

تأثير استخدام منهجية سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين محمد إبراهيم كامل صويص

الملخص:

يهدف البحث للتعرف على تأثير استخدام سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدم الاستبانة والتي تكونت من (٥٧) فقرة، حيث تم توجيهها إلى العاملين في البنوك التجارية بفلسطين، وتكون مجتمع البحث من (٤٩١٠) مفردة، بحيث كانت حجم العينة (٣٥٦) مفردة ولقد تم توزيعها، واستُرد منها (٢٩٧) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (٨٣.٤%)، واستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي لمعالجة وتحليل البيانات (SPSS) ولقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أنه يوجد تأثير لإستخدام سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وكانت أهم التوصيات هي أهمية توفير الدعم الكافي من قبل الادارة العليا للبنوك التجارية بفلسطين لتطبيق منهجية سته سيجما.

Abstract:

The research aims to identify the impact of the use Six for Supporting Organizational Development Processes operations with commercial banks in Palestine, and I've researcher used descriptive analytical method, so use the questionnaire, which consisted of (57) items, where they were directed to workers in the commercial banks in Palestine, and be the research community from (4910) Single, so the sample size (356) Single and have been distributed, and recovered of which (297) are valid for the identification of any analysis by (83.4%), and the researcher used for statistical analysis program to process and analyze the data ,The study reached the conclusion that there is impact to the use of Six Sigma for Supporting the organizational development processes at the level of individuals, groups and organization, and was the most important recommendations is the importance of providing adequate support by the top management of commercial banks in Palestine for the application of Six Sigma methodology

مشكلة البحث:

لقد أظهرت المقابلات الشخصية والتي قام بها الباحث مع بعض العاملين في البنوك التجارية بفلسطين، بأنهم يدركون ضرورة وأهمية تطبيق منهجيات وأدوات حديثة تعمل على تدعيم عمليات التطوير التنظيمي لديهم، وهم في نفس الوقت لا يُطبّقون منهجية ستة سيجما، كذلك أظهرت الدراسات السابقة أنه لا تزال الجهود البحثية قليلة جداً - حسب علم الباحث - في البيئة المصرفية بفلسطين والتي تهتم بمنهجية ستة سيجما، في حين أُجريت العديد من الدراسات الأجنبية على هذه المنهجية والتي تؤكد دورها في تحسين جودة العمليات مما يدعم عمليات التطوير وتحقيق فعالية الأداء والميزة التنافسية في المنظمات، لذا سيقوم الباحث بدراسة " مدى تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين " .

أهداف البحث: يهدف هذا البحث لتحقيق ما يلي:

1. تحديد ما إذا كان هنالك تأثير لاستخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي للبنوك محل الدراسة وفقاً لآراء العاملين.
2. التعرف على نماذج تطبيق منهجية ستة سيجما لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي في البنوك.
3. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد إدارات البنوك محل الدراسة من أجل الاستفادة منها لتطبيق منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي.

فرضيات البحث:

في ضوء أهداف البحث، يمكن صياغة الفرضية التالية: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك التجارية بفلسطين " .

ولإختبار صحة هذا الفرض فقد تم تقسيمه لثلاثة فروض فرعية هي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صوبص ~

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

أولاً: منهجية ستة سيجما:

تعتبر شركة موتورولا هي الشركة الأولى في إطلاق منهجية ستة سيجما، في منتصف الثمانينات، وذلك على يد مهندس الجودة في شركة موتورولا "بل سميث"، حيث توصل إلى أن الفحوصات والاختبارات التي تتم داخل المنظمة لا تكتشف جميع عيوب المنتج، وأن العملاء يكتشفون تلك العيوب، مما يؤدي إلى فشل المنتجات التي تقدمها المنظمة، وحيث أن معدلات فشل العملية كانت أعلى بكثير مما تدل عليه اختبارات المنتج النهائية، قرر بل سميث أن أفضل طريقة لحل مشكلة العيوب هي تحسين العمليات من أجل خفض احتمالات وجود عيوب أو التخلص منها في المقام الأول، حيث وضع أسلوب ستة سيجما - شبه الكمال، بنسبة 99.9997%، واستطاعت المنظمة عن طريق أسلوب ستة سيجما توفير نحو 2.2 بليون دولار للشركة خلال أربع سنوات،⁽¹⁾

مداخل تطبيق ستة سيجما:

تتكون منهجية الستة سيجما من مجموعة من المراحل أو الخطوات التي تتبعها المنظمة في عملياتها لتجنب العيوب وحل المشاكل المتوقعة قبل حدوثها وتحسين الأداء في الأجل الطويل. وتختلف خطوات تطبيق منهجية الستة سيجما بحسب ما إذا كانت العمليات قائمة بالفعل ولكنها لا تشبع رغبات العملاء أم أن العمليات جديدة مازالت في مرحلة التصميم.

