

تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز ابعاد منهجية (S6)

دراسة تحليلية لآراء عينة مختارة من منتسبي مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل

The Impact of organizational culture in promoting the elements of the Six S

Analytical study of the opinions of a selected sample of employees of Al-Khansa Teaching

Hospital in Mosul

م.د. سناء جاسم محمد ¹	م.د. شهلة سالم خليل ²	احمد عبد الستار ³	شهلة محمود ادهام ⁴
Sanaa Jasim Mohammed	Dr. Shahla Salem Khalil	Ahmed Abdul Sattar Talbi	Shahla Mahmood Edham
Kin.sna@atu.edu.iq1	Shahlaalbadee@ntu.edu.iq2	ahmed.talibe89@gmamil.com3	Shahlla19tec@gmail.com
جامعة الفرات الاوسط التقنية	الجامعة التقنية الشمالية	جامعة الموصل	الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية السينات الستة (S6) في المنظمة, وعبر البحث عن المشكلة من خلال تساؤل بأنه هل تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية (S6) في المنظمة المبحوثة, متمحورة فيما اذا كان هناك أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية (S6), وفي ضوء ذلك تم بناء المخطط الفرضي للبحث وانبثقت منه فرضيات البحث, واختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال اداة الاستبانة وتم اعدادها لهذا الغرض, إذ تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة العاملين في مختلف التخصصات في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل والتي بلغت (50) منتسب من مختلف الاقسام في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل ليكونوا عينة للبحث, وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية, السينات الستة (S6).

Abstract

The research aims to determine the impact of organizational culture in enhancing the elements of (6S) in the organization, and by searching for the problem through the question that does the organizational culture contribute to strengthening the (6S) methodology in the researched organization, centering on whether there is an effect of organizational culture in promoting the elements of the six years (6S), and in light of this, the hypothesis scheme for the research was constructed and the research hypotheses emerged from it, and to test the validity of the hypotheses, data were collected through the questionnaire tool and prepared for this purpose, as a random sample was selected from the group of workers in various specialties in the hospital, which amounted to (50) Affiliated with the various departments of

Al-Khansa Teaching Hospital in Mosul to be a sample for research, and the research reached a set of conclusions and recommendations.

Key words: organizational culture, The Six Years (6S).

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه العديد من المنظمات تحدياً كبيراً منها انخفاض الثقافة التنظيمية التي يكون لها تأثير كبير على الجودة والكفاءة وبالتالي يؤثر على رضا المستفيدين كما ان نقص الثقافة قد تؤدي الى غياب فلسفة التحسين نحو العمل فمثلاً البحث عن ملف او مستند او أن مساحة العمل غير مستغلة بالشكل المطلوب يؤدي إلى التكوّن في العمل ، لذا تعد منهجية (S6) فرصة للمنظمات لتحسين أدائها وتنظيم النظام بأكمله وبالتالي فإن التطبيق الفعال لمنهجية (S6) يتطلب ترسيخ ثقافة تنظيمية تعبر عن التحسين المستمر باعتبار ان الثقافة هي المولد الذي يشكل مناخ بيئة العمل وبالتالي ينبغي على المنظمة جعل التحسين المستمر جزء من ثقافتها فهو عملية لا تتوقف ولا تنتهي وذلك بهدف اكتشاف الأسباب الرئيسية التي تؤدي الى حدوث المشكلات والهدر في مكان العمل والقضاء عليها هذا من جهة. ومن جهة أخرى قامت الباحثات بدراسة استطلاعية أولية في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل للفترة من 12 / 1 / 2020 ولغاية 2020/2/20 وإجراء مقابلات مع بعض المنتسبين فيه وقد تبين محدودية معرفتهم بطبيعة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية (S6) مما حفز الباحثات على تناول هذا الموضوع. وبشكل عام يمكن التعرف على مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الاتي:

- هل تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز منهجية (S6) في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث:

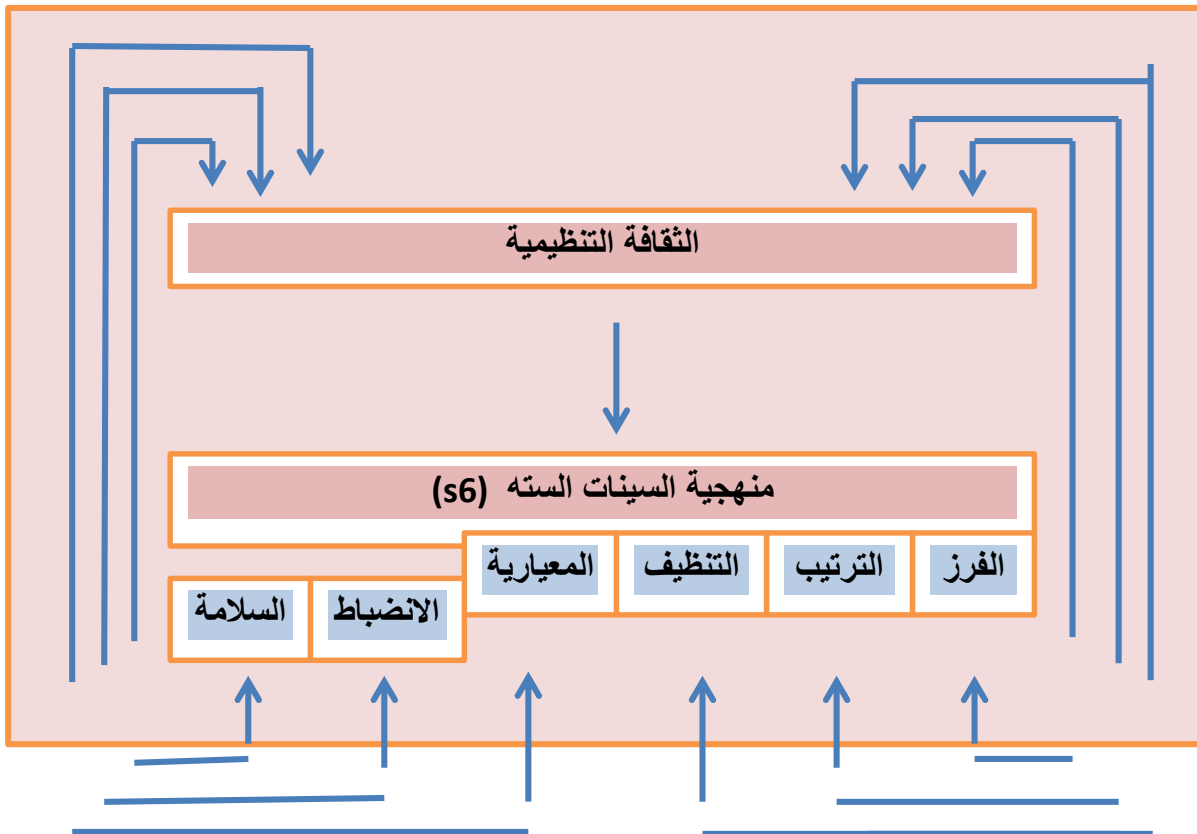
تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع التي يتناوله إذ ان الثقافة التنظيمية كبعد تعتبر من اهم المواضيع التي لو تم تغطيتها بالعديد من البحوث ما استوفت أهميتها لأنها تلعب دوراً بارزاً في تقدم وتطور المنظمات ونموها واستمرارها في دورة حياة طويلة . اما البعد الثاني الا وهو (S6) فهي كبعد حديث نلاحظ انه يتم تناوله وتطويره بالوقت الراهن في العديد من المنظمات فهو يعتبر حالياً كنمط حياة في العديد من المنظمات المتقدمة.

