

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## العنوان

# تقييم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات السياحية من مدخل نموذج الجودة Six sigma

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق فندقي وسياحي

من إعداد الطلبة

الأستاذ المشرف:

✓ عبدوس عبد الحفيظ

✓ عرجاني عبد العزيز

✓ بوجردة أسامة

أعضاء اللجنة :

التوقيع	الصفة	الاسم و اللقب
	رئيس	إيمان هروش
	ممتحن	بولغب وليد
	مشرف و مقررا	عبد العزيز عرجاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

بسم الله و الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله نحمده ز نشكره  
عز وجل على إنبامه علينا بنور العلم و توفيقنا في طلبه بمشيئته تعالى و فضله .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

الأستاذ المحترم "عرجاني عبد العزيز" على المجهودات الجبارة و التوجيهات القيمة التي قدمها  
لنا من أجل إثراء و إتمام هذا العمل.

إلى كل طاقم فندق دار العز و بالأخص الموظفين والمؤولين الذين لم يبخلوا عنا بشيء

إلى كل من مدنا بيد العون لإثراء هذه المذكرة وكان لهم الفضل في إتمامها.

شكرا جزيلاً.





## إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثر عطائك

قال تعالى " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا...."

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في الوجود أحب إنسان و أعظم رجل رمز النضال إليك يا من ألبستني ثوب العلم و كسانني المعرفة إلى الذي أعطى الكثير و لم يأخذ إلا القليل "أبي" أطال الله في عمره.

إلى النبي قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى أمي الغالية النبي سمرت الليالي من أجل دعمي في طلب العلم إلى التي تحملت ولا زالت تتحمل من أجل أن تراني في أعلا المراتب أدامها الله تاج فوق رؤوسنا.

إلى كل الإخوة و الأخوات

إلى كل الأصدقاء

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية ستة سيجما في المؤسسات السياحية و ذلك من خلال التعرف على مدى توفر العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح تطبيق ستة سيجما، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق ستة سيجما على تحسين جودة الخدمة الفندقية.

وقد تم إجراء مقابلة شفوية مع موظفي فندق دار العز بولاية جيجل و من أهم النتائج التي تم توصل إليها: وجود خلل في الفندق محل الدراسة في عدم تطبيقه لاستراتيجية ستة سيجما.

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط الاستراتيجي ، جودة الخدمة الفندقية ، سيجما ستة .

### **Abstract :**

The study aims to explore the possibility to apply six sigma strategy in tourist companies by trying to recognize how available the important factors that are necessary to succeed the six sigma strategy, the study also aims to explore the impact of six sigma strategy on the quality of hospitality service.

We had an interview with dar el aaz hotel employee in jijel and we got as a results that there is a glitch in the hotel system by not using six sigma strategy.

**Key worde :** strategic planning , hotel service quality , six sigma .

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي</b>	
05	تمهيد
06	<b>المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي</b>
06	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه
10	المطلب الثاني: مدارس الفكر التخطيطي الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: فلسفات التخطيط الاستراتيجي
16	المطلب الرابع: نماذج التخطيط الاستراتيجي
21	<b>المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي</b>
21	المطلب الأول: خطوات التخطيط الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي
26	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجودة و نموذج سيجما ستة</b>	
31	<b>المبحث الأول: مدخل لجودة الخدمة</b>
31	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية
33	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة الفندقية
34	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة الفندقية
36	المطلب الرابع: العوامل المؤثر في جودة الخدمة الفندقية
37	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري لستة سيجما</b>
37	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لستة سيجما
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسيجما ستة



47	المطلب الثالث: نماذج تطبيق سيجما ستة
53	المطلب الرابع: أدوات تطبيق سيجما ستة.
59	الخلاصة
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
61	المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة
61	منهجية الدراسة
62	عينة وأداة الدراسة
63	المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها
88	خاتمة
91	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	مستويات سيجما ستة	1-2
69	مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الأول	1-3
71	مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الثاني	2-3
73	مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الثالث	3-3
75	وقت خدمة الجناحين	4-3
76	وقت خدمة طوابق فندق دار العز في الحالة العادية	5-3
77	الوقت المسموح لتنظيف الغرفة الواحدة في الطابق الأول في حالة الذروة	6-3
79	الوقت المسموح لتنظيف الغرفة الواحدة في الطابق الثاني في حالة الذروة	7-3
80	الوقت المسموح لتنظيف الغرفة الواحدة في الطابق الثالث في حالة الذروة	8-3
82	الوقت المستغرق للإطعام في الحالة العادية	9-3
84	الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في الحالة العادية	10-3
86	وقت تجهيز طاولات المطعم الاول في حالة الذروة	11-3
88	الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في الحالة الذروة	12-3
90	عدد النزلاء خلال الأشهر	13-3

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	1-1
28	مستويات التخطيط الاستراتيجي	2-1
30	معوقات التخطيط الاستراتيجي	3-1
36	أبعاد جودة الخدمة الفندقية	1-2
43	منحنى تكرار لعملية سيجما ستة	2-2
50	هرمية الأدوار في سيجما ستة	3-2
55	المراحل الأساسية لنموذج الأساسية dmaic	4-2
60	مخطط السبب و النتيجة	5-2
68	هيكل تنظيمي لفندق دار العز	1-3
71	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الأول في الحالة العادية	2-3
73	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في الحالة العادية	3-3
75	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في الحالة العادية	4-3
76	منحنى وقت خدمة الجناحين	5-3
78	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الأول في حالة الذروة	6-3
80	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في حالة الذروة	7-3
81	منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في حالة الذروة	8-3
83	منحنى الوقت المستغرق لإعداد الطاولات في الحالة العادية	9-3
85	منحنى مطعم الشخصيات في الحالة العادية	10-3
87	منحنى الوقت المستغرق لإعداد الطاولات في الحالة الذروة	11-3
89	منحنى مطعم الشخصيات في حالة الذروة	12-3
89	منحنى عدد النزلاء خلال أشهر السنة	13-3

# مقدمة

تعتبر جودة الخدمات هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى تطوير العمل و تحسينه بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة وتعد هذه الأخيرة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبيقها لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن و أحسن نتيجة و لأن جودة الخدمات السياحية من الأساليب الإدارية التي تستطيع أن تحقق التميز في الجودة المقدمة لزبائن الفندق، لهذا اعتبر تحقيق مستوى عالي من الأداء يعتمد غالبا على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث يقوم على فحص و تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وكذلك التنبؤات الدقيقة مع إمكانية رصد الفرص و التهديدات و صياغة الإستراتيجيات و إتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات و ضعت المؤسسات أمام حقيقة وجود بعض الإختلالات و العيوب في الأداء و في هذا السياق اعتبرت إستراتيجية سيجما ستة من أفضل الأساليب الحديثة لتحسين الأداء في جودة الخدمات و المنتجات، إذ تعد أحد الأساليب الحديثة التي تعمل على زيادة الربحية و المساهمة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء وصولا إلى أعلى درجات الجودة بالحد من الانحرافات و العيوب في أداء و تقديم الخدمات.

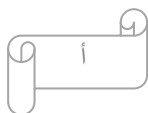
وفي هذا السياق إتجهت هذه الدراسة على ضرورة معرفة حقيقة جودة الخدمات المقدمة بالنسبة للمؤسسات السياحية في ظل تخطيط إستراتيجي وذلك بمحاولة معرفة هذا الأداء بالاعتماد على تقييم الانحرافات، وعليه تم طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى فعالية التخطيط الإستراتيجي في فندق دار العز بولاية جيجل من مدخل نموذج الجودة six**

**sigma.؟**

وتتبع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية التخطيط الإستراتيجي؟
- ماهي المشاكل و التحديات التي تقف أمام التخطيط الاستراتيجي؟
- ما المقصود بـسيجما ستة؟، و ماهي أهدافها؟.
- ماذا نعني بوجود الخدمة ماهي أبعادها؟.





## 1- فرضية الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد فعالية في التخطيط الإستراتيجي من مدخل نموذج الجودة ستة سيجما (six sigma) في فندق دار العز بولاية جيجل.

## 2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى مايلي:

- التعرف بالتخطيط الإستراتيجي و خطواته و مستوياته ومشاكله.
- التعرف بإستراتيجية ستة سيجما و أساسياتها وأهم الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة الفندقية.

## 3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في المكانة التي تحتلها متغيراتها(إستراتيجية التخطيط، إستراتيجية ستة سيجما وجودة الخدمات الفندقية)،و العلاقة فيما بينهم.

## 4- أسباب إختيار الموضوع

لقد قمنا باختيار الموضوع للأسباب التالية:

- نقص الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت المتغيرين معا.
- المكانة التي يحتلها التخطيط الإستراتيجي وجودة الخدمات الفندقية و أثرها على رضا الزبون.

## 5- الإطار الزمني و المكاني:

كل الدراسات لها حدود زمنية و مكانية و بشرية و موضوعية نبينها في دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت دراستنا موضوع تقييم التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات السياحية من خلال مدخل نموذج الجودة ستة سيجما.
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في فندق دار العز بجيجل.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة على مسؤولي فندق دار العز بجيجل.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

## 6- الدراسات السابقة:

سوف نستعرض بعض الدراسات السابقة حول المتغيرين التخطيط الاستراتيجي و جودة الخدمة الفندقية من منظور سيجما ستة (six sigma) .

## أ- الدراسات التي تناولت محور six sigma :

- دراسة نصري سمية 2018/2017 بعنوان أهمية تطبيق سيجما ستة في تحسين جودة العمليات التكوينية و ' دراسة مجموعة من الجامعات ' أطروحة الدكتوراه و التي هدفت الى تحديد متطلبات تطبيق سيجما ستة في تحديد العمليات التي تتم في المؤسسة و استخراج المحددات الحرجة للجودة ، ومن تم استخدامها كمعيار لقياس الانحرافات و تحليل المشاكل تم اتخاذ اجراءات التصحيحية و الرقابة عليها و تمثلت عينتها في 3864 طالب و طالبة 88 استاذ و 461 مشارك من طلبة الدكتوراه من نظام ل م د و ذلك من مختلف الجامعات العربية مستخدمة اداة الاستبيان لجمع البيانات و فق المنهج الاستنباطي ، وكان من ابرز نتائجها : التوصل الى حساب مستويات سيجما ستة في العمليات التكوينية و كذلك التوصل الى تقييم العملية التكوينية في الجامعة أفرز العديد من نقاط الضعف التي تم التركيز عليها فيما بعد للتحسين في مستوى الجودة كما افرزت النتائج ضعف في مستوى الجودة في عملية الاشراف و كذلك ضعف في مستوى سيجما ستة في عملية اعداد الاطروحة و هذا الضعف افرزه غياب معايير الجودة التالية عملية كفاية الميزانية ، عملية التواصل مع اخصائيين في موضوع الاطروحة ، عملية تسيير اعداد الاطروحة ، عملية زيارة الجامعة للاستفادة من المراجع .
- دراسة خالد احمد القصاص 2014/2013 بعنوان استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ' دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الفلسطينية ' رسالة ماجستير و قد هدفت الدراسة الى توضيح استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية الفلسطينية و قد تمثلت عينة الدراسة في العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية المدرجة اسهمها في بورصة فلسطين للأوراق المالية و استخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان من ابرز نتائجها : أن البنوك التجارية الفلسطينية تستخدم منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية بدرجة متفاوتة المعايير ، حيث كانت اكثر المعايير استخداما للتحسين المستمر و معايير القياس و معيار التغذية العكسية ،توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام البنوك التجارية الفلسطينية لمنهج سيجما ستة و المؤسسات



• دراسة بن حاج منير بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية واقع و افاق دراسة حالة في المستشفى الجامعي بسطيف ، رسالة ماجستير في تسيير عمومي ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2006 .

تهدف هذه الدراسة الى : محاولة الوقوف و التعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي و تطوره التاريخي .

اظهار اهمية نظام التخطيط الاستراتيجي للهيئات العمومية .

التحديد الجيد للخصائص الواجب مراعاتها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي و افاقه المستقبلية .

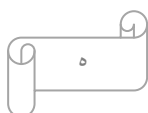
و قد تم التوصل الى اهم النتائج التالية : الاعتماد على اسلوب الادارة بالأزمات بدلا من اسلوب التخطيط الاستراتيجي .

التخطيط الموجود في المستشفى هو تخطيط تنفيذي و وظيفي في احسن الحالات و لا يرقى الى مستوى التخطيط الاستراتيجي .

قانون الصحة يحد من حرية الادارة في التخطيط الاستراتيجي و يحتكر عملية التخطيط الاستراتيجي طويلة الاجل بيد الوصاية .

## 7- المنهج المتبع:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة و أهدافها ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة و إشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي من خلال توظيف مختلف المرجع المتمثلة في: الكتب، المجلات، المجلات، أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير وغيرها من المراجع التي ساهمت في تشكيل خلفية علمية ثرية في مختلف جوانب البحث، و بهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من الدراسة قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولي فندق "دار العز -جيجل-" للإجابة عليه، وبعدها انتقلنا إلى تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.



8- صعوبات الدراسة:

عند قيام الباحث بأي دراسة لابد أن تواجهه بعض المشاكل و الصعوبات، و عند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات تتمثل في:

- الشح في المعلومات المراد الحصول عليها.
- عدم تزويدنا بأرقام دقيقة من طرف مسؤولي الفندق.
- عدم توفر المراجع كافية فيما يخص (six sigma).

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي**

**للتخطيط الاستراتيجي**

**تمهيد:**

اعتمدت الكثير من مؤسسات التخطيط الاستراتيجي منهاجاً لعملها وتوسعت فيه ليشمل الصغير والمتوسط والكبير من تلك المؤسسات كما أن دولا كثيرة أخذت بالتخطيط الاستراتيجي ليشمل المفاصل المهمة في عمل مؤسساتها وإداراتها وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة والدولة معا في ظل رؤية بعيدة المدى وقد امتدت إلى سنوات في الأفق الذي يجعل كل شيء يسير باتجاه أهداف واضحة مرسومة للازدهار والتقدم واستقرار المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى والسيطرة على الأسواق الدولية والمحلية.

ونظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعرف على المفاهيم المرتبطة لهذا الأخير، وذلك عن طريق التقسيم التالي:

**1- المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بالتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه، ومدارس الفكر التخطيطي الاستراتيجي، فلسفات التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي.**

**2- المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي، و سنتطرق في هذا المبحث لخطوات التخطيط الاستراتيجي، مستويات التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.**



## المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، فلا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية صناعية أو تجارية أو خدمية من خطة إستراتيجية تقوم هذه المؤسسات بتنفيذها بالشكل المطلوب بغية تحقيق الأهداف المسطر لها مستقبلا وفي هذا المبحث سوف نحاول عرض أهم المفاهيم التي يشملها التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

كان ميلاد مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، ومع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والمؤسسات والمصانع وتوسع أعمالها شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي إقبالا كبيرا وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه.

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

قبل التطرق إلي مفهوم التخطيط الاستراتيجي نستعرض أهم المراحل التي مر بها هذا المفهوم

#### 1- مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي:

يمكن أن نعدد أربعة مراحل للتطور عملية التخطيط الاستراتيجي هي: (1)

-**المرحلة الأولى:** التخطيط على الأساس المالي: نشأ هذا النوع من مطلع القرن العشرين وطبقا له التخطيط يتضمن أساسا عملية الموازنة العامة و الاعتبارات المالية المتعلقة بالتنبؤ بالدخل والكلفة وذلك بهدف تحقيق رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بهذه الميزانيات إلا أنه بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الموازنة وحدها غير كافية كأساس للتخطيط وأدى ذلك لظهور متغيرات أخرى كثيرة. كما ذكر خضر مصباح إسماعيل الطيبي في كتابه الإدارة الإستراتيجية مراحل الثلاثة الأخيرة للتخطيط الاستراتيجي وهي: (2)

- **المرحلة الثانية:** مرحله التخطيط الاستراتيجي: الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وتزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المنظمة في الاستخدام الأمثل للموارد و التحكم في إدارة المراكز التنافسية للمنظمة.

(1) <http://www.uobabghon.cdu.iq/lecture.uspx?lid 24/05/2021, 10:22>

(2) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص34.

-المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط الموجه خارجياً: أي محاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره بالاعتماد المحوري على التنبؤ بالأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها.

-المرحلة الرابعة: المرحلة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: وتتميز تلك المرحلة بالصفات التالية:

-عمومية التفكير الاستراتيجي في جميع مستويات الإدارة.

- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلاق.

## 2- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يتناول عبد الرحمن علي العطوي في رسالته تحت التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية تعريفين هما: (1)

**تعريف التخطيط الاستراتيجي:** بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة

بماذا وكيف؟ ومن تم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا

التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد اتجاه تنظيم معين؛

ويعرفه أيضاً: التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد

وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع

ومن ثم تنمي وتطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها.

كما عرف مبارك عهود عمر في بحوثه ومقالاته بعنوان ماهية التخطيط وأهميته: (2)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها

المرغوب فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات هي:

-أين نحن الآن؟

- أين نرغب أن نكون؟

- كيف سنصل إلى هناك؟

- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

(1) عبد الرحمن علي العطوي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية دراسة ميدانية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة عامة إشراف سامر البشاشة، جامعه مؤتة السعودية، 2012، ص 11

(2) المبارك عهود عمر، ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته، نظره إدارية وإسلامية، دار المنظومة، العدد 58، 2017، ص 4.5.

## 3- أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في ما يلي: (1)

- يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية؛

- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.

وإضافة إلى ذلك ذكر مبارك عهود عمر أهمية التخطيط الاستراتيجي في مقاله ماهية التخطيط

الاستراتيجي وأهميته في ما يلي: (2)

- يفيد التخطيط الاستراتيجي المدرك على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة لتغلب على المشاكل التي يواجهونها وتواجه المنظمة؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على التدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنميته القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدره أكبر في الإدارة؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه؛

- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال حيث أن المديرين الذين يتبعون ذلك النظام يكون أفضل مما لم يتبعونه.

## ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بوجود مجموعة من الخصائص وهي: (3)

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية متتالية ومتتابعة، حيث لا يمكن البدء بمرحلة معينة إلا بعد الانتهاء من المرحلة التي تسبقها؛

- يتوقف وجود كل مرحلة في التخطيط الاستراتيجي على جودة ودقة تنفيذ المرحلة السابقة لها، فأي تغير أو انحراف يحدث في أي منها فإنه يؤثر على جميع المراحل التي تليها.

(1) محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر،

2007-2008، ص 58

(2) مبارك عهود عمر، المرجع السابق، ص 12.13.

(3) إيايد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل النظري وكمي، دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 74

كما ذكر مبارك عهود عمر في مقاله ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته مجموعة من خصائص التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في: (1)

- الشمولية والتكامل: بمعنى استيعاب التفاصيل والجوانب في المنظمة وفي عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأخذها جميعا في الحسبان وربط هذه التفاصيل والجوانب لتتكامل على مستويات أفقية ورأسية في المنظمة والعمليات التخطيطية؛
- المرونة: بمعنى القدرة على صنع التغيرات والتعامل مع المواقف المتغيرة؛
- التفاعل: تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض؛
- الرسالة: بمعنى تهديف وتوجيه الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- التشخيص: استخدام البيانات والأساليب الشخصية في العملية التخطيطية؛
- التركيز: أي تصويب الاهتمام والانتباه وتركيزها على عدد محدود من القضايا المختارة؛
- التوقعية ومواجهة المواقف الجديدة: القدرة على التعامل مع المستقبل؛
- التشاركية: معناها الديمقراطي والاجتماعي في صنع القرار واتخاذ؛
- الوضوح: ويقصد به أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية غامضة.
- التنظيم: بمعنى أنه مدخل إداري منظم لإطلاق علاقات المنظمة والتحقق انجازات الإستراتيجية طبقا لأولويات الإدارة؛
- الدينامكية: بمعنى الاستمرار والتواصل في البيئة المحيطة بمكوناتها المتصلة والمتشابكة مع بعضها البعض.

(1) مبارك عهود عمر، مرجع سبق ذكره، ص 18 . 19.

## المطلب الثاني: مدارس الفكر التخطيطي الاستراتيجي

إن حاجة قادة المنظمات ومديروها إلى معرفة أفضل الممارسات العالمية في مجال الإستراتيجية والاستفادة منها مهمة، من أجل المضي قدماً نحو مدرسة شمولية ومتوازنة في الفكر الاستراتيجي، ولكن كيف يمكن جمع شتات علم وفن الإستراتيجية من خلال نظرة نسقيه تستفيد من منظورات العميان العشرة (المدارس العشرة) وتتجاوزها إلى نظرة شمولية و متكاملة ومتوازنة وفعالة؟ وهذه العشر مدارس هي: (1)

مدرسة التصميم	مدرسة التعلم
مدرسة التخطيط	مدرسة القوة
مدرسة الوضعية	المدرسة الثقافية
مدرسة القيادة	المدرسة البيئية
المدرسة المعرفية	المدرسة التركيبية

وسوف نتطرق لشرح هذه المدارس كما يلي:

- **مدرسة التصميم:** تركز على عملية منهجية، ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي تحاول أن توضح الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف الداخلية، رغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات. **مدرسة التخطيط:** (2)

طورت أفكار هذه المدرسة متوازنة مع أفكار المدرسة السابقة، وترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات التنظيمية وإجراءات معينة دوراً أساسياً، بالإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أساس واضح، تتسم الخطة بالتكاملية والشمولية، أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط لكنها تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية.

**المدرسة الموضوعية:** تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة، وأن العمليات ما هي إلا عمليات تحليلية مستندة إلى المعطيات المهمة في بيئة عمل المنظمة، وأصبح مسؤولي التخطيط متخصصين في التحليل والتركيب

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 19. 20.

لغرض وضع المؤسسة في وضع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين ونقطة قوة هذه المدرسة هي كونها موجهة جوهريا بقوة المنافسة والإمكانات والقدرات الداخلية للمؤسسة.

**مدرسة القيادة: (1)** : مع مدرسة القيادة لم تعد الاستراتيجيات مشاريع وخطط أو مواقع إستراتيجية دقيقة، ولكن رؤى حدسية في ذهن القادة وذكاء استراتيجيا يميز شخصيته، لقد أصبح مناط الإستراتيجية في حدس القائد ويعتقد الكثير من المديرين والقادة والمستشارين أن الإستراتيجية توجد في مشروع تضعه المنظمة أو وثيقة مكتوبة بمسمى الخطة الإستراتيجية وهذا الاعتقاد خطأ ينسبنا أن الإستراتيجية توجد أولا وأساسا في رؤية القائد وحدسه وذكائه الاستراتيجي.

**أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة القيادة: (2)**

- عدم الفصل بين إستراتيجية المنظمة وشخصية القائد؛
- دفن الإستراتيجية في العالم الخاص لذهن القائد وأسرار حدسه؛
- لا تصلح إلا للمنظمات المبتدئة والعاملة في قطاعات خاصة جدا.

**المدرسة المعرفية: (3)** : في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي ماهي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطرق تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ، وأن ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أن نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العامة والفكرية وتجاربهم السابقة.

**مدرسة التعلم: (4)** : وحسب هذه المدرسة لا يوجد إستراتيجية بشكل سابق على العمل، فالإستراتيجية تظهر من خلال أعمال الأشخاص الذين يتصرفون أحيانا بشكل فردي وأحيانا بشكل جماعي ويستوعبون تدريجيا معطيات الوضع والوسائل المتاحة لمنظمتهم للتعامل معه ويتفكرون على خطة عمل تتصف بالواقعية والفعالية لأنها صاعدة من أرض التجربة والممارسة لا نازلة من السماء التنظير والتخطيط، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة:

(1) إدريس أوהל، مدارس الفكر الاستراتيجي، العمليات العشرة والفيل، مجموعة الأكاديمية الدولية، دون بلد، ط1، 2018، ص 53.

(2) إدريس أوهل، مرجع السابق، ص 59.

(3) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 20.

(4) إدريس أوهل، المرجع السابق، ص 72-79.

- محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم؛
- الحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في العلم تحدث القطائع، وتكبير النماذج وتغير القواعد للعب، وربما تحدث الفوضى وللانضمام الضروريين أحيانا لبناء المستقبل.

#### مدرسة القوة: (1)

هناك من يطلق عليها بالمدرسة السياسية وتقدر من هذه المدرسة أن عمليات التخطيط ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف الأقطاب والمؤثرين، وبذلك فإن تأثير هذه العمليات يجب أن تكون محل اهتمام الإدارة العليا المؤسسة وأخذ بعين الاعتبار التأثير المهم للعلاقات والمساومات على هذه العمليات، أن نقطة قوة هذه المدرسة تتمثل في تركيز الفهم الجيد للعلاقة المتبادلة بين الأطراف كافة في حين يلاحظ أن نقطة الضعف الأساسية تتمثل بعدم وجود نظام ثابت ومنهجي وكامل لتأثير هذه العلاقات.

