

استخدام منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران"	عنوان الرسالة
مروه محمد عبد الحميد محمد معيدة بالكلية	إعداد
أ.د / أحمد سيد مصطفى محمود الأعمال بالكلية	إشراف
أستاذ إدارة	

ملخص الرسالة

تمثل هذه الرسالة، دراسة ميدانية. تم إعدادها بغرض التعرف على أثر استخدام منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في قصور القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران في سوق النقل الجوي التجاري العالمي. والذي أرجعته الباحثة إلى:

- 1) عدم وجود تناغم وتناسق بين المداخل التنافسية التي تتبعها شركة مصر للطيران مما يؤثر بالسلب على قدرة الشركة التنافسية في السوق العالمية.
- 2) تواضع مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية للشركة، مما يؤثر بالسلب على قدرة الشركة التنافسية في السوق العالمية.

وعلى ذلك تمثلت أهداف هذه الدراسة، فيما يلي:

- 1) قياس أثر اتباع شركة مصر للطيران لأكثر من مدخل من المداخل التنافسية على القدرة التنافسية الحالية للشركة.
- 2) قياس أثر مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران على القدرة التنافسية الحالية للشركة.
- 3) قياس أثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران.
- 4) قياس مدى توافر مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما بشركة مصر للطيران.
- 5) عمل نموذج وصفي توضيحي لأثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران.
- 6) عمل نموذج مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما بشركة مصر للطيران.

وكانت فروض الدراسة، كما يلي:

- 1) يوجد قصور في القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران بسوق النقل الجوي التجاري العالمي برغم اتباع الشركة لاكثر من مدخل من المداخل التنافسية.

2) يؤدي تواضع مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران إلى قصور القدرة التنافسية للشركة في سوق النقل الجوي التجاري العالمي.

3) يؤدي تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما إلى دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران.

4) يوجد عدد من المقومات التي تدعم تطبيق منهجية ستة سيجما داخل شركة مصر للطيران، والمتمثلة في:

- إستراتيجيات الأعمال بالشركة.
- الثقافة التنظيمية للشركة.
- دعم الإدارة العليا.
- الهيكل التنظيمي المساند.
- سياسات الموارد البشرية.
- نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتمثل مجتمع الدراسة في شقين، الأول: طبقة الإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة والشركات التابعة لمصر للطيران. والثاني: عملاء شركة مصر للطيران ممن سبق لهم التعامل مع شركة مصر للطيران وشركات طيران أخرى.

حيث تم الاعتماد على أسلوب العينات الميسرة للباحثة فيما يخص اختيار عينة الإدارة العليا والوسطى بالشركة. وتم الاعتماد على أسلوب العينات العشوائية المنتظمة، فيما يخص اختيار عينة العملاء.

ووصلت نسبة الاستجابة بالنسبة لعينة المديرين إلى 65.12%، ووصلت نسبة استجابة العملاء إلى 98.66%. كما تم الاعتماد على حزمة برامج SPSS في معالجة وتحليل البيانات.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1) تم التحقق من صحة الفرضين الأول والثاني، حيث تم الاعتماد على اختبار T-Test (ت).

2) تم التحقق من صحة الفرضين الثالث والرابع كلياً، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد.

وفي النهاية، أوصت الباحثة باستخدام منهجية ستة سيجما كمدخل جديد لدعم القدرة التنافسية بشركة مصر للطيران.

قائمة محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة باللغة العربية	أ - ب
قائمة محتويات الدراسة	ج - و
قائمة جداول الدراسة	ز - ك
قائمة أشكال الدراسة	ل - م
الإطار العام للدراسة	
1. فكرة الدراسة.	1 - 25
2. مشكلة الدراسة.	2
3. أهمية الدراسة.	6
4. أهداف الدراسة.	7
5. فروض الدراسة.	8
6. حدود الدراسة.	9
7. منهج الدراسة.	9
8. الدراسات السابقة.	10
9. قائمة المصطلحات.	11
10. الهيكل المبدئي للدراسة.	21
11. خريطة تدفق الدراسة.	23
12. خريطة تدفق مشكلة الدراسة.	24
(القسم الأول: الدراسة النظرية)	
الفصل الأول: نظرة فلسفية لمنهجية ستة سيجما	
المقدمة	
1. مراحل تطور فكر الجودة.	26 - 60
2. فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	27
3. ستة سيجما كمدخل للجودة الشاملة.	27
4. نقاط الاتفاق والاختلاف بين ستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة.	28
5. نشأة ستة سيجما.	28
6. تعريف ستة سيجما.	29
7. مبادئ منهجية ستة سيجما.	30
8. التفسير الإحصائي لستة سيجما.	31
	34
	35