فإذا كانت العمليات قائمة بالفعل وتوجد بها مشكلة، أي لا تشبع رغبات العملاء بالشكل الملائم، يجب إتباع خمس مراحل لتطبيق منهجية الستة سيجما هي: التعريف Define، والقياس Measure، والتحليل Analyze، والتحسين Improve، والرقابة Control، والتي يطلق عليها اختصاراً مصطلح DMAIC. أما إذا كانت العمليات ما زالت في مرحلة التصميم (أي عمليات جديدة) يتعين على المنظمة إتباع خمس مراحل تناسب العمليات الجديدة هي: التعريف Define، والقياس

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالشبكات التجارية.....

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

Measure، والتحليل Analyze، والتصميم Design، والتحقق Verify، والتي يطلق عليها اختصاراً مصطلح DMADV، وفي العادة تبدأ المنظمة بتطبيق خطوات الـ DMAIC لمنهجية الستة سيجما على منتجاتها القائمة بحيث تستمر المنظمة في كسب رضا العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد مما يعود على المنظمة بمنافع غير مالية مثل السمعة الطيبة، ويؤدي ذلك بالمنظمة إلى إضافة عمليات جديدة لإضافة منتجات جديدة للسوق وهذا يجعلها تتبع خطوات الـ DMADV.^(٢)

- فوائد تطبيق ستة سيجما:

تقوم المنظمات بتطبيق منهجية ستة سيجما على خلفية الفوائد العديدة التي يمكن تحقيقها، فلقد ذكر العديد من الكُتّاب فوائد متنوعة من تطبيق منهجية ستة سيجما تعود على المنظمة بجميع مستوياتها (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، مستوى التنظيم ككل)، حيث ذكر (عبد المحسن، ٢٠٠٩)^(٣) العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة بشكل عام، والمتمثلة في:

- أ- تحسين الأداء المالي وتحسين ربحية الأعمال.
- ب- يساعد التنظيم على تحديد جودة عملياته.
- ج- تخفيض تكلفة الجودة الرديئة.
- د- إحداث تغيير مستمر في العمليات بما يلبي احتياجات السوق.
- هـ- وضع أهداف الأداء لكل فرد.

ووفقاً لكل من (Antony , 2004)(٤) و (Brue & Howes , 2006)(٥)

يحقق تطبيق منهجية ستة سيجما للمنظمات الخدمية العديد من الفوائد ومنها:

- أ- تحسين أداء فرق العمل.
- ب- تحويل المنظمات من ثقافة مكافحة العقبات والمشاكل (Fire- Fighting) إلى ثقافة منع حدوث العقبات والمشاكل (Fire- Prevention).
- ج- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- د- تخفيض عدد الخطوات عديمة القيمة في العمل مما يؤدي إلى التسليم السريع للخدمة.

ثانياً: التطوير التنظيمي:

- مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي^(٦):

- إن تطوير المنظمات عبارة عن "مجهودات شاملة لتحسين قدرة المنظمة للتصرف مع بيئتها الداخلية والخارجية وأيضا زيادة قدرتها على حل مشكلاتها".
- إن التطوير التنظيمي Organizational Development يساعد المنظمة سواء في الأجل القصير أم الطويل على فهم بيئتها الخارجية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها من أجل التطوير التنظيمي، هذا بالإضافة إلى تحسين قدرات المنظمة نحو حل مشكلاتها الداخلية، ولذا يمكن القول بأن التطوير التنظيمي يمهد الطريق أمام التطوير التنظيمي المخطط.
- ومن خلال التطوير التنظيمي فإن أعضاء المنظمة يعملون معاً وبطريقة نظامية، وهذا ينعكس على نقاط القوة والعيكس ينعكس على نقاط الضعف بالمنظمة، لذا فإنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف أو الفشل التنظيمي إذا لم يتم.

أهداف التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي هدفان أساسيان هما:-

- أ- الأهداف التي تحقق العوائد Outcome Goals، تنعكس على إنجاز وتحقيق المهام.
 - ب- الأهداف الخاصة بالعمليات Process Goals، وهي التي تؤثر في الطريقة التي يعمل بها الأفراد معاً.
- وهذا الهدف له تأثير أقوى من أي مؤثرات أو عناصر أخرى في التطوير التنظيمي المخطط وهناك أهداف أخرى منها:-
- إن التطوير التنظيمي يحاول إنجاز وتحقيق التطوير، وذلك من خلال مساعدة الأفراد أو العاملين لكي يصبحون أكثر كفاءة، ويعتمد ذاتياً على قدراتهم نحو استمرار التطوير في المستقبل.
 - يدعم التطوير التنظيمي الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، كما أنه يساهم في جعل القيم والسلوكيات أكثر قوة وفاعلية، كما يساهم في تحسين المنظمة من خلال حرية الاختيار، مشاركة القوة، والثقة الذاتية Self- Reliance، كما أنه يحقق ميزة أفضل في معرفة ماذا نعرف عن السلوك الإنساني في المنظمة^(٧).

