

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

The Impact of Organizational Commitment on Improving the Quality of Banking Services
(An Applied Study on Saudi Commercial Banks in Riyadh)

إعداد: الدكتور/ مشعل على الظاهر

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Mmkhyber@gmail.com

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة. حيث تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهمًا معمقًا لدور الالتزام التنظيمي في تحسين الخدمات المصرفية، مما يساعد الإدارات المصرفية على اتخاذ قرارات مبنية على أساس علمي لتحسين جودة الخدمة، لا سيما أن تحسين جودة الخدمات المصرفية يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، وتعزيز الولاء، وزيادة الحصة السوقية للبنوك. الفشل في تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة يمكن أن يؤدي إلى فقدان العملاء وتقليل الأرباح. تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الأكاديمي (2024/2025م). تكون مجتمع الدراسة من العاملين وكبار الإداريين ضمن مجموعة البنوك التجارية السعودية التي تعمل في مدينة الرياض. تكون مجتمع الدراسة من (10) بنوك ومصارف تعمل جميعها في مدينة الرياض. لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة الملائمة لخصائص الدراسة والتي بلغ عددها (269) مبحوثًا. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (254) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (22) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (232) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (91.34%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي بشكل خاص باعتباره له أثر كبير في تحسين أداء العاملين، والعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف لأهمية ذلك في تطوير خدمة متميزة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الجودة، جودة الخدمة المصرفية، البنوك التجارية السعودية.

The Impact of Organizational Commitment on Improving the Quality of Banking Services (An Applied Study on Saudi Commercial Banks in Riyadh)

Dr. Mishaal Ali Aldhafer

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Mmkhyber@gmail.com

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational commitment on improving the quality of banking services in Saudi commercial banks in the city of Riyadh, the subject of the study. The importance of the study lies in providing an in-depth understanding of the role of organizational commitment in improving banking services, which helps banking departments make decisions based on a scientific basis to improve service quality, especially since improving the quality of banking services can lead to increased customer satisfaction, enhanced loyalty, and increased market share for banks. Failure to achieve high levels of service quality can lead to loss of customers and reduced profits.

The current study was conducted during the academic year (2024/2025AD). The study population consisted of employees and senior administrators within the group of Saudi commercial banks operating in the city of Riyadh. The study population consisted of (10) banks and banks, all of which operate in the city of Riyadh. The researcher resorted to using the appropriate sample method to limit the study sample, which numbered (269) respondents. The questionnaire was distributed to the entire study sample, where (254) questionnaires were retrieved, and after examining the questionnaires, (22) questionnaires were excluded from them for being unsuitable for analysis. Thus, the number of questionnaires valid for analysis was (232) questionnaires, which represents (91.34%) of the total number of retrieved questionnaires.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of the dimensions of organizational commitment (Affective commitment, Continuance commitment, normative commitment) on the quality of banking service at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: The necessity of strengthening organizational commitment in general and affective commitment in particular, as it has a significant impact on improving employee performance, and working to strengthen organizational commitment among bank employees due to its importance in developing a distinguished service.

Keywords: Organizational Commitment, Quality, Banking Service Quality, Saudi Commercial Banks.

1. المقدمة:

الالتزام التنظيمي هو مستوى التزام الموظف تجاه مؤسسته واستعداده لبذل الجهود لتحقيق أهدافها. يعتبر هذا المفهوم مكوناً أساسياً في الأدبيات الإدارية التي تتناول تحسين الأداء المؤسسي، حيث يتميز بالقدرة على تعزيز رضا الموظفين عن العمل وزيادة دافعيتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. تشير الدراسات الحديثة إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابياً على سلوكيات الموظفين في بيئة العمل، ويعزز من تقانيهم في تقديم خدمة عالية الجودة (Meyer & Allen, 1991).

يُعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، بما في ذلك البنوك والمؤسسات المالية. في العصر الحديث، حيث التنافس الشديد في الأسواق والابتكار المستمر، أصبحت جودة الخدمة المصرفية أحد المؤشرات الرئيسية التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات المالية. تعتمد جودة الخدمة المصرفية على العديد من العوامل، من بينها المهارات الفنية للموظفين، وفعالية التكنولوجيا المستخدمة، ومدى التزام الموظفين بأهداف وقيم مؤسساتهم.

من جانب آخر، جودة الخدمة المصرفية تعتمد على مجموعة من العوامل تشمل الكفاءة، والموثوقية، وسرعة الاستجابة، والاهتمام باحتياجات العملاء، إضافة إلى توفير بيئة تعامل آمنة. تعتمد المؤسسات المصرفية بشكل كبير على تقديم خدمات ذات جودة عالية كأداة لزيادة رضا العملاء وتحقيق ولائهم. ويُعد الموظف هو العنصر الأساسي في تحسين جودة هذه الخدمات، حيث تتطلب الجودة تقديم خدمة تفوق التوقعات من حيث الكفاءة والسرعة والاهتمام الشخصي، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال موظفين ملتزمين بمنظومة عمل المؤسسة وملتزمين بتقديم الأفضل (Parasuraman et al., 1988).

الدراسات السابقة تشير إلى أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية. الموظفون الملتزمون يقدمون خدمة أفضل، يكونون أكثر تفاعلاً مع العملاء، ويظهرون مرونة أكبر في التعامل مع التحديات التي قد تواجههم في تقديم الخدمة. هذه الصفات تساهم في تحسين الصورة العامة للبنك وزيادة رضا العملاء، مما يحقق فوائد طويلة الأجل للبنك.

