



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية بالتطبيق على مدينة المنصورة

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أميرة السيد عبد المنعم

باحثة بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ سهى محمد عبد الوهاب

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

د/ رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٣) - يونيو ٢٠١٨

دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية بالتطبيق على مدينة المنصورة

إعداد

أ.د/سهي محمد عبد الوهاب^٢

د/رانيا محمد بهاء الدين^١

أميرة السيد عبد المنعم^٣

المخلص

تعتبر ستة سيجما هي طريقة إحصائية شاملة ، تستند إلى المنهجية التي تهدف إلى عدم تحقيق أي شيء أقل من الكمال في كل عملية ومنتج ، وتتضمن عملية تطبيق ستة سيجما استخدام منتظم ودقيق لمجموعة من الأساليب الإحصائية لتوضيح مصادر النفقات والتكاليف المهدرة ، ومع تطبيقها في الشركات السياحية فإنها تؤدي إلى زيادة الربحية وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق أفضل نتيجة للإدارة، كما تلعب دور هام في الوصول إلى رضا كل من العاملين والعملاء .

Abstract

Six Sigma is a comprehensive statistical method, based on a methodology that aims to achieve nothing less than perfection in each process and product. The Six Sigma application involves a systematic and accurate use of a set of statistical methods to illustrate the sources of expenditure and waste, It leads to increased profitability, reduced costs, better management results and an important role in reaching the satisfaction of both employees and customers.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إيمان بعض إدارات الشركات بأهمية الجودة في تحقيق النجاح ، وإعتبارها مضيعة للوقت والجهد والمال ، وإنشغالها بالمنافسات الداخلية ، والإكتفاء بما لديها من نظم إدارية وبرامج سياحية ، وعدم الرغبة في التطوير إدارياً أو خدمياً ، أو إدخال نظم جديدة للجودة مثل ستة سيجما .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف بشكل واضح على ستة سيجما ، ومعرفة دورها المباشر وغير المباشر على العمل السياحي ، ومدى تأثيرها على الشركات السياحية في مدينة المنصورة .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على مفهوم ستة سيجما .
٢. تحليل دور وتأثير ستة سيجما في الشركات السياحية .
٣. دراسة أهم المعوقات التي تعيق تطبيق ستة سيجما .
٤. تقديم بعض المقترحات التي تساهم في علاج المعوقات التي تواجه تطبيقات الست سيجما في شركات السياحة .

فرض الدراسة :

تطبيق برنامج ستة سيجما يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركات السياحية :

- انخفاض تكلفة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الربحية .
- الإهتمام بجودة الخدمة يؤدي إلى زيادة رضا العميل وزيادة الكفاءة الإنتاجية .

منهجية الدراسة :

تعتمد منهجية الدراسة على المدخلين الآتيين :

المدخل الأول : الدراسة النظرية : يتم من خلال ما تناولته الكتب والمراجع والأبحاث العلمية السابقة والرسائل المنشورة وغير المنشورة ، التي تناولت هذا الموضوع بالإضافة إلى الدوريات والإحصاءات التي توفرها الأجهزة الرسمية وغير رسمية .

المدخل الثاني : الدراسة الميدانية : والتي تعتمد على توزيع استمارات الاستقصاء على العاملين على عدد ٣٣ شركة سياحية في المنصورة ، إلى جانب إستمارة موجهة للعملاء .

أولاً : الدراسة النظرية :

١- تعريف ستة سيجما :

نظام شامل ومرن لتحقيق أقصى قدر من النجاح و الإستدامة في الأعمال التجارية . حيث تقود ستة سيجما بشكل فريد للوقوف على إحتياجات العملاء، والإستخدام المنضبط للحقائق والبيانات والتحليل الإحصائي، والإهتمام الدؤوب لإدارة وتحسين وإعادة إختراع الأعمال والعمليات ٤ .

٢- العلاقة بين ستة سيجما والجودة الشاملة :

نتج عن تطور إدارة الجودة الشاملة ما يطلق عليه Six Sigma والتي تستخدم لتقليل إحتتمالات الأخطاء ه ، حيث يعد هذا المدخل إمتداداً لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، ففي الوقت الذي بدأت فيه إدارة الجودة الشاملة في التراجع ، إنتعش ما يسمى ستة سيجما نسبة إلى مفهوم الإنحراف المعياري الإحصائي ، وهو منهج كمي صارم لتحسين الجودة في العمليات لإنتاج خدمات خالية من العيوب وعالية الجودة ٦ . حيث تجتمع Six Sigma مع إدارة الجودة الشاملة في : التركيز على العميل وإحتياجاته ، نظرة عملية للعمل ، والتطوير المستمر للجودة ، و الدعم المستمر من الإدارة والقيادة العليا ، والتطوير المستمر لجميع العوامل والعمليات في المنظمة ، و إتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات ٧، ويتشابهان معا في تبنى نفس الفلسفة ، التي تؤكد أهمية دعم الإدارة العليا والقيادة ، والتحسين المستمر للجودة .

٣- أهمية تطبيق ستة سيجما في شركات السياحة:

يعتبر البعض ستة سيجما الشفرة الوراثية لقيادة المستقبل ، حيث تمثل دور هام في تطوير أداء الشركات السياحية كونها منشآت خدمية ، تتمثل في الآتي ٨:

أ - تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة : يقصد بالفاعلية تحقيق

الأعمال من المرة الأولى من خلال عمليات التخطيط السياحي، ودعم البرامج السياحية وضمان نجاحها، وكذلك السعي نحو تحقيق التطور في السياحة الخارجية؛ لاسيما السياحة الدينية من حج وعمرة ، والتي تتنافس فيها

شركات السياحة بتقديم أفضل الخدمات المطلوبة للحجاج والمعتمرين المصريين.

ب - عدم الاكتفاء بتنفيذ البرامج والتخطيط السليم فقط: لابد من ضمان تطبيق أسلوب ستة سيجما من خلال تحديث مفهوم العمليات السياحية ، ويتم ذلك بفتح آفاق جديدة لتطوير الأنشطة السياحية، لاسيما في السياحة الداخلية داخل مصر، أو دعم المزيج السياحي بتطوير سياحة المؤتمرات، والسياحة البيئية، ونمط سياحة الاستجمام والعلاج، وعليه فهناك مطلب مهم يتمثل في تجديد وتطوير العمليات السياحية وتنظيم الاستفادة على هامش هذه البرامج.

ج - جذب العميل وإستقطابه : يتم تطوير الاستراتيجيات المتعلقة برضاء العملاء من خلال تهيئة الجو المناسب للترويج والاستجمام، ودعم الأنشطة التكميلية ، بحيث يؤدي ذلك التطوير من خلال استخدام أسلوب ستة سيجما إلى دعم الميزات التنافسية ، ورفع الإنتاجية الخدمية، وتحقيق المستويات العالية من الجودة.

د- الاحتفاظ بالعميل ودعم ولائه : تتحقق من خلال استخدام أسلوب ستة سيجما مستويات عالية من الجودة ، وتزيد من مدة الاحتفاظ بالعميل ودعم ولائه لشركة السياحة، لاسيما في النماذج السياحية المتكررة مثل الحج والعمرة، والسياحة الداخلية، والسياحة البيئية .

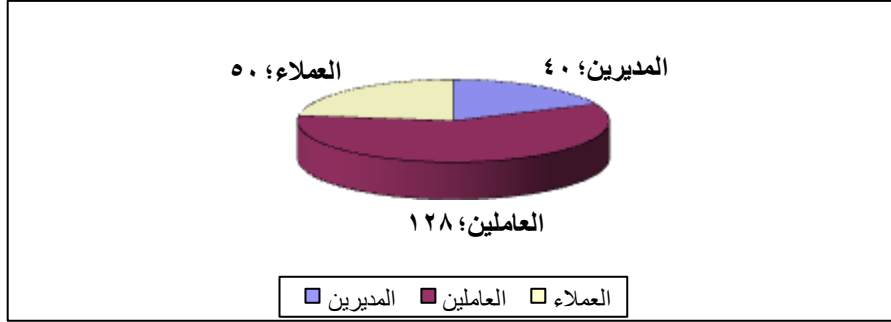
ثانياً : الدراسة الميدانية :

١- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة كافة الشركات السياحية بمدينة المنصورة والبالغ عددها (٣٣) شركة سياحية عن طريق الحصر الشامل .

