

**إطار مفتوح لقياس أثر منهجية ستة سيمات على تحاليفه بجودة  
الميادة الوظيفية**

**(دراسة قياسية على مستشفى جامعة عين شمس)**

**رسالة مقدمة من الطالبة**

**نبيله محمود بيومي علي**

بكالوريوس تجارة (محاسبة) – كلية التجارة – جامعة القاهرة – ٢٠٠٣

دبلوم في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٣

ماجستير في العلوم البيئية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة عين شمس – ٢٠١٦

لـ

**ستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة**

**في العلوم البيئية**

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة عين شمس

**إطار مقترح لقياس أثر منهجية ستة سببها على تأثيره جودة  
الحياة الوظيفية**

(دراسة قياسية على مستشفىاته جامعة عين شمس)

رسالة مقدمة من الطالبة

**نبيله محمود بيومي علي**

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ٢٠٠٣

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

**لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة**

**في العلوم البيئية**

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

التوقيع

اللجنة:

١- أ.د/ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢- أ.د/نادر البير فانوس

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٣- أ.د/مصطففي حسن رجب

أستاذ طب المجتمع والبيئة بقسم العلوم الطبية البيئية .

معهد الدراسات والبحوث البيئية-- جامعة عين شمس

٤- أ.د/مها محمد عيد

أستاذ الوراثة البشرية الخلوية - المركز القومي للبحوث

**إطار مقترح لقياس أثر منهجية ستة سببها على تحالفه بودة  
الحياة الوظيفية**

**(دراسة قياسية على مستشفى جامعة عين شمس)**

**رسالة مقدمة من الطالبة**

**نبيله محمود بيومي علي**

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة القاهرة - ٢٠٠٣

دبلوم في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٣

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

**لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة**

**في العلوم البيئية**

**قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية**

**تحت إشراف:**

**١- أ.د/ممدوح عبد العزيز رفاعي**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة عين شمس

**٢- أ.د/مصطففي حسن رجب**

أستاذ طب المجتمع والبيئة بقسم العلوم الطبية البيئية -

معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس

**٣- د/نهال محمد فتحي الشحات**

أستاذ الإدارة البيئية المساعد بقسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس

**ختم الإجازة**

**أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٨/٢٠١٨**

**موافقة مجلس المعهد / ٢٠١٨/٢٠١٨**

**٢٠١٨**

# شکر و تقدير

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى الذي هداني وأعانتي على إتمام دراستي المتواضعة وأيدني بنخبة من الأساتذة الأفاضل فكانوا خير موجهين ومرشدين على درب العلم وسيط المعرفة وإقراراً بالفضل أتوجه باسمي آيات الشكر والامتنان للأستاذ الجليل الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز الرفاعي أستاذ إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة عين شمس على كل ما قدمه للباحثة من جهد ونصح وتشجيع فكان نعم المرشد وقد اثرى هذا البحث بإرشاداته البناءة وأراءه القيمة التي كانت ومازالت مرشدًا لي ولغيري من الباحثين ولهم وافر الشكر والتقدير على ما بذله من جهد وجعله الله مفتاح خير للباحثين.

وانه لشرف عظيم إن يتفضل الأستاذ الدكتور/مصطفى حسن رجب أستاذ طب المجتمع والبيئة بمعهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة عين شمس للإشراف على هذه الرسالة، ويسعد الباحثة سعادة بالغة إن يتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير لسيادته على قبوله الإشراف على هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة / نهال محمد فتحى الشحات أستاذ الادارة البيئية المساعد ورئيس قسم العلوم الاقتصادية على تفضيلها وقبولها الاشراف على هذه الرسالة فجزاها الله عنى وعن طلاب العلم خير جراء .

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور نادر البير فانوس أستاذ إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة عين شمس على تفضله وقبوله المشاركة في لجنة الحكم فجزاه الله عنى وعن طلاب العلم خير جزاء.

كما أتقدّم بالشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة مها محمد عيد أستاذ الوراثة البشرية و الخلوية المركز القومي للبحوث على تفضلها وقبولها المشاركة في لجنة الحكم فجزاها الله عنى وعن طلاب العلم خير جزاء.

وفي النهاية لا يسع الباحث إلا إن يخرب الله شكرًا على نعمة وعظيم عطائه بأن يسر النعمة بأساتذة وأفاضل ورؤساء وزملاء وأسرة طيبة كل ذلك جزء من نعم كثيرة لا تعد ولا تحصى مما أعناني على تخطي الصعاب وسهل لي السبيل لإجراء هذه الدراسة وإنتمامها والتي أدعوا الله سبحانه وتعالى أن يجعلها دراسة مثمرة ونافعة وان يتقبلها في ميزان الباحثة.

والله ولـى التوفيق،،،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صدق الله العظيم

الآية ٨٥ - سورة الإسراء

## **المستخلص**

استهدفت الدراسة قياس أثر منهجية ستة سيجما على جودة الحياة الوظيفية وتطبيقاتها على العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس، وذلك بعد التعرف على أهمية وأليات تطبيق هذه المنهجية، بالإضافة إلى إجراء دراسة تطبيقية للتعرف على مدى ملائمة وإمكانيات ومتطلبات تطبيقها على مستشفيات جامعة عين شمس المقترنة لهذا للتطبيق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان جمعت بال مقابلة، تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أجرت الباحثة تحليل البيانات باستخدام اختبار كروسكال ولاس لكل سؤال من أسئلة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٢٠٢ مفردة "وهي عدد الاستمرارات الصحيحة التي تم استردادها" وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على المنشأة محل الدراسة (مستشفيات جامعة عين شمس).

وقد توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق منهجية ستة سيجما على مستشفيات جامعة عين شمس تؤدي إلى تحسين جودة وخفض تكلفة الحياة الوظيفية.

**توصي الدراسة بما يلى:**

١. أهمية دور منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة وخفض تكلفة جودة الحياة الوظيفية في زيادة قدرة المستشفيات التنافسية والتي بدورها تدعم تكاليف جودة الحياة الوظيفية.
٢. تحسين ظروف بيئة العمل مما يدعم دور منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة وخفض التكاليف، ومن ثم جودة الحياة الوظيفية.

## **الملخص**

تعتبر جودة الحياة الوظيفية وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الحديثة المتتابعة والمترابطة فالمنظمة التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية لابد وأن تجري التحسينات المستمرة على بيئتها الداخلية معتمدة على مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية ليحدث التفاعل الإيجابي بين كل من العاملين بمختلف المستويات الإدارية وإدارة المنظمة.

ومن هنا جاء أدرك المنظمات أن عليها أن تهتم بالعملاء الداخليين (العاملين) وتتوفر لهم بيئة مناسبة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم والتوازن بين العمل والحياة الشخصية مما يؤثر على الأداء الوظيفي. ولكل تحقق المنظمات ميزة تنافسية وتحتل المرتبة الأولى بين منافسيها، حيث لا يقتصر التفاضل فقط على السعر ولكن يمتد ليشمل مرونة العاملين في تقديم الخدمة الجديدة، وخفض وقت الاستجابة لرغبات العملاء الخارجيين (المرضى) وهو ما يتطلب إجراء العديد من التغييرات في عمليات وأنشطة المنظمات، وقد كان هذا الأمر يكلف المنظمات تكاليف عالية .

ومن هنا كان اهتمام الباحثة بالبحث عن أسلوب حديث يعمل على تحسين جودة وخفض تكاليف جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمستشفيات جامعة عين شمس. ويتم ذلك باستخدام إحدى الأساليب الإدارية الحديثة لخفض التكلفة والتي تمثل في منهاجية ستة سيمجا.

ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس أثر منهاجية ستة سيمجا ودرجة انعكاسها على تكاليف جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمستشفيات جامعة عين شمس وذلك بغرض المحافظة على البقاء والنمو والاستمرارية وتحقيق التنافسية وذلك من خلال التطبيق الفعال لمنهاجية ستة سيمجا.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التوصل إلى "إطار مقترح لقياس أثر منهجية ستة سيجما على تكاليف جودة الحياة الوظيفية" ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:-

١. دراسة الاختلاف بين أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع- السن-المستوى الوظيفي)

٢- دراسة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

٣- تحليل مدى تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

٤- التعرف على مدى تأثير منهجية ستة سيجما على تكاليف جودة الحياة الوظيفية ومدى حجم وطبيعة هذا التأثير.

والجديد في هذا البحث أنه يسعى إلى تطبيق منهجية حديثة أثبتت نجاحاً كبيراً في العديد من المجالات الصناعية والخدمية(منهجية ستة سيجما) مثل التعليم والمصالح الحكومية وشركات القطاع العام والخاص والشركات العالمية، بالإضافة إلى معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق هذه المنهجية في المستشفيات المصرية، ومدى توافر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ وتطبيق المنهجية.

وعلى حد علم الباحثة لم تتطرق أحد الدراسات السابقة المشار إليها في الدراسة، إلى تطبيق منهجية ستة سيجما في خفض تكاليف جودة الحياة الوظيفية وهذا ما تتميز بها الدراسة عن غيرها.

وقد أظهر الجانب النظري من هذه الدراسة عدد من النتائج والتى تم تدعيمها من خلال الاستقصاء على العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة ويمكن تلخيص أهم تلك النتائج فيما يلى:-

١- أن تطبيق منهجية ستة سيجما على مستشفيات جامعة عين شمس تؤدى إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية.

٢- من خلال نتائج التحليل الإحصائي ثبت أن تطبيق منهجية ستة يؤدي إلى تحسن جودة الحياة الوظيفية وخفض تكاليف جودة الحياة الوظيفية وهو الهدف الرئيسي للدراسة.

٣- ثبت من خلال التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء إمكانية تطبيق منهجية المقترحة على المستشفيات محل الدراسة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية توصى الباحثة فيما يلى:-

- ١، بتطبيق منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة وخفض التكاليف جودة الحياة الوظيفية في زيادة قدرة المستشفيات التنافسية والتي بدورها تدعم تكاليف جودة الحياة الوظيفية .
٢. تحسين ظروف بيئة العمل مما يدعم دور منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة وخفض التكاليف، ومن ثم جودة الحياة الوظيفية.

٤- الاطلاع على سلوك العاملين ودرجة الاتصال فيما بينهم وبين الإدارة على كل المستويات ومحاولة توجيه هذا السلوك من خلال آليات وبرامج تدريبية محددة للوصول بها إلى الوضع الأمثل والذي يحسن من قدرة العاملين على تطوير أدائهم بما يسهم في تقبل تطبيق هذه المنهجية الحديثة.

٥- القيام بشرح منهجية ستة سيجما المقترحة قبل تطبيقها للعاملين ممن لهم الصلة به شرحاً وافيًّا مع وضع آليات للتحفيز والتميز حالة فهم هذه المنهجية وتطبيقاتها بنجاح على كل المستشفيات محل الدراسة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
٢	مقدمة الدراسة.
٦	١/١ - طبيعة مشكلة الدراسة.
٩	٢/١ أهداف الدراسة.
١٠	٣/١ أهمية الدراسة.
١١	٤/١ فروض الدراسة.
١١	٥/١ نموذج متغيرات الدراسة.
١٣	٦/١ منهج الدراسة.
١٦	٧/١ حدود الدراسة.
١٦	٨/١ مصطلحات الدراسة.
١٧	٩/١ الدراسات السابقة.
٤٧	١٠/١ خطة الدراسة.
٤٨	<b>الفصل الثاني : الإطار العام لمنهجية ستة سيجما Six sigma</b>
٤٩	تمهيد
٥٠	١/٢ الخلافية التاريخية لمنهجية ستة سيجما Six sigma .
٥١	٢/٢ مفهوم منهجية ستة سيجما Six sigma .
٥٦	٣/٢ الأساس الإحصائي لمنهجية ستة سيجما Six sigma .
٥٨	٤/٢ العلاقة بين منهجية ستة سيجما والجودة الشاملة.
٦٠	٥/٢ أهداف منهجية ستة سيجما Six sigma .
٦١	٦/٢ فوائد ومزايا تطبيق منهجية ستة سيجما Six sigma .
٦٤	٧/٢ مبادئ منهجية ستة سيجما Six sigma .
٦٧	٨/٢ خطوات تطبيق منهجية ستة سيجما Six sigma .
٧٧	٩/٢ أهمية تطبيق منهجية ستة سيجما Six sigma .
٧٨	١٠/٢ فريق تطبيق منهجية ستة سيجما Six sigma .

الصفحة	الموضع
٨١	١١/٢ الهيكل التنظيمى لفريق تطبيق منهجية ستة سيجما.
٨٣	١٢/٢ معوقات تطبيق منهجية ستة سيجما .six Sigma
٨٦	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
٨٧	<b>الفصل الثالث: جودة الحياة الوظيفية</b>
٨٨	تمهيد.
٨٨	١/٣ الخلفية تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية.
٩٠	٢/٣ مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
٩٢	٣/٣ الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحديثة.
٩٤	٤/٣ أهداف تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
٩٨	٥/٣ أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
٩٩	٦/٣ أبعاد ومراحل جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحديثة.
١٠٨	٧/٣ نماذج تحسين جودة الحياة الوظيفية.
١٢٣	٨/٣ الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية.
١٢٤	٩/٣ العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الرضا الوظيفي.
١٢٦	١٠/٣ معايير قياس جودة الحياة الوظيفية.
١٢٧	١١/٣ نماذج مختلفة في جودة الحياة الوظيفية بالشركات الدولية.
١٣٠	١٢/٣ معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
١٣١	<b>خلاصة الفصل الثالث</b>
١٣٢	<b>الفصل الرابع : دور منهجية ستة سيجما Six Sigma في خفض تكاليف جودة الحياة الوظيفية</b>
١٣٣	تمهيد
١٣٤	<b>المبحث الاول الاستقطاب الاختيار والتعيين</b>

الصفحة	الموضوع
١٣٤	٤/١ الاستقطاب والاختيار والتعيين في ظل منهجية ستة سيجما .six sigma
١٣٥	٤/١/١ مفهوم الاستقطاب.
١٣٦	٤/١/٢ أهداف الاستقطاب.
١٣٦	٤/١/٣ العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب.
١٣٧	٤/١/٤ العلاقة بين الاستقطاب والاختيار والتعيين.
١٣٧	٤/٢/١ الاختيار والتعيين.
١٣٨	٤/٢/٢ سياسة الاختيار والتعيين.
١٣٨	٤/٢/٣ دور الموارد البشرية في سياسة الاختيار والتعيين.
١٤٠	٤/٢/٤ أهمية سياسة الاختيار والتعيين.
١٤١	٤/٢/٥ خطوات عملية الاختيار والتعيين.
١٤٢	٤/٢/٦ تكاليف الاختيار والتعيين.
١٤٤	٤/٢/٧ الاسباب الرئيسية التي تؤدي لزيادة تكاليف الاختيار.
١٤٤	٤/٢/٨ التكاليف التي تحملها المنظمة عند الاختيار الخاطئ.
١٤٥	٤/٢/٩ دور منهجية ستة سيجما six sigma في نجاح الاستقطاب والاختيار والتعيين.
١٤٧	٤/٢/١٠ دور منهجية ستة سيجما six sigma في خفض تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين.
١٤٨	٤/٣/١ المبحث الثاني: مرحلة التدريب
١٤٨	٤/٣/٢ التدريب والتطوير في ظل تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma
١٤٩	٤/٣/٣ مفهوم التدريب والتطوير.
١٥١	٤/٣/٤ تحديد حاجة المنظمة للتدريب والتطوير.
١٥٢	٤/٣/٥ أهداف التدريب والتطوير.
١٥٣	٤/٣/٦ فوائد ومزايا التدريب والتطوير.

الصفحة	الموضع
١٥٤	٥/٣/٤ أهمية التدريب والتطوير.
١٥٥	٦/٣/٤ أنواع التدريب.
١٥٧	٧/٣/٤ أنواع التدريب في مستشفى جامعة عين شمس.
١٥٧	٨/٣/٤ خطوات عملية التدريب والتطوير.
١٦٢	٩/٣/٤ قياس كفاءة التطوير والتدريب.
١٦٣	١٠/٣/٤ صياغة تكاليف برنامج التدريب.
١٦٤	١١/٣/٤ ميزانية التدريب.
١٦٥	١٢/٣/٤ دور منهجية ستة سيجما six sigma في تخفيف تكاليف وتحسين جودة التدريب والتطوير.
١٧٢	١٣/٣/٤ المعوقات التي تواجه عملية التدريب.
١٧٣	<b>المبحث الثالث: مرحلة التحفيز</b>
١٧٣	٤/٤ الأجر والتحفيز في ظل منهجية ستة سيجما Six Sigma.
١٧٤	١/٤/٤ مفهوم نظام الأجر.
١٧٤	٢/٤/٤ طرق تحديد الأجر.
١٧٥	٣/٤/٤ المبادئ الأساسية لنظام الأجر.
١٧٥	٤/٤/٤ أهداف وسياسات نظام الأجر.
١٧٥	٥/٤/٤ مفهوم الحوافز.
١٧٦	٦/٤/٤ أهمية الأجر والحوافز.
١٧٨	٧/٤/٤ أنواع الحوافز.
١٨٣	٨/٤/٤ خصائص نظام التحفيز الفعال.
١٨٣	٩/٤/٤ دور المنظمة في تطوير إستراتيجية المكافآت.
١٨٤	١٠/٤/٤ ميزانية الحوافز.
١٨٥	١١/٤/٤ الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز.
١٨٦	١٢/٤/٤ سياسة المكافآت والحوافز في ظل تطبيق منهجية ستة سيجما six sigma لتحسين جودة الحياة الوظيفية

الصفحة	الموضع
١٩٠	٤/٤/١٣ الأسباب التي تؤدى إلى فشل نظام التحفيز.
١٩١	خلاصة الفصل الرابع
١٩٢	الفصل الخامس : الدراسة القياسية
١٩٤	١/٥ التعريف بقطاع الدراسة (مستشفيات جامعة عين شمس(١)
١٩٦	٢/٥ منهج الدراسة الميدانية
٢٥٩	الفصل السادس: نتائج وrecommendations الدراسة
٢٨١	المراجع
٣٠٢	الملاحق
١	المستخلص والملخص باللغة الانجليزية

---

(1) <http://hospitals.asu.edu.eg/> look 15-6-2018