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

المجال	درجة الموافقة
1 – 1.80	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 – 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 – 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 – 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 – 5	بدرجة كبيرة جداً

المصدر: (غدير، 2012، ص 223)

ثانياً: ثبات المقياس:

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النّتائج وفق الجّدول الاتي:

الجّدول (3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الالتزام العاطفي (الوجداني)	m1	5	0.978
الالتزام المستمر	m2	5	0.807
الالتزام الأخلاقي (المعياري)	m3	5	0.870
جودة الخدمة المصرفية	Me	17	0.950
الاستبانة	MT	32	0.969

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

من الجّدول رقم (3) كانت قيمة ألفا كرونباخ التّي تخص كل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبانة أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات المقياس.

صلاحية المقياس للتحليل العاملي: للتأكد من صلاحية المقياس احصائياً، قام الباحث بتطبيق اختبار KMO لقياس كفاية العينة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجّدول رقم (4): اختبار KMO لقياس كفاية العينة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	423.367
	df	6
	Sig.	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة KMO = 0.836، وهي قيمة تقع ضمن المستوى الجيد جداً (أكبر من 0.6)، مما يشير إلى أن حجم العينة والارتباطات بين المتغيرات مناسبة لإجراء التحليل العاملي. كما بلغت قيمة Sig= 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد أن هناك ارتباطات حقيقية بين المتغيرات وليست ناتجة عن الصدفة، وبالتالي فإن المقياس يتمتع بصلاحية عاملية مقبولة.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية:

الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام العاطفي:

الجّدول رقم (5): الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام العاطفي[1].

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	الأهمية النسبية	درجة التطبيق
أشعر بارتباط عاطفي قوي بالمصرف الذي أعمل فيه.	124	2.9032	0.29685	0.000	58.06	متوسطة

[1]هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف عبارات الاستبانة وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

أشعر بالفخر عند الحديث عن المصرف الذي أعمل فيه بوصفه مؤسسة متميزة.	124	2.8387	0.46656	0.000	%56.77	متوسطة
أشعر برغبة قوية في بذل جهد كبير لتحقيق أهداف المصرف.	124	2.8629	0.44784	0.000	%57.26	متوسطة
أتعامل مع مشكلات المصرف بوصفها جزءًا من اهتمامي الشخصي، ولذلك أفكر فيها حتى أثناء إجازتي.	124	2.8306	0.47235	0.000	%56.61	متوسطة
أشعر بأنني أعمل داخل بيئة يسودها الطابع العائلي في المصرف الذي أعمل فيه.	124	2.8790	0.39494	0.000	%57.59	متوسطة
محور الالتزام العاطفي	124	2.8629	0.40353	0.000	%57.26	متوسطة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لمحور الالتزام العاطفي بلغ (2.8629) بانحراف معياري (0.40353)، وبنسبة أهمية نسبية (57.26%). وبالرجوع إلى المستويات المعتمدة لمقياس ليكرت الخماسي، تقع هذه القيمة ضمن الفئة "بدرجة متوسطة" (2.61 – 3.40). كما أن جميع متوسطات العبارات الفردية تراوحت بين (2.8306) و (2.9032)، وجميعها تقع أيضاً ضمن الفئة "بدرجة متوسطة". وتؤكد قيم الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أن هذه النتائج معنوية وتعكس واقعاً حقيقياً في مجتمع الدراسة، كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً والتي تراوحت بين (0.29685) و (0.47235) إلى تجانس آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

تحليل العبارات ذات المتوسطات الأدنى ضمن الدرجة المتوسطة: على الرغم من أن جميع العبارات جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً فيما بينها:

العبارة الأقل (الأدنى ضمن الدرجة المتوسطة): جاءت عبارة "أتعامل مع مشكلات المصرف بوصفها جزءاً من اهتمامي الشخصي، ولذلك أفكر فيها حتى أثناء إجازتي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.8306)، وهي الأقرب إلى الحد الأدنى للفئة المتوسطة (2.61). وهذا يشير إلى أن الموظفين لا

يميلون إلى جعل مشكلات العمل جزءاً من اهتماماتهم الشخصية، ويحرصون على الفصل بين العمل والحياة الخاصة.

باقي العبارات (الأعلى نسبياً ضمن الدرجة المتوسطة): حظيت العبارات الأخرى بمتوسطات أعلى قليلاً، حيث جاءت عبارة "أشعر بارتباط عاطفي قوي بالمصرف الذي أعمل فيه" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.9032)، تليها "أشعر بأنني أعمل داخل بيئة يسودها الطابع العائلي في المصرف الذي أعمل فيه" بمتوسط (2.8790)، ثم "أشعر برغبة قوية في بذل جهد كبير لتحقيق أهداف المصرف" بمتوسط (2.8629)، وأخيراً "أشعر بالفخر عند الحديث عن المصرف الذي أعمل فيه بوصفه مؤسسة متميزة" بمتوسط (2.8387). ورغم أن هذه المتوسطات أعلى من العبارة السابقة، إلا أنها تبقى ضمن الدرجة المتوسطة.

