

دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية

دراسة ميدانية في البنك العربي في سورية

* د. عفيف يوسف حيدر ** د. إبراهيم محمد اسبر *** جعفر احمد صقر

(الإيداع: 14 كانون الثاني 2026، القبول: 7 نيسان 2026)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك العربي في سورية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع البحث جميع الإداريين العاملين في البنك العربي في سورية بمختلف فروعها البالغ عددها (10) فرع، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (152) مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على أفراد العينة، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS 26) في تحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وجودة الخدمة المصرفية، حيث تبين أن أبعاد إدارة التغيير تفسر نسبة كبيرة من التباين في جودة الخدمة. كما برز بعد "التغيير في المهام" باعتباره الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة المصرفية، يليه "التغيير في الهيكل التنظيمي"، ثم "التغيير في الثقافة التنظيمية"، وأخيراً "التغيير في التكنولوجيا" الذي جاء تأثيره أقل نسبياً. ويشير ذلك إلى أهمية تركيز إدارة البنك على إعادة تصميم المهام وتوزيعها بكفاءة، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات العمل المصرفي، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.

كما أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير وكذلك جودة الخدمة المصرفية في البنك جاء مرتفعاً، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو التحسين المستمر، مع استمرار الحاجة إلى مزيد من التطوير، لا سيما في الجانب التكنولوجي. وأوصى البحث بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب العاملين على استخدام الأنظمة الحديثة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى أهمية إشراك الموظفين في عمليات التغيير، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم لضمان نجاح جهود التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام، جودة الخدمات المصرفية، البنك العربي في سورية.

* أستاذ، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

** مدرس، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

Change Management's Role in Improving the Quality of Banking Service Field Study at Arab Bank in Syria

Dr. * Dr. Afif Yusuf Haider Dr. ** Dr. Ibrahim Mohamed Asper*** Jafar Ahmed Saqer

(Received: 14 January 2026, Accepted: 7 April 2026)

ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of change management in improving the quality of banking services at the Arab Bank in Syria. The descriptive-analytical approach was adopted. The study population included all administrative employees working at the Arab Bank in Syria across its ten branches. A simple random sample of (152) respondents was selected, and a questionnaire was distributed to the participants. Data were analyzed using SPSS (Version 26).

The results revealed a statistically significant positive relationship between change management and the quality of banking services. The findings also indicated that the dimensions of change management explain a large proportion of the variance in service quality. Among these dimensions, change in tasks had the strongest impact on improving banking service quality, followed by “change in organizational structure, then change in organizational culture, while change in technology” showed a relatively weaker effect. These results highlight the importance of focusing on job redesign and effective task distribution, developing organizational structures in line with banking requirements, and fostering a culture that supports change and innovation.

Furthermore, the study showed that the level of implementation of change management dimensions, as well as the quality of banking services, was generally high, reflecting a positive orientation toward continuous improvement. However, there is still a need for further development, particularly in the technological aspect. The study recommends enhancing investment in technological infrastructure and training employees to use modern systems, which would improve operational efficiency and service quality. It also emphasizes the importance of involving employees in the change process and benefiting from their feedback and suggestions to ensure the success of change initiatives and the achievement of desired objectives.

Keywords: Management of change, change in culture, change in organizational structure, change in technology, change in tasks, quality of banking services, Arab Bank in Syria.

*Professor,. Professor, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, University of Latakia, Latakia, Syria.

** Teacher, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, University of Latakia, Latakia, Syria.

***Postgraduate student (PhD), Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, University of Latakia, Latakia, Syria.

مقدمة:

يمثل موضوع إدارة التغيير أحد الجوانب العلمية التي لا زالت تستقطب اهتماماً كبيراً من قبل الخبراء وأصحاب القرار في الشركات والمنظمات، حيث يُنظر إلى هذا الموضوع على أنه جزء أساسي وتكاملي في النماذج الإدارية التي يجب تطبيقها، والتي تعتمد بشكل أساسي على إدارة المعرفة والمعلومات بفعالية، فمع تقدم أنظمة المعلومات الحديثة التي تدعم عمليات اتخاذ القرارات، لم يعد التركيز يقتصر على كيفية الحصول على المعلومات التي تدعم معادلات إدارية محددة. بل أصبح من الضروري التأكد من أن تُمثل هذه المعادلات أساليب تصرف مناسبة تتماشى مع التحديات والتغيرات المتنامية في البيئة الصناعية الديناميكية. وبناءً على ذلك، تعتمد قدرة وفاعلية الإدارة في الشركات بشكل كبير على قدرتها على إدارة التغييرات، حيث يُعتبر فهم هذه التحولات واستخدامها بشكل إيجابي للبحث عن حلول فعالة عنصرين أساسيين في الإدارة الحديثة.

ومع تطورات القرن الواحد والعشرين، أصبحت الجودة محوراً حاسماً لتحقيق أهداف المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فتنافسية السوق تتزايد بين المنظمات من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات ورغبات العملاء. وبهذا السياق، تُولى المنظمات اهتماماً متزايداً بجودة منتجاتها وخدماتها، مدركة أن تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها السوقية يتطلبان الارتقاء بمستوى الجودة المقدمة بشكل دائم.

الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

1. دراسة (رزوق، 2018) بعنوان: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات (دراسة حالة مؤسسة اتصالات فرع ورقلة) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات فرع ورقلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، حيث تم توزيع 30 استبانة على العمال، استُرجع منها 28 استبانة صالحة للتحليل، إضافة إلى إجراء مقابلات مع 63 زبون بهدف تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 من خلال المتوسطات الحسابية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار، واختبارات ANOVA. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مجالات إدارة التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، ثقافة المؤسسة) وبين تحسين جودة الخدمات. كما تبين أن تأثير التغيير في التكنولوجيا والثقافة ومهام الأفراد كان ذا دلالة إحصائية في رفع مستوى جودة الخدمة، بينما لم يظهر تأثير كبير للتغيير في الهيكل التنظيمي. كذلك كشفت النتائج أن جودة الخدمات تُعد مرتفعة من وجهة نظر العمال، لكنها متوسطة من وجهة نظر الزبائن.

2. دراسة (وحيد؛ عبد العباس، 2024) بعنوان: دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر (دراسة استطلاعية في ميناء أم قصر)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية في ميناء أم قصر من خلال التحسين المستمر. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من بعض الكوادر الفنية والإدارية من العاملين في الأقسام اللوجستية في ميناء أم قصر. تم توزيع (350) استبانة وبلغ عدد الاستبانات الثالفة (296) استبانة في حين بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (284) استبانة تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنشطة. فعندما يتم إدارة التغيير بفعالية، يصبح من الممكن تعزيز قدرة الميناء على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Alolayyan, 2018) بعنوان:

Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches.

جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل البنوك التجارية ورضا العملاء: نهج النمذجة بالمعادلة الهيكلية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر مفاهيم جودة الخدمة ورضا العملاء في البنوك التجارية العاملة في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة (13) بنكاً بشكل عشوائي في الأردن مع عملائهم كمستجيبين للاستطلاع. تم استخدام العينة الطبقية لاختيار أعداد متساوية تقريباً من العملاء لكل بنك تم اختياره، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (250) عميلاً من عملاء البنك التجاري الأردني وتم تحليل البيانات الناتجة من خلال برنامج ال SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لجودة الخدمة بأبعادها: التأكيد، والموثوقية، والملموسية، والتعاطف، والاستجابة، في رضا العملاء.

2. دراسة (IGLESIAS et al, 2021) بعنوان:

Theoretical Framework For Sustainability, Corporate Social Responsibility And Change Management.

الإطار النظري للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة التغيير

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة المتبادلة بين مفاهيم الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وإدارة التغيير في سياق الأعمال، وإظهار كيف ترتبط هذه المفاهيم الثلاثة سوياً وكيف يمكن لتنفيذها بشكل متكامل أن يؤثر إيجابياً على نتائج الأعمال وأداء المنظمات. تم اتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة من خلال مراجعة الكتب والدوريات والتقارير العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. كشفت الدراسة أن القطاع الخاص يقوم بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات يتطلب سلسلة من التغييرات على المستويين الإداري والاستراتيجي، بالإضافة إلى أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير أفضل الممارسات والنماذج لتسهيل إدارة التغيير في تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت العلاقة بين إدارة التغيير وجودة الخدمات في سياقات وقطاعات مختلفة، وأثبتت وجود تأثير إيجابي بينهما. إلا أنها لم تتناول هذه العلاقة في البيئة المصرفية السورية التي تتسم بخصوصية اقتصادية وتنظيمية، كما لم تركز على دراسة الأثر النسبي لأبعاد إدارة التغيير مجتمعة داخل مصرف محدد. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتطبيقها في البنك العربي في سورية، بما يسهم في سد فجوة تطبيقية وتقديم فهم أدق لهذه العلاقة في السياق المحلي.

مشكلة البحث:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، برزت إدارة التغيير كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المصارف لتحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعد البنك العربي في سورية من المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة هذه التحولات من خلال إدخال تغييرات على مختلف جوانب عمله، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجي، أو الثقافة التنظيمية، أو طبيعة المهام.

ومع ذلك، فإن الحكم على مدى فاعلية هذه الجهود لا يزال يتطلب دراسة علمية دقيقة، خاصة في ظل عدم وضوح ما إذا كانت هذه التغييرات تُمارس بشكل منهجي ومتكامل، أم أنها تعاني من جوانب قصور تحدّ من فعاليتها في تحقيق الأهداف

المرجوة. كما يثار التساؤل حول مدى تبني إدارة البنك لنهج التغيير المستمر في مختلف الأبعاد، وليس الاكتفاء بتطبيقات جزئية أو مرحلية.

