

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 31

1445 هـ - 2023 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : [www.albaath-univ.edu.sy](http://www.albaath-univ.edu.sy)

البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
  - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
  - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا: يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية: يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث : يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
  - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية : يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
  - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):  
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
  - 2- هدف البحث
  - 3- مواد وطرق البحث
  - 4- النتائج ومناقشتها .
  - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
  - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات ( الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
1. مقدمة.
  2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
  3. أهداف البحث و أسئلته.
  4. فرضيات البحث و حدوده.
  5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
  6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
  7. منهج البحث و إجراءاته.
  8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
  9. نتائج البحث.
  10. مقترحات البحث إن وجدت.
  11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
- أ Á قياس الورق 25×17.5 B5.
- ب Á هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
- ت Á رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
- ث Á نوع الخط وقياسه: العنوان Monotype Kouf قياس 20 Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:  
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة ( - ) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة ( ثانية . ثالثة ) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة .  
وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986 Flame Spectroscopy Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد ( كتابة مختزلة ) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة.  
مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Bin DiseasesClinical Psychiatry News  
Vol. 4. 20- 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و  
التقيد

بالبنود ( أ و ب ) ويكتب في نهاية المراجع العربية: ( المراجع In Arabic )

&

&

&

## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

&

& " ° 0 ~ " !

&

صفحة	م الباحث	اسم البحث
-	ين اللحام ص. سلام. قريط	المؤسسة العامة ود تقاسم النفط الداخلي الدولية
-	بدر عباس	في رفع مستوى حكومية في سورية
-	نان شددود	سيجما ستة (Six sigma) للمهندسين مصارف الحكومية حافطة دمشق
-	مدنالي يوب	وناقلامية في إنتاج معهم لبيك العربي- رية ش. م. م. م.)







# تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية. -دراسة ميدانية

طالب الدراسات العليا: زين العابدين اللحام  
كلية: الاقتصاد - جامعة: دمشق  
الدكتور المشرف: عصام قريط

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مهنية عملية التدقيق التي يقوم بها مدققي المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج (PSC) استناداً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، حيث أنه وفقاً لأدبيات مهنة المراجعة ترتبط جودة عملية التدقيق بالالتزام بالمعايير المهنية. قام الباحث لاختبار متغيرات الدراسة بتوزيع استبيان على موظفي المؤسسة العامة للنفط العاملين في هذا المجال للتعرف على نشاط دائرة التدقيق وأساليب التدقيق المتبعة، وقد بينت النتائج توفر مقومات مهنية عملية التدقيق بدرجة متوسطة بحسب الإحصاءات الوصفية (استقلالية -تدريب-مقومات مادية) إلا أنه وبرغم التوفر النسبي لهذه المقومات لا يوجد مهنية بإجراءات عملية التدقيق كذلك بينت الدراسة الإحصائية على توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق إلا أنها بمستوى منخفض دال احصائياً. من جانب آخر بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى مهنية عمليات التدقيق على الشركات النفطية المشتركة والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج (PSC)

الكلمات المفتاحية : المدقق الداخلي- عقد تقاسم إنتاج النفط والغاز - الشركة الأجنبية- الجانب المحلي(الشركة الوطنية)

## **Evaluation of the professionalism of the General Petroleum Corporation audits to monitor the implementation of oil and gas sharing contracts in accordance with international internal auditing standards.**

**Prepared by Zein al Abidin al-lahham  
supervised by Dr. issam Koreit**

### **Abstract**

The study aimed to know the level of professionalism of the audit process carried out by the auditors of the General petroleum Corporation to control the implementation of production sharing contracts (PSC) based on international internal auditing standards. To test the variables of the study, the researcher distributed a questionnaire to the employees of the General Oil Corporation working in this field to identify the activity of the audit department and the audit methods used. There is no professionalism in the procedures of the auditing process relative to these ingredients. The statistical study also showed the availability of the elements of control over the quality of the auditing process, but it is at a low level that is statistically significant. On the other hand, the study showed that there is a significant effect of the level of professionalism of the audits of the joint oil companies and the control of the implementation of Production Sharing Contracts (PSC).

**Key word:** Keywords: the internal auditor - the oil and gas production sharing contract - the foreign company - the local side (the national company)

## المقدمة:

عرف العالم صيغ مختلفة للعقود النفطية التي تنظم العلاقة بين الطرف المضيف والشركة الأجنبية المستثمرة من أهمها صيغة عقود تقاسم الإنتاج التي تحدد واجبات وحقوق كل طرف من الأطراف خلال مراحل العقد المختلفة، ولكي تحافظ الحكومة على حقوقها، تنص هذه العقود بشكل صريح على أحقية الدولة بالقيام بمراجعة ورقابة الاعمال الفنية والمالية التي تمارسها الشركات النفطية لتحديد مدى التزامها بنود العقد المبرم معها، وهذا هو الحال في كافة العقود النفطية الموقعة مع الشركات الاجنبية المستثمرة في سورية، لذلك تقوم المؤسسة العامة للنفط عبر فريق التدقيق في مديرية عقود الخدمة بإجراء مراجعة على أعمال شركات عقود تقاسم النفط والغاز بصفتها ممثلاً للطرف الوطني المالك للثروة النفطية، وتضطلع على بيانات نشاطاتها الربعية بشكل تفصيلي لتحديد مدى توافقها مع بنود العقد.

**مشكلة البحث:** يحكم عقد تقاسم النفط والغاز عمل مدققي المؤسسة العامة للنفط، لذلك حدد العقد نطاق وصلاحيات عمليات التدقيق إلا أنه لم يتطرق إلى معايير أداء هذه العمليات على الرغم من أن مفهوم التدقيق يرتكز على إطار فكري يحتوي مجموعة من المبادئ أوالمعايير والمفاهيم وبحسب أدبيات المراجعة تشكل هذه المعايير أساساً مهماً للحكم على مهنية عمليات التدقيق وقدرتها على تحقيق الأهداف. وبناء على ماتقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي: "هل تؤدي إجراءات التدقيق على الشركات النفطية الأجنبية بمهنية من قبل مدققي المؤسسة العامة للنفط؟"

**أهمية البحث:** إن وجود إطار مرجعي لاداء عمليات التدقيق يحكم عمل مدققي المؤسسة العامة للنفط سيحسن من جودة هذه العملية مايساعد الطرف الوطني على مواجهة الخطأ أوالغش في تنفيذ بنود العقد من طرف الشريك الأجنبي، بالإضافة لامتلاك

الطرف الوطني تصور وفهم واضح حول قوة الرقابة الداخلية وسلامة الأداء في الشركات المشتركة، فهي تجعل من عملية التدقيق أكثر شمولية لتتناول الجوانب الأخرى غير المالية.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى دراسة مهنية إجراءات التدقيق التي تقوم بها المؤسسة العامة للنفط في شركات عقود تقاسم الإنتاج، وتوفير إطار مرجعي للأداء يوفر مجال واسع من خدمات التدقيق ذات القيمة المضافة.

#### -الدراسات السابقة: باللغة العربية:

الادلبي، محمود،<sup>1</sup>(2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركة العربية للنفط Apcc. قامت الدراسة بتسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في فحص وضبط العمليات المتبعة في الشركة والتأكد من مدى التزام الوحدات والأقسام الادارية بالقيود والانظمة المفروضة عليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة التدقيق الداخلي فعالة والإدارة مطمئنة أن كل شخص يقوم بالعمل المناط به وفي حدود اختصاصاته والأوامر المعطاة له كما تقوم المراجعة الداخلية أيضا بالتنسيق بين الإدارات وذلك بحكم اتصالها بكل إدارة من إدارات المشروع المختلفة.

---

الادلبي، محمودة 2018، " أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركات المستوردة للنفط في لبنان دراسة حالة دراسة ميدانية في الشركة العربية للنفط Apcc"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (mecs)،لبنان، العدد الثامن، كانون الاول.

-دراسة الشماسي، سعيد<sup>2</sup>(2006)هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات إنتاج النفط في ظل عقود تقاسم الإنتاج في اليمن. وقد توصلت الدراسة إلى أن معايير المراجعة الحكومية المتعارف عليها لاتقدم إرشاداً كافياً. واتفق أفراد العينة على قبول المعايير المقترحة للمراجعة الحكومية لشركات تقاسم الإنتاج وبدرجة عالية.

باللغة الأجنبية:

- Mukono, H., & Dubihlele, J.<sup>3</sup> فعالية التدقيق الداخلي، ودور وأداء وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات المملوكة للدولة. (2022)

قيمت الدراسة وظائف التدقيق الداخلي في الشركات العامة. تم جمع البيانات من تقارير التدقيق العام والأدبيات المناسبة مع إجراء مقابلات متعمقة مع مديري التدقيق وكبار المدققين الداخليين والرؤساء التنفيذيين للمراجعة ولجان التدقيق ومجلس إدارة الشركات العامة. كشفت النتائج أن IA تلعب أدواراً مهمة ومختلفة مثل الرقابة والردع وتقييم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وحوكمة عمليات الشركات وكذلك الأدوار الاستشارية والتأكيد والقيمة المضافة. واقترحت الدراسة إطاراً عملياً لفعالية IA يلائم احتياجات الشركات العامة التي كانت على علم بالنتائج التجريبية للدراسة وأفضل الممارسات المذكورة في أدبيات المراجعة.

<sup>2</sup> الشماسي، سعيد، 2006، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات النفط والغاز في ظل عقود تقاسم الإنتاج دراسة تطبيقية في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

<sup>3</sup> Mukono, H., & Dubihlele, J. Cape Peninsula University of Technology South Africa (2022). **Internal audit effectiveness, role of internal audit function and performance of state-owned enterprises.** Accounting and Financial Studies Journal, 26(S2), 1-16.

دراسة 2020 Ahmed Salman Almahuzi. العوامل المؤثرة في فاعلية التدقيق

الداخلي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.<sup>4</sup>

بحثت الدراسة في العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على فعالية التدقيق الداخلي. وقد تم إجراء مقابلات منظمة مع توزيع 300 استبيان على مديري وحدات التدقيق الداخلي وموظفي التدقيق الداخلي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن:

دعم الإدارة العليا لم يؤثر فقط على فعالية التدقيق الداخلي ولكن أيضاً على العوامل الخارجية الأخرى.

العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على فعالية التدقيق الداخلي هي دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، واستقلالية التدقيق الداخلي.

دعم الإدارة العليا هو الأكثر تأثيراً على فعالية التدقيق الداخلي. وكفاءة المدققين الداخليين كانت العامل الأكثر أهمية فهي المحرك الأساسي لفعالية التدقيق الداخلي.

وجود ارتباط مباشر بين العوامل الداخلية الأربعة.

---

<sup>4</sup> Ahmed Salman Almahuzi, **Factors Impacting the Effectiveness of Internal Audit in the Saudi Arabian Public Sector**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Institute for Sustainable Industries and Liveable Cities Business School Victoria University, Australia ,2020.



-دراسة" Cioban, Hlaciuca, Zaiceanua" <sup>5</sup>2015" أثر ونتائج نشاط المراجعة

الداخلية الممارسة في القطاع العام في رومانيا"

قامت الدراسة بإجراء تقييم شامل لنشاط المراجعة الداخلية الذي يتم ممارسته في القطاع العام في رومانيا من أجل تحديد أسباب الخلل وإيجاد الحلول الممكنة التي تؤدي إلى نشاط تدقيق داخلي أكثر كفاءة. توصلت الدراسة إلى أن تأثير المراجعة الداخلية في القطاع العام يتأثر بشدة بجودة مهمة المراجعة الداخلية وأيضًا من خلال التحديد المبكر والدقيق للمخاطر في حين أن الإطار التنظيمي وسمات المراجعة ليس لها تأثير شديد على كفاءة المراجعة .

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى : يوجد دلالة إحصائية( $U < 0.005$ ) لتوفر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية.

الفرضية الثانية: يوجد دلالة إحصائية( $U < 0.005$ ) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية.

الفرضية الثالثة: يوجد دلالة إحصائية ( $U < 0.005$ ) لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية( $U < 0.005$ ) لمستوى مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط وسلامة تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج.

<sup>5</sup> Alexandra Narcisa Cioban (Lucan), Elena Hlaciuca, Ana Maria Zaiceanua, The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania.2 0 1 5

## المناقشة: شركات عقود تقاسم النفط والغاز والشركات المنبثقة عنها product sharing agreement (PSC):

تعد اتفاقيات المشاركة في الإنتاج من بين أكثر أنواع الترتيبات التعاقدية شيوعاً للتقيب عن البترول وتطويره. وفقاً PSC تمنح الحكومة المحلية الشركة الأجنبية (FOC) company foreign oil الحق في التنقيب عن الهيدروكربونات وإنتاجها. يتم عادة تمثيل الدولة من قبل الحكومة أو إحدى وكالاتها مثل شركة النفط الوطنية national oil company (NOC). (HILYARD-2012-50).