الخلاصة: بما أن مستوى الالتزام العاطفي بجميع عباراته جاء بدرجة متوسطة وفق المقياس المعتمد، فإن هذا المستوى مقبول لكنه غير مرضٍ، ويحتاج إلى تحسين.

الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام المستمر:

الجّدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام المستمر

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	الأهمية النسبية	درجة التطبيق
أشعر بالرضا عمّا يقدمه لي عملي في المصرف من استقرار وظيفي.	124	4.0887	0.31266	0.000	%81.77	كبيرة
أرى أن عملي في المصرف يلبي حاجاتي الشخصية والوظيفية.	124	4.1371	0.42931	0.000	%82.74	كبيرة
أهتم بدرجة كبيرة بمستقبل المصرف الذي أعمل فيه.	124	3.7419	0.43934	0.000	%74.84	كبيرة
أقبل القيام بالمهام التي يكلّفني بها المصرف بما يدعم استمراري في العمل فيه.	124	3.8629	0.34534	0.000	%77.26	كبيرة
أدرك أن الانتقال إلى مصرف آخر قد يترتب عليه تكاليف كبيرة وفقدان مزايا متعددة.	124	4.0968	0.34733	0.000	%81.94	كبيرة
محور الالتزام المستمر	124	3.9855	0.28419	0.000	%79.71	كبيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لمحور الالتزام المستمر بلغ (3.9855) بانحراف معياري (0.28419)، وبنسبة أهمية نسبية (79.71%). وبالرجوع إلى المستويات المعتمدة لمقياس ليكرت الخماسي، تقع هذه القيمة ضمن الفئة "بدرجة كبيرة" (3.41 – 4.20). كما أن جميع متوسطات العبارات الفردية تراوحت بين (3.7419) و (4.1371)، وجميعها تقع أيضاً ضمن الفئة "بدرجة كبيرة". وتؤكد قيم الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أن هذه النتائج معنوية وتعكس واقعاً حقيقياً في مجتمع الدراسة، كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً والتي تراوحت بين (0.31266) و (0.43934) إلى تجانس آراء أفراد العينة حول معظم العبارات.

تحليل العبارات ذات المتوسطات الأعلى ضمن الدرجة الكبيرة: على الرغم من أن جميع العبارات جاءت بدرجة تطبيق كبيرة، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً فيما بينها:

العبارة الأعلى (الأعلى ضمن الدرجة الكبيرة): جاءت عبارة "أرى أن عملي في المصرف يلبي حاجاتي الشخصية والوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.1371)، وهي الأعلى بين عبارات المحور، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن العمل يلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية على نحو جيد.

باقي العبارات (المرتفعة ضمن الدرجة الكبيرة): حظيت العبارات الأخرى بمتوسطات مرتفعة، حيث جاءت عبارة "أدرك أن الانتقال إلى مصرف آخر قد يترتب عليه تكاليف كبيرة وفقدان مزايا متعددة" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.0968)، مما يعكس وعي الموظفين بتكاليف ترك العمل، تلتها عبارة "أشعر بالرضا عمّا يقدمه لي عملي في المصرف من استقرار وظيفي" بمتوسط (4.0887)، ثم "أقبل القيام بالمهام التي يكلّفني بها المصرف بما يدعم استمراري في العمل فيه" بمتوسط (3.8629)، وأخيراً "أهتم بدرجة كبيرة بمستقبل المصرف الذي أعمل فيه" بمتوسط (3.7419). ورغم أن هذه المتوسطات أقل من العبارة الأولى، إلا أنها تبقى ضمن الدرجة الكبيرة.

الخلاصة: بما أن مستوى الالتزام المستمر بجميع عباراته جاء بدرجة كبيرة وفق المقياس المعتمد، فإن هذا المستوى يعتبر مرتفعاً ومتميزاً، ويعكس ارتباطاً قوياً للموظفين باستمراريتهم في المصرف لدواعٍ عملية ومادية واضحة.

الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام الأخلاقي:

الجّدول رقم (7): الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام الأخلاقي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	الأهمية النسبية	درجة التطبيق
أشعر أن قيمي الشخصية تتفق مع قيم هذا المصرف.	124	3.5645	0.75699	0.000	%71.29	كبيرة
أرى أن العمل في هذا المصرف يمثّل فرصة مهنية متميزة نظرًا لسمعته الجيدة في المجتمع.	124	4.2177	0.41439	0.000	%84.35	كبيرة جداً
أشعر بأنني يجب أن أرد الجميل للمصرف مقابل ما قدمه لي من فرص وتدريب.	124	3.2339	0.71122	0.000	%64.68	متوسطة
أعتقد أن انتقالي إلى مصرف آخر أو مؤسسة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي.	124	3.2258	0.67280	0.000	%64.52	متوسطة
العمل في المصرف هو التزامي بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيه.	124	3.3387	0.73127	0.000	%66.77	متوسطة
محور الالتزام الأخلاقي	124	3.5161	0.54286	0.000	%70.32	كبيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لمحور الالتزام الأخلاقي بلغ (3.5161) بانحراف معياري (0.54286)، وبنسبة أهمية نسبية (70.32%). وبالرجوع إلى المستويات المعتمدة لمقياس ليكرت الخماسي، تقع هذه القيمة ضمن الفئة "بدرجة كبيرة" (3.41 – 4.20). كما تراوحت متوسطات العبارات الفردية بين (3.2258) و (4.2177)، حيث جاءت أربع عبارات ضمن الفئة "بدرجة كبيرة" فما فوق، بينما جاءت عبارتان ضمن الفئة "بدرجة متوسطة". وتؤكد قيم الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أن هذه النتائج معنوية وتعكس واقعاً حقيقياً في مجتمع الدراسة، كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً والتي تراوحت بين (0.41439) و (0.75699) إلى تجانس آراء أفراد العينة حول معظم العبارات، مع وجود تباين طفيف في بعضها.