تأثير إستخدام منهجية سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

• تركز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

- عمليات التطوير التنظيمي:

ويقصد بها الجانب التنفيذي الإجرائي في برنامج التطوير التنظيمي لكون هذه العمليات تُمثل الآليات والأساليب والأدوات والطرق المبتكرة والفاعلة والإبداعية التي تساهم في نقل الأهداف والنتائج المتوخاة من البرنامج إلى أرض الواقع وبالتالي يتحقق حل المشكلات أو معالجة الأزمات أو اقتناص الفرص التي تجعل المنظمة في حالة تنافس مقبول وتحقق نتائج أداء متميز، حيث يتم في إطار هذه العمليات التنفيذية تحديد الأدوار ومتابعة الإنجاز وممارسة الأنشطة التفصيلية التي تُساهم في ترقية التابع الزمني والخطوات اللازمة وصولاً إلى الهدف من عملية التطوير.^(٨)

- مداخل عمليات التطوير التنظيمي:^(٩)

تنصب عمليات التطوير التنظيمي على ثلاثة مستويات هي الأفراد والجماعات والتنظيم، ويمكن اعتبار الأفراد الخلية الأساسية لأي منظمة، والتي تُكوّن الجماعات والتي تُكوّن بالتبعية التنظيم ككل، ويجب على أي منظمة أن تحدد المُراد تطويره وذلك حتى لا ينحرف مجهودها إلى شيء لا تود تطويره، وبالتالي عليها أن تحدد أولويات التطوير هل الأفراد أم الجماعات أم التنظيم.

*مدخل الأفراد:

إذا كان واقع الأمور يشير إلى توافق الأفراد مع وظائفهم فإن الأمر لا يحتاج إلى أي تدخل وتطوير، ذلك لأن الواقع مريح ويشير إلى أن الطرفين في حالة جيدة ومرضية وأن أداء الطرفين عالٍ، ويشير التوافق إلى وجود تشابه بين العنصرين التاليين:

- الأفراد: من حيث تعليمهم، وخبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وشخصياتهم، وأهدافهم، ودوافعهم، وخلفياتهم الاجتماعية.
- الوظائف: من حيث المهام، والواجبات، وسلطات العمل، والاتصالات المطلوبة، وإجراءات العمل، والعلاقات مع كافة الأطراف المرتبطة بالوظيفة والتكنولوجيا، ومواصفات شاغل الوظيفة.

*مدخل الجماعات:

تأخذ الجماعات داخل أي منظمة صوراً عديدةً أهمها: الإدارات، والأقسام، والعنابر، والمصانع، والمراكز، واللجان، والمجالس، وشكل الأصدقاء، وصناديق الزمالة، والنقابة، ونادي الشركة، وغيرها من الصور. وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي حلقة الوصل بين الأفراد (الذين ينتمون إلى جماعات) من ناحية، ومن ناحية أخرى المنظمة (والتي تمثل جماعات في أعلى الهيكل التنظيمي).

*مدخل التنظيم:

يعتبر التنظيم بمثابة كيان يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل التنظيم، والممارسات التنظيمية، وهياكل الوظائف، والأعمال، والتكنولوجيا، والعملاء، والموردين، والأسواق، وأساليب وإجراءات العمل، وغيرها من الأشياء.

- مراحل عمليات التطوير التنظيمي:

إن الإجابة عن سؤال كيفية إدخال التطوير التنظيمي للمنظمة ليست بالبساطة أو السهولة التي قد تتبادر إلى ذهن غير المتخصص وذلك لصعوبة إدخال التطوير للمنظمة وضمان نجاحه باستمرار من جهة، ولكثرة الأبحاث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع والتي نتج عنها العديد من النماذج لإدخال التطوير من جهة أخرى. فعلى سبيل المثال ذكر (Lawrence & Lorseh) أربع مراحل لعملية التطوير التنظيمي وهي: (١٠)

- مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات والأدوات والأساليب والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- مرحلة التقييم: ويتم بهذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الاغتراب.

تأثير استخدام منهجية ستة سيكما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

مؤشرات تقييم عمليات التطوير التنظيمي^(١١):

تتوقف عملية تحديد الأدوات الملائمة في جمع البيانات والمعلومات عن عمليات التطوير التنظيمي وتبني أداة التقييم المناسبة على مجموعة من المؤشرات وهي:

- أ- هل مطلوب بيانات أكيدة أم تقريبية؟
- ب- هل المطلوب القياس لمرة واحدة أم لمرات طويلة وعديدة؟
- ج- هل تستطيع المنظمة تحمل تكلفة القياس؟
- د- صدق المقياس: تتميز بعض المقاييس أنها صادقة (أي أنها معبرة عما هو مطلوب قياسه) مثل مقاييس الإنتاجية، بينما هناك مقاييس أقل صدقاً ولكنها هامة مثل مقاييس رضا العاملين.
- هـ- ثبات المقياس: ويعني أنه يجب التأكد من قدرة المقياس على إعطاء نفس درجة القياس (بعد فترة قصيرة من الزمن) بواسطة نفس الأفراد، ويشير هذا إلى ضرورة وضوح الصياغات والتعليمات وإدارة عملية القياس.
- و- ما هو تأثير المقياس نفسه على ما يتم قياسه؟
- ز- تحيز المستجيبين: إذا كان المستجيبون يقاومون برامج التطوير التنظيمي لأنهم غير مستفيدين غالباً سيتحيزون بشكل سلبي ضد البرنامج، مما قد يعطي نتائج غير سليمة.
- ح- ما الذي يتم قياسه؟ هنا تثار قضية هل يتم قياس عناصر في المنظمة ككل، أم الجماعات، أم الأفراد؟ وهل يتم قياس المدخلات، أم العمليات والأنشطة التطويرية، أم المخرجات والنتائج النهائية؟