1.1. مشكلة الدراسة:

تعمل البنوك التجارية في بيئة تنافسية شديدة، حيث يعتبر تقديم خدمات عالية الجودة أمراً حاسماً لجذب والاحتفاظ بالعملاء. في السنوات الأخيرة، زادت التوقعات والمتطلبات من العملاء، مما يجعل من الضروري للبنوك تحسين خدماتها باستمرار. ونظراً للتطورات السريعة والتغيرات الكبيرة نتيجة للتحويلات العالمية، وبخاصة مع ظهور العولمة وما صاحبها من إلغاء القيود، ألزم ذلك كله المصارف بضرورة إعادة النظر في سياستها وتبني إستراتيجيات تساعد على التكيف مع تلك التغيرات من خلال تقديم منتجات جديدة ترضي المتعاملين معها، وبخاصة أن نوعية المنتج الذي تقدمه المصارف والمتمثل في الخدمة يتميز بحساسيته الشديدة لأسلوب تقديمه نظراً لطبيعته الغير الملموسة (معلا، 2007).

في عصرنا الحالي، أصبحت جودة الخدمة المصرفية عاملاً حاسماً في تحديد مكانة المصارف وقدرتها على الاستمرارية والنمو. مع ازدياد توقعات العملاء الذين يبحثون عن تجربة مصرفية متميزة، وأصبح من الضروري على المصارف الاستثمار في تطوير خدماتها المصرفية من خلال التركيز على تحسين جودة الخدمة كوسيلة لتحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

تتعلق جودة الخدمة المصرفية في مدي قدرتها على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال وتقديم خدمة ذات قيمة تتجاوز توقعاتهم. تعتمد الجودة هنا على عدة أبعاد وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، وهي أبعاد تم تحديدها كعناصر رئيسية لجودة الخدمة في القطاع المصرفي من خلال نماذج مثل SERVQUAL ويعني ذلك أن الخدمة المصرفية يجب أن تكون متنسقة وموثوقة، وسريعة الاستجابة، مع تقديم اهتمام شخصي بكل عميل لضمان شعوره بالأمان والرضا (Parasuraman et al., 1988).

علاوة على ذلك، يعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة. يشير الالتزام التنظيمي إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالتزامهم تجاه مؤسستهم واستعدادهم لبذل الجهد اللازم لتحقيق أهدافها (Meyer & Allen, 1991).

في السياق المصرفي، يعكس هذا الالتزام مدى اندماج الموظفين في العمل وتقانيهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. من خلال التزام الموظفين بالمؤسسة، يتحسن الأداء العام للبنك، مما يساهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات العملاء.

وبهذا، يتحقق للبنك ميزة تنافسية كبيرة في السوق، وتشير الدراسات السابقة إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين جودة الخدمات، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية التي تدرس هذا التأثير في السياق السعودي. فعلى الرغم من الاعتراف بأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات، إلا أن الأبحاث التي تدرس هذا التأثير في البنوك التجارية في السعودية قليلة، لذا يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية تعتمد على بيانات فعلية من البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً مما سبق يظهر التساؤل الرئيسي وهو: ما هو تأثير الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض؟، وتتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض؟
- ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض؟

■ ما هو تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض؟

2.1. أهداف الدراسة:

1. تقديم إطار مفاهيمي للالتزام التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض.
3. التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض.
4. تحديد العوامل التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض.
5. قياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض.
6. دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض.
7. تقديم توصيات عملية للبنوك التجارية السعودية لتحسين جودة خدماتها من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي وتوفير فهم أعمق لكيفية تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة، واقتراح استراتيجيات يمكن تطبيقها لتعزيز هذا التأثير.

3.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية، حيث تكمن أهمية هذا البحث في مساهمته في تطوير الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجودة الخدمة المصرفية، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين أداء المؤسسات المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر البحث فهماً معمقاً لدور الالتزام التنظيمي في تحسين الخدمات المصرفية، مما يساعد الإدارات المصرفية على اتخاذ قرارات مبنية على أساس علمي لتحسين جودة الخدمة، لا سيما أن تحسين جودة الخدمات المصرفية يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، تعزيز الولاء، وزيادة الحصة السوقية للبنوك. الفشل في تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة يمكن أن يؤدي إلى فقدان العملاء وتقليل الأرباح.

4.1. فرضيات الدراسة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام العاطفي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام المعياري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. الالتزام التنظيمي:

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من منظورين رئيسيين:

1. من منظور سلوكي: هو استعداد الفرد لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة (Mowday, Steers, & Porter, 2021).

2. من منظور نفسي: هو رغبة الموظف في الانخراط في العمل والانتماء إلى المنظمة بناءً على ارتباط عاطفي وإدراكي، مما يدفعه للمشاركة الفعالة وتحقيق النجاح المؤسسي (Meyer & Allen, 1991).

وعليه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يمكن تعريفه بأنه رغبة الموظف في الانخراط في العمل وتقديم أقصى ما لديه من أجل تحقيق أهداف المنظمة. هذا الالتزام يظهر من خلال مشاعر الانتماء، الولاء، والدافعية المستمرة نحو تحقيق النجاح التنظيمي.

وهناك فرق بين الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي وان فهم الفرق بين الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. فهما مفهومان مهمان في مجال إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين داخل المنظمات. وعلى الرغم من أنهما يرتبطان ببعضهما البعض، إلا أنهما يختلفان من حيث التعريف والتركيز. فالالتزام التنظيمي يشير إلى درجة ارتباط الموظف بمنظمته وولائه لها. يتعلق برغبة الموظف في البقاء مع المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

ويكون التركيز هنا على المنظمة ككل، وليس على وظيفة معينة داخلها. فالالتزام التنظيمي يشمل الرغبة في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، الاعتراز بالانتماء إلى المنظمة، والإيمان بقيمتها وأهدافها. وللالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد:

- الالتزام العاطفي (Affective Commitment): الشعور بالارتباط العاطفي والانتماء للمنظمة.
- الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): إدراك التكاليف المرتبطة بترك المنظمة.
- الالتزام المعياري (Normative Commitment): الشعور بالواجب والالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة.

