

دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينتا من مديري المصارف العراقية"

أ.م.د. بشرى هاشم محمد العزاوي / الجامعة التقنية الوسطى
الباحث / أيسر حسن إسماعيل

تاريخ التقديم: 2016/12/27
تاريخ القبول: 2017/2/28

المستخلص:

يشكل التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي ضرورة لمنظمات الخدمة بشكل خاص، ففي إطار نمو صناعات الخدمة المختلفة، زادت أهمية إعتداد هذه المنظمات بآليات رصينة للارتقاء بجودة خدماتها، ووجوب أن تكون الإدارات العليا أكثر وعياً لمتطلبات البيئة والتنافس والتطوير، ويزداد الأمر أهمية حينما يبرز في منظمة باحثة عن التميز في تقديم الخدمة ضمن سياساتها واستراتيجياتها، إذ تشكل أبعاد التكامل التنظيمي المبحوث (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات) مكونات فاعلة في توجيه سلوك العاملين والمنظمة، وكل هذا حفز الباحثين على دراسة العلاقة بين التكامل المتحقق وفق النموذج المبحوث وبين جودة الخدمة بدلالة أبعاد (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصادقية)، ثم تفحص تأثير التكامل مدار البحث كمتغير مستقل في جودة الخدمة المبحوث كمتغير مستجيب، لاسيما في ظل الظروف التي يمر بها بلدنا، وفي ظل عمليات إعادة الهيكلة المخطط لتنفيذها على مستوى المصارف الحكومية، وتنامي مسؤولية المصارف الخاصة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ولأهمية موضوع البحث، والمصارف المبحوثة، أعتد (المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن) في إنجاز هذا البحث الذي تقدم إجابة عن مجموعة من الأسئلة النظرية والتطبيقية، من خلال إعداد تصور نظري عن الأولى، والتعبير عن الثانية بأنموذج وفرضيتين رئيسية اشتقت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي يسرت عملية تفحص صحة الفرضيات الرئيسية من عدمه، وشمل البحث (5) خمسة مصارف، (2) حكوميان، و(3) خاصة، وجمعت البيانات باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (88) فقرة، ثم وزعت على (105) مديراً في المصارف الحكومية، و(50) مديراً في المصارف الخاصة، واستعين بـ (المقابلات الشخصية، والملاحظة، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمع البيانات واستخلاص النتائج، واعتمد البحث أساليب الإحصاء الوصفي كـ (التوزيع التكراري، والنسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وشدة الإجابة) في تحديد قوة متغيرات البحث وخصائص العينة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية كـ (معامل ارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار)، لاختبار فرضياتها، واعتماد اختبار التحليل العاملي لتحديد الفقرات الأكثر أهمية في ترصين قوة ابعاد التكامل المبحوث، ومن اهم الاستنتاجات التي أفرزها البحث عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد (نمط الإدارة) كأحد ابعاد نموذج ماكنزي، وبين ابعاد جودة الخدمة للمصارف الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، وتحقق علاقة ارتباط معنوية بين التكامل التنظيمي المبحوث، وبين جودة الخدمة إجمالاً في المصارف الحكومية والخاصة، ثم تحقق تأثير معنوي للتكامل مدار البحث وجودة الخدمة إجمالاً على مستوى المصارف الحكومية والخاصة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 99 المجلد 23

الصفحات 181-112

*البحث مستل من رسالة ماجستير.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

المقدمة:-

تتجه المنظمات الخدمية نحو أساليب جديدة للتنافس وتحقيق التميز والتفوق في تقديم خدماتها على مثيلاتها في بيئة عملها، من خلال تلبية حاجات زبائنها بما يفوق توقعاتهم، وصار ابتكار طرائق مبدعة هو الأكثر حضوراً للوصول للتكامل التنظيمي بأساليب تحليلية، وتحفيز إدارتها لاعتماد التكنهن المبكر لتوجهات منظماتها.

ولمحدودية الدراسات العربية في موضوع التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي (على حد علم الباحثة)، برزت أهمية الولوج في دراسة هذا النموذج، وإرساء منهجية راسخة لتوظيفه في دعم جودة الخدمة. واستهدف البحث بلوغ جملة من المقاصد منها (بناء إطار مفاهيمي لمتغيراتها، وبناء نموذج فرضي/ لتفعيل العلاقة بين التكامل التنظيمي وجودة الخدمة مدار البحث، وتلمس تأثير الأول كمتغير مستقل في جودة الخدمة كمتغير استجابي، ثم تحديد الفقرات الأكثر أهمية في دعم قوة التكامل المبحوث، وتتضمن أهمية البحث المقاصد التي تسعى إلى تحقيقها وإجراء التحليلات الإحصائية في المصارف المبحوثة. وانطلق البحث في مشكلتها بتساؤلات رئيسة عن واقع كل من التكامل التنظيمي وجودة الخدمة في المصارف الحكومية والخاصة، وما مديات تحقق علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، وعلاقة تأثير معنوية للمتغير المستقل في المتغير الاستجابي، وارتكز البحث الى فرضيتين رئيسة، ووجهت الأولى لاختبار علاقات الارتباط، واعتمدت الثانية لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير الاستجابي.

ولبلوغ ما استهدفه البحث وزعت معلوماتها وحققها على (4) مباحث، انصرف الأول إلى عرض منهجية البحث وعدد من الدراسات السابقة في إطار محورين، واهتم المبحث الثاني بعرض الإطار النظري لمتغيرات البحث، وانبرى المبحث الثالث لعرض استجابات أفراد العينة حول قوة متغيرات البحث، وعرض نتائج اختبارات الفرضيات، وكانت خاتمة البحث بالاستنتاجات والتوصيات في إطار المبحث الرابع.

المبحث الأول/منهجية البحث ودراسات سابقة

المحور الأول: منهجية البحث: تشمل على:

1- مشكلة البحث

توصف أغلب المنظمات العراقية بأنها أقرب ما تكون إلى المنظمات التقليدية من حيث إتباع الأساليب التقليدية في معالجة العديد من المشاكل التنظيمية، وهي بعيدة عن المبادرة في استخدام الحداثة الإدارية، وبما يجعلها بحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في واقعها التنظيمي، باتجاه تصحيح المسارات الوظيفية باعتماد المناهج الإدارية المتطورة، وإن أحد هذه المناهج هو اعتماد أبعاد جودة الخدمة في تقويم خدماتها، والارتقاء بجودتها في إطار التكامل التنظيمي الذي تحققه وهي تعمل وفق أبعاد نموذج ماكنزي.

تتمحور مشكلة البحث في ضعف الهياكل التنظيمية الإدارية، إضافة إلى ضيق النظم الإدارية التي من شأنها أن تتسبب في ضياع الموارد المادية والبشرية، والوقت أو الجهد الأدائي للمنظمة، أو ظهور حالة التوزيع غير الكفوء أو غير المتوازن للموارد، فضلاً عن عدم وجود مرونة وانسيابية كافية داخل التنظيم، وكل ذلك ينعكس على مستويات أداء المصارف وجودة خدماتها، ويمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

- 1- ما واقع التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف مدار البحث؟
- 2- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التكامل التنظيمي المبحوث وبين جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى المحاور الفرعية المبحوثة؟
- 3- هل هناك تأثير معنوي للتكامل التنظيمي مدار البحث في جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في المصارف المبحوثة؟



دور ابعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية"

2- أهمية البحث:

- 1- تقديم إطار نظري من أدبيات الموضوعات المبحوثة حول التكامل التنظيمي على وفق نموذج ماكنزي وأبعاده، وجودة الخدمة وأبعاده بوصفها معايير لجودة الخدمة.
- 2- توجيه اهتمام المصارف المبحوثة والمتخصصين إلى ضرورة إعادة النظر في هيكلية مسار عملياتها، وصولاً إلى التكامل التنظيمي أو الأمثلية في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.
- 3- تزامن البحث مع توجهات واستراتيجيات إعادة هيكلة المصارف التي تسعى إلى تحقيق الأنموذج الأمثل للأداء المتميز.
- 4- اختبار امكانية تحقيق التكامل التنظيمي في إطار ابعاد نموذج ماكنزي الذي يتسم بندرة الدراسات العربية السابقة (قدر اطلاع الباحثة)، وتوجيه قدرات المصارف الحكومية والخاصة لتبني منهج تحديد ابعاد جودة الخدمة، واعتماده كمقياس أساسي في تشخيص جودة خدماتها.

3- أهداف البحث تتمثل في :-

- 1- تشخيص واقع التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي، وبيان مستويات جوده الخدمة في المصارف المبحوثة، وتحديد ترتيب ابعادهما على وفق أهميتها.
- 2- تحديد مديات وجود علاقة جوهريّة بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي، وجودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، وتفحص نمط التأثير الذي يحققه التكامل المبحوث كمتغير مستقل، في جودة خدمة المصارف مدار البحث كمتغير استجابي اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.
- 4- متغيرات البحث: يعرض الجدول (1) متغيرات البحث وابعاده ومصادر قياسها.

جدول (1) متغيرات البحث وابعاد مصادر قياسها

المتغير وابعاده الفرعية	مصدر القياس	تعريف المتغير وابعاده الفرعية
1-التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	(آل ياسين، 1998)	التعاون والمشاركة بين أقسام المصرف في تحقيق الأهداف باعتماد نموذج يتضمن مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية هي:
• الاستراتيجية Strategy		تجسيد رؤية الإدارة العليا عما تريده في المستقبل كـ (التفوق على المنافسين، ورضا الزبون، والقدرة المميزة على توفير الموارد، ...) من خلال مجموعة الممارسات المتكاملة التي يؤديها المصرف.
• الهيكل Structur	(الموسوي والغريبان، 2010)	مجموعة العلاقات التنظيمية المتمثلة بالأعمال والمهام والمسؤوليات والصلاحيات، وتحقيق التناسق بينها.
• الأنظمة Systems		هي عمليات التشغيل والتدفقات كـ (تحسين المخرجات، وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات، أو إضافة تقنيات حديثة، وأساليب عمل جديدة،...).
• نمط الإدارة Style		الفكر الأيدلوجي لإدارة المصرف، وفلسفته التنظيمية المتمثلة بقيمه ومعتقداته التي تستحق أن تتحول إلى سلوك.
• الهيئة الإدارية Staff		الموظفون داخل المصرف، وكيفية التعامل معهم بشكل لائق ومتكامل، ليس فقط فيما يخص شخوصهم، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية، وبما يحقق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.
• القيم المشتركة Shared Values	(الموسوي والغريبان، 2010)	التطلعات والطموحات التي يشترك فيها الأفراد في المصرف، وغالباً تكون واضحة في الأهداف، وتعبّر عن التوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا بنشره داخل المصرف، ومشاركته مع الأفراد.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات إلى واقع عملي، من خلال تدريب الموارد البشرية، وبما يجعل المصرف متميزاً عن غيره.		المهارات Skills
قدرة المصرف على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، من خلال إضافة صفات متميزة للخدمة المقدمة، وتقاس باعتماد الأبعاد الآتية:-	(بوبكر، 2013)	2- جودة الخدمة
مدى توافر المرافق المادية من (أدوات ومعدات)، وتوافر الأفراد الذين يحتاجهما المصرف في تقديم الخدمة.	(Khodaparast,2015)	• الملموسية
تقديم الخدمة بشكل دقيق ومتناسق، والاستماع للتغذية الراجعة، وامتلاك العاملين ردة فعل سريعة في الإجابة وبشكل دقيق.	(Eskicumal et al.,2015)	• الاعتمادية(الموثوقية)
العناية والاهتمام الفردي الذي يوفره المصرف للزبائن.	(Karnstedt,2015)	• التعاطف(التقمص العاطفي)
وصف لامر انجزه شخص بسبب مهنته، وينبغي له عدم إفشائه إلا لشخص له صفة معينة.	(العواجين، 2013)	• السرية
مدى قدرة العاملين على تلبية ما يطلبه الزبون من خلال فهم احتياجاته المختلفة، والتعامل مع شكاواه الناتجة عن أي خلل يلتمسه في تقديم الخدمة.	(شعشاعة، 2004)	• التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته ¹
السرعة وعدم الإبطاء في تقديم الخدمة، وبشكل كفوء.	(شعشاعة، 2004)	• الاستجابة
قدرة العاملين على افهام الزبون إجراءات الخدمة المقدمة وشروطها، وقابليتهم على زيادة ثقة الزبائن بالمصرف، من خلال المصادقية والمهنية في التعامل.		• الثقة
قدرة المصرف على بث روح الاطمئنان في نفس الزبون، من خلال عدم تعرضه للمخاطرة خلال تعاملاته مع المصرف.	(Mathew&Jagannathan,2015)	• الامان (الضمان، التوكيد)
التعامل مع الزبون بصدق حفاظاً على سمعة المصرف.	(Yarimoglu,2014)	• المصادقية

المصدر: إعداد الباحثة

5-فرضيات البحث تتحدد في :-

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي (7S) وبين جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف المبحوثة، وتتفرع عنها فرضيتين فرعيتين هما:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وبين جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الحكومية المبحوثة.