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
40	9. أهداف ستة سيجما.
44	10. أهمية ستة سيجما.
46	11. معايير اختيار وتقييم مشروعات ستة سيجما.
47	12. مناهج عمل ستة سيجما.
49	13. الاختلاف بين ستة سيجما والنماذج الأخرى للجودة.
60	خاتمة الفصل
99-61	الفصل الثاني: تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية
62	المقدمة
62	1. نبذة عن تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية.
63	2. نقاط الاتفاق والاختلاف بين تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية.
64	3. نموذج DMAIC والمراحل المختلفة لتطبيقه في المنظمات الخدمية.
72	4. أدوات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية.
84	5. الهيكل التنظيمي لفريق عمل ستة سيجما.
85	6. التعريف بفريق عمل ستة سيجما.
89	7. إدارة فريق عمل ستة سيجما لعجلة DMAIC.
91	8. تكوين فريق عمل ستة سيجما في المنظمات الكبيرة.
92	9. مقومات نجاح تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية.
98	10. تحديات تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الخدمية.
99	خاتمة الفصل
136-100	الفصل الثالث: القدرة التنافسية لقطاع النقل الجوي التجاري في القرن الحادي والعشرين
101	المقدمة
101	1. التعريف بقطاع النقل الجوي التجاري، وأهمية العالمية والمحلية.
102	2. أنواع النقل الجوي التجاري.
104	3. خصائص خدمات قطاع النقل الجوي التجاري.
105	4. تحديات قطاع النقل الجوي التجاري في القرن الحادي والعشرين.
115	5. مفهوم القدرة التنافسية في قطاع النقل الجوي التجاري.
116	6. خصائص القدرة التنافسية لقطاع النقل الجوي التجاري.
117	7. مداخل القدرة التنافسية.
117	8. مؤشرات قياس القدرة التنافسية تبعاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
118	9. المزايا التنافسية.

133	10. الإستراتيجيات التنافسية ودورها في خلق المزايا التنافسية.
-----	--

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
136	خاتمة الفصل
162-137	الفصل الرابع: المكانة التنافسية لشركة مصر للطيران في سوق النقل الجوي التجاري العالمي بالقرن الحادي والعشرين
138	المقدمة
138	1. الوضع التنظيمي لسوق النقل الجوي التجاري المصري.
139	2. مكانة مصر للطيران بالنسبة لسوق النقل الجوي التجاري المصري.
140	3. التعريف بشركة مصر للطيران وتطورها التاريخي.
142	4. التوصيف الداخلي لشركة مصر للطيران.
155	5. المكانة التنافسية لمصر للطيران بالنسبة لسوق الطيران العالمي.
162	خاتمة الفصل
234-163	(القسم الثاني: الدراسة الميدانية) الفصل الخامس: امكانية تطبيق منهجية ستة سيجما بشركة مصر للطيران
164	المقدمة
164	1. توصيف مجتمع الدراسة.
164	2. توصيف عينة الدراسة.
168	3. توصيف أدوات القياس.
177	4. اختبار صدق وثبات أدوات القياس.
188	5. اختبار مدى صحة الفرض الأول.
204	6. اختبار مدى صحة الفرض الثاني.
207	7. اختبار مدى صحة الفرض الثالث.
221	8. اختبار مدى صحة الفرض الرابع.
233	خاتمة الفصل
261 - 235	(القسم الثالث: النتائج والتوصيات) الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة
236	المقدمة
236	1. النتائج العامة للدراسة.

239	2. نتائج اختبار الفروض.
245	3. نموذج وصفي توضيحي لأثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيكما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران.