أما الالتزام الوظيفي فيشير إلى مدى ارتباط الموظف بوظيفته نفسها ورضاه عنها. ويتعلق برغبة الموظف في أداء وظيفته بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة لها. ويكون التركيز هنا على الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف، بما في ذلك المهام والمسؤوليات اليومية.

كما أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث أن الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي هما مفهومان مرتبطان بشدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وكلاهما يعكس مدى ارتباط الموظف بمنظمته. على الرغم من تداخلهما، إلا أن هناك بعض الفروق الدقيقة بينهما. فالالتزام التنظيمي يشير إلى درجة ارتباط الموظف بمنظمته وولائه لها، ويتضمن رغبة الموظف في البقاء في المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. أما الولاء التنظيمي يشير إلى درجة دعم الموظف لمنظمته والدفاع عنها أمام الآخرين. يتعلق الولاء برغبة الموظف في التحدث بإيجابية عن المنظمة وحمايتها من الانتقادات الخارجية حيث يتم التركيز هنا على السلوكيات والاتجاهات التي تظهر دعم الموظف لمنظمته وتفانيه في الدفاع عنها.

باختصار الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي مفهومان مترابطان، حيث يُعتبر الالتزام التنظيمي عادةً أساساً لولاء الموظف لمنظّمته. تعزيز الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على ثقافة المنظمة وأدائها العام (Meyer & Allen, 1991).

وتزداد أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية من حيث:

- **تحسين أداء الموظفين:** يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية الموظف. كلما زاد التزام الموظف تجاه المنظمة، زادت دافعيته للعمل بكفاءة وإنتاجية أعلى، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. حيث ترتبط جودة الخدمة مباشرة بالتفاعل اليومي بين الموظفين والعملاء. الموظفون الملتزمون بأعمالهم يظهرون تفانياً أكبر في تحسين تجربة العميل، مما يعزز من ولاء العميل ورضاه.
 - **تعزيز الرضا الوظيفي:** الموظفون الذين يشعرون بالالتزام تجاه منظمّتهم هم الأكثر رضا عن وظائفهم. يساعد هذا الشعور في تقليل حالات التغيب عن العمل وتناقص دوران الموظفين (Cohen, 2007).
 - **تحسين جودة الخدمة:** الموظفون الذين يشعرون بالارتباط والالتزام تجاه منظمّتهم يميلون إلى تقديم خدمة أفضل وأكثر موثوقية. فهم يسعون إلى تقديم تجربة استثنائية للعملاء من خلال الاستجابة السريعة لحاجاتهم وتقديم حلول فعالة لمشاكلهم. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة التركيز على تقديم خدمة عالية الجودة. يعمل الموظفون الملتزمون على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يعزز رضا العملاء (Yoon & Suh, 2003).
 - **زيادة الولاء الوظيفي:** الموظفون الملتزمون يتميزون بمستوى عالٍ من الولاء تجاه المنظمة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويعزز من استمرارية وجود الكفاءات.
 - **تحقيق التميز التنافسي:** في سوق مصرفية متزايدة التنافسية، يمكن للالتزام التنظيمي أن يكون ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء العام للبنك وتقديم خدمة مصرفية تتميز بالموثوقية والكفاءة.
- وتعد أبعاد الالتزام التنظيمي أساسية لفهم كيف يتفاعل الموظفون مع بيانات عملهم وكيف يؤثر على جودة الخدمة المقدمة. يعد النموذج الثلاثي لأبعاد الالتزام التنظيمي، الذي طوره (Meyer & Allen, 1991)، من أكثر النماذج شيوعاً في دراسة هذا المفهوم حيث يقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- الالتزام العاطفي: (Affective Commitment)

يعبر الالتزام العاطفي عن ارتباط الموظف العاطفي والإيجابي بالمنظمة. الموظفون الذين يتمتعون بهذا النوع من الالتزام يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويستمد إحساساً بالانتماء منها، ويعتبرون نجاحها جزءاً من نجاحهم الشخصي. هؤلاء الموظفون يعملون بجد ليس فقط لأنهم مدفوعون بالراتب أو المزايا المادية، ولكن لأنهم يشعرون بالانتماء والرغبة في تحقيق رؤية المنظمة.

الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام العاطفي يرغبون في البقاء في المنظمة لأنهم يؤمنون برؤيتها وأهدافها، ويميلون إلى تقديم خدمة متميزة، ويستثمرون وقتهم وجهدهم في فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول فعالة. على سبيل المثال، الموظف الذي يشعر بالانتماء إلى المؤسسة سيكون أكثر رغبة في تلبية احتياجات العملاء والعمل على تحسين تجربتهم، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز من سمعة البنك.

وباختصار الموظفون الذين يمتلكون هذا النوع من الالتزام يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة (Meyer & Herscovitch, 2021).

2- الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment):

الالتزام الاستمراري يعكس قرار الموظف بالبقاء في المؤسسة نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك الوظيفة. قد تكون هذه التكاليف مادية مثل فقدان الراتب أو المزايا، أو معنوية مثل فقدان المكانة الوظيفية. هذا النوع من الالتزام هو تابع من التزام حسابي أكثر من كونه عاطفي يمثل هذا البعد الإدراكي للعقلاني للمزايا التي يمكن أن يفقدها الموظف في حال مغادرته للمؤسسة. يتمثل الالتزام الاستمراري في الشعور بالارتباط بالمؤسسة بسبب التكاليف التي قد يتكبدها الفرد إذا تركها، مثل فقدان مزايا وظيفية أو راتب مستقر.