بناءً على ما سبق تتجسد مشكلة هذا البحث بطرح التساؤل الرئيس الآتي: تحليل واقع إدارة التغيير في البنك العربي في سورية، وتحديد مدى كفايتها وفعاليتها، والكشف عن وجود أي جوانب قصور في تطبيق أبعادها المختلفة، ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة المصرفية المقدمة:

- ما مدى فاعلية التغيير في الثقافة التنظيمية في البنك العربي في سورية، وهل توجد جوانب قصور فيه، وما أثره على جودة الخدمة المصرفية؟
 - ما مدى فاعلية التغيير في الهيكل التنظيمي في البنك العربي في سورية، وهل يتم بشكل مستمر، وما انعكاسه على جودة الخدمة المصرفية؟
 - ما مدى كفاية التغيير في التكنولوجيا في البنك العربي في سورية، وهل يعاني من قصور في مواكبة التطورات الحديثة، وما أثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية؟
 - ما مدى فاعلية التغيير في المهام وتوزيعها في البنك العربي في سورية، وهل يتم بشكل منهجي ومستمر، وما أثره على جودة الخدمة المصرفية؟
- أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تتمثل أهمية البحث في حداثة الموضوع كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، حيث أن تقديم خدمات عالية الجودة يساهم في بقاء المؤسسة واستمرار نجاحها في السوق المصرفي المتنافس، ويأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في إضافة مادة علمية جديدة للمهتمين في هذا المجال.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في تركيزه على البنك العربي في سورية، حيث إن تطبيقه سيسهم في تقديم نتائج موضوعية قائمة على التحليل العلمي لواقع إدارة التغيير داخل البنك، بما يوفر مؤشرات ذات أهمية تساعد في تقييم مستوى فاعليتها، ودعم جهود الإدارة في تحسين جودة الخدمة المصرفية وتعزيز كفاءة الأداء.

هدف البحث إلى تحديد دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك العربي في سورية. ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد دور التغيير في الثقافة كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
 - تحديد دور التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
 - تحديد دور التغيير في التكنولوجيا كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
 - تحديد دور التغيير في المهام كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
- فرضيات البحث:**

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

- ❖ الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين إدارة التغيير وجودة الخدمة المصرفية في البنك العربي في سورية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.

- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
 - لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في المهام كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنك محل الدراسة.
 - ❖ الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع إدارة التغيير في البنك العربي في سورية وبين المتوسط الفرضي للمقياس.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التغيير في الثقافة التنظيمية وبين متوسط المقياس 3.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التغيير في الهيكل التنظيمي وبين متوسط المقياس 3.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التغيير في التكنولوجيا وبين متوسط المقياس 3.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التغيير في المهام وبين متوسط المقياس 3.
- مجتمع وعينة البحث:**

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في البنك العربي في سورية، والبالغ عددهم (250) موظفاً في 10 أفرع، موزعين على مختلف المستويات الإدارية. وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، بحيث أُتيحت الفرصة لجميع أفراد المجتمع لأحتمالية الاختيار ضمن العينة في العينة لضمان الموضوعية في الاختيار. حيث قام الباحث بتحديد الحد الأدنى لعينة البحث (n) بالاعتماد على القانون الآتي (حسون وآخرون، 2024، ص 566):

$$n = \frac{p.(1-p)}{p.[(1-p)+N]+[(E^2+(S.D^2))]}$$

حيث:

n: العينة.

N: المجتمع.

P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد $P = 0.5$.

E: نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً $E = 0.05$.

S.D: الدرجة المعيارية وتساوي $1.96/$ عند معامل ثقة: 95%.

بلغ الحد الأدنى لحجم العينة (152) إداري وفق ما يلي:

$$n = 0.5 \times (1 - 0.5) / 0.5 \times [(1 - 0.5) \div 250] + [(0.0025 \div 3.8416)] = 152$$

تم توزيع (152) استبانة على الإداريين في البنك محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة من كتب ومجلات ودوريات سواء العربية منها أم الأجنبية، بقصد الإحاطة الكاملة بموضوع البحث، وفي الجانب العملي تم جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال تصميم استبانة بغية اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبرنظام SPSS.

حدود البحث:

حدود زمنية: اقتصر هذا البحث على الفترة الممتدة بين الشهر 12/2024 والشهر 3/2025.

حدود مكانية: البنك العربي في سورية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة التغيير: التغيير يمثل سلسلة من العمليات والتطورات التي تحدث في حياة المنظمات، وذلك لمواجهة التحديات والتطورات المستمرة في البيئة المحيطة. يُعتبر التغيير أمراً لا يمكن تجنبه، بل يجب أن يتم قيادته وإدارته بشكل فعال، حيث تعرف إدارة التغيير بأنها هي عملية التخطيط والتنظيم الموجهة نحو تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير وتحسين مهارات وقيم وأنماط سلوك العاملين، بالإضافة إلى تعديل التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (الدويك وآخرون، 2022، ص 673).

كما وعرفها (علي، 2024، ص 101) بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهارتهم، وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات والهياكل التنظيمية.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير: تعتبر إدارة التغيير مزيجاً من العديد من الخصائص الهامة التي يجب التعرف عليها والتركيز عليها بكل عناية، وهي كالآتي (عبيد، 2009، ص 17):

1. **الاستهدافية:** إن التغيير لا يحدث عشوائياً، بل يتم بشكل مستدير ومنظم باتجاه وأهداف محددة. يجب على إدارة التغيير أن تسعى لتحقيق أهداف معينة ومقبولة من قبل الأطراف المتأثرة.
2. **الواقعية:** إدارة التغيير يجب أن تكون واقعية وترتبط بالوضع الفعلي الحالي للمنظمة، وأن تعمل ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة.
3. **التوافقية:** ينبغي أن يكون هناك توازن بين عملية التغيير واحتياجات الأطراف المختلفة وتطلعاتها.
4. **الفاعلية:** يجب على إدارة التغيير أن تكون فعالة وقادرة على التأثير وتوجيه قوى الفعل نحو التغيير المطلوب.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير لمشاركة فعالة وإيجابية من الأطراف المعنية، مما يزيد من قدرتهم على التأقلم مع التغيير وتنفيذه بنجاح.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير بشكل قانوني وأخلاقي، وفي حال تعارض القوانين القائمة مع التغيير، يجب تعديلها بشكل مناسب.
7. **الإصلاح:** يتطلب النجاح في إدارة التغيير ميزة الإصلاح، حيث يجب تصحيح العيوب ومعالجة الاختلالات الموجودة في المنظمة.