تحليل العبارات ذات المتوسطات الأعلى ضمن الدرجة الكبيرة: على الرغم من أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة كبيرة، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين العبارات:

العبارة الأعلى (الأعلى ضمن الدرجة كبيرة جداً): جاءت عبارة "أرى أن العمل في هذا المصرف يمثل فرصة مهنية متميزة نظرًا لسمعته الجيدة في المجتمع" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.2177)، وهي العبارة الوحيدة التي تجاوزت عتبة "درجة كبيرة جداً" (4.21 – 5.00)، مما يعكس وعياً قوياً لدى الموظفين بسمعة المصرف وقيمتها المهنية.

باقي العبارات (ضمن الدرجة الكبيرة): حظيت عبارة "أشعر أن قيمي الشخصية تتفق مع قيم هذا المصرف" بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.5645)، مما يشير إلى توافق أخلاقي بين الموظفين والمؤسسة، تلتها عبارات جاءت ضمن الفئة المتوسطة وهي: "العمل في المصرف هو التزامي بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيه" بمتوسط (3.3387)، ثم "أشعر بأنني يجب أن أرد الجميل للمصرف مقابل ما قدمه لي من فرص وتدريب" بمتوسط (3.2339)، وأخيراً "أعتقد أن انتقالي إلى مصرف آخر أو مؤسسة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.2258). ورغم أن هذه العبارات الثلاث الأخيرة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، إلا أنها قريبة من الحد الأعلى لهذه الفئة (3.40).

الخلاصة: بما أن مستوى الالتزام الأخلاقي جاء بدرجة كبيرة في متوسطه العام، فإن هذا يعد مؤشراً إيجابياً يعكس وجود أساس أخلاقي جيد لدى الموظفين تجاه المصرف، خاصة فيما يتعلق بإدراكهم لسمعة المؤسسة وتوافق القيم. ومع ذلك، فإن وجود ثلاث عبارات ضمن الدرجة المتوسطة، وخاصة الأدنى منها ("انتقالي إلى مصرف آخر هو عمل غير أخلاقي" و"يجب أن أرد الجميل للمصرف") يشير إلى أن الدوافع الأخلاقية للاستمرار في العمل ليست راسخة بعمق، بل قد تكون ظرفية أو مرتبطة بمصالح شخصية.

الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة المصرفية:

الجَدول رقم (8): الإحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة المصرفية

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية	الأهمية النسبية	درجة التطبيق

أرى أن فرع المصرف مجهز بأثاث وأجهزة حديثة ومريحة.	124	4.3548	0.66496	0.000	%87.10	كبيرة جداً
أعتقد أن التصميم الداخلي للفرع يسهل حركة العملاء وييسر الوصول إلى الخدمات.	124	4.5323	0.63034	0.000	%90.65	كبيرة جداً
أرى أن مظهر موظفي المصرف يعكس صورة مهنية إيجابية.	124	4.6371	0.61598	0.000	%92.74	كبيرة جداً
أرى أن الموقع الإلكتروني للمصرف حديث وسهل الاستخدام.	124	3.9032	0.59015	0.000	%78.06	كبيرة
أرى أن المصرف يواكب التطورات التقنية الحديثة في تقديم خدماته.	124	3.9355	0.74071	0.000	%78.71	كبيرة
أعتقد أن الإجراءات المصرفية تُنفذ بدقة عالية وتخلو من الأخطاء قدر الإمكان.	124	4.0565	0.80952	0.000	%81.13	كبيرة
أرى أن الخدمات المصرفية تُقدم كما هو متوقع منها دون تأخير.	124	4.1210	0.50353	0.000	%82.42	كبيرة
أرى أن المصرف يلتزم بتنفيذ ما يعد به العملاء بصورة دقيقة.	124	4.1532	0.85582	0.000	%83.06	كبيرة
أرى أن الموظفين يستجيبون بسرعة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.	124	4.2984	0.88327	0.000	%85.97	كبيرة جداً
ألاحظ أن العملاء لا ينتظرون لفترات طويلة للحصول على الخدمة.	124	4.2177	0.76041	0.000	%84.35	كبيرة جداً
أرى أن الموظفين يبادرون إلى مساعدة العملاء عند الحاجة.	124	4.2742	0.77919	0.000	%85.48	كبيرة جداً
أرى أن الموظفين يمتلكون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات العملاء بدقة.	124	4.3306	0.79349	0.000	%86.61	كبيرة جداً
ألاحظ أن العملاء يشعرون بالثقة والاطمئنان أثناء تعاملهم مع موظفي المصرف.	124	4.2823	0.78150	0.000	%85.65	كبيرة جداً