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
248	4. توصيات الدراسة.
250	5. نموذج مقترح لكيفية تطبيق منهجية ستة سيجما بشركة مصر للطيران.
261	6. مجالات مقترحة لدراسات مستقبلية .
261	7. إسهامات الدراسة.
261	خاتمة الفصل
276-262	قائمة المراجع
310-277	الملحقات
278	ملحق رقم (1)
280	ملحق رقم (2)
297	ملحق رقم (3)
300	ملحق رقم (4)
303	ملحق رقم (5)
c - a	ملخص الرسالة باللغة الانجليزية

قائمة جداول الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
3	أكبر 10 شركة طيران في العالم من حيث عدد الركاب	(1)
4	أكبر 10 شركة طيران في العالم من حيث الكيلومترات المسافرة	(2)
21	قائمة المصطلحات	(3)
29	مقارنة بين ستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة	(1/1)
33	احتمال العيوب لكل مليون فرصة إنتاجية	(2/1)
48	وجه الاختلاف بين منهج DMAIC ومنهج DMADV	(3/1)
49	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وديمنج	(4/1)
51	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وجوران	(5/1)
52	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وكروسبي	(6/1)
53	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وفيجينباوم	(7/1)
54	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وإيشيكاوا	(8/1)
56	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وشوهارت	(9/1)
57	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وتاجوشي	(10/1)
58	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما وأونوا	(11/1)
59	نقاط الاتفاق والاختلاف الأساسية بين نموذجي ستة سيجما والكايزين	(12/1)
63	طبيعة خصائص منتج كل من المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية	(1/2)
63	نقاط الاتفاق والاختلاف بين تطبيق منهجية ستة سيجما في المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية	(2/2)
70	مراحل تطبيق نموذج DMAIC	(3/2)
77	قائمة بيانات بمشكلات الخدمة على متن الرحلات الجوية المتجهة من ميناء القاهرة الجوي إلى ميناء جدة	(4/2)
87	التعريف بفريق عمل ستة سيجما	(5/2)
89	إدارة فريق عمل ستة سيجما لعجلة DMAIC	(6/2)
101	أعداد المسافرين لوسائل النقل الدولي في سوق النقل بمصر في الفترة 1995-2006م	(1/3)
139	مشاركة مصر للطيران في بعض شركات الطيران الخاصة المصرية	(1/4)
141	أعداد العاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها	(2/4)
146	الأسطول الحالي لشركة مصر للطيران للركاب	(3/4)
152	أسطول شركة مصر للطيران للشحن الجوي	(4/4)
154	أسطول شركة اكسبريس	(5/4)
155	أكبر شركات الطيران من حيث أعداد المسافرين (دولي ومحلي)	(6/4)

تابع: قائمة جداول الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
156	أكبر شركات الطيران من حيث أعداد المسافرين (محلي)	(7/4)
156	أكبر شركات الطيران من حيث أعداد المسافرين (دولي)	(8/4)
157	أكبر شركات الطيران من حيث حجم الأسطول الخاص بالشحن لعام 2008	(9/4)
157	أكبر شركات الطيران تبعاً لحجم الأسطول الخاص بالركاب لعام 2008	(10/4)
158	أكبر شركات الطيران من حيث الكيلومترات المقطوعة (دولي ومحلي)	(11/4)
158	أكبر شركات الطيران من حيث الكيلومترات المقطوعة (محلي)	(12/4)
159	أكبر شركات الطيران من حيث الكيلومترات المقطوعة (دولي)	(13/4)
159	أكبر شركات الطيران في العالم تبعاً للإقليم (القارة) للأعوام 2006، 2007، 2008م	(14/4)
161	أفضل شركات الطيران على مستوى أفريقيا والشرق الأوسط من حيث أداء طاقم الطائرة لعام 2008م	(15/4)
161	أفضل شركات الطيران جودة في العالم من حيث درجة السفر على متن الطائرة لعام 2008م.	(16/4)
165	عينة المديرين وعدد المفردات التي استجابت للرد على أسئلة قائمة التسجيل	(1/5)
166	عدد ونسبة استجابات المديرين بقطاعات وإدارات الشركة القابضة والشركات التابعة لمصر للطيران	(2/5)
167	خصائص وصفات عينة الدراسة	(3/5)
169	مقياس ليكرت الخاص بأداة قياس مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(4/5)
169	أبعاد قياس مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(5/5)
171	مقياس ليكرت الخماسي الخاص بأداة قياس مستويات موافقة المديرين بشركة مصر للطيران على أبعاد الدراسة	(6/5)
171	أبعاد أداة قياس مستويات موافقة المديرين بشركة مصر للطيران على أبعاد الدراسة	(7/5)
178	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لأبعاد مقياس مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(8/5)
180	مصفوفة معاملات ارتباط سبيرمان لأبعاد مقياس مستويات موافقة المديرين على أبعاد الدراسة	(9/5)