#### المدرسة الثقافة: (2)

أصبحت الثقافة التنظيمية تحتل مكانة كبيرة في انشغالات المنظمات التي تبحث عن الأداء العالي، خاصة بعد النجاحات التي حققتها الشركات اليابانية صينية باستخدام منهجيات يصعب تقليدها نظرا لخصوصياتها الثقافية كمنهجية الكايزن.

تسمى الثقافة التي تؤثر على الاختيارات الإستراتيجية في المنظمة بالثقافة إستراتيجية، وبشكل عام لا يمكن للمنظمة أن تنجح استراتيجيا بدون ثقافة إستراتيجية ولعل أوضح مثال على هذا هو الولايات المتحدة الأمريكية التي تمتلك مميزات تنافسية قوية على الصعيد العالمي بسبب ثقافتها الإستراتيجية القوية في مجالات الملكية الفكرية، والبحث عن المعلومات والذكاء الجماعي، والتعلم من تجارب النجاح والفشل؛

**أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة**

- مبالغتها في تأكيد علي الجبرية ثقافيه التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي؛
- خطر تعزيز الجهود والركود والتقليد وعدم تشجيع التغيير والتجديد والإبداع لأن الموارد متجردة في الثقافة؛

- في هذه المدرسة تصبح إستراتيجية مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الاجتماعية.

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 21.

(2) إدريس أوهلال، مرجع سبق ذكره، ص 92-98.



## المدرسة البيئية: (1)

إن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقا لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية وهي بهذا الإطار لا تبتعد كثيرا عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة أن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل في قدره الخيار الاستراتيجي في إيجاد الحالة من المطابقة مع الحالة الداخلية البيئة الخارجية للمؤسسة و تتمثل نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة بتأكيدا على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة إستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

## أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة (2)

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلقي سلبي لضغوطات بيئة خارجية؛

- تجاهر قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية.

## المدرسة التركيبية: (3)

إن الإستراتيجية و عملية التخطيط الاستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالا مختلفة عبر الزمن فعمليات التخطيط يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف ديناميكية لذلك فإن التوليد تركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط، هذا وإن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار إستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي الصحيحة وفي الوقت المناسب والصحيح، لكن ضعفها الأساسية ويتمثل في كونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.

## المطلب الثالث: فلسفات التخطيط الاستراتيجي

لقد عرض التخطيط بكونه يمثل خيارا واحدا من بين بدائل عديدة لذلك فهو يقيد حرية التصرف، في حين طور لاحقا إلى فلسفات تخطيطية ترى أن الإشكاليات الأساسية هي العملية التخطيطية تتمثل بقدرة إدارة المنظمة على جعل الخيارات مرنة وبذلك فإن الخطة تعمل على توسيع حرية التصرف والعمل وليس تقييد لهذه الحرية، وفي هذا الإطار فإن فلسفات التخطيطية قد تطورت في إطار التطور الحاصل

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 21.22.

(2) ادريس اوהלلا، المرجع السابق، ص 106.

(3) خالد محمد بني حمدان، وائل إدريس، نفس المرجع، نفس الصفحة.

بقدرته المنظمة على التعامل مع المستقبل وتطوير القرارات واتخاذها، ويمكن تلخيص فلسفات تخطيطية بالتالي:

#### أولاً: الفلسفة الأمثلية (1)

تسعى لتعظيم الأرباح، زيادة الإنتاج، تقليل الهدر لأقصى حد، خفض التكاليف ضرورة حتمية والمطلوب عمل أحسن ما يمكن عمله.  
من أهم خصائصها ما يلي: (2)

- تصاغ الأهداف بمعايير كمية تعتمد على مقياس واحد لأداء المنظمة؛
  - استخدام نظام رقابة دقيق يساعد على اكتشاف الأخطاء المتوقعة وتصحيحها؛
  - قلما يهتم التخطيط بمعالجة جوانب الهيكل التنظيمي وإجراء تغيير فيه؛
- أهم الانتقادات الموجهة لهذه الفلسفة:**
- فلسفة خيالية أكثر من كونها واقعية؛
  - أسلوب الأمثلية يصلح بشكل عام في التخطيط التشغيلي أكثر من التخطيط الاستراتيجي.

#### ثانياً: فلسفة الرضا

ترجع أفكار هذه الفلسفة إلى الباحث Herbert A. Siman والتي انتقد في ظلها فلسفة الأمثلية باعتبارها غير ممكنة التطبيق، وعرفت هذه الفلسفة بفلسفة الرضا لكونها تقوم على أساس عمل شيء جيد وبما فيه الكفاية وليس بالضرورة أحد ما يمكن عمله وعلى الإدارة أيضاً أن تتخذ البديل المرضي لجميع القيود والمحركات وليس البديل الأمثل، ولذلك فإن هذه الفلسفة في مجال التخطيط تستند إلى:

- تحديد الأهداف التي يفترض أن يكون ملائمة لجميع الأطراف والفئات؛
- استخدام المعايير العامة والمتعددة لقياس الأهداف مثل الحصاة الوثيقة، ولنمو العائد على الاستثمار وغيرها.

#### أهم الانتقادات الموجهة لفلسفة الرضا هي: (3)

- إن هذا النوع من التخطيط لا يوسع من إدراك المهام التي يخطط لها النظام أو العمليات التخطيطية نفسها؛

(1) على حسن السعدني 24/05/2021, 10:29 <https://pulpit,ahwatamosice.com/csmtant/pant>

(2) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 23. 25.

(3) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص 26.

- نادرا ما يدخل المخطط في بحوث ودراسات لتوسيع معلومات وتطوراته عن العملية التخطيطية في إطار هذه الفلسفة؛

- لا يمكن اعتبار هذا النوع من التخطيط ذو توجه مستقبلي شامل لكونه يحتاج إلى أموال ومهارات ووقت اقل من فلسفات أخرى.

ثالثا: فلسفه التكيف<sup>(1)</sup>

ترى بضرورة الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية بحيث تتكيف حالتها وتطوراتها ونشاطاتها وفقا للتغيير.

مميزات التخطيط المستند لهذه الفلسفة تتمثل فيما يلي: (2)

- تصاغ الخطط في ضوء اعتقاد مفاده أن قيم التخطيط لا تقع في إطار مضمون الخطة؛

- تزداد الحاجة للتخطيط الاستراتيجي نتيجة النقص الذي يمس نظام الإدارة؛

- البيئة المتغيرة والمعقدة؛

- يعد التخطيط التكيف استجابة للمتغيرات الفعلية التي تواجه المنظمة.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه الفلسفة

- عدم الوضوح الفكري والمنهجي لبعض معطيات هذه الفلسفة؛

- الحاجة إلى كثير من الأساليب والأدوات والطرق العلمية؛

- صعوبة تنفيذ الخطط ووضعها في إطار هذه الفلسفة دون مشاركة المديرين.

المطلب الرابع: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا

الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها، ومن النماذج المتداولة هي:

1) النموذج الخطي: (3)

يعتمد النموذج الخطي على أساس التكامل للقرارات والخطط والتصرفات ويفترض ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها؛

(1) علي حسن السعدي، مرجع سبق ذكره، ص 7

(2) خالد محمد بن حمدان، وائل ادريس، المرجع السابق، ص 26-27

(3) بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015/1436، ص 56-

- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها؛
  - القرارات تخطط بشكل عقلائي؛
  - محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة؛
- (2) **النموذج تكيفي:** يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة حيث تقسم المنظمة ملاحقه التغييرات البيئة والتكيف معها وتعديل برنامجها وخدماتها بهدف مواجهه التغيير في حاجات الفئات المستهدفة و أصحاب المصالح.
- (3) **النموذج التفسيري:** ويكون هذا البرنامج على مواد مجموعة من المتغيرات المتشابهة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو المشاركة العديد من الأطراف في وضع الإستراتيجية وتعتبر الدافعية المحرك الأساسي لهذا النموذج.
- (4) **النموذج الكلي:** يعتمد على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص يفترض النموذج البدء بصياغة الرسالة المتضمنة تم التحليل البيئي الخارجي والداخلي.
- (5) **النموذج الجزئي:** أي يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل حيث ويتم تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط قوة وضعف وانتقال البيئة خارجية.
- (6) **النموذج الموضوعي:** وسمي هذا الاسم كونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وبيتعد على الظروف والعوامل الذاتية.
- (7) **النموذج التحليلي:** ويعتمد أسلوب التحليل في بناء الإستراتيجية حيث يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- (8) **النموذج الوصفي:** يدعو هذا النموذج إلى الاعتماد الأسلوب الوصفي لبناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر كاليانات والمعلومات.
- (9) **نموذج هارفارد:** يعتبر هذا النموذج من أول النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية يدعو إلى تحديد الموارد المتاحة وتحديد الأهداف وسياساتها ثم الموازنة بين عوامل القوه والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- ووفق هذا النموذج تبين إستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحله التوجيه الاستراتيجي للمنظمة، والثانية مرحلة التنفيذ.

- مجيد الكركي في كتابه التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج نماذج أخرى للتخطيط الاستراتيجي وهي: (1)

(10) النموذج التخطيطي المبني على النتائج حيث ساعد هذا النموذج عيار المسؤولية التنفيذيين في الدول التي طبقت هذا البرنامج على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي:

- توضيح كيفية تحقيق الانجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا؛

- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لتحليلات المستهلكين؛

- إظهار كفاءه المؤسسة في تقديم خدمات المستفيدين؛

- جذب العناصر مبدعه و الملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في المؤسسات؛

(11) نموذج أصحاب المصالح: يؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والمؤسسات ذات علاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها هذا النموذج من الفكر الإدارة التقليدي الذي يسعى إلى تحقيق مصالح أصحاب العلاقات بالمنظمة؛

(12) النموذج التنافسي: ويرفع هذا النموذج على أن المستقبل المنظمة مرهون بشده المنافسة المحيطة بها؛

(13) نموذج تخطيط: يؤكد هذا النموذج على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب المحيطة بالمنظمة من اجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويدعو هذا النموذج إلى وجود قاعدة معلومات كافيته لتحقيق تكاليف بين المنظمة والبيئة الخارجية لها؛

(14) نموذج السبعة إبعاد: ما هو نموذج تطوير لنموذج التخطيط بإضافة الإبعاد التالية له و هي الإجراءات التنظيمية والأساليب الإدارية و كفيته أداء العاملين في المنظمة لإعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد والمهارات التي يتمتع بها العاملين الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل؛

(15) نموذج: و ينص على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي يرتكز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم، التحليل، ثم مرحلة الخطة التي تضمن تحديد الأهداف وسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقسيم؛

(16) نموذج هوشين: ينص على:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة؛

(1) مجيد الكركي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، دب، دط، 2014، ص 86.90.

- وضع الأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات؛

- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية؛

- وضع مقياس لتفسير الأداء.

(17) نموذج كوفمان: يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي: (1)

أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك؟ وتلمس مستقبل المنظمة قبل وضع الأهداف؛

(18) نموذج فيفر: يدعو إلى الاعتماد الأسلوب العلمي ويتضمن صفتين هما التدقيق والفحص البيئي

ويحتوي هذين صفتين على 9 خطوات الإيجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، فحص

القيم، صياغة الرسالة، تحليل الواقع، تحليل الفجوات، وضع خطه تنفيذية، وضع خطة بديلة، المتابعة

والتحقيق من النتائج؛

(19) نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: ينص على

- تحديد الرسالة التي تبين صفحة المنظمة وحاجات المستفيدين.

- الأهداف التي يجب أن تتجز من اجل تحقيق الرسالة؛

- تحديد سبل لتحقيق هدف؛

- تحديد الخطة التنفيذية؛

- المتابعة وتحديث إستراتيجية؛

(20) نموذج تخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: و ينص هذا النموذج على الخطوات

التالية:

- تقييم البيئة الداخلية والخارجية لوضع SWOT

- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف البديلة؛

- تحديد البرامج التي تندرج تحت كل هدف؛

- تحديث الرؤية والرسالة والقيم؛

- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية؛

- توثيق عمليات أعلاه ( القضايا والأهداف الرؤية، البرنامج الرسالة) في وثيقة واحدة؛

- وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.

(1) مجيد الكركي، المرجع السابق، ص 90، 93.

21) نموذج المؤلف: يحرس هذا النموذج على إيجاد المؤلف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية ويتضمن على الخطوات التالية

- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بسياقة الرسالة والبرامج، وتحديد الموارد والمستلزمات المساندة؛
- تحديد ماهي العملية التي تعمل جيدا أو ما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل؛
- تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات وتعديلات البرامج في الخطة الإستراتيجية.

22-التخطيط القائم على السيناريو: ويعتبر هذا النموذج ذا فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف.

وتتمثل خطوات بناء هذا النموذج في ما يلي: (1)

- أ- اختيار عدة قوى خارجية و لبدء بتصور ما يحدث من المنظمة في حاله تغير هذه القوى؛
- ب- تحديد التغيرات التي تحدث في الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاث بدائل (بديل الحالة الجيدة، بديل الحالة السيئة، بديل الحالة المقبولة)
- ج- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهه كل تغيير؛
- د- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسابقون التي يعين الاستعانة بها في معالجه ومواجهه التغيرات الخارجية المحتملة؛
- هـ- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة؛

23- التخطيط الاستراتيجي العضوي: أن هذا هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

- تقسيم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛

- وضع تحليل SWOT

- تحديد القضايا وأولوياتها؛

- وضع البرنامج؛

- تحديد قيم ثقافة المنظمة؛

- تحديد الرؤية؛

24- النموذج الذي أخذ به هذا الكتاب: استعراض النماذج السابقة تشترك فيما يلي:

- تأكيدها على وضع رؤية ورسالة المنظمة وإرسال قيام تعمل في ضوءها؛
- التركيز على تحليل واقع المنظمة المالي اعتبار هي المنطق لتطويرها في المستقبل؛

(1) بلال خلق السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 62.63.

- ضرورة وضع الأهداف الإستراتيجية المنجزة إلى أهداف فرعية؛
  - اختبارها الخطة التنفيذية الجزء العملي لنقل الخطة الإستراتيجية من نصوص إلى الواقع العلمي؛
  - تأكيدها على أهمية متابعه وتقييم خطوات تنفيذ الإستراتيجية.
- وإذا كانت هناك اختلافات بين هذه النماذج فهي تنصب على تسلسل مراحل إعداد الخطة و مراحل تنفيذها.

### المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، الاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية الطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى وذلك من خلال إتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي وتحديد مستويات التخطيط الاستراتيجي ودراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي ومحاولة تجنبها.

#### المطلب الأول: خطوات التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المراحل تشكل في تتابعها وعلاقتها ببعضها أساساً متلازماً بحيث يؤدي أي ضعف في إحدى هذه المراحل والخطوات أو إحدى حلقاتها الأصغر إلى ضعف في بناء الخطة ربما تعرضها إلى إخفاقات خلال التطبيق وبالتالي فشل المنظمة في بلوغ أهدافها فيها المسطر لها وحدوث مشاكل داخل هيكلها وعدم اتساق وظائفها وسوف نذكر هذه المراحل فيما يلي:

**أولاً: تحديد رؤية المنظمة وصياغة الرسالة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>**

تبدأ الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي من صياغة رؤية شاملة للمنظمة يجب أن يكون لكل منظمة فلسفه وفكر خاص بها يميزها عن بقية المنظمات تتمثل رسالة المنظمة الغرض أو الغاية والسبب وراء وجود المنظمة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة حيث تعتبر بمثابة دستور المنظمة، المرشد الرئيسي لكافة قرارات وجهود.

(1) إياد عبد الفتاح النصور، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص90.



## ثانيا: تحديد الأهداف الإستراتيجية. (1)

فلا وجود للتخطيط بدون أهداف ويمكن القول أن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا غايات بعيدة المدى، تتمثل مستويات الأداء المطلوب تحقيقها.

و صياغة أهداف ثلاثة مستويات وهي:

- الأهداف الإستراتيجية: تصاغ بشكل عام وشامل من الإدارة العليا؛

- الأهداف التكتيكية: وهي أهداف متوسطة المدى، يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

- الأهداف التشغيلية: تتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

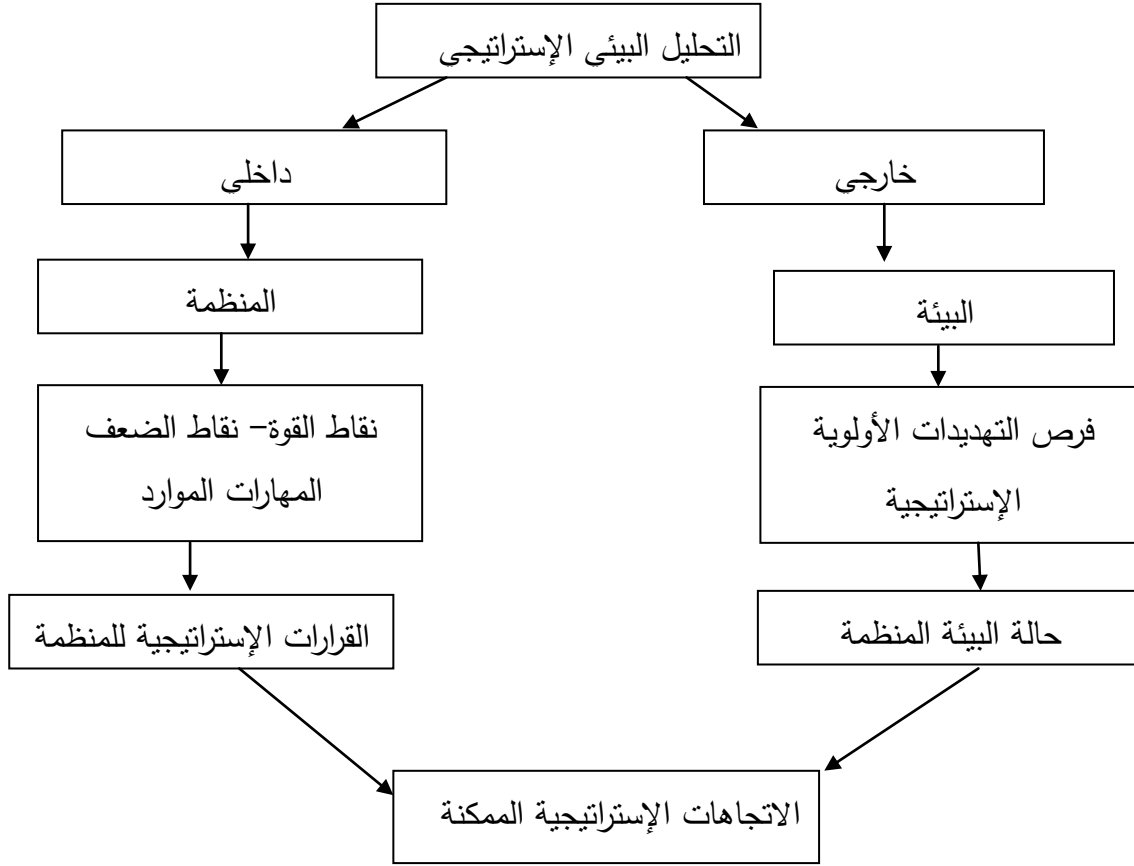
## ثالثا: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية(2)

وهي مرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث يعرف التحليل البيئي على أنه مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها وهو يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

(1) ليلي صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي مالية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسيه وإدارية، عبد الحق زغدار، جامعة باتنة، 2017، 2018، ص 84، 87.

(2) ليلي صوالحي، المرجع السابق، ص 88.

الشكل رقم (01): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : jean pierre helfer, michel kalika, jacques arsini, management strategie etorganstion, 3éédntion, paris, fronce, vuibert, 2000, p 55.

وأبسط طريقة لإجراء التحليل البيئي هو تحليل SWOT إذ يستخدم لتحديد الفرص والتهديدات البيئية الخارجية المنظمة، والتي هي ليست تحت سيطرتها في المدى القصير.

رابعاً: وضع الخطط الإستراتيجية: (1)

يجب في هذه الخطوة المزج بأكبر قدر ممكن من البدائل الخطط الإستراتيجية ثم يتم ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة؛
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازة؛
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع المالية والمتوقعة؛
- مدى إسقاطها مع رسالة المؤسسة؛

(1) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر، ط1 2016، ص 99-100.

وتحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير .

#### خامسا: تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية

وتتضمن هذه الخطوات تحديد المهام والعمليات المطلوبة وتنفيذها في زمن قصير نسبيا، وتشكل هذه المهام العمليات في مجملها التكتيكية وهي أيضا ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف والنجاح الخطط التكتيكية ويجب توضيح المهام بحيث يشمل ما يلي:

- وصف دقيق من العملية بحيث يمكن قياس ماذا تنفيذ العملية وتحقيقها للأهداف.
- تحديد الدعم المطلوب للعملية ومصدره وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ العملية.
- تحد أجمل تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية وتحديد أيضا أسلوب المراقبة والتنفيذ.

#### سادسا: تنفيذ الخطة إستراتيجية. (1)

ويقصد بها تطبيق الخطة الإستراتيجية العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ باستخدام خطة عمل محددة البرنامج والنشاطات والخطوات، لتفعيل الخطة الإستراتيجية خلال فترة زمنية محددة تشكل إطار زمني لتنفيذ خطة إستراتيجية تشغيلية لتنفيذ الخطة.

#### سابعا: الرقابة وتقييم النتائج (2)

إن الرقابة والتقييم تمثل عملية تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، وغاياتها ومدى النجاح في الوصول إلى ذلك، فالتقييم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية لكونهما يعملان على تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية والعمل على معالجتها وتصحيحها في المستقبل، وهذا يتطلب مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة في الإستراتيجية.

#### المطلب الثاني: مستويات التخطيط الإستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

(1) إياذ عبد الفتاح النصور، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) نفس المرجع، الصفحة نفسها.

## أولاً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة: (1)

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية هذه المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتقع نصب عينيها أهداف المشروع كله، غالباً تكون هذه الأهداف طويلة المدى، وتستطيع المؤسسة تحديد نوع التوجه الذي سيتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة:

- هل يجب أن نتوسع، أم نتقلص، أم نستمر في عمليتنا دون تغيير؟
- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم نتوسع داخل صناعات أخرى؟
- ولو أردنا التوسع هل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم الإستراتيجية العامة؟ وهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها في أذهان المجتمع؟
- ما هو ميدان العمل الذي يهتم به المنظمة؟
- ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- أهداف هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي. (2)
- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛
- تحديد المنتج والسوق في المنظمة؛
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة المنظمة.

## ثانياً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: (3)

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، ط1، 2013، ص 90.91

(2) نفس المرجع والصفحة.

(3) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظهورها وهي تغطي فترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاثة سنوات، كما تسعى وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عالي وميزة تنافسية وتبحث وحدات الأعمال عن إجابات مقنعة لسؤالين هما:

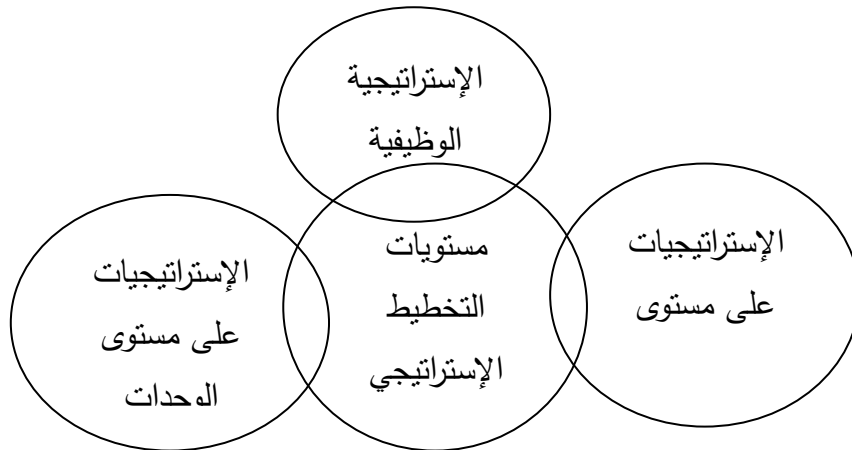
أ- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتها وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوق تستمر في نجاح وتحقيق ميزة تنافسية؛

ب- ما هو مقدار الوقت وأعمال التي انفاقها في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة والتي معظمها سوق لا يكون ناجحاً؛

### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي<sup>(1)</sup>

وهو إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية وهي الإنتاج، التسويق، الموارد المالية، الموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفة أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية الوظيفية كما أنهت هو طريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجية. ويوضح الشكل الموالي مستويات التخطيط الاستراتيجي:<sup>(2)</sup>

### الشكل رقم (01-02): مستويات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد مجيد الكرفي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، ص 81

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) مجيد الكرفي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، ص 81

## المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة ولا بد على المسؤولين والمدراء داخل المؤسسة معرفة هذه العقبات محاولة تجاوزها حتى يمكن تطبيق الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع والأسلوب المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنظمة أي يكون التخطيط الاستراتيجي فعال ويتسم بالنجاح وهو ما يعود على المنظمة بآثار إيجابية.

