

دور الحيوود السداسية الرشيقية في تحسين الأداء المالي
دراسة استطلاعية لآراء المدراء والعاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات
الطبية في سامراء

م.م. وسام سامي جبار زينل
المعهد التقني كركوك
الجامعة التقنية الشمالية
wisamma@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على الدور الذي تلعبه الحيوود السداسية الرشيقية في تحسين الأداء المالي، وتم وضع فرضيات البحث تحقيقاً لمقاصده وتوجهاته، وزعت (٨٠) استمارة استبانة على المدراء والعاملين في الشركة المبحوثة استرجع منها (٧٧)، وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام (معامل الارتباط ومعامل الانحدار المتعدد) لتشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات المبحوثة، وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تحقق وجود علاقات ارتباط معنوية بين الحيوود السداسية الرشيقية والأداء المالي للشركة المبحوثة. واستناداً الى استنتاجات التي توصل اليه الباحث، قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي تنسجم مع هذه الاستنتاجات من أهمها: تحديد الواقع العملي للحيوود السداسية الرشيقية ودورها في تحقيق نجاح الشركة وبالتالي تحسين الأداء المالي.
الكلمات المفتاحية: الحيوود السداسية الرشيقية، الأداء المالي.

**The Role of the Lean Six Sigma in Improving Financial Performance
A Survey of the Opinions of the Directors and Employees of the General Company
for the Manufacture of Pharmaceuticals and Medical Supplies in Samarra**

Assist. Lecturer Wisam Sami Jabbar Zainal
Technical Institute/Kirkuk
Northern Technical University

Abstract:

The study aims to identify the role played by the Lean Six Sigma in enhancing the financial performance. Was developed hypotheses study to achieve its objectives and directions, and distributed (80) Questionnaire for managers and employees of the company surveyed of which (77) were completed test the hypothesis of the study using (correlation coefficient and multiple regression coefficient) to diagnose correlation and effect between the variables studied. The study reached a number of conclusions, the most important of which are: To investigate the existence of significant correlations between the Lean Six Sigma and the financial performance of the company The research sample. Based on the findings of the study, the study presented a set of recommendations that are consistent with these conclusions, the most important of which are: determining the practical reality of the Lean Six Sigma and its role in achieving the success of the company and thus enhancing financial performance.

Keywords: Lean Six Sigma, financial performance.

المقدمة

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطاً كبيراً على الشركات، ومن تلك التحديات تقلبات الزبون تجاه جودة المنتجات وخصوصاً المنتجات الصحية كونها تتعلق بحياة الفرد، بالإضافة الى شدة المنافسة وضغوط الوقت المتاح لصنع واتخاذ القرارات من قبل الشركات الصحية المنافسة، وهذا ما جعل الشركات بأمس الحاجة إلى منهجيات حديثة مبتكرة لمواجهه تلك التحديات.

وفي ضوء تلك المعطيات، فإن الإطار الفكري لهذا البحث يتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء وتفوق الشركات في ظل التحديات التي تواجهها، وتتمحور في تشخيص دور الحيود السداسية الرشيقة Lean Six Sigma في تحسين الأداء المالي، ولحاجة بيئتنا وشركاتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاء هذا البحث لاختبار هذه المتغيرات في قطاع الصحي، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو استطلاع آراء المدراء والعاملين في الشركة المبحوثة والتي تمتاز بخبرات واسعة لكوادرها الادارية. وبناءً على ما تقدم فقد تم تأطير محتويات البحث وفقاً للمباحث الآتية:

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

وجود الحيود السداسية الرشيقة في القطاعات الصحية يشكل أهمية كبيرة، إذ تسهم بالتأثير على أداء الشركة مما يحسن من إدائها المالي، حيث تعتمد الحيود السداسية الرشيقة على استخدام مجموعة من المرتكزات التي تعمل على رفع كفاءة وفاعلية الأداء وبالتالي تحقيق الأرباح. ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة البحث تتبلور في التعرف على الدور الذي تلعبه الحيود السداسية الرشيقة في تحسين الأداء المالي في الشركة قيد البحث، لذلك فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن ان يسهم في توضيح مضامين مشكلة البحث:

١. ما مدى مساهمة الحيود السداسية الرشيقة في تحسين الأداء المالي في الشركة المبحوثة؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين الحيود السداسية الرشيقة والأداء المالي في الشركة المبحوثة؟
٣. ما مدى تأثير الحيود السداسية الرشيقة على الأداء المالي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث اهميته من اهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للبحث، إذ تسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالحيود السداسية الرشيقة والأداء المالي، كما تتجلى اهمية البحث كالآتي:

١. بدءاً من اهمية ودور المتغيرات المبحوثة، والتي استمدت أهميتها من المشكلة الميدانية التي تعالجها، إذ ركز البحث على متغيرات مهمة ممثلة بـ (الحيود السداسية الرشيقة، الأداء المالي).
٢. تنطلق اهمية البحث من كونه يعالج الجانب التحليلي باعتماد استطلاع آراء افراد العينة، وان الشركة المبحوثة بحاجة الى مثل هذا البحوث، إذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لتحسين الأداء المالي، لاسيما في البيئة العراقية التي تناولته البحث.
٣. اهميتها من اهمية القطاع المبحوث في العراق بمختلف نشاطاته، وبوجه خاص قطاع الصحي، والذي يستلزم تقديم اقصى قدر من القوة وتوفير ما يلزم لبقاء الشركة من خلال استخدام آليات

حديثاً تُوظف في مواجهة التغييرات والتطورات المختلفة لتحسين الأداء المالي.
ثالثاً. أهداف البحث:

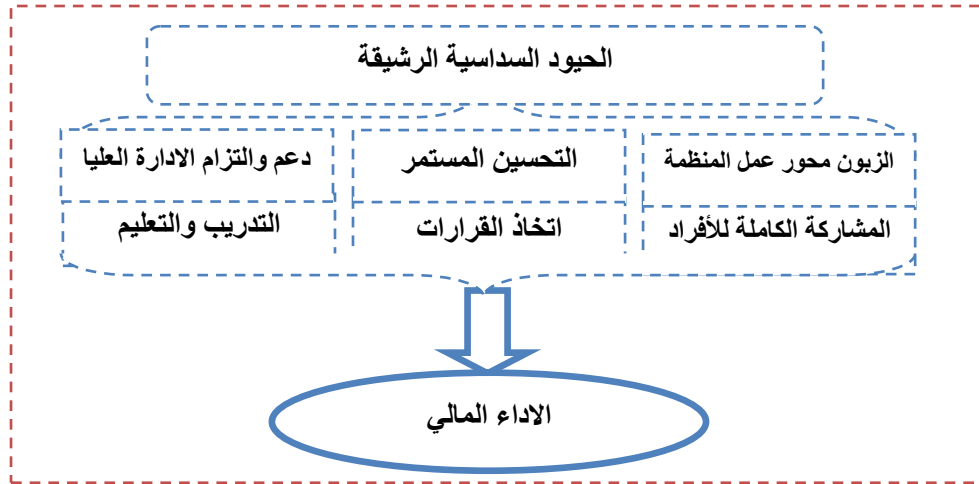
من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميته يمكن توضيح الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف الشركة المبحوثة بالدور الذي تلعبه الحيود السداسية الرشيقة في تحسين الأداء المالي.

فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

١. معرفة مدى تبني الشركة المبحوثة لفلسفة الحيود السداسية الرشيقة كتوجه استراتيجي حديث يسعى لتحسين الأداء المالي في الشركة المبحوثة.
٢. التعرف على ابعاد وطبيعة الحيود السداسية الرشيقة المتحقق والملائم لإدارة الشركة المبحوثة ضمن البيئة العراقية بصورة عامة وضمن القطاع الصحي بصورة خاصة.
٣. تقديم تصور عملي لطبيعة العلاقة والأثر للحيود السداسية الرشيقة في تحسين الأداء المالي.

رابعاً. أنموذج وفرضيات البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المقترحة للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث. فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في شركة المبحوثة مع مراعاة امكانية قياس هذه المتغيرات. ويمكن بيان المخطط الافتراضي للبحث من خلال الشكل (١):



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحث.

في ضوء تفاصيل أنموذج البحث أعلاه تم تحديد فرضيات البحث التي استندت في صياغته إلى ما يتوافق وأسئلتها البحثية المشار إليها، وبغية الإجابة وإثبات هذه العلاقة الإحصائية وتفرعاتها تم تحديد مجمل فرضيات البحث بالآتي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين متطلبات الحيود السداسية الرشيقة مجتمعاً وتحسين الأداء المالي للشركة المبحوثة.

- الفرضية الثانية: تؤثر معنويًا الحيود السداسية الرشيقة على تحسين الأداء المالي للشركة المبحوثة.

خامساً. منهج البحث:

لتحقيق اهداف وفرضيات البحث، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري العام، وذلك من خلال الاستعانة بالاطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع البحث. فيما يتم الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل نتائج البحث الميدانية التي تكون على عينة البحث (الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء).

سادساً. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بما يأتي:

١. الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للبحث في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
٢. الحدود الزمانية: انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية التي تمت بها الدراسة خلال عام ٢٠١٩.
٣. الحدود البشرية: اختير مجموعة من القيادات والمدراء والعاملين كممثلين لمجتمع البحث الإحصائي.

سابعاً. وصف المجتمع والعينة

١. أسباب اختيار ميدان البحث:

١. تشكل عملية اختيار ميدان البحث هاجساً متواصلاً حتى الانتهاء من اختبار فرضيات البحث وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة لها، إذ إن الاختيار الملائم لميدان البحث يسهم بشكل كبير في صحة النتائج، إذ تمثل الشركات المختصة بالصناعات الدوائية إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلاله النهوض بالواقع الانتاجي لهذا القطاع للبلد ونظراً لوضوح متغيرات هذا البحث في الشركة الصحية المذكورة فقد تم اختيارها ميداناً للدراسة، وتعود اسباب ذلك إلى:
 - أ. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع الشركة.
 - ب. إجراء البحث الحالي في الميدان المبحوث وتعاون إدارتها ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للبحث.
 - ج. هذه الشركة تسعى إلى تقديم قيمة متميزة لزبائنها وذلك عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب وبأقل كلفة.
 - د. أهمية الدور الذي تمارسه الشركة قيد البحث في دعم القطاع الصحي للبلد.

٢. نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة:

تم تأسس الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-سامراء SDI في سنة ١٩٦٢ وفق العقد المبرم مع الاتحاد السوفيتي السابق للتعاون الاقتصادي والفني إذ استمر العمل على الشركة من سنة ١٩٦٢ ولغاية سنة ١٩٦٩، وقد بدأ تشغيل الشركة الفعلي سنة ١٩٧٠م في مجال الصناعات الدوائية وبامتياز من شركات عالمية رصينة، ومنذ ذلك التاريخ ما يزال شعار العام للشركة العامة هو الدقة في النوعية والجودة الأفضل للمنتج.

٣. وصف الافراد المبحوثين:

الجدول (١) يوضح الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (١): الخصائص الشخصية لأفراد العينة

المؤهل الأكاديمي									
ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني (معهد)		اعدادية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٦,٤٩	٥	١٢,٩٨	١٠	٤٦,٧٥	٣٦	٢٤,٦٧	١٩	٩,١	٧
الخبرة الوظيفية (سنة)									
٢١ فأكثر		٢٠ - ١٦		١٥ - ١١		١٠ - ٦			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٢٧,٢٧	٢١	٤٠,٢٥	٣١	٢٥,٩٧	٢٠	٦,٤٩	٥		
التخصص الوظيفي									
أخرى تذكر		موظف تسويق		مدير شعبة		مدير قسم			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٣٢,٤٦	٢٥	١١,٦٨	٩	٤٢,٨٥	٣٣	١٢,٩٨	١٠		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

المؤهل الأكاديمي: يمثل المؤهل الأكاديمي من المؤشرات والضرورية في مجال اختيار العاملين في تعاملهم مع استمارة الاستبيان وفهمها بالشكل الدقيق والصحيح ومعرفة مكوناتها، إذ يوضح الجدول الخاص بالمؤهل الأكاديمي أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس هي الأعلى من بين الأفراد المبحوثين.

الخبرة الوظيفية (سنة): والتي تعني طول مدة الخدمة، إذ أن طول مدة الخدمة له تأثير إيجابي وكبير على تراكم الخبرة والمعرفة الوظيفية لدى العاملين في الشركة قيد الدراسة، إذ يوضح الجدول الخاص بالخبرة الوظيفية أن أكثر من ٩٦% من الأفراد المبحوثين لديهم خبرة وظيفية أكثر من (١١) سنة.

