



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

استخدام منهج 6سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية-

دراسة حالة في بنك التنمية المحلية لولاية تيارت-

إشراف الأستاذة:

د. مجدوب خيرة

إعداد الطالب:

■ قاصدي يوسف

■ حنجار محمد الفاتح

السنة الجامعية: 2019-2020

## فهرس المحتويات:

المخلص

شكر

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

### الفصل الأول: التأسيس النظري لمنهج ستة سيجم

المبحث الأول: ماهية إستراتيجية ستة سيجم:.....13

المطلب الأول: مفهوم وسبب التسمية لسته سيجم:.....13

المطلب الثاني: نشأة استراتيجية ستة سيجم:.....16

المطلب الثالث: مبادئ 6سيجم:.....18

المبحث الثاني: معايير وخطوات وأدوات 6سيجم:.....20

المطلب الأول: معايير ستة سيجم:.....20

المطلب الثاني: خطوات ستة سيجم:.....21

المطلب الثالث: أدوات الستة سيجم:.....24

المطلب الرابع: عوامل نجاح ومحددات ستة سيجم:.....29

الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق سيجم:.....29

الفرع الثاني: محددات تطبيق 6سيجم:.....30

المبحث الثالث: أساليب و أهمية و أهداف 6سيجم:.....31

المطلب الأول: أساليب 6سيجم:.....31

المبحث الثاني: أهمية ستة سيجم:.....32

المطلب الثالث: أهداف تطبيق منهج 6سيجما:.....33

## الفصل الثاني: أساليب ترشيد القرار الاستثماري

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الرشيد: .....45

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار: .....45

المطلب الثاني: حالات عملية اتخاذ القرار: .....45

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار: .....47

المطلب الرابع: مبادئ اتخاذ القرار: .....50

المبحث الثاني: ماهية الاستثمار: .....51

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار: .....51

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستثمار: .....52

الفرع الأول: أهمية الاستثمار: .....52

الفرع الثاني أهداف الاستثمار: .....53

المطلب الثالث: حالات ومبادئ الاستثمار: .....53

الفرع الأول: حالات الاستثمار: .....53

الفرع الثاني مبادئ الاستثمار: .....54

المطلب الرابع: أسس الاستثمار: .....55

المبحث الثالث: أسس اتخاذ القرار الاستثماري وإستراتيجية الاستثمار: .....55

المطلب الأول: مفهوم القرار الاستثماري: .....56

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على القرار الاستثماري: .....56

المطلب الثالث: مخاطر القرار الاستثماري: .....58

المطلب الرابع: أساليب ترشيدالقرار الاستثماري: .....59

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك التنمية المحلية

77	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:
77	المطلب الأول: نشأة بنك التنمية المحلية:
78	المطلب الثاني: أهداف بنك التنمية المحلية:
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية:
81	المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية:
81	المطلب الأول: أداة الدراسة:
84	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:
89	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:
89	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة:
100	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:
101	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:
108	نتائج الدراسة الميدانية:
110	خاتمة:
115	قائمة المصادر والمراجع:

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا دروب العلم والمعرفة و أعاننا ووقفنا

في انجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في

إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر المشرفة الدكتورة مجدوب

خيرة التي لم تبخل عنا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة التي

كانت عوناً لنا في اتمام هذا العمل

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، وإلى كل

أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى عمال بنك التنمية المحلية

لولاية تيارت.

## الإهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين وهداية للناس أجمعين \*\* سيدنا محمد ﷺ \*\*  
إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سهر الليالي الطوال وعارك الأيام الشداد  
إلى من علمني تجاربه أن النجاح لا يكون إلا بالتصميم والكفاح والعمل الجاد  
**\*\*والدي الغالي\*\***

إلى من برضاها ندخل الجنان، وإلى تلك الشمعة الدافئة التي أنارت دربي بكل حب  
وحنان، إلى من أرضعتني من تعب السنين معنى النجاح **\*\*والدتي الغالية\*\***  
إلى تلك المجموعة القزحية التي لونت حياتي وأعطتها طعما ولونا جميلين، إلى  
القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، رياحين حياتي إلى من تقاسمت معهم هموم  
الحياة، ولا أنسى براعم وكتاكيت العائلة  
**\*\*إخوتي وأخواتي وكافة الأهل، أقاربي، عائلتي الكريمة\*\***

إلى منارة العلم الذين علموني من تجاربهم معنى الحياة وقدموا لي خلاصة حياتهم  
العلمية والمهنية لتكون لي منارة ونبراس أحمله لينير دربي **\*\*أساتذتي الأفاضل في  
المدارس والجامعة\*\***

إلى من بصحبتهم تعلمت أن الدنيا مهما قست علينا لها الوجه المشرق، إلى من  
علموني أن الوفاء لا يكون إلا في الصديق **\*\*أصدقائي الأعزاء\*\***  
إلى كل من شاركنتني هذا الجهد وقاسمتني عناء وتعب هذا البحث  
ولكل من ساعدني ووقف بجاني وقفة صدق وإخلاص لإتمام هذا العمل ولو  
بدعاء مخلص من القلب **\*\*أقف له وقفة إجلال وامتنان وشكر\*\***.

قاصدي يوسف

## إهداء:

أهدي هذا العمل:

إلى من قال الله سبحانه وتعالى: "واخفض لهما جناح الذل من  
الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" - الوالدين الكريمين -  
عرفانا مني بفضلهم عليّ، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وجميع أفراد العائلة...

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

شكر خاص إلى جميع أساتذة الكلية.

خالص الشكر لعمال وكالة بنك التنمية المحلية تيارت.

إلى كل من قدّم لي يد المساعدة من قريب او من بعيد لإنجاز هذا  
العمل.

حنجار محمد الفاتح

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية في بنك التنمية المحلية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تصميم استبيان مكونة من جزئين، اعتماداً على النظري والدراسات السابقة، ، حيث يعتبر منهج سيجما ستة محور اهتمام جميع المنظمات بسبب الدور الذي يلعبه في الحد من الأخطاء و تقليل العيوب وهذا مايساعد متخذ القرار في ترشيد استثماره ومساعدة المنظمة في تلبية حاجات العملاء.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بمنهج سيجما ستة و استخدامه في البنوك لما له من أهمية كبيرة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة والتي تتناسب مع توقعات المستثمرين.

---

### Summary:

This study aimed to clarify the use of the Six Sigma approach in rationalizing investment decision-making in the Local Development Bank, and in order to achieve the objectives of this study, a two-part questionnaire was designed, based on the theory and previous studies. It plays in reducing errors and reducing defects, and this is what helps the decision-maker to rationalize his investment and help the organization meet customer needs.

The study recommended paying attention to the Six Sigma approach and using it in banks because of its great importance, by reducing errors and improving the quality of services provided that are in line with the expectations of investors.



## قائمة الجداول:

- الجدول (1) يوضح: مستوى سيجما ستة المتطابق مع احتياجات العميل والعيوب لكل فرصة. ....15
- الجدول رقم 02: عمليات نموذج sipoc.....23
- جدول رقم (03): توزيع استجابات الدراسة حسب المقياس الخماسي:.....83
- الجدول رقم 04 يبين توزيع العينة حسب العمر:.....85
- الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....86
- الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي:.....87
- جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....88
- جدول رقم (08) معامل الثبات:.....90
- الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: .....91
- جدول رقم 10: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: .....92
- الجدول رقم 11: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث.....93
- الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع.....94
- الجدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس:.....95
- الجدول رقم (14) الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: .....96
- الجدول رقم (15) الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع:.....97
- جدول رقم (16) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة:.....98
- جدول رقم (17) معامل الثبات (الطريقة التجزئة النصفية).....99
- جدول رقم (18) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ).....100
- جدول رقم (19) اختبار التوزيع الطبيعي:.....101
- الجدول رقم 20: اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى:.....102

- الجدول رقم 21: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:.....103
- الجدول رقم 22: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:.....104
- الجدول رقم 23: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:.....105
- الجدول رقم 24: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة.....106
- الجدول رقم 25: اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة:.....107
- الجدول رقم 26: اختبار صحة الفرضية الثانية:.....108

## قائمة الأشكال:

- الشكل (1) يوضح: التطور التاريخي لسيجما ستة ..... 19.....
- الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي للبنك ..... 80 .....
- الشكل رقم 03: يبين توزيع العينة حسب العمر ..... 85.....
- الشكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي: ..... 87.....
- الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي: ..... 88.....
- الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 89.....

# مقدمة

## مقدمة:

في بيئة المنافسة الشديدة التي تشهدها البنوك تسعى هذه الأخيرة بأنواعها المختلفة للمحافظة على العملاء و جلب المستثمرين و زيادة عددهم و تلبية احتياجاتهم و تقديم أعلى مستوى من الجودة، لذلك تسعى البنوك لتطبيق مناهج ادارية حديثة و فعالة لتحقيق رضا العملاء و تخفيض العيوب و في نفس الوقت التقليل من التكاليف ،ومن أهم المناهج الحديثة هو منهج سيجما ستة حيث يعتبر منهج منظبط جدا يساعد المنظمات على الوصول الى أعلى درجة من الجودةو الحد أو التقليل من العيوب.

ولذلك يعتبر موضوع استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية من المواضيع التي تصدرت اهتمام الباحثين و التي نتج عنه دراسات أخرى عالجت هذا الموضوع من جوانب أخرى،فوجب على البنوك اللجوء لهذا المنهج لأنه يركز على جميع الأنشطة داخل المؤسسة للحد من الأخطاء و تحقيق الجودة بأقل تكلفة.

لهذا جاءت هذه الدراسة والتي أردنا من خلالها طرح الاشكالية التالية:

**كيف يمكن لاستخدام معايير ستة سيجما ترشيد القرارات الاستثمارية على مستوى بنك**

### **التنمية المحلية لولاية تيارت؟**

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة التالية:

1. هل يستخدم البنك التنمية الجزائري منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية؟
2. هل توجد لدى البنك عوائق تحول دون استخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات

الاستثمارية؟

### **▪ فرضيات الدراسة:**

بعد دراسة الإشكالية وأهدافها فيجب علينا صياغة فرضيات وهي:

**الفرضية الأولى:** يستخدم البنك التنمية المحلية منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات

الاستثمارية.

**الفرضية الثانية:** توجد لدى البنك التنمية المحلية عوائق تحول دون استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية.

▪ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية البحث في :

- أهمية هذه الدراسة من أهمية دور البنك التنمية في المجتمع الجزائري في تدعيم اقتصاد بلاده والعمل على تطويره نحو الأفضل،

- أهمية منهج سيجما ستة واستخدامه في البنك تلبية حاجيات العملاء ومحاولة إرضاءهم،

- للدراسة دور فعال في معرفة أثر استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية،

- تعد هذه الدراسة من الدراسات المحدودة التي تناولت هذا الموضوع المسمى باستخدام أسلوب محاسبي حديث في ترشيد القرارات الاستثمارية وهو منهج سيجما ستة في البنك التنمية المحلية.

▪ **أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية في بنك التنمية المحلية وذلك من خلال التعرف على:

1. تطبيق منهج سيجما ستة في بنك التنمية المحلية لترشيد الاستثمار

2. تطبيق معايير سيجما ستة في البنك.

3. كيفية اتخاذ القرار الاستثماري في البنك

4. العوائق التي تواجه البنك التنمية الجزائري في استخدام منهج سيجما ستة لترشيد

القرارات الاستثمارية

### ▪ المنهج المتبع:

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات و لمعالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث المكتبي للكتب في جمع المعلومات موضوع الدراسة بغرض تشكيل الاطار النظري واعتمدنا أيضا على أسلوب الدراسة الميدانية على مستوى بنك التنمية المحلية بحيث اعتمدنا على جمع المعلومات عن طريق المراجع-المذكرات-الاستبيان-الاحصاء.

### ▪ أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب التالية:

#### الأسباب الذاتية:

الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالبنك.

لان الموضوع يندرج ضمن تخصصنا.

#### الأسباب الموضوعية

يعد الموضوع حديث نسبيا.

لنقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

### ▪ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات ذات العلاقة التي تناولت منهج سيجما ستة في قطاعات مختلفة، وأوجه استخدامها في منظمات الأعمال وكيفية الحد من الانحرافات وقياس الأداء. وكذلك الدراسات التي تناولت القرارات الاستثمارية وتطبيقها في عدة نواحي مختلفة، وذلك في دول مختلفة. ونظرا لعدم وجود دراسات تناولت المتغيرين معا، فقد قسمت الدراسة إلى فرعين، الفرع الأول يتعلق بالدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو منهج سيجما ستة، بينما الفرع الثاني يتعلق بالمتغير التابع وهو ترشيد القرارات الاستثمارية.

### • دراسات سابقة حول منهج سيجما ستة:

• دراسة (الخطيب محمد فواز موسى، 2012) بعنوان: "مدى أثر استخدام ستة سيجما غير المخطط على رضا الزبائن في بنك الإسكان للتجارة والتمويل" جامعة الشرق الأوسط، الأردن رسالة ماجستير، استهدفت هذه الدراسة تطبيق معايير سيجما ستة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل بالأردن، وذلك لمعرفة مقدار ما يطبقه هذا البنك من معايير سيجما ستة بطريقة غير مباشرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة حيث تم اختيار 15 فرعاً من أصل 90 فرع وتوزيع 310 استبانة إضافة إلى 120 استبانة على موظفي البنوك وتم اختيار العينة حسب التوزيع الجغرافي في المملكة الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستقصاء وربطها بالنتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التي يحدثها منهج سيجما ستة وخفض دورة الوقت والتكلفة، وأن مستوى سيجما ستة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل لكافة المعايير المعتمدة كانت تقع بين المستوى الثالث والرابع لسيجما ستة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بوضع خطة سنوية في البنك لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيه، وكذلك الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وتدريب العاملين على سبل التقليل من الأخطاء في أداء أعمالهم.

دراسة (هنا جابر عادل الترك، 2016) بعنوان: "دور استخدام منهج سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام منهج سيجما ستة على كفاءة رأس المال العامل في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتوضيح أهداف منهج سيجما ستة وتأثير استخدام منهج سيجما ستة على كفاءة رأس المال العامل، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة استقصاء وزعت على الشركات



الفلسطينية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين، والتي يبلغ عددها 49 شركة، حيث تم الحصول على استجابة 37 شركة، وتوصلت الدراسة على أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تستخدم معايير منهج سيجما ستة، حيث طبقت هذه المعايير بنسب متقاربة وأظهرت النتائج وجود علاقة بين كافة معاييرها وكفاءة رأسمال العامل سوى معيار الأنظمة والعمليات.

دراسة (علي هاتف عبد علي، 2017) بعنوان: "مدى تأثير استخدام معايير تقنية سيجما ستة في تحسين جودة التدقيق الداخلي، دراسة تطبيقية على الوحدات الحكومية في محافظة النجف الأشرف" العراق. أطروحة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام تقنية سيجما ستة في تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية في محافظة النجف الأشرف بالعراق، ولتحقيق ذلك تم عمل استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة شملت 47 فقرة لجمع المعلومات من عينة البحث المكونة من الإدارة العليا والإفراد العاملين في أقسام التدقيق الداخلي ورؤساء فرق وهيئات ديوان الرقابة المالية بواقع 117 استبانة، استرد منها 107 استبانة وكان صالح منها للتحليل 107 استبانة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستقصاء عن المعلومات وربطها بالنتائج. من أهم نتائج الدراسة أنه يؤثر استخدام معايير تقنية سيجما ستة بشكل إيجابي على تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية، ووجود إمكانية لدى الوحدات عينة البحث لتطبيق تقنية سيجما ستة والاستفادة منها في تقليل العيوب والأخطاء وتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المقدمة.

#### • دراسات سابقة عن ترشيد القرارات الاستثمارية:

دراسة (أسامة محمود موسى، 2010) بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في

ترشيد القرارات الائتمانية -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في

فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات المحاسبية في ترشيد السياسات الائتمانية حيث طبقت الدراسة على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة وكذلك التعرف على مدى وجود فروق في الدراسة موضع البحث وفقاً لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عمر وجنسية البنك وطبيعة نشاط البنك ومكان العمل) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قسم التسهيلات الائتمانية ومدراء الفروع والمراقبين في البنوك التجارية في قطاع غزة والبالغ عددها (34 فرعاً ومكتب وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على أساس أسلوب الحصر الشامل مقدارها 102 موظف، وقد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها بأن البنوك تقوم بالاستعلام عن العملاء من خلال برنامج الأخطار المصرفية والتعرف على مصادر التمويل والدخل المتوقعة للعميل قبل حصوله على الائتمان وأوصت الدراسة بتأهيل كادر لديه الخبرة على تحليل المعلومات المحاسبية بالتدريب لترشيد السياسات الائتمانية، وضرورة إلزام البنوك الشركات بتقديم معلومات مدققة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.

**Joseph, (2013) " An Evaluation of the Relevance of Accounting System as a Management Decision Tool in Union Bank of Nigeria PLC, Uyo Branch of Akwa Ibom"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا وذلك في بنك الاتحاد النيجيري في فرع أويو بولاية أكوا ايوم ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استقصاء وهو عبارة عن استبيان موزع على 3 فروع للبنك حيث بلغت عينة الدراسة 20 موظفاً من الإدارة العليا للفروع الثلاثة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن النظام المحاسبي يساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية، كما توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات

المحاسبية يساعد في تسهيل جلب الإيرادات للبنك وتعزيز الأداء بأفضل ما يمكن، وأوصت الدراسة باستخدام نظام للمعلومات المحاسبية في كافة البنوك في نيجيريا يعد بمثابة البوصلة لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة والقدرة على ترشيد قرارات الاستثمار من خلاله، كما أوصت الدراسة بالعمل على تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية حيث يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار من قبل الإدارة العليا وتعزيز جودة التقارير المالية وتسهيل المعاملات المال.

**دراسة حميطوش (2013) بعنوان: "أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية**

**اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعدد من المحاسبين بولاية ورقلة.**

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر تطبيق النظام المالي المحاسبي الجزائري بولاية ورقلة على القوائم المالية والمحاسبية للمؤسسات الاقتصادية ومن ثم معرفة أثر ذلك على القوائم المالية في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على العينة التي بلغت 35 فردا مكونين من معدي القوائم المالية ومستخدمي القوائم المالية المتمثلين في المحاسبين والمستثمرين وتم استرجاع 30 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة بأن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات تعتمد على مخرجات النظام المحاسبي المالي المتمثلة في القوائم والتي يتم استخدامها من عدة أطراف لهم علاقة بالمؤسسة، كما أن المعلومات المحاسبية في الميزانية والتي يحتويها النظام المالي تساعد في عملية التخطيط والتنبؤ، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية بشكل عقلائي. وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق النظام المحاسبي المالي نظرا لأنه سيكون له عدة آثار وانعكاسات على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية.