ثالثاً: أساليب إدارة التغيير: توجد أساليب مختلفة يتبعها المنظمات في إدارة التغيير، وهي كالآتي (الزغبى، 2009، ص 79):

1. **أسلوب الدفاع:** يتمثل هذا الأسلوب في غالبية الحالات في محاولة تقليل الأضرار الناجمة عن التغيير وسد الثغرات التي قد تظهر. يتمثل رد الفعل في هذا الأسلوب بانتظار حدوث التغيير ثم التفكير في الطريقة المناسبة للتعامل مع الوضع الجديد، وعادة ما يتم التركيز في هذا الأسلوب على محاولة تقليل الآثار السلبية للتغيير وإدارتها بشكل فعال.
2. **أسلوب الاحتواء:** يُعتبر هذا الأسلوب أكثر هجومية، حيث يتضمن التنبؤ بمتطلبات وطموحات المرحلة المقبلة وتوجيه القدرات المتاحة نحو تحقيق الأهداف بذكاء وتوازن. لتنفيذ هذا الأسلوب بنجاح، يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على توقع التغييرات والتعامل معها بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

رابعاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية: من وجهة نظر المصارف، يُعتمد مفهوم جودة الخدمة على الخصائص الجوهرية والخصائص الظاهرية، حيث أن تركيز المؤسسات المصرفية على جودة الخدمة يعتبر أمراً أساسياً في ثقافة الجودة، بهدف تلبية تطلعات واحتياجات العملاء وضمان تقديم الخدمات بشكل سليم من أول لحظة، مع التحسين المستمر في جميع جوانب

العمليات. لذا تعد جودة الخدمات المصرفية معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة (أندير؛ بن حليم، 2024، ص843).

كما عرّف (Paul et al, 2016, P608) جودة الخدمة المصرفية بأنها نتاجاً للتفاعل بين العملاء والعناصر المتصلة بالمصرف، وهي سلسلة من العلاقات المشتركة بين عملاء وموظفي المصرف. لذلك، من الضروري التركيز على تعزيز هذه العلاقة من خلال اختيار الأفراد المؤهلين لتقديم أفضل خدمة ممكنة.

خامساً: مزايا جودة الخدمة المصرفية: تكمن أهمية جودة الخدمات المصرفية في الآتي (نور الدين، 2021، ص12)، (Zulfadli, 2019, P12):

1. تنوع الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي، سواء كانت بالتركيز على الوقت، التكلفة، أو الجودة.
2. تحقيق ميزة تنافسية فريدة للمصرف مما يُمكنه من مواجهة التحديات التنافسية بنجاح.
3. توفير تكاليف أقل للبنك نتيجة قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
4. فتح الباب أمام المصرف لفرص أكبر في تحصيل رسوم وعمولات أعلى.
5. زيادة قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.
6. إمكانية بيع خدمات مصرفية إضافية نتيجة تقديم خدمات عالية الجودة.
7. تحويل العملاء إلى مسوقين للبنك من خلال تجربة إيجابية، وبالتالي يُمكنهم إقناع الآخرين بتجربة الخدمة وجذب عملاء جدد للبنك.

النتائج والمناقشة:

تم التأكد من صدق الاستبانة، حيث تم عرضها على مجموعة من المختصين، وتم إجراء التعديلات المطلوبة، كما تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الجدول رقم (1): اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
التغير في الثقافة	0.799320	4
التغير في الهيكل التنظيمي	0.809455	4
التغير في التكنولوجيا	0.812253	4
التغير في المهام	0.831636	4
جودة الخدمات المصرفية	0.816803	5
الثبات الكلي	0.947628	21

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.7) لمحاو الاستبانة، وكان الثبات الكلي 0.947، وبما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة، ولأبعاد الفرعية أكبر من 0.60 وجاءت في مستوى عالي بالتالي هذا يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للقياس والدراسة.