ثالثاً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

1. التعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية, اهميتها وانواعها.
2. التعرف بمفهوم السينات الستة (S6), ابعادها واهميتها.
3. تركيز الاهتمام بدراسة السينات الستة (S6) والثقافة التنظيمية والعمل على ايجاد الترابط بينهما لخلق بيئة عمل عالية الاداء .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثون

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في استراتيجية السينات الستة (S6) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد الفرز.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد الترتيب.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد التنظيف.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد المعيارية.
- هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد الانضباط.
- و. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في بعد الامان.

خامساً: منهج البحث:

الحدود الزمانية: انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية التي استغرقها انجازه وهي من 2020/1/12 ولغاية 2020/8/1 الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للبحث في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة العاملين في مختلف التخصصات في المستشفى والتي بلغت (50) والذين توزعوا على مختلف الاقسام وبما يناسب توجه البحث .

الاطار النظري

أولاً : الثقافة التنظيمية:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية مفهوماً من المفاهيم الادارية الحديثة في الادارة وظهرت منذ بداية الثمانينيات في القرن الماضي وينطوي تحتها العديد من المفاهيم مثل القيم , النماذج , الاخلاقيات , التكنولوجيا , المبادئ الاتجاهات وغيرها (بطاح , 2016: 30-31) كما تم اعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل والذي يترك أثراً بالغاً في سلوك الافراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم . مما جعل منها من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي إذ يبرز عمل الثقافة التنظيمية كمحرك اساسي للطاقت والقرارات فهي تؤثر بالدرجة الاولى في تحقيق الانتاجية المرتفعة والادارة الفعالة, إذ نعلم ان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه او نقوم بعمله او نمتلكه كأعضاء في المجتمع (العشري , 2012: 1141) وبالتالي فهي كل ما نفكر فيه او نقوم بعمله داخل منظماتنا فالثقافة التنظيمية هي ذلك السلوك اليومي و الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي نقوم بها داخل المنظمة , اذ عرفت الثقافة

التنظيمية من قبل (ابراهيم , 2010: 23) على انها مجموعة المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها اعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار (جرينبرج وبارون، 2004، 627) و (أحمد الكردي، 2010: 53) كما ذكر العشيري " انها مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها المنظمة لتنظيم عملها وتكسبها لموظفيها من اجل اقتراحها واتباعها والالتزام بها (العشيري , 2012: 1141) أما تشان E.H.Schein فيرى أنها مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها وتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة آمنة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها (عشوي ولوصيف، 1992 : 273) في حين ذكر (مرسي، 2006: 88) ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأيدولوجيات الفلسفات ، القيم ، المعتقدات ، الافتراضات والاتجاهات المشتركة وانماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما . كما عرضها (Park et al., 2004:113) على انها تقاسم الافتراضات الاساسية التي تعلمتها المنظمة اثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي. اذ يتعلق التكيف الخارجي بإمكانيات المنظمة بالاستجابة للتغيرات البيئية والايفاء بمتطلباتها ، اما التكامل الداخلي فيشير الى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الافراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة . كما ذكر (الفرّاج، 2011: 107) انها تعبير عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الاساسية لكل العاملين في المنظمة ، وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها منها موضوعات الاهتمام والاقوال والاحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة. من هذه التعاريف التي اوردها الباحثون يمكن ان نستنتج ان الثقافة التنظيمية هي :

1. نظام و مجموعة مبادئ واسس .

2. الثقافة من صنع الانسان وعملية انسانية .

3. تستخدم للتكيف والاندماج مع البيئة .

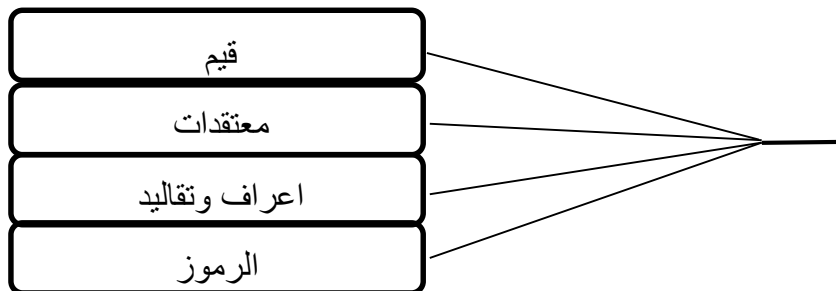
4. تنتقل بين الافراد بالاكتساب والتلقين .

5. تعد اداة لحل المشاكل .

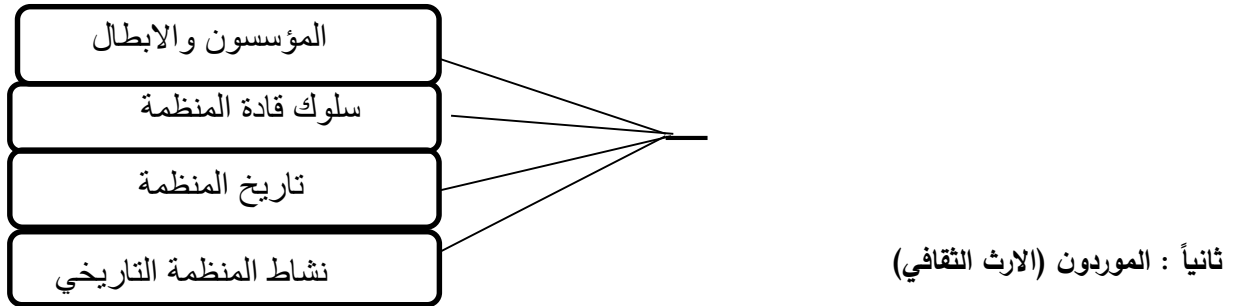
6. كما انها نظام تراكمي تكيفي .

2. عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية :

اجمعت اراء الكتاب والباحثين على ان عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية هي الاتي:



أولاً : الاشارات الثقافية



الشكل رقم (2) عناصر ومكونات الثقافة

المصدر: مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002 ، ص 168

يتوقف نجاح اي منظمة على وجود ثقافة تنظيمية ويتوقف وجود الثقافة التنظيمية على وجود وتوافر العناصر والمقومات ، ولو تتبعنا التعاريف التي ذكرها الكتاب عن الثقافة التنظيمية تلاحظ انها تتكون من مجموعة متكاملة من العناصر في حين نلاحظ ان التقسيم الذي ذكره (جواد ، 2000 : 227) كان يمتلك العناصر التالية :

أ. القيم التنظيمية .ب. المعتقدات التنظيمية .ج. التوقعات التنظيمية .د. الاعراف التنظيمية . ويمكن اعتبارها جزء من العناصر السابقة، ومن هذا يمكن ان نكتشف ان الثقافة التنظيمية تتمحور حول القيم والمعتقدات والايديولوجيات والاتجاهات وكل ما يتعلق بأداء المنظمة وسلوكها عبر دورة حياتها الكاملة ، اذ انها بنيت على تعامل المنظمة مع بيئتها وحل المشكلات التي واجهتها خلال حياتها و بهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد باعتبارها ذلك الهيكل المعقد الذي يكسب اصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الافراد داخل المنظمة .

3. أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

الثقافة التنظيمية في اي منظمة هي التي تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما انها تولد ضغوطاً على العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها (القيوتي، 2006: 151) حيث ان نجاح المنظمة

يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية قوية والتي تمتاز بالتجانس حيث يعمل جميع الافراد داخل اطار قيمي واحد واضح للجميع , وهنا فأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً ومهماً في تحديد اتجاهات القادة العاملين فيها وتشجعهم على المساهمة في تحسين مستوى الاداء (الوظيفي) اذ كما ذكرنا ان نجاح اي منظمة يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية قوية وراسخة. كما ان من اهمية الثقافة التنظيمية ايضاً اعتبارها تقود الى زيادة الاداء المالي في المنظمة . كما اوضح (العميان, 2002 : 316) ان من العلاقات البارزة لأهمية الثقافة التنظيمية في اي منظمة هي الاتي:

- أ. تزود العاملين والمنظمة بالإحساس بالهوية الخاصة بهم كونها احد عناصر هوية المنظمة ورسالتها .
- ب. تعمل الثقافة التنظيمية على توفر أطار آمن لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين .
- ت. تعمل على توسيع افق ومدارك الافراد بالالتزام برسالة المنظمة .
- ث. تساعد على التنبؤ بسلوك الافراد والاتجاهات المؤثرة عليهم .
- ج. دعم وتوضيح معايير السلوك التنظيمي .

4. أنواع الثقافة التنظيمية

تباينت اراء الكتاب حول تحديد انواع محددة للثقافة التنظيمية فمنهم من وصفها في أطار ثقافة تنظيمية قوية , واخرى ضعيفة فيما وضع (الهواري, 2003: 286) انواع الثقافة منها :

الثقافة القوية .2- ثقافة الادوار .3- ثقافة التعاطف الانساني .4- ثقافة الانجاز .

بينما اضاف (بيتر ووتر مان) ثقافة تنظيمية ابداعية وثقافات بيروقراطية اضافة الى ثقافة التعاطف الانساني في حين اشار (العشيري, 2012 : 1142) الى ثقافات تنظيمية اخرى منها :

1. ثقافة الانضباط .2. ثقافة روح الفريق .3. ثقافة الدافعية نحو العمل .4. ثقافة العلاقات الانسانية .5. ثقافة الاداء الوظيفي .

ومع أختلاف أنواع الثقافات ومع معرفتنا بالعوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والتي هي عبارة عن الترابط بين مؤسسو المنظمة والتأثر بالبيئة الخارجية اضافة الى الاتصال بالعاملين الاخرين .

يمكن وضع مستويات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي :

1. جزء ظاهر من انماط السلوك .
2. جزء مستوى وعي وهو عبارة عن تقييم الثقافات .
3. جزء من المسميات وهي عبارة عن افتراضات اساسية .

فيمكننا ان نقول ان بالإمكان العمل على ادخال مبادئ (S6) كقيم او انماط سلوك ويتم ادراجها ضمن ثقافة المنظمة ويمكن تدريب العاملين على اتباعها الى ان التصميم من ضمن المسلمات المفاهيمية في اي منظمة من خلال هذا البحث يمكننا ان نقول ان ثقافة (S6) يمكن ان تكون مجموعة المبادئ الاساسية التي يمكن وضعها ويقوم العاملين باتباعها , اي ان تتحول الى قيم ومعتقدات واعراف تتوارثها المنظمة عبر مسيرتها من خلال جعلها ايدولوجيات تسير عليها المنظمة في حياتها .

ثانيا: السينات الستة (S6)

1. مفهوم السينات الستة (S6)

بداية السينات الستة (S6) كانت عن طريق الثقافات والتدابير البسيطة المنزلية والثقافات والفلسفات المستمدة من عمق تأريخي للأفراد اليابانيين (Lehti J., 2010: 10). وأشاروا كلاً من Singh و Ahuja أن منهج (S6) هو مبدأ إضفاء الطابع المؤسسي في اليابان والذي يثمر نتائج مهمة في القطاعات الصناعية والخدمية رغم ما يبدو عليه من بساطة النظام والمفهوم والتنفيذ لكن العديد من المنظمات تواجه صعوبات في عملية تطبيق مثل هكذا مناهج بصورة مستمرة ودائمة (Singh & Ahuja I.S. 2015: 411). و(S6) هي مجموعة من الأدوات تساعد في الحفاظ على موقع العمل والوصول إلى النتائج المطلوبة من قبل الإدارة والاستمرار بالمنافسة وفق التحسينات المستمرة, ومن خلالها يتم إدخال التحسينات المستمرة في المنظمة كذلك يتم الحصول من خلال هذه الاستراتيجية وتطبيقها على افضل الممارسات من قبل الأفراد العاملين, ومن أجل أن لا تعود المنظمة إلى الطرائق التقليدية القديمة واتباع طرائق واستراتيجيات تتمكن المنظمة من خلالها المنافسة اليوم والحصول على استدامة ناجحة, وان أدوات (S6) يتم تحديدها من خلال مبادئ (S6) الفلسفية إذ يكون كل شيء بموقع العمل في مكانه المحدد وبالشكل الصحيح (Kwak & Anbari, 2006: 29) . كذلك ينبغي تدريب الأفراد العاملين وإعطائهم فكرة وتصور حول أهمية أن تكون بيئة عمل المنظمة في مستويات عالية من الترتيب والنظافة والدقة التي تأتي من خلال تطبيق (S6) (Ortiz, 2006: 33). وان (S6) تمثل الخطوات التي يجب على كلاً من المنظمة والإدارة العليا أن تعمل على تنفيذها ومن خلالها يمكن الحصول على التحسين المستمر في العمل والأداء العالي (Becker, 2001: 1). وإن تنفيذ استراتيجية (S6) الناجح هو أن تضع الخطوة الأولى من خلال وضع الضوابط اللازمة في أماكن العمل لتنفيذ (S6) بسهولة (Ginbey, 2013: 3). وهي فلسفة وطريقة إدارية خاصة بتنظيم أماكن العمل في المنظمات بهدف تحسين كفاءتها من خلال القضاء على المخلفات وتحسين التدفق والحد من عدم المعولية في

العمل (Gapp *et al.*, 2008: 8). واستراتيجية (S6) هي جزء يعرف بالتحسين المستمر وينشر هذه الاستراتيجية إلى مجالات عمل أكثر تنظيم وأماناً أكثر، لذلك فهي تعزز جودة حياة العمل في المنظمات، وأن هذه الاستراتيجية هي جزء لا يتجزأ من الثقافات اليابانية العامة التي بدورها هي ليست حكرًا على احد، عليه يمكن تطبيقها على أي نظام او منظمة في العالم مع تعدد الثقافات وتنوعها (García-Alcaraz *et al.*, 2017: 10).