ومن بين المعوقات التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (1)

- قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض المؤسسات على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب وضع تخطيط طويل الأجل بالنسبة لها.

- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة؛

- عدم توفر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن بيئة المحيطة إذا توفرت وغالبا تكون ناقصة وغير مفهومة.

بالإضافة إلى ذلك ذكر ماجد عبد المهدي مساعدة في كتابه الإدارة الإستراتيجية معوقات أخرى للتخطيط وهي: (2)

- عدم القدرة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية فبالرغم من توافر لديها إجمال كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية؛

- الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات ذلك لصعوبة وضع نظام التخطيط الإستراتيجي؛

- التغيير والتبدل السريع في البيئة، وبما أن الخطة طويلة المدى ( 5سنوات) فهي تحتاج إلى بيئة مستقرة؛

(1) عمر الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، ط1، 2013، ص 96.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 93. 94

- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف الهيكل التنظيمي؛
- مقاومة بعض العناصر داخل المنظمة لتغيير حيث أنه من أول مهام التخطيط الإستراتيجي أحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج هكذا الغرض وقد تعمل العناصر التي تعمدت السياسات والبرامج القديمة على رفض الإجراءات.
- كما تصنف الصعوبات من حيث مصادرها إلى قسمين هما: (1)

#### أ) صعوبات من داخل المنظمة:

مثل الفشل في تطوير وتوضيح الأهداف لمشروع الخطة.

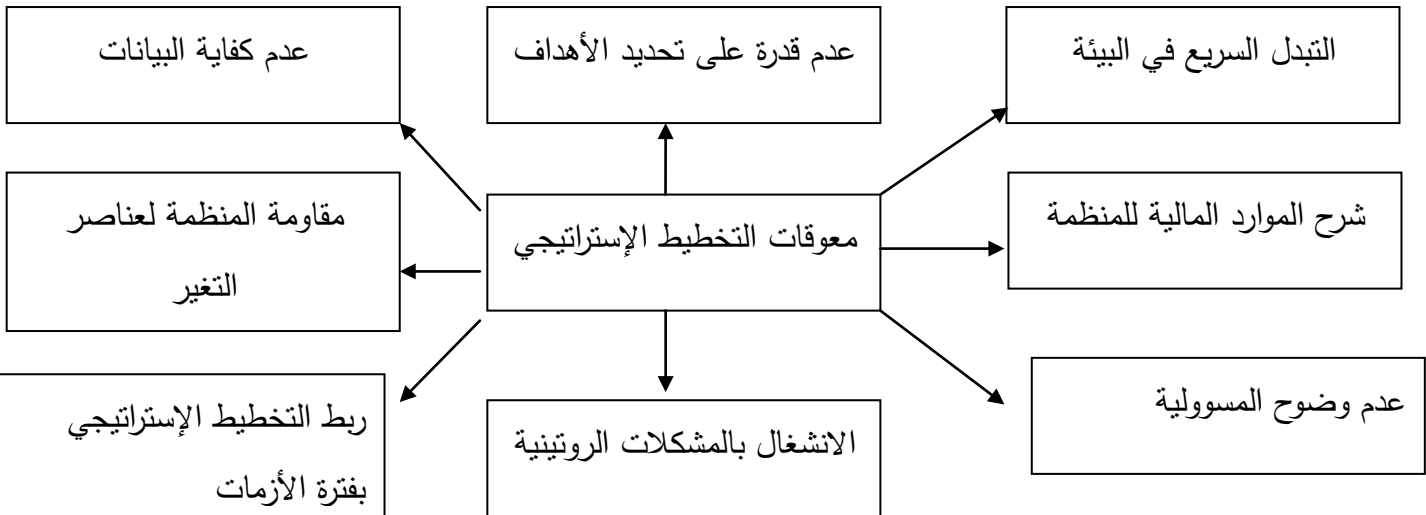
- الإعداد الضعيف المدراء المتضمن نقص التدريب، الكلفة والوقت الكثير للتخطيط الإستراتيجي؛

#### ب) صعوبات خارج المنظمة: مثل

- سوى التغير في البيئة الخارجية المنظمة؛

- عدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي.

الشكل (01-03): معوقات التخطيط الإستراتيجي



مصدر: إعداد بلال خلاق السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ص 52

(1) مؤيد مساعدي، تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، دراسة إستطلاعية تحليلية لأداء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية، المعهد التقني في المسيب، دب، العدد 2، 2010، ص 16، 17.

## خلاصة:

إن ما خالصنا إليه في دراستنا ضمن هذا الفصل الأول ما يلي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه حلقة الوصل الضرورية بين حاضر ومستقبل المؤسسة والتي تزيد من اعتمادات تحقيق النتائج المرغوبة كما تعرفنا على مراحل تطويره حيث استخدم التخطيط في مختلف العصور التاريخية وفي معظم جوانب الحياة خاصة الجانب العسكري ليشتمل المجال الاقتصادي في مطلع القرن العشرين تبناه مختلف لمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية كما تعرفنا على المستويات التخطيط الإستراتيجي وخطواته التي تبدأ بخطوات صياغة الرسالة الإستراتيجية وتنتهي بمرحلة لتقييم والرقابة بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، كما يعد التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية الأفضل البدائل الإستراتيجية المتاحة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الكفاءة وفعالية حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي عن النظرة الشمولية وذلك بأخذ صورة حقيقية دقيقة عن وضع المؤسسة والوضع المستقبلي لها.



**الفصل الثاني: جودة ونموذج  
سيجما ستة**

## المبحث الأول: مدخل لجودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة الفندقية حجر الأساس الذي تعتمد عليه المنشآت الفندقية في استمرارها وحفاظها على العملاء والحاليين وجذب عملاء جدد، وتظهر أهمية جودة الخدمات الفندقية في إثبات المنشآت الفندقية وفرض نفسها وسيطرتها على الأسواق في ظل شدة المنافسة، واكتسابها رضا العملاء ومن ثم ولاؤهم نتيجة جودة الخدمة الفندقية المقدمة.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية

يعتبر تحديد مفهوم الجودة أمراً صعباً في قطاع الخدمات الفندقية بسبب الخصائص العديدة التي تتفرد بها الخدمات الفندقية مقارنة بالسلع المادية، ومن بينها خاصية اللاملموسة حيث يصعب الحكم على جوده الخدمات الفندقية وتقييمها، إلا أنه يجب تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية لكسب ولاء النزلاء، وفي هذا المطلب سوف نحاول إعطاء بعض التعريفات لجوده الخدمات الفندقية وأهميتها.

### أولاً: تعريف جودة الخدمات الفندقية

يعرف المعهد البريطاني للمواصفات الموجودة على أنها: "الصفات والمميزات المتكاملة منتج أو خدمة محددة يكون لها القدرة إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والباطنية " وقد عرفت الجودة الخدمة الفندقية بأنها: "التفوق على توقعات العميل".

كما عرفت جودة الخدمات الفندقية من طرف الباحثة ريزان تصور نور محمود إبراهيم في مقام قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في الفنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء بأنها: "السلاح الذي تستخدمه المنشأة في التنافس للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنشآت الفندقية<sup>(1)</sup>

وتعتبر الخدمة الفندقية مجالاً مهماً من المجالات التنافسية التي يمكن للفنادق التنافس من خلالها وهذا يعني أن توجه متلقي الخدمة الفندقية في طلبها ليس لمجرد النظاميين التسويقية التي تحصل عليها من

(1) ريزان تصور نور محمود إبراهيم، قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في الفنادق محافظة اللاذقية من وجهة نظر النزلاء (دراسة حالة فندق أقاميا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد، 2016، ص 421، 422.

تلك الخدمة الفندقية، بل لما تتصف به تلك المضلين من قيم رمزية يبحث عنها متلقي الخدمة وتشكل بالنسبة له جودة أفضل ومن خلال هذا المفهوم تركز جودة الخدمة على اتجاهين هما:

**الجودة الداخلية:** المستندة على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة.

**الجودة الخارجية:** تركز على مدى اقتناع متلقي بمستوى الخدمة المقدمة وهنا يفاضل بين الفنادق المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته (1)

### ثانيا: أهمية جوده الخدمات الفندقية

تتلخص أهمية جوده الخدمة النقاط التالية:

- **نمو مجال الخدمة:** أن ابرز التحولات التي تشهدها الاقتصاد العالمي هي:

تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات حيث أضحي يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي وموردا هاما لمداخل الدولة وعلاوة على ذلك أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات و يرتبط أساسا بمستوى معيشة الأفراد المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة حاجه الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من السياحة وتعليم وبنوك وتأمينات وغيرها لذلك ازداد الدور الذي الخدمات على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي النتائج الداخلي وفي عدد أفراد العاملين في انقطاع؛

ازدياد حده المنافسة: تعد جوده الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المنشآت الفندقية في تدعيم مركزها التنافسي من اجل ضمان البقاء والاستمرارية. (2)

(1) ابراهيم محمد ابراهيم غنيمات، اثر تطبيق جوده الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسيه من وجهه نظر الزبائن، رساله مكمله لنيل درجة الماجستير، اشراف: فراس مسلم ابو قاعود، جامعه الشرق الاوسط، 2015، صفحه 21  
(2) ريزان تصور نور محمود ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 422

**المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المنشآت الفندقية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المنشآت الفندقية السعي من أجل جذب نزلاء جدد، ولكن يجب المحافظة على النزلاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة الفندقية.

**فهم العميل أو النزيل:** إن النزلاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل من المنشآت الفندقية التي تركز على الخدمة الفندقية فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكثر للنزيل وتوقعاته. (1)

### المطلب الثاني: إبعاد جوده الخدمة الفندقية

أن قياس جودة الخدمة بشكل عام يتم من خلال عده إبعاد تمتاز بها موت تمثل أهم متطلبات العملاء و قد تتناول العديد من الكتاب أداره إنتاج وعمليات والجودة الخدمة بشكل عام وصلنا فوها إلى عده تصنيفات أما إبعاد الجودة الخدمة الفندقية فيتم تلخيصها إلى النحو التالي:

**1- الاعتمادية:** أي تسليم حسب الموعد وتعرف الاعتمادية بكونها تقديم وعود الخدمة الفندقية بشكل دقيق ولم تعد المصارف وفق الاعتبارات الحرية التي وضعتها في الرؤية والتعامل من أن تجعل هذا المبدأ لا يحتل مكانه تذكر وان الاستخدام الوسائل الاتصال الحديثة جعلت الاعتمادية أكثر تطبيقاً ما دام الاعتبار الوقت والمكان قد واسقط من الاعتبار في التعامل. (2)

**الاستجابة:** أي درجة فهم مقدم الخدمة الفندقية للمستفيد منها، و تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات النزيل، و موائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي بالنزيل و سهولة التعرف عليه، مثل: كم من الوقت و الجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم النزيل؟، هل يفهم مقدم الخدمة الفندقية المتطلبات الخاصة بالنزيل؟(3)

**2- الملموسية:** وهي التسهيلات المادية المساعدة في تقديم الخدمة الفندقية مثل الأجهزة، المظهر، المظهر الداخلي للفندق و مظهر العمال.

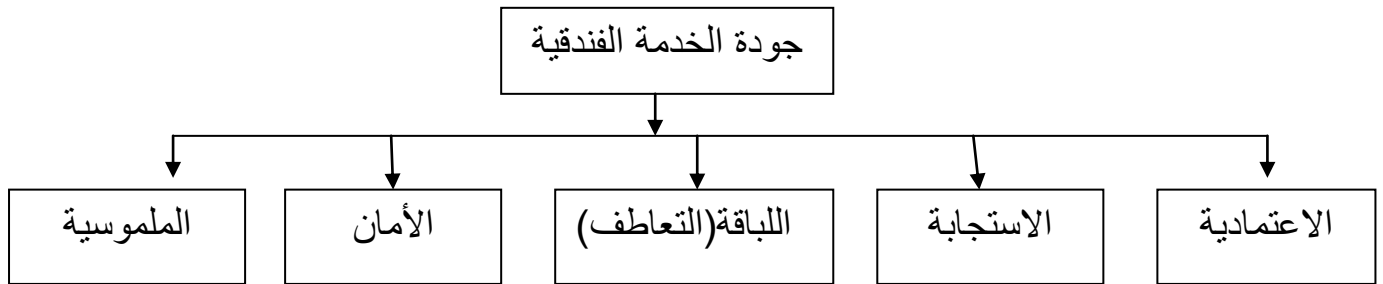
(1) محمد منير بردقاني، فواز صالح حمودي، دور جوده الخدمات الفندقية في تحسين الإيرادات، مجله جامعه البحث، جامعه دمشق، العدد 74، 2017، ص 55.

(2) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوه، خلي التميز والرياضه مفاهيم واسبس وتطبيقات، الورق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011، ص 553

(3) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات و مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص95.

- 3- الأمان: أي درجة شعور النزيل بالأمان و الثقة اتجاه الخدمة الفندقية المقدمة و مقدمها.
- 4- التعاطف: أي تمتع مقدمي الخدمات الفندقية بروح الصداقة، و الاحترام و اللطف في التعامل و الاستقبال و الطيب مع التحية و الابتسامة في وجوب النزلاء<sup>(1)</sup>

الشكل(02-01): أبعاد جودة الخدمة الفندقية



المصدر: تسيير العجائمة، 2005، التسويق المصرفي، عمان، دار الحامد، 333.

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة الفندقية

موضوع قياس جودة الخدمة الفندقية انتباه مجموعة من الباحثين منذ سبعينيات الرق الماضي حيث توصلوا إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن عمله، فمع عدم قياس النتائج يصبح من الصعب تحديد النجاح من الفشل، ومن ثم لن نستطيع أن نتعلم من الخطأ و نعالجه، لذا فإن وجود نظام محكم لقياس جودة الخدمة و أشارت الدراسات في هذا المجال إلى وجود مدخلين رئيسيين لتحديد جودة الخدمة.

أولاً: المدخل الإتجاهي:

يستند هذا المدخل على أن جودة الخدمة الفندقية تمثل مفهوما يتصل بالرضا و ليس مرادفا له، و أنه يرتبط بإدراك النزلاء للأداء الفعلي للخدمة الفندقية المقدمة، بمعنى أن الإتجاه الأولي لأداء الخدمة الفندقية يعدد له و مؤشرا لتوقعات النزلاء حول هذه الخدمة، و بالتالي، فإن الحكم و التقسيم لمستوى الخدمة الفندقية المقدمة إليهم حالياً يبني على أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة، فإن كان لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المنشآت الفندقية فإنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء هذه الخدمة، فإن هذا الإتجاه يتكيف حسب مستوى الرضا الذي حصل عند النزول من خلال التعامل من المنشآت الفندقية ففي حال عدم التعامل النزول مع منشأة فندقية سابقا، فإن توقعه حول الخدمة يكون هو المحدد لمستوى تقييمه

(1) - خلوط جهاد، شنشونة محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة عينة من السياح في فندق سيدي يحيى، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، بسكرة، العدد02، 2018، ص 622.

و إدراكه لهذه الجودة، أما في حال تعامل النزيل سابقا مع المنشآت فإنه يقوم بمراجعتة ذهنية لما حصل عليه و أدركه في الخدمة الفندقية المقدمة إليه سابقا و بالتالي التعبير عن مستوى الرضا أثناء المقارنة<sup>(1)</sup>

### ثانيا: نموذج الفجوة:

قدم كل من berry wemithal، نموذجا لقياس جودة الخدمة و هذا النموذج يتكون من خمسة أبعاد و يساعد هذا النموذج في قياس الفجوة بين توقعات العمل متلقي الخدمة و الأداء الفعلي للخدمة المقدمة<sup>(2)</sup>

و تتمثل هذه الفجوات فيما يلي: <sup>(3)</sup>

1- **الفجوة الأولى:** " فجوة المعرفة"، و هي الاختلاف ما بين ما يعرض من خدمات، و يعتقد بأن العملاء يتوقعونها ويتوقع النزلاء و حاجاتهم الفعلية.

وتحدث هذه الفجوة عندما يعتقد بأن الخدمات الفندقية المعروضة للعملاء تتوافق مع ما يتوقع الضيوف من جهة تلبية حاجاتهم و رغباتهم فضلا عما تحقق من الرضا، في الواقع أن ما يعرض من خدمات لا يتناسب مع ما يتوقع الضيف الحصول عليه.

2- **الفجوة الثانية** " فجوة القياس"، تتمثل في الاختلاف بين إدراك لتوقعات الزبائن و معايير الجودة المقررة لتقديم الخدمات و تحدث هذه الفجوة عندما يكون إدراك إدارة الفندق لتوقعات الضيوف لا يتوافق مع معايير الجودة لتقديم الخدمة الفندقية.

3- **الفجوة الثالثة** "فجوة التقديم": تمثل الاختلاف بين المعايير التي حددت لتقديم الخدمة، و أداء مقدم الخدمة عند التقديم، و تحدث هذه الفجوة عندما يكون أداء العاملين في الفنادق لا يجسد معايير الجودة الفندقية المحددة، استنادا على خطوات التقديم

أما الفجوتين الآخرتين هما<sup>(4)</sup>

(1) محمد قاسم العمرات، أثر الخدمات السياحية على رضا السائح في الفندق "إقليم البترا"-دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، اشراف: حسين الغرب، جامعة مؤتة، 2014، ص:16.

(2) محمد منير البردقاني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(3) فهد سندر فهد مشعل، أثر جودة الخدمات على رضا ضيوف فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمان، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: دنيا عثمان يوسف، جامعة الزرقاء، 2015/2014، ص 21.

(4) - محمد منير البردقاني، المرجع السابق، ص 57.

- 4- **الفجوة الرابعة:** " فجوة الاتصال": وهي التباين بين الوعود التي يقدمها الفندق حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزلاء و مستوى الخدمة الفندقية المقدمة و مواصفاتها.
- 5- **الفجوة الخامسة:** "فجوة الإدراك": و هي التباين بين توقعات الزلاء و الخدمة الفندقية المقدمة فعليا فالخدمة ذات الجودة العالية وهي التي تتوافق أو تفوق توقعات الزلاء.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثر في جودة الخدمة الفندقية

اهتم الباحثون بالعوامل المؤثرة في الجودة في مختلف المجالات خاصة مجال الخدمات الذي يعتبر حجر الأساس في الوقت الحالي، وقد تمكن الباحثون من خلال الدراسات السابقة من تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الجودة بشكل عام وجود الخدمات الفندقية بشكل خاص.

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: (1)

1- **تحليل توقعات النزيل:** وتحتاج الفنادق إلى فهم حاجات الزلاء عند تصميم الخدمة الفندقية حيث تكون هذا التصميم متفوقا على توقعات النزيل، لأنها الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من تحقيق جودة عالية للخدمة الفندقية المقدمة.

ويمكن للتنزيل إدراكاته للخدمة الفندقية من خلال المستويات المختلفة للنوعية وهي:

- الجودة المتوقعة: وهي تلك الدرجة من الجودة التي يرى التنزيل وجوب وجودها، وهذا المستوى من الجودة يصعب تحقيقه إذ يختلف باختلاف خصائص النزيل.
- الجودة المدركة: ويقصد بها معرفة النزيل لدرجة جودة الخدمة الفندقية المقدمة.
- الجودة القياسية: أي مستوى تطابق الخدمة الفندقية المقدمة له مع المواصفات المحددة.
- الجودة الفعلية: وهي جودة الخدمة الفندقية التي اعتادت الفنادق تقديمها للعملاء.
- تحديد جودة الخدمة ويقصد بها ضمان تحقيق الدرجة المقابلية من جودة الخدمة الفندقية وذلك من خلال الفهم الجيد ومعرفة الفندق لحاجات النزيل ويرتبط تحديد الخدمة الفندقية ب:
- كفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة الفندقية.

(1) - إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

## 2- أداء العاملين:

عندما تضع إدارة الفنادق معايير الجودة للخدمة الفندقية المقدمة، ويتحقق الالتزام في تنفيذها من قبل العاملين في الفنادق، فإنها في المقابل يجب أن تعمل على إيجاد الطرق المناسبة التي تضمن من خلالها الأداء المناسب، ويكون من المهم أن تتوقع إدارة الفندق تقييم العميل لجودة الخدمة الفندقية المقدمة له وأن تكون هذه التوقعات عقلانية ويمكن تحقيقها وما يكون من الضروري أن لا تقدم الإدارة وعودا لا تستطيع تنفيذها.

## المبحث الثاني. الإطار النظري لسته سيجما

يشهد القطاع الخدمي اليوم منافسة شديدة في بيئة أعمال سريعة التغير، لذا تسعى المنظمات الخدمية بمختلف أنواعها للمحافظة على الزبائن وزيادة أعدادهم وتلبية حاجاتهم وتقديم أعلى مستوى من الجودة والدقة لذلك تحرص هذه المنظمات على تطبيق مناهج رقابية وفعالة لمواكبة المنافسة وتحقيق رضا زبائنهم، ومن أهم الأساليب التي برزت حديثا لتساعد المنظمات للوصول إلى غايتها المنشودة في تحقيق التميز والربحية والاستمرارية وهو أسلوب ستة سيجما، الذي يعتبر توجهها عالميا يسعى لاكتشاف الأخطاء والعيوب وقياسها والتقليل منها.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية لسته سيجما

تعد مفاهيم ستة سيجما من أشهر المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت شهرة كبيرة بين كافة المؤسسات التي تسعى نحو التميز وتحقيق مستويات جودة فائقة، إذ تعتبر سيجما ستة من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات.

أولاً: نشأة سيجما ستة: ترجع ستة سيجما تاريخيا إلى عالم الإحصاء (Carl frederick Gauss) سنة 1777-1885 والذي قدم منهجية التوزيع الطبيعي، ذلك أن ستة سيجما هي مقياس المعايير في تغييرات المنتج والتي ترجع أيضا إلى 1920 حينما أظهر shewhakt walter أن ثلاثة سيجما من المتوسط هي النقطة الأساسية التي يتطلب عندها تصحيح العملية. (1)

(1) -ممدوح عبد العزيز رفاعي، منهجية ستة سيجما (مدخل نموذج الجودة الاوربي)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2016، ص46.



تعتبر شركة موتورولا Motorola الأمريكية الرائدة في الانطلاق بأسلوب الستة سيجما، حيث تبنت الشركة عمليات التحسين المستمرة ومبادئ أسلوب ستة سيجما وأدواته حتى وصلت إلى نسب فوق المتوقعة ومميزة للجودة، وقد كانت شركة موتورولا هي من أطلقت هذا الاسم على أسلوب سيجما ستة، حيث يعبر هذا الاسم عن نهج تخفيض التشتت بين نتائج العمليات والذي عادة ما يعبر عنه بعدد الانحرافات المعيارية (سيجما)، حيث قامت الشركة بزيادة فرصة حدوث الانحرافات في القياسات عن 3,4 لكل مليون ما ينتج عملية تحسين غير مسبوقه ومتطورة جدا في الجودة وخفض كبير في التكاليف وذلك يعني أن فرصة ظهور الخطأ هي 3,4 من كل مليون وهي نسبة منخفضة بطريقة أكثر ممتازة.

في تاريخ ستة سيجما عندما أعلن المدير التنفيذي لموتورولا (أدت سندري) عن مشكلات الجودة في الشركة وان الشركة متجهة نحو تطبيق ستة سيجما، ومن خلال ذلك استطاعت شركة موتورولا توفير ما يقارب 2,2 مليون دولار أمريكي خلال أربعة سنوات من العمل بأسلوب ستة سيجما، وفي يناير 1987 أصدرت شركة برنامج جودة طويل الأجل باسم برنامج الجودة ستة سيجما .

في عام 1998 وضع (jach welch) أساس منهج سيجما ستة في شركة général Electric وقد تحقق تطبيق هذا الأسلوب ربح بمقدار 300 مليون دولار كدخل صافي من التحسينات التي حققها منهج سيجما ستة.