أرى أن المصرف يوفر بيئة آمنة تحافظ على سرية بيانات العملاء وحساباتهم.	124	4.2258	0.76338	0.000	%84.52	كبيرة جداً
أعتقد أن الموظفين قادرون على وضع أنفسهم مكان العملاء لفهم احتياجاتهم بدقة.	124	4.1774	0.73306	0.000	%83.55	كبيرة
أرى أن المصرف يراعي الظروف الخاصة للعملاء عند تقديم الخدمة.	124	4.3468	0.78652	0.000	%86.94	كبيرة جداً
ألاحظ أن المصرف يهتم بتقديم معاملة شخصية تتناسب مع احتياجات كل عميل.	124	3.9032	0.72605	0.000	%78.06	كبيرة
متغير جودة الخدمة المصرفية	124	4.2206	0.55006	0.000	%84.41	كبيرة جداً

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لمتغير جودة الخدمة المصرفية بلغ (4.2206) بانحراف معياري (0.55006)، وبنسبة أهمية نسبية (84.41%). وبالرجوع إلى المستويات المعتمدة لمقياس ليكرت الخماسي، تقع هذه القيمة ضمن الفئة "بدرجة كبيرة جداً" (4.21 – 5.00). كما تراوحت متوسطات العبارات الفردية بين (3.9032) و (4.6371)، حيث جاءت (10) عبارات ضمن الفئة "بدرجة كبيرة جداً"، و(7) عبارات ضمن الفئة "بدرجة كبيرة". وتؤكد قيم الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، أن هذه النتائج معنوية وتعكس واقعاً حقيقياً في مجتمع الدراسة، كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً والتي تراوحت بين (0.50353) و (0.88327) إلى تجانس آراء أفراد العينة حول معظم العبارات، مع وجود تباين طفيف في بعضها.

تحليل العبارات ذات المتوسطات الأعلى ضمن الدرجة كبيرة جداً: على الرغم من أن المتوسط العام للمتغير جاء بدرجة كبيرة جداً، إلا أن هناك تفاوتاً بين العبارات:

العبارات الأعلى (ضمن الدرجة كبيرة جداً): جاءت في المقدمة عبارة "أرى أن مظهر موظفي المصرف يعكس صورة مهنية إيجابية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.6371)، تليها "أعتقد أن التصميم الداخلي للفرع يسهل حركة العملاء وييسر الوصول إلى الخدمات" بمتوسط (4.5323)، ثم "أرى أن فرع المصرف

مجهز بأثاث وأجهزة حديثة ومريحة" بمتوسط (4.3548)، ثم "أرى أن المصرف يراعي الظروف الخاصة للعملاء عند تقديم الخدمة" بمتوسط (4.3468)، ثم "أرى أن الموظفين يمتلكون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات العملاء بدقة" بمتوسط (4.3306)، ثم "ألاحظ أن العملاء لا ينتظرون لفترات طويلة للحصول على الخدمة" بمتوسط (4.2177). وتعكس هذه المتوسطات المرتفعة بشكل خاص تميز المصرف في الجوانب المادية والملموسة (المظهر، التجهيزات، التصميم) وكذلك الكفاءة المهنية للموظفين وسرعة الاستجابة.

باقي العبارات (ضمن الدرجة الكبيرة): حظيت العبارات الأخرى بمتوسطات مرتفعة ضمن الفئة "كبيرة"، حيث جاءت "أرى أن الموظفين يستجيبون بسرعة لاستفسارات العملاء وشكاواهم" بمتوسط (4.2984)، ثم "ألاحظ أن العملاء يشعرون بالثقة والاطمئنان أثناء تعاملهم مع موظفي المصرف" بمتوسط (4.2823)، ثم "أرى أن الموظفين يبادرون إلى مساعدة العملاء عند الحاجة" بمتوسط (4.2742)، ثم "أرى أن المصرف يوفر بيئة آمنة تحافظ على سرية بيانات العملاء وحساباتهم" بمتوسط (4.2258)، ثم "أعتقد أن الموظفين قادرون على وضع أنفسهم مكان العملاء لفهم احتياجاتهم بدقة" بمتوسط (4.1774)، ثم "أرى أن المصرف يلتزم بتنفيذ ما يعد به العملاء بصورة دقيقة" بمتوسط (4.1532)، ثم "أرى أن الخدمات المصرفية تُقدم كما هو متوقع منها دون تأخير" بمتوسط (4.1210)، ثم "أعتقد أن الإجراءات المصرفية تُنفذ بدقة عالية وتخلو من الأخطاء قدر الإمكان" بمتوسط (4.0565)، ثم "أرى أن المصرف يواكب التطورات التقنية الحديثة في تقديم خدماته" بمتوسط (3.9355)، ثم "أرى أن الموقع الإلكتروني للمصرف حديث وسهل الاستخدام" بمتوسط (3.9032)، وأخيراً "ألاحظ أن المصرف يهتم بتقديم معاملة شخصية تتناسب مع احتياجات كل عميل" بمتوسط (3.9032). ورغم أن هذه العبارات جاءت ضمن الفئة "كبيرة"، إلا أنها تعكس مجالات يمكن تحسينها، خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني والتخصيص الشخصي للخدمات.

