

دور الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة سبها دراسة تحليله لأراء عينة من العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة خلال العام 2016

*حسن عبدالسلام علي عمران و محمد محمد الساكت ابوالقاسم

قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها، ليبيا

*للرسله: Has.omran@sebhau.edu.ly

المخلص تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن إجابات للسؤال التالي: ما هو دور الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟، وبالتالي هدف البحث إلى تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته (منهج ستة سيجما وتحقيق الرضا الوظيفي) من أجل بلورة الحلول عن سؤال البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و تمثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (36) مفردة من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

The role of the commitment approach Six Sigma to achieve job satisfaction for workers

*Hasan A. Omran, Mohamed M. Alsaket

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Accounting, Sebha University, Libya

*Corresponding Author: Has.omran@sebhau.edu.ly

Abstract The study represented a problem in the search for answers to the following questions: What is the role of the commitment approach Six Sigma (Six Sigma) to achieve job satisfaction for employees? Thus the goal of research is to provide intellectual landmarks on the subject of research and its variables (approach Six Sigma and achieve job satisfaction) in order to develop solutions for the research question, and to achieve the objectives of the study researcher followed the descriptive analytical method and represented questionnaire main tool to gain access to the results and sample study, which then selected randomize (36) Single of the study population and of workers at the Faculty of Economics and Accounting Murzuq, the study found the results of the group was the most important, and no statistically significant correlation between the obligation to approach six Sigma (six Sigma) and achieve job satisfaction for employees

المقدمة

كمشكلة له من خلال السؤال الآتي: هل يوجد ثمة أية دور للالتزام بمنهج الستة سيجما (Six Sigma) بوصفه متغيراً مستقلاً، وتحقيق الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً؟

ثانياً: فرضيات البحث: توفير للإجابات على أسئلة مشكلة البحث، يمكن التعبير عن فرضياته على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام كلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها بمعيار منهج الستة سيجما (SixSigma) بوصفه متغيراً مستقلاً، وبين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام كلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها بمعيار التزام ودعم القيادة العليا بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحقيق الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً.

يشكل الاهتمام بمنهج ستة سيجما أهمية بالغة في منظمات العمل كونها تنعكس على مستوى الأداء لدى كافة المنظمات بالإضافة إلى الأثر الذي يمكن ينعكس على متلقي الخدمة، ومما لا شك فيه أن الحفاظ على مستوى الأداء بالمنظمات هو بمثابة هدف حقيقي تسعى الدول للمحافظة عليه، كما يعد مفهوم الرضا الوظيفي ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها حيث يعكس هذا المفهوم نجاح المنظمة في تفاعلها بينيا واجتماعيا وفي دعمها لقيم التوافق ضمن المصالح والأهداف لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير أبعاد منهج ستة سيجما على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1 - الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة البحث: تمهيداً للمعالجة البحثية لما ورد في مقدمة البحث، سعى الباحثان نحو إعادة صياغة ما ورد في هذه المقدمة

في مجموعة محاور على النحو الآتي : الأول : اشتمل على المؤشرات ، التي تقيس متغير الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) ، وعددها (16) مؤشراً .

الثاني : ضم المؤشرات التي تقيس متغير الرضا الوظيفي ، وعددها (12) مؤشرات

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي ، ثم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS) لحساب (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط) .

سابعا : مجتمع وعينة البحث

أ - مجتمع البحث : وتمثل بكافة العاملين بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها .

ب - عينة البحث : أما عينة البحث ، فبلغت (36) فرداً، وقد تم اختيارهم عشوائياً من المنظمة المبحوثة .

ثامنا : الدراسات السابقة

1 - دراسة Salaheldin & Abdelwahab والتي هدفت إلى الكشف عن عملية تطبيق منهج ستة سيجما من قبل البنوك في دولة قطر لتحديد المنافع المتوقعة من استخدام ستة سيجما بالإضافة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن هناك العديد من الفوائد التي تقدمها استخدام منهج ستة سيجما ومنها الرقابة والتقييم [1].

2 - دراسة جوادة والتي هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها توفر المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق منهج ستة سيجما مثل المتطلبات البشرية والإدارية والتقنية كما توصلت إلى تأكيد الإدارة العليا أن التميز في خدمة المرضى من أهم أهدافها كما توصلت إلى أن هناك موافقة من الإدارة العليا على أن تطبيق ستة سيجما له اثر في تحسين جودة الخدمة الصحية [2].