٢- عينة الدراسة :

قامت الباحثة باختيار العينة بالطريقة العشوائية من الشركات السياحية بمدينة المنصورة والبالغ عددهم (٢١٨) مقسمة كالتالي: (٤٠) من المديرين ممثلين لأقسام شركات السياحة، (١٢٨) من العاملين، (٥٠) من العملاء، والشكل رقم (١) يوضح ذلك



شكل رقم (١)

توصيف عينة الدراسة

٣- وضع النظرية الفرضية للدراسة التطبيقية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق برنامج ستة سيجما على تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة.

٤ - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة لفرض الدراسة، من حيث استخراج الأهمية النسبية لترتيب العوامل، وتضمنت خطة المعالجات الإحصائية ما يلي:

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| ١ - المتوسط الحسابي | Average |
| ٢ - الانحراف المعياري | Standard Deviation |
| ٣ - معامل ارتباط بيرسون | Pearson coefficient |
| ٤ - معامل الفا كرونباخ | Alfa Cronbach |

٥ - النسبة المئوية للتكرارات Percentage

٦ - معامل الإختلاف Variation Coefficient

٧ - قوة الاتجاه لدرجات المبحوثين : ويكون هناك إتجاه نحو الموافقة عندما تكون قوة الإتجاه موجبة، ويكون هناك إتجاه لعدم الموافقة عندما تكون قوة الإتجاه سالبة.

٨ - مقياس ليكرت الثلاثي Likert Scale

ويعد من مقاييس الإتجاه العام لسلوكيات المبحوثين ويستعمل في الإستبيانات حول ظاهرة معينة، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الإعتراض على صيغة ما، وله أشكال مختلفة الثلاثي، الرباعي، الخماسي، ويتم تحديد إتجاهات الإجابة عن طريق المتوسط الحسابي

٥ - تحليل إستمارة الإستقصاء :

١- الإحصاء الاستدلالي الخاصة باستبيان المديرين لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة :

جدول (١)

استبيان المديرين لمعرفة دور ستة سيجما

في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة

م	عبارات استبيان المديرين	موافق	محايد	غير موافق	المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يتم الاهتمام بوضع دورات تدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين	٢٧	٧	٦	١٠١	%٨٤.١٦	٣٧
٢	تشجع الإدارة العمل بروح التعاون كفريق متكامل	٣٧	٣	-	١١٧	%٩٧.٥٠	٣١
٣	يوجد بالشركة تغذية عكسية للعاملين عن أدائهم في شكل (مكافآت، حوافز .. الخ	٣٣	٧	-	١١٣	%٩٤.١٦	٢
٤	يتم إطلاع العاملين في الشركة على أهداف الشركة بصورة واضحة	٣١	٦	٣	١٠٨	%٩٠	٤
٥	تشجع الشركة العاملين على الابتكار والإبداع .	٣٣	٥	٢	١١١	%٩٢.٥٠	٣
٦	يتم الاهتمام بمعرفة المعوقات التي تواجه	٣٧	٢	-	١١٧	%٩٧.٥٠	٣١

						العاملين والعمل على حلها .	
٧	٣٨	١	١	١١٧	٩٧.٥٠%	١	يحرص المدير دائما على توافر البعد الاجتماعي بينه وبين العاملين بالإضافة إلى إضفاء جو عائلي على المكان .
٨	٢٩	٧	٤	١٠٥	٨٧.٥٠%	٢	يتم وضع خطط لتحسين العمل باستمرار .
٩	٢٧	١١	٢	١٠٥	٨٧.٥٠%	٣	مراعاة مرونة الخطط الموضوعية وإمكانية تصحيحها .
١٠	٣١	٥	٤	١٠٧	٨٩.١٦%	٤	يتم مراجعة تصميم الخدمات الجديدة قبل تقديمها للعملاء .
١١	٢٩	٩	٢	١٠٧	٨٩.١٦%	٥	يتم مراعاة التكلفة عند تصميم الخدمات الجديدة .
١٢	٣٠	٧	٣	١٠٧	٨٩.١٦%	٦	يتم تصميم الخدمات الجديدة بشكل يتناسب مع إمكانيات تطبيقها .
١٣	٣١	٥	٤	١٠٧	٨٩.١٦%	٧	يتم تصميم الخدمات داخل الشركة بشكل يمنع حدوث الأخطاء .
١٤	٢٩	٩	٢	١٠٧	٨٩.١٦%	٨	يتم أداء الخدمات داخل الشركة وفقا للجدول الزمني المعد لها
١٥	٢٦	٣	١١	٩٥	٧٩.١٦%	٩	يتم إخبار العاملين بالشركة بالتعليمات الخاصة بالنشطة الجودة التي سيقومون بها
١٦	٢٦	٩	٥	١٠١	٨٤.١٦%	١٠	يتم استخدام برامج تدريب مختلفة بشكل يكسب العاملين المشاركين مهارات ومعارف تساعد في أداء وظيفتهم .
١٧	٢٧	٧	٦	١٠١	٨٤.١٦%	١١	تقدم الشركة فرصا كافية لتدريب جميع العاملين وتقييمهم في مجال عملهم .
١٨	٢٤	١٣	٣	١٠١	٨٤.١٦%	١٢	يتم عمل متابعة دورية لردود الدورات .
١٩	٣١	٥	٤	١٠٧	٨٩.١٦%	١٣	يتم تقييم الخدمة وفقا للتغذية العكسية من العملاء .
٢٠	٢٧	٢	١١	٩٦	٨٠%	١٤	يتم تدريب الموردين على أساليب تحسين الجودة .
٢١	٣٠	٧	٣	١٠٧	٨٩.١٦%	١٥	تقوم إدارة الشركة دائما بقياس اتجاهات العميل نحو ما تقدمه له من خدمات .
٢٢	٢٥	٧	٨	٩٧	٨٠.٨٣%	١٦	تركز الإدارة على إقامة علاقات طويلة المدى مع الموردين
			٨٤	١٢٨	٦٥٨	ك	النتيجة الكلية للاستبيان
			٩.٥٥	١٥.٦	٧٤.٧	%	
			%	%	%		
م	عبارات استبيان المديرين	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قوة الاتجاه		
١	يتم الاهتمام بوضع دورات تدريبية وفقا لاحتياجات العاملين	٢.٥٢	٠.٧٥٠	٢٩.٧٢	٢٨.٢٥%		
٢	تشجع الإدارة العمل بروح التعاون كفريق متكامل	٢.٩٢	٠.٢٦٦	٩.١١	٤٤.٣١%		
٣	يوجد بالشركة تغذية عكسية للعاملين عن أدائهم في شكل للمكافآت، حوافز... الخ	٢.٨٢	٠.٣٨٤	١٣.٦٢	٤٢.٨٠%		

دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية بالتطبيق على مدينة المنصورة

