

نموذج مقترح لتحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة

أ. م. د/ حسين محمد عبد الحليم.

المقدمة ومشكلة البحث

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة فى كافة مجالات الحياة ، سواء كانت إقتصادية منها والسياسية والتكنولوجية والإجتماعية والرياضية وغيرها ، لذلك فإن منظمات الأعمال الناجحة بصفة عامة والمنظمات الرياضية بصفة خاصة هى التى تكون قادرة على فهم وإستيعاب تلك المتغيرات .

لذلك تسعى الكثير من المنظمات للإرتقاء بمستوى الخدمات التى تقدمها حتى تصل لدرجة التميز الذى يعد مثالاً يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء ، إذ تقوم تلك المؤسسات بإستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ، ومن أهم تلك الإستراتيجيات الإهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المؤسسات الخدمية وغيرها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للمستفيدين (عبد الشاعر ، ٢٠١٤ : ٨) ، لذا تعد الجودة من أهم القضايا التى تهتم بها القيادة الإدارية فى أية منظمة تسعى لرفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية والخدمية (عبد العزيز ، ٢٠١٤ : ٢) .

حيث تحاول المنظمات والمؤسسات أياً كان مجال عملها جاهدة التميز فى أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة ، ولا تختلف فى ذلك أكانت حكومية أو خاصة ، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا توافرت إدارة كفاء وفعالة تُحسن توظيف الموارد المتاحة لها (AbdelBaseer,2015:1) ، فلم يعد أمام هذه الهيئات الرياضية إلا التوجه نحو المحافظة على مستوى جودة معين ومقبول من أجل تدعيم مركزها الإستراتيجى وزيادة حصتها السوقية ، ومن هذه الطرق والأساليب الجديدة منهجية سيجما ستة ، وهو منهج يساعد إلى الوصول إلى أعلى درجات الجودة (الشافعى ، ٢٠٠٩ : ٢٨) .

يمثل أسلوب سيجما ستة نظام يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التى سنستخدمها فى تقييم العمل والأداء ، ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها ، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية حيث يتم تحليلها وحلها بشكل دائم (أبو النصر ، ٢٠٠٩ : ١٨) ، فهو يجمع بين القيادة الفعالة ومشاركة العاملين وطاقاتهم ، بالإضافة إلى أنه يعمل على كسب رضا المستفيدين من الخدمة ، ووضوح عمليات الأداء ، ووضع قياسات دقيقة وتطوير الأدوات مما يجعل عملهم أكثر فعالية وعطاء (عبدالعال ، ٢٠١٠ : ٢٦٥) .

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

تعتبر سيجما ستة منهج أنتهجته المنظمات فيما يختص بعملياتها الأساسية ، حيث يقوم هذا المنهج على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية طمعا في الوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة ، يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب (الشنواني ، ٢٠١١ : ١٦) .

منهج سيجما ستة نظام مرن لتحسين إدارة العمل وتطوير الأداء وهي واحدة من أحسن طرق التحسين شيوعاً في المؤسسات في العقدين الماضيين ، فالرسالة الحقيقية لسيجما ستة أبعد من الإحصاء فهي إلزام كلى من الإدارة ، وفلسفة للتميز والتركيز على العملاء ، وتحسين العمليات ، وتفعيل دور القياس (Lagrsoen,et.al,2011:47) ، فالسيجما إستراتيجية لتحسين الأداء عن طريق البحث عن الأخطاء وأسبابها من خلال التركيز على المخرجات التي تمثل الأكثر أهمية والحصيلة النهائية للعميل . (Sujar,et.al.2008:3) .

لا يعد منهج سيجما ستة وسيلة لقياس ومراقبة معدلات الأخطاء فقط ، بل يمتد ليشمل إدخال مجموعة واسعة من الأدوات إلى المنظمة بهدف تحسين الأداء ويتطلب ذلك تشجيع الإبداع وإجراء تحسينات ضرورية في العمليات والتصميم (Garrison,et.al,2010:11) .

يعد نموذج (DMAIC) بمثابة مشروع للتحسين ، حيث يمر بخمسة مراحل متعلقة بتطبيقه كمنهج وهي عبارة عن الحروف الأولى لتلك المراحل وتتمثل في (تحديد المشكلة Define ، القياس Measure ، التحليل Analyze ، التحسين Improve ، الرقابة Control) ، ويعتبر هذا النموذج الإطار الأكثر إنتشاراً في تطبيق سيجما ستة (Hung&sung,2011:582) .

يعد نموذج (DFSS) النموذج الثانى لتطبيق منهج سيجما ستة ، ويعرف على أنه منهجية منظمة تستخدم أدوات علمية للعمل على تصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل توقعات العميل في مستويات الجودة ، ويتم إستخدام هذا النموذج عند التفكير في طرح منتجات وخدمات جديدة (Brain,2011:266) .

تستخدم منهجية (DFSS) (Design For Six Sigma) عدة طرق منها طريقة (DMADV) والتي تتكون من خمسة مراحل وهي عبارة عن الحروف الأولى لتلك المراحل وتتمثل في (التعريف Define ، القياس Measure ، التحليل Analyze ، التصميم Design ، التحقق Verify) (Pyzdek&Keller,2010:26) .

في ضوء ما سبق يمكن القول أنه أصبح منهج سيجما ستة اليوم من المناهج الأساسية في الجودة والتطوير التي تطبقها المنظمات ، كما أثبت هذا المنهج فعالية كبيرة في تطوير الأداء وتقليل الإنحرافات والأخطاء في العمليات وتخفيض التكاليف (رفاعى ، ٢٠١١ : ١٨) ، كما حقق هذا المنهج إنتشاراً كبيراً ونجاحاً بارزاً في مساعدة المنظمات في مختلف المجالات لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة والتميز (Manville,et.al,2012:7) .

فتعد نقابة المهن الرياضية من النقابات المهنية الحديثة العهد بالعمل النقابي حيث تعمل علي الإرتقاء بالمهنة ورعاية مصالح أبنائها ، فهي بمثابة الوسيط لإتصال أبناء المهنة بعضهم ببعض ولا شك

أن العمل النقابي في حاجة إلي المزيد من الخبرات التي تساهم في الإرتقاء بمستواهم لتحقيق الدور المتوقع من النقابة حيال المهنة وحيال الأعضاء ، وكذلك الرغبة الأكيدة في ضرورة إحداث تطور للعمل النقابي والمهني لكل من الشعب الثلاثة (تعليم ، تدريب ، إدارة) .