وقد انتشر منهج سيجما ستة في التسعينيات وتبنته العديد من الشركات الكبرى على مستوى العالم من العالم منها sony, ford, toshiba, bmw، وحققت هذه الشركات جاها كبيرة ومنتالية، الأمر الذي جعل من منهج ستة سيجما منذ ذلك الوقت حتى اليوم منهج فعالا في السعي نحو التميز والتحسين المستمر، ومع إتساع نطاق تطبيق منهج سيجما ستة تم اعتماده من قبل الجمعية الأمريكية للجودة كمعيار مهم في تصنيف الشركات الصناعية في أمريكا، ومن ثم انتشر هذا المنهج في القطاع الخدمي مثل: شركات الطيران والفنادق والمستشفيات وغيرها الكثير التي طبقت ذلك.ومما سبق يتضح بأن سيجما ستة قد بدأ وانتشر بشكل واسع وفي جميع الشركات العالمية صاحبة أعلى جودة، وهذا الانتشار لم يقتصر فقط على القطاع الصناعي بل امتد ليصبح على مستوى القطاع الخدمي<sup>(1)</sup>

(1) خالد أحمد القصاص، إستخدام منهج سيجما ستة (six sigma)، في ترشيد إتخاذ القرارات استثمارية"دراسة تطبيقية على بنوك التجارية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013/2014، ص ص 31-32.

## ثانياً: مفهوم سيجما ستة

خطي منهج سيجما ستة six sigma على اهتمام الباحثين لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المحلات الصناعية والخدماتية، فتعددت آراؤهم وذلك تبعاً لخلفياتهم العلمية فمنهم من نظر إلى منهج ستة سيجما على أنه مقياس إحصائي ومنهم من نظر إليه كفكر تنظيمي ومنهج.

وقد عرفت سيجما بأنه حرف في الأبجدية اليونانية والتي أصبحت رمزا إحصائياً يدل على الانحراف المعياري ويستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط.

كما عرف أيضاً منهج سيجما ستة على أنه مصطلح يشير إلى العملية التي ينتج عنها أكثر من 3,4 مليون عيوب في الفرص، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً أو يرتبط مصطلح سيجما ستة أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب Zero defects .<sup>(1)</sup>

كما يقصد بالمنهج سيجما ستة بأنه إستراتيجية متكاملة لتحسين عمليات المنشأة، يتم تبنيها للتأكد المستمر من إنجاز العمليات طبقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء، والتخلص من الفاقد وتقليل التكاليف وتحسين الأرباح وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة؛

على أعلى عائد ممكن والتقليل التلف والأخطاء والى الحد الأدنى، حيث الوصول إلى مستوى متدني من الخطأ يصل إلى 3.4 خطأ لكل مليون فرصة أو عملية وهو بعبارة أخرى مستوى صفر من الأخطاء،

بناء على ما سبق يمكن اعتبار منهج سيجما ستة إستراتيجية شاملة تعمل على الارتقاء بمستويات الجودة وتطوير تصرفات وثقافة المنشأة بأكملها لتحقيق درجة التفوق بين المنشآت المنافسة، وهنا يبرز الدور المحاسبي في هذا المنهج من منظور الوظيفة الرقابية وتقييم الأداء وتخطيط الأرباح والتكاليف، حيث يتجه أسلوب سيجما ستة نحو دراسة العلاقة المستمرة بين الجودة الأعلى والتكاليف الأقل مع التركيز على مواطن العيوب ومحاولة التخلص منها، ويتطلب ذلك رقابة الأداء بشكل مستمر ومقارنته بمتطلبات العملاء وقياس الانحرافات ومحاولة تقييمها<sup>(2)</sup>.

(1) هبة محمود حسين عبد الله، مدى الإلتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصاريف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص15.

(2) - جيهان صلاح الدين أبو ناهية، مدى إستخدام معايير منهج سيجما ستة لتحقيق جودة التدقيق الداخلي "دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص:27.

الجدول التالي يبين العلاقة بين مستوى سيجما ستة وعدد العيوب لكل مليون فرصة

جدول رقم(2-1): مستويات سيجما ستة

المنتج غير المعاب %	العيوب لكل مليون فرصة	مستويات سيجما
30.85%	697.672	1
69.15%	308.770	2
93.32%	66.811	3
99.38%	6.210	4
99.977%	233	5
99.99966%	3.4	6

Sourcce : hasson abdul- sohib pnehde, aust, prof, dr, hatem hbreesin al- ajaele profomancein provment of the implemementation of concrete structuresin the construction secteur in iraqusing the moder mamagesment techmique” six sigma”, journal of engine eering, slumbor1, Iraq, januarg2015, p 25.

#### سيجما ستة كمقياس إحصائي:

تعد سيجما ستة عنوانا للجودة سواء أكانت خدمة أو منتج، للوصول إلى الجودة و فق سيجما ستة يتطلب البحث عن الاختلافات من أجل العمل على إزالتها أو تقليصها و هذا يتطلب وجود بيانات يتم العمل على تحليلها للوصول إلى استنتاجات تؤدي إلى إتخاذ القرار الصائب<sup>(1)</sup>.

(σ) هو حرف إغريقي للدلالة على الانحراف المعياري، و الانحراف المعياري هو طريقة إحصائية لقياس مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي و الصيغة الرياضية له:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum(x-x)^2}{n-1}}$$

حيث أن: x: الوسط الحسابي

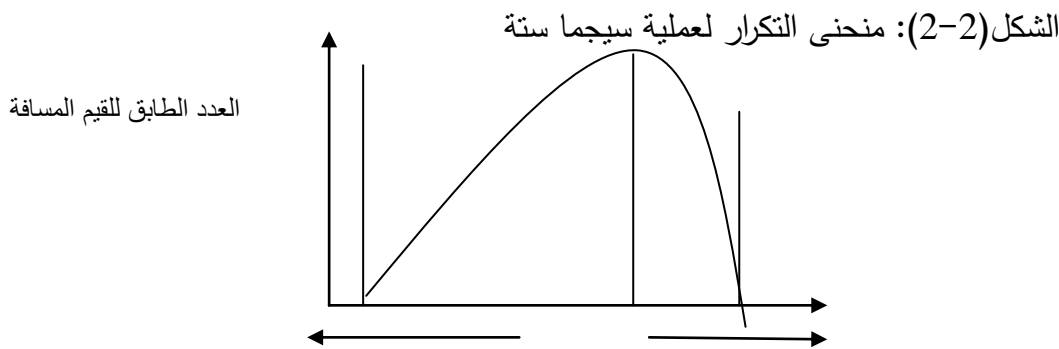
N: حجم العينة

(1) مناف يوسف، قتيبة نبيل وآخرون، استعمال مقياس ستة سيجما لقياس الجودة في الأداء، الجامعي لقسم الإحصاء مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد19، العدد72، بغداد، ص 628.

إن الابتعاد أو التشتت من الوسط يعني ذلك زيادة في كمية الخطأ و هذا يدل على زيادة التلف في المنتج أو قلة الجودة<sup>(1)</sup>.

كلما كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة كانت جودة العملية جيدة و العكس صحيح، هذا أن خصائص المنتج أو الخدمة تكون أقرب للقيمة المركزية (المتوسطة)، ويكون مستوى التغيرات في العملية بسيطاً، ومن تم يكون مستوى الجودة عالياً<sup>(2)</sup>.

الشكل التالي يبين التوزيع التكراري لعملية سيجما ستة :



المصدر: خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 40.

### ثالثاً: أهمية و أهداف سيجما ستة

#### 1- أهمية ستة سيجما:

يمكن تلخيص أهمية سيجما ستة المزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات من خلال تطبيقها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- يعمل على تخفيض التكاليف و زيادة العائد،

(1) وفاء سامي أبو زيد، أثر عوامل النجاح الجرحة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 35.

(2) عزة مصطفى عبد القادر القصيمي، مفهوم ثقافة سيجما ستة ما بين علم الإدارة الإحصاء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد34، العدد106، 2012، ص 50.

(3) - حمدي شحده زعرب، استخدام مدخل الانحرافات المعيارية الستة لترشيد تكاليف الجودة في الشركات قطاع الخدمات المدرجة في البورصة فلسطين "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات العليا الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد2، غزة، 2012، ص، ص 340-341.

- يؤدي إلى رفع كفاءة الهيكل الإداري بالشركة و خصوصا رفع كفاءة المستوى التشغيلي حيث أنه يركز على تقليل العيوب بأقل تكاليف ممكنة،
- يؤدي تطبيق ستة سيجما إلى رضا العاملين من خلال الوعي المتزايد للأدوات و التقنيات المستخدمة في حل المشاكل،
- إن مدخل ستة سيجما يعمل إتخاذ القرارات الفعالة بسبب إعتماد الإدارة على بيانات و حقائق بدلا من الآراء الشخصية أو الافتراضات،
- يعمل على تخفيض دورة تشغيل و تخفيض عمليات إعادة الصنع،
- إن منهج ستة سيجما يبدأ من العميل و يدعم من الإدارة العليا، حيث أنه يعمل على تغيير الكيفية التي تعمل بها الإدارة بذلك هو أكثر من مجرد بعض مشروعات التحسين،
- يعتبر الستة سيجما منهج يركز على العملاء و يتمتع مفهوم العملاء ليشمل المستثمرين و الموظفين و المستفيدين من السلعة أو الخدمة،
- يعمل بتحول الثقافة التنظيمية من الإدارة بردة الفعل على إدارة معالجة المشكلات قبل حدوثها، بمعنى تبني الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق،
- العمل من خلال فريق حيث يضمن مدخل ستة سيجما مشاركة كل فريق العمل الجماعي.

## 2- أهداف سيجما ستة:<sup>(1)</sup>

يعد الهدف الأساسي من سيجما ستة هو إلغاء أو تحقيق أقل عدد من العيوب فالمليون فرصة بالمنتجات و العمليات سواء كانت هذه العمليات صناعية أو خدمية من أجل تحقيق الجودة، وكذلك يمكن تحديد أهداف سيجما ستة فيما يلي:

- خفض التكاليف،
- تحسين رضا العاملين،
- زيادة الإيرادات و بالتالي زيادة الأرباح .

(1) - وفاء سامي أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## رابعاً: مبادئ منهج سيجما ستة:

تتمثل المبادئ الأساسية التي تقوم عليها سيجما ستة فيما يلي: (1)

1- التركيز الحقيقي و الصادق على رضا العملاء: يضع منهج سيجما ستة الأوليات العليا للتركيز على العملاء حيث يبدأ بدراسة متطلبات و توقعات العميل و تنتهي بدراسة رضا العميل عن المنتج أو الخدمة،

2- الإدارة المعتمدة على الحقائق و البيانات: وذلك من خلال حصول المنشأة على بيانات أفضل في عملية تقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية و كافية مما يعكس متطلبات العملاء و احتواء التكاليف و تخفيض العيوب،

و بصورة واقعية ملموسة فإن منهج سيجما ستة يساعد المدراء على الإجابة على سؤالين أساسيين لدعم إتخاذ القرارات و الحلول القائمة على البيانات و هما:

- ماهي البيانات و المعلومات التي تحتاج المنشأة فعلا إليها؟،
- كيف يمكن الإستفادة من هذه البيانات و الحقائق إلى أقصى درجة ممكنة؟،

وهذا المبدأ يؤدي إلى التقليل من الانحرافات الموجودة في العمليات والتي تكون سببا في فشل تحقيق رغبات العملاء و احتياجاتهم.

## 3- التركيز على العمليات و الأنشطة الداخلية: (2)

عند تطبيق سيجما ستة فإن كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته سواء أكان تصميماً للمنتجات و الخدمات أو قياساً للأداء أو تحسيناً للفعالية أو إرضاء للعملاء لذا حينما يركز على المنتجات المصممة والخدمات المقدمة و الأداء و إرضاء العملاء و التحسين المستمر فإن منهج سيجما ستة يضع العملية و يعتبرها المحور الرئيس الذي يساعد الشركة على تحقيق النجاح المستمر.

(1) - هبة محمود حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) - علي حميده، مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل سيجما ستة و الدور المتوقع منه في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2013، ص 21.

إن إحدى الطفرات الملفتة للنظر في المنهج سيجما ستة حتى يومنا هذا هي قدرتها على إقناع القيادات و المدراء خاصة في مجال الخدمات و الصناعات بأن التمكن من الإجراءات العمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة العملاء.

#### 4- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق: (1)

ويقصد بها الفعل بصورة سابقة على الأحداث نفسها، بدلا من انتظار حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، وان الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها بدلا من التركيز على البحث عن حلول لهذه المشاكل، بمعنى أن هناك إجراءات إدارية وفنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة وذلك من أجل تفاديها ويحدث هذا الأمر عند وضع أهداف طموحة ومراجعة هذه الأهداف بشكل مستمر، وتحديد أولويات واضحة والتركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشاكل بدلا من معالجتها.

#### 5- التعاون الفائق ( بلا حدود) : (2)

تعتمد سيجما ستة على العمل بنظام الفرق، لذلك يعتبر التعاون الفائق من أهم احد شروط نجاح فرق العمل، وكذلك أيضا تركز على التعاون الفائق بين مستويات الإدارية المختلفة والأقسام من خلال ما تحتاجه فرق العمل من بيانات وحقائق وموارد فنية ومالية وغيرها مما يساعد في نجاح مهمة الفريق،

#### 6- الإتجاه نحو القمة الكمال :

إن محاولة ستة سيجما للوصول نحو القمة او الكمال ليس بالأمر السهل حيث يتطلب ذلك الكثير، ومن أهم هذه المتطلبات عدم مقاومة التغيير وخاصة الموظفين، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة القدرة على إقناع الموظفين بالتغيير الجديد الذي سيحدث وأن ذلك سوف يؤثر عليهم إيجابا من خلال مشاركتهم في الإدارة، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومن ثم زيادة عوائدهم المالية وتحسين ظروف العمل، ومن ثم سوف يعود على كل من الشركة والمستهلك من حيث تخفيض التكلفة وزيادة خدمة الجودة المقدمة.

(1) سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما (six sigma) في الشركات الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 41.

(2) سمر خليل إبراهيم جواده، مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين الخدمات الصحية من وجهة النظر الادارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 62.

## خامسا: معايير أسلوب سيجما ستة:

تتمحور معايير أسلوب six Sigma سيجما ستة بما يلي:

- 1- دعم و التزام الإدارة العليا<sup>(1)</sup> : فهو شرط أساسي لنجاح تطبيق أسلوب سيجما ستة حيث يعتبر هذا الأسلوب عملية إستراتيجية هامة تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا للمنشأة، كما تتطلب إقناع وتحفيز العاملين في كل من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بأهمية وفلسفة أسلوب سيجما ستة بما يتضمن نجاحه فتطبيق أسلوب سيجما ستة يحتاج إلى تغيير في ثقافة المنشأة ، وتغيير أفكار العاملين نحو تطبيق سيجما، والحث على العمل الجماعي ومراعاة العوامل التقنية والشخصية والتنظيمية في عملية التغيير في ثقافة المنشأة نحو إستخدام ذلك الأسلوب،
- 2- التحسين المستمر: يؤكد أسلوب سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنشأة، التي تسعى نحو التطوير، حيث ينظر ذلك الأسلوب للعمل على أنه مجموعة مترابطة من الخطوات والأنشطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة، ويعتبر التحسن المستمر عنصرا، مهما لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، فالتحسين المستمر ينطلق من مبدأ تطوير المعرفة لإبعاد العملية الإدارية والفنية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير.
- 3- العمليات والأنظمة<sup>(2)</sup> : يؤكد مدخل سيجما ستة على أن كل إجراء يتم في المنشأة هو عملية بحد ذاته لذلك يعتبر المنهج العمليات والأنظمة المحور الأساسي الذي يساعد على تحقيق النجاح.
- 4- الموارد البشرية<sup>(3)</sup> : حيث إن الموارد البشرية العنصر الأهم والحيوي قبل وأثناء بداية تطبيق منهج سيجما ستة في أي مؤسسة، وذلك لتوفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات لتطبيقه ولضمان أن جميع من في المؤسسات سيحدثون بلغة واحدة فقط، ومن هذه المهارات التدريب على إدارة العمليات و تحليل

(<sup>1</sup>) عبد الله أحمد جابر عبد القادر، نموذج مقترح لاستخدام أسلوب six sigma في تحسين المراجعة الداخلية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، كلية التجارة، القاهرة، 2019، ص 72.

(<sup>2</sup>) علي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(<sup>3</sup>) حياة ظهراوي، استخدام منهج six sigma في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للاقتصادية والمالية، العدد 03، 2015، ص ص 10-11.



متطلبات العملاء و الأدوات الإحصائية في التعامل مع المشكلات و يترتب منهج ستة سيجما من خلال ربط نظامي الترقيات و الحوافز ومكافآت الإدارية العليا بنجاح تطبيق هذا المنهج،

**5-التغذية العكسية:** إن توفير تغذية عكسية عن برامج الجودة و أدائها للموظفين و المديرين في الوقت المناسب و بشكل مستمر، يسمح بتحسين العمليات و بالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح و الإبداع و التميز للمؤسسة وزيادة ارتباط عملائها بها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسيجما ستة

تعتمد سيجما ستة في هيكلها التنظيمي على طبيعة عمل فريق الستة سيجما وعمل كل فرد من الأفراد المكونين لهذا الفريق، وذلك وفقا للعمليات التدريبية و الأنشطة التي يقومون بها وتصنف طبيعة أعمال أعضاء فريق سيجما ستة لعدة تصنيفات ويتم إعطاء كل واحدة منها لون معين يدل على المكانة أو المسؤولية أو الأهمية الواقعة على عاتق الفرد. (1)

كما يستخدم في رياضة الكارتيه أنواع من الأحزمة المتدرجة (الأصفر، البرتقالي، أخضر، وصولا إلى الأسود بدرجاته العشر)، كترج مهارة، ثم استخدام نوع من التدرج في أدوار الأفراد في سيجما ستة معلم الحزام الأسود، الحزام الاسود، الحزام الأخضر، وهذا يندرج أخذ بالتوسع فهناك من أصناف من الأعلى المناصر champion ومن تم الحزام البلاطيني التنفيذي، ومن الأسفل هناك الحزام الأصفر. (2)

وفيما يلي التدرج الهرمي لخبراء سيجما ستة: (3)

**1- القائد التنفيذي:** وهو الذي يأخذ على عاتقه تطوير رؤية سيجما ستة في إطار استراتيجية أعمال

الشركة وقد حدد D.Stamatis مهام القائد التنفيذي في الاتي :

-تطوير رؤية الشركة حول سيجما ستة،

-تحديد كيف يدعم مشروع سيجما ستة لاستراتيجية أعمال الشركة،

-توفير الموارد للمشروع،

(1) راسم بوزان إيبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2014، ص 27.

(2) نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 114.

(3) العياشي رزار، سمير بوعيش، استعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء، الطبعة الأولى، منشورات ألفا للوثائق، عمان، الأردن، 2020، ص 52-53.

- العمل على إزالة العقبات والحد من مقاومة التغيير،

- عدم ثقافة التغيير وتشجيع الآخرين على الاستجابة للتغيير،

- مراقبة النتائج من خلال بطاقة الدرجات المتوازنة،

2- **المناصرة champion**: إن المبادرات في الشركات لا تتحول بسهولة إلي برامج أو مشروعات إلا بوجود مناصر أو أكثر ضمن الإدارة العليا ليضمن قدرا من التفهم والدعم، وهذا ما ينطبق على سيجما ستة،

وحسب ألن لارسون (A.larson) العناصر عادة ما يكون عضوا في الإدارة العليا) ويمكن أن يكون من أصحاب المصلحة المؤثرين أيضا ( يعمل علي تقديم الدعم المالي للمشروع وإتاحة الفرصة للملائمة للقائمين على المشروع لتقديم بياناتهم ووجهات نظرهم كما يعمل على ترويض العقبات والحد من مقاومة التغيير للبرنامج.

3 - **الحزام الاسود الرئيس** : (1) يكون الحزام الاسود الرئيس في العديد من المنظمات بمثابة مدرب و مراقب و مستشار لبقية أولئك الذين يقومون بدور الحزام الاسود، وفي أغلب الاحيان يكون خبيرا في الادوات التحليلية لسته سيجما، مع خلفية عملية في مجال الهندسة او العلوم افي درجات علمية عالية في مجال ادارة الاعمال او الاحصاء، و يقوم الحزام الاسود بالإشراف على الاحزمة السوداء في عملية التدريب و المتابعة، اضافة الى تحديد احتياجات الزبائن و تطوير اساليب القياس للعمليات الاساسية، و يقوم ايضا بجمع المعلومات من مصادرها، و القيام بالتحليلات الاحصائية الخاصة بها و تصميم التجارب و التواصل مع المديرين المهنيين، ووجود الحزام الاسود الرئيس ضروري في تبني ستة سيجما، كما ان وجوده يضمن استمرارية التغيير و تقليل التكاليف و تطوير خبرات العاملين .

4 - **الحزام الاسود** : (2) يعد الحزام الاسود من اهم الادوار في مدخل سيجما ستة، اذ انه شخص متفرغ تماما لمعالجة المشاكل و تحقيق النتائج و هو المسؤول عن تعريف المشكلة و القيام بإدارة و تدريب العاملين في المشروع و لديه مهارات في استخدام ادوات تقويم المشكلات و تصميم العمليات و المنتجات بشكل عام و مسؤوليته مكرسة لجهود الجودة و تحقيق الاهداف .

5 - **الحزام الاخضر** : (3) يعتبر حاملوا الاحزمة الخضراء خبراء وظيفيين يقومون بمساعدة حاملي لقب الاحزمة السوداء في كثير من المشروعات، و هم موظفون مدربون على منهجية سيجما ستة، يقضون

<sup>1</sup> سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 46-47

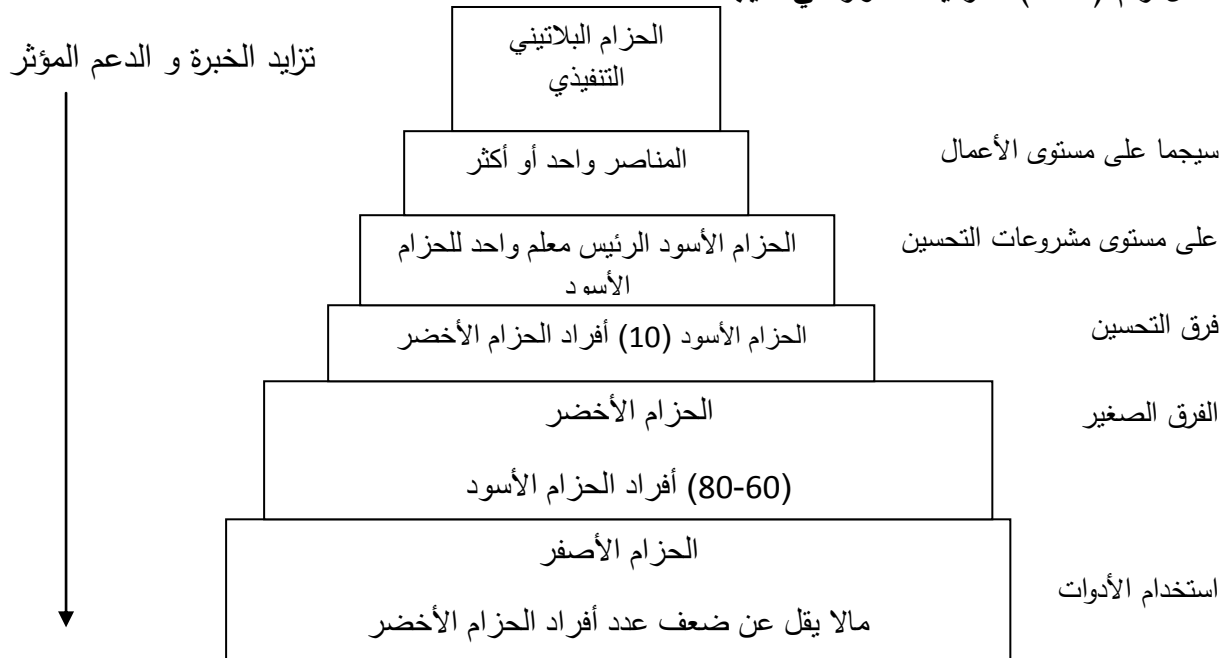
<sup>2</sup> علي علي حميده ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

<sup>3</sup> 3 بنيلو بيبير زيكوب، ترجمة محمد يوسف، سيجما ستة للتميز في مجال الاعمال، الطبعة العربية الاولى، العسكان للنشر و مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم، السعودية، 2008، ص 217

معظم وقتهم في اكمال المشروعات، حيث يحتفظون بأعمالهم العادية و المسؤوليات المتعلقة بها، و بناء على ما يقومون به يقضون ما بين 10 الى 50% من وقتهم في هذه المشروعات و يقوم حاملوا لقب الاحزمة السوداء بنقل ما يعرفونه الى حاملي لقب الاحزمة الخضراء حتى يستطيعوا استخدامه في تطبيقات محدودة النطاق .

