

متطلبات تطبيق اسلوب ستة سيكما لتطوير العمل الإداري في مناقشة المشروعات داخل اللجان النوعية لمجلس الشعب

[٢٦]

نزار كمال محمد نصري المحلاوي^(١) - علي طلبه^(٢) - محمد وهدان^(٢)

(١) معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة جامعة عين شمس

المستخلص

عرفت البشرية العديد من نظم الجودة في الإدارة والتي ارتبطت بالتطور الحضاري والإداري للشعوب، ومؤخراً ظهرت الحاجة لتنشيط عجلة الإنتاج والإهتمام بتطوير كل المناحي الإدارية ويرتكز البحث في العمل على استيضاح متطلبات تطبيق اسلوب ستة سيكما لتطوير العمل الإداري لمناقشة المشروعات داخل اللجان النوعية لمجلس الشعب. هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد جودة العملية الإدارية داخل اللجان النوعية من خلال التعرف على (وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا، دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار، إدارة المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية، تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والاستقرار الوظيفي، الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر، بناء الهوية المؤسسية بتطبيق معايير الجودة باستخدام منهجية ستة سيكما). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينه مكونة من (٢٩٧) عنصر برلماني مشارك في العمليات الإدارية للجان النوعية بمجلس الشعب، وقد أظهرت النتائج ضعف (بناء الهوية المؤسسية - الخطوات الإدارية لدعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار) ولذلك أوصت الدراسة بتأهيل الموارد البشرية الجديدة ووضع خطة لتوزيع الصلاحيات المركزية وتأهيل بعض المدربين الداخليين وإنشاء جائزة وطنية بإسم مجلس الشعب وإنشاء جائزة داخلية لحفز العاملين بالمجلس.

المقدمة

بات الإستثمار في المكونات البشرية داخل الدولة المصرية أمراً مصيرياً للحفاظ على رخاء المجتمع وتأهيل الصناعة والتجارة للمنافسة الدولية وحيث أن السنوات الأخيرة قد لاقت تذبذباً وتحديات شديدة بما أثر على النمو الإقتصادي داخل المجتمع المصري وحيث يعد العنصر البشري المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسي منها فقد رأى الباحث أهمية البحث والتدقيق للوصول لحلول سريعة لمواجهة مؤشرات خط الفقر القومي وارتفاع نسب

التضخم وغيرها من المؤشرات خلال السنوات الخمس الأخيرة بداية من عام ٢٠١٢ وحتى عام ٢٠١٧ وذلك لما لهذا الأمر من أهمية تشريعية خاصة تختص برعاية مصالح المصريين بما يترائي لنتائج البحث الوصفية والتي يقوم بها نواب مجلس الشعب لإصدار التشريعات المناسبة.

جدول رقم (١): خط الفقر القومي / المصدر / الجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء

المؤشر	خط الفقر القومي	البيان
الملحوظة	القيمة	
	٣,١	٢٠١١/٢٠١٠
	٣,٩	٢٠١٣/٢٠١٢
	٥,٨	٢٠١٥

إن زيادة معدل خط الفقر القومي وكذلك ارتفاع معدل التضخم خلال السنوات الأخيرة قد يكون متزامناً مع بداية العمل على تطوير طريقة البحث والتدقيق والتنفيذ والتشريع للمشروعات المقترحة داخل البرلمان من النواب بعرضها ومناقشتها باستخدام معايير الستة سيجمما سيفيد الإدارة البرلمانية بتوحيد لغة النقد والعرض والتطوير وهو مما يساهم في تسهيل الحكم على المشروعات وكذلك المقارنة بين الأولويات واختيار الإختيار الأنسب من بين عدة مشروعات قد تكون مقترحة.

جدول (٢): (صورة) معدل التضخم السنوي للجمهورية / الجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء



وفي سبيل سعي الدول لتحقيق التوازن الحقيقي بين معدلات التضخم والإستثمار في توفير الرخاء الإقتصادي وتقليص معدل خط الفقر القومي انتهجت الدول العديد من السبل الإدارية فقد عرفت البشرية في العصر الحديث العديد من نظم الجودة في الإدارة والتي ارتبطت بالتطور الحضاري والإداري للشعوب، بداية من النصف الأول من القرن الثامن عشر حيث ظهر نظام الإنتاج الفردي الحرفي كنتيجة مباشرة للثورة الصناعية (Sung H. Park, 2003).

في بداية القرن العشرين كانت عمليات التسويق سبباً للمنافسة فأصبح من الممكن الحصول على درجات مختلفة من الجودة وكذلك درجات مختلفة من الأسعار ولهذا كان الوفاء بأساسيات الجودة معياراً أساسياً يتم من خلاله المقارنه بين المنتجات وكان معياراً حيوياً وتفضيلاً أساسياً يتم به التفرقة بين المنتجات (Sung H. Park, 2003). ومع منتصف القرن العشرين إزدادت الصراعات التسويقية فظهر مفهوم تأكيد الجودة Quality Assurance (النعمي، ٢٠٠٧). مع التقدم التكنولوجي وبدء عصر المنافسة الصناعية بدأت الشركات الصناعية الكبرى في التغول والتركيز على توسيع الإنتاج لأقصى درجة ممكنة فظهر مفهوم الجودة الشاملة (Total Quality) بداية من بعد عام ١٩٨٠م وذلك سواء بأطوارها الأولى أو الثانية كان هدفها هو الوصول بالعملية الإدارية لإتقان العمليات المتعلقة بالإنتاج سواء كان منتجاً أو خدمة أو عملية إدارية (د. عبد الرحمن توفيق ٢٠٠٩).

وأصبح التقدم الإداري المتميز المتعلق بإدارة الجودة الشاملة مرتبطاً بإستخدام مقاييس ستة سيigma (6 sigma) (النعمي، ٢٠٠٧) فبدأت ستة سيigma كمفهوم بأنها إستراتيجية تمكن المنشآت الصناعية أو الإجتماعية أو الخدمية من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت - الطاقات الذهنية - الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه، ويدل مبدأ ستة سيigma على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلعا خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب المقبولة في عمليات ستة سيigma لا يتجاوز ٣,٤ عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات ٩٩,٩٩٩٦٦% (Stephan Lunau (Eta.), 2009).

خلاصة الأمر أن فكرة (6 Sigma) تكمن في أنه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب ودرجة إنعدام الأخطاء.

فالجودة باستخدام ستة سيigma تركز على العميل الذي يمكن أن يكون المستهلك أو أي فرد في المنظمة يقدم له عمل، كما تركز على العمليات والنتائج معاً، إذ تهتم بأسلوب العمل وكيفية الأداء، والتحسين المستمر وتطوير هذا الأداء لا الاهتمام فقط بنتائج هذا الأداء وتعني تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها ولا تعني اكتشاف الأخطاء بل منع وقوعها فهي تركز على أداء الأعمال الأساسية والمساعدة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة، وتعني كفاءة نظام المعلومات، وكفاءة التغذية المرتدة، فقد تعدى مفهوم الجودة جودة المنتج ذاته ليشمل أيضاً: جودة العمليات، وجودة الاتصال، وجودة الأفراد، وجودة الإشراف، وجودة الإدارة، بل وجودة المؤسسة ككل.

