

نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر

أ. م. د/ عبد الحق سيد عبد الباسط

د / محمد عبد المحسن احمد

المقدمة ومشكلة البحث:

في ظل التطور والتغير الذي طرأ على المجتمع أصبح للإدارة الحديثة دوراً حيوياً وفعالاً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وأصبحت الإدارة جانباً أساسياً من جوانب أنظمة التقدم في أي مجتمع، الأمر الذي دفع الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة إلى أن تعطي للإدارة الحديثة أهمية عظيمة نظراً لتأثيرها على زيادة معدلات النمو الإقتصادي والاجتماعي والتربوي (١١ : ٢)

كما ساعد هذا التطور في دفع المنظمات والمؤسسات المختلفة إلى أن تسعى للتميز في مستوى الأداء لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة سواء أكانت مؤسسات خاصة أو حكومية، فالأساس الذي يحكم تحركها هو عمل الإدارة بأعلى صور النجاح في حسن توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة من خلال استخدامها للفكر الإداري الحديث لتحقيق رسالتها وأهدافها . (١٣ : ٨)

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب العمل الإداري وتحسين جودة المنتجات والخدمات ، وقد تعددت الأساليب الإدارية والطرق المستخدمة في ذلك ، وقد ظهر في مقدمة هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة والتي كان لها عظيم الأثر في تطوير العمل الإداري في العديد من المؤسسات المختلفة . (٦ : ٣٤)

ومع تطور مفاهيم الجودة الشاملة ظهر أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) الذي يشكل طريقة مبدعة وإستراتيجية متميزة لرفع مستوى الجودة وتحسين عمليات الإنتاج وتطوير جودة الخدمة داخل المنظمات بمختلف أنواعها . (٤ : ٢٩)

ويذكر **عبد الحميد عبد المجيد ، زينب شكرى (٢٠٠٧م)** أن طريقة الحيود السداسي هي منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهود للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان بأقل تكلفة وفي وقت قياسي مع الاعتماد الكامل على تفهم الإدارة العليا ودعمها والتزامها بتطبيق منهجية هذا الأسلوب الإداري الحديث. (٥ : ٥١)

وقد حظي أسلوب الحيود السداسي (Sigma 6) في الآونة الأخيرة على اهتمام العديد من الباحثين كونه احد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في المجالات الصناعية والخدمية ، وقد تعددت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم العلمية لمفهوم هذا الأسلوب من الناحية الإحصائية والإدارية ، فمن الناحية الإحصائية نجد أن سيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (O) ، وقد أستخدمه

Gauss (١٧٧٧-١٨٥٥) كرمز ليدل على الانحراف المعياري للقيم عن المتوسط الحسابي في المنحنى الطبيعي . (١٥ : ٧٣)

وتعتبر قيمة سيجما عن مدى الجودة في أداء العمليات فكلما زادت قيمة سيجما دل ذلك على نسبة أقل في العيوب أو الأخطاء في مخرجات العمليات . (٢١ : ٤٨١).

ويمتاز أسلوب سيجم ستة بقدرته الفائقة على تحسين الأداء في جميع العمليات الإنسانية، ويستطيع نقل جميع المؤسسات أو الشركات نحو التطوير . (١٧ : ٣)

والعدد ستة يرمز إلي مستوي من مستويات سيجم ، حيث يوجد عدة مستويات لسيجم كما هو موضح بالجدول (١) والتي تمثل عدة مستويات للجودة ، فكلما ازداد العدد المرافق لسيجم دل ذلك علي زيادة في مستوي الجودة والعكس صحيح . (٢٠ : ١٤-١٦)

جدول (١) مستويات سيجم

المردود % Process yield	الخطأ لكل مليون فرصة DPMO	مستوى سيجم Sigma Level
٣٠.٨٥	٦٩١.٥٠٠	١
٦٩.١٥	٣٠٨.٥٠٠	٢
٩٣.٣٢	٦٦.٨٠٠	٣
٩٩.٣٨	٦.٢٠٠	٤
٩٩.٩٧٧	٢٣٠	٥
٩٩.٩٩٩٦٦	٣.٤	٦

(٢٩ : ٥)

ومن الناحية الإدارية يعد أسلوب سيجم ستة نظاماً إدارياً متكاملًا علي درجة عالية من الهيكلية لتحسين أنشطة العمليات المختلفة ، فهو يمثل تنظيمًا إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعملية إلي أعلى مستوي للجودة ، وأسلوب سيجم ستة يعد نظاماً يجمع بين القيادة الفعالة ومشاركة الموظفين وطاقاتهم ، بالإضافة إلي ذلك فإن مزايا أسلوب سيجم ستة لا تتحصر في زيادة الأرباح ، ولكن يجد الموظفون (في جميع المستويات الإدارية بالشركات التي تطبق أسلوب سيجم ستة) أن العمل علي كسب رضا المستفيدين من الخدمة ووضوح عمليات الأداء ووضع قياسات دقيقة وتطوير الأدوات يجعل عملهم أكثر فعالية وعطاء سواء من الناحية المادية أو المعنوية. (١٠ : ٢٢٥)

تعريف سيجم ستة:

يري **Pande** أن أسلوب سيجم ستة هو " نظام شامل ومرن لإنجاز وتحقيق حد أقصى لنجاح العمل من خلال معرفة حاجات العميل بعد استخدام الحقائق والبيانات وتحليلها مع التركيز على التحسين وإعادة تطوير آلية العمل " . (٢٠ : ٢٤)

ويعرفه الباحثان على انه: منهجية علمية منظمة تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لجماهير المنشآت الرياضية وذلك عن طريق معرفة احتياجات ورغبات هؤلاء الجماهير واصلاح العيوب المصاحبة للخدمات المقدمة لهم.

كيفية قياس سيجما ستة :

يعتبر الخطأ أو العيب هو "أي انحراف في الخدمة أو العملية عن متطلبات المستفيد من الخدمة". وعندما نحصي الأخطاء والعيوب الموجودة في الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد من الخدمة يمكننا حساب مستوى سيجما أو مستوى الأخطاء وهو يساوي عدد الأخطاء في كل مليون فرصة ويشار إليه باختصار (DPMO) Defect Per Million Opportunities
عدد العيوب

$$\text{عدد الوحدات} \times \text{عدد الاحتمالات} = \text{DPMO}$$

ويمكن قياس مستوى أو معدل سيجما في العمليات بإتباع الخطوات التالية :

- البداية من المستفيد من الخدمة ؟

بعد أن يتم تحديد متطلبات العميل بدقة يمكن إعتبار ما لا يضيف قيمة للعميل خطأ يستحق التصحيح .

- تحديد معنى الانحراف (سيجما) .

- يتم الإعلان عن الأخطاء التي تم اكتشافها دون تستر أو محاباة أي موظف أو لأي طرف، ثم وضع هدفاً رقمياً لاستئصال الأخطاء ، ويتم تحديد الأخطاء المراد التخلص منها كماً وكيفاً ، ثم يعلن عن المستوى المرغوب الوصول إليه ، وبهذه الطريقة يمكن تغيير ثقافة الأداء في المؤسسة . (٢ : ١٤٥)

ومن خلال ما سبق يتضح أن أسلوب الحيوود السداسي يعتبر احد المناهج والأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تستخدم كمنهج تطويري معاصر يركز على تلبية احتياجات ورغبات الأفراد المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسات والمنظمات المختلفة مما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم عن هذه المنظمات .

وتعد مديريةية الشباب والرياضة واحدة من أهم المؤسسات الرياضية المسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات الرياضية لمختلف الأعمار والتخصصات من خلال المنشآت الرياضية التابعة لها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالوصول إلى أعلى المستويات من تحسين جودة الخدمة لجماهير هذه المنشآت .