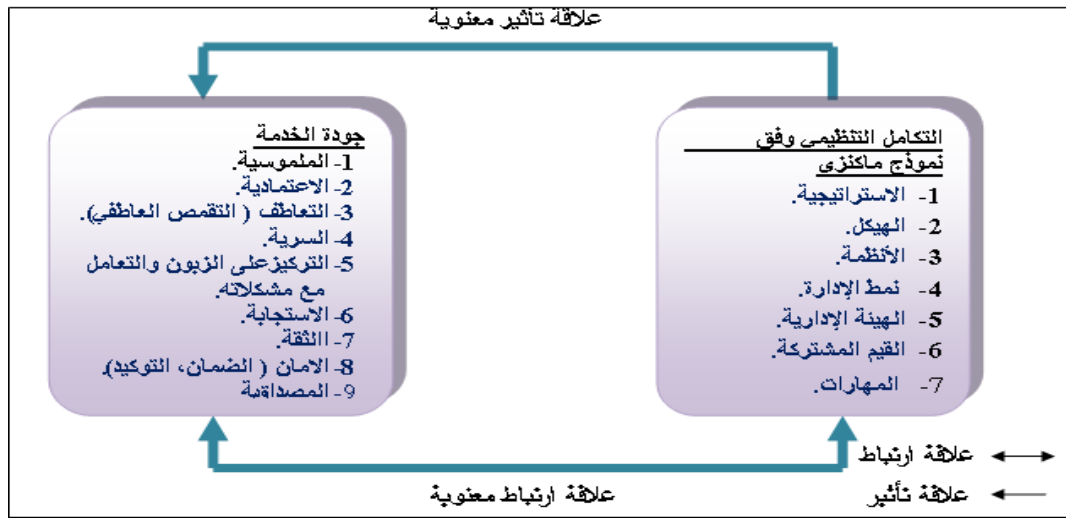
¹ الزبون لأغراض هذا البحث هم "الأفراد الذين لهم حسابات وتعاملات مع المصرف، الى جانب المنظمات والمصارف الأخرى التي لديهم تعاملات مع المصارف المبحوثة"، وهذا المؤشر يتطابق من حيث المعنى مع بعد "فهم الزبون" الذين وردا في دراسة (Yarimoglu,2014)



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وبين جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الخاصة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي (اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف مدار البحث، وتنطبق عنها فرضيتين هما:-
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي (اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الحكومية المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي (اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الخاصة مدار البحث. ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة.

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

6- منهج البحث: - يعتمد البحث منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج التاريخي في إعداد إطار نظري متكامل عن المتغيرات المبحوثة، والمنهج الاستطلاعي المقارن الذي يصف ما هو كائن على وفق المقارنة والتفسير، ويحدد الظروف والعلاقات بين المتغيرات، ثم يستخلص النتائج باستخدام الوصف المقارن في تحليل البيانات، والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي الذي يعتمد على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأساليب لجمع البيانات والمعلومات.

7- حدود البحث: -

- أ- الحدود العلمية: تتحدد في التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وابعاده، وجودة الخدمة وفق الأبعاد المعتمدة.
- ب- الحدود المكانية: تمثلت في مصرفي الرافدين والرشيد (ضمن المصارف الحكومية)، والمصرف الأهلي العراقي، والمصرف المتحد للاستثمار، ومصرف دار السلام للاستثمار (بوصفها مصارف خاصة).
- ت- الحدود الزمانية:- البيانات الموثقة: والتي تمثلت بالهيكل التنظيمية: للفترة من (2008-2016).



دور أبعاد نموذج ماركيزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

- البيانات التي تعكس استجابات العينة: يمثل الجهد الميداني للبحث المدة الزمنية (2016/9/1-2016/5/25)، التي أعدت ووزعت فيها الاستبانة، على أفراد العينة، وإجراء المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للمواقع المبحوثة، ثم معالجة البيانات وتحليل النتائج المتحققة.
ث- الحدود البشرية: تتمثل بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب في المصارف المبحوثة.

8- مجتمع البحث وعينته:-

يتمثل المجتمع البشري للبحث بمديري الشعب والأقسام صعوداً في المصارف المبحوثة، بوصفهم مراكز لصناعة واتخاذ القرارات، ومسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف، وهذا يجعل العينة قصدية (Purposive Sample)، اختيار أفرادها من المجتمع اختياراً حراً ومتعمداً (المشهداني وهرمز، 1989:40)، فضلاً عن إن المهمة الأولى للمديرين المبحوثين هي توظيف عناصر نموذج ماركيزي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية، وتتشابه مسؤولياتهم، وتقارب مؤهلاتهم الدراسية، ولقدرة هذه الفئة على التعامل مع/ أو الاستجابة لمفردات التكامل المبحوث، لاسيما ان أغلبهم يشغلون وظائفهم في المصرف لأكثر من (3) ثلاث سنوات، ويوضح الجدول (2) إعداد افراد العينة في المصارف قيد البحث.

جدول (2) عدد المديرين (العينة البشرية) موزعين بحسب المصارف المبحوثة

المجموع	التفاصيل		العدد	المصرف	ت
	(معاوني المدير العام ورؤساء الأقسام والشعب)	رئيس المجلس			
60	59	1	60	الرافدين	1
75	74	1	75	الرشيد	2
23	22	1	23	الأهلي العراقي	3
22	21	1	22	المتحد للاستثمار	4
20	19	1	20	دار السلام للاستثمار	5
200	195	5	200	المجموع	

المصدر: مدراء الموارد البشرية في كل مصرف.

وبسبب انشغال عدد من مدراء المصارف المبحوثة، وامتناع بعضهم عن ملىء الاستبانة، فان ذلك حال دون مشاركتهم جميعاً في البحث الحالي، ومن ثم فإن العينة البشرية التي ستشكل استجاباتها حدوداً لتحليل النتائج وتفسيرها تظهر في الجدول (3)، وتشكل نسبة (77.5%) من المجتمع البشري للبحث.

جدول (3) عدد المديرين العاملين في المصارف المبحوثة الذين ستعتمد إجاباتهم في تشخيص النتائج (العينة البشرية الفعلية) موزعين وفق المصارف المبحوثة

المجموع	التفاصيل		العدد	المصرف	ت
	(معاوني المدير العام ورؤساء الأقسام والشعب)	رئيس المجلس			
44	44	-	44	الرافدين	1
61	61	-	61	الرشيد	2
20	19	1	20	الأهلي العراقي	3
10	10	-	10	المتحد للاستثمار	4
20	19	1	20	دار السلام للاستثمار	5
155	153	2	155	المجموع	

المصدر: مديري الموارد البشرية في كل مصرف.

يتضح من الجدول (3) ان عينة البحث بلغت (105) من مجموع (135) وبنسبة (77.77%) في المصارف الحكومية، و(50) من مجموع (65) بنسبة (76.92%) في المصارف الخاصة، وتم اختيار المصارف الأهلية المبحوثة لتلمس الباحثة تعاون منهم.
ويوضح الجدول (4) خصائص أفراد العينة المبحوثة (ينظر الملحق (1)).



دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

9- الأساليب المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات تتحدد في:-

- أ- الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات والدوريات العربية والأجنبية، الرسائل والأطاريح العربية والأجنبية، ما ينشر على شبكة الانترنت حول متغيرات البحث.
- ب- الزيارات الميدانية: اعتمدت لتشخيص مشكلة البحث، وتطبيق المقاييس.
- ت- الوثائق والسجلات والنشرات الرسمية: لتحديد مجتمع البحث، والتعريف بالمواقع المبحوثة.
- ث- المقابلات الشخصية: تم إجراء (25) مقابلة موجهة وغير موجهة لجمع البيانات التي لا تُهيئها أدوات البحث الأخرى، أو لتدعيم استجابات أفراد العينة (ينظر الملحق (2)).
- ج- المشاهدات الميدانية: جرت خلال زيارات الباحثة للمصارف على مدد متفاوتة، وهذا ما هيأ لها تصورا كاملاً عن بيئتها المنظمة، وواقع متغيرات البحث.
- ح- الاستبانة Questionnaire (الاختبار التحصيلي)
الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات الأساسية، ولتعذر حصول الباحثة على استبانات جاهزة فقد قامت ببناء مقياس التكامل المبحوث، ومقياساً لجودة الخدمة بناءً على اسهامات الباحثين والأكاديميين، وبما يتناسب مع اهداف البحث.

واشتملت الاستبانة على معلومات تعريفية عن المستجيبين ضمن الجزء الأول، وصمم الجزء الثاني ليشمل فقرات قياس قوة متغيرات البحث، ويعرض الجدول (5) مكونات الاستبانة بحسب أجزائها ومتغيراتها ومصادر القياس (ينظر الملحق (2/أ))، ولأغراض القياس استخدم مقياس ليكرت الخماسي الشائع الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية، معتمداً التسلسل العددي لدرجة اتفاق الإجابة مع مضمون الفقرة من (1-5)، مع تحديد الدرجة الكبرى للأكثر اتفاقاً.

وأخضعت الاستبانة لتحكيم الأساتذة الأكاديميين في الحقول المعرفية ذات العلاقة بمجالها النظري والتحليلي، (ينظر الملحق (2/ب))، ثم أخضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:-

1- الصدق البنائي Structure Validity: تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups)، كونها الأكثر دقة في قياس الصدق وذلك بترتيب نتائج الاستبانان تصاعدياً، ثم تقسمها إلى مجموعتين، واختيار (27%) من أعلى الدرجات كمجموعة أولى، و (27%) من أوطأ الدرجات كمجموعة ثانية، ويتم احتساب اختبار (t) بالصيغة الآتية:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

\bar{x}_1, \bar{x}_2 هما متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثانية، S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الأولى وتباين المجموعة الثانية، ثم مقارنة قيمة (t) المحسوبة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين، ودرجة حرية (2-2n1+n2)، فإذا كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين، ويكون حينها الاستبانان صادقاً في قياسه، والعكس صحيح.

2- ثبات الاستبانة Reliability: تم اعتماد صيغة جتمان (Guttman L.A) كونها الأصلح في بيان ثبات مقاييس الاستبانة وكما يأتي:-

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

R معامل الثبات، S_1^2 تباين درجات الأسئلة الفردية، S_2^2 تباين درجات الأسئلة الزوجية

والجدول (4) يبين نتائج اختبارات الصدق والثبات تباين درجات جميع الأسئلة



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

جدول (4) نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	(الصدق) t المحسوبة	المتغير	العينة
0.79	8.14	التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	المصارف الحكومية
0.65	7.12	جودة الخدمة	المصارف الحكومية
0.78	7.28	التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	المصارف الخاصة
0.76	8.11	جودة الخدمة	المصارف الخاصة

المصدر: إعداد الباحثة.

وحيث ان القيمة المحسوبة لاختبار (t) الصدق كانت اكبر من القيمة الجدولية (1.645) فهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة، كما ان معامل الثبات أكثر من (0.5)، وهذا يؤكد ثبات الاستبانة، وحينها اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق (2 / ج)) قابلة للتوزيع.

10- الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج:

استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, Ver, 20) في تحليل البيانات الارتباط والتأثير، وإيجاد الصدق والثبات.

المبحث الثاني / متغيرات البحث: إطار مفاهيمي

المحور الأول/ التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي: تأطير نظري

1- مفهوم التكامل التنظيمي: ويتفاوت مفهوم التكامل (Integration) بين العلوم النظرية، فكل باحث تناوله من وجهة نظره، ورؤيته وتخصصه، فهو عند علماء النفس: "يستخدم للتعبير عن الشخصية الكلية وتوافقها مع بيئتها"، أما عند علماء الاجتماع، فهو يصف "العلاقة السوية بين الأفراد وغيرهم من الأفراد" (الشملان، 2014: 5)، ويبرز التكامل السياسي ليشير "حالة التماسك التي تسود المجتمع من الناحية السياسية" (بلفاسمي، 2011: 8)، ويشير التكامل الثقافي إلى "توافق متبادل بين سمات ثقافية متعارضة، ليكون نسفاً ثقافياً منسجماً". (منير، 2010: 117)، واقتصادياً يراد بالتكامل "الجمع بين الدول لمواجهة المشكلات الاقتصادية، والانتفاع من المزايا والعوائد، ومساعدة الدول على مواجهة التحديات التي هي اكبر من ان تتحملها دولة بمفردها (الجوزي، 2014: 25)، وترى الباحثة ان التكامل هو "النتيجة النهائية لتناغم جميع وحدات المنظمة وفي جميع المستويات بالاعتماد على مواردها، مستفيدة من الفرص، ومتحدية التهديدات، ومستنيرة برويتها، وساعية الى تحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة سلفاً".

أما التكامل التنظيمي (Organizational Integration) فيشير (أل ياسين، 1998: 85) الى انه "التعاون والمشاركة بين أقسام المنظمة في تحقيق هدف المنظمة، باعتماد نموذج يتضمن مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية"، وعده (Koufteros et al, 2010: 52) بانه "الأساس لسمة التعاون والعلاقات بين اجزاء هيكل المنظمة، أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى"، مستندا بذلك الى رأي كل من فايول (1949) ولورانس وورش (1967) اللذين اشارا الى انه "التعاون والتنسيق وتوحيد الجهود بين النظم"، وعرفه (الغزالي، 2013: 31) بانه "وصول المنظمة الى وحدة الترابط بين مكونات (عناصر) النموذج عند سعيها لتحقيق أهدافها ومهامها، والنظر الى تلك العناصر كمنظومة متكاملة"، لذا نرى بان التكامل التنظيمي اذا تحقق بين ابعاد النموذج المبحوث سيؤدي الى جود الخدمة المقدمة من المصارف المبحوثة.