2. الأهمية الأساسية لتطبيق استراتيجية (S6) في المنظمات (Eerikäinen, 2016: 22):

أ. التطوير المنهجي للعمليات الإدارية والجودة في تقديم المنتج.

ب. تطوير السلامة المهنية.

ت. تقوية الرقابة والسيطرة على وسائل العمليات الإدارية والإنتاجية.

ث. الكشف عن الانحرافات للوصول إلى الأعمال السهلة.

ج. المحافظة على النظام .

ح. المحافظة على أمان المعلومات.

3. أبعاد السينات الستة (S6)

حاول الباحثون وصف (S6) من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لغرض إعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها والتي تكونت من ستة أبعاد وهي (الفرز، الترتيب، التنظيف، المعيارية، الانضباط والأمان). واستناداً إلى ما سبق يمكن توضيح أبعاد (S6) وكما يأتي :-

أ. **الفرز Sorting** : الخطوة الأولى في (S6) وهي عملية فصل وفرز الأشياء وعزلها التي لا تنتمي بوضوح إلى منطقة العمل وترك فقط العناصر المطلوبة للعمليات المعنية (Sinisalo, 2016: 11). كذلك هي الوثائق والأوراق التي تمتزج مع بعضها البعض مع أو في أماكن العمل وتسبب كثيراً من الاضطرابات في العمل كالوصلات والمطبوعات والكتب الإدارية والأوامر الإدارية والعقود وغيرها الكثير من ذلك، إذ ينبغي عزل كلاً منها حسب الحاجة إليها وتحديد المهم ثم وضعه في المكان اللازم وبعدها عزل الأشياء غير المطلوبة أو فصل الأشياء القديمة التي لا فائدة لها عن الأوراق المستخدمة للعمل في الوقت الحالي (Mironiuk, K. 2012: 36).

ب. **الترتيب Set in order**: المرحلة الثانية هي الترتيب وتكون لأصحاب المعدات كوضع العلامات على الرفوف وتحديد الأرضيات والمكاتب واللوحات وتحديد المكان الضروري والمواقع المهمة ثم يتم التركيز على ان يكون عدد

الخزانات للأشياء المطلوبة وعدد الخزانات من الأشياء غير المطلوبة مثل الصناديق وغيرها وحساب الكمية والحاجة في مكان العمل ونوعية وعدد الأعمال فيها والمناطق في هذا الموقع وهذه المحطة (Mustafa, 2014: 13). تنفيذ (S6) في اليابان سواء كان تحت منظومة الرشيق أو العمل باستراتيجية (S6) بصورة منفردة سوف ينتج رضا وظيفي عالي في المنظمة ويحسن صورة المنظمة ورضا الزبائن وانه نقطة الانطلاق لتحسين الأعمال في المنظمات، لأنه الأساس الفعال في تغيير بيئة الأعمال نحو الأفضل والاستمرار في ذلك (Laiholo, 2014:18).

ت. **التنظيف Shine** : إن مرتكز هذه الخطوة هو ليس فقط عمليات وإجراءات التنظيف والتلميع في مكان العمل بل المحافظة والاستمرار في الصورة المثالية للمنظمة ومكان العمل والمحافظة عليه والبقاء بالشكل المشرق المتألق، بدوره يساعد على خفض الجهد البدني في التنظيف الدوري كونه ينبع من أصل الثقافة العامة في المنظمة والأفراد العاملين لديها وهذا هو مقياس مهم وأساسي للنظافة العامة للمنظمة بصورة عامة ومكان العمل بصورة خاصة (Jaskari, 2014: 29). وان عملية تنظيف مكان العمل والبحث عن الطرائق اللازمة والملائمة للحفاظ عليها بحيث تكون دائماً نظيفة متألفة بين أقرانها وان هذه العملية تشمل المنظمة بصورة عامة مثل نظافة الممرات والجدران والقاعات وغرف الاجتماعات والمخازن والكراجات وأجزاء عديدة من المنظمة وليس فقط غرف وأماكن العمل (Christopher, 2016: 13).

ث. **المعيارية Standard** : هذه الخطوة هي عملية زيادة في الوعي العام لدى الأفراد العاملين وإدراك الأدوار والمسؤوليات وذلك للسيطرة بشكل تام وبشكل يومي على الخطوات الثلاث الأولى السابقة من (S6) , إذ يركز هذا الجانب على توحيد الممارسات في كل مكان وعبر كل مهمه من الخطوات الثلاث الأولى إذ ينبغي ان تكون الخطوة الرابعة هي خطوة معنية حول مصدر قيم المعلومات والتطوير في الاستراتيجية والتحديث وأجراء اللازم عند حدوث خلل معين، وتطوير هذه المعايير بدوره يعمل على تطوير (S6) بالكامل تثبت العمليات القياسية للمنظمة عند لوائح محددة ومعينة من قبل الإدارة في المنظمة للمحافظة من خلالها على مكان العمل وعلى تقديم محطة أو شعبة عمل نظيفة مرتبة وفي حالة دائمة على تقديم الأداء العالي (Mustafa, 2014: 14). وان جوهر الفكرة المعيارية هو عملية إنشاء افضل الممارسات من خلال توحيد العمليات في قوائم خاصة بذلك والعمل على وجود أشخاص وفرق تعمل على تنفيذ هذه الممارسات وبشكل دقيق وان لم تطبق يجب إعطاءهم ورشة عمل حول هذا الموضوع وإعطائهم حصص تدريبية حول ذلك، وفي الغالب يستغرق ذلك وقت قصير مع بعض الوثائق لتحديد الإجراءات والممارسات،

ويصاحب هذا الموضوع إجراءات تقنية وبصرية على سبيل المثال إشارات الترميز وقوائم المتابعة والمراجعة التي بدورها تساعد على تعزيز استخدام التقنيات القياسية والأساليب اللازمة لذلك (Grunig, 2013: 22).

ج. **الانضباط sustain**: ينبغي على المنظمة في هذه الخطوة تغيير الروتين في موقع العمل من أجل المحافظة على التغيرات اللازمة ويعتبر هذا تحدي كبير منذ أن قررت المنظمة السير باتجاه الممارسات السابقة وتحقيقها وينبغي أن يكون التركيز في الحفاظ على المحطة والتحقق من الأعمال في المنظمة إن هذه الخطوة تكون فيها مرحلة تنفيذ وتقديم رسالة لل(S6) بطرائق مختلفة قبل أن يصبح الأجراء أو الخطوات الجديدة حلقة مستمرة من خلال الاستمرار بتقديم العمل في النظام وتحديد واختبار وسائل تكون هي مبادرة نظام واستراتيجية (S6) على المدى الطويل في المنظمة (Asplund, 2014: 29-30). وهي عملية المحافظة على تطبيق المعايير بانتظام وانضباط (Pham, 2015: 22).