حيث صدر قانون رقم (٣) لسنة (١٩٨٧م) والخاص بإنشاء وتنظيم نقابة المهن الرياضية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وتباشر أنشطتها في إطار السياسة العامة للدولة ، وهي الإرتقاء بالمستوى العلمي والمهني للأعضاء ودراسة خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية للإرتقاء بالمهن الرياضية بالمجتمع ، وكذلك تأمين حياة الأعضاء وتقديم المساعدات المالية عند الحاجة ، وكفالة الرعاية الصحية ، وتنظيم معاش الشيخوخة والعجز والوفاء ، وكذلك توفير الخدمات الترويحية والثقافية والعلمية ، وإنشاء نادى خاص بالأعضاء وأسرههم ، فعدم قدرة النقابة بالمحافظة توفير معظم هذه الخدمات والشكوى المتكررة من الأعضاء لنقص الخدمات ، مما أدى إلي إحجام الأعضاء في إستمرار دفع الإشتراك أو قبول إشتراكات جديدة .

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت سيجما ستة فى الهيئات الرياضية وغير الرياضية ، كدراسة (palanivel,2011) ، ودراسة (pavlovic,2012) ، ودراسة (cho.et,al,2011) ، ودراسة (سلامة ، ٢٠١٤) ، ودراسة (بدر ، ٢٠١٤) ، ودراسة (يحيى ، ٢٠١٤) ، ودراسة (Mohamed,2013) ، ودراسة (جودة ، ٢٠٠٨) ، ودراسة (الشاعر ، ٢٠١٣) ، ودراسة (عبد العزيز ، ٢٠١٤ : ٢) .

هدف البحث :

يهدف البحث إلي إعداد نموذج لتحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة .

تساؤلات البحث :

- ١- ما مستويات السيجما لجودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لأراء المستفيدين ؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستفيدين فى المجالات الثلاثة (التعليم ، التدريب ، الإدارة) فى مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما ؟
- ٣- هل تتوافر متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ؟
- ٤- ما النموذج المقترح لتحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة ؟

المصطلحات الرئيسية :

جودة الخدمة :

التعرف على إحتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أى عيوب ومن أول مرة ، فضلاً عن تحقيق الإستمرارية فى تحسين الأداء (جاد الرب ، ٢٠٠٨ : ١٤) .

سيجما ستة :

أداة تركز على تخفيض الإنحرافات فى العمليات من خلال تقليل التباين أو الإنحراف فى المخرجات بهدف الوصول إلى مستوى (٣،٤) خطأ لكل مليون فرصة ، ويرتبط مصطلح سيجما ستة أحياناً مع مصطلح إنعدام العيوب (Manville,et.al,2012:11) .

إجراءات البحث :**منهج البحث :**

إستخدم الباحث المنهج الوصفى بإسلوب " الدراسات المسحية " ، تحليل العمل " .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى المستفيدين من نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا والمتمثل فى جميع أعضاء الجمعية العمومية لجميع المجالات (مجال التعليم ، مجال التدريب ، مجال الإدارة) والمسددين للإشتراك ، والبالغ عددهم (٧١٠) سبعة مائة وعشر فرداً ، وقام الباحث بإختيار العينة بالطريقة العشوائية مقسمين بين الثلاثة مجالات (التعليم ، التدريب ، الإدارة) ، والبالغ قوامها (١٨٥) مائة خمسة وثمانون فرداً ، وبنسبة مئوية قدرها (٢٦،٠٪) من مجتمع البحث .

أدوات البحث :**(١) - إستبيان " جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا "****(إعداد الباحث)**

قام الباحث بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ، حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٢) ، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، فى مجال الإدارة الرياضية والتجارة قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة أراء الخبراء ، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان ، لحصولها على نسبة مئوية أكبر من (٧٠٪) من مجموع أراء الخبراء .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٤٣) ثلاثة وأربعون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) ثلاثة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٤٠) أربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير خماسى ، حيث تم تصحيح العبارات بناءً على

مستوى جودة الخدمة المتوفرة لدى الفئات المستفيدة كالتالي : " متوفرة بدرجة كبيرة " (٥) خمسة درجات ، " متوفرة بدرجة متوسطة " (٤) أربعة درجات ، " غير متأكد من توفرها " (٣) ثلاثة درجات ، " متوفرة بدرجة ضعيفة " (٢) درجتان ، " لا تتوافر " (١) درجة واحدة ، ويتم حساب مستوى السيجما وفقاً لمعادلة مخرجات العملية والتي تنص على :

- عدد العيوب في المليون = عدد العيوب / (عدد الوحدات × عدد التكرارات) × ١٠٠٠٠٠٠ ، حيث أن :
- عدد العيوب = مجموع آراء العينة وفقاً للتكرارات المرتبطة بالتقديرات (غير متأكد ، ضعيفة ، لا تتوافر)
- عدد الوحدات = إجمالي التكرارات والذي يساوي عدد عينة البحث = ١٨٥
- عدد التكرارات = عدد احتمالات العيب (غير متأكد ، ضعيفة ، لا تتوافر) = ٣

وبعد أن يتم استخراج عدد العيوب في المليون يتم الرجوع إلى جدول الكشف عن مستوى السيجما Sigma Level (ملحق ٨) لتحديد مستوى الجودة (Basu,2009: 237) .

المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ٩) :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ. الصدق :

(١) صدق المحتوى :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان (١٠٠٪) ، بينما تراوحت النسب المئوية حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٤٤٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٣) ثلاثة عبارات أرقام (٢ ، ٣٠ ، ٣٦) ، لحصولها على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٠) أربعون عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

إمتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان قيد البحث والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠،٦٠ : ٠،٨٢) ، بينما إمتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٦٦ : ٠،٨٣) ، إمتدت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٧٣ : ٠،٨١) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً .

ب. الثبات :

تراوحت معاملات الثبات لعبارات الإستبيان ما بين (٠،٧٥ : ٠،٨٦) ، بينما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الإستبيان ما بين (٠،٧٩ : ٠،٨٤) ، وجاء معامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان بقيمة (٠،٨٠) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً .

(٣) - إستبيان " متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة " (إعداد الباحث)

قام الباحث بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ، حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٥) ، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، في مجال الإدارة الرياضية والتجارة قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان ، لحصولهما على نسبة مئوية أكبر من (٧٠٪) من مجموع آراء الخبراء .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٤٩) تسعة وأربعون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٧) مكونة من (٤٥) خمسة وأربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير خماسي ، حيث تم تصحيح العبارات بناءً على درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة لدى الفئات المستفيدة كالتالي: " متوفرة بدرجة كبيرة " (٥) خمسة درجات ، " متوفرة بدرجة متوسطة " (٤) أربعة درجات ، " غير متأكد من توفرها " (٣) ثلاثة درجات ، " متوفرة بدرجة ضعيفة " (٢) درجتان ، " لا تتوافر " (١) درجة واحدة .

المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ١٠) :

أ . الصدق :

(١) صدق المحتوى :

تراوحت النسب المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان (١٠٠٪) ، بينما تراوحت النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٥٦٪) : (١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) أربعة عبارات أرقام (٢٣ ، ٢٦ ، ٣٦ ، ٤٦) ، لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٥) خمسة وأربعون عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

إمتدت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠،٦٢ : ٠،٨٧) ، إمتدت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٥٦ : ٠،٨٢) ، إمتدت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٧١ : ٠،٨٠) وجميعها معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإستبيان .

ب . الثبات :

تراوحت معاملات الثبات لعبارات الإستهيبان ما بين (٠,٧٣ : ٠,٨٤) ، بينما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الإستهيبان ما بين (٠,٧٩ : ٠,٨٣) ، وجاء معامل الثبات الكلي لإستهيبان بقيمة (٠,٨٢) ، وجميعها معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستهيبان .

البرنامج الزمني للبحث :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية في الفترة من ٢٠١٧/٣/٤م إلى ٢٠١٧/٣/١٤م على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً ، وقام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٧/٣/٢٥م إلى ٢٠١٧/٤/٢٥م .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستويات السيجما لجودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لأراء المستفيدين ؟

جدول (٨) مستويات السيجما لجودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية

وفقاً لأراء المستفيدين (ن = ١٨٥)

رقم العبارة	درجة التوافر					مجموع العيوب	عدد العيوب في المليون	مستوى السيجما
	كبيرة	متوسطة	غير متأكد	ضعيفة	لا تتوافر			
المحور الأول : الجوانب المادية الملموسة (يتوافر بالنقابة) :								
١	٤	٣٦	٤٤	٤١	٦٠	١٤٥	٢٦١٢٦١,٢٦	٢,١٦
٢	٥	٧	٦٧	٥٩	٤٧	١٧٣	٣١١٧١١,٧١	١,٩٩
٣	٨	٣٣	٤٩	٤٨	٤٧	١٤٤	٢٥٩٤٥٩,٤٥	٢,١٦
٤	٧	٢٩	٥٢	٤٧	٥٠	١٤٩	٢٦٨٤٦٨,٤٦	٢,١٣
٥	٠	٠	٦٩	٦٧	٤٩	١٨٥	٣٣٣٣٣٣,٣٣	١,٩٤
٦	٥	٤٢	٣٨	٦٥	٣٥	١٣٨	٢٤٨٦٤٨,٦٤	٢,٢٠
٧	٢	٤٣	٣٣	٧١	٣٦	١٤٠	٢٥٢٢٥٢,٢٥	٢,١٩
المحور الثاني : الإستجابة والاتصالات (يتوافر بالنقابة) :								
٨	٣	١٨	٦٨	٤٥	٥١	١٦٤	٢٩٥٤٩٥,٤٩	٢,٠٤
٩	٣	٢٤	٥٥	٦١	٤٢	١٥٨	٢٨٤٦٨٤,٦٨	٢,٠٨
١٠	١٠	٣٨	٢٥	٥٥	٥٧	١٣٧	٢٤٦٨٤٦,٨٤	٢,٢١
١١	٢	١٤	٦٨	٥٦	٤٥	١٦٩	٣٠٤٥٠٤,٥٠	٢,٠١
١٢	٦	٤٢	٣٤	٦٠	٤٣	١٣٧	٢٤٦٨٤٦,٨٤	٢,٢١
١٣	٤	٣٨	٣٧	٥٧	٤٩	١٤٣	٢٥٧٦٥٧,٦٥	٢,١٧
١٤	٠	٣٣	٥٢	٥٤	٤٦	١٥٢	٢٧٣٨٧٣,٨٧	٢,١٢
١٥	٥	٣٧	٣٨	٦٧	٣٨	١٤٣	٢٥٧٦٥٧,٦٥	٢,١٧
١٦	٢	٩	٧١	٦٥	٣٨	١٧٤	٣١٣٥١٣,٥١	١,٩٩
المحور الثالث : التعاطف (يتوافر بالنقابة) :								
١٧	٠	٣٦	٥٦	٥٣	٤٠	١٤٩	٢٦٨٤٦٨,٤٦	٢,١٣

رقم العبارة	درجة التوافر				مستوى السيجما	عدد العيوب في المليون	مجموع العيوب
	كبيرة	متوسطة	غير متأكد	ضعيفة			
١٨	٢	٢٠	٦٢	٥٩	٢٠٥	٢٩٣٦٩٣٠٦٩	١٦٣
١٩	٥	٣٢	٤٤	٦٢	٢٠١٤	٢٦٦٦٦٦٠٦٦	١٤٨
٢٠	٢	١٥	٦٧	٥٨	٢٠٠٢	٣٠٢٧٠٢٠٧٠	١٦٨
٢١	٥	٣٧	٤٠	٦٠	٢٠١٧	٢٥٧٦٥٧٠٦٥	١٤٣
٢٢	٦	٣٩	٣٩	٦١	٢٠١٩	٢٥٢٢٥٢٠٢٥	١٤٠
٢٣	٢	٧	٧٦	٥٥	١٠٩٨	٣١٧١١٧٠١١	١٧٦
٢٤	٣	٣٦	٥١	٥٢	٢٠١٥	٢٦٣٠٦٣٠٠٦	١٤٦

المحور الرابع : الإعتدالية (يتوافر بالنقابة) :

٢٥	٢	١٠	٧٣	٥٤	١٠٩٩	٣١١٧١١٠٧١	١٧٣
٢٦	٠	٣٥	٤٥	٥٦	٢٠١٣	٢٧٠٢٧٠٠٢٧	١٥٠
٢٧	٤	٢٣	٥٠	٦٣	٢٠٠٨	٢٨٤٦٨٤٠٦٨	١٥٨
٢٨	٨	٣٧	٣٥	٦٢	٢٠١٩	٢٥٢٢٥٢٠٢٥	١٤٠
٢٩	٢	١٣	٧١	٥٧	٢٠٠١	٣٠٦٣٠٦٠٣٠	١٧٠
٣٠	٢	١٤	٦٤	٥٦	٢٠٠١	٣٠٤٥٠٤٠٥٠	١٦٩
٣١	٧	٤١	٣٠	٦٣	٢٠٢١	٢٤٦٨٤٦٠٨٤	١٣٧
٣٢	٢	٤٦	٣٤	٦١	٢٠٢١	٢٤٦٨٤٦٠٨٤	١٣٧
٣٣	٤	٢٣	٥٦	٦٠	٢٠٠٨	٢٨٤٦٨٤٠٦٨	١٥٨