**\* ما يميز الدراسة الحالية:**

تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة لما تم تناوله فيما يتعلق بجانب منهج سيجما ستة وتطبيقه على المنظمات. وكذلك فيما يرتبط بالمتغير التابع وهو ترشيد اتخاذ القرارات

الاستثمارية. كما تعتبر من الدراسات القليلة والأولى في الجزائر التي تناولت استخدام منهج سيجما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية على البنك التنمية المحلية ، وذلك من خلال استخدام معايير منهج سيجما ستة والذي يتمثل في (دعم الإدارة العليا -التغذية العكسية- القياس التحسين العمليات والأنظمة -الموارد البشرية) وتأثير ذلك على المتغير التابع وهو ترشيد القرارات الاستثمارية.

حيث لا يوجد دراسة تناولت الشقين معا حسب علم الطالب، كما أنها تتميز بتناولها لبيئة الأعمال الجزائرية وهي بنك التنمية المحلية.

### حدود الدراسة:

تم إعداد الدراسة في البنوك خاصة بنك التنمية المحلية في ولاية تيارت، أما الحدود الزمنية فكانت منذ شهر جانفي إلى جويلية 2020.

### ■ صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو أي بحث علمي من الصعوبات والعوائق، حيث سنحاول إيجاز تلك الصعوبات التي واجهتنا ومنعتنا من الوصول إلى النتائج المرجوة:

\* نقص المراجع الحديثة التي تتناول الموضوع.

\* صعوبة التنقل إلى المؤسسة بسبب وباء كورونا.

\* صعوبة مقابلة الموظفين لإيصال الاستثمارات وشرح المطلوب منهم.

### تقسيمات الدراسة:

وبغية الإلمام بالموضوع وتحقيق أهدافه، والإجابة على إشكاليته المطروحة، ومن ثم

اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وتضمن كل فصل ما يلي:

- الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى المتغير المستقل وهو منهج سيجما ستة فقمنا بتقسيمه

إلى ثلاثة مباحث في كل واحد أربعة مطالب.

- الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المتغير التابع ترشيد القرارات الاستثمارية فقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث في كل مبحث أربعة مطالب.
- الفصل الثالث: خصصناه لدراسة مسحية لتقصي آراء متخذي القرار في بنك التنمية المحلية على مستوى ولاية تيارت.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لمنهج

سيجما ستة

## تمهيد:

تحاول معظم المنظمات مهما كان عملها جاهدة للتميز في أدائها للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا توافرت إدارة كفؤة وفعالة تحسن توظيف الموارد المتاحة وذلك من خلال تطبيقها للفكر الإداري الحديث.

ومن تلك الأساليب الحديثة ظهر مصطلح ستة سيجما ويعد هذا الأسلوب أحد أفضل الأساليب الحديثة لتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات.

إن منهج سيجما ستة يقوم على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية لرفع مستوى جودتها ومحاولة الوصول إلى درجة قريبة من الكمال من أجل نيل رضا العملاء.

▪ **المبحث الأول: ماهية إستراتيجية ستة سيجما:**

يعد أسلوب ستة سيجما من أهم المناهج والأدوات العلمية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، حيث اثبت هذا المدخل كفاءته في مساعدة المؤسسات على توفير خدمات خالية من العيوب ونشبع رغبات المستفيدين.

▪ **المطلب الأول: مفهوم وسبب التسمية لستة سيجما:**

حظي منهج ستة سيجما على اهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الحديثة في المجالات الصناعية والخدماتية فقد قدمت عدة تعريفات لمنظور 6سيجما بين منظور مختلف وآخر واسع فالضيق اعتبرها طريقة إحصائية تساعد على قياس تدرج مستوى تحسين الجودة والمنظور الواسع اعتبرها استراتيجية جديدة للشركة من اجل الاستمرارية والتحسين المستمر. وفيما يلي نذكر بعض التعريفات المتعلقة بـ 6سيجما:

فقد عرف بعض العلماء<sup>1</sup> على أن 6 سيجما منهجية لتطوير سير العمل عن طريق السعي المستمر للبحث والقضاء على العيوب ومسبباتها في إجراءات العمل ومخرجات العمليات الأساسية المكونة للعمل والتي هي أساسية بالنسبة للعملاء<sup>1</sup> أو بمنظور آخر فقد عرف بان سيجما ستة: حرف في الأبجدية اليونانية والتي أصبحت رمزا إحصائيا يدل على الانحراف المعياري ويستخدم لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط<sup>2</sup> فيما عرف أيضا انه مصطلح يشير إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر مليون 3،4 عيوب في الفرصة لان هذا المعدل منخفض جدا ويرتبط ستة سيجما مع مصطلح انعدام العيوب<sup>3</sup>

وبين آخرون أنه أذكى الطرق لإدارة العمل كما أنه يضع العملاء في الترتيب الأول ويستخدم الحقائق والبيانات وصولا إلى حل أفضل ويهدف منهج ستة سيجما إلى تجنب

<sup>1</sup> محمد إسماعيل، كتاب تطبيق سيجما ستة في المؤسسات الخدمية والصناعية، ص2012، 16

<sup>2</sup> فادي حسين اعدلي، إمكانية تطبيق 6 سيجما ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدره التنافسية، رسالة ماجيستر، محاسبة، الجامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص30.

<sup>3</sup> هبة محمد حسين عبد الله.مدى، الالتزام بتطبيق 6سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجيستر، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة 2012ص12.



أكبر عدد من الأخطاء الممكنة في الأنشطة وقد اتفق معه آخرون حيث نظروا إلى ستة سيجما أنها إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل أكثر أهمية والحصيلة النهائية للمستهلكين<sup>1</sup>.

وذكر بعض العلماء أن سيجما ستة تتركز على العمليات التشغيلية بشكل عام من خلال المدخلات التي تتمثل في الموردين وعملية التعاقد معهم والعمليات التي تمثل الآلات والإجراءات العمل والمخرجات والتي تتمثل في رضا العميل بهدف خفض تكاليف العمل وتقليل وقت دورة العملية ودقة الجودة"

أما آخرون قالوا أنها تتركز على قاعدة عمل داخل المنظمة تقوم بقياس وتزويد المنظمة بثقافة وطريقة وخريطة عمل ويتحقق ذلك من خلال قيام فريق عمل بتنفيذ المشروع تلو الآخر وذلك عن طريق دعم الإدارة العليا وبرامج تدريب خاصة وتكوين فكر معين لدى أعضاء الفريق أولاً ثم بقية أفراد المنظمة<sup>2</sup>

وقد أشار آخرون أن الرسالة الحقيقية لستة سيجما هي أبعد من الإحصاء وهي التزام كلي من المنظمة وفلسفة للتمييز والتركيز على الزبائن وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلا من الاقتصار على الشعور أو الاعتقاد، فمنهجية ستة سيجما عبارة عن جعل كل مجالات الشركة أفضل لتتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق والتكنولوجيا من أجل منفعة الموظفين والزبائن والمساهمين ومصالحهم<sup>3</sup>.

سيجما ستة تعتبر إستراتيجية متبعة من قبل المنظمة للتحسن المستمر لعملياتها سواء كانت عمليات إدارية، مالية أو فنية بهدف الوصول إلى منتج خال من العيوب للوصول

<sup>1</sup> خالد احمد القصاص، استخدام منهج 6سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص32.

<sup>2</sup> فادي حسين اعدلي مرجع سابق ص 30-31.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010. ص243.

إلى رضا العميل. ويوضح الجدول الآتي مستويات ستة سيجما والعيوب المرتبطة بها لكل مليون فرصة:

الجدول (1) التالي يوضح: مستوى سيجما ستة المتطابق مع احتياجات العميل والعيوب لكل فرصة.

مستوى سيجما	العيوب في مليون فرصة	نسبة المردود
1	690000	31
2	308538	69,2
3	66807	93,32
4	6210	99,9937
5	233	99,999947
6	3,4	99,9999998

المصدر: محمد عبد الوهاب العزأوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010. ص 243.

نلاحظ من معطيات الجدول أنه كلما ارتفع مستوى السيجما كلما قلت فرصة العيوب والعكس صحيح كلما قل مستوى سيجما زادت فرصة العيوب.

▪ **المطلب الثاني: نشأة استراتيجية ستة سيجما:**

بدأ تطبيق سيجما في شركة موتورولا في بداية الثمانينات وتحديدا عام 1987.<sup>1</sup> حيث تقدم مهندس يدعى بيل سميث بعرض فكرة استخدام طرق إحصائية مبرمجة لحل مشاكل الجودة وزيادة الإنتاجية التي كانت تعاني منها الشركة في ذلك الوقت، ونقصد بالمشاكل هنا العيوب والأعطال للمنتجات التي يكتشفها العملاء عند استخدامهم لهذه المنتجات أو العيوب التي بسببها يتم استبعاد المنتجات غير المكتملة قبل شحنها للعملاء. مما يسبب ذلك نفور العملاء من المنتجات وعدم الوصول للإنتاجية المطلوبة ففي تلك الفترة كان المنتج الرئيسي لموتورولا هو beuger حيث أن كثرة العيوب الداخلية أدت إلى احتياج الشركة إلى أسبوعين على الأقل لتلبية احتياجات أي طلبية مقررّة والذي كان بحد ذاته يعتبر مشكلة في ظل سوق متحرك تكثر فيه المنافسة.<sup>2</sup>

حيث أن المدير التنفيذي لشركة موتورولا أحب الفكرة بل وقام بدعمها وتطبيقها في الشركة عبر عدة خطوات عملية أهمها:

1- تدريب الموظفين بمعدل 40 ساعة تدريبية في السنة

2- إنشاء أكاديمية للتدريب داخل الشركة أطلق عليها اسم: six sigma academy

3- القيام بعدة مشاريع تطوير داخل الشركة.

الجدير بالذكر أن برنامج 6سيجما في ذلك الوقت يختلف تماما عما هو متعارف عليه اليوم فلم يكن هناك أي أحزمة خضراء أو سوداء كما هو الحال الآن كما أن البرنامج تكون من 4 خطوات كان يطلق عليها مايك في ذلك الوقت وليست 5 أو 6 كما هو متعارف عليها الآن.

<sup>1</sup> محمود إسماعيل عوض، مرجع سابق، ص16

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، منهجية ستة سيجما مدخل تحسين العمليات، الطبعة الأولى، عين شمس، مصر، 2011، ص13

النتيجة النهائية لهذا البرنامج كانت مثمرة ومشجعة، مما دفع الإدارة العليا للاستمرار بهذا البرنامج إلى وقتنا الحالي، وقد استطاعت الشركة من خلال تطبيق هذا البرنامج بتقليص العيوب وتوفير 5 من تكلفة الإنتاج كانت تتفوقها على إصلاح القطع المعيبة أو إتلافها وتوفير 2.2 بليون دولار خلال أربع سنوات، وتوجت جهود الشركة بنيلها جائزة التميز العالمية المعروفة باسم (مالكوم بالدريج) عام 1998، وهي إحدى أرقى الجوائز الجودة التي تمنح سنويا لمؤسسة واحدة تقديرا من مجتمع الجودة لجهودها.

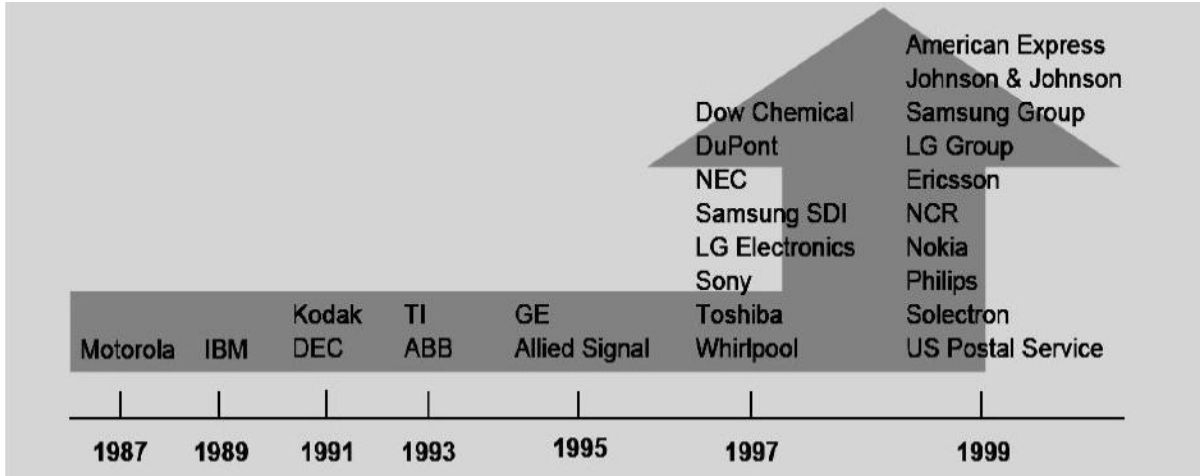
قفزت 6سيجما قفزة نوعية من خلال 6سيجما أكاديمي حينما قامت في متوسط السبعينات هذه الأكاديمية بنشر هذه الإستراتيجية إلى مؤسسات أخرى مثل: الكتريك جينرال والياد سينيال بهدف تطبيقها داخل هذه المؤسسات ولا ننسى هنا بصمات جاك ويلش المدير التنفيذي لشركة جينرال الكتريك الواضحة على تطور وانتشار 6سيجما، حيث قام بدمج وتطوير هذه الإستراتيجية لتصبح جزءا لا يتجزأ من عمليات الشركة، بل وأصبح التدريب على اختلاف مستوياته إجباريا لكل موظف في هذه الشركة وبالتالي توجت هذه الجهود بعدة إنجازات أهمها:

1- توفير ما مقداره 300 مليون دولار من دخل الشركة عام 1997 بحسب تقرير

المالي.

2- تحقيق أرباح مقدارها 7.15 بليون دولار خلال خمس سنوات من تطبيق 6سيجما.

الشكل (2) يوضح: التطور التاريخي لسيجما ستة



المصدر: Sung ,P.A, Six Sigma For Quality And Productivity Promotion,

Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan ,2003 , p5

المطلب الثالث: مبادئ 6 سيجما:

تتمثل مبادئ ستة سيجما فيما يلي:

**المبدأ الأول: التركيز الحقيقي على رضا الزبون:**

تدور فلسفة سيجما ستة على التركيز الحقيقي على العميل، أن كل شخص أو مجموعة تستقبل مخرجات عملياتك يعتبر عميلك الشخصي، ويتطلب التركيز على العميل أن تفهم فهما تاما متطلبات واحتياجات العملاء بصفة مستمرة.<sup>1</sup>

**المبدأ الثاني: الإدارة المعتمدة على البيانات والحقائق:**

إن منهج ستة سيجما هو نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي يستخدمها في تقييم العمل والأداء، ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية حيث يتم تحليله وحلها بشكل دائم.

**المبدأ الثالث: التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية:**

<sup>1</sup> بنيلوب بيرزكوب، ترجمة محمد يوسف، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، السعودية، 2008، ص 91.

إن التركيز سواء كالتصميم السلع أو الخدمات، أو قياس الأداء، أو تحسين الكفاءة ورضا العملاء، فإن ستة سيجما تعتبر العمليات أداة أساسية للنجاح حيث أن أهم الإنجازات المميزة في جهود الستة سيجما حتى الآن هو إقناع القادة والمدراء أن إتقان مهارة إدارة العمليات طريقة لبناء ميزة تنافسية في إيصال القيم للعميل<sup>1</sup>

#### المبدأ الرابع: الإدارة بالمبادأة (الاستباقية):

تعني أن يتم الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلا من الانتظار حتى حدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها، ومعالجة المشكلة قبل حدوثها يعني: تحديد الأهداف الطموحة، مراجعة هذه الأهداف، وضع أولويات واضحة والتركيز على الوقاية من المشاكل بدلا من معالجتها بعد حدوثها.

#### المبدأ الخامس: التعاون اللامحدود:

حيث أن إزالة العوائق وتحسين فرق أداء العمل الأعلى والأسفل وعبر الخطوط التنظيمية في المؤسسة وتحسين التعاون بينها وبين العميل من شأنه أن يعطي فرصا للنجاح، حيث تعاني الكثير من المؤسسات ضياع الملايين يوميا بسبب انعدام الاتصال والانعزالية، وبصراحة أكثر المنافسة بين المجموعات التي كانت من المفترض أن تعمل من أجل قضية واحدة وهي تقديم الخدمة للعملاء.<sup>2</sup>

#### المبدأ السادس: التوجه نحو الإتقان وتحمل الأخطاء:

إن تبني فكرة سيجما واعتماد طرق جديدة ومتطورة لا بد أن تكون هناك مخاطر ومخاوف من العقبات والأخطاء المحتملة ولذلك إن كانت أي مؤسسة تطمح للوصول إلى درجة عالية

<sup>1</sup> محمد عبد العال، راتب خليل صويص، ستة سيجما وتحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 38 .

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 232.

بالإتقان يجب أن تقبل بفكر المخاطر والعقبات والمطلوب هو القدرة على إدارة هذه الأزمات وتجاوزها، وبهذا تزول العائق التي تحول دون رفع مستوى الإدراك وإدراك رضا العملاء

▪ **المبحث الثاني: معايير وخطوات وأدوات 6سيجما:**

▪ تعد معايير وخطوات والأدوات في أي نظام أمر هام في نجاح تطبيق مبادئها بالنسبة للمؤسسات وتعتبر لهذه الأخيرة مثل اللائحة القانونية الواجب توفرها بشكل يجعلها قادرة على معرفة طريقها، ومنهج سيجما ستة بحد ذاته إستراتيجية لها معايير وأدوات وخطوات خاصة بها تكمن في:

▪ **المطلب الأول: معايير ستة سيجما:**

نقدم مجموعة من المقومات الخاصة لستة سيجما تتمثل في:

**1- دعم الإدارة العليا والتزامها:**

إن مساندة الإدارة العليا لستة سيجما يعد شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقه، حيث يعتبر هذا المنهج عملية إستراتيجية مهمة، ينبغي أن تتبع من قمة المنظمة، ويتطلب تحفيز العاملين في مستويات الإدارة الوسطى الدنيا وإقناعهم بأهمية التغيير نحو منهج ستة سيجما، ولا بد أن يكون قادة الإدارة العليا لهم الحماس والاهتمام بتطبيقه.<sup>1</sup>

**2- التغذية العكسية:** إن توفر التغذية العكسية عن برامج الجودة وأدائها للموظفين

والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر، يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستوى الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنشأة وزيادة ارتباط عملائها بها.