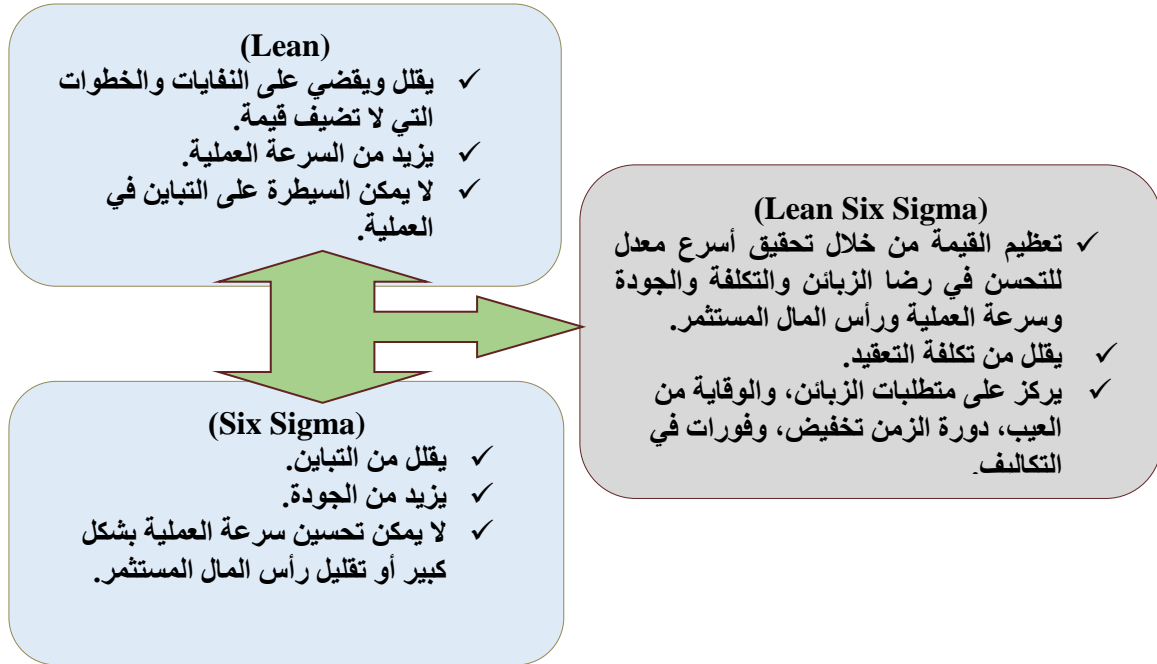
التخصص الوظيفي: يلاحظ من الجدول الخاص بالتخصص الوظيفي أن مديري الشعب هي النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين وإذا أضفنا إليهم عامل الخبرة الوظيفية فإن ذلك سيعطي مؤشر على قدرة هذه الفئة وامتلاكها المعرفة والدراية بطبيعة نشاط المنظمة وبخاصة أنشطة التوريد مما يعطي دعماً لنتائج البحث ودقتها عن طريق الإجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة المعبرة عن الواقع الفعلي لمتغيرات البحث.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للحيود السداسية الرشيقة والأداء المالي

أولاً. للحيود السداسية الرشيقة:

١. مفهوم الحيود السداسية الرشيقة: الحيود السداسية الرشيقة أو كما يطلق عليها بـ (Lean Six Sigma) هي منهج متكامل وشامل يعمل وفق حقائق دقيقة وبيانات التحليل الإحصائي والتي تساعد المنظمات في تعظيم ربحيتها، وتخفيض من التكاليف عن طريق تقليل الهدر في العمليات، بالإضافة إلى إدامة جودة الخدمات المقدمة وخسائر أقل وتوعية ومراقبة وتحفيز مقدمي الخدمات بالدقة والكفاءة والسرعة لتلبية متطلبات المستفيدين من المنتجات والخدمات في المكان والوقت المناسبين. إذ تساعد هذه منهجية المنظمات على التحول في عملياتها من أجل تلبية متطلبات الزبائن المتغيرة، وهي مزيج يجمع بين أسلوبين لتحسين العملية فهي تجمع بين المبادئ

الرشيقة (Lean) وفلسفة (Six Sigma) (الجنابي، ٢٠١٨: ١٥٧). ويمكن توضيح ذلك في الشكل (٢)، إذ يبين نتائج الدمج بين المنهج الرشيق والحيود السداسية.



الشكل (٢): الدمج بين الرشاقة (Lean) والحيود السداسية (Six Sigma)

المصدر: الجنابي، محمد ميسر حسن، (٢٠١٨)، "المنهج الرشيق"، الطبعة الاولى، مطبعة جامعة تكريت، العراق. (ص: ١٥٧).

أما بالنسبة لمفهوم الحيود السداسية الرشيقة فيمكن توضيحه من خلال وجهات نظر مجموعة من الباحثين، حيث أشار (Lighter, 2014: 8) بانها منهجية لجعل العمليات الانتاجية أكثر فاعلية وكفاءة عن طريق التركيز والحد من الانحرافات والأخطاء في العمليات الانتاجية، حيث تعتمد هذه المنهجية على دقة قياسات العملية ونتائج المتغيرات للبحث عن العوامل التي تعمل على تلبية متطلبات الزبائن. أما (Laureani, 2012: 37) بأنها وسيلة لتحسين جودة المنتجات لتلبية رغبات الزبائن وبالتالي تحسين الربحية، والسيطرة على العملية الإحصائية، وهو الأسلوب الذي تستعمله الإدارة في عملية الانتاجية لتعزيز موقعها التنافسي. فيما عرفها (Longo, 2012: 176) بأنها منهجية تعتمد على مجموعة حرجة من الأدوات التي تمكن الشركة للوصول نحو تحقيق الاهداف المرجوة، وإن الحيود السداسية الرشيقة هي الدليل الذي يمكن أن يساعد الشركة لتقديم أداء أفضل مقارنة بالمنافسين. وتطرق الى تعريفها (Arthur, 2011: 40) بأنها منهجية تعتمد على الاساليب الاحصائية تركز على جودة المنتجات من خلال جهود فرق العمل لتحسين الأداء عن طريق منهجية إزالة الهدر والحد من التباين حيث يجمع بين مفهومي الرشاقة والحيود السداسية.

وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع أهداف البحث وفرضياته فأنا سوف نعتمد على التعريف الإجرائي للحيود السداسية الرشيقة على أنها "منهجية تعتمد للحد من العيوب والاختفاء في بيئة العمل (العمليات الانتاجية)، وفق الاساليب البسيطة والمتطورة لتحليل العلاقات المعقدة بين السبب والنتيجة، واكتشاف فرص التحسين في الشركة".

٢. أهداف الحيود السداسية الرشيقة: تهدف الحيود السداسية الرشيقة الى تقليل التباين والانحرافات

في العملية الانتاجية وبالتالي تحسين جودة المنتجات، والحد من الحواجز بين المدراء والموظفين والسماح للموظفين بالأداء بأفكارهم وآرائهم والعمل على تقديم الخدمة في الوقت والمكان المحددين، والعمل على التطوير المستمر لمهارات المشغلين ومقدمي الخدمة لغرض تحقيق التواصل المستمر للتحسين والنمو وتحقيق أفضل المستويات والخدمة للمستفيدين قدر المستطاع والاستخدام الافضل والامثل للموارد المتاحة وتخفيض الكلف والايخذ بأراء المستفيدين لتلبية متطلباتهم، فضلاً عن ذلك فإن منهج الحيود السداسية الرشيقة في مجال الصحة يسعى باستمرار لمعرفة مدى قدرة المدراء والعاملين في المجال الصحي بالعمل على وفق هذا المنهج ومدى حفاظهم على تقديم المنتجات والخدمات أي الأدوية المناسبة بالجودة والدقة الملائمة بما يحافظ على تقليل الكلفة ومعرفة مدى مرونة العمل والتعامل مع مختلف الظروف التي تواجه الشركة (رشيد، ٢٠١٦: ٣٢).

تهدف الحيود السداسية الرشيقة (Lean Six Sigma) على تخفيض التكاليف من خلال: (الجنابي، ٢٠١٨: ١٥٩)، (Burrows, 2011, 25).

أ. إزالة النفايات في العملية الانتاجية، (النفايات هي أي نشاط ضمن العملية ليست ضرورية لتصنيع منتج أو تقديم خدمة).

ب. حل المشاكل الناجمة في العملية الانتاجية، (المشاكل هي عيوب في منتج أو خدمة التي تكلف الشركة الكثير من الأموال).