٤	يتم إطلاع العاملين في الشركة على أهداف الشركة بصورة واضحة	٢.٧٠	٠.٦٠٧	٢٢.٥٠	٪٤٠.٩٠
٥	تشجع الشركة العاملين على الابتكار والإبداع .	٢.٧٧	٠.٥٣٠	١٩.١١	٪٤٢.٠٤
٦	يتم الاهتمام بمعرفة المعوقات التي تواجه العاملين والعمل على حلها .	٢.٩٢	٠.٢٦٦	٩.١١	٪٤٤.٣١
٧	يحرص المدير دائماً على توافر البعد الاجتماعي بينه وبين العاملين بالإضافة إلى إضفاء جو عائلي على المكان .	٢.٩٢	٠.٣٤٩	١١.٩٦	٪٤٤.٣١
٨	يتم وضع خطط لتحسين العمل باستمرار .	٢.٦٢	٠.٦٦٧	٢٥.٤٢	٪٣٩.٧٧
٩	مراعاة مرونة الخطط الموضوعية وإمكانية تصحيحها .	٢.٦٢	٠.٥٨٥	٢٢.٣٠	٪٣٩.٧٧
١٠	يتم مراجعة تصميم الخدمات الجديدة قبل تقديمها للعملاء .	٢.٦٧	٠.٦٥٥	٢٤.٥١	٪٤٠.٥٣
١١	يتم مراعاة التكلفة عند تصميم الخدمات الجديدة .	٢.٦٧	٠.٥٧٢	٢١.٣٩	٪٤٠.٥٣
١٢	يتم تصميم الخدمات الجديدة بشكل يتناسب مع إمكانيات تطبيقها .	٢.٦٧	٠.٦١٥	٢٣.٠١	٪٤٠.٥٣
١٣	يتم تصميم الخدمات داخل الشركة بشكل يمنع حدوث الأخطاء	٢.٦٧	٠.٦٥٥	٢٤.٥١	٪٤٠.٥٣
١٤	يتم أداء الخدمات داخل الشركة وفقاً للجدول الزمني المحدد لها	٢.٦٧	٠.٥٧٢	٢١.٣٩	٪٤٠.٥٣
١٥	يتم إخبار العاملين بالشركة بالتعليمات الخاصة بأنشطة الجودة التي سيقومون بها	٢.٣٧	٠.٨٩٦	٣٧.٧٦	٪٣٥.٩٨
١٦	يتم استخدام برامج تدريب مختلفة بشكل يكسب العاملين المهارات ومعارف تساعد في أداء وظيفتهم	٢.٥٢	٠.٧١٥	٢٨.٣٤	٪٣٨.٢٥
١٧	تقدم الشركة فرصاً كافية لتدريب جميع العاملين وتثقيفهم في مجال عملهم.	٢.٥٢	٠.٧٥٠	٢٩.٧٢	٪٣٨.٢٥
١٨	يتم عمل متابعة دورية لردود الدورات .	٢.٥٢	٠.٦٤٠	٢٥.٣٤	٪٣٨.٢٥
١٩	يتم تقييم الخدمة وفقاً للتغذية العكسية من العملاء.	٢.٦٧	٠.٦٥٥	٢٤.٥١	٪٤٠.٥٣
٢٠	يتم تدريب الموردين على أساليب تحسين الجودة .	٢.٤٠	٠.٩٠٠	٣٧.٥٠	٪٣٦.٣٦
٢١	تقوم إدارة الشركة دائماً بقياس اتجاهات العميل نحو ما تقدمه له من خدمات .	٢.٦٧	٠.٦١٥	٢٣.٠١	٪٤٠.٥٣
٢٢	تركز الإدارة على إقامة علاقات طويلة المدى مع الموردين	٢.٤٢	٠.٨١٢	٣٣.٥٢	٪٣٦.٧٤
	النتيجة الكلية للاستبيان	٢.٦٥	٠.٦١٢	٢٣.٥٢	٪٤٠.١٨

يتضح من جدول رقم (١) أن عبارات إستبيان المديرين لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة من وجهة نظر عينة البحث هي يحرص المدير دائماً على توافر البعد الاجتماعي بينه وبين العاملين بالإضافة إلى إضفاء جو عائلي على المكان، وكذلك تشجع الإدارة العمل بروح التعاون كفريق متكامل، وأيضا يتم الاهتمام بمعرفة المعوقات التي تواجه العاملين والعمل على حلها، حيث إحتلت هذه العبارات المركز الأول بنسبة واحدة هي (٩٧.٥٠٪) ومتوسط (٢.٩٢) وإنحراف معياري على التوالي (٠.٣٤٩) (٠.٢٦٦) (٠.٢٦٦) ومعامل إختلاف على التوالي

(١١.٩٦)(٩.١١)(٩.١١) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة اتجاه موجبة بلغت (٤٤.٣١٪)، وهذا ما يتفق مع الإتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة حيثتركز المنظمة من خلال العمل الفردي والجماعي على إشباع حاجات الزبون ١٠ ، وتوافر البعد الإجتماعى داخل الشركة يزيد من الشعور بالأمان والإستقرار، ويعطى رغبة للعاملين في منح التركيز والجهد الكامل تقديراً لمايتلقونه من تفهم وإحتواء .

يليهما يوجد بالشركة تغذية عكسية للعاملين عن أدائهم في شكل "مكافآت، حوافز .. إلخ" بنسبة (٩٤.١٦٪) ومتوسط (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.٣٨٤) ومعامل إختلاف (١٣.٦٢) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٢.٨٠٪) ، و يعد ذلك من الفوائد الهامة جدا للجودة حيث أن إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التى يبذلونها للقيام بأعمالهم يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والرغبة في الإنتاج والمنافسة على تحقيق أفضل أداء ١١ ، مما يعطى للعاملين الشعور بالأمن الوظيفي ، بمعنى شعور العامل بالإنتماء إلى المؤسسة التى يعمل بها ، وإيمانه بدوره الفعال في تطويرها وتحسينها ، وتقدير المؤسسة لما يقوم به من جهود ١٢ .

يليهما تشجع الشركة العاملين على الإبتكار والإبداع بنسبة (٩٢.٥٠٪) ومتوسط (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٥٣٠) ومعامل إختلاف (١٩.١١) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٢.٠٤٪) ، حيث ينبغي التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين من القاعدة إلى القمة بدون تفرقه كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية ؛ مما سيؤدي إلى إندماجهم الكامل في العمل ، وبالتالي يسمح بإستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة ١٣ ، ويشجع على الإبتكار و الإبداع واكتشاف الطاقات الكامنة داخل العاملين .

يليهما يتم إطلاع العاملين في الشركة على أهداف الشركة بصورة واضحة بنسبة (٩٠٪) ومتوسط (٢.٧٠) وانحراف معياري (٠.٦٠٧) ومعامل إختلاف (٢٢.٥٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠.٩٠٪) ، حيث تهتم القيادات بتوحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل المنظمة وتهيئة المناخ لتحقيق الأهداف

وبأقل تكلفة ، ولضمان إلتزام الإدارة العليا بالجودة وإقناع الآخرين بها ، لابد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي ، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا ١٤ ، لذلك فمن الضروري إطلاع العاملين بأهداف الشركة لما لذلك من تأثير إيجابي في النهوض بالشركة والفهم الكامل لما تقومون به ، وبالتالي تحقيق أفضل نتيجة ممكنة .

يليه كل من يتم مراجعة تصميم الخدمات الجديدة قبل تقديمها للعملاء، وكذلك يتم مراعاة التكلفة عند تصميم الخدمات الجديدة، وأيضا يتم تصميم الخدمات الجديدة بشكل يتناسب مع إمكانيات تطبيقها، وكذلك يتم تصميم الخدمات داخل الشركة بشكل يمنع حدوث الأخطاء وكذلك يتم أداء الخدمات داخل الشركة وفقا للجدول الزمني المعد لها بنسبة واحدة هي (٨٩.١٦%) ومتوسط (٢.٦٧) وإنحراف معياري على التوالي (٠.٦٥٥) (٠.٥٧٢) (٠.٦١٥) (٠.٦٥٥) ومعامل إختلاف على التوالي (٢٤.٥١) (٢١.٣٩) (٢٣.٠١) (٢٤.٥١) (٢١.٣٩) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠.٥٣%) ، حيث ينتج التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة ، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ليس علي حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق ١٥ .

يليه كل من يتم وضع خطط لتحسين العمل باستمرار، وكذلك مراعاة مرونة الخطط الموضوعية وإمكانية تصحيحها بنسبة واحدة هي (٨٧.٥٠%) ومتوسط (٢.٦٢) وإنحراف معياري على التوالي (٠.٦٦٧) (٠.٥٨٥) ومعامل إختلاف على التوالي (٢٥.٤٢) (٢٢.٣٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٩.٧٧%) ، حيث أن إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء وفاعليته ، كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة ، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر ١٦ ، حيث يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسة وليس لتحقيق هدف مؤقت .

يليه كل من يتم الإهتمام بوضع دورات تدريبية وفقاً لإحتياجات العاملين، وكذلك يتم إستخدام برامج تدريب مختلفة بشكل يكسب العاملين المشتركين مهارات ومعارف تساعدهم في أداء وظيفتهم، وأيضاً تقدم الشركة فرصاً كافية لتدريب جميع العاملين وتثقيفهم في مجال عملهم، وكذلك يتم عمل متابعة دورية لمردود الدورات بنسبة واحدة هي (٨٤.١٦٪) ومتوسط (٢.٥٢) وإنحراف معياري على التوالي (٠.٧٥٠) (٠.٧١٥) (٠.٧٥٠) (٠.٦٤٠) ومعامل إختلاف على التوالي (٢٩.٧٢) (٢٨.٣٤) (٢٩.٧٢) (٢٥.٣٤) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٨.٢٥٪)، حيث يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري، من حيث تدريب الأفراد العاملين، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة. و يعد التدريب عنصراً مهماً في تطبيق ستة سيجما، وذلك لتوفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، بما يحسن من المهارات والمستويات ١٧.