يتيح استخدام عقد PSC تنوع واسع في التصميم يتميز بين البلدان ويؤثر بشكل كبير على حصة الطرفين من استثمار الموارد النفطية. حيث يوجد العديد من المتغيرات الهامة جداً بشأن مدة الاستكشاف والاستغلال، العلاوات، الرسوم، مشاركة الدولة، الضرائب، الملحق المحاسبي، برنامج العمل، إتاحة الحكومة، استرداد التكلفة، نفط الربح، التزامات السوق المحلية، التسعير والتسويق، والغاز المصاحب، التعويض والتحكيم. (Kirsten Bindemann-1999-p17).

بعد توقيع العقد تبدأ الشركة الأجنبية (FOC) بإجراء عمليات الاستكشاف(المسح الجيوفيزيائي والجيولوجي) لتحديد أماكن حفر الآبار للبدء باستخراج النفط والغاز، الجدير ذكره أنه خلال هذه المرحلة تتفق (FOC) اموالاً باهظة وفي حال فشلت في الحصول على اكتشاف تجاري في منطقة العقد تتحمل بمفردها كافة التكاليف التي تكبدتها، أما إذا تمكنت من الوصول لاكتشافاً تجارياً<sup>6</sup> يتم إنشاء شركة عقد تقاسم إنتاج(شركة عاملة) تدار بطريقة مشتركة من قبل ممثل الطرف الوطني (NOC) والطرف الأجنبي ولاحقاً

تسترد (FOC) كافة التكاليف التي تكبدتها خلال مرحلة الأكتشاف ولاحقاً التطوير والإنتاج وفق آلية يحددها العقد.<sup>7</sup>

### التدقيق على شركات عقود تقاسم النفط والغاز في سورية:

ورد التدقيق في متن عقود تقاسم الإنتاج في سورية في أكثر من بند، وقد منح الطرف الوطني بموجب هذه البنود صلاحيات واسعة للمخولين بعمليات التدقيق، حيث سمحت المؤسسة العامة للنفط لممثليها بإجراء أي نوع من أنواع التدقيق خلال مراحل العقد كافة بدءاً من الاستكشاف وحتى هجر المنطقة دون أي حد لنطاق عملية التدقيق<sup>8</sup>، لذلك تقوم كوادر التدقيق في المؤسسة العامة للنفط بتدقيق كافة النفقات التي تتكبدها الشركة الأجنبية قبل تشكيل الشركة العاملة خلال مرحلة الاستكشاف للحكم على أحقية استردادها إذا ما تم الوصول لاكتشاف تجاري، ولاحقاً تستمر كوادرها بمتابعة اعمال كل من الشركة الأجنبية والشركة العاملة وتدقيق بيانات النشاط المعدة من قبل كل منهما<sup>9</sup>.

الجدير ذكره أنه على الرغم من أن العقود النفطية في سورية قد حددت أن تمسك الدفاتر المحاسبية في الشركات العاملة وفقاً للنظام المحاسبي الوارد في الملحق المحاسبي للعقد ووفقاً للأساليب المحاسبية المقبولة والمعمول بها في صناعة النفط والغاز عالمياً(في حال

7

#### SIPC CNPCIO

8 جاء في الفقرة الخامسة من المادة 13- السجلات والتقارير والتفتيش- من العقد الموقع مع شركة إينا بأن 'يسمح المقاول لممثلي المؤسسة المخولين بالدخول إلى كافة أجزاء المنطقة وفي كافة الأوقات ولهم الحق في مراقبة العمليات الجارية وتفتيش جميع الأصول والسجلات والبيانات المحتفظ بها من قبل المقاول.

9

عدم كفاية العقد)<sup>10</sup>، إلا أن البنود التي تناولت موضع التدقيق ركزت على نطاق عملية التدقيق بمعزل عن الإطار الذي ينظمها، واكتفت بعبارة "أن تؤدي عملية التدقيق عبر بذل أفضل مجهود" دون تقديم المقياس أو المقصود بهذه العبارة.

**أهمية المعايير المهنية وعلاقتها بالجودة:** يتم تعريف التدقيق بأنه عملية منهجية منظمة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها فيما يتعلق بالحالة الحالية لكيان أو عملية أو حساب مالي أو رقابة ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً ومقبولة وإبلاغ النتائج للمستخدمين (Sarrens-2006-p453- & Beelde)، بالتالي إن القول بأن المراجعة عملية منظمة يقتضي توافر مجموعة من الأساليب الفنية والإجراءات العملية التي تستند إلى إطار فكري يحتوي على مجموعة من المبادئ أو المعايير والمفاهيم والفرضيات بقصد تحقيق أهداف معينة. (51p-Thomas&Henky-1990)

تساعد هذه المعايير المتخصصين على تسمية أنفسهم بالمحترفين لأنهم يتبعون مجموعة معترف بها ومتسقة من معايير أفضل الممارسات. (MOELLER-2016-p215).

من جانب آخر ربطت أدبيات المراجعة مفهوم الجودة في المراجعة بالالتزام الصارم بمعايير مهنة المراجعة بما في ذلك قواعدها السلوكية والأخلاقية المحددة بواسطة مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (الحسن، 2010، ص4). كذلك حدد معهد المدققين الداخليين IIA 2009 من خلال نشرات التأكيد على جودة التدقيق الداخلي أربعة مكونات هامة للمحافظة على جودة التدقيق الداخلي في الشركات وهي الالتزام بميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، وتنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بما يتفق مع معايير التدقيق

الداخلي والعمل على متابعة التطوير المهني للمدققين الداخليين بشكل مستمر (زريقات، 2011)،

أهمية معايير التدقيق الداخلي: يمكن التماس الدور المتطور للتدقيق الداخلي في التعريف بالأحدث الصادر عن معهد المدققين الداخليين الذي عرفه " بأنه نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. " يعتبر هذا التعريف منطلقاً للمدقق الداخلي المعاصر حيث غدت فيه وظيفة التدقيق الداخلي وظيفه هجينة واستباقية تلبى الحاجة المزدوجة للمؤسسة لناحية خدمات التأكيد والحصول على اقتراحات ذات قيمة مضافة بشأن تحسين الأعمال. (Pickett-2010-14p)،

انطلاقاً مما سبق اختار الباحث معايير التدقيق الداخلي للحكم على مهنية عمليات التدقيق التي تقوم بها مجموعات التدقيق في المؤسسة العامة للنفط بالإضافة للأسباب التالية:

يعتبر التدقيق الداخلي واسع جداً في سياق خدماته الرئيسية، ويحدد نوع العمل الذي يضيف قيمة إلى المنظمة نطاق هذا الدور. حيث قد تجد المنظمات في صناعة تنتشر فيها الفضائح أن مراجعات الامتثال هي أفضل طريقة لإضافة قيمة إلى الأعمال. أما الهيئات العامة في البلدان النامية تجد القيمة المضافة في توجيه جهود التدقيق الخاصة بها للمساعدة في بناء ضوابط أفضل والتعامل مع قضايا الفساد... كل هذا يتوقف على السياق وأفضل استخدام للموارد. حيث ضمن هذه العوامل سوف تكون منتجات التدقيق الداخلي المقدمة. (Pickett-2010-14p).

أوضح معهد المراجعين الداخليين أنه قد أخذ في الاعتبار عند إعداد معايير المراجعة الداخلية مجموعة من التطورات التي حدثت في الأونة الأخيرة وهي: (بدران - ص 144)

« أن مجالس الإدارات في كثير من الوحدات الاقتصادية قد أصبحت مسؤولة عن مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية بالوحدات الاقتصادية المسؤولين عنها وعن كفاءة الأداء بها.

« أن السلطات الإدارية بالوحدات الاقتصادية قد بدأت تتقبل المراجعة الداخلية كوسيلة توفر لها التحليل والتقييم الموضوعي والتوصيات والاستشارات والمعلومات عن نظم الرقابة والأداء.

من جانب آخر تمارس المؤسسة العامة للنفط صلاحياتها في التدقيق على شركات تقاسم الإنتاج بصفتها مالكة للثروة النفطية بالإضافة إلى أن إدارة هذه الشركات هي إدارة مشتركة بين الطرف الوطني ممثلاً بالمؤسسة والشركة الأجنبية، كما أن وجود استمرارية في عمليات التدقيق التي يجريها فريق التدقيق في المؤسسة العامة للنفط على مدار العام وخلال السنوات اللاحقة يشير إلى أن عمليات التدقيق هي أقرب للتدقيق الداخلي وبالتالي إمكانية الاعتماد على معايير التدقيق الداخلي الدولية عند أداء عملية التدقيق.

إن الخبرات المتراكمة لدى فريق التدقيق التابع وظيفياً للمؤسسة العامة للنفط تجعله متخصصاً في قطاع عمله ومتميزاً عن المدققين في القطاعات الأخرى، وهو مطالب من إدارته بحسب مضمون عقد تقاسم الإنتاج "ببذل أفضل مجهود ممكن"<sup>11</sup>، لذلك فإن اعتماد معايير التدقيق الداخلي كإطار مرجعي عند أداء عملية التدقيق سيشكل ضامناً للإدارة بأن المدققين قد اتبعوا نهجاً يركز على أفضل الممارسات مع بذل العناية المهنية اللازمة.

<sup>11</sup> جاء في الفقرة الثالثة من المادة الرابعة للملحق المحاسبي بأنه يجب على المؤسسة أن تراجع بيان استرداد التكاليف عبر بذل أفضل جهود وإعلام المقاول بنتائج التدقيق.

## الإطار التطبيقي: منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والأبحاث العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع البحث. أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من الميدان بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة حيث تم بناء الاستبانة انطلاقاً من معايير الخصائص ومعايير الأداء والرقابة على الجودة الواردة في معايير التدقيق الداخلي الدولية.

## مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية عقود الخدمة في المؤسسة العامة للنفط بالإضافة إلى عدد من الموظفين ممن لديهم إطلاع على عقود تقاسم الإنتاج وقد سبق لهم إجراء عمليات التدقيق على شركات النفط المشتركة.

## - أداة جمع بيانات الدراسة

تم تجميع البيانات الأساسية عبر تصميم استبانته تحتوي مجموعة من الأسئلة تعبر عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها، ودراسة الإجابات عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها وقياس درجة مصداقيتها وإمكانية الاعتماد على البيانات وفق معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) الذي يقيس ثبات الاستبانة، ومعرفة صدق المحتوى من خلال دراسة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين كل فقرة من الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه.

## صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قام الباحث لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معامل كرونباخ- ألفا، بهدف التعرف على ثبات الأداة المستخدمة.

جدول رقم ( ) يوضح نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا

الصدق التكويني	كرونباخ-ألفا	مجال الدراسة
0.84	0.698	
0.81	0.659	
0.79	0.621	
0.81	0.663	

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد كذلك الصدق التكويني جيد، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

### Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وعليه تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات، وكانت النتائج كالتالي:



جدول (2) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق) و الدرجة الكلية للمحور

فعالية الرقابة		معايير رقابة جودة التدقيق		إجراءات التدقيق بمهنية عالية		مقومات أداء عملية التدقيق		
.395**	Q 37	0.425	Q 25	0.421	Q 11	.412**	R	Q1
0.003		0.046		0.035		0.002	Sig.	
.575**	Q 38	.333*	Q 26	.590**	Q 12	.302*	R	Q2
0		0.012		0		0.024	Sig.	
<b>0.475</b>	Q 39	0.434	Q 27	.309*	Q 13	.415**	R	Q3
0.016		0.033		0.02		0.001	Sig.	
0.452	Q 40	.349**	Q 28	.911**	Q 14	.555**	R	Q4
0.001		0.008		0		0	Sig.	
.573**	Q 41	0.441	Q 29	.710**	Q 15	0.51	R	Q5
0		0.019		0		0.041	Sig.	
.410**	Q 42	.546**	Q 30	.281*	Q 16	.321*	R	Q6
0.002		0		0.036		0.016	Sig.	
.366**	Q 43	.470**	Q 31	0.47	Q 17	.520**	R	Q7
0.006		0		0.009		0	Sig.	
0.363	Q 44	.720**	Q 32	.757**	Q 18	.343**	R	Q8
0.04		0		0		0.01	Sig.	
.370**	Q 45	0.532	Q 33	0.45	Q 19	.318*	R	Q9
0.005		0.033		0.03		0.017	Sig.	
0.502	Q 46	.669**	Q 34	.335*	Q 20	.690**	R	Q10
0.013		0		0.012		0	Sig.	
.295*	Q 47	.524**	Q 35	.783**	Q 21			
0.027		0		0				
		.706**	Q 36	.521**	Q 22			
		0		0				
				-0.142	Q 23			
				0.296				
				.277*	Q 24			
				0.039				

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.34 و0.69 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. وكذلك نجد في المحور الثاني **المدقق الوطني إجراءات التدقيق بمهنية عالية** عبارة من

عبارات محور (يؤدي المدقق الوطني إجراءات التدقيق بمهنية عالية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.27 و0.75 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. والمحور الثالث **م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق** عبارة من عبارات محور (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق

(0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.33 و0.70 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. أما المحور الرابع **أفعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز ¼** عبارة من عبارات محور (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.29 و0.57 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

## - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

1- اختبار one sample t test للتحقق من صحة الفرضيات.