الخلاصة: بما أن مستوى جودة الخدمة المصرفية بجميع عباراته جاء بدرجة كبيرة جداً في المتوسط العام، فإن هذا يعد مؤشراً ممتازاً يعكس تميز المصرف في تقديم خدماته وفق معايير الجودة الشاملة، خاصة في الجوانب الملموسة (المظهر، التجهيزات، التصميم) والكفاءة المهنية للموظفين والاستجابة السريعة. ومع ذلك، فإن وجود سبع عبارات ضمن الدرجة الكبيرة، وبعضها في حدودها الدنيا (مثل الموقع الإلكتروني والتخصيص الشخصي)، يشير إلى وجود فرص للتحسين في الجانب التقني والرقمي، وكذلك في تخصيص الخدمات وفق احتياجات كل عميل على حدة.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise وذلك لتحديد تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في جودة الخدمة المصرفية، وذلك باستخدام برنامج SPSS 27 وقد تم التحقق من فروض تحليل الانحدار قبل إجراء التحليل، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الازدواج الخطي: تم التأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة باستخدام اختبارات Tolerance و VIFوكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة (المستقلة)

المتغير المستقل	الرمز	Tolerance	VIF
الالتزام العاطفي	m1	0.504	1.984
الالتزام المستمر	m2	0.374	2.671
الالتزام المعياري	m3	0.374	2.671

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم Tolerance كانت أكبر من 0.20 وقيم VIF أقل من 10، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن الوثوق بنتائج تحليل الانحدار.

اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي: تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig
البواقي	0.985	124	0.199

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد: تم إدخال المتغيرات المستقلة تباعاً وفقاً لقوة تأثيرها وقد أظهرت النتائج ظهور نموذجين وفق الآتي:

الجدول رقم (11): ملخص أنموذج الانحدار المتعدد

Model Summary[c]									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.890a	.791	.790	.25235	.791	462.414	1	122	.000
2	.912b	.831	.828	.22786	.040	28.639	1	121	.000
a. Predictors: (Constant), m3									
b. Predictors: (Constant), m3, m2									
c. Dependent Variable: me									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتضح من الجدول رقم (11) أن النموذج الثاني الذي يضم كلاً من (m1 – m2) يُشير إلى أداء أفضل من النموذج الأول من حيث قوة الارتباط R، ونسبة التفسير R^2 ، ودقة التنبؤ الخطأ المعياري. وبالتالي يمكن القول إن النموذج الثاني هو الأنسب لتفسير العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده وجودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم (12): تحليل التباين لنماذج الانحدار

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.446	1	29.446	462.414	.000b
	Residual	7.769	122	.064		
	Total	37.215	123			
2	Regression	30.933	2	15.467	297.906	.000c
	Residual	6.282	121	.052		
	Total	37.215	123			
a. Dependent Variable: me						

b. Predictors: (Constant), m3
c. Predictors: (Constant), m3, m2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

يتضح من الجدول رقم (12) أن نتائج تحليل التباين تشير إلى أن كلا النموذجين الأول والثاني معنويان إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، إلا أن النموذج الثاني أفضل من حيث قدرته على تفسير تباين أكبر في المتغير التابع وتقليل التباين غير المفسر، وهذا يؤكد أن استخدام متغيرين مستقلين (الالتزام المعياري والالتزام المستمر) معاً يعطي نموذجاً انحدارياً أكثر دقة وقدرة على التنبؤ بجودة الخدمة المصرفية مقارنة باستخدام الالتزام المعياري فقط. وبذلك يمكن الوثوق بالعلاقة الانحدارية المقترحة.