ولقد تقاربت النسب بين عبارة تركز الإدارة على إقامة علاقات طويلة المدى مع الموردين بنسبة (٨٠.٣٣٪) ومتوسط (٢.٤٢) وإنحراف معياري (٠.٨١٢) ومعامل إختلاف (٣٣.٥٢) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٦.٧٤٪)، و عبارة يتم تدريب الموردين على أساليب تحسين الجودة بنسبة (٨٠٪) ومتوسط (٢.٤٠) وإنحراف معياري (٠.٩٠٠) ومعامل إختلاف (٣٧.٥٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٦.٣٦٪)، حيث يعد من المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب الموردين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ماتفرغه نتائج تقييم الأداء، والحرص على إقامة علاقات طويلة مع الموردين تتسم بالإحترام والمصادقية ١٨.

يليه يتم إخبار العاملين بالشركة بالتعليمات الخاصة بأنشطة الجودة التي سيقومون بها بنسبة (٧٩.١٦٪)، ومتوسط (٢.٣٧) وإنحراف معياري (٠.٨٩٦) ومعامل إختلاف (٣٧.٧٦) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٥.٩٨٪)

، حيث تؤكد ستة سيجما على ضرورة مشاركة كل فرد في العمل الجماعي ، كما تؤكد على أهمية الإتصالات اللامركزية والإتصالات الأفقية ١٩ ، والإلمام بالأنشطة التي تقوم بها الشركة ودور كل فرد في تحقيقها .

٢- الإحصاء الاستدلالي الخاصة باستبيان العاملين لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة

جدول رقم (٢)

استبيان العاملين لمعرفة دور ستة سيجما

في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة

م	عبارات استبيان العاملين	موافق	محايد	غير موافق	المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تعمل على معدات و أجهزة حديثة في الشركة	٩٩	٢٠	٩	٣٤٦	٪٩٠.١٠	٢
٢	مكان العمل ملائم من حيث التهوية والإضاءة .	٩٣	٣٢	٣	٣٤٦	٪٩٠.١٠	٢
٣	يوجد شفافية ووضوح لأهداف الشركة بالنسبة لك .	٨٠	١١	٣٧	٢٩٩	٪٧٧.٨٦	١٤
٤	أداء الإدارة مناسب لك .	٩٣	٨	٢٧	٣٢٢	٪٨٣.٨٥	٧
٥	يوجد لك دور إيجابي في الشركة في وضع الأهداف والخطط .	٧٨	١٥	٣٥	٢٩٩	٪٧٧.٨٦	١٤
٦	يوجد معايير واضحة بالنسبة لك لتقييم أدائك .	٩٢	١٤	٢٢	٣٢٦	٪٨٤.٨٩	٦
٧	يوجد عدالة في التقييم .	٩٠	١٨	٢٠	٣٢٦	٪٨٤.٨٩	٦
٨	تتوافر لديك الإمكانيات المالية الضرورية لإتمام العمل من الشركة .	٨٨	١٤	٢٦	٣١٨	٪٨٢.٨١	٨
٩	المقابل المادي مناسب بالنسبة لك وكافي .	٩٩	٧	٢٢	٣٢٣	٪٨٦.٧١	٥
١٠	يتم الاهتمام بالاستماع إلى رغباتك ومشكلاتك .	٩٨	١٩	١١	٣٤٣	٪٨٩.٣٢	٣
١١	يتم وضع دورات تدريبية وفق احتياجاتك وليس إجباراً .	٨٦	١٢	٣٠	٣١٢	٪٨١.٢٥	٩
١٢	تشعر بالأمان والاستقرار للعمل بالشركة .	٩٥	١٧	١٦	٣٣٥	٪٨٧.٢٣	٤
١٣	يتم مراعاة المشاكل الاجتماعية الخاصة بك من قبل الإدارة	٩٣	٢٩	٦	٣٤٣	٪٨٩.٣٢	٣
١٤	يوجد حوافز مادية ومعنوية على مستوى الأداء	٩٤	١٧	١٧	٣٢٣	٪٨٦.٧١	٥
١٥	تتلاءم مواعيد العمل بالنسبة لك .	١٠٧	١١	١٠	٣٥٣	٪٩١.٩٢	١
١٦	يوجد ضغوطات من قبل الإدارة أثناء أداء	٨٦	٤	٢٨	٣٠٤	٪٧٩.١٦	١٢

العمل						
١٣	%٧٨.٩٠	٣٠٣	٣٤	١٣	٨١	يوجد اجتماعات دورية معكم من قبل صاحب العمل .
١٠	%٨٠.٧٢	٣١٠	٣٣	٨	٨٧	يتم مناقشة المشاكل الطارئة على العمل بصفة دورية .
١١	%٧٩.٤٢	٣٠٥	٣٦	٧	٨٥	يوجد إشراف مباشر من قبل الإدارة أثناء العمل
			٤٣٢	٢٧٦	١٧٢٤	ك
			١٧.٧٦	١١.٣٥	٧٠.٨٩	%
			%	%	%	%
النتيجة الكلية للاستبيان						
م	عبارات استبيان العاملين	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قوة الاتجاه	
١	تعمل على معدات و أجهزة حديثة في الشركة .	٢.٧٠	٠.٥٩٣	٢١.٩٥	%٤٠.٩٥	
٢	مكان العمل ملائم من حيث التهوية والإضاءة .	٢.٧٠	٠.٥٠٧	١٨.٧٧	%٤٠.٩٥	
٣	يوجد شفافية ووضوح لأهداف الشركة بالنسبة لك .	٢.٣٣	٠.٨٩٨	٢٨.٤٦	%٣٥.٣٩	
٤	أداء الإدارة مناسب لك .	٢.٥١	٠.٨٢٢	٣٢.٧٠	%٣٨.١١	
٥	يوجد لك دور إيجابي في الشركة في وضع الأهداف والخطط .	٢.٣٣	٠.٨٨٠	٣٧.٧١	%٣٥.٣٩	
٦	يوجد معايير واضحة بالنسبة لك لتقييم أدائك .	٢.٥٤	٠.٧٧٢	٣٠.٣١	%٣٨.٥٨	
٧	يوجد عدالة في التقييم .	٢.٥٤	٠.٧٥١	٢٩.٥٠	%٣٨.٥٨	
٨	تتوافر لديك الإمكانيات المالية الضرورية لإتمام العمل من الشركة .	٢.٤٨	٠.٨١٣	٣٢.٧٢	%٣٧.٦٤	
٩	المقابل المادي مناسب بالنسبة لك وكافي .	٢.٦٠	٠.٧٦٦	٢٩.٤٧	%٣٩.٤١	
١٠	يتم الاهتمام بالاستماع الى رغباتك ومشكلاتك .	٢.٦٧	٠.٦٢٦	٢٣.٣٨	%٤٠.٦٠	
١١	يتم وضع دورات تدريبية وفق احتياجاتك وليس إجباراً .	٢.٤٣	٠.٨٤٨	٣٤.٨٢	%٣٦.٩٣	
١٢	تشعر بالأمان والاستقرار للعمل بالشركة .	٢.٦١	٠.٧٠٠	٢٦.٧٤	%٣٩.٦٥	
١٣	يتم مراعاة المشاكل الاجتماعية الخاصة بك من قبل الإدارة	٢.٦٧	٠.٥٦٠	٢٠.٩٠	%٤٠.٦٠	
١٤	يوجد حوافز مادية ومعنوية على مستوى الأداء	٢.٦٠	٠.٧١٣	٢٧.٤٣	%٣٩.٤١	
١٥	تتلاءم مواعيد العمل بالنسبة لك .	٢.٧٥	٠.٥٨٥	٢١.٢١	%٤١.٧٨	
١٦	يوجد ضغوطات من قبل الإدارة أثناء أداء العمل	٢.٣٧	٠.٩١٣	٣٨.٤٦	%٣٥.٩٨	
١٧	يوجد اجتماعات دورية معكم من قبل صاحب العمل .	٢.٣٦	٠.٨٧٧	٣٧.٠٦	%٣٥.٨٦	
١٨	يتم مناقشة المشاكل الطارئة على العمل بصفة دورية .	٢.٤٢	٠.٨٧٤	٣٦.١٢	%٣٦.٦٩	
١٩	يوجد إشراف مباشر من قبل الإدارة أثناء العمل	٢.٣٨	٠.٨٩٧	٣٧.٦٥	%٣٦.١٠	
		٢.٥٣	٠.٧٥٨	٣٠.٢٨	%٣٨.٣٥	النتيجة الكلية للاستبيان

يتضح من جدول رقم (٢) أن عبارات إستبيان العاملين لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة وجهة نظر عينة البحث هي تتلاءم مواعيد العمل بالنسبة لك، حيث احتلت هذه العبارة المركز الأول بنسبة (٩١.٩٢%) ومتوسط (٢.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٨٥) ومعامل إختلاف (٢١.٢١) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤١.٧٨%) وأن الإتجاه داخل عينة البحث يميل إلى أن

مواعيد العمل تتلائم بالنسبة للعاملين، حيث يشجع ذلك على الإستقرار النفسي للعاملين، ويولد لديهم الطاقة في إنجاز وأداء الأعمال .