أدوات تقييم عمليات التطوير التنظيمي^(١٢):

تتلخص أدوات تقييم عمليات التطوير التنظيمي بما يلي:

- أ- الاستبانات.
- ب- المقابلات.
- ج- الملاحظات.
- د- السجلات والوثائق.
- هـ- حسابات الكلفة والعائد.
- و- نقطة التعادل.
- ز- الكشوفات المالية.
- ح- تحليل السير الذاتية (C.V).
- ط- ستة سيكما Six Sigma.

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صوبص ~

ثالثاً: دور منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي:

يمكن بيان دور منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي من خلال الآتي:

١- تطبيق منهجية ستة سيجما لتحقيق أهداف عمليات التطوير التنظيمي:

تساهم منهجية ستة سيجما في تحقيق أهداف عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات من خلال عدة أبعاد، والتي تتضمن التركيز على أربعة محاور أساسية وهي^(١٣):

- أ- تسعى ستة سيجما لتأهيل العاملين (أفراد، جماعات) داخل المنظمة لإستخدام أدواتها ونماذجها بمهارة عالية، وهذا الهدف أيضاً من المرتكزات والأهداف الذي تسعى إليه عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات، لكون الموارد البشرية المؤهلة والكفوة وذات المهارات العالية، هي الأساس المُحرِّك لتحسين العمليات الداخلية في المنظمة لتحقيق رضا العملاء، وبالتالي نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها النهائية في تحقيق أقصى أرباح ممكنة في المنظمة. لذا يمكن القول أن منهجية ستة سيجما تهدف إلى تطوير قدرات العاملين لزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وهو ما تهدف إليه عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات.
- ب- تهدف ستة سيجما إلى تحسين جودة المنتجات في المنظمات (سلع أو خدمات) لتقديم منتجات متميزة وذات مواصفات عالية قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء (داخليين أو خارجيين) وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تجاه المنافسين الآخرين، وهذا الأمر أيضاً من الأهداف التي تسعى إليها عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات.
- ت- إن ستة سيجما تهدف إلى تقليل الأخطاء في أداء العمليات، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف المالية والمادية في المنظمات، وكذلك فإن عمليات التطوير التنظيمي تهدف إلى ترشيد الانفاق وتخفيض التكاليف وحل المشكلات وإدخال أية تحسينات جديدة.
- ث- إن ستة سيجما تركز على تحقيق الرضا للعملاء بإشباع حاجاتهم ورغباتهم، بل تقديم منتجات (سلع أو خدمات) تفوق توقعاتهم بهدف إسعادهم وجعلهم

مسرورين دائماً، وكل هذا لغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا ما تسعى إليه أيضاً عمليات التطوير التنظيمي في المنظمات.

٢- تطبيق منهجية ستة سيigma لتحسين جودة أداء عمليات التطوير التنظيمي:

إن منهجية ستة سيigma كأحد الأدوات الإدارية المعاصرة للتطوير والتحسين المستمر لسلسلة أداء العمليات باستخدام التقنيات والأدوات لقياس الأداء الفعلي للعمليات التي تأخذ في تحويل المدخلات إلى مخرجات بجودة عالية لزيادة ثقة العميل بالمنظمة، حيث تفترض ستة سيigma أن النظام القائم من العمليات سليم، ولكنه يحتاج إلى إدخال بعض التحسينات عليه، فمراحل تطبيق منهجية ستة سيigma من التحديد للعمليات المطلوب تطويرها، ومن ثم قياس الأنظمة الحالية ووضع مقاييس تساعد على تضيق الفجوة بين الأداء الحالي والأهداف المرجوة، ثم تحليل الأسباب الرئيسية لحدوث العيوب، ثم الانتقال إلى إيجاد الحلول الممكنة لتحسين أداء عمليات التشغيل حسب رغبات العميل، ثم القيام بمراقبة أداء العمليات باستخدام مقاييس مستمرة لمنع تكرار حدوث المشاكل وتسجيل جميع خطوات عمليات التشغيل بحيث لا تصل العيوب (عدم ملائمتها للمواصفات التي يحددها العميل) إلى أكثر من ٣.٤ في المليون، وبناءً عليه يتضح لنا أن ستة سيigma منهجية متكاملة يتم استخدامها لتحسين أداء العمليات بطريقة منظمة^(١٤).

كذلك المنظمات التي تبحث عن الكمال وتحاول تجنب الأخطاء في أداء العمليات، وتعمل على إصلاح العيوب التي تظهر في مختلف عملياتها، يمكنها استخدام منهجية ستة سيigma كمبادرة قيمة لتحسين جودة أداء العمليات، والتي تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكلفة باعتبارها أداة علمية وإحصائية للكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها بهدف تحسين الأداء وتحقيق درجة التميز^(١٥).