2- نموذج ماكنزي في الإدارة

أ- بدايات ظهور النموذج

ذكر نموذج ماكنزي (7'S McKinsey) لأول مرة سنة (1980) من قبل الخبيران الاستشاريان توم بيترس (Tom Petrs)، وروبرت ووترمان (Robert Waterma) في كتابهما البحث عن التفوق (In Search of Excellence)، اللذان يعملان في شركة ماكنزي الاستشارية، حيث قاما بالبحث عن أسرار أفضل المنظمات بتحليل أكثر من (70) منظمة كبيرة، وتوصلا الى وضع نظرة مناسبة وشاملة للأبعاد التنظيمية التي تحتاجها المنظمة، والعوامل المرتبطة بها (Hanafizadeh & Ravasan, 2011: 25)



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

والحلول التي ينبغي أن تعالج مشاكل المنظمات من خلال (7) سبعة عناصر وأساسية مترابطة فيما بينها، وفي سنة (1981) قام ريتشارد باسكال (Richard Pascale)، وأنتوني أتوس (Anthony Atgos) بإصدار كتابهما حول فن الإدارة اليابانية (The Art of Japanese Management)، حيث قاما بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية باستخدام نموذج ماكنزي (بلشير، 2014: 118)، ووصف (Rasiel&Friga,2002:272) الـ (7S) بكونه نموذج عمل، والمتغيرات السبعة المؤلفة له يطلق عليها "المستويات"، وكل منها يبدأ بحرف "S" (Hanafizadeh & Ravasan,2011:25) وتشتمل على:-
الاستراتيجية Strategy، الهيكل Structure، الهيئة الإدارية Staff، نمط الإدارة Style، الأنظمة Systems، القيم المشتركة Shared Values، المهارات Skills)، ومع ذلك فإن البيئة الخارجية لم يتضمنها النموذج لإعطاء نظرة شاملة عن كل منظمة، وبين (Machuki ET al., 2012:299) أن النموذج انطلق من فكرة أن المنظمة ليست مجرد هيكل، بل تضم (7) عناصر مهمة، فهو مفهوم متكامل لكيفية تحقيق أهدافها باختيار مجموعة من الأنشطة التجارية، التي بأدائها بالطريقة المثلى تخلق القيمة للزبائن، ويعمل النموذج من خلال تجزئة المنظمة الى أجزائها التركيبية (Cheal, 2008:1)، ويركز على العوامل التي تدعم تنفيذ مفهوم التنمية في المنظمات (Radomska, 2014:214). وتعمل شركة ماكنزي بصفقتها اكبر بيت خبرة استشارية إدارة في العالم، ويرجع سر تفوقها الى امتلاكها عددا من (الأدوات، والأفكار، ونظريات التفكير والحلول الاستشارية الخاصة بها)، والتي يمكن توظيفها في تطوير المنظمات وتحسين جودتها، ومن ثم أصبحت سر "الصناعة" الخاصة بها (زويد، 2011: 2)، ويعمل في شركة ماكنزي منذ انشائها حتى الآن ما يزيد على (7) سبعة استشاريين من أفضل رجال الإدارة والاعمال في العالم.

ب- نموذج ماكنزي (7'S) التعريف، المميزات، العيوب، وخطوات التنفيذ

يعرف نموذج ماكنزي بأنه "طريقة مفيدة لتأسيس صورة كاملة عن المنظمة قبل البدء بالتدخل لإجراء التغيير التنظيمي، أي تحديد الحالة الحالية، ومن ثم الحالة المرغوبة" (Cheal,2008:3)، وعدته (Dehond,2011:12) بأنه "نموذجاً يضم (7) عناصر يبدأ كل منها بحرف (S)، وتؤثر على بيئة المنظمة وعلى تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية"، وعرفه (Alshaher,2013:1951) بأنه "منهج يمكن اعتماده في تطوير الأعمال التجارية في المنظمة، ويضم (7) عناصر مترابطة مع بعضها"، وعبر عنه (Singh,2013:40) بأنه "نهج للتحليل التنظيمي يتكون من (7) ابعاد تتفاعل فيما بينها لتوفير نظرة شاملة عن المنظمة"، وأشار (Mourfield, 2014: 15) الى انه "أداة تتكون من (7) عناصر تعمل بشكل متناسق مع بعضها لتحقيق الفاعلية التنظيمية"، وتراه (بلشير، 2015: 163) بأنه "نموذج يهتم ببيان دراسة ارتباط العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الاستراتيجية وتنفيذها، وبالتالي تحقيق أهدافها. ويمكن إجمال نقاط قوة نموذج ماكنزي (Fleisher&Bensoussan,2007:8) بما يأتي:
- تركيز النموذج على تنفيذ المنظمة للاستراتيجية، ويجعل المنظمات لا تعتمد على الاستراتيجية والهيكل فقط.
- بحث المنظمات على النظر الى عناصر (7S) بشكل شامل، والتحري عن كيفية تفاعلها مع بعضها، وتأكيده على التنسيق بين المهام الرئيسية.

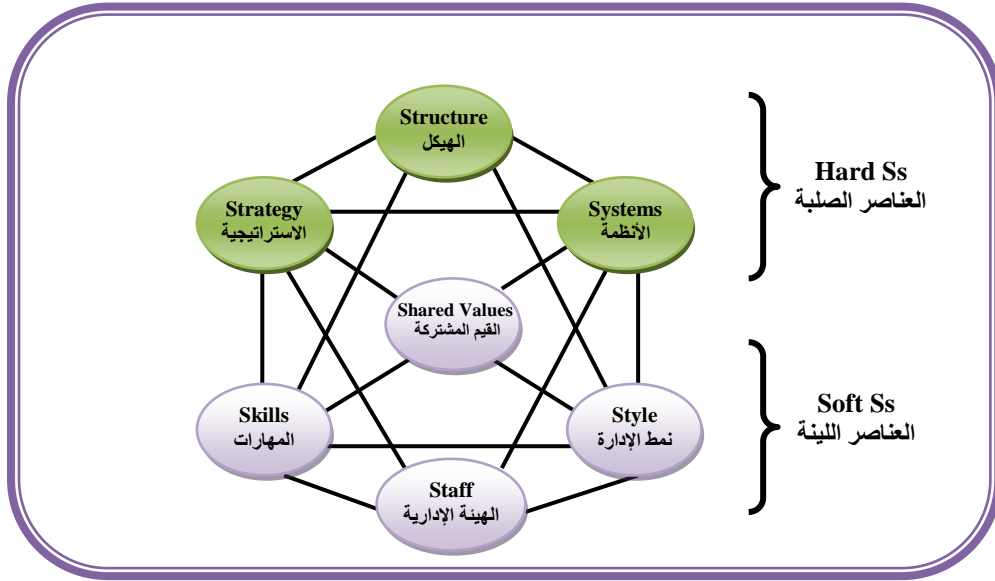
وعلى الرغم من نقاط القوة التي يوسم بها النموذج، يتخلل تنفيذه بعض العيوب حددها Fleisher & Bensoussan (2007:9) في:-

- إغفال بعض المديرين في تصور الاستراتيجية، مما يسبب فجوات في تنفيذها.
- يصعب على المحللين شرح ما ينبغي على المنظمات القيام به لتنفيذها لهذا النموذج.
- ثبات معظم عناصر النموذج (S7).
- وتعد عملية تنفيذ نموذج ماكنزي بسيطة لكنها تختلف من منظمة لأخرى، وتتحدد خطوات تنفيذ النموذج (Mourfield, 2014:18) ب:-
- تحديد عناصر النموذج التي تحتاج الى تعديل، ووصف التناقضات في العلاقات بينها بشفافية ووضوح.
- ينبغي للمنظمة تحديد التصميم الأمثل، وهذا يختلف من منظمة الى أخرى.
- تحديد أين ومتى ينبغي إجراء التغييرات، تحديد التغييرات الضرورية التي يبدأ بها التنفيذ، لأنها أهم مرحلة في عملية إعادة التصميم.

ت- عناصر نموذج ماكنزي

ينقسم النموذج الى ثلاث عناصر صلبة متمثلة بـ (الاستراتيجية، الهيكل، والأنظمة) وتكون أسهل في تحديد اتجاه المنظمة، وتشمل (البيانات الاستراتيجية، المخططات الهيكلية، وأنواع الأنظمة)، وأربعة عناصر لينة تشمل (نمط الإدارة، والهيئة الإدارية، والقيم المشتركة، والمهارات)، وتمتاز بصعوبة تحديدها ووصفها، والعناصر السبعة مترابطة ببعضها، وان تغيير اي عنصر منها يتطلب التغيير في الستة المتبقية، ويوضح الشكل (2) عناصر النموذج.

شكل (2) عناصر نموذج ماكنزي



Source:

-Adèle, Malan,(2003)," Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt", Magister Comercii in Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African,p.20.

*بتصرف من الباحثة.

يتضح من الشكل (2) المؤشرات (Fleisher & Bensoussan, 2010:7) الآتية:-

- 1- يشتمل النموذج على خمسة عناصر للفعالية التنظيمية، يُزاد عليها كل من الاستراتيجية والهيكل.
- 2- الخطوط التي يظهرها النموذج، والتي تربط كل عنصر بالعناصر الأخرى، تؤشر الاعتماد المتبادل بين جميع العناصر.
- 3- يعزى فشل اي عنصر من العناصر إلى عدم الانتباه إلى واحد أو أكثر من العناصر السبعة.
- 4- دائرية النموذج يجعل تركيز انتباه المحللين على عدم وجود هيمنة لأي عنصر على بقية العناصر. واتفق أغلب الكتاب والباحثين على تحديد عناصر النموذج بسبعة عناصر، وانفرد آخرون بإضافة أو حذف أحد العناصر، وان كان الجميع يتفقون على امتيازها بالشمولية لجميع مفاصل المنظمة، ويبين الجدول (5) آراء عدد من الكتاب والباحثين في عناصر نموذج ماكنزي (ينظر الملحق (3))، وفيما يأتي عرض مفاهيمي لعناصر النموذج السبعة التي حظيت باتفاق أغلب الكتاب والباحثين، والتي ستعتمد في البحث الحالي.



دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

1- الاستراتيجية Strategy

الاستراتيجية كلمة ذات أصل اغريقي (Strategos) وتعني "القائد" (Mcmillan & Tampoe, 2000:14)، والفعل (Strategic) يعني "التخطيط لإبادة العدو بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد" (توماس، 2006: 60)، ووصفها مصطلحاً في حقل الإدارة تعني على الأقل وبصورة أولية "فن الإدارة أو القيادة" (Rainer & Cynthia, 1995)، ويعرفها (Wheeln & Hunger, 2012:244) بأنه عملية تشخيص القدرات المميزة للمنظمة، لاسيما القابليات والموارد التي تستطيع اقتناص الفرص الخارجية، ومواجهة التهديدات، فالفرصة بحد ذاتها ليست لها قيمة حقيقية ما لم تكن للمنظمة قدرة "أ" وتتفق الباحثة معه لأنه الأكثر شمولية، ولأنه يحدد الصورة المتكاملة للاستراتيجية بوصفها عملية تضمن حصول المنظمات على الميزة التنافسية.

أ- أهمية الاستراتيجية

يتسم المناخ الدولي في القرن الواحد والعشرين بتنوع التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، والمنظمات الخدمية بشكل خاص، بسبب التطورات المتسارعة للأوضاع الاقتصادية، وتغيرات بيئة الأعمال، وتزايد المنافسة، الأمر الذي يدعو المنظمات ان تأخذ بالحسبان المحيط المتقلب، والمنافسة الشديدة، وقدرتها على التأقلم، ويرى (David:2011:79) ان أهمية الاستراتيجية تكمن في:-
- اتفاق العاملين بمختلف المستويات على وحدة الغرض، وتخصيص موارد المنظمة وفق معايير، وإبعاد من لا يستطيع المشاركة في النشاطات التنظيمية، ووضع خطة للمشاركة بتحويل الأهداف الى واقع وتقييمه.
إلى جانب ما ذكر ترى الباحثة ان أهمية الاستراتيجية تبرز في تقييم المنظمة لنفسها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة، والعمل على توظيفها في نجاح المنظمة.

2- الهيكل Structure

يعد الهيكل نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، وتحليل عملياتها، وتأثيراته لأية منظمة لا تقتصر على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع المعنويات، وتحقيق الرضا للعاملين في المنظمة، ومن ثمّ فالهيكل ينبغي أن يصمم من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء المنظمي، وتحديد النشاطات والعلاقات داخل المنظمة، وبما يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل، فالأفراد يشكلون جزءاً أساسياً مؤثراً في أداء المنظمة، كما أن التغيير في عمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بصورة أساسية على سلوك العاملين في الهيكل، وبما يضيف على المنظمة شخصية معنوية وشكلاً فريداً خاصاً بها (Lynch, 2000) (الذيابي، 2013: 48). وتتفق الباحثة مع تعريف (Habil et al., 2016: 6) الذي عرفه بأنه "التسلسل الهرمي لمستويات المنظمة شكلاً بشكل مرّن لتصوير العلاقة التنظيمية الرسمية بين مختلف الإدارات والأقسام، وإدارة العمليات تماشياً مع استراتيجية المنظمة وأهدافها، وفي إطار متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية". لكونه الأكثر شمولية بين بقية التعريفات.

أ- أبعاد الهيكل :

تحدد الأبعاد الأساسية لهيكل المنظمة (Daft, 2012:18) بما يأتي:-
- إضفاء الطابع الرسمي: ويتعلق بالوثائق المكتوبة في المنظمة كـ(الإجراءات، وتوصيف الوظائف، والتعليمات)، التي تصف الصلاحيات، والمسؤوليات، وطبيعة الأنشطة.
- التخصص: هو درجة تقسيم المهام التنظيمية في الوظائف المختلفة، إذ إنّ التخصص واسع المدى، ويؤدي كل موظف مجموعة واسعة من المهام في وظيفته، مما يؤدي الى جعل التخصص منخفضاً.
- التسلسل الهرمي للصلاحيات: يصف الخطوط العمودية في المنظمة، ويميل إلى أن يكون طويل عندما يكون نطاق السيطرة واسعاً، وأقصر عندما يتم الاحتفاظ باتخاذ القرار في المستويات العليا.
- المركزية: تشير إلى المستوى الهرمي الذي يتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

3- الأنظمة Systems

تختلف الأنظمة المستخدمة باختلاف طبيعة عمل المنظمات، واتفقت الباحثة مع ما أشار له (Kaplan,2015:41) بأنها "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة، بما في ذلك نظم الرقابة الإدارية، وقياس الأداء، ونظم المكافآت". وتزيد: ان المنظمة التي تمتلك أنظمة متطورة لجميع نشاطاتها يمكنها الحصول على ميزة تنافسية وفي ما يأتي عرض لأهم الأنظمة التي تعتمدها المنظمات.

4- نمط الإدارة Style

يتشكل نمط الإدارة من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحددة بعضها ببعض، والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، هي "السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره في مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف" (عباس، 2012: 136)، وتتفق الباحثة مع تعريف (Singh,2013: 45) المتضمن انه "أسلوب الإدارة العليا المستخدم في المنظمة". كونه يجمع بين السلوك التنظيمي، وتصرف القائد مع مرؤوسيه.