يليه كل من تعمل على معدات وأجهزة حديثة في الشركة ، وكذلك مكان العمل ملائم من حيث التهوية والإضاءة بنسبة واحدة هي (٩٠.١٠%) ومتوسط (٢٠.٧٠) وانحراف معياري على التوالي (٠.٥٩٣) (٠.٥٠٧) ومعامل إختلاف على التوالي (٢١.٩٥) (١٨.٧٧) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة اتجاه موجبة بلغت (٤٠.٩٥%) ، حيث أن تبني البنية التحتية التي تحتاج اليها الشركة ، يؤدي لتحقيق إنتاجية ومعدلات رضا أعلى وتحافظ عليها ٢٠ .

يليه كل من يتم الإهتمام بالإستماع إلى رغباتك ومشكلاتك وكذلك يتم مراعاة المشاكل الإجتماعية الخاصة بك من قبل الإدارة بنسبة واحدة هي (٨٩.٣٢%) ومتوسط (٢٠.٦٧) وانحراف معياري على التوالي (٠.٦٢٦) (٠.٥٦٠) ومعامل إختلاف على التوالي (٢٣.٣٨) (٢٠.٩٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠.٦٠%)، وهذا يتوافق مع ما جاء في الإستبيان الخاص بالمديرين والذين أكدوا على ضرورة توافر البعد الإجتماعي بين المديرين والعاملين لما له من أثر إيجابي واضح على أداء العاملين بالشركة .

يليه تشعر بالأمان والإستقرار للعمل بالشركة بنسبة (٨٧.٢٣%) ومتوسط (٢٠.٦١) وانحراف معياري (٠.٧٠٠) ومعامل إختلاف (٢٦.٧٤) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٩.٦٥%) ، حيث أن الأمان الوظيفي يعد دافع هام جدا للعاملين للإبداع والإبتكار والعمل على تحقيق كل ما يحقق المصلحة العامة للشركة ، وإعتبار مكان العمل ملكية خاصة نجاحها يعد نجاح خاص له .

يليه كل من المقابل المادي مناسب بالنسبة لك وكافي، وكذلك يوجد حوافز مادية ومعنوية على مستوى الأداء بنسبة واحدة هي (٨٦.٧١%) ومتوسط (٢٠.٦٠) وانحراف معياري على التوالي (٠.٧٦٦) (٠.٧١٣) ومعامل إختلاف على التوالي (٢٩.٤٧) (٢٧.٤٣) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٩.٤١%) ، حيث يعد

الإكتفاء المادي والمعنوي للعاملين من عناصر الجذب الهامة للعمل بالشركة ، لأن الإستقرار المادي والمعنوي يخلق لديهم إنتماء للعمل ، ورغبة في تطوير الذات لتحقيق مكاسب مادية ومعنوية أعلى .

يليه كل من يوجد معايير واضحة بالنسبة لك لتقييم أدائك وكذلك يوجد عدالة في التقييم بنسبة واحدة هي (٨٤.٨٩٪) ومتوسط (٢.٥٤) وإنحراف معياري على التوالي (٠.٧٧٢) (٠.٧٥١) ومعامل إختلاف على التوالي (٣٠.٣١) (٢٩.٥٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٨.٥٨٪) ، حيث يعد من أهم مبادئ ستة سيجما القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، وتساعد ستة سيجما في حصول المنظمة على بيانات أفضل ، حيث تقوم تلك المنظمات بتقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية وكافية ٢١.

يليه أداء الإدارة مناسب لك بنسبة (٨٣.٨٥٪) ومتوسط (٢.٥١) وإنحراف معياري (٠.٨٢٢) ومعامل إختلاف (٣٢.٧٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٨.١١٪) ، حيث أن الإدارة الحكيمة الواعية هي التي تهتم بتوحيد الرؤية والأهداف والإستراتيجيات داخل المنظمة وتهيئة المناخ لتحقيق الأهداف وبأقل تكلفة ، وتسعى إلى إرضاء العاملين والعملاء على حد سواء ٢٢.

يليه تتوافر لديك الإمكانيات المالية الضرورية لإتمام العمل من الشركة بنسبة (٨٢.٨١٪) ومتوسط (٢.٤٨) وإنحراف معياري (٠.٨١٣) ومعامل إختلاف (٣٢.٧٢) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٧.٦٤٪) ، حيث إن تطبيق ستة سيجما مثله مثل أي نظام تطوير يحتاج من شركة السياحة توفير الموارد المالية المناسبة لتطبيقه، وذلك بغرض تحقيق المتطلبات السابقة من بنية أساسية وتدريب القوة البشرية، وخلافه ٢٣.

يليه يتم وضع دورات تدريبية وفق احتياجاتك وليس إجباراً بنسبة (٨١.٢٥٪) ومتوسط (٢.٤٣) وإنحراف معياري (٠.٨٤٨) ومعامل إختلاف (٣٤.٨٢) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٤.٨٢٪) ، حيث يعد التدريب عنصراً مهماً في تطبيق

سته سيجما، وذلك لتوفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، بما يحسن من المهارات والقدرات الخاصة بالعاملين كل فرد حسب موقعه ٢٤ .

يليهما يتم مناقشة المشاكل الطارئة على العمل بصفة دورية بنسبة (٨٠.٧٢٪) ومتوسط (٢.٤٢) وانحراف معياري (٠.٨٧٤) ومعامل إختلاف (٣٦.١٢) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٦.٦٩٪) ، حيث أن الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق، ويقصد بها الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها، بمعنى أن هناك إجراءات إدارية وفنية يتم اتخاذها قبل حدوث المشكلة، وذلك من أجل تفاديها، والتركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشاكل بدلاً من معالجتها ٢٥ .

ولقد تقاربت النسب بين عبارة يوجد إشراف مباشر من قبل الإدارة أثناء العمل المركز الحادي عشر بنسبة (٧٩.٤٢٪) ومتوسط (٢.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٩٧) ومعامل إختلاف (٣٧.٦٥) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٦.١٠٪)، و عبارة يوجد ضغوطات من قبل الإدارة أثناء أداء العمل بنسبة (٧٩.١٦٪) ومتوسط (٢.٣٧) وانحراف معياري (٠.٩١٣) ومعامل إختلاف (٣٨.٤٦) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٥.٩٨٪) ، وذلك لتفادي حدوث أي أخطاء محتملة ، والتوجيه والمتابعة للعاملين لتحفيزهم على الإلتباه والتركيز أثناء العمل .

يليهما يوجد إجتماعات دورية معكم من قبل صاحب العمل بنسبة (٧٨.٩٠٪) ومتوسط (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٧٧) ومعامل إختلاف (٣٧.٠٦) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٥.٨٦٪) ، ويتم ذلك لمناقشة كل ما يخص العمل من تغييرات أو عقبات أو مشاكل ، وإطلاع العاملين بكل ما يحتاج صاحب العمل تحقيقه ، وإبلاغه كذلك بما يحتاجه العاملين .

يليهما كل من يوجد شفافية ووضوح لأهداف الشركة بالنسبة لك، وكذلك يوجد لك دور إيجابي في الشركة في وضع الأهداف والخطط بنسبة واحدة هي (٧٧.٨٦٪)، ومتوسط (٢.٣٣) وانحراف معياري (٠.٨٩٨) ومعامل إختلاف (٣٨.٤٦) يبين أن الآراء

مقارنة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٥.٣٩%) ، حيث أن تحسين عملية الإتصال في مختلف مستويات المؤسسة لجميع أفرادها ووضوح الأهداف والمعلومات والخطط بالنسبة لجميع العاملين له أثره الفعال في تحسين الأداء ٢٦ ، كما يتضح أهمية إستخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم في إظهارها ، وكذلك تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة ٢٧ .