المحور الخامس : الأمان (يتوافر بالنقابة) :

٣٤	٦	٣٣	٤٦	٥٤	٢٠١٥	٢٦٣٠٦٣٠٠٦	١٤٦
٣٥	٣	٨	٧٥	٥٩	١٠٩٩	٣١٣٥١٣٠٥١	١٧٤
٣٦	٣	١٣	٦٩	٦٠	٢٠٠١	٣٠٤٥٠٤٠٥٠	١٦٩
٣٧	٤	٣٧	٤٧	٥٠	٢٠١٦	٢٥٩٤٥٩٠٤٥	١٤٤
٣٨	٠	٠	٧٥	٦٢	١٠٩٤	٣٣٣٣٣٣٠٣٣	١٨٥
٣٩	١	١٣	٦٩	٦٠	٢٠٠٠	٣٠٨١٠٨٠١٠	١٧١
٤٠	٠	٠	٩٢	٥٢	١٠٩٤	٣٣٣٣٣٣٠٣٣	١٨٥

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

تراوحت قيم مستويات السيجما لجودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لأراء المستفيدين ما بين (١٠٩٤ : ٢٠٢١) ، مما يشير إلى ضعف مستوى جودة الخدمة يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف مستوى جودة الخدمات المقدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا لدرجة لا ترتقى للمستوى المطلوب وفقاً لمستويات السيجما ، نتيجة إلى وجود قصور في أداء العاملين بنقابة المهن الرياضية عند قيامهم بوظائفهم ومسئولياتهم مما يؤثر سلباً على مستوى جودة الخدمة ، كما أن أسلوب جودة الخدمة لا يتم علي أعلى مستوى وبشكل متنوع يسعى إلى إشباع إحتياجات ورغبات الأعضاء المستفيدين .

ويتفق هذا مع ما أكدتته دراسة (بدر ، ٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود بعض جوانب القصور في العمل الإداري من قبل إدارة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي وأسوان ، ودراسة (AbdelBaseer,2015) التي أشارت إلى إنخفاض مستويات السيجما لجودة عمل إدارة الأداء الرياضى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وفقاً لأراء المستفيدين ، ودراسة (الشاعر ، ٢٠١٤) التي أشارت إلى ضعف مستويات السيجما بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية ، ودراسة (عبد العزيز ، ٢٠١٤) التي أشارت إلى ضعف مستوى أداء العمل والخدمات المقدمة بنقابة المهن الرياضية .

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم وجود الإستعداد من قبل الإدارة العليا فى التعامل مع المستفيدين وتقديم الخدمات الرياضية لهم ، وضعف أداء الخدمة وفقاً للوعد المقدمة بدون دقة ، وكذلك البطء في تقديم الخدمة وعدم إستعداد العاملين بالنقابة لمساعدة المستفيدين ، وذلك لقلّة الإمكانيات المادية والتي يمكن أن تترجم إلي خدمات ذات جودة وكذلك تنوعها ، وضعف الجهود المبذولة من قبل القائمين على إدارة النقابة بالشكل الذى يحقق أهدافها ويجعلها قادرة على القيام بواجباتها وإختصاصاتها ، وهذا ما أكدتته دراسة (عبد الشاعر ، ٢٠١٤) التي أشارت إلى إنخفاض مستويات السيجما لجودة العمليات فى المنظمات الخدمية .

بالإضافة إلى عدم قيام القائمين على الإدارة بالنقابة بوضع إستراتيجية خاصة بها والعمل على تنفيذها ، وضعف كفاءة العمليات اللازمة لأداء العمل ، وضعف القدرة الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية لدى القائمين على إدارة النقابة فى أدائها ، فضلاً عن ضعف القياس والتقييم ذات التوجه الإستراتيجى والتشغلي ، بالإضافة إلى عدم وضوح الإجراءات التفصيلية ومؤشرات الأداء اللازمة لتنفيذ لتلك الإستراتيجيات لجميع القائمين على العمل ، وهذا كله يشير إلى أن النقابة بمحافظة المنيا تدار فى ظل أهداف متعددة ومتباينة مما ينعكس بالسلب علي توفير خدمات متكاملة وذات جودة عالية ، في ظل نقص واضح لمصادر تمويلها وهذا الأمر أدى إلى ضعف وهبوط مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين لمجال التعليم وكذلك أدى إلى إنعدام هذه الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين لمجالى (التدريب والإدارة) ، ويتفق هذا مع ما أكدتته دراسة (جودة ، ٢٠٠٨) التي أكدت على ضعف مستوى جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالى ، ودراسة (يحيى ، ٢٠١٤) التي أشارت إلى ضعف الأداء الإدارى فى التعليم الجامعى .

للإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستفيدين فى مجالات (التعليم ، التدريب ، الإدارة) فى مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما ؟

جدول (٩) تحليل التباين أحادي الإتجاه بين المستفيدين (مجال التعليم / مجال التدريب / مجال الإدارة) في محاور إستبيان مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما (ن = ١٨٥)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجوانب المادية الملموسة	بين المحاور	٢٩٨٥,٣١	٢	١٤٩٢,٦٥	١١٦,٢٥	دالة
	داخل المحاور	٢٣٣٦,٩٣	١٨٢	١٢,٨٤		
الإستجابة والإتصالات	بين المحاور	٦١٨٢,٠٨	٢	٣٠٩١,٠٤	١٥١,٧٩	دالة
	داخل المحاور	٣٧٠٦,١٤	١٨٢	٢٠,٣٦		
التعاطف	بين المحاور	٥٣٨٦,٤٨	٢	٢٦٩٣,٢٤	١٦٨,٤٢	دالة
	داخل المحاور	٢٩١٠,٤١	١٨٢	١٥,٩٩		
الإعتمادية	بين المحاور	٦٢٠٨,٧٧	٢	٣١٠٤,٣٩	١٣٧,٣٢	دالة
	داخل المحاور	٤١١٤,٣٤	١٨٢	٢٢,٦١		
الأمان	بين المحاور	٣٠١٤,٤٤	٢	١٥٠٧,٢٢	١٤٠,٤٣	دالة
	داخل المحاور	١٩٥٣,٣٨	١٨٢	١٠,٧٣		
جودة الخدمة ككل	بين المحاور	١١٥٨٢٥,٣٧	٢	٥٧٩١٢,٦٩	١٨٢,٠٦	دالة
	داخل المحاور	٥٧٨٩٤,٤٤	١٨٢	٣١٨,١٠		

قيمة (ف) الجدولية عند درجتى حرية (٢ ، ١٨٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٠٤

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستفيدين فى مجالات (التعليم ، التدريب ، الإدارة) فى محاور إستبيان مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما فى جميع المحاور ، حيث أن جميع قيم (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، مما يستلزم إجراء أحد إختبارات المقارنة لتحديد إتجاه هذه الفروق ، ولذا سوف يستخدم الباحث إختبار Scheffe لتحديد إتجاه الفروق .