3 - دراسة كاظم ، ياسين والتي هدفت إلى معرفة كيفية استخدام تقنية ستة سيجما لتقليل الأخطاء والانحرافات في الأداء التشغيلي كما هدفت لتحسين الأداء التشغيلي بما يحقق زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية وتحسين الكفاءة التشغيلية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : (أ) أظهرت نتائج الدراسة اهتمام المعمل بتطبيق مراحل تقنية ستة سيجما بصورة غير رسمية وبنسب متفاوتة ب (كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين المتغيرات الأساسية للدراسة ج) كما أشارت نتائج الدراسة لوجود تأثير لمتغير البحث المستقل على متغير التفسيري [3].

ب - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام كلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها بمعيار التغذية العكسية والقياس بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحقيق الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابع .

ج - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام كلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها بمعيار الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحقيق سلوكيات الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابع .

د - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام كلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها بمعيار التحسين المستمر بوصفه متغيراً مستقلاً، وتحقيق الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابع .

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

أ - التعرف على متغيرات البحث من الناحية النظرية ومعرفة أبعاد كل متغير من هذه المتغيرات .

ب - التعرف على دور الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة عليها .

ج - التعرف على أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

رابعا: أهمية البحث

أ - الأهمية النظرية

تتجلى بما ستفصح عنه إجابة مشكله البحث النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفاهيم أبعاد منهج الستة سيجما، والرضا الوظيفي، على نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين بهذا الخصوص .

ب - الأهمية الميدانية

تتجسد باختبار دور الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) في تحقيق الرضا الوظيفي ، للوقوف على مدى معنوياتهما وقوتهما، وذلك بما قد يلفت الانتباه لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق الرضا الوظيفي .

خامسا - حدود البحث

أ - الحدود الزمنية : شملت الفترة الزمنية الممتدة من شهر فبراير 2016 حتى يوليو 2016 .

ب - الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث بكلية الاقتصاد والمحاسبة جامعة سبها .

سادسا : منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث ، كما اعتمدا على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة ، أعدت على وفق السياقات العلمية في إعداد الاستبيانات، ووقعت

يسمح بتحسين العمليات ، وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنظمة وزيادة ارتباط عملائها بها .

3 - التحسين المستمر : يؤكد منهج ستة سيجما على التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية .

4 - الموارد البشرية : يرتبط منهج الستة سيجما بالموارد البشرية من خلال ربط نظامي الترفقات والحوافز بمنهج ستة سيجما وربط مكافآت الإدارة العليا بإنجاح تطبيق منهج ستة سيجما وتعيين مستشارين وخبراء منهج ستة سيجما [9].

ج - منهجيات الستة سيجما:

يبدأ تطبيق الستة سيجما بتحديد المشكلة ثم اختيار البرنامج العلاجي لمعالجتها المشكلة وهذا البرنامج يتبناه فريق عمل يسمى فريق السيجما من خلال إحدى المنهجين :

1 - منهجية ديمياك (DMAIC): يتم تطبيق هذا المنهج من خلال خمس خطوات أساسية وهي :

أ - التعريف (Define) : وفي هذه الخطوة يتم تعريف المشكلة وتحديد سبب وقوعها والعمل على حلها وهل هذه المشكلة الوحيدة أم هناك غيرها ، وما هي متطلبات الزبائن واحتياجاتهم ؟ وما هي الطريقة المتبعة في انجاز العمل الحالي ؟ وما هي فوائد القيام بهذه التحسينات ؟

ب - القياس (Measure) : وفي هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي مع تحديد العوائق التي تعترض عملية تحقيق الأداء الأمثل .

ج - التحليل (Analyze) : تهدف هذه المرحلة إلى وضع تصور عن أسباب حدوث الأخطاء والعيوب .

د - التحسين (Improve) : تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة التي تسهم في عملية تحسين الأداء والارتقاء بمستوى السلعة أو الخدمة .

هـ - المراقبة (Control) : وهنا يتم متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء مع الاستمرار بتطوير العمل وإعطاء المعلومات للإدارة العليا عن المخرجات .

2 - منهجية ديمادف (DMADV) : تستخدم الستة سيجما منهجية (DMADV) لاستحداث عمليات أو منتجات جديدة أو لتطوير عمليات أو منتجات قائمة إلى مستوى جودة الستة سيجما ومنهجية (DMADV) اختصار للكلمات الآتية :

أ - (Define) : تحديد أهداف المشروع المتوافقة مع طلبات الزبائن .

