

## سيجما ستة كنموذج للتغيير بالاتحاد المصري للوشوكونغ فو

\* د.أ/ عادل محمد عبد المنعم مكي  
\*\*د.م.أ/ وليد رزق بدر  
\*\*\*د/ محمد حامد فتحي  
\*\*\*\*أسامة الضبع عبده الضبع

### ١/١ المقدمة ومشكلة البحث:

في عصر ملئ بالتحديات بجميع أنواعها الأمر الذي أدى إلي ضرورة التطوير والتحديث لعمل الهيئات لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوي العالم، والذي لحق بكل أبعاد وعناصر العمل في متطلبات الأعمال واتجهت المنظومة الإدارية نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة لكي تستطيع المنافسة والمقاومة السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التميز والابداع .

تعد عملية التغيير في المنظومة الرياضية نواة لكل تحديث وتطوير ، ولكونها عملية متكاملة ، لذا فعلى جميع التابعين للهيئات الرياضية مواكبة الإدارة الرياضية فيما يتم من إضافات وتغييرات، ودراسة الأوضاع والمؤثرات والاختيار من بينها على ضوء تصورات واتجاهات تحدد واقع ومستقبل الحركة الرياضية .(١٢:٨)

فالأجهزة والهيئات الرياضية شأنها شأن باقي الأجهزة والهيئات الأخرى تخضع إلى مبادئ الإدارة وقواعدها وللاإدارة في ميادين التربية الرياضية دورها في العديد من المنظمات مثل الاتحادات الرياضية ومراكز رعاية الشباب والأندية وغيرها من المنظمات الرياضية التي تعتمد على الإدارة العلمية في تطوير نظم الإدارة بها، وكذلك في تنظيم المنافسات الرياضية الراضية في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود الأفراد محددة تساعدها على تحقيق ميزه تنافسية competitive advantage ونجد أن المنافسة في ظل ثقافة العولمة السائدة والاهتمام الكبير بإنتاج السلع لاتقتصرعلي مجال الأعمال أو الصناعة والإنتاج، ولكنها تمتد إلي القطاع الرياضي الذي لن يكون منعزلا عن تلك المنافسة(٨: ٤).

هنا جاءت ضرورة الاهتمام الجاد بتحديث الأساليب الإدارية الحديثة التي تدار بها تلك المؤسسات فلا بد من تحقيق عناصر محددة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية competitive advantage، ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب سيجما ستة والتي بدأ ظهورها في الثمانينات من القرن العشرين في شركة موتورولا الأمريكية في عام ١٩٨٣م حيث

توصل مهندس الجودة ( بل سميث ) إلى أن الفحوصات والاختبارات لا تكتشف جميع عيوب المنتج وأن العملاء كانوا يكتشفون تلك العيوب، فقرر سميث أن أفضل طريقة لحل مشكلة العيوب هي تحسين العمليات من أجل خفض احتمالات وجود عيوب أو التخلص منها في المقام الأول، وضع سميث سيجما ٦ شبه الكمال ٩٩٩٧ و ٩٩% أي ٣,٤ خطأ لكل مليون فرصة ووضع اسم الطريقة "ص ب". (٧:١٣).

أما عن مفهوم سيجما ستة ( 6 sigma ) فقد ذكر الشمان " إن سيجما ستة ليست نظاما يعالج الجودة فقط مثل الأيزو أو نظام شهادة الجودة ولا ترتبط فقط بتجويد المخرجات، ولكنها تهتم بالمنظمة كمنظومة من أبسط العمليات بالمنظمة إلى أعقدها، فلا بد أن ترقى جميع الخدمات إلى مستوى معايير الجودة لسيجما ستة (٧:٣٦).  
أهمية أسلوب سيجما ستة:

\_ تأسيس قاعدة قوية للنجاح الثابت والمستمر في المؤسسات. \_ توضيح اختصاصات التوظيف الوظيفي لكل موظف.

\_ زيادة معدل سرعة التحسين والتطور\_ التشجيع علي التعليم والتدريب. \_ التركيز علي العيوب.

\_ تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة علي نحو أسرع وأكثر متانة.(١٣ : ٧٦)  
ورياضة الووشو كونغ فو تعتبر من أهم رياضات الدفاع عن النفس وذلك لشمولها جميع الحركات الفنية بالأيدي (اللكمات والأرجل - ركلات والطرحات المختلفة وذلك في قسمها الأول الساندا وأما في القسم الثاني أساليب الووشو متعدد الفنون ويشمل جميع حركات الدفاع والهجوم بما تتضمنه من انسيابية الحركة وجمال الأداء وما تتطلبه من قدرات عالية المستوي بذلك تعتبر من أهم الرياضات التنافسية علي الساحة العالمية ( ١٠ : ٤ )  
وتشغل هذه الرياضة القدرات الجسمية والحركية الكافية بعد تطويرها وتطويرها بالأسلوب والتكنيك الذي يمكن ممارستها من الدفاع عن نفسه وإلحاق الهزيمة بأي منافس بغض النظر عن تفوق الخصم في الحجم إذ تتطلب قدرات وإمكانات خاصة تتميز بالتكامل من جميع جوانبها البدنية \_ المهارية \_ الخطئية \_ النفسية.(٤ : ١).

فإذا كانت ألعاب القوي أم الألعاب فإن الووشو كونغ فو أم رياضات الدفاع، لقد تأسس الاتحاد المصري للوشو كونغ فو في ١٩٩٠/٩/٢٠ بينما تأسس الاتحاد الدولي في ١٩٩٠/١٠/٣ في مدينة بكين. (٤:٤١).

فمن خلال قراءات الباحث وما توصلت إليه الدراسات والبحوث المشابهة من نتائج:

وهي دراسة كل من: وليد رزق بدر (٢٠١٤) (٣٦)، ودراسة هاني مصطفى

عبدالموجود (٢٠١٠) (٣٤)، ودراسة جمال الدين عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١٠)، ودراسة

أحمد محمد جلال (٢٠١٥) (٤)، ويحث مني عبد المنعم عبد المعبود (٢٠٠٥) (٣٢)، ومن

خلال خبرة الباحث التي اكتسبها من عمله كحكم بمنطقة فنا للوشو كونغ فو والملاحظة

الميدانية بإجراء بعض الزيارات مع عدد من القائمين علي رياضة الووشو كونغ فو تبين

للباحث وجود قصور في الأداء الإداري لدى الاتحاد المصري للوشو كونغ فو، ويتضح ذلك

في عدة نقاط منها: غياب التواصل والتنسيق بين الاتحاد والمناطق المختلفة، ووجود العديد من

الضغوط والمشكلات ونقاط الضعف والتي تظهر في عدم وجود أسلوب علمي لتقييم الأداء

بدرجة مناسبة، وأسلوب الإدارة في تنظيم وإدارة البطولات الرياضية يحتاج للتطوير ويظهر هذا

جليا في بطولة الجمهورية في سوهاج ٢٠١٣م وأسوان ٢٠١٥م، واختبارات الأزيمة ودورات

التدريب والتحكيم كما أن أسلوب التنظيم لايساعد علي اكتشاف المواهب المتميزة من

المستفيدين ولذلك هو حاجة إلي أن يأخذ بنظام إداري حديث كأسلوب سيجما ستة كمدخل

لتطوير برامجه وتحسين أسلوب وجودة أدائه، ومن هنا ظهرت الحاجة إلي تطوير أساليب

العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات الرياضية في جميع المؤسسات الرياضية ومنها

الاتحادات الرياضية التي تعتبر من أهم المؤسسات التي يعهد إليها المجتمع والدولة بمهمة

نشر الرياضة في جمهورية مصر العربية ورفع مستواها، وإدارة شئونها من جميع النواحي

الفنية والمالية والتنظيمية.

ومن هنا تبدو الحاجة الماسة إلي الدراسة الموضوعية لأسلوب سيجما ستة وأدواته

وكيفية تطبيقه في من خلال تشخيص واقع الاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وكذلك الكشف

عن مقومات هذا الأسلوب الإداري في بيئة الاتحاد، والتوصل إلي نموذج عملي حديث يتم

في ضوءه تحسين جودة المنتج من الاتحاد الذي من المفترض أن يقدم للمجتمع في صورة

متميزة تتضمن مواصفات ذات جودة عالية تتمشى مع طبيعة وقدرات ممارسي اللعبة والعاملين عليها كنموذج لتطوير العمل الإداري بالاتحاد.

## ٢/١ أهمية البحث والحاجة إليه:

١- تستمد أهمية البحث من حيوية هذا الموضوع نظرا لحدائته في الفكر الإداري الرياضي العربي، وكونه أسلوب تطويري يستهدف رفع مستوى جودة الأداء ومعالجة الأخطاء وسرعة الإنجاز.

٢- وكذلك ما يمثله من إضافة معرفية لمكتباتنا العربية من المعلومات التي توضح المتطلبات والمبادئ والأسس والأساليب التي يستند إليها أسلوب سيجما ستة، وإمكانية تطبيقه لتطوير العمل الإداري، وكذلك المساهمة في عمل دراسات مستقبلية لتوسيع دائرة الاهتمام في المجتمعات العربية عامة ومصر خاصة .

٣- أن ما سيسفر عنه هذا البحث، قد يسهم في تحقيق التطوير، ورفع مستوى وفاعلية الأداء الإداري بالاتحاد.

٤- قد يساهم البحث في تسليط الإعلام علي رياضة اللوشو كونغ فو وخاصة في الصعيد.  
٣/١ هدف البحث :

الوصول لنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري باستخدام أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو.  
من خلال التعرف علي :

١\_ واقع العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو.

٢- مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو.

٣- النموذج المقترح لتطوير العمل الإداري للاتحاد المصري للوشو كونغ فو.

## ٤/١ تساؤلات البحث:

١- ما واقع العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو؟

٣- ما مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو؟

٤- ما النموذج المقترح لتطوير العمل الإداري للاتحاد المصري للوشو كونغ فو؟

## ٥/١ المصطلحات الواردة بالبحث:

### النموذج ( Sample):

هو بيان مبسط توضع فيه النقاط الأساسية والهامة التي تخص موضوع معين.(٤:٥)

### سيجما ستة ( Six sigma ) :

هو نظام إداري متكامل علي درجة عالية من الهيكلية لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهي تمثل تنظيماً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعلمية إلى أعلى مستوى من الجودة.(٦:٦٦)

### التطوير الإداري (Administrative development):

هو الجهد المخطط الشامل الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير جذري في إدارة المؤسسات بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها.(١٠:٣٢)

### الاتحاد الرياضي:( federation)

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة ويهدف إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه (١:٢٤)

كونغ فو: ( Kung Fu ) يذكر يحيي فوزي(٢٠٠٥): الووشو رياضة صينية وتعد إحدى تراث حضارة الصين الهامة حيث تهتم بها علي المستوي المحلي والدولي سواء بالتدريبات الداخلية أو الخارجية فهي تحظى باهتمام كبير في الصين إذا يتوكل تاريخ الووشو كونغ فو مع بداية القومية الصينية.(٧:٣٧)

### الدراسات السابقة:

### أولاً:الدراسات العربية:

١\_دراسة أحمد محمد جلال(٢٠١٥)(٢)بعنوان"الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار بالاتحاد المصري للوشوكونغ فو":هدفت الدراسة تحليل واقع العمل الإداري في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو ، ودراسة مشكلاته كذلك دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وفاعلية اتخاذ القرار بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو، واستخدم المنهج الوصفي، وعينة البحث كانت بالطريقة العشوائية التطبيقية من بعض أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للوشو كونغ فو،

وبعض أعضاء مجالس إدارات أفرع ومناطق الاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وبعض مدربي وحكام وإداري رياضة الوشوالمسجلين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وأهم النتائج: التعرف علي العلاقة بين الإبداع الإداري وفاعلية اتخاذ القرار بالاتحاد بهدف زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

٢\_دراسة وليد رزق بدر(٢٠١٤) (١٧) وعنوانها " سيجما ستة كنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري للرعاية الشباب بجامعتي أسوان وجنوب الوادي"هدفت الدراسة بحث بعض أسباب القصور في الأداء الإداري وأسلوب التنظيم لجهاز رعاية الشباب للمجتمع البحث الذي يتكون من:مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيين، والبالغ عددهم (٩٩) مديراً وأخصائياً رياضياً بكليات جامعتي جنوب الوادي وأسوان، استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية لواقع العمل الإداري ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان / والتجريبي بطريقة المجموعة الواحدة لتطبيق البرنامج التدريبي لأسلوب سيجما ستة برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية وعددهم(٦٩)، وكان من أهم النتائج: التوصل إلي نموذج مقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري أفاد العاملين في مجتمع البحث.