مشكلة الدراسة

من خلال متابعة ومشاهدة العديد من المناقشات ودراسة المشروعات وطلبات الإحاطة داخل اللجان النوعية بمجلس الشعب المصري ومن خلال قراءات الباحثون التحليلية لطبيعة أحداث التحول الديمقراطي واختلاف الإتجاهات السياسية والأيدولوجية تحت قبة مجلس الشعب، وكذلك بعد استمرار تعليق انعقاد مجلس الشعب المصري ولمدة تزيد عن ثلاث سنوات تقريباً منذ حل المجلس بموجب حكم المحكمة الدستورية العليا عام ٢٠١٣ وحتى عودة الإنعقاد ببداية شهر يناير عام ٢٠١٦، أمكن رصد العديد من المظاهر في أولى مراحل انعقاد مجلس الشعب بعد تشكيله وهي التي ربما قد تعني وجود خلل ما في مفاهيم إدارة عمليات المناقشات باللجان النوعية مما يستلزم معه التفكير في تطبيق الجودة أو في أساليب تطبيقها، فقد لاحظ الباحثون ارتفاع معدل التضخم بقفزات رقمية ونوعية كبيرة وكذلك ازدياد مؤشر خط الفقر واقتتران ذلك بنفس زمن بداية انعقاد مجلس الشعب منذ عام ٢٠١٦ وقد تم ترجيح أسباب ذلك بسبب ظهور عدد من المظاهر يُرجعها الباحثون إلى انخفاض كفاءة أنشطة وأساليب وأدوات

الجودة في عرض المشروعات ومناقشاتها ربما لأن تعارض الأيدولوجيات والمناهج السياسية هي الوسيط والمحرك الاول للمناقشات والإعترضات وطلبات الأحاطة، وفي الحالات التي يتم فيها مناقشات هادفة وحيوية لإقرار مشروع حيوي فإن كلمات النواب تتصف بالعمومية والتكرارية وعدم التخصص وكذلك تتشابه كلمات كثير من السادة النواب مع بعضهم البعض بما لا يعود بفائدة محددة إيجابية على المناقشات أو طلبات الأحاطة.

أهمية الدراسة

1. تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول كفاءة عمليات مناقشات اللجان النوعية بمجلس الشعب بإعتبارها آلية هامة للإرتقاء بمستوى المناقشات وجودة المخرجات والمقترحات والقرارات النيابية.
2. تتضح أيضاً أهمية الدراسة من جانبين الجانب العملي وهو المتعلق بأهمية دراسة برامج الجودة الشاملة بإستخدام منهجية سته سيجما في مناقشات اللجان النوعية وصولاً إلى الجانب النظري من بناء منهج إداري مقترح يتضمن توصيات وخطوات عملية لتطوير تلك العمليات المعنية بتطوير كفاءة المناقشات في اللجان النوعية بمجلس الشعب.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطوير العمل الإداري داخل مناقشات اللجان النوعية بمجلس الشعب المصري وذلك من خلال التعرف إلى المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير سته سيجما على مستوى المنظمات المجتمعية والخدمية والتشريعية وبالأخص داخل مناقشات اللجان النوعية وأثر ذلك على النجاح في دعم الوعي الإداري على المستوى القومي وانعكاسه في الإنجاز الإداري على المستوى العالمي.

فروض الدراسة

الفرض الرئيس: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق منهجية سته سيجما في مناقشة المشروعات وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب.

الفروض الفرعية:

١. لا توجد علاقة معنوية بين توافر وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب
٢. لا توجد علاقة معنوية بين دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب
٣. لا توجد علاقة معنوية بين إدارة نظم المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب
٤. لا توجد علاقة معنوية بين تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب
٥. لا توجد علاقة معنوية بين الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب
٦. لا توجد علاقة معنوية بين بناء الهوية المؤسسية بتطبيق معايير الجودة وبين تطوير العمل الإداري باللجان النوعية بمجلس الشعب

د

مصطلحات الدراسة

١. **سنه سيجما:** هي منهجية استراتيجية للإدارة تسمى بمنهجية الحيوود السداسي والتي تسعى إلى وضع مراحل ادارية للتعامل مع أي عملية إدارية بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة المتمثل في خفض التكاليف وتقليل الوقت وزيادة الأرباح (النعيمي، ٢٠٠٧).
٢. **اللجان النوعية:** هي نوع من اللجان البرلمانية وهي المسئولة عن إنجاز العديد من المهام فتسمح اللجان للنواب بدراسة وفحص مشروعات القوانين والإشراف على البرامج الحكومية واللجان النوعية هي من مجموعات صغيرة من الأعضاء يتم اختيارهم إما على أساس مؤقت أو دائم لفحص ودراسة عدد من القضايا والموضوعات المتخصصة بشكل أفضل مما لو تم دراستها على مستوى البرلمان كله (اللائحة الداخلية لمجلس الشعب).

الدراسات السابقة

١. دراسة أحمد (٢٠١٥م): بعنوان ("متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية) (سجل الأبحاث المحكمة، ٢٠١٧) دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات ستة سيجما، وأبعاد الميزة التنافسية ببعض كليات جامعة جنوب الوادي "كلية العلوم / الزراعة / الهندسة"، وكذلك المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب ستة سيجما في الكليات المعنية وسبل مواجهتها، وتوصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود ستة متطلبات رئيسية لتطبيق هذا الأسلوب هي دعم الإدارة العليا، والبنية التحتية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتدريب وتوعية الموارد البشرية، وتوفير الموارد المالية، وربط من أسلوب ستة سيجما بالمستفيدين، وهناك ارتباط متوسط بين أسلوب ستة سيجما وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة طبقاً للوظيفة، وللكلية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة.
٢. دراسة الزيد (٢٠١٥م): بعنوان "المعايير الإحصائية لمنهجية ٦ سيجما في تحسين جودة التعليم العالي". وهدفت الدراسة إلى وضع إطار فلسفي نظري لأسلوب الستة سيجما، وتحديد الأساليب الإحصائية التي بنى عليها مع تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي من خلال قياس مستوى مخرجات الجامعات، وتوصلت إلى وجود ضعف في مستوى مخرجات الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود للعام الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ م.
٣. دراسة دودين، (٢٠١٤م): بعنوان "مدى استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة". وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام أسلوب ستة سيجما في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وتوضيح أهمية تطبيقه في التحسين المستمر للعمليات والخدمات التعليمية، وكذلك معوقات تطبيقه في الجامعات المذكورة، وتوصلت إلى حداثة هذا الأسلوب بالجامعات، وعدم وجود نموذج واضح لهذا

الأسلوب يمكن تطبيقه لغرض التحسين المستمر في العمليات والخدمات ، هذا بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية والكفاءات البشرية.

٤. دراسة (Hsia,2006) بعنوان: **The Effect of Six Sigma**

"Implementation on" Business Performance وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ستة سيجما على أداء العاملين. وقد كان مجتمع الدراسة وعينته: قطاع الصناعة في تايوان، وهي ٣٤ شركة في عدة قطاعات كقطاع الاتصالات، الالكترونيات، السمعيات والمرئيات. وأدوات الدراسة: استبيان تم توزيعه على كل من حملة الأحزمة الخضراء بالإضافة إلى فئة الإدارة التنفيذية في الشركات. وكانت أهم نتائج الدراسة: (أن تطبيق ستة سيجما له أثر إيجابي لتقليل التكاليف وتقليل معدلات الأخطاء، وجود علاقة إيجابية بين عملية التطبيق وبين نمو عوائد هذه الشركات، وجود علاقة مابين ستة سيجما وبين رضا المستهلكين).