**3- التحسين المستمر:** إن المؤسسات الناجحة تكون دائماً واعية ومتيقظة لما تقوم به

من أعمال وتوسع دوماً إلى تطوير هذه الطرق، وتحسينها والارتقاء بها، وهذه المؤسسات

<sup>1</sup>محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص73

ترفع دوما من مستوى فعاليتها وأدائها، وتشجع دائما موظفيها على الإبداع والتجديد والابتكار.<sup>1</sup>

4- **العمليات والأنشطة:** إن العمليات والأنشطة هي النقطة التركيز في منهج ستة سيجما، حيث يعتبر كل إجراء عملي هو عملية بحد ذاته، وبالتالي المحور الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح المستمر هو التركيز على العمليات، وتوفير نظام معلومات فعال لنقل المعلومات وسهولة التواصل واتخاذ القرار بين أجزاء المؤسسة ككل، وتوفير قاعدة بيانات متاحة لكل العاملين في برامج سيجما ستة داخل المنظمة.

#### 5- مهارات وخبرات الموارد البشرية:

حيث أن المورد البشري عنصر مهم والحيوي قبل وأثناء بداية تطبيق سيجما ستة في أي مؤسسة، ولذلك توفير الكفاءات التي تحتاجها الوحدات الاقتصادية لتطبيقه، ولضمان أن جميع من في المنظمة يتحدثون بلغة واحدة فقط، ومن هذه المهارات التدريب على إدارة وتحليل متطلبات العملاء والأدوات الإحصائية في التعامل مع المشكلات.

#### ▪ **المطلب الثاني: خطوات ستة سيجما:**

هناك عدة خطوات متعلقة بتطبيق سيجما ستة ويتم اختصارها في الكلمة الانجليزية DMAIC وهي عبارة عن الأحرف الأولى لكل خطوة:



**المصدر:** محفوظ أحمد جودة، تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، العدد 12 ديسمبر 2013، ص17.

**أولاً: التعريف:**

<sup>1</sup> أسامة عبد العزيز الشنواني، ستة سيجما الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء، الطبعة الأولى، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2008، ص 46.



في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة والسبب لها وتحديد أهميتها بالنسبة إلى تطبيق معيار الجودة العالي أو سيجما ستة، وعند التعرف على المشكلة وتحديدتها يجب على الإدارة العليا اختبار أعضاء فريق سيجما الذي سوف يقوم بتحديد احتياجات ومتطلبات العملاء من خلال المقابلات والاستبانة، وبعد جمع البيانات الخاصة بالجودة وتحليلها يتم وضع رسم توضيحي للعمليات الأساسية التي سوف يعمل عليها فريق سيجما ستة<sup>1</sup>.

المورد supplier	المدخلات inputs	العملية procoss	المخرجات Outputs	العميل customrs
1	1	نقطة البدء....	1	1
2	2	النشاطات	2	2
3	3	.....	3	3
4	4	نقطة النهاية....	4	3

▪ الجدول رقم 02: عمليات نموذج sipoc

- المورد **supplier**: يتم تحديد الموردين الذين يقومون بالعملية بتزويد مدخلاتهم.
- المدخلات **inputs**: تحديد مدخلات عملة من موارد مادية وبشرية ومعلوماتية وتكنولوجية.
- العملية **procoss**: عمليات تحويل مدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات **Outputs**: السلع أو الخدمات أو العمليات التي تنتج عن الأنشطة.
- العميل **customrs**: تحديد العميل الذي يستلم مخرجات العملية ونسعى لإرضائه وتلبية احتياجاته وتوقعاته.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، العدد 12 ديسمبر 2013، ص 17.

**ثانياً: القياس Measure**

تهدف هذه المرحلة إلى جمع المعلومات لضمان مصداقية تحديد المشاكل وفهم أسبابها، ويتم اختيار مقياس مناسب يكون مطلوباً لتقييم النجاح في المشروعات المحددة والمصممة، ويتطلب ذلك اختيار خصائص الجودة المناسبة للعمليات والمخرجات التي تحقق متطلبات العميل وتحديد العيوب الناتجة عن المدخلات والمخرجات التي تساهم في حدوثها، ثم قياس العيوب التي تتأثر على مستوى الجودة، وبالتالي يمكن تحديد مستوى سيجما للعمليات، ويستخدم كأساس للمقارنة بين المشروعات التحسين، ويتطلب ذلك جمع البيانات لحل المشكلة وقياس ما حدث، حيث يتم تحويل المشكلة إلى دالة قياس العيوب، مع ضرورة أن يكون للمؤسسة القدرة على قياس مخرجات عملياتها.<sup>1</sup>

**ثالثاً: التحليل Analyze**

تبدأ هذه المرحلة كفرصة للتطوير الفرضيات المحددة حول الأسباب الحقيقية للمشكلة وهذه الفرضيات إما أن تثبت أو ترفض من خلال تحليل الأسباب الرئيسة للمشكلة، حيث توجد بعض الأسباب العامة التي تؤدي إلى وجود مشكلة في المؤسسة كالأخطاء، الآلات، المواد، المقاييس البيئية الطبيعية والأشخاص، وتستخدم في هذه المرحلة مجموعة من الأدوات الإحصائية: مخطط السبب والنتيجة، علاقات الارتباط والانحدار الإحصائية.<sup>2</sup>

**رابعاً: التحسين Improve**

في هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات المستهدفة من أجل تحسينها، وذلك عن طريق وضع الحلول المختلفة، والاختيار الأمثل منها، وبما يحقق أفضل النتائج وأقوى الأداء وذلك لمحاولة إصلاح الأخطاء والمشاكل ومحاولة منع حدوثها.

**خامساً: الرقابة Controle**

<sup>1</sup> بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 272.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 274.

الهدف من هذه الخطوة هو التحقق من نجاح التنفيذ، والتأكد من التغييرات التي تم تنفيذها قد أدت إلى التحسين في الأداء، وأن هذه التحسينات سوف تستمر مع مرور الوقت وبعد اختيار مشروع التحسين وقياس وضعه الحالي والوصول إلى الأسباب الرئيسية لوجود الأخطاء فيها ووضع الأسس للعلاقة بين مدخلاته ومخرجاته، يأتي دور الخطوة الأخيرة المتعلقة بالرقابة للتأكد من تطبيق الحلول التي تم التوصل إليها، ولضمان استمرار التحسينات في المشروع يجب اللجوء إلى الخطوات التالية:

- تقديم معايير وإجراءات جديدة.
- التحقق من زيادة العوائد مقارنة بالتكلفة.
- توثيق المعايير والإجراءات الجديدة.
- إنهاء المشروع.
- نشر النتائج وتبادل الآراء بخصوص الدروس المستفادة من المشروع.<sup>1</sup>

#### ■ المطلب الثالث: أدوات الستة سيجما:

لقد حدد معظم الباحثين الكثير من الأدوات الإحصائية التي يمكن استخدامها ضمن الستة سيجما وفيما يلي نذكر منها:

**المجموعة الأولى: توليد الأفكار وتنظيم المعلومات:** تستهدف هذه المجموعة الأدوات التي يتم من خلالها توليد الأفكار، ومن ثم تصنيفها وتمثيلها في شكل بياني حتى يتسنى للإدارة الاستفادة القصوى منها ومن هذه الأدوات:

1- **العصف الذهني:** استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب التفكير و الإبداع ويستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي او الفردي في حل الكثير من المشكلات العلمية و

<sup>1</sup> نضال حمدان المصري، محمد الآغا، تطبيق منهجية سيجما ستة كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مجلة جائزة خليفة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، ماي 2014، ص78.

الحياتية المختلفة بهدف زيادة القدرات والعمليات الذهنية اي استخدام العقل في التصدي  
النشط للمشكلة.<sup>1</sup>

**2- تخطيط الصلة:** يستخدم هذه الطريقة لتساعد أعضاء الفريق على تنظيم الافكار  
والمواضيع المختلفة وفق الصلات و العلاقات الطبيعية لمجموعات او فئات محددة سلفا مما  
قد يبقي العمل في نفس التصنيف المحدد مسبقا الأمر الذي يعيق العمل او يقلل من  
كفاءته.<sup>2</sup>

**3- التصويت المتكرر:** تستخدم هذه الأداة من أجل تقليص عدد أو حجم قائمة الأفكار  
والخيارات، وتستعمل كذلك لمتابعة العصف الذهني، حيث يحصل كل مشترك على عدد من  
الأصوات والخيارات التي تحصل على أغلب الأصوات تحصل على التحليل والاعتبار  
الأكبر.

**4- رسم الشجرة:** يستخدم لايضاح العلاقة بين موضوع و عناصره ويمكن تحويل  
الأفكار المتولدة عن طريق عصف الأفكارو المعبر عنها بيانيا او المجموعة المتمثلة بمخطط  
الصلة الى المخطط الشجري لايضاح الروابط المنطقية ليساعد في فعالية التخطيط و حل  
المشاكل.<sup>3</sup>

**5- مخطط باريتو:** وهو من أفضل الطرق بالنسبة لتحليل القياسات لأي عملية تكون  
بإنشاء صورة تمثل البيانات، وهي تمثل تصور نظري للبيانات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر،  
2012، ص54.

<sup>2</sup> إبراهيم إسماعيل القزاز وآخرون، سنة سيجماسأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة  
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص82.

<sup>3</sup> إبراهيم اسماعيل القزاز، مرجع سابق، ص87

<sup>4</sup> بينيلوب بيرزيكوب، مرجع سابق، ص61

6- تحليل السبب والنتيجة: تمثل أسباب المشكلة و علاقة الأسباب بالمشكلة نفسها ،حيث يتم تحديد الأمر المتمثل ففي المشكلة اولا والتي يعبر عنها براس السمكة وبعد ذلك يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسة.<sup>1</sup>

7-المخطط الانسيابي:يستخدم هذا المخطط في وصف عملية قائمة و تصميم عملية جديدة ،ان المخطط الانسيابي تمثيل تصويري لخطوات العملية و يساعد على تحديد فرص التحسين من خلال التفهم العميق لواقع العملية بكشف مصادر المشاكل الكامنة فيها و علاقة بعضها بعض.

8-مخطط مجال القوة: يظهر مخطط مجال القوة العلاقة بين العوامل التي تشجع و تحفز التغيير والعوامل التي تحدث مقارنة للتغيير كتحليل اصحاب العلاقة ،يستخدم مجال القوة لتطوير الخطط لبناء الدعم للتغييرات الحرجة و الهامة.<sup>2</sup>

#### المجموعة الثانية: أدوات جمع المعلومات:

تستهدف هذه الطريقة طرق جمع البيانات من مصادرها المختلفة والتي يمكن استخدامها في مراحل تطبيق 6سيجما وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1- لعينات: توفر العينات الوقت والمال والجهد، وتعطي بيانات ممتازة للقياس أو تحليل المشكلة وذلك إذا كانت العينات تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.

2- التعريفات الإجرائية: وهو وصف واضح ودقيق وتفصيلي لمفهوم وكيفية ترجمة البيانات والأحداث، خلال العمليات ما يسمح بجمع البيانات بصورة صحيحة، وبنات وبصورة متسقة، وعدم الخلط بين الأمور.

احمد بن عيشاوي، طريقة ستة سيجما كأداة لتحسين ادارة الجودة الشاملة،مجلة اداء المؤسسات الجزائرية

<sup>1</sup>،العدد5،2014،ص123

<sup>2</sup>ابراهيم اسماعيل القزاز،مرجع سابق ،ص87

<sup>3</sup>بوزان ابيش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، أطروحة

دكتوراه كلية الاقتصاد،جامعة حلب ،سوريا ،2014،ص44

**3- طرق التعرف على صوت العميل:** وهي ترجمة لما يسمى بالتغذية العكسية، حيث تمكن هذه الطريقة من التعرف على عالم العملاء الخارجي، ومعرفة احتياجاته ومتطلباته، وما هي العوامل المؤثرة بشكل فعلي على ولاءه ورضاه عن المنظمة، وكل هذا يمكن المنظمة من دراسة العوامل الفعلية والأكثر أهمية، وتمكنها من القيام بعملية الإيفاء لكافة احتياجات العميل، ومن الإجراءات المستخدمة في هذه الأداة: دراسة السوق، بحوث التسويق البسيطة والمتقدمة، تحليل المتطلبات.

**4- أوراق الفحص والجدول الإلكتروني<sup>1</sup>:** وهذه النماذج الخطية المستخدمة في عملية جمع البيانات، لها أهمية كبيرة تبرز كما يلي:

أ. الحصول على البيانات ومتطلبات التفاصيل بشكل مرتب ومتناسق لكل ما يحتاجه العمل في المنظمة.

ب. سهولة الحصول على البيانات كونها مرتبة في قوائم معينة، وموحدة لكافة العمليات والإجراءات.

### المجموعة الثالثة: أدوات تحليل العمليات والبيانات

**1. تحليل تدفق العمليات:** بعد توفير سير العمليات، يتم البدء بتفحص العمليات بدقة وموضوعية وشفافية، ويتم التعرف على ما هو أساسي وضروري، وما هو غير أساسي وغير ضروري، وكذلك نقاط القرارات الضرورية ونقاط القرارات غير ضرورية، وتعتبر عملية تحليل تدفق العمليات من الطرق السريعة في معرفة الأسباب الرئيسة للمشكلات المطروحة أمام المنظمة.

**2. تحليل القيمة المضافة والغير مضافة:** إن عملية تحليل القيمة المضافة والغير مضافة والمبنية على دراسة احتياجات العملاء وكذلك دراسة السوق الخارجية، تعتبر من العوامل الأكثر فاعلية في جودة خدمات المنظمة، كونها تقوم بمعرفة الأشياء التي لها وزن

<sup>1</sup> راسم بوزان ابيش، مرجع سابق ص45

وقيمة لدى العميل وما هو غير ذلك، مما يعني إمكانية إهمال بعض العناصر في المنظمة، أو قبول بعض العناصر بشكل جزئي، أو تعديل بعض العناصر حسب هذه القيمة.

**4. مخطط الانتشار (التبعثر):** يوضح هذا المخطط العلاقة بين الكثير من المتغيرات ويستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينهما، ولكن لا يستطيع إثباتها، ويمكن استخدامها في مخطط السبب والنتيجة (عظمة السمكة).

**5. المدرج التكراري:** وهو ملخص بياني يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما، وذلك بإظهار نمط توزيعها، وتعتمد المدرجات التكرارية في الغالب على بيانات كمية ولكنها لا تصلح للبيانات الوسيطة، وتستخدم هذه المدرجات لتحديد الأسباب الجذرية، والتحقق من الإنجاز وغالبا ما يعطى نتائج عن الاختلافات الموجودة بين البيانات.

**6. مخطط المسار الزمني (السلاسل الزمنية):** وهي تشير إلى التفاوت والتغيرات والاتجاهات والاختلافات غير العشوائية عبر الزمن للعملية الذي يتم دراستها، وتساعد هذه الأداة في تحديد أسباب التفاوت، ويمكن استخدامها لتحديد المشكلات التي تصادفنا، والقياس ومدى تقدم برنامج تحسين الأداء.

#### المجموعة الرابعة: أدوات التحليل الإحصائي:

قد تكون البيانات المتحصل عليها ليست دقيقة، وقد تكون بحاجة لمستوى ثبات يتجاوز ما تقدمه الأشكال المرئية، لذلك يجب القيام باستخدام بعض الأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى توضيح أكبر للظاهرة المدروسة ومن هذه الأدوات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عمرو، مدى إمكانية تطبيق منهج سيجما ستة في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، جامعة الخليل فلسطين، 2016، ص68.

1. اختبار الدقة أو الدلالة الإحصائية: حيث تبحث هذه الأدوات عن الفروقات في مجموعة بيانات لترى فيها إذا كانت ذات معنى أم لا، حيث تشتمل على بعض الأدوات مثل اختبار كاي مربع تحليل anova.

2. الارتباط والانحدار ويشتمل على الارتباط البسيط والمتعدد.

3. تصميم التجارب: وهي مجموعة من الطرق لتطوير المقاييس المستخدمة من خلال اختبار خاصة معينة، أو خاصيتين، تحت شروط مختلفة، بالإضافة إلى دراسة المسببات لمشكلة ما، وقد يكون تصميم التجارب أساسيا للحصول على منفعة أو ما يسمى بالحل الأفضل<sup>1</sup>.

▪ **المطلب الرابع: عوامل نجاح ومحددات ستة سيجما:**

▪ **الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق سيجما:**

لتطبيق 6 سيجما في أي منظمة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أساسية لستة سيجما، حيث هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تطبيق المنهجية أهمها:

أ. **دعم والتزام الإدارة العليا<sup>2</sup>:** إن مساندة والتزام الإدارة العليا لستة سيجما، تعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيقها، وينبغي أن تتبع من قمة المنظمة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والسفلى بأهمية التغيير نحو 6 سيجما ولا بد أن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام بتطبيقها.

ب. **الثقافة التنظيمية:** إن تطبيق 6 سيجما يحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية وتغيير أفكار الموظفين نحو تطبيق سيجما، ويتم ذلك من خلال تحفيز وتوجيه العاملين ومشاركتهم

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب خليل صويص، مرجع سابق، ص 133

<sup>2</sup> هنا جبر عادل الترك، دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 35.



في اتخاذ القرار، وتوفير نظام الاتصالات بين العاملين والإدارة وحثهم على العمل الجماعي، ولا بد من مراعاة العوامل السابقة في عملية التغيير في ثقافة المنظمة نحو استخدام سيجما.<sup>1</sup>

**ج. العوامل التقنية ومحدداتها:** إن عملية استخدام الستة سيجما تعتمد على أساليب إحصائية فقد يواجه العاملون صعوبة في فهم الأساليب الإحصائية، ولحل هذه المشكلة لا بد من تدريب العاملين.

**د. العوامل الشخصية:** وهي العوامل والمشاكل الشخصية وضغوطات العمل ولحل هذه المشكلة يجب على الإدارة العليا مشاركة العاملين مشاكلهم، ومشاكل العمل، والسعي لحلها بأقصى وقت ممكن.

**هـ. العوامل التنظيمية:** تتكون هذه العوامل عندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة يتجه نحو الشكل المعتقد وذو المسارات الطويلة، ويتم التخلص من هذه العوامل من خلال الاتصال المباشر بين العاملين في المنظمة والإدارة.

**د. التدريب والبرامج التدريبية:** إن التدريب من العناصر المهمة في تطبيق منهجية السيجما، حيث أن التدريب يوفر فرص لتطوير العاملين، وتعتمد برامج التدريب على خبرات العاملين، حيث يتم تطبيق برامج تدريبية لكل مستوى من مستويات الخبرة أو المستوى الإداري.