حيث تشمل منهجية ستة سيigma القدرة على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة، من خلال فهم كل تفاصيل العمليات المطلوب تحسينها أو تطويرها، والقدرة على جمع البيانات، والفصل بين الملاحظات التي تمثل حقائق والتخمين المبني على الآراء الشخصية، بحيث يتم تفسير الحقائق بدقة، لنبذ المعتقدات والشعارات التي لا تضيف قيمة للعمليات بل تُعيق التطوير نحو الأفضل، بالإضافة إلى القدرة على الازدهار أثناء عمليات التطوير (التغيير المخطط) أي يجعل عمليات التطوير تعمل لصالح المنظمة

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صوبص ~

وعلاؤها، بما يجعل الأفراد والجماعات داخل المنظمة قادرين على أداء الأمور الصحيحة^(١٦).

وهكذا نستطيع القول أن الذين يسعون لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمليات لابد لهم من معالجة المشاكل من خلال الممارسين لسته سيجما، حيث أن سته سيجما هي مستقبل احتراف الجودة (Quality Professionals) فهي منهجية متخصصة لتحسين جودة أداء العمليات، بحيث يجب على مدراء ومهندسي الجودة في المنظمات أن يكونوا على دراية بأدوات ونماذج تطبيق سته سيجما من خلال التطوير المهني المستمر (Continuing Professional Development) CPD^(١٧).

٣- التوجهات الاستراتيجية لتطبيق منهجية ستة سيجما في عمليات التطوير التنظيمي:

عندما تقرر المنظمات العمل بالإستراتيجيات طويلة الأجل، فإن تطبيق منهجية ستة سيجما تساعدنا على:^(١٨)

أ- التوجه نحو تطوير عمليات قوية: حيث أن المنظمات تعلمت كيفية تحديد العمليات الأساسية الحرجة والتي تحقق رضا العملاء، بحيث يتم التركيز على تحسين جودتها ودرجة الوثوقية بها، على أساس واضح وفهم شامل لمتطلبات عملائها.

ب- تحسين الجودة مع تخفيض التكاليف: حيث تُرَوِّد منهجية ستة سيجما المنظمات الخدمية بأدوات منضبطة (مُجَرَّبَة) لمنع الأخطاء، والمساعدة في تخفيض التكاليف.

ج- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: حيث تُضيف الأدوات الإحصائية المستخدمة في سته سيجما الدقة لمشاريع التحسين، وهذا يساعد المديرين على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والحقائق المثبتة، وليس على التصورات أو الحدس الشخصي.

د- اكتساب ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية لمحفظة العملاء: حيث أن تركيز سته سيجما على صوت العميل لمعرفة متطلباته، يعزز ولاء العملاء ويبني معهم علاقات طويلة الأجل أكثر ربحية.

هـ- تجنب استخدام الأساليب اللازمة لتخفيض التكاليف: إن الوفورات التي تُحققها منهجية ستة سيجما من خلال الاستثمار في التمويل الذاتي (رأس المال البشري)،

تأثير إستخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

يجعلها تتجنب الاتجاه نحو تخفيض العمالة، لما له من ضرر كبير على الروح المعنوية للعاملين وعلى سمعة المنظمة.

و- ترجمة الاستراتيجية عملياً: حيث توفر منهجية ستة سيجما مؤشرات قوية لقياس أداء العمليات بحيث يتم ربطها مع الأهداف والنتائج المطلوبة للمنظمة، وبالتالي تعمل ستة سيجما على جسر الفجوة بين الاستراتيجية والعمليات.

٤- نماذج تطبيقية لمنهجية ستة سيجما في البيئة المصرفية لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي:

أ- نموذج تطبيق ستة سيجما في الجهاز المصرفي الصيني - مصرف ج: (١٩)
- هدف المشروع: تحسين فعالية الخدمة وزيادة عدد العملاء الذين يتم خدمتهم إلى (٦٠) عميل في الساعة، باستخدام منهجية ستة سيجما، من خلال تقليل الإزدحام على النوافذ (التلر) في وقت الذروة، لتلبية متطلبات الزبائن وتحسين مستوى رضاهم.

- الوضع الحالي: يوجد سبعة نوافذ لخدمة الزبائن في المصرف ج، ويعمل منها عادةً فقط ثلاثة إلى خمسة نوافذ، كما أن الزبائن نادراً ما يقومون باستخدام أجهزة الصراف الآلي، والتي يفوق عددها العشرة أجهزة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ازدحام شديد على نوافذ الخدمة.

من خلال مراقبة الوقت المستغرق في خدمة (٢٧) عميلاً في يوم ما، تبين أن:

- ١- الوقت الذي تستغرقه عملية خدمة عميل واحد بلغت (١٠٤) ثوانٍ.
- ٢- يصل العملاء بمعدل (١٣٢) زبون في الساعة، بتوزيع بواسون.
- ٣- متوسط معدل خدمة كل نافذة حوالي (٣٥) عميل كل ساعة، بتوزيع أسّي.