ومن خلال تردد الباحثان على العديد من المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة والمقابلة مع بعض الجماهير المستفيدة من هذه المنشآت تبين وجود بعض القصور في مستوى الخدمة المقدمة لهم ، الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على مستوى رضا هذه الجماهير عن هذه المنشآت والذي من الممكن أن يؤدي مستقبلاً إلى العزوف عن ممارسة الرياضة أو تلقى الخدمات من هذه المنشآت خاصة وان لم يلقى هذا الأمر القدر الكاف من الاهتمام من قبل القيادات القائمة على إدارة هذه المنشآت .

ومن خلال المقابلة الشخصية مع بعض مديري المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة تبين وجود بعض القصور في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بقياس أو تحسين مستوى الخدمة داخل المنشآت الرياضية رغم توافر بعض الإمكانيات البشرية والمادية التي يمكن تحقق ذلك .

ومن خلال اطلاع الباحثان على بعض الدراسات والمجلات والدوريات والمراجع العلمية تبين أن العديد من المنظمات والمؤسسات المختلفة قد سبقتنا في استخدام أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) لتطوير العمل الإداري بها وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات ، الأمر الذي دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة للوقوف على مدى إمكانية تطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) بمديريات الشباب والرياضة وتصميم نموذج علمي يمكن الاسترشاد به لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث كمدخل لتطوير العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .

أهمية البحث والحاجة إليه :

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي :

١- حداثة الموضوع باعتباره احد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تطوير العمل الإداري والذي يأمل الباحثان في الاستفادة من تطبيقه في مديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة والمنشآت الرياضية بصفة عامة .

٢- ندرة الابحاث التي تناولت أسلوب الحيود السداسي في المجال الرياضي الأمر الذي يجعل هذا البحث يساعد في إثراء مكتبات الإدارة الرياضية الحديثة .

٣- الوقوف على معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي في مديريات الشباب والرياضة في جنوب صعيد مصر ومحاولة الوصول لحلول وأساليب علمية لمعالجة هذه المعوقات.

٤- تقديم أسلوب علمي مقنن يمكن الاستفادة منه في تحسين مستوى جودة الخدمة التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة في جنوب صعيد مصر.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6)

ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر ، وذلك من خلال التعرف على :

- واقع العمل الإداري ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر في ضوء متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) .

- وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .

تساؤلات البحث:

يحاول الباحثان تحقيق أهداف البحث عن طريق الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما واقع العمل الإداري ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر في ضوء متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) ؟

٢- ما النموذج المقترح لتطبيق اسلوب الحيود السداسي (6 sigma) ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر؟

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي استفاد منها الباحثان في مراحل الإعداد للبحث الحالي ومناقشة وتفسير النتائج التي توصل اليها الباحثان ونذكر من أهمها:

١- دراسة "سمر خليل ابراهيم" (٢٠١٣م) (٣) بعنوان "مدى توافر تطبيق ستة سيجا في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الادارة العليا"، استهدفت الدراسة التعرف على مدى امكانية تطبيق ستة سيجا في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ومدى توافر العوامل الرئيسة الازمة لتطبيق ستة سيجا ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت استمارة الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٧) مفردة من العاملين بالادارة العليا في المستشفيات الحكومية، وأسفرت الدراسة عن نتائج اهمها توافر المتطلبات الاساسية لتطبيق ستة سيجا بالمستشفيات الحكومية وجاء في مقدمتها المتطلبات البشرية والادارية والتقنية .

٢- دراسة محمد علي إسماعيل (٢٠١٢) (١٢) وعنوانها "سيجا ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي: بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل" هدفت الدراسة إلي بيان أهمية سيجا ستة كمدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (٧٢٢) طالباً في المرحلة الأولى للأقسام العلمية بالكلية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية وملاحظة سير العملية التعليمية كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها أن تطبيق سيجا ستة يحتاج إلي هيكل تنظيمي جديد يعكس الأدوار الجديدة للأفراد والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد المستويات فيه كم ونوع الأفراد المطلوب تواجدهم في هذا التنظيم، ويتطلب تطبيق سيجا ستة في الكلية تواجد أفراد ذو مهارات خاصة يكون لهم مسميات تحدد واجباتهم ومستوي المهارة التي يتمتعون بها ويتم تسميتهم بالأبطال أو حاملي الأزيمة.

٣- "دراسة محمد حمدي سالم (٢٠١١م) (٨) وعنوانها "إمكانية تطبيق آليات سيجا ستة لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الإحساء(بنين)" هدفت الدراسة إلي توضيح مدي الاستفادة من تطبيق برنامج سيجاماستة في تقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة (٨٧) مشرفاً، واستخدم الباحث إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة توفير البرامج الإحصائية والإصدارات الحديثة من برامج سيجا ستة وتسهيل التدريب عليه، وكذلك إستعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل جميع العقبات

والمتطلبات لإستخدام برنامج سيجما ستة، وجدولة المكافآت وتقدير منسوبي إدارة الإشراف التربوي عند استخدام سيجما ستة ومنحهم الفرص للمشاركة في صنع وإتخاذ القرار.

٤- دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) (٩) وعنوانها " إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض " و استهدفت الدراسة التعرف علي مدي إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣٠) موظف، (٣٦٧) عضواً ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة علي متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في النادي، وأن أفراد الدراسة موافقون علي إستعداد النادي لتطبيق أسلوب سيجما ستة .

٥- دراسة Al Atiqi & Deshpande (٢٠٠٩) (١٤) وعنوانها " تحول التعليم العالي مع سيجما ستة " وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق برنامج سيجما ستة علي التعليم العالي بالكويت ، وأجريت الدراسة على مجلس الجامعات الخاصة في الكويت، وقد تبنى الباحثان برنامج لتطبيق سيجما ستة يقوم علي تحديد مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والمشكلات التي تواجه خريجي الجامعات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي - التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ان تطبيق سيجما ستة يساهم في تعزيز مكانة الجامعة مقارنة مع الجامعات الأخرى في ظل الأخذ بنظر الإعتبار معايير الإعتماد الجامعي الذي أكدت عليه هذه الدراسة .

٦- دراسة Ben hakoma (٢٠٠٩م) (١٦) بعنوان تحديد العوامل المتكررة التي تؤثر على تأخر المشروعات ، دراسة تطبيقية على بعض الشركات باستخدام منهج ديميك سيجما ستة ، واستهدفت الدراسة التعرف على اهم الاسبابالتي تؤثر على تنفيذ المشروعات الانشائية ، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع بيانات هذه الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (٨٦) عاملا من العاملين في قطاع النفط وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها ان اغلب الاسباب التي تؤدي الى تاخير المشروعات كانت في مرحلة التخطيط في اسلوب سيجما ستة.

٧- دراسة ليث علي الحكيم (٢٠٠٨) (٧) وعنوانها " نحو إمكانية تطبيق مدخل سيجما ستة المرتكزة علي إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي" وهدفت الدراسة إلي التعرف علي إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة المرتكزة علي إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية بالعراق، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٦) من المدير العام للشركة ومساعدته ورؤساء الأقسام وبعض من أعضاء مجلس الإدارة من غير رؤساء الأقسام، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات

«وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها ان هناك علاقة إرتباط معنوية بين عمليات سيجما ستة وعمليات إدارة المعرفة، وأن عمليات سيجما ستة تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي.

٨- دراسة إبراهيم طه العجلوني (٢٠٠٧) (١) وعنوانها " سيجما ستة كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي " هدفت الدراسة إلي نشر الوعي بأهمية أسلوب سيجما ستة والتعريف بإمكانياته في النهوض بواقع الجودة في الكلية والجامعة ، واستخدم الباحث منهج تحليل المضمون من خلال إستعراض دراسات وتجارب سابقة حول الجودة الشاملة وأسلوب سيجما ستة وتطبيقاتها في التعليم العالي، واستخدم الباحث استمارة الاستبان لجمه بيانات هذه الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٠٢) مفردة من قيادات مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها أن أسلوب سيجما ستة نموذج يمكن تطبيقه كنظام لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي إذا توفرت له المتطلبات الضرورية للنجاح .