حيث كان معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

المعيار = (درجة الإجابة العليا - درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات الإجابة

$$\text{المعيار} = (5-1)/5 = 0.8$$

وبناءً عليه يكون توزيع الدرجات اعتماداً على طول الفئة كالاتي:

الجدول رقم (2): توزيع درجات مقياس ليكرت بحسب المجال

المجال	درجة الموافقة
]1.8 – 1]	غير موافق بشدة
]2.6 – 1.81]	غير موافق
]3.4 – 2.61]	محايد
]4.2 – 3.41]	موافق
]5 – 4.21]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (حسون وآخرون، 2024، ص599)

قياس صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

		التغير في الثقافة	التغير في الهيكل التنظيمي	التغير في التكنولوجيا	التغير في المهام	جودة الخدمة المصرفية	الأجمالي
التغير في الثقافة	Pearson Correlation	1	.741**	.728**	.661**	.724**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
التغير في الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.741**	1	.720**	.709**	.749**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
التغير في التكنولوجيا	Pearson Correlation	.728**	.720**	1	.729**	.698**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
التغير في المهام	Pearson Correlation	.661**	.709**	.729**	1	.820**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	152	152	152	152	152	152
جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.724**	.749**	.698**	.820**	1	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	152	152	152	152	152	152
الأجمالي	Pearson Correlation	.866**	.879**	.880**	.890**	.907**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	152	152	152	152	152	152

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن قيم sig المقابلة للأبعاد كافة 0.00 وهي أقل من 0.1 بالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديل التي تنص بوجود علاقة معنوية بين الأبعاد المدروسة فيما بينها البعض ومع متوسط الاستبانة، أي تحقق شرط مصفوفة الاتساق الداخلي بالتالي صدق فقرات الاستبانة.

الإحصاءات الوصفية:

أولاً: بعد التغيير في الثقافة

الجدول رقم (4): الإحصاءات الوصفية لبعء التغيير في الثقافة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.070	.868	4.34	152	يسعى البنك لتطوير ثقافة خاصة به
.057	.700	4.48	152	يتم تغير ثقافة البنك وفقاً للأهداف العامة له
.053	.650	4.47	152	يطور البنك من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المستفيدين من خدماته
.052	.637	4.57	152	يتم تعديل ثقافة البنك بما يتوافق مع ثقافة المجتمع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بُعد التغيير في الثقافة أكبر من متوسط الحياد (3)، وتقع بحسب الجدول (2) الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [4.21 – 5] وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة، وهذا يعني أن واقع بُعد التغيير في الثقافة في البنك محل الدراسة واقع مرتفع. اختبار الفرضية الأولى فيما يتعلق بواقع توافر بعد التغيير في الثقافة التي تقول: لا يوجد فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في الثقافة كأحد أبعاد إدارة التغير وبين متوسط المجتمع.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعء التغيير في الثقافة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التغيير في الثقافة	152	4.4622	.56875	.04613

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التغيير في الثقافة	31.696	151	.000	1.46217	1.3710	1.5533

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد (التغيير في الثقافة) لإدارة التغيير (4.4622) تزيد عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال [4.21 – 5]، وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة

على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وبما أن احتمال الدلالة $P=0.000 < 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في الثقافة كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين متوسط المجتمع، وعليه يمكن القول إن واقع بعد التغيير في الثقافة في البنك محل الدراسة هو واقع مرتفع.

ثانياً: بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.061	.753	4.45	152	يحدث البنك تغيرات في هيكله التنظيمي باستمرار لمواكبة التطورات المختلفة
.050	.616	4.63	152	يقوم البنك بدمج بعض الإدارات والأقسام مع بعضها البعض
.053	.651	4.49	152	يقوم البنك بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة
.057	.700	4.53	152	يقوم البنك بمراجعة الهيكل التنظيمي له بشكل دوري ومدرّس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بُعء التغيير في الهيكل التنظيمي أكبر من متوسط الحياد (3)، وتقع بحسب الجدول (2) الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال $[4.21 - 5]$ وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة، وهذا يعني أن واقع بُعء التغيير في الهيكل التنظيمي في البنك محل الدراسة واقع مرتفع.

اختبار الفرضية الثانية فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في الهيكل التنظيمي التي تقول: لا يوجد فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين متوسط المجتمع.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04412	.54390	4.5230	152	التغيير في الهيكل التنظيمي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التغيير في الهيكل التنظيمي	34.523	151	.000	1.52303	1.4359	1.6102

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد (التغيير في الهيكل التنظيمي) لإدارة التغيير (4.5230) تزيد عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال $[4.21 - 5]$ ، وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وبما أن احتمال الدلالة $P=0.000 < 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في الهيكل

التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغير وبين متوسط المجتمع ، وعليه يمكن القول إن واقع بعد التغير في الهيكل التنظيمي في البنك محل الدراسة هو واقع مرتفع.

ثالثاً: بعد التغير في التكنولوجيا:

الجدول رقم (8): الإحصاءات الوصفية لبعد التغير في التكنولوجيا

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.057	.698	4.55	152	يعمل البنك على تغيير أساليب تقديم خدماته باستخدام أحدث التكنولوجيا.
.065	.797	4.51	152	يسعى البنك إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب جودة الخدمات المنشودة
.074	.913	4.34	152	يوجد قسم خاص بمراقبة الأجهزة البرامج المستخدمة من طرف عمال البنك ومعالجتها عند حدوث أي خلل
.072	.887	4.36	152	تتسم الإمكانيات التكنولوجية التي يفتنيها البنك بالكفاءة العالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بُعد التغير في التكنولوجيا أكبر من متوسط الحياد (3)، وتقع بحسب الجدول (2) الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [4.21 – 5] وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة، وهذا يعني أن واقع بُعد التغير في التكنولوجيا في البنك محل الدراسة واقع مرتفع.