ج. إصلاح العمليات الانتاجية وبالتالي توفر تكاليف قد تتحملها الشركة.

د. الحد من التباين والعيوب، والضياع، وتحسين العمليات الحالية، وان هذه الأعمال الفرعية يمكن القيام بها في سياق تطوير العمليات الانتاجية.

هـ. الحد من التعقيد وتحقيق وفورات في التكاليف للمساهمة في تنمية خبرات العاملين.

و. النجاح المستمر في الحصول على الحصة السوقية واسعاد الزبائن والارباح العالية وحملة الأسهم واخيراً تحقيق منافع القدرة على التنافس في السوق.

٣. **متطلبات الحيود السداسية الرشيقة:** تضمن نموذج الحيود السداسية الرشيقة المتطلبات الآتية:

أ. **الزبون محور عمل المنظمة:** التركيز على الزبون يمثل الميزة البارزة والاساسية للحيود السداسية الرشيقة بتركيز الشركة على زبائنها، وبعدها مقابلة احتياجاته، بما ان الزبون هو محور عمل الشركة وغايتها الاساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها وتطورها اذا فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة، وهكذا تضع الشركة الزبون في مقدمة اولوياتها لاقتناعها التام باعتباره المحرك والدافع الاساس لكافة العمليات داخل الشركة اذ بدون تلبية تفضيلاته واحتياجاته الحقيقية لا يمكن للشركة ان تنمو وتنافس (GANG, et al., 2010, 456).

ب. **التحسين المستمر:** فلسفة تهدف إلى إدخال التحسينات بشكل مستمر وتدرجي للوصول إلى الخسائر والعيوب الصفرية من خلال التغيير المستمر لعملية التشغيل لجعلها أكثر كفاءة وانتاجية وأكثر أمناً للعامل، وتسهم أيضاً في تخفيض الوحدات المعيبة من خلال التركيز على تقليل الأخطاء التي تؤدي إلى تبديد الموارد من جراء الصناعات وإعادة العمل (Cho, et al., 2011, 617).

ج. **دعم والتزام الإدارة العليا:** يتطلب تطبيق الحيود السداسية الرشيقة التزام الإدارة العليا الكامل، إذ يعد هذا الالتزام من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التطبيق، وكذلك ضرورة التزام الإدارة العليا بالجودة وذلك لان القرارات المتعلقة بها هي من القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بمستقبل

الشركة، لذا فإن التزام الإدارة العليا ودعمها لها وقيامها وتنشيط وتطوير حركة القائمين عليها إذ تعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح الشركة (GANG et al., 2010: 456).

د. المشاركة الكاملة للأفراد: إن المشاركة الكاملة للأفراد العاملين تعد مطلباً أساسياً لتحقيق الحيود السداسية الرشيقة في الشركة، إذ تعد المشاركة ذات أهمية في تحسين مكانة القوى العاملة وتشجيعها للعمل الجماعي، وهذا الأمر هو مسؤولية القيادة الإدارية العليا لتنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين ولاسيما في عمليات التحسين المستمر. بالإضافة إلى بناء فرق عمل للتغلب على الحواجز التي تفصل بين الأنشطة والأقسام المختلفة وبما يحقق التعاون لتبادل المعلومات، وروح الفريق لتحسين جودة المنتجات والخدمات الصحية. وإن المشاركة الكاملة للأفراد تترك آثاراً إيجابية مما يحقق درجة عالية من الانسجام والتفاعل بين الرؤساء والعاملين بما ينسجم مع تكوين الانتماء والولاء للشركة ومن ثم تحقيق جو عمل مناسب مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للشركة (Lemma, 2008, 19).

هـ. اتخاذ القرارات: تمثل عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية في الشركة، ويتوقف عليها مدى نجاح الشركة أو فشلها وتحقيق أهدافها الأساسية، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات والعوامل التي تؤثر فيها لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الإدارية ومحور العمل الإداري، لذا إن اتخاذ القرار وظيفة مهمة جداً في لأن نجاح أي عملية إدارية يرتبط بصنع واتخاذ القرارات (Hickey, 2012: 52).

و. التدريب والتعليم: التدريب والتعليم هو البنية التحتية الأساسية في منهجية الحيود السداسية الرشيقة، لأن منهجية الحيود السداسية الرشيقة تحتاج إلى الموارد البشرية الكفؤة والفعالة لتطبيقها، لذا فإن التدريب والتعليم المستمر يعد أساس تطبيق هذه المنهجية، وهذا يحتاج إلى وضع خطة لتقديم التدريب والتعليم وإعداد فرق الموارد البشرية ووضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تبقى الشركة على علم بإنجازات منهجية الحيود السداسية الرشيقة (الجنابي، ٢٠١٨: ١٦٤).

ثانياً. الأداء المالي:

١. مفهوم الأداء المالي: يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي بشكل خاص من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً وسعةً إذ ينطوي على مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بمدى نجاح أو فشل أي شركة وذلك لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة الشركات بمختلف أنواعها، لذلك إن مفهوم الأداء ليس جديداً في ساحة الأدبيات الإدارية والدراسات المالية والمحاسبية لارتباطه الوثيق بهيكل الرقابة (المشهداني، ٢٠٠٩: ٥١). فيما أوضح (حسن، ٢٠١٤: ٢١٧) أن الأداء المالي يمثل أداة استراتيجية ضرورية وهامة جداً إذ تمكن الشركات من استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي. حيث عرف (Prajapati, 2018: 135) الأداء المالي بأنه مقياس لنتائج عمليات الشركة وسياساتها وأنشطتها من الناحية المالية، وتتعاكس هذه النتائج في عائد الشركة والعائد على الأصول وعلى الاستثمار والقيمة المضافة وما إلى ذلك. أما (Azhar et al., 2017: 5) بأنها مقياس لبيان مدى قدرة الشركة على استخدام الموجودات من خلال طرق عملها الأساسية وتوليد الإيرادات، ويستخدم أيضاً كمقياس عام للصحة المالية العامة للشركة خلال فترة زمنية محددة. فيما أشار (Naz & Ijaz, 2016: 80) إلى تعريف الأداء المالي بأنه مدى قدرة الشركة على الاستغلال الأفضل لمصادر ومواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تحسين الربحية. وبين (Costea Valentin, 2012: 2) تعريف الأداء المالي بأنه مفهوماً جوهرياً

مهماً يمثل المرأة العاكسة لأنشطة الشركة وانجازاتها، ويحدد مستوى انجاز الشركة ومدى استغلالها لمواردها وامكانياتها إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية الشركة على تحقيق أهدافها. وتأسيساً على ذلك وانسجاماً مع أهداف البحث وفرضياته فإن البحث يتفق مع ما جاء به (Prajapati, Nor Edi Azhar, Farah, Costea) وعليه فإن البحث سوف يعتمد تعريفه الإجرائي للأداء المالي على أنه "وصف لوضع الشركة الحالي والتحديد الدقيق للمجالات المالية، ويمكن استخدامه في عملية المقارنة بين شركات مماثلة في نفس الصناعة أو لمقارنة الصناعات أو لمجموع القطاعات التي تم تجميعها".