6-الحزام الأصفر:<sup>(1)</sup> هو أحد مستغلي العمليات في المنظمة، يتلقى تدريباً مبسطاً حول منهجية سيجما ستة وطريقة DMAIC ، يشارك في مشاريع الستة السيجما كعضو بتفرغ جزئي تحت قيادة الحزام الأخضر أو الأسود وذلك ضمن تخصصه الوظيفي فقط إلى جانب أنشطة عملة الروتينية. وفيما يلي الشكل الذي يبين الترتيب الهرمي للوظائف المسؤولة عن تطبيق سيجما ستة (2)

شكل رقم (2-3): هرمية الأدوار في سيجما ستة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،

2010، ص115.

(1) باسل العسس، تطبيق منهجية الستة سيجما في شركات صناعة الأدوية السورية، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، 2014، ص24

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص115.

## المطلب الثالث: نماذج تطبيق سيجما ستة

لغرض تحقيق الهدف الرئيس من تطبيق ستة سيجما والمتمثل في حفص العيوب في العمليات والمنتجات يجري لاستخدام نموذجان شائعان ويستخدمهما مديرو الأعمال ومحترفو سيجما ستة للتقدم وتحسين مستويات الجودة داخل المؤسسة، وكلا هذان النموذجان مستوحيان من نموذج شورها تودمينج (PDCA) والتي تشمل أربع مراحل: خطط (plan)، اعمل (DO)، افحص (check)، تصرف (Act). ويعد نموذج DMAIC النموذج الأكثر شيوعاً، وفيما يلي تفصيل خطوات تطبيق كل من النموذجين: أولاً: نموذج DMAIC: (1) هو أحد النماذج في تنفيذ سيجما ستة ويعد بمثابة نموذج تحسين عمليات المنتجات المالية، وهو النموذج الأول من نماذج سيجما ستة، ومشروعات تحسين سيجما ستة، وفقاً لدراسة شركة Motorola تمر بأربع مراحل وقد أضافت شركة General Electric وبصورة متسارعة مرحلة أخرى لتحديد وإدارة مشروع التحسين وهي مرحلة التحديد Dafine وبذلك أصبحت سيجما ستة تتمثل مراحلها في نموذج DMAIC في خمسة مراحل وهي: تحديد Define، قياس Measure، تحليل Analalge، تحسين Improve، رقابة Control، وفيما يلي شرح لخطوات هذا النموذج.

## 1- -مرحلة التحديد Define (2)

تهتم هذه المرحلة بتحديد الهدف من التحسين ومجاله وتقدر حدود كل عملية تخضع للتحسين مع مراعاة متطلبات العملاء والموظفين وكل المعنيين، والغرض من هذه المرحلة هو الفهم الجيد للمشكلة محل الدراسة وتحديد المسؤوليات ومراحل العمل والأهداف وتحديد وتجهيز فريق العمل . ومن الجدير بالذكر أن الأهداف تختلف باختلاف المستوى الإداري، فقد تكون أهداف المستويات الإدارية العليا أهداف إستراتيجية مثل العائد الأكبر على الاستثمار وزيادة الحصة السوقية وزيادة رضا الزبون، أما أهداف المستويات الإدارية الوسطى فهي أهداف تنفيذية مثل زيادة إنتاجية القسم وتقليل الهدر، وأما الأهداف على المستوى المشروع مثل تقليل نسبة الأخطاء لزيادة إنتاجية عملية معينة وتقليل وقت بعض الخطوات الإنتاجية.

(1) خالد أحمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص 41

(2) حاتم كريم كاظم، دور الحيود السداسي six sigma في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف الجودة الرديئة، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 3، العدد، 3، 2017، ص 255/256.

## 2-مرحلة القياس (Measure) (1)

هذه المرحلة تعتبر خطوة مهمة جدا في تطبيق منهج سيجما ستة، وذلك لأنها تتطلب جمع البيانات والمعلومات لغرض فهم أسباب المشكلة والبحث عن الأسباب الجذرية المسببة لهذه المشكلة، وتحديد أفضل المقاييس التي يمكن أن تستخدم لتحديد طبيعة المشكلة،

في هذه المرحلة يقوم أعضاء فريق سيجما ستة بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على توقعات ومتطلبات العملاء والتي تعرف بالخصائص الحرجة للجودة ويتم قياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات الداخلية ودراسة المكونات الأساسية للنظام والتي تشمل على الآتي:

- **المدخلات:** وهي التي تدخل إلى العملية ليتم تحويلها إلى مخرجات، وتعتبر من المكونات الأساسية للنظام التي تساعد على التعرف على المشكلة، فإذا كانت المدخلات رديئة سوف ينتج عنها مخرجات رديئة، لذلك فإن قياس المدخلات يساعد التعرف على المشكلة،

- **العملة:** وتتضمن الأنشطة والمهام التي يتم القيام بها لتحويل المدخلات إلى المخرجات ،

- **المخرجات:** وهي عبارة عن الناتج النهائي للعملية، حيث أن قياس المخرجات يركز على المحصلة مباشرة والآنية مثل المنتجات والخدمات، أما النتائج فتركز على التأثير الممتد مثل الأرباح ورضا العملاء، ويمكن تحديد هدفين لمرحلة القياس وهما، جمع البيانات والمعلومات للتحقق منها ولضمان المصادقية، ووصف المشكلة بطريقة يمكن حسابها رقميا، والبدء بجمع الحقائق والأرقام والتركيز على أهميتها والاستفادة من دورها في فهم المشكلة والوصول إلى الأسباب التي تنتج عنها هذه المشكلة.

3-مرحلة التحليل (Analysais): (2) بعد أن يتم جمع البيانات فإنه يتم تحليلها والغرض من ذلك هو تحويل البيانات الخام إلى المعلومات لوضوح الرؤية داخل العمليات، ومن ثم القدرة على تحديد الأسباب الأساسية والأكثر أهمية للمشكلات أو العيوب الناتجة من العملية، وبعد التعرف على أسباب المشكلة، يتم استخدام الأدوات الملائمة لغرض الكشف عن العلاقات و المسببات لهذه المشكلة، وذلك لتحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة،

ويدخل أعضاء فريق سيجما ستة في هذه المرحلة إلى عمق المشكلة ودراسة أبعادها بشكل أكثر تفصيلا، وذلك باستخدام أدوات علمية ومن أكثر هذه الأدوات شيوعا والمستخدم في هذا التحليل هي

(1) هبة محمود حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 19-20.

(2) خالد احمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص ص، 43-44 .

السبب والنتيجة، حيث يقوم أعضاء فريق سيجما ستة باكتشاف الأسباب المحتملة التي أدت إلى وجود هذه المشكلة والأخذ بالمسببات لهذه المشكلة، والتي قد تنشأ من عدة مصادر مختلفة وهي كالاتي:

أ -الطرق: وهي عبارة عن الأساليب والتقنيات التي تم استخدامها في العمل،

ب -الآلات: وهي التكنولوجيا المستخدمة في العمل،

ج - المواد الداخلية: وهي عبارة عن البيانات والتعليمات والحقائق والأرقام و أيضا أنواع العيوب وعددها،

د- البيئة الطبيعية: وهي البيئة الخارجية التي تتكون من العادات والتقاليد الاجتماعية والقوانين الحكومية،

هـ- الموارد البشرية: وهي تتضمن الأشخاص والأفراد العاملين في المنشأة،

وبعد تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة والاختلاف والعيوب التي تؤثر على ناتج العملية يقوم أعضاء فريق سيجما ستة بربط الخبرات والبيانات والمقاييس ومراجعة العمليات ووضع فرضية مبدئية عن أسباب المشكلة، وبعد ذلك يقوم أعضاء فريق سيجما ستة بالبحث عن مزيد من البيانات ليرى إن كانت هذه البيانات تتلائم مع الأسباب المقترحة، ويقوم بتحليلها حتى يتوصل إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة.

4-مرحلة التحسين: <sup>(1)</sup> يتوجه التركيز في هذه المرحلة نحو تحسين العملية من خلال تطوير حلول المشكلات وإجراء تغييرات على العمليات للقضاء على الفجوات وهنا قد تكون بدائل التغيير عديدة، لذلك ينبغي على المنظمة تقييم ما إذا كان التغيير مربحا أو أنه من الضروري البحث عن تغييرات أخرى للعملية، وتشمل هذه المرحلة:

- استخدام تمارين الإبداع لتحديد مجموعة من الحلول الممكنة،

- استعراض أفضل الممارسات الحالية، للنظر في إمكان تكيف أي منها مع الوضع،

- وضع معايير اختبار الحلول،

- تجريب الحل المختار،

- التخطيط من أجل التنفيذ الكامل النطاق ،

في هذه المرحلة يمكن استخدام الأدوات التالية: مخطط التدقيق، البيانية الشجرية ، طرق الإخفاء وتحليل التأثير.

(1) أسعد كاظم نايف، مريم حامد ياسين، أثر استخدام تقنية six sigma في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 10، العدد 04، 2012، ص 139.

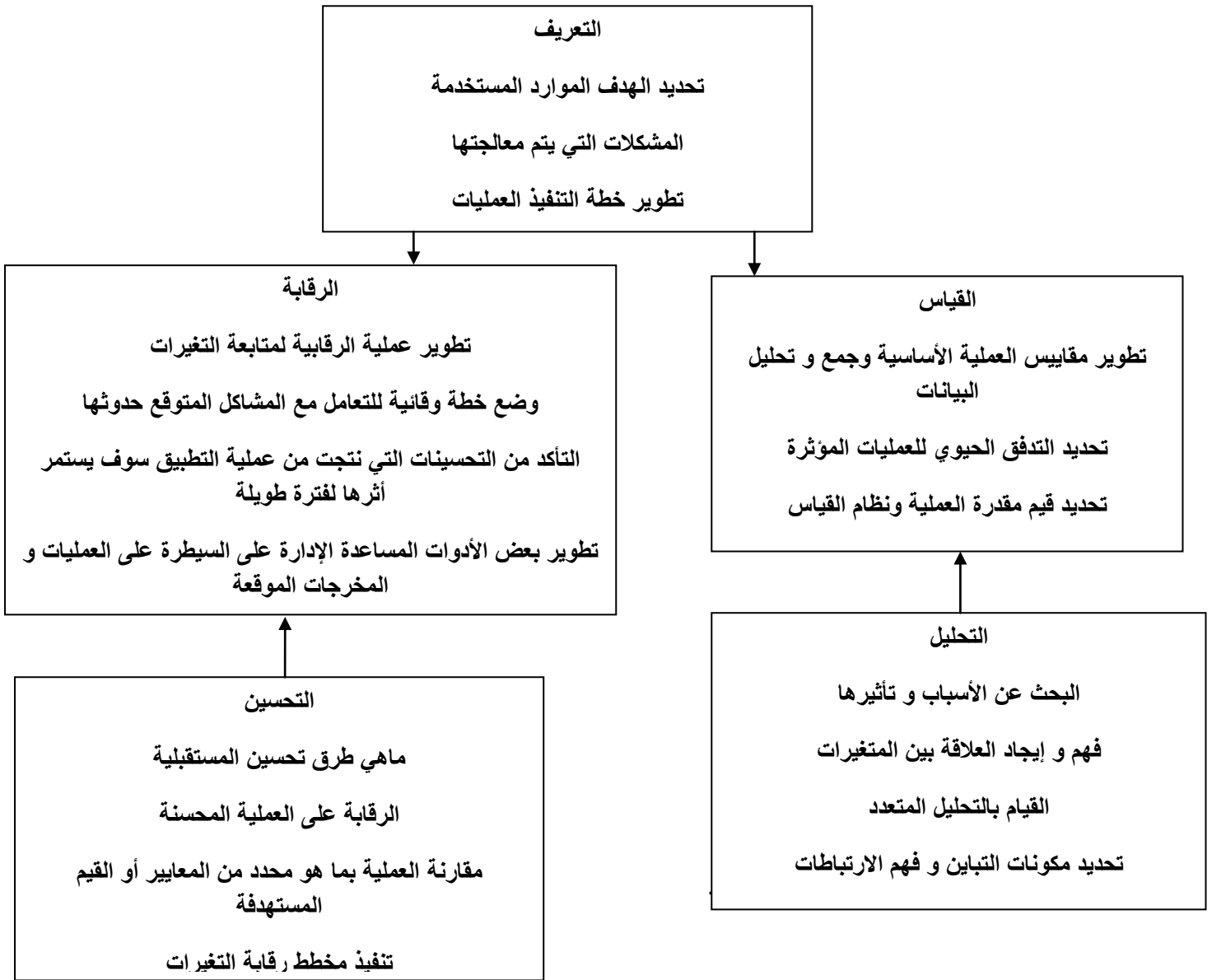
5-مرحلة الرقابة (Comtrol)<sup>(1)</sup> : وهي المرحلة الأخيرة والهدف منها التحقق من نجاح التنفيذ وزوال الانحرافات السابقة والتأكد من أن التغييرات التي تم تنفيذها قد أدت إلى تحسين الأداء وان هذه التحسينات سوف تستمر بمرور الوقت، ويتم ذلك من خلال عدة إجراءات مثل التحقق من زيادة العوائد مقارنة بالتكلفة ، وتوثيق المعايير والإجراءات الجديدة ونشر النتائج وتبادل الآراء بخصوصها، ولضمان استمرارية النجاح فإن فريق ستة سيجما سوف يستمر بالمراقبة لكافة المراحل السابقة والتأكد من مدى الالتزام وإن الانحرافات في العملية يعاد توجيهها قبل تحولها إلى عيوب ويتطلب ذلك من الفريق عدة مهام منها:

- تطوير العملية الرقابية لمتابعة التغييرات التي تحدث في المنظمة،
- وضع خطة للتعامل مع المشكلات التي قد تحدث ، ومساعدة الإدارة العليا على توجيه تركيزها على مقاييس محددة تعمل على تزويدها بمعلومات عن مخرجات المنظمة،
- ومن أهم الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة خرائط الرقابة وقوائم مراجعة العمليات،
- ومما تقدم نجد أن DMAIC لا تتعدى كونها مجموعة من الخطوات هدفها الحد من العيوب وسير العملية القائمة وتشمل علي خمس مراحل وتظهر في الشكل الموالي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> - علي هاتف عبد العلي شربة، تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية باستخدام معايير تقنية سيجما ستة " دراسة تطبيقية في عينة من الوحدات الخدمية في محافظة النجف الاشرف " ، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة و الاقتصاد، بغداد، 2015، ص ص 38-37

<sup>2</sup> - سمير خليل ابراهيم جواده، مدى توفير مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة و دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الادارة العليا، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2011، ص 70

الشكل (2-4): يوضح المراحل الأساسية لنموذج dmaic



المصدر: سمير خليل إبراهيم جواد، (2011).

و من خلال ما تم ذكره نجد أن مراحل تطبيق ستة سيجما على نموذج DMAIC ماهي الا مراحل متسلسلة لا يمكن الاستغناء عن أي منها، فلا يمكن القيام بعملية القياس دون تحديد و كذلك لا يمكن القيام بعملية التحليل دون قياس و لا يمكننا التحسين دون عملية التحليل و الحصول على النتائج، و عند القيام بكل هذه المراحل لا بد من توفر المراقبة لتجنب الوقوع في الانحرافات .



**ثانيا: نموذج DFSS<sup>(1)</sup> :** يعتبر نموذج DFSS النموذج الثاني لتطبيق سيجما ستة وهو نموذج المنتجات في طور التصميم وهي اختصار لـ Design For six sigma، ويعرف هذا النموذج على أنه منهجية منظمة تستخدم أدوات علمية للعمل على تصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل توقعات العميل في مستويات الجودة، ويتم استخدام هذا النموذج عند التفكير في طرح منتجات جديدة في الأسواق مما يعني أن المنتج أو الخدمة سيتمتع بثقة كبيرة بسبب انخفاض مستوى العيوب في هذا المنتج أو الخدمة،

ولنموذج DFSS عدة طرق منها:

1- **الطريقة الأولى:** طريقة (DMADV) وهي اختصار لـ (تعريف Define. قياس Measure. تحليل Analze. التصميم Desgn. تحقق Verify) وتتكون هذه الطريقة من المراحل الخمس الآتية :

\***تعريف:** يتم هنا تحديد أهداف المشروع ومتطلبات العملاء

\* **القياس:** تقييم وقياس حاجات مواصفات العميل

\* **التحليل:** تحليل خيارات العمليات والعمل على تصميمها لتلبية متطلبات العميل

\* **التصميم:** تطوير العمليات والعمل على تصميمها لتلبية متطلبات العميل.

\* **تحقق:** تدقيق التصميم ليتوافق مع متطلبات العميل.

2-**الطريقة الثانية (IDOV)<sup>(2)</sup> :** تتكون هذه الطريقة من أربعة مراحل، وهي اختصار لـ (تحديد المتطلبات Identify, التصميم Desgn, محاولة الوصول إلى الأداء الأمثل Optimize، التحقق من صحة التصميم الجديد Volidate) وهي على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:التعريف Identify:**

- التعرف على العملاء ومتطلباتهم

- التعرف على متطلبات المنتج أو الخدمة

- التعرف على الخصائص الحرجة للجودة

- تخطيط وظيفي وهندسي للمتطلبات.

(1) سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن(BSC)ومنهج سيجما ستة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2018، ص-ص: 36-37.

(2) العياشي زرار، سميرة بوعويش، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 48-51.

- تصميم العلاقة بين متطلبات الزبون والتقنية المطلوبة
  - تحديد الهدف لكل خاصية من خصائص الحرجة للجودة
- المرحلة الثانية: التصميم design :** تدرك المنظمة متغيرات التصميم وترجمه إلى التصميم النهائي وهذه المرحلة وتتضمن ما يلي:
- تحليل متطلبات التصميم ومتغيراته الرئيسية وعلاقته مع الخصائص الحرجة للجودة،
  - وضع تصاميم بديلة،
  - استخدام تطبيقات هندسية،
  - استنتاج مخاطر الفشل،
- المرحلة الثالثة: المثالية opiniez :** وهي المرحلة الأخيرة في تصميم و تأكد متغيرات من فعالية التسويقية و تكون المؤسسة واثقة من أن المنتج يصنع ضمن متغيرات التصميم و الميزانية المتفق عليها، و تتضمن هذه المرحلة:

- تعريف مصادر المتغيرات؛
- تحسين التصميم التصنيعي؛
- تحسين المنتج،

**المرحلة الرابعة: المصادقية validate:** و هي المرحلة النهائية حيث يتم التدقيق على العملية كاملة و تتضمن هذه المرحلة:

- التحقق بأن التصميم يلبي متطلبات العميل؛
- تقييم الأداء؛
- تطوير خطة للسيطرة على الاختلافات للخصائص الحرجة للجودة.

من خلال ما تم تقديمه نجد أن كلا النموذجين متشابهين فكلاهما يسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات خالية من العيوب و تقليل الانحرافات للوصول إلى أداء أفضل، إلا أن هناك اختلافات إلى حد ما، فالنموذج الأول DMAIC ، يعتبر منهجية تحسين حقيقة يتم استخدامها عندما يكون المنتج أو الخدمة موجودة لكنها لا تلبي رغبات العملاء، لدى يتم استخدامه لحل المشاكل و عمليات التحسين و الوصول إلى دقة في الأداء، أما النموذج الثاني فيتم الاعتماد عليه عندما يحتاج المنتج أو الخدمة إلى تطوير من أجل تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

## المطلب الرابع: أدوات تطبيق ستة سيجما

لقد حدد العديد من الكتاب و الباحثين الكثير من أدوات و الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها عند البدء في عملية تطبيق ستة سيجما، ويمكن إيجاز تلك الأدوات و الأساليب فيما يلي:

المجموعة الأولى: أدوات لتوليد الأفكار و تنظيم المعلومات:<sup>(1)</sup>

تستهدف هذه المجموعة الأدوات التي سيتم بها توليد الأفكار، ومن ثم تصنيفها و تمثيلها في أشكال بيانية حتى يتسنى للإدارة الاستفادة القصوى من هذه البيانات و فيما يلي شرح موجز لتلك الأدوات المستخدمة في عملية توليد الأفكار و تنظيم المعلومات:

1- **العصف الذهني brqinstorming**: وهو تقنية جماعية لتوليد أفكار جديد و مفيدة، تستخدم خلالها قواعد بسيطة بغرض زيادة الفرص في الابتكار، و يعتمد ناتج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الجلسة لعملية التخطيط و إدارة الجلسة، و يجب أن يكتمل العمل بالوصول لعدد كبير من الأفكار البديلة للموضوع المطروح للعمل كحل للمشكلة، أو إيجاد البدائل أو طرائق تحسين الأداء.

2- **تخطيط الصلة (صلة التخطيط) affinity diagramming**:<sup>(2)</sup>

تعني تجميع الآراء ضمن تطبيقات محددة تساعد في تركيب و تقديم الأفكار كمثل بعد تجميع الزبائن المراد مقابلتهم، يمكن للفريق استخدام مخططات الصلة بحيث يتم توضيح فئات الزبائن الجدد طويلي الأمد و المفقودين (IOST) أفضل الممارسات تتم هنا إذا التزم الحاضرون الهدوء،

3- **التصويت المتكرر muliivoting**: تستخدم هذه الأداة لتحديد الآراء و الأفكار و تستخدم عادة بعد العصف الذهني (ويعتبر أحيانا جزءا منها)، الخيارات التي تعطي معظم الأصوات يتم التركيز عليها بالمزيد من التحليل.

(1) سمر خليل إبراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) العياشي زرزار، سمير بوعويش، مرجع سبق ذكره، ص: 56-57.

#### 4- مخططات الشجرة tree diagram: (1)

يتمثل هذا المخطط في رسم بياني يطلق عليه الشجرة وهذه الأخيرة تمثل مجموعة من العناصر، قد تكون مجموعة من المشاكل و في هذه الحالة تسمى شجرة المشاكل أو مجموعة من الأهداف و في هذه الحالة تسمى شجرة الموارد، يتم التوصل إلى بناء هذه الشجرة من خلال تحديد المشكلة الرئيسية أو الهدف الرئيسي(جدع الشجرة)، ثم بعد ذلك تجزئة العنصر المعني إلى عناصر جزئية على مستويات مختلفة من التدرج النازل (الفروع) مراعيًا في ذلك العلاقات السببية و نتائجها مستخدماً أشكال هندسية كالدوائر تعبر عن العناصر من جهة، و خطوط و أسهم تعبر عن العلاقات بين العناصر من جهة أخرى.

#### 5- خريطة العمليات ذات المستوى المرتفع: (2)

كلمة oipoc هي اختصار للأحرف الأولى للكلمات المعبرة عن كل الأطراف المشاركة في عملية الإنتاج و هي: المورد (supplon) المدخلات (imput)، العمليات (process)، المخرجات (output)، الزبائن (customer)، و تستخدم sipoc، في مرحلة التعريف في DAMIC، وهي طريقة مفصلة دائماً لتخطيط عمليات العمل الرئيسية و تحديد المقاييس المحتملة، و يستعمل مخطط sipoc لبيان النشاطات الرئيسية و الفرعية في الشركة،

6- المخطط الانسيابي أو مخطط سير الإجراءات (flow chart(process) : يدعى مخطط سير الإجراءات أيضاً ب (خريطة المسار، سلسلة الإجراءات، اللوحة التدفقية الانسيابية)، وهو تمثيل بياني يبين كيف تجرى العملية بشكل متسلسل بإظهار الخطوات كل على حدا و الخطوط بينها بوضوح، فهو يظهر أين تبدأ و أين تنتهي العملية و أين تبدأ العملية التي تليها، و يظهر مجموعها كيف تجري العمليات بالتتابع.

ويفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فمن الممكن استخدامه لوصف الوضع الحالي و الصورة التي يسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات و الموارد و الأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في العملية، و تحديد المناطق المهمة في جمع المعلومات و تحديد مناطق تحسين

(1) حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة"، الوحدة الإنتاجية التجارية أريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 63.

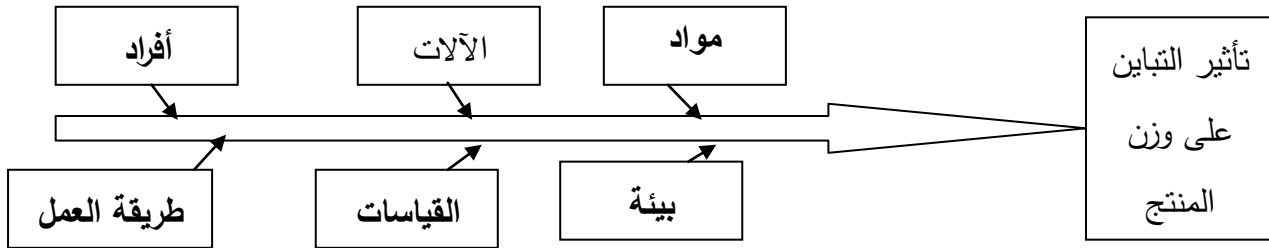
(2) سمر خليل إبراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الجودة، و توليد الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة إما يمكن استخدامها لوصف تتابع الأعمال مثل عمليات تدفق المرضى و تدفق المعلومات و تدفق الموارد و الخدمات السريرية أو القرارات أو أية تركيبة أخرى من هذه العمليات، إذا فمخطط المسار هو أداة متعددة الجوانب و التي يمكن أن تستخدم في برامج تحسين الأداء و حل المشكلات.