٣\_دراسة هاني عبدالموجود مصطفى (٢٠١٠م)(١٥): بعنوان " نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية بجمهورية مصر العربية"واستهدفت الدراسة وضع " نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية بجمهورية مصر العربية، من خلال التعرف علي المناخ المحيط بالاتحادات الرياضية الأولمبية والبناء الإستراتيجي المناسب لتمييز الأداء والمتجهات المستقبلية للإدارة الرياضية بها ، واستخدام المنهج الوصفي، وكانت العينة (١١٤) فرد كعينة أساسية و(١٠)أفراد كعينة استطلاعية، واستخدم الباحث استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التوصل إلي نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية بجمهورية مصر العربية.

٤\_دراسة مني عبدالمنعم عبد المعبود (٢٠١٠)(١٤):"بعنوان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطويرالعمل الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة" هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطويرالعمل الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة من خلال معرفة مدى إسهام الإدارة العليا وتوافر التدريب وملائمة نظم المعلومات

ومدى وجود فرق عمل ومدى تعاون الإدارات والأقسام ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لاختلاف العمر، المؤهل العلمي، المرتبة، مسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة بالاتحاد المصري لتنس الطاولة نحو تطبيق سيجما ستة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومن أدوات جمع البيانات (استمارة الاستبيان - المقابلات الشخصية - المراجع علمية والدراسات السابقة) ومن أهم النتائج: هناك تجانس وتفاوت وتجانس وتجانس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين وموافقة أفراد الدراسة علي تساؤلات وأهداف الدراسة.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية :

٥\_ دراسة (Francisco Ribesi) (٢٠١٤م) (١٩) بعنوان "مشروع بحثي عن تنفيذ سيجما ستة داخل مبنى صناعة البناء والبحوث". هدفت الدراسة إلي الكشف عن الأخطاء في معايير الجودة من حيث إدارة الوقت وبالتالي تحسين المشاريع التي تم تنفيذها بالفعل مع ستة سيجما، علاوة على ذلك، هذا النظام يمكن أيضا أن يقلل من الأخطاء، وهذا يعني أقل حوادث العمل وأقل اضافية النفایات المال، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج: التوصل لنموذج لصناعة تكنولوجيا السيارات أو المعلومات ساعد في تحسين الوقت والجودة في صناعة وبحوث البناء.

٦- دراسة (Antony) (2004) (١٨) بعنوان " سيجما ستة سيجما في تنظيم الخدمات في

#### المملكة المتحدة الناتجة عن المسح التجريبي "

قام الباحث بعمل مسح على الشركات سيجما ستة في قطاع الخدمات في المملكة العربية المتحدة وتحديد مستوى سيجما ستة حيث ركزت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية :-

- التزام الادارة العليا.
- ربط مفهوم سيجما ستة بالاستراتيجيات.

- التعرف على نموذج ديماك DAMIC
- التعلم والتدريب.
- التغير بالثقافة التنظيمية.
- تفاعل سيجما ستة مع المالية والمحاسبة.
- البنية التنظيمية.
- التركيز على العميل.

والمتغير التابع مستوى سيجما لشركات التي طبقت سيجما ستة واعتمد علي المنهج الوصفي الدراسات المسحية، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيانات على الموظفين في الشركات ليصل إلي أعماق تطبيق سيجما ستة في استراتيجيات الشركات. وتوصلت الدراسة الي ان (%٦٠) من الشركات عند مستوى (٣) الي (٣.٥) سيجما وأن ١٥% من الشركات يعمل عند مستوى (٣.٥) الي (٤) سيجما و ٢٥% من الشركات لا يعمل عند مستوى من مستويات سيجما.

٧\_دراسة (motwani,AshokandAntony) (2004) (٢٢) بعنوان "إطار تغيير العمليات التجارية لدراسة تنفيذ سيجما ستة : دراسة حالة شركة داو كيميكال "هدفت الدراسة لاختبار العوامل التي تساعد علي تطبيق سيجما ستة في Dow chemicals حيث قام الباحثون بعمل مقابلات وتوزيع استبيانات علي المسؤولين عن تطبيق سيجما ستة في المنشأة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي دراسة الحالة.

وتناولت الدراسة العوامل التي تساعد في تطبيق سيجما ستة:ـ

- الإستراتيجية التمهيديّة
- التدريب
- التغيير الثقافي
- نظم المعلومات
- الاتصالات

وتوصلت الدراسة أن استخدام ديماك (Dfss و DmAic) له أثر ايجابي علي تحسين العمليات.

**التعليق على الدراسات السابقة:**اعتمدت الباحثون على عدد (٤) دراسات عربية، وعدد (٣) دراسات أجنبية في مجال أسلوب سيجما ستة، والتطوير الإداري وسوف نتناول الباحثون التعليق على هذه الدراسات من خلال إلقاء الضوء على بعض النقاط الهامة:

#### - الأهداف:

هدفت جميع الدراسات المرجعية إلى دراسة التطوير الإداري وتنظيمه ووضع إستراتيجية مقترحة له من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة أو استثمارات استبيان له.

- **المنهج:** اتفقت جميع الدراسات المرجعية على استخدام المنهج الوصفي، وسوف يستخدم الباحثون المنهج الوصفي لمناسبتة وطبيعة الدراسة الحالية.



- **العينة:** تنوعت الدراسات المرجعية في نوع العينات المستخدمة (المدرّبين والإداريين والحكام، مديري الأندية الرياضية، العاملين) كما تباينت أعداد العينات المستخدمة في الدراسات المرجعية وفقاً لطبيعة وأهداف كل دراسة.

#### - وسائل جمع البيانات:

استخدمت الدراسة المرجعية وسائل جمع البيانات متنوعه منها المقياس، الاستبيانات.

#### - المعالجات الإحصائية:

استخدمت معظم الدراسات المرجعية الأساليب الإحصائية الآتية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الدرجة المقدره، الوزن النسبي) واختلفت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لكل دراسة على حدة وذلك طبقاً لطبيعة وأهداف كل دراسة.

#### سادسا إجراءات البحث :

##### منهج البحث :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية لواقع متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشوكونغ فو وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة .

##### مجتمع البحث :

يمثل أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للوشو كونغ فو وأعضاء مجلس إدارة الأفرع، وأعضاء لجنة الحكام والمدرّبين والإداريين بجمهورية مصر العربية، وتم توزيع العينة كالتالي: أعضاء مجلس إدارة الإتحاد (٧)، وأعضاء مجلس إدارة الأفرع (٤٧)، وأعضاء لجنة الحكام وعددهم (٣٩) والمدرّبين (٣١) و (٣٣) إداري والعدد الإجمالي لعينة البحث (١٦٧) فرد.

عينة البحث لقد اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من :

١\_ بعض أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

٢\_ بعض أعضاء مجالس إدارات أفرع ومناطق الاتحاد المصري للوشو كونغ فو . -

٣\_ بعض مدرّبي وحكام واداري رياضة الوشو المسجلين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو ذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددها (٣٣) فرد من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، التأكد من عدم وجود أى عبارات يصعب فهمها، ولقد صممت عينة البحث بحيث شكل عددا مقبولا على

المستوي الإحصائي لتمثيل مجتمع البحث، وقد استلزم ذلك توزيع عينة البحث الميدانية طبقاً لأهداف البحث والادوات المستخدمة في جمع البيانات.

### جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الفئة	المجتمع		العينة الأساسية		العينة الإستطلاعية	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	٩	%٠,٠٠٦	٧	%٠,٠٤٠	٢	%٠,٠٦٠
٢	أعضاء مجلس إدارة الأفرع للاتحاد	٥٤	%٠,٠٣٦	٤٧	%٠,٠٢٧	٤	%٠,٠١٢
٣	الحكام	٤٢٠	٠,٠٢٨ %	٣٩	%٠,٠٢٢	٥	%٠,٠١٥
٦	إداري رياضة الـووشوكونغ فو بالأندية المسجلة بالاتحاد	٣٢٦	٢٢ %	٣٣	%٠,٠٢٣	٩	%٠,٠٢٧
٧	مدربين رياضة الـووشوكونغ فو بالأندية المسجلة بالاتحاد	٦٤٣	%٠,٠٤٣	٣١	%٠,٠١٩	١١	%٠,٠٢٧
	إجمالي	١٤٥٢	%١٠٠	١٥٧	%١٠٠	٣١	%١٠٠

### وسائل وأدوات جمع البيانات:

( استمارة الاستبيان - المقابلات الشخصية - المراجع علمية والدراسات السابقة )

الاستبيان قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان موزعه كالتالي :-

التعرف على متطلبات تطبيق سجا ستة داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

وقد اتبع الباحثون الخطوات التالية في بنائهما:

قام الباحثون بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة المتصلة بالدراسة الراهنة

وقام بالإطلاع على الاستمارات والمقاييس الخاصة بهذه الدراسات واستفاد منها في الحصول

على بعض المتغيرات المتصلة بموضوع الدراسة.

مدي توافر متطلبات تطبيق سجا ستة داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ فو كما يلي:

دعم وإسهام الإدارة العليا \*التدريب \*التركيز علي المستفيدين \*الإمكانات المالية

\*تعاون الأفرع والمناطق.

قام الباحثون بانتقاء مجموعة من العبارات التي يمكن أن يقيسها كل بعد من أبعاد الادائين والتي وجد أنها ترتبط بموضوع البحث الراهنة ثم قام الباحثون بتصنيف وصياغة العبارات التي جمعتها وقد اخذ في اعتباره عند صياغة هذه العبارات ما يلي:

\_ ألا تعبر العبارة إلا عن متغير واحد .

\_ أن تكون العبارة واضحة اللفظ ومفهومة ومرتبطة بموضوع البحث ومصاغة باللغة العربية صياغة صحيحة.

- أن تكون العبارة محددة المعني ومختصرة .

إجراءات ثبات و صدق الاستبيان.

إجراءات صدق الاستبيان الصدق الظاهري (صدق المحكمين): قام الباحثون بإجراء الصدق الظاهري الذي يعتمد على المراجعة الظاهرية لمحتويات الأداة للتأكد من وضوحها ودقتها وصحة ترتيبها وسهولة إدراك المبحوثين لها .

وفي ضوء ذلك تم عرض العبارات المنتقاة مرفقة بالتعريف بالاستبيان وأبعاده على مجموعة من المحكمين عددها (١٠) محكما من أساتذة كلية التربية الرياضية بجامعة جنوب الوادي وجامعة إسكندرية وجامعة المنصورة وجامعة حلوان وكلية التربية البدنية والتعليم التطبيقي بدولة الكويت ، وذلك لإبداء الرأي في صلاحية الاستبيان للتطبيق ومدى ملاءمتها .

بعد عرض الادائين في صورتها الأولية على المحكمين قام الباحثون بحساب نسب اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان ، وأتضح مما سبق أن معظم العبارات حققت اتفاقاً قدرة (٨٨٪)، كما يوضح جدول (١ و ٢) وقد استبعد الباحثون العبارات التي لم تحقق هذا القدر من الاتفاق وفقاً للمعادلة التالية:-

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{الاتفاق}}{(\text{الاتفاق} + \text{الاختلاف})} \times 100$$

جدول (٢) يوضح عدد عبارات أبعاد استبيان متطلبات تطبيق سجما ستة داخل  
الاتحاد المصري للشوشو كونغ فو قبل وبعد التحكيم

الأبعاد	عدد العبارات قبل التحكيم	عدد العبارات بعد التحكيم
دعم وإسهام الإدارة العليا	٧	٦
التدريب	٦	٦
التركيز علي المستفيدين	٥	٤
نظم المعلومات	٦	٥
الإمكانات المالية	٦	٤
تعاون الأفرع والمناطق	٦	٦
المجموع	٣٦	٣١

الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى توافق كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان ، وقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث قام بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (٣٣) مفردة من الافراد لهم نفس ظروف عينه البحث الاصيله، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v23) والجدول (٢) يوضح ذلك ووفقا للمعادلة التالية:

$$r = \frac{n \text{ مجا} (س \times ص) - \text{مجا} س \times \text{مجا} ص}{\sqrt{[n \text{ مجا} س^2 - (\text{مجا} س)^2] \times [n \text{ مجا} ص^2 - (\text{مجا} ص)^2]}}$$

جدول (٣) يوضح الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية وللأستبيان متطلبات تطبيق سجا ستة  
داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ ككل

م	أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط
١	دعم وإسهام الإدارة العليا	٠.٨٦**
٢	التدريب	٠.٨٤**
٣	التركيز علي المستفيدين	٠.٨٤**
٤	نظم المعلومات	٠.٨٦**
٥	الإمكانات المالية	٠.٨٥**
٦	تعاون الأفرع والمناطق	٠.٨٦**
	الدرجة الكلية للاستبيان	٠.٨٥**

\*\* دالة عند (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٢ و ٣) أن قيم الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية وللأستبيان ككل دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث تراوحت ما بين (٠.٨٤ - ٠.٨٦) وهذا يؤكد أن استبيان واقع العمل الإداري داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ فو واستبيان متطلبات تطبيق سجا ستة داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق الداخلي.