٢. أهمية تقييم الأداء المالي: تأتي أهمية تقييم الأداء المالي من خلال المساعدة في فهم التعامل والعلاقة بين البيانات المالية والمساعدة في إجراء عمليات التحليل والمقارنة والمتابعة بالإضافة إلى معرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالشركة (Nor Edi Azhar et al., 2017: 5). وتكمن أهمية تقييم الأداء المالي من خلال الآتي: (Farah Naz & Farrukh Ijaz, 2016: 82)، (Elizabeth & Peter, 2001: 3).

أ. تبين عملية تقييم الأداء المالي المركز المالي والاستراتيجي للشركة في إطار البيئة التي تعمل بها، بهدف تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتطوير وتحسين مركزها المالي والاستراتيجي.
ب. توفر عملية تقييم الأداء المالي مقياساً جوهرياً ومهماً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية في الشركة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بهدف تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية من ثم فهو اشمل من كل منهما في تحسين وتطوير أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة الاستمرار والبقاء بالعمل.

ج. توفر عملية تقييم الأداء المالي بيانات ومعلومات لكافة المستويات الإدارية في الشركة لأغراض اتخاذ القرارات والرقابة والتخطيط اعتماداً على بيانات وحقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية المعلومات للأطراف الخارجية ذات العلاقة.

د. تساعد عملية تقييم الأداء المالي على تحديد مدى أداء الشركة لمهمتها والتأكد من توفر السيولة المطلوبة ومقاييس مستويات الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح.

٣. مؤشرات الأداء المالي: يحتل الأداء المالي مكانة مهمة وجوهرية داخل الشركات، حيث يلعب دوراً فعالاً ومهماً في قياس أداء الشركات ومدى كفاءتها في استخدام مواردها المالية، وذلك من خلال المؤشرات التي توضح صحة المركز المالي لتلك الشركات (الفار، ٢٠١٨: ٢٧). وبين (Costea Valentin, 2012: 2) بان إدارة الشركات تستخدم المؤشرات المالية لمعرفة مدى فشل أو نجاح مستويات الأداء الحالية، وقد ثبت أنه لغرض الحصول على وضع مالي متميز ينبغي التركيز على مقاييس ومؤشرات مبنية على توازن متعدد الأبعاد. وفيما يلي بعض المؤشرات المهمة في الشركات: (Christina & Dogan, 2009: 247) (Vishal & Saravanan, 2007: 4) (Marc Deloof, 2000: 1)

أ. رضا الزبون: أن مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالميزانية مهمة، إلا أن المؤشر النهائي لإمكانات وقدرات الشركة لتحقيق النجاح على المدى الطويل يكمن في تقدير رضا الزبون.

ب. حسابات الدوران: تعكس نسبة معدل دوران الحسابات معدل قيام الشركة بجمع الدفعات المستحقة من الزبائن بنجاح، ويتم حساب هذا المؤشر عن طريق قسمة إجمالي المبيعات الخاصة بالشركة على فترة حسب متوسط الحسابات المدينة لتلك الفترة.

ج. رأس المال العامل: هو مقياس لمدى كفاءة وفاعلية الشركة وصحتها المالية على المدى القصير، إذا لم تتخطى الموجودات المتداولة للشركة التزاماتها الحالية، قد تواجه تحديات مشاكل في سداد مديونياتها للدائنين في الأجل القصير، وقد تتعرض إلى حالات الإفلاس، ويعطى رأس المال العامل المستثمرين فكرة عن مدى الكفاءة التشغيلية التي تقوم عليها الشركة.

د. نسب الربحية: في حال كانت الإيرادات تؤثر نقطة البداية للأداء المالي فقط، فإن الربحية تؤثر النتيجة النهائية لكافة الأنشطة والجهود لأداء الشركة، وهي المقياس الكلي للأداء المالي.

هـ. نسبة العائد على الموجودات: هذه النسبة تقيس صافي الدخل الذي يحصل عليه المساهمون في الشركة من استثمارهم لأموالهم ويعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تتحقق من هذه الموجودات.

و. نسب السيولة: يشير مفهوم نسب السيولة إلى قدرة الشركة على تحويل جزء من أموالها شبه النقدية إلى نقد بأقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات.

ثالثاً. العلاقة النظرية بين متغيرات البحث:

تعمل الحيود السداسية الرشيقية على زيادة إيرادات الشركات عن طريق تبسيط العمليات، وتكون نتيجة هذه العمليات المبسطة تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أسرع وأكثر كفاءة وأفضل جودة، ببساطة تزيد منهجية الحيود السداسية الرشيقية من قدرة الشركات في توفير المزيد من المنتجات أو الخدمات باستخدام أقل موارد وبالتالي تعزز من الأداء المالي للشركة (الجنابي، ٢٠١٨: ١٦٢).

الحيود السداسية الرشيقية هي منهجية تعتمد على مجموعة من المرتكزات وتركز على حقائق وبيانات التحليل الإحصائي، التي تساعد الشركات على تعظيم الربح الذي تحصل عليه وتقلل من التكاليف من خلال تقليل الهدر في العمليات، والعمل على رفع مستوى جودة المنتجات بهدف تلبية متطلبات المستفيدين من المنتجات والخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب (رشيد، ٢٠١٦: ٣٠)

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. وصف وتشخيص عينة البحث

١. وصف وتشخيص الحيود السداسية الرشيقية: تشير معطيات الجدول (٢) التكرارات والنسب والايوساط الحسابية والانحراف المعياري حول الحيود السداسية الرشيقية المتمثلة بالمتغيرات (X30-X1)، إذ تشير النسب إلى ان (75.32%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه الأبعاد مقابل (24.66%) غير متفقين مع الأبعاد هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.324) وانحراف معياري (1.091)، وكانت ابرز الأبعاد التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هو بعد (الزبون محور عمل المنظمة)، من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري الذي بلغ (1.082) وبنسبة اتفاق بلغت (62%) مقابل نسب عدم اتفاق بلغت (14%)، في حين كانت أقل الأبعاد مساهمة في هذا المتغير هو بعد (التدريب والتعليم) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (2.712) والانحراف المعياري (1.067) وبنسبة اتفاق بلغت (21%) مقابل نسب عدم اتفاق بلغت

(42%)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في الجدول (٢) أن الشركة قيد البحث تولي اهتماماً واضحاً بالزبون، إذ يؤكد أغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن صناعة تمتلك القدرة على تلبية حاجات رغبات الزبائن، والقدرة الكاملة على النجاح من خلال بناء الموارد والكفاءات وتركيز الجهود في تلبية قيم وتوقعات الزبائن.