### 7- تحليل السبب و النتيجة(الأثر):cause effect analysis(1)

مخطط تحليل السبب(الأثر) والذي يدعى أيضا بمخطط عظم السمكة أو بمخطط إيشيكاوا يستخدم لإطلاق الأفكار و تعزيز نهج متوازن في مجموعة جلسات العصف الذهني حيث يسود الأفكار المصادر المدركة (الأسباب)، فيما يتعلق بالنتائج (التأثير) كما هو موضح في الشكل، عند بناء رسم بياني لسبب و الأثر غالبا ما يتم النظر إلى ستة أسباب رئيسية يمكن ان تسهم في استجابة النتيجة(تأثير):

شكل رقم(2-5): مخطط السبب و النتيجة



(1)sung:h.park,six sigma for quality and productivity promotin, asin productivity organzation,2003,

المجموعة الثانية: أدوات جمع البيانات (2) تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- العينات **sampling**: توفر العينات الوقت والجهد والمال، وتعطي بيانات ممتازة لقياس أو تحليل المشكلة وذلك إذا كانت العينات تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا،

2- التعريفات الإجرائية **Operational Defimitions**: وهي وصف واضح ودقيق وتفصيلي لمفهوم

وكيفية ترجمة البيانات والأحداث من خلال العمليات ما يسمح بجمع البيانات بصورة صحيحة، وبثبات وبصورة متسقة، وعدم الخلط بين الأمور.

(1)sung:h.park,six sigma for quality and productivity promotin, asin productivity organzation,2003, p

3- طرق التعرف على صوت العميل: (voice of customer):<sup>(1)</sup>

يمثل العميل نقطة محورية في العديد من أنشطة و أهداف ستة سيجما، فتستخدم هذه الطريقة العديد من التقنيات لمساعدة المنظمة لجمع البيانات عن العميل الخارجي عن طريق المدخلات و البحث عن متطلبات العميل و تقييمها و تصنيفها و ترتيبها وفق الأوليات و إعطاء تغذية راجعة عما هو حرج للجودة، و تشمل هذه الطريقة على عدة أدوات منها بحوث التسويق البسيطة و المتقدمة، و تحليل المتطلبات و التكنولوجيا الحديثة،

## 4- أوراق الفحص و الجداول الإلكترونية: وهي عبارة عن نماذج تستخدم لجمع البيانات، حيث تصمم

قائمة المراقبة أو التدقيق عادة من قبل الحزام الأسود أو الفريق وله هدفان رئيسيان:

- ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة المتضمنة لكل الحقائق الضرورية وهي المعلومات التي تم جمعها بالفعل و التي تخص الزبون المستهدف و تسمى هذه الحقائق بعوامل المطابقة،
- جعل عملية البيانات أكثر سهولة، إن أوراق الفحص يمكن أن تتفاوت من جداول بسيطة إلى رسوم بيانية تستخدم للتداول على مكان الأخطاء أو التلف.

المجموعة الثانية: أدوات تحليل العمليات و البيانات:<sup>(2)</sup>

توجد ستة أدوات متعلقة بهدف المجموعة وهي كالاتي:

## 1- تحليل تدقيق العمليات: مع توفر خريطة و مخطط انسيابي لعناصر العملية الرئيسية، يتم البدء

بتفحص العملية بدقة ومعرفة النشاطات المهمة وغير المهمة بشكل واضح وكذلك نقاط القرارات غير الضرورية، ويعد تحليل تدفق العملية من الطرق السريعة لإيجاد إرشادات عن الأسباب الأساسية للمشاكل داخل المنظمات.

## 2- تحليلات القيمة المضافة و تحليلات القيمة غير المضافة: من إحدى أكبر الفوائد التي يتم جنيها

عند تركيز الانتباه على احتياجات الزبون هي القدرة على تقييم العمليات بالاعتماد على القيمة المضافة للنشاطات، حيث يتم تقييم كل خطوة بناء على قيمتها الحقيقية للزبون، ومن هنا يمكن إزالة الأشياء غير الضرورية في العملية و إعادتها لمصادرهما.

(1) - سمر خليل ابراهيم جوادة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) خالد أحمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص 67.

## 3- مخطط باريتو: (1)

وهو أفضل الطرق بالنسبة لتحليل القياسات لأي عملية تكون بإنشاء صورة تمثل البيانات وهي تمثل تصور نظري للبيانات،

## 4- مخطط التبعر (شكل الانتشار): يوضح هذا المخطط العلاقة بين الكثير من المتغيرات و

يستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينها، ولكن لا يستطيع إثباتها، و يمكن استخدامها في مخطط السبب و النتيجة،

## 5- المدرج التكراري: وهو ملخص بياني يشير على مدى تكرار حدوث ظاهرة ما و ذلك بإظهار نمط

توزيعها، و تعتمد المدرجات التكرارية في الغالب على البيانات كمية و لكنها لا تصلح للبيانات الوسطية، و تستخدم هذه المدرجات لتحديد الاسباب الجذرية و التحقق من الانجاز و غالبا ما يعطي نتائج عن الاختلافات الموجودة بين البيانات،

## 6- مخطط المسار الزمني (السلاسل الزمنية): وهي تشير إلى التفاوت، التغيرات، الاتجاهات و

الاختلافات غير العشوائية عبر الزمن للعملية التي يتم دراستها، و تساعد هذه الأداة في تحديد أساليب التفاوت، و يمكن استخدامها لتحديد المشكلات التي تصادفها، و القياس و مدى التقدم ببرامج تحسين الأداء.

## المجموعة الرابعة: أدوات التحليل الإحصائي:

تقوم فرق سيجما ستة باستخدام مجموعة من الأدوات التحليل الإحصائية المتطورة وذلك أن البيانات ليست قاطعة و بحاجة لمستوى إثبات يتجاوز ما تقدمه الأشكال المرئية ز فيما يلي بعض هذه الأدوات:

## 1- اختبارات الدقة أو الدلالة الإحصائية: (2) حيث تبحث هذه الأدوات عن الفروقات في مجموعات

بيانية لترى فيما إذا كانت ذات معنى أم لا، حيث تشتمل على مربع كاي، اختبار t، و تحليلات التباين أنوفا.

(1) العياشي زرزار، سميرة بوعويش، مرجع سبق ذكره، ص:62.

(2) هنا جبر عادل الترك، دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2016، ص42.

- 2- الارتباط و الانحدار:<sup>(1)</sup> و تشمل على الانحدار الخطي و البسيط، الانحدار الثنائي، اختبارات سطحية للإجابة، و طبيعة الروابط بين المتغيرات في العملية أو الإنتاج.
- 3- تصميم التجارب:<sup>(2)</sup> وهي مجموعة طرق لتطوير المقاييس المسيطر عليها عن كيفية أداء العملية، و عادة تتم بواسطة اختبار خاصيتين أو أكثر تحت شروط مختلفة بالإضافة للمساعدة باستهداف مسببات لمشكلة ما، فقد يكون تصميم التجارب أساسيا للحصول على منفعة و تسمى الحل الأمثل.

### المجموعة الخامسة: أدوات التطبيق و إدارة العملية

وتحتوي هذه المجموعة على ست أدوات بغرض إدارة المشاريع و تحليلها و توثيقها بالإضافة إلى الأدوات المتعلقة بالمقاييس المهمة وهي على النحو التالي:

#### 1- طرائق إدارة المشاريع<sup>(3)</sup>

يجب على أعضاء فريق سيجما ستة امتلاك مهارات إدارة المشاريع كالتخطيط وضع الموارد و وضع جداول زمنية و إدارة أدوات المشاريع التقنية مثل مخطط جاننت و المخططات الزمنية

2- تحليل المشكلة المحتملة و تحليل النمط و التأثير الفاسد: و تستخدم هذه الطريقة لدراسة العمليات بشكل جيد و محاولة معرفة المشكلات الرئيسية في تطبيق العمليات الجديدة او معرفة المشكلات التي تحدث أعلى المراتب في التأثير على نجاح العملي و تنفيذها ثم يتم توصيف هذه المشاكل و يتم ترتيبها حسب الأهمية و التقل النوعي

3- تحليل أصحاب العلاقة: و تقوم هذه الطريقة على دراسة احتياجات الأفراد و المجموعات أصحاب العلاقة و أخذ هذه الآراء على محمل الجد، و محاولة الحصول على مشاركتهم و دعمهم و مساندتهم.

4- مخطط مجال القوة و الضعف: و هو ما يقوم على معرفة ماهية مجالات القوة و مجالات الضعف عملية انجاز العملية.

(1) خالد أحمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص ، 69.

(2) نفس المرجع و الصفحة.

(3) هنا جبر عادل الترك، مرجع سبق ذكره، ص، 43.



5- توثيق العملية: <sup>(1)</sup> : عندما يصل مشروع dmaic إلى استنتاجات مع الحلول ونتائج، فإنه في هذه اللحظة يجب إيجاد خرائط توثيق للعمليات بحث تكون واضحة وغير معقدة و توضح تعليمات القيام بالمهام و معرفة المقاييس المطلوبة، وكذلك الرقابة على الأداء المطبق وهي آخر عنصر في المشروع dmic.

6- بطاقة نتائج الأداء المتوازن و لوحات عدادات العملية: حيث يزودنا هذه البطاقات بملخص للمقاييس المهمة و الدرجة التي توضح بدقة أي الزبون و يثير الإلتباه للقضايا و الفرص التي قد تواجه المؤسسة و معالجتها قبل حدوثها.

و مما سبق نستنتج أن فكرة عملية استخدام منهج سيقما ستة تبدأ بمشاركة جميع المعاملين في المنظمة للتعرف على ما لديهم من طروحات و خطط لتطبيقها في المنظمة ومن تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بالأدوات ذات العلاقة، و أخيراً تطبيق أفضل الأفكار الجيدة ومعالجة العيوب قد تواجه المنظمة مستقبلاً وذلك بناء على ما تم تحليله و استنتاجه من مقترحات.

(1) خالد أحمد القصاص، مرجع سبق ذكره، ص:70.

خلاصة:

اتضح من خلال هذا الفصل أن إستراتيجية سيجما ستة تلعب دورا هاما نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق أعلى درجات الجودة الممكنة في جميع القطاعات والقطاع الخدمي بصفة خاصة لتحسين المستمر وتقليص العيوب إلى أدنى درجة والسيطرة عليها.

**الفصل الثالث:**

**الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول: طريقة و أدوات الدراسة

يتناول هذا الفصل و صفا لمنهجية الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها.

## اولا : منهجية الدراسة:

بما أن الهدف من البحث هو معرفة آراء الإدارة العليا للفندق دار العز حول توافر أو عدم توافر العوامل الداعمة لتطبيق ستة سيجما و الدور الذي تقوم به في مجال تحسين جودة الخدمات وكذلك إيجاد آلية مناسبة لتطبيقها، و لتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بإجراء مقابلة مع مسؤولين و مدراء الفندق دار العز.

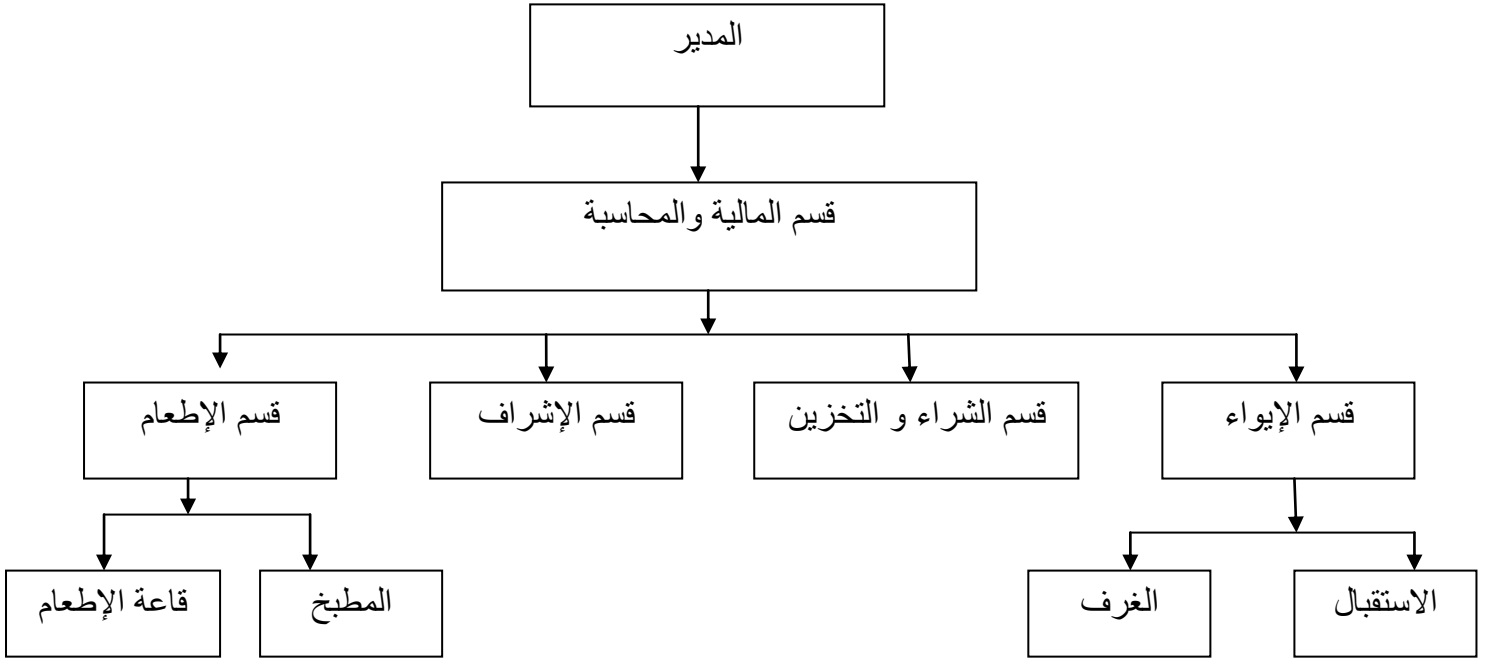
## - مجتمع الدراسة

من خلال مقابلتنا لرئيس مصلحة الموارد البشرية بفندق دار العز تحصلنا على المعلومات التالية:

فندق دار العز مؤسسة سياحية تابعة للقطاع الخاص يعود ملكية الفندق للسيد "قريد نور الدين" تم افتتاحه سنة 2017، وهي سنة بداية نشاطه، يقع الفندق بحي الرابطة بمدينة جيجل، يتكون من 45 غرفة إضافة إلى جناحين ملكين بالإضافة إلى مطعم يتسع إلى 120 مقعدا و عاملا بالفندق.

كما يضم الفندق قاعتين للمحاضرات، حيث تتسع القاعتان لـ 200 مقعدا، كما يضم أيضا حظيرة للسيارات تتسع لحوالي 40 مركبة كما يقوم الفندق على الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز



المصدر: مسؤول مصلحة الاستقبال لفندق دار العز

مهام كل قسم من أقسام الهيكل التنظيمي:

- 1- المدير: وهو مالك الفندق و المسؤول الأول عنه (الإدارة العليا للمؤسسة السياحية)، حيث يتمتع بكافة الصلاحيات من إصدار الأوامر و إتخاذ القرارات و إستراتيجية الفندق المتبعة.
- 2- قسم المالية والمحاسبة: وهو المسؤول عن إعداد الميزانيات و أجور العمال و تسديد مختلف الفواتير وكذلك ضبط الحسابات اليومية المتعلقة بكل الإطعام و الإيواء، و مواد التنظيف..إلخ.
- 3- قسم الإيواء: وهو الذي يعتبر همزة وصل بين النزلاء أو العملاء و إدارة الفندق يتكون من فريقين خاص بالفترة النهار و فريق عل خاص بفترة الليل، كما يمكن حصر مسؤولية هذا القسم فيما يلي:
  - استقبال العملاء أو النزلاء القادمين إلى الفندق.
  - التكفل بإجراءات الحجز و المغادرة بالنسبة للعملاء.
  - التكفل بحل أي مشكل يواجه العملاء بالتنسيق مع مختلف الأقسام الأخرى.
- 4- قسم الشراء و التخزين: يتم في هذا القسم إجراءات إعداد قائمة المشتريات وفق حاجات الأقسام الأخرى كقسم الإطعام، قسم الإشراف و كذلك التخزين الجيد و الأمن للمواد الغذائية ومراقبة مدة الصلاحية.

5- قسم الإشراف: وهو القسم المسؤول عن نظافة الفندق وسلامته حيث يتكون من فريقين: فريق خاص بعمال النظافة وفريق خاص بعمال الصيانة.

6- قسم الإطعام: يتكفل هذا القسم بتقديم خدمات الإطعام المختلفة من خلال الحرص على إعداد وجبات صحية ملائمة مع رغبات العملاء.

### ثانيا: عينة وأداة الدراسة

قمنا بإتباع طريقة المقابلة الشفهية المباشرة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع مسؤولي الأقسام ومن خلالها تمكنا من جمع معلومات متعلقة بدراسة تقييم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات السياحية من مدخل نموذج الجودة ستة سيجما بفندق دار العز بولاية جيجل.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها

#### الجدول رقم(3-1): مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الأول

عدد الطوابق	عدد الغرف n	الوقت اللازم للخدمة بالدقائق Xi	$(X_i - \bar{X})^2$
الطابق الأول	01	15	20.52
	02	16	12.46
	03	17	6.40
	04	19	0.28
	05	18	2.34
	06	21	2.16
	07	20	0.22
	08	22	6.10
	09	23	12.04
	10	24	19.98
	11	25	29.92
	12	22	6.10
	13	16	12.46

12.46	16	14	
0.28	19	15	
143.72	193		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

- حساب المتوسط الحسابي
- نرسم لعدد الغرف n
- نرسم لوقت اللازم لخدمة الغرف ب  $X_i$

$$E(x) = \sum_i^n \frac{x_i}{n}$$

$$E(x) = \frac{15+16+17+19+18+21+20+22+23+24+25+22+16+16+19}{15}$$

المتوسط الحسابي لخدمة غرف الطابق الأول هو:  $E(x) = 19.53$

$$\sqrt{(x)} = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x)^2}{n-1}} \text{ : حساب الانحراف المعياري}$$

$$= \sqrt{\frac{143.72}{14}}$$

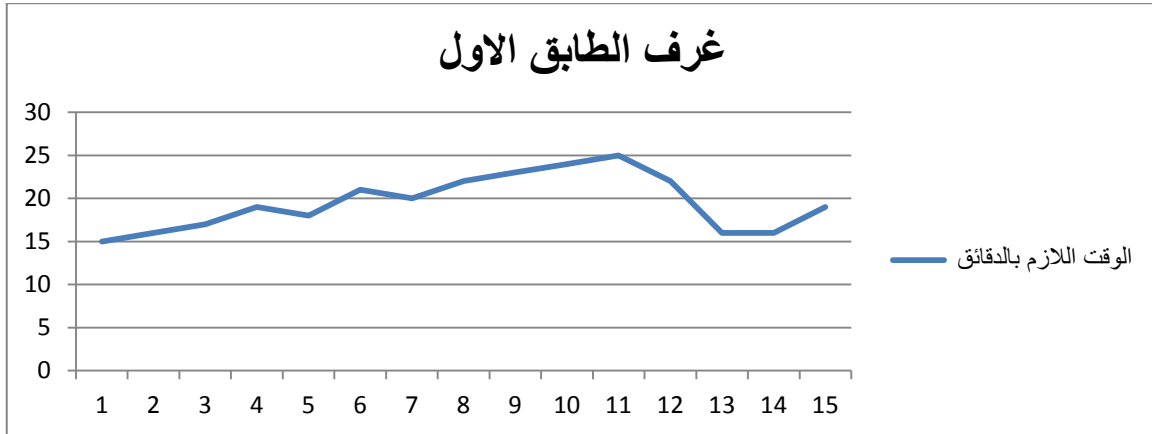
$$= 0.86$$

يتم عرض نتائج تحليل الوقت اللازم لخدمة الغرف الطابق الأول كالتالي:

- الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الأول في الحالة العادية: حيث بلغ المتوسط الحسابي له 19.53 بانحراف معياري قدر (0.86)، وهو ينتمي إلى المجال الوقت المطلوب لتنظيف الغرف في الحالة العادية من (15-30د)، أي أن 19.53 هو متوسط وقت تنظيف و خدمة غرف الطابق الأول من قبل عاملتين أي أن الوقت المستغرق في تنظيف الطابق الأول مقبول مقارنة مع الوقت المطلوب و المحدد.

المنحنى البياني يمثل الوقت المستغرق لتنظيف غرف الطابق الأول

الشكل رقم(3-2):منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الاول في الحالة العادية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ :

- من الغرفة (1 إلى 11) ارتفاع منحنى الوقت المستغرق لإعداد هذه الغرف ليبلغ ذروته في الغرفة 11 بقيمة 25 دقيقة.
- من الغرفة 11- الغرفة 13 ينخفض منحنى المستغرق لإعداد الغرف من 25 إلى 16د.
- من الغرفة 13 إلى الغرفة 14 ينخفض منحنى الوقت ثابت في حدود 16 دقيقة.
- من الغرفة 14-15 يرتفع الوقت المستغرق ليبلغ 19د.

الجدول رقم(3-2): مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الثاني

عدد الطوابق	عدد الغرف n	الوقت اللازم لخدمة الغرف بالدقائق Xi	$(X_i - \bar{X})^2$
الطابق الثاني	01	16	9.81
	02	16	9.81
	03	17	4.54
	04	18	1.28
	05	18	1.28
	06	17	4.54
	07	17	4.54
	08	15	17.06
	09	15	17.06



0.017	19	10	
8.24	22	11	
23.72	24	12	
61.94	27	13	
140.90	31	14	
17.06	15	15	
321.80	287	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة

- حساب المتوسط الحسابي  $\bar{x}$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{287}{15} = 19.13$$

- الانحراف المعياري:

$$\sqrt{s} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

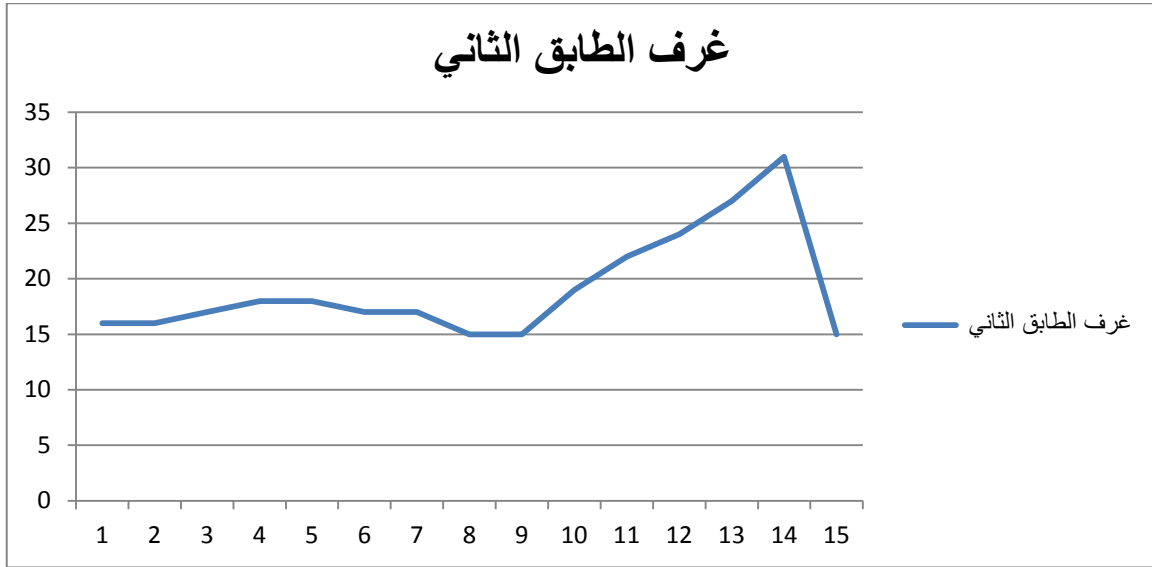
$$\sqrt{s} = \sqrt{\frac{321.80}{14}} = 1.28$$

الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في الحالة العادية:

حيث بلغ المتوسط الحسابي له 19.13 و بانحراف معياري قدره 1.28، وهو ينتمي إلى مجال الوقت المطلوب من 15 دقيقة- 30 دقيقة أي أن 19.13 هو متوسط وقت خدمة غرف الطابق الثاني من قبل العاملتين المكلفين بخدمة هذا الطابق يعتبر الوقت المستغرق في الخدمة هذا الأخير(الطابق الثاني) مقبول مقارنة بالوقت المطلوب و المحدد من طرف إدارة الفندق.