كذلك وُجد بأن ثلاثة نوافذ تعمل وعدد العملاء منخفض صباحاً، وعند الساعة الواحدة والنصف غالباً ما يزداد عدد العملاء بشكل واضح، وتقريباً عند الساعة (13:50) يتم فتح نافذة خدمة إضافية حيث يصبح العدد أربعة نوافذ، وعند الساعة (14:10) يتم إضافة نافذة أخرى.

- نموذج التطبيق: حيث سيتم عرض ما تم عمله وما تم الوصول إليه باستخدام نموذج DMAIC الخاصة بستة سيجما من أجل تقليل وقت الإزدحام على النوافذ في مصرف ج.

تأثير استخدام منهجية سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

- **نتائج التطبيق:** لقد تم تحسين فعالية الخدمة، كما أن قدرة المصرف على المنافسة قد تم تقويتها، وبناءً على ذلك يتم التطلع بشكل مستمر إلى مشاريع جديدة، بحيث يتم القيام بتحديد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، لاتخاذها كنقاط تحكم ومقارنة بحسب احتياجات المصرف.

صدق وثبات أداة البحث:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للبحث وذلك للتعرف على " تأثير استخدام منهجية سته سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية بفلسطين"، ولقد قام الباحث بفحص صدق بناء أداة البحث من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة الأسئلة، ومدى ملائمتها، بهدف التعرف على رأيهم في الاستبانة للتأكد من تعبيرها عن الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة الأسئلة بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى، وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين، وبعد مقابلات متعمقة مع بعضهم، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بحذف أو إضافة أو تعديل في محتوى الاستبانة، وتألفت لجنة التحكيم من (١٠) مُحكمين متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء من الجامعات المختلفة، وقد استجاب الباحث لآراء المُحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المُقدمة. وقام الباحث بفحص صدق المحتوى للاستبانة للتأكد من مدى ارتباط فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (١)

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
سته سيجما (المتغير المستقل الرئيس)	مستوى الافراد	.769**	0.000
	مستوى الجماعات	.785**	0.000
	مستوى التنظيم	.868**	0.000
	عمليات التطوير التنظيمي (المتغير التابع الرئيس)	.877**	0.000

تأثير إستخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

ولقد تم فحص ثبات الاستبانة بحيث تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقام الباحث بتوزيع أداة البحث على عينة استطلاعية تكونت من (٢٣) مبحوثاً يعملون في وظائف البنك، وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي في برنامج (SPSS)، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) وظهرت النتائج التالية والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا	الصدق الذاتي*
مجال منهجية ستة سيجما	٣٥	٠.٩٦١	٠.٩٨٠
مجال مستوى الأفراد	٦	٠.٩١١	٠.٩٥٥
مجال مستوى الجماعات	٦	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠
مجال مستوى التنظيم	٩	٠.٩٠٥	٠.٩٥١
مجال عمليات التطوير التنظيمي	٢١	٠.٩٥٨	٠.٩٧٩
جميع مجالات الدراسة	٥٦	٠.٩٧٧	٠.٩٨٨

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل كرونباخ الفا.

يظهر من الجدول أعلاه أن ثبات المقياس (معامل كرونباخ ألفا) = (٠.٩٧٧)

وهي درجة عالية من الموثوقية، وبحسب رأي (Sekaran,2003) (٢٠) فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل، وبذلك يكون النموذج قد تم اختباره والتحقق من مدى الموثوقية به، وهو ما دفع الباحث نحو الخطوة التالية، وهي التطبيق العملي على البنوك التجارية بفلسطين.

- نتائج اختبار فرضيات البحث:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة".

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

ولإختبار صحة هذا الفرض فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الى ثلاثة فروض فرعية، وفيما يلي نتائج اختبارات الفروض الفرعية:

أ- نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة".

ولقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (باستخدام إختبار StepWise) لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث يُبين الجدول رقم (٣) نتائج التحليل.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة sig	الدلالة
المقدار الثابت	٠.٠٦٤	٠.١٨٦	٠.٣٤	٠.٧٣	-
مجال الثقافة التنظيمية	٠.٣٧١	٠.٠٥٩	٦.٢٥	*٠.٠٠٠	جوهريه
مجال فرق العمل	٠.٢٦٩	٠.٠٦٠	٤.٥٠	*٠.٠٠٠	جوهريه
مجال التدريب المستمر	٠.٢٠٣	٠.٠٥٣	٣.٨٢	*٠.٠٠٠	جوهريه
مجال نظم المعلومات	٠.١٣٧	٠.٠٦٩	٢.٠٠	*٠.٠٤٧	جوهريه
اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد = ٠.٧٨٨	الخطأ المعياري للنموذج S.E. = ٠.٤١٤			
	F المحسوبة = ١١٩.٨٨٨	مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠			
	معامل التحديد R2 = ٠.٦٢٢ =	معامل التحديد المعدل = ٠.٦١٦			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

- تبين أن أبعاد ستة سيجما المؤثرة على المتغير التابع "عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد" هي: مجال الثقافة التنظيمية، مجال فرق العمل، مجال التدريب المستمر، مجال نظم المعلومات وأن مجال دعم الادارة العليا كان تأثيره ضعيف.