#### ▪ الفرع الثاني: محددات تطبيق 6 سيجما:

عندما تقوم أي منظمة بالبدء بتطبيق 6 سيجما لا بد من الانتباه لعدة أمور تحد من الوصول إلى تطبيقها بشكل فعال نذكر منها:<sup>2</sup>

\* عدم توفر بيانات بالجودة المطلوبة، وخاصة في بداية العمليات قد يؤخر تنفيذ المشروع وخاصة بان عملية جمع البيانات تتعلق بوقت اكبر.

<sup>1</sup> بوزان ايش، المرجع السابق، ص 48.

<sup>2</sup> هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 36.

- \* إن التعريف لسيجما 6 هو 3.4 عي أو خلل في كل مليون فرصة، وهذا يمكن حسابه في قطاع الصناعة، أما في قطاع الخدمات والتي هي محور دراستنا لهذا البحث، فقد يكون أي شيء لا يلبي رغبات العميل يعتبر فشلا ذريعا.<sup>1</sup>
- \* إن اختيار المشاريع وتفضيلاتها قد تعتمد في اغلب المنظمات على القرارات الشخصية، وهذا يؤدي إلى فشل عملية التنفيذ في أغلب الأحيان.
- \* إن التغيير في مستوى 6سيجما في الخدمات قد يكون غير ملموس، وبالتالي يجب الاهتمام بهذا الجانب بشكل أساسي.
- \* إن ستة سيجما يمكن أن تتجه بسهولة إلى البيروقراطية، وذلك لوجود الأحزمة السوداء والخضراء والتي يتركز عليها المشروع.

### المبحث الثالث: أساليب ستة سيجما وأهميته وأهداف تطبيقه:

ان لمنهج سيجما ستة مداخل تربطها بالمنظمة سواء كانت جزئية او كلية تعم بالفائدة على هذه الاخيرة تساعدها في تحقيق الاهداف المسطرة عند تطبيقها.

### المطلب الأول: أساليب استراتيجية سيجما ستة :

لاستراتيجية ناجحة يجب استخدام أساليب التحليل الاحصائي لتحديد مصادر الخطأ و طرق التخلص منها ،حيث ان ستة سيجما تتطلب استخدام اسلوب معين و عليه تم تحديد ثلاثة أساليب لتطبيق ستة سيجما وهي :

### تحويل المنشأة:

وهي طريقة لدراسة وضع المنشأة و التحقق من فعالية الأعمال الخاصة بالمنشأة مثلا وجود خسائر او فشل في تقديم السلع و الخدمات و على الأشخاص المشرفين في الادارة

<sup>1</sup> سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهج سيجما ستة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص46.

التخلص من العادات القديمة و التحول الى الأفضل بعد تشخيص الواقع و المحاولة بالانتقال الى المستوى الذي هي عليه لاتباع معايير الجودة.<sup>1</sup>

### الاسلوب الثاني: التطور الاستراتيجي:

يعتبر هذا الأسلوب في تبني منهج ستة سيجما من أكثر الطرق التي تقدم خيارات متعددة حيث يمكن استخدامه اما لاستطلاع أهم الفرص المتاحة للغير أو التعرف على نقاط الضعف،ويمكن اعتبار هذه الطريقة هي الشاملة في دراسة تحليل العوامل المؤثرة في المنشأة و لكنها ليست العامل الوحيد لتحقيق منهج ستة سيجما.

### الأسلوب الثالث: حل المشكلات:

يستخدم هذا الأسلوب في تبني منهج سيجما ستة عندما تكون هناك مشكلات دائمة قد يتم بذل جهود مكثفة لها و لكنها لم تنجح في ذلك،وعليه يتم تشكيل فرق مدرب على استخدام منهج سيجما ستة في عملية التغيير.<sup>2</sup>

### ■ المبحث الثاني: أهمية استراتيجية ستة سيجما:

ستة سيجما هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال ،فهي تضع الزبائن في المقام الأول،وتعتمد على استخدام المعلومات و الحقائق من أجل الوصول الى حلول أفضل و يمكن تعداد أهمية ستة سيجما فيما يلي:

-يتضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة و المستمرة بحاجات العميل ومتطلباته و التغييرات التي تطرأ على احتياجاته.

-يتضمن تطبيق ستة سيجما تحسين مستوى الأداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على

مستويات الأداء و التي يتم التعبير عنها بأرقام التكلفة و الربحية. --

-القدرة على تقليل العمليات التي لاقيمة لها و التركيز على العمليات ذات الخصائص

الحرجة في الجودة.

<sup>1</sup> هبة محمد حسين عبد الله، مرجع سابق، ص22

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص73

-تحسين الخدمات من خلال الانتاج المنظم.

-زيادة الوعي و الادراك و طرق حل المشاكل و طرق استخدام الأدوات و التقنيات مما

يؤدي ذلك الى زيادة رضا الموظفين.

اضافة الى ان تطبيق سيجما ستة في القطاعات له أهمية كبيرة :

القطاع المالي:ان تطبيقه في هذا القطاع يساعد على الدقة في انجاز الميزانيات وو

التقارير المالية وتحسين أداء العاملين.

القطاع الطبي:تطبيق سيجما ستة في هذا القطاع مهم جدا،فهو يساعد على تقليل الأخطاء

الطبية و تقليل وقت مكوث المريض في المستشفى وتقليل وقت انتظاره.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف تطبيق منهج 6سيجما:

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية سيجما ستة هو اتباع استراتيجية لتحسين مقدرة

العاملين، ورفع مهاراتهم في حل المشكلات من خلال التركيز على تحسين العمليات والحد

من التباين لذلك تتبع منهجية سيجما ستة أسلوب تحديد الفرص وقياس وتحسين الأداء

والرقابة عليه لذلك فإنها تهدف إلى: 2

1. توفير أدوات وأساليب لتحسين المقدرات وتقليل الأخطاء في أي عملية.

2. محاولة الوصول إلى عدم حدوث الأخطاء.

3. الاعتماد بشكل كبير على الأساليب الإحصائية لتقليل الأخطاء وقياس الجودة.

4. تحسين مستويات رضا العملاء ومن ثم مستوى الربحية.

هذا ويمكن تحديد ستة مناطق أساسية في تحسين قيمة المنظمة إذا طبقت المنهجية وهي

كالتالي:

- تحسين العمليات وتشمل المنتجات والخدمات والموارد.

- علاقات المستثمر.

- طريقة التصميم.

<sup>1</sup>هبة محمد حسين عبد الله، مرجع سابق،ص24

<sup>2</sup> أبو النصر مدحت محمد، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وسيجما ستة، ط1، الدار العالمية للنشر، الجيزة، مصر، 2009، ص 45.

- التوظيف والتدريب.

- تقليل التكاليف.

- زيادة الربحية.

وإن الهدف الرئيسي تكمن في تقليل الأخطاء وتحقيق الأرباح بجودة مرتفعة إلى أكبر قدر ممكن، حيث تعد الأخطاء وعدم تحقيق الأرباح وانخفاض الجودة بمثابة طريق النهاية في المنظمات.

### الخلاصة:

إن منهج ستة سيجما بدا وانتشر بشكل واسع في التسعينات وذلك بعد النجاح الذي حققته شركة موتورولا، حيث يعتبر سيجما ستة منهجية و فلسفة و مقياس للجودة ولديه مجموعة من الادوات و المعايير هي التي تصنفه كمنهجية ،كما لديه مجموعة من الأدوات تساعد المنظمة في الابداع و الابتكار و التطوير في بيئة عمل ملائمة.

وبعد منهج سيجما ستة أسلوب ناجح لأي مؤسسة ترغب في البقاء حيث يساهم في دعم اتخاذ القرار الاستثماري للمستثمرين، وذلك من خلال ما تقدمه من تحسينات تأثر بشكل كبير على قرارات العملاء والمستثمرين وإمدادهم بكافة المعلومات الضرورية والخدمات التي يأملوا الوصول إليها.

## الفصل الثاني:

### أساليب ترشيد القرار الاستثماري

**تمهيد:**

يعتبر اتخاذ القرار عنصر ذو أهمية بالغة في العملية الإدارية وشريان الحياة لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، حيث يمكننا القول أن متخذ القرار وبشكل عام يمارس اتخاذ القرار في كل خطوة يخطوها وأي عملية يقوم بها ضمن أي وظيفة. وقبل اتخاذ القرار يجب على متخذ القرار أن يتزود بمعلومات موثوقة فالمنهج سيجمما ستة يعتبر من المعيار الذي يقدم معلومات ذات أهمية وملائمة وبالتالي تعزيز النواحي الايجابية لمتخذ القرار وتجنب الانحرافات لصنع قرارات استثمارية بسرعة وتحسينها بشكل مستمر كما نص عليها منهج سيجمما ستة وهو ذلك التحسين الذي يبدأ في العمليات و الأنشطة من قبل طاقم مؤهل وذو خبرة في هذا المجال حيث ذكرها منهج سيجمما ستة في معياره و تم ذكره مرة أخرى في هذا الفصل.



▪ **المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار الرشيد:**

إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا نتيجة تفاعل بين المعلومات التي تقدم لمتخذ القرار للقيام بأي نشاط من خلال نظام المحاسبي الإداري وإدراكه وفهمه للمعلومة المقدمة لكي يتوصل لقرار رشيد.

▪ **المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار:**

يعرف اتخاذ القرار على أنه: المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة محددة طبقاً للأهداف المراد تحقيقها، وكذلك يمكن تعريفها بأنها اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة على أسس علمية وحقائق تفيد عملية المفاضلة.<sup>1</sup>

كما ينظر على أنه: عمل فكري و موضوعي يسعى الى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتعددة و المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار.<sup>2</sup> وعرف البعض اتخاذ القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>3</sup>

يرى الباحث أن عملية اتخاذ اختيار بديل من أحد البدائل المتاحة لمعالجة مشكلة ما في وقت محدد من أجل إيجاد حل ملائم لهذه المشكلة.

▪ **المطلب الثاني: حالات عملية اتخاذ القرار:**

ان القرار الاستثماري هو ذلك الاختيار المدرك و الوعي بين البدائل المتاحة في موقف معين وهو اختيار بوعي يقوم على التدبير و الحساب في الغاية و الوسيلة، ان الاصل في

<sup>1</sup> أسامة محمود موسى، رسالة ماجستير، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص75

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران، عمان، 2007، ص218

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

القرار هو عدم التأكد الناتج عن وجود مناهج و بدائل متعددة و لذلك يعد اتخاذ القرار العملية الحرجة في الإدارة و يجد المستثمر نفسه وسط ثلاثة ظروف هي <sup>1</sup>:

**1. اتخاذ القرار في حالات التأكد:** الذي هو الظرف المثالي لاتخاذ القرار لمعرفته

بالبدائل المتاحة و الظروف المحيطة بها و النتائج عنها و الأهداف التي ينشدها المستثمر

**2. اتخاذ القرار في حالة المخاطرة:** والتي يكون فيها متخذ القرار على بينة بالمعلومات

الجزئية و غير الكاملة عند تقدير احتمال تحقيق النتائج.

**3. اتخاذ القرار في حالات عدم التأكد:** وفي هذه الحالة عدم توفر المعلومات عن

الاحتمالات و البدائل و نتائجها و توزيعاتها الاحتمالية، الاحتمالات، وتستخدم في هذه الحالات.

وهنا يعتمد اتخاذ القرار على طبيعة التخمينات التي بموجبها يتم تقدير العوائد المستقبلية

ويعتمد هذا التقدير على معايير اتخاذ القرار فنجد المعيار التفاولي إذ يختار أكبر عائد لكل

بديل و ممن ثم يتم اختيار أكبرها و المعيار الثاني التفاولي المتحفظ إذ يقع الاختيار على أقلها

وأخيرا المعيار التساؤمي إذ يتم عرض أقل عائد لكل بديل واختيار أكبر عائد بينها، ويستند

القرار الاستثماري على مفهوم المستثمر الرشيد الذي يعتمد على الأسلوب العلمي في اتخاذ

القرارات الاستثمار الاقتصادي، أي يتسم القرار بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة

من خلال الحصول على أكبر عائد ممكن من الاستثمار و بأقل درجة مخاطر.

#### ▪ **المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار:**

إن عملية اتخاذ القرار تتكون من عدة مراحل و تتطلب في كل مرحلة نوع مختلف من

المعلومات كي يتم نجاحها حيث اعتبر مجموعة من العلماء أن اتخاذ القرارات يمر بمحطات

متعددة بدءا باكتشاف المشكلة و تحديدها، و انتهاء باختيار البديل الأمثل و تطبيقه و ذلك على

النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الطبعة الأولى، دار اليازوني للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

<sup>2</sup> راجع بالنور، تكلفة رأسمال وأثرها على اتخاذ القرار، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2017، ص 10

**1. مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار:** وهي الخطوة الأولى تعتبر من أهم المراحل وذلك لتوقف المراحل الموائية عليها، وهنا لا بد من مراعاة النظرة الشمولية وذلك بحصر جميع جوانب المشكلة ومراعاة واقعية أهدافها في ظل الإمكانيات والظروف التي تضمن الحلول الأفضل أو المناسبة لها، أي تحديد الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه، ويجب فيها تحديد المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها وذلك لمعالجة المشكلة.<sup>1</sup> ومن بين المصادر الممكنة للحصول على المعلومات: الخبرة الشخصية، القيام بالدراسات والبحوث.

**2. البحث عن البدائل:** يقصد في هذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى، حيث يجب وضع أكبر عدد ممكن من البدائل حتى يتسنى القيام بدراسة عملية شاملة لتجنب الوقوع في الخطر واختيار البديل المناسب، ويشترط أن يتوفر فيه الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار وان يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار أي البحث عن الحلول الممكنة المختلفة.<sup>2</sup>

**3. تقييم البدائل:** يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المتاحة للمؤسسة والتي يمكن أن ترد لحل المشكل وذلك اعتمادا على النتائج والخطوات السابقة وتستلزم هذه المرحلة تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة سواء في الأجل الطويل أو القصير مع مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة.<sup>3</sup>

**4. اختيار بديل أو بدائل:** إن عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة التي تم اختيارها وترتيبها حسب أهميتها، ومدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، وتعتبر في الواقع مرحلة اتخاذ القرار، لأنها تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل، من خلال الدقة والموضوعية

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم، العدد 7، سنة 2016.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة، بغداد، دون سنة النشر، 103.

<sup>3</sup> رابح بالنور، مرجع سابق، ص10.

وعدم التحيز، ودراسة المخاطر الناجمة عن اتخاذه ومدى احتمالية النجاح عند اختيار هذا البديل، وصولاً إلى الهدف المنشود.<sup>1</sup>

**5. اختيار الحل الملائم للمشكلة:** وذلك من خلال وضع البديل وقع عليه اختيار موضع التنفيذ، وهي تمثل ناتج صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار.

ففي هذه المرحلة تتم المقارنة بين النتائج المتوقعة والأهداف المسطرة وهي بذلك من أصعب مراحل عملية الاختيار، ومما لا شك فيه أن عملية الاختيار هذه تتأثر بكل المعلومات التي زودت إدارة الموارد البشرية بها المؤسسة من الآثار الجانبية للبديل وانعكاساته إلى إمكانية تنفيذه.

**6. متابعة تنفيذ القرار:** يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرار تبدأ عند قيام متخذ القرار بتحديد المشكلة ووضع الأهداف وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتحديد البدائل وإجراء المفاضلة بينها لاختيار أفضلها وأن هذه العملية تنتهي باختيار البديل الأفضل ولكن التطبيق العملي أثبت خطأ هذا الاعتقاد لأن مراحل عملية اتخاذ القرار اللازمة تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ، مما يتطلب معرفة ودراسة وإمام كامل بمن لهم علاقة بالتنفيذ بالخطوات اللازمة لتنفيذه، وكذلك متابعة تنفيذه للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 67.

<sup>2</sup> خالد أحمد قصاص، مرجع سابق، ص 91.



### المطلب الرابع: المبادئ اتخاذ القرار الرشيد:

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب على المستثمر أن يقوم بمراعاتها عندما يريد أن يتخذ قرارا باختيار احد البدائل المتاحة ومن هذه المبادئ:

1. **مبدأ الاختيار:** إن المستثمر الرشيد يبحث دائما عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم باختيار المناسب منها بدلا ممن توظيفها في أول فرصة تتاح له، كما يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليست له خبرة في الاستثمار بان يستخدم الوسطاء الحاليين لما لهم من خبرة في هذا المجال.<sup>1</sup>

2. **مبدأ المقارنة:** أي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لاختيار المناسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الفني أو الأساسي لكل بديل ومقارنة هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل من وجهة نظر المستثمر حسب مبدأ الملائمة.

3. **مبدأ الملائمة:** يطبق المستثمر هذا المبدأ عمليا عندما يختار من بين المجالات الاستثمار وأدواته ما يلائم رغبته وميوله التي يحددها دخله وعمره وعمله وكذلك حالته الاجتماعية ويقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار المستثمر والتي يكشفها التحليل الفني أو الأساسي وهي:

- \* معدل العائد على الاستثمار.

- \* درجة المخاطرة التي يصف بها ذلك الاستثمار.

- \* مستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر وأداة الاستثمار.

4. **مبدأ التنوع:** حيث يلجا المستثمر لتوزيع استثماراته وذلك للحد من المخاطر الاستثمارية وتجنب المخاطر غير النظامية، ويتم توزيع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها

<sup>1</sup> منصورى الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

الاستثمارات من خلال توزيع الاستثمارات ما بين الأسهم والسندات وغيرها بهدف تحقيق هدف استثماري محدد.

5. ضرورة الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة الكافية في هذا المجال: والتي من شأنها أن تمكن المستثمر من اتخاذ القرار المناسب للاستثمار من خلال تقديم كل ما يحتاجه المستثمر من معلومات وتهيئتها بالشكل الذي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب.

6. تحديد الفترة الزمنية للاستثمار: أي هل يريد المستثمر استثمار أمواله استثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، اعتمادا على نوع الدخل الذي يرغب في تحقيقه من خلال الفترة الزمنية.

#### ■ المبحث الثاني: ماهية الاستثمار:

إن الاستثمار في عالم الاقتصاد والسوق له معاني كثيرة وقد تعددت مفاهيمه وأفكاره وكان مختلف وجهات النظر من عدة نواحي:

#### ■ المطلب الأول: مفهوم الاستثمار:

يعتبر الاستثمار من المصطلحات الشائعة الاستعمال، فتعريفها أخذ من طرف الاقتصاديين الماليين في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 حيث نشأت عدة تعريفات منها:<sup>1</sup>  
**حسب بيار درني:** الاستثمار هو عبارة عن تلك المصاريف التي من خلالها نتحصل على أرباح.

**حسب بيار ماس:** الاستثمار يشير في نفس الوقت إلى عملية في حد ذاتها ونتيجة لهذه العملية فالاستثمار هو تلك الأموال التي تقبل المؤسسة دفعها حاليا مقابل أرباح مستقبلية محصل عنها من هذه الأموال.