جدول (١٠) إختبار Scheffe بين (مجال التعليم / مجال التدريب / مجال الإدارة) فى محاور إستبيان مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما

المحاور	المجالات	المتوسطات	مجال التعليم	مجال التدريب	مجال الإدارة
الجوانب المادية الملموسة	مجال التعليم	٢٠,٨٨		**٨,٢٧	**٧,٧٩
	مجال التدريب	١٢,٦١			٠,٤٨
	مجال الإدارة	١٣,٠٩			
الإستجابة والإتصالات	مجال التعليم	٢٧,٥٢		**١١,٦٦	**١١,٤٨
	مجال التدريب	١٥,٨٦			٠,١٨
	مجال الإدارة	١٦,٠٤			
التعاطف	مجال التعليم	٢٤,٩٣		**١٠,٩٥	**١٠,٦٣

٠,٣٢			١٣,٩٨	مجال التدريب	
			١٤,٣٠	مجال الإدارة	
**١١,٥٥	**١١,٦٤		٢٧,٤٤	مجال التعليم	الإعتمادية
٠,٠٩			١٥,٨٠	مجال التدريب	
			١٥,٨٩	مجال الإدارة	
**٨,٠٢	**٨,١٤		٢٠,٥١	مجال التعليم	الأمان
٠,١٢			١٢,٣٧	مجال التدريب	
			١٢,٤٩	مجال الإدارة	
**٤٩,٤٧	**٥٠,٦٦		١٢١,٢٨	مجال التعليم	جودة الخدمة ككل
١,١٩			٧٠,٦٢	مجال التدريب	
			٧١,٨١	مجال الإدارة	

** دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المستفيدين من (مجال التعليم) ومجالى (التدريب ، الإدارة) فى جميع محاور إستبيان مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا والدرجة الكلية للإستبيان وفى إتجاه (مجال التعليم) .

توجد فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المستفيدين من مجال (التدريب) والمستفيدين من مجال (الإدارة) فى جميع محاور إستبيان مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا والدرجة الكلية للإستبيان .

يرجع الباحث ذلك إلى إنعدام الدور الذى يجب أن تقوم به نقابة المهن الرياضية من متابعة مستمرة لمجالى التدريب والإدارة داخل محافظة المنيا ومراجعة لخطط تلك المجالات والإشراف على كل ما يخص دعمها ، حيث أن الإختصاصات الرئيسية بالنقابات الرياضية بالمحافظات المختلفة هى إعداد وصقل وتأهيل الكوادر الرياضية ، الأمر الذى يتطلب إدارة وتدريب وتعليم الموارد البشرية المتاحة بما قد يسهم فى تحسين أدائها الإستراتيجى ، ولكن واقع عمل النقابة لخدمة الأطراف المستفيدة وتنميتها وتدريبها لا تشمل جميع الأطراف .

كذلك من خلال تحليل الباحث لمهام نقابة المهن الرياضية وفقاً للائحة التنظيمية لإختصاصات نقابات المهن الرياضية بالمحافظات ومدى التزام العاملين بتلك الإختصاصات ، وجد أن هناك إغفال كامل من قبل النقابة بمحافظة المنيا للفئات المستهدفة لها وهى مجال (التدريب والإدارة) على الرغم من وجود إختصاصات واضحة ومحددة لتلك الفئات وكذلك وجد ضعف فى تحقيق الخدمات المرتبطة بمجال التعليم بالمحافظة .

حيث تقوم النقابة ببعض الدورات التدريبية للفئات المستهدفة بالمحافظة ، ولكن لا تشمل جميع الفئات فضلاً عن حالة عدم الرضا لتلك الكيفية التي تنفذ بها تلك الدورات والكيفية التي يتم الإعلان بها عن تلك الدورات وأساليب التحفيز المستخدمة ووسائل التقويم .

هذا ما يوجه الباحث إلى أن هناك إختلاف في منهجية سيجما ستة المستخدمة حيث أن الهدف الرئيسي من إستخدام سيجما ستة هو التحسين المستمر من خلال تقليل الإنحرافات في العمليات (الخطوات الإجرائية لتقديم الخدمات) بالإعتماد على إحدى المنهجيتان :

الأولى (DMAIC) وتستخدم في الحد من العيوب في العمليات الخاصة بالخدمات القائمة بالفعل ، والثانية (DFSS) وتستخدم في إعادة تقديم خدمة جديدة خالية من العيوب وتستخدم تلك المنهجية عدة طرق منها (IDOV) و (DMADV) (Pyzdek&Keller,2010:25,26) .

لذا يمكن إستخدام المنهجية الأولى (DMAIC) لمجال التعليم كإحدى فئات المستفيدين ، أما مجال التدريب والإدارة فيمكن إستخدام المنهجية الثانية بإسلوب (DMADV) نظراً لعدم وجود خدمات فعلية مقدمة لتلك الفئتين ومناسبتها لطبيعة المستفيدين ، ويتفق هذا مع ما أكدت دراسة (AbdelBaseer,2015) التي كانت أهم نتائجها أنه تنعدم الخدمات المقدمة لأفرع الإتحادات لذا يتبع منهج (DFSS) بإسلوب (DMADV) ، أما الخدمات المقدمة للكوادر الرياضية موجودة بالفعل ولكن بها الكثير من العيوب فيستخدم معها منهج (DMAIC) .

للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- هل تتوافر متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (١١) الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة

بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١٨٥)

رقم العبارة	درجة التوافر					الوزن النسبي	متوسط الإستجابة	
	كبيرة	متوسطة	غير متأكد	ضعيفة	لا تتوافر			
المحور الأول : دعم الإدارة العليا والتزامها وإقناع العاملين (يتوافر بالنقابة) :								
١	٦	٧٦	٣٥	٤٨	٢٠	٥٥٥	٠,٦٠	
٢	٢٤	٩٩	٣٣	٢٠	٩	٦٦٤	٠,٧٢	
٣	٣٢	١٠٢	٢١	١٩	١١	٦٨٠	٠,٧٤	
٤	٤٦	١٠٠	١٩	١٠	١٠	٧١٧	٠,٧٨	
٥	٣٩	٩٧	٢٥	١٢	١٢	٦٩٤	٠,٧٥	
٦	٤٩	٨٩	٢٠	١٤	١٣	٧٠٢	٠,٧٦	
٧	١٣	٧١	٤٨	٢٥	٢٨	٥٧١	٠,٦٢	
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور الأول							٤٥٨٣	٠,٧١
المحور الثاني : التحسين المستمر (يتوافر بالنقابة) :								

٠,٨٥	٧٨٣	٧	٩	١٤	٥٩	٩٦	٨
٠,٧٤	٦٨٣	٩	٢١	٢١	١٠١	٣٣	٩
٠,٨٥	٧٨٤	٨	٨	٦	٧٣	٩٠	١٠
٠,٧٢	٦٦٨	٦	٢٤	٣٢	٩٧	٢٦	١١
٠,٧٧	٧١٣	٨	١٨	١١	١٠٤	٤٤	١٢
٠,٧٦	٧٠٣	١١	١٩	٨	١٠٥	٤٢	١٣
٠,٧٤	٦٨٧	٩	٢٠	٢٠	١٠٢	٣٤	١٤
٠,٧٠	٦٥٠	١١	٢٣	٣٣	٩٦	٢٢	١٥
٠,٧٧	٥٦٧١	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور الثاني					

المحور الثالث : الموارد البشرية والتدريب وفرق العمل (يتوافر بالنقابة) :

٠,٦٨	٦٣٢	١٤	٢٢	٥١	٦٩	٢٩	١٦
٠,٨٧	٨٠٣	٥	٩	٧	٦١	١٠٣	١٧
٠,٧٧	٧٠٦	٩	١٨	١١	١٠٤	٤٣	١٨
٠,٧٥	٦٩٤	١١	١٢	٢٦	٩٩	٣٧	١٩
٠,٨٧	٨٠٢	٦	٨	٦	٦٣	١٠٢	٢٠
٠,٧٧	٧١٤	٧	١٦	١٥	١٠٥	٤٢	٢١
٠,٦٩	٦٤١	١١	٢٣	٥١	٦٩	٣١	٢٢
٠,٧٧	٤٩٩٢	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور الثالث					

تابع جدول (١١) الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة
بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١٨٥)

رقم العبارة	درجة التوافر	الوزن النسبي					متوسط الإستجابة
		كبيرة	متوسطة	غير متأكد	ضعيفة	لا تتوافر	
٢٣	٣٩	٩٨	٢٥	١١	١٢	٦٩٦	٠,٧٥
٢٤	٤٣	١٠٥	١١	١٨	٨	٧١٢	٠,٧٧
٢٥	٢٤	٩٦	٣٣	٢٣	٩	٦٥٨	٠,٧١
٢٦	٣٧	١٠٦	١٦	١٩	٧	٧٠٢	٠,٧٦
٢٧	٢٧	٩٩	٣٣	١٨	٨	٦٧٤	٠,٧٣
٢٨	٣٠	٧٠	٥٠	٢٤	١١	٦٣٩	٠,٦٩
٢٩	٤٩	٨٩	٢١	١٤	١٢	٧٠٤	٠,٧٦
٣٠	١٠٥	٦١	٩	٦	٤	٨١٢	٠,٨٨
٠,٧٦	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور الرابع						٥٥٩٧

المحور الخامس : التركيز على المستفيدين (يتوافر بالنقابة) :

٣١	٤٤	١٠٦	١٤	١٤	٧	٧٢١	٠,٧٨
٣٢	٣٩	٩٨	٢٤	١٢	١٢	٦٩٥	٠,٧٥
٣٣	٢٧	٩٦	٣٠	٢٣	٩	٦٦٤	٠,٧٢
٣٤	٣٨	١٠٥	١٩	١٣	١٠	٧٠٣	٠,٧٦

٠,٧٥	٦٩٧	٨	١٢	٢٩	١٠٢	٣٤	٣٥
٠,٧٧	٧١١	٨	١٩	١١	١٠٣	٤٤	٣٦
٠,٧١	٦٥٥	١١	٢١	٣٤	٩٥	٢٤	٣٧
٠,٧٥	٤٨٤٦	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور الخامس					
المحور السادس : التغذية العكسية والقياس والحوافز (يتوافر بالنقابة) :							
٠,٧٤	٦٨٠	١١	٢٣	١٤	١٠٤	٣٣	٣٨
٠,٧٥	٦٩٤	١١	١٣	٢٥	٩٨	٣٨	٣٩
٠,٧٣	٦٧٧	١٢	١٩	٢٣	٩٧	٣٤	٤٠
٠,٧٤	٦٨٣	٩	٢١	٢١	١٠١	٣٣	٤١
٠,٧٥	٦٩٥	١٠	١٢	٢٧	١٠٠	٣٦	٤٢
٠,٦٦	٦٠٦	١٩	٢٥	٤٩	٧٠	٢٢	٤٣
٠,٧٤	٦٨١	١٣	١٩	١٣	١٠٩	٣١	٤٤
٠,٧١	٦٥٥	٩	٢٤	٣٣	٩٦	٢٣	٤٥
٠,٧٣	٥٣٧١	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور السادس					
من ٠,٨٦ فأكثر تتحقق		من ٠,٧٤ : أقل من ٠,٨٦ تتحقق إلى حد ما		أقل من ٠,٧٤ لا تتحقق		حدود الثقة	

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

حصلت عبارات المحور الأول " دعم الإدارة العليا والتزامها وإقناع العاملين " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠,٦٠ : ٠,٧٨) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٧١) ، مما يشير إلى إقتراب توافره كمتطلب رئيسي لتطبيق (منهجية سيجما ستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

إتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (بدر ، ٢٠١٤) ودراسة (جودة ، ٢٠٠٨) ودراسة (الشاعر ، ٢٠١٣) ودراسة (عبد الشاعر ، ٢٠١٤) ، حيث أكدت جميعها على ضرورة توافر دعم الإدارة العليا كمتطلب لتطبيق سيجما ستة ، ودراسة (cho.et,al,2011) التي كانت أهم نتائجها تقسيم منهج سيجما ستة لعدة عناصر أهمها (دعم والتزام الإدارة العليا) .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض القيادات داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وإدراكهم لأهمية تقديم الدعم من خلالهم للعاملين والمتعاملين لتحقيق رسالة الإدارة وبالتالي النقابة ككل ، ولكن يوجد معوقات مرتبطة بالمخصصات المالية ، ويرجع الباحث ذلك إلى نقص واضح لمصادر تمويلها وهذا الأمر يؤدي إلى هبوط مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين وفي بعض الحالات يؤدي إلى إنعدام هذه الأنشطة والخدمات .