#### إجراءات ثبات الاستبيان

طريقة إعادة الاختبار تم حساب ثبات استبيان متطلبات تطبيق سجا ستة داخل الاتحاد باستخدام طريقة إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاستبيانان على عينة قوامها (٣١) من الافراد لهم نفس ظروف عينه البحث الاصليه وبعد فاصل زمني قدره (١٥) يوم من إجراء التطبيق الأول تم تطبيق الاستبيانان علي نفس الافراد وتم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v23) والجدول (٤ و ٥) يوضح ذلك ووفقا للمعادلة التالية:

$$r = \frac{2}{n(n-1)}$$

$$n = \frac{2}{r-1}$$

معامل ارتباط سبيرمان = ١ -

جدول (٤) يوضح معاملات الثبات لاستبيان متطلبات تطبيق سجما ستة داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ فو بطريقة إعادة الاختبار

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	الدرجة الكلية
معامل الثبات	** ٠.٨٣	** ٠.٨٣	** ٠.٨٦	** ٠.٨٣	** ٠.٨٧	** ٠.٨٤	٠.٨٦ **

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من جدول (٤ و ٥) ان معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠.٨٣ - ٠.٨٧) مما يشير (٠.٠١) ، وهو معامل موجب ودالة عند مستوى إلى أن استبيان متطلبات تطبيق سجما ستة داخل الاتحاد المصري للوشو كونغ فو على قدر مناسب من الثبات ، وبالتالي إمكانية استخدامهما للعيينة موضوع البحث.

طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحثون طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الأدوات، حيث حصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠.٨٥) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثون إلى تطبيقهما على عينة البحث.

جدول رقم(٥) يوضح قيم معامل ثبات الفا كرونباخ لاستبيان متطلبات تطبيق سيجما ستة داخل الاتحاد الكونغ فو

م	أبعاد الاستبيان	معامل الثبات
١	دعم وإسهام الإدارة العليا	** ٠.٨٤
٢	التدريب	** ٠.٨٤
٣	التركيز علي المستفيدين	** ٠.٨٦
٤	نظم المعلومات	** ٠.٨٥
٥	الإمكانات المالية	** ٠.٨٦
٦	تعاون الأفرع والمناطق	** ٠.٨٦

الدرجة الكلية للاستبيان	٠.٨٥ **
-------------------------	---------

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من جدول (٤ و ٥) ان معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا - كرونباك تراوحت ما بين (٠.٨٤ - ٠.٨٦) وهو معامل موجب ودالة عند مستوى (٠.٠١) ، مما يشير أيضا إلى أن الاداتين على قدر مناسب من الثبات ، وبالتالي إمكانية استخدامهما للعينة موضوع الدراسة.

### المعالجات الإحصائية :

للإجابة على تساؤلات البحث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات - التي تم جمعها من خلال الاستبيانات - باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وقد استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية الآتية:-

المتوسطات، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، الأوزان النسبية، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، كا<sup>٢</sup>، وقد ارتضى الباحثون مستوي دلالة ( ٠.٠١ ) فأقل للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية للبحث.

### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحثون من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحثون عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

- وللإجابة على التساؤل الأول والثاني والثالث؟

ما هو واقع العمل الاداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو ؟

ما مدي توافر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو؟

ما النموذج تطوير العمل الاداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو ؟

يشير عرض ومناقشة الاستبيان الاول للإجابة على التساؤل الاول الذي يستعرض الباحثون

نتائجه ومناقشتها من خلال عرض محاور الاستبيان والتكرارات والمجموع التكراري والنسبة

المئوية بكل محور وفقا لأراء العينة

أولا: تساؤل ما هو واقع العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو؟

م	العبارات	موافق	إلي حد ما	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدلالة	النسبة	الرتبة
١	تتوازن مسئوليات قادة الأنشطة	١١	٧٤	٨٦	١.٥٦	٠.٦١٤	٥٦.٩٤٧	**٠.٠٠٠	٥٢	٤
٢	يتوافر لمديري الإدارات بالاتحاد	١٠	٦٦	٩٥	١.٥٠	٠.٦٠٨	٦٥.٥٠٩	**٠.٠٠٠	٥٠	٥
٣	يشارك مديرو الأفرع ورؤساء المناطق في إعداد وتنفيذ	١٠	١٠٧	٥٤	١.٧٤	٠.٥٥٧	٨٢.٧٧٢	**٠.٠٠٠	٥٨	٣
٤	يتم تفويض المرؤسين في	١٥	١٠٠	٥٦	١.٧٦	٠.٦٠٠	٦٣.٤٠٤	**٠.٠٠٠	٥٨.٧	٢
٥	يتم استخدام نظام تحليل البيانات ، واتخاذ القرارات	٤١	١٠٥	٢٥	٢.٠٩	٠.٦١٦	٦٢.٨٧٧	**٠.٠٠٠	٦٩.٧	١
	المحور ككل	٨٧	٤٥٢	٣١٦	١.٧٣	٠.٥٩٩	٥٧.٧٤	**٠.٠٠٠	٥٧.٧	

جدول رقم (٦) يوضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات محور نمط الإدارة بالاتحاد المصري للوشو كونغفو

قيمة كا ٢ الجدولية عند  $\alpha = 0.05 = 0.99$

من خلال نتائج جدول (٦) يتضح أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة علي محور نمط الإدارة بالاتحاد المصري للوشو كونغفو بمتوسط ( ١.٧٣ من ٣ ) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١.٥\_٢.٤) وهي الفئة التي تشير إلي خيار تسهم إلي حد ما في أداة البحث.



ويتضح أيضا من نتائج الجدول السابق أن قيم (٢كا) كانت دالة إحصائيا لجميع العبارات وكانت قيمة ٢كا الجدولية عند مستوي  $0.05 = 0.99$  مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارات.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس في استجابة أفراد عينة البحث علي نمط الإدارة بالاتحاد حيث وافق أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة حيث تراوحت موافقتهم مما بين (١.٥ إلى ١.٧٦) وذلك في العبارات (١) إلي (٤) أما في العبارة (٥) استجاب أفراد عينة البحث بدرجة قوية بنسبة (٢.٩ من ٣) وهي متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلي الموافقة بدرجة قوية بعد استخدام نظام تحليل البيانات وبذلك يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون إلي حد ما علي عبارات محور نمط الإدارة والتي تم ترتيبها تنازليا حسب متوسط إجابات أفراد العينة وهي كالتالي:

- جاءت العبارة (٥): " يتم استخدام نظام تحليل البيانات واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المعلومات الواردة بأسلوب علمي " بنسبة (٦٩.٧ %) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (٢.٩ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أن نمط الإدارة المتبع بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو إلي حد ما تقليدي ويحتاج إلي تطوير، وإعادة نظر في تطبيق أساليب إدارية حديثة كأسلوب سيجما ستة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) والتي أشارت إلي أن نمط الإدارة تقليدي ويحتاج للتطوير.

\_ جاءت العبارة (٤): "يتم تفويض المرؤسين في إستخدام بعض الصلاحيات الخاصة بالمديرين" بنسبة (٥٨.٧ %) بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٧٦ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم وجود ثقة من الإدارة في عنصر الكفاءة لدي العديد من المرؤسين.

\_ جاءت العبارة (٣): "يشارك مديرو الأفرع والمناطق في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو" بنسبة (٥٨ %) في المرتبة الثالثة من حيث استجابة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١,٧٤) وذلك يرجع إلي عدم وجود ثقة من الإدارة العليا بكفاءة مديري الأفرع والمناطق بالاتحاد.

جاءت العبارة (١): "تتوازن مسؤوليات قادة بالاتحاد المصري للوشوكونغ فومع سلطاتهم" بنسبة (٥٢ %) بالمرتبة الرابعة من حيث استجابة أفراد العينة عليها وذلك بمتوسط حسابي (١.٥٦ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي تذبذب الثقة من الإدارة العليا بمديري الإدارات الفنية بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

جاءت العبارة (٢): "يتوافر لمديري الإدارات بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو سلطات كافية لتنفيذ الأعمال" بنسبة (٥٠ %) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها وذلك بمتوسط حسابي (١.٥ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم وجود ثقة الإدارة العليا إلي حد ما بكفاءة مديري الأفرع والمناطق بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

\*نستنتج مما سبق من نتائج البحث أن نمط الإدارة المتبع بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو يحتاج إلي الكثير من التعديلات حيث أنه يعد نمطاً إدارياً تقليدياً يحتاج إلي إعادة نظر وتطبيق أساليب إدارية حديثة كأسلوب سيجما ستة، حيث أنه يتبع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق والأساليب الحديثة في الإدارة التي تعتمد علي اتباع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمال عبدالمقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) سيادة النزعة الشخصية للرؤساء عند تقييمهم لكفاءة الأداء كما تؤثر العلاقات الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر علي عملية اتخاذ القرار، ودراسة أحمد محمد جلال (٢٠١٥) (٤) والتي أسفرت عن عدم المشاركة في اتخاذ القرار من جميع الأطراف، وتوفير المعلومات لاتخاذ بأسلوب علمي، واختلفت مع دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) (٣٠) التي أشارت نتائجها إلي أن إدارة النادي لديها الإستعداد لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وكذلك دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤) (٣٩) التي أشارت إلي أن قاعدة البيانات المتاحة لاتساعد كثيراً علي اتخاذ القرارات الصحيحة.

جدول رقم (٧) يوضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات محور الإجراءات  
والسياسات بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup>	الدلالة	النسبة المئوية	الرتبة
١	تتسم السياسات واللوائح بالوضوح	٣٠	١٠٣	٣٨	١.٩٥	٠.٦٣١	٥٦.٢٤٦	**.....	٦٥	٣
٢	تعكس الإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا الثقة بالعاملين بالاتحاد	٤٨	١٠٠	٢٣	٢.١٥	٠.٦٢٩	٥٤.١٤٠	**.....	٧١.٧	٢
٣	تساعد السياسات والإجراءات علي تحقيق أهداف الاتحاد	٤٦	٦٨	٥٧	١.٩٤	٠.٧٧٦	٢٤.٢٤٦	**.....	٦٤.٧	٤
٤	يغطي نظام الرقابة الحالي كافة النواحي ( المالية - الإدارية - الفنية ) بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو	٧	١٠٦	٥٨	١.٧٠	٠.٥٤١	٨٦	**.....	٥٦.٧	٥
٥	تحرص الإدارة علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية الحكومية والأهلية خارج أسوار الاتحاد وتستعين بالخبراء المتخصصين في تنفيذ برامجها	١١٤	٤٦	١١	٢.٦٠	٠.٦٠٩	٩٦.٢٤٦	**.....	٨٦.٧	١
	المحور ككل	٢٤٥	٤٢٣	١٨٧	٢.٠٧	٠.٦٣٧	٦٨.٩٣	**.....	٦٩	

\*\*قيمة كا الجدولية عند  $0.05 = 0.99$

من خلال نتائج جدول رقم (٧) يتضح أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة علي محور الإجراءات والسياسات بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو بمتوسط ( ٢.٧ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من ضمن فئات المقياس الثلاثي (٢.٥ من ٣) وهي الفئة التي تشير إلي خيار موافق في أداة البحث.

ويتضح أيضا من نتائج الجدول السابق قيمة ( كا ٢ ) الجدولية دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥,٩٩ فأقل لجميع عبارات محور الإجراءات والسياسات مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارات.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس في استجابة أفراد عينة البحث علي الإجراءات والسياسات بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو حيث وافق أفراد عينة البحث بدرجة موافقة بين (١/٢/٣/٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلي درجة استجابة متوسطة علي الإجراءات والسياسات بالاتحاد حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون إلي حد ما علي محور الإجراءات والسياسات بالاتحاد، أما العبارة (٥) كانت بمتوسط (٢.٦ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلي درجة استجابة مرتفعة علي تلك العبارة، وقد تم ترتيب العبارات تنازليا حسب متوسط موافقة أفراد العينة عليها كالتالي:

حيث جاءت العبارة (٥): "تحرص الإدارة علي أن يتم توظيف علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية والحكومية والأهلية خارج أسوار، وتستعين بالخبراء المتخصصين في تنفيذ برامجها" بنسبة (٨٦.٧ %) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (٢.١٥ من ٣) وترجع هذه النتيجة للحرص الإدارة في سياساتها علي العلاقات الطيبة خارج أسوار الاتحاد والذي قد يسهل الاجراءات ويقلل الوقت والجهد.