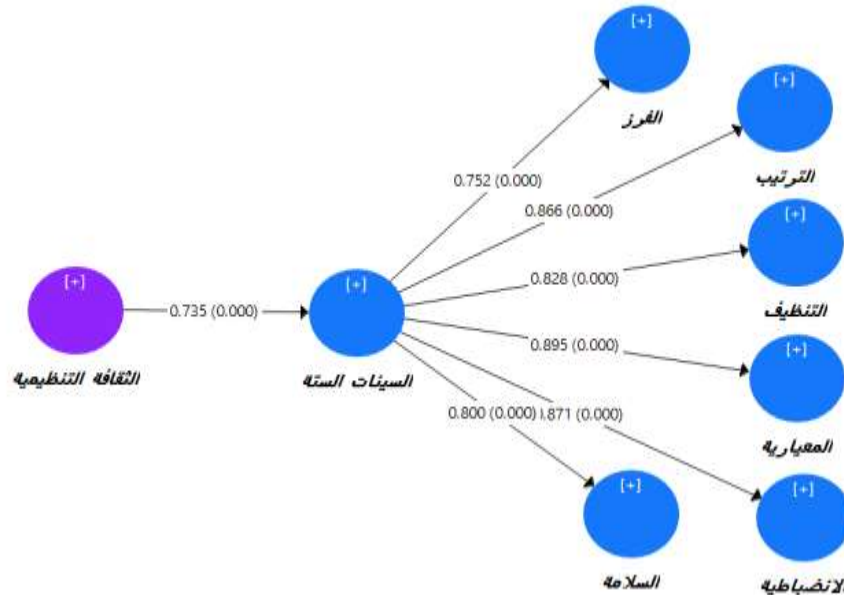
ح. **السلامة (الأمان) Safe**: هي الخطوة الأخيرة في (S6) وهي وسيلة للحفاظ على سلامة العامل ومكان العمل وتركز في القضاء على المخاطر وخلق بيئة عمل آمنة، من السهل التعرف على المخاطر المحتملة عندما يكون مكان العمل منظماً ونظيفاً بشكل جيد، ينبغي إجراء "عملية مسح أمان" منفصلة لتحديد المخاطر وتمييزها والتعامل معها، وضمان عدم وجود كابل إشعال النار المحتمل، وأن تكون معدات العمل آمنة، ووجود طفايات الحريق التي تعمل بشكل صحيح، ومعلومات واضحة عن مسار الإخلاء في حالة نشوب حريق، كما ينبغي على العاملين ارتداء معدات الحماية الشخصية أثناء العمل حتى يكونوا آمنين في المنظمة، إذ تشمل مجموعة معدات الحماية الشخصية على خوذة لحماية الرأس ونظارات واقية لحماية العين وحماية الأذن وأحذية السلامة وقفازات اليد وما إلى ذلك (Becker, 2001: 29).

المبحث الثاني

الجانب العملي

اختبار التأثير:، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التي نصت على أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في (S6) والفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للثقافة التنظيمية في ابعاد (S6) (الفرز، الترتيب، التنظيف، المعيارية، الانضباط، السلامة). وسيتم استخدام البرنامج الاحصائي (SMART PLS) الذي يوفر اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ويظهر نتائج الاختبار في اشكال وجداول اذ تظهر معامل التأثير وقيمة (t) ومستوى المعنوية لاختبار قرار الفرض او القبول واعتمدت الباحثات على نسبة (0.05) في القرار واذا كانت مستوى المعنوية اقل منها تقبل الفرضية وبالعكس. وكانت النتائج كما يلي:

اولاً: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في (S6), وهذا يعني ان (S6) متغير تابع ودالة للثقافة التنظيمية , وان اي تغيير في الثقافة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في (S6). وسيتم استخدام اسلوب الانحدار البسيط في اختبار التأثير الذي يتوافر في البرنامج (SMART PLS) والشكل (3) يبين معامل التأثير مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرين اما الجدول (1) يعكس بعض الاحصاءات من معامل التحديد التي تفسر مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومعنويتها وهي كالآتي:



الشكل (3) نتائج التأثير للثقافة التنظيمية في (S6)

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SMART PLS

جدول (1) معاملات علاقات التأثير للثقافة التنظيمية في (S6)

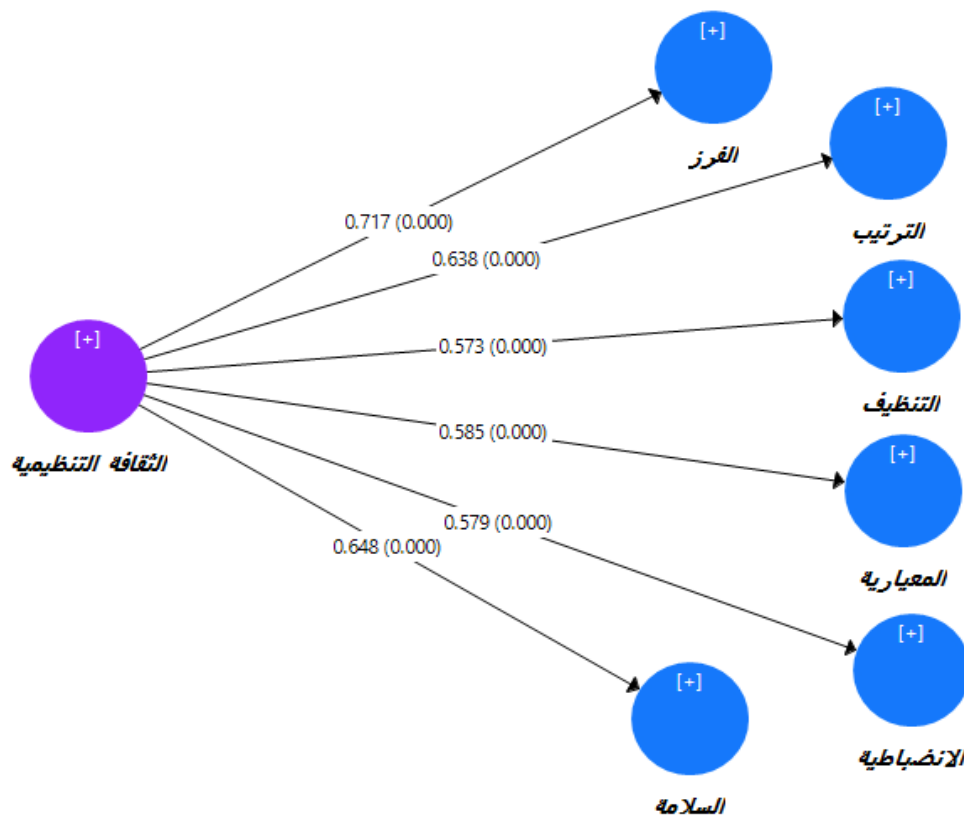
السينات الستة (S6)					المتغير المستقل
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R^2	قيمة T	معامل التأثير β	
0.000	63.91	0.52	11.550	0.735	الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SMART PLS