أ- أنواع الأنماط الإدارية

تعد الأنماط الإدارية بمثابة الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة مع مرؤوسيه، وتتحدد (Gonos&Gallo,2013: 159-162) في:
- النمط الديمقراطي Democratic Style: تسعى المنظمات لاتخاذ بوصفه نمطا للإدارة، ويظهر في تطبيق مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار، ومناقشتهم لمشاكل العمل، وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.
- النمط الاتوقراطي Autocratic Style: المنظمات التي تنتهج هذا النمط لا تشارك مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ولا تترك لهم مساحات للمبادرة وتقديم المقترحات، وتصدر القرارات من دون موافقتهم، والصلاحيات تكون بيد الإدارة العليا.
- النمط الليبرالي Liberal style: القائد في بعض الأحيان يستخدم الصلاحية، أو يمنح قدرا كبيرا من الحرية لمرؤوسيه لأداء أعمالهم، ويعتمد على المرؤوسين بشكل فردي في تحديد وتنفيذ أهداف المنظمة وأنشطتها ووسائل تحقيقها.
وهذه الأنماط هي تصنيف مبسط وعملي، ولا تميل المنظمات الى اعتماد نمط واحد، بل مزيج من هذه الأساليب.

5- الهيئة الإدارية Staff

تولي المنظمات المتميزة اهتماما كبيرا للهيئة الإدارية (الملاكات)، لأنهم أهم أسباب نجاحها أو فشلها، سواء عملوا بشكل فرقي أو منفرد، مع مراعاة ان الفرق اداة مفيدة للإدارة، وتكون فاعلة عند تطابق فعاليتها مع استراتيجية المنظمة (Liang& Zhang,2010 : 179)، واتفقت الباحثة مع تعريف (الزيادات وآخرون، 2015) الذي أشار إلى إنهم "العاملين الذين يمتلكون مجموعة من الخبرات والكفاءات المكتسبة نتيجة التعلم المتراكم في المنظمة، والتي يمكن تحويلها الى قيمة". لأنه يصف نتيجة تحول الخبرة والكفاءة بالقيمة التي تفيدها منها المنظمة.
وتختلف خصائص الهيئة الإدارية في مختلف المستويات من شخص لآخر، وتسمى المنظمات الى ترسيخ أو استبعاد أي من الخصائص التي لا ترغب بها، وتتحدد هذه الخصائص (Phillips&Gully,2012: 237) في الآتي:-
أ- طريقة المواعمة التكميلية: تتمثل بقيام الفرد العامل بإضافة شيء ما لا تتمتع به المنظمة، وذلك لامتلاكه قدرات وخبرات مختلفة عن الآخرين، وتسمى المنظمات حينها لتوظيف هكذا عاملين للاستفادة منهم في تطوير منتجاتها.
ب- طريقة المواعمة الإضافية: وتتمثل بامتلاك الفرد العامل للمواصفات والخبرات المماثلة التي تمتلكها المنظمة، وتكون مفيدة للمنظمات عندما ترغب باستبدال عامل آخر يؤدي عملاً مماثلاً بالفرد المسؤول عن تقديم الخدمة وسيتقاعد.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

6-القيم المشتركة Shared Values

إن القيم (Values) والاعتقادات السائدة في المنظمة تجعل المنظمة متميزة (Secanell et al., 2014:5) ، وتعتبر عن جوهر ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تحت على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، وتكون محددا لدرجة تميز المنظمة (بوديب، 2014: 75). مع مراعاة انه لا يمكن فصل قيم (اخلاقيات) المنظمة عن القيم العامة للفرد المتمثلة بـ (الأمانة، وإطاعة النظم، واحترام الآخرين، والتعاون، والولاء) (السكرانة، 2009: 21)، ويؤدي إدخال ثقافة جديدة الى عدد من الإخفاقات في تنفيذها في المنظمة، كونها غير متوافقة مع ثقافة راسخة في العمل منذ فترة طويلة (Navarro et al., 2016:374). وتتحدد صور القيم التنظيمية (Malbasic&, Brčić, 2012:114) في القيم التنظيمية للـ (المنافسين، الدائنين، الزبائن، العاملين، الحكومة، المجتمع، والإدارات العليا)، وعرفها (Alshaher, 2013: 1951) بأنها "المفاهيم والأفكار الأساسية التي يُبنى حولها العمل، وينبغي ان تكون بسيطة ومعلنة". ولأغراض هذه البحث فإن القيم المشتركة تعني "المبادئ الأساسية السائدة في المنظمة، وتتضمن المعتقدات والأفكار التي تعتنقها المنظمة لتمييزها، وإكسابها ميزة تنافسية". وللقيم أهمية بالغة، تتحدد جوانبها (السكرانة ، 2009: 24) في أنها :-
أ- تساعد في بناء وتشكيل شخصية العاملين، وتعمل كموجهات لسلوكهم، وتقيهم من الانحراف.
ب- تؤدي دوراً رئيساً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

7-المهارات Skills

المهارات قدرات خاصة تُستنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية، فضلاً عن الاستعداد الشخصي لدى الفرد (سليمان ، 2003) (الحلبي، 2013: 57)، وجاء تعريف (Jurevicius, 2014: 5) بأنها "قدرة الملاكات على الأداء الجيد بامتلاكها الخبرات والكفاءة خلال التغيير التنظيمي، وبما يمكن المنظمة من تعزيز استراتيجيتها الجديدة، أو هيكلها الجديد" ، ليكون الأكثر في شموليته، وهذا ما جعل الباحثة تتفق مع معطيات هذا التعريف.
وتتحدد جوانب أهمية المهارات (محمود، 2014: 50) في:-
أ- اكتساب المهارة واتقانها يساعد الأفراد على فهم الأفكار وإدراك المفاهيم، ويسهل أداء الأعمال اليومية.
ب- تعتمد معالجة بعض المواقف على توظيف الفرد لمهاراته وقدراته الذهنية.
ت- اتقان المهارات يوجه (تفكير الأفراد، وجهودهم، ووقتهم) على النحو الأفضل.



المحور الثاني / جودة الخدمة: تأطير نظري

1- مفهوم الخدمة وتعريفها

يتميز قطاع الخدمات من غيره بالتباين من حيث، الحجم (شركات دولية، وأخرى محلية صغيرة)، ومن حيث الطبيعة (البرواري وباشوية، 2011: 536)، ترى منظمة (ISO,1994) ان الخدمة تعبر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون (International Standard 9001,2015:1)، وعرفها (Kotler,2012: 65) بانها "عمل غير ملموس يقدمه طرف الى طرف اخر". وترى الباحثة أن الخدمة هي "المحصلة النهائية لتظافر الجهود في المنظمة، وهي منفعة غير ملموسة وتشبع حاجات طالبها وربما تفوق توقعاته".

2- مفهوم الجودة وتعريفها

ترجع كلمة الجودة إلى اللاتينية (Qualia) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة (قدار، 1997: 77)، والجودة في معظم مشتقاتها في اللغة العربية لا تخرج عن مفاهيم (الإتقان، والإحسان، والتميز، والأفضلية)، ويشق مصطلح الجودة من كلمة (جود)، اي الشئ الجيد، ويقال "جاد الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم، وضمها صار جيداً...، وأجاد النقد أعطاه" (الرازي، 1981: 11). وتوجد الجودة في العمل منذ القدم، ومدح الله عز وجل نفسه حين قال بسم الله الرحمن الرحيم "صنع الله الذي اتقن كل شئ" (سورة النمل: آية 288)، ويحث عليها الرسول (صلى الله عليه وعلى آله وسلم) بإتقان العمل بقوله "ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" صدق رسول الله (السيوطي، 1999: ج 1 ص 177)، وتتفق الباحثة مع تعريف (الخطيب، 2008: 27) المتضمن "أشياء متعددة، غير ملموسة، لكنها تبدو حقيقية، فمفهومها نسبي وليس مطلق"، وتزيد بأنه يعبر عن أعلى مستويات التفوق (الكمال) في المنتج، ويمنحه امتيازاً طبيعياً يتحدد بقدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات الزبون، ومطابقة مواصفات المنتج مع توقعات الزبون.

3- مفهوم جودة الخدمة وتعريفها

يعرفها (Schaubroeck,et al., 2016:46) بانها "مجموعة من السلوكيات التي تقوم بها الملاكات العاملة في المنظمة باتجاه الزبائن، لنيل رضاهم". وتعرف الباحثة جودة الخدمة فيذهب الى إنها "إمكانية المنظمة في تحقيق ما يحلم به الزبون (فوق ما يتوقعه)، من خدمات توسم بالتميز اعتماداً للتقييمات المستمرة.

أ- العوامل المؤثرة في جودة الخدمة

تتأثر جودة الخدمة بالعوامل المؤدية لإشباع حاجات الزبون والمحقة لأهداف المنظمة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية، لأنها ترتبط بالمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتتجسد في (عوض، 2012: 54) الجوانب الآتية :-

- الطلب على الموارد، فتوجيه الموارد إلى تنمية المجتمع من خلال خدمات تمويل المشاريع لاستغلال المواد غير المستغلة، يؤدي إلى تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي، والعكس يقود الى الأسعار المنخفضة وأفراد المجتمع.

- توفير عنصر الأمان والثقة، بحيث لا تتعرض الخدمة لتذبذب الأسعار بدرجة عالية في السوق.

- صدق المعلومات المقدمة، لان الزبائن يتلقون المعلومات عن الخدمات، ثم يحلونها لاتخاذ القرار، لذلك ينبغي أن تكون صادقة، وإلا أثرت على سمعة المنظمة.

- القوانين والتعليمات الحكومية تؤثر على تصميم الخدمات.

- التحفيز الذي يوجه سلوك العاملين نحو الارتقاء بجودة الأعمال باستمرار، ثم جودة المنتج (النجار وجواد، 2014: 66)



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

وترى الباحثة أن هناك معوقات تصاحب تحقيق الجودة في تقديم الخدمات ومنها (الثقافة السائدة بالمنظمة، الإمكانيات المتوافرة، افتناع الإدارات العليا بتطبيق برامج الجودة)، وان مواجهة تلك العقبات يتم بالابتعاد عن الروتين، وجعل ذلك ثقافة تسود المنظمة، إشاعة العمل بروح الفريق، وامتصاص الخلافات التنظيمية، الاستعانة بالمنظمات المطبقة لنظام الجودة، او بالمنظمات الأكاديمية، إذابة الأجواء الرسمية بين الرئيس والمرؤوس تدريجيا، لرفع الروح المعنوية للعاملين.

4-أبعاد جودة الخدمة

تعرف بانها "أسس توضع لغرض القياس والمقارنة، بوصفها أساسا أو أنموذجا لما ينبغي ان تكون عليه المنظمة" (Anno,1992)، وتعددت آراء الكتاب والباحثين في توصيف هذه الأبعاد وتحديد اعدادها وماهيتها، مع اتفاقهم على شموليتها لجميع مفاصل المنظمة التي يمتد تأثير الجودة، وتعدّ هذه الأبعاد أداة كاشفة لمضمون وخصائص الجودة في قطاع الخدمات، ويلخص الجدول (6) // ملحق (4) رؤى اغلب الكتاب والباحثين بصدد الأبعاد.

ولقياس جودة الخدمة في هذه البحث ستعتمدُ أبعادُ (الثقة، السرية، المصداقية)، ودمج بعدي (فهم الزبون، والتركيز على الزبون) في بعد (التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته)، فضلا عن ابعاد (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الامان (الضمان)، الاستجابة)، لان هذه الأبعاد تتناسب وبيئة عمل المصارف، وطبيعة نشاطاتها، والزبانن المتعاملين معها.

ويتضمن الجدول (7) عرضاً مفاهيمياً لأبعاد قياس جودة الخدمة في إطار هذا البحث.

جدول(7) تعريفات أبعاد جودة الخدمة

ت	الكاتب/ الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
1	(Nhavira,2015:19)	الملموسية: "المرافق المادية والمهارات والمورد البشري التي تعتمد عليها المنظمة في تقديم خدماتها"
2	(Ghazali et al.,2015:241)	الاعتمادية: مقياس قدرة الخدمة على الأداء عبر مدة معينة في ظروف تشغيل محددة"
3	(Karnstedt,2015:24)	التعاطف: "العناية والاهتمام الفردي الذي توفره المنظمة للزبانن"
4	(غانم، 2010 : 185)	السرية: كتمان المنظمة لأسرار زبائنها، والاحتفاظ لنفسها بالمعلومات المتعلقة ببياناتهم، ومنع موظفيها من الإفصاح عن هذه المعلومات إلى سواهم من الزبانن، أو إلى غير الزبانن"
	(شعشاعة ، 2004 : 48)	التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته: مدى قدرة العاملين على تلبية ما يطلبه الزبون من خلال فهم احتياجاته المختلفة، والتعامل مع شكاواه الناتجة عن اي خلل يلحقه في تقديم الخدمة "
6	(Shafii et al,2016:5)	الاستجابة: توفير خدمات فورية، واستعداد ذاتي لمساعدة الزبانن في حل مشاكلهم"
7	(Titrek,2016:1)	(الى الثقة: أنها "النوايا والسلوكيات الشخصية في العلاقات في المنظمات".
8	(Mathew & Jagannathan, 2015: 2)	الأمان: " قدرة المنظمة على بث روح الاطمئنان، وكسب ثقة الزبانن، من خلال عدم تعرضهم للمخاطر في أثناء تعاملهم مع المنظمة"
9	(Yarimoglu , 2014 : 83)	(" المصداقية: التعامل مع الزبون بصدق حفاظاً على سمعة المنظمة".

المصدر : اعداد الباحثة استنادا للادبيات الواردة في الجدول.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

المبحث الثالث / عرض نتائج البحث ومناقشتها

المحور الأول: التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة في المصارف المبحوثة

أولاً: تحليل إجابات المبحوثين بصدد المتغير المستقل (التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي)، والمتغير الاستجابي (جودة الخدمة).