\_جاءت العبارة (٢): "تعكس الإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا الثقة بالعاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو" بنسبة (٧١.٧ %) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (٢.١٥ من ٣)، وترجع هذه النتيجة إلي أن السياسات والإجراءات المتبعة بالاتحاد إلي حد ما تتسم بقدر من المرونة تساعد علي إنجاز العمل .

\_ جاءت العبارة (١): "تتسم السياسات واللوائح بالوضوح" بنسبة (٦٥ %) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٩٥ من ٣) وترجع هذه النتيجة لوجود إلي حد ما سياسات ولوائح غير واضحة لجميع العاملين بالاتحاد.

\_ جاءت العبارة (٣): "تساعد السياسات والإجراءات علي تحقيق أهداف الاتحاد المصري للوشو كونغ فو" بنسبة (٦٤,٧ %) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٩٤ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أن السياسات والإجراءات المتبعة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو لا تتسم بالقدر اللازم من المرونة يساعد علي إنجاز العمل بصورة جيدة وبالتالي تحقيق الأهداف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) والتي أشارت السياسات والإجراءات المتبعة لا تساعد علي إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

\_ جاءت العبارة (٤): "يغطي نظام الرقابة الحالي كافة النواحي (المالية، الإدارية، الفنية) بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو" بنسبة (٥٦,٧ %) بالمرتبة الخامسة من حيث استجابة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٧٠ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم وجود نظام فعال للرقابة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠١٠) (٣٠)، ودراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) في عدم وجود نظام فعال للرقابة.

نستنتج مما سبق من نتائج البحث أن الإجراءات والسياسات المتبعة في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو لا تتناسب إلي حد ما مع إدارة وتنفيذ العمل، كما توضح أن الإجراءات والسياسات المتبعة بالاتحاد قد لا تساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ستة في الاتحاد حالياً، حيث تحرص الإدارة علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية المختلفة خارج أسوار الاتحاد، ولكنه لا يوجد إلي حد ما نظام رقابة فعال بالاتحاد، حيث انه يحتاج إلي الكثير من التعديلات لاستخدام أساليب حديثة تعتمد علي التقنية ونظم المعلومات، وأن تعكس إجراءات الإدارة الثقة بالعاملين بالاتحاد، وكذلك الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تنفيذ البرامج المتنوعة بالإضافة إلي الكفاءات داخل الاتحاد لضمان نجاحها، وقد إتفقت هذه النتيجة مع في ما تضمنته نتائجها من عدم وجود تعاون بين الإدارة العليا بالاتحاد والعاملين والأفرع والمناطق ونظام فعال للرقابة، ما أسفرت عنه دراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١)، ودراسة أحمد محمد جلال (٢٠١٥) (٤) بينما اختلفت معها كذلك في عدم حرص الإدارة

علي توطيد علاقاتها أو مد خطوط التعاون والتفاعل مع الهيئات الرياضية والشبابية الحكومية والأهلية خارج أسوار الجامعة للإستفادة منها في تحسين جودة الخدمات في الجامعة، وكذلك إتفقت مع دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤)(٣٩) في حرص الإدارة علي توطيد علاقاتها أو مد خطوط التعاون والتفاعل مع الهيئات الشبابية الحكومية والشبابية والأهلية خارج أسوار الجامعة للإستفادة منها في تحسين جودة الخدمات في الجامعة بينما إختلفت معها أن السياسات تتسم إلي حد ما بالوضوح وفي وجود سياسات تساعد الأهداف ووجود نظام رقابة يغطي كافة النواحي في العمل.

جدول رقم(٨) يوضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات محورالثقافة التنظيمية  
بالاتحاد المصري لكونغ فو

عبارات	موافق	إلي حد ما	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدلالة	النسبة
م تقدير المبادرات الإبداعية التي يقوم بها عاملون و يتم دعم التنافس الإيجابي بينهم في الاتحاد	١٢	١٢٠	٣٩	١.٨٤	٠.٥٢٤	١١٠.٨٤٢	**٠.٠٠٠٠	٦١.٣
جدد إستعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال قبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة بها من قبل الموظفين	٤٠	١١٤	١٧	٢.١٣	٠.٥٦٣	٩٠.١٤	**٠.٠٠٠٠	٧١
يوجد صراع بين العاملين بالإدارات مختلفة داخل الاتحاد	٩	١٦	١٤٦	١.٢	٠.٥١٦	٢٠٨.٨٧٧	**٠.٠٠٠٠	٤٠
م قياس مستوي الرضا الوظيفي للعاملين لاتحاد	١٦	٥٦	٩٩	١.٥١	٠.٦٦٣	٦٠.٤٥٦	**٠.٠٠٠٠	٥٠.٣
جدد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في الاتحاد لتحسين الفاعلية الإدارية	١٠	١٢٠	٤١	١.٨٢	٠.٥١٧	١١٢.٨٧٧	**٠.٠٠٠٠	٦٠.٧
محور ككل	٨٧	٤٢٦	٣٤٢	١.٧	٠.٥٥٧	١١٦.٦٣٨	**٠.٠٠٠٠	٥٦.٧

\*\* قيمة كا ٢ الجدولية دال عند مستوي معنوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

من خلال نتائج الجدول رقم(٨) يتضح أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة علي محور الثقافة التنظيمية بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو بمتوسط (١.٧ من ٣) وهو متوسط

يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلي خيار تسهم إلي حد ما علي أداة البحث.

ويتضح أيضا من نتائج الجدول السابق أن قيمة كا ٢ الجدولية دال عند مستوي معنوي ٠.٠٥ = ٥,٩٩ مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارات.

كذلك يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات محور الثقافة التنظيمية بالاتحاد المصري للوشو كونغ فوحيث وافق أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة علي عبارات محور الثقافة التنظيمية بالاتحاد بمتوسطات (٢.١٣\_١.٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلي الموافقة بدرجة متوسطة في عبارات محور الثقافة التنظيمية حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون إلي حد ما علي تلك العبارات في محور الثقافة التنظيمية مما يبين التجانس في موافقة أفراد عينة البحث، والتي تم ترتيبها تنازليا حسب متوسط إجابات أفراد العينة كالتالي:

\_ جاءت العبارة (٢): "يوجد استعداد لإحداث تغير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة" بنسبة (٧١ % ) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (٢.١٣ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي جدية وحماس واستعداد الموظفين لإحداث تغير ثقافي فعال، وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة خالد حسين العسيري (٢٠١٠) (١٣).

\_ جاءت العبارة (١) "يتم تقدير المبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون، دعم التنافس الإيجابي بينهم في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو" بنسبة (٦١.٣ % ) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٨٤ من ٣) وتشير هذه النتيجة الي أن عوامل إظهار روح المبادرة وتحسين درجة المشاركة التي تؤدي إلي وجود تعاون بين العاملين هو تقدير المبادرات الإبداعية الأمر الذي يساعد في تطبيق سيجما ستة، وهو مظهر في إجابات العينة، والذي يدل علي أن الثقافة التنظيمية في الاتحاد ليس لديها الإستعداد إلي حد ما لتطبيق أساليب متطورة كأسلوب سيجما ستة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤) (٣٩).

\_ جاءت العبارة (٥): "توجد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في الاتحاد لتحسين الفاعلية الإدارية" بنسبة (٦٠.٧ % ) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط

حسابي (١.٨٢ من ٣) ويرجع ذلك إلي أن نظم المسائلة والمحاسبة في الاتحاد تحتاج إلي تطوير بعد تغير الأساليب التقليدية المتبعة.

\_جاءت العبارة (٤): "يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالاتحاد". بنسبة (٥٠.٣ %) (بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٨٢ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي الأساليب التقليدية المتبعة في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو والتي تحتاج إلي تطوير.

\_جاءت العبارة (٣): "لايوجد صراع بين العاملين بالإدارات المختلفة بالاتحاد" بنسبة (٤٠ %) (بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٢ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أن الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد تتناسب بدرجة متوسطة مع إدارة وتنفيذ العمل.

هنا نستنتج مما سبق من نتائج البحث يتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو لا يمكن أن تساعد في تطبيق أسلوب سيجما ستة به، كما أنها تتناسب بدرجة متوسطة في إدارة وتنفيذ العمل، ولكنها تحتاج إلي بعض التعديلات، كما أنه يوجد درجة من الاستعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل بأساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين، والتقدير للمبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون بالاتحاد يوجد إلي حد ما بصورة غير مناسبة، وذلك يوضح امكانية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الاتحاد قد يواجه صعوبة في الوقت الحالي، كما يشير ذلك إلي رغبة إدارة الاتحاد في إحداث التطوير الإداري وتحسين الفاعلية الإدارية توجد بدرجة متوسطة في الاتحاد، مع الإشارة إلي وجود بعض المظاهر السلبية المتمثلة في عدم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالاتحاد، وعدم وجود الآليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في الاتحاد لتحسين الفاعلية الإدارية، وقد انفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة خالد حسين العسيري (٢٠١٠) (١٣) التي تؤكد علي أن المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض المسؤوليات وكذلك عدم تعاون الأفراد في تعزيز السلوك، يعتبر من معوقات تطبيق الجودة، ودراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) (٦) التي أوضحت أن التطبيق الناجح لسيجما ستة يحتاج إلي تعديلات في ثقافة المنظمة وتغيير في اتجاهات الموظفين، ودراسة جمال الدين عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) والتي أكدت علي عدم وجود نظام رقابة فعال داخل الاتحاد المصري للوشوكونغ فو وينفق مع ما أسفرت



عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) (١٧) التي أشارت نتائجها إلي وجود استعداد لدي الإدارة العليا علي إيجاد تغيير ثقافي فعال لتقبل سيجما ستة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين، كما اتفقت مع دراسة Antony & Bhajj (٢٠٠٣) (٤٢) التي تؤكد علي أن التطبيق الناجح لأسلوب سيجما ستة يتطلب إدخال تعديلات علي ثقافة التنظيم وإجراء تغيير علي ثقافة العاملين في المنظمة لتوليد دوافع ذاتية لديهم نحو استحداث وتطوير البرامج من خلال أسلوب سيجما ستة وبالتالي التقليل من المقاومة التي تحدث للتغيير بينما اختلفت مع دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤) (٣٩) والتي أشارت إلي تقدير المبادرات الإبداعية ودعم التنافس الإيجابي بين العاملين ويتم قياس الرضا الوظيفي، ودراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) (٢٤) التي أشارت إلي أنه يتم تقدير آراء العاملين البناءة والإشادة بها.

جدول رقم (٩) يوضح استجابات أفراد عينة البحث علي عبارات محور كفاءة الأداء بالاتحاد المصري للكونغ فو.

العبارات	موافق	إلي حد ما	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة كا ٢	الدلالة	النسبة المئوية	الترتيب
يتم إستغلال الموارد في الاتحاد إستغلالاً جيداً من خلال إستراتيجية للتطوير	٤٠	٨٧	٤٤	١.٩٨	٠.٧٠٣	٢٣.٨٢٥	**٠.٠٠٠٠	٦٦	١
لا يتم قبول الأداء المتدني من العاملين بالاتحاد ويتم إعادة تأهيلهم لرفع مستواهم	٥٢	٤٩	٧٠	١.٨٩	٠.٨٤١	٢٤.٥٢٦	**٠.٠٠٠٠	٦٣	٢
من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من الاتحاد	٣٣	٤٤	٩٤	١.٦٤	٠.٧٨٧	٣٧.٠٨٨	**٠.٠٠٠٠	٥٤.٧	٣
توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة بالاتحاد	١٠٣	٥١	١٧	٢.٥	٠.٦٧٢	٦٥.٨٢٥	**٠.٠٠٠٠	٨٣.٣	٤
تم الإعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية إتخاذ القرارات	٧	٩٩	٦٥	١.٦٦	٠.٥٥٥	٧٥.٩٣	**٠.٠٠٠٠	٥٥.٣	٥

٦٤.٧	**٠.٠٠٠	٤١.٤٣٨٨	٠.٧١١	١.٩٤	٢٩٠	٣٣٠	٢٣٥	لمحور ككل
------	---------	---------	-------	------	-----	-----	-----	-----------

\*\* قيمة كا ٢ الجدولية دال عند مستوي معنوي  $0.05 = 0.99$

من خلال نتائج الجدول رقم (٩) يتضح ان استجابة أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة علي عبارات محور كفاءة الأداء بمتوسط (١.٩٤ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١.٥\_٢.٤) وهي الفئة التي تشير إلي خيار تسهم إلي حد ما في أداة البحث.