( 2- الإحصاء الوصفي ( ) والانحراف المعياري .

3- الانحدار الخطي البسيط.

## - عرض بيانات البحث وتحليلها"

- مستوى امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية.

لمعرفة مستوى تقييم امتلاك المدقق الوطني لمقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية، فقد تم قياس هذه المحور (بمجموعة من العبارات) تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم لاعتماد مستوى المساهمة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم لكل عبارة، كمايلي:

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

جدول (3) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق)

sig	%	T	Std	mean	N	العبرة
0.000	69	5.27	0.66	3.46	56	
0.000	52	-4.34	0.71	2.59	56	
0.226	58	-1.22	0.76	2.88	56	
0.000	49	-5.10	0.79	2.46	56	
0.004	66	2.99	0.76	3.30	56	
0.000	46	-7.09	0.72	2.32	56	
0.000	75	8.87	0.62	3.73	56	
0.621	59	-0.50	0.54	2.96	56	
0.001	54	-3.45	0.66	2.70	56	
0.000	51	-5.27	0.66	2.54	56	
0.980	40	-8.26	<sup>a</sup> 11.0	2.00	56	
0.000	54	-8.26	<sup>a</sup> 21.0	2.72	56	

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق) حيث بلغ (2.72) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه المقومات (54%) والذي يقابل بدرجة وسط وسلبية الاتجاه حسب آراء العينة وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.021) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن توافر امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق هي بدرجة وسط.

- مستوى مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق

جدول (4) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (مهنية أداء المدقق لإجراءات التدقيق)

sig	%	T	Std	mean	N	العبارة
0.000	76	14.20	0.41	3.79	56	
0.000	51	-4.88	0.66	2.57	56	
0.000	78	18.27	0.37	3.89	56	
0.000	46	-4.94	1.03	2.32	56	
0.118	57	-1.59	0.76	2.84	56	
0.727	61	0.35	0.76	3.04	56	

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

0.536	59	-0.62	0.64	2.95	56	
0.000	43	-9.60	0.65	2.16	56	
0.000	81	12.27	0.63	4.04	56	
0.855	60	-0.18	0.73	2.98	56	
0.000	80	12.33	0.62	4.02	56	
0.000	75	12.26	0.45	3.73	56	
0.000	26	-26.66	0.47	1.32	56	
0.000	50	-7.42	0.50	2.50	56	
<b><u>0.783</u></b>	<b><u>60</u></b>	<b><u>0.28</u></b>	<b><u>0.28</u></b>	<b><u>3.01</u></b>	<b><u>56</u></b>	<b><u>يؤدي المدقق إجراءات التدقيق بمهنية عالية</u></b>

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (أداء المدقق الوطني لمهنية إجراءات التدقيق) حيث بلغ (3.01) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه الإجراءات (60%) والذي يقابل بدرجة وسط غير دال احصائيا حسب آراء أفراد العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.28) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ولا يوجد دلالة على مستوى مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق بشكل اجماع بل هو في حالة حياد لتقييم مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق.

مستوى توفير م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق

جدول (5) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات  
(توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق)

العبارة

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) حيث بلغ (2.18) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه المعايير (44%) والذي يقابل بدرجة منخفضة وسلبية الاتجاه، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.24) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن المؤسسة العامة للنفط توفر معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق بدرجة منخفضة.

- مستوى فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

جدول (6) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز)

sig	%	T	Std	mean	N	العبارة
0.000	44	-10.27	0.59	2.20	56	
0.837	60	0.21	0.65	3.02	56	
0.021	65	2.38	0.84	3.27	56	
0.002	54	-3.28	0.65	2.71	56	
0.455	59	-0.75	0.71	2.93	56	
0.001	67	3.69	0.72	3.36	56	
0.277	58	-1.10	0.73	2.89	56	
0.011	55	-2.63	0.66	2.77	56	
0.058	56	-1.94	0.69	2.82	56	
0.073	57	-1.83	0.59	2.86	56	
0.001	56	-3.52	0.46	2.79	56	
0.000	56	-8.15	0.18	2.80	56	



يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز) حيث بلغ (2.80) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه الفاعلية (56%) والذي يقابل بدرجة وسط وسلبية الاتجاه حسب آراء العينة وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.18) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن توافر فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز هي بدرجة متوسطة.

#### اختبار فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد دلالة إحصائية ( $U < 0.005$ ) لتوفر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية. تم اجراء اختبار One sample t test لمقارنة الفروق في تقييم توافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول (7) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية

		Test Value = 3						
Std.	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t	
		Upper	Lower					
0.25	2.72	-0.21	-0.34	-0.28	0.000	55	-8.261	

يبين الجدول متوسط التقييم لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية 2.72 وقيمة الدالة الإحصائية  $t = -8.26$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل ( يوجد دلالة إحصائية

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

( $U < 0.005$ ) لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية) وهي مقومات أداء وسط في الاتجاه السلبي.

ب- الفرضية الثانية: يوجد دلالة إحصائية ( $U < 0.005$ ) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية. تم إجراء اختبار One sample t test لمقارنة الفروق في تقييم لتوفر أداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول (7) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر إجراءات التدقيق بمهنية عالية

Test Value = 3							
Std. Deviation	Mean	95%Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t
		Upper	Lower				
0.28	3.01	0.08	-0.06	0.01	0.783	55	0.277

يبين الجدول متوسط إجراءات التدقيق بمهنية عالية 3.01 وقيمة الدالة الإحصائية  $t = -0.277$  عند مستوى دلالة  $\text{Sig} = 0.783$  أكبر من 0.05 ونقبل الفرض العدم (لا يوجد دلالة إحصائية) ( $U < 0.005$ ) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية) وهو أداء بمستوى وسط غير دال احصائياً.

ج- الفرضية الثالثة: يوجد دلالة إحصائية ( $U < 0.005$ ) لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق. تم إجراء اختبار One sample t test

لمقارنة الفروق في تقييم توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق  
بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول ( 8 ) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق

Test Value = 3							
Std. Deviation	Mean	95%Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t
		Upper	Lower				
0.24	2.18	-0.76	-0.89	-0.82	0.000	55	-25.494

يبين الجدول متوسط توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق  
2.18 وقيمة الدالة الإحصائية  $t = -25.49$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$   
أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة إحصائية  $U < 0.005$ )  
لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق وهي مقومات رقابة بمستوى  
منخفض دال احصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهنية عملية  
تدقيق الطرف الوطني على شركات النفط والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم  
الإنتاج.

تم اجراء الانحدار الخطي لإيجاد علاقة التأثير بين مهنية عملية التدقيق والرقابة  
على عقود تقاسم النفط والغاز

جدول (9) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق)

والرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 <sup>b</sup>	31.371	0.356	0.367	0.606 <sup>a</sup>	1
<b>a. Predictors: (Constant),</b>					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 60.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 36.7% اي أن المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 36.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=31.3$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.000$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (10) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (مهنية عملية تدقيق) والرقابة على

عقود تقاسم النفط والغاز

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.000		0.264	1.322	(Constant)	1
0.000	5.601	0.606	0.100	0.560		
<b>a. Dependent Variable: الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز</b>						

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق) يؤثر في التابع الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج  $t$  حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(مهنية عملية تدقيق)} = 1.32 + (0.56) \text{ الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهنية عملية تدقيق الطرف الوطني على شركات النفط المشتركة والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج)

#### النتائج:

- توفر المؤسسة العامة للنفط مقومات جيدة لأداء عملية التدقيق بمهنية من تجهيزات ومعدات وتوفير السياسات التوجيهية، وقد ألزمت الطرف الأجنبي بتوفير متطلبات المدقق في كل مايساعده على أداء مهمته.
- على الرغم من توافر مقومات أداء عملية التدقيق إلى أنه لا يوجد مهنية باداء عملية التدقيق لغياب الإطار المرجعي الذي يحكم عمل المدققين حيث تبين أن مجموعات التدقيق لا تلتزم بمعايير الأداء الواردة في معايير التدقيق الداخلي الدولية
- توفر المؤسسة العامة للنفط بعض السياسات التي تعزز من مستوى جودة عمليات التدقيق إلا أنها محدودة جداً بالمقارنة مع متطلبات معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بمعايير الرقابة على الجودة.

المراجع : باللغة العربية

-الادلبي، محمود،2018،"أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركات المستوردة للنفط في لبنان دراسة حالة دراسة ميدانية في الشركة العربية للنفط Apec"، المجلة الالكترونية والتربوية (mecs)،لبنان.

-الحسن، لطاف نبيل، مدى تأثير استخدام استراتيجيات الإختبارات الاساسية في جودة المراجعة في سورية،رسالة ماجستير،جامعة دمشق، 2010.

-زريقات، قاسم محمد. "أثر دليل الحاكمية المؤسسية الصادر عن البنك المركزي الأردني في تحسين جودة التدقيق الداخلي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،7،(2)،209-227، 2011.

-الشماسي، سعيد،2006، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات النفط والغاز في ظل عقود تقاسم الإنتاج دراسة تطبيقية في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

ˆCristina botaavram ioan popa، "METHODS OF MEASURING THE PERFORMANCE OF INTERNAL AUDI " -Bolyai University, Faculty of Economic Sciences and Business Administration, Cluj-Napoca, Romani, cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration ,Vol. 10, Special Number, 2010.

-Alexandra Narcisa Cioban (Lucan), Elena Hlaciuca, Ana Maria Zaiceanu, The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania.

- JOSEPH F. HILYARD ,OIL & GAS INDUSTR- Tulsa, Oklahoma 74112-6600 USA -2012.

-Kirsten Bindemann ,Production-Sharing Agreements An Economic Analysis , Oxford Institute for Energy Studies 25 October 1999.

-Sarens&Beelde Building a research model for internal auditing:insights from literature and theory specification Cases, *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No. 4, 2006*,Ghent University, Belgium,2006.Henky Thomas&Henky-1990

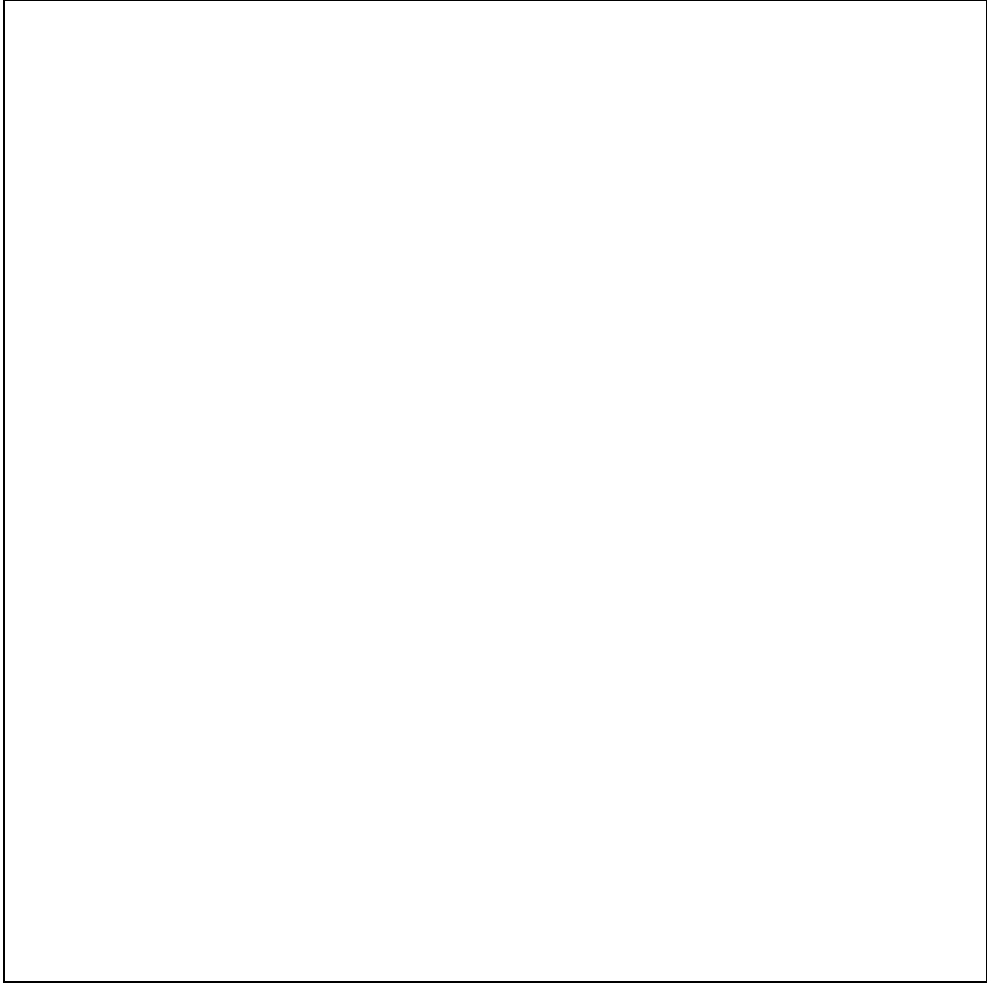
-MOELLER ROBERT R.,

Edition A Common Body of Knowledge,USA -2016

Pickett K. H. Spencer THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, usa

---

## أثر ممارسة التمكين الإداري في رفع مستوى جودة أداء المصارف الحكومية في سورية



---

# **The impact of administrative empowerment on improving the quality of institutional performance in government banks in Syria**

## **Abstract**

The aim of the research is to know the effect of administrative empowerment in improving the quality of institutional performance in government banks, and the relationship between administrative empowerment and the level of institutional performance in these institutions, and to indicate the level of significance between the average scores of the answers of individuals in the research sample on the questionnaire on administrative empowerment and the institutional performance questionnaire according to the two variables: (Educational qualification: , Years of Experience). In this research, the descriptive analytical method was adopted, and two tools were used in the research: (the administrative empowerment questionnaire, and the institutional performance quality questionnaire). The research sample included (286) male and female workers in government banks in the city of Damascus. Among the most important findings of the research: There is a positive, statistically significant correlation between administrative empowerment and institutional performance according to the educational qualification variable in favor of workers who have a scientific qualification (diploma and above). There are statistically significant differences between the average scores of the answers of the research sample members on the administrative empowerment questionnaire according to the variable years of experience in favor of workers who have years of experience (more than 15 years). There were no statistically significant differences between the average scores of the answers of the research sample members on the institutional performance quality questionnaire according to the variable years of experience.