في بعض الأحيان، قد يؤدي الالتزام الاستمراري إلى وجود موظفين يستمرون في العمل فقط لأنهم لا يرون بدائل أفضل، مما قد يؤثر سلبًا على جودة الخدمة إذا لم يكن هذا الالتزام مصحوبًا بالالتزام العاطفي. مع ذلك، فإن البقاء لفترات طويلة في المؤسسة يمكن أن يسهم في تعزيز خبرة الموظفين وقدرتهم على تقديم خدمات أكثر تخصصًا وكفاءة. باختصار يختار الموظفون البقاء في المؤسسة لأنهم يعتقدون أن مغادرتها ستؤدي إلى خسائر مالية أو مهنية أكبر (Meyer et al., 2022).

3- الالتزام المعياري (Normative Commitment):

يعكس الالتزام المعياري شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو الاجتماعي تجاه البقاء في المنظمة. الموظفون الذين يمتلكون هذا النوع من الالتزام يشعرون بأنهم ملزمون بالبقاء بسبب القيم الشخصية أو الاجتماعية التي تدفعهم للوفاء بتلك الالتزامات. الموظفون الملتزمون معياريا يشعرون بأنهم مسؤولون تجاه زملائهم والعملاء والمؤسسة ككل. هذا الالتزام الأخلاقي قد يدفعهم إلى تقديم مستوى عالٍ من الخدمة بناءً على رغبة في الوفاء بالتزاماتهم وتلبية توقعات عملائهم. يركز هذا البعد على شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي أو الاجتماعي تجاه المؤسسة. الموظفون الذين يتمتعون بهذا النوع من الالتزام يشعرون بأنهم ملزمون بالبقاء في المؤسسة نظرًا للشعور بالواجب أو الولاء. قد يكون هذا الالتزام نتيجة لعلاقات طويلة الأمد أو التزام متبادل بين الموظف والمؤسسة. هذا النوع من الالتزام يعتمد على القيم الشخصية ويعكس الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة (Wiener, 2012).

2.1.2. جودة الخدمة في القطاع المصرفي:

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات العملاء أو تجاوزها. تتعلق الجودة في الخدمات بالفعالية، السرعة، الأمان، ودرجة الاستجابة لاحتياجات العميل. الجودة العالية تعزز من رضا العملاء وتحافظ على ولائهم، بينما تؤدي الجودة المنخفضة إلى فقدانهم وتراجع سمعة المنظمة. (الشافعي، 2019)

قامت دراسات مختلفة بتحليل الأبعاد المختلفة لتحديد جودة الخدمة، وتعتبر أبعاد (باراسورامان وآخرون، 1988) لجودة الخدمة هي أكثر المكونات استخدامًا واستشهادًا بها في أدبيات جودة الخدمة (الشافعي، 2019). حيث إنها تستنتج المظاهر الرئيسية لجودة الخدمة التي تستند فيها توقعات العملاء وتصوراتهم. تشكل مكونات جودة الخدمة في (باراسورامان وآخرون، 1988)، مقياس مكون من 22 عنصرًا يقيس جودة الخدمة وفقًا لخمس عوامل هي (الموثوقية، الاستجابة، الملموسة، الأمان، والتعاطف). وفيما يلي التفسيرات التالية فيما يتعلق بالأبعاد الخمسة:

- **الملموسية:** المرافق المادية والمعدات ومظهر الأفراد، وكل ما يتعلق بالمعدات المادية المطلوبة لأداء الخدمة. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فإن الملموسية تعني جميع العناصر المادية التي يراها العميل عند زيارة البنك مثل مظهر الفرع، المعدات المستخدمة، والمظهر الاحترافي للموظفين. يعزز هذا البعد الانطباع الأولي للعميل عن البنك. **مثال:** الفروع الحديثة والمجهزة بأحدث التقنيات يمكن أن تعكس صورة احترافية وقوية للبنك.
 - **الموثوقية:** القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل موثوق ودقيق وبدرجة عالية من الصحة، حيث يتوقع العميل الحصول على خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما كما وعده وأنه يمكنه الاعتماد على مزود الخدمة هذا. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فإن الموثوقية تعني قدرة البنك على تقديم خدمات متسقة وموثوقة بشكل دائم. العملاء يتوقعون الحصول على خدماتهم بدقة وفي الوقت المحدد. **مثال:** إذا وعد البنك بتحويل الأموال في غضون 24 ساعة، يجب أن يتم الالتزام بهذا الوعد دون تأخير أو أخطاء.
 - **الاستجابة:** قدرة واستعداد مقدمي الخدمة ليكونوا دائما في خدمة العملاء وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عندما يحتاجون إليها. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فإن الاستجابة تعني مدى سرعة استجابة البنك لمشاكل العملاء واستفساراتهم. في قطاع البنوك، يكون الوقت حاسمًا، والقدرة على تقديم حلول سريعة يعزز رضا العملاء. **مثال:** عندما يتصل عميل بدعم العملاء للحصول على مساعدة بشأن معاملة مفقودة، يجب على البنك الرد بسرعة وتقديم الحل اللازم.
 - **الأمان:** المعرفة والمجاملة للموظفين وقدرتهم على بث الثقة والأمان، حيث تشير الى درجة الإحساس بالأمن والثقة في الخدمة المقدمة والمزود وما يرتبط بها أيضا مع مخاطر تلقي الخدمة نتائج من هذه المنظمة أو مقدم الخدمة أو كليهما. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فإن الأمان يشمل الشعور بالأمان والثقة الذي يشعر به العميل عند التعامل مع البنك. يتعلق هذا بالأمان المعلوماتي ومستوى المعرفة والاحترافية التي يتمتع بها الموظفون. **مثال:** توفير تشفير قوي للمعاملات الإلكترونية يعزز ثقة العملاء في استخدام الخدمات عبر الإنترنت.
 - **التعاطف:** العناية والاهتمام الفردي الذي تقدمه الشركة لعملائها. ويعني التعاطف كذلك أن يكون مقدم الخدمة محترما ومهذبا وودودا مع العملاء، لذلك يشير هذا الجانب إلى درجة رعاية العملاء واحترام خصوصيته والاهتمام بمشاكله. وبالنسبة لجودة الخدمة المصرفية فيعني قدرة البنك على تقديم خدمة شخصية تستند إلى احتياجات كل عميل بشكل منفصل. الاهتمام بالتفاصيل وتفهم احتياجات العملاء الفردية يعزز من تجربتهم المصرفية. **مثال:** تقديم استشارات مالية مخصصة للأفراد الراغبين في التخطيط للتقاعد بناءً على حالتهم المالية الخاصة.
- ان جودة الخدمة المصرفية اليوم محور تركيز أساسي للبنوك في جميع أنحاء العالم. فمع التطور التكنولوجي والتنافس الشديد، أصبحت البنوك تدرك أن النجاح لا يعتمد فقط على المنتجات المالية التي تقدمها، بل أيضًا على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها لعملائها. العملاء يتوقعون ليس فقط الخدمات المصرفية التقليدية كإدارة الحسابات وتقديم القروض، بل أيضًا تجارب مريحة وسلسة تشمل الوصول السريع والأمن إلى أموالهم، والدعم المستمر والاهتمام الشخصي. (الفاضل، 2021).
- وفي المملكة العربية السعودية، وعلى غرار العديد من الدول الأخرى، تلعب البنوك التجارية دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني من خلال تقديم خدمات مالية متنوعة تشمل التمويل، الحوالات، والاستثمار. ويعتمد رضا العملاء إلى حد كبير على كيفية تقديم هذه الخدمات، مما يجعل الالتزام بتقديم جودة عالية أمرًا حاسمًا للبقاء في السوق.