وبذلك فان معادلة خط الانحدار المتعدد لعمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد هي: $0.203 \times \text{التدريب المستمر} + 0.137 \times \text{نظم المعلومات} + 0.371 \times \text{الثقافة التنظيمية} + 0.269 \times \text{فرق العمل} +$

وتعني هذه المعادلة أن كل بُعد من هذه الأبعاد يُفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن مجال الثقافة التنظيمية يُفسر (37.1%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد)، بينما مجال فرق العمل يُفسر (26.9%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد)، وأن مجال التدريب المستمر يُفسر (20.3%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد)، وأخيراً مجال نظم المعلومات يُفسر (13.7%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد).

الباحث عدم قبول الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ب- نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة". ولقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (باستخدام اختبار StepWise) لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث يُبين الجدول رقم (٤) نتائج التحليل.

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة sig	الدلالة
المقدار الثابت	٠.٠٦٤	٠.١٧٢	٠.٣٧	٠.٧٣	-
مجال الثقافة التنظيمية	٠.٤٥٥	٠.٠٥٥	٨٠.٢٨	*٠.٠٠٠	جوهرية
مجال فرق العمل	٠.٢٢٩	٠.٠٥٦	٤.١٢	*٠.٠٠٠	جوهرية
مجال التدريب المستمر	٠.١٣٨	٠.٠٤٩	٢.٨٠	*٠.٠٠٦	جوهرية
مجال نظم المعلومات	٠.١٦٥	٠.٠٦٤	٢.٥٩	*٠.٠١٠	جوهرية
اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد = ٠.٨١٢		الخطأ المعياري للنموذج = S.E. = ٠.٣٨٤		
	F المحسوبة = ١٤١.١٨٠		مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠		
	معامل التحديد R2 = ٠.٦٥٩		معامل التحديد المعدل = ٠.٦٥٤		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبيّن أن أبعاد ستة سيجما المؤثرة على المتغير التابع " عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات " هي : مجال الثقافة التنظيمية، مجال فرق العمل، مجال التدريب المستمر، مجال نظم المعلومات وأن مجال دعم الادارة العليا كان تأثيره ضعيف.

وبذلك فإن معادلة خط الانحدار المتعدد لعمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات هي $0.064 + 0.455 \times \text{الثقافة التنظيمية} + 0.229 \times \text{فرق العمل} + 0.138 \times \text{التدريب المستمر} + 0.165 \times \text{نظم المعلومات}$.

وتعني هذه المعادلة أن كل بُعد من هذه الأبعاد يُفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن مجال الثقافة التنظيمية يُفسر (٤٥.٥%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات)، بينما تنفيذ مجال فرق

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

العمل يُفسر (٢٢.٩%) من التغيير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات)، وأن مجال التدريب المستمر يُفسر (١٣.٨%) من التغيير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات)، وأخيراً مجال نظم المعلومات يُفسر (١٦.٥%) من التغيير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات).

يستخلص الباحث عدم قبول الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

ج- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة".

ولقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (باستخدام اختبار StepWise) لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة، وبيّن الجدول رقم (٥) نتائج التحليل.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبحث تأثير استخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة sig	الدلالة
المقدار الثابت	٠.٠٦٩	٠.١٢٤	٠.٥٦	٠.٥٨	-
مجال نظم المعلومات	٠.٣٣٦	٠.٠٤٦	٧.٣٤	٠.٠٠٠	جوهرية
مجال الثقافة التنظيمية	٠.٢٨٥	٠.٠٤٠	٧.٢٢	٠.٠٠٠	جوهرية
مجال فرق العمل	٠.٢٠٦	٠.٠٤٠	٥.١٧	٠.٠٠٠	جوهرية
مجال التدريب المستمر	٠.١٤٩	٠.٠٣٥	٤.٢٠	٠.٠٠٠	جوهرية
اختبارات النموذج	معامل الانحدار المتعدد = ٠.٨٨٣	الخطأ المعياري للنموذج S.E. = ٠.٢٧٦			
	F المحسوبة = ٢٥٨.٦٩٦	مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠			
	معامل التحديد R2 = ٠.٧٨٠	معامل التحديد المُعدّل = ٠.٧٧٧			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تأثير استخدام منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية

~ محمد إبراهيم كامل صويص ~

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:
- تبين أن أبعاد ستة سيجما المؤثرة على المتغير التابع "عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم" هي: مجال نظم المعلومات، مجال الثقافة التنظيمية، مجال فرق العمل، مجال التدريب المستمر، وأن مجال دعم الإدارة العليا كان تأثيره ضعيف.