Keywords: impact, administrative empowerment, quality of performance, government banks.



:

4 3 4 2 2 8





---

5 5

:

3 6

4 6

5 6

:

2 0 2 7

3 7

4 7

5 7

6 7

7 7

:

:

3 8

:

4 8

4 2544 4

5 8

4 2544 4 2

: 6 8

:

Administrative Empowerment(

- -

:

" The)performance(

- -

: 4 2 3 2

: Corporate Performance(

5 9

3 74 2 2 :

:



:

:

:

- - -

( : 2 0 ) ( 2 :  
. )

3 5 ;

---

2 0 1( 0

. ) "

4 2 2

( : 2 0 1(:4  
. )

---

( : 2 0 1 ( 9 :  
 . )

: - -

: ( **Bonne** )

: ( . )

**The barrier effect of conflict with: superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment.**

; 3

4 2 8







:

:

:

:

:

:

:

:

: )

-2-9

(

Armstrong,

2001, 467

:

: -

: -

: -

: -

:



:

: )

-3-9 ( :

( )

1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 0	. )
2 0 1 9 1 8 1 7 1 6 1 5 1 4 1 3 1 2 1 1	1 0	. )
3 0 2 9 2 8 2 7 2 6 2 5 2 4 2 3 2 2 2 1	1 0	. ) (
4 0 3 9 3 8 3 7 3 6 3 5 3 4 3 3 3 2 3 1	1 0	. )
5 0 4 9 4 8 4 7 4 6 4 5 4 4 4 3 4 2 4 1	1 0	. )

0 3 2 4 2

:  
: 0

6

21

: 4

6

) (

. * *	. * *	. * *	. * *	. * *		

---

6

2 : 8 52 8 4 5

:

15

5

ñ

			. ) ( :
			. ) (
			. ) (
			. ) (
			. ) (
			. ) (
			. ) (

5

:

- - - -

:



4 2 3 6

4 2 3 6

4 2 3 2

4 2 3 6

6 2

( )

3 2 ; : 9 8 7 6 5 4 3	3 2	. ) ( :	.
4 23 ; 3 : 3 93 83 73 63 53 43 3	3 2	. ) ( :	.
5 24 ; 4 : 4 94 84 74 64 54 44 3	3 2	" (: : .)"	.
6 25 ; 5 : 5 95 85 75 65 55 45 3	3 2	. ) ( :	.

3 4 5 6 7

4 2 3

:  -

8

6 2

:

9

χ

. * *	. * *	. * *	. * *		

---

2 . 9 : 8

9

2 . : : 9

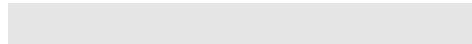
:



15

8

ǫ





î í(

Ê Ô			7 0 9 7	5 ; 0 4	( : .)	. s
Ê Ô			7 0 8 5	5 ; 0 2	( : .)	. t
Ê Ô			7 0 9 2	5 ; 0 5	: ( : .)")	. u
Ê Ô			7 0 8 4	5 ; 0 3	. ) ( :	. v
Ê Ô			4 4 0 5	3 7 8 0		

11

3.92

3.93

3.92

3.91

3.90



:

--

:

(

**	**	**	**	**	**		
**	**	**	**	**	**		
**	**	**	**	**	**		
**	**	**	**	**	**		
**	**	**	**	**	**		

2 9 5 9

3 4

2 2 7

ANOVA

13

67

			340.814		681.62		
			32.159		9100.91		
					9782.545		
			371.242		742.483		
			20.140		5699.74		
					6442.227		
			630.985		1261.970		
			35.635		10084.743		
					11346.713		
			136.48		272.974		

) (

			Bonferroni		
" "	3 0 2 2 2	/6 0 4 9 7	2 "	"	w
" "	3 0 2 2 2	/2 0 8 : ;	01 "	"	
" '3 8 "	2 0 2 5 :	,/3 2 0 4 3	" 02 "	"	
" "	"3 0 2 2 2	"5 0 7 : 8	01 "	"	w
" "	"2 0 7 7 6	"/7 0 ; 5 7	" 02 "	"	
" '3 8 "	"2 0 2 3 2	",./; 0 7 4 3	" 02 "	"	sr

ANOVA

17

í ǫ

		7 0 4	167.755		335.509		
			32.151		9098.858		
					9434.367		
		6 0 9	87.423		174.846		
			31.310		8860.651		
					9035.497		
		8 0 9	211.040		422.080		
			31.331		8866.651		
					9288.731		
		6 0 7	140.955		281.910		
			30.857		8732.513		
					9014.423		
		6 0 :	2364.409		4728.818		
			487.995		138102.458		
					142831.276		

(ANOVA)

17

0.009

4.845

0.01

Bonferroni

) (

				Bonferroni	
"	"	2 0 ; 6 7	5 0 3 9 2		
"	"	2 0 2 : :	/8 0 ; 6 8	"	
"		2 0 2 2 2	,/3 2 0 3 3	"	"

:

---

5

15

10

5

ANOVA







- 
- :
31. Armstrong, M. (2001). *Human resource management practice*. Britain: The Bath Press.
  32. Bonne, Jansdsen, (2004), the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work and stress*, Vol. (18), No. (1), pp. 56-65.
  33. Darlington, M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Retrieved Spettmar, from <http://gradworks.umi.com/18/12/1812111.html>.
  34. Moy, M. , Henkin, A. , &Egley, R. , (2005), Teacher- Principle Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal trust, *Journal of Educational Administration*, Vol. (43), No. (3).

) (

---



---


# أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

طالب الدراسات العليا: كنان شدود

المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق.

## المخلص

هدف البحث إلى تعرّف درجة تطبيق منهج سيجما ستة من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومستوى الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. والعلاقة بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي. وأيضاً تعرّف دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وعلى استبانة الأداء المؤسسي وفق متغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة تطبيق منهج سيجما ستة، واستبانة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (382) عاملاً وعاملة في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: منهج سيجما ستة، الأداء المؤسسي، المصارف الحكومية.



## The degree of adherence to the Six Sigma approach and its relation to the level of institutional performance from the point of view of employees in the government banks in Damascus Governorate

### Abstract

The objective of the research is to define the level of degree of application of Six Sigma approach from the point of view of the employees of the governmental banks in Damascus Governorate. And the level of institutional performance in government banks. The relationship between the degree of application of Six Sigma curriculum and institutional performance. The significance of the differences in the responses of the individuals in the research sample is also known as the Six Sigma method and the institutional performance according to the two research variables: (years of experience, qualification). In this research, the analytical descriptive approach was adopted and the research tools were used: (Six Sigma Methodology and the Institutional Performance Questionnaire). The sample included (382) workers working in government banks in Damascus Governorate.

The existence of a positive correlative correlation between the degree of application of the Six Sigma approach and the institutional performance in government banks. And the existence of statistically significant differences between the average scores of the sample of the research sample to determine the degree of application of Six Sigma approach and identify the institutional performance according to the variable qualification for the benefit of individuals who have a scientific qualification (Diploma and above). And the absence of statistically significant differences between the average scores of the members of the research sample to determine the degree of application of the Six Sigma approach and to identify the institutional performance according to the variable years of experience.

**Keywords:** Six Sigma Approach, Institutional Performance, Government Banks.

. مقدمة:

إزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام المالي العالمي، والمؤسسات المصرفية، ونظراً للدور البارز للمؤسسة المصرفية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سادة لفترة طويلة من الزمن. إن ما تحتاج إليه المؤسسة المصرفية، هو أن تنتظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى منهجية معينة تعمل على تنظيم المعرفة واقتنائها، والتعامل معها وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلات العمل.

ومن أهم التطورات التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مصطلح سيجما ستة الذي يشكل طريقة مبدعة وإستراتيجية تستخدم جنباً إلى جنب مع أدوات الجودة الشاملة الأخرى لرفع مستوى الجودة، وتحسين عمليات الخدمة التعليمية، حيث كان الهدف من إيجادها تفعيل قياس وتحسين وإدارة آلية العمل كجزء من المسؤوليات اليومية، خاصة بالنسبة للمديرين القائمين على إدارة المؤسسة؛ ووضع هدف طموح لا تشوبه الضبابية، إنَّ تحديد هدف واضح هو المحور الذي تدور حوله طريقة سيجما ستة، وهو هدف يتحدى قدراتنا على نحو كبير، لكن يمكن تحقيقه، على عكس المحاولات السابقة لإدارة الجودة الشاملة التي سعت لتحقيق الكمال المطلق (أي عدم وجود أخطاء) (البلداوي ونديم، 2007، 11)؛ فإنَّ العاملين بنظام سيجما ستة يمكنهم رؤية نتائج مبادراتهم تنمو وتزدهر، كما أنَّ أصحاب الخبرة في مجال سيجما ستة يجعلون هناك ترتيباً دائماً لأولوياتهم، وهو أمر غاية في الأهمية سواء كهدف يساعد في جعل المؤسسة تعمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وانسجاماً، أو كوسيلة للتخلص من موضوع تكرار الأعمال النَّاجم عن عدم وجود تواصل بين العمليات؛ وحتى مع فعل ذلك فإنَّ نجاح سيجما ستة في إزالة العوائق الداخليَّة في المؤسسة يتم تحديده على المدى الطويل؛ ولعلَّ إحدى أفضل الفرص التي يقدمها نظام سيجما ستة هي إمكانية البدء من جديد، مع الوعي التام لكلِّ من التحسينات الصَّغيرة، والتَّغيير الرئيسيَّ يؤديان دوراً مهماً وجوهرياً في بقاء ونجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين (باند ونيومان وكافانج، 2009، 73-76).

يتميز تطبيق منهج سيجما ستة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، وليست الإدارات، إذ يتم دراسة العمليات بكاملها، ابتداءً من استلام طلب العميل في المصرف الحكومي، إلى أن يتم إنجاز وتقديم الخدمة المطلوبة للعميل؛ لذلك فمعايير سيجما ستة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل في المصرف، وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة، وإنهاء العمل، ومن ثم إعادة البناء تعني الانتقال من "التفكير المبني على المهام والأفراد والهيكل" إلى "التفكير المبني على العمليات المصرفية".

ويعد السعي لتمييز الأداء في المؤسسات المصرفية من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً، حيث أضحّت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار والمساءلة (آل مزروع، 2010، 2).

ومن هنا جاءت فكرة البحث في التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق منهج سيجما ستة وتطور الأداء المؤسسي، وأن نجاح المؤسسة المصرفية يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وبالتالي لا بد من الموازنة بينهما. إذ لا بد من توفير عناية كبيرة بالمؤسسة المصرفية، وتوفير كل الإمكانيات والوسائل والسبل التي من شأنها إيجاد مناخ عمل مناسب يضمن تطوّر أدائها باستمرار، ويحقق أهدافها وأهداف المجتمع وأهداف العميل، وذلك لأن النمط الإداري المتبع في المصرف يؤثر في سلوك وأداء جميع العاملين في المصرف من مديريين وعاملين.

## 1. مشكلة البحث:

إنّ التطور العلمي والمعرفي الذي ظهرت معالمه واضحةً في العقود الأخيرة، انعكس بشكل لافت على العمليات الاقتصادية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص، وأصبح العاملون الإداريون في المصارف الحكومية على حافة عصر جديد يتطلب منهم تنمية منظومة متطورة من مهارات الاتصال الإداري الفعال، فمهارات الاتصال الإدارية التقليدية لم تعد مناسبة لفضائها في مواكبة متطلبات الحداثة في الخدمات المصرفية لا

سيما في سورية؛ ومع دخول سورية عصر التحولات الاقتصادية المرتبطة بنظام السوق الحر والتحرر الاقتصادي، أعلنت وزارة الاقتصاد والمصرف المركزي صراحة عن ضرورة مساهمة القطاع المصرفي بدور إيجابي في التأثير على مجرى الحياة الاقتصادية، وفي دعم الليرة السورية من خلال التعاملات المصرفية والفوائد والربح دون المضاربة، اتساقاً مع جهود الحكومة منذ عام (2000) في توسيع دور القطاع المصرفي في خطط التنمية الاقتصادية لسورية على المدى القريب والبعيد (هيئة تخطيط الدولة، 2012، 113-114).