حصلت عبارات المحور الثاني " التحسين المستمر " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠,٧٠ : ٠,٨٥) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠,٧٧) ، مما يشير إلى توافره كمتطلب رئيسي لتطبيق (منهجية سيجما ستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن ثقافة التحسين والتطوير داخل النقابة مشترطة بتوافر الدعم المالى ، لذا فإن القيادات الإدارية والعاملين بالنقابة لديهم الإستعداد الكامل لإستخدام وسائل وأدوات حديثة لتحسين مستوى الأداء وتنفيذ العديد من الأنشطة والخدمات التى تخدم المستفيدين وتنفيذ برامج تطوير الكوادر الرياضية بمختلف فئاتها فى حالة توافر الدعم المالى ، هذا ما أكدته دراسة (بدر ، ٢٠١٤) ، ودراسة (يحيى ، ٢٠١٤) ، ودراسة (Mohamed,2013) التى أكدت جميعها على ضرورة توافر التحسين المستمر كمتطلب لتطبيق سيجماستة .

حصلت عبارات المحور الثالث " الموارد البشرية والتدريب وفرق العمل " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠،٦٨ : ٠،٨٧) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠،٧٧) ، مما يشير إلى إقتراب توافره كمتطلب رئيسى لتطبيق (منهجية سيجماستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإختصاصات الرئيسية للنقابات الرياضية بالمحافظات هى إعداد وصقل الموارد البشرية ، لذا فكان من دور القيادات الإدارية الإلتزام بتطبيق السياسة العامة للنقابة والتركيز على أهمية التدريب وصقل الكوادر البشرية على مستوى المحافظة ، وهذا ما يتم بالفعل داخل النقابة ولكن ليس لكل الفئات ، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (cho.et,al,2011) ودراسة (AbdelBaseer,2015) التى أكدت جميعها على ضرورة توافر إدارة جيدة للموارد البشرية كمتطلب لتطبيق سيجماستة ، هذا ما أكدته دراسة (بدر ، ٢٠١٤) ، ودراسة (يحيى ، ٢٠١٤) ، ودراسة (Mohamed,2013) التى كانت أهم نتائجها ضرورة توافر التدريب كمتطلب لتطبيق سيجماستة .

حصلت عبارات المحور الرابع " العمليات والأنظمة " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠،٦٩ : ٠،٨٨) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠،٧٦) ، مما يشير إلى توافره كمتطلب رئيسى لتطبيق (منهجية سيجماستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

لذا أصبح نجاح أى عمل يقوم على إستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة ، ومن ثم وجب على القيادات مواكبة البحث العلمى والتقنى للحاق بركب التقدم والتطور ، وللمساهمة الفعالة فى رفع حركة التنمية عامة ، ومواجهة متطلبات المستقبل فى ذلك المجال ، حيث زادت أهمية إستخدام التكنولوجيا الحديثة متمثلة فى أجهزة الحاسب الألى ونظم المعلومات والنظم الإدارية الحديثة فى تطوير وتنمية العملية الإدارية ، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بدر ، ٢٠١٤) ودراسة (cho.et,al,2011) ودراسة (AbdelBaseer,2015) حيث أكدت جميعها على ضرورة توافر نظم المعلومات كمتطلب لتطبيق سيجماستة ، ودراسة (سلامة ، ٢٠١٤) التى كانت أهم نتائجها أن منهج سيجماستة وسيلة لتحسين العمليات تعتمد على ملاحظات العملاء وجمع البيانات وتقنيات التحليل لقيادة التحسين .

حصلت عبارات المحور الخامس " التركيز على المستفيدين " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠،٧١ : ٠،٧٨) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠،٧٥) ، مما يشير إلى توافره إلى حد ما كمتطلب رئيسى لتطبيق (منهجية سيجماستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

وإتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (palanivel,2011) التي كانت أهم نتائجها أن أسلوب سيجما ستة هو من الأساليب المستخدمة في إنتاج خدمات متطورة ويستخدم من قبل المنظمات في محاولة لتحقيق تنمية إقتصادية ، ودراسة (pavlovic,2012) التي كانت أهم نتائجها أن طريقة سيجما ستة تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج فضلاً عن تحسين جودة المنتج

حصلت عبارات المحور السادس " التغذية العكسية والقياس والحوافز " على متوسطات إستجابة تراوحت ما بين (٠،٦٦ : ٠،٧٥) ، وبلغ متوسط الإستجابة للمحور ككل (٠،٧٣) ، مما يشير إلى توافره إلى حد ما كمتطلب رئيسي لتطبيق (منهجية سيجما ستة) داخل نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك بعض النظم والأساليب المتبعة لقياس أداء العاملين من قبل الإدارة العليا بالنقابة ولكنها نمطية وغير فعالة ، فقد يكون لديها الإستعداد لتطوير وتحسين سبل قياس الأداء ولكنها لا تتوافر لديها الكيفية التي يمكن أن يتم بها ذلك أو لا تتوافر لديها المعرفة العلمية والخبرة العملية لإتباع أساليب حديثة في قياس الأداء سواء للعاملين أو للمستفيدين أو لمنظومة العمل ككل ، وإتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (بدر ، ٢٠١٤) ودراسة (cho.et,al,2011) ودراسة (AbdelBaseer,2015) حيث أكدت جميعها على ضرورة توافر قياس الأداء والحوافز كمتطلب لتطبيق سيجما ستة .

للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

- ما النموذج المقترح لتحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا في ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة ؟

المرحلة الاولى : التعريف (Define)

* للمستفيدين من مجال التعليم بمنهجية (DMAIC) ، للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة بمنهجية (DFSS)
إسلوب " DMADV "

* دراسة الوضع القائم لنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا كالتالي :

- الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ، الإجراءات والسياسات ، الثقافة التنظيمية السائدة ، كفاءة الأداء .
- الإمكانيات المادية ، الإمكانيات البشرية .
- دراسة ميول ورغبات المستفيدين ، وتحديد المتطلبات والأنشطة الأساسية المطلوبة .
- وضع خطط تنفيذية للسير في العمل وتنفيذ المهام وفقاً لمدخل سيجما ستة .
- تحديد درجة رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة المقدمة .

المرحلة الثانية : القياس (Measure)

* للمستفيدين من مجال التعليم بمنهجية (DMAIC) ، للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة بمنهجية (DFSS)
إسلوب " DMADV "

- إعداد معايير القياس في ضوء أهداف نقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

- وضع آليات وضوابط تحكم العمل الإدارى التى تسهم فى تقويم مدى تحقق الأهداف المنشودة .
- جمع البيانات والحقائق عن الأداء وتحويله إلى صورة رقمية حتى يسهل قياسها .
- وضع خطة عمل زمنية وجدولة زمنية لتنفيذ مهام فرق العمل .
- تحديد المعايير التى تتم فى ضوءها تنفيذ خطة الأداء وتقويمها .