٩- دراسة Hsia (٢٠٠٦م) (١٩) بعنوان اثر تطبيق سيجما ستة على اداء العاملين بقطاع الصناعة واستهدفت الدراسة التعرف على تاثير تطبيق سيجما ستة على مستوى اداء العاملين فى قطاع الصناعة بتايوان واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٤) شركة من قطاعات الاتصالات الالكترونيات والسمعيات ، واسفرت الدراسة عن نتائج اهمها ان استخدام سيجما ستة له اثر ايجابى على تقليل التكاليف وتقليل معدل الاخطاء.

١٠- دراسة Hakeem Khan (٢٠٠٥) (١٨) بعنوان دراسة معوقات نجاح سيجما ستة فى المنظمات الصناعية ، واستهدفت الدراسة التعرف معوقات نجاح سيجما ستة فى بعض المؤسسات الصناعية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، كما استخدمت الاستبيان الالكترونى لجمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة (٧٥) مديرا من اعضاء مجالس ادارات بعض المصانع ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها ان ضعف دعم الادارة العليا وضعف الاتصالات الفعالة تاتى فى مقدمة معوقات نجاح سيجما ستة فى المصانع.

خطة وإجراءات البحث

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفى " الدراسة المسحية " وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى مديرى الادارات ورؤساء الاقسام ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر (سوهاج ، قنا ، الأقصر) والبالغ عددهم (٩٨) فرداً .

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغ عددها (٥٤) فرداً بواقع ٥٥% من اجمالي مجتمع البحث، وجدول (٢) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (٢)

توصيف مجتمع وعينة البحث

المحافظة	مدير مديرية	وكيل مديرية للرياضة	وكيل مديرية للشباب	مساعد وكيل مديرية للرياضة	مساعد وكيل مديرية للشباب	إدارات مركزية	إدارات فرعية	منشآت رياضية	المجموع	تطبيق اول	عينة اساسية
سوهاج	١	١	١	١	١	١٢	١٥	٥	٣٧	٩	٢٠
قنا	١	١	١	١	١	١١	١١	٤	٣١	٨	١٧
الاقصر	١	١	١	١	١	١١	١٠	٤	٣٠	٦	١٧
المجموع	٣	٣	٣	٣	٣	٣٤	٣٦	١٣	٩٨	٢٣	٥٤

أدوات جمع البيانات :

المقابلة الشخصية :

استخدم الباحثان المقابلة الشخصية مع ذوى الخبرة والرأي فى مجال الادارة الرياضية وكذلك بعض الخبراء المتخصصين فى مجال ادارة الجودة الشاملة باعتبارهم الاقرب فى مجال التخصص لاسلوب الحيود السداسى.

استمارة استبيان :

استمارة استبيان للتعرف على واقع العمل الادارى ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر فى ضوء متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسى.

خطوات إعداد استمارة الاستبيان :

قام الباحثان بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة والدوريات والمراجع العلمية المرتبطة بمجال الادارة الرياضية وكذلك الدراسات التى تناولت اسلوب الحيود السداسى فى العديد من المؤسسات المختلفة وكذلك المراجع والدراسات التى تناولت العمل الادارى بالمؤسسات الرياضية ، وذلك بهدف الوقوف على النقاط الأساسية لإعداد استمارة الاستبيان. وتوصل الباحثان الى اتفاق معظم الدراسات السابقة

(٣) (٧) (٨) (١٢) (١٨) على أن تطبيق أسلوب الحيود السداسى له متطلبات ثابتة وهذا ما توصلت له نتائج هذه الدراسات وهى (دعم وإسهامات الإدارة العليا ، التدريب، التركيز على المستفيدين ،نظم المعلومات ، الإمكانيات المالية ،تعاون الإدارات والأقسام) ، ولذلك رأى الباحثان وكذلك مجموعة الخبراء انه ليس هناك داعي من إعداد استمارة استبيان للتعرف على متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسى حيث أنها أصبحت ثابتة ومتفق عليها ، وبالتالي استوجبت الدراسة إعداد استمارة استبيان تهدف إلى التعرف على واقع العمل الإداري في ضوء هذه المتطلبات ، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من المحاور الأساسية التي تحدد واقع العمل الإداري لمديريات الشباب والرياضة والتي يتطلبها تطبيق أسلوب الحيود السداسى ، وقام بعرضها على مجموعة من الخبراء في وعددهم (٥) خبراء لإبداء الرأي في مدي مناسبة هذه المحاور وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

أراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٥)

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
١٠٠%	-	٥	السياسات الادارية	١
١٠٠%	-	٥	الإمكانات المادية والبشرية	٢
١٠٠%	-	٥	الاتصال ونظم المعلومات	٣
١٠٠%	-	٥	الثقافة التنظيمية والرياضة	٤

يتضح من جدول(٣): أن نسبة موافقة الخبراء على محاور الاستبيان بلغت (١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الاستبيان.

قام الباحثان بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة والدوريات والمراجع العلمية المرتبطة بمجال الادارة الرياضية وكذلك الدراسات التي تناولت أسلوب الحيود السداسي في العديد من المؤسسات المختلفة وكذلك المراجع والدراسات التي تناولت العمل الإداري بالمؤسسات الرياضية. وتوصل الباحثان إلى (٣٤) عبارة تم توزيعها على محاور الاستبيان .

المعاملات العلمية للاستبيان :

للتأكد من الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) للاستبيان تمكن الباحثان من استخدام عدة طرق للتأكد من الثبات والصدق، للتحقق من ثبات الاستبيان استخدم الباحثان طريقة الفاكرونباخ والتجزئة النصفية، وللتحقق من صدق الاستبيان استخدم الباحثان طريقة صدق المحكمين والاتساق الداخلي، حيث قام الباحثان بعرض الاستمارة في صورتها الأولى على عدد (٥) خبراء في مجال الإدارة الرياضية ، ثم قام الباحثان بتطبيق الاستبيان في صورته الأولى على عينه قوامها (٢٣) مديرا من المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٦/٥م : ٢٠١٥/٦/٢٥م . كما هو موضح بجدول (٢) . ويمكن عرض الثبات والصدق بالجدول التالي:

جدول (٤)

ثبات الفاكرونباخ والتجزئة النصفية(ن = ٢٣)

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	الفاكرونباخ	المتغيرات
تصحيح طول المقياس	سبيرمان - براون			
٠.٧٥٣	٠.٧٧٥	٠.٦٣٢	٠.٧٤١	المحور الأول: السياسات الإدارية
٠.٨٣٢	٠.٨٤٢	٠.٧٢٧	٠.٨٢٨	المحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية
٠.٨٢١	٠.٨٢٩	٠.٧٠٧	٠.٧٥١	المحور الأول: الاتصال ونظم المعلومات
٠.٩٤٣	٠.٩٧٩	٠.٩٥٩	٠.٧٧٤	المحور الرابع: الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة
٠.٨٩١	٠.٨٩٣	٠.٨٠٧	٠.٧٤٦	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٧٤١ : ٠.٨٢٨) وهي معاملات ثبات جيدة يمكن من خلالها الوثوق في ثبات الاستبيان لدى عينة الدراسة الحالية مما يعطي مؤشر على ثبات جيد للاستبيان، وكما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون بين (٠.٧٧٥ : ٠.٩٧٩)، وباستخدام معادلة جتمان تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٧٥٣ : ٠.٩٤٣) وهي معاملات ثبات يمكن الوثوق من خلالها في ثبات الاستبيان الحالي لدى عينة الدراسة.

جدول (٥) يوضح آراء الخبراء في عبارات الاستبيان (صدق المحكمين)

جدول (٥)

آراء الخبراء في عبارات الاستبيان (صدق المحكمين) (ن = ٥)

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة			المحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات			المحور الثاني: الإمكانات المادية والبشرية			المحور الأول: السياسات الإدارية		
النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	العبارة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	العبارة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	العبارة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	العبارة
١٠٠%	١٠	١	٨٠%	٨	١	٩٠%	٩	١	١٠٠%	١٠	١
١٠٠%	١٠	٢	٩٠%	٩	٢	٩٠%	٩	٢	١٠٠%	١٠	٢
١٠٠%	١٠	٣	١٠٠%	١٠	٣	٨٠%	٨	٣	١٠٠%	١٠	٣
٨٠%	٨	٤	١٠٠%	١٠	٤	٨٠%	٨	٤	٩٠%	٩	٤
٩٠%	٩	٥	٩٠%	٩	٥	٨٠%	٨	٥	٩٠%	٩	٥
٩٠%	٩	٦	٩٠%	٩	٦	١٠٠%	١٠	٦	٩٠%	٩	٦
٩٠%	٩	٧	٨٠%	٨	٧	١٠٠%	١٠	٧	٩٠%	٩	٧
						١٠٠%	١٠	٨	٨٠%	٨	٨
						٩٠%	٩	٩	٩٠%	٩	٩
									٨٠%	٨	١٠
									١٠٠%	١٠	١١

ويتضح من جدول (٥) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان لحصولهم على نسبة أكثر من (٧٠%) من اتفاق الخبراء وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبيان (٥٤) عبارة.

جدول (٦) صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده (ن = ٢٣)

الدرجة الكلية	المتغيرات
٠.٧٧٩**	المحور الأول: السياسات الإدارية
٠.٨٢٨**	المحور الثاني: الإمكانات المادية والبشرية
٠.٨٩٨**	المحور الأول: الاتصال ونظم المعلومات
٠.٨١٠**	المحور الرابع: الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة

يتضح من جدول (٦) أن الارتباط بين مجموع المحور والجمع الكلي للاستبيان ما بين ٠.٧٧٩ ، ٠.٨٩٨ ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا ما يؤكد صدق الاستثمار ككل .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والاستبيان (ن = ٢٣)

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة		المحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات		المحور الثاني: الإمكانات المادية والبشرية		المحور الأول: السياسات الإدارية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠.٧٠٨	١	**٠.٨٦٤	١	**٠.٨١٠	١	**٠.٨١٤	١
**٠.٧٩٣	٢	**٠.٧٦٩	٢	**٠.٩٣٠	٢	**٠.٧٤٦	٢
**٠.٧٨٣	٣	**٠.٧٤١	٣	**٠.٧٦٣	٣	**٠.٧٤٦	٣
**٠.٧٩٣	٤	**٠.٨٥٩	٤	**٠.٧٨٣	٤	**٠.٨٥٧	٤
**٠.٦٨٣	٥	**٠.٨٩٢	٥	**٠.٧٦٦	٥	**٠.٨٨٨	٥
**٠.٨٧٦	٦	**٠.٧٩٣	٦	**٠.٨٣٨	٦	**٠.٧٨٨	٦
**٠.٨٩٠	٧	**٠.٨٦٥	٧	**٠.٧٩٣	٧	**٠.٧٩٦	٧
				**٠.٧٥٩	٨	**٠.٨٥٤	٨
				**٠.٨٠١	٩	**٠.٨٤١	٩
						**٠.٨٨٩	١٠
						**٠.٨٩٥	١١

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٦٨٣ إلى ٠.٩٣٠) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعطي مؤشر جيد على صدق الاتساق الداخلي

تطبيق الاستبيان:

قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على أفراد العينة قيد الدراسة والبالغ قوامهم (٥٤) مديرا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر. وذلك في الفترة من ٢٠١٥/٧/١م : ٢٠١٥/٧/٢٠م

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج الدراسة استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية: النسبة المئوية، معامل الارتباط لبيرسون- برون، معادلة جتمان، معامل ألفا لكرونباخ، الميزان التقديري، الدرجة المقدر. وقد ارتضى الباحثان مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠١) كما استخدم الباحثان برنامج SPSS لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للآجابة على تساؤلاته وفي حدود ما تم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحثان عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها

التساؤل الأول : ما واقع العمل الإداري ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر في ضوء متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) ؟

جدول (٨) المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية
والرتب للمحور الأول: السياسات الإدارية لدى عينة الدراسة ن = ٥٤

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٢	٧٨.٤٠	٠.٧٨	٢.٣٥	١٠	١٥	٢٩	تسعى الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة إلى تحقيق الجودة داخل المنشآت الرياضية.
١١	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٥	١٢	٧	يتوفر لدى الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة إستراتيجية واضحة لعمليات التحسين والتطوير.
١	٨٣.٩٥	٠.٨٤	٢.٥٢	٧	١٢	٣٥	تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد المنشآت الرياضية .
٦	٦٧.٢٨	٠.٦٧	٢.٠٢	٨	٣٧	٩	يتوفر لدى الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة القدرة على التعامل مع مقامة التغيير داخل المنشآت الرياضية.
٣	٧٧.٧٨	٠.٧٨	٢.٣٣	٦	٢٤	٢٤	تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بتدريب العاملين على كل ما هو جديد وحديث في المجال الإداري.
٥	٦٨.٥٢	٠.٦٩	٢.٠٦	٧	٣٧	١٠	تستعين الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بالخبراء الخارجيين في تدريب العاملين على الحديث في مجال الإدارة الرياضية.
٨	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	تعتمد الإدارة العليا في مديرية الشباب والرياضة على المعلومات والبيانات الصادقة عند اتخاذ القرار .
١٠	٥٤.٣٢	٠.٥٤	١.٦٣	٢٩	١٦	٩	تستخدم الإدارة العليا في مديرية الشباب والرياضة سياسة الحافز المادي للمبتكرين والمبدعين داخل المنشآت الرياضية
٧	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٥	٢٤	١٥	تشجع الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة سياسة العمل الجماعي والفرق الجماعية داخل المنشآت الرياضية.
٩	٥٦.٧٩	٠.٥٧	١.٧٠	٢٧	١٦	١١	تحرص الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنشآت الرياضية .
٤	٧٢.٨٤	٠.٧٣	٢.١٩	١٢	٢٠	٢٢	تحرص الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على إقامة علاقات طيبة مع الرواد والجمهور داخل المنشآت الرياضية
	٦٧.٢٣	٠.٦٧	٢.٠٢	١٧٢	٢٤٠	١٨٢	إجمالي المحور

يتضح من الجدول (٨) السابق ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول السياسات الإدارية ما بين (٨٣.٩٥% : ٤٩.٣٨%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد المنشآت الرياضية ، وبلغت أهميتها النسبية ٣٨.٩٥% ، بينما العبارة رقم (٢) يتوفر لدى الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة إستراتيجية واضحة لعمليات التحسين والتطوير .

ويتضح من ذلك ان استجابات أفراد العينة حول محور السياسات الإدارية أوضحت بعض نقاط القوة في جانب السياسات الإدارية المتبعة في مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر مما يعد نقاط داعمة لتطبيق أسلوب الحيود السداسي وهي عبارات أرقام (١)(٣)(٤)(٥)(٦)(٩)(١١) حيث حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر .

بينما جاءت بعض الاستجابات على بعض العبارات لتؤكد وجود نقاط ضعف في جانب السياسات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة والتي تعتبر من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي وهي عبارات (٢)(٧)(٨)(١٠) والتي حصلت على نسبة مئوية أقل من ٦٥% .
ومما سبق يتبين أن الإدارة العليا في مديريات الشباب والرياضة تسعى إلى تحقيق الجودة داخل المنشآت الرياضية ، كما أنها تهتم بقياس مستوى الخدمة المقدمة لرواد المنشأة الرياضية ، كما أن لديها القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير داخل المنشآت الرياضية ، وكذلك تحرص على تدريب العاملين على كل ما هو جديد وحديث في المجال الإداري ، وأنها يمكن أن تستعين بالخبراء الخارجيين في الدورات التدريبية التي تعقد للعاملين، وكذلك تهتم الإدارة العليا بإقامة علاقات طيبة مع الرواد والجماهير داخل المنشآت الرياضية .

ويرى الباحثان أن هذه النقاط تعد من مقومات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر وسوف يعتمد عليها الباحثان عند تصميم النموذج المقترح وهذا ما يتفق مع دراسة محمد صالح الزهراني (٢٠١٠) (٩) والتي أكدت على أن التدريب الجيد للعاملين والاستعانة بالخبراء الخارجيين من أهم متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي ، كما يتفق مع دراسة سمر خليل إبراهيم (٣) والتي أكدت على أن رضا الجماهير وإقامة علاقات طيبة معهم من أهم العوامل التي تساعد على تطبيق أسلوب الحيود السداسي داخل المستشفيات الحكومية .

كما يتضح من جدول (٨) أن الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة لا يتوفر لديها إستراتيجية واضحة لعمليات التحسين والتطوير ، وكذلك فهي لا تعتمد على البيانات والمعلومات الصادقة عند اتخاذ القرار وأنها لا تستخدم سياسة الحافز المادي للمبتكرين والمبدعين داخل المنشآت الرياضية، ومن ناحية أخرى فهي لا تهتم بالتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنشآت الرياضية .

ويرى الباحثان أن هذه النقاط تعتبر من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي داخل مديريات الشباب والرياضة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتطبيق النموذج ولذلك يجب على المديريات أن تعيد وضع وصياغة السياسات الإدارية الخاصة بها حتى يتسنى لها تطبيق النموذج وتبعا تطوير العمل الإداري داخل المنشآت الرياضية التابعة لها .
وهذا ما يتفق مع دراسة سمر خليل إبراهيم (٣) والتي أكدت على ضرورة توافر بيانات ومعلومات صادقة وإعداد وتوافر قاعدة بيانات عن المستفيدين من الخدمات داخل المستشفيات الحكومية لسهولة تطبيق أسلوب الحيود السداسي .

جدول (٩) المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية والرتب للمحور الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لدى عينة الدراسة ن = ٥٤

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٣	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٢	٣٠	١٢	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة مجموعة من العاملين لديهم القدرة

على استخدام الأساليب الإحصائية واستطلاعات الرؤى .							
٥	٦١.١١	٠.٦١	١.٨٣	١٤	٣٥	٥	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة مجموعة من العاملين لديهم ثقافة الانتماء التنظيمي والبعد عن الروتين والقدرة على العمل بعد أوقات العمل الرسمية.
٦	٥٨.٠٢	٠.٥٨	١.٧٤	١٩	٣٠	٥	يهتم العاملون بمديرية الشباب والرياضة بحضور الدورات التدريبية على كل ما هو جديد وحديث في المجال الإداري.
٢	٧٤.٦٩	٠.٧٥	٢.٢٤	١١	١٩	٢٤	يهتم العاملون بمديرية الشباب والرياضة بحاجات ورغبات رواد و جماهير المنشآت الرياضية
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣١	٢٠	٣	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لمنح الحوافز المادية للعاملين المتميزين داخل المنشأة الرياضية.
٤	٦٦.٠٥	٠.٦٦	١.٩٨	١٦	٢٣	١٥	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لتدريب العاملين على الحديث في مجال الإدارة الرياضية.
١	٧٦.٥٤	٠.٧٧	٢.٣٠	١١	١٦	٢٧	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة قاعات مناسبة لعقد اجتماعات الفرق المسؤولة عن التحسين والتطوير داخل المنشأة الرياضية .
٨	٤٤.٤٤	٠.٤٤	١.٣٣	٣٨	١٤	٢	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لتصميم قواعد بيانات ومعلومات تستخدم في العمل الإداري.
٨	٤٤.٤٤	٠.٤٤	١.٣٣	٣٨	١٤	٢	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لاستخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية اللازمة للعمل الإداري.
٣	٦٠.١٥	٠.٦٠	١.٨٠	١٩٠	٢٠١	٩٥	إجمالي المحور

يتضح من الجدول (٩) السابق ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني الإمكانيات المادية والبشرية مابين (٠٧٧% : ٤٤.٤٤%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٧) يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة قاعات مناسبة لعقد اجتماعات الفرق المسؤولة عن التحسين والتطوير داخل المنشأة الرياضية ، وبلغت أهميتها ٧٧%، بينما جاء في الترتيب الأخير العبارة (٨) (٩) ، يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لتصميم قواعد بيانات ومعلومات تستخدم في العمل الإداري، يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لاستخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية اللازمة للعمل الإداري.

ويتضح من ذلك أن استجابات أفراد العينة حول محور الإمكانيات المادية والبشرية أوضحت بعض نقاط القوة في جانب الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى مديريات الشباب والرياضة والتي تعد نقاط

داعمة لتطبيق أسلوب الحيود السداسي وهي عبارات (١) (٤) (٦) (٧) حيث حصلت هذه العبارات على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر .

بينما جاءت بعض العبارات التي تمثل جوانب القصور في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدى مديريات الشباب والرياضة وهي عبارات (٢)(٣)(٥) (٨) (٩) حيث حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥%.

ومما سبق يتضح أن مديريات الشباب والرياضة يتوفر بها مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية واستطلاعات الرؤى ، كما أن العاملين يتوفر بمديرية الشباب والرياضة يهتمون بإشباع رغبات وحاجات رواد و جماهير الهيئات الشبابية

والرياضية وكذلك يتوفر لدى مديريات والشباب والرياضة الدعم المالي المناسب لترتيب العاملين على الحديث في مجال الإدارة الرياضية ، وكذلك يتوفر لدى مديريات الشباب والرياضة القاعات المناسبة لعقد الاجتماعات للفرق المسؤولة عن التحسين والتطوير .

ويرى الباحثان أن النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر ، وسوف يعتبرها الباحثان من الدعامات الأساسية التي سوف يعتمد عليها النموذج المقترح .

وهذا ما يتفق مع دراسة Hsia (٩) والتي أكدت على أن توافر الدعم المالي احد الركائز الأساسية التي تساعد على تدريب العاملين على الحديث وعلى استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بأسلوب الحيود السداسي .

كما يتضح من جدول (٩) أن مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر لا يتوفر بها ثقافة الانتماء التنظيمي والبعد عن الروتين وكذلك لا يهتم العاملين بها بحضور الدورات التدريبية ، كما أن الإدارة العليا لا يتوفر لديها الدعم المالي المناسب لمنح الحوافز المادية للعاملين المتميزين أو لتوفير قواعد بيانات أساسية تستخدم في الأعمال الإدارية داخل المنشآت الرياضية ويرى الباحثان أن هذه النقاط تعد من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي داخل مديريات الشباب والرياضة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتطبيق النموذج المقترح .

وهذا ما يتفق مع دراسة Ben Hakoma (١٦) والتي أكدت على أهمية الجانب المالي وان القصور في الجوانب المالية يعد من الأسباب الأساسية التي تعوق تنفيذ أنشطة الحيود السداسي داخل المؤسسات الصناعية .

جدول (١٠) المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية والرتب للمحور الثالث: الاتصال ونظم المعلومات لدى عينة الدراسة ن = ٥٤

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٥	٥٠.٦٢	٠.٥١	١.٥٢	٣٠	٢٠	٤	تستخدم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة أنظمة حديثة لجمع المعلومات عن الرواد والجماهير المترددة على المنشآت الرياضية.
٣	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة أساليب اتصال حديثة تسمح بالتواصل مع الإدارات المختلفة داخل المنشأة الرياضية.
٤	٥٣.٠٩	٠.٥٣	١.٥٩	٢٨	٢٠	٦	تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بجمع المعلومات الخاصة باحتياجات ورغبات الرواد داخل المنشأة الرياضية.
١	٦٦.٦٧	٠.٦٧	٢.٠٠	١٥	٢٤	١٥	يتوفر داخل مديرية الشباب والرياضة قاعدة بيانات ومعلومات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار .
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣١	٢٠	٣	يتوفر داخل مديرية الشباب والرياضة مجموعة من البيانات الحقيقية التي تستخدم في تقييم الأداء داخل المنشأة الرياضية .
٢	٦٦.٠٥	٠.٦٦	١.٩٨	١٦	٢٣	١٥	يسمح الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بتحقيق الاتصال بين الإدارات داخل المنشآت الرياضية .
٦	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٧	٨	٩	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة العاملين المسؤولين عن المراجعة المستمرة لعلاج الأخطاء في شبكات الاتصال بين الإدارات داخل المنشأة الرياضية.

٤	٥٦.٩٧	٠.٥٧	١.٧١	١٧٣	١٤٢	٦٣	إجمالي المحور
---	-------	------	------	-----	-----	----	---------------

يتضح من الجدول (١٠) السابق ما يلي:

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث الاتصال ونظم المعلومات ما بين (٦٦.٦٧% : ٤٩.٣٨%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) يتوفر داخل مديرية الشباب والرياضة قاعدة بيانات ومعلومات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار. كما جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) يتوفر داخل مديريات الشباب والرياضة مجموعة من البيانات الحقيقية التي تستخدم في تقييم الأداء داخل المنشآت الرياضية.

ويتضح من ذلك أن استجابات أفراد العينة حول محور الاتصال ونظم المعلومات أوضحت وجود بعض نقاط القوة في مديريات الشباب والرياضة والتي تعد من النقاط الداعمة لتطبيق أسلوب الحيود السداسي ، وهي عبارات (٤) (٦) والتي حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فأكثر.

بينما جاءت بعض العبارات التي تمثل نقاط ضعف في جانب الاتصال ونظم المعلومات والتي تعتبر من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة وهي عبارات (١)(٢)(٣)(٥)(٧) والتي حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥%.

ومما سبق يتضح أن الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة لديها قاعدة بيانات ومعلومات تساعدها على اتخاذ القرار وان الهيكل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة يسمح بتحقيق الاتصال الناجح بين الإدارات المختلفة داخل المنشآت الرياضية .

ويرى الباحثان ان هذه النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة وسوف يعتمد عليها الباحثان عند صياغة النموذج كما أنها سوف تكون من النقاط الداعمة لتطبيق النموذج المقترح.

وهذا ما يتفق مع دراسة محمد على إسماعيل (٢٠١١م) (١٢) والتي أكدت على أن الاعتماد على البيانات والمعلومات والتقنيات العالية من أهم متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي داخل مؤسسات التعليم العالي .

كما يتفق مع دراسة سمر خليل إبراهيم (٣) والتي أكدت نتائجها على أن الأساليب التكنولوجية الحديثة تعد من مقومات نجاح أسلوب الحيود السداسي في المستشفيات الحكومية.

كما يتضح من جدول (١٠) أن الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة لا تستخدم الأساليب الحديثة لجمع البيانات والمعلومات عن الرواد والجمهور المترددة على المنشآت الرياضية كما أنها لا تتوفر لديها أساليب الاتصال الحديثة التي تسمح بالتواصل مع الإدارات المختلفة داخل المنشآت الرياضية.

كما أن الإدارة العليا لا تهتم بجمع المعلومات الخاصة باحتياجات ورغبات الأعضاء والرواد داخل المنشآت الرياضية ، وكذلك فان مديريات الشباب والرياضة لا تعتمد على البيانات الحقيقية في تقييم أداء العاملين وان الإدارة العليا لا يتوفر لديها المتخصصين المسؤولين عن علاج العيوب التي تحدث في شبكات الاتصال بين الإدارات داخل المنشأة الرياضية

ويري الباحثان ان مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر تعاني من قصور شديد في جانب الاتصال ونظم المعلومات ويعزو الباحثان ذلك أن هذا القصور قد يرجع إلى ضعف خبرات العاملين وعدم قدراتهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات رغم توافرها داخل المديرية وهذا ما يؤكد تضارب آراء العينة التي توصلت إليها استجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (٤) والعبارة رقم (١) (٥)

جدول (١١) المتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون والنسبة المئوية والرتب للمحور الرابع: الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة لدى عينة الدراسة ن = ٥٤

الرتب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	نادراً	أحياناً	دائماً	العبارة
٣	٧٢.٨٤	٠.٧٣	٢.١٩	١٢	٢٠	٢٢	تؤكد الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على أن الاهتمام بخدمة العملاء يأتي في مقدمة أولوياتها .
٤	٦٣.٥٨	٠.٦٤	١.٩١	١٦	٢٧	١١	تهتم مديرية الشباب والرياضة بقياس مستوى رضا الجماهير عن الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية .
٦	٥٨.٠٢	٠.٥٨	١.٧٤	١٩	٣٠	٥	تشجع الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة الابتكار والإبداع داخل المنشأة الرياضية
٢	٧٤.٦٩	٠.٧٥	٢.٢٤	١١	١٩	٢٤	تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بدعم التنافس الإيجابي بين العاملين في الإدارات المختلفة في المنشأة الرياضية.
٧	٤٩.٣٨	٠.٤٩	١.٤٨	٣٧	٨	٩	تهتم الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنشأة الرياضية .
١	٧٧.٧٨	٠.٧٨	٢.٣٣	٦	٢٤	٢٤	تحرص الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على تشجيع التغيير والتطوير داخل المنشأة الرياضية.
٥	٦١.١١	٠.٦١	١.٨٣	١٤	٣٥	٥	تحرص الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على إدارة الصراع بين الإدارات المختلفة في المنشأة الرياضية .
٢	٦٥.٣٤	٠.٦٥	١.٩٦	١١٥	١٦٣	١٠٠	إجمالي المحور
	٦٢.٨٥	٠.٦٣	١.٨٩	٦٥٠	٧٤٦	٤٤٠	إجمالي الدرجة الكلية للاستبيان ككل

يتضح من جدول (١١) السابق ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث لعبارات المحور الرابع الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة ما بين (٧٧.٧٨% - ٤٩.٣٨%) ، حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٦) تحرص الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة على تشجيع التغيير والتطوير داخل المنشآت الرياضية ، كما جاء في الترتيب الأخير العبارة (٥) تهتم الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية .

ويتضح من ذلك أن استجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية اوضحت بعض نقاط القوة في جوانب الثقافة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة والتي تعد نقاط داعمة لتطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر وهي عبارات (١)(٤)(٦) والتي حصلت على نسبة مئوية ٦٥% فاكثر .

بينما جاءت بعض العبارات التي تمثل نقاط ضعف في جانب الثقافة التنظيمية والتي تعتبر من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة في جنوب صعيد مصر، وهي عبارات (٢)(٣)(٥)(٧) والتي حصلت على نسبة مئوية اقل من ٦٥% .
ومما سبق يتضح أن :الإدارة العليا في مديريات الشباب والرياضة تؤكد على أن الاهتمام بخدمة العملاء يأتي في مقدمة أولوياتها وان الإدارة العليا تهتم بدعم التنافس الإيجابي

بين العاملين في الإدارات المختلفة في المنشآت الرياضية كما أن الإدارة العليا تحرص على تشجيع التغيير والتطوير داخل المنشآت الرياضية التابعة لها .

ويرى الباحثان أن النقاط السابقة تعد من مقومات تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر ، وسوف يعتبرها الباحثان من النقاط الداعمة التي سوف يعتمد عليها في تطبيق النموذج.

وهذا ما يتفق مع دراسة سمر خليل إبراهيم (٢٠١٣م) (٣) ودراسة Hsia (٩) والتي أكدت على أن الهدف الأساسي من تطبيق أسلوب الحيود السداسي هو الحصول على رضا العميل عن الخدمات التي تقدم له مع الحصول على الخدمة مع أقل مستوى من العيوب.

كما يتضح من جدول (١١) أن الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة لا تهتم بقياس مستوى رضا الجماهير عن الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية التابعة لها ، كما أنها لا تشجع الابتكار والإبداع داخل المنشآت الرياضية وكذلك فهي لا تهتم بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنشآت الرياضية ، وأيضا لا تهتم بإدارة الصراعات التي تحدث داخل الإدارات المختلفة .

ومما سبق يرى الباحثان أن الإدارة العليا تحرص على الحصول على رضا العميل لكن دون الاعتماد على أساليب القياس العلمية المتخصصة في هذا الشأن مثل إجراء بحوث استطلاع رأي الجماهير ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تدريب العاملين على استخدام الأساليب العلمية في القياس.

ويتضح من جدول (٨)(٩)(١٠)(١١) تراوح الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان الأربع ما بين (٦٧% : ٥٦.٩٧%) حيث جاء في الترتيب الأول محور السياسات الإدارية وحصل على نسبة مئوية (٦٧%) بينما جاء في الترتيب الثاني محور الثقافة التنظيمية لمديريات الشباب والرياضة بنسبة (٦٥.٣٤%) ، بينما جاء في الترتيب الثالث محور الاتصال ونظم المعلومات بنسبة (٥٦.٩٧%) ، وجاء في الترتيب الرابع والأخير محور الإمكانيات المادية والبشرية بنسبة (٦٠.١٥%).

ومن خلال ما سبق يتضح أن السياسات الإدارية المتبعة لدى مديريات الشباب والرياضة وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة بها يتوفر بها مقومات وعوامل تساعد أو تسمح بتطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر . ولذلك سوف يعتمد عليها في تصميم وتنفيذ النموذج المقترح، بينما تعاني مديريات الشباب والرياضة من وجود بعض نواحي القصور في جانب الإمكانيات المادية والبشرية وجانب الاتصال ونظم المعلومات بالصورة التي تجعلهم من معوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي

ولذلك يرى الباحثان ضرورة علاج هذه النقاط وتقويم هذا القصور حتى يتسنى تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .

التساؤل الثاني :

ما النموذج المقترح لتطبيق أسلوب الحيود السداسي (sigma 6) ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر؟

النموذج المقترح :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي استهدفت التعرف على الواقع العمل الإداري لمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر في ضوء متطلبات تطبيق أسلوب الحيود السداسي والوقوف على النقاط الداعمة وكذلك المعوقات التي تقف حائلا دون تطبيق هذا الأسلوب توصل الباحثان لوضع هذا النموذج كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تستهدف تحسين مستوى الخدمة بمديريات الشباب والرياضة في جنوب صعيد مصر.

فلسفة النموذج:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط:

١- اقتناع وإيمان الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة بأهمية نشر ثقافة وتطبيق أسلوب الحيود السداسي كوسيلة إدارية منهجية تساعد على تطوير العمل الإداري وتحسين جودة العمليات الإدارية ومستوى الخدمة المقدمة لجمهور المنشآت الرياضية.

٢- نشر ثقافة التغيير والتطوير بين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر والتركيز على ضرورة الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه رواد وجمهور المنشآت الرياضية.

٣- تنمية روح العمل الجماعي داخل مديريات الشباب والرياضة وذلك من خلال التعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة والعمل بسياسة توحيد الجهود لرفع كفاءة مستوى الخدمة داخل المنشآت الرياضية.

أهداف النموذج:

يهدف النموذج المقترح إلى تطوير العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر وتحسين مستوى الخدمة المقدمة لرواد وجمهور المنشآت الرياضية وذلك من خلال:

١- تدريب العاملين على استخدام أسلوب الحيود السداسي كمنهج تطوري معاصر يركز على تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة.

٢- معالجة جوانب القصور والعقبات التي توصلت إليها نتائج الدراسة الحالية والتي يمكن أن تعوق تطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر.

٣- خاق بيئة عمل تزيد من فاعلية الإدارات المختلفة بمديريات الشباب والرياضة وذلك بالتركيز على الاهتمام برضا الجماهير المستفيدة من الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة.

المبادئ الأساسية لتطبيق النموذج :

- ١- دعم وإسهام الإدارة العليا :
- يجب على الإدارة العليا أن توفر مناخ تنظيمي داعم ومحفز للعاملين على إتباع الأساليب الإدارية الحديثة وحضور الدورات التدريبية التي تقدم كل ما هو جديد في أساليب العمل الإداري الحديث .
- العمل على مواجهة مقاومة التغيير والتعامل مع العاملين الذين يقفون حائلا دون تنفيذ وتطبيق أسلوب الحيود السداسي
- توفير كل الإمكانيات اللازمة (الوقت ، المال ، المكان) للرازمين لتطبيق أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة .
- ضرورة أن يتكون فريق الحيود السداسي على بعض أفراد الإدارة العليا كنوع من الدعم والتحفيز لتطبيق النموذج المقترح .
- ٢ - التدريب :
- تدريب العاملين على استخدام أسلوب الحيود السداسي من قبل المتخصصين ، ويفضل الاستعانة في بداية الأمر بالخبراء الخارجيين المتخصصين في تطبيق أسلوب الحيود السداسي .
- تدريب الفريق على استخدام مهارات الاتصال الجيد مع الجماهير المترددة على مديريات الشباب والرياضة
- تدريب الفريق على طرق إعداد استطلاعات رأى الجماهير الرياضية التي تنقل الصورة الذهنية لديهم عن المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة .
- ٣ - التركيز على العملاء:
- الاهتمام يرضى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة والإدارات المختلفة بها .
- حصر احتياجات العملاء والمستفيدين وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على رضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة لهم .
- تعزيز مفهوم صوت العميل (voice of customer) والحرص على وضع العميل دائما في مقدمة أولويات الإدارة العليا .
- ٤ - استخدام نظم المعلومات لصناعة القرار:
- العمل على توفير قاعدة بيانات شاملة عن جميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة وتصنيفها طبقا لنظام يسمح بسهولة استخدامها عند الحاجة لها .

- العمل على توفير قاعدة بيانات عن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مديريات الشباب والرياضة وتصنيفها طبقاً لنظام يسمح بسهولة استخدامها عند الحاجة لها.
- مد الإدارة العليا بهذه البيانات والمعلومات بالصورة التي تسمح باستخدامها عند الحاجة عند اتخاذ القرارات الإدارية ز
- ٥ - تعاون الإدارات والأقسام المختلفة :
- فتح قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الإدارات والأقسام المختلفة وكذلك مع الجهات المعنية الخارجية والمجتمع الخارجي
- العمل على إدارة الصراعات وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الفريق وتقف حائلاً دون تنفيذ النموذج .
- تشجيع التعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة بالصورة التي تساعد على تطبيق أسلوب الحيود السداسي .
- آليات تطبيق النموذج :
- اختار الباحثان إتباع منهجية D M A I C لتطبيق النموذج نظراً لملائمتها وطبيعة العمل داخل مديريات الشباب والرياضة وتتم من خلال المراحل الآتية :
- المرحلة الأولى - التعريف Definition
- تهدف هذه المرحلة إلى تحديد:
- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل مديريات الشباب والرياضة .
- الخدمات الأساسية التي تقدمها المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة .
- المستفيدين من الخدمات الأساسية التي تقدمها المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة.
- الأزمات الحالية والمتوقعة داخل مديريات الشباب والرياضة.
- الصعوبات والمشكلات التي تواجه المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة.

المرحلة الثانية - القياس Measurement

تهتم هذه المرحلة بما يسمى بعملية التقييم الذاتي للمديرية والخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة بها وكذلك المنشآت الرياضية التابعة لها وذلك من خلال المقابلة مع المستفيدين من هذه الخدمات وإجراء استطلاعات الرأى عن مستوى الخدمة المقدمة ومعرفة المشكلات والعقبات التي تواجههم

المرحلة الثالثة - التحليل Analyzes

يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها من مرحلة القياس وبالتالي الوصول إلى :

- أسباب المشكلة.

- الطرق والأساليب المقترحة لحل هذه المشكلة .
- الاحتياجات اللازمة لحل المشكلة .
- تحديد الأفراد أو الإدارة التي يقع على عاتقها احتواء هذه المشكلة .

المرحلة الرابعة – التحسين Improvement

- استخدام العصف الذهني للوقوف على الحل الأمثل لهذه المشكلة .
- مد الإدارة العليا بالقرارات التي يجب إصدارها لاحتواء هذه المشكلة .
- إحداث التغيير والتطوير اللازم لاحتواء هذه المشكلة .

المرحلة الخامسة – الرقابة Controlling

- التأكد من تنفيذ القرارات التي صدرت عن الإدارة العليا لاحتواء المشكلة .
- التواصل مع الجماهير والمستفيدين (محل المشكلة) للتأكد من رضاهم عن مستوى الخدمة .
- وضع المقترحات التي تساعد على منع تكرار حدوث المشكلة مرة أخرى .

توضيح الأدوار في فريق الحيوود السداسي:

القائد التنفيذي

يقوم بتنظيم كامل الجهود في جميع أنشطة (sigma6) ويفضل أن يتولى هذا المنصب وكيل المديرية للرياضة وتتخلص اختصاصاته فيما يلي:

- تحديد آلية دعم المشروع
- توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة
- العمل على إزالة العقبات
- مراقبة النتائج
- البطل – الراعي – الداعم
- يتولى هذا المنصب معاون وكيل المديرية للرياضة وتتخلص اختصاصاته فيما يلي:
- التأكد من سير المشروع بالطريقة التي تم الاتفاق عليه.
- تقديم النصائح والتوجيهات .
- المساعدة في توفير المصادر التي تحتاجها الفرق.
- الحزام الأسود الرئيسي :
- تحديد البرامج التدريبية.
- تحديد المشروع أو الخطة اللازمة لحل المشكلة.
- تحديد آلية التنفيذ.
- الحزام الأسود : شعلة النشاط في الفريق
- الربط بين المستويات السابقة والتالية .
- البحث عن الفرص التي تساعد في التغيير
- تقييم أساليب حل المشكلة .

الاحزمة الخضراء :

مديرو المنشآت الرياضية باعتبارهم أكثر الإدارات تعاملًا مع الجمهور ، ويتم تدريبهم على تنفيذ آليات (sigma 6) وكل فرد منهم يقود فريق للتغيير والتحسين وهم المسؤولون عن تنفيذ أنشطة المشروع التي تم الاتفاق عليها .



شكل (١) الهيكل التنظيمي لفريق الحيود السداسي ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر

الاستنتاجات :

- ١- لا يتوفر لدى الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة في جنوب صعيد مصر استراتيجيات واضحة للتغيير والتطوير الإداري رغم وجود الرغبة الحقيقية للعاملين في إحداث هذا التطوير .
- ٢- تجذب الأساليب الإدارية الحديثة انتباهات وميول العاملين في المجال الرياضي الأمر الذي يعطى مؤشرات صادقة تساعد في التنبؤ بنجاح تطبيق أسلوب الحيود السداسي ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .
- ٣- من خلال دراسة واقع العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر والتعرف على مقومات ومعوقات تطبيق أسلوب الحيود السداسي توصل الباحثان إلى تصميم نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الحيود السداسي ببعض مديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .

التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية لتشجيع المبدعين والمبتكرين داخل المنشآت الرياضية .
- ٢- الاهتمام بتدريب العاملين على كل ما هو جديد في مجال الإدارة الرياضية الحديثة والحرص على تحقيق التنمية المهنية المستدامة في مختلف المجالات الإدارية.
- ٣- الاهتمام بالأنشطة التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- ٤- إعداد قاعدة بيانات ومعلومات إلكترونية حديثة عن جميع العاملين وكذلك الجماهير المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة .
- ٤- تطبيق آليات النموذج المقترح وتدريب العاملين على استخدام أسلوب الحيود السداسي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب صعيد مصر .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم طه العجلوني : سيجما ستة كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٧م .
- ٢- خالد سعد عبد العزيز : سيجما ستة - تطبيقات علي المنشآت الخدمية والصناعية، المكتبة الوطنية ، الرياض ، ٢٠٠٤م .
- ٣- سمر خليل إبراهيم: مدى توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما 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 ، غزة ، ٢٠١٣م .

- ٤- سوسن شاكر عبد المجيد : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان، الأردن ، ٢٠٠٧م.
- ٥- عبد الحميد عبد المجيد ، زينب شكري : إدارة الجودة الشاملة والتقنيات الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
- ٦- عبود الزيدى نجم : إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ،دار الصف للنشر والتوزيع ، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٧- ليث علي الحكيم : نحو إمكانية تطبيق مدخل سيجما ستة المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق، ٢٠٠٨م .
- ٨- محمد حمد سالم : إمكانية تطبيق آليات سيجما ستة لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء (بنين) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠١١م .
- ٩- محمد صالح الزهراني : إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير، ٢٠١٠م .
- ١٠- محمد عبد العال النعيمي : سيجما ستة أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلي أقل خطأ، مجلة العلوم الإحصائية العربية ، العدد الثاني ، ٦٦٢ - ٦٧٣ ، ٢٠١٠م .
- ١١- محمد عبد المحسن احمد :المعالجة الصحية للزلات الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار (دراسة تحليلية)رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ٢٠١٣م.
- ١٢-محمد علي إسماعيل : سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي : بالتطبيق على كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ٧، العدد ، ٢٠١١م
- ١٣-هيفاء المختار احمد : دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمة الصحية دراسة تطبيقية على اتجاهات المرضى ورؤساء الأقسام في مستشفى الملك فهد بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٥م .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 14- Al Atiqi . Imad M. &Deshpande. Pradeep B. : Transforming Higher Education With Six Sigma , International Network of Quality Assessment Agencies in Higher Education Biannual Conference in Abu Dhabi, 2009.

- 15- **Brady, j.** : **Six Sigma and the University:** Teaching, Research, and Meso – Analysis .Doctoral dissertation , The Ohio State University ,UMI Number:3161111 , 2005 .
- 16- **Ben hakoma, Mustafa** , : Understanding the time Delay In Libyan's Construction Projects using Lean Six Sigma DMAIC methodology, (Master Thesis), Academy of Post Graduate Studies, 2009.
- 17- **Deshpande, P.** : Should institutions of higher education embrace six sigma ?, 2003, Available at website : www.sixsigmaquality.com at : 20-10-2009 .
- 18- **Hakeem Khank, Obaidullah:** A Study Of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation In UK Organizations , (Master Thesis), Bradford university, 2005
- 19- **Hsia, Shih,** , "The Effect of Six Sigma Implementation on Business Performance", (Master Thesis), tatung university, 2006.
- 20- **Pande , Pand Holpp , L .** : What is Six Sigma ? Mcgraw-hill , New York ,U.S.A , 2002 .
- 21- **Raisinghani , M.A.** : Six Sigma Concepts, Tools, And Applications, Industrial Management &Data systems vol 105 No 4.pp.480-500, 2005