وتتأثر جودة الخدمة المصرفية بشكل كبير بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. فالموظفون ملتزمون ببذلون جهداً إضافياً لتقديم خدمات متميزة تتجاوز التوقعات. على سبيل المثال، الموظف الذي يشعر بالالتزام العاطفي سيكون أكثر استعداداً للاستجابة السريعة لشكاوى العملاء أو المشكلات التي تواجههم، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم للبنك. على العكس من ذلك، قد يؤدي غياب الالتزام إلى تدني جودة الخدمة المصرفية، حيث يكون الموظفون أقل دافعية لتحسين الأداء أو الاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل فعال. إذا كان الالتزام الاستمراري هو العامل الوحيد الذي يحفز الموظفين على البقاء، فقد يتعرض البنك لخطر تقديم خدمة متوسطة أو دون المستوى، مما قد يؤدي إلى فقدان العملاء لصالح المنافسين.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (جلطي، 2024)، بعنوان - دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة البنك الخارجي بنبي صاف-عين تموشنت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة البنك الخارجي - بنبي صاف-عين تموشنت حيث تم استخدام طريقة الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة حيث شملت العينة 30 مبحوثاً وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على بعض الإحصاءات الوصفية للحصول على النتائج. من خلال تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات أتضح أن البنك الجزائري الخارجي محل الدراسة له نظرة إيجابية للالتزام التنظيمي وهذا ما تم تأكيده من خلال ثبوت أغلب الفرضيات، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بالالتزام التنظيمي ودوره في تحسين جودة الخدمة العمومية، كما توصل الباحث من خلال هذه الدراسة أن البنك يوفر معدات تقنية عالية ومتطورة لتسهيل عملية تقديم الخدمة إضافة إلى الموظفين الذين يتحلون بصفات اللباقة والثقة والولاء للبنك.

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز الالتزام لدى العاملين في البنوك الوطنية الجزائرية، نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين، يجب على إدارات المصارف تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة المصرفية.

دراسة (جلابي، 2024)، بعنوان - أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى - سوق أهراس - حيث تم استخدام طريقة الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة حيث شملت العينة 50 فرد وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على بعض الإحصاءات الوصفية للحصول على النتائج. خلصت الدراسة إلى وجود أثر للالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال اشاعة ثقافة الثقة وتعزيز القيم السلوكية مما يدفع العاملين إلى تحسين الخدمة المقدمة.

دراسة (الركيباوي، 2023)، بعنوان - أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المالية والمصرفية في العراق (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية في بغداد).

استهدفت الدراسة التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد جودة الخدمة المصرفية وحسب المفهوم والمنطلقات وقياس

وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين مؤشرات الالتزام التنظيمي متمثلة (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) كمتغيرات مستقلة وأبعاد تحسين جودة الخدمة المصرفية كمتغيرات تابعة، للمصارف مصرف الشرق الأوسط التجاري، ومصرف التجاري العراقي، ومصرف بغداد التجاري، عينة الدراسة باعتماد المعايير الإحصائية والأوساط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد وفق معطيات نظام (SPSS).

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات منها تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وذو دلالة إحصائية بين مؤشرات الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية للمصارف عينة الدراسة.

دراسة (بن عنان، 2022)، بعنوان - أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية-دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية إذ تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي في (استمراري، العاطفي، المعياري)، فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية في (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت، وقد اعتمدت في الجانب التطبيقي على استبيان الذي يعتبر كأداة لجمع السياسات من عمال البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت، من عينة مكونة من 40 عاملا وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار فرضيات الدراسة.

وانطلاقا من اختبار الفرضيات إلى تحليل ومناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت. توجد توجهات إيجابية نحو تحسين جودة الخدمة المصرفية بالبنك الوطني الجزائري بوكالة تيارت.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

Study (Ying-Chen Lo, 2024), entitled - 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.