**حسب كينز:** هو ارتفاع التجهيزات في رأس المال الثابت أو التداول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دريد محمد أحمد، الاستثمار قراءة في المفهوم والأنماط والمحددات، الطبعة الأولى، 2016، ص9.

<sup>2</sup> دريد احمد دريد، مرجع سابق، ص 9

فحسب المنظور المحاسبي: تعتبر الاستثمارات من عناصر الأصول في الميزانية العمومية وتتمثل في التثبيات العينية والمعنوية، وتكون عادة ذات مبالغ ضخمة اشترتها المؤسسة أو أنشأتها من أجل استخدامها لممارسة نشاطها لمدة طويلة.<sup>1</sup>

أما حسب المنظور الاقتصادي مفهومه يتحدد حسب مفهوم المدير، حيث يعتبر الاستثمار هو التضحية بالموارد الذي يستخدمها في الحاضر، على أمل الحصول في المستقبل على فوائد أو إيرادات أو فوائد خلال فترة زمنية محددة. حيث أن العائد الكلي يكون أكبر عن النفقات الأولية للاستثمار.<sup>2</sup>

أما حسب المنظور المالي فإن الاستثمار يعرف على أنه كل النفقات التي تولد مداخيل جديدة على المدى الطويل ويعرف على أنه عمل يتطلب تمويل طويل المدى أو ما يسمى بالأصول الدائمة.

▪ **المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستثمار:**

▪ **الفرع الأول: أهمية الاستثمار:**

تتمثل أهميته في:

\* يعتبر المحرك الأساسي والوحيد للنمو والتنمية على المدى الطويل، إذ أنه يعمل على امتصاص موارد هامة بشرية ومادية.

\* العمل على تنمية وتثمين موارد المؤسسة، ومن ثم تحسين صورة الدولة والمؤسسة المستمرة.

\*المساهمة في تكوين الناتج الداخلي الخام وزيادته، كما أنه يساهم في زيادة القدرات الاقتصادية والتكنولوجية للمؤسسات العامة والخاصة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب شمام، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، 2016، ص144.

<sup>2</sup> Abdellah Boughaba، **analyse et évaluation des projets**، berti edition، imprimé en France ، paris، 1999، p 7.



\* المساهمة في زيادة إيرادات الجبائية والتي سيتم توجيهها إلى تمويل النفقات أو التنمية بصفة عامة.

\* يعتبر كأداة فعالة للدولة تستعملها في رسم وتنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية.

\* يعتبر كأداة فعالة في يد المسير يستعملها في رسم وتنفيذ سياسته الاقتصادية الجزئية.

\* من خلاله يمكن تعزيز البقاء والاستمرار والتطور.<sup>1</sup>

#### ▪ الفرع الثاني أهداف الاستثمار:

يسعى المستثمر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من أجل الحفاظ على مكانته وتحسين علاقته مع الأعوان الاقتصاديين وتمثل الأهداف في:

- تحقيق العائد أو الربح: مهما يكن نوع الاستثمار من الصعب أن نجد فردا يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق ربح .

- تكوين ثروة وتنميتها: ويقوم هذا الهدف عندما يضحى الفرد بالاستهلاك المادي على أمل تكوين ثروة في المستقبل وتنميتها.

- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات وبذلك فان المستثمر يسعى وراء تحقيق الدخل المستقبلي.

-المحافظة على قيمة المنتوجات: عندما يسعى المستثمر إلى التنويع في مجالات استثماره حتى لا تنخفض قيمة وموجداته مع مرور الزمن بحكم ارتفاع الأسعار وتقلبها.<sup>2</sup>

#### ▪ المطلب الثالث: حالات ومبادئ الاستثمار:

#### ▪ الفرع الأول: حالات الاستثمار:

<sup>1</sup> محمود جمام، دور المخرجات النظام المحاسبي في ترشيد القرارات، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2016، ص88

<sup>2</sup> دريد محمد أحمد، مرجع سابق، ص12

إن حالات الاستثمار ما هي إلا تمييز بين استثمار المضاربة واستثمار المقامرة وتكمن في:

- **المضاربة:** وهي الانتفاع من فروقات الأسعار للأدوات المالية المتداولة في السوق المالي بهدف تحقيق الربح غير اعتيادي، وتتصف بدرجة عالية من المخاطر، وعادة تكون من خلال شراء الأدوات المالية والمكتشفات الجديدة، والصناعات المبتكرة. والمضاربة ضرورية لعمل وتوفير السيولة في السوق المالي، فالمضاربون يساهمون في كشف العناصر المسببة لارتفاع وانخفاض أسعار الأوراق المالية قبل حدوثها، ويحددون اتجاه الأسعار الحقيقية في السوق مما يحول دون حدوث ارتفاع مفاجئ في الأسعار.

- **المقامرة:** وهي التعامل في بيع وشراء الأوراق المالية بطرق غير محسوبة وغير مدروسة لجميع المخاطر التي يمكن التعرض لها، وتقوم على التخمين واتخاذ القرار العشوائي بهذا الشأن وهي إحدى السلوكيات التي تؤثر على كفاءة السوق في تحقيق السعر العادل.<sup>1</sup>

#### ▪ الفرع الثاني مبادئ الاستثمار:

يراعي متخذ القرار بعض المبادئ في اتخاذ قراره ومن أهم هذه المبادئ:

- **مبدأ تعدد الخيارات:** يتسم الفائض النقدي المتوفر لدى المستثمر بالندرة بين الفرص أو المجالات الاستثمارية المتنافسة على استقطاب هذا الفائض كثيرة في بعض الأحيان، وهذا ما يفرض على المستثمر مراعاة هذه الحقيقة باختيار ما يناسبه وما يتفق مع استراتيجيته في الاستثمار، وكلما زادت فرص المتاحة المتوفرة لديه تتوفر مرونة أكبر في تحقيق أهدافه.

- **مبدأ الخبرة والتأهيل:** يتطلب للمستثمر دراية وخبرة لا تتوفر في الآخرين، لذا يفترض على المستثمر الذي لا يملك الخبرة الاستعانة بمشورة المختصين والمحليين في مجال الاستثمار.

<sup>1</sup> ال شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الطبعة الأولى، دار اليازوني للنشر، عمان، الأردن 2009، ص 40.

- مبدأ الملائمة: يطبق بعد اختيار مجال الاستثمار المناسب من المجالات المتاحة، ويسترشد المستثمر في تطبيقه بمنحى سوائه أو منحى تفضيله الخاص الذي يتحدد عادة في ضوء مجموعة من العوامل كالعمر والوظيفة ومستوى دخله ويقوم منحى التفضيل على فرضية مفادها أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه باتجاه العناصر الأساسية كالعائد ومخاطره وبالتالي درجة الأمان التي يراعيها المستثمر ثم السيولة.

- مبدأ التنوع: نظرا لتعدد المخاطر المحيطة بالاستثمار كونها تحدث في ظروف استثنائية غير منتظمة مما يجعل التنبؤ بحدوثها صعب وإذا ما حدثت فإن آثارها تنعكس على الاستثمارات بعينها، من هنا يمكن تجنبها أو على الأقل التخفيف من آثارها عن طريق التنوع في الأدوات الاستثمارية وبالتالي توزيع المخاطر الممكنة الحدوث.<sup>1</sup>

#### ▪ المطلب الرابع: أسس الاستثمار:

من الأسس التي يتم اعتمادها في الاستثمار هي:

- اختيار إستراتيجية الاستثمار الملائمة: يتم اختيارها بناء على مؤهلات المستثمر ومجالات التمييز التي يجيدها وطبيعة المتغيرات المتواجدة في البيئة المحيطة وبناء لحصته في السوق والذي يتحدد وفق حاجاته والمقارنة التفضيلية بين العناصر الثلاث المحددة للاستثمار وهي العائد والسيولة والأمان.

- تحديد الهدف من الاستثمار وتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للوصول للهدف، وعرض البدائل المتاحة وتقييم العوائد لكل بديل واختيار البديل المناسب.

- تعدد البدائل أو الخيارات الاستثمارية كنتيجة لتفاعل الفرص المتاحة والتهديدات التي يتوقع مواجهتها ونقاط القوة والضعف.<sup>2</sup>

#### ▪ المبحث الثالث: ماهية القرار الاستثماري

<sup>1</sup> حاج الله، الاستثمارات السياحية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص34.

<sup>2</sup> عبد الوهاب شمام، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2016، ص143.

▪ **المطلب الأول: مفهوم القرار الاستثماري:**

يعتبر القرار الاستثماري أهم وأصعب القرارات التي تنفذها الإدارة داخل المؤسسة، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ لها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإيرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

ويشير مصطلح القرار الاستثماري: على أنه البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تنظيم النتائج المرغوب فيها، مما يعني أن القرار عملية ذهنية تتطلب قدراً من التصور والمبادرة والإبداع وكذا درجة كبيرة من المنطقية، بما يمكن اختيار وتقييم بدائل التصرف الممكنة لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

كما يعد القرار الاستثماري عملية اختيار بديل من البدائل المتعلقة بالحصول على الأصول الرأسمالية حيث تهتم بأوجه الإنفاق الذي يتعدى العائد المتحصل عليه منها مدة عام واحد.<sup>3</sup>

▪ **المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على القرار الاستثماري:**

يتأثر الاستثمار بمجموعة من العوامل والمتغيرات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار أهمها:

• **التوقعات:** إن القرار الاستثماري الذي يصدره المستثمر الآن هو تصرف يتم عن الثقة في المستقبل، ومن هذا المنطق فإن المستثمر إذا أخطأ في حدسه حول التوقعات فإنه يمكن أن يتعرض لخسائر كبيرة وعليه يجب توخي الحذر والدقة في التنبؤ حول مدى توسع السوق في المدى المنظور ومعرفة مجالات النشاط الأكثر ربحية للاستثمار فيها، وبذلك فإن

<sup>1</sup> حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص 21

<sup>2</sup> سندسية مروان الخيالي، دور الحوكمة في دعم قرارات الاستثمار، دراسة تطبيقية على عينة ممن الشركات العراقية للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 02، العراق، 2015، ص 19.

<sup>3</sup> الحسين عماد العبد، تخطيط الاستثمار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 5.

التوقعات تلعب دورا كبيرا في اتجاهات السلوك الاستثماري سواء أثبتت هذه التوقعات صحتها أو خطأها.

• **الإمكانات والموارد المتاحة:** يعتمد الاستثمار على تضافر مجموعة من العوامل المادية والغير مادية لتحقيق الهدف منه، وكلما توفرت الإمكانيات والموارد المادية من مواد أولية وآلات وتجهيزات والوسائل المساعدة في الإنتاج والموارد البشرية والأسواق اللازمة لتصريف الإنتاج كلما كان ذلك مشجعا للاستثمار.<sup>1</sup>

• **طبيعة المناخ الاستثماري:** يعتبر حجم السوق من العوامل التي تؤثر في حجم القرارات الاستثمارية، فانتساع رقعة السوق تسمح في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة والعمل على زيادة كفاءة استخدامها، وبالتالي تحقيق الوفرة الاقتصادية، إن اتساع حجم السوق يساهم في زيادة حجم الاستثمار وخلق فرص استثمارية متكاملة وجديدة، إن زيادة ربحية الاستثمارات القائمة قد يعمل على خلق فرص استثمارية جديدة لان ذلك بمثابة حافز في قرارات استثمارية جديدة، ومثل هذه الأوضاع الاقتصادية تعني خلق مناخ أو بيئة استثمارية تسمح للاستثمار بالمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية ويعززها استقرار الأوضاع السياسية، ومن جانبها فان الدولة ستعتمد على هذا الاستقرار ودرجة كفاءته في تسخير طاقاتها بما يعزز عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة فاعلية الاستثمار.<sup>2</sup>

• **سعر الفائدة:** يتحقق الكثير من الاستثمار عن طريق الإقراض، ومن هنا فإن سعر الفائدة عن القروض الممنوحة للمستثمرين يعتبر مؤشرا قويا على مستوى الاستثمار، فعند ارتفاعه سيقبل الطلب عن القروض الأمر الذي يؤثر سلبا عن الاستثمار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013، ص60.

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص300 .

<sup>3</sup> حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص52.

• **التقدم التكنولوجي:** إن مسالة التقدم التكنولوجي تعد مسالة في غاية الأهمية، بالنسبة للمشروعات التي ترى ضرورة المحافظة على مراكزها التنافسية التي تهدف إلى تحسين هذه المراكز، فالتقدم التكنولوجي له آثار متعددة منها زيادة المقدرة الإنتاجية، بالإضافة إلى أثره المباشر في خفض التكاليف ومن ثم إمكانية تحقيق أرباح مرتفعة<sup>1</sup>، إذ أن ظهور أنواع جديدة من الآلات والمعدات المتطورة ذات الطاقة الإنتاجية العالية وظهور موارد ومصادر طاقة جديدة تدفع المنتج أو المستثمر إلى إحلال الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة إذا ما أراد البقاء في السوق، وهذا الاتجاه يتطلب استثمارات كبيرة.<sup>2</sup>

#### ▪ **المطلب الثالث: مخاطر القرار الاستثماري:**

تتمثل في مجموعات من المخاطر التي تحيط بالاستثمار أو التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار في حد ذاته وهذه المخاطر هي كالاتي:

- **مخاطر النشاط الصناعي:** وهي الأخطار التي يمكن أن تقع أثناء العملية الصناعية من حرائق أو تلف أو أعطال كبيرة، هذا ما يؤدي إلى التأثير على المتعاملين مع المستثمر.
- **مخاطر أسعار الفائدة:** لا شك أن تقلبات أسعار الفائدة لها أثر على أرباح المستثمر، إما بالزيادة وإما بالنقصان.
- **مخاطر قانونية واجتماعية:** كثيرا ما تلجأ بعض الدول لعملية التأميم، الشيء الذي يشكل خطر دائم ومستمر على المستثمر. كما أن العادات والتقاليد الاجتماعية والقوانين السائدة في بعض الدول، لها دور كبير في الحفاظ أو القضاء على الاستثمار.

<sup>1</sup> خلف بن سليمان النمري، شركات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 72.

<sup>2</sup> كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 34-35.

- **مخاطر السوق:** إن تعرض السوق لانهيئات مفاجئة وتقلبات سريعة ومستمرة سيؤثر على المستثمر بطريقة أو بأخرى، كما توجد هناك صعوبات للدخول إلى الأسواق المدعومة من طرف الحكومة أو التي تكون ذات احتكار حكومي.

- **مخاطر التضخم النقدي:** إن التضخم وما يعنيه من انخفاض من القدرة الشرائية للمواطنين، يؤدي إلى مشاكل مالية، وهذا من خلال كساد السلع والمنتجات الخاصة بالمستثمر وارتفاع أسعارها، وهذا ما يشكل عسر مالي لأصحاب المشروع، جراء عدم تمكنه من سداد ما عليه من التزامات مالية.

- **مخاطر المنافسة:** قد تشكل المنافسة التامة على المشروع عدة مخاطر خاصة إذا كان المنافسين أصحاب خبرة في عمليات التسويق ولديهم منتجات ذات تكنولوجيا عالية وأسعار منخفضة بسبب انخفاض التكاليف.<sup>1</sup>

#### ▪ **المطلب الرابع: أساليب ترشيد القرار الاستثماري:**

إن أساليب صنع القرار ما هي إلا انعكاس للمفاهيم الإدارية القائمة على المدخل الفني للإدارة، والمدخل العلمي لها، حيث عكست المفاهيم التي تغلب الجانب الفني للإدارة أساليب غير علمية في اتخاذ القرارات تقوم على التخمين، الحدس، الخبرة السابقة، في حين أن الجانب العلمي للإدارة عكس أساليب تقوم على اتباع المنهج العلمي والخطوات المنطقية للتفكير والاستعانة بكافة الوسائل الحديثة التي طرحتها المدارس المختلفة في مجال صنع القرار، وتبعا لهذين المدخلين أو الجانبين قسمت أساليب اتخاذ القرار إلى:

#### **1- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:**

كما يطلق عليها أيضا الأساليب الكيفية أو النظرية، وسميت بالتقليدية لأنها ظهرت من خلال الإدارات القديمة التي كانت تعتمد في اتخاذ القرارات على الفهم، المنطق، الخبرة السابقة، المعرفة بتفاصيل مؤسساتهم ومشاكلها ومراحلها، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

<sup>1</sup> بوزيدي قدور، العولمة وتأثيرها على الاستثمار الأجنبي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 57 .

أ- **الحكم الشخصي:** ويقصد به أن متخذ القرار يعتمد على بديهته ورأيه الشخصي في الموقف أو المشكلة، وكذا التقدير السليم لأبعادها، وتقييم المعلومات المتاحة ومن ثم اتخاذ القرار بشأنها.<sup>1</sup>

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- لا يتطلب الكثير من الوقت، كما أن تكاليفه قليلة.
  - أسلوب فعال في معالجة المشاكل التقليدية (الروتينية المتكررة).
  - يعطي مجالاً واسعاً لتسخير واستخراج القدرات الشخصية لمتخذ القرار كما يمنح المرونة في التحرك وحرية أكثر.
  - أما عيوبه فتكمن في أنه:
  - يفتقر للأسس العلمية الصحيحة.
  - لا يمكن تعميمه على المشكلات المماثلة.
  - قد تكون نتائجه سلبية إذا لم يكن المدير ذو قدرات وطاقات إبداعية وبعيدة المدى.<sup>2</sup>
- ب- الخبرة والمعرفة:** ويقصد بالخبرة ما يتكون لدى المدير من معرفة نتيجة للتجارب التي مر بها أثناء أدائه لمهامه الإدارية، ولا تقتصر الخبرة على خبرة متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب على القرارات المتكررة خاصة، كذلك بالنسبة للقرارات البسيطة التي لا تتطلب من متخذ القرار جهداً فكرياً لتحليل وتقييم بدائل الحلول واختيار أفضلها.<sup>3</sup>
- ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

- يتمكن متخذ القرار عن طريقها من دعم خبراته السابقة.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> علي خلف حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 45.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 181-184.



-تمكن متخذ القرار من الاستعانة بأسلوب المشاهدة من خلال اطلاعه على الأساليب التي يتبعها المدربين الآخرين.

-تسمح باقتصاد الوقت والتكلفة خاصة إذا كان متخذ القرار قد مر بنفس الموقف سابقا. أما عيوبها فنوجزها في النقاط التالية:

-يمكن للخبرات السابقة (الفاشلة منها خاصة) أن تؤثر على الحلول المتخذة للموقف الحالي سلبيا.

-اختلاف المشكلات في وقتها الحاضر عن الماضي خاصة إذا كانت للظروف المحيطة دخل فيها، هنا تصبح الخبرات السابقة بلا فائدة بل يمكن أن يكون تأثيرها سلبيا<sup>1</sup>.