على وفق النتائج التي اظهرها الشكل (3) والجدول (1) تبين ان هناك تأثير للثقافة التنظيمية في (S6) ومقدارها (0.735) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها (S6) بمقدار (0.735), كما ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01), كما اظهر الجدول (1) ان معامل التحديد قد بلغ (0.52) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار (0.52) من التباين الحاصل في

(S6), وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة اكبر من قيمتها الجدولية (63.91), وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

ثانيا: **الفرضيات الفرعية:** نصت هذه الفرضية على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في كل بعد من ابعاد (S6) (الفرز, الترتيب, التنظيف, المعيارية, الانضباط, السلامة), وهذا يعني ان ابعاد (S6) متغير تابع ودالة حقيقة للثقافة التنظيمية, وان اي تغيير في الثقافة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في ابعاد (S6). وسيتم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد في اختبار التأثير الذي يتوافر في البرنامج (SMART PLS) والشكل (4) يبين معامل التأثير مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرين اما الجدول (2) يعكس بعض الاحصاءات من معامل التحديد التي تفسر مقدار تأثير المتغير المستقل في ابعاد المتغير التابع ومعنويتها وهي كالآتي:



الشكل

(4) نتائج التأثير للثقافة التنظيمية في ابعاد (S6)

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SMART PLS

جدول (2) معاملات علاقات التأثير للثقافة التنظيمية في ابعاد (S6)

المتغير المستقل	الابعاد التابعة	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية	الفرز	0.717	7.611	0.514	61.40	0.000
	الترتيب	0.638	8.247	0.406	40.91	0.000
	التنظيف	0.573	7.024	0.328	29.02	0.000
	المعيارية	0.585	5.371	0.343	30.28	0.000
	الانضباط	0.579	6.12	0.335	30.01	0.000
	السلامة	0.648	6.62	0.42	38.24	0.000

المصدر: من اعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SMART PLS

على وفق الشكل (4) والجدول (2) ظهرت النتائج التالية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في الفرز،

وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في الفرز ومقدارها (0.72) وهي

موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها الفرز بمقدار (0.72)، كما ان نسبة التأثير

معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01)، كما اظهر

الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.51) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار (0.00) من

التباين الحاصل في الفرز، وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.40) اكبر من قيمتها

الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

2. الفرضية الفرعية الثانية: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في

الترتيب، وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في الترتيب ومقدارها

(0.64) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها الترتيب بمقدار (0.64)، كما

ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01)،

كما اظهر الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.41) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار (0.00) من التباين الحاصل في الترتيب، وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.91) اكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في **التنظيف**، وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في **التنظيف** ومقدارها (0.57) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها **التنظيف** بمقدار (0.57)، كما ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01)، كما اظهر الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.33) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار (0.00) من التباين الحاصل في **التنظيف**، وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (29.02) اكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

4. **الفرضية - الفرعية الرابعة:** افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في **المعمارية**، وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في **المعمارية** ومقدارها (0.59) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها **المعمارية** بمقدار (0.59)، كما ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01)، كما اظهر الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.34) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار (0.00) من التباين الحاصل في **المعمارية**، وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (30.28) اكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في **الانضباط**، وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية في **الانضباط** ومقدارها (0.58) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها **الانضباط** بمقدار (0.58)، كما ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01)، كما اظهر الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.34) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار

(0.00) من التباين الحاصل في الانضباط, وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (30.01)

اكبر من قيمتها الجدولية (4.00), وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

6. الفرضية الفرعية السادسة: افادت هذه الفرضية بوجود تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية للثقافة التنظيمية في

السلامة, وحسب الشكل (4) والجدول (2) تبين ان هناك علاقة تايثير للثقافة التنظيمية في السلامة ومقدارها

(0.65) وهي موجبة تعني اذا زادت الثقافة التنظيمية وحدة واحدة سيزداد معها السلامة بمقدار (0.65), كما

ان نسبة التأثير معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وانها مقبولة على مستوى معنوية (0.01),

كما اظهر الجدول (2) ان معامل التحديد قد بلغ (0.42) وهو يعني ان الثقافة التنظيمية تفسر ما مقدار

(0.00) من التباين الحاصل في السلامة, وان نسبة التفسير مقبولة لان قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.24)

اكبر من قيمتها الجدولية (4.00), وعلى وفق هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات:

1. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في نجاح اي منظمة او فشلها , وتعددت انواع الثقافات فمنها القوية ومنها

الضعيفة.

2. الثقافة التنظيمية هي المرآة العاكسة لرؤيا ورسالة المنظمة ومجموع القيم والمعتقدات التي يمتلكها المؤسسون

ويتناقلها المدراء التنفيذيون والعاملين ومجلس الادارة على حد سواء , ويتضح نجاح اي منظمة بالكم الذي يعكسه

الافراد العاملون فيها من ثقافتها .

3. للسينات الستة (S6) اثر بالغ في رفع الربحية والكفاءة الانتاجية للمنظمات وهذا ما عكسته القراءات النظرية.

4. هناك تأثير جيد من قبل الثقافة التنظيمية في (S6) وهذا ما اظهرته نتائج الجانب العملي كما ان للثقافة التنظيمية

تأثير في كل عنصر من عناصر ال (S6) وكل حسب اهميته .

5. اثبتت اهمية كل عنصر من عناصر (S6) بالنسبة لتأثير الثقافة التنظيمية, اذ حصل الفرز على نسبة التأثير

الاعلى مما يدل على ان تنفيذ الفرز في جميع أماكن العمل في المنظمة يتم على اقل تقدير شهرياً تلاه عنصر

السلامة وهذا يعني انه تتوفر في المنظمة المبحوثة واستخدام خرائط الموقع مع مخارج الطوارئ، ومعدات مكافحة الحرائق ويستخدم الموظفون معدات الوقاية الشخصية المناسبة، ومن ثم يأتي عنصر الترتيب مما يدل على حفظ الأدوات والبنود غير المستخدمة في المنظمة إذ يتم تخزين هذه الأدوات في صناديق مخصصة بعد تنظيمها ومن ثم تلتهم بقية العناصر وينسب أدنى.

6. بينما حصل عنصر التنظيف المستوى الأدنى مما يعني ان المحافظة على الآلات والمعدات نظيفة وبصورة مستمرة وغير معطلة والقيام بالصيانة المستمرة دورياً ، في حين ترى الباحثون انه من الضروري جدا ان يتم الاعتناء بعنصر التنظيف في كل القطاعات سواء الصناعية ام الخدمية.

ثانياً-التوصيات : بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، تعرض الباحثان المقترحات الضرورية للمنظمة عينة البحث التي تم التوصل إليها مع تحديد اليات تنفيذها:

1. زيادة اهتمام العاملين في المنظمة المبحوثة بمفاهيم الفكر الاداري الحديث في موضوع الثقافة التنظيمية والعمل على تعميقها لدى المدراء والعاملين لما لذلك من اسهام وتعزيز لقدرة المنظمة في البقاء والنمو في عالم الاعمال. **ولتحقيق ذلك نقترح** قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإعداد برنامج ثقافي سنوي متكامل يتضمن هذا البرنامج مجموعة من المحاضرات والحلقات النقاشية مع استضافة مجموعة من المتخصصين في مجالات الجودة وإدارة الموارد البشرية في الجامعات والمعاهد العراقية.