تبحث هذه الدراسة في تأثير الالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية على جودة الخدمة، مع دمج تأثيرات المناخ التنظيمي والعمل العاطفي. باستخدام بيانات من 427 مشاركا، تم الحصول عليها من خلال استبيانات منظمة، استخدم البحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل. تكشف النتائج أن المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي المتزايدة يعززان جودة الخدمة بشكل كبير في المقام الأول من خلال تعزيز ثقة الموظفين في مؤسستهم. المناخ التنظيمي الملائم له دور فعال في تعزيز انتماء الموظفين لمنظمتهم، مما يؤدي بالتالي إلى تقديم خدمة متفوقة. علاوة على ذلك، تظهر القدرة على تنظيم المشاعر بشكل فعال كعامل حاسم في كل من المشاركة الوظيفية وجودة الخدمة. وأوصت الدراسة بزيادة المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، وزراعة جو داعم في مكان العمل، وتزويد الموظفين بالموارد اللازمة لإدارة المشاعر بكفاءة.

Study (Ake, 2023), entitled - Improving organizational commitment in the Nigerian service industry.

تبحث هذه الدراسة في الالتزام التنظيمي والأداء في صناعة الخدمات النيجيرية، حيث تتبنى الدراسة وجهات النظر المعرفية النسبية والبنائية الاجتماعية، مع الاعتراف بوجود حقائق متعددة، كما تبنت هذه الدراسة نهجا مختلطا يستخدم كل من الأساليب

الكمية والنوعية للتحقيق في الالتزام التنظيمي وتأثيره على العالم العملي من منظور نيجيري. وجدت الدراسة الكمية أن الالتزام (العاطفي) تأثر بشدة بعوامل المكافأة الجوهرية مثل وضوح الدور والمشاركة وردود الفعل، بالإضافة إلى المكافآت الخارجية (رضا الأجر وظروف العمل والمزايا الإضافية)، كما أكد البحث على وجود روابط قوية بين عوامل النمو الوظيفي والالتزام. وعلاوة على ذلك، تم تأكيد العلاقات الإيجابية بين الالتزام والأداء في شكل خدمة العملاء (سلوك الخدمة خارج الدور والقدرة على الخدمة)، كما أكد بحث التعلم العملي النوعي على الروابط بين الالتزام والمكافآت / النمو الوظيفي وبالتالي الأداء. وقد أوصت الدراسة بتبني هياكل المشاركة في منظمات المشاركين، وتحديدًا فرق العمل ودوائر الجودة / فرق العمل، وهذا يسمح بمشاركة الموظفين والمكافآت القائمة على الأداء والتغذية الراجعة المستمرة وتطوير المهارات المتعددة الأنواع.

Study (Ogunnaike, 2023), entitled - Assessing the effect of organizational commitment on service quality; a study of customer-contact employee.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة، وهي دراسة متعددة التخصصات تهدف إلى توفير فهم أعمق للعلاقة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة من خلال أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة. وتم صياغة ثلاث فرضيات واختبارها باستخدام الانحدارات المتعددة. وقد اختبرت كل فرضية تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري على جودة الخدمة لموظفي الاتصال بالعملاء على التوالي. وقد أجريت هذه الدراسة باستخدام موظفي الاتصال بالعملاء في إحدى مؤسسات الوجبات السريعة الشهيرة في ولاية لاغوس، نيجيريا. وقد وجد أن الالتزام المعياري فقط كان له تأثير كبير على جودة الخدمة. وهذا يعني أن مدى إلزام الموظف بتقديم تضحيات شخصية للمنظمة أمر بالغ الأهمية.

Study (Hoang, 2023), entitled - Explaining the organizational commitment of banking employees.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك. وقد أجرت الدراسة استطلاعًا لآراء 232 موظفًا يعملون في النظام المصرفي التجاري في فيتنام. ومن خلال الجمع بين أساليب البحث النوعية والكمية، أظهرت الدراسة أن التزام الموظفين بالمنظمة يتأثر بـ 8 عوامل، بما في ذلك بيئة العمل، وثقافة الشركات، والدعم التنظيمي، وطبيعة الوظيفة، والتدريب والتطوير، والدخل والمزايا، والعلاقات مع الأقران، وأسلوب القيادة. ومن بين هذه العوامل، يعد أسلوب القيادة العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على التزام الموظفين بالمنظمة. وتساهم نتائج البحث في توفير رؤى للمديرين لتعزيز التزام الموظفين بالمنظمة في القطاع المصرفي.

3. منهجية البحث:

1.3. منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا، حيث اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

2.3. مصادر البيانات:

1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من آراء عينة ملائمة من العاملين وكبار الإداريين ضمن مجموعة البنوك التجارية السعودية التي تعمل جميعها في مدينة الرياض، كونهم يشكلون فريق عمل قادر على التعاطي مع متغيرات الدراسة، كما حاول الباحث تنويع الاختلاف بين فئات المبحوثين وأنشطة المصارف في محاولة منه لتعميم نتائج الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (10) بنوك ومصارف تعمل جميعها في المملكة العربية السعودية، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه البنوك والمصارف لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. منعت بعض القيود من استهداف كامل مجتمع الدراسة، لذا لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة الملائمة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (269) مبحوثا، لتمثل هذه المجموعة كامل عينة الدراسة. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، حيث تم استرداد (254) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (22) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (232) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (91.34%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصا لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على خمسة وعشرون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع (الجنس)، العمر، والخبرة، والمؤهل الدراسي... الخ.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

جدول 1 - توزيع متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	
5	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي
5		الالتزام الاستمراري
5		الالتزام المعياري
15	الإجمالي	

10	جودة الخدمة المصرفية	الاعتمادية
		الملموسية
		سرعة الاستجابة
		الأمان
		التعاطف
10	الإجمالي	
25	الكلي	

5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي
5		الالتزام الاستمراري
5		الالتزام المعياري
10	جودة الخدمة المصرفية	الاعتمادية
		الملموسية
		سرعة الاستجابة
		الأمان
		التعاطف
25	الإجمالي الكلي	0.825

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.825) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد سبق عملية التوزيع لقاء مع المعنيين بتعبئة الاستبانة (عينة الدراسة) تم فيه توضيح الهدف من الدراسة وأن المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة تتم معاملتها بسرية تامة وهي لغايات البحث فقط.