ج- إجراء التجارب: تبعا لهذا الأسلوب يقوم متخذ القرار بإجراء التجارب حول الموقف آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، أين يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في الاختيار على خبرته العلمية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه:

- يساعد متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة من خلال إجراء التجارب على كل بديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل.

أما عيوبه فتكمن في أنه:

- أسلوب باهض الثمن وكثير التكاليف.

- يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

د- دراسة وتحليل الآراء والاقتراحات:

يتطلب هذا الأسلوب أن يقوم متخذ القرار بدراسة وتحليل الآراء والمقترحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار.

<sup>1</sup>علي خلف حجه، مرجع سابق، ص 46

ومن مزايا هذا الأسلوب نذكر:

-تكلفته قليلة مقارنة بكل الأساليب السابقة.

-يتطلب الكثير من الجهد والوقت.

-يتمكن متخذ القرار من خلال هذا الأسلوب من استنباط العوامل غير المباشرة وغير الملموسة المرتبطة بالموقف أو المشكلة، مما يسمح به باتخاذ البديل الأفضل على ضوء هذه العوامل.

أما عيوبه فتكمن في أنه:

- يتطلب تقسيم المشكلة إلى أجزاء صغيرة ودراسة كل جزء منها لوحده، ثم دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيها.

- تطبيقه يتطلب مشاركة كل من ساهم في وضع القرار.

من خلال الأساليب التقليدية السابقة الذكر نجد أنها تعتمد على أسس نابذة من متخذ القرار: شخصيته، قدراته ومعارفه.. أو المنهج التحليلي النوعي، ورغم أن هذه الأساليب قد حققت قدرا كبيرا من النجاح في الماضي في ظل ظروف معينة إلا أن الطور الذي شهدته الإدارة في بداية القرن العشرين، وكبر حجم التنظيمات الإدارية، التكنولوجيا... وغيرها من العوامل أدت إلى ظهور عدة أساليب أخرى تعتمد على المنهج الكمي وذلك لعدم كفاية الأساليب الكيفية وقصرها في معالجة المشاكل.<sup>1</sup>

## 2- الأساليب الحديثة في صنع القرار:

كما يطلق عليها الأساليب الكمية أو الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار، وتعتمد هذه الأساليب العلمية على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء

<sup>1</sup> مزغيش إيمان، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص ص 140-141.

الشخصية، وهو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب.

وتبعاً لهذه الأساليب فإنه يمكن التعبير عن المشكلة وكل عناصر الموقف في شكل كمي، ومن أهم الطرق أو الأساليب الكمية المستخدمة:

أ- **بحوث العمليات:** ويعتمد هذا الأسلوب على بناء نموذج عن المشكلة المراد حلها وتحليلها من أجل الخروج بحل رياضي مثالي: ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث استعملت لأول مرة من قبل الجيش الأمريكي ثم عمم استخدامها على مختلف الميادين الأخرى، وبالاعتماد على هذا الأسلوب يمكن استعمال مقادير كبيرة من البيانات والتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط بين عدد هائل من التغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية.<sup>1</sup>

ب- **البرمجة الخطية:** هي مجموعة من الأساليب المعتمدة لحل المعدلات متتابعة لا تتفق المتغيرات فيها مع تلك المعدلات، وهي تقنية رياضية لاستغلال الموارد المحدودة والوفاء بالهدف المنشود، إما لتعظيم الفوائد أو تدنية التكاليف، وهناك نماذج مختلفة من البرمجة الخطية يصلح منها إلى معالجة أنواع معينة من المشاكل أكثر من غيرها، كالنموذج الانفرادي simplex الذي يرتبط استخدامه بالحاسوب.<sup>2</sup>

ج- **تحليل الشبكات:** هذه الطريقة عبارة عن رسوم تأخذ شكل شبكات مع نماذج رياضية تحدد التسلسل المنطقي لمراحل بداية وتنفيذ مشروعات كبيرة، وتساعد هذه الشبكات على تحديد مسارات مختلفة لتنفيذ المشروعات، وبالتالي يمكن اكتشاف أن هناك مسارات أسرع وأخرى أبطأ، وبالتالي يمكن اختيار الطرق والخطوات الأسرع، وتقادي الطرق والخطوات

<sup>1</sup> بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، دون ذكر السنة، ص 81.

<sup>2</sup> كامل معمر المغربي، أساليب البحث العلمي، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 228.

الأبطأ، ويساعد كل ذلك على جدولة خطوات المشروع بحيث يتم اختيار الخطوات السريعة التي توفر الوقت والتكلفة.

د- **النقل:** تعتبر طريقة النقل من الأساليب الرياضية ذات الأهمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل حجم معين من السلع<sup>1</sup>، فهي كباقي أساليب وطرق البرامج الخطية تتضمن مواقف تخصيص الموارد، فمشكلة النقل تتعلق بقرارات تخصيص أو تعيين الطريقة المثلى للانتقال المادي لكميات من السلع توجد في نقاط معينة إلى مواقع أخرى.

هـ- **نظرية المباراة:** إن نظرية المباراة تقتصر على تحليل المواقف التي تفسر سلوك الفرد أو الجماعة عند تحديد الإستراتيجيات في الحالات التي تتعارض فيها المصالح والأهداف.

و- **نماذج التماثل والمحاكاة:**

هي نماذج رياضية تشابه بدقة النظام الواقعي وتعتبر عن العلاقات الفعلية لعناصر مشكلة أو نظام معين، وبعد بناء وتجربة النموذج الذي يحاكي الواقع يمكن استخدامه لاختصار الوقت في الانتهاء من عملية معينة، أو لتوقع أثر عنصر من عناصر المشكلة على كمية الإنتاج أو سلوك العاملين، أو تصرفات المنافسين أو حجم الطلب من العملاء وغير ذلك.

ز- **خطوط الانتظار:** هي نماذج تستخدم في تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج في الظروف التي تتطلب وجود صفوف، وتساعد النماذج الرياضية لخطوط الانتظار على تحليل طول خط الانتظار ومتوسط فترة الانتظار وذلك بغرض تحسين الأداء، وتقليل التكلفة، الإسراع بتقديم الخدمة.

ويعتبر منهج سيجما ستة من الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار والذي سنقوم بالعمل به في الفصل القادم.

<sup>1</sup> فتحي خليل خمدان، رشيق رفيق مرعي، مقدمة في بحوث العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن 2004، ص115.

## خلاصة:

يسعى المستثمرون دوما الى ترشيد قراراتهم الاستثمارية من أجل تعظيم عوائدهم وزيادة ثروتهم ،و لاجل بلوغ ذلك فانه يجب على المؤسسات العمل بمناهج محاسبية ادارية حديثة ،لان هذه المناهج من شأنها العمل على ترشيد القرارات الاستثمارية ،حيث يقوم المستثمر بتحديد المشكلة ثم تحديد البدائل و اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتوفرة،وهذا مايسهل على متخذ القراراختيار القرار في الوقت المناسب.

لأجل أهمية ترشيد القرارات الاستثمارية و لأجل المخاطر المصاحبة لها فان متخذ القرار يبحث دوما عن منهج يقلل من أخطاءه و يرشده في استثماره او ايجاد حل بديل استثماري مناسب الذي يحقق أهدافه.

**الفصل الثالث:**  
**دراسة حالة بنك التنمية**  
**المحلية**

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا لأهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بمنهج سيجما ستة وترشيده للقرار الاستثماري في بنك التنمية المحلية، سنتطرق في هذا الفصل على الجانب التطبيقي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في البنك، إذ تعد هذه الدراسة وسيلة هامة استطعنا من خلالها التوصل إلى عدة حقائق، وجمع المعلومات من الواقع، وهذا من أجل أن نستوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان التي اعتمد عليها كأداة أساسية لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة من أجل تفسير النتائج وتقديم جملة من الاقتراحات.

- **المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:**

لقد شهد القطاع المصرفي تطورا ملحوظا في جودة الخدمة للزبائن من خلال تقليل الأخطاء وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة عن بنك التنمية المحلية من خلال استعراض نشأته وتعريفه وهيكله التنظيمي وأهدافه.

- **المطلب الأول: نشأة بنك التنمية المحلية:**

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، يقع مقره الرئيسي بسطاوالي بالجزائر العاصمة، وهو آخر بنك يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وحاليا يقدر بـ 36.800.000.00 دج.

هو مؤسسة مالية عمومية خاضع للقانون التجاري يتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، استقل عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل القانون 89-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات، مدة حياة البنك 99 سنة من تاريخ ترقيمه في السجل التجاري.

القطب التجاري - وكالة تيارت 466: يقع مقر القطب التجاري في حي محمد جهلان. رمزه 466. يضم القطب التجاري تيارت 466 أربع وكالات تجارية:

- وكالة تيارت 466

- وكالة السوق 459

- وكالة فرندة 476

- وكالة تيسمبيلت 467

#### ▪ المطلب الثاني: أهداف بنك التنمية المحلية:

تتلخص أهداف البنك حسب قوانين العمليات البنكية وعمليات منح القروض على أشكالها، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للجماعات المحلية التي تدخل في إطار المخططات الوطنية التنموية.

#### أ- من الناحية الاقتصادية:

- \* تمويل العمليات التي لها علاقة بالسلفيات مقابل رخصة أو رهن.
- \* تحريك عجلة الاقتصاد الوطني، وهذا بتوسيع نشاط الدورة الاقتصادية في كل القطاعات الصناعية منها والتجارية.
- \* خلق مناصب شغل جديدة، ناتجة عن الاستثمارات المدعمة بكل الاحتياجات والموارد المالية، ومن ثم رفع الدخل الفردي والقومي الذي ينتج عنه رفع القدرة الشرائية.
- \* زيادة الاستثمارات وبالتالي رفع معدل النمو الاقتصادي للبلاد مما يؤدي إلى دعم وازدهار التنمية الاقتصادية للبلاد لاسيما فيما يخص تنمية القطاعات الصناعية.

#### ▪ ب- من الناحية الاجتماعية:

- \* التقليل من الآفات الاجتماعية، وتقديم خدمات صحية ان تعلق الامر بالقطاع الصحي.
- \* محاولة التخفيف من حدة البطالة وامتصاص الفئة العاطلة عن العمل بدعم تشغيل الشباب عن طريق منحهم قروض.



\*توفير الاسكان و البناءات .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية:

يعد الهيكل التنظيمي الحجر الأساس للرقابة والتخطيط بحيث يعكس الأنشطة التي تتم ممارستها في البنك، وفي الهيكل مجموعة من الأقسام والمصالح تكمن في:

#### 1 مصلحة الإدارة: وتضم ما يلي:

أ- مدير القطب التجاري: يعتبر المسؤول الأول عن القطب وعن الوكالات التابعة له تخول إليه مجموعة من المهام:

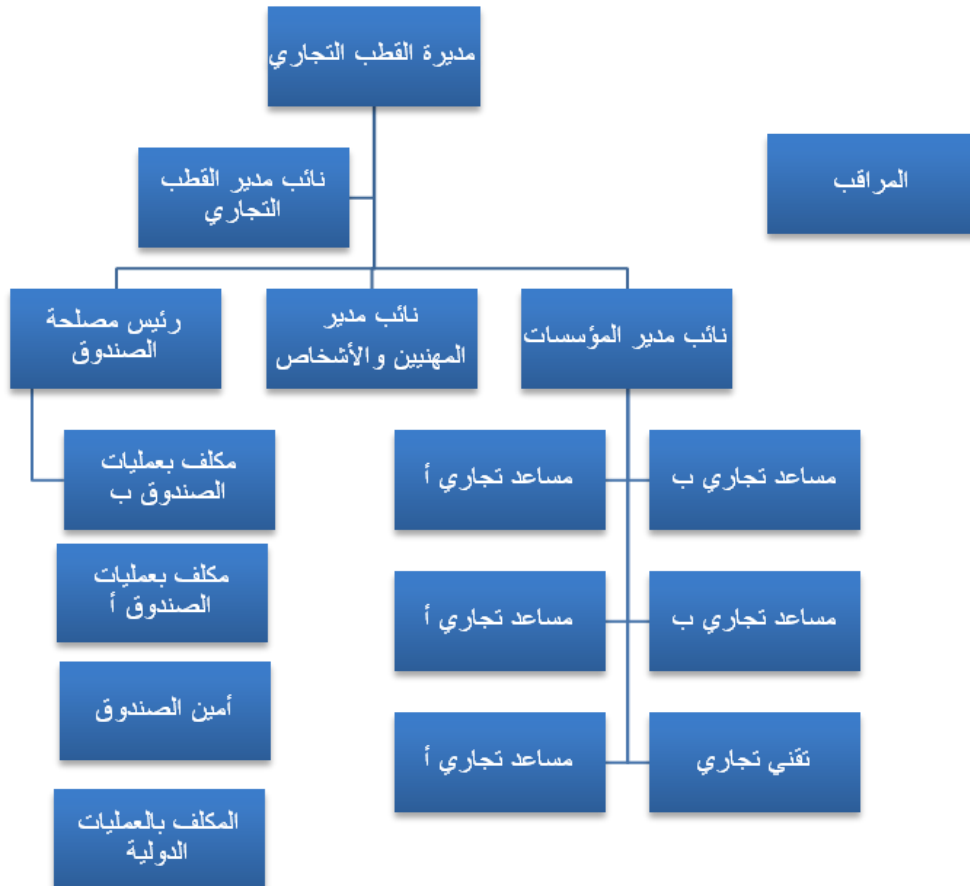
- يعتبر المسؤول عن توسيع دائرة المتعاملين مع الوكالة وعن التطور التجاري لها.
- القيام بتطبيق القرارات التنظيمية والقانونية في الوكالة.
- توقيع الاتفاقيات والشراكات مع مختلف المؤسسات العمومية والخاصة.
- ب- نائب المدير: هو المكلف بقسم الشؤون الإدارية ويقوم بتعيينه لغرض إنجاز الأعمال

التالية:

- يعتبر المسؤول عن الوثائق المحاسبية.
- مراقبة ومتابعة الموظفين كافة الموظفين.
- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة.
- ج- مصلحة الأمانة الإدارية: تقوم هذه المصلحة بإنجاز:
  - تلقي وإرسال الرسائل.
  - القيام ببعض المراسلات بعد تعليمة من المدير.
- د- موظفون شبه بنكيون: يضم كل الموظفين المسؤولين عن الأمن، عمال النظافة، أعوان الأمن، السائق.

2- مصلحة الصندوق: مهمة هذه المصلحة الاختصاص بكل المعاملات التي تتم مع الزبون حيث يشرف عليها رئيس المصلحة هو الذي ينظم الأعمال وتضم مجموعة من الأقسام هي: قسم الصندوق، قسم التحويلات، قسم التحصيل. وكذلك تضم مصلحة الصندوق قسم التجارة الدولية، والذي يختص في المعاملات التجارية الدولية المتعلقة بالتصدير والاستيراد. المصلحة التجارية: وهي تضم كافة الأنشطة التجارية للبنك، والتي لها علاقة مباشرة مع الزبائن، سواء المهنيين أو الخواص. يشرف على تسيير هذه المصلحة المساعدون التجاريون.

الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي للبنك



المصدر: وثائق بنك الترميو المحلية

▪ **المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية:**

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين ادوات الدراسة وتطبيقها.

▪ **المطلب الأول: وصف أداة الدراسة:**

▪ **الفرع الأول منهجية الدراسة:**

سنحاول في هذا الفرع عرض حدود العينة ومجتمع الدراسة، أساليب جمع البيانات و أدوات التحليل الاحصائي.

▪ **أساليب جمع البيانات:** تم الاعتماد على نوعين من الطرق في جمع البيانات وهما

كالتالي:

1- **البيانات الأولية:**

حيث تم اللجوء إلى المصادر الأولية للدراسة من خلال جمع البيانات اللازمة للاستبيان الذي تم تصميمه لمعرفة آراء العاملين في بنك التنمية المحلية لولاية تيارت عن استخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية لدى هذا البنك، ومن ثم تفرغها وتحليلها واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

2- **البيانات الثانوية:**

تم جمع البيانات اللازمة عن طريق اللجوء إلى المصادر الثانوية للدراسة من خلال الرجوع إلى الكتب، المنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق باستخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية، وأخذ صورة عامة عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال البحث.

▪ **الفرع الثاني: أداة الدراسة:**

تم استخدام استبيان كأداة للدراسة حيث إعدادها تم على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل استبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية استبيان وتم تعديلها حسب ما يناسب.
- 5- توزيع استبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يتكون من المعلومات الشخصية لعينة الدراسة به 5 فقرات.

**القسم الثاني:** تتناول استخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية لدى بنك التنمية المحلية لولاية تيارت، وتم تقسيمه إلى سبعة محاور:

**المحور الأول:** استخدام معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ويتكون من 7 فقرات.

**المحور الثاني:** استخدام معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الثالث:** استخدام معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية، ويتكون من 6 فقرات.

**المحور الرابع:** استخدام معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الخامس:** استخدام معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ويتكون من 6 فقرات.

**المحور السادس:** استخدام معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ويتكون من 10 فقرات.

المحور السابع: عائق استخدام منهج ستة سيجما في بنك التتمية المحلية ويتكون من 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب المقياس الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم(07):

▪ جدول رقم (03): توزيع استجابات الدراسة حسب المقياس الخماسي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2006ص115 .

- أساليب المعالجة الإحصائية :

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان في هذا البرنامج، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.

-النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل الارتباط.