ويتضح أيضا من نتائج الجدول السابق أن (قيمة كا ٢ الجدولية) دال عند مستوي معنوي  $0.05 = 0.99$  مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارات. كذلك يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس في استجابة عينة البحث بدرجة متوسطة علي عبارات محور كفاءة الأداء حيث تراوحت موافقتهم مما بين (١.٦٤ إلي ٢.١٣) وذلك في العبارات (١/٢/٣/٥) بينما جاءت موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة علي العبارة رقم (٤) حيث تراوحت موافقتهم (٢.٥ من ٣) ويتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث موافقون إلي حد ما علي عبارات محور كفاءة الأداء والتي تتم تنازليا حسب متوسط إجابات أفراد العينة كالتالي:-

\_جاءت العبارة (٤): "توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة بالاتحاد" بنسبة (٨٣.٣ % ) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي من (٢.٥ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أن هناك درجة من الحرص لدي إدارة الاتحاد علي تحقيق الأهداف كمقياس للنجاح.

-جاءت العبارة (١): "يتم استغلال الموارد في الاتحاد إستغلالا جيدا من خلال إستراتيجية واضحة للتطوير" بنسبة (٦٦ % ) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي من (١.٩٨ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم وجود إستراتيجية واضحة إلي حد ما للتطوير، واستغلال الموارد بالاتحاد.

\_جاءت العبارة (٢): "لا يتم قبول الأداء المتدني من العاملين بالاتحاد ويتم إعادة تأهيلهم لرفع مستواهم" بنسبة (٦٣ % ) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (١.٨٩ من ٣) ويرجع ذلك إلي رغبة العاملين في الاتحاد في تطوير الأداء توجد بدرجة متوسطة بالإضافة إلي قلة التأهيل المقدم .

\_ جاءت العبارة (٥): 'يتم الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات' بنسبة (٥٥,٣%)  
بالمرتبة الرابعة من حيث أفراد العينة عليها وذلك بمتوسط حسابي (١.٦٦ من ٣) وترجع  
هذه النتيجة إلي عدم وجود رؤية واضحة للتطوير.

\_ جاءت العبارة (٣): 'من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من الاتحاد' بنسبة  
٥٤.٧% بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليها، وذلك بمتوسط حسابي (١.٦٤  
من ٣) ترجع هذه النتيجة إلي قلة الاعتماد إلي حد ما علي أجهزة الحاسب الآلي الحديثة  
وبرامجها المتعددة التي تساعد في حفظ المعلومات والبيانات عليه والحرص الشديد من  
العاملين.

هنا نستنتج مما سبق من نتائج البحث أن كفاءة الأداء في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو  
لا تتناسب إلي حد ما مع إدارة وتنفيذ العمل، حيث لا يتم استغلال الموارد بصورة جيدة،  
وكذلك توجد معايير إلي حد ما توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة بالاتحاد ولكن ليس  
بالكفاءة المطلوبة، عدم وجود إلي حد ما نوع من السهولة في الحصول علي المعلومات أو  
البيانات، ونجد أن العاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو رغم تمتعهم إلي حد ما بقدر من  
الكفاءة اللازمة إلا أنهم بحاجة إلي المشاركة في دورات مستمرة في مجال التخصص لتحقيق  
المزيد من التقدم في المستوي، كما أن عدم توفر إستراتيجية واضحة لعمليات التطوير بالاتحاد  
المصري للوشو كونغ فو، بالإضافة أنه يوجد بعض القصور في بعض النواحي منها أنه لا يتم  
الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة، وذلك قد لايساعد في  
تطبيق سيجما ستة بالاتحاد، وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمال الدين عبد المقصود  
الجزار (٢٠١٠) (١١) إلي عدم وجود إستراتيجية واضحة للتطوير، ودراسة أحمد محمد جلال  
(٢٠١٥) (٤) في أنه لا يتم الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية اتخاذ القرار بالاتحاد،  
وما أسفرت عنه دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١١) (١٧) التي أشارت نتائجها إلي أن الإدارة  
العليا تؤكد علي أن التميز في أداء الخدمة من أهم أهدافها، وأنه تتوفر لدي الإدارة العليا  
استراتيجية واضحة لعمليات التطوير، وأن الإدارة الرياضية العليا لديها إستراتيجية لعمليات  
التطوير فهي تضع الخطط والبرامج المبنية علي الأسس العلمية الصحيحة، كما اختلفت مع  
دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤) (٣٩) إلي حد ما ومع دراسة محمد صالح الزهراني  
(٢٠١٠) (٣٠) في وجود معايير دقيقة لقياس مستوي الأداء في مجتمع الدراسة.

ثانيا: الاجابة على التساؤل الثانى ما مدى توافر متطلبات تطبيق اسلوب سيجما ستة  
بالاتحاد المصرى للوشو كونغ فو؟  
جدول رقم(١٠) يوضح استجابات أفراد عينة البحث علي محاور متطلبات تطبيق أسلوب  
سيجما ستة ومدى توافرها بالاتحاد.

الرتبة	النسبة	الدلالة	قيمة ٢كا	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق	إلي حد ما	موافق	المحور
٣	٦٥.٧	**.....	٣٠.٥	٠.٤٩٨	١.٩٧	٣٠١	٤٥٣	٢٧٢	دعم وإسهام الإدارة العليا
٤	٦٣.٧	**.....	٣٢.٧٦	٠.٥٠٧	١.٩١	٣٧٦	٣٧٠	٢٨٠	التدريب
١	٧١	**.....	٢٧.٠٤	٠.٣٥٣	٢.١٣	١٤٠	٣١٧	٢٢٧	التركيز علي المستفيدين
٢	٦٧.٣	**.....	٣٢.٣٥	٠.٣٧	٢.٠٢	٢٢٨	٣٨٢	٢٤٥	نظم المعلومات
٦	٦٢	**.....	٢٠.٦١	٠.٣٧٨	١.٨٦	٢٤٧	٢٨٥	١٥٢	الإمكانات المالية
٥	٦٥.٣	**.....	١٣.٤٥	٠.٥١٧	١.٩٦	٣٦٥	٣٣٧	٣٢٤	تعاون الأفرع والمناطق
	٦٦	**.....	٢٦.١٢	٠.٤٣٧	١.٩٨	١٦٥٧	٢١٤٤	١٥٠٠	المتطلبات ككل

\*\* قيمة ٢كا الجدولية دال عند مستوي معنوي ٠.٠٥ = ٥,٩٩

من خلال نتائج الجدول (١٠): يتضح أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة علي  
محاور متطلبات تطبيق سيجما ستة بالاتحاد المصرى للوشو كونغ فو بمتوسط (١.٩٨ من ٣)  
وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي من (١.٥ إلي ٢.٤) وهي الفئة  
التي تشير إلي خيار تسهم إلي حد ما علي أداة البحث .

يتضح أيضا من نتائج الجدول السابق أن قيمة ٢كا الجدولية دال عند مستوي معنوي ٠.٠٥  
= ٥,٩٩، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارات، كذلك يتضح  
من الجدول السابق أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة علي محاور متطلبات  
تطبيق سيجما ستة بالاتحاد حيث وافق أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة علي متطلبات

تطبيق سيجما ستة بالاتحاد حيث تراوحت موافقتهم ما بين (١.٨٦ إلى ٢.١٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة علي محاور متطلبات تطبيق سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلي حد ماعلي متطلبات تطبيق سيجما ستة بالاتحاد، والتي تتم ترتيبها تنازليا حسب متوسط إجابات أفراد العينة كالتالي:

- جاء محور: "التركيز علي المستفيدين" بنسبة (٧١ %) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليه بمتوسط حسابي لكلا منهم (٢.١٣ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أنه يتم التركيز علي المستفيدين من خدمات الاتحاد إلي حد ما من وجهة نظر عينة الدراسة.

- كما جاء محور: "نظم المعلومات" بنسبة (٦٧.٣ %) بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة عليه وذلك بمتوسط حسابي (٢.٠٢ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أنه يتوفر إلي حد ما نظم معلومات بالاتحاد .

- كما جاء محور: "دعم وإسهام الإدارة العليا" بنسبة (٦٥.٧ %) بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد العينة عليه وذلك بمتوسط حسابي (١.٩٧ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي أن دعم وإسهام الإدارة العليا لا يتوفر بقدر كافي يساعد في عملية تطبيق سيجما ستة، وإلي عدم إستعداد الإدارة إلي عمليات التطوير في الوقت الحالي.

- كذلك جاء محور: "التدريب" بنسبة (٦٣ %) بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد العينة عليه وذلك بمتوسط حسابي (١.٩١ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم توفر التدريب بشكل كافي بالاتحاد والأمر الذي لا يحقق مطلب من متطلبات تطبيق سيجما ستة بالاتحاد، وقد تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) في عدم توفر برامج تدريبية مقننة للعاملين بالاتحاد، ودراسة أمل سلامة الشامان (٢٠٠٥) (٦) التي تؤكد علي أن تطبيق سيجما ستة في المجال التربوي يحتاج إلي وجود كوادر للتدريب علي درجة عالية من الإتقان.

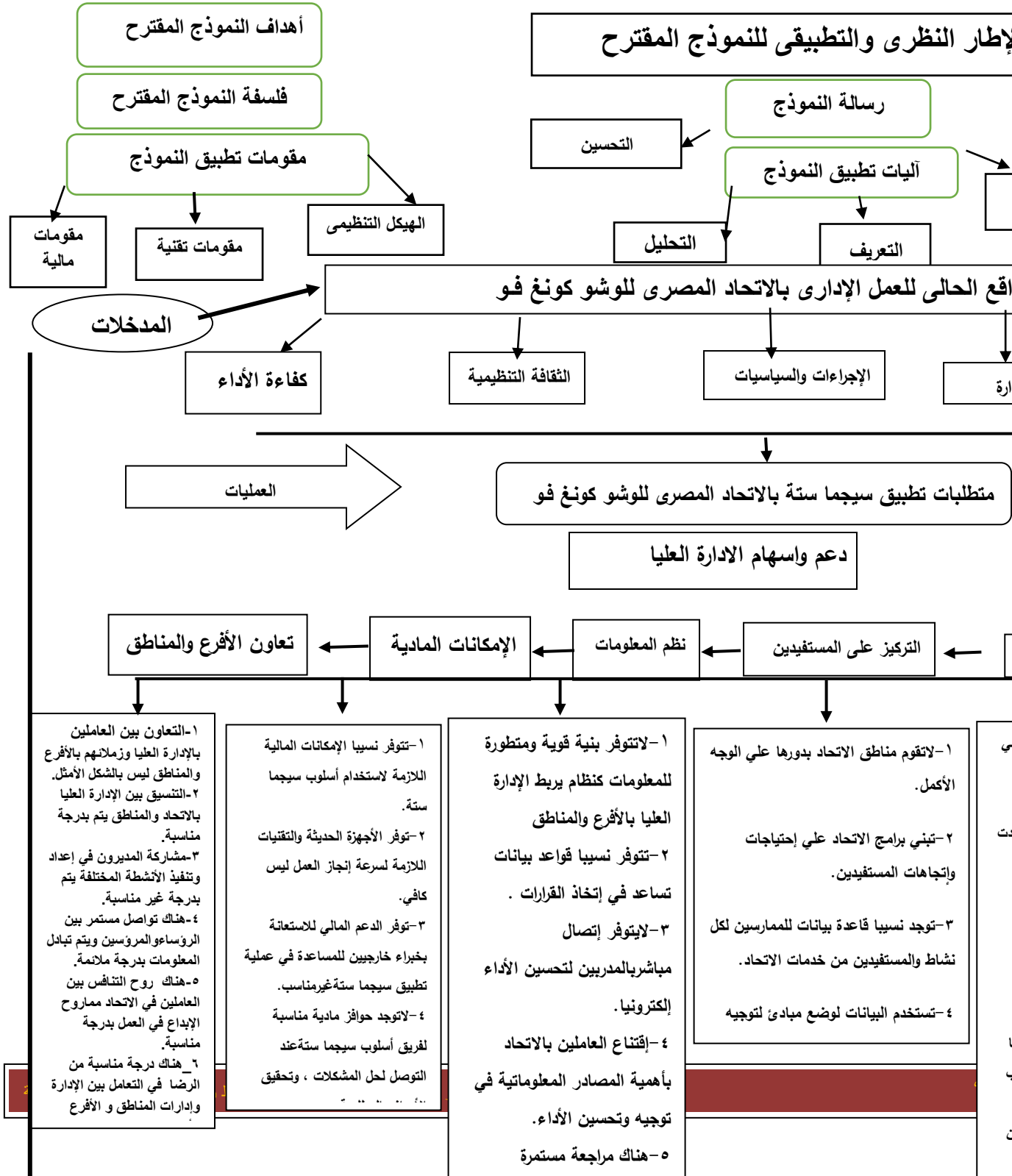
- فيما جاء محور: "تعاون الأفرع والمناطق" بنسبة (٦٥.٣ %) بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد العينة عليه وذلك بمتوسط حسابي (١.٩٦ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي تعاون الأفرع والمناطق لا يتم بالشكل المطلوب، الأمر الذي لا يساعد في تطبيق سيجما ستة بالاتحاد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمال عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (١١) في عدم

وجود تعاون وتنسيق بين العاملين في الاتحاد وأعضاء اللجان التابعة للإتحاد في وضع خطة الإتحاد وتحديد السياسات وكذلك اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الإتحاد، ودراسة أحمد محمد جلال (٢٠١٥) (٢) التي أشارت إلي أن ضعف عملية الاتصال بين الأفرع والمناطق يؤثر علي فاعلية إتخاذالقرار بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وكذلك ما أسفرت عنه دراسة علي أحمد العسيري (٢٠٠٩) (١١) التي أشارت إلي أنه لا يتم تبادل المعلومات بشكل مناسب الجديدة بين العاملين لتطوير العمل، وكذلك مع ما أسفرت عنه دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) (١٣) التي أشارت إلي الإفتقار إلي نظام إتصال فعال بين النادي والعملاء والعاملين وأنفسهم داخل النادي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمال الدين عبد المقصود الجزار (٢٠١٠) (٧) التي أشارت نتائجها إلي ضعف عملية الاتصال بين القيادة العليا والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة بالإدارة الرياضية بمجتمع البحث ، بينما اختلفت مع دراسة وليد رزق بدر (٢٠١٤) (١٧) التي أشارت إلي تعاون الأقسام والإدارات والتنسيق والتواصل بينها في العمل داخل مجتمع الدراسة .