4. تحليل نتائج الدراسة:

1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.1.4 المتغير المستقل: أثر الالتزام التنظيمي:

1.1.1.4 الالتزام العاطفي:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 3 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	أعتبر المشاكل التي تواجه المصرف وكأنها من مشاكلي الخاصة.	3.91	0.77	1	مرتفع
2	أسعى لتتبع أخبار المصرف الجديدة.	3.46	0.87	2	متوسط
3	ارتباطي بالمصرف ارتباط نفسي.	3.22	1.08	3	متوسط
4	لا أربح في تغيير العمل مع المصرف.	3.21	1.01	4	متوسط
5	أعتبر نفسي عضو فعال داخل المصرف.	2.95	1.09	5	متوسط
المتوسط العام		3.35	0.96	متوسط	

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان متوسطا وبيّن الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الالتزام العاطفي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

2.1.1.4 الالتزام الاستمراري:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	اعتبر أن التنقل من مصرف لآخر عملاً غير لائق.	3.42	0.93	1	متوسط

متوسط	2	1.06	3.28	اعتبر أن التزامي مع المصرف هو التزام أخلاقي.	2
متوسط	3	1.09	3.22	تتشابه قلبي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المصرف.	3
متوسط	4	1.05	3.18	أرى أنه من الخطأ ترك المصرف حالياً حتى لو كان الأمر له فائدة لي.	4
متوسط	5	1.11	3.16	يستحق المصرف اخلاصي وولائي.	5
متوسط		1.05	3.25	المتوسط العام	

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان متوسطا وبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الالتزام الاستمراري) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

3.1.1.4. الالتزام المعياري:

حتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 5 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	أشعر بانتمائي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته.	3.73	0.84	1	مرتفع
2	تركي للعمل قد يسبب لي مشاكل في حياتي.	3.70	0.83	2	مرتفع
3	اعتبر ان وظيفتي الحالية ربما لا تتوافر في المصارف الأخرى.	2.91	1.05	3	متوسط
4	هناك فوائد عديدة أحصل عليها نتيجة عملي في المصرف.	2.77	1.12	4	متوسط
5	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة داخل المصرف.	2.71	1.13	5	متوسط
	المتوسط العام	3.16	0.99		متوسط

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، حيث كان متوسطا وبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (الالتزام المعياري) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

2.1.4. المتغير التابع: جودة الخدمة المصرفية:

1.2.1.4. جودة الخدمة المصرفية:

حتى يتمكن من وصف مستوى أهمية تحسين جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الملموسية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الملموسية، سرعة

الاستجابة، الأمان، التعاطف)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقدم المصرف أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة.	3.91	0.69	5	مرتفع
2	يحرص المصرف على تقديم الخدمة في توقيتاتها المحددة.	3.87	0.74	7	مرتفع
3	يحرص المصرف على مواكبة التطور التكنولوجي من خلال اقتناء أحدث الأجهزة المصرفية.	3.81	0.76	9	مرتفع
4	يتمتع العاملون داخل المصرف بالمظهر الحسن.	3.69	0.78	10	مرتفع
5	يحرص المصرف على تقديم خدماته للعملاء بشكل فوري.	4.01	0.61	2	مرتفع
6	يحرص المصرف على المحافظة على سرية المعلومات لكافة العملاء.	4.03	0.59	1	مرتفع
7	سلوك العاملين داخل المصرف يجعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.	3.92	0.66	3	مرتفع
8	يتمتع العاملون بالإنسانية واللباقة العامة والمعرفة الكافية.	3.91	0.68	4	مرتفع
9	أشعر بأن هناك اهتمام بالعملاء اهتماماً شخصياً.	3.85	0.74	8	مرتفع
10	يقدم المصرف أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة.	3.90	0.72	6	مرتفع
المتوسط العام		3.89	0.56		مرتفع

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الملموسية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) بالتطبيق على مجموعة من المصارف والبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية محل الدراسة حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المتقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (جودة الخدمة المصرفية) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.4. الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي (بأبعاده) وجودة الخدمة المصرفية (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 7 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	15.19	4620.	.000 ^b	12.15	0.44	0.66 ^a	الالتزام التنظيمي	جودة الخدمة المصرفية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (12.15) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (44%) من التباين الحاصل في تحسين جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) والالتزام التنظيمي (المتغير المستقل) بقيمة (0.462) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسنت ممارسات الالتزام التنظيمي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) بمقدار (0.462) وحدة.

➤ **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام العاطفي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام العاطفي وجودة الخدمة المصرفية (بأبعاده)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 8 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	8.858	0.504	.000 ^b	78.472	254.0	504 ^a .0	الالتزام العاطفي	جودة الخدمة المصرفية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (78.472) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (25.4%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) والالتزام العاطفي (المتغير المستقل) بقيمة (0.504) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الالتزام العاطفي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) بمقدار (0.504) وحدة.

➤ **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعيد الالتزام العاطفي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعيد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام الاستمراري وجودة الخدمة المصرفية (بأبعادها)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 9 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	14.066	800.6	.000 ^b	197.854	462.0	680 ^a .0	الالتزام الاستمراري	جودة الخدمة المصرفية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (197.854) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (46.2%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) والالتزام الاستمراري (المتغير المستقل) بقيمة (0.680) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الالتزام الاستمراري (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) بمقدار (0.680) وحدة.