الجدول (٢): استجابة عينة البحث حول الحيوود السداسية الرشيقية

انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاستجابة										المتغير التفسيري	
		١ لا أتفق تماماً		٢ لا أتفق		٣ أتفق الى حد ما		٤ أتفق		٥ أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.027	3.84	32.5	25	31.2	24	26.0	20	9.1	7	1.3	1	X1	الزبون محور عمل المنظمة
1.193	3.81	33.8	26	36.4	28	11.7	9	13	10	5.2	4	X2	
1.109	3.82	33.8	26	31.2	24	20.8	16	11.7	9	2.6	2	X3	
.956	3.82	26.0	20	40.3	31	24.7	19	7.8	6	1.3	1	X4	
1.096	3.48	20.8	16	28.6	22	32.5	25	14.3	11	3.9	3	X5	
1.082	3.75	29		33				11		3			المعدل
		62		24		14							المجموع
.962	3.91	32.5	25	33.8	26	27.3	21	5.2	4	1.3	1	X6	التحسين المستمر
.975	3.39	15.6	12	26.0	20	41.6	32	15.6	12	1.3	1	X7	
1.130	3.55	24.7	19	28.6	22	26.0	20	18.2	14	2.6	2	X8	
1.155	3.18	18.2	14	15.6	12	39.0	30	20.8	16	6.5	5	X9	
.992	3.17	10.4	8	26.0	20	35.1	27	27.3	21	1.3	1	X10	
1.042	3.44	20		26				17		3			المعدل
		46		34		20							المجموع
1.171	3.70	31.2	24	27.3	21	28.6	22	6.5	5	6.5	5	X11	التزام الإدارة العليا
1.177	3.51	27.3	21	22.1	17	27.3	21	20.8	16	2.6	2	X12	
1.154	3.52	27.3	21	19.5	15	35.1	27	14.3	11	3.9	3	X13	
1.103	3.60	22.1	17	36.4	28	26.0	20	10.4	8	5.2	4	X14	
.937	3.87	28.6	22	37.7	29	27.3	21	5.2	4	1.3	1	X15	
1.108	3.64	27		29				11		4			المعدل
		56		29		15							المجموع
1.106	2.99	7.8	6	27.3	21	29.9	23	26.0	20	9.1	7	X16	المشاركة الكاملة للأفراد
1.111	3.23	14.3	11	26.0	20	35.1	27	18.2	14	6.5	5	X17	
1.039	3.00	6.5	5	26.0	20	36.4	28	23.4	18	7.8	6	X18	
1.237	3.09	15.6	12	23.4	18	26.0	20	24.7	19	10.4	8	X19	
1.143	2.78	7.8	6	18.2	14	32.5	25	27.3	21	14.3	11	X20	
1.127	3.018	10		24				24		10			المعدل
		34		32		34							المجموع
1.068	3.13	11.7	9	23.4	18	36.4	28	23.4	18	5.2	4	X21	اتخاذ القرارات
1.193	3.62	29.9	23	26.0	20	26.0	20	13.0	10	5.2	4	X22	
1.043	3.42	16.9	13	31.2	24	29.9	23	20.8	16	1.3	1	X23	
1.162	3.13	15.6	12	18.2	14	39.0	30	18.2	14	9.1	7	X24	
1.141	3.65	22.1	17	35.1	27	26.0	20	10.4	8	6.5	5	X25	
1.121	3.372	19		27				17		6			المعدل
		46		31		23							المجموع
1.071	2.66	5.2	4	16.9	13	29.9	23	35.1	27	13.0	10	X26	التدريب والتعليم
1.115	2.69	9.1	7	9.1	7	37.7	29	29.9	23	14.3	11	X27	
1.083	2.45	3.9	3	11.7	9	32.5	25	29.9	23	22.1	17	X28	
.997	2.92	6.5	5	18.2	14	44.2	34	23.4	18	7.8	6	X29	
1.073	2.86	7.8	6	16.9	13	39.0	30	26.0	20	10.4	8	X30	
1.067	2.712	6.5		14.5				29		13			المعدل
		21		37		42							المجموع
1.091	3.324	44.16		31.16		24.66							المؤشر الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. وصف وتشخيص الأداء المالي: تشير معطيات الجدول رقم (٣) استجابة عينة البحث حول الأداء المالي المتمثلة بالمتغيرات (X31-X40)، إذ تشير النسب الى ان (74%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (26%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.845) وانحراف معياري (1.055)، وكانت ابرز هذه العبارات في إغناء هذا المتغير هو (X33) من خلال وسطه الحسابي (3.38) ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري (1.014)، في حين كانت اقل العبارات مساهمة في هذا المتغير هي (X38) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (2.64) والانحراف المعياري (0.958).

الجدول (٣): استجابة عينة البحث حول الأداء المالي

رقم المتغير	المتغير	مقياس الاستجابة									
		لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X31	2.71	7	9.1	9	11.7	29	37.7	19	24.7	13	16.9
X32	2.87	7	9.1	12	15.6	32	41.6	16	20.8	10	13
X33	3.38	11	14.3	23	29.9	30	39.0	10	13.0	3	3.9
X34	2.73	4	5.2	13	16.9	24	31.2	30	39.0	6	7.8
X35	2.78	4	5.2	15	19.5	30	39.0	16	20.8	12	15.6
X36	2.91	6	7.8	19	24.7	19	24.7	28	36.4	5	6.5
X37	2.90	3	3.9	18	23.4	30	39.0	20	26.0	6	7.8
X38	2.64	3	3.9	8	10.4	33	42.9	24	31.2	9	11.7
X39	2.66	-	-	16	20.8	31	40.3	18	23.4	12	15.6
X40	2.87	8	10.4	13	16.9	26	33.8	21	27.3	9	11.7
المعدل	2.845		7.8		18.2				27.5		
المجموع			26		33				41		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين الحيود السداسية الرشيقة مجتمعاً والأداء المالي في الشركة قيد البحث. ويبين الجدول رقم (٤) نتائج اختبار العلاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (٤): نتائج اختبار علاقات الارتباط في الشركة قيد البحث

المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
الحيود السداسية الرشيقة	الأداء المالي
	0.66*

*P ≤ 0.05

n=77

يشير الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحيود السداسية الرشيقة والأداء المالي، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.66*) وعند مستوى معنوية (0.05) وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير هذه النتيجة على انه كلما زادت الشركة قيد البحث من اهتمامها بالحيود السداسية الرشيقة ساهمت في تعزيز الأداء المالي للشركة قيد البحث من خلال تعظيم الفعالية الاجمالية للعمليات الانتاجية وتحسين جودة المنتجات المقدمة،

وبالتالي تخفض الكلف التي تتحملها الشركة بما يساهم في تطوير أنشطة الشركة وبالتالي سيعود عليها ذلك بالعوائد المالية، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري البحث تقبل الفرضية الأولى على مستوى الشركة قيد البحث .