ومن جهة أخرى أشار تقرير الخطة الخمسية العاشرة الصادر عن هيئة تخطيط الدولة السورية بين عامي (2006-2010)، تزايد تأثير القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي في المجالات العقارية، الزراعية، الصناعية، الخدمية، الاتصالات، التربية والتعليم... الخ، وعلى الرغم من هذا التأثير إلا أن القطاع المصرفي قد أخفق في لعب الدور المتوقع منه لعدة أسباب كان من بينها تدني مستوى تأهيل الكوادر البشرية العاملة في هذا المجال للقيام بأعباء الخدمات المصرفية الموجهة للقطاع الحكومي، لاسيما بعد صدور القانون رقم 10 لعام (2005)، الذي يجيز ترخيص المصارف الخاصة التي تقدم خدماتها المصرفية إلى جانب مصارف القطاع العام. كما أشارت الإحصائيات الصادرة عن مكتب الإحصاء في رئاسة مجلس الوزراء أن أعداد المصارف الحكومية المنتشرة في جميع المحافظات السورية بلغ (122) مصرفاً، منها (112) مصرفاً حكومياً ضمن مجالات عقارية، زراعية، صناعية، تجارية، تسليف شعبي، مصارف التوفير، بالإضافة إلى (10) مصارف خاصة بيبيلوس، السعودي الفرنسي، عودة، مصرف بيمو، المصرف الإسلامي، مصرف سورية والمهجر-ومجموعة مصارف تأمينية خاصة، وذلك حتى عام (2012) (هيئة تخطيط الدولة، 2012، 107-111).

وانطلاقاً من فكرة أن المصارف مؤسسات خدمية قائمة في طريقة عملها على مدخل النظم سابق الذكر، فإن أحد مدخلات العمل الخدمي الإداري والمصرفي هو شاغل الوظيفة، ولما كان شاغلوا بعض من هذه الوظائف من مستوى الإدارة المتوسطة، فقد يترتب على عملهم في هذه المصارف بعض التبعات نقاط القوة والضعف، مما قد يتسبب في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية لدى المستفيدين الزبائن هم الجمهور المستهدف،

## أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

مما يتطلب بالتالي تطبيق منهج سيجما ستة في المؤسسات المصرفية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية، ورفع مستوى أدائها.

كما بينت العديد من الأبحاث والدراسات أهمية الدور الكبير لتطبيق منهج سيجما ستة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للمصارف، كدراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، التي أظهرت أهمية التحرك نحو تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف، والأثر الكبير لها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أخذ مفهوم منهج سيجما ستة في الانتشار بشكل سريع في مؤسسات القطاع العام والخاص، وكان لطريقة تطبيق منهج سيجما ستة الأثر الواضح في تحقيق نتائج متفاوتة للأهداف المرجوة (Hammer & Champy, 1993)، حيث أظهرت تجارب العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات عند تطبيق إعادة هذا المنهج، ويرجع ذلك إلى طبيعية الاختلافات التي تتميز بها المؤسسات العامة عن القطاعات الخاصة عند تطبيق تلك المفاهيم (Hutton, 1996)، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العوامل والموارد الحاسمة، وبالتالي فإن مراعاة تلك العوامل ومعرفة ما يناسب كل قطاع عن الآخر، يضمن لتلك المؤسسات النجاح في التطبيق، وبالتالي تحقيق أهداف تلك المؤسسات (Al- Mashari, 2001).

وفضلاً عن ذلك، لاحظ الباحث بعد قيامه بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في المصرف العقاري بلغ عددهم (18) عاملاً وعاملة، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي على أفراد العينة الاستطلاعية: ما معوقات تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية من وجهة نظركم؟ فوجد الباحث تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أهمية توفير العناصر البشرية المؤهلة التي تُساعد مدير المصرف على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، والمساعدة لهم في حال تقصيرهم في أداء مهامهم، كما لمس أنَّ المؤسسة المصرفية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تتقل كاهلها، وتساعد على نشر المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسي، كما لاحظ ضعف توافر مستلزمات التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

. ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

2 . أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1/2- قد يمثل منهج سيجما ستة واحد من النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، وتتجلى أهميته في كونه منهجاً إدارياً جديداً يحتاج المزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه، بحيث تكون امتداداً للأبحاث السابقة.

2/2- إنّ موضوع التغيير باستخدام منهج سيجما ستة، وهو من الموضوعات الحديثة نظراً للتطور في الأساليب الإدارية والمصرفية، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المصرفية.

3/2- الكشف عن علاقة منهج سيجما ستة بمستوى الأداء المؤسسي، مما قد يُساعد صانع القرار في المؤسسة المصرفية في رسم سياسات وإجراءات تحسين العمليات الإدارية فيها، وبالتالي تحسين الأداء للمؤسسة المصرفية.

4/2- قد تفيد نتائج البحث في الكشف عن نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية؛ لُتساعد في إعادة تنظيمها داخل المصارف.

2 . أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث على النحو الآتي:

1/3- درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

2/3- تعرّف مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

3/3- تعرف العلاقة بين درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) والأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

4 . أسئلة البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1/4- ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

2/4- ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

5 . فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

1/5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي.

3/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.

4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

#### 6 . حدود البحث:

1/6- الحدود البشرية: طُبِقَ البحث على عينة من العاملين في المصارف العامة.

2/6- الحدود المكانية: جرى التطبيق في المصارف العامة في محافظة دمشق.

3/6- الحدود الزمنية: جرى تطبيق أدوات البحث بتاريخ (2023/3/4-2023/2/18م).

4/6- الحدود العلمية: وتحدّد في تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) والأداء المؤسسي لدى المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

#### 7 . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1/7- منهج سيجما ستة (Six sigma): "هي مجموعة مجرية من الأساليب الإدارية والأدوات التحليلية وتقنيات المراقبة، وإعداد التقارير التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل، وهي المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل المؤسسة، وتحسين الأداء التنظيمي" (القرزاز والحديثي وكوريل، 2009، 16).

وتعرف سيجما ستة أيضاً بأنها: فلسفة ومنهج تستخدم لإزالة أو تقليل العيوب في العمليات والمخرجات بالمؤسسة (Stephens, 2003, 5).

وعرف الباحث منهج سيجما ستة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها العامل في المصارف الحكومية من جراء إجابته على استبانة منهج سيجما ستة المستخدمة في هذا البحث تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2/7- الأداء: "جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها المدير خلال تنفيذه للأنشطة، والمهام، والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (أبو علي، 2010، 8).

3/7- الأداء المؤسسي: "النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المصرف العقاري وموارده، ويتمثل بإمكانية المؤسسات في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة" (دروزة، 2008، 15).

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسات المصرفية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، وفي ضوء تطبيقها لمعايير منهج سيجما ستة من أجل تحسين أداء العمل المؤسسي. تبعاً لمتغيرين: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

. العاملون في المصارف (Workers in banks): "هم الأفراد الذين يقومون بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات في المصرف، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، 1992، 310).

. المصارف الحكومية في سورية: "هي المصارف الحكومية المحدثة بالقانون رقم 11 لعام (1955)، وينحصر أدائها المصرفي في عمليات منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، وتمويل المشروعات الحكومية والخاصة الصغيرة والمتوسطة والإستراتيجية، وعمليات الائتمان، وحفظ العملات وادخارها ودعم الليرة السورية من خلال التعاملات النقدية، والمصرفية، والادخار، ولها كامل الحق في التعامل بالقطع الأجنبي،



أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين  
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

والتعامل باللكوك والأوراق المالية، والتعامل بالأسهم والربحية والفوائد البسيطة والمركبة،  
والفائدة الشهرية والسنوية، ولها ميزانية نقدية وعينية تقرر من المصرف المركزي، لا  
تفرض عليها رسوم وضرائب، وتتحدد سياساتها المصرفية العامة في ظل السياسة النقدية  
العامة للمصرف المركزي السوري والسياسة العامة للدولة في التعاملات المصرفية" (هيئة  
تخطيط الدولة، 2012، 133).

8 . دراسات سابقة:

1/8- دراسات عربية:

. دراسة عبد الله (2012)، فلسطين: بعنوان: (مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة ( Six  
sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في  
قطاع غزة").

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة  
التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". وتم تطبيق  
استبانة وزعت على عينة مكونة من (39) من موظفي قسمي التدقيق الداخلي والجودة في  
تلك المصارف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل  
إليها: تلتزم المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير سيجما ستة بدرجة كبيرة، ونوجد  
علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير  
منهج سيجما ستة وضبط جودة التدقيق الداخلي.

. دراسة درغام وعبد الله (2013)، السعودية: بعنوان: (مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة  
(Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة  
في قطاع غزة").

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي  
في المصارف العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على  
عينة مكونة من (39) من موظفي قسمي التدقيق الداخلي والجودة في تلك المصارف، وقد  
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: تلتزم المصارف  
العامة في قطاع غزة بمعايير سيجما ستة: (التزام ودعم القيادة العليا، التغذية العكسية  
والقياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، الموارد البشرية) بدرجة كبيرة. تلتزم

المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير التدقيق الداخلي (الكفاءة المهنية، إدارة أنشطة التدقيق الداخلي، مجال العمل، تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق الداخلي، إيصال النتائج) بدرجة كبيرة جداً. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير منهج سيجما ستة وضبط جودة التدقيق الداخلي.

. دراسة المدهون (2014)، فلسطين: بعنوان: (عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"). هدفت الدراسة إلى تعرف عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظف، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: إن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (75,17%)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تميز الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة.

. دراسة الترك (2016)، فلسطين: بعنوان: (دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتوضيح أهداف منهج سيجما ستة، كتأثير ذلك على استخدام لمنهج سيجما ستة في كفاءة إدارة رأس المال العامل، والذي يستدل عنه ب: (نسبة التداول، نسبة التداول السريعة، نسبة النقدية، نسبة التدفق النقدي، رأس المال العامل إلى رأس المال، التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة استقصاء ورّعت على الشركات الفلسطينية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين كالتالي يبيغ عددها (49) شركة، حيث تمّ

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين  
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الحصول على استجابة (37) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تستخدم معايير سيجما ستة، حيث طبقت هذه الشركات معيار دعم، والتزام الإدارة العليا لتحقيق كفاءة إدارة رأس المال العامل بنسبة (70.41%)، يليه معيار التغذية العكسية، ثم معيار القياس، يليه معيار النحسين المستمر، ثم معيار العمليات والأنظمة، يليه معيار الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق معايير سيجما ستة وكفاءة إدارة رأس المال.

2/8- دراسات أجنبية:

1. دراسة خان (Khan, 2005): بعنوان:

### A Study Of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation In UK Organizations

(دراسة عامل النجاح الجوهرى لتطبيق معايير سيجما ستة في المؤسسات البريطانية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الحرجة لتطبيق سيجما ستة في بريطانيا، كما هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق سيجما ستة خاصة في المؤسسات التي بدأت بالتطبيق أو التي في طور التطبيق، حيث أجريت هذه الدراسة على (75) مؤسسة، كما تطرقت الدراسة لأهم العوامل التي تؤثر على تطبيق سيجما ستة في هذه المؤسسات: دعم وتأييد الإدارة العليا، ثقافة التغيير، الاتصالات الفعالة، التدريب والتعليم، واستخدام الباحث المنهج الكمي في جمع البيانات باستخدام الاستبيان الالكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ما زال سيجما ستة في طور البداية، حيث كان السبب الأساسي لتطبيقها هو ضغط المنافسة والحاجة إلى التغيير، كما توصلت الدراسة على أهم المشاكل التي واجهت تطبيق سيجما ستة فتمثلت في قلة المصادر، وعدم كفاية البيانات المجمعة، وضرورة دعم وتأييد الإدارة لتطبيق سيجما ستة، وضرورة توفير بيئة مناسبة لتطبيق سيجما ستة.

## 2 - دراسة هيكل ومورمان وروزمان (Heckl, Moormann and Rosemann,):

بعنوان:

### **Uptake and success factors of six sigma in the financial services industry.**

(عوامل استيعاب ونجاح ستة سيجما في قطاع الخدمات المالية). هدفت الدراسة إلى بيان عوامل النجاح لتطبيق سيجما ستة في قطاع الخدمات المالية، كذلك من خلال دراسة تطبيقية شملت المصارف كشركات التأمين كالخدمات ذات العلاقة، حيث تمت الدراسة في كل من أستراليا وألمانيا وبريطانيا وسويسرا. ولتحقيق هذا الهدف تمّ تصميم قائمة استقصاء لمعرفة ما إذا كانت عوامل سيجما ستة مطبقة ومنتشرة، ومدى ملائمة تطبيقها في قطاع المصارف المالية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ (25%) من مقدمي الخدمات المالية يعتقدون بملائمة استخدام سيجما ستة في عمليات التحسين المستمرة لديهم، وأهم الدوافع لذلك سعيهم لتقليل التكلفة، كإرضاء العملاء، والوصول لأسواق جديدة.