٣ - الإحصاء الاستدلالي الخاصة باستبيان العملاء لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية الخاص بعبارات استبيان العملاء لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة

م	عبارات استبيان العملاء	موافق	محايد	غير موافق	المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تساهم الأجهزة والمعدات في الشركة في سرعة تقديم الخدمة	٤٤	٣	٣	١٤١	٩٤%	م٢
٢	ملائمة مظهر الشركة وديكوراتها	٤٢	٧	١	١٤١	٩٤%	م٢
٣	سرعة تقديم الخدمة لك في الموعد المحدد	٣٥	١١	٤	١٣١	٨٧.٣٣%	٨
٤	أداء الخدمة لك بكل دقة وبدون أي أخطاء	٣٧	٨	٥	١٣٢	٨٨%	٧
٥	كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة	٣٧	٩	٤	١٣٣	٨٨.٦% ٦%	٦
٦	إستعداد العاملين في الشركة لمعاونتك ومساعدتك	٤٣	٤	٣	١٤٠	٩٣.٣٣% ٦%	٣
٧	الرد الفوري على أسئلتك وإستفساراتك	٤٠	٨	٢	١٣٨	٩٢%	م٤
٨	حسن معاملة الموظفين وعدم تفضيل أي عميل عن الآخر داخل الشركة	٤١	٢	٧	١٣٤	٨٩.٣٣% ٦%	٥
٩	تفهم احتياجات العميل بكل دقة	٣٩	١٠	١	١٣٨	٩٢%	م٤
١٠	كفاية الوقت المخصص لحصولك على الخدمة	٣٥	٧	٨	١٢٧	٨٤.٦% ٦%	٩
١١	معاملة موظفي الشركة تتسم باللباقة وحسن المقابلة	٤٦	٣	١	١٤٥	٩٦.٦% ٦%	١

دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية بالتطبيق على مدينة المنصورة

١٠	٨٢.٦ ٪٦	١٢٤	٩	٨	٣٣	أنا راضي تماما عن التعامل مع هذه الشركة	١٢
			٤٨	٨٠	٤٧٢	ك	النتيجة الكلية للاستبيان
			٪٨	١٣.٣٣ ٪	٪٧٨.٦٧	٪	
م	عبارات استبيان العملاء	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قوة الاتجاه		
١	تساهم الأجهزة والمعدات في الشركة في سرعة تقديم الخدمة	٢.٨٢	٠.٥٢٢	١٨.٥٣	٪٤٢.٧٢		
٢	ملائمة مظهر الشركة وديكوراتها	٢.٨٢	٠.٤٣٧	١٥.٥١	٪٤٢.٧٢		
٣	سرعة تقديم الخدمة لك في الموعد المحدد	٢.٦٢	٠.٦٣٥	٢٤.٢٥	٪٣٩.٦٩		
٤	أداء الخدمة لك بكل دقة وبدون أي أخطاء	٢.٦٤	٠.٦٦٢	٢٥.١٠	٪٤٠.٠٠		
٥	كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة	٢.٦٦	٠.٦٢٦	٢٣.٥٤	٪٤٠.٣٠		
٦	إستعداد العاملين في الشركة لمعاونتك ومساعدتك	٢.٨٠	٠.٥٣٤	١٩.٠٩	٪٤٢.٤٢		
٧	الرد الفوري على أسئلتك واستفساراتك	٢.٧٦	٠.٥١٧	١٨.٧٤	٪٤١.٨١		
٨	حسن معاملة الموظفين وعدم تفضيل أي عميل عن الآخر داخل الشركة.	٢.٦٨	٠.٧١٢	٢٦.٥٨	٪٤٠.٦٠		
٩	تفهم احتياجات العميل بكل دقة	٢.٧٦	٠.٤٧٦	١٧.٢٦	٪٤١.٨١		
١٠	كفاية الوقت المخصص لحصولك على الخدمة	٢.٥٤	٠.٧٦١	٢٩.٩٨	٪٣٨.٤٨		
١١	معاملة موظفي الشركة تتسم باللباقة وحسن المقابلة	٢.٩٠	٠.٣٦٤	١٢.٥٥	٪٤٣.٩٣		
١٢	أنا راضي تماما عن التعامل مع هذه الشركة	٢.٤٨	٠.٧٨٨	٣١.٨٠	٪٣٧.٥٧		
	النتيجة الكلية للاستبيان	٢.٧٠	٠.٥٨٦	٢١.٩١	٪٤١.٠١		

يتضح من جدول رقم (٣) أن عبارات إستبيان العملاء لمعرفة دور ستة سيجما في تطوير أداء الشركات السياحية في مدينة المنصورة وجهة نظر عينة البحث هي معاملة موظفي الشركة تتسم باللباقة وحسن المقابلة، حيث إحتلت هذه العبارة المركز الأول بنسبة (٩٦.٦٦٪) ومتوسط (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٣٦٤) ومعامل إختلاف (١٢.٥٥) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٣.٩٣٪) ، حيث أن كفاءة العنصر البشري ، و تمتعه بالمهارات والقدرات ، والقدرة على حسن التصرف مع العملاء يؤدي إلى زيادة رضا العملاء ٢٨.

يليه كل من تساهم الأجهزة والمعدات في الشركة في سرعة تقديم الخدمة، وكذلك ملائمة مظهر الشركة وديكوراتها بنسبة واحدة هي (٩٤٪) ومتوسط (٢.٨٢) وانحراف معياري على التوالي (٠.٤٣٧) ومعامل إختلاف على التوالي (١٨.٥٣) (١٥.٥١) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٢.٧٢٪) ، حيث أن تبني

البنية التحتية التي تحتاج اليها الشركة ، تؤدي لتحقيق إنتاجية ومعدلات رضا أعلى وتحافظ عليها ٢٩.

يليه استعداد العاملين في الشركة لمعاونتك ومساعدتك بنسبة (٩٣.٣٣٪) ومتوسط (٢.٨٠) وانحراف معياري (٠.٥٣٤) ومعامل إختلاف (١٩.٠٩) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٢.٤٢٪)، فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة، إذ يمكن أن تتسبب الطريقة التي يتم الإتصال بها إلى نجاح أو فشل مقدم الخدمة في العمل، فعليه الوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء ، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المنظمة السياحية ٣٠. قد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للضيف ، لذا لا بد وأن يكون العاملين على أتم الإستعدادات لمواجهة كل الضغوطات وأن يكونوا على إستعداد تام لمعاونة العملاء .

يليه كل من الرد الفوري على أسئلتك وإستفساراتك، وكذلك تفهم إحتياجات العميل بكل دقة بنسبة واحدة هي (٩٢٪) ومتوسط (٢.٧٦) وانحراف معياري على التوالي (٠.٥١٧) (٠.٤٧٦) ومعامل إختلاف على التوالي (١٨.٧٤) (١٧.٢٦) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤١.٨١٪) ، حيث يجب أن تتفهم المؤسسات الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها ، وتكافح لتحقيق كل التوقعات . حيث يجب على المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضا العملاء ، و ذلك من خلال تقديم خدماتها و منتجاتها بشكل متميز مع توقعات المستفيدين منها ، حتى تكسب ولأئهم ، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة ٣١ .

يليه حسن معاملة الموظفين وعدم تفضيل أي عميل عن الآخر داخل الشركة بنسبة (٨٩.٣٣٪) ومتوسط (٢.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧١٢) ومعامل إختلاف (٢٦.٥٨) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠.٦٠٪) ، وليس هناك في مجال

خدمة الضيف أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذى يتم إظهاره للأخرين في الأساس على الطريقة التى ينظر بها الشخص إلى وظيفته ٣٢.

ولقد تقاربت النسب بين عبارة كفاءة الموظفين في تقديم الخدمة المركز السادس بنسبة (٨٨.٦٦٪) ومتوسط (٢.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٢٦) ومعامل إختلاف (٢٣.٥٤) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠.٣٠٪)، و عبارة أداء الخدمة لك بكل دقة وبدون أي أخطاء بنسبة (٨٨٪) ومتوسط (٢.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٦٢) ومعامل إختلاف (٢٥.١٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٤٠٪)، إذ يجب أن يتمتع العاملين بالكفاءة، وتعني الكفاءة تقديم الخدمات الضرورية والمناسبة بكفاءة ومهارة عالية، والتخلص من الأنشطة التى تقدم بطريقة خطأ أو محاولة تطويرها وإصلاحها ٣٣.

يليه سرعة تقديم الخدمة لك في الموعد المحدد بنسبة (٨٧.٣٣٪) ومتوسط (٢.٦٢) وانحراف معياري (٠.٦٣٥) ومعامل إختلاف (٢٤.٢٥) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٩.٦٩٪)، حيث أن ستة سيجما منهج تطبيقي يعمل على تقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات وتحسين العمليات وتطويرها ٣٤.