1- إجمالي التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي على مستوى المصارف الحكومية والخاصة:

يعرض الجدول (8) نتائج أبعاد وإجمالي التكامل المبحوث في مصرفي الرشيد والرافدين، ويتضح منها ما يأتي:

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لإجمالي أبعاد التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي للمصارف الحكومية (ن=105)				
الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	معامل الاختلاف %
الاستراتيجية	3.17	0.907	63.4	28.9
الهيكل	3.46	0.876	69.2	25.3
الأنظمة	3.12	0.999	62.4	33.0
نمط الإدارة	2.98	0.873	59.6	30.3
الهيئة الإدارية	2.77	1.005	55.3	37.5
القيم المشتركة	3.41	0.869	68.2	25.5
المهارات	3.27	0.952	65.4	29.1
إجمالي متغير التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	3.16	0.932	63.4	29.9

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

1- تراوحت قوة الأبعاد بين أعلى وسط حسابي لبعد الهيكل (3.46)، وبتشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكده الانحراف المعياري (0.876)، وبشدة إجابة (69.2%) ومعامل اختلاف (25.3%)، وبين أقل وسط حسابي لبعد الهيئة الإدارية (2.77)، وبتشتت عال في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (1.005)، وبشدة إجابة (55.3%) ومعامل اختلاف (37.5%)، وبما يعكس ضعف هذا البعد ضمن أبعاد التكامل المبحوث.

2- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي التكامل التنظيمي (3.16)، وبانسجام ضعيف في الإجابة بدلالة الانحراف المعياري (0.932)، وبلغت شدة الإجابة (63.4%)، وبمعامل اختلاف (29.9%)، وهذا يعني ان التكامل المبحوث قد برز بمستوى اعلى من الوسط بقليل، وأن هناك ضعفاً في بعدين (نمط الإدارة، الهيئة الإدارية)، ولم يحقق اي بعد من الأبعاد مستوى قوياً يمكن ان يعزز من قوة إجمالي التكامل المبحوث في مصرفي الرشيد والرافدين. ويعرض الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد وإجمالي التكامل المبحوث في المصارف الخاصة، وتتضح منه المؤشرات الآتية:-

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لإجمالي أبعاد التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي للمصارف الخاصة (ن=50)				
الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	معامل الاختلاف %
الاستراتيجية	3.58	0.814	71.6	22.3
الهيكل	3.62	0.827	72.4	22.8
الأنظمة	3.69	0.943	75.6	26.1
نمط الإدارة	3.06	0.911	61.1	31.2
الهيئة الإدارية	3.29	0.962	65.3	30.3
القيم المشتركة	3.84	0.815	76.8	21.2
المهارات	3.73	0.906	74.6	24.3
إجمالي متغير التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	3.54	0.882	71.1	25.5

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.



دور أبعاد نموذج ماکتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

1- جاءت الأوساط الحسابية لجميع ابعاد التكامل المبحوث اعلى من الوسط المعياري وتوافرت أما بمستوى متوسط او جيد في تلك المصارف، وتراوحت الابعاد بين اعلى وسط حسابي لبعده القيم المشتركة (3.84)، وبتشتت فوق المتوسط في الإجابة أشده الانحراف المعياري (0.815)، وبشدة إجابة (76.8%) ومعامل اختلاف (21.2%)، واقل وسط حسابي لبعده نمط الإدارة (3.06)، وبتشتت عال بدلالة الانحراف المعياري (0.911)، وبشدة إجابة (61.1%) ومعامل اختلاف (31.2%).

2- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي التكامل التنظيمي (3.54)، وتوافر بمستوى جيد في المصارف المبحوثة، وكان التشتت في الإجابات فوق المتوسط بدلالة الانحراف المعياري (0.882)، وبشدة إجابة (71.1%)، ومعامل اختلاف (25.5%)، وهذا يؤشر ان المصارف الخاصة تهتم بشكل جيد بأبعاد التكامل التنظيمي، بشكل انعكس على قوة إجمالي المتغير المبحوث.

2- إجمالي جودة الخدمة على مستوى المصارف الحكومية والخاصة:

يتضمن الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومعاملات الاختلاف لأبعاد وإجمالي جودة الخدمة في مصرفي الرشيد والرافدين، ويتضح منه المؤشرات الآتية:-

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لإجمالي جودة الخدمة للمصارف الحكومية ن=105				
الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	معامل الاختلاف %
الملموسية	2.97	0.942	49.5	32.5
الاعتمادية	3.51	0.888	58.5	24.5
التعاطف	3.47	0.892	57.8	25.7
السرية	3.75	0.883	62.6	23.9
التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته	3.16	0.898	52.8	28.5
الاستجابة	3.32	0.882	55.3	26.6
الثقة	3.47	0.863	57.8	24.5
الامان	3.76	0.814	62.7	21.7
المصداقية	3.81	0.779	76.2	20.5
إجمالي جودة الخدمة	3.47	0.871	59.2	25.4

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

1- تراوحت قوة أبعاد جودة الخدمة بين اعلى وسط حسابي أشده بعد المصداقية، وبلغ (3.81)، وبتشتت معتدل في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.779)، وبلغت شدة الإجابة (76.2%)، وبمعامل اختلاف (20.5%)، وبما يعكس توافر هذا البعد بمستوى جيد في المصارف المبحوثة، أما أقل وسط حسابي فحقيقه بعد الملموسية وبلغ (2.97) متدنياً عن الوسط المعياري (3)، وكان تشتت الإجابات عالياً بدلالة الانحراف المعياري (0.942)، وبلغت شدة الإجابة (49.5%)، وبمعامل اختلاف (32.5%)، وبما يدل على ضعف بعد الملموسية في المصارف مدار البحث، وكانت بقية الأبعاد أعلى من الوسط المعياري (3)، وان تفاوتت بمستوى قوتها.

2- بلغ الوسط الحسابي العام لإجمالي جودة الخدمة (3.47)، وبتشتت فوق المتوسط في الإجابات بدلالة الانحراف المعياري (0.871)، وبلغت شدة الإجابة على المقياس (59.2%)، وبمعامل اختلاف (25.4%)، وهذا يدل على أن اهتمام المصارف الحكومية المبحوثة بجودة الخدمة قد تحقق بمستوى أعلى من الوسط.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

أما النتائج الخاصة بمستوى إجمالي وابعاد جودة الخدمة على مستوى المصارف الخاصة فيلخصها الجدول (11) ومن الاطلاع على متضمنات الجدول يمكن تشخيص المؤشرات الآتية:-

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لإجمالي جودة الخدمة للمصارف الخاصة ن=50				
المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %	معامل الاختلاف %
الملموسية	3.86	0.794	64.3	20.9
الاعتمادية	3.90	0.844	65.6	21.6
التعاطف	4.07	0.702	67.8	17.3
السرية	4.10	0.745	68.3	18.3
التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته	3.65	0.883	60.6	24.3
الاستجابة	3.83	0.827	63.9	21.6
الثقة	3.85	0.802	64.2	21.0
الامان	3.84	0.925	64.0	24.2
المصداقية	3.90	0.918	78.1	23.5
إجمالي جودة الخدمة	3.88	0.827	66.3	21.4

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

- 1-حقق بعد السرية اعلى وسط حسابي وبلغ (4.10) وبيجابات ذات تشتت معتدل على وفق الانحراف المعياري (0.745)، وبلغت شدة الإجابة (68.3%) وبمعامل اختلاف (18.3%)، وهذا يوشر ان سرية المصارف المبحوثة في تعاملاتها مع الزبائن، وحفاظها على المعلومات الخاصة بالزبون قد برزت بمستوى عالٍ، اما اقل وسط حسابي فأشهره بعد التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته وبلغ (3.65)، وبتشتت فوق المتوسط بدلالة الانحراف المعياري (0.883)، وبلغت شدة الإجابة على المقياس (60.6%) وبمعامل اختلاف (24.3%)، وبما يوشر بروز هذا البعد في المصارف مدار البحث بمستوى جيد، وكانت قوة بقية الأبعاد جميعها فوق الوسط، وتدلل على توافرها بمستوى جيد ويقترّب من ان يكون عاليًا في تلك المصارف.
- 2-تحقق إجمالي جودة الخدمة بمستوى جيد ويقترّب أن يكون عاليًا في المصارف الخاصة، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.88)، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري (0.827)، وبلغت شدة الإجابة عن المقياس (66.3%)، وبمعامل اختلاف (21.4%) .



دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

المحور الثاني / نتائج اختبار فرضيات البحث

أولاً: عرض نتائج اختبار فرضية علاقات الارتباط بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي وجودة الخدمة في المصارف الحكومية المبحوثة. يتضح من الاطلاع على مصفوفة الارتباط في (الجدول (12)) ما يأتي:-

جدول (12) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي وجودة الخدمة للمصارف الحكومية (ن = 105)										
المتغير	الإستراتيجية	الهيكل	الأنظمة	نمط الإدارة	الهيئة الإدارية	القيم المشتركة	المهارات	إجمالي التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي	عدد معاملات الارتباط	%
الملموسية	**0.850	*0.523	**0.803	0.226	**0.773	**0.785	**0.588	**0.813	7	%87.5
الاعتمادية	**0.877	**0.807	**0.835	0.231	**0.733	**0.840	**0.842	**0.830	7	%87.5
التعاطف	**0.860	*0.643	**0.845	0.204	**0.728	**0.869	**0.822	**0.801	7	%87.5
السرية	*0.609	**0.720	*0.544	0.227	0.385	**0.738	**0.760	**0.714	6	%75
التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته	**0.807	0.282	**0.877	0.334	**0.776	**0.882	**0.865	**0.859	6	%75
الاستجابة	**0.717	*0.528	**0.863	0.369	**0.761	**0.842	**0.868	**0.813	7	%87.5
الثقة	**0.853	*0.546	**0.847	0.345	**0.780	**0.877	**0.815	**0.876	7	%87.5
الأمان	**0.709	*0.602	**0.764	0.239	*0.520	**0.856	**0.823	**0.806	7	%87.5
المصداقية	*0.677	*0.621	**0.753	0.211	*0.685	**0.814	**0.863	**0.830	7	%87.5
إجمالي جودة الخدمة	**0.810	*0.683	**0.816	0.275	**0.778	**0.848	**0.874	**0.870	7	%87.5
عدد معاملات الارتباط	10	9	10	صفر	9	10	10	10	68 من أصل 80	
%	%100	%90	%100	صفر	%90	%100	%100	%100	%85	%

(*) تعني أن القيمة معنوية بدرجة ثقة (95%) (**) تعني أن القيمة معنوية بدرجة ثقة (99%)

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

1- أظهرت الإستراتيجية علاقات ارتباط إيجابية قوية ودالة معنوية مع (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الثقة)، وإجمالي جودة الخدمة، وأشارت قيم ارتباط فوق المتوسط في قوتها مع (السرية، الاستجابة، الأمان، المصداقية).

2- حقق الهيكل ما نسبته (90%) من علاقات الارتباط المتوقعة مع إجمالي أبعاد جودة الخدمة، وكانت العلاقة قوية مع بعد (الاعتمادية)، وتحققت (5) علاقات ارتباط فوق المتوسط في قوتها مع (التعاطف، السرية، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، و(3) علاقات متوسطة القوة مع (الملموسية، الاستجابة، الثقة)، واطر علاقة ارتباط ضعيفة واحدة مع بعد التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته.

3- جاءت علاقات الارتباط المعنوية قوية بين بعد الأنظمة وبين كل من (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، إجمالي جودة الخدمة)، وهي ومتوسطة القوة مع (السرية) وبمعامل ارتباط (0.544)، وجاءت العلاقة مع بعدي (الأمان، المصداقية) ارتباط (0.764)، (0.753) متوالين.

4- لم يوشر نمط الإدارة أية علاقة ارتباط معنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة، وجاءت معاملات الارتباط المتحققة غير معنوية وضعيفة في قوتها.

5- توزعت القوة التفسيرية لقيم الارتباط المعنوية التي حققها بعد الهيئة الإدارية بين المستوى فوق المتوسط في قوتها مع (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، والمتوسط القوة مع (الأمان)، وبرزت علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية مع (السرية).

6- حقق بعد القيم المشتركة (100%) من الارتباطات الجوهرية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة، وقيم ارتباط قوية مع (الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، وقيم اعلى من الوسط مع (الملموسية، السرية) وهي متواليه (0.785)، (0.738).



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

7- جاءت علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية ومقاربة القوة بين بعد المهارات وبين أبعاد وإجمالي جودة الخدمة وشكلت نسبته (100%)، وكانت القيم قوية مع (الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصادقية، إجمالي جودة الخدمة)، ومتوسطة القوة مع (الملموسية)، وتحقق ارتباط اعلى من الوسط في قوته مع (السرية) وبقيمة (0.760).

8- اشر إجمالي التكامل التنظيمي بقيم الارتباط قوية مع (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصادقية، إجمالي جودة الخدمة)، وكان الارتباط مع (السرية) أعلى من الوسط في قوته وبمعامل ارتباط (0.714).

9- تراوحت قيم معنوية معاملات الارتباط المتحققة على مستوى الابعاد والإجمالي بين ($P \leq 0.05$ و $P \leq 0.01$) والناتج المتحققة نؤشر ظهور (85%) من العلاقات المتوقعة بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة، وهذا يقود الى القبول الجزئي بالفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن فرضية الارتباط التي تذهب الى " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وبين جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الحكومية المبحوثة".

ثانياً: عرض نتائج اختبار فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى المصارف الخاصة.