في حين نجد الوقت المستغرق في تنظيف الغرف رقم 14 سلبي أي تجاوز الوقت المطلوب و المحدد وهو ما يؤثر سلبا على جودة خدمة هذه الغرفة.

الشكل رقم(3-3):منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في الحالة العادية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من المنحنى ارتفاع و زيادة الوقت لتحضير الغرفة 1 إلى الغرفة 3 من 17د على 19د ثم ينخفض من 19د إلى 15د، في الغرفة 4 ثم يثبت في حدود 15دقيقة ونلت في الغرفة ، 6،4،5، ثم يرتفع ليثبت في الغرف 8،7،9، في حدود 16دقيقة و تثبت في الغرف (10-11) في الدقيقة 19 ثم يرتفع ليثبت في الغرف (12-13-14) في حدود 20دقيقة لينخفض في الغرفة 15 إلى 16دقيقة.

الجدول رقم(3-3): مصلحة الإيواء في الحالة العادية الطابق الثالث

عدد الطوابق	عدد الغرف n	الوقت اللازم للخدمة بالدقائق Xi	$(X_i - \bar{X})^2$
الطابق الثالث	01	17	0.16
	02	18	0.36
	03	19	2.56
	04	15	5.76
	05	15	5.76
	06	15	5.76
	07	16	1.96
	08	16	1.96

1.96	16	09	
2.56	19	10	
2.56	19	11	
2.76	20	12	
2.76	20	13	
2.76	20	14	
1.96	16	15	
41.6	261	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة

• حساب متوسط الوقت اللازم لتنظيف الغرف =  $\frac{\text{مجموع الوقت اللازم لخدمة الغرف } xi}{\text{عدد الغرف } n}$

نرمز لعدد الغرف ب n

نرمز الوقت اللازم لخدمة الغرف ب xi

$$\bar{x} = \sum \frac{x}{n} = \frac{261}{15}$$

- المتوسط الحسابي لخدمة غرف الطابق الثالث هو  $x = 17.4$

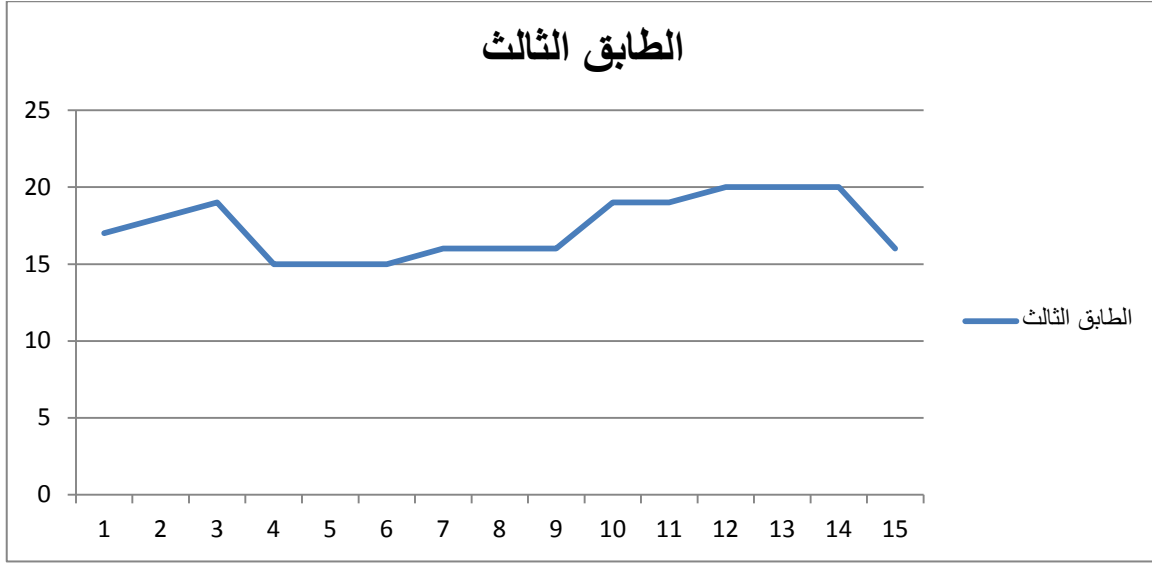
• حساب الانحراف المعياري

$$\sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{41.6}{14}} = 0.46$$

الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في حالة العادية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 17.4 و بانحراف معياري قدرة 0.46 وهو يقع ضمن مجال الوقت المطلوب من (15-30د) أي أن 17.4 هو متوسط وقت خدمة جميع غرف الطابق الثالث و يعتبر هذا الوقت مقبولا بالنسبة للوقت المطلوب و المحدد من قبل إدارة الفندق .

منحنى بياني يمثل وقت خدمة غرف الطابق الثالث

الشكل رقم (3-4): منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في الحالة العادية



المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (3-4): وقت خدمة الجناحين

عدد الأجنحة	الوقت اللازم لخدمة الجناحين بالدقائق xi	$(xi - x)^2$
الجناح الأول	17	1
الجناح الثاني	19	1
المجموع	36	2

المصدر: من إعداد الطلبة

- حساب متوسط خدمة الجناحين x:

$$x = \sum \frac{xi}{n} = \frac{17+19}{2} = 18$$

- حساب الانحراف المعياري:

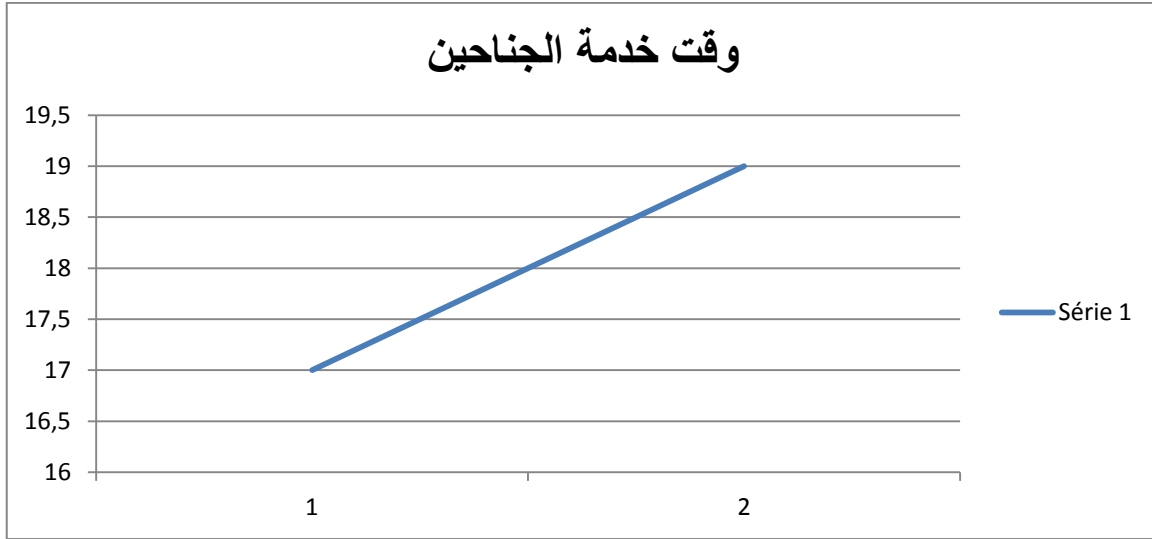
$$\sqrt{x} = \sqrt{\sum_{n-1}^n \frac{(xi-x)^2}{n-1}}$$

$$\sqrt{x} = \frac{2}{1} = 2$$

من تحليل نتائج خدمة الجناحين كالتالي:

في الحالة العادية بلغ المتوسط الحسابي ب 18 بانحراف معياري 2 وهو ينتمي لمجال الوقت المطلوب (15د-30د) لخدمة الجناحين و يعتبر متوسط الوقت اللازم لخدمة الجناحين مقبول مقارنة بالوقت المطلوب.

الشكل رقم(3-5): منحى وقت خدمة الجناحين



المصدر: إعداد الطلبة

نلاحظ في الجناح الأول يكون وقت التنظيف له ثابت في حدود 17د، إما في الجناح الثاني يرتفع ليصل إلى 19دقيقة

الجدول رقم(3-5): وقت خدمة طوابق فندق دار العز في الحالة العادية

فندق دار العز		
الوقت اللازم لخدمة الغرف بدقائق	عدد الغرف	الطابق الأول
193	15	
287	15	الطابق الثاني
261	15	الطابق الثالث
36	2	عدد الأجنحة
777	47	المجموع

- حساب المتوسط الحسابي:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n} = \frac{777}{47} = 16.53$$

وقت خدمة طوابق فندق دار العز في الحالة العادية:

بلغ المتوسط الحسابي له 16.53 وهو ينتمي إلى الوقت المطلوب في الحالة العادية و المقدر بين 15 دقيقة إلى 30 دقيقة حيث يعتبر هذا المتوسط 16.53 هو متوسط وقت خدمة غرف الفندق ككل أي(45غرفة) إضافة إلى جناحين ملكين وهو جيد مقارنة مع الوقت المطلوب العاملين المسؤولين عن تنظيف غرف الفندق.

وقت تنظيف الغرف:

1- في حالة الذروة

الطابق الأول: عدد الغرف 15.

الوقت المسموح لتنظيف الغرفة الواحدة 15

الجدول رقم(3-6): الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الاول في الحالة الذروة

N	X	(x-x) <sup>2</sup>
01	12	0.8643
02	13	0.00843
03	12	0.8649
04	14	1.1449
05	15	4.28439
06	13	0.0049
07	12	0.8649
08	11	3.72249
09	10	8.05849
10	12	0.8649
11	14	1.1449

12	15	4.2849
13	16	9.4249
14	14	1.1449
15	11	3.7249
$\Sigma$	194	40.93

الانحراف المعياري:

$$R = \sqrt{\frac{\sum (x-x)^2}{n-1}}$$

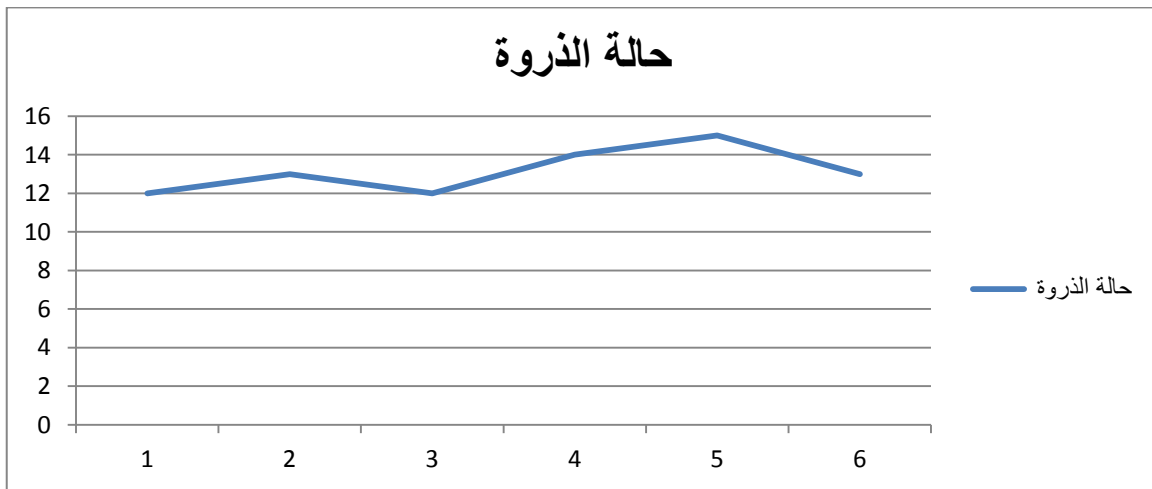
$$= \sqrt{\frac{40.93}{14}} = 0.45$$

المتوسط الحسابي:

$$X = \frac{194}{15} = 12.93$$

بما أن الوقت المطلوب لتنظيف ت=الغرفة الغرفة الواحدة هو 15 دقيقة و المتوسط الحسابي لتنظيف الغرف هو 12.93د فإنه مقبول ما عدى الغرفة رقم 13 فقد استغرق تنظيفها 16د وهو اكثر من الوقت المطلوب فهو سلبي.

الشكل رقم(3-6):منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الاول في الحالة الذروة



المصدر: من إعداد الطلبة

الطابق الثاني: عدد الغرف 15

الوقت المطلوب لتنظيف الغرفة الواحدة 15 دقيقة.

الجدول رقم (3-7): الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في الحالة الذروة

N	X	(x-x) <sup>2</sup>
01	13	0.2116
02	14	0.2916
03	15	0.3716
04	10	11.9716
05	12	2.1316
06	14	0.2916
07	15	0.3716
08	16	6.4516
09	17	12.5316
10	15	0.3716
11	13	0.2116
12	14	0.2916
13	11	6.0516
14	13	0.2116
15	10	11.9716
∑	202	53.71

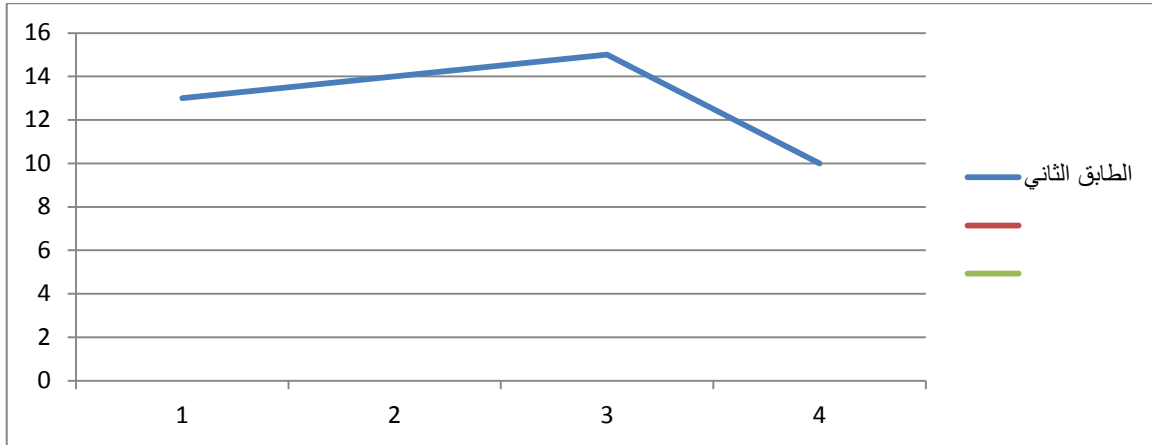
المصدر: إعداد الطلبة

المتوسط الحسابي:

$$X = \sum \frac{x}{n} = \frac{202}{15} = 13.46$$



الشكل رقم(3-7):منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثاني في الحالة الذروة



المصدر: من إعداد الطلبة

يتم عرض نتائج الوقت المطلوب لتنظيف غرف الطابق الثاني في حالة الذروة كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي له 13.46 و انحراف معياري ب0.52 وهو ينتمي لمجال الوقت المطلوب (10د-15د) حيث يعتبر هذا المتوسط هو متوسط وقت خدمة غرف الطابق الثاني في حالة الذروة في حين تجاوزت تنظيف الغرفتين (8 و 9) الوقت المطلوب و هو ما يؤثر سلبا على خدمة هاتين لغرفتين.

الطابق الثالث:

الوحدة 15 دقيقة.

الجدول رقم(3-8): الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في الحالة الذروة

N	X	(x-x) <sup>2</sup>
01	14	0.04
02	15	0.64
03	16	3.24
04	17	7.84
05	12	4.84
06	14	0.04
07	15	0.64
08	13	1.44

09	12	4.84
10	11	10.24
11	16	3.24
12	16	3.24
13	15	0.64
14	14	0.04
15	13	1.44
$\Sigma$	213	42.4

المصدر: إعداد الطلبة

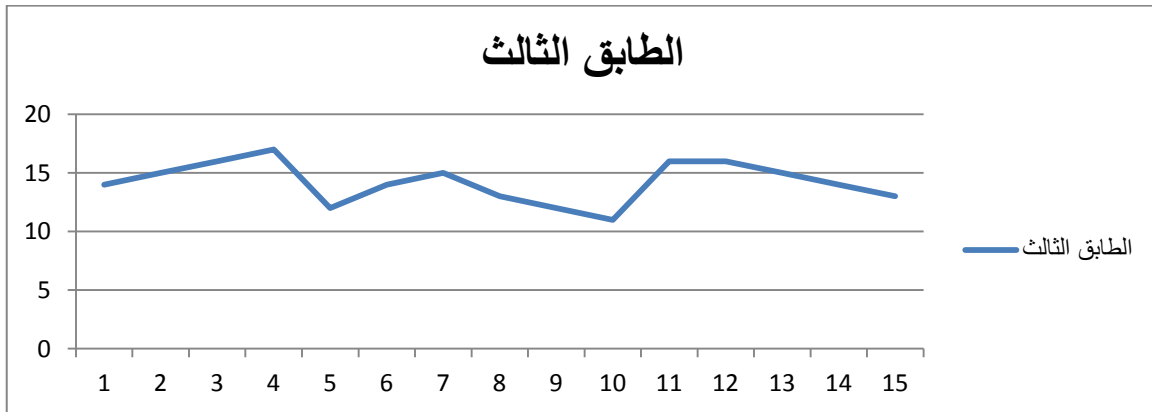
المتوسط الحسابي:

$$X = \sum \frac{x}{n} = \frac{213}{15} = 14.2$$

حساب الانحراف المعياري:

$$\delta = \sqrt{\sum \frac{(x-x)^2}{n-1}} = \frac{42.4}{14} = 0.64$$

الشكل رقم (3-8): منحنى الوقت اللازم لخدمة غرف الطابق الثالث في الحالة الذروة



يتم عرض نتائج تحليل الوقت المستغرق في خدمة غرف الطابق الثالث في حالة الذروة بلغ المتوسط الحسابي له ب 14.2 و انحراف معياري قدره 0.46 وهو ينتمي للمجال (10-15) المحدد، ويعتبر هذا المتوسط خدمة الغرف للطابق الثالث في حالة الذروة مقبول رغم وجود متوسط الأوقات للغرف 3،4،

11، 12، قد تجاوز الوقت المطلوب و هو ما يؤثر سلبا على خدمة هذه الغرف لكن يبقى المتوسط الحسابي للوقت المستغرق لخدمة غرف الطابق الثالث مقبولة لنسبة للوقت المطلوب.

مصلحة الإطعام:

الجدول رقم (3-9): الوقت المستغرق للإطعام في الحالة العادية

$(xi - x)^2$	الوقت المستغرق وجبات	الوقت لإعداد النزلاء	وقت التسليم	وقت التحضير	وقت الطلب	عدد الطاوات	عدد المطاعم
7.02		12	1	11	1	1	المطعم الأول
0.12		15	2	12	2	2	
0.42		14	1	13	1	3	
1.82		16	1	13	2	4	
0.12		15	1	14	1	5	
1.82		16	1	11	1	6	
0.42		14	1	11	2	7	
0.42		14	2	11	1	8	
0.12		15	4	10	2	9	
0.12		15	1	12	1	10	
0.12		15	2	12	3	11	
0.12		15	2	10	3	12	
0.12		15	1	11	3	13	
0.42		14	1	10	3	14	
2.72		13	2	10	1	15	
0.42		14	2	10	2	16	
5.52		17	1	10	5	17	
21.48		249	26	190	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة

$$X = \sum_{i=1}^n \frac{xi}{n}$$

$$X = \frac{249}{17} = 14.65$$

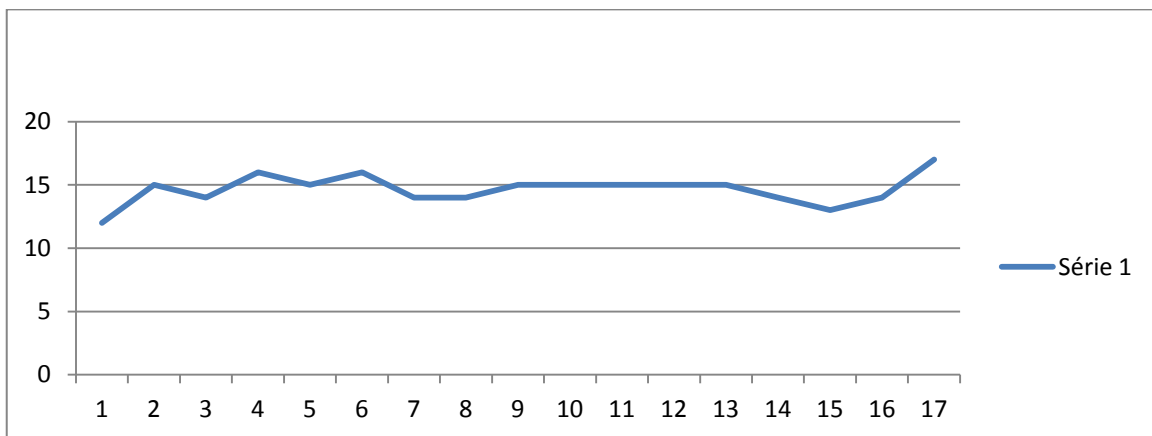
الانحراف المعياري:

$$\delta = \sqrt{\sum \frac{(x-x)^2}{n-1}} = \frac{21.84}{16} = 0.29$$

يتم عرض نتائج تحليل الوقت اللازم لتقديم الوجبات للعملاء وهو يمثل وقت إعداد طاولات المطعم الأول حيث:

بلغ متوسط الحسابي له 14.65 وانحراف معياري قدر 0.290 هو ينتمي المجال المطلوب من الوقت لإعداد الطاولات المطعم في الحالة العادية أي ينتمي للمجال من 10د إلى 15د في حين نجد أن الوقت المستغرق لإعداد الطاولة الرابعة و الطاولة السادسة قد فاق قيمة الوقت المطلوب حيث بلغ 16د وهو يعود سلبا على استراتيجيات تقديم الوجبات، ولكن عموما يبقى متوسط إعداد طاولات المطعم الأول مقبول في الحالة العادية مقارنة بالوقت المطلوب.

الشكل رقم(3-9): منحنى يمثل الوقت المستغرق لإعداد طاولات المطعم في الحالة العادية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ تزايد و انخفاض الوقت في شكل تدببب في حدود (12د، 16د) في طاولات من (1-6)

- من الطاولات (7-9) ارتفاع وقت التجهيز لها بحوالي 14 إلى 15د.
- من الطاولة(9-13) ثبات تجهيز الطاولات في حدود 15 دقيقة.
- من الطاولة (13-15) انخفاض وقت تجهيز هذه الطاولات في حدود 15دإلى 13 دقيقة.
- من الطاولة(15-17) ارتفاع وقت تجهيز هذه الطاولة من 13 دقيقة إلى 17 دقيقة.
- مصلحة الإطعام في حالة العادية

1- مطعم الشخصيات:

2- الجدول رقم(3-10): الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في الحالة العادية

$(xi - x)^2$	الوقت المستغرق وجبات النزلاء	وقت التسليم	وقت التحضير	وقت الطلب	عدد الطاولات	
6.25	12	1	10	1	1	المطعم الشخصيات
2.25	13	2	10	1	2	
0.25	14	1	12	2	3	
0.25	15	1	13	1	4	
6.25	17	1	16	1	5	
12.25	18	1	17	1	6	
0.25	15	1	11	2	7	
6.25	12	1	10	1	8	
34	116	9	99	12		المجموع

المصدر: إعداد الطلبة

• حساب المتوسط الحسابي

$$\sum_{i=1}^n \frac{xi}{n}$$

$$X = \frac{116}{8} = 14.5$$

حساب الانحراف المعياري:

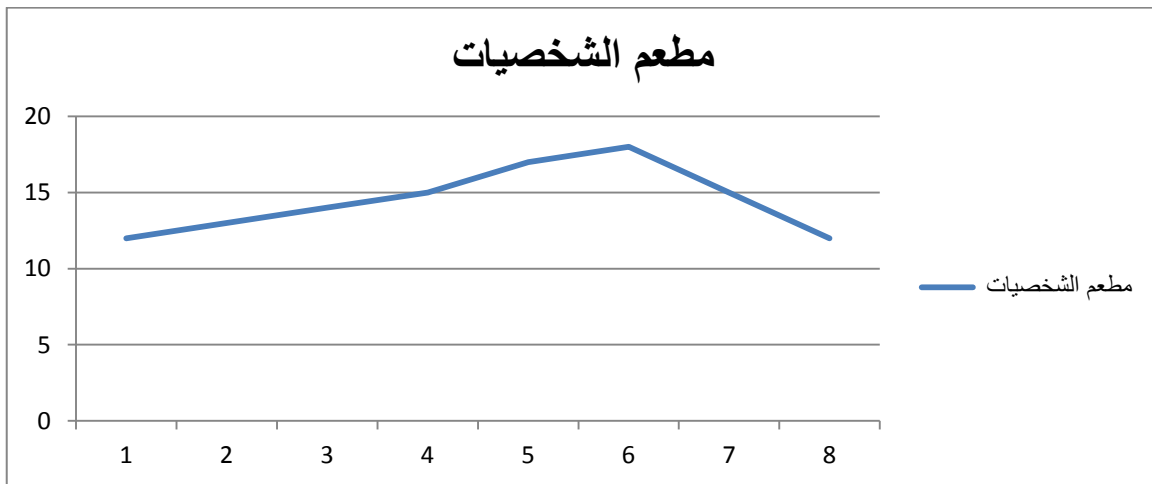
$$\sqrt{\frac{\sum_{n-1}^n (x-x)}{n-1}} = \sqrt{\frac{34}{7}} = 0.83$$

يتم عرض نتائج التحليل لوقت إعداد طاولات مطعم الشخص في العادية كما يلي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي له 14.5 و بانحراف معياري قدره 0.83 وهي ينتمي إلى مجال (10-15)، و يعتبر هذا المتوسط 14.5 هو متوسط وقت إعداد مطعم الشخصيات في الحالة العادية في هذا الوقت مقبول بالنسبة للوقت المطلوب.