-كما جاء محور "الإمكانات المالية " بنسبة (٦٢ %) بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد العينة عليه بمتوسط حسابي (١.٨٦ من ٣) وترجع هذه النتيجة إلي عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة للتطبيق أسلوب سيجماسته بالاتحاد في الوقت الحالي من نظر أفراد عينة الدراسة، وهناستنتج مما سبق من نتائج في الجدول (١٢) نجد أن متطلبات تطبيقات سيجما ستة لا تتوفر بالقدر المناسب بالاتحاد في الوقت الحالي، وأن تطبيق سيجما ستة بالاتحاد مستقبلا قد يساهم في تطوير العمل الاداري وتقليل الأخطاء.

### ٤/١/٣ عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث :

ما خطوات وضع النموذج المقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بالاتحاد ؟  
وضع الباحث هذا النموذج في ضوء إطار مشكلة وهدف البحث، وما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي من خلال تشخيصه لواقع العمل الإداري بالاتحاد بإيجابياته وسلبياته، ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد ومدى توافر تلك المتطلبات، وفي ضوءالهدف المراد تحقيقه من البحث تم صياغة جميع ماسبق في صورة نموذج به مدخلات وعمليات ومخرجات كما يوضحه شكل (1).



ونقوم بعرض هذا النموذج علي النحو التالي :

رسالة النموذج المقترح :

تبسيط إجراءات العمل مع التركيز علي تقديم أفضل خدمة للاعبين المستفيدين من أنشطة ومسابقات الاتحاد المصري للوشو كونغ فو وبأقل تكلفة ممكنة .

أهداف النموذج المقترح :

يهدف النموذج المقترح إلي تطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو عن طريق :

\_ العمل علي تعميق مفهوم التطوير الإداري ومتطلبات تطبيقه، وبيان أهمية تطبيق أسلوب سيجما ستة لدي العاملين بالاتحاد، ليسهل تطبيقه بغرض تطوير الأداء الإداري.

\_ التغلب علي المشكلات والصعوبات التي تواجه الاتحاد والمناطق التابعة له، وتقف حائلاً نحو تحقيقها لأهدافها، والعمل علي تحقيق التحسين المستمر بالاتحاد والمناطق التابعة له بتطبيق أسلوب سيجما ستة بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة، بما يساعد علي زيادة فاعليتها ورفع مستوى أدائها .

\_ خلق بيئة عمل تزيد من فاعلية الاتحاد والمناطق التابعة، وذلك بالتركيز علي اللاعبين المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل علي تحقيق رغباتهم بما يضمن تحقيق شعورهم بالرضا عن الخدمات والأنشطة المقدمة، والعمل علي زيادة أعداد اللاعبين الممارسين للأنشطة والمسابقات.

\_ تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين بالاتحاد من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات اللاعبين المستفيدين والأهداف الموضوعه .

\_ تمكين الاتحاد من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

\_ تحسين جودة الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الاتحاد، وتخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية، والتركيز علي الأنشطة و المسابقات بشكل أكبر بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية.



## فلسفة النموذج المقترح :

تقوم فلسفة النموذج المقترح علي عدة نقاط :

- \_ العمل علي تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والتخلي عن طرق الأداء التقليدية القديمة، والأخذ بوسائل التجديد.
- \_ معالجة جوانب القصور والتغلب علي الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات في ضوء الدراسة والبحث للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة .
- \_ العمل علي تخفيف حدة المعارضة ومقاومة بعض العاملين لحدوث التغيير من خلال برنامج واسع من الندوات واللقاءات والتوعية بضرورة التنمية الإدارية وتوعيتهم بمفهوم أسلوب سيجما ستة وأهميته والفوائد والمزايا المتولدة عن التطبيق الناجح له وكيفية التحول لهذا الأسلوب .
- \_ ايمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التغيير، والحصول علي موافقة كافة العاملين علي الأخذ بثقافة التغيير والاختراع بجدوى وأهمية هذا التغيير .
- \_ أن فلسفة أسلوب سيجما ستة متسعة لتشمل التغييرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم وإستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام.
- وترتكز فلسفة النموذج المقترح علي عدة مرتكزات من أهمها :
  - \_ أن مسؤولية تحقيق التطوير والتحسين في الأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد يجب ألا تقتصر علي مديري الأفرع والمناطق والعاملين فقط بل يجب أن يتحمل مسؤوليتها أيضاً أعضاء الإدارة العليا ورؤساء المناطق .
  - \_ اللاعب هو محور الاهتمام خلال المراحل المختلفة لأسلوب سيجما ستة، لذا يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء، فلا بد من دراسة إحتياجاته ورغباته ومحاولة الوفاء بها
  - \_ أن يتم تطوير مكاتب إدارات مناطق الاتحاد والملاعب وأماكن ممارسة الأنشطة، وتوفير الأدوات والأجهزة، وتوظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء .
  - \_ تنمية الموارد البشرية، وأن يتم التدريب علي رأس العمل، مع أهمية وجود قاعدة للمعلومات بالاتحاد ترتبط بالأفرع والمناطق .
  - \_ الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في جميع العمليات الإدارية والفنية، وتفويض السلطة التي تمنح المسؤولية بالقدر الذي يساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد .

أن يتم العمل علي وضع معايير موضوعية بقدر الإمكان لقياس جودة الأنشطة التي يقدمها الاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وقياس أداء العاملين والمدربين ورؤساء الأفرع والمناطق، بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد والدليل أثناء التنفيذ .

### مراحل تطبيق النموذج المقترح :

يمر تطبيق النموذج المقترح بعدة مراحل كما يلي :-

#### ١\_مرحلة الإعداد :

تستهدف هذه المرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التطوير والتجديد بالاتحاد، وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي :

\_التعرف على أسلوب سيجما ستة، ودوره في تطوير الأداء والعمل الإداري بالاتحاد، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة .

\_دراسة أهم المشكلات أو مشاريع التحسين، ويتم ترتيبها حسب أهميتها، ويتم اختيار المشروع الذي يتوقع الوصول من خلاله إلي نتائج إيجابية كبيرة .

\_تضع الإدارة العليا للاتحاد ( حسب الامكانيات والصلاحيات المتوفرة ) نظام حوافز يربط فيه المكافآت والتشجيع بالمساهمة في جهود سيجما ستة وتحقيق نتائج إيجابية في مشروع التطبيق، ويتم إعلام جميع العاملين بالاتحاد به .

\_يتم تثقيف جميع العاملين بالاتحاد بمعلومات وافية حول تطبيق أسلوب سيجما ستة، ومزاياه لاستيعاب هذا المفهوم الجديد والتعاون في تطبيقه .

\_يتم رصد المخصصات اللازمة لتطبيق أسلوب سيجما ستة .

#### ٢\_مرحلة التكوين :

وفي هذه المرحلة تبدأ عملية تكوين فريق سيجما ستة وتدريبه، بحيث تتشكل لديه القدرة علي التطبيق والتحسين بكفاءة، وتتضمن مرحلة التكوين ما يلي :

\_إختيار أحد القياديين، ممن لديهم خبرة طويلة ونفوذ واسع وشخصية قيادية في الاتحاد ليكون راعياً لتطبيق سيجما ستة.

\_يختار راعي التطبيق أحد المدراء أو الأشخاص المؤهلين ليكون الحزام الأسود الرئيس للفريق ومجموعة من الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة ليكونوا أعضاء الفريق .

يتدرب الحزام الأسود الرئيس وفريقه علي الأساليب العلمية والإحصائية لحل المشكلات وكيفية استخدام أدوات سيكما ستة لإيجاد الحلول .  
يقوم الحزام الأسود الرئيس بتدريب مجموعة مختارة من الأفراد علي المهارات التي اكتسبها ليكونوا أعضاء أساسيين في الفريق .

### ٣\_مرحلة التنفيذ :

يبدأ الفريق بالعمل في تطبيق أسلوب سيكما ستة علي الحالة التي تم اختيارها ( قلة عدد اللاعبين المشاركين في أنشطة ومسابقات الاتحاد) وتنفيذ عمليات تطبيق النموذج المقترح .

### ٤\_مرحلة التقييم :

\_التقييم المستمر لكل عمليات تطبيق النموذج المقترح .  
\_التقييم النهائي لعمليات تطبيق النموذج المقترح .  
\_حصر الإيجابيات والمعوقات لتطبيق النموذج المقترح لتلافيها في المستقبل .

### عمليات النموذج المقترح :

### دعم وإسهام الإدارة العليا :

\_ توفير مناخ تنظيمي إيجابي يحفز العاملين بالاتحاد علي التطوير والإبداع .  
\_ الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج التحسين، والعمل علي دعم أنشطة الاتحاد والمناطق والأفرع التابعة بشكل مستمر .  
\_ الاستعداد لتحفيز العاملين بالاتحاد مادياً ومعنوياً .

### التدريب :

\_ يتم تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية والتحفيز للعاملين بالاتحاد من خلال دورات تدريبية دورية .

\_ يجب تدريب العاملين بالاتحاد حسب مستوي الخبرة المطلوبة وإقناعهم بجدوى سيكما ستة وتطبيقها في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

### التركيز علي المستفيدين :

\_ الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين ( اللاعبين ) من خلال تعزيز الاتصال، والقيام بالتطوير المستمر لشكل وأسلوب تنفيذ الأنشطة المقدمة لهم مع الأخذ في الاعتبار التغير المستمر لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

## نظم المعلومات :

التطبيق الفعال لسيجما ستة يتضمن تكنولوجيا المعلومات، والذي يعني نظام الاستقبال والتنظيم والمساعدة في اتخاذ القرارات الفعالة ، وهذا النظام يحتاج إلي تأسيس بنية تكنولوجيا المعلومات تساعد في :

\_ جمع البيانات وتحليلها وعرضها بطريقة مبنية علي أساس علمي، يساهم في حل المشكلات وتطوير وتحسين الأداء الإداري بالاتحاد .

\_ توفير سهولة التوصل إلي قاعدة بيانات تحتوي علي معلومات خاصة لمشاريع أو برامج سيجما ستة والتي تم تطبيقها .

\_ توفير أدوات تدريب تفاعلية للموظفين لتعلم منهجية سيجما ستة وأدواتها داخل إستراتيجية حل المشكلات وتوفير توجيه وبرمجيات مساعدة علي الإنترنت لأدوات ومنهجيات سيجما ستة وتساعد في اختيار وتحديد المشاريع .  
الإمكانات المالية :

\_توفير الدعم المالي اللازم لتوفير الأدوات والأجهزة الخاصة بالأنشطة، واللازم لإعداد وتدريب الفرق ومنتخبات الاتحاد في الأنشطة المختلفة .