**3/8 التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن بحثه الحالي قد تشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية كدراسة متغير تطبيق منهج سيجما ستة في دراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى فالدراسات السابقة تناولت واقع تطبيق منهج سيجما ستة لدى العاملين في المصارف وعلاقتها بجودة التدقيق الداخلي أو علاقتها بإدارة رأس المال. بينما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه: خصص لدراسة العلاقة بين واقع تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- المنهجية العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وأهميتها وكتابة أسئلة البحث وتصميم أدوات البحث وأسلوب اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وفي التعرف إلى مناهج البحث المستخدمة.

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين  
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة من حيث تأكيد أهمية الحاجة إلى تطبيق منهج سيجما ستة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تتضح أهمية الأداء المؤسسي.

## 9. الجانب النظري:

يعمل منهج سيجما ستة على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج أو الخدمات، ويطبق هذا المنهج على كل المراحل الإنتاجية أو الخدمية وليس على المنتج النهائي فقط. وقد تم تطوير هذه المنهجية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان مما أعطى نتائج متقدمة في مجال الجودة الشاملة وتقليل الأخطاء، وكانت شركة جنرال إلكتريك وموتورولا وغيرها من الشركات التي استخدمت منهج سيجما ستة، وقد أعطت نتائج متقدمة حيث أصبحت هذه الشركات رائدة عالمياً، ويتم نشر منهج سيجما ستة بشكل واسع وفي كافة المجالات الإنتاجية أو الخدمية وفي كافة القطاعات الاقتصادية (النعيمي، 2009، 662).

كما يُعد منهج سيجما ستة أداة لحل المشكلات قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ البدء بالعملية التصميمية للإنتاج، لذلك فإن جذور منهج سيجما ستة تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة وتشكيلة واسعة من الأدوات في عدة تخصصات (Pande and Holpp, 2002, 11).

## معايير منهج سيجما ستة (Six Sigma):

قد حدّد كل من (Salaheldin and Abdelwahab, 2010, 23- 25)، (Antony and Bhajji, 2003, 2)، (Pande and Holpp, 2002, 14- 16) معايير منهج سيجما ستة وهي:

**1) دعم والتزام الإدارة العليا:** إنَّ دعم والتزام الإدارة العليا لمنهج سيجما ستة تعدُّ شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقه، ويعتبر عملية إستراتيجية مهمة ينبغي أن تتبع من قمة المنظمة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في جميع المستويات الإدارية وأن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقه.

- (2) **التغذية العكسية:** إن توفر تغذية عكسية عن برامج الجودة وأدائها للموظفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر، يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنشأة وزيادة ارتباط عملائها بها.
- (3) **التحسين المستمر:** يؤكد منهج سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.
- (4) **العمليات والأنظمة:** يؤكد منهج سيجما ستة على أن كل إجراء عملي يتم في المنشأة هو عملية بحد ذاته لذلك يعتبر منهج سيجما ستة العمليات والأنظمة المحور الأساس الذي يساعد المنشأة على تحقيق النجاح المستمر.
- (5) **الموارد البشرية:** يرتبط منهج بالموارد البشرية من خلال ربط نظامي الترقيات والحوافز وربط مكافآت الإدارة العليا بإنجاح تطبيقه وتعيين مستشارين وخبراء منهج سيجما ستة.

#### . مراحل تطبيق منهج سيجما ستة (Six Sigma):

يتم تطبيق منهج سيجما ستة من خلال خمس مراحل مجتمعة في ما يسمى بنموذج (DMAIC) وهي اختصار للكلمات الأساسية في عملية حل المشكلات باستخدام هذا النموذج، تم التوصل إلى تطبيق منهج سيجما ستة. وفيما يأتي هذه المراحل كما ذكرها (Hung and Sung, 2011, 581)، و (Garrison, et. al., 2010, 11-12)، و (Goffnett, 2004, 4-6)، و (Sung, 2003, 37- 39)، و (بيرزيكوب، 2008، 52-62):

1. **مرحلة تحديد المشكلة (Define):** وهي الخطوة الأولى لمنهج سيجما ستة حيث يقوم قائد فريق سيجما ستة باختيار المشروع ووضع الأهداف الأولية وتطوير معايير المشروع وتحليل تكلفة النوعية الرديئة للعملية الحالية وتخمينها للعملية الجديدة. كما

يتم التعرف على المشكلة والسبب الرئيس المسبب لها وتحديد أهميتها بالنسبة إلى تطبيق معيار الجودة وكذلك تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وذلك من خلال المقابلات أو الاستبانة، وتسمى توقعات ومتطلبات العملاء بالخصائص الحرجة للجودة والتي تعد لها الأثر الأكبر على الجودة.

2. **مرحلة القياس (Measure):** هذه المرحلة تعد خطوة مهمة جداً في تطبيق منهج سيجما ستة، وذلك لأنها تتطلب جمع البيانات والمعلومات لغرض فهم أسباب المشكلة والتركيز على المشكلات الأكثر أهمية.

3. **مرحلة التحليل (Analyze):** في هذه المرحلة يتم التعرف على أصل وجذور المشكلة التي حددت في مرحلة القياس ومن ثم استخدام الأدوات الملائمة لغرض الكشف عن العلاقات والمسببات لهذه المشكلة وذلك لتحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة.

4. **مرحلة التحسين (Improve):** وهي المرحلة التي تتضمن معالجة الأخطاء وتحسين الأداء بعد تشخيص الأخطاء ومعرفة أسبابها. ويتم التحسين من خلال التركيز على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوي المنشأة وكذلك إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

5. **مرحلة الرقابة والتحكم (Control):** تتمثل في التأكد من أن التحسينات التي حدثت هل ساهمت في حل المشكلة أم لا وكذلك التأكد من تحقيق الهدف العام للمنشأة؛ حيث يتم في مرحلة الرقابة متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء وأيضاً يتم فيها تزويد معلومات للإدارة العليا عن مخرجات المنشأة.

. فوائد تطبيق منهج سيجما ستة (Six Sigma):

وقد أورد (Antony, 2004, 8) فوائد عديدة لاستخدام منهج سيجما ستة، ومنها:

(1) تطوير فرق العمل لتحسين كامل المؤسسة.

(2) تحويل الثقافة التنظيمية من نمط مكافحة الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء.

(3) رفع الروح المعنوية للعاملين.

(4) إزالة الخطوات التي تعتبر غير مهمة في العمليات.

(5) تخفيض تكلفة النوعية الرديئة.

(6) الوعي المتزايد للأدوات والتقنيات المستخدمة في حل المشكلات وهذا يؤدي إلى رضا العاملين.

(7) قرارات الإدارة الفعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلاً من الآراء الشخصية أو الافتراضات.

كما أشار (Anbari, 2004, 5) إلى أن تطبيق منهج سيجما ستة في أي مؤسسة له فوائد كثيرة، منها:

1. إن تطبيق منهج سيجما ستة في القطاع المالي يساعد على الدقة في انجاز الميزانيات والتقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين.

2. إن تطبيق منهج سيجما ستة في قطاع الإنشاءات يقلل الأخطاء في تصاميم وتقديم المشاريع ضمن الوقت المتاح لتسليم تلك التصاميم ويساعد على إدارة النفقات ضمن الميزانيات المعدة للمشاريع.

3. إن تطبيق منهج سيجما ستة في قطاع البحث والتطوير يساعد على تقليل التكاليف وزيادة سرعة تطوير العمليات ويساعد على عملية ربط البحث والتطوير بعمليات الأعمال.

#### . الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين هذا الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، أن إذ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية.

2. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل



التنظيمية المؤثرة في الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل .... الخ.

3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

4. الاتصالات المباشرة إن: الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة (عباس، 2003، 157).

#### 10- إجراءات البحث:

1/10. منهج البحث: اعتمد البحث على بأسلوب الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر العلمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيّم وتفسر (دويدار، 2006، 76).

#### . المجتمع الأصلي وعينة البحث:

- المجتمع الأصلي للبحث: تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في المصارف الحكومية المحدثة بالقانون رقم (11) لعام (1955) في محافظة دمشق، والبالغ عددها (112) مصرفاً حكومياً ضمن عدة مجالات (العقاري، الزراعي، الصناعي، التجاري، التسليف الشعبي، مصارف التوفير)، وقد تم اختيار مصرفين من المصارف الحكومية السابقة نظراً لكبر عددها، وتباعداً أماكنها جغرافياً. ويبين الجدول التالي خصائص المجتمع الأصلي للمصرفين: (التجاري، والعقاري) الذي اعتمدهما الباحث في دراسته، حيث بلغ عدد العاملين في المصرفين الحكوميين في محافظة دمشق (4673) عاملاً:

الجدول (1) خصائص المجتمع الأصلي للبحث

مج عام	العاملين	رؤساء الدوائر	معاونو المدير	مدير	المصرف
185	166	16	2	1	العقاري الرئيسي
1235	1102	112	14	7	العقاري الفروع
1420	1268	128	16	8	مج العقاري
3175	3148	11	10	6	التجاري الرئيسي
78		29	27	22	التجاري الفروع
3253	3148	40	37	28	مج التجاري
4673	4416	168	53	36	مج عام

### . عينة البحث:

لقد جرى اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي، وذلك بسبب عدم تجانس المجتمع الأصلي للبحث من ناحية عدد سنوات الخبرة، الذي يتكون من جميع العاملين العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق، بعدما تمّ الحصول على قوائم بأسماء العاملين من البنك المركزي في سورية. وقد سحبت العينة بنسبة (8.17%) من المجتمع الأصلي، إذ بلغ عدد العينة (382) عاملاً وعاملة في المصارف الحكومية (المصدر: الباحث)، موزعة وفق الجدول الآتي:

الجدول (2) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	عدد العاملين	الفئة	متغير
15.4%	59	معهد	الجنس
55.2%	211	إجازة جامعية	
29.3%	112	دبلوم فأعلى	
100%	382	المجموع الكلي	

الجدول (3) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	عدد العاملين	الفئة	متغير
33.5%	128	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
29.8%	114	6 - 10 سنوات	
16.2%	62	من 11 - 15 سنة	
20.4%	78	16 سنة فأكثر	
100%	382	المجموع الكلي	

(المصدر: الباحث)

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

. عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتهما، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبق أداتي البحث على عينة صغيرة من العاملين بلغت (32) عاملاً وعاملة في المصرف التجاري، -لم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث-، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة لأفراد عينة البحث الاستطلاعية. (المصدر: الباحث)

. أدوات البحث:

أ- استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma):

☒ مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة: جرى فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع منهج سيجما ستة، وقد اطلع الباحث على بعض الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال كدراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بمنهج سيجما ستة التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة منهج سيجما ستة، وتتألف من (28) بنداً، تتوزع على خمسة محاور وفق الآتي:

الجدول (4) توزيع بنود محاور استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)

م.	محاور استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).	5	1، 2، 3، 4، 5
2.	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).	5	6، 7، 8، 9، 10
3.	المحور الثالث: (التحسين المستمر).	8	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18
4.	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).	5	19، 20، 21، 22، 23
5.	المحور الخامس: (الموارد البشرية).	5	24، 25، 26، 27، 28

(المصدر: الباحث)

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق طريقة تصحيح ليكرت الخماسية بإحدى الإجابات التالية: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

صدق استبانة منهج سيجما ستة:

- **الصدق الظاهري:** تم استخدام طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة منهج سيجما ستة إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكليتي التربية والاقتصاد في جامعة دمشق وبلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملائمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (28) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (5):

الجدول (5) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة منهج سيجما ستة

الارتباط	دعم الإدارة العليا	التغذية العكسية والقياس	التحسين المستمر	العمليات والأنظمة	الموارد البشرية	
ارتباط بيرسون	0.807**	0.861**	0.857**	0.835**	0.804**	استبانة منهج سيجما ستة
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
عدد البنود	5	5	8	5	5	

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (5) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,804 و 0,861)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

- **ثبات استبانة منهج سيجما ستة:**

تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: (الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، لذلك تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني (12) يوماً، وتمّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الأفراد حسب التجزئة النصفية، ويبرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (6):

الجدول (6) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة منهج سيجما ستة

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور استبانة منهج سيجما ستة
0.730	0.811	0.869	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).
0.714	0.790	0.867	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).
0.709	0.781	0.853	المحور الثالث: (التحسين المستمر).
0.694	0.779	0.849	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).
0.725	0.796	0.828	المحور الخامس: (الموارد البشرية).
0.721	0.809	0.870	الدرجة الكلية

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

#### ب- استبانة الأداء المؤسسي:

☒ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي، كدراسة كل من: ناصر (2010)، اليقيني (2010)، أبو حسنة (2014)، النجار، (2014)، المدهون (2014)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بالأداء المؤسسي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة الأداء المؤسسي التي تضم (50) بنداً.