4 - دراسة الجبوري حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على الحقيقة الفعلية لتطبيق مفهومي إدارة التغيير التنظيمي ، ومفهوم الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة المبحوثة . وتوصلت إلى أهم النتائج وهي وجود مستوى عالي من العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير التنظيمي ومتغيراتها من ناحية والرضا الوظيفي للعاملين من ناحية أخرى [4].

5- دراسة الطالباني حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري واثراً إحداهما على الآخر وتوصلت إلى مجموعة نتائج كان أهمها: أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على رأس المال الفكري بالإضافة أن اغلب أفراد العينة راضين عن الصورة الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية [5].

2- الجانب النظري

أ : تعريف منهج ستة سيجما (Six Sigma)

تعرف الستة سيجما بأنها عبارة عن تكامل لمعرفة عميقة للأنظمة والعمليات الهندسية الإحصائية ، وإدارة المشروع بهدف الوصول إلى جودة عالية في الأداء ، والحصول على ثقة الزبون ، وتحسين الجودة والتسليم ، وتقليل الفاقد ، وتقليل الكلفة ، وتطوير قوي للعمليات والإنتاج لأجل تحسين الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية وتعزيزها خلال التحسين المستمر [6]. كما تعرف بأنها طريقة نظامية ومنهجية للتحسين الاستراتيجي للعملية وتحسين المنتجات الجديدة بالتوجه نحو الطرق الإحصائية والعلمية لتحقيق مستويات مميزة لرضا الزبون وتخفيضات في نسب العيوب [7] ، كما تم تعريفها بأنها مدخل نظمي لتحسين فاعلية الخدمة وكفاءتها وتقليل النشاطات التي ليس فيها إضافة قيمة وإجراء التحسين المستمر في أداء الخدمة بهدف تقليل الأخطاء ومعالجة أسبابها . والعلاقة بين الستة سيجما (Six Sigma) وقياس العيوب تعبر علاقة عكسية فتعبر قيمة السيجما عن مدى الجودة في أداء العمليات فكلما زادت قيمة السيجما دل ذلك على نسبة أقل من العيوب أو الأخطاء في مخرجات العمليات [8].

ب - معايير منهج ستة سيجما (Six Sigma) :

1 - دعم والتزام الإدارة العليا : يعتبر مساندة والتزام الإدارة العليا لمنهج ستة سيجما شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقه ، حيث يعتبر منهج ستة سيجما عملية إستراتيجية مهمة ينبغي أن تتبع من قمة المنظمة ، وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بأهمية التغيير نحو منهج ستة سيجما ولا بد أن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقه .

2 - التغذية العكسية : إن توفر تغذية عكسية عن برامج الجودة وأدائها للموظفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر ،

لا يمكن إنكاره على الرضا الوظيفي لأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد .

4 - ظروف العمل المادية: - أثبتت تجارب (التون مايو وهاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل، وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل .

5 - التدوير الوظيفي: - يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لأخرى، ويستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان ، كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله ، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم ، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي .

ثانياً :- العوامل الذاتية :- وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي :-

حاجات الفرد المادية والمعنوية ، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد ، الشعور باحترام الذات ، ظروف العامل ومستواه الاجتماعي ، كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر،الجنس،المستوى التعليمي،الذكاء) [13].

3 - الجانب العملي :

ثم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و تم احتساب قيمة الاختبار (test value) والتي تساوي (3) على أساس أنها متوسط مقياس ليكرت الخماسي ، حيث أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان على النحو التالي.

جدول رقم (1)

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

كما تم الحكم على متوسط إجابات العينة على بنود الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من خلال الآتي
طول الفئة = (درجة الإجابة العليا - درجة الإجابة الدنيا) / عدد فئات المقياس = (5 - 1) / 5 = 0.80 وبناء عليه تكون الدرجات على النحو التالي : (1 - 1.80 غير موافق بشدة ، 1.81 - 2.60 غير موافق ، 2.61 - 3.40 محايد ، 3.41 - 4.20 موافق ، 4.21 - 5.00 موافق بشدة).

أ : أبعاد منهج ستة سيجما (Six Sigma)

ب - (Measure) : قياس الخصائص المميزة والتي لها اثر على الجودة وكفاءة العمليات .

ج - (Analyze) : تحليل خيارات العملية وتطوير عدة تصاميم واختيار الأفضل منها .

د - (Design) : تحسين تصميم العملية لتلبية احتياجات الزبائن .