\_توفير الدعم المالي اللازم لإعداد برامج تدريبية للعاملين بهدف تحسين أدائهم الإداري أثناء تقديم الخدمة، وتكاليف مراقبة تقديم الخدمة وتوفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل. \_توفير الدعم المالي لمنح حوافز مادية لأعضاء فريق سيجما ستة من العاملين بالاتحاد عند تحقيق الأهداف الموضوعه .

## تعاون الأفرع والمناطق :

إزالة الحواجز الإدارية والنفسية بين العاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو وذلك من خلال تشجيع وتوسيع فرص التعاون بين الأفرع والمناطق المختلفة بالاتحاد، بدلاً من روح المنافسة والصراع بينهم في جميع المستويات الإدارية .  
تشجيع التعاون مع المجتمع الخارجي(الاتحادات الرياضية-المنظمات الحكومية والأهلية-مراكز الشباب.... ) .

آليات تطبيق النموذج المقترح :

تتضمن آليات تطبيق النموذج المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطوير المستهدف وتنفيذ خطوات منهجية DMAIC والتي تشتمل علي المراحل الآتية :

### المرحلة الأولى : التعريف Define :

يتم في هذه الخطوة التحديد الدقيق لنواتج الأنشطة والخدمات المقدمة من الاتحاد ، تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية للعمل الإداري للاتحاد تساعد علي تطبيق أسلوب سيجما ستة وتحديد الأدوار والمسؤوليات للمشروع، وبهذه الرؤية يتم تحديد المعوقات التي يمكن أن تعترض التنفيذ، وبذلك يكون قد تم وضع أولي الخطوات في النموذج المقترح للتطبيق ويتم في هذه المرحلة:

دراسة الوضع القائم :

\_ الهيكل التنظيمي - نمط الإدارة - الإجراءات والسياسات - الثقافة التنظيمية السائدة - كفاءة الأداء.

\_ الإمكانيات المادية ( الملاعب - المنشآت - الأجهزة والأدوات ... ) .

\_ الإمكانيات البشرية ( الممارسين - المنفذين - الفنيين - العمال ... ) .

\_ إمكانيات التمويل ( الاعتمادات المخصصة - بنود الصرف ... ) .

\_ دراسة ميول ورغبات اللاعبين، وتحديد متطلباتهم والأنشطة الأساسية المطلوبة للجودة.

\_ تعريف المشكلة والأهداف والفوائد .

\_ رسم مخطط العمليات، وتجهيز خطة المشروع .

نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي يبتغي تحقيقها من أسلوب سيجما ستة بالاتحاد، وزيادة فاعلية إدارات ومناطق الاتحاد لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للاتحاد .

المرحلة الثانية : القياس Measure : يتم في هذه المرحلة تهيئة المناخ الملائم لتقبل

أفكار التجديد والتطوير، وتشمل تحديد المستويات الدنيا المقبولة للأداء، وتطبيق قياسات التقييم في عملية الأداء الإداري، وجمع البيانات من عمليات التقييم، وتهدف هذه المرحلة إلي رسم الخطوط المستقبلية، وذلك بوضع الخطط لتحسين جودة الأنشطة وتحقيق التطوير المستمر .

المرحلة الثالثة : التحليل Analyze :

وتشمل هذه المرحلة تحليل المعلومات، والبيانات المتعلقة بمجموعة التوقعات للحدود الدنيا المقبولة من الأداء، واستنتاج النمطية في البيانات، ومناقشة نواحي القصور في الأداء الإداري في الاتحاد.

#### المرحلة الرابعة : التحسين Improve :

وتشمل إجراء عصف ذهني لفرص التحسين والتخلص من نواحي القصور في الأداء الإداري في الاتحاد، ومناقشة نتائج هذا العصف الذهني، واختيار وتطبيق أفضل الحلول والتحسينات لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد.

#### المرحلة الخامسة : المراقبة Control :

وتشمل وضع قياسات للتغيرات المطلوبة في أسلوب وشكل الأداء الإداري للاتحاد المصري للوشو كونغ فو، وتوثيق التحسينات الجديدة والإجراءات المرتبطة بها عن طريق أدوات السيطرة الإحصائية علي العمليات ( SPC ) .  
وشكل (٢) يوضح آليات تطبيق النموذج المقترح .



#### شكل ( ٢ ): آليات تطبيق النموذج المقترح مقومات النموذج المقترح :

##### ١\_ الهيكل التنظيمي :

يري الباحث أنه عند تطبيق أسلوب سيجماستة في في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو يجب توضيح أهم المصطلحات الخاصة بأسلوب سيجماستة ووضع ما يقابلها في الجهاز الإداري للاتحاد، واللاعبين المستفيدين من خدمات الاتحاد يمثلون العملاء، أما نوع الخدمة المقدمة من الاتحاد للاعبين والعاملين فيمكن اعتبارها المنتج.  
ويمكن اختزال التعقيد في الهيكل التنظيمي لفريق تطبيق سيجماستة أو تخفيض مستوياته في أغلب الأحيان حسب طبيعة المشروع، إذ يتم دمج بعض الواجبات ضمن جهة معينة، وتنفيذ المهام ضمن نفس الشخص، ووفقاً للهيكل التنظيمي الحالي للاتحاد يتم تشكيل فريق سيجماستة، الذي يتولى إكطار تنظيمي المسؤولية الكاملة عن تطبيق أسلوب سيجماستة، ويتم تصميم هيكله التنظيمي كما في الشكل (٨) ويتم تحديد مهامه وفقاً لما يلي :

\* المدير التنفيذي للاتحاد ( الراعي Sponsor ) :

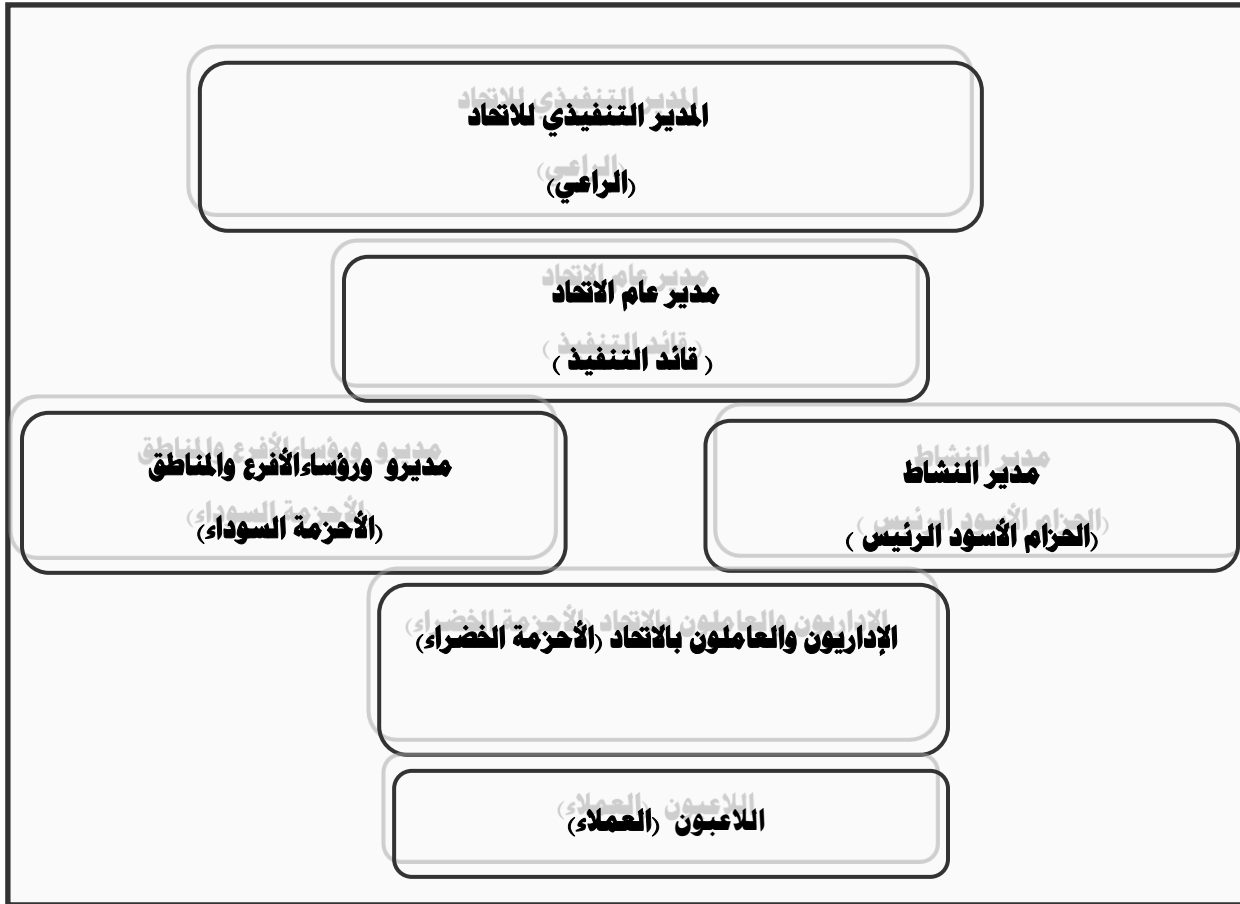
- \_ إيجاد رؤية ورسالة واضحة .
- \_ اعتماد الخطة الإستراتيجية لتطبيق سيجما ستة .
- \_ تحفيز العاملين علي الأداء المتميز .
- \_ يتحمل المسؤولية النهائية للمشروع بمثابة المدير التنفيذي أو المشرف العام علي فريق سيجما ستة لمشروع معين .

\* مدير عام الاتحاد ( قائد العمليات Process Leader ) :

- \_ نشر فكر ثقافة سيجما ستة في الإدارات واللجان ذات العلاقة .
- \_ تحديد مسؤوليات ومهام فرق العمل والأنشطة المطلوبة .
- \_ القيام بالإشراف والتقييم المستمر لمستوي الأداء .
- \_ تطوير الخطة الشاملة لتطبيق سيجما ستة، وتنمية وتطوير أداء الأفراد .
- \_ اختيار أعضاء الأحزمة السوداء والخضراء .
- \_ يعتبر حلقة الوصل مع راعي الفريق .
- \_ مدير النشاط ( الحزام الأسود الرئيس Master Black Belt ) :
- \_ تطوير خطط تدريب أفراد الفريق، وعقد اللقاءات والدورات التأهيلية .
- \_ متابعة تنفيذ البرنامج ميدانياً، وإعداد التقارير الدورية، وإجراء التقييم الختامي .
- \_ مساعدة وتوجيه ومشاركة الأحزمة السوداء في تحديد ومراجعة وتقييم المشاريع .
- \_ مديرو ورؤساء الأفرع والمناطق بالاتحاد ( الأحزمة السوداء Black Belts ) :
- \_ نقطة اتصال بين الأحزمة الخضراء والحزام الأسود الرئيس .
- \_ مشاركة ومتابعة الأحزمة الخضراء والعاملين واللاعبين في تنفيذ البرنامج ميدانياً وفقاً لمعايير الأداء المقننة.

- \_ القيام بما يكلف به من قبل الحزام الأسود الرئيس أو قائد العمليات .
- \*الإداريون والعاملون بالاتحاد ( الأحزمة الخضراء Green Belts ) :
- \_ وضع خطة زمنية لتطبيق برنامج في كل مرحلة من مراحل التنفيذ .
- \_ اختيار اللاعبين المشاركين في كل بطولة وفق معايير محددة .
- \_ متابعة توفير الأدوات والأجهزة وأماكن ممارسة الأنشطة

- \_تدريب اللاعبين علي الأنشطة والارتقاء بمستواهم الفني .
- \_تتمية القيم والمهارات اللازمة من خلال تنفيذ الأنشطة المختلفة .
- \_تقويم أداء اللاعبين ومدى تقدمهم من خلال إستمارات معايير الأداء .
- إعداد التقارير الدورية الأسبوعية ورفعها للأحزمة السوداء .
- \* اللاعبين- متلقي الخدمة ( العملاء Customers ) :
- \_اللاعبون الممارسين للأنشطة والمستفيدين من الخدمات المقدمة والمسابقات والأنشطة المختلفة التي يقدمها الاتحاد المصري للوشو كونغ فو.
- وشكل ( ٣ ) يوضح الهيكل التنظيمي لفريق أسلوب سيجماسنة





## ٢\_ المقومات المالية :

\_ مخصصات التدريب والمستشارين .

\_ تكاليف عمليات التحسين، وتوفير المواد والأدوات، ونفقات الصيانة والتجديد للأدوات والأجهزة والملاعب وصالات الأنشطة .

## ٣\_ المقومات التقنية :

\_ تأسيس بنية حديثة للتقنية فى الاتحاد المصري للوشو كونغ فو توفر الاتصال السريع وتسهل تدفق البيانات من وإلى الاتحاد.

\_ تدريب العاملين علي التقنيات الحديثة عن طريق عمل دورات دورية لهم .