2. توجيه انظار العاملين في المنظمة المبحوثة لعناصر (S6) لأهميتها في مختلف أنشطة المنظمة . **ولتحقيق ذلك نقترح:** _ قيام إدارة المنظمة بتحفيز العاملين لديها على إزالة الهدر بكافة انواعه في العمل يات الخدمية لديها. ومنحهم جوائز تشجيعية ترصدها إدارة المنظمة .

3. اعداد ورش عمل حول عناصر (6S) تتضمن التعريف بها وطريقة تنفيذها واستخدامتها في العمل . _ تنظيم دورات تدريبية للأفراد العاملين فيما يتعلق بتطبيق 6S من اجل زيادة خبرتهم ومهاراتهم لضمان التطبيق الناجح. - تطبيق برنامج للصيانة الدورية لمعدات ومكائن المنظمة للحفاظ على مستوى جهورية جيد. -وضع كتالوجات توضح للعاملين الحالة المثلى للعمل والإجراءات التي ينبغي عليهم اتباعها. -إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في تحسين العمل واتخاذ القرارات التي تخص وظيفتهم. -توفير معدات السلامة المهنية والشخصية الحديثة وبما يتناسب مع المعايير العالمية.

4. زيادة اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة بعناصر (S6) التزاماً منها تجاه العاملين لديها، فضلاً عن الفوائد التي تجنيها المنظمة من تحقيقها لهذه العناصر.

المصادر :

1. ابراهيم . سمر (2010) **الثقافة التنظيمية المفهوم والاهداف والمبادئ**, مجلة أريك ديوان الثقافتين العربية والأرمنية، العدد ٦ .
2. بطاح، أحمد . الطعاني , حسن (2016). **الإدارة التربوية رؤية معاصرة** ، الطبعة الاولى ، دار الفكر .
3. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت(2004) **إدارة السلوك في المنظمات** .ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر .
4. جواد ، شوقي (2000)، **السلوك تنظيمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. العشيري. هشام أحمد(2012) **أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين** . المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .
6. العميان ،محمود، (2002) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** .عمان : دار وائل للنشر .
7. القريوتي ، محمد قاسم، (2000)، **نظرية المنظمة و التنظيم**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان .
8. الكردي، أحمد، (2010)، **الثقافة التنظيمية** ، المحاور الرئيسة لتنمية السلوك التنظيمي .
9. مرسى، جمال الدين، (2006)، **ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر .
10. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، (1992) **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر .
11. الهواري ، سيد (2003)، **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21** . القاهرة: مكتبة عين شمس.

1. Asplund, V. (2014). Process development: Implementation of SAP ERP Enhancements in an Accounting Team.
2. Becker, J. E. (2001). Implementing 5S: To promote safety & housekeeping. Professional Safety, 46(8), 29.
3. Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Pearson UK.
4. Eerikäinen, R. (2016). Developing plan for hosting a successful event in a hockey box.
5. Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. Management Decision, 46(4), 565–579.
6. Gapp, R., Fisher, R., and Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. Management Decision, 46(4), 565–579.
7. García-Alcaraz, J. L., Oropesa-Vento, M., & Maldonado-Macías, A. A. (2017). Kaizen planning, implementing and controlling. Springer International Publishing.
8. Ginbey, A. (2013). Reducing HiSeq Setup Times in Genomic Services Laboratory with 5S: Implications for Productivity and Quality.

9. Grunig, J. E. (Ed.). (2013). Excellence in public relations and communication management. Routledge.
10. Gupta, S., & Jain, S. K. (2014). The 5S and kaizen concept for overall improvement of the organisation: a case study. International Journal of Lean Enterprise Research, 1(1), 22–40.
11. Jaskari, S. (2014). Applying Lean–Principles for Electric Motors Production.
12. Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. Technovation, 26(5), 708–715.
13. Laihola, J. (2014). Kunnossapitojärjestelmän käyttöönotto ja ennakoivan kunnossapidon suunnittelu.
14. Lehti, J. (2010). Instituting a 5S–system.
15. Mironiuk, K. (2012). Lean Office Concept: Implementation in RPro Consulting.
16. Mustafa, G. (2014). Comparing Kanban, 5S and TPS from a software engineering perspective.
17. Ortiz, C. A. (2006). Kaizen assembly: designing, constructing, and managing a lean assembly line. CRC Press.
18. Park, H., Ribiere V., & Schulte, W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. Journal of Knowledge Management, VOL. 8, NO.3.
19. Pham Ngoc, L. (2015). Apply Lean Thinking in Project Management.
20. Singh, A., & Ahuja, I. S. (2015). Review of 5S methodology and its contributions towards manufacturing performance. International Journal of Process Management and Benchmarking, 5(4), 408–424
21. Sinisalo, T. (2016). Improving Efficiency of the Order Picking Process in the Case Company Warehouse.
22. Shahla Salem Al –Abbadi & Ahmed Abdul Sattar Talbi ; (2020) “ The Impact of the Elements of Continuous Improvement on the Quality of Work–Life – A Prospective Study in a Number of Small Industrial Organizations in the Province of Nineveh” International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 04.

الملحق

الاستبانة

الثقافة التنظيمية: هي المبادئ الأساسية التي اكتشفها الأفراد وعملوا على تطويرها واستعملوها في حل مشكلاتهم المتعلقة ببيئة العمل، وهي الطريقة المثلى لإدراك المشكلات وفهمها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تكون قواعد العمل واضحة وصريحة في منظمتي.					
2	يسود الاحترام بين العاملين والانسجام المتبادل بينهم في منظمتي.					
3	يعتبر عنصر الوقت من اهم العناصر والتي لا يجب اضاعته.					
4	يعد اساس السلوك بين العاملين هو مجموعة القيم.					
5	هناك برامج خاصة بالعمال لتحفيزهم والاهتمام بهم.					
6	يقوم العاملين بالالتزام باللوائح والتعليمات.					
7	تشهد منظمتي المتابعة المستمرة من قبل رؤساء الاقسام لتحسين مستوى الثقافة التنظيمية.					
8	تعلن اهداف المنظمة بصورة واضحة جدا عند استخدام 6S .					
9	الـ 6S ثقافة يمكن ان تعمل على تحسين اداء المنظمة.					
10	تلتزم المنظمة بمعايير الجودة عند انجاز الاعمال كجزء من الثقافة التنظيمية.					
11	الالتزام بالتعليمات والارشادات وهي جزء من تكوين الحقائق التنظيمية.					
12	تملك المنظمة معايير واضحة لقياس انجاز الاعمال كجزء من الثقافة التنظيمية.					
13	تعمل المنظمة على تقليل الاخطاء البشرية اقل ما يمكن عند العمل.					
14	تهتم المنظمة بأن تكون بيئة العمل منظمة دائماً.					
15	تهتم المنظمة بأن تكون بيئة العمل مرتبة دائماً.					
16	تهتم المنظمة بأن تكون بيئة العمل نظيفة دائماً.					
17	توجد في المنظمة لجنة تهتم بمتابعة امان بيئة العمل.					
18	توجد في المنظمة لجنة تهتم بمتابعة سلامة العاملين.					
19	يلتزم العاملين بانجاز المهام الموكلة اليهم كونها تنمي شعور الثقافة التنظيمية لديهم.					
20	تعد الثقافة التنظيمية اداة رقابة ذاتية لسلوك و اتجاهات العاملين المرغوبة.					