هـ - (Verify) : التحقق من صحة تصميم الأداء والقدرة على تلبية حاجات الزبون [10].

د - مزايا منهج ستة سيجما :

أ - رفع الروح المعنوية للعاملين .

ب - تخفيض تكلفة النوعية الرديئة .

ج - إزالة الخطوات الغير مهمة في العمليات .

د - تحويل الثقافة التنظيمية من ثقافة مكافحة الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء .

هـ - الوعي المتزايد بالتقنيات والأدوات المستخدمة في حل المشكلات .

و - تحقيق تحسن يزيد عن 50% خلال 3 - 6 أشهر [11].

ثانياً : الرضا الوظيفي :

أ : مفهوم الرضا الوظيفي يعرف بأنه حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحة الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه [12].

ب : عوامل الرضا الوظيفي : يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها الى :-

أولاً:- عوامل تنظيمية . ثانياً:- عوامل ذاتية .

أولاً :- العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:-

1 - الحوافز:- وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الأعمال المكلفين بها وتشمل (الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية) .

2 - نمط الإشراف :- معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم ، حيث يرى (Fillippo) إن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

3 - قيم وأهداف المنظمة:- كلما شعر العامل بأنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر

جدول رقم (2) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لدعم الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر لدى إدارة الكلية الاستعداد التام لتحقيق الجودة والوصول إلى الكفاءة والفاعلية التنظيمية	3.13	0.96
2	تتوفر لدى إدارة الكلية الإمكانيات المالية الكافية لتحسين مستويات الأداء .	3.12	0.95
3	تتوفر لدى إدارة الكلية الإمكانيات المادية (أثاث ، أجهزة ، مباني) .	3.69	0.90
4	توفر الإدارة العليا المناخ الأخلاقي المناسب من خلال وضع أهداف معقولة وواضحة للجميع .	3.00	0.98
المجموع		3.23	0.95

من الجدول السابق نستخلص مايلي:

من خلال الجدول رقم (2) يتضح للباحثان فيما يخص دعم الإدارة العليا :

احتلت المرتبة الأخيرة توفر الإدارة العليا المناخ الأخلاقي المناسب من خلال وضع أهداف معقولة وواضحة للجميع بمتوسط (3.00) وانحراف معياري (0.98).

يرى الباحثان بأن الاهتمام بمتغير دعم الإدارة العليا جاء فوق المتوسط مما يعني أهمية وضرورة الاهتمام بهذا المتغير والذي يتضح من خلال وجهة نظر وإجابات عينة الدراسة .

- جاء الوسط الحسابي لدعم الإدارة العليا (3.23) بانحراف معياري قدرة (0.95) .
- جاءت أكثر العبارات تتوفر لدى إدارة الكلية الإمكانيات المادية (أثاث ، أجهزة ، مباني) بمتوسط إجابات بلغت (3.69) وانحراف معياري قدرة (0.90)، في حين

جدول رقم (3) الأهمية النسبية والانحراف المعياري للتغذية العكسية والقياس

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة الكلية بقياس أدائها من فترة لأخرى .	2.66	1.21
2	تعتمد إدارة الكلية على المؤشرات المالية والغير المالية لقياس الأداء .	2.89	1.56
3	تساهم الأساليب المعتمدة لقياس الأداء في تحسين الأداء الكلي .	2.64	1.58
4	تعتمد إدارة الكلية على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن أدائها .	3.00	0.89
المجموع		2.79	1.31

من الجدول السابق نستخلص مايلي:

من خلال الجدول رقم (3) يتضح للباحثان فيما يخص التغذية العكسية والقياس :

(0.89)، في حين احتلت المرتبة الثانية تعتمد إدارة الكلية على المؤشرات المالية والغير المالية لقياس الأداء وجاء في المرتبة الأخيرة تساهم الأساليب المعتمدة لقياس الأداء في تحسين الأداء الكلي بمتوسط (2.64) وانحراف معياري (1.58).