\_ القيام بالصيانة الدورية للأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة بالاتحاد .

## سابعا الإستخلاصات:

فى ضوء هدف البحث وتساؤله وفى حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التى توصل إليها الباحثون أمكن التوصل إلى الإستخلاصات التالية:

١\_ أن دعم وإسهام الإدارة العليا لا يتوفر بدرجة جيدة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ستة فى الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

٢\_ يرى العاملون بالاتحاد أنه لا يتوفر التدريب الذى يقوم به مدربون أكفاء يساعدهم على تطوير وتحسين مستواهم الوظيفي ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أغلب البرامج التدريبية بالاتحاد لا تكون لجميع العاملين باختلاف تخصصاتهم دون إرتباطها بطبيعة العمل فى الاتحاد، كالبرامج الخاصة بالتعامل مع الحاسب الآلي، وغالباً ما تكون الدورات منحة من شركات ومؤسسات عالمية.

٣\_ أن التركيز على المستفيدين لا يتم بدرجة مقبولة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ستة فى الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

٤\_ أن نظم المعلومات تتوفر، ولكن ليس بالدرجة المناسبة كمتطلب لتطبيق أسلوب سيجما ستة فى الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

٥\_ لا تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة والأجهزة والأدوات ونظم المعلومات المناسبة لتطبيق سيجما ستة بالاتحاد.

٦\_ أن تعاون الأفرع والمناطق لايتوفر بدرجة ملائمة لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الاتحاد المصري للوشو كونغ فو .

#### ثامنا توصيات البحث :

\* الرغبة والدافعية في التخلص من الأساليب التقليدية والبحث عن أساليب حديثة متطورة وغير روتينية، وإجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بأسلوب سيجما ستة كإتجاه إدارى حديث، والإستعانة بنتائجها في المجال التطبيقي.  
توفير التقنيات الحديثة اللازمة لرفع مستوى الأداء وإنجاز العمل.  
تشجيع العاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو بالعمل كفريق واحد.  
منح العاملين الفرصة للمشاركة في جهود تحسين الأداء.  
وضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء مثل الوقت وتطبيق النظام.  
ضرورة الاهتمام باعتماد المخصصات المالية اللازمة لتحسين جودة الأداء.  
الإشادة والتشجيع للإنجازات التطويرية في العمل ومكافأة المتميزين.  
فتح باب الحوار أمام العاملين غير المقتنعين بأساليب التطور الحديثة ومحاولة إقناعهم.  
تشجيع العاملين في المستويات الإدارية لتطوير مهاراتهم الذاتية، وتطوير أساليب التدريب، وتحفيز ذلك بربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الأداء.

## قائمة المراجع

### أولا :المراجع العربية:

- ١\_ أحمد إبراهيم بكر : أعظم وراقي رياضة عالمية شاملة الكونغ فو وشبح الملاكمة الفرعونية العربية، مركز الكتاب للنشرالطبعة الأولى ٢٠٠٧م.
- ٢\_ أحمد محمد جلال بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعةأسيوط، ٢٠١٠م.
- ٣\_ أمل سلامة الشامان :تطبيقات سيجما ستة في المجال التربوي،مجلة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد ١٨، ٢٠٠٥م.
- ٤\_ إيثار عبد الهادي الفيحان ، صلاح عبد حمزة ، السيد سعد فارس:تحسين العلمية باستخدام طريقة سيجما ستة \_ دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب، فرع بابل، البحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد، ٣٧، ٢٠٠٥ م.
- ٥\_ بيومي محمد سعيد : "تقويم العمل الإداري لأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بمحافظات جنوب الصعيد بمصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٤ م.
- ٦\_ جمال بلقاس الزوق : "معوقات العمل الإداري في الإتحادات الرياضية بالجمهورية، رسالةدكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠٠٦م.
- ٧\_ جمال الدين عبد المقصود الجزائر: "تقويم الأداء الإداري للاتحاد المصري للوشو كونغ فو، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٠م.
- ٨\_ خالد سعد عبد العزيز: سيجما ستة\_تطبيقات علي المنشآت الخدمية والصناعية، المكتبة الوطنية، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ٩\_ خالد حسين العسيري: تصور مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة في إدارة برنامج جنوب البنوب البيئي

- بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، ٢٠١٠م.
- ١٠- **سمر خليل إبراهيم:** مدي توفر مقومات تطبيق سيجما ستة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠١١م.
- ١١- **علي أحمد العسيري:** متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير الإداري بإمارة عسير، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م.
- ١٢- **فيصل معيض القحطاني:** إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات المدنية والعسكرية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م.
- ١٣- **محمد صالح الزهراني:** إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير ٢٠١٠م.
- ١٤- **مني عبد المنعم عبد المعبود:** متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، العدد، ٢٠١٠م.
- ١٥- **هاني عبد الموجود مصطفى:** نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير الاداء الاداري بالاتحادات الرياضية، والاولمبية بجمهورية مصر العربية "رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم، ٢٠١٠م.

- ١٦\_ يحيى فوزي: "فن الساندا في الكونغ فو"، دار الفكر العربي ،القاهرة ،٢٠٠٥م.  
١٧\_ وليد رزق بدر " سيجما ستة كنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري للرعاية الشباب  
بجامعتي أسوان وجنوب  
الوادي" رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤ م.  
ثانيا:المراجع الأجنبية:

**Antony, J.I.:** Six Sigma in the UK Service Organization Results from  
18\_ NA

Pilot Survey, Managerial Auditing Journal, Vol.19, No.8/9  
, pp.1006-1013, 2004.

19- **Francisco Ribes Garc'ia:** Six Sigma Implementation within the  
Building Construction Industry. A Case Study of the Research Building  
Construction: Master's Degree in Building Constructions at  
the University Polytechnic of Valenc, 2014.

20 \_ **Goh, T.N:** Improving on the Six Sigma Paradigm, TQM  
Magazine volume 16 number 4. pp.220-250, 2004.

21\_ **Hendersen, K. and Evans, J.:** Successful Implementation Of Six  
Sigma

Benchmarking General Electric Company Benchmarking, An  
International Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 260-281 ,2000.

22\_ **Mellahi, Kamal:** Critical factor for successful TQM implementation  
in  
turkey, evidence from the banking sector, TQM, Vol.12, (no.10),  
issue, 2004.

### قائمة المرفقات

- مرفق (١) استمارة واقع العمل الاداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو فى صورتها النهائية.  
مرفق (٢) قائمة بأسماء السادة الخبراء.  
مرفق (٣) خطاب إداري موجه للاتحاد .  
مرفق (٤) مستخلص عربى.  
مرفق (٥) مستخلص انجليزى.

### مرفق (١)



عضو	مدرب	حكم	كلية التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية والترويج مجلس إدارة أخري
			الاسم :
			يقوم الباحث /أسامة الضبع عبده الضبع ببحث بعنوان/نموذج مقترح لتطوير العمل الإداري باستخدام أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو . وذلك استطلاع رأي فى شكل استمارة استبيان لمعرفة واقع العمل الإداري للوشو كونغ فو . المصطلحات الواردة فى البحث: النموذج:هو بيان مبسط توضع فيه النقاط الأساسية والهامة التي تخص موضوع معين.(٤:٥)

أسلوب سيجما ستة (Six sigma) : هو نظام إداري متكامل علي درجة عالية من الهيكلية لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهي تمثل تنظيماً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعلمية إلي أعلى مستوى من الجودة.(٦:٦٦)

التطوير الإداري: هو الجهد المخطط الشامل الذي يهدف إلي رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من خلال تطبيق المفاهيم والنظريات السلوكية والآليات والتقنيات المعاصرة لإحداث التغيير الجذري والشامل في إدارة المؤسسات بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها.(١٠:٣٢).

الباحث/أسامة

الضبع عبده الضبع

٠١١٢٦٩٧٦٤٩٢/٠١٠٠٩٦٣٥٦٤٦/ت

حكم بمنطقة

قنا للوشو كونغ فو

محاور واقع العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو

م	محاور الاستبيان	مناسب	إلي حدما	غير مناسب
١	الهيكل التنظيمي			
٢	نمط الإدارة			
٣	الإجراءات والسياسات			
٤	الثقافة التنظيمية			
٥	كفاءة الأداء			

## عبارات واقع العمل الإداري بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو

المحاور والعبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
<b>المحور الأول : الهيكل التنظيمي:</b>			
١	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو مع أهدافها		
٢	يوجد توصيف واضح لمهام واختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو		
٣	يتم تسكين الأعضاء والإداريين المناسبين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم		
٤	يتم تقسيم العمل علي العاملين بمناطق وأفرع الاتحاد المصري للوشو كونغ فو من خلال التوصيف الحالي للوظائف		
٥	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو باستمرار في صالح العمل		

## المحور الثاني : نمط الإدارة

١	تتوازن مسئوليات قادة الأنشطة بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو مع سلطاتهم		
٢	يتوافر لمديري الإدارات ورؤساء اللجان بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو سلطات كافية لتنفيذ الأعمال		
٣	يشارك مديرو المناطق ورؤساء الأفرع واللجان في إعداد وتنفيذ استراتيجية بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو		
٤	يتم تفويض المرؤسين في استخدام بعض الصلاحيات الخاصة بالمديرين		
٥	يتم استخدام نظام تحليل البيانات، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن المعلومات الواردة بأسلوب علمي		

## المحور الثالث : الإجراءات والسياسات



١	تتسم السياسات واللوائح بالوضوح
٢	تعكس الإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا الثقة بالعاملين بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو
٣	تساعد السياسات والإجراءات علي تحقيق أهداف بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو
٤	يغطي نظام الرقابة الحالي كافة النواحي ( المالية . الإدارية . الفنية ) بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو
٥	تحرص الإدارة علي توطيد علاقتها بالهيئات الرياضية والشبابية الحكومية والأهلية خارج أسوار الاتحاد وتسعين بالخبراء المتخصصين في تنفيذ برامجها

#### المحور الرابع : الثقافة التنظيمية

١	يتم تقدير المبادرات الإبداعية التي يقوم بها العاملون و يتم دعم التنافس الإيجابي بينهم في بالاتحاد المصري للوشو كونغ فو
٢	يوجد استعداد لإحداث تغيير ثقافي فعال لتقبل أساليب متطورة ودعمها والمشاركة فيها من قبل الموظفين
٣	لا يوجد صراع بين العاملين بالإدارات المختلفة داخل الاتحاد
٤	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالاتحاد
٥	توجد آليات لتفعيل نظم المسائلة والمحاسبة في الاتحاد لتحسين الفاعلية الإدارية

#### المحور الخامس : كفاءة الأداء

١	يتم استغلال الموارد في الاتحاد استغلالاً جيداً من خلال استراتيجية للتطوير
٢	لايتم قبول الأداء المتدني من العاملين بالاتحاد ويتم إعادة تأهيلهم لرفع مستواهم
٣	من السهل الحصول علي أي معلومات أو بيانات من بالاتحاد
٤	توجد معايير توضح مدي تحقيق الأهداف الخاصة بالاتحاد
٥	يتم الاعتماد علي الحقائق والبيانات في عملية إتخاذ القرارات

انتهى الاستبيان :  
شكرا لحسن تعاونكم

مرفق رقم ( ٢ ) قائمة بأسماء السادة الخبراء

الاسم	الصفة
١.د/بادي حسين الدوسروي	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بهيئة التعلم التطبيقي بدولة الكويت
٢. لواء د/جمال الدين عبدالمقصود الجزائر	رئيس منطقة القاهرة للوشو كونغ فو ومدير العلاقات العامة بشركة مياه الشرب والصرف الصحي
٣. ا.د/ سامية حسن حسين	أستاذ ورئيس قسم الترويح الرياضي بجامعة الإسكندرية
٤. ا.د/عادل محمد عبدالمنعم مكي	أستاذ الإدارة الرياضية ووكيل كلية التربية الرياضية للشئون البيئية وخدمة المجتمع بجامعة أسوان
٥. ا.م.د/ عبدالحق سيد عبدالباسط	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية بجامعة جنوب الوادي
٦. ا.د/ عبدالله عيد مبارك الغصاب	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية بهيئة التعلم التطبيقي بدولة الكويت
٧. ا.د/ عمرو محمد ابراهيم	أستاذ الإدارة الرياضية والترويح بجامعة أسيوط
٨. ا.د/ كمال الدين عبدالرحمن دوريش	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بجامعة حلوان
٩. ا.د/ محمد كمال السمنهودي	أستاذ الترويح الرياضي بجامعة المنصورة
١٠. ا.د/ نبيه عبد الحميد العلقامي	أستاذ الإدارة الرياضية بجامعة حلوان

القائمة مرتبه هجائيا.