٥. دراسة (Swink & Jacobs,2012) بعنوان **"Six Sigma Operating**

performance impacts and contextual drivers of success" إلى تقييم الأثر التشغيلي المترتب عند تطبيق سيجما ستة. وقد كان مجتمع الدراسة وعينته: تمت مقارنة البيانات المالية لأكثر من ٢٠٠ شركة صناعية قامت بتطبيق سيجما ستة بمثيلاتها ممن لم تقم بتطبيق سيجما ستة. بينما أدوات الدراسة استخدمت منهجية دراسة الحدث وكانت أهم نتائج الدراسة: (أن الشركات التي طبقت سيجما ستة كان لها أثر إيجابي على عائد الاستثمار (ROI) إذ إن هذا الأثر الإيجابي كان ناتجاً عن تخفيض التكلفة غير المباشرة، الشركات التي طبقت سيجما ستة لها أثر إيجابي على المبيعات بشكل قليل).

الإطار النظري

بناءً على ما سبق وبعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بنظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام أسلوب ستة سيجما وعلاقتها بجودة الاداء الإداري فقد رأى الباحثون أن دراسة موضوع هذا البحث يتطلب أن يُقسم إلى المقدمة الرئيسية ومنهجية الدراسة والدراسات السابقة

يليه ثلاثه فصول رئيسية تبدأ بدراسة مفهوم الجودة الشاملة (نشأة وتطور نظام إدارة الجودة) فيجب الإهتمام بأبعاد الجودة في العمل الإداري بما يشتمل مناقشة جودة العملية الإدارية داخل اللجان النوعية بمجلس الشعب وكذلك دراسة أبعاد الجودة المتعلقة بتقديم الخدمات الإدارية والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة والمنهجيات الإدارية المختلفة لتطبيق الجودة الشاملة (Total Quality) ومن ثم مناقشة بعض المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة وخطوات عملية تحسين الجودة التي تشكل النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات. وهو الأمر الذي يساهم في تحقيق الفاعلية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإستخدام مقاييس ستة سيجا (sigma 6) من خلال استعراض بعض الأمثلة الناجحة في تطبيق منهج الستة سيجا وكذلك مناقشة عدد من المناهج التي تهتم بتقييم واعتماد مقاييس ستة سيجا (sigma 6) وتوضيح فوائد استخدام منهجية ستة سيجا المتوقعة في القطاع الإداري الحكومي.

فالبناء التنظيمي للستة سيجا من خلال تحديد بعض المستهدفات الخاصة بمتطلبات تطبيق ستة سيجا وهي كالآتي:

- **المستهدف الأول:** عناصر فريق عمل مشروعات ستة سيجا وقد ناقش البحث أولاً الحزام الأسود (Black Belt) / ثانيا الحزام الأسود الرئيس (Master Black Belt) / ثالثاً الحزام الأخضر (Green Belt) / رابعا البطل/ الراعي (Champion/Sponsor) / خامسا قائد التنفيذ (Implementation Leader).
- **المستهدف الثاني:** أدوار فريق عمل الستة سيجا وهو المتعلق بتوضيح أدوار أفراد الحزام الأخضر / أدوار أفراد الحزام الأسود / أدوار الحزام الأسود الرئيس / أدوار البطل (الراعي) فتطبيق ستة سيجا يستلزم النظر لمنهجية تعريف الإجراءات القياسية لتحديد مستوى ستة سيجا في المؤسسات من خلال مناقشة مفهوم ستة سيجا كنظام إداري لتحقيق الريادة في الأداء عالمياً من خلال شرح مبادئ ستة سيجا وآلية تطبيقها باستخدام نموذج دمايك (DMAIC) وكذلك عرض نموذج دمايك DMADV أو DFSS الذي يساهم في تحديد المراحل المتعاقبة لتطبيقها وهي تحديد أو تعريف المشكلة Define (القياس Measure / التحليل Analyze / التحسين Improve / الرقابة Control).

وقد ظهرت متطلبات تطبيق منهجية سته سيجما على العمل الإداري من خلال المعايير الستة الرئيسية التالية:

١. المعيار الأول (وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا)
٢. المعيار الثاني (دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار)
٣. المعيار الثالث (إدارة المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية)
٤. المعيار الرابع (تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي)
٥. المعيار الخامس (الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر)
٦. المعيار السادس (بناء الهوية المؤسسية بتطبيق معايير الجودة، لسته سيجما)

(المؤسسات البرلمانية) عملية دراسة مواصفات النظام البرلماني والنظام النصف رئاسي (النصف برلماني) تستوجب مراجعة نشأة الحياة البرلمانية في مصر ١٨٦٦ - ٢٠١٦ من خلال دراسة المنهجية العامة لرسم السياسات البرلمانية بما تحويه من إطار العمل وعمليات الرقابة البرلمانية التشريعية والتنفيذية وهو ما يرسم منهجية لتعريف كفاءة اللجان النوعية من خلال استعراض النظام الإداري للبرلمان وكذلك عمليات الدعم الإداري والتطويري لأعضاء البرلمان، لأن تطوير العمل الإداري عادة ما يستلزم مراجعة الدروس المستفادة من تجارب التطوير المؤسسي في البرلمانات المعاصرة وتحديات تطوير العمل البرلماني في الدول وفي النهاية استدرار عمليات وفرص تطوير نظام اللجان النوعية بالبرلمان المصري من خلال استعراض الأنواع التخصصية للجان وعدد اللجان وطبيعة اجتماعاتها والتنسيق بينها وآلية عمل لجان الاستماع وما لها من صفات في فهم خصائص لجان الاستماع كآلية إدارية بما لها من دور رقابي وهو مما استلزم من الباحث مناقشة منهجية عمل اللجان النوعية من خلال المستلزمات التي تحتاجها اللجان النوعية والكيفية التي يمكن للجان تقديم المعاونة.

الدراسة الميدانية

التعريف بمنهجية الدراسة: تتطور منهجية الدراسة من خلال استعراض النقاط التالية بالترتيب أولاً: تحديد المستهدفين من مجتمع الدراسة، ثانياً: توضيح نوع البيانات اللازمة للدراسة، ثالثاً: أدوات جمع وتنقيح البيانات اللازمة للدراسة، رابعاً: خطوات بناء مقياس المعرفة

الإدارية، خامساً: اختبارات صدق وثبات مقياس المعرفة الإدارية، سادساً: تنفيذ الدراسة الميدانية، سابعاً: أساليب معالجة البيانات وتحليلها، ثامناً: بعض خصائص المبحوثين، تاسعاً: اختبار الفروض ونتائج تشغيل البيانات.

استنتاجات ومستخلصات الدراسة: تتبلور قراءة الإستنتاجات التي تم التوصل إليها في مستخلص الدراسة ونتائجها من خلال التعليق على نتائج الإستقصاء الإداري وحتى كتابة الخاتمة بما تحتويه من الإقتراحات والتوصيات وفي النهاية استعرض البحث قائمة المراجع بما فيها المراجع العربية والأجنبية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

متغيرات الدراسة: تعتمد الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: منهجية سنه سيجما على العمل الإداري
- المتغير التابع: كفاءة اللجان النوعية بمجلس الشعب المصري

منهجية الدراسة: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة من قبل الباحثين ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

أ. **الدراسة النظرية:** حيث تم جمع المادة العلمية من خلال الإطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمجلات العلمية والدراسات المتعلقة بموضوع البحث إضافة إلى المقالات العلمية المتخصصة الموجودة في الفضاء الإلكتروني.

ب. **الدراسة الميدانية:** يتم اختبار صحة الفروض من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة ذات الصلة بموضوع البحث من خلال تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينه البحث وإجراء المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة.