٢. اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على انه هناك تأثير معنوي للحيود السداسية الرشيقة في الأداء المالي للشركة قيد البحث، ويوضح الجدول رقم (٥) هذا التأثير على النحو الآتي:
الجدول (٥): تأثير الحيود السداسية الرشيقة في الأداء المالي للشركة قيد البحث

F	الحيود السداسية الرشيقة			المتغير التفسيري
	R ²	β1	β0	المتغير المستجيب
71.504	0.44	0.668 (10.025)*	0.668	الأداء المالي

(* تشير إلى قيمة T المحسوبة D.F=1.75 n=77 P ≤ 0.05

يتبين من الجدول (٥) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للحيود السداسية الرشيقة بوصفها متغيرات تفسيرية في الأداء المالي مجتمعاً بوصفها متغيراً مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (71.504) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1,125) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.44) وهذا يعني إن (56%) من الاختلافات المفسرة في الأداء المالي تعود إلى تأثير الحيود السداسية الرشيقة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معامل (β1) يتبين أن زيادة الاهتمام بالحيود السداسية الرشيقة بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.668) في الأداء المالي، وأما معامل (β0) فهي تعني أن الشركة قيد البحث تحقق الأداء المالي، بغض النظر عن فاعلية الحيود السداسية الرشيقة، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (*10.025) نجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.085) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.125). وبذلك تقبل الفرضية الثانية التي تنص على ان: (هناك تأثيراً معنوياً للحيود السداسية الرشيقة في الأداء المالي في الشركة قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختبار العلاقات بينهما وعلى وفق ما أشار إليه مخطط البحث الفرضي يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والتوصيات، من خلال:

أولاً. الاستنتاجات:

١. توسع المنظمة الصحية قيد الدراسة بتطبيق منهج six sigma الرشيقة في مجال الخدمات الصحية، باتجاه تحسين الأداء المالي.
٢. الاهتمام الجاد بكافة متطلبات six sigma الرشيقة في المنظمة الصحية قيد الدراسة بشكل يحسن الأداء المالي.
٣. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد الحيود السداسية الرشيقة أن بعد الزبون محور عمل المنظمة حقق أعلى استجابة من خلال قدرة الشركة قيد الدراسة على مواكبة حاجات و رغبات الزبون من خلال تلبية تطلعاته بمنتجات عالية الجودة، تليه من حيث الأهمية دعم والتزام العليا من

- خلال قدرة إدارة الشركة قيد الدراسة على دعم جهود العاملين لديها والتزامهم بتحقيق الاهداف المرسومة للشركة، من ثم جاءت بقية الابعاد تبعاً.
٤. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي للأداء المالي أن الشركة قيد البحث تولي اهتماماً واضحاً بالأداء المالي، إذ يؤكد اغلب الافراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن شركتهم تولي اهتماماً بالمؤشرات المالية لمعرفة مدى تقدم الشركة ومستوى ربحيتها.
٥. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحيود السداسية الرشيقة والأداء المالي للشركة قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.
٦. تحقق وجود تأثير معنوي موجب للحيود السداسية الرشيقة في الأداء المالي مما يشير إلى أن زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث لأبعاد الحيود السداسية الرشيقة سيسهم في تحسين أدائها المالي من خلال خفض الكلف وتحسين الجودة وتسليم الخدمات في الوقت المحدد.

ثانياً. التوصيات:

١. تحديد الواقع العملي للحيود السداسية الرشيقة ودورها في تحقيق نجاح الشركة وبالتالي تحسين الأداء المالي قيد البحث.
٢. ينبغي أن تهتم ادارة الشركة قيد البحث بنتائج العلاقة بين متغيرات البحث وأثرها على طبيعة عمل الشركة الصحية عينة البحث، وضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات وإعطائها المزيد من الأهمية لأثرها البالغ في تحديد مستقبل هذه الشركة وضمان بقائها.
٣. نشر مفاهيم الحيود السداسية الرشيقة بين الافراد العاملين في الشركة قيد البحث في جميع المستويات الإدارية من خلال النشرات الدورية ولوحات الإعلانات من اجل ترسيخ هذه المفاهيم.
٤. زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بأبعاد الحيود السداسية الرشيقة لما لها من دور في تحقيق نتائج أفضل للأداء المالي في الشركة قيد البحث.
٥. تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين في جميع الاختصاصات بهدف زيادة خبرتهم ومهاراتهم وكيفية تعامل الفرد العامل مع المتغيرات بصورة صحيحة، حتى إذا تطلب الأمر الاستعانة بخبراء ومدربين من خارج الشركة لتدريب العاملين.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

١. الجنابي، محمد ميسر حسن، (٢٠١٨)، المنهج الرشيق، الطبعة الاولى، مطبعة جامعة تكريت، العراق.
٢. الفار، سماح عفيف عاشور، (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobins q، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
٣. المشهداني، ايمان شيحان عباس، (٢٠٠٩)، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف-دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، شهادة دبلوم عالي معادل للماجستير، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
٤. حسن، عبد الرزاق خضر، (٢٠١٤)، علاقة وأثر الأداء البيئي بالأداء المالي بالتطبيق على عينة من شركات انتاج المشروبات الغازية في مدينة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٦، العدد ١١.

٥. رشيد، جوان فرهاد خورشيد، (٢٠١٦)، إمكانية تطبيق متطلبات six sigma الرشيقية ودورها في تميز أداء المنظمات-دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من مستشفيات محافظة كركوك، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

ثانياً. المصادر الاجنبية

1. Arthur, Jay., (2011), Lean Six Sigma, McGraw-Hill eBooks, New Yor Chicago San Francisco Lisbon London Madrid edition Mexico City, Milan New Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto, Second edition.
2. Prajapati vas, Near water tank, Nagalpur, Mehsana, (2018), Financial Performance Analysis, Online Journal of Multidisciplinary Subjects, Volume-12, Issue -1.
3. Burrows, Kate, (2011), Outside of the Box, he Lean Six Sigma deployment at Best Buy takes a fresh approach. The result: new markets, frontline involvement and happy custo, Six Sigma Magazine, From the January/February 2011 Issue , Volume 7, Number 1.
4. Cho, Ji, Lee .,and Jae, Ahn., Dong and Jang, Joong, (2011), selection of six sigma key ingredients in Korean companies, the TQM journal, vol. 23, No. 6.
5. Christina G. Chi, Dogan Gursoy, (2009), Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination, International Journal of Hospitality Management, 28, 245–253.
6. Costea Valentin, (2012), Determinants of corporate financial performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 12.
7. Da Novoa, Henriqueta Sampaio, (2014), Business Improvement Methodologies: TQM, Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma., A Thesis for master, Department of Industrial Engineering and Management, University of Porto.
8. Elizabeth K. Keating, Peter Frumkin, (2001), How to Assess Nonprofit Financial Performance, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
9. Farah Naz& Farrukh Ijaz, (2016), Financial Performance of Firms: Evidence from Pakistan Cement Industry, Journal of Teaching and Education, 05(01):81–94.
10. Hickey, Patrick, Corbett, Sean., (2012), Lean Six Sigma in Services, Lean Six Sigma spreading its message beyond manufacturing into services, Adaptive HVM Ltd., Unit 19 Docklands Innovation Park, East Wall Road Dublin 3 .
11. Laureani, Alessandro, (2012), Lean Six Sigma in the Service Industry, Advanced Topics in Applied Operations Management, University of Strathclyde United Kingdom.
12. Lighter, Donald E.,(2014), The application of Lean Six Sigma to provide high-quality, reliable pediatric care, International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine , (2014) 1, 8-10.
13. Lemma, Ejigayehu, 2008 , Implementation of TPM (Total Productive Maintenance) in Ethiopian Textile Industries, Master Thesis, Faculty Of Technology, Addis Ababa University.
14. Longo, Eugenio, (2012), Principles of Lean Six Sigma and CAPA, Industrial Advisor &Visiting Professor for Universities, Printed in the U.S.A.