يليه كفاية الوقت المخصص لحصولك على الخدمة بنسبة (٨٤.٦٦٪) ومتوسط (٢.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٦١) ومعامل إختلاف (٢٩.٩٨) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٨.٤٨٪) حيث إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في تقديم خدمة ذات جودة عالية ٣٥.

يليه أنا راضي تماما عن التعامل مع هذه الشركة بنسبة (٨٢.٦٦٪)، ومتوسط (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٨) ومعامل إختلاف (٣١.٨٠) يبين أن الآراء متقاربة داخل العينة بقوة إتجاه موجبة بلغت (٣٧.٥٧٪) وأن الإتجاه داخل عينة البحث يميل إلى أن العملاء راضين تماما عن التعامل مع هذه الشركة، حيث أن الإقدام على أخذ الخطوة

الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون^{٣٦}، يؤدي إلى الرضا التام للعملاء .

نتائج الدراسة :

النتائج الخاصة باستبيان المديرين بالشركات السياحية بمدينة المنصورة :

- تبين أن اتجاه المديرين يميل إلى الحرص دائما على توافر البعد الاجتماعي بينه وبين العاملين بالإضافة إلى إضفاء جو عائلي على المكان، وكذلك تشجع الإدارة العمل بروح التعاون كفريق متكامل، ويتم الاهتمام بمعرفة المعوقات التي تواجه العاملين والعمل على حلها.

- تبين أن اتجاه المديرين يميل إلى انه يتم مراجعة تصميم الخدمات الجديدة قبل تقديمها للعملاء، ومراعاة التكلفة عند تصميمها، وأيضا يتم تصميم الخدمات الجديدة بشكل يتناسب مع إمكانيات تطبيقها، وكذلك يتم تصميم الخدمات داخل الشركة بشكل يمنع حدوث الأخطاء وفقا للجدول الزمني المعد لها.

- هناك قصور جزئي من قبل المديرين في وضع دورات تدريبية وفقا لاحتياجات العاملين، مما يترتب عليه عدم اكتساب العاملين بالشركات السياحية المهارات والمعارف التي تساعدهم في أداء وظيفتهم، وغياب الدور التثقيفي في مجال عملهم، وانه إذا تم عقد دورات تدريبية لا يتم عمل متابعة دورية لردود هذه الدورات.

- هناك قصور واضح عند مديرين الشركات السياحية في التركيز على إقامة علاقات طويلة المدى مع الموردين وكذلك عدم تدريب الموردين على أساليب تحسين الجودة للخدمات المقدمة.

النتائج الخاصة باستبيان العاملين بالشركات السياحية بمدينة المنصورة :

- المقابل المادي غير مناسب وغير كافٍ بالنسبة للعاملين، ولا يوجد في بعض الشركات السياحية حوافز مادية ومعنوية على مستوى الأداء وان وجدت تكون

حواجز غير مجزية ويتم إعطائها بصورة آجلة ولا تتناسب مع المجهود المبذول من قبل العاملين.

- لا يوجد معايير واضحة بالنسبة لتقييم أداء العاملين وان وجدت في بعض الشركات السياحية لا يوجد عدالة في التقييم.

- يتم وضع دورات تدريبية للعاملين بصورة إجبارية وليس وفق احتياجاتهم.

- يوجد إشراف مباشر من قبل الإدارة أثناء العمل، مما يترتب عليه وجود ضغوط من قبل الإدارة أثناء أداء العمل، وبالتالي تأثيره السلبي على مستوى أداء العاملين بالشركة.

- هناك قصور في شفافية ووضوح أهداف الشركة بالنسبة للعاملين.

- هناك قصور في عدم وجود دور إيجابي للعاملين أثناء وضع الأهداف والخطط المستقبلية للشركة.

النتائج الخاصة باستبيان العملاء بالشركات السياحية بمدينة المنصورة:

- يتعامل موظفو شركات السياحة مع العملاء بطريقة تتسم باللباقة وحسن المقابلة.

- استعداد العاملين في الشركات السياحية لمعاونة العملاء ومساعدتهم.

- رد العاملين بالشركات السياحية الفوري على أسئلة العملاء واستفساراتهم، وكذلك تفهم احتياجاتهم بكل دقة.

- التباين في آراء العملاء حول كفاءة العاملين في تقديم الخدمة بالنسبة لهم بكل دقة.

- قصور من وجهة نظر العملاء بعدم كفاية الوقت المخصص لحصولهم على الخدمة المقدمة.

- عدم الرضا النسبي من قبل العملاء عن التعامل مع الشركات السياحية التابعين لهم.

النتائج العامة للدراسة :

- تعتبر ستة سيجما أحد النظم الهامة لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات ، حيث تمثل تطويراً لنظم الجودة التي سبقتها مثل إدارة الجودة الشاملة .
- تطبيق ستة سيجما في أي شركة يبدأ من الإدارة العليا ، وتحديداً من المدير التنفيذي ، ثم العاملين المدربين تبعاً لأدوارهم والتدريب الذي حصلوا عليه .
- تثبت ستة سيجما أن الجودة غير مرتبطة بالتكلفة ، حيث أن الجودة العالية لا تعنى بالضرورة تكلفة عالية ، مما يؤثر إيجابياً على الربح .
- إهتمام الإدارة بإظهار الإحترام والتقدير للعاملين ، وكذلك الإهتمام بعلاقات طيبة معهم ومع المستفيدين والمتريدين على الشركة .
- إهتمام الإدارة العليا بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء ، وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة .
- أن تدريب العاملين على الإلتزام بالمواعيد والطاعة والإخلاص ليس كافي لتطويرهم ، بل يجب أن يكونوا أكثر إعتماً على أنفسهم ، وأن يكون لديهم القدرة على الإبداع والإبتكار والمبادرة ، ويدركوا حدود وجوانب قدراتهم الشخصية .
- أهمية وجود تسهيلات للموردين والإهتمام بالإستماع لشكواهم ، وصرف المستحقات المتأخرة .

توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي :

توصيات خاصة بالمديرين بالشركات السياحية:

- تدريب المديرين بالشركات السياحية على إستخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات التي تواجههم، مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء .

- عدم إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة، والمبادرة في تبني مفهوم مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات.
- يجب على المديرين محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على إيجاد توجهات سلبية نحو تطبيق ستة سجما، والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها لتهيئة المناخ الملائم للعمل.
- إستقطاب الخبراء والمتخصصين وذوى الكفاءة للإستفادة منهم في تطبيق منهجية ستة سيجما وتدريب العاملين بالشركات السياحية.
- تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق ستة سيجما بما يلائم قدرات وإمكانيات ومهارات العاملين، وأن تكون التدريبات على رأس العمل.
- إتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد من العاملين في القرارات المهمة بالشركات السياحية للحصول على دعمهم وحماسهم، وعدم مقاومتهم لتطبيق منهجية ستة سيجما.
- يجب على المديرين توفير نظام للحوافز والمكافآت وربطها بمنهجية ستة سيجما عند نجاح تطبيقها.
- الإبتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب من قبل المديرين.
- مراعاة المديرين منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة.
- قناعة ودعم القيادات بالشركات السياحية لإدارة الجودة الشاملة.
- سرعة إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملين مما يعود بالإيجاب على الروح المعنوية لديهم وحثهم على أداء المزيد من الجهد بالشركة.
- يجب التمييز بين مستوى أداء العاملين بالشركات السياحية عن طريق وضع نظام لتحفيز العاملين المميزين نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم والمشاركين في تطبيق ستة سيجما.

- توسيع دائرة المشاركة في إتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات وتمكين العاملين من محاسبتهم دورياً على درجة تطابق آرائهم مع الأهداف المنشودة.
- تحليل إحتياجات الشركات السياحية وتحديثها باستمرار، وتدريب العاملين دورياً على المستجدات.
- توفير نظام إلكتروني في العمل والإشراف والرقابة والمتابعة، وتيسير عملية الحصول على تقارير المتابعة لجميع العاملين.