ت. **حدود مكانية:** يقتصر البحث على عدد تسع من اللجان النوعية بمجلس الشعب المصري دون غيرها من اللجان (لجنة الشئون الدستورية والتشريعية، لجنة الطاقة والبيئة، لجنة الزراعة والرى والأمن الغذائي والإنتاج الحيواني، لجنة الإسكان والمرافق العامة والتعمير،

لجنة الشباب والرياضة، لجنة الشؤون الصحية، لجنة النقل والمواصلات، لجنة التعليم والبحث العلمي، لجنة الشؤون الدينية والاجتماعية والأوقاف) وذلك لأهميتها.

ث. **حدود زمنية:** من شهر سبتمبر ٢٠١٣ وحتى شهر سبتمبر ٢٠١٦

أداة الدراسة: استبيان للتحقق من فروض وأهداف الدراسة من خلال عدة محاور يحاول الباحثون من خلالها التحقق من الفروض.

أ. **أدوات جمع البيانات اللازمة للدراسة:** استخدمت ثلاثة أدوات لجمع البيانات، وهي استمارة الإستقصاء كأداة سيكومترية رئيسية، ثم الملاحظة والمقابلة الشخصية كأداتين مساعدتين في تفسير نتائج الأداة الرئيسية.

• **الملاحظة:** استغل الباحثون فترات الانتظار لملاحظة مدى توفر الإمكانيات المادية كأجهزة الحاسب الآلي بمكاتبهم، ومدى توفر أنظمة معلومات تقنية بها، ومدى استخدامهم إياها، وملاحظة أية ظواهر أخرى تؤثر على كيفية الأداء، وقام الباحث باختزال ما يشاهده لتدوينه لاحقاً (صلاح أحمد، وأمين علي ٢٠٠٢، ص ٢٢٠).

• **المقابلة الشخصية:** استخدم الباحث المقابلة الشخصية شبه المقننة مع بعض المبحوثين المستهدفين والذين سمحت ظروفهم بذلك، بهدف معرفة مدى اتفاقها مع الجانب السيكومتري للدراسة وقد راع الباحث أن تكون المقابلة حرة حيث تكون المقابلة الحرة هي مقابلة غير مقيدة بنظام عرض الأسئلة حيث تقدم الأسئلة وفق ما يناسب الموقف، وليست مقيدة بالموضوعات التي تطرح بل يترك للمشارك التعبير عن أفكاره بحرية (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان ٢٠٠٢ ص ٣٠٨). ولكي يستطيع الباحث الحصول على البيانات المطلوبة بأقل قدر من التوجيه للمبحوث، وبأكبر قدر من التلقائية. ولقد تم تحديد زمن المقابلة من 10 - 20 دقيقة مع الاحتفاظ بقدر من المرونة طبقاً لمتطلبات الموقف.

ب. **تناول الإستبيان مجموعة من الأسئلة حول البيانات الأولية والتي تشمل:** تضمنت قائمة الإستقصاء على جزأين كما يلي:

• **الجزء الأول:** ويتعلق بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين وهي بيانات عامة عن المبحوثين تتعلق بالمؤهل العلمي، والعمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة البرلمانية، ومقر اللجنة الإنتخابية (وجه بحري، وجه قبلي).

• **الجزء الثاني** من الاستمارة فهو عبارة عن مقياس على شكل قائمة استقصاء تم بناؤه من قبل الباحث وأطلق عليه اسم (الإستقصاء الإداري) ولقد راع الباحث عند بنائه لهذا المقياس (الإستقصاء الإداري) الشروط الأولية في بناء المقاييس (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٤٩ . ٣٥٠). وهي كالتالي:

(أ) **الموضوعية:** حيث قام الباحث بتوحيد إجراءات الإستقصاء الإداري من حيث وضوح التعليمات، وتحديد زمن الإجابة، وطريقة التصحيح، فقد تمت صياغة تعليمات الإجابة عن المقياس كما يلي:

{ أمامك مجموعة من العبارات التي تعبر عن بعض الإجراءات الإدارية داخل اللجان النوعية بمجلس الشعب، والمطلوب منك الإجابة على هذه العبارات بعفوية، اجب بموافق بشدة إذا كانت العبارة تتفق معك بشدة، وبموافق إذا كانت العبارة تتفق معك جزئياً وبغير موافق بشدة إذا كانت العبارة لا تتفق معك بشدة، وبغير موافق إذا كانت لا تتفق معك جزئياً، وبمحايد إذا كنت تشعر بذلك بعض الوقت }.

أما زمن الإجابة فقد تم تحديده بـ ١٠ دقائق لجميع المبحوثين. أما مفاتيح التصحيح فقد قام الباحث بإعداده مسبقاً، حيث تم تحديد الفقرات الإيجابية والسلبية لتنوع الأسئلة حتى لا يستطيع المبحوث توقع اتجاه الإجابة. وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): التالي درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

(ب) **الشمول:** يحتوي على جميع جوانب محتوى البيانات الأساسية اللازمة للدراسة، وان يناسب مستويات عقلية متباينة للمبحوثين.

(ج) التقنين: قام الباحث بتطبيق المقياس (الإستقصاء الإداري) على عينة كبيرة من مجتمع الدراسة الميدانية، وذلك لتحديد الخصائص السيكومترية التي تدل على جودة الاختبار، أي مدى توفر شروط الصدق والثبات والموضوعية والمعايير، وهذا ما سيتم توضيحه في الخطوات التالية.

رابعاً / خطوات بناء المقياس (الإستقصاء الإداري): فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في بناء مقياس (الإستقصاء الإداري):

الخطوة الأولى: تحديد الأبعاد التي تكون بمجملها بنية المقياس (فؤاد البهي، ط ٢، ١٩٧١):
هذه الخطوة تهدف إلى تحقيق الصدق المنطقي للمقياس، أي صياغة بنود تمثل المجال الذي يقيسه المقياس بطريقة علمية بناء على أهداف الدراسة وفروضها، لهذا قام الباحث بتحديد **ستة أبعاد للمقياس وهي:**

- المعيار الأول (وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا) كبعد أول.
 - المعيار الثاني (دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار) كبعد ثان.
 - المعيار الثالث (إدارة المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية) كبعد ثالث.
 - المعيار الرابع (تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي) كبعد رابع.
 - المعيار الخامس (الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر) كبعد خامس.
 - المعيار السادس (بناء الهوية المؤسسية المعتمد على تطبيق ستة سيجما) كبعد سادس.
- الخطوة الثانية :** **كتابة فقرات أداة المقياس:** تمكن الباحث من كتابة خمس فقرات تحت كل بعد من الأبعاد الستة، وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات المقياس (الأستقصاء الإداري) هو ثلاثون فقرة، وقد اجتهد الباحث في الحرص على تكافؤ عدد الفقرات الزوجية والفردية، لأنه فكر في إجراء اختبار الثبات باستخدام التجزئة النصفية (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢). وقد قام الباحث بكتابة الفقرات بحيث تصف سلوكا يرغب فيه المستجيب أو يتجنبه، أو يقوم به فعلا، أو يصف شعورا اتجاه ممارسة إدارية يقوم بها هو أو الآخرون، أي روعي في كتابة الفقرات أن يكون بعضها ذا طبيعة عملية، وبعضها ذا طبيعة اجتماعية، وبعضها ذا طبيعة ذاتية.