يرى الباحثان بأن الاهتمام بمتغير التغذية العكسية والقياس جاء اقل من المتوسط مما يعني ضعف الاهتمام بهذا المتغير وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراس

- جاء الوسط الحسابي للتغذية العكسية والقياس (2.79) بانحراف معياري قدرة (1.31) .
- جاءت أكثر العبارات أهمية تعتمد إدارة الكلية على مصادر متعددة للحصول على المعلومات عن أدائها بمتوسط إجابات بلغت (3.00) وانحراف معياري قدرة

جدول رقم (4) الأهمية النسبية والانحراف في المعايير للموارد البشرية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر إدارة الكلية برامج تدريبية مناسبة لكافة العاملين .	2.15	1.25

1.22	2.13	توفر إدارة الكلية نظام جيد للحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تحقيق الرضا لكافة العاملين .	2
1.02	2.00	تقوم إدارة الكلية بوضع نظام جيد للترقيات والمكافآت يضمن تحقيق الجودة .	3
1.29	2.06	تقوم إدارة الكلية بتعيين استشاريين وخبراء ومتخصصين من تحسين الأداء .	4
1.19	2.08	المجموع	

من الجدول السابق نستخلص مايلي:

- جابات بلغت (2.15) وبانحراف معياري قدرة (1.25)، في حين احتلت المرتبة الأخيرة تقوم إدارة الكلية بوضع نظام جيد للترقيات والمكافآت يضمن تحقيق الجودة بمتوسط (2.00) وبانحراف معياري (1.02).
- يرى الباحثان بأن الاهتمام بمتغير الموارد البشرية جاء تحت المتوسط مما يعني انخفاض الاهتمام بهذا المتغير لدى عينة من وجهة نظر عينة الدراسة .

من خلال الجدول رقم (4) يتضح للباحثان فيما يخص الموارد البشرية :

- جاء الوسط الحسابي للموارد البشرية (2.08) بانحراف معياري قدرة (1.19) أي بمستوى اقل من المتوسط .
- جاءت أكثر العبارات أهمية توفر إدارة الكلية برامج تدريبية مناسبة لكافة العاملين بمتوسط إ

جدول رقم (5) الأهمية النسبية والانحراف المعياري للتحسين المستمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة الكلية على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات .	3.11	0.85
2	تحرص إدارة الكلية على تشكيل فرق عمل لتحقيق الجودة في أداؤها .	2.84	1.12
3	تحرص إدارة الكلية على معرفة كافة المقترحات المقدمة من أجل التطوير	2.10	1.44
4	تنظر إدارة الكلية إلى التحسين المستمر كجزء هام من متطلبات الجودة .	2.14	1.54
	المجموع	2.55	1.24

من الجدول السابق نستخلص ما يلي:

- من خلال الجدول رقم (5) يتضح للباحثان فيما يخص التحسين المستمر :
- جاء الوسط الحسابي للتحسين المستمر (2.55) بانحراف معياري قدرة (1.24) وهي اقل من المتوسط .
- جاءت أكثر العبارات أهمية تعمل إدارة الكلية على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات بمتوسط إجابات بلغت (3.11) وبانحراف معياري قدرة (0.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، في حين احتلت المرتبة الأخيرة

من خلال الجدول رقم (5) يتضح للباحثان فيما يخص التحسين المستمر :

- جاء الوسط الحسابي للتحسين المستمر (2.55) بانحراف معياري قدرة (1.24) وهي اقل من المتوسط .
- جاءت أكثر العبارات أهمية تعمل إدارة الكلية على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات بمتوسط إجابات بلغت (3.11) وبانحراف معياري قدرة (0.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، في حين احتلت المرتبة الأخيرة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي تؤديه	2.22	1.65

جدول رقم (6) الأهمية النسبية والانحراف المعياري للرضا

الوظيفي

الدلالة	t-test المحسوبة	R	أبعاد الرضا الوظيفي	منهج ستة سيجما
دال	20.70	0.926	الرضا الوظيفي	

بلغت قيمة معامل الارتباط بين منهج ستة سيجما الرضا الوظيفي (0.926) وهي قيمة موجبة وعالية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (20.70) وهي أكبر من قيمتها الجدولية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية ما بين تطبيق منهج ستة سيجما وتحقيق الرضا الوظيفي .

رابعاً: النتائج والتوصيات

أ-النتائج:

1- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية لتطبيق معيار دعم الإدارة العليا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

2- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية لتطبيق معيار التغذية العكسية والقياس في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

3 - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية لتطبيق معيار الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

4- كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية لتطبيق معيار التحسين المستمر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

5 - من خلال التحليل لإجابات عينة الدراسة تبين أن الإدارة العليا توفر الدعم الكافي من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

ب - التوصيات:

1 - ضرورة التركيز على استخدام منهج ستة سيجما (six sigma) بما يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي ضرورة الاهتمام بمتغير ستة سيجما بما يحقق مستويات عالية من الأداء .