الجدول رقم (13): معاملات الانحدار

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.051	.149		7.052	.000		
	m3	.901	.042	.890	21.504	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	-.548-	.328		-1.672-	.097		
	m3	.640	.062	.631	10.339	.000	.374	2.671
	m2	.632	.118	.327	5.352	.000	.374	2.671
a. Dependent Variable: me								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS 27

بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، يتضح أن الالتزام المعياري (m3) هو المتغير الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية، وذلك بدليل حصوله على أعلى قيمة لمعامل الانحدار المعياري (Beta = 0.631) وأعلى قيمة لاختبار t (10.339) في النموذج الثاني، مما يؤكد قوة تأثيره التفسيري مقارنة ببقية المتغيرات. ويأتي الالتزام المستمر (m2) في المرتبة الثانية من حيث التأثير، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري لديه (Beta = 0.327) مما يشير إلى وجود

تأثير معنوي وإيجابي في جودة الخدمة المصرفية، وإن كان أقل قوة من تأثير الالتزام المعياري. كما تم حذف الالتزام العاطفي (m1) من النموذج النهائي باستخدام طريقة Stepwise، مما يشير إلى أن تأثيره في جودة الخدمة المصرفية غير معنوي إحصائياً عند وجود المتغيرين الآخرين، ولذلك لم يُدرج في نموذج الانحدار النهائي. وقد أسفر التحليل عن معادلة انحدار مقترحة يمكن استخدامها للتنبؤ بجودة الخدمة المصرفية بناءً على قيم الالتزام المعياري والمستمر، وهي:

me = -0.548 +0.640 (الالتزام المعياري) + 0.632 (الالتزام المستمر)

وعند المقارنة بين النموذجين، نلاحظ أنه في النموذج الأول الذي اقتصر على الالتزام المعياري فقط، بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.890)، بينما في النموذج الثاني بعد إضافة الالتزام المستمر، انخفض معامل الالتزام المعياري إلى (Beta = 0.631) وظهر تأثير الالتزام المستمر بقيمة (Beta = 0.327)، وهذا التغير يشير إلى أن كلا المتغيرين يشتركان في تفسير جودة الخدمة المصرفية، إلا أن الالتزام المعياري يظل الأكثر تأثيراً بينهما. وقد تم التحقق من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرين المستقلين من خلال قيم Tolerance (0.374) و VIF (2.671) والتي كانت ضمن الحدود المقبولة، مما يضمن عدم وجود تداخل في تأثيراتهما على المتغير التابع، وبالتالي يمكن الوثوق بمعاملات الانحدار المقدرة والاعتماد على النتائج المستخلصة منها في تفسير العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده وجودة الخدمة المصرفية.

نتائج فرضيات الدراسة:

1. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (يوجد دور معنوي لـ الالتزام العاطفي (الوجداني) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة): تم حذف هذا المتغير من النموذج في طريقة الانحدار التدريجي Stepwise، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي له في جودة الخدمة المصرفية عند وجود المتغيرين الآخرين، وبذلك يتم رفض الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى، وقبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود دور معنوي للالتزام العاطفي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

2. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد دور معنوي لـ الالتزام الاستمراري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة): بلغت قيمة Beta = 0.327 وقيمة T = 5.352 و Sig = 0.000، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للالتزام المستمر في جودة الخدمة المصرفية، وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي للالتزام المستمر في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
3. نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد دور معنوي لـ الالتزام المعياري (الأخلاقي) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة): بلغت قيمة Beta = 0.631 وقيمة T = 10.339 بدلالة إحصائية Sig = 0.000، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للالتزام المعياري في جودة الخدمة المصرفية، وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي للالتزام المعياري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
4. **نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية** (يوجد دور معنوي لـ الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية): بما أن البعدين المعياري والمستمر لهما تأثير معنوي في جودة الخدمة المصرفية، فإنه يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي للالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

13- النتائج والتوصيات:

بناءً على ما ورد في البحث من نتائج إحصائية وتحليلية، يمكن صياغة النتائج والتوصيات النهائية للبحث على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية:

1. الالتزام العاطفي (الوجداني): جاء بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (2.8629) وبنسبة (57.26%)، وجميع عباراته الخمس حصلت على درجة متوسطة، وكانت أقلها عبارة "أتعامل مع

مشكلات المصرف بوصفها جزءاً من اهتمامي الشخصي، ولذلك أفكر فيها حتى أثناء إجازتي" بمتوسط (2.8306)، مما يشير إلى أن الموظفين يحرصون على الفصل بين العمل والحياة الخاصة.

2. الالتزام المستمر: جاء بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (3.9855) وبنسبة (79.71%)، وجميع عباراته الخمس حصلت على درجة كبيرة، وكانت أعلاها عبارة "أرى أن عملي في المصرف يلبي حاجاتي الشخصية والوظيفية" بمتوسط (4.1371)، مما يعكس شعور الموظفين بأن العمل يلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية.
3. الالتزام الأخلاقي (المعياري): جاء بدرجة تطبيق كبيرة بمتوسط حسابي (3.5161) وبنسبة (70.32%)، لكن ثلاثاً من عباراته الخمس حصلت على درجة متوسطة، وهي: "أعتقد أن انتقالي إلى مصرف آخر هو عمل غير أخلاقي" (3.2258)، و"أشعر بأنني يجب أن أرد الجميل للمصرف" (3.2339)، و"العمل في المصرف هو التزامي بسبب علاقات الصداقة" (3.3387)، مما يشير إلى أن الدوافع الأخلاقية للاستمرار في العمل ليست راسخة بعمق.
4. جودة الخدمة المصرفية: جاءت بدرجة تطبيق كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.2206) وبنسبة (84.41%)، وقد حصلت (10) عبارات على درجة كبيرة جداً، و(7) عبارات على درجة كبيرة، وكانت أعلاها عبارة "أرى أن مظهر موظفي المصرف يعكس صورة مهنية إيجابية" بمتوسط (4.6371)، بينما كانت أدناها عبارتا "الموقع الإلكتروني حديث وسهل الاستخدام" و"يهتم بتقديم معاملة شخصية" بمتوسط (3.9032) لكل منهما، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين في الجانب التقني والتخصيص الشخصي.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي للالتزام العاطفي في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد دور معنوي للالتزام المستمر في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد دور معنوي للالتزام المعياري في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، وهو البعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد.
4. الفرضية الرئيسية: تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة يوجد دور معنوي للالتزام التنظيمي (المتمثل بالبعدين المعياري والمستمر) في جودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

ثالثاً: النتائج العامة:

1. توافق مع الدراسات السابقة: تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة (الركيباوي وآخرون، 2023؛ الظاهر وآخرون، 2025؛ الغرياني، 2025؛ Siregar et al., 2019؛ Pawisari et al., 2023؛ Lo et al., 2024) في إثبات وجود دور معنوي بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية، لكنها تختلف مع بعضها في تفاصيل تأثير كل بعد على حدة، حيث أظهرت الدراسة الحالية عدم وجود تأثير للالتزام العاطفي، وهو ما قد يعود إلى خصوصية بيئة العمل في المصارف السورية أو طبيعة العينة.
2. يتباين مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، حيث جاء الالتزام المستمر في المرتبة الأولى (درجة كبيرة)، يليه الأخلاقي (درجة كبيرة)، ثم العاطفي (درجة متوسطة) في المرتبة الأخيرة.
3. أقوى الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة هو جاء الالتزام المعياري (الأخلاقي) في المرتبة الأولى من حيث التأثير في جودة الخدمة المصرفية (Beta = 0.631)، يليه الالتزام المستمر في المرتبة الثانية (Beta = 0.327)، بينما لم يظهر للالتزام العاطفي أي تأثير معنوي في النموذج النهائي، مما يشير إلى أن الجانب الأخلاقي وإدراك تكاليف الاستمرار هما الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة مقارنة بالارتباط العاطفي وحده إذ يوضح النموذج الانحداري النهائي (النموذج الثاني) أن الالتزام المعياري والالتزام المستمر يفسران معاً ما نسبته (83.1%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية، في حين يفسر الالتزام المعياري وحده ما نسبته (79.1%)، وتأتي إضافة الالتزام المستمر بزيادة نسبتها (4%) في التفسير، وهي زيادة ذات دلالة إحصائية.
4. حققت المصارف مستوى متميزاً في جودة الخدمة، خاصة في الجوانب الملموسة والكفاءة المهنية، لكنها بحاجة لتحسين الجانب التقني والتخصيص الشخصي.

التوصيات

1. تعزيز الالتزام العاطفي (الوجداني): تعزيز الارتباط العاطفي للموظفين بالمصرف عبر برامج تحفيزية ومعنوية، وتحسين البيئة التنظيمية ذات الطابع العائلي، وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مع إبراز إنجازات المصرف لتعزيز الفخر المؤسسي، مع احترام رغبتهم في الفصل بين العمل والحياة الخاصة، والعمل على تعزيز الانتماء خلال أوقات العمل الرسمية.

2. تعزيز الالتزام المستمر: المحافظة على المستوى المرتفع للالتزام المستمر من خلال استمرار توفير الحوافز المادية والمعنوية، مع وضع خطط واضحة للتطوير الوظيفي ومسارات مهنية طموحة، وإشراك الموظفين في وضع استراتيجيات المصرف، وبناء ثقافة تنظيمية تحول أسباب الاستمرار المادية إلى ارتباط معنوي ونفسي.

3. تعزيز الالتزام الأخلاقي (المعياري): غرس ثقافة الولاء المؤسسي القائمة على القيم المشتركة، وإطلاق برامج توعوية لترسيخ مفهوم البقاء في المؤسسة كالتزام أخلاقي وليس مجرد خيار مادي، مع الاستفادة من وعي الموظفين بسمعة المصرف لتعزيز الانتماء الأخلاقي، وتغيير النظرة إلى الانتقال إلى مصرف آخر من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعزز الشعور بالولاء.

4. تحسين جودة الخدمة المصرفية: الاستثمار في تطوير الخدمات الرقمية والموقع الإلكتروني، وتعزيز التخصيص الشخصي للخدمات عبر تدريب الموظفين على فهم احتياجات العملاء، مع المحافظة على المستوى العالي للجوانب المادية والملموسة (المظهر، التجهيزات، التصميم) باعتبارها نقاط قوة.