تابع: قائمة جداول الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
187	قياس الثبات لمقياس مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(10/5)
187	قياس الثبات لأداة قياس مستوى موافقة المديرين على أبعاد الدراسة	(11/5)
189	تقييم جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران من حيث خدمات ما قبل وأثناء الإقلاع	(12/5)
191	تقييم جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران من حيث الخدمات أثناء الطيران	(13/5)
193	تقييم جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران من حيث خدمات أثناء وما بعد الوصول	(14/5)
194	تقييم جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران من حيث العوامل المشتركة للجودة	(15/5)
195	المؤشر العام للموافقة على جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(16/5)
197	تقييم الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران من حيث إستراتيجية الجودة وتمييز المنتجات	(17/5)
199	تقييم الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران من حيث إستراتيجية القيادة التكاليفية	(18/5)
200	تقييم الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران من حيث إستراتيجية التنافس بالوقت	(19/5)
202	تقييم الوضع التنافسي العام لشركة مصر للطيران	(20/5)
203	اختبار (ت) للعينات المستقلة بين مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران ومستوى القدرة التنافسية للشركة	(21/5)
204	مستويات الموافقة على تطبيق الشركة للمداخل التنافسية	(22/5)
206	اختبار (ت) للعينات غير المستقلة بين مستوى تطبيق الشركة لأكثر من مدخل من المداخل التنافسية ومستوى القدرة التنافسية	(23/5)
208	مستوى الموافقة على مضمون بُعد التركيز على العملاء للتطبيق	(24/5)
209	مستوى الموافقة على مضمون بُعد مشاركة العاملين للتطبيق بالشركة	(25/5)
211	مستوى الموافقة على مضمون بُعد تحقيق التكامل والتنسيق بين أهداف التحسين للتطبيق بالشركة	(26/5)
212	مستوى الموافقة على مضمون بُعد نشر ثقافة الجودة للتطبيق بالشركة	(27/5)
213	مستوى الموافقة على مضمون بُعد تنمية الرغبة والقدرة على الابتكار	(28/5)

تابع: قائمة جداول الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
215	مستوى الموافقة على مضمون بُعد الاهتمام بالتحسين المستمر للتطبيق بالشركة	(29/5)
216	المؤشر العام للموافقة على مضمون مبادئ منهجية ستة سيجما للتطبيق بشركة مصر للطيران	(30/5)
217	مستوى الموافقة على مساهمة تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما في تحقيق مؤشرات القدرة التنافسية	(31/5)
219	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالخطوات التدريجية لقياس أثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما (المتغيرات المستقلة)، على دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران من خلال تحقيق مؤشراتها (المتغير التابع)	(32/5)
220	التتابع الإحصائي لدخول المتغيرات المستقلة معادلة الصيغة النهائية للنموذج الكمي لقياس أثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران من خلال تحقيق مؤشراتها	(33/5)
222	مستوى الموافقة حول توافر بُعد إستراتيجيات الأعمال بشركة مصر للطيران	(34/5)
223	مستوى الموافقة حول توافر بُعد الثقافة التنظيمية لشركة مصر للطيران	(35/5)
225	مستوى الموافقة حول توافر بُعد دعم الإدارة العليا لشركة مصر للطيران	(36/5)
226	مستوى الموافقة حول توافر بُعد الهيكل التنظيمي المساند بشركة مصر للطيران	(37/5)
227	مستوى الموافقة حول توافر بُعد سياسات الموارد البشرية بشركة مصر للطيران	(38/5)
229	مستوى الموافقة حول توافر بُعد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشركة مصر للطيران	(39/5)
230	المؤشر العام للموافقة على مدى توافر مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما بشركة مصر للطيران	(40/5)
231	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالخطوات التدريجية لقياس أثر مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما (المتغيرات المستقلة) على التطبيق لها (المتغير التابع) في شركة مصر للطيران	(41/5)
232	التتابع الإحصائي لدخول المتغيرات المستقلة معادلة الصيغة النهائية للنموذج الكمي لقياس أثر مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما على تطبيق هذه المنهجية في شركة مصر للطيران	(42/5)
241	نتائج الدراسة الميدانية	(1/6)