- اختبار one simple t test

▪ المطلوب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك التتمية المحلية من 35 موظفا.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 موظفا تمثل نسبة (86) من مجتمع الدراسة، حيث وزعت الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة وقد تم استرداد 30 استبيان، ولم يتم استبعاد أي استبيان وبالتالي أصبحت 30 استبيان خاضعة للدراسة، وهي نسبة مقبولة في مثل هذه الدراسات

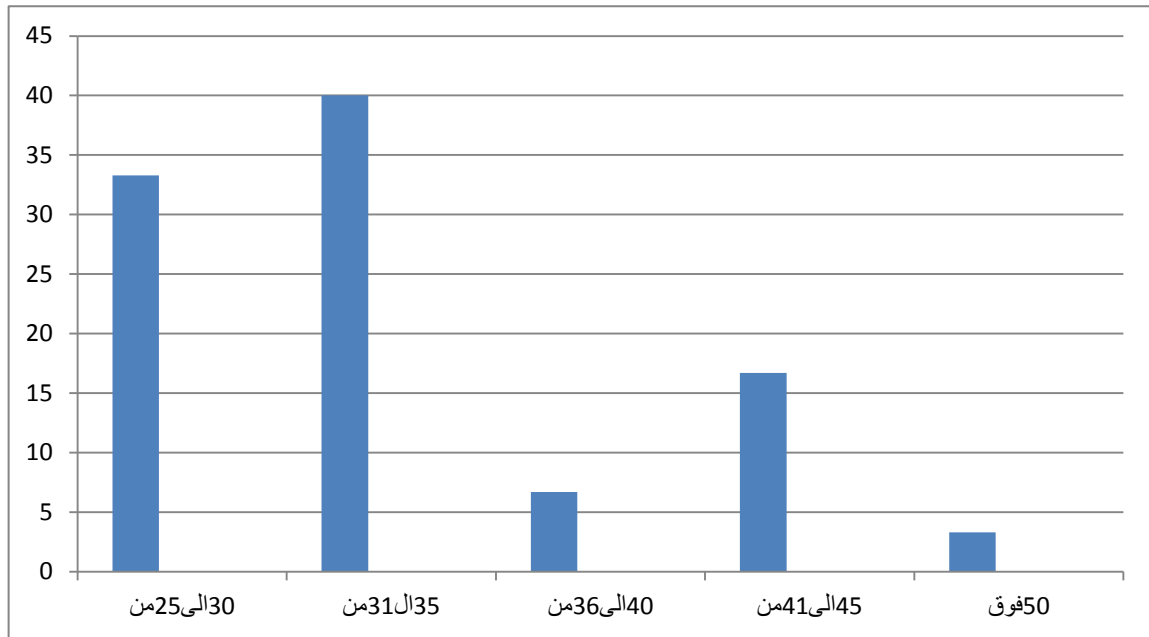
### تحليل البيانات الوصفية:

#### العمر:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
33,3	10	من 25 إلى 30
40,0	12	من 31 إلى 35
6,7	2	من 36 إلى 40
16,7	5	من 41 إلى 45
3,3	1	51 فما فوق
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم 05: أعمار الموظفين

من خلال الجدول والمنحنى نلاحظ أن الفئة التي تتراوح بين 25 إلى 30 سنة كانت نسبتهم 33.3%، أما الفئة الثانية من 31 إلى 35 سنة فقد كانت نسبتهم 40%، والفئة الأخيرة من 36 إلى 40 كانت 6.7%، أما الفئة من 41 إلى 45 سنة فكانت 16.7%، أما الفئة الأخيرة التي فوق 51 فكانت 3.3%،

المسمى الوظيفي:

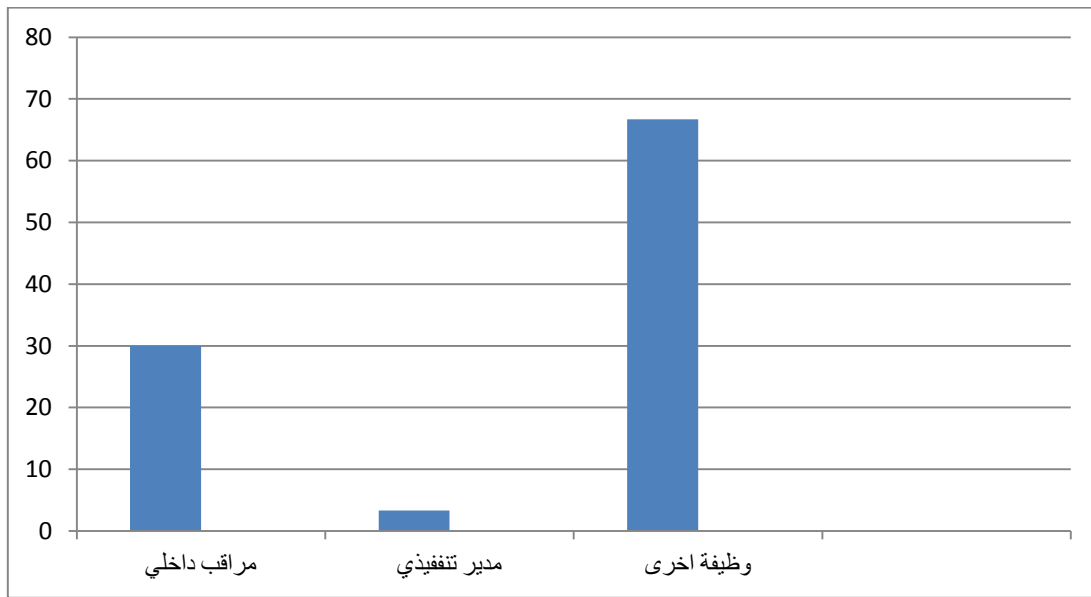
الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
30,0	9	مدقق داخلي
3,3	1	مدير
66,7	20	وظائف أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار فئات معينة من الموظفين في البنك لتعبئة استبيان لضمان إجابات أكثر ثباتاً ومصداقية وهذه الفئات هي (مدير، مدقق داخلي) وبين الجدول رقم 04 أن نسبة 30% مساهم الوظيفي هو مدقق داخلي، ونسبة 3.3% مساهم الوظيفي هو مدير تنفيذي، ونسبة 66.7% مساهم الوظيفي هو وظائف أخرى، لتحتل على أكبر نسبة.

الشكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
30,0	9	ليسانس
60,0	18	ماستر
10,0	3	تقني سامي
100	30	المجموع

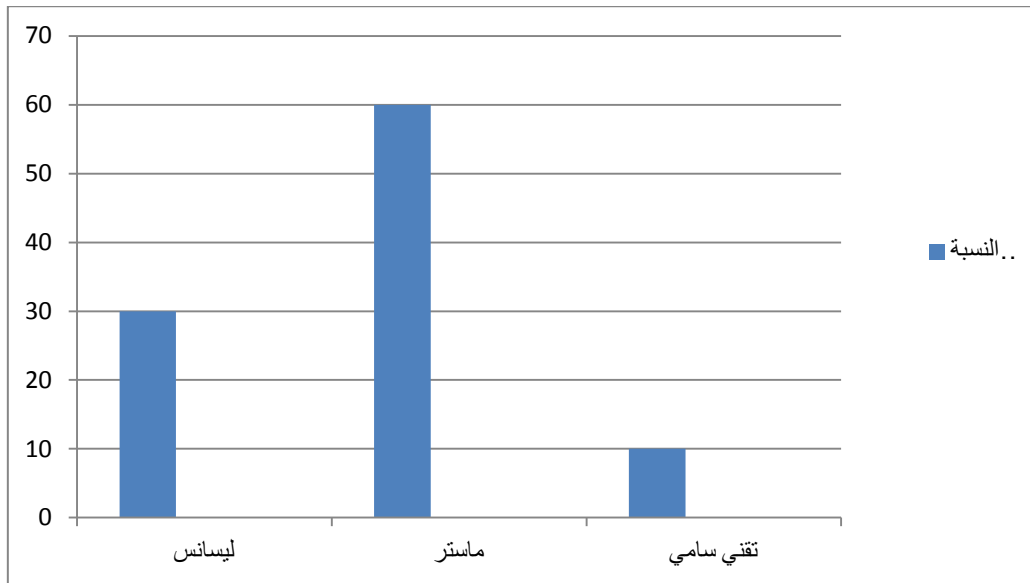
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



يبين الجدول رقم (05) أن نسبة 30% من حملة شهادة ليسانس، ونسبة 60% من حملة ماستر، ونسبة 10% تقني سامي ويفسر ذلك على اهتمام البنك بالمؤهل العلمي للموظفين،

المؤهل العلمي:

الشكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي:



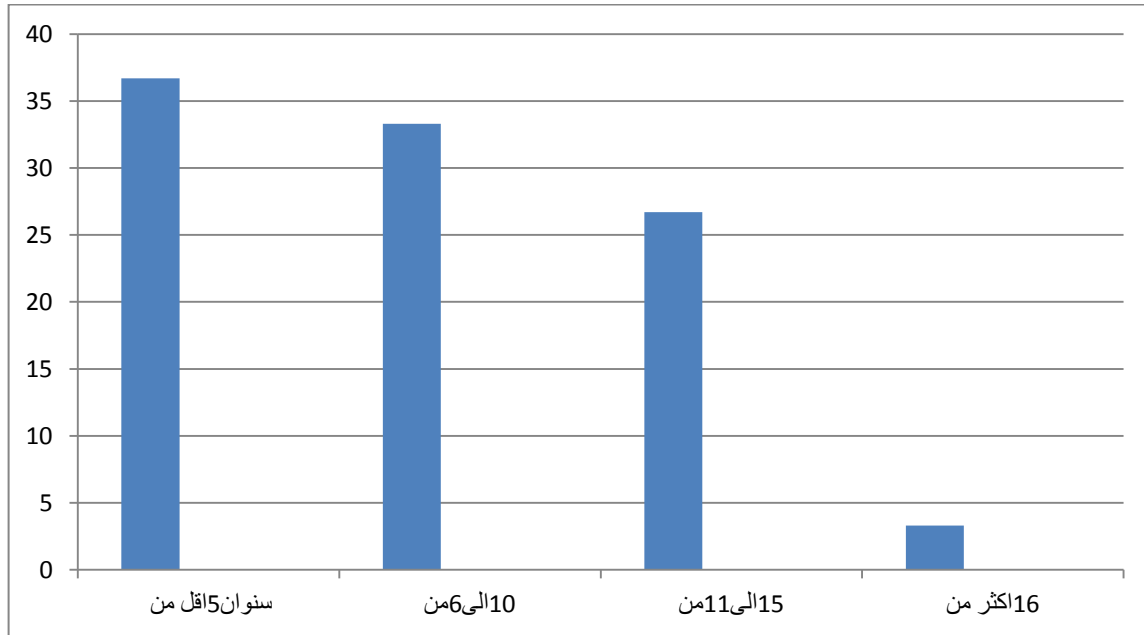
سنوات الخبرة

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
36,7	11	5 سنوات أو أقل
33,3	10	من 6 إلى 10 سنوات
26,7	8	من 11 إلى 15
3,3	1	16 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول بأن سنوات الخبرة للعاملين في البنك التنموية المحلية والتي تشكل ما نسبتهم 36.7% خبرة تقل عن 5 سنوات، بينما نسبة 33.3% بلغت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، وما نسبته 26.7% بلغت خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات .

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

▪ **المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة:**

صدق استبيان يعني شمول استبيان لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق اداة الدراسة كما يلي:

1- صدق فقرات الاستبيان:

▪ **جدول رقم (08) معامل الثبات:**

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.868	47

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الثبات 0.86 جيدة تدل على ثبات اداة الدراسة.

### الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 30 مفردة، وذلك بترتيب فقرات كل محور حسب معامل ارتباطها.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: استخدام معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية:

### ▪ الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

ترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	الفقرة الأولى	0.668	0.006
5	الفقرة الثانية	0.799	0.00
1	الفقرة الثالثة	10.920	0.000
4	الفقرة الرابعة	0.825	0.00
2	الفقرة الخامسة	00.920	0.00
3	الفقرة السادسة	0.838	0.002
7	الفقرة السابعة	0.618	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (09) يبين اكبر فقرة مرتبطة هي 1 و آخرهم 7 ،حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت قياسه.

الصدق الداخلي لفقرات للمحور الثاني: استخدام معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية:

▪ جدول رقم 10: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

ترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5	الفقرة الأولى	0.531	0.04
4	الفقرة الثانية	0.573	0.009
3	الفقرة الثالثة	0.574	0.025
1	الفقرة الرابعة	0.619	0.014
2	الفقرة الخامسة	0.580	0.023

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS جدول رقم (10) الذي بين ارتباط الفقرات 4 ثم 5 ثم 3 ثم 2 ثم 1، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة .  
الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: استخدام معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية:

▪ الجدول رقم 11: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

ترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	الفقرة الأولى	0.620	0.01
5	الفقرة الثانية	0.600	0.01
3	الفقرة الثالثة	0.622	0.01
6	الفقرة الرابعة	0.561	0.03

0.003	0.714	الفقرة الخامسة	1
0.0030.	0.704	الفقرة السادسة	2

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
جدول رقم (11) يبين اكبر فقرات ارتباطا كانت خامسة و اخرهم الرابعة، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت قياسه.

**الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع:** استخدام معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية:

▪ الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	الفقرة الاولى	0.726	0.006
1	الفقرة الثانية	0.794	0.036
3	الفقرة الثالثة	0.755	0.003
5	الفقرة الرابعة	0.720	0.032
2	الفقرة الخامسة	0.764	0.004

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS  
جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت قياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: استخدام معيار العمليات والأنظمة في ترشيد

اتخاذ القرارات الاستثمارية:

▪ الجدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس:

ترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2	الفقرة الأولى	0.787	0.001
4	الفقرة الثانية	0.602	0.01
1	الفقرة الثالثة	0.812	0.000
5	الفقرة الرابعة	0.564	0.029
6	الفقرة الخامسة	0.550	0.034
3	الفقرة السادسة	0.694	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس

والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى دلالة

0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور

الخامس صادقة.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: استخدام معيار الموارد البشرية في ترشيد

اتخاذ القرارات الاستثمارية:

▪ الجدول رقم (14) الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس:

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
2	الفقرة الأولى	0.825	0.000
6	الفقرة الثانية	0.736	0.002

0.000	0.792	الفقرة الثالثة	3
0.02	0.591	الفقرة الرابعة	9
0.000	0.879	الفقرة الخامسة	1
0.01	0.743	الفقرة السادسة	5
0.001	0.770	الفقرة السابعة	4
0.02	0.580	الفقرة الثامنة	10
0.002	0.735	الفقرة التاسعة	7
0.01	0.630	الفقرة العاشرة	8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: عوائق استخدام منهج سيجما ستة في بنك

التنمية المحلية

▪ الجدول رقم (15) الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع:

الترتيب	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	الفقرة الاولى	0.735	0.002
7	الفقرة الثانية	0.596	0.019
3	الفقرة الثالثة	0.756	0.001
6	الفقرة الرابعة	0.626	0.01
1	الفقرة الخامسة	0.890	0.000

0.002	0.722	الفقرة السادسة	5
0.000	0.880	الفقرة السابعة	2
0.04	0.536	الفقرة الثامنة	8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث ان القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة.

#### ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريبا وتكون خطوات الثبات بطريقتين:

#### 1- طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سييرمان براون للتصحيح ويبين الجدول أدناه أن هناك معاملات ثبات كبيرة نسبيا لكافة محاور الاستبيان مما يعطي طمأنينة تجاه استخدام أداة الدراسة في عملية البحث .

#### ▪ جدول رقم (17) معامل الثبات (الطريقة التجزئة النصفية)

محور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
1	المحور الاول	7	0.639	0.644	0.00
2	المحور الثاني	5	0.868	* 0.877	0.00



0.00	0.718	0.700	6	المحور الثالث	3
0.00	0.951	0.953	5	المحور الرابع	4
0.00	** 0.934	0.932	6	المحور الخامس	5
0.00	0.890	0.833	10	المحور السادس	6
0.03	0.877	0.706	8	المحور السابع	7
0.0042	0.8415	0.8044	47	جميع المحاور	

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات قائمة الاستقصاء كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين الجدول أدناه أن معاملات الثبات مرتفعة لكافة محاور قائمة الاستقصاء، مما أعطي طمأنينة اتجاه استخدام اداة الدراسة في عملية البحث، حيث أنها أعلى من الحد المقبول وهو 0.6.

### ▪ جدول رقم (18) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	المحور الاول	7	0.866
2	المحور الثاني	5	0.733
3	المحور الثالث	6	0.564
4	المحور الرابع	5	0.773

0.805	6	المحور الخامس	5
0.871	10	المحور السادس	6
0.673	8	المحور السابع	7
0.755	47	جميع المحاور	

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

▪ **المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:**

تم عرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (19) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى دلالة لكل قسم أكبر من 0.05.

وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

▪ **جدول رقم (19) اختبار التوزيع الطبيعي:**

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة	قيمة مستوى الدلالة
1	المحور الاول	7	0.534	0.422
2	المحور الثاني	5	0.616	0.319
3	المحور الثالث	6	0.501	0.429
4	المحور الرابع	5	0.733	0.174
5	المحور الخامس	6	0.870	0.169
6	المحور السادس	10	1.117	0.165
7	المحور السابع	8	0.690	0.155

0.261	0.723	47	جميع المحاور
-------	-------	----	--------------

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

▪ **المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الأولى:** يستخدم البنك التنمية المحلية منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات

الاستثمارية.

للإجابة على هذه الفرضية وجب علينا تقسيمها لفرضيات فرعية :

1. يستخدم البنك التنمية المحلية معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ

القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05

2. يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات

الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05

3. يستخدم البنك التنمية المحلية معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند

مستوى دلالة 0.05

4. يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات

الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

5. يستخدم البنك التنمية المحلية معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات

الاستثمارية عند مستوى دلالة

6. يستخدم بنك التنمية المحلية معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات

الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

**اختبار الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** يستخدم البنك التنمية المحلية معيار دعم والتزام الإدارة العليا

في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

▪ **الجدول رقم 20: تحليل فقرات المحور الأول:**

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
الفرضية الأولى	جميع الفقرات	5.02	2.31	4.57	0.001

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 5.02 بانحراف معياري قدر بـ 2.31، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 4.57 أكبر من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة اقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول:

" يستخدم البنك التنمية المحلية معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05 "

الفرضية الفرعية الثانية: يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

▪ الجدول رقم 21: تحليل فقرات المحور الثاني:

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
الفرضية الثانية	جميع الفقرات	4.50	1.814	1.30	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 4.50 بانحراف معياري قدر بـ 1.814، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 1.30 أقل من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تقول "لا يستخدم

البنك التنمية المحلية معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05"

الفرضية الفرعية الثالثة: يستخدم البنك التنمية المحلية معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

▪ الجدول رقم 22: تحليل فقرات المحور الثالث:

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
الفرضية الثالثة	مجموع الفقرات	4.56	1.302	1.995	0.00

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 4.56 بانحراف معياري قدر 1.302، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 1.995 أكبر من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول "يستخدم البنك التنمية المحلية معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05"

الفرضية الفرعية الرابعة: يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

▪ الجدول رقم 23: تحليل فقرات المحور الرابع:

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
الفرضية الرابعة	مجموع الفقرات	4.55	1.794	2.18	000.

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4.55 بانحراف معياري قدر 1.794، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 2.18 أكبر من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول "يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05"

الفرضية الفرعية الخامسة: يستخدم البنك التنمية المحلية معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

#### الجدول رقم 24: تحليل فقرات المحور الخامس

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	مستوى دلالة
الفرضية الخامسة	مجموع الفقرات	4.62	2.377	2.166	0.00

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4.62 بانحراف معياري قدر 2.37، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 2.16، أكبر من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول "يستخدم البنك التنمية المحلية معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05".

الفرضية الفرعية السادسة: يستخدم بنك التنمية المحلية معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05.