14- قائمة المراجع والمصادر:

1. Al-Rukibawi, A., Al-Lahibi, A., & Al-Janabi, H. (2023). The effect of organizational commitment on improving the quality of financial and banking services in Iraq: An applied study on a sample of commercial banks in Baghdad. *Journal of Finance and Accounting for Companies (JFCA)*, 3(2), 61-79. (in Arabic)
2. Al-Dhaher, M. A., Ghosh, A., & Shamsi, M. A. (2025). The effect of organizational commitment on improving the quality of banking services (An applied study on Saudi commercial banks in Riyadh). *International Journal of Research and Studies Publishing*, 6(64), 121-143. (in Arabic)
3. Al-Gharyani, M. M. (2025). The effect of organizational commitment on improving the quality of banking services: A field study on the United

Bank in Al-Jeelat. *Journal of Comprehensive Sciences*, 10(35), 1841-1853. (in Arabic)

4. Siregar, E., Luddin, M. R., & Suyatno, T. (2019). The effect of organizational commitment and organizational citizenship behavior toward service quality at Universitas Kristen Indonesia. *International Journal of Human Capital Management*, 3(1), 58-73.
5. Pawisari, Madhakomala, R., & Purwana, D. (2023). The effect of commitment and engagement on the quality of service of millennial employees in the banking industry. *International Journal of Research and Review*, 10(2), 112-118.
6. Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., & Wu, S. F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10, 1-13.
7. Shaheen, A., & Shaban, M. (2016). Organizational commitment and its relationship to job performance: A field study on the General Company for Tartous Port. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 38(2), 347-364. (in Arabic)
8. Chen, H. (2009, June). A **comparative study of organisational commitment of bank employees in Ireland and China**. Paper presented at the Academy of International Business Conference, Santiago, USA.
9. Vasavi Latha, P., & Kiranmayi, Y. S. (2023). Organizational commitment: A review of conceptual framework of three-component model. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(6), 1-7.
10. Onia, S. I. (2025). Evaluating organizational commitment in higher education through models' analysis. *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 3(3), 449-462.
11. Al-Khanji, R., & Al-Qadah, M. (2023). Organizational commitment and its relationship to job performance among heads of departments in directorates of education in Jordan. *University of Sharjah Journal for Humanities and Social Sciences*, 22(1), 36-64. (in Arabic)
12. Deeb, K. A., Fayad, L., & Ajeen, A. (2022). The impact of organizational culture on organizational commitment in Syrian public universities: A field study at Tishreen University. *Tishreen University Journal - Economic and Legal Sciences*, 44(5), 130-149. (in Arabic)
13. Mia, A. Y., & Al-Kanj, R. E. (2017). Determining the level of organizational commitment of employees in the banking sector: A field

study on commercial banks in Lattakia Governorate. *Tishreen University Journal - Economic and Legal Sciences*, 39(5), 166-180. (in Arabic)

14. Marhaj, M., & Alaaldin, B. (2018). Evaluating the reality of job commitment in private commercial banks: A field study in branches of Syrian private commercial banks in Lattakia Governorate. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 40(1), 135-148. (in Arabic)
15. Denourah, R. N. (2018). **The impact of the quality of electronic banking services on customer satisfaction: A study on Al-Baraka Bank Syria customers in Lattakia** (Master's thesis). Syrian Virtual University, Syria. (in Arabic)
16. Qassem, S. A., & Ibrahim, A. (2022). The role of the best practices model in addressing the problem of low quality of banking services: A field study on a sample of Syrian private banks. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 44(1), 241-262. (in Arabic)
17. Dabi, B. H. A. (2018). **Banking service quality and its impact on customer loyalty: A case study of Al-Rashid Bank / Diwaniyah Branch** (Bachelor's thesis). College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences, University of Al-Qadisiyah, Iraq. (in Arabic)
18. Esber, S. (2018). The role of using queuing theory in improving the quality of banking service: A case study of the Commercial Bank of Syria. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 40(3), 125-143. (in Arabic)
19. Hamdan, M. R. (2021). The role of quality in customer satisfaction with banking services provided: A field study on customers of the Commercial Bank of Syria in Lattakia Governorate using the gaps model. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 43(2), 89-106. (in Arabic)
20. Jari, S. T. (2019). A **scale for measuring service quality in the Syrian Virtual University using SERVQUAL** (Master's thesis). Syrian Virtual University, Syria. (in Arabic)
21. Homsi, E. (2016). **Application of benchmarking method in Syrian banks and its impact on the quality of banking services** (Unpublished Master's thesis). Syrian Virtual University, Syria. (in Arabic)
22. Al-Atwi, M., Ali, A., & Kazem, A. (2024). The role of information technology in enhancing the quality of banking service: Applied research

on a sample of commercial banks operating in Najaf Al-Ashraf. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(Special Issue), 1707-1732. (in Arabic)

23. Deeb, K. A., & Barakat, H. M. (2015). Internal marketing and its role in improving the quality of banking services "A field study on private banks in Lattakia". *Tishreen University Journal - Economic and Legal Sciences Series*, 37(3), 279-304. (in Arabic)
24. Ghadeer, B. G. (2012). **The basic approach to data analysis using IBM SPSS Statistics 20**. Syria. (in Arabic)