2 - ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كونها القاعدة الأساسية لتحقيق مستويات عالية من الأداء وذلك عن طريق تقديم العديد من احتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد حيث أن أغلب الإجابات جاءت منخفضة الأمر الذي يراه الباحث لانخفاض المعرفة بأهمية هذا المتغير في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الكفاءة والفاعلية.

2	توجد كفاية للراتب الذي تنقضاء .	3.12	1.01
3	كفاية البدلات والكافات التي تحصل عليها .	2.96	1.08
4	هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات .	2.02	1.84
5	يوجد وضوح في الإجراءات وأهداف العمل .	2.65	1.71
6	الإمكانيات متاحة لك لانجاز العمل .	2.88	1.11
7	نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به جيدة .	2.58	1.48
8	فرص الترقية والتقدم الوظيفي مستمرة خلال فترات الاستحقاق .	2.69	1.23
9	تعد الوظيفة الحالية ملائمة لسنوات الخبرة القادمة .	2.99	1.14
10	هناك تفاهم بينك وبين رئيسك المباشر	3.22	0.87
11	لدي شعور بالولاء والانتماء للعمل	3.01	0.96
12	هناك تقدير من قبل المنظمة لما تبذله من جهد .	2.05	1.68
	الوسط العام	2.69	1.31

من الجدول السابق يستخلص الباحثان ما يلي:

- جاء الوسط الحسابي للبعد الفردي (2.69) بانحراف معياري قدرة (1.31) وهو اقل من المتوسط مما يدل على انخفاض الاهتمام بهذا المتغير بشكل عام .
 - يتضح أن اعلي درجات الموافقة جاءت على العبارة والتي تنص على هناك تفاهم بينك وبين رئيسك المباشر حيث بلغت بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (0.87)
 - كانت اقل الفقرات موافقة هي الفقرة التي تنص هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) وبانحراف معياري (1.84).
 - نستطيع القول إجمالاً بأن إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد كانت تحت الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا يعني أن المتغير لايلقى الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة.
- ج - اختبار الفرضية
- جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين منهج ستة سيجما والرضا الوظيفي

- [10]- Gupta, Praveen (2004), Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill Companies, United State of America
- [11]- Antony JI (2004) , SIX SIGMA IN THE UK SERVICE ,organization Results from A pilot Survey , Managerial Auditing Journal Vol . 19 ,NO.8/9 , 1006 – 1013.
- [12]- Ogaard , T,Marnburg ,E,Larsen , ,S, (2008) , Perceptions , OF Organizational , Structure in the Hospitality Industry.

[13]- الطالباني ، خوله عبد الحميد محمد ، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري ، (2013) ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 21 ، العدد 3 .

3 - ضرورة اتخاذ كافة التدابير الضرورية واللازمة للقيام بالممارسات العملية لتطبيق منهج ستة سيجما وذلك، لما له من بالغ الأثر في الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة والوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة ورفع مستويات تقديم الخدمة.

4 - استغلال كافة الموارد والإمكانات التنظيمية بشكل جيد والتوليف بينها بطريقة فعالة لتحقيق كافة الأهداف الفردية و المنظمة .

خامسا المراجع

- [1]- Salaheldin, Ismail Salaheldin and Abdelwahab , ImanShafee, (2010), "Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar", Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 1, No. 1: 23-35.
- [2]- جوادة ، سمر ، مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا ، (2011) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- [3]- اسعد كاظم نايف ، مريم حامد ياسين ، أثر استخدام تقنية (Six Sigma) في تحسين الأداء التشغيلي ، (2012) ، جامعة كربلاء ، المجلد العاشر ، العدد الرابع .
- [4]- الجبوري ، حمزة محمد ، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ، (2016) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 8 .
- [5]- الطالباني ، خوله عبد الحميد محمد ، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري ، (2013) ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 21 ، العدد 3 .
- [6]- خضر ، جرجيس مصطفى ، تحقيق أهداف إدارة الكلفة باستخدام نموذج السيجما الستة ، (2012) ، جامعة صلاح الدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة بحوث مستقبلية (37) .
- [7]- Abdelhamid, Tariq S. , (2003) , Six Sigma in Lean Construction Systems : Opportunities and Challenges , Construction Management Program, Michigan State University .
- [8]- Anatomy,J. &Bamuelas, R, (2001) "Key Ingredients for the effective implementation of Six Sigma program", Measuring Business Excellence, Vol, 6, No, 4
- [9]- حسين ، هبة محمود ، مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي ، (2012) ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة .