

" تطبيق أسلوب سيجما ستة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية "

د/ محمد سليمان محمد

- مشكلة البحث وأهميته:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في النظم والأساليب الإدارية الخاصة بإدارة المؤسسات والهيئات بشكل عام والهيئات الرياضية بشكل خاص، فتطور الأساليب الإدارية تحمل في طياتها العديد من المتغيرات كالتطور المعرفي والتقني المتسارع، والعولمة وأثارها، والمنافسة الداخلية والدولية، فأدركت الهيئات الرياضية ضرورة التحديث والتطوير وإتباع النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تجويد خدماتها وأنشطاتها من أجل مواكبة التطور ومواصلة التنافس وتحقيق التميز.

ويعتبر أسلوب سيجما ستة Six Sigma من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، فهو يعد من أهم الأساليب الإدارية التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، كما انه يعد امتداد لمواصلة الهيئات المختلفة في تحقيق الجودة والتميز عن الهيئات المشابهة الأخرى، كما يسعى أسلوب Six Sigma الي تحقيق الربط بين أعلى مستوي من الجودة وأقل تكاليف مع تقليل احتمالية الخطأ في الخدمات التي تقدمها الهيئات المختلفة، فنظرية إدارة الجودة الشاملة (T.Q.T) تشير الي أهمية تحسين الأداء الإداري للمؤسسات باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وهذا ما دفع الباحث الي تبني هذه النظرية في البحث الحالي.(٥٢ : ٤)، (٦٣ : ٤٦)

كما ان أسلوب Six Sigma يعد مدخلاً علمياً متكاملاً يسعى الي تحقيق التحسين والتطوير في الأداء الإداري للهيئات المختلفة و دعم المركز التنافسي، و يعد منهجية علمية لإدارة التغيير تقوم علي اساس قياس الانحرافات في الأداء الإداري و السعي نحو ازالة الأخطاء وتحسين جودة الأداء للوصول الي المعيب الصفري للعمل الإداري داخل المؤسسة، كما انه أسلوب لتوجيه طاقات العاملين داخل المؤسسة لتحسين جودة العمل الإداري والخدمات والأنشطة المقدمة.(٦٤ : ٢)، (٥٦ : ٣)

فأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma داخل الهيئات المختلفة تكمن في قدرة هذا الأسلوب الإداري في تقليل قيمة الجودة الرديئة، و تحسين أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وتحويل الثقافة التنظيمية من الفكر العلاجي الي الفكر الوقائي، وكذلك تحقيق مركز تنافسي متقدم، والسعي نحو ارضاء المترددين علي المؤسسة و فهم توقعاتهم، و زيادة الاعتماد علي القرارات التي يتم إتخاذها وفق البيانات والأحصائيات الصحيحة، ومساعدة المؤسسة علي الأستغلال الأمثل لموارها وتحقيق الربح، كما يعمل علي تحسين الممارسات الإدارية لتحسين الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة.(٤٩ : ١٠٣)، (٦٦ : ١٢٩)، (٥٠ : ٢٩)، (١٧ : ٧٤)، (٦ : ٢٣)

كما ان أسلوب Six Sigma يشترط عند تطبيقه داخل المؤسسات المختلفة عدة متطلبات لتحقيق فاعليته والنجاح في تحقيق اعلي مردود ايجابي له داخل المؤسسة، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي: (٦١ : ١٦٠)، (٦٠ : ٢٤٥)، (٤٧ : ٩٥)، (٦ : ٢٣١)، (٣٥ : ٣٢)

١- **المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة المؤسسة:** ويقصد به أن تمتلك إدارة المؤسسة الرؤية الإستراتيجية للتطوير وتسعي إلي تقديم الأنشطة بجودة عالية واختيار العاملين وفق ضوابط محددة وإعداد ميثاق عمل وتهيئة المؤسسة للعمل.

٢- **المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للمؤسسة:** أن تمتلك إدارة المؤسسة المنشآت المختلفة و التقنيات التكنولوجية المتطورة وقواعد بيانات للأعضاء ونظم لرقابة الأداء وتحقيق الترابط بين الإدارات المختلفة.

٣- **المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة:** يقصد به توفير العاملين في كافة المستويات الإدارية وتدريبهم بصفة مستمرة مما يسهم في تحسين وتطوير مهاراتهم في إدارة المؤسسة وتقديم الخدمات بشكل يتسم بالجودة العالية.

٤- **المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية:** أن تمتلك إدارة المؤسسة القدرة علي تغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بداخلها التي تسهم في نجاح إدارة المؤسسة.

٥- **المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء المؤسسة:** أن تمتلك إدارة المؤسسة القدرة علي تحديد متطلبات الأعضاء وتوقعاتهم وتحقيق رضائهم عن الخدمات المقدمة.

٦- **المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالمؤسسة:** أن تمتلك إدارة المؤسسة الجانب المالي الذي يسهم في انشاء منشآت متعددة وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة لكافة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتدريب عليها.

و أسلوب Six Sigma يمر بعدة مراحل لكي يتم تطبيقه وفقاً لمنهجية DMAIC وهي مراحل

مستمدة من متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالمؤسسات المختلفة وهي كالتالي: (٣٨ : ٥١٢)

- ١- مرحلة التعريف Define.
- ٢- مرحلة القياس Measure.
- ٣- مرحلة التحليل Analysis.
- ٤- مرحلة التحسين Improvement.
- ٥- مرحلة الرقابة Control.

كما ان الأندية الرياضية الأهلية شأنها شأن المؤسسات والهيئات المختلفة التي يجب ان تسعي باستمرار الي تطوير المنهجية الإدارية بداخلها وذلك بالاستعانة بأحدث اساليب العمل الإداري الذي يتيح تطوير الخدمات والأنشطة بما يتلائم مع متغيرات وتحديات العصر الحديث، و بما يحقق للأندية الرياضية الأهلية الجودة في ادائها و البقاء والأستمرار في التنافس وتحقيق ابعاد الميزة التنافسية للنادي الرياضي، كما

ان الحكومة المصرية تعول علي الأندية الرياضية بشكل كبير في المساهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م لانها هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي مما يستوجب علي مجالس ادارات الأندية الرياضية السعي نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبت فاعليتها ونجاحها.

فالميزة التنافسية للمؤسسة تعني القدرة علي تقديم خدماتها و أنشطتها بصورة تتسم بالكفاءة و الجودة العالية مما يجعل المؤسسة متميزة في قدرتها علي خلق قيمة لا يستطيع منافسيها في تحقيقها في أدائهم و في تقديم خدماتهم وأنشطتهم، كما ان الميزة التنافسية للمؤسسة تكون نابعة من قدرة المؤسسة علي الأستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ومواكبة التطور التقني والمعرفي. (١٢ : ٥٥)، (٧ : ١٨)، (٥٤ : ١٩٠)، (٣٠ : ٣٥٥)

ولتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة اتفقت عدة دراسات كدراسة Murgesan et all (2012) (٥٩)، و دراسة محمد أحمد (٢٠١٥) (٣٥)، ودراسة هاني يوسف (٢٠١٧) (٤٣)، و دراسة أحمد أيوب و عمرو زاهر (٢٠١٩) (٣)، ودراسة محمد فارس (٢٠١٩) (٣٩)، ودراسة أحمد إسماعيل (٢٠١٩) (٢)، علي أن هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

١- **البعد الأول: ميزة جودة الخدمة:** يقصد بها تميز المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدماتها بمواصفات عالية والقدرة علي الوفاء بمتطلبات واحتياجات اعضاء المؤسسة.

٢- **البعد الثاني: ميزة التكلفة:** يقصد بها تميز المؤسسة في تقديم خدمات بتكلفة تتناسب مع قدرة اعضائها وان تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من المؤسسات الأخرى مع الأحتفاظ بجودتها العالية.

٣- **البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا:** يقصد بها تميز المؤسسة في مواكبة التطور التكنولوجي في تطوير الخدمات والأنشطة بداخلها واستغلال التكنولوجيا في تحسين ادارتها وتدريب العاملين عليها.

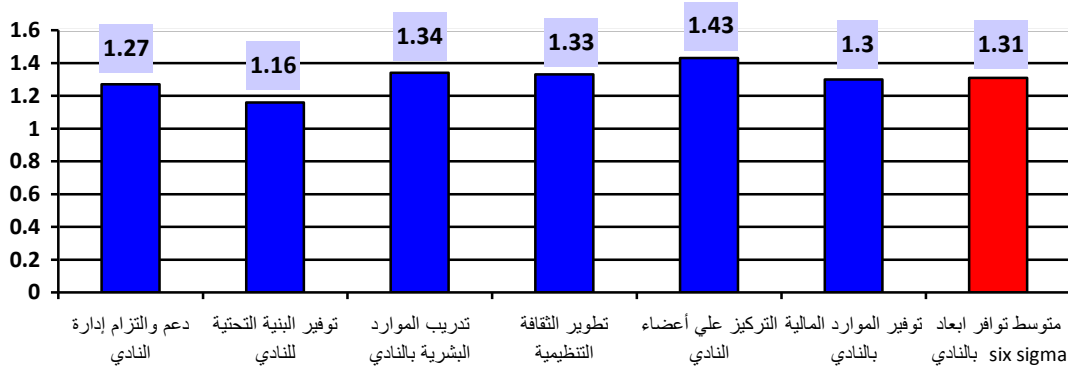
٤- **البعد الرابع: ميزة المرونة:** يقصد بها تميز المؤسسة في قدرته علي تقديم خدمات متنوعة ومستمرة ومتطورة مستجيبة لحاجات اعضائها مع اجراء التحسينات المستمرة السريعة بناء علي متطلبات واحتياجات اعضائها.

٥- **البعد الخامس: ميزة الإبداع:** يقصد بها تميز المؤسسة في تقديم خدماته بطريقة حديثة وغير مألوفه لم تسبق المؤسسات الأخرى في اتباعها.

٦- **البعد السادس: ميزة الاستجابة:** يقصد بها تميز المؤسسة في تلبية رغبات اعضائها وتلقي كافة الشكاوي والمقترحات وابداء الفرصة لأعضاء لإبداء الرأي لتطوير الخدمات المقدمة داخل المؤسسة.

فالأندية الرياضية الأهلية تشهد في العصر الحالي منافسة شديدة في قدرة كل نادي رياضي علي تقديم خدماته المختلفة بشكل يتميز به عن الأندية الأخرى مما يستدعي ذلك الأستعانة بأحدث الأساليب الإدارية المعاصرة من أجل تطوير وتحسين خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية ومسايرة التغير والتطور

التكنولوجي و المعرفي علي المستوي المحلي والدولي، وذلك دفع الباحث الي القيام بدراسة أستكشافية علي عينة بلغ قوامها (٢١) فرد من أعضاء مجلس الإدارة و مدراء الشئون الرياضية والعلاقات العامة والإدارية و التنفيذية والمالية و مشرفي وموظفي العلاقات العامة و السكرتارية بنادي منتخب السويس أستهدفت هذه الدراسة التعرف علي مستوي توافر أسلوب Six Sigma وتطبيق أبعاد بنادي منتخب السويس بأعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وقد أسفرت نتائج الدراسة الأستكشافية علي الآتي:



شكل (١)

متوسط توافر أبعاد أسلوب Six Sigma بنادي منتخب السويس.

اتضح من نتائج الدراسة الأستكشافية بأن عينة هذه الدراسة أشارت الي ان متوسط توافر أبعاد أسلوب Six Sigma بنادي منتخب السويس (١,٣١) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وهو ما يشير الي ان نادي منتخب السويس لديه قصور في تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma مما قد ينعكس ذلك سلباً علي تحقيق الميزة التنافسية داخل النادي.

كما قام الباحث بمراجعة نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والذي استطاع الحصول عليها والمتعلقة بموضوع البحث كدراسة انتصار عبدالجليل (٢٠١٠)(٦) التي كانت من ضمن نتائجها ان استخدام أسلوب Six Sigma يسهم في استغلال الأماكن والموارد المتوفرة داخل المؤسسة وتساعد علي تحقيق مزايا تنافسية متعددة، كما توصلت دراسة أحمد دودين و ماجد مساعدة (٢٠١٤)(٤) الي ان أسلوب Six Sigma يعد من الأساليب التي سوف تنال اهتمام كل المؤسسات لما يحققه هذا الأسلوب من جودة عالية في الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة، كما أوصت دراسة محمد أحمد (٢٠١٥)(٣٥) الي ضرورة التحول نحو تطبيق أسلوب Six Sigma بالمؤسسات لما يحققه هذا الأسلوب من قدرة علي معالجة المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و الأسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق مزايا تنافسية متعددة، كما اتفقت دراسة كل من سمير عبداللطيف (٢٠١٦)(٢٣)، ودراسة أحمد أيوب و

عمرو زاهر (٢٠١٩) (٣)، و دراسة عمرو الشتيحي و أسماء فتوح (٢٠١٩) (٣٠)، التي ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة داخل الأندية الرياضية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي و تعزيز الميزة التنافسية، ومن خلال نتائج الدراسة الاستشكافية وما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات يقترح الباحث وضع تصور لتطبيق أسلوب Sigma Six كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية.

- هدف البحث و تساؤلاته:

يهدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية، من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ١- ما ماهية وأهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية؟
- ٢- ما درجة توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية؟
- ٣- ما درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)؟

- مصطلحات البحث العلمية و الإجرائية:

١- أسلوب سيجماسته Six Sigma:

هو نظام إداري متكامل يسعى الي تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة داخل المؤسسة في ضوء الحقائق والبيانات الصحيحة وتقليل العيوب والوصول الي درجة قريبة من الكمال واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة والأرتقاء بأداء العاملين وكذلك تلبية حاجات المستفيدين. (١٣ : ١٥)

٢- الميزة التنافسية:

هي تقديم الخدمات والأنشطة داخل النادي الرياضي بكفاءه عالية تجعله في مركز متفوق عن الأندية الرياضية الأخرى وذلك في حاله اتباعه أسلوباً إدارياً متطوراً. (تعريف إجرائي)

- إجراءات البحث:

- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي لملائته لطبيعة وإجراءات البحث وبما يحقق هدف البحث والأجابة علي تساؤلاته.

- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من إدارات الأندية الرياضية الأهلية و تشمل (مجالس الإدارات) تمثل الإدارة العليا، و (مدراء الشؤون الرياضية و العلاقات العامة والإدارية التنفيذية والمالية) تمثل الإدارة الوسطي، و (مشرفي الأنشطة الرياضية وموظفي العلاقات العامة والسكرتارية) تمثل الإدارة التنفيذية.

٢- عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من (مجالس الإدارة) تمثل الإدارة العليا، و (مدراء الشؤون الرياضية و العلاقات العامة والإدارية التنفيذية والمالية) تمثل الإدارة الوسطي، و (مشرفي الأنشطة الرياضية وموظفي العلاقات العامة والسكرتارية) تمثل الإدارة التنفيذية، حيث بلغ العدد الكلي (٢٣٩) فرداً موزعين كالتالي:-

أ- العينة الأساسية:

تم توزيع (١٩٦) استمارة على أفراد العينة الأساسية، وتم استرجاع (١٩٦) استمارة، بنسبة استرجاع (استجابة) من قبل أفراد العينة بلغت (١٠٠%)، وتم اعتماد (١٧٩) استبانة، بعد استبعاد (١٧) استمارة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات الواردة فيها، وبذلك اصبح العدد النهائي للعينة الأساسية (١٧٩) فرد.

ب- العينة الاستطلاعية:

تم توزيع (٦٠) استمارة علي العينة الاستطلاعية تكون هذه العينة من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية، وتم استرجاع (٦٠) استمارة قابلة للتحليل الأحصائي.

وبذلك أصبح العدد النهائي لعينة البحث (الأساسية و الاستطلاعية) (٢٣٩) فرد وذلك بعد

حصر الأستمارات القابلة للتحليل الأحصائي، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (١)

توصيف عينة البحث الأساسية.

العينة الأسطوانية	اجمالي العينة الأساسية	اجمالي العينة قبل الاستبعاد	الإدارة الإشرافية			الإدارة الوسطى					الإدارة العليا	اسم النادي الرياضي
			مشرفي الأنشطة الرياضية وموظفي العلاقات العامة والسكرتارية	علاقات عامة	سكرتارية	مدير مالي	مدير إداري	مدير النشاط الرياضي	مدير العلاقات العامة	المدير التنفيذي	رئيس و أعضاء مجالس الإدارات	
٤	٢٨	٣٠	١	١	٢٤	-	-	١	١	١	١	نادي الزمالك
٣	٢٢	٢٣	١	٢	١٨	-	-	١	-	١	-	النادي الأهلي
٨	٣١	٣٤	٣	٣	٢١	١	١	١	١	١	٢	نادي الأسماعيلي
٩	٢١	٢٢	٣	٢	١٢	١	١	١	١	١	-	النادي المصري
٩	٢٢	٢٤	٢	٢	١٥	-	١	١	١	١	١	نادي الأتحاد السكندري
٨	٢٠	٢٤	٢	٢	١٤	١	١	١	١	١	١	نادي الترسانة
١١	١٨	١٩	٢	٢	٩	١	١	١	-	١	٢	نادي طنطا
٨	١٧	٢٠	٢	٢	١١	-	١	١	١	١	١	نادي المنصورة
٦٠	١٧٩	١٩٦	١٦	١٦	١٢٤	٤	٦	٨	٦	٨	٨	اجمالي عدد العينة البحث (الأساسية و الأسطوانية)

يتضح من جدول (١) أن إجمالي عينة البحث قبل الاستبعاد (١٩٦) فرد ، وبلغ إجمالي عدد عينة البحث بعد استبعاد بعض الأستمارات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي بسبب نقص المعلومات الواردة فيها (١٧٩) فرد، وبلغ إجمالي عدد العينة الأسطوانية (٦٠) فرد من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية.

٣- أسباب اختيار عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من (مجالس الإدارة) تمثل الإدارة العليا، و (مدراء الشؤون الرياضية و العلاقات العامة والإدارية التنفيذية والمالية) تمثل الإدارة الوسطى، و (مشرفي الأنشطة الرياضية وموظفي العلاقات العامة والسكرتارية) تمثل الإدارة التنفيذية للأسباب التالية:

- إدارة النادي بمختلف مستوياتها الإدارية مسئولة عن السعي نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبتت فعاليتها ونجاحها مما يحقق للنادي الرياضي التفوق والتميز.
- تتوع عينة البحث من كافة المستويات الإدارية داخل النادي الرياضي.
- عدد العينة كافي و يسمح لتطبيق أدوات البحث وتحقيق أهدافه.

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد استمارتي الأستبيان وهما:

- ١- استمارة الأستبيان الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية، ومرفق (١) يوضح خطوات اعداد استمارة الأستبيان في صورتها الأولية.
- ٢- استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية، ومرفق (٢) يوضح خطوات اعداد استمارة الأستبيان في صورتها الأولية.

- الدراسة الاستطلاعية:

- قام الباحث بإجراء هذه الدراسة في الفترة من ٢٠٢٠/٧/١٤ إلى ٢٠٢٠/٧/٢٩، علي عينة قوامها (٦٠) فرد، وذلك للتعرف علي الآتي:
- ١- فهم العينة للمحاور والعبارات الموضوعية باستمارتي الأستبيان.
 - ٢- سهولة الصياغة والألفاظ داخل استمارتي الأستبيان.
 - ٣- وضوح المحاور وأرتباط العبارات لكل محور من محاور استمارتي الأستبيان.
 - ٤- تدريب المساعدين علي كيفية تطبيق استمارتي الأستبيان.
 - ٥- إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستمارتي الأستبيان.
 - ٦- فهم العينة لإستمارتي الأستبيان بعد تصميمهم علي Google Forms.
 - ٧- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي استمارتي الأستبيان.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي الآتي:

- ١- فهم العينة للمحاور والعبارات الموضوعية داخل استمارتي الأستبيان.
- ٢- سهولة ووضوح الصياغة والألفاظ داخل استمارتي الأستبيان.
- ٣- ارتباط العبارات لكل محور من محاور استمارتي الأستبيان.
- ٤- المساعدين علي فهم كافي لتطبيق استمارتي الأستبيان.
- ٥- تم إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) استمارتي الأستبيان.
- ٦- فهم العينة لإستمارتي الأستبيان بعد تصميمهم علي Google Forms.
- ٦- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الأستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية (٧) دقائق.
- ٧- الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الأستبيان الخاص بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (٥) دقائق.

جدول (٢)

حساب زمن الأجابة علي استمارتي الأستبيان.

الأستبيان الخاص بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بعد تصميمه علي Google Forms				الأستبيان الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بعد تصميمه علي Google Forms				زمن الأجابة علي استمارتي الإستبيان
الزمن المناسب	المجموع	الزمن التجريبي		الزمن المناسب	المجموع	الزمن التجريبي		
		إجابة أول مفحوص	إجابة أول مفحوص			إجابة أول مفحوص	إجابة أول مفحوص	
٥ دقائق	١٠ دقائق	٦ دقيقة	٤ دقيقة	٧ دقائق	١٤ دقائق	٨ دقائق	٦ دقائق	

يتضح من جدول (٢) أن الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الأستبيان الخاص بأسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية هي (٧) دقائق، كما ان الفترة الزمنية المناسبة للإجابة علي الأستبيان الخاص بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية هي (٥) دقائق.

- المعاملات العلمية لإستمارتي الاستبيان:

١- صدق المحتوي (صدق المحكمين):

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) لاستمارتي الأستبيان، حيث تم عرض استمارتي الأستبيان على (٥) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدق استمارتي الأستبيان. وقد طلب منهم التحكيم من حيث:

- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية استمارتي الأستبيان.

- التأكد من سلامة صياغة ووضوح استمارتي الأستبيان.

- إعادة صياغة أو تعديل أو حذف أو إضافة المحاور والعبارات التي تحتاج الي ذلك.

وبعد جمع استمارتي الأستبيان والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم حذف و تعديل صياغة بعض محاور و عبارات استمارتي الأستبيان وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من آراء الخبراء، وعلى هذا الأساس تم بناء الصورة الأولية لاستمارتي الأستبيان ثم عرضت على نفس المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وبلغت نسبة الاتفاق (١٠٠%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوي، مرفق (٣) ومرفق(٤)، يوضح الإجراءات التي تمت لإجراء صدق المحتوي.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

اختبر الباحث صدق استمارتي الأستبيان بتطبيقهما على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (٦٠) فرد، وتم التحقق من الصدق باستخدام صدق الاتساق الداخلي بذلك بإيجاد كل من:

أ- معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة.

ب- معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة.

أ- صدق الاتساق الداخلي لإستمارة الأستبيان الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:

جدول (٣)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية).

(ن = ٦٠)

صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور	
٠,٦٣	٠,٥٩	٣	البعد الأول: ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية		
٠,٧١	٠,٦٩	٤	٠,٦٤	٠,٦٢	١
٠,٦٨	٠,٦٨	٥	٠,٦٨	٠,٦٧	٢
٠,٧١	٠,٦٦	٦	٠,٧٢	٠,٧١	٣
٠,٧٢	٠,٦٩	٧	٠,٦٩	٠,٦٨	٤
٠,٧١	٠,٧١	٨	٠,٧٤	٠,٧٣	٥
٠,٦٥	٠,٦٤	٩	٠,٧٩	٠,٧٨	٦
٠,٦٧	٠,٦٣	١٠	٠,٧١	٠,٧١	٧
٠,٦٤	٠,٦٢	١١	٠,٦٧	٠,٦٥	٩
٠,٦٦	٠,٦٤	١٢	٠,٧١	٠,٦٩	٩
٠,٧٦	٠,٧٥	١٣	٠,٧٢	٠,٧١	١٠
٠,٧٩	٠,٧٨	١٤	البعد الثاني: أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية		
			٠,٦٩	٠,٦٦	١
			٠,٦٤	٠,٦١	٢

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق عبارات المحور الأول.

جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية).

صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور	
٠,٧٢	٠,٧١	٦	المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي.		
٠,٧١	٠,٦٩	٧	٠,٦٣	٠,٦١	١
٠,٧٢	٠,٧٠	٨	٠,٦٤	٠,٦٢	٢
المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية.			٠,٦٧	٠,٦٧	٣
٠,٧١	٠,٦٩	١	٠,٦٩	٠,٦٨	٤
٠,٦٩	٠,٦٦	٢	٠,٦١	٠,٥٩	٥
٠,٧٢	٠,٧١	٣	٠,٦٧	٠,٦٧	٦
٠,٧٣	٠,٧٠	٤	٠,٦٤	٠,٦٣	٧
٠,٧٣	٠,٧٢	٥	٠,٧٣	٠,٧١	٨
٠,٧٣	٠,٧٢	٦	٠,٧٨	٠,٧٧	٩
٠,٧٨	٠,٧٧	٧	٠,٧٤	٠,٧٣	١٠
٠,٧١	٠,٦٩	٨	٠,٧٧	٠,٧٥	١١
٠,٧٣	٠,٧٢	٩	٠,٧٩	٠,٧٨	١٢
المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي.			٠,٦٤	٠,٦٢	١٣
٠,٧٣	٠,٧١	١	٠,٧٣	٠,٧١	١٤
٠,٧١	٠,٦٩	٢	٠,٦٤	٠,٦٣	١٥
٠,٧٢	٠,٦٨	٣	المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي.		
٠,٧٤	٠,٧٢	٤	٠,٦٤	٠,٦٣	١
٠,٧٦	٠,٧٣	٥	٠,٦٦	٠,٦٤	٢
٠,٧٢	٠,٦٩	٦	٠,٧٤	٠,٧٣	٣
٠,٧٤	٠,٧١	٧	٠,٧١	٠,٦٨	٤
المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي.			٠,٧٩	٠,٧٧	٥
٠,٧٤	٠,٧٣	١	٠,٧٤	٠,٧٢	٦
٠,٧٥	٠,٧٤	٢	٠,٧١	٠,٦٩	٧
٠,٧١	٠,٦٩	٣	٠,٧٢	٠,٧٠	٨
٠,٦٩	٠,٦٦	٤	المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي.		
٠,٦١	٠,٥٩	٥	٠,٦٤	٠,٦٢	١
٠,٦٧	٠,٦٦	٦	٠,٦٣	٠,٦١	٢
٠,٧٢	٠,٧١	٧	٠,٦٩	٠,٦٧	٣
٠,٧٣	٠,٧٢	٨	٠,٦١	٠,٥٨	٤
			٠,٦٩	٠,٦٨	٥

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق عبارات المحور الثاني.

جدول (٥)

قيمة معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان.

الدرجة الكلية	المحور الثاني	المحور الأول	المحور
٠,٧٨	٠,٧٤		المحور الأول
٠,٨١			المحور الثاني

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٧٤)، (٠,٨١) وهي دالة إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

ب- صدق الاتساق الداخلي لإستمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

جدول (٦)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي

للاستمارة الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة
العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور	
٠,٧٤	٠,٧٢	٧	البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.		
٠,٧٦	٠,٧٤	٨	٠,٧١	٠,٦٩	١
٠,٧٩	٠,٧٦	٩	٠,٧٧	٠,٧٦	٢
٠,٧٢	٠,٦٩	١٠	٠,٧٣	٠,٧١	٣
البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.			٠,٧١	٠,٦٩	٤
٠,٧٥	٠,٧٤	١	٠,٦٩	٠,٦٧	٥
٠,٦٩	٠,٦٨	٢	٠,٦٤	٠,٦١	٦
٠,٧١	٠,٦٩	٣	٠,٦٤	٠,٦٣	٧
٠,٦٤	٠,٦١	٤	٠,٧٦	٠,٧٣	٨
٠,٦٧	٠,٦٣	٥	البعد الثاني: ميزة التكلفة.		
٠,٦٥	٠,٦٣	٦	٠,٦٩	٠,٦٨	١
البعد الرابع: ميزة المرونة.			٠,٧١	٠,٦٩	٢
٠,٦٩	٠,٦٨	١	٠,٦٤	٠,٦١	٣
٠,٧١	٠,٦٩	٢	٠,٦٤	٠,٦٢	٤
٠,٦٢	٠,٧١	٣	٠,٦٧	٠,٦٤	٥
٠,٦١	٠,٦٠	٤	٠,٨٠	٠,٧٦	٦

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

تابع جدول (٦)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة و مجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من		رقم العبارة	صدق الاتساق الداخلي بين كلا من	
	العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور		العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمحور
	٠,٧٤	٠,٧١	٦	تابع/ البعد الرابع: ميزة المرونة.	
٥	٠,٦٩	٠,٦٥	٧	٠,٦٩	٠,٦٨
	البعد السادس: ميزة الاستجابة.			٠,٦٣	٠,٦١
٦	٠,٧٣	٠,٧٢	١	٠,٧٥	٠,٧٣
٧	٠,٧١	٠,٦٩	٢	البعد الخامس: ميزة الإبداع.	
١	٠,٧٢	٠,٧٠	٣	٠,٧١	٠,٦٩
٢	٠,٦٧	٠,٦٤	٤	٠,٧٠	٠,٦٨
٣	٠,٦٤	٠,٦٢	٥	٠,٦٤	٠,٦٢
٤	٠,٦٦	٠,٦١	٦	٠,٦٩	٠,٦٧
٥				٠,٦٦	٠,٦١

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة و مجموع البعد المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة الأستبيان حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق عبارات استمارة الأستبيان.

جدول (٧)

قيمة معامل الارتباط بين مجموع كل بعد والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان.

الدرجة الكلية	البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	الأبعاد
٠,٨١	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٧٣	٠,٧١	٠,٧٦		البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.
٠,٧٩	٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٧٨	٠,٧٩			البعد الثاني: ميزة التكلفة.
٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٧٩				البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.
٠,٧٧	٠,٧٢	٠,٧٣					البعد الرابع: ميزة المرونة.
٠,٧٤	٠,٧٤						البعد الخامس: ميزة الإبداع.
٠,٧٧							البعد السادس: ميزة الاستجابة.

قيمة (ر) الجدولية مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٢٧).

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٦٩)،(٠,٨١) وهي دالة إحصائياً بين درجة كل بعد والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

٣ - الثبات:

أ- معامل الثبات لإستمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:

جدول (٨)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha للمحاور والمجموع الكلي لأستمارة الأستبيان

الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.

المحور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١ ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	٠,٨٢
٢ متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	٠,٨٦
الأستمارة ككل.	٠,٨٨

يوضح جدول (٨) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور و لأستمارة الاستبيان ككل قد بلغت علي التوالي (٠,٨٢)،(٠,٨٦)،(٠,٨٨)، لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات، وبذلك اصبحت استمارة الأستبيان الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية القابلة للتطبيق علي عينة الدراسة الأساسية. مرفق (٦)

أ- معامل الثبات لإستمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

جدول (٩)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha للمحاور والمجموع الكلي لأستمارة الأستبيان

الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

الأبعاد	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١ البعد الأول: ميزة جودة الخدمة	٠,٨٤
٢ البعد الثاني: ميزة التكلفة	٠,٨٢
٣ البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا	٠,٨١
٤ البعد الرابع: ميزة المرونة	٠,٧٩
٥ البعد الخامس: ميزة الابداع	٠,٧٩
٦ البعد السادس: ميزة الأستجابة	٠,٨١
٧ الأستمارة ككل.	٠,٨٧

يوضح جدول (٩) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للأبعاد و لأستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (٠,٧٩)،(٠,٨٧) لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات، وبذلك اصبحت استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية القابلة للتطبيق علي عينة الدراسة الأساسية. مرفق (٧)

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتصميم استمارتي الأستبيان علي Google Forms وعرضها على عينة البحث التي بلغ قوامها (١٧٩) فرد، و ذلك تم في الفترة من ٢ /٨/ ٢٠٢٠ إلى ٣١ /٨/ ٢٠٢٠.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في إجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسبية المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- الأهمية النسبية.
- معامل ثبات ألفا Alpha.
- الوزن الترجيحي.

- عرض ومناقشة النتائج:

- عرض نتائج التساؤل الأول:

١- ما ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية ؟

جدول (١٠)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الأول

(ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية).

ن = ١٧٩

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أولاً: ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:											
١	أسلوب إداري يشترك فيه جميع المستويات الإدارية بهدف تحسين العمليات والأنشطة بما يحقق رضا المستفيدين ويقلل احتمالية الخطأ.	١١٣	٦٣,١٣	٦٣	٣٥,٢٠	٣	١,٦٨	٤٦٨,٠٠	٢,٦١	٨٧,١٥	٦
٢	التحسين المستمر للعمليات الأساسية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومراقبة أداء العاملين والعمل علي تلبية احتياجات الأعضاء وكسب رضائهم.	١٠٧	٥٩,٧٨	٦٤	٣٥,٧٥	٨	٤,٤٧	٤٥٧,٠٠	٢,٥٥	٨٥,١٠	٧
٣	طريقة نظامية ترتكز علي المعلومات وذلك بهدف تحسين العمليات و تقليل الخطأ وتحقيق رضا الأعضاء.	١٢٨	٧١,٥١	٤٤	٢٤,٥٨	٧	٣,٩١	٤٧٩,٠٠	٢,٦٨	٨٩,٢٠	٤
٤	نظام متكامل لتطوير أنشطة العمليات المتعددة من أسسها الي أعقدها.	١٠٢	٥٦,٩٨	٦٦	٣٦,٨٧	١١	٦,١٥	٤٤٩,٠٠	٢,٥١	٨٣,٦١	٩
٥	أسلوب إداري يهدف الي تحسين مستوي الأداء وخفض مستوي الأخطاء و معالجة الأثرافات بطريقة علمية دقيقة.	١٣٧	٧٦,٥٤	٤٢	٢٣,٤٦	٠	٠,٠٠	٤٩٥,٠٠	٢,٧٧	٩٢,١٨	٣
٦	أسلوب منطور لإدارة الجودة يسعى الي الوصول الي مرحلة الأعبوب في اداء الأعمال وذلك لإرضاء المستفيدين واشباع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك من خلال تجويد الأعمال ورفع كفاءتها.	١٤٧	٨٢,١٢	٣٢	١٧,٨٨	٠	٠,٠٠	٥٠٥,٠٠	٢,٨٢	٩٤,٠٤	١
٧	تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكلفة والتركيز علي البيانات الصحيحة في اتخاذ القرارات.	٩٨	٥٤,٧٥	٦٦	٣٦,٨٧	١٥	٨,٣٨	٤٤١,٠٠	٢,٤٦	٨٢,١٢	١٠

تابع جدول (١٠)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الأول
(ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأنندية الرياضية الأهلية).

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
تابع/ أولاً: ماهية أسلوب Six Sigma بالأنندية الرياضية الأهلية:											
٨	أسلوب متطور يعتمد علي البيانات لتقليل الأخطاء في أي خدمة مقدمة.	١٠٩	٦٠,٨٩	٥٦	٣١,٢٨	١٤	٧,٨٢	٤٥٣,٠٠	٢,٥٣	٨٤,٣٦	٨
٩	أسلوب يعمل علي الربط بين اعلي جودة وأقل تكاليف مع تقليل الخطأ في الخدمة المقدمة.	١٢٨	٧١,٥١	٤٤	٢٤,٥٨	٧	٣,٩١	٤٧٩,٠٠	٢,٦٨	٨٩,٢٠	٤ مكرر
١٠	أسلوب اداري يهدف الي الوصول الي الكمال النسبي في جودة الخدمات و الأنشطة المقدمة و تحقيق ما يتوقعه الأعضاء.	١٤٦	٨١,٥٦	٣٣	١٨,٤٤	٠	٠,٠٠	٥٠٤,٠٠	٢,٨٢	٩٣,٨٥	٢
ثانياً: أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأنندية الرياضية الأهلية:											
١	فهم حاجات اعضاء النادي وتوقعاتهم.	١١٤	٦٣,٦٩	٦٤	٣٥,٧٥	١	٠,٥٦	٤٧١,٠٠	٢,٦٣	٨٧,٧١	١١
٢	زيادة المرونة في تقديم الخدمات والأنشطة داخل النادي.	١٠٥	٥٨,٦٦	٦٤	٣٥,٧٥	١٠	٥,٥٩	٤٥٣,٠٠	٢,٥٣	٨٤,٣٦	١٣
٣	التحسين المستمر للخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكاليف والحفاظ علي الجودة.	١٥٨	٨٨,٢٧	٢١	١١,٧٣	٠	٠,٠٠	٥١٦,٠٠	٢,٨٨	٩٦,٠٩	٢
٤	زيادة الاعتماد علي القرارات التي يتم إتخاذها وفق البيانات والأحصائيات الصحيحة.	١٤٩	٨٣,٢٤	١٩	١٠,٦١	١١	٦,١٥	٤٩٦,٠٠	٢,٧٧	٩٢,٣٦	٨
٥	مساعدة ادارة النادي علي الأستغلال الأمثل للموارد والأماكن المتاحة.	١٦١	٨٩,٩٤	١٨	١٠,٠٦	٠	٠,٠٠	٥١٩,٠٠	٢,٩٠	٩٦,٦٥	١
٦	التحسين المستمر في اداء العاملين بأختلاف مستوياتهم الإدارية داخل النادي.	١٥٦	٨٧,١٥	٢٣	١٢,٨٥	٠	٠,٠٠	٥١٤,٠٠	٢,٨٧	٩٥,٧٢	٥ مكرر
٧	التحسين المستمر في الموقف التنافسي للنادي.	١٥٦	٨٧,١٥	٢٣	١٢,٨٥	٠	٠,٠٠	٥١٤,٠٠	٢,٨٧	٩٥,٧٢	٥ مكرر
٨	التطوير المستمر في الرقابة والأداء داخل النادي.	١٥٤	٨٦,٠٣	٢٥	١٣,٩٧	٠	٠,٠٠	٥١٢,٠٠	٢,٨٦	٩٥,٣٤	٧
٩	تحديد المزايا التنافسية للنادي.	١٢٨	٧١,٥١	٤٤	٢٤,٥٨	٧	٣,٩١	٤٧٩,٠٠	٢,٦٨	٨٩,٢٠	١٠
١٠	توفير التمويل الذاتي للنادي مما يسهم بتحقيق متطلبات المنافسة بالأنندية الرياضية.	١٥٨	٨٨,٢٧	٢١	١١,٧٣	٠	٠,٠٠	٥١٦,٠٠	٢,٨٨	٩٦,٠٩	٢ مكرر
١١	التخفيف عن ميزانية الدول المصرية في تمويل الأنندية الرياضية الأهلية.	١١٤	٦٣,٦٩	٦٤	٣٥,٧٥	١	٠,٥٦	٤٧١,٠٠	٢,٦٣	٨٧,٧١	١١ مكرر
١٢	التحديد الدقيق لمعايير أختيار العاملين داخل النادي.	١٠٥	٥٨,٦٦	٦٤	٣٥,٧٥	١٠	٥,٥٩	٤٥٣,٠٠	٢,٥٣	٨٤,٣٦	١٣ مكرر
١٣	التحديد الدقيق لمعايير ترقية العاملين داخل النادي.	١٥٨	٨٨,٢٧	٢١	١١,٧٣	٠	٠,٠٠	٥١٦,٠٠	٢,٨٨	٩٦,٠٩	٢ مكرر
١٤	تقليل اهدار الوقت و المجهود والمال وذلك عن طريق التحديد الدقيق لخطوات أداء الأعمال بالنادي.	١٤٩	٨٣,٢٤	١٩	١٠,٦١	١١	٦,١٥	٤٩٦,٠٠	٢,٧٧	٩٢,٣٦	٨ مكرر

يتضح من جدول (١٠) و الخاص بالتكرار و النسب المئوية و الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول (ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأنندية الرياضية الأهلية)، أن الأهمية النسبية تراوحت للعبارات ما بين (٩٦,٦٥%) إلى (٨٢,١٢%).

٢- مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الأول:

بدراسة النتائج المدرجة بالجدول (١٠) والخاصة بآراء عينة البحث حول التعرف علي ماهية وأهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأنندية الرياضية الأهلية، يتضح الآتي:

أ- بالنسبة الي ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:

يتضح من جدول (١٠)، أن ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية تبعاً للأهمية النسبية لكل عبارة كانت كالتالي:

١- أسلوب متطور لإدارة الجودة يسعى الي الوصول الي مرحلة اللأعيوب في اداء الأعمال وذلك لإرضاء المستفيدين واشباع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك من خلال تجويد الأعمال ورفع كفاءتها، بأهمية مئوية (٩٤,٠٤%)

٢- أسلوب اداري يهدف الي الوصول الي الكمال النسبي في جودة الخدمات و الأنشطة المقدمة و تحقيق ما يتوقعه الأعضاء، بأهمية مئوية (٩٣,٨٥%)

٣- أسلوب إداري يهدف الي تحسين مستوي الأداء وخفض مستوي الأخطاء و معالجة الانحرافات بطريقة علمية دقيقة، بأهمية مئوية (٩٢,١٨%)

ويري الباحث أن ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية هو نظام إداري متكامل لإدارة النادي الرياضي يسعى الي تطوير الخدمات والأنشطة المقدمة بالنادي والأستغلال الأفضل للموارد المتاحة والوصول الي مرحلة اللأعيوب واشباع ميول ورغبات أعضاء النادي والمتريدين عليه و معالجة الانحرافات بطريقة علمية مبنية علي الحقائق و البيانات الصحيحة.

ويشير بيت باند و لاري هلب (٢٠٠٥)، الي أن أسلوب Six Sigma يعتبر أسلوب إداري حديث يمكن تطبيقه داخل المؤسسات المختلفة فهو يضع المستفيدين من المؤسسة في المقام الأول ويستعين بالبيانات و الحقائق لإتخاذ القرارات وذلك لعدم حدوث أخطاء وعيوب في أنشطة المؤسسة لتحقيق التميز. (٩ : ١٥)

ويوضح انتوني Antony (٢٠١٦)، أن أسلوب Six Sigma يعتبر أسلوب إداري يسعى الي تحقيق أعلى جودة في الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنه وذلك من خلال الأعتداد علي البيانات الصحيحة وذلك لتحقيق التميز. (٤٨ : ٩٩٨)

كما يري عبدالله العتيبي (٢٠١٧)، أن أسلوب Six Sigma هو أسلوب إداري منضبط يستعين بالبيانات و الحقائق في اتخاذ القرارات الصحيحة وذلك بهدذ أستغلال الموارد المتاحة وتقليل الفاقد والسعي نحو ارضاء ميول ورغبات المستفيدين وكسب ثقتهم. (٢٦ : ٢٧٨)

كما توصلت دراسة هالة عوض (٢٠٢٠)، أن أسلوب Six Sigma هو منهجية إدارية تحسن خدمات المؤسسة وتحقيق التميز وتقترب في إداؤها الي أقصى درجات الأتقان وبأقل التكاليف.(٤٢ : ٣٧٥)

ومن ثم يري الباحث ان أسلوب Six Sigma أداة إدارية تستخدمها الأندية الرياضية الأهلية للربط بين اعلي جودة للعمليات والخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي الرياضي وأقل التكاليف التي تحقق ذلك والسعي نحو تحقيق ما يتوقعه أعضاء النادي والأعتماد علي الحقائق والبيانات الصحيحة عند اتخاذ القرارات و الأستغلال الأمثل للموارد وتطوير أداء العاملين ومراقبة أدائهم.

ب- بالنسبة الي أهمية تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:

يتضح من جدول (١٠)، أن أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية تبعاً للأهمية النسبية لكل عبارة كانت كالتالي:

- ١- مساعدة ادارة النادي علي الأستغلال الأمثل للموارد والأماكن المتاحة، بأهمية مئوية (٩٦,٦٥%)
- ٢- التحسين المستمر للخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكاليف والحفاظ علي الجودة، بأهمية مئوية (٩٦,٠٩%)
- ٣- توفير التمويل الذاتي للنادي مما يسهم بتحقيق متطلبات المنافسة بالأندية الرياضية، بأهمية مئوية (٩٦,٠٩%)
- ٤- التحديد الدقيق لمعايير ترقية العاملين داخل النادي، بأهمية مئوية (٩٦,٠٩%)
- ٥- التحسين المستمر في الموقف التنافسي للنادي، بأهمية مئوية (٩٥,٧٢%)
- ٦- التحسين المستمر في اداء العاملين بأختلاف مستوياتهم الإدارية داخل النادي، بأهمية مئوية (٩٥,٧٢%)

ويري الباحث أن تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية تساعد علي تقديم الأنشطة والخدمات داخل النادي الرياضي بجودة عالية واختيار العاملين وفق ضوابط محددة وتدريبهم وإعداد ميثاق عمل يلتزم به جميع العاملين داخل النادي، كما تساعد إدارة النادي الرياضي علي وضع نظم لرقابة الأداء وتحقيق الترابط بين الإدارات المختلفة مما يسهم في تحسين الموقف التنافسي للنادي مع الأندية الرياضية الأخرى.

ويشير جارني Juran (٢٠٠٧)، الي ان أسلوب Six Sigma يساعد المؤسسات المختلفة علي تحسين أدائها في إدارتها للعمليات المختلفة للمؤسسة ويقلل من احتمالية حدوث الخطأ في الخدمات

والأنشطة التي تقدمها المؤسسة. (٥٦)، كما أشارت دراسة جوزتس Goztas (٢٠٠٨)، الي ان أسلوب Six Sigma يعمل علي التطوير الدائم لأداء العاملين داخل المؤسسة ويسعي الي تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق التميز في الأداء والخدمات والأنشطة المقدمة. (٥٣)

كما أشارت نتائج دراسة علي الطائي وأسعد نايف (٢٠٠٩)، الي ان أسلوب Six Sigma أثبت نجاحه التطبيقي في المساعدة علي التغلب علي معوقات العمل وتحسينه وتطويره بمختلف المؤسسات التي سعت الي تطبيقه. (٢٩ : ٣٥)

و يري فاذا و برانسف Vesna & Branislav (٢٠١٦)، ان أسلوب Six Sigma تكمن أهميته في تقليل الانحرافات الناتجة عن التباين في العمل والسعي نحو تحقيق الأهداف الموضوعية والتحسين المستمر في خدمات المؤسسة، وتقليل الفجوة علي قدر الأمكان بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع أو المخطط له وذلك من خلال اتخاذ القرارات المبنية علي البيانات الصحيحة. (٦٥ : ٧٧٨)

كما يشير مجدي الكبيجي (٢٠١٩)، ان أسلوب Six Sigma يهتم بتطوير أداء العمليات داخل المؤسسة وتحسين جودة الأداء وذلك من خلال تقليل احتمالية الخطأ الي أدني مستوياته في الأداء بالمقارنة مع المنافسين وذلك يحقق مزايا تنافسية عن المؤسسات الأخرى. (٣٤ : ٣٤٣)

و أوصت دراسة هالة عوض (٢٠٢٠)، الي ضرورة تطبيق سياسة أسلوب Six Sigma بعد توفير متطلبات تطبيقه لما له من أثر فعال في تحسين وتطوير جودة الأداء داخل المؤسسة. (٤٢)

ومن ثم يري الباحث ان أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية هي مساعدة الأندية الرياضية الأهلية علي الأستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق التمويل الذاتي و انشاء منشآت رياضية متعددة وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة لكافة الخدمات بالنادي وتحقيق متطلبات المنافسة مع الأندية الرياضية الأخرى، و تحديد متطلبات الأعضاء وتوقعاتهم وتحقيق رضائهم عن الخدمات المقدمة، و تغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بداخلها التي تسهم في نجاح إدارة النادي.

وبناءً على ما سبق يري الباحث أن التساؤل الأول تم الإجابة عليه.

- عرض نتائج التساؤل الثاني:

١- ما درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)؟

جدول (١١)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الثاني

(متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية). (ن = ١٧٩)

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					
المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي												
١	توجد استراتيجية لعمليات التطوير والتحسين بالنادي.	١٤٣	٧٩,٨٩	٣٢	١٧,٨٨	٤	٢,٢٣	٤٩٧,٠٠	٢,٧٨	٩٢,٥٥	١	جيد
٢	تسعى إدارة النادي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.	٩٩	٥٥,٣١	٢٩	١٦,٢٠	٥١	٢٨,٤٩	٤٠٦,٠٠	٢,٢٧	٧٥,٦١	٢	متوسط
٣	توجد ضوابط محددة لاختيار العاملين داخل النادي.	٧٦	٤٢,٤٦	٥٣	٢٩,٦١	٥٠	٢٧,٩٣	٣٨٤,٠٠	٢,١٥	٧١,٥١	٤	متوسط
٤	إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوى الخدمات ورضا أعضاء النادي.	٧١	٣٩,٦٦	٤٨	٢٦,٨٢	٦٠	٣٣,٥٢	٣٦٩,٠٠	٢,٠٦	٦٨,٧٢	٥	متوسط
٥	إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوى تقدم الفرق الرياضية في الأنشطة الرياضية المختلفة.	٨٩	٤٩,٧٢	٤١	٢٢,٩١	٤٩	٢٧,٣٧	٣٩٨,٠٠	٢,٢٢	٧٤,١٢	٣	متوسط
٦	تضع إدارة النادي خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.	٦٤	٣٥,٧٥	٤٤	٢٤,٥٨	٧١	٣٩,٦٦	٣٥١,٠٠	١,٩٦	٦٥,٣٦	٦	متوسط
٧	تعتمد إدارة النادي على أدوات ومقاييس كمية علمية لقياس الأداء.	٥٣	٢٩,٦١	٤٦	٢٥,٧٠	٨٠	٤٤,٦٩	٣٣١,٠٠	١,٨٥	٦١,٦٤	٧	متوسط
٨	الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالنادي واضحة لجميع العاملين.	٥٣	٢٩,٦١	١٦	٨,٩٤	١١٠	٦١,٤٥	٣٠١,٠٠	١,٦٨	٥٦,٠٥	٩	متوسط
٩	تعطي إدارة النادي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين.	٤٣	٢٤,٠٢	١٢	٦,٧٠	١٢٤	٦٩,٢٧	٢٧٧,٠٠	١,٥٥	٥١,٥٨	١٥	ضعيف
١٠	تتدخل إدارة النادي لحل المشكلات التي تظهر عند تقديم الخدمات والأنشطة إلى أعضاء النادي.	٤٦	٢٥,٧٠	١٩	١٠,٦١	١١٤	٦٣,٦٩	٢٩٠,٠٠	١,٦٢	٥٤,٠٠	١١	ضعيف
١١	إدارة النادي تسعى إلى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الخدمات وتحقيق التميز.	٤٥	٢٥,١٤	١٧	٩,٥٠	١١٧	٦٥,٣٦	٢٨٦,٠٠	١,٦٠	٥٣,٢٦	١٣	ضعيف
١٢	تخصص إدارة النادي الدعم المالي لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٤٥	٢٥,١٤	١٦	٨,٩٤	١١٨	٦٥,٩٢	٢٨٥,٠٠	١,٥٩	٥٣,٠٧	١٤	ضعيف
١٣	إدارة النادي لديها الاستعداد لتغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٥٤	٣٠,١٧	١٦	٨,٩٤	١٠٩	٦٠,٨٩	٣٠٣,٠٠	١,٦٩	٥٦,٤٢	٨	متوسط
١٤	تطلع إدارة النادي على البحوث والدراسات الحديثة التي تهتم بتطوير العمل داخل الأندية الرياضية.	٤٦	٢٥,٧٠	١٩	١٠,٦١	١١٤	٦٣,٦٩	٢٩٠,٠٠	١,٦٢	٥٤,٠٠	١١	ضعيف مكرر
١٥	يوجد ميثاق عمل لكل العاملين داخل النادي.	٤٧	٢٦,٢٦	٢١	١١,٧٣	١١١	٦٢,٠١	٢٩٤,٠٠	١,٦٤	٥٤,٧٥	١٠	ضعيف
درجة توافر المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي		متوسط										
المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي												
١	يوجد بالنادي أدوات وأجهزة كافية ومتطورة.	٤٦	٢٥,٧٠	٢١	١١,٧٣	١١٢	٦٢,٥٧	٢٩٢,٠٠	١,٦٣	٥٤,٣٨	٢	ضعيف
٢	توجد بالنادي خطة واضحة لعمليات الإحلال والاستبدال للأدوات والأجهزة الموجودة بالنادي.	٤٢	٢٣,٤٦	١٨	١٠,٠٦	١١٩	٦٦,٤٨	٢٨١,٠٠	١,٥٧	٥٢,٣٣	٣	ضعيف
٣	يتوفر بالنادي التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٣٩	٢١,٧٩	١٤	٧,٨٢	١٢٦	٧٠,٣٩	٢٧١,٠٠	١,٥١	٥٠,٤٧	٦	ضعيف
٤	يملك النادي نظام تكنولوجي ومعلوماتي لجمع المعلومات وتحديثها.	٣٦	٢٠,١١	١٦	٨,٩٤	١٢٧	٧٠,٩٥	٢٦٧,٠٠	١,٤٩	٤٩,٧٢	٧	ضعيف
٥	يملك النادي منشآت رياضية متنوعة تسمح له لممارسة الأنشطة المختلفة.	٤١	٢٢,٩١	١٦	٨,٩٤	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٧,٠٠	١,٥٥	٥١,٥٨	٥	ضعيف
٦	إدارة النادي تمتلك قاعدة بيانات عن أعضاء النادي.	٨٦	٤٨,٠٤	٥٤	٣٠,١٧	٣٩	٢١,٧٩	٤٠٥,٠٠	٢,٢٦	٧٥,٤٢	١	متوسط
٧	يوجد نظام تكنولوجي لمراقبة أداء العاملين داخل النادي.	٣٢	١٧,٨٨	١٢	٦,٧٠	١٣٥	٧٥,٤٢	٢٥٥,٠٠	١,٤٢	٤٧,٤٩	٨	ضعيف
٨	توجد وسائل وأنظمة تكنولوجية تسمح في تحقيق الترابط بين المستويات الإدارية بالنادي.	٤٤	٢٤,٥٨	١٢	٦,٧٠	١٢٣	٦٨,٧٢	٢٧٩,٠٠	١,٥٦	٥١,٩٦	٤	ضعيف
درجة توافر المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي		ضعيف										

تابع جدول (١١)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الثاني

(متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية). (ن = ١٧٩)

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					
المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي												
١	عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية كافي لتقديم خدمات النادي.	٤٩	٢٧,٣٧	٥٦	٣١,٢٨	٧٤	٤١,٣٤	٣٣٣,٠٠	١,٨٦	٦٢,٠١	١	متوسط
٢	يتبنى النادي سياسة واضحة لتدريب العاملين بصورة مستمرة منتظمة لتحسين جودة الأداء.	٤٣	٢٤,٠٢	١٤	٧,٨٢	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٩,٠٠	١,٥٦	٥١,٩٦	٤	ضعيف
٣	البرامج والدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين بالنادي لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل.	٤٦	٢٥,٧٠	١٧	٩,٥٠	١١٦	٦٤,٨٠	٢٨٨,٠٠	١,٦١	٥٣,٦٣	٢	ضعيف
٤	تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٤١	٢٢,٩١	١٢	٦,٧٠	١٢٦	٧٠,٣٩	٢٧٣,٠٠	١,٥٣	٥٠,٨٤	٧	ضعيف
٥	تستعين إدارة النادي بمدربين أكفاء لتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٤٣	٢٤,٠٢	١٤	٧,٨٢	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٩,٠٠	١,٥٦	٥١,٩٦	٤	ضعيف مكرر
٦	يتم استحداث دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٤٣	٢٤,٠٢	١٤	٧,٨٢	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٩,٠٠	١,٥٦	٥١,٩٦	٤	ضعيف مكرر
٧	إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوى تطبيق العاملين لما تعلموه من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد لهم.	٤٦	٢٥,٧٠	١١	٦,١٥	١٢٢	٦٨,١٦	٢٨٢,٠٠	١,٥٨	٥٢,٥١	٣	ضعيف
٨	يتم ربط الترقيات بجودة أداء العاملين بالنادي.	٣٨	٢١,٢٣	١٨	١٠,٠٦	١٢٣	٦٨,٧٢	٢٧٣,٠٠	١,٥٣	٥٠,٨٤	٧	ضعيف مكرر
درجة توافر المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي												
										١,٦٠	٥٣,٢١	ضعيف
المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية												
١	إدارة النادي تشجع على الأبداع في جودة الخدمات المقدمة بالنادي.	٤٧	٢٦,٢٦	١١	٦,١٥	١٢١	٦٧,٦٠	٢٨٤,٠٠	١,٥٩	٥٢,٨٩	٦	ضعيف
٢	تحرص إدارة النادي على خلق ثقافة تنظيمية تحرص على ارضاء اعضاء النادي.	٤٣	٢٤,٠٢	١٤	٧,٨٢	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٩,٠٠	١,٥٦	٥١,٩٦	٩	ضعيف
٣	إدارة النادي لديها استعداد لتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.	٤٧	٢٦,٢٦	١٩	١٠,٦١	١١٣	٦٣,١٣	٢٩٢,٠٠	١,٦٣	٥٤,٣٨	٣	ضعيف
٤	إدارة النادي تهتم بالعمل الجماعي ومشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.	٤٨	٢٦,٨٢	٢٥	١٣,٩٧	١٠٦	٥٩,٢٢	٣٠٠,٠٠	١,٦٨	٥٥,٨٧	٢	متوسط
٥	توجد معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية.	٤١	٢٢,٩١	٢٢	١٢,٢٩	١١٦	٦٤,٨٠	٢٨٣,٠٠	١,٥٨	٥٢,٧٠	٧	ضعيف
٦	توجد خطوط اتصال واضحة بين كافة المستويات الإدارية داخل النادي.	٤٣	٢٤,٠٢	١٨	١٠,٠٦	١١٨	٦٥,٩٢	٢٨٣,٠٠	١,٥٨	٥٢,٧٠	٧	ضعيف مكرر
٧	العاملين داخل النادي تتقبل التغيير في عملهم إذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي.	٥٩	٣٢,٩٦	٥٨	٣٢,٤٠	٦٢	٣٤,٦٤	٣٥٥,٠٠	١,٩٨	٦٦,١١	١	متوسط
٨	تسعى إدارة النادي على خلق روح التنافس بين كافة المستويات الإدارية بما يحقق الإبداع في العمل.	٤٣	٢٤,٠٢	٢٨	١٥,٦٤	١٠٧	٥٩,٧٨	٢٩٢,٠٠	١,٦٣	٥٤,٣٨	٣	ضعيف مكرر
٩	إدارة النادي تسعى بصفة مستمرة الي التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية في العمل.	٤٨	٢٦,٨٢	١٤	٧,٨٢	١١٧	٦٥,٣٦	٢٨٩,٠٠	١,٦١	٥٣,٨٢	٥	ضعيف
درجة توافر المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية												
										١,٦٥	٥٤,٩٨	ضعيف

تابع جدول (١١)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول عبارات المحور الثاني

(متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية). (ن = ١٧٩)

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					
المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي												
١	يوجد نظام داخل النادي يسمح لإدارة النادي بالحصول علي معلومات تتعلق برضا اعضاء النادي عن مستوي الخدمات المقدمة لهم.	٤٣	٢٤,٠٢	٢٢	١٢,٢٩	١١٤	٦٣,٦٩	٢٨٧,٠٠	١,٦٠	٥٣,٤٥	٥	ضعيف
٢	تهتم إدارة النادي بدراسة الشكاوي و المقترحات المقدمة من اعضاء النادي الخاصة بالخدمة المقدمة.	٥٢	٢٩,٠٥	٨٤	٤٦,٩٣	٤٣	٢٤,٠٢	٣٦٧,٠٠	٢,٠٥	٦٨,٣٤	٤	متوسط
٣	تحرص إدارة النادي علي استخدام اساليب حديثة تهدف إلى قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.	٣٩	٢١,٧٩	١١	٦,١٥	١٢٩	٧٢,٠٧	٢٦٨,٠٠	١,٥٠	٤٩,٩١	٦	ضعيف
٤	تضع إدارة النادي اساليب تحفيزية لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة.	٣٧	٢٠,٦٧	٨	٤,٤٧	١٣٤	٧٤,٨٦	٢٦١,٠٠	١,٤٦	٤٨,٦٠	٧	ضعيف
٥	يلتزم العاملين داخل النادي بتقديم خدمات في الوقت المحدد.	٥٣	٢٩,٦١	٨٩	٤٩,٧٢	٣٧	٢٠,٦٧	٣٧٤,٠٠	٢,٠٩	٦٩,٦٥	٣	متوسط
٦	تسعي إدارة النادي الي تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي.	٥٦	٣١,٢٨	١١٢	٦٢,٥٧	١١	٦,١٥	٤٠٣,٠٠	٢,٢٥	٧٥,٠٥	١	متوسط
٧	تقدم إدارة النادي برامج وخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء.	٥٨	٣٢,٤٠	٨٣	٤٦,٣٧	٣٨	٢١,٢٣	٣٧٨,٠٠	٢,١١	٧٠,٣٩	٢	متوسط
درجة توافر المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي												
المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي												
١	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة.	٣٦	٢٠,١١	٢٢	١٢,٢٩	١٢١	٦٧,٦٠	٢٧٣,٠٠	١,٥٣	٥٠,٨٤	٨	ضعيف
٢	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بشراء الأدوات والأجهزة اللازمة.	٤٨	٢٦,٨٢	٣٨	٢١,٢٣	٩٣	٥١,٩٦	٣١٣,٠٠	١,٧٥	٥٨,٢٩	٧	متوسط
٣	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بصيانة الأدوات والأجهزة اللازمة.	٥٣	٢٩,٦١	٤٤	٢٤,٥٨	٨٢	٤٥,٨١	٣٢٩,٠٠	١,٨٤	٦١,٢٧	٦	متوسط
٤	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتوفير التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٥٤	٣٠,١٧	٤٦	٢٥,٧٠	٧٩	٤٤,١٣	٣٣٣,٠٠	١,٨٦	٦٢,٠١	٥	متوسط
٥	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بالاستعانة بمدربين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٥٦	٣١,٢٨	٤٨	٢٦,٨٢	٧٥	٤١,٩٠	٣٣٩,٠٠	١,٨٩	٦٣,١٣	٣	متوسط
٦	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بعقد برامج ودورات تدريبية للعاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.	٥٦	٣١,٢٨	٤٨	٢٦,٨٢	٧٥	٤١,٩٠	٣٣٩,٠٠	١,٨٩	٦٣,١٣	٣	متوسط مكرر
٧	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح باستخدام اساليب حديثة تهدف إلى قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.	٥٧	٣١,٨٤	٥٢	٢٩,٠٥	٧٠	٣٩,١١	٣٤٥,٠٠	١,٩٣	٦٤,٢٥	٢	متوسط
٨	يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.	٥٨	٣٢,٤٠	٥٥	٣٠,٧٣	٦٦	٣٦,٨٧	٣٥٠,٠٠	١,٩٦	٦٥,١٨	١	متوسط
درجة توافر المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي												
متوسط												

- ما درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:

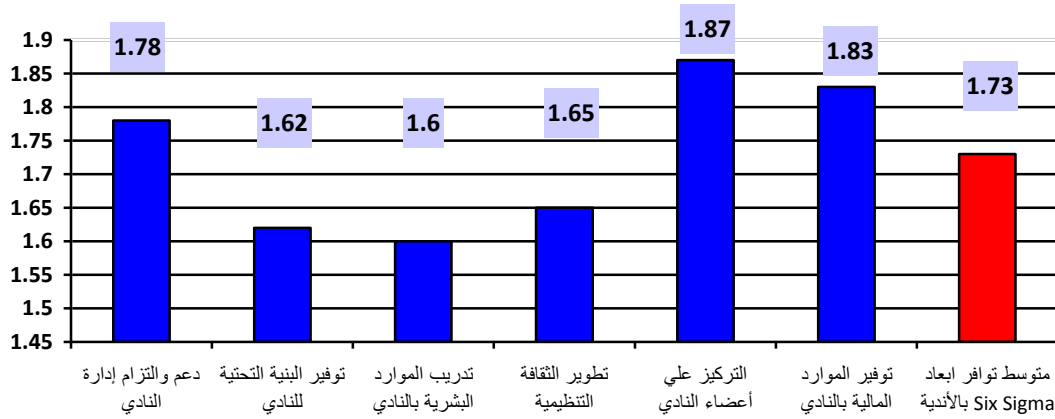
لتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)، والإجابة عن التساؤل الثاني بشكل كلي تم حساب المتوسط الحسابي، والأهمية المئوية لكل بعد من متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية، إضافة الي

ترتبت الأبعاد ترتيباً تنازلياً بحسب الأهمية المئوية، والجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٢) يوضحان ذلك.

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي و الأهمية المئوية لإستجابات عينة البحث على متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.

م	متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	درجة التوافر
١	المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي.	١٥	١,٧٨	٦٢,٨٤	٣	متوسط
٢	المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي.	٨	١,٦٢	٥٤,١٧	٥	ضعيف
٣	المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي.	٨	١,٦٠	٥٣,٢١	٦	ضعيف
٤	المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية.	٩	١,٦٥	٥٤,٩٨	٤	ضعيف
٥	المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي.	٧	١,٨٧	٦٢,١٩	١	متوسط
٦	المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي.	٨	١,٨٣	٦١,٠١	٢	متوسط
	الدرجة الكلية لمتوسط توافر متطلبات تطبيق Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.	٥٥	١,٧٣	٥٨,٠٧		متوسط



شكل (٢)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma

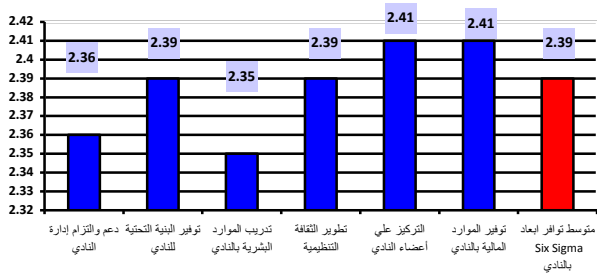
بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

يتضح من جدول (١٢)، وشكل (٢) أن الدرجة الكلية لمتوسط توافر متطلبات تطبيق أسلوب

Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١,٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) وفقاً

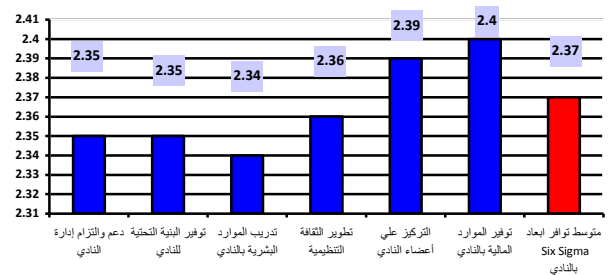
لمقياس ليكرت الثلاثي.

والأشكال (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، توضح متوسط متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بكل نادي علي حدة من اندية عينة البحث.



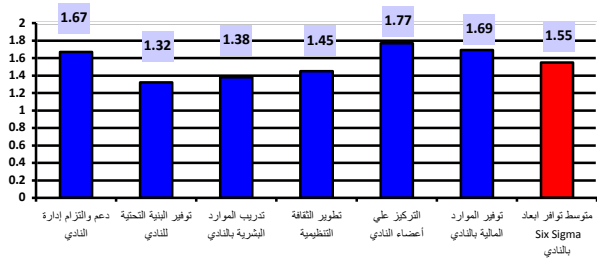
شكل (٤)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي الأهل



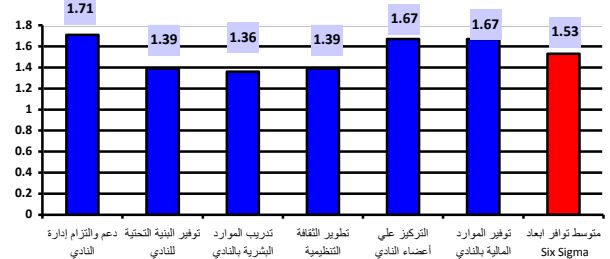
شكل (٣)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي الزمالك



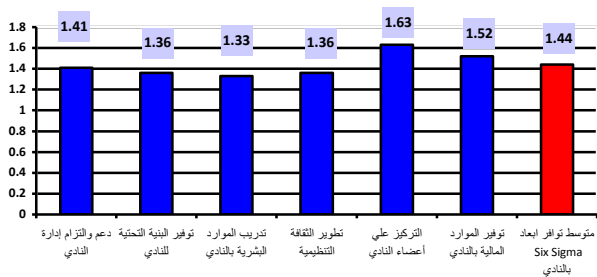
شكل (٦)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي المصري



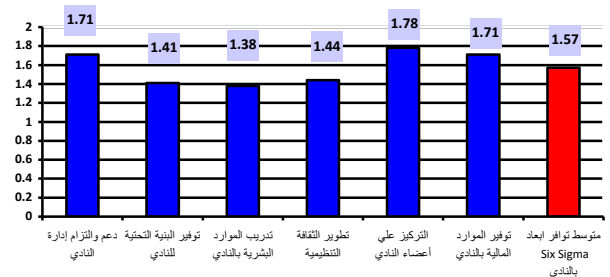
شكل (٥)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي الاسماعيلي



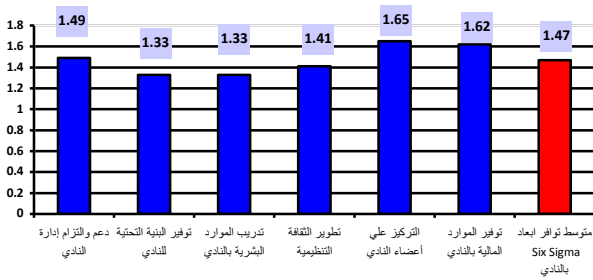
شكل (٨)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي الترسانة



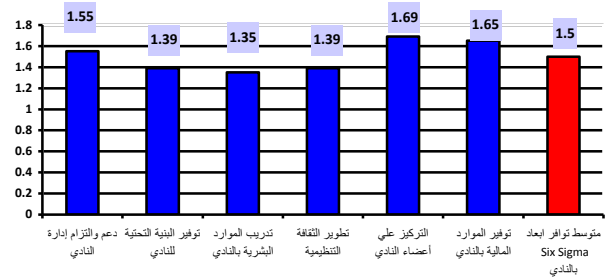
شكل (٧)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي الاتحاد السكندري



شكل (١٠)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي المنصورة



شكل (٩)

متوسط درجة توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بنادي طنطا

٢- مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الثاني:

بدراسة النتائج المدرجة بالجدول (١١) والخاصة بآراء عينة البحث حول التعرف علي درجة توافر

متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث، يتضح الآتي:

- بالنسبة للمتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لمتطلب دعم والتزام إدارة النادي بلغت (٣١٧,٨٧)، و حصل علي أهمية مئوية (٦٢,٨٤%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٧٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٩٢,٥٥%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " توجد استراتيجية لعمليات التطوير والتحسين بالنادي" و حصلت علي متوسط (٢,٧٨) وهو ما يقع في (مستوي جيد)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٥١,٥٨%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " تعطي إدارة النادي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين" و حصلت علي متوسط (١,٥٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٧١,٥١%) للعبارة رقم (٣) ونصت علي " توجد ضوابط محدد لأختيار العاملين داخل النادي" و حصلت علي متوسط (٢,١٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٥١,٥٨%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " تعطي إدارة النادي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين" و حصلت علي متوسط (١,٥٥) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٩,٢٧%) للعبارة رقم (٩) ونصت علي " تعطي إدارة النادي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين" و حصلت علي متوسط (١,٥٥) وهو ما

يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٢,٧٨%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " توجد استراتيجية لعمليات التطوير والتحسين بالنادي" و حصلت علي متوسط (٢,٧٨) وهو ما يقع في (مستوي جيد)،

وباستعراض نتائج متطلب دعم والتزام إدارة النادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٧٨) وهي وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية تحتاج الي المزيد من التطوير والتحسين في إدارتها للأندية وان تعطي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين، وان يتم إعادة توزيع الموارد المالية الخاصة بالنادي وتخصيص جزء من هذه الموارد لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma لما له من أهمية من تطوير إدارة النادي ولا يتم صرف كل الموارد المالية علي الأنشطة التنافسية بالنادي، وان تسعى إدارة النادي الي حل المشكلات التي تظهر عند تقديم الخدمات والأنشطة إلي اعضاء النادي والمتريدين عليه، كما يجب علي إدارة الأندية عمل ميثاق عمل لكل العاملين داخل النادي وان يكون معلوم و واضح لكافة العاملين بالنادي.

وفي هذا الصدد يشير محمود عبدالواحد (٢٠١٥) أنه لابد على الإدارة العليا بالمؤسسة العمل علي تغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة استخدام أساليب تحفيزية مختلفة تسهم في ذلك، وان تعتمد علي أدوات قياس حديثة لقياس الأداء الفعلي للعاملين و وضع خطط الإصلاح حتي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وتحقيق التميز. (٣٦ : ١٠٧)

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي الأطلاع بصفة مستمرة علي البحوث والدراسات الحديثة التي تهتم بتطوير العمل بداخلها وان تسعى الي تغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مع وضع الضوابط التي تشعر العاملين بالأمان وعدم فقد وظيفتهم بالنادي، وان تعتمد إدارة النادي علي ادوات ومقاييس كمية علمية لقياس اداء العاملين و وضع خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع أو المخطط له، وذلك لتحقيق متطلبات بعد دعم والتزام إدارة النادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

و توصلت دراسة ومينج Ming (٢٠١١)(٥٨)، الي ان معالجة الأخطاء التي تحدث بصفة مستمرة في الأداء الفعلي، و القياس المستمر لأداء العاملين وتوجيههم نحو الأداء الأفضل، والأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة يتطلب دعم والتزام الإدارة العليا للمؤسسة وتحفيز المستويات الإدارية المختلفة.

- بالنسبة للمتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لمتطلب توفير البنية الأساسية للنادي بلغت (٢٩٠,٨٨)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٤,١٧%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٦٢) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٤٨,٠٤%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " ادارة النادي تمتلك قاعدة بيانات عن اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (١٧,٨٨%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " يوجد نظام تكنولوجي لمراقبة اداء العاملين داخل النادي " و حصلت علي متوسط (١,٤٢) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٣٠,١٧%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " ادارة النادي تمتلك قاعدة بيانات عن اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,٧٠%) للعبارتين رقم (٧) و (٨) ونصت العبارتين علي " يوجد نظام تكنولوجي لمراقبة اداء العاملين داخل النادي "، و " توجد وسائل وانظمة تكنولوجية تسمح في تحقيق الترابط بين المستويات الإدارية بالنادي " و بلغ متوسط العبارتين علي (١,٥٦)، (١,٤٢) وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٧٥,٤٢%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " يوجد نظام تكنولوجي لمراقبة اداء العاملين داخل النادي " و حصلت علي متوسط (١,٤٢) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٣٠,١٧%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " ادارة النادي تمتلك قاعدة بيانات عن اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج متطلب توفير البنية الأساسية للنادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٦٢) وهي وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث لديها العديد من جوانب القصور التي تعوق من تطبيق المتطلبات اللازمة لبعث توفير البنية الأساسية للنادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بداخلها كالقصور في وجود أنظمة و تقنيات تكنولوجية لمراقبة اداء العاملين وتحقيق الترابط بين المستويات الإدارية بالنادي وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي بناء و تطوير المنشآت رياضية متنوعة تسمح لممارسة أعضاء النادي والمترددين عليه لممارسة أنشطة مختلفة ومتنوعة، وأن يوجد بالنادى أدوات وأجهزة متطورة وكافية و كذلك خطة واضحة لعمليات الإحلال والاستبدال للأدوات والأجهزة الموجودة، وذلك لتحقيق متطلبات بعد توفير البنية الأساسية للنادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

وفي هذا الصدد توصلت دراسة كل من عادل مكي (٢٠١٧)(٢٥) الي ان البنية الأساسية الجيدة للمؤسسات الرياضية تساعد علي نجاح تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، كما ان المؤسسات الرياضية في حاجة الي توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة لرفع مستوي الأداء وإنجاز العمل.

و اشارت نتائج دراسة هالة عوض (٢٠٢٠)(٤٢)، و دراسة و ماتج وبستجان & Matej Bostjan (٢٠١٢)(٥٧) الي ان توفير البنية الأساسية بالمؤسسة يسهم في التغلب علي القصور الذي يحدث في الجودة ويساعد علي زيادة القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى.

- بالنسبة للمتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لبعده تدريب الموارد البشرية بالنادي بلغت (٢٨٥,٧٥)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٣,٢١%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٦٠) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٧,٣٧%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية كافي لتقديم خدمات النادي " و حصلت علي متوسط (١,٨٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢١,٢٣%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتم ربط الترقيات بجودة أداء العاملين بالنادي " و حصلت علي متوسط (١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٣١,٢٨%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية كافي لتقديم خدمات النادي " و حصلت علي متوسط (١,٨٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,١٥%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوي تطبيق العاملين لما تعلموه من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد لهم " و وبلغ متوسط (١,٥٨)، وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٧٠,٣٩%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma " و حصلت علي متوسط (١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٤١,٣٤%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية كافي لتقديم خدمات النادي " و حصلت علي متوسط (١,٨٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج متطلب تدريب الموارد البشرية بالنادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٦٠) وهي وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث لديها العديد من جوانب القصور التي تعوق من تطبيق المتطلبات اللازمة لبعث تدريب الموارد البشرية بالنادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بداخلها كالقصور في تدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma مما يدل علي ان إدارات الأندية الأهلية عينة البحث ليس علي درايه كافيه بأهمية تطبيق هذا الأسلوب وما يحققه من تطوير في أداء إدارات الأندية الرياضية الأهلية، وكذلك القصور في ربط الترقيات بجودة أداء العاملين بالنادي، وعدم وجود سياسة واضحة لتدريب العاملين بصورة مستمرة منتظمة لتحسين جودة الأداء.

وفى هذا الصدد يوضح توفيق توفيق (٢٠٠٩) الي ان تدريب الموارد البشرية يعد امراً ضرورياً لنجاح المؤسسات كما انه خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، فيجب وضع خطة تنمية مهنية للعاملين تسهم في رفع مستوي الأداء والتدريب علي الأساليب الإدارية الحديثة.(١٠ : ٨٦)

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي وضع خطط منتظمة و مستحدثة و مرتبطة بطبيعة العمل لتدريب كافة المستويات الإدارية علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma، و الأستعانة بمدرين أكفاء لتدريب العاملين والأطلاع بصفة مستمرة علي تقارير مستوي تطبيق العاملين لما تعلموه من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد لهم، وذلك لتحقيق متطلبات بعث تدريب الموارد البشرية بالنادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

ويتفق ذلك مع ما اشارت اليه نتائج دراسة وليد عبدالحفيظ (٢٠١٤)(٤٥)، و دراسة عبد الحميد محمود (٢٠١٩)(٢٧)، الي ان تدريب الموارد البشرية من خلال مدرين متميزين يعد مطلباً اساسياً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- بالنسبة للمتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لمتطلب تطوير الثقافة التنظيمية بلغت (٢٩٥,٢٢)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٤,٩٨%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٣٢,٩٦%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " العاملين داخل النادي تتقبل التغيير في عملهم اذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي " و حصلت علي متوسط (١,٩٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٢,٩١%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " توجد معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية " و حصلت علي متوسط (١,٥٨) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٣٢,٤٠%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " العاملين داخل النادي تتقبل التغيير في عملهم اذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي " و حصلت علي متوسط (١,٩٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,١٥%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " إدارة النادي تشجع علي الأبداع في جودة الخدمات المقدمة بالنادي " و يبلغ متوسط (١,٥٩)، وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٨,١٦%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " تحرص إدارة النادي علي خلق ثقافة تنظيمية تحرص علي ارضاء اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (١,٥٦) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٣٤,٦٤%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " العاملين داخل النادي تتقبل التغيير في عملهم اذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي " و حصلت علي متوسط (١,٩٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج متطلب تطوير الثقافة التنظيمية نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٦٥) وهي وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث لديها العديد من جوانب القصور التي تعوق من تطبيق المتطلبات اللازمة لبعث تطوير الثقافة التنظيمية لتطبيق أسلوب Six Sigma بداخلها كالقصور في وجود خلق ثقافة تنظيمية تحرص علي ارضاء اعضاء النادي، والقصور في وجود معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية داخل النادي وهو ما يوحي بأن مقاييس قياس أداء العاملين المستخدمه تشوبها الذاتية والعلاقات التي تضر بمصلحة العمل، وكذلك ضعف خطوط الأتصال بين كافة المستويات الإدارية بالنادي.

ويوضح شيلتون ودراينج ووليكور Shelton, Darling & Walker (٢٠١٠) ان العصر الحالي ما يميزه من انفتاح وتطور سريع أصبح من الضروري الأهتمام بوضع معايير واضحة ومعلنه لتقييم إداء العاملين في كافة المستويات الإدارية، كما يعد هذا العصر يعترف بعمالة نمطية روتينية ليس لديه القدرة علي التطوير والأبداع والإبتكار وإنما يعتد علي العناصر القادرة علي التميز والتطوير واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق ما تسعي اليه. (٦٢: ٦٣)

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي تشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية، و خلق روح التنافس بين كافة المستويات الإدارية بما يحقق الإبداع في العمل ومشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية صناعة القرارات بالنادي، وذلك لتحقيق متطلبات بعد تطوير الثقافة التنظيمية لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

ويتفق ذلك مع ما اشارت اليه نتائج دراسة وليد عبدالحفيظ (٢٠١٤) (٤٥)، ودراسة عبدالحميد محمود (٢٠١٩) (٢٧)، الي ان تطوير الثقافة التنظيمية يعد مطلباً اساسياً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- بالنسبة للمتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لبعء التركيز علي أعضاء النادي بلغت (٣٣٤)، و حصل علي أهمية مئوية (٦٢,١٩%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٨٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الأتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٣٢,٤٠%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " تقدم إدارة النادي برامج وخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء " و حصلت علي متوسط (٢,١١) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٠,٦٧%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تضع إدارة النادي اساليب تحفيزيه لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة " و حصلت علي متوسط (١,٤٦) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦٢,٥٧%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " تسعي إدارة النادي الي تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,١٥%) للعبارة رقم (٣) ونصت علي " تحرص إدارة النادي علي استخدام اساليب حديثة تهدف إلي

قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي " و يبلغ متوسط (١,٥٠)، وهو ما يقع في (المستوي الضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٧٤,٨٦%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تضع إدارة النادي اساليب تحفيزيه لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة " و حصلت علي متوسط (١,٤٦) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦,١٥%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " تسعى إدارة النادي الي تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد التركيز علي أعضاء النادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٨٧) وهي وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية تحتاج الي الأستعانة بالأساليب الحديثة لقياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي، و وضع اساليب تحفيزيه لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة، وأن تهتم إدارة النادي بدراسة الشكاوي و المقترحات المقدمة من اعضاء النادي الخاصة بالخدمة المقدمة، وذلك لكي تمكن الأندية الرياضية الأهلية من تجويد الخدمات المقدمة.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي وضع ضوابط لكي يلتزم العاملين داخل النادي بتقديم خدمات وأنشطة النادي في الوقت المحدد، وان تسعى إدارة النادي الي تقديم خدمات وأنشطة متعددة ومتنوعة تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي، وذلك لتحقيق متطلبات بعد التركيز علي أعضاء النادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

و اشارت نتائج دراسة محمد الزهراني (٢٠١٠)(٣٧)، الي ان تحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم وتحقيق رضائهم عن الخدمات المقدمة يعد مطلباً اساسياً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma، كما أسفرت نتائج دراسة سمر ابراهيم (٢٠١١)(٢٢)، الي ان ادارة المؤسسات المختلفة التي تسعى الي تحقيق التميز هي التي تهتم بدراسة متطلبات العملاء والشكاوي المقدمة منهم وتسعي الي تحقيق ما يتوقعوه، كما اشارت نتائج دراسة ماتج ويستجان Matej & Bostjan (٢٠١٢)(٥٧)، و عبدالحميد محمود (٢٠١٩)(٢٧)، الي ان التركيز علي اعضاء المؤسسة يعد مطلباً اساسياً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- بالنسبة للمتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي:

أوضحت نتائج جدول (١١) أن مجموع الدرجة لمتطلب توفير الموارد المالية بالنادي بلغت (٣٢٧)، و حصل علي أهمية مئوية (٦١,٠١%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٨٣) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٣٢,٤٠%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية " و حصلت علي متوسط (١,٩٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٠,١١%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة " و حصلت علي متوسط (١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٣٠,٧٣%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية " و حصلت علي متوسط (١,٩٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (١٢,٢٩%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة " و حصلت علي متوسط (١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٧,٦٠%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة " و حصلت علي متوسط (١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٣٦,٨٧%) للعبارة رقم (٨) ونصت علي " يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية " و حصلت علي متوسط (١,٩٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج متطلب توفير الموارد المالية بالنادي نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتطبيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٨٣) وهي وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية تحتاج الي زيادة مواردها المادية وذلك من خلال استغلال الأماكن والموارد المتاحة لها وتوفير تمويل ذاتي لكي تستطيع إنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة، وشراء أدوات وأجهزة رياضية ولوجستية متعددة، و وضع خطط لصيانة الأدوات والأجهزة بشكل مستمر.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك الأستعانة بمدربين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة و عقد برامج و دورات تدريبية للعاملين، و قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي، وذلك لتحقيق متطلبات بعد توفير الموارد المالية بالنادي لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

و اشارت نتائج دراسة ماتج وبستجان Matej & Bostjan (٢٠١٢)(٥٧)، و عبد الحميد محمود (٢٠١٩)(٢٧)، الي ان توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة التي يعد مطلباً اساسياً لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma، كما أسفرت نتائج دراسة دراسة هالة عوض (٢٠٢٠)(٤٢)، الي ان ادارة المؤسسات المختلفة المتميزة هي التي تهتم بتوفير تمويل يسمح لتحقيق الخطط والأهداف المراد تحقيقها وتطبيق اساليب إدارية حديثة تساعدها علي مواجهة التغيرات التي تحدث بالمجتمع والتكيف معها.

كما يتضح من جدول (١٢)، وشكل (٢) أن الدرجة الكلية لمتوسط توافر أسلوب Six Sigma وتطبيق أبعاده بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١،٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) ويستدل من ذلك الي ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية لا تهتم بالقدر الكافي بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma وهذا قد يرجع الي عدم المعرفة الكاملة بأهمية هذا الأسلوب أو ضعف الأمكانات والموارد المتاحة لدي النادي مما يحول تطبيق أسلوب Six Sigma كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والأعتماد علي الأساليب الإدارية التقليدية التي تسير الأعمال.

ويتفق ذلك مع ما اشار اليه كل من عمرو الشتيحي و أسماء فتوح (٢٠١٩)، الي ان الأندية الرياضية في الوقت الراهن تتعرض لتغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة قوي داخلية وخارجية في المجتمع، قد أدت الي تدهور الأندية الرياضية وعدم القدرة علي تحقيق أهدافها وذلك نتيجة القصور الواضح من إدارات الأندية الرياضية مع التكيف مع هذه المستجدات وعدم قدرتها علي الأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل الإداري فضلاً عن عدم وجود تنسيق للخطط والأنشطة لتناسب مع المتغيرات المتلاحقة التي تحدث في الوقت الراهن.(٣٠: ٧)

وفي هذا الصدد توصلت دراسة كل من ماتج وبستجان Matej & Bostjan (٢٠١٢)(٥٧)، و عادل مكي (٢٠١٧)(٢٥)، الي ان تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma يسهم بشكل فعال في رفع مستوي الأداء المؤسسي و إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

وبناءً على ما سبق يري الباحث أن التساؤل الثاني تم الإجابة عليه.

عرض نتائج التساؤل الثالث:

١- ما درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)؟

جدول (١٣)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول

(أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية). ن = ١٧٩

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					
البعد الأول: ميزة جودة الخدمة:												
١	الخطة العامة للأنشطة داخل النادي تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م.	٥٨	٣٢,٤٠	٩٤	٥٢,٥١	٢٧	١٥,٠٨	٣٨٩,٠٠	٢,١٧	٧٢,٤٤	٢	متوسط
٢	يملك النادي منشآت رياضية تميزه عن الأندية الأخرى.	٤١	٢٢,٩١	١٦	٨,٩٤	١٢٢	٦٨,١٦	٢٧٧,٠٠	١,٥٥	٥١,٥٨	٧	ضعيف
٣	يوجد بالنادي أدوات وأجهزة على أعلى مستوي من الحداثة والتكنولوجيا.	٤٦	٢٥,٧٠	٢١	١١,٧٣	١١٢	٦٢,٥٧	٢٩٢,٠٠	١,٦٣	٥٤,٣٨	٥	ضعيف
٤	تهتم إدارة النادي بجودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين على النادي.	٩٩	٥٥,٣١	٢٩	١٦,٢٠	٥١	٢٨,٤٩	٤٠٦,٠٠	٢,٢٧	٧٥,٦١	١	متوسط
٥	تقوم إدارة النادي بتقييم جودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين على النادي بشكل دوري.	٥٢	٢٩,٠٥	٨٤	٤٦,٩٣	٤٣	٢٤,٠٢	٣٦٧,٠٠	٢,٠٥	٦٨,٣٤	٤	متوسط
٦	توجد خطة لتدريب العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة.	٤١	٢٢,٩١	١٢	٦,٧٠	١٢٦	٧٠,٣٩	٢٧٣,٠٠	١,٥٣	٥٠,٨٤	٨	ضعيف
٧	توجد خطة لتقييم العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة.	٤٦	٢٥,٧٠	١١	٦,١٥	١٢٢	٦٨,١٦	٢٨٢,٠٠	١,٥٨	٥٢,٥١	٦	ضعيف
٨	يلتزم النادي بتقديم خدمات متعددة للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء وتدريبهم وفق ما نص عليه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.	٥٨	٣٢,٤٠	٨٣	٤٦,٣٧	٣٨	٢١,٢٣	٣٧٨,٠٠	٢,١١	٧٠,٣٩	٣	متوسط
درجة توافر البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.												
		متوسط		٦٢,٠١		١,٨٦		٣٣٣				

البعد الثاني: ميزة التكلفة:

١	يضع النادي خطط لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة دون المساس بجودتها.	٣١	١٧,٣٢	٢٢	١٢,٢٩	١٢٦	٧٠,٣٩	٢٦٣,٠٠	١,٤٧	٤٨,٩٨	٦	ضعيف
٢	تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي تتناسب مع قدرتهم المالية.	٥٢	٢٩,٠٥	١٠٨	٦٠,٣٤	١٩	١٠,٦١	٣٩١,٠٠	٢,١٨	٧٢,٨١	١	متوسط
٣	تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي أقل من تكلفة الخدمات في الأندية الأخرى.	٣٧	٢٠,٦٧	٤٣	٢٤,٠٢	٩٩	٥٥,٣١	٢٩٦,٠٠	١,٦٥	٥٥,١٢	٤	ضعيف
٤	تتطبق معايير لاختيار كل العاملين بالنادي لتقليل تكاليف تدريبهم ومعرفة المهام المطلوبة منهم.	٣١	١٧,٣٢	٢٤	١٣,٤١	١٢٤	٦٩,٢٧	٢٦٥,٠٠	١,٤٨	٤٩,٣٥	٥	ضعيف
٥	توجد مراقبة مستمرة على الخدمات المقدمة بالنادي من حيث التكاليف الخاصة بكل خدمة.	٥٩	٣٢,٩٦	٧٦	٤٢,٤٦	٤٤	٢٤,٥٨	٣٧٣,٠٠	٢,٠٨	٦٩,٤٦	٢	متوسط
٦	يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه على النادي بالمستقبل.	٢١	١١,٧٣	١٤	٧,٨٢	١٤٤	٨٠,٤٥	٢٣٥,٠٠	١,٣١	٤٣,٧٦	٨	ضعيف
٧	يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها للمتريدين على النادي بالمستقبل.	٢١	١١,٧٣	١٤	٧,٨٢	١٤٤	٨٠,٤٥	٢٣٥,٠٠	١,٣١	٤٣,٧٦	٨	ضعيف مكرر
٨	يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر على تكلفة الخدمات المقدمة.	٢١	١١,٧٣	١٤	٧,٨٢	١٤٤	٨٠,٤٥	٢٣٥,٠٠	١,٣١	٤٣,٧٦	٨	ضعيف مكرر
٩	توجد خطط لاستثمار موارد النادي بشكل يتناسب مع ما منحه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م للهيئات الرياضية.	٤٣	٢٤,٠٢	٣١	١٧,٣٢	١٠٥	٥٨,٦٦	٢٩٦,٠٠	١,٦٥	٥٥,١٢	٣	ضعيف
١٠	إدارة النادي تستغل الامتيازات التي منحها لها قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م في استيراد الأدوات والمهمات التي تلزم لممارسة نشاطها.	٢٣	١٢,٨٥	١١	٦,١٥	١٤٥	٨١,٠١	٢٣٦,٠٠	١,٣٢	٤٣,٩٥	٧	ضعيف
درجة توافر البعد الثاني: ميزة التكلفة												
		ضعيف		٥٢,٦١		١,٥٨		٢٨٢,٥٠				

تابع جدول (١٣)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول
(أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية).

ن = ١٧٩

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					

البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا:

١	تواكب إدارة النادي التطور التكنولوجي والفني في تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة.	٣٩	٢١,٧٩	١٤	٧,٨٢	١٢٦	٧٠,٣٩	٢٧١,٠٠	١,٥١	٥٠,٤٧	٣	ضعيف
٢	توفر إدارة النادي كافة الوسائل والأجهزة التكنولوجية من (تدريب - إدارة - تعليم) بهدف تطوير مستوي الخدمات المقدمة.	٢٦	١٤,٥٣	٢١	١١,٧٣	١٣٢	٧٣,٧٤	٢٥٢,٠٠	١,٤١	٤٦,٩٣	٦	ضعيف
٣	إدارة النادي تعتمد في إدارتها على الإدارة الإلكترونية.	٣٤	١٨,٩٩	١٢	٦,٧٠	١٣٣	٧٤,٣٠	٢٥٩,٠٠	١,٤٥	٤٨,٢٣	٤	ضعيف
٤	تستخدم إدارة النادي المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي.	١١٩	٦٦,٤٨	٢٨	١٥,٦٤	٣٢	١٧,٨٨	٤٤٥,٠٠	٢,٤٩	٨٢,٨٧	١	متوسط
٥	يعقد النادي دورات تدريبية للمدربين واللاعبين في كيفية استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الخاصة بالتدريب.	٣١	١٧,٣٢	١٢	٦,٧٠	١٣٦	٧٥,٩٨	٢٥٣,٠٠	١,٤١	٤٧,١١	٥	ضعيف
٦	يجيد العاملين في كافة المستويات داخل النادي التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	٤٦	٢٥,٧٠	٢٤	١٣,٤١	١٠٩	٦٠,٨٩	٢٩٥,٠٠	١,٦٥	٥٤,٩٣	٢	ضعيف
درجة توافر البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.								٢٩٥,٨٣	١,٦٥	٥٥,١٠		ضعيف

البعد الرابع: ميزة المرونة:

١	إدارة النادي تعمل علي تحسين وتطوير الخطط الخاصة بخدماتها بما يتناسب مع المتغيرات التي قد تحدث.	٥٢	٢٩,٠٥	٧٥	٤١,٩٠	٥٣	٢٩,٦١	٣٥٩,٠٠	٢,٠١	٦٦,٨٥	٢	متوسط
٢	إدارة النادي لديها القدرة علي وضع خطط جديدة لملائمة اي متغير قد يحدث داخل النادي أو المجتمع.	٦٤	٣٥,٧٥	٤٤	٢٤,٥٨	٧١	٣٩,٦٦	٣٥١,٠٠	١,٩٦	٦٥,٣٦	٣	متوسط
٣	إدارة النادي تقدم العديد من الخدمات المتنوعة.	٤١	٢٢,٩١	٣٦	٢٠,١١	١٠٢	٥٦,٩٨	٢٩٧,٠٠	١,٦٦	٥٥,٣١	٥	ضعيف
٤	إدارة النادي تقدم العديد من الخدمات التي تتناسب مع حاجات الأعضاء.	٤١	٢٢,٩١	٣٦	٢٠,١١	١٠٢	٥٦,٩٨	٢٩٧,٠٠	١,٦٦	٥٥,٣١	٥	ضعيف مكرر
٥	اعضاء النادي تستجيب للخدمات المقدمة من ادارة النادي.	٧٤	٤١,٣٤	١٠٢	٥٦,٩٨	٣	١,٦٨	٤٢٩,٠٠	٢,٤٠	٧٩,٨٩	١	متوسط
٦	إدارة النادي تعطي للعاملين والمدربين الحرية الكافية لإنجاز المهام المطلوبه منهم.	٣٨	٢١,٢٣	٢٢	١٢,٢٩	١١٩	٦٦,٤٨	٢٧٧,٠٠	١,٥٥	٥١,٥٨	٧	ضعيف
٧	تمتلك إدارة النادي مرونة في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الجمهور الداخلي والخارجي للنادي.	٦٣	٣٥,٢٠	٤١	٢٢,٩١	٧٥	٤١,٩٠	٣٤٦,٠٠	١,٩٣	٦٤,٤٣	٤	متوسط
درجة توافر البعد الرابع: ميزة المرونة.								٣٣٦,٥٧	١,٨٨	٦٢,٦٨		متوسط

تابع جدول (١٣)

مجموع الدرجات والأهمية النسبية لعينة البحث حول
(أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية).

ن = ١٧٩

م	العبارة	متوفر		متوفر إلى حد ما		غير متوفر		مجموع الدرجة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التوافر
		%	ك	%	ك	%	ك					

البعد الخامس: ميزة الإبداع:

١	النادي يمتلك التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقديم الخدمات بطريقة مبدعة لأعضاء النادي.	٢٦	١٤,٥٣	٢١	١١,٧٣	١٣٢	٧٣,٧٤	٢٥٢,٠٠	١,٤١	٤٦,٩٣	٨	ضعيف	
٢	النادي يطبق طرق حديثة للرقابة علي العاملين والمدربين مما يساهم في تطوير مستوي الخدمات المقدمة للأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي.	٣٢	١٧,٨٨	١٢	٦,٧٠	١٣٥	٧٥,٤٢	٢٥٥,٠٠	١,٤٢	٤٧,٤٩	٧	ضعيف	
٣	تعطي إدارة النادي مساحة للعاملين والمدربين للإبداع والتجديد التي تساهم في تطوير الخدمات.	٣٨	٢١,٢٣	٢٢	١٢,٢٩	١١٩	٦٦,٤٨	٢٧٧,٠٠	١,٥٥	٥١,٥٨	٥	ضعيف	
٤	تعطي إدارة النادي مساحة للعاملين والمدربين لاتخاذ بعض القرارات التي تساهم في تطوير الخدمات مع تحمل مسؤولية هذه القرارات.	٤٨	٢٦,٨٢	٢٥	١٣,٩٧	١٠٦	٥٩,٢٢	٣٠٠,٠٠	١,٦٨	٥٥,٨٧	٣	متوسط	
٥	يتم ترقية العاملين والمدربين وفق ضوابط علمية دقيقة.	٣١	١٧,٣٢	٢٤	١٣,٤١	١٢٤	٦٩,٢٧	٢٦٥,٠٠	١,٤٨	٤٩,٣٥	٦	ضعيف	
٦	تهتم إدارة النادي بالمقترحات المقدمة من اعضاء النادي.	٥٢	٢٩,٠٥	٨٤	٤٦,٩٣	٤٣	٢٤,٠٢	٣٦٧,٠٠	٢,٠٥	٦٨,٣٤	١	متوسط	
٧	تسعي إدارة النادي الي استحداث خدمات جديدة تتناسب مع ما يطمح اليه اعضاء النادي واللاعبين.	٤١	٢٢,٩١	٣٦	٢٠,١١	١٠٢	٥٦,٩٨	٢٩٧,٠٠	١,٦٦	٥٥,٣١	٢	ضعيف	
درجة توافر البعد الخامس: ميزة الإبداع.													
		٥٣,٥٥		١,٦١		٢٨٧,٥٧							ضعيف

البعد السادس: ميزة الاستجابة:

١	إدارة النادي تستجيب لكل رغبات الأعضاء بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.	٤٦	٢٥,٧٠	١١٢	٦٢,٥٧	٢١	١١,٧٣	٣٨٣,٠٠	٢,١٤	٧١,٣٢	٢	متوسط	
٢	توجد لجنة أو إدارة داخل النادي هدفها هو تلقي ودراسة كافة الشكاوي و المقترحات المقدمة من اعضاء النادي.	٦٧	٣٧,٤٣	٨٤	٤٦,٩٣	٢٨	١٥,٦٤	٣٩٧,٠٠	٢,٢٢	٧٣,٩٣	١	متوسط	
٣	إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.	٣١	١٧,٣٢	٢٨	١٥,٦٤	١٢٠	٦٧,٠٤	٢٦٩,٠٠	١,٥٠	٥٠,٠٩	٥	ضعيف	
٤	إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة إبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي.	٣١	١٧,٣٢	٢٨	١٥,٦٤	١٢٠	٦٧,٠٤	٢٦٩,٠٠	١,٥٠	٥٠,٠٩	٥	ضعيف مكرر	
٥	إدارة النادي لديها القدرة علي التلبية السريعة للتغيرات التي تحدث في آراء واتجاهات اعضاء النادي حول الخدمات المقدمة.	٤١	٢٢,٩١	٣٦	٢٠,١١	١٠٢	٥٦,٩٨	٢٩٧,٠٠	١,٦٦	٥٥,٣١	٤	ضعيف	
٦	إدارة النادي تقوم بالرد علي كافة الشكاوي والمقترحات المقدمة من الاعضاء بالنادي.	٤٥	٢٥,١٤	٤١	٢٢,٩١	٩٣	٥١,٩٦	٣١٠,٠٠	١,٧٣	٥٧,٧٣	٣	متوسط	
درجة توافر البعد السادس: ميزة الاستجابة.													
		٥٩,٧٥		١,٧٩		٣٢٠,٨٣							متوسط

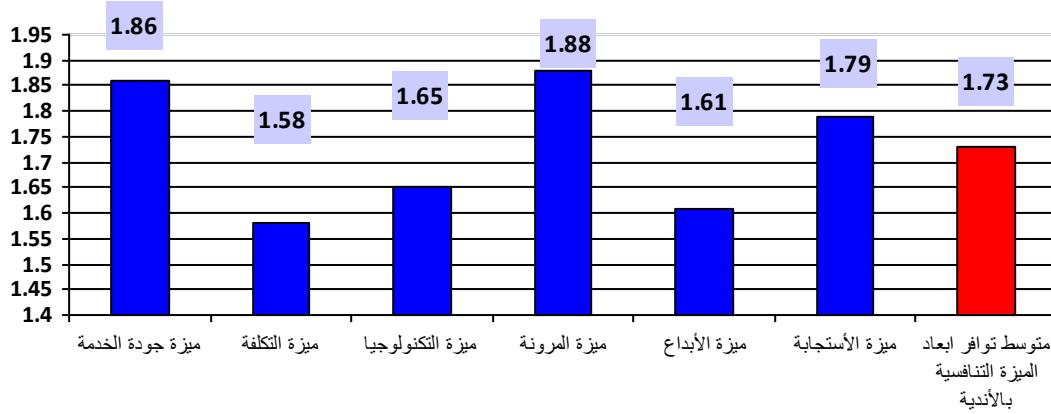
ـ درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

لتحديد درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)، والإجابة عن السؤال التساؤل الثالث بشكل كلي تم حساب المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية، إضافة الي ترتيبت الأبعاد ترتيباً تنازلياً بحسب الأهمية النسبية، والجدول رقم (١٤) والشكل رقم (٣) يوضحان ذلك.

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي و الأهمية المئوية لإستجابات عينة البحث على
أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

م	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية .	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الأهمية المئوية	الترتيب	درجة التوافر
١	البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.	٨	١,٨٦	٦٢,٠١	٢	متوسط
٢	البعد الثاني: ميزة التكلفة.	١٠	١,٥٨	٥٢,٦١	٦	ضعيف
٣	البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.	٦	١,٦٥	٥٥,١٠	٤	ضعيف
٤	البعد الرابع: ميزة المرونة.	٧	١,٨٨	٦٢,٦٨	١	متوسط
٥	البعد الخامس: ميزة الإبداع.	٧	١,٦١	٥٣,٥٥	٥	ضعيف
٦	البعد السادس: ميزة الاستجابة.	٦	١,٧٩	٥٩,٧٥	٣	متوسط
	الدرجة الكلية لمتوسط درجة توافر الميزة التنافسية وتحقيق أبعادها بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.	٤٤	١,٧٣	٥٧,٦٢		متوسط

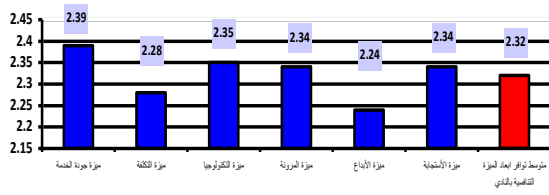


شكل (١١)

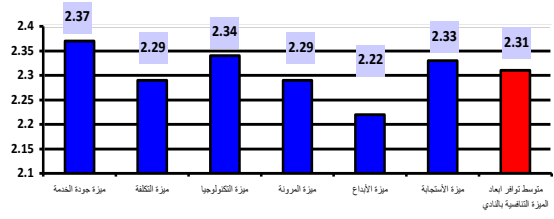
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث.

يتضح من جدول (١٤)، وشكل (١١) أن متوسط درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١,٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

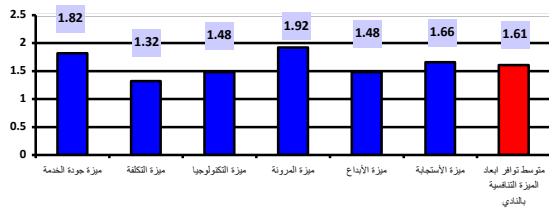
والأشكال (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، توضح متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بكل نادي علي حدة من اندية عينة البحث.



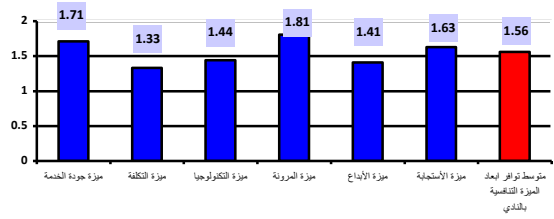
شكل (١٣)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي الأهلي.



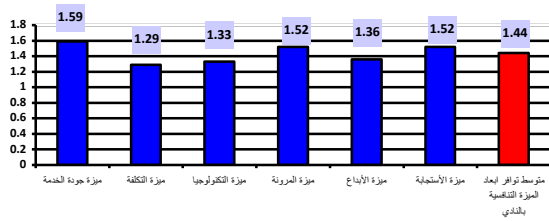
شكل (١٢)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي الزمالك.



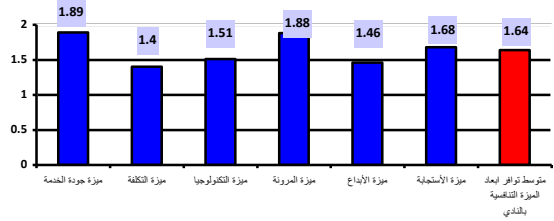
شكل (١٥)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي المصري.



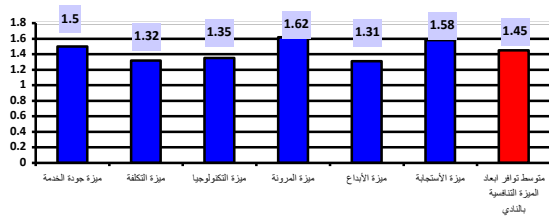
شكل (١٤)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي الأسماعيلي.



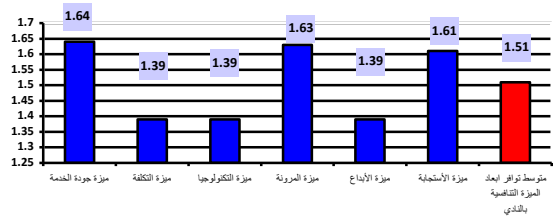
شكل (١٧)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي الترسانة.



شكل (١٦)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي الاتحاد السكندري.



شكل (١٩)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي المنصورة.



شكل (١٨)
متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بنادي طنطا.

٢ - مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الثالث:

بدراسة النتائج المدرجة بالجدول (١٣) والخاصة بأراء عينة البحث حول التعرف علي درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث، يتضح الآتي:

- بالنسبة للبعد الأول: ميزة جودة الخدمة:

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة ل**بعد ميزة جودة الخدمة** بلغت (٣٣٣)، و حصل علي أهمية مئوية (٦٢,٠١%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٨٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٥٥,٣١%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تهتم إدارة النادي بجودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين علي النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٢٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٢,٩١%) للعبارتين رقم (٢)،(٦) ونصت العبارتين علي " يمتلك النادي منشآت رياضية تميزه عن الأندية الأخرى "، " توجد خطة لتدريب العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة" و حصلت العبارتين علي متوسط (١,٥٥)،(١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٥٢,٥١%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " الخطة العامة للأنشطة داخل النادي تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م " و حصلت علي متوسط (٢,١٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,١٥%) للعبارة رقم (٧) ونصت علي " توجد خطة لتقييم العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة " و حصلت علي متوسط (١,٥٨) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٨,١٦%) للعبارتين رقم (٢)،(٦) ونصت العبارتين علي " يمتلك النادي منشآت رياضية تميزه عن الأندية الأخرى "، " توجد خطة لتدريب العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة" و حصلت العبارتين علي متوسط (١,٥٥)،(١,٥٣) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (١٥,٠٨%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " الخطة العامة للأنشطة داخل النادي تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م " و حصلت علي متوسط (٢,١٧) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد ميزة جودة الخدمة نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٨٦) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية في حاجة الي وضع خطة لتدريب وتقييم العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة، و السعي نحو توفير تمويل ذاتي يمكن

إدارات الأندية الرياضية الأهلية من إنشاء منشآت رياضية تميزها عن الأندية الأخرى و توفير أدوات وأجهزة علي أعلى مستوى من الحداثة والتكنولوجيا.

ويشير كل من **حازم عبد العظيم**، و **أشرف السيد (٢٠١٦)**، الي أهمية تحسين نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسات الرياضية من أجل الارتقاء بجودة الخدمة الموجودة بداخل تلك المؤسسات، والعمل علي الاستفادة من نقاط القوة لتحقيق ميزة تنافسية. (١٤ : ٤)

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي نظم تكنولوجيا حديثة تمكنها من تقييم جودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين علي النادي بشكل دوري، والأهتمام بشكل أكبر بتقديم خدمات متعددة للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء وتدريبهم وفق ما نص عليه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م وكذلك وضع الخطة العامة للأنشطة داخل النادي بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م بشكل أكثر وضوحاً، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - **ميزة جودة الخدمة**- تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

وفي هذا الصدد أوصت دراسة **حسين عبد الحليم (٢٠١٤) (١٦)**، و **نبيل عبد المنعم (٢٠٠٥) (٤٤)**، الي أهمية التركيز علي فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسات الرياضية كمدخل لتحقيق التنمية الشاملة والإرتقاء بإداء العاملين و وضع خطط تدريبية تسهم في ذلك وذلك تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الرياضية.

- بالنسبة للبعد الثاني: **ميزة التكلفة:**

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة لبعد **ميزة التكلفة** بلغت (٢٨٢,٥٠)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٢,٦١%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٥٨) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٣٢,٩٦%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " **توجد مراقبة مستمرة علي الخدمات المقدمة بالنادي من حيث التكاليف الخاصة بكل خدمة** " و حصلت علي متوسط (٢,٠٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (١١,٧٣%) للعبارة رقم (٦)،(٧)،(٨) ونصت العبارات علي " **يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه علي النادي بالمستقبل** "، " **يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها للمتريدين علي النادي بالمستقبل** "، " **يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر علي تكلفة الخدمات المقدمة**"، و حصلت العبارات علي متوسط (١,٣١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦٠,٣٤%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي تتناسب مع قدرتهم المالية " و حصلت علي متوسط (٢,١٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٧,٨٢%) للعبارة رقم (٦)،(٧)،(٨) ونصت العبارات علي " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه علي النادي بالمستقبل " ، " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها للمتريدين علي النادي بالمستقبل " ، " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر علي تكلفة الخدمات المقدمة"، و حصلت العبارات علي متوسط (١,٣١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٨٠,٤٥%) للعبارة رقم (٦)،(٧)،(٨) ونصت العبارات علي " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه علي النادي بالمستقبل " ، " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها للمتريدين علي النادي بالمستقبل " ، " يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر علي تكلفة الخدمات المقدمة"، و حصلت العبارات علي متوسط (١,٣١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (١٠,٦١%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي تتناسب مع قدرتهم المالية " و حصلت علي متوسط (٢,١٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد ميزة التكلفة نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٥٨) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية لديها العديد من جوانب القصور التي تعوق تحقيق ميزة التكلفة التي تجعلها مميزة عن غيرها كالقصور في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من التنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه النادي والمتريدين عليه بالمستقبل وكذلك التنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر علي تكلفة الخدمات المقدمة، والقصور في أستغلال الامتيازات التي منحها لها قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م في استيراد الأدوات والمهمات التي تلزم لممارسة نشاطها.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي وضع خطط لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة دون المساس بجودتها، وتطبيق معايير واضحة لاختيار عند اختيار العاملين بالنادي بشفاقيه لتقليل تكاليف تدريبهم، والأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة لاستثمار موارد النادي بشكل يتناسب مع ما منحه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م للهيئات

الرياضية، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - ميزة التكلفة - تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

وفي هذا الصدد أوصت دراسة سمير عبداللطيف (٢٠١٦) (٢٣)، الي أهمية وضع خطط للأندية الرياضية وفقاً للميزات التنافسية التي تمتلكها الأندية الرياضية، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تميز الأندية الرياضية بتقديم خدماتها بتكلفة تتناسب مع قدرة المترددين للنادي و أن تكون أقل من الأندية الرياضية الأخرى حيث ذلك يساعد علي الدخول في منافسة مع سوق المنافسين.

- بالنسبة للبعد الثالث: ميزة التكنولوجيا:

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة لبعد ميزة التكنولوجيا بلغت (٢٩٥,٨٣)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٥,١٠%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٦٦,٤٨%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تستخدم إدارة النادي المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (١٤,٥٣%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " توفر إدارة النادي كافة الوسائل والأجهزة التكنولوجية من (تدريب . إدارة . تعليم) بهدف تطوير مستوي الخدمات المقدمة " و حصلت علي متوسط (١,٤١)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (١٥,٦٤%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تستخدم إدارة النادي المواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,٧٠%) للعبارة رقم (٣)،(٥) ونصت العبارة علي " إدارة النادي تعتمد في إدارتها علي الإدارة الإلكترونية "، " يعقد النادي دورات تدريبية للمدربين واللاعبين في كيفية استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الخاصة بالتدريب" و حصلت علي متوسط (١,٤٥)،(١,٤١)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٧٥,٩٨%) للعبارة رقم (٥)، ونصت علي " يعقد النادي دورات تدريبية للمدربين واللاعبين في كيفية استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الخاصة بالتدريب" و حصلت العبارة علي متوسط (١,٤١)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (١٧,٨٨%) للعبارة رقم (٤) ونصت علي " تستخدم إدارة النادي المواقع

الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد ميزة التكنولوجيا نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٦٥) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الأندية الرياضية الأهلية لديها العديد من جوانب القصور التي تعوق تحقيق ميزة التكنولوجيا التي تجعلها مميزة عن غيرها من الأندية الرياضية الأهلية كالقصور في توفر الوسائل والأجهزة التكنولوجية من (تدريب . إدارة . تعليم) بهدف تطوير مستوى الخدمات المقدمة وذلك يرجع الي عدم الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن الأندية الرياضية الأهلية من استغلال موارها بشكل جيد وتوفير تمويل ذاتي، وعدم اعتماد الأندية الرياضية الأهلية حتي الآن علي الإدارة الإلكترونية.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي الاعتماد علي التقنيات الحديثة في إدارة النادي وفي تقديم الخدمات والأنشطة لأعضائها، و وضع خطط لتدريب كافة العاملين داخل النادي في كافة المستويات علي استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية المتعددة، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - ميزة التكنولوجيا - تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

ويتفق ذلك مع ما أشار اليه كل من أحمد اسماعيل (٢٠١٩)(٢)، و أحمد اسماعيل(٢٠١٤)(١)، ان استغلال التطور التكنولوجي في ادارة الأندية الرياضية و تقديم الخدمات بداخلها، وإتباع الأساليب التكنولوجية للترويج عن الأنشطة المقدمة داخل النادي يعد أمراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصل محمود عيسي (٢٠١٢)(٤٠)، الي ان المؤسسات الرياضية التي تسعى الي التميز لابد ان تمتلك الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد الموارد البشرية علي استغلال المعلومات بالشكل الأمثل من اجل استدامة القدرة علي تقديم الخدمات وإدارة النادي بشكل متميز.

- بالنسبة للبعد الرابع: ميزة المرونة:

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة لبعد ميزة المرونة بلغت (٣٣٦,٥٧)، و حصل علي أهمية مئوية (٦٢,٦٨%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٨٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٤١,٣٤%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " اعضاء النادي تستجيب للخدمات المقدمة من ادارة النادي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢١,٢٣%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " إدارة

النادي تعطي للعاملين والمدربين الحرية الكافية لإنجاز المهام المطلوبه منهم" و حصلت علي متوسط (١,٥٥)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٥٦,٩٨%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " اعضاء النادي تستجيب للخدمات المقدمة من ادارة النادي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (١٢,٢٩%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " إدارة النادي تعطي للعاملين والمدربين الحرية الكافية لإنجاز المهام المطلوبه منهم" و حصلت علي متوسط (١,٥٥)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٦,٤٨%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " إدارة النادي تعطي للعاملين والمدربين الحرية الكافية لإنجاز المهام المطلوبه منهم" و حصلت علي متوسط (١,٥٥)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (١,٦٨%) للعبارة رقم (٥) ونصت علي " اعضاء النادي تستجيب للخدمات المقدمة من ادارة النادي" و حصلت علي متوسط (٢,٤٠) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد ميزة المرونة نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٨٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان هناك قصور في قدرة إدارة الأندية الرياضية الأهلية علي الأستجابة للمتغيرات التي تحدث بالمجتمع في تعديل خططها وفقا لهذة المتغيرات، كما يستلزم علي ادارات الأندية الرياضية الأهلية أختيار العاملين بالنادي بشفافيه لتقليل تكاليف تدريبهم وأعطائهم الحرية في إنجاز مهامهم، وان تهتم إدارة النادي بتقديم خدمات وأنشطة متنوعة ومتعددة تتلائم مع حاجات ورغبات الأعضاء.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث تحتاج الي وضع خطط جديدة لملائمة اي تغير قد يحدث داخل النادي أو المجتمع، والاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الجمهور الداخلي والخارجي للنادي، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - ميزة المرونة- تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه دراسة كل من عمرو الشتيحي و أسماء فتوح (٢٠١٩)(٣٠)، سمير عبداللطيف (٢٠١٦)(٢٣)، الي ان الأندية الرياضية تتعرض الي تغيرات متلاحقة أدت عدم قدرتها علي تحقيق أهدافها وذلك يرجع القصور الواضح من إدارات الأندية الرياضية في التكيف مع هذه المستجدات وعدم قدرتها علي الأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل الإداري،

وذلك من الأهمية العمل علي وضع خطط استراتيجية تتناسب مع المتغيرات التي تحدث بالمجتمع المحيط بالأندية الرياضية والاستجابة لرغبات وحاجات أعضاء النادي لتحقيق الميزات التنافسية للنادي.

- بالنسبة للبعد الخامس: ميزة الإبداع:

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة لبعد ميزة الإبداع بلغت (٢٨٧,٥٧)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٣,٥٥%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٦١) وهو ما يقع في (مستوي ضعيف) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الأتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٢٩,٠٥%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " تهتم إدارة النادي بالمقترحات المقدمة من أعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٠٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (١٤,٥٣%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " النادي يمتلك التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تقديم الخدمات بطريقة مبدعة لأعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (١,٤١)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٤٦,٩٣%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " تهتم إدارة النادي بالمقترحات المقدمة من أعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٠٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦,٧٠%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " النادي يطبق طرق حديثة للرقابة علي العاملين والمدربين مما يسهم في تطوير مستوي الخدمات المقدمة للأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي " و حصلت علي متوسط (١,٤٢)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٧٥,٤٢%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي " النادي يطبق طرق حديثة للرقابة علي العاملين والمدربين مما يسهم في تطوير مستوي الخدمات المقدمة للأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي " و حصلت علي متوسط (١,٤٢)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٢٤,٠٢%) للعبارة رقم (٦) ونصت علي " تهتم إدارة النادي بالمقترحات المقدمة من أعضاء النادي " و حصلت علي متوسط (٢,٠٥) وهو ما يقع في (مستوي متوسط).

وباستعراض نتائج بعد ميزة الإبداع نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٨٨) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان هناك قصور في قدرة إدارة الأندية الرياضية الأهلية علي تطبيق طرق مبتكرة للرقابة علي العاملين والمدربين وذلك يرجع الي استمرار الأندية الرياضية الأهلية في استخدام الطرق الإدارية التقليدية التي لا تشجع علي الإبداع والإبتكار في العمل، وعدم امتلاك الأندية الرياضية الأهلية للتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تقديم الخدمات بطريقة مبدعة لأعضاء النادي.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث في حاجة الي الأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تسمح للعاملين داخل النادي للأبداع والتجديد الذي يسهم في تطوير الخدمات المقدمة والبعد عن الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - ميزة الإبداع - تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه دراسة كل عمرو الشتيحي و أسماء فتوح (٢٠١٩)(٣٠)، سمير عبداللطيف (٢٠١٦)(٢٣)، الي ان الأندية الرياضية تتعرض الي تغيرات متلاحقة أدت عدم قدرتها علي تحقيق أهدافها وذلك يرجع القصور الواضح من إدارات الأندية الرياضية في التكيف مع هذه المستجدات وعدم قدرتها علي الأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل الإداري، وذلك من الأهمية العمل علي وضع خطط استراتيجية تتناسب مع المتغيرات التي تحدث بالمجتمع المحيط بالأندية الرياضية والأستجابة لرغبات وحاجات أعضاء النادي لتحقيق الميزات التنافسية للنادي.

- بالنسبة للبعد السادس: ميزة الأستجابة:

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن مجموع الدرجة لبعد ميزة الأستجابة بلغت (٣٢٠,٨٣)، و حصل علي أهمية مئوية (٥٩,٧٥%)، كما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة البعد ككل (١,٧٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي الذي أعتمد الباحث عليه في الدراسة الحالية، كما يتضح الآتي:

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (٣٧,٤٣%) للعبارة رقم (٢) ونصت علي "توجد لجنة أو إدارة داخل النادي هدفها هو تلقي ودراسة كافة الشكاوي و المقترحات المقدمة من أعضاء النادي" و حصلت علي متوسط (٢,٢٢) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر) قدرها (١٧,٣٢%) للعبارتين رقم (٣)،(٤) ونصت العبارتين علي " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م"، " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة إبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي" و حصلت العبارتين علي متوسط (١,٥٠)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).

- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (٦٢,٥٧%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " إدارة النادي تستجيب لبعض رغبات الأعضاء بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م " و حصلت علي متوسط (٢,١٤) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (متوفر الي حد ما) قدرها (١٥,٦٤%) للعبارتين رقم (٣)،(٤) ونصت العبارتين علي " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١

لسنة ٢٠١٧م، " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة إبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي " و حصلت العبارتين علي متوسط (١,٥٠)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف).
- أعلى نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (٦٧,٠٤%) للعبارتين رقم (٣)،(٤) ونصت العبارتين علي " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م، " إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة إبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي" و حصلت العبارتين علي متوسط (١,٥٠)، وهو ما يقع في (مستوي ضعيف)، و أقل نسبة مئوية للأستجابة (غير متوفر) قدرها (١١,٧٣%) للعبارة رقم (١) ونصت علي " إدارة النادي تستجيب لبعض رغبات الأعضاء بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م " و حصلت علي متوسط (٢,١٤) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)،

وباستعراض نتائج بعد ميزة الأستجابة نجد ان عينة البحث أشارت ان متوسط درجة توافر هذا البعد وتحقيقه بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هي (١,٧٩) وهو ما يقع في (مستوي متوسط)، ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان هناك العديد من جوانب القصور التي تعوق تحقيق ميزة الأستجابة بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث التي تجعلها مميزة عن غيرها من الأندية الرياضية الأهلية كعدم وجود أدوات و مقاييس تهدف الي تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميول ورغبات أعضاء النادي بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م، وكذلك عدم إتاحة الفرصة لأعضاء النادي لإبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي، كما ان إدارة الأندية الأهلية ليست لديها القدرة علي التلبية السريعة للتغيرات التي تحدث في آراء واتجاهات اعضاء النادي حول الخدمات المقدمة.

كما يشير الباحث الي ان عينة البحث أظهرت ان إدارات الأندية الرياضية الأهلية عينة البحث في حاجة الي تشكيل لجنة أو إدارة للنادي هدفها هو تلقي ودراسة كافة الشكاوي و المقترحات المقدمة من اعضاء النادي والرد السريع علي هذه المقترحات والشكاوي، والسعي الي وضع خطة للخدمات والأنشطة داخل النادي تتوافق مع رغبات وميول الأعضاء، وذلك لكي تمتلك الأندية الرياضية الأهلية ميزة تنافسية - ميزة الأستجابة- تميزها عن غيره من الأندية الرياضية الأهلية الأخرى.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أحمد اسماعيل (٢٠١٩)(٢)، الي ضرورة توافر متخصصين لتلقي ودراسة كافة الشكاوي و المقترحات المقدمة من الأعضاء والرد السريع علي هذه المقترحات والشكاوي و وضع خطط تتوافق مع رغبات الأعضاء وذلك لجعل المؤسسة أكثر قدرة علي مواجهة التطورات الداخلية والخارجية وإيجاد ميزة تنافسية ذات قيمة عالية بين المؤسسات الأخرى، كما أوصت دراسة هاني يوسف (٢٠١٧)(٤٣)، الي ضرورة التركيز علي الأحتياجات الفعلية للعملاء والأهتمام بعملية تقييم مستوي

الميزة التنافسية للمؤسسات الرياضية داخل السوق، والمتابعة المستمرة للحاجات المتغيرة للعملاء والعمل على سرعة اشباعها لتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من جدول (١٤)، وشكل (٣) أن الدرجة الكلية لمتوسط درجة توافر الميزة التنافسية وتحقيق أبعادها بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١,٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) ويستدل من ذلك الي عدم رضا عينة البحث بشكل كافي عن الموقف التنافسي الحالي للأندية الرياضية الأهلية وانها تحتاج الي التطوير والتحسين و إتباع نهج إداري حديث متطور يساعد علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

كما يشير ايمن محمود (٢٠١٤)، الي انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال اتباع اسلوب اداري حديث مبني علي الأستغلال الأمثل للأماكنات والمارد الفنية والمادية والمالية والقدرات التنظيمية المتاحة بالإضافة الموارد البشرية المدربة التي تصمم وتطبق استراتيجيات المنافسة. (٧ : ١٨)

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة أحمد أيوب، و عمرو زاهر (٢٠١٩)(٣)، و سمير عبداللطيف (٢٠١٦)(٢٣)، الي ضرورة أستخدام الأساليب الإدارية الحديثة و وضع خطط استراتيجية للأندية الرياضية لتكون قادرة علي مواجهة التطور الحادث بالمجتمع ولتكون قادرة علي تقديم خدمات وأنشطة تتصف بالكفاءة والتميز وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق يري الباحث أن التساؤل الثالث تم الإجابة عليه.

- عرض نتائج التساؤل الرابع:

١- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)؟

جدول (١٥)

معامل الارتباط بين متطلبات أسلوب Six Sigma

و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

الدرجة الكلية لأبعاد الميزة التنافسية.	ميزة الأستجابة	ميزة الإبداع	ميزة المرونة	ميزة التكنولوجيا	ميزة التكلفة	ميزة جودة الخدمة	أبعاد الميزة التنافسية Six Sigma أسلوب
٠,٦٤	٠,٦٢	٠,٦٣	٠,٦٠	٠,٥٥	٠,٥٩	٠,٦١	البعد الأول: دعم والتزام إدارة النادي.
٠,٥٧	٠,٥٧	٠,٥٨	٠,٥٧	٠,٥٢	٠,٥١	٠,٥٧	البعد الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي.
٠,٥٥	٠,٥٨	٠,٥٧	٠,٦٠	٠,٥٨	٠,٥٤	٠,٥١	البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي.
٠,٥٩	٠,٥٠	٠,٥٥	٠,٥٣	٠,٥٦	٠,٥٢	٠,٥٧	البعد الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية.
٠,٦٢	٠,٦٠	٠,٥٨	٠,٦٢	٠,٦١	٠,٥٨	٠,٥٩	البعد الخامس: التركيز علي أعضاء النادي.
٠,٦١	٠,٥٩	٠,٦٢	٠,٦١	٠,٦٣	٠,٥٩	٠,٥٧	البعد السادس: توفير الموارد المالية بالنادي.
٠,٥٥	٠,٥٣	٠,٥٤	٠,٤٨	٠,٥١	٠,٤٩	٠,٥١	الدرجة الكلية لأبعاد أسلوب Six Sigma

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,١٤٦)

يوضح جدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma وتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود هذه العلاقة الإرتباطية الطردية الموجبة.

٢- مناقشة و تفسير نتائج التساؤل الرابع:

يوضح جدول (١٥) ان معامل الأرتباط بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث (دعم والتزام إدارة النادي، توفير البنية الأساسية للنادي، تدريب الموارد البشرية بالنادي، تطوير الثقافة التنظيمية، التركيز علي أعضاء النادي، توفير الموارد المالية بالنادي) و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الأستجابة) تراوح بين (٠,٥٠)، (٠,٦٣)، كما بلغ معامل الأرتباط بين الدرجة الكلية لمتطلبات أسلوب Six Sigma و الدرجة الكلية لابعاد تحقيق الميزة التنافسية (٠,٥٥)، مما يدل علي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma والمجموع الكلي و أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (عينة البحث) والمجموع الكلي لها، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود هذه العلاقة الإرتباطية الموجبة.

وبالنظر الي العلاقة الأرتباطية الطردية الموجبة بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث (دعم والتزام إدارة النادي، توفير البنية الأساسية للنادي، تدريب الموارد البشرية بالنادي، تطوير الثقافة التنظيمية، التركيز علي أعضاء النادي، توفير الموارد المالية بالنادي) و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الأستجابة)، يتضح الأتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين **بعد دعم والتزام إدارة النادي** و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الأستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك يشير الي ان **التزام إدارة النادي** في تقديم خدمات ذات جودة عالية، و وضع ضوابط محدد لأختيار العاملين داخل النادي، و خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له، والأعتماد علي ادوات ومقاييس كمية علمية لقياس الأداء، وإعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين، وتخصيص جزء من الموارد المالية للنادي لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والأطلاع بصفة مستمرة علي البحوث والدراسات

الحديثة التي تهتم بتطوير العمل داخل الأندية الرياضية، له تأثير إيجابي علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد توفير البنية الأساسية للنادي و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الاستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)، وذلك يشير الي ان كلما توافرت البنية الأساسية للنادي من أدوات وأجهزة ومنشآت رياضية وتقنيات تكنولوجية، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد تدريب الموارد البشرية بالنادي و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الاستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)، وذلك يشير الي ان تدريب الموارد البشرية بالنادي علي الأساليب الإدارية الحديثة، و الاستعانة بخبراء لتدريب العاملين، والأستحداث المستمر في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بالنادي، و ربط الترفقات بجودة أداء العاملين بالنادي، له تأثير إيجابي علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد تطوير الثقافة التنظيمية و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الاستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)، وذلك يشير الي ان تطوير الثقافة التنظيمية بالنادي من خلال تشجيع العاملين علي الأبداع في تقديم الخدمات لأعضاء النادي، وتشكيل لجنة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة، و مشاركة كافة المستويات الإدارية في صناعة القرارات، و وضع معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين، والأعتماد علي التقنيات التكنولوجية الحديثة لتسهيل عملية الأتصال بين العاملين، له تأثير إيجابي علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد التركيز علي أعضاء النادي و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الاستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05)، وذلك يشير الي ان الأهتمام المستمر بأعضاء النادي من خلال دراسة الشكاوي والمقترحات المقدمة منهم والرد السريع عليها من ادارة النادي، و وضع أساليب تحفيزية لأعضاء النادي للتعرف علي آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات

المقدمة، وتقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي، كلما أثر ذلك إيجابياً علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد توفير الموارد المالية للنادي و أبعاد الميزة التنافسية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الاستجابة) حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك يشير الي ان كلما توافرت الموارد المالية للنادي وتخصيص جزء منها لإنشاء منشآت رياضية حديثة، و شراء أدوات وأجهزة وتقنيات تكنولوجية وصيانتها، وتوفير الدعم المالي للأستعانة بمدربين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة و عقد برامج ودورات تدريبية لهم كلما أثر ذلك إيجابياً علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الدرجة الكلية لمتطلبات أسلوب Six Sigma و الدرجة الكلية لابعاد الميزة التنافسية حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وذلك يشير الي ان توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية له أثر إيجابي علي تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

وفي هذا الصدد تشير دراسة دراسة جوزتس Goztas (٢٠٠٨)(٥٣)، الي أسلوب Six Sigma يعمل علي التطوير الدائم لأداء العاملين داخل المؤسسة ويسعي الي تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق التميز في الأداء والخدمات والأنشطة المقدمة، ويتفق فاذا و برانسف Vesna & Branislav (٢٠١٦)، ان أسلوب Six Sigma يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تقليل الانحرافات الناتجة عن التباين في العمل والسعي نحو تحقيق الأهداف الموضوعة والتحسين المستمر في خدمات المؤسسة، وتقليل الفجوة علي قدر الأمكان بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع أو المخطط له وذلك من خلال اتخاذ القرارات المبنية علي البيانات الصحيحة مما يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.(٦٥ : ٧٧٤)

كما يشير مجدي الكبيجي (٢٠١٩)، ان أسلوب Six Sigma يهتم بتطوير أداء العمليات داخل المؤسسة وتحسين جودة الأداء وذلك من خلال تقليل احتمالية الخطأ الي أدني مستوياته في الأداء بالمقارنة مع المنافسين وذلك يحقق مزايا تنافسية عن المؤسسات الأخرى.(٣٤ : ٣٤٣)

و اتفقت دراسة كل من سمير عبداللطيف (٢٠١٦)(٢٣)، ودراسة مبروكة محمد (٢٠١٧)(٣٣)، ودراسة أحمد أيوب و عمرو زاهر (٢٠١٩)(٣)، و دراسة عمرو الشتيحي و أسماء فتوح (٢٠١٩)(٣٠)،

الي ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة داخل الأندية الرياضية و الأهتمام بأنشطة التوجه نحو السوق التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي و تعزيز الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن التساؤل الرابع تم الإجابة عليه.

- الاستنتاجات:

في حدود أهداف وتساؤلات البحث، ومن واقع البيانات التي تجمعت لدى الباحث، وفي إطار المعالجات الإحصائية المستخدمة، وفي حدود عينة البحث، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، فقد توصل الباحث إلي الاستنتاجات الآتية:

١- ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية هو أسلوب متطور لإدارة الجودة يسعى الي الوصول الي مرحلة الأعيوب في اداء الأعمال وذلك لإرضاء المستفيدين واشباع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك من خلال تجويد الأعمال ورفع كفاءتها، بأهمية مئوية.

٢- أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية هي مساعدة ادارة النادي علي الأستغلال الأمثل للموارد والأماكن المتاحة، و التحسين المستمر للخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكاليف والحفاظ علي الجودة، توفير التمويل الذاتي للنادي مما يسهم بتحقيق متطلبات المنافسة بالأندية الرياضية، وكذلك التحديد الدقيق لمعايير ترقية العاملين داخل النادي، والتحسين المستمر في الموقف التنافسي للنادي.

٣- متوسط درجة توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١،٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

٤- أن متوسط درجة توافر أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث هو (١،٧٣) وهو ما يقع في (المستوي المتوسط) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

٥- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث (دعم والتزام إدارة النادي، توفير البنية الأساسية للنادي، تدريب الموارد البشرية بالنادي، تطوير الثقافة التنظيمية، التركيز علي أعضاء النادي، توفير الموارد المالية بالنادي) و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية (ميزة جودة الخدمة، ميزة التكلفة، ميزة التكنولوجيا، ميزة المرونة، ميزة الابداع، ميزة الأستجابة).

١٢- التوصل الي تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية. مرفق (٨)

- التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه الاستخلاصات التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:
- ١- الأستعانة بالتصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية. مرفق (٨)
 - ٢- استعانة إدارات الأندية الرياضية الأهلية بالمتخصصين والخبراء لتطبيق أسلوب Six Sigma لضمان نجاح تطبيق أسلوب Six Sigma.
 - ٣- قيام ادارة الأندية الرياضية الأهلية بتحديد الميزة التنافسية داخل النادي وتقييمها والمقارنة بالأندية الرياضية الأهلية الأخرى لتحديد القدرة علي المنافسة.
 - ٤- إجراء المزيد من الدراسات لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المختلفة.
 - ٥- إجراء دراسات تهتم بأنشطة التوجه نحو السوق بالمؤسسات الرياضية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل حدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات الرياضية في الوقت الراهن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- أحمد اسماعيل: (٢٠١٤)، الميزة التنافسية لتطوير الأندية الرياضية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
- ٢- أحمد جلال اسماعيل: (٢٠١٩)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد ٤٨، الجزء ٣،
- ٣- أحمد حسيني ايوب، عمرو محمد زاهر: (٢٠١٩)، تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ٨٧، جزء ١،
- ٤- أحمد يوسف دودين، ماجد عبدالمهدي مساعدة: (٢٠١٤)، مدي استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الأردن، العدد ١٦، الجزء ٧،
- ٥- أرينا مصطفى فرج: (٢٠٢٠)، دور الإدارة المرئية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركة كاسن لصناعة الأسمنت / السليمانية، مجلة الفنون والأداب وعلوم الأنسانيات والإجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد ٤٨،
- ٦- انتصار أحمد عبدالجليل: (٢٠١٠)، استخدام أسلوب ستة سيigma Six Sigma لتحسين منظمات الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد ٢، الجزء ١،
- ٧- أيمن محمود: (٢٠١٤)، أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ٨- بوجنان خالدية طالبة: (٢٠١٨)، محاولة تطبيق Six Sigma في تقييم جودة الخدمات البنكية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية، المجلة الاستراتيجية و التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد ١٤،
- ٩- بيت لاند، لاري هولب: (٢٠٠٥)، السيگس سيigma: رؤية متقدمة في إدارة الجودة، ترجمة: أسامة مسلم، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ١٠- توفيق عطية توفيق: (٢٠٠٩م) الحديث في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.
- ١١- توفيق محمد عبدالمحسن: (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيigma وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار النهضة العربية.

- ١٢- جمال محمد يوسف:(٢٠٠٧)، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، أسيوط، مركز الكتاب للنشر .
- ١٣- جوف تنانت:(٢٠٠٨)، سيجما ستة البرنامج الشامل، ترجمة: خالد العمري، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ١٤- حازم كمال الدين عبدالعظيم، وأشرف جاب الله السيد:(٢٠١٦)، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الأنشطة الطلابية بإدارة رعاية شباب الجامعات المصرية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد ٤٢، مج ١،
- ١٥- حسن أحمد الشافعي، وكريم محمد الحكيم:(٢٠١٧)، متطلبات تطبيق نظام ستة سيجما لتحسين مراكز الخدمة العامة بجامعة المنصورة، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، العدد ٣٠، الجزء ٢،
- ١٦- حسين محمد عبدالحليم:(٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري والميزة التنافسية لدي العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة المنيا، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد ٣٨، جزء ١،
- ١٧- حنان حسن سليمان:(٢٠١٢)، إمكانية الاستفادة من سيجما ستة في تطوير الجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢٤، الجزء ٢،
- ١٨- حنان عبدالرحمن العدوان:(٢٠١٩)، أثر تطبيق سيجما ستة الرشيقة في تطوير استراتيجيات العمليات في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت.
- ١٩- خالد سعد عبدالعزيز:(٢٠٠٤)، سيجما ستة تطبيقات علي المنشآت الخدمية والصناعية ، الرياض، المكتبة الوطنية.
- ٢٠- راوية حسن:(٢٠١١)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- ٢١- ربيع شفيق عطير:(٢٠١٨)، مدي استخدام مفاهيم سيجما ستة نموذج دميك لتطوير العمليات الإدارية التربوية ، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، جامعة اليرموك، العدد ٢، مج ١٥،
- ٢٢- سمر خليل ابراهيم:(٢٠١١)، 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 غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٢٣- سمير عبداللطيف مصطفى:(٢٠١٦)، التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، العدد ٢، الجزء ١،
- ٢٤- سيد محمد جاد الرب:(٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي.

- ٢٥- عادل محمد مكي: (٢٠١٧)، استراتيجية تطبيق سيجما ستة بالاتحاد المصري للوشكونغ فو، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، كلية التربية الرياضية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد، ٥
- ٢٦- عبدالله غازي العتيبي: (٢٠١٧)، متطلبات تطبيق نظام ستة سيجما Six Sigma وفق نموذج DMAIC في جامعة شقراء من وجه نظر قيادتها، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، العدد ٤٤، الجزء، ٣
- ٢٧- عبدالحميد صالح محمود: (٢٠١٩)، تطبيق منهج ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الخدمات في مركز خدمة المجتمع بكلية التربية الرياضية بنين بالهرم، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ٨٦، جزء ٣،
- ٢٨- علي السلمي: (٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية "منظور استراتيجي"، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر.
- ٢٩- علي فندي الطائف، وأسعد كاظم النايف: (٢٠٠٩)، استخدام تقنية Six Sigma في حل مشاكل العمل "دراسة تحليلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٥٣، مج ١٥،
- ٣٠- عمرو مصطفى الشنيتي، واسماء عبدالحكيم فتوح: (٢٠١٩)، دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسبوط، العدد ٤٩، الجزء، ٣،
- ٣١- غريغ برو: (٢٠٠٩)، سيجما ستة للمديرين، ط٢، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، جرير.
- ٣٢- مايكل هاري، وريتشارد شرويدر: (٢٠٠٨)، سيجما ستة، ترجمة: علا أحمد عبدالفتاح، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بيمك.
- ٣٣- مبروكة الداه محمد: (٢٠١٧)، أثر التوجه بالزئان علي الأداء التسويقي دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركات الصناعية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج ٨،
- ٣٤- مجدي وائل الكبيجي: (٢٠١٩)، تكامل منهج سيجما ستة Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن المساهمة الصناعية الشركات في المالي بالأداء وعلاقته BSC، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الأقتصاد والإدارة جامعة القصيم، العدد ٢، مج ١٢،
- ٣٥- محمد جاد أحمد: (٢٠١٥)، متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٩، الجزء، ٣،
- ٣٦- محمد صادق عبد الواحد: (٢٠١٥)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن ٢١، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

- ٣٧- محمد صالح الزهراني:(٢٠١٠)، امكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣٨- محمد عبدالله حسان:(٢٠١٧)، عوامل نجاح تطبيق مدخل DMAIC أحد أدوات أسلوب ستة سيجما لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات بكلية العلوم الإدارية والإنسانية- جامعة الجوف، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد٣، مج ٣٩،
- ٣٩- محمد فهمي فارس:(٢٠١٩)، المقياس المتوازن (BSC) كوسيلة لدعم القدرة التنافسية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، العدد٤٩، الجزء٣،
- ٤٠- محمود عيسي:(٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٤١- محمود مجم كدالم، رعد حسن الصرن:(٢٠١٩)، دراسة إمكانية تطبيق منهجية DMAIC Six Sigma في شركات الاتصالات لتحسين الأستدامة البيئية فيها: دراسة ميدانية علي شركة سيرياتل للاتصالات، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، العدد٦، مج ٤١،
- ٤٢- هالة عمر عوض:(٢٠٢٠)، متطلبات تطبيق أسلوب ستة سيجما لتطوير العمل الإداري بمؤسسات رياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الأسكندرية، العدد٤١، الجزء١٢،
- ٤٣- هاني جمال يوسف:(٢٠١٧)، إدارة رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، العدد٤٤، الجزء١،
- ٤٤- نبيل عبدالمنعم:(٢٠٠٥)، تأثير رأس المال الفكري علي الفعالية التنظيمية، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ١، جزء ٢.
- ٤٥- وليد رزق عبدالحفيظ:(٢٠١٤)، أسلوب سيجما ستة كنموذج لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي زاسوان، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 46- Albiwi, A, et all. (2017). Implementation of Lean Six Sigma in Saudi Arabian Organizations: Finding from Survy, "The International Journal of Quality, Vol,34, No, 4, PP 508- 529.
- 47- Antony, J. (2005). Assessing The Status of Six Sigma in The UK Service Organizations, Proceedings of The Secand National Conference on Six Sigma, Wroclaw, PP1-12

- 48- Antony, Jiju & Rodgers, Bryan.(2016). Can Lean Six Sigma Make UK Public Sector Organization More Efficient and Effective? *International Journal of Productive and Performance Management*, Vol (65), No (7), PP 995- 1002
- 49- Barjaktarovic, L. & Jecmenica, D. (2011). Six Sigma Concept, *Acta Technica Corvinensis- Bulletin of Engineering*, October, V.4, Issue 4, PP103-108.
- 50- Darven, G. (2004). *Six Sigma Business Scorecard*, New York, Mc Graw-Hill Companies,Inc.
- 51- Eisenhower, C. (2011). Taguchi Quality Specification Categories and The Computation of Six Sigma Metrics: Analytical and Service Industry Anomalies and their Managerial Implication, *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, V.6, N.4, PP243- 255.
- 52- George , M.L. (2004). *Jean Six Sigma Me Graw-Hill*, New York.
- 53- Goztas, D.(2008). *Six Sigma Approach in Business Enterprises International Journal*, Vol (3), PP 260- 281 .
- 54- Hill, C. & Jone, G. (2008). *Strategic Management An Integrated Approach*, Boston, Houghton Mifflin.
- 55- Homrossukon,S & Anurathapunt, A.(2011). Six Sigma Solutions and its Benefit- Cost Ratio For Quality Improvement, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, PP520-528.
- 56- Juran, J.(2007). What is Six Sigma Learn, On Line: [www. Juran.com](http://www.Juran.com) .
- 57- Matej, Z.& Bostjan, G.(2012). Quality Management Systems as a Link Between Management and Employees , *Journal of Total Quality Management and Business Excellence*, Vol (23), No (1), PP 45- 62.
- 58- Ming, N.(2011). Next- Generation Quality Promotion Programmers in Taiwan, *Journal of Total Quality Management and Business Excellence*, Vol (22), No (2), PP 219-225.
- 59- Murugesan,T.& Senthil, K.& Saravana,K. (2012). Competitive Advantage of World Class Manufacturing System (WCMS), A study of Manufacturing Companies in South India, *European Journal of Social Science*, V.29, N.2, PP.295-311.
- 60- Nabhani, E. (2006). Application of Six Sigma in a Food Distribution SME to Improve Supply Chain Management, *School of Science and Technology, University of Teesside, Middleborough, UK*, PP 1162-1170.
- 61- park, S. (2003). *Six Sigma for Quality and Productivity Promotion*, Published by The Asian Productivity Organization.
- 62- Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). *Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills*. LTA, (1)2.
- 63- Sutton, C. (2006). *Getting The Most out of Six Sigma Quality Management*, March, PP.46-48.

- 64- Tiem, D. (2004). Six Sigma and HPT, Mutual Benefits, on Line:www.bptrends.com.
- 65 - Vesna, Spasojevic & Branislav, Tomic.(2016). Employes Factors Importance in Lean Six Sigma Concept, The TQM Journal, Vol (28), No (5), PP 774- 785.
- 66- Wan, M. (2011). Six Sigma Principles for Malaysian Lawyers, Australian Jorurnal of Basic and Applied Sciences, V.5, N. 9, PP. 1896- 1900.

المرفقات

- مرفق (١) : خطوات اعداد استمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها الأولية.
- مرفق (٢) : خطوات اعداد استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها الأولية.
- مرفق (٣) : إجراءات التحقق من صدق المحتوي (صدق المحكمين) لإستمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.
- مرفق (٤) : إجراءات التحقق من صدق المحتوي (صدق المحكمين) لإستمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.
- مرفق (٥) : أسماء السادة الخبراء.
- مرفق (٦) : استمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب SixSigma بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية.
- مرفق (٧) : استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية.
- مرفق (٨) : التصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية.

مرفق (١)

خطوات اعداد استمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها الأولية.

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد استمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية وفق الخطوات التالية:

أ- قام الباحث بالرجوع الي المراجع العلمية للأستفادة منها في صياغة محاور وعبارات البحث وهي (٩)،(٢٤)،(١٩)،(١٣)،(١١)،(٣١)،(٣٢).

ب- كما قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والذي استطاع الحصول عليها والمتعلقة بموضوع البحث كدراسة ايسنهور Eisenhower, C (٢٠١١)(٥١)، دراسة همرسكن و ارثبات Homrossukon, S & Anurathapunt, A (٢٠١١)(٥٥)، و دراسة البيو Albiwi (٢٠١٧)(٤٧)، دراسة عبدالله العتيبي (٢٠١٧)(٢٦)، و دراسة حسن الشافعي و كريم الحكيم (٢٠١٧) (١٥)، و دراسة عادل مكي (٢٠١٧) (٢٥)، وايضا دراسة محمد حسان (٢٠١٧)(٣٨)، و دراسة ربيع عطير (٢٠١٨)(٢١)، و دراسة بوجنان طالبة (٢٠١٨)(٨)، و دراسة حنان العدوان (٢٠١٩)(١٨)، و دراسة محمود كدالم و رعد الصرن (٢٠١٩)(٤١).

ج- بناءً على مراجعة المراجع العلمية و الدراسات السابقة تم تحديد محاور وعبارات استمارة الأستبيان بصورتها الأولية.

د- بعد إعداد الصيغة الأولية للمحاور والعبارات تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (٤)، وقد طلب من الخبراء استطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المتدرجة تحت كل محور تحقيقاً لأهداف البحث وذلك بوضع علامة صح امام رأيه، وإن كانت هناك محاور أو عبارات يرون تعديلها، أو إضافتها، او حذفها، طبقاً لأراء الخبراء، وقد اشترط الباحث أن تتوافر الشروط التالية عند اختيار الخبراء:

- أن يكون الخبير على درجة أستاذ بكليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

- أن يكون متخصصاً في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية.

هـ- و بناءً على رأي الخبراء تم حذف (٥) عبارات و إضافة (٤) عبارات و تعديل (٨) عبارة من

الأستبيان، وتحسين أسلوب الصياغة ل(٩) عبارات، و أصبحت الأداة تشتمل على المحاور الآتية:

- المحور الأول: ماهية وأهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية ، وأشتمل على (٢٤) عبارة.

- المحور الثاني: أبعاد تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية ، وأشتمل على(٥٥) عبارة.

- اتبع في تصميم الأستبيان مقياس ثلاثي التقدير ، حيث وضع أمام كل فقرة مقياساً متدرجاً يتكون من ثلاثة درجات، وهي: موافق (٣) درجات، موافق الي حد ما ولها (٢) درجات، غير موافق ولها (١) درجة. وطلب من عينة البحث وضع علامة (٧) أمام التقدير الذي يعكس مستوى استجابتهم.

- المحك المعتمد في البحث:

لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات الأستبيان (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمة علي أكبر قيمة في الأستبيان للحصول علي طول الخلية أي (٣/٢ = ١,٦٦) ، وبعد تم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في الأستبيان (بداية الأستبيان هي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(١٦)

المحك المعتمد في البحث .

م	المتوسط الحسابي	المحك
١	١,٦٦ فيما أقل	ضعيف.
٢	من ١,٦٧ الي ٢,٣٣	متوسط.
٣	من ٢,٣٤ فأكثر	جيد.

مرفق (٢)

خطوات اعداد استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها الأولية.

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحث بإعداد استمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية وفق الخطوات التالية:

أ- قام الباحث بالرجوع الي المراجع العلمية للأستفادة منها في صياغة محاور وعبارات البحث وهي (٢٠)، (٢٨)، (٤٣).

ب- كما قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والذي استطاع الحصول عليها والمتعلقة بموضوع البحث كدراسة حسين عبدالحليم (٢٠١٤) (١٦)، دراسة حازم عبدالعظيم و أشرف السيد (٢٠١٦) (١٤)، و دراسة سمير مصطفى (٢٠١٦) (٢٣)، دراسة هاني يوسف (٢٠١٧) (٤٣)، و دراسة أحمد اسماعيل (٢٠١٩) (٢)، وايضا دراسة أحمد ايوب و عمرو زاهر (٢٠١٩) (٣)، و دراسة ارينا فرج (٢٠٢٠) (٥).

ج- بناءً على مراجعة المراجع العلمية و الدراسات السابقة تم تحديد محاور وعبارات استمارة الأستبيان بصورتها الأولية.

د- بعد إعداد الصيغة الأولية للمحاور والعبارات تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (٤)، وقد طلب من الخبراء استطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المتدرجة تحت كل محور تحقيقاً لأهداف البحث وذلك بوضع علامة صح امام رأيه، وإن كانت هناك محاور أو عبارات يرون تعديلها، أو إضافتها، أو حذفها، طبقاً لأراء الخبراء، وقد اشترط الباحث أن تتوافر الشروط التالية عند اختيار الخبراء:

- أن يكون الخبير على درجة أستاذ بكليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- أن يكون متخصصاً في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية.
- هـ- و بناءً على رأي الخبراء تم حذف (٣) عبارات و إضافة (٤) عبارات و تعديل (٧) عبارة من الأستبيان، وتحسين أسلوب الصياغة لـ (١١) عبارات، و أصبحت الأداة تشتمل على الأبعاد الآتية:
 - البعد الأول: ميزة جودة الخدمة، وأشتمل على (٨) عبارات.
 - البعد الثاني: ميزة التكلفة ، وأشتمل على (١٠) عبارات.
 - البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا، وأشتمل على (٦) عبارات.
 - البعد الرابع: ميزة المرونة، وأشتمل على (٧) عبارات.
 - البعد الخامس: ميزة الأبداع، وأشتمل على (٧) عبارات.
 - البعد السادس: ميزة الأستجابة ، وأشتمل على (٦) عبارات.

- اتبع في تصميم الأستبيان مقياس ثلاثي التقدير، حيث وضع أمام كل فقرة مقياساً متدرجاً يتكون من ثلاثة درجات، وهي: موافق (٣) درجات، موافق الي حد ما ولها (٢) درجات، غير موافق ولها (١) درجة. وطلب من عينة البحث وضع علامة (✓) أمام التقدير الذي يعكس مستوى استجابتهم.

- المحك المعتمد في البحث:

لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات الأستبيان (٣-١=٢) ومن ثم تقسيمة علي أكبر قيمة في الأستبيان للحصول علي طول الخلية أي (٣/٢ = ١,٦٦)، وبعد تم إضافة هذه القيمة الي أقل قيمة في الأستبيان (بداية الأستبيان هي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٧)

المحك المعتمد في البحث *

م	المتوسط الحسابي	المحك
١	١,٦٦ فيما أقل	ضعيف.
٢	من ١,٦٧ الي ٢,٣٣	متوسط.
٣	من ٢,٣٤ فأكثر	جيد.

مرفق (٣)

إجراءات التحقق من صدق المحتوى (صدق المحكمين) لإستمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) للأداة، حيث عرض استمارة الأستبيان على (٥) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدقها. وقد طلب منهم التحكيم من حيث:

- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية استمارة الأستبيان.
- التأكد من سلامة صياغة ووضوح استمارة الأستبيان.
- إعادة صياغة أو تعديل أو حذف أو إضافة المحاور والعبارات التي تحتاج الي ذلك.

وبعد جمع الأداة والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم حذف و تعديل صياغة بعض محاور و عبارات استمارة الأستبيان، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من آراء المحكمين، وعلى هذا الأساس تم بناء الصورة الأولية للأداة ثم عرضت على نفس المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وبلغت نسبة الاتفاق (١٠٠%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى، والجدول (١٨) التالي يوضح ذلك:

جدول (١٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة النهائية لمحاور الإستبيان. (ن = ٥)

م	محاور الأستبيان في صورتها الأولية	محاور الأستبيان في صورتها النهائية	عدد المحكمين الموافقين على الصورة النهائية.	النسبة المئوية للموافقة.
١	التعريف بأسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	ماهية وأهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	٥	%١٠٠
٢	تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	أبعاد تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية.	٥	%١٠٠

يتضح من جدول (١٨) أن النسب المئوية لإتفاق السادة الخبراء على محاور استمارة الاستبيان بعد التعديل قيد بلغت (١٠٠%)، وقد حدد الباحث نسبة (٨٠%) كحد أدنى لقبول محاور استمارة الاستبيان، ولذلك تم قبول محاور استمارة الأستبيان بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

جدول (١٩) يوضح نتائج آراء السادة الخبراء الخاصة عبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد العرض

عليهم:

جدول (١٩)

عدد محاور وعبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد العرض على السادة الخبراء.

م	المحاور	عدد العبارات			
		الصورة المبدئية	المحذوفة	المضافة	المعدلة
١	الأول	٢٤	١	١	٢
٢	الثاني	٥٦	٤	٣	٦
٣	الأجمالي	٨٠	٤	٤	٨

يوضح جدول (١٩) أن عبارات المحور الأول كان عدد العبارات به (٢٥) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم حذف (١) وإضافة (١) وتعديل (٢) عبارة ليصبح في صورته النهائية (٢٤)، بالنسبة للمحور الثاني فكان عدد العبارات به (٥٦) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم حذف (٤) وإضافة (٣) وتعديل (٦) عبارات ليصبح في صورته النهائية (٥٥) عبارة ، وبذلك يصبح إجمالي عبارات الاستبيان بعد الإضافة و الحذف و التعديل (٧٩) عبارة.

مرفق (٤)

إجراءات التحقق من صدق المحتوى (صدق المحكمين) لإستمارة الأستبيان الخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) للأداة، حيث عرض استمارة الأستبيان على (٥) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدقها. وقد طلب منهم التحكيم من حيث:

- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية استمارة الأستبيان.
- التأكد من سلامة صياغة ووضوح استمارة الأستبيان.
- إعادة صياغة أو تعديل أو حذف أو إضافة المحاور والعبارات التي تحتاج الي ذلك.

وبعد جمع الأداة والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم حذف و تعديل صياغة بعض محاور و عبارات استمارة الأستبيان، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من آراء المحكمين، وعلى هذا الأساس تم بناء الصورة الأولية للأداة ثم عرضت على نفس المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وبلغت نسبة الاتفاق (١٠٠%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى، والجدول (٢٠) التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٠)

النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة النهائية لأبعاد الإستبيان. (ن = ٥)

م	أبعاد الأستبيان في صورتها الأولية	أبعاد الأستبيان في صورتها النهائية	عدد المحكمين الموافقين علي الصورة النهائية	النسبة المئوية للموافقة
١	البعد الأول: ميزة جودة الخدمات .	البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.	٥	%١٠٠
٢	البعد الثاني: ميزة التكلفة.	البعد الثاني: ميزة التكلفة.	٥	%١٠٠
٣	البعد الثالث: ميزة التقنية.	البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.	٤	%٨٠,٠٠
٤	البعد الرابع: ميزة المرونة.	البعد الرابع: ميزة المرونة.	٥	%١٠٠
٥	البعد الخامس: ميزة الأبداع.	البعد الخامس: ميزة الأبداع.	٥	%١٠٠
٦	البعد السادس: ميزة الأستجابة السريعة.	البعد السادس: ميزة الأستجابة.	٤	%٨٠,٠٠

يتضح من جدول (٢٠) أن النسب المئوية لإتفاق السادة الخبراء على محاور استمارة الاستبيان بعد التعديل قيد تراوحت بين (٨٠,٠٠%)، (١٠٠%)، وقد حدد الباحث نسبة (٨٠%) كحد أدنى لقبول محاور استمارة الاستبيان، ولذلك تم قبول محاور أستمارة الأستبيان بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

جدول (٢١) يوضح نتائج آراء السادة الخبراء الخاصة عبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد العرض

عليهم:

جدول (٢١)

عدد محاور وعبارات استمارة الاستبيان قبل وبعد العرض على السادة الخبراء.

م	أبعاد	عدد العبارات			
		الصورة المبدئية	المحذوفة	المضافة	المعدلة
١	البعد الأول: ميزة جودة الخدمة.	٧	-	١	١
٢	البعد الثاني: ميزة التكلفة.	١٠	-	-	١
	البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا.	٦	-	-	٢
	البعد الرابع: ميزة المرونة.	٦	١	٢	١
	البعد الخامس: ميزة الأبداع.	٩	٢	-	١
	البعد السادس: ميزة الاستجابة.	٥	-	١	١
٣	الأجمالي.	٤٣	٣	٤	٧

يوضح جدول (٢١) أن عبارات البعد الأول كان عدد العبارات به (٨) عبارات في صورتها المبدئية وقد تم إضافة (١) و تعديل (١) عبارة ليصبح في صورته النهائية (٨)، بالنسبة للبعد الثاني فكان عدد العبارات به (١٠) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم تعديل (١) عبارات ليصبح في صورته النهائية (١٠) عبارة، بالنسبة للبعد الثالث فكان عدد العبارات به (٦) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم تعديل (٢) عبارات ليصبح في صورته النهائية (٦) عبارة، بالنسبة للبعد الرابع فكان عدد العبارات به (٦) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم حذف (١) و إضافة (٢) و تعديل (١) عبارات ليصبح في صورته النهائية (٧) عبارات، بالنسبة للبعد الخامس فكان عدد العبارات به (٩) عبارات في صورتها المبدئية وقد تم حذف (٢) و تعديل (١) عبارات ليصبح في صورته النهائية (٧) عبارة، بالنسبة للبعد السادس فكان عدد العبارات به (٥) عبارة في صورتها المبدئية وقد تم إضافة (١) و تعديل (١) عبارات ليصبح في صورته النهائية (٦) عبارة، وبذلك يصبح إجمالي عبارات الاستبيان بعد الإضافة و الحذف و التعديل (٤٤) عبارة.

مرفق (٥)
أسماء السادة الخبراء.

الوظيفة	الاسم	م
استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين والبنات جامعة أسيوط.	أ.د/ حازم كمال الدين عبدالعظيم.	١
استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الأسكندرية.	أ.د/ سمير عبدالحميد علي.	٢
استاذ رئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنصورة.	أ.د/ كريم محمد الحكيم.	٣
استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين والبنات جامعة بورسعيد.	أ.د/ محمد متولي عفيفي.	٤
استاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا.	أ.د/ يحيي فكري.	٥

* ترتيب الخبراء حسب الترتيب الأبجدي.

مرفق (٦)

استمارة الأستبيان الخاصة بتطبيق أسلوب SixSigma

بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية.

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث / محمد سليمان محمد غريب بدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية

بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية

يهدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية ، لذا يرجى من سيادتكم التعاون معه للتعرف علي رأيكم الشخصي بملأ الأستمارة مع توشي الدقة والأهتمام بتحديد موقفك المناسب (موافق، الي حد ما، غير موافق) امام كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام الأختيار المناسب، وسوف تنال أرائك التقدير التام علماً بأن كل البيانات لن تستخدم لأي غرض غير البحث العلمي.

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم علي حسن تعاونكم الصادق في تحكيم الأستمارة.

بيانات خاصة (اختيارية)

- ١- الأسم (ثلاثي):.....
- ٢- الوظيفة:.....
- ٣- النادي الرياضي:.....
- ٣- رقم التليفون:.....

الباحث،،،

- المحور الأول: ماهية وأهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية:

م	العبارات	موافق	موافق الي حد ما	غير موافق
أولاً: ماهية أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:				
١	أسلوب إداري يشترك فيه جميع المستويات الإدارية بهدف تحسين العمليات والأنشطة بما يحقق رضا المستفيدين ويقلل احتمالية الخطأ.			
٢	التحسين المستمر للعمليات الأساسية وذلك من خلال الأستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومراقبة أداء العاملين والعمل علي تلبية احتياجات الأعضاء وكسب رضائهم.			
٣	طريقة نظامية تركز علي المعلومات وذلك بهدف تحسين العمليات و تقليل الخطأ وتحقيق رضا الأعضاء.			
٤	نظام متكامل لتطوير أنشطة العمليات المتعددة من أسسيتها الي أعدها.			
٥	أسلوب إداري يهدف الي تحسين مستوي الأداء وخفض مستوي الأخطاء و معالجة الأتحرافات بطريقة علمية دقيقة.			
٦	أسلوب متطور لإدارة الجودة يسعى الي الوصول الي مرحلة الأعيوب في اداء الأعمال وذلك لإرضاء المستفيدين وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك من خلال تجويد الأعمال ورفع كفاءتها.			
٧	تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكلفة والتركيز علي البيانات الصحيحة في اتذا القرارات.			
٨	أسلوب متطور يعتمد علي البيانات لتقليل الأخطاء في أي خدمة مقدمة.			
٩	أسلوب يعمل علي الربط بين اعلي جودة وأقل تكاليف مع تقليل الخطأ في الخدمة المقدمة.			
١٠	أسلوب اداري يهدف الي الوصول الي الكمال النسبي في جودة الخدمات و الأنشطة المقدمة و تحقيق ما يتوقعه الأعضاء.			
ثانياً: أهمية تطبيق أبعاد أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية:				
١	فهم حاجات اعضاء النادي وتوقعاتهم.			
٢	زيادة المرونة في تقديم الخدمات والأنشطة داخل النادي.			
٣	التحسين المستمر للخدمات والأنشطة المقدمة مع تقليل التكاليف والحفاظ علي الجودة.			
٤	زيادة الأعتداع علي القرارات التي يتم إتخاذها وفق البيانات والأحصائيات الصحيحة.			
٥	مساعدة ادارة النادي علي الأستغلال الأمثل للموارد والأمكانات المتاحة.			
٦	التحسين المستمر من اداء العاملين بأختلاف مستوياتهم الإدارية داخل النادي.			
٧	التحسين المستمر في الموقف التنافسي للنادي.			
٨	التطوير المستمر في الرقابة والأداء داخل النادي.			
٩	تحديد المزايا التنافسية للنادي.			
١٠	توفير التمويل الذاتي للنادي مما يسهم بتحقيق متطلبات المنافسة بالأندية الرياضية.			
١١	التخفيف عن ميزانية الدول المصرية في تمويل الأندية الرياضية الأهلية.			
١٢	التحديد الدقيق لمعايير أختيار العاملين داخل النادي.			
١٣	التحديد الدقيق لمعايير ترقية العاملين داخل النادي.			
١٤	تقليل اهدار الوقت و المجهود والمال وذلك عن طريق التحديد الدقيق لخطوات أداء الأعمال بالنادي.			

المحور الثاني: أبعاد تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية:

المتطلبات	متوفر	متوفر الي حد ما	غير متوفر
المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي:			
١			توجد استراتيجية لعمليات التطوير والتحسين بالنادي.
٢			تسعى إدارة النادي إلي تقديم خدمات ذات جودة عالية.
٣			توجد ضوابط محدد لأختيار العاملين داخل النادي.
٤			إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوي الخدمات ورضاء اعضاء النادي.
٥			إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوي تقدم الفرق الرياضية في الأنشطة الرياضية المختلفة.
٦			تضع إدارة النادي خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.
٧			تعتمد إدارة النادي علي ادوات ومقاييس كمية علمية لقياس الأداء.
٨			الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالنادي واضحة لجميع العاملين.
٩			تعطي إدارة النادي فرصة للعاملين للمشاركة في خطط التطوير والتحسين.
١٠			تتدخل إدارة النادي لحل المشكلات التي تظهر عند تقديم الخدمات والأنشطة إلي اعضاء النادي.
١١			إدارة النادي تسعى إلي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الخدمات وتحقيق التميز.
١٢			تخصص إدارة النادي الدعم المالي لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
١٣			إدارة النادي لديها الاستعداد لتغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
١٤			تطلع إدارة النادي علي البحوث والدراسات الحديثة التي تهتم بتطوير العمل داخل الأندية الرياضية.
١٥			يوجد ميثاق عمل لكل العاملين داخل النادي.

المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي:

١			يوجد بالنادي أدوات وأجهزة كافية ومتطورة.
٢			توجد بالنادي خطة واضحة لعمليات الإحلال والاستبدال للأدوات والأجهزة الموجودة بالنادي.
٣			يتوفر بالنادي التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
٤			يملك النادي نظام تكنولوجي ومعلوماتي لجمع المعلومات وتحديثها.
٥			يملك النادي منشآت رياضية متنوعة تسمح له لممارسة الأنشطة المختلفة.
٦			ادارة النادي تمتلك قاعدة بيانات عن اعضاء النادي.
٧			يوجد نظام تكنولوجي لمراقبة اداء العاملين داخل النادي.
٨			توجد وسائل وانظمة تكنولوجية تسمح في تحقيق الترابط بين المستويات الإدارية بالنادي.

تابع . المحور الثاني: أبعاد تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية:

المتطلبات	متوفر	متوفر الي حد ما	غير متوفر
المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي:			
١			عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية كافي لتقديم خدمات النادي.
٢			يتبنى النادي سياسة واضحة لتدريب العاملين بصورة مستمرة منتظمة لتحسين جودة الأداء.
٣			البرامج والدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين بالنادي لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل.
٤			تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
٥			تستعين إدارة النادي بمدربين أكفاء لتدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
٦			يتم استحداث دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية على الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
٧			إدارة النادي تطلب تقارير دورية عن مستوي تطبيق العاملين لما تعلموه من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد لهم.
٨			يتم ربط الترقيات بجودة أداء العاملين بالنادي.

المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية:

١			إدارة النادي تشجع علي الأبداع في جودة الخدمات المقدمة بالنادي.
٢			تحرص إدارة النادي علي خلق ثقافة تنظيمية تحرص علي ارضاء اعضاء النادي.
٣			إدارة النادي لديها استعداد لتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.
٤			إدارة النادي تهتم بالعمل الجماعي ومشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.
٥			توجد معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية.
٦			توجد خطوط اتصال واضحة بين كافة المستويات الإدارية داخل النادي.
٧			العاملين داخل النادي تتقبل التغيير في عملهم اذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي.
٨			تسعي إدارة النادي علي خلق روح التنافس بين كافة المستويات الإدارية بما يحقق الإبداع في العمل.
٩			إدارة النادي تسعي بصفة مستمرة الي التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية في العمل.

المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي:

١			يوجد نظام داخل النادي يسمح لإدارة النادي بالحصول علي معلومات تتعلق برضا اعضاء النادي عن مستوي الخدمات المقدمة لهم.
٢			تهتم إدارة النادي بدراسة الشكاوي المقترحات المقدمة من اعضاء النادي الخاصة بالخدمة المقدمة.
٣			تحرص إدارة النادي علي استخدام اساليب حديثة تهدف إلي قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.
٤			تضع إدارة النادي اساليب تحفيزية لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة.
٥			يلتزم العاملين داخل النادي بتقديم خدمات في الوقت المحدد.
٦			تسعي إدارة النادي الي تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي.
٧			تقدم إدارة النادي برامج وخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء.

تابع . المحور الثاني: أبعاد تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية:

المتطلبات			
غير متوفر	متوفر الي حد ما	متوفر	
المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي:			
			١ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة حديثة.
			٢ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بشراء الأدوات والأجهزة اللازمة.
			٣ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بصيانة الأدوات والأجهزة اللازمة.
			٤ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتوفير التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
			٥ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بالاستعانة بمدرين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
			٦ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بعقد برامج ودورات تدريبية للعاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
			٧ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح باستخدام اساليب حديثة تهدف إلي قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.
			٨ يتوفر بالنادي دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.

مرفق (٧)

استمارة الأستبيان لخاصة بأبعاد تحقيق الميزة التنافسية
بالأندية الرياضية الأهلية في صورتها النهائية.

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث / محمد سليمان محمد غريب بدراسة بعنوان:

تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية
بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية

يهدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية
بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية ، لذا يرجى من سيادتكم التعاون معه للتعرف علي
رأيكم الشخصي بملأ الأستمارة مع توشي الدقة والأهتمام بتحديد موقفك المناسب (موافق، الي حد ما،
غير موافق) امام كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام الأختيار المناسب، وسوف تنال أرائك التقدير التام
علماً بأن كل البيانات لن تستخدم لأي غرض غير البحث العلمي.

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم علي حسن تعاونكم الصادق في تحكيم الأستمارة.

بيانات خاصة (اختيارية)

- ١- الأسم (ثلاثي):.....
- ٢- الوظيفة:.....
- ٣- النادي الرياضي:.....
- ٣- رقم التليفون:.....

الباحث،،،

– أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

الأبعاد	متوفر	متوفر الي حد ما	غير متوفر
البعد الأول: ميزة جودة الخدمة:			
١			الخطة العامة للأنشطة داخل النادي تتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠م.
٢			يمتلك النادي منشآت رياضية متميزة عن الأندية الأخرى.
٣			يوجد بالنادي أدوات وأجهزة علي أعلى مستوى من الحداثة والتكنولوجيا.
٤			تهتم إدارة النادي بجودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين علي النادي.
٥			تقوم إدارة النادي بتقييم جودة الخدمات المقدمة للأعضاء والمتريدين علي النادي بشكل دوري.
٦			توجد خطة لتدريب العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة.
٧			توجد خطة لتقييم العاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة وفق طلبات المنافسة المتجددة.
٨			يلتزم النادي بتقديم خدمات متعددة للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء وتدريبهم وفق ما نص عليه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.
٨			يلتزم النادي بتقديم خدمات متعددة للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء وتدريبهم وفق ما نص عليه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.

البعد الثاني: ميزة التكلفة:

١			يضع النادي خطط لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة دون المساس بجودتها.
٢			تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي تتناسب مع قدرتهم المالية.
٣			تكلفة الخدمات المقدمة لأعضاء النادي أقل من تكلفة الخدمات في الأندية الأخرى.
٤			تتطبق معايير لاختيار كل العاملين بالنادي لتقليل تكاليف تدريبهم ومعرفة المهام المطلوبة منهم.
٥			توجد مراقبة مستمرة علي الخدمات المقدمة بالنادي من حيث التكاليف الخاصة بكل خدمة.
٦			يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها لأعضائه و المتريدين علي النادي بالمستقبل.
٧			يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالخدمات التي يمكن ان يقدمها للمتريدين علي النادي بالمستقبل.
٨			يستخدم النادي الطرق العلمية للتنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث داخل النادي وتؤثر علي تكلفة الخدمات المقدمة.
٩			توجد خطط لاستثمار موارد النادي بشكل يتناسب مع ما منحه قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م للهيئات الرياضية.
١٠			إدارة النادي تستغل الامتيازات التي منحها لها قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م في استيراد الأدوات والمهمات التي تلزم لممارسة نشاطها.

تابع/ أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

الأبعاد	متوفر	متوفر الي حد ما	غير متوفر
---------	-------	-----------------	-----------

البعد الثالث: ميزة التكنولوجيا:

١			تواكب إدارة النادي التطور التكنولوجي والفني في تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة.
٢			توفر إدارة النادي كافة الوسائل والأجهزة التكنولوجية من (تدريب - إدارة - تعليم) بهدف تطوير مستوى الخدمات المقدمة.
٣			إدارة النادي تعتمد في إدارتها علي الإدارة الإلكترونية.
٤			تستخدم إدارة النادي المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي.
٥			يعقد النادي دورات تدريبية للمدربين واللاعبين في كيفية استخدام الوسائل والأجهزة التكنولوجية الخاصة بالتدريب.
٦			يجيد العاملين في كافة المستويات داخل النادي التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.

البعد الرابع: ميزة المرونة:

١			إدارة النادي تعمل علي تحسين وتطوير الخطط الخاصة بخدماتها بما يتناسب مع المتغيرات التي قد تحدث.
٢			إدارة النادي لديها القدرة علي وضع خطط جديدة لملائمة اي متغير قد يحدث داخل النادي أو المجتمع.
٣			إدارة النادي تقدم العديد من الخدمات المتنوعة.
٤			إدارة النادي تقدم العديد من الخدمات التي تتناسب مع حاجات الأعضاء.
٥			اعضاء النادي تستجيب للخدمات المقدمة من ادارة النادي.
٦			إدارة النادي تعطي للعاملين والمدربين الحرية الكافية لإنجاز المهام المطلوبه منهم.
٧			تمتلك إدارة النادي مرونة في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الجمهور الداخلي والخارجي للنادي.

البعد الخامس: ميزة الإبداع:

١			النادي يمتلك التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تقديم الخدمات بطريقة مبدعة لأعضاء النادي.
٢			النادي يطبق طرق حديثة للرقابة علي العاملين والمدربين مما يسهم في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للأعضاء واللاعبين والجمهور الخارجي.
٣			تعطي إدارة النادي مساحة للعاملين والمدربين للإبداع والتجديد التي تسهم في تطوير الخدمات.
٤			تعطي إدارة النادي مساحة للعاملين والمدربين لاتخاذ بعض القرارات التي تسهم في تطوير الخدمات مع تحمل مسؤولية هذه القرارات.
٥			يتم ترقية العاملين والمدربين وفق ضوابط علمية دقيقة.
٦			تهتم إدارة النادي بالمقترحات المقدمة من اعضاء النادي.
٧			تسعي إدارة النادي الي استحداث خدمات جديدة تتناسب مع ما يطمح اليه اعضاء النادي واللاعبين.

تابع/ أبعاد تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية:

الأبعاد	متوفر	متوفر الي حد ما	غير متوفر
البعد السادس: ميزة الاستجابة:			
١			إدارة النادي تستجيب لكل رغبات الأعضاء بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.
٢			توجد لجنة أو إدارة داخل النادي هدفها هو تلقي ودراسة كافة الشكاوي و المقترحات المقدمة من اعضاء النادي.
٣			إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة تحديد الخدمات والأنشطة التي تتناسب مع ميولهم ورغباتهم بما يتوافق مع قانون الرياضة ٧١ لسنة ٢٠١٧م.
٤			إدارة النادي تعطي الأعضاء فرصة إبداء الرأي حول تطوير الخدمات المقدمة بالنادي.
٥			إدارة النادي لديها القدرة علي التلبية السريعة للتغيرات التي تحدث في آراء واتجاهات اعضاء النادي حول الخدمات المقدمة.
٦			إدارة النادي تقوم بالرد علي كافة الشكاوي والمقترحات المقدمة من الاعضاء بالنادي.

مرفق (٨)

التصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية يمكن وضع تصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية، و هذا التصور ينطلق من الإيمان العميق بأن النظم والأساليب الإدارية الخاصة بإدارة المؤسسات والهيئات بشكل عام والهيئات الرياضية بشكل خاص، فتطور متسارع كما ان هذا التطور في الأساليب الإدارية تحمل في طياتها العديد من المتغيرات كالتطور المعرفي والتقني المتسارع، والعولمة وأثارها، والمنافسة الداخلية والدولية، فالتطوير والتحديث والاعتماد علي الأساليب الإدارية الحديثة أصبحت ضرورة ملحة لكافة الأندية الرياضية الأهلية من اجل تجويد خدماتها وأنشطاتها و مواكبة التطور ومواصلة التنافس وتحقيق التميز.

و يعتبر أسلوب Six Sigma من الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، فهو يعد من أهم الأساليب الإدارية التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، كما انه امتداد لمواصلة الهيئات المختلفة في تحقيق الجودة والتميز عن الهيئات المشابهة الأخرى، كما يسعى أسلوب Six Sigma الي تحقيق الربط بين أعلى مستوي من الجودة وأقل تكاليف مع تقليل احتمالية الخطأ في الخدمات التي تقدمها الهيئات المختلفة.

- صدق محتوى التصور المقترح في صورته الأولية:

قام الباحث بالتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) للتصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية، حيث تم عرض نتائج الدراسة الحالية على (٧) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدق محتوى التصور المقترح، وكانت نتائج ذلك تعديل (٧) مقترحات بالنسبة للمحور الأول، وتعديل (٥) مقترحات بالنسبة للمحور الثاني، وإضافة (٣) مقترحات بالنسبة للمحور الثالث، وتعديل (٤) مقترحات بالنسبة للمحور الرابع، وتعديل (٥) مقترحات بالنسبة للمحور الخامس، وحذف (٣) مقترحات بالنسبة للمحور السادس.

وبعد جمع التصور المقترح والاطلاع على ملاحظات المحكمين، تم تعديل بعض النقاط الخاصة بالتصور المقترح و التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من آراء المحكمين وفقاً لإراء السادة المحكمين، ثم عرض على نفس المحكمين مرة أخرى بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وبلغت نسبة الاتفاق

عليه بين (٩٠%) الي (١٠٠%)، مما يدل على أن التصور المقترح لتطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية يتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوي.

- الهدف العام للتصور المقترح:

- يهدف هذا التصور المقترح الي تقديم إجراءات واضحة وموضوعية و اليه عمل فعاله بالأندية الرياضية الأهلية بالأعتماد علي أحد الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma، لتحقيق التالي:
 - تحسين جودة الخدمات والإداء الإداري بالأندية الرياضية الأهلية بما يحقق ميزة تنافسية.
 - الوقوف علي جوانب القصور في العمل الإداري داخل الأندية الرياضية الأهلية و اتباع الأساليب الإدارية الحديثة للتغلب عليها كأسلوب Six Sigma.
 - إحداث تحسين نوعي في مدخلات العمليات الإدارية بالأندية الرياضية الأهلية بأستخدام أسلوب Six Sigma.
 - إيجاد مناخ تنظيمي داعم لتطبيق أسلوب Six Sigma يساعد في إنجاز الأعمال وبجودة عالية داخل الأندية الرياضية الأهلية.
 - تطوير الموارد البشرية داخل الأندية الرياضية الأهلية لتكون قادرة علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

- نتائج الدراسات والأبحاث السابقة التي أعتمد عليها البحث.
- الأطار النظري لنظرية إدارة الجودة الشاملة (T.Q.T) تشير الي أهمية تحسين الأداء الإداري للمؤسسات بأستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وهذا ما دفع الباحث الي تبني هذه النظرية في البحث الحالي.
- نتائج الدراسة الحالية الخاصة بتطبيق أسلوب Six Sigma كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية.

- الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح:

- ضرورة التحديث والتطوير وإتباع النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تجويد خدمات الأندية الرياضية الأهلية وأنشطاتها من أجل مواكبة التطور ومواصلة التنافس وتحقيق التميز.
- تحقيق الربط بين أعلي مستوي من الجودة وأقل تكاليف مع تقليل احتمالية الخطأ في الخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية الأهلية.
- الأعتداع علي علي مدخل علمي متكامل يسعي الي تحقيق التحسين والتطوير في الأداء الإداري للأندية الرياضية الأهلية و دعم المركز التنافسي لها كأسلوب Six Sigma.

- تمثل الأندية الرياضية الأهلية مركز إشعاع رياضي وثقافي واجتماعي وفني لكل فئات المجتمع ولذلك عملية الاعتماد علي الأساليب الإدارية الحديثة لتجويد خدماتها وتطوير ادائها ورفع مستوي اداء العاملين مطلباً استراتيجياً ملحاً وضرورياً للأرتقاء بهم.

- الحكومة المصرية تعول علي الأندية الرياضية بشكل كبير في المساهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠م (بناء الإنسان المصري) لأنها هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي مما يستوجب علي مجالس ادارات الأندية الرياضية السعي نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبتت فاعليتها ونجاحها.

- مقومات نجاح تطبيق التصور المقترح:

- تبني الإدارة العليا بالأندية الرياضية الأهلية لأسلوب Six Sigma كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق أهداف الأندية الرياضية الأهلية وتحقيق ميزة تنافسية.

- وجود رؤية واضحة للنادي الرياضي ومعلومة لكل العاملين ويسهل فهمها وتقبلها.

- مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية داخل النادي الرياضي تعد ركيزة هامة لنجاح أسلوب Six Sigma.

- تدريب الموارد البشرية داخل النادي الرياضي وتطويرهم بصفة مستمرة.

- الأهتمام بتحقيق رضا الأعضاء والمتريدين علي النادي الرياضي وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم، بمعني الربط بين تصميم وتخطيط خدمات النادي الرياضي بأحتياجات و رغبات ومقترحات الأعضاء والمتريدين علي النادي.

- السعي نحو توفير تمويل ذاتي للنادي الرياضي يسهم في توفير الأمكانات المالية والتكنولوجية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أسلوب Six Sigma.

- متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية.:

يتناول التصور المقترح عدد من المحاور التي تمثل متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma

بالأندية الرياضية الأهلية وهي كالتالي:

- المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي.

- المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي.

- المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية بالنادي.

- المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية.

- المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي.

- المتطلب السادس: توفير الموارد المالية بالنادي.

و وفقاً لنتائج الدراسة الحالية التي أشارت الي وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين توافر متطلبات أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية عينة البحث و تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية، وبناء علي ذلك فتطبيق ابعاد أسلوب Six Sigma ينعكس بتحقيق ميزة تنافسية للأندية الرياضية التي تشمل الميزات الأتية:

١- ميزة جودة الخدمة.

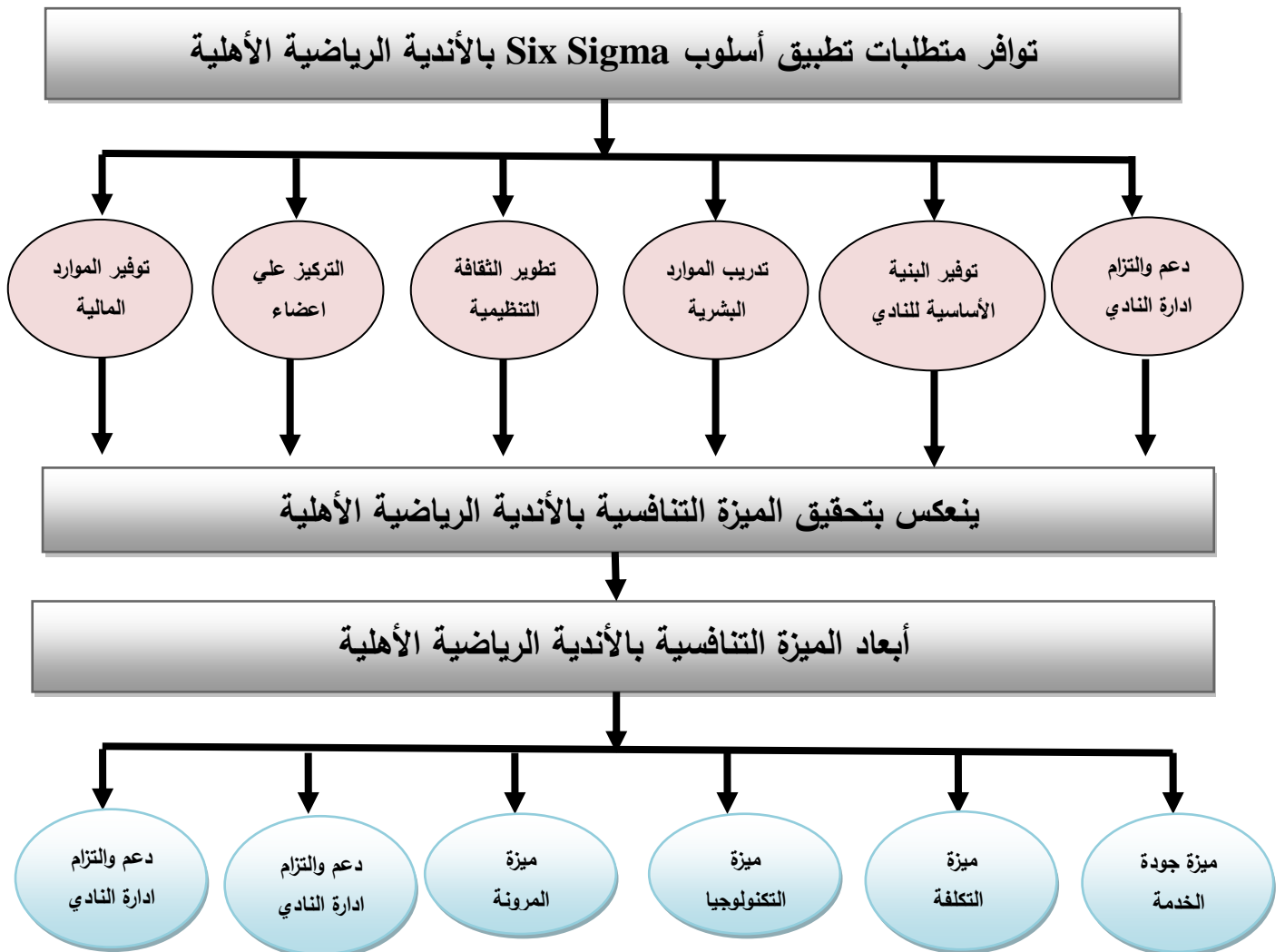
٢- ميزة التكلفة.

٣- ميزة التكنولوجيا.

٤- ميزة المرونة.

٥- ميزة الابداع

٦- ميزة الأستجابة



شكل (١)

العلاقة بين توافر متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالأندية الرياضية الأهلية

وسوف يتناول الباحث محاور متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية

وهي كالتالي:

١ - المتطلب الأول: دعم والتزام إدارة النادي: ويشمل المحور الأول علي الآتي:

- وجود استراتيجية لعمليات التطوير والتحسين بالنادي.
- وجود ضوابط محدد لأختيار العاملين داخل النادي.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية بالنادي، والعمل علي تحسينها بصفة مستمرة.
- طلب الإدارة العليا تقارير دورية عن مستوي الخدمات ورضاء اعضاء النادي من الإدارات المختلفة.
- وجود خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.
- الاعتماد ادوات ومقاييس كمية علمية لقياس الأداء.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالنادي لجميع العاملين.
- مشاركة العاملين عند وضع الخطط الخاصة بالنادي.
- تدخل إدارة النادي لحل المشكلات التي تظهر عند تقديم الخدمات والأنشطة إلي اعضاء النادي.
- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الخدمات وتحقيق التميز.
- تغيير ثقافة العاملين لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
- الأطلاع المستمر علي البحوث والدراسات الحديثة التي تهتم بتطوير العمل داخل الأندية الرياضية.
- وجود ميثاق عمل لكل العاملين داخل النادي.

٢ - المتطلب الثاني: توفير البنية الأساسية للنادي: ويشمل علي الآتي:

- توفير أدوات وأجهزة كافية ومتطورة داخل النادي.
- وجود خطة واضحة لعمليات الإحلال والاستبدال للأدوات والأجهزة الموجودة بالنادي.
- الأستعانة بالتقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma، وجمع المعلومات الخاصة بالنادي وتحديثها.
- أملاك منشآت رياضية متنوعة تسمح لممارسة الأنشطة المختلفة داخل النادي.
- وجود قاعدة بيانات عن اعضاء النادي.
- توفير نظام تكنولوجي لمراقبة اداء العاملين داخل النادي، و تحقيق الترابط بين المستويات الإدارية بالنادي.

٣ - المتطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية: ويشمل علي الآتي:

- كفاية عدد العاملين داخل النادي في كافة المستويات الإدارية لتقديم خدمات النادي.
- وجود سياسة واضحة لتدريب العاملين بصورة مستمرة منتظمة لتحسين جودة الأداء.
- ربط خطة ومحتوي البرامج والدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين بالنادي بطبيعة العمل.
- تدريب العاملين داخل النادي علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- الأستعانة بمدرّبين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
- استحداث دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.
- الأستعانة بالأدوات والمقاييس للتعرف علي مستوي تطبيق العاملين لما تعلموه من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد لهم.
- ربط الترقيات بجودة أداء العاملين بالنادي.

٤- المتطلب الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية: ويشمل علي الآتي:

- التشجع علي الأبداع في جودة الخدمات المقدمة بالنادي.
- خلق ثقافة تنظيمية تحرص علي ارضاء اعضاء النادي.
- تشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.
- الأهتمام بالعمل الجماعي ومشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.
- وضع معايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- وضوح خطوط الأتصال بين كافة المستويات الإدارية داخل النادي.
- تقبل العاملين داخل النادي للتغيير في عملهم اذا كان ذلك يحسن من الوضع الحالي للنادي.
- خلق روح التنافس بين كافة المستويات الإدارية بما يحقق الإبداع في العمل.

٥- المتطلب الخامس: التركيز علي أعضاء النادي: ويشمل علي الآتي:

- يوجد نظام داخل النادي يسمح لإدارة النادي بالحصول علي معلومات تتعلق برضا اعضاء النادي عن مستوي الخدمات المقدمة لهم.
- تهتم إدارة النادي بدراسة الشكاوي المقترحات المقدمة من اعضاء النادي الخاصة بالخدمة المقدمة.
- تحرص إدارة النادي علي استخدام اساليب حديثة تهدف إلي قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.
- تضع إدارة النادي اساليب تحفيزيه لأعضاء النادي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عن الخدمات المقدمة.
- يلتزم العاملين داخل النادي بتقديم خدمات في الوقت المحدد.
- تسعى إدارة النادي الي تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وميول اعضاء النادي.
- تقدم إدارة النادي برامج وخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة والأقزام من الأعضاء.

٦- المتطلب السادس: توفير الموارد المالية: ويشمل علي الآتي:

- توفير دعم مالي يسمح بإنشاء منشآت رياضية متنوعة، وشراء أدوات وأجهزة حديثة وصيانتها.
- توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة التي تسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- توفير دعم مالي يسمح بالاستعانة بمدرّبين أكفاء لتدريب العاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- توفير دعم مالي يسمح بعقد برامج و دورات تدريبية للعاملين علي الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب Six Sigma.

- توفير دعم مالي يسمح باستخدام اساليب حديثة تهدف إلي قياس جودة تقديم الخدمات المقدمة لأعضاء النادي.

- توفير دعم مالي يسمح بتشكيل لجان لجودة الخدمات في كافة الأقسام الإدارية.

- تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية:

هناك عدة مراحل لتطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية وفقاً لمنهجية DMAIC وهي

مراحل مستمدة من متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية وهي كالتالي:

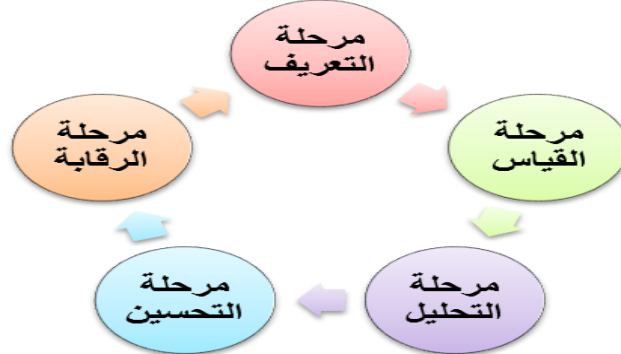
١- مرحلة التعريف **Define**:

٢- مرحلة القياس **Measure**:

٣- مرحلة التحليل **Analysis**:

٤- مرحلة التحسين **Improvement**:

٥- مرحلة الرقابة **Control**:



شكل (٢)

مراحل تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية الأهلية

١- مرحلة التعريف **Define**:

مرحلة التعريف هي أول مرحلة من مراحل تطبيق أسلوب Six Sigma بالأندية الرياضية وتبدأ بتشكيل فريق Six Sigma داخل النادي الرياضي ليقوم بتحديد الأهداف والأنشطة المراد تحقيقها من خلال معرفة آراء أعضاء النادي والمتريدين عليه من غير الأعضاء، ويتم في هذه المرحلة الآتي:

- توعية كافة العاملين بالنادي الرياضي الأهلي بأسلوب Six Sigma وأهدافه وأهمية تطبيقه داخل النادي الرياضي وما يحققه من فوائد وذلك من خلال ورش عمل وندوات توعية.

- تشكيل لجنة علمية داخل النادي الرياضي مهمتها الرئيسية هو التعرف علي واقع العمل الإداري داخل النادي ومتابعة جودة الخدمة المقدمة وتحديد نقاط القوة والضعف والأستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة استخدام كأسلوب Six Sigma للتغلب علي معوقات العمل بالنادي والأرتقاء به وتحقيق ميزة تنافسية.
- الأعتناء علي تقارير الأداء سواء في تقديم الخدمة أو الأنشطة المقدمة داخل النادي، المقدمة من الإدارات المختلفة موجهة الي اللجنة العلمية لتحليلها وتقديم كافة النتائج الي الإدارة العليا للنادي.
- مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات وذلك من خلال تحديد إجتماع شهري أو عند الضرورة مع كافة العاملين لصناعة القرارات التي تسهم في نجاح إدارة النادي الرياضي.
- تخصيص جزء من ميزانية النادي الرياضي موجه للجنة العلمية داخل النادي بما يسهم في تحقيق أهدافها وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- وضع ضوابط محددة لأختيار وترقية العاملين داخل النادي، وتوضيح التوصيف الوظيفي لكل العاملين داخل النادي.
- وضع ميثاق عمل لكافة العاملين داخل النادي وتحديد الجزاء عند مخالفته.

٢- مرحلة القياس Measure:

- يقوم فريق Six Sigma بقياس جودة كل عملية من العمليات الإدارية داخل النادي الرياضي للتعرف علي نقاط القوة والضعف بها وتحديد المدة الزمنية للأزمة للوصول بجودة العمليات الإدارية والخدمة المقدمة الي أعلى درجة من الكفاءة والجودة، ويتم تطبيق هذه المرحلة من خلال الأتي:
- تحديد الأدوات والمقاييس سواء كمية وكيفية علمية لقياس الأداء في ضوء رؤية ورسالة وأهداف النادي.
 - الأستعانة بالوسائل التكنولوجية للتعرف علي آراء أعضاء النادي والمتريدين عليه عن الأداء الإداري بالنادي ويتم ذلك من خلال تصميم تطبيق Application يسمح للأعضاء بتسجيل آرائهم وتحويل هذه الآراء الي بيانات رقمية يسهل قياسها.
 - عرض نظام القياس المقترح وشرح تفاصيله لكل الأطراف المستهدفه للتعرف علي آرائهم وأعتماده بشكل نهائي.
 - تعريف جميع العاملين داخل النادي بنظام القياس المتبع في أسلوب Six Sigma وطريقة الأستخدام.
 - تحديد فترة زمنية لقياس الأداء وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للعمل علي تحسينها.

٣- مرحلة التحليل Analysis:

- بعد قيام فريق Six Sigma بقياس الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، يقوم بتحليل كافة العمليات الإدارية والأنشطة المختلفة المقدمة بالنادي للتعرف علي أسباب ظهور نقاط الضعف وأسباب انحرافات الأداء، ويتم ذلك من خلال الأتي:
- يقوم فريق Six Sigma بتحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له داخل النادي.

- الأعتداد علي أدوات القياس التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.
- الوقوف علي أسباب حدوث الانحرافات وظهور نقاط ضعف في الأداء داخل النادي.
- وضع بعض الأقتراحات العاجلة التي تسهم في التغلب علي نقاط الضعف وتحسين جودة الأداء في الخدمات والأنشطة والعمل الإداري.

٤- مرحلة التحسين Improvement:

- وفي هذه المرحلة يقوم فريق Six Sigma بوضع خطط التحسين والتطوير لنقاط الضعف والانحرافات التي ظهرت في الأداء، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- وضع خطط لمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له في ضوء تحليل الفجوة التي تمت في مرحلة التحليل.
 - تحويل خطة تطوير الأداء داخل النادي الي خطط تشغيلية أكثر تفصيلاً وتحديد مهام كل إدارة من الإدارات الموجودة داخل النادي للوصول الي الأهداف المرجوه.
 - اعادة ترتيب الأدوار وتقسيم العمل في ضوء خطة التطوير والتحسين المقترحة للوصول الي جودة العمل الإداري بالنادي وجودة الأنشطة والخدمة المقدمة.
 - خلق ثقافة تنظيمية تحرص علي ارضاء اعضاء النادي وتحقق خطة التطوير.
 - الأستمرارية في عملية التقييم في خطط التطوير لمعالجة القصور الذي قد يظهر عند الأداء.

٥- مرحلة الرقابة Control:

- في هذه المرحلة يتم حوكمة جميع الخطوات السابقة لضمان تحقيق جودة الأداء وتطوير العمليات الإدارية بالنادي الرياضي، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- تحديد الصلاحيات الرقابية لكل مستوي من المستويات الإدارية داخل النادي.
 - تدريب المسئولين عن عملية الرقابة علي كيفية أستخدام الأدوات الرقابية وكتابة التقارير.
 - مراجعة الإجراءات الإدارية وإجراءات تقديم الخدمة والأنشطة المختلفة بالنادي.
 - مراجعة نتائج كل مستوي من المستويات الإدارية وفقاً للمعايير الموضوعه.
 - تقييم مخرجات العمل بشكل دوري وفقاً لطرق التقييم المتفق عليها.
 - القيام بإجراءات تصحيحية عند الانحراف عن تحقيق الأهداف المنشودة في كافة الخدمات والأنشطة المقدمة بالنادي.