وبذلك فإن معادلة خط الانحدار المتعدد لعمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم هي $0.069 + 0.336 \times \text{نظم المعلومات} + 0.285 \times \text{الثقافة التنظيمية} + 0.206 \times \text{فرق العمل} + 0.149 \times \text{التدريب المستمر}$

وتعني هذه المعادلة أن كل بُعد من هذه الأبعاد يُفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن مجال نظم المعلومات يُفسر (33.6%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم)، بينما مجال الثقافة التنظيمية يُفسر (28.5%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم)، وأن مجال فرق العمل يُفسر (20.6%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم)، وأخيراً مجال التدريب المستمر يُفسر (14.9%) من التغير في (عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم).

يستخلص الباحث عدم قبول الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

النتائج:

- 1- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استخدام ستة سيجما يؤثر في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي، بحيث يُمكن لإستخدام ستة سيجما أن يُفسر (٦١.٦٠%) من التغير في عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الافراد.
- 2- توصلت نتائج الدراسة الميدانية الى أن استخدام ستة سيجما يؤثر في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي، بحيث يُمكن لإستخدام ستة سيجما أن يُفسر (٦٥.٤٠%) من التغير في عمليات التطوير التنظيمي على مستوى الجماعات.
- 3- توصلت نتائج الدراسة الميدانية الى أن استخدام ستة سيجما يؤثر في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي، بحيث يُمكن لإستخدام ستة سيجما أن يُفسر (٧٧.٧٠%) من التغير في عمليات التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم.

التوصيات:

- 1- توفير الدعم الكافي من قبل الادارة العليا للبنوك التجارية بفلسطين لتطبيق منهجية ستة سيجما، حيث أن التطبيق الناجح لمنهجية ستة سيجما يتطلب أن تكون الادارات العليا أكثر قناعة للتحوّل إلى الأساليب الحديثة لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي لديها.
- 2- وضع تطبيق منهجية ستة سيجما ضمن الخطة الاستراتيجية للبنوك التجارية بفلسطين، بحيث تكون منهج ثابت في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي لديها، ويتم تخصيص موازنات مالية لتوفير كافة المقومات المطلوبة لتطبيقها.
- 3- إعادة هيكلة نظام المكافآت والترقيات وربطه بالإنجازات التي يقوم بها العاملون من تطبيق لمنهجية ستة سيجما، لحثهم على تطبيق الأدوات الحديثة في عمليات التطوير التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- 4- تعزيز ثقافة مشاركة الادارة العليا مع العاملين في إختيار مشاريع تحسين جودة عمليات التطوير في البنوك التجارية بفلسطين، بحيث يصبح الإهتمام بالجودة شعاراً حقيقياً يسعى إليه الجميع.
- 5- تبني ثقافة الاستفادة من خبرات الجهات الاستشارية المحلية والدولية في تطبيق منهجية ستة سيجما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي بالبنوك التجارية.

المراجع:

1. Brue, Greg, (2005), "Six Sigma for Managers, 24 lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in any Organization ", (McGraw-Hill, Professional education series, Kindle Edition), P. 10
2. Edgeman, R. ,Bigio, D. and Ferleman, T.(2005), 'Six Sigma and Business Excellence: Strategic and Tactical Examination of IT Service Level Management at the Office of the Chief Technology Officer of Washington, DC' , Quality and Reliability Engineering International Journal , Vol. 21, No. 1, pp.257-273.
3. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجما، مرجع سبق ذكره، ص ص 378-379
4. Antony Jiju , (2004), "Six Sigma the UK Service Organization: results from a pilot survey", op-cit, p. 1008.
5. Brue, Greg, (2005), "Six Sigma for Managers, 24 lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in any Organization ", op- cit , pp. 4-5
6. — ، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مرجع سبق ذكره، ص 249.
7. — ، المرجع السابق، ص ص 251-252.
8. طاهر الغالبي و احمد صالح، "التطوير التنظيمي – مدخل تحليلي"، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 258-259.
9. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مصر، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2014، ص ص. 272 – 294.
10. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012، ص 35.
11. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التطوير"، مرجع سبق ذكره، ص 371-372.
12. طاهر الغالبي و احمد صالح. "التطوير التنظيمي – مدخل تحليلي"، مرجع سبق ذكره، ص 290.
13. أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 260 – 262.

١٤. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد قنديل، "التطوير التنظيمي"، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ٢٠١٠، ص ص ٣٣١ - ٣٣٤.
١٥. خضر مصباح الطيطي، "ادارة وصناعة الجودة - مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة"، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ١٦٦.
١٦. نزار عبد المحيد البروراري، حسن عبد الله باشيوه، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، ٢٠١١، ص ٣٦٢-٣٦٣.
17. Antony Jiju, (2015), "The Ten Commandments of Quality: Performance perspective", International Journal of Productivity and Performance management, Vol. 64 Iss:5.
18. Dennis Attenello. John Uzzi, (February, 2002) "Archiving Six sigma Quality in Financial Services", Six Sigma forum magazine, pp 18 – 22.
19. Lixia Wang, Drama Bedi Guy Herve, Yao Shen, (January, 2012), "Continuous Process Improvement In Banking Sector and A model Design for performance Enhancement", International Journal of Business management, Vol.7, No.23, pp 130 – 141.
20. Sekaran,uma,(2003), "Research Methods for Business: A Skill Building Approach" ,4, john wiley & sons , Inc. USA.