توضح مصفوفة الارتباط التي يتضمنها (الجدول (13)) الآتي:-

جدول (13) قيم معاملات ارتباط سبيرمان بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة للمصارف الخاصة (ن = 50)

المتغير	الاستراتيجية	الهيكل	الأنظمة	نمط الإدارة	الهيئة الإدارية	القيم المشتركة	المهارات	إجمالي التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي	عدد معاملات الارتباط	%
الملموسية	**0.720	*0.555	**0.740	0.187	**0.783	**0.716	**0.713	**0.733	7	%87.5
الاعتمادية	**0.845	**0.755	**0.853	0.248	**0.825	**0.899	**0.894	**0.922	7	%87.5
التعاطف	**0.774	**0.715	**0.758	0.187	**0.767	**0.850	**0.877	**0.847	7	%87.5
السرية	**0.750	**0.729	**0.709	0.111	**0.874	**0.828	**0.872	**0.803	7	%87.5
التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته	**0.812	**0.710	**0.773	0.317	**0.880	**0.897	**0.892	**0.842	7	%87.5
الاستجابة	**0.790	**0.771	**0.812	0.217	**0.850	**0.884	**0.893	**0.880	7	%87.5
الثقة	**0.747	**0.712	**0.826	0.231	**0.825	**0.918	**0.875	**0.851	7	%87.5
الأمان	**0.899	**0.711	**0.808	0.277	**0.866	**0.880	**0.881	**0.881	7	%87.5
المصادقية	**0.757	**0.709	**0.715	0.156	**0.760	**0.860	**0.807	**0.851	7	%87.5
إجمالي جودة الخدمة	**0.890	**0.782	**0.875	0.247	**0.862	**0.910	**0.889	**0.888	7	%87.5
عدد معاملات الارتباط	10	10	10	صفر	10	10	10	10	70 من اصل 80	%87.5
%	%100	%100	%100	صفر	%100	%100	%100	%100	%100	%87.5

(*) تعني ان القيمة معنوية بدرجة ثقة (95%) (**) تعني ان القيمة معنوية بدرجة ثقة (99%)

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

1- أظهر بعد الاستراتيجية (10) علاقات ارتباط ايجابية معنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة، وبقيم ارتباط قوية مع (الاعتمادية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الأمان، إجمالي جودة الخدمة)، وكانت القيم مع (الملموسية، التعاطف، السرية، الاستجابة، الثقة، المصادقية) اعلى من الوسط في قوتها.

2- حقق بعد الهيكل علاقات الارتباط المعنوية المتوقعة مع إجمالي وأبعاد جودة الخدمة، وبقيم ارتباط اعلى من الوسط في قوتها مع (الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصادقية، إجمالي جودة الخدمة)، ومتوسطة القوة مع (الملموسية) وبمعامل ارتباط (0.555).

3- اظهر بعد الأنظمة قيم ارتباط قوية مع (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الأمان، إجمالي جودة الخدمة)، وقيم تجاوزت الوسط في قوتها مع (الملموسية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، المصادقية).

4- لم يؤشر بعد نمط الإدارة أية علاقة ارتباط معنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة، لان جميع معاملات الارتباط المتحققة ضعيفة وغير معنوية.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

- 5- توزعت القوة التفسيرية للعلاقات الـ(10) المعنوية بين بعد الهيئة الإدارية وبين أبعاد وإجمالي جودة الخدمة بين القوية وبين التي تجاوزت الوسط في قوتها، وبلغت (0.783، 0.825، 0.767، 0.874، 0.880، 0.850، 0.825، 0.866، 0.760، 0.862) مع (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة) متتابعة.
- 6- اظهر بعد القيم المشتركة علاقات ارتباط معنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة وبقيم قوية مع (الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، وكانت قيمة الارتباط مع بعد (الملموسية) اعلى من الوسط في قوتها وبلغت (0.716).
- 7- حقق بعد المهارات علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة شكلت نسبة (100%)، وبقيم ارتباط قوية مع (الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، وبقيم تجاوزت الوسط في قوتها مع بعد (الملموسية) وبمعامل ارتباط بلغ (0.713).
- 8- اشر إجمالي التكامل التنظيمي المبحوث (10) علاقات ارتباط ايجابية ودالة معنوية مع أبعاد وإجمالي جودة الخدمة، وكانت قيم الارتباط قوية مع (الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة)، بينما كانت فوق الوسط في قوتها مع بعد (الملموسية) وبمعامل ارتباط (0.733).
- 9- تراوح مستوى المعنوية الخاص بعلاقات الارتباط المتحققة (على مستوى الإجمالي والأبعاد) بين (0.01 $P < 0.05$).
- النتائج السابقة توشر تحقق (87.5%) من العلاقات المتوقعة بين التكامل التنظيمي المبحوث وجودة الخدمة، وهذا يقود الى القبول جزئياً بالفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن فرضية علاقة الارتباط التي تذهب الى "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وبين جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الخاصة المبحوثة"، وان القبول الجزئي بالفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية تقود الى القبول الجزئي بالفرضية الرئيسية التي تذهب الى "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وبين جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف المبحوثة".



المحور الثالث / عرض نتائج اختبار فرضية العلاقات التأثيرية للتكامل التنظيمي

وفق نموذج ماكنتزي ومتغيراته الفرعية في جودة الخدمة في المصارف المبحوثة.

أولاً: تحليل تأثير التكامل التنظيمي المبحوث ومتغيراته الفرعية في جودة الخدمة على مستوى المصارف الحكومية.

جدول (14) تأثير إجمالي التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي في إجمالي وأبعاد جودة الخدمة للمصارف الحكومية (ن = 105)						
طبيعة العلاقة	مستوى الدلالة P	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2	المتغير المعتمد
معنوية عالية	0.000	**88.598	**9.413	0.986	0.661	الملموسية
معنوية عالية	0.000	**133.475	**11.553	1.059	0.689	الاعتمادية
معنوية عالية	0.000	**91.008	**9.540	1.123	0.642	التعاطف
معنوية عالية	0.000	**36.157	**6.013	0.780	0.510	السرية
معنوية عالية	0.000	**129.656	**11.387	1.200	0.738	التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته
معنوية عالية	0.000	**106.917	**10.340	1.073	0.661	الاستجابة
معنوية عالية	0.000	**89.790	**9.476	0.983	0.767	الثقة
معنوية عالية	0.000	**52.401	**7.239	0.815	0.650	الأمان
معنوية عالية	0.000	**62.108	**7.881	0.795	0.689	المصداقية
معنوية عالية	0.000	**192.979	**13.892	0.979	0.757	إجمالي جودة الخدمة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

تؤشر معطيات الجدول (14) أن إجمالي التكامل التنظيمي المبحوث قد حقق تأثيراً معنوياً عالياً في أبعاد وإجمالي متغير الجودة بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث جاءت جميعها أكبر من القيمة الجدولية (6.851)، (1.658) متوالية، وفي إطار قيم (R^2) يفسر إجمالي التكامل (66%)، (68%)، (64%)، (51%)، (73%)، (66%)، (76%)، (65%)، (68%)، (75%) من التغيرات التي تحدث في (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي متغير جودة الخدمة) على التوالي، أما بقية التغيرات فتنسب الى عوامل أخرى خارج إطار نموذج التأثير المبحوث، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (سعيد، 2012).

وفي إطار ما عرض من نتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية التي تذهب الى " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الحكومية المبحوثة. ثانياً: تحليل تأثير التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي ومتغيراته الفرعية في جودة الخدمة على مستوى المصارف الخاصة.

تعكس معطيات الجدول (15) ان إجمالي التكامل التنظيمي قد حقق تأثيراً معنوياً وبدرجة عالية في أبعاد وإجمالي جودة الخدمة بدلالة قيم (F) و (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01)، لأنها جاءت أكبر من القيمة الجدولية (6.851)، (1.658) على التوالي، وتدلل قيم (R^2) ان إجمالي المتغير يفسر (53%)، (85%)، (71%)، (64%)، (70%)، (77%)، (72%)، (77%)، (72%)، (78%) من التغير الذي يحدث في قوة (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، السرية، التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته، الاستجابة، الثقة، الأمان، المصداقية، إجمالي جودة الخدمة) متوالية، وأن بقية التغيرات تنسب الى عوامل أخرى خارج حدود نموذج التأثير.



دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

جدول (15) تأثير التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي في إجمالي وأبعاد جودة الخدمة للمصارف الخاصة (ن=50)						
المتغير المعتمد	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الملموسية	0.537	0.537	**4.211	**17.729	0.000	معنوية عالية
الاعتمادية	0.850	1.215	**12.044	**145.067	0.000	معنوية عالية
التعاطف	0.717	0.829	**6.374	**40.630	0.000	معنوية عالية
السرية	0.644	0.759	**5.586	**31.198	0.000	معنوية عالية
التركيز على الزبون والتعامل مع مشكلاته	0.709	1.298	**12.170	**148.118	0.000	معنوية عالية
الاستجابة	0.774	1.037	**9.368	**87.768	0.000	معنوية عالية
الثقة	0.724	0.913	**7.448	**55.466	0.000	معنوية عالية
الأمان	0.776	1.191	**9.271	**85.952	0.000	معنوية عالية
المصدقية	0.724	1.199	**8.393	**70.441	0.000	معنوية عالية
إجمالي جودة الخدمة	0.788	0.998	**13.031	**169.795	0.000	معنوية عالية

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مخرجات الحاسبة.

وفي إطار ما عرض من نتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف الخاصة مدار البحث" وان قبول الفرضيتين يمهد لقبول فرضية التأثير الرئيسية التي تذهب الى " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنتزي (إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) في جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف مدار البحث".

المحور الرابع/ عرض نتائج اختبار التحليل العاملي

أولاً: نتائج اختبار التحليل العاملي للمصارف الحكومية

توشر النتائج التي يتضمنها الجدول (16) / الملحق (5) المؤشرات الآتي ذكرها بصدد التحليل العاملي في مصرفي الرافدين والرشيد:-

- 1- هناك (4) أربع عوامل هي الأكثر تأثيراً في متغير التكامل التنظيمي المبحوث في مصرفي الرافدين والرشيد، ويشكلون نسبة (47.978%) من إجمالي التباين التراكمي وستذكر بحسب تسلسل أهميتها، لان كل عامل يتضمن الفقرات الأكثر تأثيراً من بين فقرات التكامل التنظيمي (الفقرات التي هي $0.5 \leq$).
- 2- اعتبر العامل الأول الأكثر تأثيراً لأنه اشتمل على (23) ثلاثة وعشرون فقرة لها تأثير عال في التكامل المبحوث، واشتمل على فقرات منها (يسعى المصرف الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة بدقة، وتتسم الأهداف الإستراتيجية للمصرف بالوضوح،...) بقيم تشبع (0.735، 0.716، ...)، على التوالي لبعدها الأهداف الإستراتيجية، وتتم عملية الاتصالات والتنسيق بين الأقسام والشعب والوحدات داخل المصرف بسهولة ويسر) بقيمة تشبع (0.620) لبعدها الهيكل، (يسعى المصرف الى استخدام نظم جديدة لتحفيز العاملين لضمان الارتقاء بخدمة الزبون، ويحرص المصرف على اعتماد معايير الجودة في شغل الوظائف، ..)، بقيم تشبع (0.701، 0.672، ...) على التوالي لبعدها الأنظمة، و(تحرص إدارة المصرف على صهر قيم العاملين ومعتقداتهم في إطار القيم التنظيمية السائدة في المصرف) بقيمة تشبع (0.518) لبعدها نمط الإدارة، اما الفقرات الأكثر تأثيراً في إطار بعد الهيئة الإدارية فهي (تحرص الإدارة العليا للمصرف على إشاعة ثقافة الاحترام واللباقة في التعامل مع جميع موظفي المصرف، وتعتمد إدارة المصرف على إشاعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المصرف،...)، بقيم تشبع (0.736، 0.714، ..) على التوالي، والفقرات (تحرص الإدارة العليا على إشاعة ثقافة التطوير والتجديد والتسامح بين موظفي المستويات الإدارية كافة، وتوسم المنظومة القيمية في المصرف بكونها راسخة وقوية، ...)، بقيم تشبع (0.760، 0.688، 0.677، ...) على التوالي لبعدها القيم المشتركة، والفقرات الأكثر تأثيراً في نطاق بعد المهارات (تتصف إدارة المصرف بمهارات مميزة في مجال التخطيط، ويتيح المديرون لموظفي المصرف توظيف قابلياتهم الشخصية في الاداء المبدع للمهام،...)، بقيم تشبع (0.786، 0.773، ...) متواليه.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

3- اشتمل العامل الثاني على (9) فقرات هي (لا يتم تنفيذ استراتيجية المصرف ضمن جدول زمني محدد) بقيمة تشيع (0.566) لبعده الاستراتيجية، و(يوسم المصرف برسومية التعليمات والأوامر لكونها موثقة تحريراً، ولا يوجد تفويض للصلاحيات للمرؤوسين في المصرف) لبعده الهيكل، و(تنحصر صلاحية اتخاذ القرار في المصرف بالمدير العام أو المدير المفوض، ...) لبعده نمط الإدارة، والفقرتين (توجد ثغرات في توفير الكفاءات المطلوبة لأداء الأعمال الحالية داخل المصرف، ويفوق عدد موظفي المصرف الحاجة الفعلية لتنفيذ الاستراتيجية) بقيمة تشيع (0.636، 0.539) على التوالي لبعده الهيئة الإدارية، و(يسعى المديرون والموظفون بجد وتфан للارتقاء بمكانة المصرف) بقيمة تشيع (0.510) لبعده القيم المشتركة.

4- في إطار العامل الثالث وأشر بعد الهيكل (4) فقرات هي (لا يوجد تفويض للصلاحيات للمرؤوسين في المصرف، وصياغة أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ليست ضمن مسؤولية المدير المختص، ويتسم نمط الإدارة المستخدم في المصرف بالمزج بين المركزية واللامركزية، وتنحصر صلاحية اتخاذ القرار في المصرف بالمدير العام أو المدير المفوض) لبعده نمط الإدارة.

5- اشر العامل الرابع (5) فقرات لها تأثير تتجسد في (تتسم الأهداف الاستراتيجية للمصرف بالوضوح، ويمتلك المصرف رؤية ورسالة موثقة ومعلنة للجميع) لبعده الاستراتيجية، و(تسهم أنظمة الرقابة بتصحيح مسار انجاز الأعمال المنفذة والعمليات التي يقوم بها المصرف،..) لبعده الأنظمة، و(يسعى المديرون والموظفون بجد وتфан للارتقاء بمكانة المصرف) لبعده القيم المشتركة.