➤ **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعيد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3.1.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام المعياري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
من أجل معرفة العلاقة بين الالتزام المعياري وجودة الخدمة المصرفية (بأبعادها)، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة

VIF	Sig. (t)	t	β	Sig. (F)	F	R2	R	المتغير المستقل (المفسرة)	المتغير التابع
1.00	.000	17.067	748.0	.000 ^b	291.288	590.5	748 ^a .0	الالتزام المعياري	جودة الخدمة المصرفية

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (291.288) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (55.9%) من التباين الحاصل في جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) والالتزام المعياري (المتغير المستقل) بقيمة (0.748) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الالتزام المعياري (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى جودة الخدمة المصرفية (كمتغير تابع) بمقدار (0.748) وحدة.

➤ **النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام المعياري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. النتائج والتوصيات:

1.5. النتائج:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أثر الالتزام العاطفي في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة، حيث كان متوسط وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الالتزام الاستمراري في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة، حيث كان متوسط وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الالتزام المعياري في تحسين جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة، حيث كان متوسطا وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.
- كشفت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الملموسية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف) بالتطبيق على مجموعة من البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض محل الدراسة حيث كان مرتفعا وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير في دعم وتحسين الخدمة المصرفية في المملكة العربية السعودية.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام العاطفي على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام الاستمراري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام المعياري على جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.5. التوصيات:

بناء على النتائج التي تم الوصول إليها يمكن صياغة عدد من التوصيات في النقاط التالية:

- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف والبنوك لأهمية ذلك في تطوير خدمة متميزة.
- تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي بشكل خاص باعتباره له أثر كبير في تحسين أداء العاملين.
- ضرورة نشر الوعي والمعرفة لدى العاملين من أجل الوصول إلى قناعة مفادها، أن الالتزام التنظيمي من العوامل المهمة في تحسين جودة الخدمات.
- العمل على خلق ثقافة حب العمل وروح الانتماء مما يدفع بالعاملين إلى تحسين الخدمة المقدمة.
- العمل على إشراك العاملين في صنع القرارات وتولي المناصب الإدارية وتعزيز شعورهم بالانتماء.
- العمل على بحث المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين ضمن مختلف المستويات الإدارية.
- تبني إقامة الدورات والورش والمحاضرات من قبل المختصين من أجل تعزيز قيمة الالتزام التنظيمي.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية:

- البشير، سامي. (2018). "التحسين المستمر في إدارة الجودة". دار الصفاة. عمان.
- الحربي، فهد. (2019). "تطبيقات الجودة في الخدمات المصرفية". دار المعرفة. عمان.

- الحربي، محمد. (2020). "إدارة الجودة في المستشفيات". دار الشروق. عمان.
- الدليمي، أحمد. (2019). "مفهوم جودة الخدمة في القطاع الخدمي". دار الفكر العربي. عمان.
- الدوسري، عبد الله. (2021). "إدارة الجودة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة". دار الأمل. عمان.
- الزهراني، فيصل. (2019). "أدوات قياس جودة الخدمة". دار الثقافة العربية. عمان.
- السبيعي، ناصر. (2019). "الجودة والتميز المؤسسي". دار الكتب العلمية. الرياض.
- السلمي، خالد. (2018). "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات". دار المناهج. عمان.
- الشافعي، ناصر. (2019). "إدارة الجودة في التعليم العالي". دار النهضة العربية. القاهرة.
- الشمري، حمد. (2021). "أدوات تحسين الجودة في المؤسسات". دار الجيل. عمان.
- الفاضل، عادل. (2021). "تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء في البنوك". مجلة الاقتصاد والإدارة. مجلد 3. عدد 3. عمان.
- الفهيد، عبد العزيز. (2018). "جودة الخدمة في مراكز الرعاية الصحية". دار الصحة. عمان.
- المطيري، فيصل. (2020). "إدارة الجودة في الخدمات اللوجستية". مجلة النقل والخدمات. مجلد 3. عدد 3. الرياض.
- النويصر، عبد العزيز. (2020). "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات". دار الكتب العلمية. مجلد 3. عدد 2. الرياض.
- عبد الرحمن، محمود. (2020). "تطبيقات إدارة الجودة في المؤسسات العربية". مجلة الإدارة العامة. مجلد 13. عدد 3. الرياض.
- معلا، ناجي. (1998). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية). مجلة دراسات الأردنية للعلوم الإدارية. المجلد 25، العدد 2، ص 35-37.
- معلا، ناجي. (2007). الأصول العلمية للتسويق المصرفي، طبعة مزيده ومنقحة، الطبعة الثالثة. عمان. الأردن.

2.6. المراجع الأجنبية:

- Barnett, R. (2015). The Impact of Organizational Learning on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*.
- Bass, B. M. (2021). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Chow, I. H. S., & Lee, J. (2016). The Effect of Strategic Organizational Characteristics on the Adoption of Management Practices and Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(5), 481-500.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Cohen, A., & Fields, S. (2019). Social Support and Organizational Commitment: Do Coworkers Matter? *Journal of Vocational Behavior*.
- Denison, D. R. (2020). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

- Gilbert, B. A., De Winne, S., & Sels, L. (2021). The role of organizational and job characteristics in telecommuters' job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2018). Abusive supervision and the psychological contract: Exploring a dual-level moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*.
- John, O. P., & Chatman, J. A. (2021). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research*
- Juran, J. M. (2019). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Lee, H., Son, S. Y., Kim, J., & Kim, J. (2020). The impact of digital transformation on organizational commitment and job satisfaction: Evidence from South Korea. *Journal of Organizational Change Management*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2021). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2021). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.64.6