مجتمع وعينة الدراسة:

- اختار الباحث مجتمع المستهدفين من اللجان النوعية لمجلس الشعب المصري بإتباع أسلوب المسح الشامل في توزيع أداة الدراسة، بعد التحقق من صدقها وثباتها على الستهدفين من مجتمع الدراسة، للمستهدفين من اللجان أو غيرهم من العناصر البرلمانية.
- وحيث أن عدد اللجان النوعية هو ٢٥ لجنة نوعية يتم اختيار لكل منها رئيس ووكيلين وأمين عام للجنة فقد قام الباحث بإختيار مجتمع المبحوثين بالشكل التالي مع تحديد أعدادهم (لجنة الشؤون الدستورية والتشريعية (٥١ عضواً)، لجنة الطاقة والبيئة (٣٠ عضواً)، لجنة الزراعة والرى والأمن الغذائي والإنتاج الحيواني (٣٨ عضواً)، لجنة الإسكان والمرافق العامة والتعمير (٤٥ عضواً)، لجنة الشباب والرياضة (٤٣ عضواً)، لجنة الشؤون الصحية (٤٠ عضواً) لجنة النقل والمواصلات (٢٤ عضواً)، لجنة التعليم والبحث العلمي (١٦ عضواً)، لجنة الشؤون الدينية والاجتماعية والأوقاف (١٠ أعضاء).
- هذا وقد بلغ إجمالي عدد المستهدفين ٢٩٧ مستهدفاً في اللجان النوعية على نحو ما سبق من المستهدفين المبحوثين وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم بالكامل، إلا من تعذر الوصول إليه أو امتنع عن الاستجابة، وسيتم توضيح الحجم الأصلي للمجتمع المستهدف وحجم الذين أجابوا على أداة الدراسة في الجدول التالي:

جدول رقم (٤): مجتمع الدراسة ونسبة المبحوثين إلى العدد الأصلي للمجتمع:

البيان	عدد المبحوثين	عدد المجتمع الأصلي	نسبة %٢:١
لجنة الشؤون الدستورية والتشريعية	٥١	٥١	١٠٠%
لجنة الطاقة والبيئة	٢١	٣٠	٧٠%
لجنة الزراعة والرى والأمن الغذائي والإنتاج الحيواني	٣٢	٣٨	٨٤,٢%
لجنة الإسكان والمرافق العامة والتعمير	٣٦	٤٥	٨٠%
لجنة الشباب والرياضة	٣٩	٤٣	٩٠%
لجنة الشؤون الصحية	٣٤	٤٠	٨٥%
لجنة النقل والمواصلات	١٨	٢٤	٧٥%
لجنة التعليم والبحث العلمي	١٢	١٦	٧٥%
لجنة الشؤون الدينية والاجتماعية والأوقاف	١٠	١٠	١٠٠%
المجموع	٢٥٣	٢٩٧	٨٥%

اللجان النوعية بمجلس الشعب

الصدق والثبات: قام الباحث بحساب معامل ثبات الذي هو نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي للدرجات وهو القيمة العددية لارتباط الاختبار بنفسه الاختبار بثلاثة طرق وهي طريقة إعادة تطبيق الاختبار، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٠) وذلك كما يلي:

(١) **طريقة إعادة تطبيق الاختبار:** تمكن الباحث من إعادة تطبيق الاختبار على عدد ١٥ مبحوثاً مستهدفاً من عينة الصدق والثبات، وذلك بعد ١٠ أيام من تطبيق الاختبار الأول، وقد استخدم الباحث معادلة بيرسون للارتباط، وذلك كما يلي:

معامل ارتباط بيرسون:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

معامل ارتباط بيرسون (ر) = $\frac{\text{مجم ح س} \times \text{مجم ح ص}}{(\text{مجم ح س} \times \text{مجم ح ص})^{1/2}}$

$$= \frac{٤٢٨,٩}{(٥٢٥,٧ \times ٥٩١,٧)^{1/2}} = ٠,٧٧$$

وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب جيد (٠,٧٧)، وهو دليل على ثبات المقياس وحيث أن معامل الثبات المناسب هو ٠,٧ فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة (المرجع السابق، ص ٣٦٠). وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي للاختبار = (٠,٧٧) $\frac{1}{2}$ = ٠,٨٨، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتياً وثابت قياسياً.

(٢) **طريقة التجزئة النصفية:** حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي:

٢٩	٢٧	٢٥	٢٣	٢١	١٩	١٧	١٥	١٣	١١	٩	٧	٥	٣	١
٣٠	٢٨	٢٦	٢٤	٢٢	٢٠	١٨	١٦	١٤	١٢	١٠	٨	٦	٤	٢

ثم استخدم الباحث درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (٢ $\frac{1}{2}$)، ويلي ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات الاختبار كله وهي:

$$2 r^{1/2} = \frac{r^1}{r^{1/2} + 1}$$

حيث أن ٢: عدد أقسام الاختبار // $r^{1/2}$ = معامل الارتباط بين نصفي الاختبار

$$\text{معامل ثبات الاختبار كله} = r^1$$

وقد قام الباحث باستخراج هذا المعامل، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، فوجده يساوي (٠,٥٥):

$$0,55 = \frac{0,38 \times 2}{0,38 + 1}$$

وهو معامل ثبات أقل من المعامل السابق حسابه، والسبب هو أن حجم عينة الاختبار السابق (١٥ مبحوثاً)، وهي أصغر من حجم عينة هذا الاختبار، التي كانت ٣٠ مبحوثاً. وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (٠,٧٤) ومن الواضح أنه كلما انخفضت قيمة معامل الثبات انخفضت قيمة معامل الصدق الذاتي للمقياس.

(٣) طريقة التباين باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach Alpha : تعتمد معادلة الفا كرونباخ (المرجع السابق، ص ٣٦٦). على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على إنفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحث استخدم البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، فإنه سيورد صيغة معادلة الفا كرونباخ للتوضيح :

$$\text{معامل الثبات} = \frac{n}{n-1} (1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})$$

حيث أن n: عدد أسئلة الاختبار وهي ٣٠ في هذه الدراسة.

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم (٥): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس الرئيسية

قيمة ألفا	عدد الفقرات لكل بعد	الأبعاد	
٠,٤٧	٥	وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا	١
٠,٣٦	٥	دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار	٢
٠,٣٠	٥	إدارة المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية	٣
٠,٣٠	٥	تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي	٤
٠,٢٧	٥	الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر	٥
٠,٣٢	٥	بناء الهوية المؤسسية المعتمد على تطبيق منهجية سته سيجما	٦
٠,٦٣	٣٠	الدرجة الكلية للمقياس	

تشير البيانات في الجدول رقم (٥) إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أقل بكثير من معاملات الثبات التي تم حسابها سابقاً، وهذا يرجع إلى قلة عدد فقرات الاختبار في كل بعد، لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي صدق محتوى مرتفع (المرجع السابق، ص ٣٦٩)، والدليل على ذلك قيمة ألفا للمقياس ككل = ٠,٦٣، حيث ارتفع عدد الفقرات من ٥ إلى ٣٠ فقرة، وهي دلالة جيدة على صدق وثبات المقياس حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة (المرجع السابق، ص ٣٦٩). للتحقق من ثبات قائمة الإستقصاء قام الباحث باستخدام طريقة إعادة التطبيق لحساب معامل الثبات كما قام الباحث بحساب قيم الصدق الذاتي، ويمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي تم تطبيق مقياس (الإستقصاء الإداري) عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (٦): ملخص الاختبارات السيكومترية على عينة الصدق والثبات

الاختبار	الدرجة	الدلالة
(أ) الصدق		
(١) صدق المحتوى	اتفاق ٨٠ % من المحكمين	عالية
(٢) الصدق التجريبي	٠,٥٤	جيدة
(٣) الصدق الذاتي	٠,٧٤ . ٠,٨٨	عالية
(ب) الثبات		
(١) معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار	٠,٧٧	عالية
(٢) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	٠,٥٥	جيدة
(٣) معامل ألفا كرونباخ	٠,٦٣	جيدة

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة. ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمقياس ككل، ثم أوجد ارتباط درجات كل بعد مع الدرجة الكلية باستخدام معادلة الارتباط لبيرسون (صدق التكوين) فكانت النتائج:

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس

#	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
١	وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا	٠,٧٤
٢	دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار	٠,٤٤
٣	إدارة المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية	٠,٦٣
٤	تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي	٠,٤٧
٥	الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر	٠,٥٥
٦	بناء الهوية المؤسسية المعتمد على تطبيق منهجية سته سيجما	٠,٤٢

يتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك ارتباطا ايجابيا يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين الأبعاد والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

النتائج: وقد أشارت نتائج الإستقصاء الإداري بالبيانات التالية:

جدول (٨): آراء عينة الدراسة في مدى وضوح الرؤية والتزام الإدارة العليا (ن=٣٩٥)

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٣	غير موافق	٥٣,٣٥	١,٣٠٧	٢,٤٥	تقوم الإدارة التنفيذية بتشجيع العاملين للعمل كفريق واحد لتطوير جودة الأداء
١	موافق بشدة	٢٦,٥٦	١,١٢٩	٤,٢٥	لا تقدم العديد من الفرص لمنح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الأداء
٤	غير موافق	٥٥,٦٦	١,١٤١	٢,٠٥	أقوم بالإطلاع على الدوريات التي يُصدرها المجلس وأطلع على ما توصلت إليه اللجان النوعية من تطورات في مجال عملي وأعمل بتوصياتها
٥	غير موافق	٥١,٩٣	١,٠٤٩	٢,٠٢	تتعطل قرارات الإدارة العليا لتوفير المخصصات المالية لتحسين الأداء
٢	غير موافق	٥١,٨٣	١,٣٣٢	٢,٥٧	تهتم أمانة المجلس بطرق سته سيجما كوسيلة إدارية للتطور الإداري

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن عينة الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لجميع العبارات عدا العبارة (لا تقدم العديد من الفرص لمنح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الأداء) أجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥١,٧) و(موافق) بنسبة (٣٦,٧)، وكان الأختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الإختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى كما هو موضح بالجدول أعلاه مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة التي جاءت في الترتيب الأول لموافقة العينة عليها هي (لا تقدم العديد من الفرص لمنح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الأداء) بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، والتالية هي العبارة (تهتم أمانة المجلس بطرق سته سيجما كوسيلة إدارية للتطور الإداري) بمتوسط حسابي (٢,٥٧)، أما العبارة الثالثة هي (تقوم الإدارة التنفيذية بتشجيع العاملين للعمل كفريق واحد لتطوير جودة الأداء) بمتوسط (٢,٤٥)، وفي الترتيب الرابع (أقوم بالإطلاع على الدوريات التي يُصدرها المجلس وأطلع على ما توصلت إليه اللجان النوعية من تطورات في مجال عملي وأعمل بتوصياتها) بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وفي الترتيب الخامس (تتعطل قرارات الإدارة العليا لتوفير المخصصات المالية لتحسين الأداء) بمتوسط حسابي (٢,٠٢).

جدول(٩): آراء عينة الدراسة في مدى دعم اللامركزية وبناء دوائر صنع القرار

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٥	غير موافق	٥٨,٢٢	١,٢١١	٢,٠٨	يشعر أعضاء فريق عملي بأن هناك تعارضاً بين أهداف جهة العمل وأهدافهم الشخصية
٣	غير موافق	٥١,٧	١,٣٠٨	٢,٥٣	تدعم الإدارة فرص تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي نجحت في أماكن موازية
٤	غير موافق	٥١,٨٥	١,١٥١	٢,٢٢	تهتم الإدارة ببحث الطرق الإدارية للتخلص من المراحل غير الضرورية في العمل
٢	موافق بشدة	٢٨,٠٣	١,١٧٢	٤,١٨	تعد ضغوط العمل وعدم وضوح الإختصاصات عاملاً سلبياً في صنع القرار
١	موافق بشدة	٢٢,٣٤	٠,٩٦٥	٤,٣٢	نحن كفريق عمل نتفهم بعضنا البعض ونعمل على صياغة أهداف عملنا وننفذها

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن العينة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابتين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لمعظم العبارات عدا العبارتين (نحن كفريق عمل نتفهم بعضنا البعض ونعمل على صياغة أهداف عملنا وننفذها) اجابت عين الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥١,٧) و(موافق) بنسبة (٣٦,٧)، وكذلك العبارة (تعد ضغوط العمل وعدم وضوح الإختصاصات عاملاً سلبياً في صنع القرار) أجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥٠) و(موافق) بنسبة (٣٥) وكان الأختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الإختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة التي جاءت في الترتيب الأول لموافقة العينة عليها هي (نحن كفريق عمل نتفهم بعضنا البعض ونعمل على صياغة أهداف عملنا وننفذها) بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، والتالية هي العبارة (تعد ضغوط العمل وعدم وضوح الإختصاصات عاملاً سلبياً في صنع القرار) بمتوسط حسابي (٤,١٨)، أما العبارة الثالثة هي (تدعم الإدارة فرص تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي نجحت في أماكن موازية) بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وفي الترتيب الرابع (تهتم الإدارة ببحث الطرق الإدارية للتخلص من المراحل غير الضرورية في العمل) بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وفي الترتيب الخامس (يشعر أعضاء فريق عملي بأن هناك تعارضاً بين أهداف جهة العمل وأهدافهم الشخصية) بمتوسط حسابي (٢,٠٨).

جدول(١٠): نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات إدارة نظم المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٢	موافق بشدة	٢٨,٣٧	١,١٨٦	٤,١٨	لا أناقش وجهات نظري التي تتعارض مع آراء الآخرين
٤	غير موافق	٤٧,٠٤	١,١٤٣	٢,٤٣	تساهم الإدارة بانتقاء واختيار معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء المتغير مثل الوقت ومعدلات الإنجاز
٥	غير موافق	٦٠,١٨	١,٢٨٢	٢,١٣	يوجد خلل في جودة نظم المعلومات الإلكترونية فيجب معالجة الأعطال والإنقطاعات بسرعة
٣	غير موافق	٥٦,٤٥	١,٣٨٣	٢,٤٥	تتوافر قواعد بيانات إلكترونية حديثة ومقدمة دعم أعمال اللجان النوعية
١	موافق بشدة	١٩,٢٨	٠,٨٣٣	٤,٣٢	تظهر باستمرار صعوبة الحصول على بيانات محاضر الجلسات والقرارات والتشريعات المتعلقة بمناقشة مشروعات اللجان النوعية

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن عينة الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لمعظم العبارات الدالة على مبدأ (إدارة نظم المعلومات ومتابعة تقييم العملية الإدارية) عدا العبارتين (تظهر باستمرار صعوبة الحصول على بيانات محاضر الجلسات والقرارات والتشريعات المتعلقة بمناقشة مشروعات اللجان النوعية) اجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٤٨,٣) و(موافق) بنسبة (٤٠)، وكذلك العبارة (لا أناقش وجهات نظري التي تتعارض مع آراء الآخرين) أجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥١,٧) و(موافق) بنسبة (٣١,٧) وكان الاختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الاختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى كما هو موضح بالجدول أعلاه مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة التي جاءت في الترتيب الأول لموافقة العينة عليها هي (تظهر باستمرار صعوبة الحصول على بيانات محاضر الجلسات والقرارات والتشريعات المتعلقة بمناقشة مشروعات اللجان النوعية) بمتوسط حسابي (٤,٣٢)، والتالية هي العبارة (لا أناقش وجهات نظري التي تتعارض مع آراء الآخرين) بمتوسط حسابي (٤,١٨)، أما العبارة الثالثة هي (تتوافر قواعد بيانات إلكترونية حديثة ومتقدمة دعم أعمال اللجان النوعية) بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وفي الترتيب الرابع (تساهم الإدارة بإنتقاء واختيار معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء المتغير مثل الوقت ومعدلات الإنجاز) بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وفي الترتيب الخامس (يوجد خلل في جودة نظم المعلومات الإلكترونية فيجب معالجة الأعطال والإنقطاعات بسرعة) بمتوسط حسابي (٢,١٣).

جدول (١١): آراء العينة في درجة تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٥	غير موافق	٥٢,٢١	١,١١٢	٢,١٣	أعتقد أن روح العمل الجماعي تجعلني أكثر تعاوناً مع الزملاء في إنجاز الأعمال
٢	موافق بشدة	٢٧,٦٢	١,١٧٤	٤,٢٥	أساس إختيار الفرق المتكامل هو قدرة أفرادها على تفهم بعضهم البعض ومن ثم صياغة الاهداف وتنفيذها
٣	غير موافق	٥٨,٠	١,٣٦٣	٢,٣٥	عندما أعمل في فريق أفقد السيطرة على الأمور ومن ثم يقل إنجازي
٤	غير موافق	٥٣,٤٥	١,١٧٦	٢,٢	تساهم الإدارة في دعم التطور وتقوم بتشجيع الإنجازات ومكافأة المبدعين
١	موافق بشدة	٢٥,٤٦	١,٠٨٧	٤,٢٧	الشعور بالهدوء والإستقرار الوظيفي يقل ويتغير من حين لآخر

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن عينة الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإجابيتين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لمعظم العبارات الدالة على مبدأ (تفويض الإجراءات بالثقة وبناء الأمان والإستقرار الوظيفي) عدا العبارتين (الشعور بالهدوء والإستقرار الوظيفي يقل ويتغير من حين لآخر) اجابت العينة (موافق بشدة) بنسبة (٥٥) و(موافق) بنسبة (٣٠)، والعبارة (أساس إختيار الفرق المتكامل هو قدرة أفرادها على تفهم بعضهم البعض ومن ثم صياغة الاهداف وتنفيذها) أجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥٨,٣) و(موافق) بنسبة (٢٦,٧) وكان الأختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الإختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى كما هو موضح بالجدول أعلاه مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة الأولى لموافقة العينة عليها هي (الشعور بالهدوء والإستقرار الوظيفي يقل ويتغير من حين لآخر) اجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٢٧)، وكذلك العبارة (أساس إختيار الفرق المتكامل هو قدرة أفرادها على تفهم بعضهم البعض ومن ثم صياغة الاهداف وتنفيذها) بمتوسط (٤,٢٣)، والثالثة (عندما أعمل في فريق أفقد السيطرة على الأمور ومن ثم يقل إنجازي) بمتوسط (٢,٣٥)، والرابعة (تساهم الإدارة في دعم التطور وتقوم بتشجيع الإنجازات ومكافأة المبدعين) بمتوسط

(٢,٢)، والخامسة (أعتقد أن روح العمل الجماعي تجعلني أكثر تعاوناً مع الزملاء في إنجاز الأعمال) بمتوسط (٢,١٣).

جدول (١٢): آراء عينة الدراسة على معيار الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٣	غير موافق	٥٦,٧	١,٢٨٧	٢,٢٧	أقوم بالإشتراك في الدورات التدريبية وبرامج التأهيل التي تناسبني
٢	غير موافق بشدة	٥٨,٢١	١,٤٦٧	٢,٥٢	تدعم الإدارة عمليات التطوير والبحوث المتعلقة برفع مستوى الأداء وإنجاز العمل
٥	غير موافق بشدة	٥٤,٣٨	١,١٤٢	١,٠٢	لدي بعض العادات السلوكية التي لا أستطيع التخلي عنها رغم أنها تضعني في مواقف حرجة
٤	غير موافق بشدة	٥٤,٥٢	١,١٤٥	٢,١	تحرص الإدارة على دعم القدرات الإبتكارية والإيجابية لفرق العمل
١	موافق بشدة	٣٣,٨	١,٣٠٨	٣,٨٧	بيئة العمل غير محفزة على التدريب والتطوير وذات مناخ يحمل تنافس عدائي

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن عينة الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابيتين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لمعظم العبارات الدالة على مبدأ (الإستثمار في التدريب والتطوير والتحسين المستمر) عدا العبارة (بيئة العمل غير محفزة على التدريب والتطوير وذات مناخ يحمل تنافس عدائي) اجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٤١,٧) و(موافق) بنسبة (٣١,٧) وكان الأختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الإختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى كما هو موضح بالجدول أعلاه مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة الأولى لموافقة العينة عليها هي (العمل غير محفزة على التدريب والتطوير وذات مناخ يحمل تنافس عدائي) اجابت العينة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وكذلك العبارة (تدعم الإدارة عمليات التطوير والبحوث المتعلقة برفع مستوى الأداء وإنجاز العمل) بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، أما الثالثة (أقوم بالإشتراك في الدورات التدريبية وبرامج التأهيل التي تناسبني) بمتوسط (٢,٢٧)، و الرابعة (تحرص الإدارة على دعم القدرات الإبتكارية والإيجابية لفرق العمل) بمتوسط حسابي (٢,١)، والخامسة (لدي بعض العادات السلوكية التي لا أستطيع التخلي عنها رغم أنها

تضعني في مواقف حرجة) بمتوسط (١,٠٢). وقد لاحظ الباحث أن عينه الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابيتين (غير موافق بشدة) و(غير موافق) لمعظم العبارات الدالة على البعد. **جدول(١٣):** معيار بناء الهوية المؤسسية بتطبيق معايير الجودة (سته سيجما) مثلاً

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
٥	غير موافق	٠,٥٦	١,١٢	٢	درجة الرضا الوظيفي والنفسي مرتفعة لكل العاملين باللجان النوعية
٤	غير موافق	٤٧,٧	١,٠١٦	٢,١٣	تعلن الإدارة بإستمرار أن الترقيات والحوافز مرتبطة بالجودة الإدارية
١	موافق بشدة	٣٤,٩٣	١,٤٣٩	٤,١٢	لا يشعر الجميع بأن من يهتمون بالجودة لديهم فرص متميزة في التطور والترقيات
٣	غير موافق	٥٢,٠٤	١,١٩٧	٢,٣	تتمتع اللجان النوعية بأن لها إحساس مسئول تجاه تطبيق الجودة الحديثة (سته سيجما مثلاً)
٢	غير موافق	٥٥,٣٢	١,٣٧٢	٢,٤٨	لا تحتاج القيادة لإثبات أن التزامها بالجودة أساس نجاح مهمتها التشريعية

كما هو مبين بالجدول السابق نجد أن عينة الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابيتين (غير موافق) و(غير موافق بشدة) لمعظم العبارات الدالة على مبدأ (بناء الهوية المؤسسية بتطبيق معايير الجودة (سته سيجما) مثلاً) عدا العبارة (لا يشعر الجميع بأن من يهتمون بالجودة لديهم فرص متميزة في التطور والترقيات) اجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بنسبة (٥١,٧) و(موافق) بنسبة (٢١,٧)، وكان الأختيار (محايد) بنسب ضعيفة في كل العبارات أيضاً، بينما لم يحصل الإختياران (موافق بشدة) و(موافق) على عدد كبير لجميع العبارات الأخرى كما هو موضح بالجدول أعلاه مما يعني رفض العينة لتلك العبارات. وكانت العبارة التي جاءت في الترتيب الأول لموافقة العينة عليها هي (لا يشعر الجميع بأن من يهتمون بالجودة لديهم فرص متميزة في التطور والترقيات) اجابت عينة الدراسة عليه (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وكذلك العبارة (لا تحتاج القيادة لإثبات أن التزامها بالجودة أساس نجاح مهمتها التشريعية) بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، أما العبارة الثالثة هي (تتمتع اللجان النوعية بأن لها إحساس مسئول تجاه تطبيق الجودة الحديثة (سته سيجما مثلاً)) بمتوسط حسابي (٢,٣)، وفي الترتيب الرابع (تعلن الإدارة بإستمرار أن الترقيات والحوافز مرتبطة بالجودة

الإدارية) بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وفي الترتيب الخامس (درجة الرضا الوظيفي والنفسي مرتفعة لكل العاملين باللجان النوعية) بمتوسط حسابي (٢)، وقد لاحظ الباحث أن عينه الدراسة قد اتجهت إجاباتهم بالإيجابيتين (غير موافق بشدة) و(غير موافق) لمعظم العبارات الدالة على البعد.

توصيات الدراسة

- يرى الباحث أهمية بتأهيل الموارد البشرية الجديدة ووضع خطة لتوزيع الصلاحيات المركزية وتأهيل بعض المدربين الداخليين وإنشاء جائزة وطنية بإسم مجلس الشعب وإنشاء جائزة داخلية لحفز العاملين بالمجلس
- الإهتمام المستمر بعقد اجتماع دوري بين أعضاء اللجنة من النواب مع مراعات منهجية سنه سيجما في التخطيط، لوضع الاستراتيجية وخطة العمل والأجندة التي تتبعها اللجنة في إنجاز ما كُلفت به واعتبار هذه المنهجية من مسؤوليات الأمانة الفنية لمجلس الشعب.
- الإتفاق على معايير نوعية وكمية (مُعلنه) كاشتراطات اختيار أو انضمام أعضاء مجلس الشعب للجان النوعية المتخصصة ومنها اجتناب برنامج تعريفي بمنهجية سنه سيجما.
- تقسيم أعمال كل لجنة نوعية الى دوائر تابعة تتناسب مع موضوعات المناقشات
- وضع خطة لتوزيع الصلاحيات المركزية للإدارة العليا للمجلس إلى من يستطيع الإنابة عنها
- تفعيل مركز التدريب الداخلي لوضع خطط تدريب تراكمية بهدف التدريب على استثمار منهجية سنه سيجما كنموذج جودة إداري تكون إدارة التدريب بالمجلس مسئولة عنها.
- تأهيل بعض المدربين الداخليين من موظفي المجلس ليقوموا بالتدريب الداخلي على تطبيق اسلوب سنه سيجما سواء للموظفين أو أعضاء اللجان النوعية من نواب مجلس الشعب.
- انشاء جائزة داخلية لحفز العاملين بالمجلس وأعضاء اللجان النوعية على تطبيق اسلوب سنه سيجما

- تدريب الكادر الإداري بالمجلس على متابعة نظم المعلومات البيئي باستخدام منهجية ستة سيجما وتكون وحدة تكنولوجيا المعلومات IT داخل المجلس هي المسؤولة عن المتابعة والتقنين.

المراجع

- محمد الزهراني (١٤٣٠ هـ ٢٠١٠ م): امكانية تطبيق اسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض، جامعة نايف
- د.أمل الشامان (٢٠٠٥): تطبيق سيجما ستة في المجال التربوي، كلية التربية جامعة الملك سعود
- كنعان ونواف (٢٠٠٥م): اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار النشر عمان الأردن
- إشراف د. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٨): ستة سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة
- بحث الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي نيسان (٢٠٠٧): SIX-SIGMA منهج حديث في مواجهة العيوب، جامعة عمان العربية، المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة
- جوف تتانت؛ الترجمة باعتماد خالد العامري (٢٠١٠): ستة سيجما البرنامج الشامل = Design for six sigma
- د.ممدوح عبد العزيز رفاعي (٢٠٠٧): منهجية ستة سيجما " مدخل تحسين العمليات "
- د. إسماعيل القزاز وآخرين، دار المسيرة، عمان (٢٠٠٩): الستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة
- سجل الأبحاث المحكمة لندوة التقويم في التعليم الجامعي (٢٠١٧): كلية التربية جامعة الجوف.
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٥): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن
- د.يونان لبيب رزق (١٩٩١م): قصة البرلمان المصري، مؤسسة دار الهلال للطبع والنشر.
- الهيئة العامة للإستعلامات المصرية (٢٠١٧): مراحل تطور الحياة النيابية في مصر
- T.Keller, (2010): The Six Sigma handbook, 3ed, Pyzdek, Mc GrawHill

- Sung H. Park,(2003): Six Sigma for Quality and Productivity Promotion, Published by the Asian Productivity Organization, Japan.
- Stephan Lunau (2009): Design for Six Sigma+Lean ToolsetSpringerUSA.
- George Ecke,(2003): Six Sigma for Everyone, John Wiley & Sons,Inc.٩.
- Jaap van den Heuvel,(2006): The Effectiveness of ISO 9001 and Six Sigma in Healthcare, Beaumont Quality Publications
- Anand M. Joglekar,(2003): Statistical Methods for Six Sigma In R&D and Manufacturing, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION.
- Stephen A. Zinkgraf, (2006): Six Sigma:The First 90 Days,Prentice Hall.
- Thomas Pyzdek& Paul A. Keller,(2010, 2003, 2001): Six Sigma Handbook, Third Edition, by The McGraw-Hill Companies, Inc
- Thomas MacCarty(2004): The Six Sigma Black Belt Handbook, The McGraw-Hill Companies

**THE REQUIREMENTS OF APPLYING THE SIX
SIGMA METHOD TO DEVELOP ADMINISTRATIVE
WORK IN THE DISCUSSION OF PROJECTS WITHIN
THE SPECIFIC COMMITTEES OF THE EGYPTIAN
HOUSE OF REPRESENTATIVES**

[26]

Mohamed, N. K.⁽¹⁾; Tolba, A.⁽²⁾ and Wahdan, M.⁽²⁾

1) Institute of Environmental Studies and Research, Ain Shams University. 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

Humanity has defined many quality management systems which have been associated with the civilizational and administrative development of the peoples. Recently, there has been a need to activate the wheel of production and to focus a lot of attention to the development of all administrative aspects. The research focuses on clarifying the requirements of applying Six Sigma method to develop administrative work which responsible to the process of discussing projects within the specific committees of the Egyptian House of Representatives.

The objective of the research was to identify the dimensions of the quality of the administrative process within the Specialized Committees (qualitative) by identifying (visibility and commitment of senior management, supporting decentralization and building decision-making circles, managing information and monitoring the evaluation of the administrative process, Accreditation of trust procedures, building safety and job stability, investing in training, development and continuous improvement, building institutional identity by applying quality standards using the Six Sigma methodology). The analytical descriptive approach was used to form the theoretical framework for the research. The data were collected through a survey questionnaire as a

main tool for research through a sample of 297 parliamentary members involved in the administrative processes of the People's Committees of the Egyptian House of Representatives. The results show weakness in the decision-making procedures. Therefore, Administrative steps to support decentralization and build decision-making circles and so the study recommended the rehabilitation and training for the human resources also the development of a plan for the distribution of central powers and the rehabilitation of some internal trainers and establishment of a national award under the name of the Egyptian House of Representatives.