ثانياً: نتائج اختبار التحليل العاملي للمصارف الخاصة

يتضح من النتائج التي يتضمنها الجدول (17) / الملحق (6) بصدد التحليل العاملي في المصارف الخاصة المبحوثة المؤشرات الآتية:-

- 1- وجود (3) ثلاثة عوامل هي الأكثر تأثيراً في متغير التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي، وتشكل نسبة (56.485%) من إجمالي التباين التراكمي، وسُتعرضُ بحسب تسلسل أهميتها، إذ يتضمن كل عامل الفقرات الأكثر تأثيراً من بين فقرات التكامل المبحوث (الفقرات التي هي $0.5 \leq$).
- 2- شكل العامل الأول الأكثر تأثيراً، لأنه يتضمن (24) فقرة تؤثر في فاعلية التكامل مدار البحث، واشتملت على (يسعى المصرف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة بدقة، وتتسم الأهداف الاستراتيجية للمصرف بالوضوح،..) لبعده الاستراتيجية، و(تتم عملية الاتصالات والتنسيق بين الأقسام والشعب والوحدات داخل المصرف بسهولة ويسر، ويوسم المصرف برسومية التعليمات والأوامر لكونها موثقة تحريراً) لبعده الهيكل، و(يسعى المصرف إلى استخدام نظم جديدة لتحفيز العاملين لضمان الارتقاء بخدمة الزبون، ويحرص المصرف على اعتماد معايير الجودة في شغل الوظائف،...) بقيمة تشيع (0.788، 0.778، 0.722، 0.511) على التوالي لبعده الأنظمة، و(تحرص إدارة المصرف على صهر قيم العاملين ومعتقداتهم في إطار القيم التنظيمية الساندة في المصرف) بقيمة تشيع (0.699) لبعده نمط الإدارة، و(تعتمد إدارة المصرف إلى إشاعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المصرف...) لبعده الهيئة الإدارية، و(دافعية التعاون والدعم واضحة جلية بين موظفي المصرف، وتحرص الإدارة العليا على إشاعة ثقافة التطوير والتجديد والتسامح بين موظفي المستويات الإدارية كافة، ...) بقيمة تشيع (0.878، 0.876، ..) لبعده القيم المشتركة، و(تتصف إدارة المصرف بمهارات مميزة في مجال التخطيط، ومهارات التعامل مع الزبائن متميزة لدى موظفي المصرف، وتحرص إدارة المصرف على استقطاب وجذب الأفراد ذوي المهارات المميزة،...) بقيمة تشيع (0.863، 0.826، ..) على التوالي لبعده المهارات ثم الهيئة الإدارية، الهيكل، نمط الإدارة) متواليه.
- 3- برزت (8) ثمان فقرات ضمن العامل الثاني وتتجسد في (لا يتم تنفيذ استراتيجية المصرف ضمن جدول زمني محدد) بقيمة تشيع (0.507) لبعده الاستراتيجية، و (لا يوجد تفويض للصلاحيات للمرؤوسين في المصرف، وتناط مهمة توزيع المسؤوليات في المصرف بالإدارة العليا،..) لبعده الهيكل، و (تعد النظم الالكترونية في المصرف غير كافية لإنجاز الأعمال التجارية) بقيمة تشيع (0.532) في نطاق بعد الأنظمة، و (تنحصر صلاحية اتخاذ القرار في المصرف بالمدير العام أو المدير المفوض، وتستخدم إدارة المصرف العقوبات كأسلوب لتقويم سلوك العاملين في أحيان كثيرة) لبعده نمط الإدارة، و(توجد ثغرات في توفير الكفاءات المطلوبة لأداء الأعمال الحالية داخل المصرف) بقيمة تشيع (0.594) لبعده الهيئة الإدارية.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

4- جاء العامل الثالث متضمناً (4) أربع فقرات، (يوظف المصرف تقانة المعلومات كـ(الانترنت، المواقع الالكترونية، البطاقة الالكترونية) في انجاز عملياته كـ(السحب، الإيداع،..)، بقيمة تشبع (0.522) لبعده الأنظمة، و(تستخدم إدارة المصرف العقوبات كأسلوب لتقويم سلوك العاملين في احيان كثيرة)، لبعده نمط الإدارة، و(يفوق عدد موظفي المصرف الحاجة الفعلية لتنفيذ الاستراتيجية)، لبعده الهيئة الادارية، و (يطبق المديرون والموظفون عملهم بشرف ونزاهة وبما ينعكس ايجابيا على المجتمع) لبعده المهارات.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول الاستنتاجات:

الاستنتاجات التطبيقية:

- 1- إن عدم وجود تشكيل اداري خاص بالجودة لم يقف عائقاً أمام تطبيق المصارف لأبعاد الجودة بشكل جيد جداً، بدلالة ارتفاع مستويات (التعاطف، السرية، الاستجابة..)، وامتلاك المصارف المبحوثة آلية خاصة لاستقبال الشكاوى والمقترحات من الزبائن.
- 2- تنفيذ استراتيجية المصارف الحكومية والخاصة بمستوى جيد وفق رؤية ورسالة موثقة ومعلنة، وفي إطار جدول زمني محدد، مع بروز ضعف في فهم واستيعاب متطلبات تنفيذها من قبل العاملين في المصارف الحكومية، وعدم وجود هذا الضعف في المصارف الخاصة.
- 3- تعتمد المصارف الحكومية والخاصة على هيكل تنظمي فعال، مع بروز ضعف في المصارف الحكومية في إشراك مديري الأقسام والشعب في صياغة الأهداف، وتحقيق تفويض جيد للصلاحيات على مستوى المصارف الحكومية والخاصة.
- 4- تعتمد المصارف الحكومية والخاصة أنظمة (تحفيز، نظم معلومات، رقابة ..) جيدة، وتوظف تقانة المعلومات في إنجاز العمليات، وتعتمد أنظمة الرقابة في تصحيح مسار انجاز العمليات المصرفية للارتقاء بخدمة الزبون.
- 5- بروز بعد نمط الإدارة بمستوى متقارب في المصارف الخاصة والحكومية، إذ يعتمدان النمط الديمقراطي، والمزاوجة بين المركزية واللامركزية بالإدارة، مع قيام المصارف الخاصة بصهر قيم العاملين في إطار قيم المنظمة، في حين تعاني المصارف الحكومية ضعفاً في هذا الجانب.
- 6- وجود ضعف في المصارف الحكومية في (اعتماد معايير الجدارة في اختيار الموظفين، إشاعة ثقافة العمل الفرقي)، بينما لم يبرز هذا الضعف في المصارف الخاصة.
- 7- توسم المنظومة القيمية في المصارف الحكومية والخاصة بالرسوخ، مع شيوع قيم التعاون بين العاملين، وسعي المديرين لإشاعة ثقافة التجديد وقيم النزاهة في أداء العمل.
- 8- تحرص إدارات المصارف الحكومية والخاصة بمستوى مقبول على جذب الأفراد المميزين في التعامل مع الزبائن وتحفزهم على الإبداع في العمل.
- 9- وجود ضعف لدى المصارف الحكومية في (التصاميم الداخلية، وقاعات انتظار الزبائن،..)، وان الخدمات التي تقدمها ليست مميزة بشكل عال، بينما تعتمد المصارف الخاصة (تصاميم داخلية، ولوحات إرشادية،..) تجعل خدماتها مميزة.
- 10- الحرص الجيد من إدارات المصارف الحكومية والخاصة، على انجاز الخدمات المقدمة بشكل صحيح، والاهتمام بشكاوى الزبائن، جعلها الاعتمادية تبرز بمستوى جيد في المصارف الحكومية، ويقترب إن يكون عاليًا في المصارف الخاصة.
- 11- برزت ميزة الأدب واللطف لدى موظفي المصارف الحكومية والخاصة في تعاملهم مع الزبائن بوصفهم غاية المصرف، وبالتالي ظهر بعد التعاطف جيداً في المصارف الحكومية وعالٍ في المصارف الخاصة.
- 12- تحرص إدارات المصارف الخاصة والحكومية على الاهتمام بمعاملات الزبائن، وودائعهم وعدم الكشف عن اي معلومات تخصهم، وهذا جعل أساس قرارات المصارف رغبة الزبائن والاستجابة لطلباتهم.
- 13- انعكست مستويات الاستجابة والثقة في تعزيز الأمان الذي يستشعره الزبون في تعاملته مع المصارف الحكومية والخاصة، كما وان المصادقية في التعامل مع الزبون ارتقى بسمعة ورسالة المصارف في تقديم الخدمة.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"

- 14- توجد علاقة ارتباط جزئية ذات دلالة معنوية بين التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي وجودة الخدمة إجمالاً في المصارف المبحوثة (الحكومية والخاصة)، ولم يحقق بعد نمط الإدارة لم يحقق أي علاقة ارتباط جوهرية مع جودة الخدمة على مستوى المصارف (الحكومية والخاصة).
- 15- يوجد تأثير معنوي للتكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنزي في مستويات جودة الخدمة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المصارف (الحكومية والخاصة)، وان بعدي (المهارات والقيم المشتركة) متوالين هما الأكثر تأثيراً في أبعاد وإجمالي جودة الخدمة في المصارف الحكومية، وفي المصارف الخاصة برز التأثير الأكبر لبعدي (القيم المشتركة الاستراتيجية) متوالين، وان (نمط الإدارة) لم يكن ذو تأثير جوهري في جودة الخدمة للمصارف (الحكومية والخاصة).
- 16- بروز (4) أربعة عوامل هي الأكثر تأثيراً في التكامل التنظيمي المبحوث على مستوى المصارف الحكومية، و(3) ثلاثة عوامل على مستوى المصارف الخاصة، وضم كل عامل منها مجموعة فقرات كان للعامل الأول النصيب الأكبر من فقرات التشعب يليه العامل الثاني...، وعلى مستوى العامل الأول كان بعد (القيم المشتركة، المهارات) أكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى لتشعب الفقرات الخمسة لكل منهما، ثم بعدي (الاستراتيجية، الأنظمة)، ثم بعد (الهيئة الإدارية)، وأخيراً (الهيكل، ونمط الإدارة)، من حيث عدد فقرات التأثير، مع بعض التباين في نمطي المصارف من حيث الأبعاد المؤثرة وعدد فقرات التشعب.

المحور الثاني / التوصيات

- 1- قيام المصارف الحكومية بتعزيز فاعلية الاستراتيجية التي تنفذها، والحرص على فهم واستيعاب متطلبات تنفيذها من قبل العاملين فيها، من خلال (إقامة ندوات لشرح مضامين الاستراتيجية، ترتيب ورش عمل للارتقاء بمستوى تنفيذ الاستراتيجية، التقاء الإدارات العليا مع الموظفين لشرح استراتيجية المصرف وسبل تنفيذها بنجاح).
- 2- توجيه إدارات المصارف الحكومية إلى أهمية زيادة مشاركة مديري الأقسام والشعب في تحديد الأهداف، وتوظيف شبكة الاتصالات على مستوى المصارف الحكومية والخاصة في تعزيز عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين الأقسام والشعب التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.
- 3- التركيز على نظم التحفيز والرقابة وأنظمة المعلومات بوصفها أدوات تعزز قدرة المصارف على تحقيق النجاح في عملياتها، والتكامل بين أبعاد نموذج ماكنزي ثم الارتقاء بخدمة الزبون.
- 4- اعتماد إدارات المصارف الحكومية المعايير الجودة والجدارية في اختيار الموظفين، والاعتماد على العمل الفرقي في إنجاز المهام، فضلاً عن إقامة دورات تدريبية، وندوات تثقيفية من قبل المصارف العامة والخاصة في أساليب اللباقة في التعامل مع الزبائن واحتوائهم، وحثهم على جعل عبارة "الزبون غابتنا" هي الثقافة السائدة في عمل تلك المصارف.
- 5- قيام المصارف الحكومية بدعم المنظومة القيمية، من خلال صهر قيم العاملين ومعتقداتهم ورغبتهم في التعاون، في إطار القيم التنظيمية السائدة فيها وإشاعة ثقافة التعاون بين العاملين باعتماد الأسلوب الفرقي في العمل، والعمل بأسلوب الجماعات الحماسية.
- 6- منح العاملين حوافز تشجيعية لحثهم على توظيف طاقاتهم وقابلياتهم في إبداع خدمات جديدة تعزز ولاء الزبائن للمصرف.
- 7- تنبيه إدارات المصارف الحكومية التنبيه إلى ضعف التصاميم الداخلية والتجهيزات المكتبية وقاعات انتظار الزبائن، وتوفير التخصيصات التي تمكن من تلافي هذا الضعف.
- 8- توظيف شكاوى الزبائن ومقترحاتهم في جعل القرارات التي تتخذها إدارات المصارف نابعة من رغبات الزبائن وحاجاتهم، واهتمام المصارف بشكل أفضل بمواقعها الإلكترونية لاستلام شكاوى الزبائن ومقترحاتهم، ودراستها أولاً بأول لتلبية الممكن منها في حدود ما متاح من إمكانيات.
- 9- تنبيه إدارات المصارف الحكومية إلى وجوب السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وبأقل وقت ممكن.
- 10- توظيف نموذج ماكنزي بأبعاده السبعة، وتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد ثم توجيهه للارتقاء بجودة الخدمة في إطار تحقق علاقات ارتباط جوهرية بين التكامل وفق هذا النموذج وبين جودة الخدمة، فضلاً عن التأثير الجوهري للنموذج في جودة الخدمة المقدمة.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

- 11- التركيز على العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التكامل التنظيمي، وتوظيفها في تحسين جودة الخدمات التي تتجسد في أبعاد (القيم المشتركة، المهارات، الاستراتيجية،...).
- 12- اهتمام المصارف الحكومية والخاصة باستكمال استحداث التشكيل الإداري المتخصص بإدارة الجودة، والمنصوص عليه بقرار الأمانة لمجلس الوزراء م.أ.م/34632/5 في 2014/11/12 والموجه للوزارات كافة.
- 13- إيلاء اهتمام أكبر بينايات المصارف من خلال (التوسيع، التأهيل)، وفي حالة توفر التخصيصات يفضل استخدام بنايات جديدة توفر الراحة للموظفين والزبائن في أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- 14- إشاعة ثقافة التمكين لدى العاملين باعتبارها بديلاً عن تفويض الصلاحيات، لضمان تنمية قابلياتهم في اتخاذ القرارات، والتصرف في المواقف من دون ضرورة الرجوع إلى مدرائهم في كل وقت.
- اهتمام إدارات المصارف الحكومية بإنجاز عمليات إعادة الهيكلة التي تم بديء بها من سنوات ولم تكتمل بعد، وتفعيل خدمة تحويل المبالغ إلى الخارج، لتوفير الأمان للزبون بحصوله على هذه الخدمة بدلاً من التعامل مع مكاتب الصيرفة الخاصة.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب العربية

1. البرواري، نزار عبد المجيد، باشوية، لحسن عبد الله، (2011)، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم واسس وتطبيقات"، ط1، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان).
2. الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، ط1، (دار المرتضى: بغداد).
3. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، (2008)، "مختار الصحاح"، ط2، (مطبعة بولاق: القاهرة).
4. السكارنة، بلال خلف، (2009)، "اخلاقيات العمل"، ط، (دار المسيرة للطباعة والنشر: عمان).
5. السيوطي، ابي بكر عبد الرحمن بن محمد، (1999) "الجامع الصغير في أحاديث البشير النذير" تحقيق: محمد عبد الرؤوف، (مطبعة دار العلم: بيروت).
6. عباس، علي، (2012)، "الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال"، ط2، (دار اثناء للنشر والتوزيع: عمان).
7. قدار، طاهر رجب، (1997)، "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"، ط1، (دار الحصاد: دمشق).
8. النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، (2014)، "ادارة الجودة والبيئة: مبادئ وتطبيقات"، ط1، (مكتبة السيسبان للطباعة والنشر: بغداد).