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
	مجموع الفقرات	4366.4	4.1728	0.361	0.167

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 4.43 بانحراف معياري قدر 4.17، وأن قيمة المحسوبة تساوي 0.631 أقل من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول "لا يستخدم بنك التنمية المحلية معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05"

اختبار الفرضية الثانية: يوجد لدي بنك التنمية المحلية عوائق تحول دون استخدام منهج سيجما ستة في البنك عند مستوى دلالة 0.05.

▪ الجدول رقم 26: تحليل فقرات المحور السابع:

الرقم	عنوان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة
	مجموع الفقرات	1.50	2.728	2.67	0.048

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.50 بانحراف معياري قدر 2.728، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 2.67 أي أكبر من الجدولية التي قدرت بـ 1.67 ومستوى دلالة أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تقول "يوجد لدى بنك التنمية المحلية عوائق تحول دون استخدام منهج سيجما ستة في البنك عند مستوى دلالة 0.05"

▪ نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد تحليلنا للاستبيان واختبار الفرضيات فقد توصل الباحثان إلى نتائج ميدانية تكمن في:
- أن معايير منهج سيجما ستة لها تأثير على اتخاذ القرارات الاستثمارية لكن بدرجات متفاوتة لذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج ومن أجل الوصول إلى هذه الأخيرة فإننا سنقوم بالوقوف على ثبات ونفي الفرضيات من خلال الدراسة الميدانية حيث أفضى اختبار الفرضيات الموضوعة إلى:
  - قبول الفرضية الفرعية التالية: **يستخدم البنك التنمية المحلية معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05** "
  - أما الفرضية الفرعية الثانية فكانت نتيجتها عدم قبول الفرضية التالية: **يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05** "
  - أما الفرضية الفرعية الثالثة التالية : **يستخدم البنك التنمية المحلية معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05** " تم قبولها وذلك راجع الى توفر لدى البنك قاعدة بيانات.
  - وفي الفرضية الفرعية الرابعة التالية: **يستخدم البنك التنمية المحلية معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05** اتضح قبولها نظرا لقاعدة بياناتها الشاملة التي يجعلها أكثر قدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها
  - أما الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: **يستخدم البنك التنمية المحلية معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05** ".تم قبولها نظرا لطبيعة عمل البنك وقاعدة بيانات كبيرة جعلها اكثر اعتمادا على العمليات والانظمة.
  - وفي الفرضية الفرعية الاخيرة القائلة **يستخدم بنك التنمية المحلية معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05**" تم رفضها وقبول الفرضية البديلة وذلك بسبب قلة الموارد التدريبية اللازمة لتأهيل وتدريب الموارد البشرية



- أما الفرضية الثانية القائلة: يوجد لدى بنك التنمية المحلية عوائق تحول دون استخدام منهج سيجما ستة في البنك عند مستوى دلالة 0.05" فكان مقبولا لوجود عدة عوائق يمنع البنك من استخدام منهج سيجما ستة.
- وجود عوائق تحد من استخدام منهج سيجما ستة في بنك التنمية المحلية لترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية عند مستوى دلالة 0.05

#### خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بتوزيع استمارة استبيان على موظفي بنك التنمية المحلية لولاية تيارت، حيث يضم هذا الاستبيان قسمين قسم يحتوي على البيانات العامة عن المجيبين والقسم الآخر قسم إلى سبعة محاور حيث تساعدنا تطبيقاته على اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج في دراستنا الميدانية، كما قمنا باختبار وتحليل نتائج الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية باعتباره الانسب لقياس موضوع دراستنا.

من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن البنك يسعى لإحداث تغييرات في قطاعه المحاسبي الإداري ومحاولة اتجاهه نحو المناهج الحديثة من خلال عدة إصلاحات إلا أنه في كل مرة يتعرض لمعيقات تمنعه من التغيير وتحسين أدائه.

# خاتمة

**خاتمة:**

يعتبر موضوع استخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية في بنك التنمية المحلية من المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين. وتعد إمكانية تطبيق منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية من أهم المتغيرات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات في البنوك من خلال تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات التي يقوم بها الموظفين.

**النتائج :**

وعليه يمكن حصر أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- 1- لمنهج سيجما ستة عدة مفاهيم ومبادئ تختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف وجهة النظر لها لكن كلها لها هدف واحد.
- 2- لتطبيق منهج سيجما ستة يجب أن يوفر لها النظام الذي يساعد على تطبيقها من متطلبات بشرية أو مالية أو إدارية.
- 3- إن نجاح سيجما ستة في البنك يتوقف على فعالية دور الفاعلين الأساسيين كمتخذي القرار، عمال البنك بجميع مستويات الإدارة.
- 4- يعد منهج سيجما ستة بمثابة الركن الأساسي لنجاح المنظمات حيث يساهم في دعم اتخاذ القرار الاستثماري للمستثمرين، وذلك من خلال ما تقدمه للقطاع الخدماتي من التركيز على عملائها ومستثمريها وإمدادهم بكافة المعلومات الضرورية والخدمات التي يأملوا الوصول إليها.
- 5- الاستثمار عبارة عن الرغبة في زيادة المدخرات للمستثمرين وزيادة أنشطتهم وتنوعها وبالتالي تقديم أفضل جودة بأقل التكاليف وذلك باتخاذ قرار رشيد لتجنب الأخطاء.
- 6- إن تطبيق منهج سيجما ستة في البنك له عدة آثار ايجابية تعزز ثقة المتعاملين مع البنك، وتحسين سمعة البنك، الحد من انتشار الأخطاء وتقليل العيوب.

**التوصيات:**

وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها ضمن الإطار النظري وكذلك تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:

- جمع المعلومات و تحديد المشاكل اذ ان جمع المعلومات تساعد البنك على تحديد المشاكل و اتخاذ القرار المناسب.

- تشجيع البنك على اعتماد بعض أدوات تحسين الجودة لاهميتها الكبيرة لتحديد المشاكل الاكثر تأثيرا و ايجاد الحلول المناسبة.

- ضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال المقترحات التي يقدمها العاملون في البنك، وهذا ما يؤدي إلى تجنب مقاومتهم لأساليب المحاسبة الادارية الحديثة مثل منهج سيجما ستة.

- الاهتمام بمنهج ستة سيجما و التاكيد على امكانية تطبيقه في الوكالة لما له من أهمية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

### آفاق الدراسة:

يعد موضوع ترشيد القرارات الاستثمارية باستخدام منهج سيجما ستة من المواضيع المهمة والمتشعبة والتي تحتاج إلى مجهود اكبر للإلمام بها ورغم محاولتنا للإحاطة بجوانب الموضوع إلا أن هذا لا يمنع من التوسع فيه وتناول بعض الزوايا التي لم تحظى بالقسط الوافر من الدراسة والتحليل في مذكرتنا وهذا ما يفتح الباب لآفاق دراسات مستقبلية يمكن أن تشمل:

1- اعداد دراسة مرة أخرى بعد فترة من الزمن لبيان أثر تطبيق منهج سيجما على تحسين جودة الخدمات.

2- اعداد دراسة لبيان استخدام منهج ستة سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية في جميع البنوك.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ المراجع العربية:

- إبراهيم إسماعيل القزاز وآخرون، ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أبو النصر مدحت محمد، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وسيجما ستة، ط1، الدار العالمية للنشر، الجيزة، مصر، 2009.
- أسامة عبد العزيز الشنواني، ستة سيجما الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير الأداء، الطبعة الأولى، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 2008.
- آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الطبعة الأولى، دار اليازوني للنشر، عمان، الأردن ، 2009.
- باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- باند بيت وهولب، السيكس سيجما رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة، ترجمة أسامة احمد مسلم، مكتبة جرير الرياض، السعودية، 2005.
- بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، دون ذكر السنة.
- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم، العدد 7، سنة 2016.
- بنيلوب بيرزكوب، ترجمة محمد يوسف، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، السعودية، 2008.
- بوحد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- بول سامويلسون وويليام نوردهاس، ترجمة هشام عبد الله، الاقتصاد، دار الأهلية، الأردن، 2006.
- الجندي نشوى أحمد، استخدام أسلوب سيكما ستة في مجال المحاسبة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد 23، العدد 3، 2005.
- حسين عمر، الاستثمار والعولمة، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- حمزة محمد الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008.
- خالد وهيب الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- خلف بن سليمان النمري، شركات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة، بغداد، دون سنة النشر.
- دريد محمد أحمد، الاستثمار قراءة في المفهوم والأنماط والمحددات، الطبعة الأولى، 2016.
- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سندسية مروان الخيالي، دور الحوكمة في دعم قرارات الاستثمار، دراسة تطبيقية على عينة ممن الشركات العراقية للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 02، العراق، 2015.



- علي خلف حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- فتحي خليل خمدان، رشيق رفيق مرعي، مقدمة في بحوث العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن 2004.
- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- كامل معمر المغربي، أساليب البحث لعلمي، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- محفوظ احمد جودة، تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، العدد 12 ديسمبر 2013.
- محمد إسماعيل، كتاب تطبيق سيجما ستة في المؤسسات الخدمية والصناعية، 2012.
- محمد النعيمي، استخدام منهج سيجما في التدقيق الداخلي، المؤتمر 11، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- محمد عبد العال، راتب خليل صويص، ستة سيجما وتحقيق الدقة في إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.

- محمد عمرو، مدى إمكانية تطبيق منهج سيجما ستة في شركات تصنيع المواد الغذائية الكبرى في الضفة الغربية، جامعة الخليل فلسطين، 2016.
- معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013.
- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، منهجية ستة سيجما مدخل تحسين العمليات، الطبعة الأولى عين شمس، مصر، 2011ص13
- منصورى الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، ط1، دار وراق للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- نضال حمدان المصري، محمد الآغا، تطبيق منهجية سيجما ستة كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مجلة جائزة خليفة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، ماي 2014.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.
- ❖ الرسائل الجامعية:
- إيناس ناصلي، التمويل الذاتي ودوره في اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2018.
- بلخير قسوم، دور الاستثمار الخليجي في تمويل البلدان العربية ذات العجز المالي من 2000 إلى 2009، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتنمية، جامعة العقيد حاج لخضر، باتنة، 2014.

- بوزيدي قدور، العولمة وتأثيرها على الاستثمار الأجنبي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
- بوزان ابيش، العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014.
- حاج الله، الاستثمارات السياحية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.
- الحسين عماد العبد، تخطيط الاستثمار، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- خالد احمد القصاص، استخدام منهج 6 سيجما في ترشيد القرارات الاستثمارية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- رابح بالنور، تكلفة رأسمال وأثرها على اتخاذ القرار، شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2017.
- سندس نزار شعراوي، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومنهج سيجما ستة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- عبد الوهاب شمام، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، 2016.
- عبد الوهاب شمام، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2016.
- فادي حسين اعديلي، إمكانية تطبيق 6 سيجما ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرة التنافسية، رسالة ماجستير، محاسبة، الجامعة الزرقاء، الأردن، 2014.
- محمود جمام، دور المخرجات النظام المحاسبي في ترشيد القرارات، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2016.

- مزغيش إيمان، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
- هبة محمد حسين عبد الله.مدى، الالتزام بتطبيق 6سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة 2012.
- هبة محمود حسين عبد الله، مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- هنا جبر عادل الترك، دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأسمال العامل، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان الجزائر، 2012.

# قائمة الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
استبيان حول موضوع:

استخدام منحج 6سيغما لترشيد القرارات الاستثمارية  
دراسة ميدانية ببنك التنمية المحلية -تيارت-

الأخ الكريم، الأخت الكريمة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "استخدام منحج سيغما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية" ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة للبحث، ويهدف إلى دراسة وتحليل آراء الموظفين في بنك التنمية المحلية حول استخدام منحج سيغما ستة في ترشيد القرارات الاستثمارية في بنك التنمية المحلية.

وتعد منحج سيغما ستة بمثابة الإطار الشامل الذي يحتوي على أدوات بسيطة لاستخدامات عديدة في مجالات وقطاعات مختلفة تركيزه رضا العملاء، وإن سيغما ستة تسعى نحو التحسين المستمر في الإنتاج والخدمات إضافة إلى تقليل العيوب، وزيادة القدرة الربحية لتلبية خدمة العملاء واحتياجاتهم وتهدف بحد ذاتها إلى القرب من الكمال والحد من العيوب.

ونحيطكم علما أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، كما أن تعاونكم معنا يساهم في إثراء هذا البحث، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .

## قائمة الملاحق

المعلومات الشخصية:

العمر: .....

أخرى:

تقني

ليسانس

ماجستير

إدارة أعد  أخرى: .....

إدارة مالية

محاسبة

المسمى الوظيفي: .....

سنوات الخبرة: .....

المحور الأول: استخدام معيار دعم والتزام الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					لبنك التنمية المحلية خطة إستراتيجية واضحة توفر الإدارة العليا لترشيد قرارات المستثمرين
					تقوم الإدارة العليا لدى بنك التنمية المحلية بمتابعة تنفيذ ومراقبة الخطط الموضوعية
					تضع الإدارة العليا لبنك التنمية المحلية أهداف استثمارية تسعى لتطبيقها
					تعزز الإدارة العليا لبنك التنمية المحلية موقعها التنافسي من خلال التركيز على تقديم الخدمات بجودة عالية
					الهدف الأول والأساسي لدى إدارة بنك التنمية المحلية يكون في رضا العملاء
					تعمل إدارة بنك التنمية المحلية بشكل دائم ومستمر على تطوير عملياتها وأنشطتها التشغيلية
					لدى إدارة بنك التنمية المحلية القدرة الكافية التي تؤهلها لتلبية احتياجات متخذي القرارات الاستثمارية

المحور الثاني: استخدام معيار التغذية العكسية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يتوفر لدى بنك التنمية المحلية تقارير تفصيلية عن الأنشطة الاستثمارية
					يحرص بنك التنمية المحلية على معرفة آراء ومقترحات عملائه
					تعمل إدارة بنك التنمية المحلية على معالجة الانحرافات بناء على ما تضمنته التغذية العكسية من تقارير
					يتم استخدام المؤشرات المالية في التعرف على أنشطة المستثمرين لدى بنك التنمية المحلية
					تهتم إدارة بنك التنمية المحلية بكافة التفاصيل الواردة إليهما من قبل المستثمرين والأطراف ذات العلاقة

المحور الثالث: استخدام معيار القياس في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتبنى إدارة البنك نظام القياس بصورة مستمرة ودائمة
					تقوم الإدارة العليا لدى بنك التنمية المحلية بعد إجراء عملية القياس بتعديلات مستمرة سعياً لتلبية رضا العملاء
					يتوفر لدى بنك التنمية المحلية قسم للقيام بعملية قياس الأنشطة الاستثمارية وتحديد الآثار السلبية
					يهتم بنك التنمية المحلية بالمؤشرات المالية في قياس القوائم المالية وتقديمها لمتخذي القرارات الاستثمارية
					يقيس بنك التنمية المحلية كافة أنشطته بشكل دوري ومنتظم لمتابعة الأداء
					تعمل إدارة بنك التنمية المحلية على نشر نتائج القياس للمستثمرين لمساعدتهم في ترشيد اتخاذ قراراتهم الاستثمارية



المحور الرابع: استخدام معيار التحسين المستمر في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					ينظر بنك التنمية المحلية إلى التحسين المستمر كونه أداة تطويرية لمجالات الاستثمار.
					تهتم إدارة بنك التنمية المحلية بعمل التحسين المستمر
					يقوم بنك التنمية المحلية بتدريب العاملين لديه على آلية التحسين المستمر لدعم متخذي القرارات الاستشارية
					يتم تطبيق معيار التحسين المستمر على كافة الأنشطة الاستثمارية التي يقوم بها بنك التنمية المحلية
					يتجنب بنك التنمية المحلية الانحرافات من خلال قيامه بعملية التحسين المستمر بشكل منتظم

المحور الخامس: استخدام معيار العمليات والأنظمة في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يملك بنك التنمية المحلية قاعدة بيانات مالية للاستثمارات التي يقوم بها
					يتم تطوير العمليات والأنظمة بشكل دائم ومستمر
					لدى بنك التنمية المحلية خطة تشغيلية أخرى في حال تعطل أحد الأنظمة التي تعيق العمل
					لدى بنك التنمية المحلية أنظمة وعمليات مفصلة عن جميع الأنشطة التي يقدمها لمتخذي القرارات
					يعمل بنك التنمية المحلية على استغلال الوقت الأمثل في إنجازها للعمليات
					يملك بنك التنمية المحلية نظاما يتم من خلاله تبادل المعلومات وإتاحتها للعملاء في الوقت المناسب

المحور السادس: استخدام معيار الموارد البشرية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يوجد لدى بنك التنمية المحلية قسم مكون من استشاريين وخبراء
					يوفر بنك التنمية المحلية البرامج التدريبية اللازمة لعامليه لفهم منهج 6سيغما
					يتم ترشيد المستثمرين نحو اتخاذ قراراتهم من خلال طاقم مؤهل وذو كفاءة في بنك التنمية المحلية
					يضع بنك التنمية المحلية خطط دورية ومنتظمة ليتم تطبيقها ومتابعتها
					تحفز الإدارة العليا لدى بنك التنمية المحلية العاملين على استخدام منهج 6سيغما
					يوفر بنك التنمية المحلية البيئة اللازمة والمشجعة لقبول ثقافة التغيير نحو استخدام معيار منهج سيغما ستة
					يطبق العاملين في بنك التنمية المحلية الخطط الموضوعية بشكل يحفز المستثمرين على زيادة استثماراتهم
					يزود قسم الموارد البشرية للمستثمرين المعلومات الضرورية واللازمة لترشيد قراراتهم الاستثمارية
					يعزز بنك التنمية المحلية مركزه التنافسي من خلال قسم الموارد البشرية وجعله أكثر فاعلية
					ينوع قسم الموارد البشرية خدماته المقدمة للعملاء بشكل يؤثر إيجاباً على الاستثمارات

لمحور السابع: عوائق استخدام منهج سيغما ستة في بنك التنمية المحلية

معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					عدم اقتناع الإدارة العليا باستخدام منهج سيغما 6
					عدم وضوح السياسات والإجراءات من قبل الإدارة العليا لاستخدام منهج سيغما 6
					مقاومة التغيير من قبل كافة المستويات الإدارية
					تعتبر تكاليف استخدام 6سيغما أكثر من عائداتها
					لا يتم العمل بشكل جماعي في بنك التنمية المحلية
					لا تعمل الإدارة العليا لبنك التنمية المحلية على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
					عدم ملائمة المعلومات المقدمة من بنك التنمية المحلية لمتخذي القرارات
					عدم وجود الخبراء والاستشاريين القادرين على تعليم كيفية تطبيق منهج 6سيغما