تابع: قائمة جداول الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
249	توصيات الدراسة	(2/6)
252	مستوى جودة خدمات الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران من حيث الرحلة ككل وأبعادها، والعناصر المتضمنة داخل هذه الأبعاد	(3/6)
253	أهم المشكلات التي تعاني منها الرحلات الجوية لشركة مصر للطيران	(4/6)
258	تسلسل أعمال مراقبة الجودة لعملية الحجز والتأكيد	(5/6)
259	التعامل مع انحرافات عملية الحجز تبعاً لمنهجية ستة سيجما	(6/6)

قائمة أشكال الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
24	خريطة تدفق الدراسة	(1)
25	خريطة تدفق معالجة مشكلة الدراسة	(2)
27	تطور فكر الجودة	(1/1)
37	منحنى التوزيع الطبيعي	(2/1)
39	العلاقة بين مستوى سيجما ومعدل الوحدات المطابقة وغير المطابقة لكل مليون فرصة إنتاجية	(3/1)
39	تدرج مستويات سيجما ونسبة المنتجات السليمة	(4/1)
43	أقسام تكاليف الجودة	(5/1)
43	التكلفة النسبية بين أقسام الجودة	(6/1)
64	مراحل التطبيق لنموذج DMAIC	(1/2)
65	منظومة العمل لمرحلة التعريف	(2/2)
66	منظومة العمل لمرحلة القياس	(3/2)
67	منظومة العمل لمرحلة التحليل	(4/2)
68	منظومة العمل لمرحلة التحسين	(5/2)
69	منظومة العمل لمرحلة الرقابة	(6/2)
72	ورقة عمل وثيقة المشروع	(7/2)
73	تحليل أصحاب المصلحة	(8/2)
74	منظومة العمليات	(9/2)
76	شجرة العوامل الحرجة للجودة	(10/2)
78	خريطة جمع البيانات لمرحلة القياس	(11/2)
83	خريطة مراقبة الجودة	(12/2)
84	الهيكل التنظيمي لفريق عمل ستة سيجما	(13/2)
95	ربط ستة سيجما بسياسات الموارد البشرية	(14/2)
97	نظام المعلومات الخاص بفريق عمل ستة سيجما	(15/2)
98	المقومات الأساسية لتطبيق منهجية ستة سيجما	(16/2)
99	تحديات تطبيق منهجية ستة سيجما	(17/2)
126	نتائج مجهودات تحسين الجودة	(1/3)
134	أركان إستراتيجية التنافس	(2/3)
138	الوضع التنظيمي لجهاز النقل الجوي التجاري المصري	(1/4)
143	الخريطة التنظيمية للشركة القابضة لمصر للطيران	(2/4)

تابع: قائمة أشكال الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
145	الهيكل التنظيمي لقطاع السلامة والجودة بالشركة القابضة لمصر للطيران	(3/4)
147	الخريطة التنظيمية لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية	(4/4)
149	الخريطة التنظيمية لشركة مصر للطيران للخدمات الجوية	(5/4)
150	الخريطة التنظيمية لشركة مصر للطيران للخدمات الأرضية	(6/4)
246	نموذج وصفي توضيحي لأثر تطبيق مبادئ منهجية ستة سيجما في دعم القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران	(1/6)
254	الإجراءات الأساسية لعملية الحجز وتأكيده	(2/6)
254	مشكلات عملية الحجز	(3/6)
255	خريطة تدفق خطوات عملية الحجز داخل مكاتب البيع	(4/6)