15. Marc Deloof, (2000), Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? Faculty of Applied Economics UFSIA-RUCA, University of Antwerp, BELGIUM.
16. Niu Gang, Lau Daniel, Pecht Michael, (2010), Computer Manufacturing Management Integrating Lean Six Sigma and Prognostic Health Management, International Journal of Perform ability Engineering, Vol. 6, No. 5, September 2010, pp. 453-466.
17. Nor Edi Azhar Binti Mohamad, Noor Raida Binti Abd Rahman, Noriza Binti Mohd Saad, (2017), Linking Working Capital Policy Towards Financial Performance of Small Medium Enterprise (SME) in Malaysia, SHS Web of Conferences 36, EDP Sciences.
18. Vishal Gaur, Saravanan Kesavan, (2007), The Effects of Firm Size and Sales Growth Rate on Inventory Turnover Performance in the U.S. Retail Sector, Business School, University of North Carolina at Chapel Hill.

م/ استمارة الاستبانة

أستاذي الفاضل المحترم

نهديكم أجمل تحياتنا:

تمثل هذه الاستمارة جزءا من البحث الموسومة بـ "دور الحيود السداسية الرشيقية في تحسين الأداء المالي - دراسة استطلاعية لآراء المدراء والعاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء"، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث في المستوى المطلوب. ببالغ الاعتراز نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما أن المعلومات المدونة كافة ستنتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم حسن استجابتكم.

أولاً. البيانات الشخصية

١. المؤهل الاكاديمي: إعدادية ()، دبلوم فني ()، بكالوريوس ()، دبلوم عالي ()، ماجستير ().
٢. الخبرة الوظيفية: ٦-١٠ ()، ١١-١٥ ()، ١٦-٢٠ ()، ٢١ فأكثر ().
٣. التخصص الوظيفي: مدير قسم ()، مدير شعبة ()، موظف تسويق ()، أخرى ().

ثانياً. العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المحور الاول: الحيود السداسية الرشيقية

ت	العبارة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
	الزبون محور عمل المنظمة				
١	تهتم ادارة الشركة بتلبية احتياجات الزبائن بشكل دائم				
٢	تأخذ الشركة شكاوى وآراء زبائننا بنظر الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة له.				
٣	تعمل ادارة الشركة على إرضاء زبائننا باستمرار.				
٤	تسعى ادارة الشركة إلى تنويع منتجاتها الصحية المقدمة للزبائن.				
٥	تقدم ادارة الشركة منتجات صحية ملائمة للزبائن دون وجود أي أخطاء.				

ت	العبارة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
	التحسين المستمر				
٦	تسعى ادارة الشركة إلى تحسين جودة منتجاتها الصحية باستمرار.				
٧	تحرص ادارة الشركة على مواكبة آخر التطورات الحاصلة في مجال المنتجات الصحية.				
٨	تقوم ادارة الشركة بصيانة الأجهزة والمعدات اللازمة لتقديم المنتجات الصحية باستمرار.				
٩	تؤكد ادارة الشركة باستمرار على تحسين منتجاتها الصحية وفق منظور استراتيجي.				
١٠	تعمل ادارة الشركة على تخفيض العيوب في تقديم المنتجات الصحية إلى أدنى مستوى ممكن.				
	التزام الإدارة العليا				
١١	ترفع ادارة الشركة شعار جودة المنتجات الصحية وفق السطة سيما الرشيقة مسؤولية الجميع.				
١٢	تسعى ادارة الشركة إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة المنتجات الصحية.				
١٣	تعزز ادارة الشركة الثقة بين جميع المستويات الإدارية بهدف التغلب على الشعور بالخوف مع التغيير والتطوير في مجالات المنتجات الصحية.				
١٤	تطور ادارة الشركة قنوات الاتصال وتدعمها في جميع مستويات الإدارية.				
١٥	تعمل ادارة الشركة على صياغة رسالة جودة المنتجات الصحية بما يتلاءم وحاجة الزبائن.				
	المشاركة الكاملة للأفراد				
١٦	يعمل جميع العاملين في الشركة كفريق عمل واحد.				
١٧	تشارك جميع الأقسام والوحدات في الشركة في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة المنتجات الصحية وفق السطة سيما الرشيقة.				
١٨	تعمل ادارة الشركة على إشراك العاملين لديها بأنشطة تحسين جودة المنتجات الصحية.				
١٩	يسهم جميع العاملين في الشركة بأعداد الخطط الخاصة بجودة المنتجات الصحية وتنفيذها.				
٢٠	تولي ادارة الشركة أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بجودة المنتجات الصحية.				
	اتخاذ القرارات				
٢١	تعمل إدارة الشركة على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار.				
٢٢	تعتمد إدارة الشركة بعض الأساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتجات.				
٢٣	تسعى ادارة الشركة لإقامة نظام معلومات جودة المنتجات بما يخدم اتخاذ القرارات.				
٢٤	تأخذ ادارة الشركة متطلبات الزبائن بنظر الاعتبار عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة المنتجات.				
٢٥	تعتمد ادارة الشركة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.				

ت	العبارة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
	التدريب والتعليم				
٢٦	تسعى ادارة الشركة إلى إدخال جميع العاملين لديها في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم المنتجات بالجودة المناسبة.				
٢٧	تستخدم ادارة الشركة الأساليب والتقنيات الجديدة في الدورات التدريبية التي تقيمها.				
٢٨	تدرب ادارة الشركة العاملين لديها على اداء المنتجات الصحية المحددة لهم باستمرار.				
٢٩	توجد في الشركة وحدة خاصة بالتعليم الطبي المستمر.				
٣٠	تشجع ادارة الشركة العاملين لديها على إكمال تعليمهم العالي.				

المحور الثاني: دور الحيود السداسية الرشيفة في تحسين الأداء المالي

ت	العبارة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
١	يوفر تطبيق تقنية الحيود السداسية الرشيفة الرقابة الفاعلة على النفقات في الشركة				
٢	تمكن ادارة الشركة من متابعة تنفيذ الأداء بشكل دقيق				
٣	توزيع الموارد بحسب اهمية الانفاق والاهداف المتوقعة.				
٤	تحديد مراكز الانفاق في الشركة والجهات المسؤولة لترشيدها.				
٥	تعمل ادارة الشركة على الحد من هدر الموارد المالية في الانفاق العام.				
٦	تمكن أدار الشركة من ايجاد وسائل وموارد فاعلة لتحسين أدائها المالي.				
٧	تعمل على تقويم الأداء المالي للشركة باستمرار.				
٨	تحديد التضخم في حجم الانفاق بشكل دقيق.				
٩	تسهم في توفير الحافز للعاملين وبالتالي تحسين الأداء المالي.				
١٠	تسهم في التخطيط والرقابة والمتابعة المالية.				