الجدول (7) توزيع بنود استبانة الأداء المؤسسي على المحاور الفرعية

م.	محاور استبانة الأداء المؤسسي	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).	10	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: البشرية والمالية).	10	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
4.	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).	10	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40
5.	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).	10	41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50

(المصدر: الباحث)

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق طريقة تصحيح ليكرت الخماسية بإحدى الإجابات التالية: (درجة الممارسة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

وبذلك يتراوح مدى الدرجات بين (1-250) درجة، وتعبّر الدرجة المرتفعة عن تمتّع العاملين في المؤسسة بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي والعكس صحيح.

#### ☒ صدق استبانة الأداء المؤسسي:

- **الصدق الظاهري:** تم استخدام طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة الأداء المؤسسي إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية والاقتصاد في جامعة دمشق، بلغ عددهم (5) أعضاء هيئة تدريسية، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من بنود الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (50) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (8):

الجدول (8) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة الأداء المؤسسي

الارتباط	الإدارة في المؤسسة	التخطيط في المؤسسة	الموارد المؤسساتية	نطاق عمل المؤسسة	المتابعة وتطوير الأداء
ارتباط بيرسون	0.836**	0.847**	0.840**	0.839**	0.921**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد البنود	10	10	10	10	10

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (8) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,836 و 0,921)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين  
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

☒ ثبات استبانة الأداء المؤسسي: تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية:  
(الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج  
كما يشير إليها الجدول (9):

الجدول (9) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الأداء المؤسسي

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	استبانة الأداء المؤسسي
0.659	0.764	0.830	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).
0.667	0.726	0.816	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).
0.739	0.756	0.836	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: "البشرية والمالية").
0.691	0.762	0.851	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).
0.657	0.749	0.848	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).
0.707	0.769	0.874	الدرجة الكلية

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (9) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة،  
وتسمح بإجراء البحث.

#### 11 . مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

##### 1/11- نتائج أسئلة البحث:

1- ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في  
المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

لحساب درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف  
الحكومية بمحافظة دمشق وفق تقدير أفراد عينة البحث، تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند تم  
لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (10) مستويات / الالتزام بمنهج سيجما ستة / و/الأداء المؤسسي/ من وجهة نظر العاملين

التقدير	المتوسط
ضعيف جداً	1.8 - 1
ضعيف	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة  $0.8 = 5 \div 1-5$

الجدول (11) الدرجة الكلية لمتوسط الالتزام بمنهج سيجما ستة في المصارف الحكومية

م	محاور استبانة منهج سيجما ستة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).	14.51	4.103	2.90	1	متوسط
2.	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).	14.38	4.219	2.87	2	متوسط
3.	المحور الثالث: (التحسين المستمر).	22.71	5.775	2.83	3	متوسط
4.	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).	14.02	3.992	2.80	4	متوسط
5.	المحور الخامس: (الموارد البشرية).	14.15	4.086	2.83	3	متوسط
	الدرجة الكلية	79.79	18.513	2.84		متوسط

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (11) أنّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.84). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصارف الحكومية هو المحور المتعلق بدعم الإدارة العليا الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (2.90) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية محور التغذية العكسية والقياس بمتوسط رتبي بلغ (2.87)، يتبعه في المرتبة الثالثة محوري: التحسين المستمر والموارد البشرية بمتوسط رتبي بلغ (2.83). يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة محور العمليات والأنظمة بمتوسط بلغ (2.80).

## 2- ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة مستوى الأداء المؤسسي وفق تقدير أفراد عينة البحث العاملين في المصارف الحكومية، وجاءت النتائج على النحو التالي:



أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الجدول (12) الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة في استبانة الأداء المؤسسي

م	محاور استبانة الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبية	المستوى
1.	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).	29.45	8.953	2.945	3	متوسط
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).	29.49	8.447	2.949	2	متوسط
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسساتية: "البشرية والمالية").	29.32	8.585	2.93	5	متوسط
4.	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).	29.97	8.954	2.99	1	متوسط
5.	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).	29.43	8.873	2.943	4	متوسط
	الدرجة الكلية	147.66	41.025	2.95		متوسط

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (12) أنّ متوسط الدرجة الكلية لبند كل محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصارف الحكومية هو المحور المتعلق بنطاق عمل المؤسسة الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (2.99) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية محور التخطيط في المؤسسة بمتوسط رتبي بلغ (2.949)، يتبعه في المرتبة الثالثة محور الإدارة في المؤسسة بمتوسط رتبي بلغ (2.945). يليها في المرتبة الرابعة محور المتابعة وتطوير الأداء بمتوسط رتبي بلغ (2.943)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور الموارد المؤسساتية بمتوسط رتبي بلغ (2.93).

2/11 - نتائج فرضيات البحث وتفسيرها: جرى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وبين استبانة الأداء المؤسسي

من وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في المصارف الحكومية، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (13) معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث في استبانة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء

المؤسسي

الدرجة الكلية لمنهج سيجما سطة	الموارد البشرية	العمليات والأنظمة	التحسين المستمر	التغذية العكسية والقياس	دعم الإدارة العليا	الارتباط	
**0.209	**0.213	**0.227	**0.224	**0.285	**0.260	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة في المؤسسة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.184	**0.158	**0.189	**0.191	**0.157	**0.165	معامل الارتباط بيرسون	التخطيط في المؤسسة
0.000	0.002	0.000	0.000	0.002	0.001	مستوى الدلالة	
**0.160	**0.222	**0.173	**0.164	**0.142	**0.147	معامل الارتباط بيرسون	الموارد المؤسسية
0.002	0.000	0.001	0.001	0.006	0.004	مستوى الدلالة	
**0.165	**0.192	**0.169	**0.162	**0.139	**0.149	معامل الارتباط بيرسون	نطاق عمل المؤسسة
0.001	0.000	0.002	0.001	0.006	0.005	مستوى الدلالة	
**0.183	**0.178	**0.176	**0.185	**0.170	**0.147	معامل الارتباط بيرسون	المتابعة وتطوير الأداء
0.000	0.000	0.001	0.000	0.001	0.004	مستوى الدلالة	
**0.192	**0.180	**0.196	**0.198	**0.166	**0.157	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للأداء
0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	مستوى الدلالة	المؤسسي

(المصدر: الباحث)

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (13) فإن قيمة (ر = 0.192) وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة ودرجاتهم على استبانة مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة

(0.01)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق منهج سيجما ستة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية.

وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة القوية بين تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تهيئة بيئة تُساعد على تبادل المعلومات والبيانات بسرعة أكبر، وهذا يُساعد العاملين في المصارف الحكومية على تطور مستوى أدائهم المهني، وبالتالي تطور أداء المصرف.

كما أنّ نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في المصارف الحكومية لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم، بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عيّنة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (14):

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور استبانة تطبيق منهج سيجما ستة
دالة عند (0.01)	0.000	21.009	1686.192	2	3372.383	بين المجموعات	دعم الإدارة العليا
			8.029	379	3043.051	داخل المجموعات	
				381	6415.435	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.000	18.812	1646.403	2	3292.806	بين المجموعات	التغذية العكسية والقياس
			9.207	379	3489.626	داخل المجموعات	
				381	6782.432	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.000	11.349	2213.815	2	4427.629	بين المجموعات	التحسين المستمر
			21.844	379	8278.695	داخل المجموعات	
				381	12706.325	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.000	17.359	1220.454	2	2440.909	بين المجموعات	العمليات والأنظمة
			9.583	379	3631.879	داخل المجموعات	
				381	6072.788	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.000	10.676	1124.880	2	2249.760	بين المجموعات	الموارد البشرية
			10.850	379	4112.128	داخل المجموعات	
				381	6361.887	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.000	26.811	38755.549	2	77511.098	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			140.007	379	53062.727	داخل المجموعات	
				381	130573.825	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (14)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (26.811)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة. وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي. وكما تبين باختبار شيفيه

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

(Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة تطبيق منهج سيجما ستة كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).  
الجدول (15) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة أ	المجموعة ب
غير دالة	0.157	-3.361	إجازة	معهد
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-28.559	دبلوم فأعلى	
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-25.920	دبلوم فأعلى	إجازة

(المصدر: الباحث)

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع أقدر على القيام بالأعباء والواجبات المكلفين بها؛ لذا فهم يُساعدون على تطوير العمل داخل المؤسسة المصرفية وتحسينه، كما أنهم أكثر مشاركة في صنع القرارات التي تخص العمل بخطة المؤسسة. وهم قادرين على التصرف في بعض المواقف بمرونة كافية.

وقد يعود السبب في تلك الفروق إلى أن ذوي المؤهل العلمي الأعلى قد يمتلكون المعلومات والمعارف عن أهمية تطبيق منهج سيجما ستة في العمليات الإدارية التي يستطيعون بها تطوير مستوى الأداء في المصارف الحكومية بدرجة أعلى من ذوي المؤهل العلمي المنخفض. كما أنهم يدركون جيداً متطلبات تطبيق منهج سيجما ستة، ويعملون على تطبيقها والتأقلم معها، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وقدرتهم على بناء علاقات سليمة مع المديرين.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (16):

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور استبانة تطبيق منهج سيجما ستة
غير دالة	0.700	0.475	8.031	3	24.094	بين المجموعات	دعم الإدارة العليا
			16.908	378	6391.341	داخل المجموعات	
				381	6415.435	المجموع	
غير دالة	0.462	0.860	15.318	3	45.953	بين المجموعات	التغذية العكسية والقياس
			17.821	378	6736.479	داخل المجموعات	
				381	6782.432	المجموع	
غير دالة	0.560	0.688	23.001	3	69.002	بين المجموعات	التحسين المستمر
			33.432	378	12637.323	داخل المجموعات	
				381	12706.325	المجموع	
غير دالة	0.179	1.645	26.083	3	78.248	بين المجموعات	العمليات والأنظمة
			15.859	378	5994.540	داخل المجموعات	
				381	6072.788	المجموع	
غير دالة	0.421	0.940	15.711	3	47.133	بين المجموعات	الموارد البشرية
			16.706	378	6314.754	داخل المجموعات	
				381	6361.887	المجموع	
غير دالة	0.440	0.902	309.327	3	927.982	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			342.978	378	129645.843	داخل المجموعات	
				381	130573.825	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (16)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.902)، والقيمة الاحتمالية (0,440) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة.

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العاملين في المصارف الحكومية بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم يواجهون نفس الصعوبات في بيئة العمل من حيث الضغوط المهنية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الصعبة نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع السوري، فظروف العمل الصعبة لا تفرق بين أحد من العاملين.

كما أنّ العاملين جميعهم باختلاف سنوات خبراتهم يعملون على تحقيق البيئة الإيجابية وتطوير العمل وفق الإمكانيات المتاحة، وأنّ غالبية أفراد عينة البحث قد تعودوا وتكيفوا مع ظروف العمل في المصارف الحكومية، واستطاعوا التأقلم معه، ووجدوا أنهم يستطيعون العمل في هذا المناخ رغم حاجته لبعض متطلبات التطوير.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الأداء المؤسسي
دالة عند (0.01)	0.009	4.289	182.235	2	364.470	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة
			79.620	379	30175.983	داخل المجموعات	
				381	30540.453	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.039	3.987	141.050	2	282.099	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة
			70.980	379	26901.335	داخل المجموعات	
				381	27183.435	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.011	4.583	331.477	2	662.954	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			72.335	379	27414.794	داخل المجموعات	
				381	28077.749	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.013	4.394	346.132	2	692.263	بين المجموعات	نطاق عمل المؤسسة
			78.779	379	29857.360	داخل المجموعات	
				381	30549.623	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.017	4.125	319.526	2	639.052	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			77.463	379	29358.540	داخل المجموعات	
				381	29997.592	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.025	3.719	6170.915	2	12341.829	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1659.346	379	628892.247	داخل المجموعات	
				381	641234.076	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (17)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.719)، والقيمة الاحتمالية (0.025) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي. وبالتالي



أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

ترفض الفرضية الصفريّة، وتقبل الفرضية البديلة. وكما تبين باختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في الأداء المؤسسي كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).