توصيات خاصة بالعاملين بالشركات السياحية :

- ينبغي على العاملين إستخدامهم لخبراتهم وقدراتهم والعمل على تنمية مهاراتهم وإتاحة الفرصة لهم في إظهارها، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار ووضع الخطط البناءه وتطوير أساليب وإجراءات العمل بالشركات السياحية من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما .
- نشر ثقافة فرق العمل بين العاملين بالشركات السياحية وتهيئتهم نفسياً ومعنوياً لتطبيق ستة سيجما .
- تدريب العاملين على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي والأساليب الإحصائية اللازمة.
- أن يكون العاملين على درجة عالية من الكفاءة والخبرة لتقديم خدمة بكل دقة وبدون أي أخطاء .
- ضرورة إتاحة الوقت الكافي للعميل للإستفسار عن إحتياجاته وإختياره الخدمة المناسبة له .
- ضرورة أن يتسم العاملين باللباقة وحسن المقابلة للعملاء .
- أن يكون العاملين على أتم الإستعداد لمساعدة العميل وتلبية إحتياجاته على أكمل وجه .
- التعرف على شكاوى العملاء وتقليصها ، والعمل على حلها مما يسهم في تحقيق رضا العميل .

- ضرورة السعي على إنجاز مهام العمل في أسرع وقت و بكفاءة عالية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أمل بنت سلامة الشامان ، " تطبيق سيجما ستة في المجال التربوي " ، مجلة جامعة الملك سعود ، سلسلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، المجلد ١٨ ، العدد ١ .
٢. إبراهيم بظاظو و أحمد العمامرة ، "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق" دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن" ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، ٢٠١٠ .
٣. توفيق محمد عبد المحسن ، " اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء - ستة سيجما و بطاقة الأداء المتوازن " ، دار الفكر العربي ، العراق ، ٢٠٠٦ .
٤. حسن حسين البيلاوي وآخرون ، " الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ٢٠٠٦ .
٥. روشان مفيد بوظو ، " أساسيات الإدارة الفندقية " ، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ٢٠١٤ .
٦. زينب باسو و نوره محبوب ، " تأثير إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرق " ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، الرياض .
٧. سنان كاظم الموسوي و مؤيد حسن على ، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد " ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة آداب الكوفة ، العدد ١ ، ٢٠٠٥ .

٨. علي أحمد علي آل ماطر عسيري ، " متطلبات تطبيق أسلوب ستة سيجمما لتطوير العمل الإداري بإمارة عسير " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، محاليل عسير - السعودية ، ٢٠١٠ .
٩. محمد عبد السلام غنيم ، و عبد الحميد حسام حمدي ، " نموذج مقترح لإدارة الجودة بكليات التربية في مصر بإستخدام منهية Six Sigma : دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة حلوان " ، المؤتمر العملي الخامس عشر إعداد المعلم وتنميته : آفاق التعاون الدولي و إستراتيجيات التطوير ، مصر ، ٢٠٠٨ .
١٠. محفوظ أحمد جودة ، " تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية ستة سيجمما في المنظمات الخدمية " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، العدد ١٢ ، رماح الأردن ، ديسمبر ٢٠١٣ .
١١. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجان ، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات " ، دار المسيرة ، الأردن ، عمان ، ٢٠١٤ .
١٢. محمود محمد كمال عوض دويدار ، " قياس الفعالية التسويقية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة في جمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٢٠٠٣ .
١٣. محمد جاد حسين ، " متطلبات ستة سيجمما لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات - دراسة تطبيقية على بعض الكليات جامعة جنوب الوادي " ، مجلة كلية التربية ، العدد ٣٩ ، المجلد الثالث ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٥ .
١٤. هبه محمود حسين عبد الله ، " مدى الإلتزام بمنهج ستة سيجمما (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة " ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٤ .

١٥. هند رشدي ، " إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ وتطبيقات " ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Bengt.K and Others , " Six Sigma and Total Quality Management: Different day, same soup?" , International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage , vol 2, no.2 , January 2006.
2. Dick .S and others , " Strategic Six Sigma – Best Practices from the executive suite " , John Wiley and sons Publishing , New Jersey, 2002
3. Graeme .K , " Six Sigma " , Graeme Knowles and Ventus Publishing , London , 2011.
4. Pete .P and Larry .H , "What Is Six Sigma" , The McGraw- Hill Companies , United States of America , 2002.

^١ باحثة بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق – جامعة حلوان

^٤ Graeme .K , " Six Sigma " , Graeme Knowles and Ventus Publishing , London , 2011, p13.

^٥ توفيق محمد عبد المحسن ، " اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء – ستة سيجما و بطاقة الأداء المتوازن " ، دار الفكر العربي ، العراق ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٥٣ .

^٦ محمد عبد السلام غنيم ، و عبد الحميد حسام حمدي ، " نموذج مقترح لإدارة الجودة بكلية التربية في مصر باستخدام منهية Six Sigma : دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة حلوان " ، المؤتمر العملي الخامس عشر إعداد المعلم وتنميته : آفاق التعاون الدولي و إستراتيجيات التطوير ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٩٧ .

^٧ أمل بنت سلامة الشامان ، " تطبيق سيجما ستة في المجال التربوي " ، مجلة جامعة الملك سعود ، سلسلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، المجلد ١٨ ، العدد ١ ، ص ٩٧ – ٩٨ .

^٨ محفوظ أحمد جودة ، " تحسين جودة العمليات : تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية " ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، العدد ١٢ ، رماح الأردن ، ديسمبر ٢٠١٣ ، ص ١٣

^٩ من إعداد الباحثة

- ١٠ سنان كاظم الموسوي و مؤيد حسن على ، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد " ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة آداب الكوفة ، العدد ١ ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٦ .
- ١١ محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويجان ، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات " ، دار المسيرة ، الأردن ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ٣٨ .
- ١٢ محمود محمد كمال عوض دويدار ، " قياس الفعالية التسويقية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة في جمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٣ .
- ١٣ حسن حسين البيلاوي وآخرون ، " الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٨ - ٢٩ .
- ١٤ إيمان جريس ، " إدارة الجودة الشاملة و إمكاناتها التطبيقية في جامعة ببرزيت " ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، القدس - فلسطين ، ٢٠٠٤ ، ص ٢١ .
- ١٥ علي أحمد علي آل ماطر عسيري ، " متطلبات تطبيق أسلوب ستة سيigma لتطوير العمل الإداري بإمارة عسير " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، محاليل عسير - السعودية ، ٢٠١٠ ، ص ٢٤ .
- ١٦ إيمان جريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ .
- ١٧ محمد جاد حسين ، " متطلبات ستة سيigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات - دراسة تطبيقية على بعض الكليات جامعة جنوب الوادي " ، مجلة كلية التربية ، العدد ٣٩ ، المجلد الثالث ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٥ ، ص ٩٩ .
- ١٨ هند رشدي ، " إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ و تطبيقات " ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٦ - ٨٧ .
- ١٩ هبه محمود حسين عبد الله ، " مدى الإلتزام بمنهج ستة سيigma (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة " ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٤ ، ص ١٦ - ١٧ .
- 20 Bengt.K and Others , " Six Sigma and Total Quality Management: Different day, same soup?" , International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage , vol 2, no.2 , January2006 ,p p 10-11.
- 21 Pete .P and Larry .H , "What Is Six Sigma", The McGraw- Hill Companies , United States of America , 2002.,pp 1-97.
- ٢٢ إيمان جريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ .
- ٢٣ - محمد جاد حسين أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧ .
- ٢٤ - محمد جاد حسين أحمد ، المرجع السابق ، ص ١٢٤ .
- 25 Pete .P and Larry .H , "What Is Six Sigma", The McGraw- Hill Companies , United States of America , 2002.,pp 1-97.
- ٢٦ زينب باسو و نوره محبوب ، " تأثير إدارة الجودة الشاملة علي أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرق " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، الرياض ، ٢٠١٢ - ٢٠١٣ ، ص ١٢ .

- ٢٧ محمد عوض الترتوري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨ .
- ٢٨ ابراهيم بظاظو و أحمد العمامرة ، "تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق" دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن" ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، ٢٠١٠ ، ص ١٠ .
- 29 Bengt.K and Others , op-cit ,p p 10-11.
- ٣٠ روشان مفيد بوظو ، " أساسيات الإدارة الفندقية " ، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ٢٠١٤ ، ص١٧١ .
- ٣١ إيمان جريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ .
- ٣٢ روشان مفيد بوظو ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .
- ٣٣ ابراهيم بظاظو ، وأحمد العمامرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٠- ١١ .
- 34 Dick .S and others , " Strategic Six Sigma – Best Practices from the executive suite " , John Wiley and sons Publishing , New Jersey, 2002, p1.
- ٣٥ روشان مفيد بوظو ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .
- ٣٦ روشان مفيد بوظو ، المرجع سابق ، ص ١٧٣ .