اختبار الفرضية الثالثة فيما يتعلق بواقع بعد التغير في التكنولوجيا التي تقول: لا توجد فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغير في التكنولوجيا كأحد أبعاد إدارة التغير وبين متوسط المجتمع.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد التغير في التكنولوجيا

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التغير في التكنولوجيا	152	4.4391	.66237	.05373

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التغير في التكنولوجيا	26.787	151	.000	1.43914	1.3330	1.5453

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد (التغير في التكنولوجيا) لإدارة التغير (4.4391) تزيد عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال [4.21 – 5] ، وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وبما أن احتمال الدلالة $P=0.000 < 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغير في التكنولوجيا كأحد أبعاد إدارة التغير وبين متوسط المجتمع ، وعليه يمكن القول إن واقع بعد التغير في التكنولوجيا في البنك محل الدراسة هو واقع مرتفع.

رابعاً: بعد التغيير في المهام:

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لبعء التغيير في المهام

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.061	.755	4.51	152	يقوم البنك بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى العاملين من حين لآخر
.054	.671	4.53	152	ينظر البنك إلى تطوير أداء العاملين على أنه جزء مهم من عمله
.065	.802	4.36	152	يقوم البنك بتغيير توزيع المهام والتخصصات وتفويض المسؤولية من حين لآخر
.068	.837	4.38	152	يسعى البنك إلى تغيير ظروف العمل المحيطة بالعاملين من حين لآخر استعداداً لتغيير مهامهم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (10) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بُعء التغيير في المهام أكبر من متوسط الحياد (3)، وتقع بحسب الجدول (2) الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [4.21 – 5] وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة، وهذا يعني أن واقع بُعء التغيير في المهام في البنك محل الدراسة واقع مرتفع.

اختبار الفرضية الرابعة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في المهام التي تقول: لا توجد فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في المهام كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين متوسط المجتمع.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعء التغيير في المهام

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التغيير في المهام	152	4.4441	.62654	.05082

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التغيير في المهام	28.416	151	.000	1.44408	1.3437	1.5445

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد (التغيير في المهام) لإدارة التغيير (4.4441) تزيد عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال [4.21 – 5] ، وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وبما أن احتمال الدلالة $P=0.000 < 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع بعد التغيير في المهام كأحد أبعاد إدارة التغيير وبين متوسط المجتمع، وعليه يمكن القول إن واقع بعد التغيير في المهام في البنك محل الدراسة هو واقع مرتفع.

الإحصاءات الوصفية فيما يتعلق بجودة الخدمة المصرفية:

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية لبعد جودة الخدمة المصرفية

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.066	.809	4.41	152	تعد المرافق والصالات صحية وجذابة للعملاء.
.048	.593	4.58	152	يحتفظ المصرف بسجلات للحسابات واضحة ودقيقة.
.050	.619	4.53	152	يتمتع العمال العاملون في المصرف بالمهارة والمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة.
.057	.700	4.49	152	يهتم المصرف بمشاكل العملاء ويجب عن استفساراتهم.
.063	.781	4.39	152	يتم تقديم الخدمة في الموعد الذي تم الاتفاق عليه.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (12) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بُعد جودة الخدمة المصرفية أكبر من متوسط الحياد (3)، وتقع بحسب الجدول (2) الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [4.21 – 5] وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة، وهذا يعني أن واقع جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة واقع مرتفع.

اختبار الفرضية الخامسة فيما يتعلق بواقع جودة الخدمة المصرفية التي تقول: لا توجد فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع جودة الخدمة المصرفية وبين متوسط المجتمع.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الوسط الحسابي لبعد جودة الخدمة المصرفية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جودة الخدمة المصرفية	152	4.4803	.53599	.04347

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جودة الخدمة المصرفية	34.049	151	.000	1.48026	1.3944	1.5662

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد (جودة الخدمة المصرفية) (4.4803) تزيد عن متوسط المقياس (3)، وتقع بحسب الجدول رقم (2) ضمن المجال [4.21 – 5] ، وتقابل الإجابة بدرجة موافق بشدة على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وبما أن احتمال الدلالة $P=0.000 < 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع جودة الخدمة المصرفية وبين متوسط المجتمع، وعليه يمكن القول إن واقع بعد جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة هو واقع مرتفع

اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك بهدف تحديد أثر أبعاد إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) على جودة الخدمة المصرفية.

وقد تم الاعتماد في تفسير النتائج على كل من: معاملات الانحدار غير المعيارية (B) لتحديد مقدار التأثير، المعاملات المعيارية (Beta) لتحديد الأهمية النسبية، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) للحكم على معنوية التأثير.