في حين تجاوز وقت تجهيز الطاولتين رقم 5 و 6 الوقت المطلوب حيث بلغ (17د، 18د) على التوالي وهو ما يؤثر سلبا على جودة خدمة هاته الطاولتين.

الشكل رقم (3-10): منحنى يمثل الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في الحالة العادية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ ازدياد الوقت المستغرق في تجهيز الطاولات 1، 2، 3، 4، 5، 6، في حدود (12د-18د)

في حين يبدأ في الانخفاض من الطاولة 7 إلى 8 في حدود (16د، 12د).

- مصلحة الإطعام في حالة الذروة:

الجدول رقم (3-11): وقت تجهيز طاولات المطعم الأول في حالة الذروة

$(xi - x)^2$	وقت الطلب وتحضير التسليم	عدد الطاولات	$(x-x)^2$	وقت الطلب التحضير التسليم	عدد المطاعم عدد الطاولات
29.38	22	21	0.34	16	1
41.22	23	22	2.02	18	2
55.06	24	23	2.02	18	3
0.34	16	24	2.02	18	4
0.34	16	25	0.34	16	5
0.34	17	26	5.86	19	6
0.18	16	27	5.86	19	7
0.18	15	28	11.70	20	8
0.34	16	29	11.70	20	9
2.50	15	30	11.70	20	10
0.34	16	31	2.50	15	11
2.02	18	32	2.50	15	12
5.86	19	33	2.50	15	13
19.54	21	34	0.18	17	14
2.50	15	35	2.02	18	15
2.50	15	36	5.86	19	16
0.34	16	37	0.34	16	17
0.18	17	38	2.50	15	18
0.18	17	39	0.34	16	19
0.18	17	40	0.34	16	20

المصدر: إعداد الطالبة

$$\sum(x - \bar{x})^2 = 236.16$$

$$N-1 = 40-1 = 39$$

حساب المتوسط الحسابي:

• حساب المتوسط الحسابي

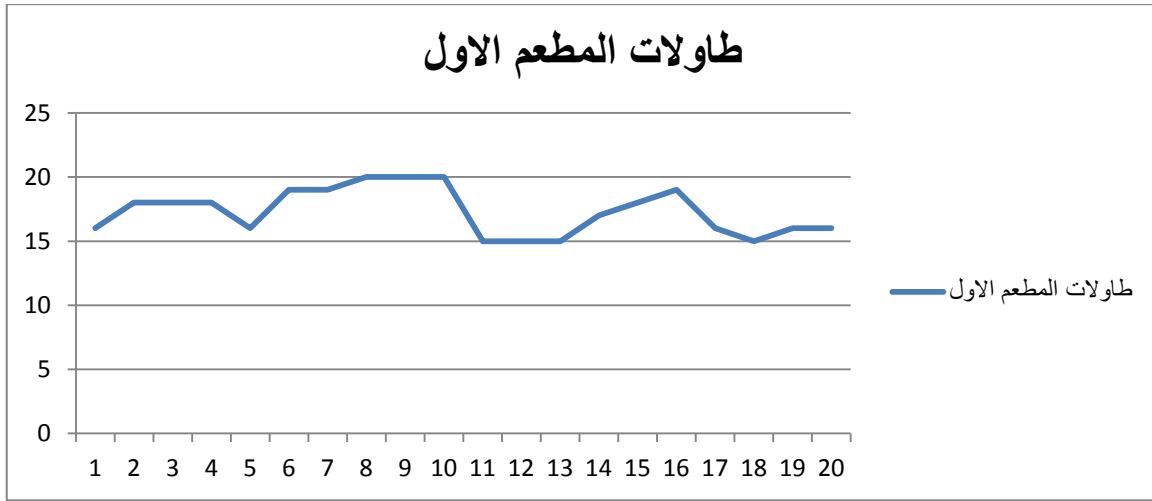
$$\sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{663}{40} = 16.58$$

حساب الانحراف المعياري:

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{236.16}{39}} = 0.39$$

الشكل رقم (3-11): منحنى بيان يمثل وقت تجهيز طاولات المطعم الأول في حالة الذروة



المصدر: من إعداد الطلبة

مصلحة الإطعام في حالة الذروة:



الجدول رقم(3-12): الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في حالة الذروة

$(xi - x)^2$	الوقت المستغرق وجبات النزلاء	وقت التسليم	وقت التحضير	وقت الطلب	عدد الطاولات	
28.09	13	1	10	2	1	المطعم الشخصيات
22.09	23	5	15	3	2	
7.29	21	4	16	1	3	
0.09	18	1	16	1	4	
1.69	17	2	13	2	5	
5.29	16	3	11	2	6	
2.89	20	7	10	3	7	
1.69	17	1	12	4	8	
2.89	20	3	13	4	9	
0.09	18	2	11	5	10	
72.1	183					المجموع

المصدر: إعداد الطلبة

• حساب المتوسط الحسابي

$$\sum_{i=1}^n \frac{xi}{n}$$

$$X = \frac{183}{10} = 18.30$$

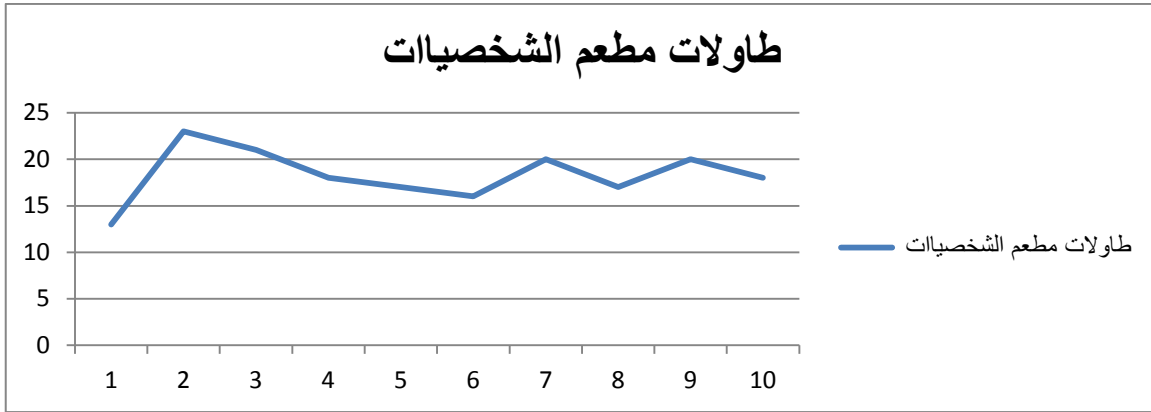
حساب الانحراف المعياري:

$$\sqrt{\sum_{n=1}^n \frac{(x-x)^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{72.1}{9}} = 0.94$$

يتم عرض نتائج تحليل الوقت اللازم لتقديم الوجبات للعملاء هو يمثل وقت انتظار العملاء وصول الوجبات إليهم ووضعها على طاولات مطعم الشخصيات بحيث:

بلغ المتوسط الحسابي له ب: 18.3 و انحراف معياري قدره 0.94 وهو ينتمي إلى مجال الوقت المطلوب لإعداد و تجهيز طاولات المطعم للشخصيات في حالة الذروة: أي من (15د-20د)، في حين نجد ان الوقت المستغرق لإعداد و تجهيز الطاولتين و الثالثة تجاوز الوقت المطلوب حيث استغرق تجهيزها (23دو 21د)، على التوالي، وهو ما يؤثر سلبا لكن يعتبر متوسط إعداد طاولات المطعم الشخصي مقبول في حالة الذروة.

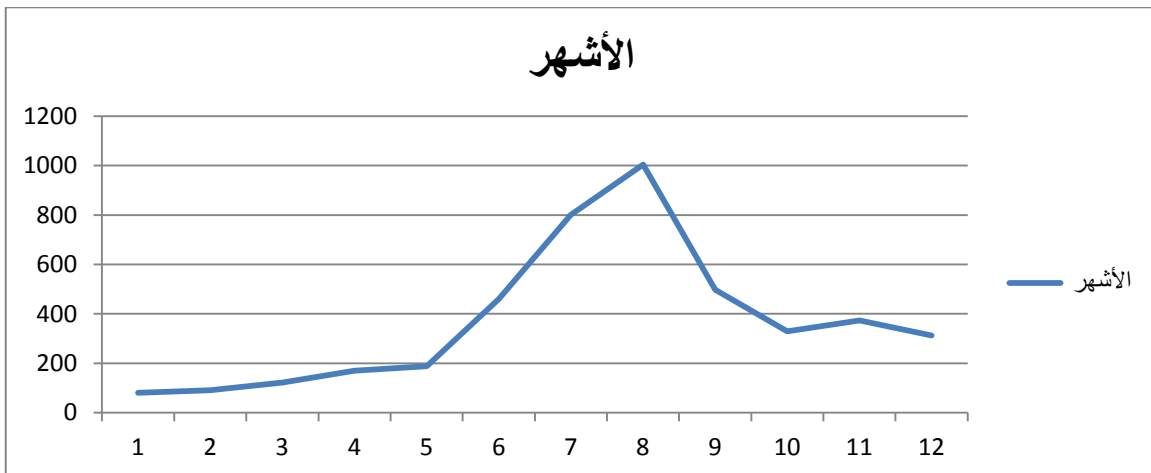
الشكل رقم (3-12): منحنى بياني يمثل الوقت اللازم لإعداد طاولات مطعم الشخصيات في حالة الذروة



المصدر: إعداد الطلبة

نلاحظ تزايد وقت طاولات مطعم الشخصيات حيث بلغ الطاولة الثانية ذروته ب23دقيقة، تجاوز الوقت المطلوب ثم من الطاولة إلى الطاولة (6)، يبدأ بالانخفاض ليصل إلى 16 دقيقة و يبقى تدبب من الطاولة 7 إلى الطاولة 10 في حدود (17د-20د).

الشكل رقم (3-13): منحنى عدد النزلاء(العملاء) خلال سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال المنحنى البياني ظاهرة تزايد إقبال السياح على الفندق إلى غاية الوصول إلى الذروة في شهر أوت ثم نلاحظ ظاهرة تناقص في إقبال السياح خلال الأشهر المتبقية من السنة، ومن خلال هذه المعطيات فان استراتيجية الفندق تعتمد علي السياحة الشاطئية (الموسمية)

الجدول رقم (3-13):نزلاء فندق دار العز خلال السنة

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عدد النزلاء	80	91	122	170	188	460	801	1004	498	330	374	312

المصدر: مسؤول قسم الاستقبال و الحجز الفندق دار العز-جيجل-

المتوسط الحسابي:

يتم عرض نتائج التحليل لعدد النزلاء حيث بلغ المتوسط الحسابي ب 370 شخص خلال السنة وهو يعتبر منخفض جدا و ضعيف وهو راجع إلى و جود خلل في الاستراتيجية المتبعة و لابد من اعادة النظر فيها من اجل استقطاب اكبر عدد من السياح و العملاء.

كما قمنا بتقسيم المنحنى البياني الى ثلاثة فترات :

• الفترة الأولى:

من شهر جانفي إلى شهر أفريل: نلاحظ إقبال ضعيف جدا للنزلاء على الفندق من طرف النزلاء حيث بلغ مجموع عدد النزلاء لهذه الأشهر ب 463 و متوسط حسابي ضعيف ب 116 شخص.

• الفترة الثانية:

من شهر ماي إلى شهر أوت: نلاحظ إقبال جيد للنزلاء على الفندق حيث بلغ عدد النزلاء في هذه الأشهر 2453 نزيل و متوسط حسابي ب 613 يعتبر هذا الأخير جيد كما بلغ عدد النزلاء ذروته في شهر أوت ب 1004 نزيلة.

• الفترة الثالثة:

من شهر سبتمبر إلى ديسمبر: نلاحظ إقبال متوسط من النزلاء حيث بلغ عدد النزلاء في هذه الأشهر

1514 و متوسط حسابي ب 379 و يعتبر هذا الأخير غير مقبول عموما.

كما نلاحظ أن أضعف فترة اقبال العملاء على الفندق هي الاشهر الاربعة الاولى ، ولهذا لابد من وضع تخطيط استراتيجي لاستقطاب فئات أخرى من المجتمع خلال هذه الفترة، و كاقترح لابد من توظيف عاملين في قسم التسويق ذو كفاءة عالية في مجال التسويق و كذلك اطلاق عروض خاصة بالمتزوجين الجدد عبر تراب الوطن و استهدافهم في الفترة الاولى من اجل الرفع من نسبة العملاء و هذا من خلال تقديم تخفيضات و خدمات اضافية و تنظيم رحلات جبلية (سياحة جبلية) .

**خاتمة**

تمارس المنشآت الفندقية نشاطها في الوقت الحاضر داخل بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد الكبير في عناصرها، و لمواجهة هذا التغيير استوجب على المنشآت الفندقية تبنى التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر الأسلوب الأهم لضمان البقاء و الإستمرار، وتحقيق الرؤى و الأحلام الإستراتيجية و السيطرة على السوق السياحية من خلال تقديم خدمات فندقية متميزة عن خدمات النافدين، بالاعتماد على أحداث الأساليب و التقنيات المتطورة التي تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يعتبر نموذج سيجما ستة من أهم هذه التقنيات التي تساهم في رفع جودة الخدمات الفندقية إلى أعلى درجة ممكنة بأقل التكاليف و أفضل أداة و التقليل من العيوب و الأخطاء في تقديم الخدمات الفندقية و بالتالي نيل رضا النزلاء و كسب ولائهم بالإضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة لدى العملاء من المنشأة الفندقية، عن طريق ميزتها التنافسية.

وهذا ما حاولنا إثباته من خلال دراستنا التي قمنا عن طريقها بالتطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي و نموذج سيجما ستة ودورها في تحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال تطبيقها حيث قدمنا دراستنا كالتالي:

في الجزء النظري تطرقنا إلى مدخل التخطيط الإستراتيجي جودة الخدمات ، ونموذج سيجما ستة معتمدين في هذا الجزء على الدراسات السابقة .

في حين الجزء التطبيقي تطرقنا إلى تطبيق سيجما ستة و التخطيط الإستراتيجي في فندق دار العز تأثيرها في تحسين جودة الخدمات الفندقية لهذا الأخير .

حيث قمنا في هذا الجزء بإجراء مقابلة مع الموظفين في الفندق و المسؤولين أيضا و تمكنا من جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بأسلوب التخطيط الإستراتيجي ونموذج سيجما ودورها في تحسين جودة الخدمات الفندقية داخل فندق دار العز .

#### أولا: الإستنتاجات:

- تطبيق التخطيط الإستراتيجي ضروري لاستمرار المنشأة الفندقية في ظل الظروف البيئية المتغيرة و المنافسة في السوق السياحية.

- التخطيط الإستراتيجي حيز الأساس لدى المؤسسات عامة و المنشآت الفندقية خاصة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- إستراتيجية سيجما ستة نموذج حديث لتحسين الجودة لابد من تطبيق.

- اهتمام الفنادق بجودة الخدمات الفندقية المقدمة يمكن هذه الأخيرة (الفنادق) من كسب رضا العملاء ثم نيل ولائهم.
  - أظهرت نتائج دراسته، و جودة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في فندق دار العز لكن بشكل ضعيف جدا.
  - أظهرت نتائج الدراسة عدم استخدام و تطبيق إستراتيجية سيجما ستة في فندق دار العز و هذا ما يؤثر بشكل سلبي على جودة الخدمات المقدمة من طرف هذا الفندق.
  - توافد السياح و إقبالهم على فندق دار العز يكون موسميا أي في فصل الصيف أما الفصول الثلاثة الأخرى يكاد يعدم وهو ما يعود سلبا على الحصة السوقية للفندق و العوائد تكون ضعيفة.
- ثانيا: التوصيات**
- يستوجب على الإدارة الفندقية ضرورة تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي و العمل كفريق واحد داخل الفندق.
  - ضرورة الإلتزام بمراحل التخطيط الإستراتيجي و إعطاء الفرصة بمختلف الموظفين للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وضع القرار داخل الفندق.
  - تفعيل روابط التواصل بين مختلف المستويات داخل الفندق و العمل بانسجام من أجل تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية.
  - غرس رقابة تطبيق سيجما ستة في الفندق من أجل تحسين جودة الخدمات الفندقية بالتالي كسب ولاء النزلاء و كسب عملاء جدد.
  - استقطاب أخصائيين يتمتعون بخبرة عالية حول تجسيد نموذج سيجما ستة داخل الفندق للحد من الأخطاء التي تؤثر سلبا على جودة الخدمات الفندقية.
  - الإهتمام أكثر بمعايير الجودة و استخدامها في تقديم الخدمات الفندقية .
  - يجب استخدام أنظمة حجز إلكترونية حديثة و أمنة خاصة بالفندق.
  - يجب إقامة عروض مغرية مثلا في فصل الربيع يقدمون عروض خاصة بالمتزوجين و لذلك لرفع توافد و إقبال النزلاء و رفع الحصة السوقية للفندق.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

• الكتب:

1. ابراهيم محمد ابراهيم غنيمات، اثر تطبيق جوده الخدمات الفندقية في الاسبقيات التنافسية من وجهه نظر الزبائن، رساله مكمله لنيل درجة الماجستير، اشراف: فراس مسلم ابو قاعد، جامعه الشرق الاوسط، 2015، صفحه 21
2. إدريس أوهلل، مدارس الفكر الاستراتيجي، العمليات العشرة والفيل، مجموعة الأكاديمية الدولية، دون بلد، ط1، 2018، ص 53.
3. اياد عبد الفتاح النصور، ادارہ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص90.
4. اياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل النظري وكمي، دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوه، خلي التميز والرياضة مفاهيم واسس وتطبيقات، الورق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011.
6. باسم جاسم، تطبيق منهجية الستة سيجما في شركات صناعة الأدوية السورية، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، 2014، ص24
7. بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015/1436، ص 56-57
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
10. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج معامر لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر، ط1 2016.
11. عمر ممدوح عبد العزيز رفاعي، منهجية ستة سيجما (مدخل نموذج الجودة الاروبي)، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2016.
12. الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، ط1، 2013.
13. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013.

14. المبارك عهد عمر، ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهمية، نظره إدارية وإسلامية، دار المنظومة، العدد 58، 2017.
15. مجيد الكركي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، دب، دط، 2014.
16. محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار الكتب، مصر، 2007-2008.
17. قاسم نايف، علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2006.
18. العياشي زرار، سميرة بوعيش، إستعمال مقياس ستة سيكما لقياس جودة الاداء، الطبعة الاولى، منشورات ألفا للوثائق، عمان، الاردن، 2020
19. بنيلوبيير زيكوب، ترجمة محمد يوسف، سيكما ستة للتمييز في مجال الاعمال، الطبعة العربية الاولى، العسكان لنشر و مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم، السعودية، 2008
20. نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
- الرسائل الجامعية
- 1- حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"دراسة حالة مؤسسة مطاحن لأوراس باتنة"، الوحدة الإنتاجية التجارية أريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 2- عبد الرحمن علي العطوي، واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركه الاتصالات السعودية دراسة ميدانية، رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير، إدارة عامة إشراف سامر البشابشة، جامعه مؤتة السعودية، 2012.
- 3- فهد سنذر فهد مشعل، أثر جودة الخدمات على رضا ضيوف فنادق الخمسة نجوم في مدينة عمان، رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير، إشراف: دنية عثمان يوسف، جامعة الزرقاء، 2015/2014.
- 4- ليلي صوالحي، التخطيط الاستراتيجي المحلي مالية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسيه وإدارية، عبد الحق وغدار، جامعة باتنة، 2018، 2017.
- 5- عبد الله رياض حسن الخضري، العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيكما و الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على علامات القبول و التسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2017

- 6- خالد أحمد القصاص، استخدام منهج سيجما ستة (six sigma) في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013/2014.
- 7- هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصاريف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 8- جهان صلاح الدين أبو ناهية، مدى استخدام معايير منهج سيجما ستة (six sigma) لتحقيق جودة التدقيق الداخلي "دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 9- وفاء سامي أبو زيد، أثر عوامل النجاح الحرجة في تطبيق منهجية سيجما ستة على رضا المتعاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2011.
- 10- علي علي حميده، مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل six sigma و الدور المتوقع منه في تخفيض تكاليف الجودة في الشركات الصناعية "دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2013.
- 11- سمر خليل إبراهيم جواده، مدى توافر مقومات تطبيق ستة سيجما في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة و دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة الادارة العليا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين، 2011.
- 12- عبد الله احمد جابر عبد القادر، نموذج مقترح لاستخدام أسلوب six sigma في تحسين جودة المراجعة الداخلية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة، 2019.
- 13- راسم بوزان إيبش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما و دورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، 2014.
- 14- باسل العسس، تطبيق منهجية الستة سيجما في شركات صناعة الادوية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2014.
- 15- علي هاتف عبد علي شرية، تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية باستخدام معايير تقنية six sigma "دراسة تطبيقية في عينو من الوحدات الخدمية في محافظة النجف الاشرف"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2015.
- 16- سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن (BSC) و منهج سيجما ستة six sigma في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

- 17- حامدي علي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس بانتة"، الوحدة الانتاجية التجارية اريس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2010.
- 18- هنا جبر عادل الترك، دور استخدام سيجما ستة على كفاءة ادارة راس مال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2016.
- 19- سميحة سميح عبد الرؤوف الناظر، مدى امكانية تطبيق ستة سيجما في شركات تصنيع المواء الغذائية الكبرى في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- **المجلات والملتقيات**
- 1- شثريزان تصور نور محمود إبراهيم، قياس مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة في الفنادق محافظة الاذنية من وجهة نظر النزلاء (دراسة حالة فندق آفاميا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد، 2016.
- 1- محمد قاسم العمرات، أثر الخدمات السياحية على رضا السائح في الفندق "إقليم البترا"-دراسة ميدانية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة العامة، اشراف: حسين الغرب، جامعة مؤتة، 2014.
- 2- محمد منير بردقاني، فواز صالح حمودي، دور جوده الخدمات الفندقية في تحسين الايرادات، مجله جامعه البحث، جامعه دمشق، العدد 74 2017.
- 3- مؤيد مساعدي، تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، دراسة إستطلاعية تحليلية لأداء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية، المعهد التقني في المسيب، دب، العدد 2، 2010.
- 4- خلوط جهاد، شنشونة محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة الفندقية" دراسة عينة من السياح في فندق سيدي يحي"، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، بسكرة، العدد 02، 2018.
- 5- عزة مصطفى عبد القادر القصيمي، مفهوم تقانة (six sigma) ما بين علم الادارة و علم الاحصاء، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 106، 2012.
- 6- حمدي شحدة زعرب، استخدام مدخل الانحرافات المعيارية الستة لترشيد تكاليف الجودة في شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين "دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- 7- حياة طهراوي، استخدام منهج six sigma في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة المدية، العدد 03، 2015.

8- حاتم كريم كاظم، دوز الحيود السداسي six sigma في تحسين الجودة و تخفيض تكاليف الجودة الرديئة "دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد17، العدد03، 2015.

9- أسعد كاظم نايف، مريم حامد ياسين، اثر استخدام تقنية six sigma في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد10، العدد04، 2012.

• المراجع الأجنبيةة

1- sung:h.park,six sigma for quality and productivity promotin, asin productivity organzation,2003, p75.

2-<https://pulpit,ahwatamosice.com/csmtant/pant> 24/05/2021, على حسن السعدني  
10:29

3 - <http://www.uobabghon.cdu.iq/lecture.uspx?lid> 24/05/2021, 10:22