الجدول (18) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دالة	0.391	-7.233	إجازة	معهد
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-11.547	دبلوم	
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-18.780	دبلوم	إجازة

(المصدر: الباحث)

ويمكن تفسير ذلك بأن العامل الذي يمتلك مؤهل علمي مرتفع يكون أكثر فاعلية في مؤسسته المصرفية من خلال عمله على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، والارتقاء بمستوى أدائها في العمل، وخاصة أصحاب المؤهل العلمي المرتفع، فهم يحرصون على تنمية قدراتهم وتوظيف مؤهلاتهم في العمل، كما يتيح لهم الفرصة لممارسة دورهم في العملية الإدارية وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكهم في عملية صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أنّ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة المصرفية، ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات المصرفية.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (19):

الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الأداء المؤسسي
غير دالة	0.811	0.320	25.763	3	77.288	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة
			80.590	378	30463.164	داخل المجموعات	
				381	30540.453	المجموع	
غير دالة	0.947	0.122	8.748	3	26.244	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة
			71.844	378	27157.191	داخل المجموعات	
				381	27183.435	المجموع	
غير دالة	0.857	0.256	19.000	3	57.001	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			74.129	378	28020.748	داخل المجموعات	
				381	28077.749	المجموع	
غير دالة	0.880	0.223	18.016	3	54.049	بين المجموعات	نطاق عمل المؤسسة
			80.676	378	30495.574	داخل المجموعات	
				381	30549.623	المجموع	
غير دالة	0.977	0.067	5.344	3	16.032	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			79.316	378	29981.560	داخل المجموعات	
				381	29997.592	المجموع	
غير دالة	0.961	0.097	164.992	3	494.977	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1695.077	378	640739.099	داخل المجموعات	
				381	641234.076	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (19)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.097)، والقيمة الاحتمالية (0.961) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العامل في المؤسسات المصرفية بغض النظر عن سنوات خبرته يحرص على أن يكون أدائه المهني في المؤسسة فاعلاً قدر المستطاع من خلال

تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها داخل المصرف لتحقيق الأهداف التي وضعت للمؤسسة بأقل وقت وجهد ممكن. وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة المدهون (2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تميز الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

## 12 . نتائج البحث: خلصَ البحث إلى النتائج الآتية:

1. إنَّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.84).
2. إنَّ متوسط الدرجة الكلية لبنود كلّ محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95).
3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

13 . مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث ما يلي:

1. ينبغي أن تساهم القيادات الواعية في المصارف الحكومية في نشر فكر وآلية عمل منهج سيجما ستة فيها، لما له من آثار إيجابية على هذه المصارف بما يسهم في تعزيز مزاياها النسبية وتعظيم قدراتها التنافسية، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة جديدة وفكر جديد في مؤسساتها لتطبيق هذا المدخل الإداري الجديد.
2. ضرورة أن تتعاون جميع الإدارات في المصارف الحكومية في تطبيق مدخل منهج سيجما ستة فيها، وأن تعمل معاً كفريق واحد يركز على تحسين وتكامل نظم العمليات في هذه المصارف.
3. أن يتم إعداد خطة لفترة زمنية محددة يتم من خلالها إكساب جميع العاملين في هذه المصارف، وبصفة خاصة القيادات فيها مهارات ومعارف جديدة عن آلية تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية.
4. ينبغي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في المصارف الحكومية، وبناء قواعد بيانات شاملة في هذه المصارف تربط فروع المصارف مع بعضها البعض، والاستعانة بنظم المعلومات المتقدمة الخاصة بالمصارف، كي تكون قادرة على تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.
5. تشجيع العاملين على المبادرة وتبني آرائهم وأفكارهم البناءة، وتجريب الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تطور الأداء في المصارف وتحسين العمل.

## قائمة المراجع

### أ . المراجع العربية:

1. أبو حسنة، أحمد جلال. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. آل مزروع، بدر بن سليمان. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
4. باند، بيتر؛ نيومان، روبرت؛ كافانج، رونالد (2009). منهج سيجما 6 "كيف طورت جنرال إلكتريك، وموتورولا وكبرى الشركات الأخرى من أدائها". ط1، الرياض: مكتبة جرير.
5. بدوي، أحمد بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
6. البقمي، مصلح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

7. البلداوي، عبد الحميد؛ نديم، زينب (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعلوية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها. ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. بيرزيكوب، بنيلوب. (2008). سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيجما ستة. ترجمة: محمد يوسف، ط1، الرياض: مكتبة العكيان للنشر.
9. الترك، هنا جبر. (2016). دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. درغام، ماهر موسى؛ عبد الله، هبة محمود. (2013). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (2)، ص. ص: 57-100.
11. دروزة، سوزان. (2008). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
12. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفننيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي". عمان: دار وائل.

14. عبد الله، هبة محمود. (2012). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. القزاز، اسماعيل؛ الحديثي، رامي؛ كوريل، عادل (2009). Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
16. المدهون، محمود عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة". أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
17. ناصر، حسن محمود. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. النجار، مازن اعبيد. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. النعيمي، محمد عبد العال. (2007). Six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب. المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
20. هيئة تخطيط الدولة. (2012). السياسات الاقتصادية ومقومات برنامج الإصلاح الاقتصادي القضايا المشتركة بين القطاعات، منشورات رئاسة مجلس الوزراء، دمشق: سورية.

ب . المراجع الأجنبية:

21. Al-Mashari, M; Irani, Z; Zairi, M. (2001). Business process reengineering: a survey of international experience. *Business Process Management journal*.
22. Anbari, F. T. (2004). Benefits Obstacles and Future of Six Sigma Approach. *Technovation*, Vol. 20, Issus. 5: 1-8.
23. Antony, JI. (2004). Six Sigma In The UK Service Organization Results From A Pilot Survey. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No.8/9: 1006-1013.
24. Antony, Jiju; Bhajji, Mukkarram. (2003). Key Ingredients for a Successful Six Sigma Program. *Warwick Manufacturing Group School of Engineering*, University of Warwick, UK.
25. Garrison, ray; Noreen, Eric; Brewer, Peter. (2010). *Managerial Accounting*. (11th ed.), New York: McGraw-Hill.
26. Goffnett, Seanp. (2004). understanding six sigma: Implications for Industry and Education. *Journal of Industrial Technology*, Vol. 20, No. 4.
27. Hammer, M; Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York, NY.
28. Heckl, D; Moormann, J; Rosemann, M. (2010). Uptake and success factors of six sigma in the financial service industry. *Business process management journal*, 3 (16), 436-472.
29. Hung, Hsiang; Sung, Ming. (2011). Appling six sigma to manufacturing processes in the food industry to reduce quality cost. *Scientific Research and Essays*, Vol. (6), No. (3): 580-591.
30. Hutton, G. (1996). Business process re-engineering- a public sector view. in Armistead, *BPR and Beyond*, Wiley, New York, NY.



31. Khan, Obaidullah. (2005). *A Study of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation in UK Organizations*. (Master Thesis), Bradford university. U.K.
32. Pande, Pete; Holpp, Larry. (2002). *What Is Six Sigma?*. New York: McGraw-Hill.
33. Salaheldin, Ismail Salaheldin; Abdelwahab, Iman Shafee. (2010). Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 1, No. 1: 23- 35.
34. Stephens, K. (2003). *Six Sigma and Related Studies in the Quality Disciplines Milwaukee*. Quality Press.
35. Sung, P. A. (2003). *Six Sigma For Quality And Productivity Promotion*. Asian Productivity Organization, Tokyo.

الملحق (1)  
استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)

م	بنود الاستبانة	درجة تطبيق المنهج			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	يتوفر لدى إدارة المصرف الاستعداد اللازم لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
2.	يتوفر لدى إدارة المصرف الاستعداد لاستخدام أساليب معاصرة في مجال ضبط الجودة.				
3.	تتوفر لدى إدارة المصرف الإمكانية المالية لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
4.	يوجد لدى إدارة المصرف الإمكانية المادية (أثاث، أجهزة، ... الخ) لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
5.	يوجد لدى إدارة المصرف الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
6.	تعتمد إدارة المصرف على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات المصرفية.				
7.	تساهم أساليب القياس المعتمدة في المصرف بتحسين الأداء الكلي.				
8.	تعتمد إدارة المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء.				
9.	تعتمد الإدارة العليا على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل المصرف.				
10.	تقوم إدارة المصرف بقياس أداء كافة الأقسام العاملة بها.				
11.	تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف أخطاء التدقيق الداخلي.				
12.	تعمل إدارة المصرف على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات والأخطاء التي تحدث في عملية التدقيق الداخلي.				
13.	تقوم إدارة المصرف بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.				
14.	تحرص إدارة المصرف على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.				
15.	تحرص إدارة المصرف على معرفة اقتراحات العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات المصرفية.				

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

					تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية والفنية.	.16
					تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض تحسين جودة الخدمات المصرفية.	.17
					تتظر إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في العمل المصرفي على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.	.18
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لتوفير نظام لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة.	.19
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لاستخدام برامج للمساعدة في اختيار ومفاضلة بين برامج ضبط الجودة.	.20
					إدارة المصرف لديها الاستعداد والقدرة على توفير قاعدة بيانات لكافة برامج ضبط الجودة.	.21
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لتوفير نظام اتصال مباشر بمدربي برامج الجودة.	.22
					تقوم إدارة المصرف بتنفيذ البرامج التدريبية بناءً على أسس ومعايير واضحة.	.23
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لربط الترقيات في المصرف ببرامج ضبط الجودة.	.24
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لربط مكافآت الإدارة العليا بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.	.25
					إدارة المصرف لديها الاستعداد والقدرة على تعيين خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة	.26
					توفر إدارة المصرف حوافز مادية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.	.27
					وفر إدارة المصرف حوافز معنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.	.28

الملحق رقم (2)

استبانة الأداء المؤسسي

م	بنود الاستبانة	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	توجه الإدارة العاملين للالتزام بالقرارات والتعليمات.				
2.	تفويض جزءاً من الصلاحيات للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.				
3.	تتأكد الإدارة من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للعاملين.				
4.	تهتم الإدارة بمراقبة مستوى رضا العاملين.				
5.	تتطلق الإدارة بعملية الرقابة من رؤية المؤسسة ورسالتها.				
6.	تُعزز الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
7.	تعمل الإدارة على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.				
8.	تُسهم إدارة المصرف في ترسيخ القيم والممارسات الجيدة لدى العاملين.				
9.	تقبل الإدارة التغيير كخطوة للارتقاء بأداء المصرف.				
10.	تعتمد الإدارة أسس البحث العلمي في تناول مشكلات المصرف.				
11.	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها.				
12.	ترصد الاحتياجات المستقبلية للعاملين فيها.				
13.	تقيم الأداء بناءً على درجة الالتزام بالخططة التنفيذية للمؤسسة.				
14.	تشمل الخططة التنفيذية للمؤسسة المصرفية على مؤشرات أداء محددة.				
15.	يتم تزويد العاملين برؤية مستقبلية للمؤسسة المصرفية.				
16.	يؤخذ برأي العاملين عند وضع الخطط السنوية.				
17.	يتم وضع برامج تدريبية تلبى حاجات العاملين.				
18.	تتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة لمواقف العمل.				
19.	توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.				
20.	تقوم خطة المصرف على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.				
21.	تتبنى نظاماً رقابياً على العمليات المالية.				
22.	تستخدم المؤسسات المصرفية التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.				
23.	تتيح المؤسسة المصرفية للعاملين الاستفادة من قواعد البيانات.				
24.	توفر المؤسسة المصرفية مكتبة علمية يستفاد منها، وتعمل على تحديثها باستمرار.				
25.	توجد لوائح تبين حقوق العاملين وواجباتهم وتزودهم بها.				
26.	يقسم العمل في المؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات العاملين.				

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

27.	تتاح فرص التواصل بين العاملين لإنجاز العمل.				
28.	يتم توزيع العمل بحيث لا توجد ازدواجية في الأدوار.				
29.	تُساعد أجواء المصرف على ممارسة العاملين لأفضل أداء.				
30.	تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بمصرفهم.				
31.	تراعي المؤسسة المصرفية في أداؤها متطلبات واقع المجتمع المحلي.				
32.	ترصد المؤسسة المصرفية أهم احتياجات التطوير في المجتمع المحلي.				
33.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في زيادة التنسيق بين المؤسسات المصرفية المختلفة وتكاملها.				
34.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للمستفيدين والعملاء.				
35.	تساهم عملية المساءلة الإدارية في تحسين جودة القدرة الخدمية للعاملين في المؤسسات المصرفية.				
36.	توثق المؤسسة المصرفية الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة للمجتمع.				
37.	تقوم المؤسسة المصرفية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التطويرية.				
38.	تتسجم البرامج المصرفية في المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها.				
39.	تقر إدارة المؤسسة بيئة إيجابية داعمة للعمل.				
40.	تشجع العاملين على المشاركة في النشاطات الخارجية.				
41.	تحت العاملين على النمو المهني الذاتي.				
42.	تحفز العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.				
43.	تعتمد نظاماً شفافاً لترقية العاملين فيها.				
44.	تستخدم شبكة اتصال فاعلة لنقل المعلومات والقرارات للعاملين.				
45.	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين في المؤسسة.				
46.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.				
47.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار.				
48.	تشجع العمل التعاوني بروح الفريق لدى العاملين فيها.				
49.	تتبنى المؤسسة المصرفية سياسات فعالة للتغيير والتطوير.				
50.	تقوم الإدارة في المؤسسة المصرفية بتقييم دوري للعاملين فيها.				