ثانياً: الدوريات والنشرات العربية

9. الجوزي، جميلة، (2014)، التكامل العربي واقع وآفاق، "مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا"، العدد (5)، ص(25-44).
10. الشملان، عبد الكريم عبد العزيز حمد، (2014)، التكامل بين مؤسسات التعليم العام والمؤسسات الأمنية في تحقيق الأمن الفكري، "ندوة العلاقة التكاملية بين الأجهزة الأمنية والتربوية في الوطن العربي"، المقام (11-13/11/2014)، القصيم، ص(1-29).
11. منير، وليد، (2010)، التنمية وأزمة الثقافة بين ظاهرة الاستلاب وفاعلية التغيير: دراسة في التأصل المعياري للتحديات، "مجلة ثقافتنا للدراسات والبحوث"، المجلد (6)، العدد (22)، ص(115-144).
12. غانم، يوسف عودة، (2010)، السرية المصرفية بين الإبقاء والإلغاء: دراسة في فلسفة السرية المصرفية، "مجلة العلوم الاقتصادية"، المجلد (7)، العدد (٢٦)، ص(180-210).
13. الموسوي، عباس نوار كحيط، الغربان، فاطمة صالح مهدي، (2010)، التكامل بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، "مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد (80)، ص(1-38)، بغداد.



دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية

ثالثاً : الرسائل والإطار

14. آل ياسين، محمد حسن، (1998)، " إدراك عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة – العلاقة والأثر – دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
15. بلشير، فوراية، (2015)، " نماذج التشخيص ودورها في اعداد استراتيجية المنظمة دراسة حالة نموذجي Emorin&Savole، Mchinscy7s، Emorin&Savole بالمنظمة الوظيفية للتسويق وتوزيع المواد البترولية (نפטال)"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
16. بلقاسمي، رقية، (2011)، " التكامل الإقليمي المغربي: دراسة في التحديات والآفاق المستقبلية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
17. بوبكر، كلثوم، (2013)، "جودة الخدمة في المنظمة الخدمية وأثارها على رضا الزبون: دراسة المنظمة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
18. بوديب، دنيا، (2014)، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
19. توماس، سيتا ستراك، (2006)، " صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. الحلفي، إيهاب عبد الكريم خلف، (2013)، "أثر أخلاقيات العمل ومهارات المدراء الاستراتيجيين في الحوكمة الأكاديمية: دراسة استطلاعية لعينة من كليات الإدارة والاقتصاد الحكومية في بغداد"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
21. الذيايبي، سمير حلوق حقي، (2013)، "متطلبات الهيكل التنظيمي لإنجاح الرقابة الادارية بتوسط الثقة بالعاملين"، بحث دبلوم عالي(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. شعشاعة، حاتم غازي، (2004)، "قياس جودة الخدمات المنظمة التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر الزبائن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
23. العواجين، اكثم ماجد، (2013)، "أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
24. عوض، تامر توفيق عبد الله، (2012)، "العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المنظمة" دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
25. الغزالي، راضي فاضل غياش، (2013)، "دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
26. محمود، سناريا عبد الله، (2014)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في المهارات الإدراكية: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



المصادر الأجنبية

A. Book:

27. Daft, Richard L., (2012), "Organization Theory & Design", 11th' Edition, (South-Western College Publishing, London).
28. David L., Fred R., (2011), "Stratogic management", 13th Edition, (Pearson Education Inc, New Jersey).
29. International Standard ISO 9001, (2015), 4th Ed, "Quality Management Systems", (Published in Switzerland).
30. Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, (2012), "Marketing Management", 14th edition. (Pearson – Hall), New Jersey.
31. McMillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000) "Strategic management" Oxford University press New York.
32. Phillips, Jean M., Gully, Stanley M., (2012), "Strategic Staffing", 2th Edition., Prentice-Hall, New Jersey.
33. Rasiel, Ethan M., Friga, Paul N.,(2002) "The Mckinsey Mind Understanding and Implementing the Problem Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm",Mcgraw-Hill companies,Inc ,New York.
34. Wheeln, Thomas L., Hunger, J.David, (2012), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc, New Jersey.

B.Journals:

35. Alshaher, Ali Abdul- Fattah ,(2013), The Mckinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment, "International Journal of Advances in Engineering & Technology", Vol.(6), Issue(5) , pp.(1948-1966).
36. Cheal, Joe, (2008), the Logical Level 7S Matrix,"GWiz Learning Partnership", pp...(1-4), info@wiztraining.com.
37. Eskicumal, Ahmet, Demirtaş, Zeynep, Arslan, Serhat, Yarar, İsmail, (2015),Investigating University Students Level Of Service Quality in Higher Education, "The Online Journal of Quality in Higher Education",Vol.(2) ,Issue(2), pp.(95-100).
38. Fleisher, C., Bensoussan, B.,(2007), McKinsey 7S,"Business and Competitive Analysis",ch.(12),pp.(1-20).
39. Ghotbabadi, Ali Ramezani, Feiz, Setareh & Baharun, Rohaizat,(2015), Service Quality Measurements: A Review," International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" ,Vol.(5) ,No.(2), pp.(267-286). Gonos, Jaroslav, Gallo, Peter, (2013), Model for leadership style evaluation, "Management", Vol. (18), No. (2), pp. (157-168).
40. Habil,Wasim A. Al, Shorafa, Yaser A.El, Salem Deeb, Basemar,(2016), The Effect of Some Organizational Factors on the Knowledge Management Implementation at the Municipality of Gaza,"IUG Journal of Economics and Business",Vol.(24), No.(1),pp.(1-16).



41. Hanafizadeh, Payam, Ravasan, Ahad Zare, (2011), A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment, "International Journal of Enterprise Information Systems", Vol. (7) , No. (4), pp. 23-63, October-December.
42. Kaplan, Robert S., (2015), How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, "Strategy & Leadership", Vol. (33), Iss. (3), pp. (41-46). Downloaded on: 30 January 2015, by Chartered Management Institute.
43. Khodaparasti, R. B. & Gharebagh, M.K., (2015), Application of Servqual Method for Evaluate Service Quality of Saderat Bank in Iran, "Polish Journal of Management Studies", Vol.(11), No.(2), pp. (37-49).
44. Koufteros, Xenophon A., Rawski, Greg E., & Rupak, Rauniar, (2010), Organizational Integration for Product Development: The Effects on Glitches On-Time Execution of Engineering Change Orders, and Market Success, "Journal compilation Decision Sciences Institute", Vol.(41), No.(1), pp.(49-80).
45. Liang, Kairong, & Zhang, Qi, (2010), Study on the Organizational Structured Problem Solving on Total Quality Management, "International Journal of Business and Management", Vol.(5), No.(10), pp.(178-183).
46. Machuki, Vincent N., Aosa, Evans O., Letting, Nicolas K., (2012), Firm-Level Institutions and Performance of Publicly Quoted Companies in Kenya, "International Journal of Humanities and Social Science" , Vol.(2), No.(21), pp.(298-312).
47. Malbašić, Ivan, Brčić, Ruža, (2012), Organizational values in managerial communication, "Management Journal", Vol.(17), No. pp.(99-118).
48. Mathew, Jubin Jacob, Jagannathan, Lakshmi, (2015), Study Based on Servqual Dimensions in Service Industry - A Literature Review, "journal, an open access", Vol. (4) • Issue. (3), pp. (1-3).
49. Navarro, Juan-Gabriel Cegarra , Vidal, Maria-Eugenia Sánchez, Leiva, David Cegarra, (2016), Linking Unlearning with Work–Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs, "Journal of small Business Management" , Vol.(54), No.(1), pp. (373-391).
50. Nhavira, John Davison Gondwe, (2015), Measuring the Quality of Customer Service through ICT use at the University of Zimbabwe, Harare, Zimbabwe, "Journal The Science Probe", Vol.(3), No.(1), pp.(18-23).
51. Radomska, Joanna, (2014), Model of Successful Strategy Execution: revising the concept, "problems of Management in the 21st century" Vol.(9), No.(3), PP. (213-222).
52. Schaubroeck, John M., Lam, Simon S.K., Peng, Ann C., (2016), Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis, "journal Organizational Behavior and Human Decision Processes" 133, pp. (45–58).



53. Secanell, Mariona, Groene, Oliver, Onyebuchia, A. Arsh, Maria, Andree, Lopez, Kutryba, Basla, Holger ,Pfaff, Klazinga, Nienk, Solvejg, Kristensen, Bartels,Paul Daniel, Garel,Pascal ,Bruneau, Charles, Escoval Ana, Franca, Margarida, Mora, Nuria, Suncl ,Rosa ,(2014), The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals., International Journal for Quality in Health Care", Vol(26),No(51),pp.(5-15).

54. Shafii, Milad, Rafiei, Sima, Abooe, Fatemeh, Bahrami, Mohammad Amin , Lotfi, Farhad, Nouhi, Mojtaba, & Khanjankhan, Khatere, (2016), Assessment of Service Quality in Teaching Hospitals of Yazd University of Medical Sciences: Using Multi-criteria Decision Making Techniques, "Osong Public Health Res Perspect, Published by Elsevier Korea",19 July,pp.(1-9).

55. Singh, Ashu, (2013), A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence," Organization Development Journal", fall 2013, pp. (39-50).

56. Titrek, Osman,(2016), Relations between Trust in Principal and Shared Leadership, "Anthropologist", Vol.(24),No(1),pp.(300-308).

57. Yarimoglu , Emel Yarimoglu ,(2014),A Review on Dimensions of Service Quality Models, "Journal of Marketing Management" ,Vol.(2),No.(2),pp.(79-93).

C. Thesis:

58. Adéle, Malan,(2003)," Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS)to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt", Magister Comercii in Business 238-Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South African.

59. Ghazali, Nahal,(2015)," Service Quality Assessment within Notable Chain Restaurants of Tehran", Master's thesis,Department of Business Administration, Luleå University of Technology, Sweden.

60. Karnstedt, Anders, (2015), "Defining and measuring service quality in a manufacturing company", Master's thesis, Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden.

61. Mourfield, Rachel, (2014),"Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board", Undergraduate Thesis, Kelley School of Business. Indiana University.

D.Net:

62. Information. Tim@Glowa.ca زويد، خالد ابراهيم، (2011) ، نموذج ماكينزي، الكويت
www.Khalidalzwaid.com.

63. Dehond, Jesse, (2011), Successful Implementation of Quality and Performance Plans. www.suffolk.edu/files/Sawyer_Healthcare_Admin/hlth.



**Mackenzie role model dimensions in the quality of service, "a
Prospective study of the views of a sample of Iraqi banks managers**

Abstract:

The organizational integration forms a necessity according to McKinsey model, especially for service organizations. In the context of various service sector developments, importance adoption of compact mechanisms by these organizations to upgrade their services has increased and senior management must be more aware of environmental, competitive and developmental requirements. It gets more important when it shows in an organization seeking at excellence of making services within its policies and strategies. Subject organizational integration dimensions (strategy, structure, systems, style, staff, shared values, and skills) are effective components in directing behaviors of employees and organization. This motivated both researchers to consider the relationship between recognized integration according to the subject model and service quality under the dimensions of (tangibility, reliability, empty, confidentiality, focus on customers and deal with its problems ,responsiveness ,Confidence, assurance and credibility) and in examining full subject impact as a stable variable of subject service quality as a responsive variable, especially in the current circumstances of Iraq and under restructuring process planned to government banks and growing responsibility of private banks for solving economic and social problems. For importance of subject and subject banks, (descriptive and analytical; and comparative approaches) were adopted to answer theoretical and practical questions. The aresearch involved (5) banks (2 government and 3 private). Data were collected by questionnaire of (88) paragraphs for (155) managers of government and private banks, plus interviews, observations and formal documents. The study has adapted the descriptive statistics such as(frequency distribution, percentages, the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation and the severity of the response) in determining the strength of the study variables, characteristics of the sample and methods of statistics deductive nonparametric such as (Spearman correlation coefficient, regression coefficient) to test hypotheses.

One of the most important conclusion is absence of correlation between the (style) as one of McKenzie model dimensions, and dimensions of service quality of government and private banks equally and achievement of correlation between the subject organizational integration and service quality in government and private banks in general. Also, achievement of incorporeal impact of subject integration and service quality generally in government and private banks.

Key words: Organizational integration model according to Mackenzie and the quality of service .