الجدول رقم (14): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لدور إدارة التغيير في جودة الخدمة المصرفية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.865 ^a	.748	.741	1.36262

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	811.580	4	202.895	109.275	.000 ^b
	Residual	272.940	147	1.857		
	Total	1084.520	151			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.067	.977		3.138	.002
	التغيير في الثقافة	.253	.081	.215	3.141	.002
	التغيير في الهيكل التنظيمي	.265	.087	.215	3.053	.003
	التغيير في التكنولوجيا	.101	.072	.009	.133	.004
	التغيير في المهام	.555	.071	.519	7.851	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss26

❖ أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية بين إدارة التغيير وجودة الخدمة المصرفية في البنك العربي في سورية. أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) للنموذج أن قيمة ($F = 109.275$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم معنوي إحصائياً وقادر على تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.865$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة التغيير وجودة الخدمة المصرفية، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.748$)، أي أن أبعاد إدارة التغيير تفسر ما نسبته (74.8%) من التباين في جودة الخدمة المصرفية. وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.253$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.002$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغيير في الثقافة على جودة الخدمة المصرفية. يشير ذلك إلى أنه كلما تحسن مستوى التغيير في الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية تتحسن بمقدار (0.253)

وحدة، مع ثبات بقية المتغيرات. وعليه يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الثقافة في تحسين جودة الخدمة المصرفية

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.265$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.003$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغيير في الهيكل التنظيمي على جودة الخدمة المصرفية. يشير ذلك إلى أنه كلما تحسن مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية تتحسن بمقدار (0.265) وحدة، مع ثبات بقية المتغيرات. ويُفسر هذا الأثر من الناحية التطبيقية بأن تطوير الهياكل التنظيمية، مثل إعادة توزيع الصلاحيات ودمج الأقسام أو تحسين قنوات الاتصال، يساهم في زيادة كفاءة الأداء التنظيمي وتسريع إنجاز العمليات، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود دور ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة المصرفية. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.101$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.004$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغيير في التكنولوجيا على جودة الخدمة المصرفية. ويشير ذلك إلى أنه كلما تحسن مستوى التغيير في التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية تتحسن بمقدار (0.101) وحدة، مع ثبات بقية المتغيرات. وعلى الرغم من معنوية هذا التأثير، إلا أنه يُعد محدوداً نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد، ويُعزى ذلك إلى أن التكنولوجيا غالباً ما تكون عاملاً داعماً لعمليات العمل، بينما يبقى تأثيرها غير مباشر ما لم يقترن بتحسينات تنظيمية وبشرية مرافقة. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود دور ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتغيير في المهام في تحسين جودة الخدمة المصرفية. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.555$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي للتغيير في المهام على جودة الخدمة المصرفية. ويشير ذلك إلى أنه كلما تحسن مستوى التغيير في المهام بمقدار وحدة واحدة، فإن جودة الخدمة المصرفية تتحسن بمقدار (0.555) وحدة، مع ثبات بقية المتغيرات. ويُعد هذا البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد إدارة التغيير، ويُفسر ذلك بأن إعادة تصميم المهام، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين توزيع العمل بين العاملين يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء وتسريع تقديم الخدمة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر وقوي على جودة الخدمة المصرفية. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود دور ذو دلالة معنوية للتغيير في المهام في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

الاستنتاجات:

(1) أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي قوي لإدارة التغيير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك العربي في سورية، حيث تمكنت أبعاد إدارة التغيير من تفسير نسبة كبيرة من التباين في جودة الخدمة. ويعكس ذلك أن تبني البنك لممارسات التغيير ليس مجرد توجه نظري، بل يمثل أداة فعلية لتحسين الأداء الخدمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رزوق، 2018) ودراسة (وحيد وعبد العباس، 2024) من وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وجودة الخدمات، مما يعزز من موثوقية هذا الاستنتاج ويؤكد عموميته عبر قطاعات مختلفة.

(2) بيّنت النتائج أن التغيير في المهام يُعد البعد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة المصرفية مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يدل على أن إعادة تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتوضيح الأدوار يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتقليل

الأخطاء وتحسين سرعة تقديم الخدمة. وتتسم هذه النتيجة مع دراسة (رزوق، 2018) التي أكدت أهمية مهام الأفراد في تحسين جودة الخدمة، كما تعكس خصوصية العمل المصرفي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء البشري المباشر في تقديم الخدمة.

(3) أظهرت الدراسة أن التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي ومعنوي على جودة الخدمة المصرفية، مما يشير إلى أن تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتحسين قنوات الاتصال يساهم في تعزيز كفاءة العمل المصرفي. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد دور الهياكل المرنة في تحسين الأداء، إلا أنها تختلف جزئياً مع دراسة (رزوق، 2018) التي لم تجد تأثيراً قوياً لهذا البعد، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف طبيعة القطاع المدروس.

(4) توصلت الدراسة إلى أن التغيير في الثقافة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة المصرفية، مما يعكس أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار وقادرة على التكيف مع متطلبات العملاء. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (IGLESIAS et al, 2021) التي أكدت أن نجاح التغيير يرتبط بمدى ترسيخه في الثقافة التنظيمية، الأمر الذي يبرز دور القيم والسلوكيات التنظيمية في تحسين جودة الخدمات.

(5) أظهرت النتائج أن التغيير في التكنولوجيا له تأثير إيجابي معنوي على جودة الخدمة المصرفية، إلا أن هذا التأثير كان الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على أن التكنولوجيا في حد ذاتها ليست كافية لتحسين جودة الخدمة ما لم تُدعم بتغييرات تنظيمية وبشرية مرافقة. وقد يفسر ذلك بخصوصية البيئة المصرفية السورية التي قد تواجه تحديات في البنية التحتية التكنولوجية، وهو ما يجعل أثر التكنولوجيا محدوداً نسبياً مقارنة بالعوامل الأخرى.