السينات الستة 6S: أسلوب عمل أداري يتم عن طريقه الحصول على أماكن عمل منظمة ومرتبطة ونظيفة وهو مكون من ستة خطوات هي (الفرز، الترتيب، التنظيف، المعيارية، الانضباط والسلامة) ومن خلال تبني هذا الأسلوب في الأعمال يتسنى للمنظمة تعزيز الأداء العمليتي إذ يعد من الوسائل المهمة لإنشاء أماكن عمل خالية من الفوضى ونظيفة، وإن عملية استراتيجية السينات الستة في المنظمة تعني (كل شيء في مكانه المناسب).

1. **الفرز Sorting:** عملية فرز كل ما يحيط في مكان العمل من أشياء مجدية وغير مجدية والتي يحتاجها أو لا يحتاجها الأفراد، حسب الحاجة من قبل الأفراد والمنظمة والأعمال وعبر طرائق مخصصة وعلامات محددة يتم تحديدها بأماكن العمل الخاصة بالمنظمات، أي هي عملية إزالة العناصر والمواد غير اللازمة للعمل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	هناك تصور عام في المنظمة إن افضل ما يتم ملاحظته في أماكن العمل يكون باستخدام تلك الممارسات (السينات الستة)					
2	إزالة جميع العناصر غير الضرورية لأداء العمل في أماكن العمل					
3	تنفيذ الفرز في جميع أماكن العمل على أقل تقدير شهرياً					
4	تنفيذ الفرز بالشكل الواضح والمطلوب					
5	تجنب عرض أي نشرات قديمة أو متسخة أو ممزقة إذ يتم ترتيب كل النشرات بطريقة جديدة ولانقة بالمنظمة					

2. **الترتيب Set in order :** عملية وضع الأشياء المفروزة في أماكنها المخصصة وحسب نوع الفر ولون العلامات المحددة في ذلك والموضوعة على المواد من خلال عملية الفرز بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة عند الحاجة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	ترتيب البنود والعناصر وتقسيمها ووضع العلامات عليها					
2	حفظ الأدوات والبنود غير المستخدمة إذ يتم تخزين هذه الأدوات في صناديق مخصصة بعد تنظيمها					
3	وضع معدات قياس مراقبة شاملة للأعمال من ناحية جودة العمل					
4	الصناديق المخصصة للعمل والحاويات والمواد المستخدمة أثناء العملية الإنتاجية دائماً متهيئة للعمل					
5	ترتيب الأدوات بدقة والعمل على تخزينها بطريقة تبقى نظيفة وخالية من أي خطر					

3. التنظيف Shine : الاستمرارية في جعل مكان العمل نظيف ولائق في المنظمة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تنظيف الأرضيات بانتظام يوميا في الحد الأدنى					
2	جميع أماكن العمل والطاولات والمعدات نظيفة ومرتبطة ولانقة					
3	المحافظة على الآلات والمعدات نظيفة وبصورة مستمرة وغير معطلة والقيام بالصيانة المستمرة دورياً					
4	تخزين جميع معدات التنظيف الخاصة بالمحطة بطرائق مرتبة وعصرية ومنظمة لتسهيل الانسيابية في الأعمال الخاصة بذلك					
5	جميع أماكن التخزين الداخلية والخارجية نظيفة وخالية من الغبار ويشمل ذلك حتى صناديق العدد والأدوات العامة					

4. المعيارية Standard: أن يكون كل شيء ضمن معايير متفق عليها من قبل الجميع وموضوعة بجدول ولوائح الأعمال في أماكن العمل, أي تكون إجراءات عمليات تفتيش روتينية وفحص الموقع بانتظام.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لوحات العرض (التي توضح المعلومات والإرشادات) موجودة في كل أماكن الإنتاجية في أماكن العمل وهي على مرأى من جميع الأفراد العاملين					
2	يتم إجراء عمليات تدقيق السنين الستة في كل منطقة عمل على حده وعلى الأقل أسبوعياً مع تسجيل البيانات والنتائج بصورة مستمرة					
3	تشمل لوحات مناطق العمل على الأقل أسبوعياً نظام السنين الستة التدقيق وتحديد أنشطة النظام والتخطيط والرسوم لازمة للعمل في هذا الأسبوع وبيانات السنين الستة ومسؤوليات وعمليات السنين الستة في المنظمة					
4	يجري نشر وثيقة على أقل تقدير مره واحدة في الشهر تشمل أنشطة وممارسات السنين الستة التي يسري العمل فيها في الدورات السابقة.					
5	توجد قاعدة بيانات تسجل فيها المعلومات والبيانات المتعلقة بجميع العمليات (قاعدة بيانات معيارية موحدة)					

5. الانضباط **sustain** : المحافظة على ضمان والاحتفاظ بكل شيء من الخطوات السابقة والانضباط بالعمل عليها أي تطبيق الإجراءات الموحدة بشكل مستمر حتى تصبح معتادة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يتم نشر مواد الصيانة والمعدات الإنتاجية بشكل كاف للحفاظ على تشغيل المعدات بشكل صحيح وسليم ويتم ذلك عبر برنامج صيانة وقائية					
2	يتم وضع العلامات على جميع المستندات والأدوات للتعرف عليها بسرعة وضوح					
3	يشرف على كل منطقة ومحطة عمل شخص من الإدارة .					
4	نظام منضبط من ناحية التحكم والسيطرة لضمان ان كل بنود السينات الستة يتم الحفاظ عليها وتنفيذه بالشكل المطلوب .					
5	يقوم مدير الشركة بزيارة كل منطقة عمل وعلى اقل تقدير مره واحدة في الأسبوع وتحديد قائمة بنتائج ممارسات السينات الستة					
6	ان مكان العمل جاذب ومحفز للعمل					

6. السلامة **Safety** : هي وسيلة للحفاظ على سلامة العامل ومكان العمل ويركز على القضاء على المخاطر وخلق بيئة عمل آمنة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتوفر في منظمنا خرائط الموقع مع مخارج الطوارئ، ومعدات مكافحة الحرائق					
2	تلتزم منظمنا بإجراءات الصحة والسلامة المهنية.					
3	يستخدم الموظفون معدات الوقاية الشخصية المناسبة.					
4	يوجد تدريب منتظم للصحة والسلامة للعاملين					
5	تهتم منظمنا بالدراسات الحديثة التي تركز على عنصر الامان في محيط العمل					