(6) كشفت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة التغيير وكذلك مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنك العربي في سورية جاء مرتفعاً، مما يعكس وجود توجه إداري إيجابي نحو التطوير والتحسين المستمر. إلا أن هذا الارتفاع لا يعني الوصول إلى المستوى الأمثل، بل يشير إلى وجود قاعدة جيدة يمكن البناء عليها، خاصة في ظل الحاجة إلى تعزيز التكامل بين أبعاد التغيير المختلفة.

التوصيات:

(1) تطوير إدارة المهام بشكل منهجي وذلك من خلال اعتماد منهجية واضحة لإعادة تصميم الوظائف (Job Redesign) من خلال تحليل المهام الحالية، وتحديد نقاط الضعف والازدواجية، ثم إعادة توزيع المسؤوليات بناءً على الكفاءة والتخصص. كما يُوصى باستخدام أدوات مثل بطاقات الوصف الوظيفي المحدثة ونظم تقييم الأداء المرتبطة بالمهام، بما يضمن تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

(2) إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بشكل مرّن من خلال إجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمي بهدف تقليل التعقيد الإداري واختصار خطوط السلطة، وذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية غير الضرورية، وتفويض الصلاحيات بشكل أوسع للفروع. كما يمكن اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة (مثل الهياكل الأفقية) لتحسين سرعة اتخاذ القرار وتعزيز الاستجابة لاحتياجات العملاء.

(3) بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال تبني برامج تدريبية مستمرة تركز على تعزيز قيم الابتكار والتكيف، إضافة إلى تصميم أنظمة حوافز تشجع العاملين على تقديم الأفكار التطويرية. كما يُوصى بإشراك الموظفين في عمليات التغيير من خلال الاجتماعات الدورية وفرق العمل، مما يقلل مقاومة التغيير ويزيد من التزامهم به.

(4) تعزيز الاستثمار التكنولوجي بشكل تكاملي حيث لا يكفي إدخال التكنولوجيا، بل يجب ربطها بعمليات العمل، لذلك يُوصى بتبني أنظمة مصرفية متكاملة (Core Banking Systems) مع تدريب العاملين عليها بشكل عملي. كما ينبغي تطوير البنية التحتية الرقمية (مثل الخدمات الإلكترونية والتطبيقات المصرفية)، مع توفير دعم فني مستمر لضمان كفاءة الاستخدام.

- (5) تحقيق التكامل بين أبعاد إدارة التغيير من خلال عدم التعامل مع كل بعد من أبعاد التغيير بشكل منفصل، بل العمل على تنفيذ برامج تغيير متكاملة تربط بين الهيكل والتكنولوجيا والموارد البشرية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وحدة أو فريق متخصص بإدارة التغيير داخل البنك يتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة مبادرات التغيير بشكل شامل.
- (6) اعتماد نظام متابعة وتقييم مستمر للتغيير من خلال تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس أثر التغيير على جودة الخدمة، مثل زمن تقديم الخدمة، رضا العملاء، وعدد الأخطاء التشغيلية. كما يُوصى بإجراء استطلاعات دورية لآراء العملاء والموظفين، واستخدام نتائجها في تحسين السياسات والإجراءات.

Arabic references:

- وحيد، حسن؛ عبد العباس، عباس. دور إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات اللوجستية البحرية من خلال التحسين المستمر (دراسة استطلاعية في ميناء أم قصر). مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (62)، 2024، 89-128.
- رزوق، إيتسام (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات فرع ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- الدويك، عبير؛ بدير، إيناس؛ يوسف، بسنت. إدارة التغيير وعلاقته بأساليب تكييف المرأة العاملة مع الضغوط. المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية، المجلد (8)، العدد (18)، 2022، 657-725.
- علي، آدم. أثر إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على الجامعات الأهلية. مجلة منار الشرق، المجلد (2)، العدد (4)، 2024، 96-113.
- عبيد، عوني. واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
- الزغبى، علي. إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج ريادي-متكامل). مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (6)، 2009، 71-102.
- نور الدين، مرطاني. أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة قالم، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالم، 2021.
- أندير، جمال؛ بن حليم، علي. أدوات الصيرفة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة مصرف النوران في مدينة طرابلس. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (4)، 2024، 833-858.
- حسون، عتاب؛ اسبر، لمى؛ محفوض، غدير. تقويم واقع النظم الخبيرة في الشركة العامة لمرفأ اللاذقية. مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39)، العدد (5)، 2024، 1-20.

Foreign references:

- ALOLAYYAN, M. *Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches*. Int. J. Productivity and Quality Management, Vol (24), No (4), 2018, 543-565.
- IGLESIAS, S; GONZALEZ, A; CRUZ, C. *THEORETICAL FRAMEWORK FOR SUSTAINABILITY, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CHANGE MANAGEMENT*. Journal of Sustainability Science and Management, Vol (16), No (6), 2021, 315-332.

- ZULFADLI, H; AYU, P; FEBDWI, S. *Quality improvement strategy of islamic banking services in Indonesiathrough the integration of Servqualand Importance Performance Analysis (IPA)*. Revista ESPACIOS, Vol (40), No (30), 2019, 1-13.
- PAUL, J; MITTAL, A; SRIVASTAV, G. “*Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks*”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 34 No. 5, 2016, 606-622.