المرحلة الثالثة : التحليل (Analyze)

* للمستفيدين من مجال التعليم بمنهجية (DMAIC) ، للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة بمنهجية (DFSS)
إسلوب " DMADV "

- تقسيم العاملين إلى فرق عمل وذلك وفقاً لمتطلبات منهج سيجما ستة .
- تحديد المسئول عن التنسيق بين فريق العمل .
- تحليل الأداء الفعلى للعمليات لمعرفة عوامل زيادة فاعلية الأداء .
- تحليل الفجوة فى الأداء بين الوضع الحالى والمستهدف .
- التحقق من مدى إنجاز فرق العمل ، و تحديد أسباب حدوث التباين فى الأداء .

المرحلة الرابعة : التحسين (Improve)

* للمستفيدين من مجال التعليم بمنهجية (DMAIC)

- وضع آليات لتحسين تنفيذ المهام والأنشطة ، وآليات لمراجعة الأخطاء التى تظهر بالعمليات .
- مواجهة الأسباب الجذرية التى تسهم فى منع تكرار حدوث الأخطاء الجذرية .
- وضع خطة زمنية محكمة لإنجاز خطة العمل الموضوعية لتحسين الأداء ، وتحليل النتائج .
- وضع مجموعة من الحلول المبتكرة لمعالجة المشكلات التى تم الكشف عنها .
- توفير المناخ التنظيمى الملائم ، ووضع مجموعة من الخطط التنفيذية لتحسين العمليات .

المرحلة الرابعة : التصميم (Design)

* للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة بمنهجية (DFSS) أسلوب " DMADV "

- تحليل متطلبات الخدمة الجديدة ومتغيراتها الرئيسية والفرعية وعلاقتها مع خصائص الأداء .
- وضع تصاميم بديلة للخدمة الجديدة للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة .
- تطوير العمليات لتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمة الجديدة .

المرحلة الخامسة : المراقبة (Control)

* للمستفيدين من مجال التعليم بمنهجية (DMAIC)

- مراجعة نتائج مهام كل فريق فى ضوء المعايير الموضوعية .
- تقييم مخرجات كل فريق من فرق العمل فى المراحل السابقة .
- تحسين النتائج فى ضوء المعايير الموضوعية فى المراحل السابقة ، ومعالجة الأخطاء .

- التأكد من سير العمل وفقاً لآليات تنفيذ مدخل سيجما ستة .
- وضع آليات لضبط تنفيذ منهج سيجما ستة وتحسين البدائل لتطوير العمل .
- توفير التغذية الراجعة بين فرق العمل ، ووضع خطط تنفيذية للعمليات المحسنة .

المرحلة الخامسة : التحقق (Verify)

* للمستفيدين من مجال التدريب والإدارة بمنهجية (DFSS) أسلوب " DMADV "

- وفى هذه المرحلة يتم التحقق من الأداء كاملاً وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :
- التحقق من أن الخدمة الجديدة تلبى متطلبات المستفيدين ، وتقييم الأداء .
 - تطوير خطة للسيطرة على الاختلافات لخصائص الأداء المثالي للجودة .
 - التدقيق فى الخدمة الجديدة لتتوافق مع متطلبات المستفيدين من الخدمة .
 - تقييم الأداء بشكل مستمر ، والسيطرة على الانحرافات التى قد تطرأ .

الإستنتاجات :

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية :

- ١- إنخفاض مستويات السيجما لجودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لأراء المستفيدين .
- ٢- مستوى جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا وفقاً لمستويات السيجما للمستفيدين من مجال التعليم أفضل من مستوى تلك الجودة للمستفيدين من مجال التدريب ومجال الإدارة .
- ٣- يختلف المنهج المستخدم لسيجا ستة للمستفيدين من مجال (التعليم ، التدريب ، الإدارة) حيث تنعدم الخدمات المقدمة للمستفيدين من مجال التدريب ومجال الإدارة لذا يتبع منهج (DFSS) بإسلوب (DMADV) حيث تستخدم فى إعادة تقديم خدمة جديدة خالية من العيوب ، أما الخدمات المقدمة للمستفيدين من مجال التعليم موجودة بالفعل ولكن بها الكثير من العيوب فيستخدم معها منهج (DMAIC) ، ويتشابه النموذجان فى الثلاث مراحل الأولى ويختلف فى المرحلتين الأخيرة منهما .
- ٤- يتوافر المتطلب الرئيسى (دعم والتزام الإدارة العليا ، التغذية العكسية والقياس والحوافز) بدرجة ضعيفة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ، بينما يقترب من الحد الأدنى للتوافر كلاً من المتطلب الرئيسى (التحسين المستمر ، الموارد البشرية والتدريب وفرق العمل ، العمليات والأنظمة ، التركيز على المستفيدين) .
- ٥- نموذج سيجما ستة المقترح قد يسهم فى تحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- ١- تطبيق النموذج المقترح لسيجما ستة لتحسين جودة الخدمة بنقابة المهن الرياضية .
- ٢- أن تتولى الإدارة العليا للمنظمات الرياضية إيجاد المقومات والآلية والأساليب الإدارية والتقنية التي تسهم في تنفيذ العمليات الخاصة بإسلوب سيجما ستة .
- ٣- تعميم تلك الفكرة على الهيئات الرياضية الأخرى باعتبار أن الهدف النهائي لأي منظمة رياضية دائماً هو التحسين المستمر للأداء .
- ٤- ضرورة توفير الحد الأدنى من متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة داخل المنظمات الرياضية المختلفة تمهيداً لتطبيقها .
- ٥- إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق منهج سيجما ستة ، بحيث يعكس الأدوار والمسئوليات والصلاحيات الجديدة وأيضاً تحديد كم ونوع الأفراد المطلوب تواجدهم في الهيكل التنظيمي الجديد .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- الشاعر ، أيمن عبد الحميد (٢٠١٣) : خطة تنفيذية مقترحة لتطوير الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة ، المجلة العلمية لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ٢- الشنوانى ، أسامة عبد العزيز (٢٠١١) : الإتجاهات المعاصرة لإدارة وتقييم الأداء سيجما ستة ، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ٣- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٨) : تحسين جودة العمليات من خلال تطبيق منهجية 6 سيجما فى مؤسسات التعليم العالى ، بحث منشور ، مجلة المحاسبة والإدارة ، مجلد (٤٧) ، العدد (٧٠) ، القاهرة .
- ٤- الشافعى ، حسن أحمد (٢٠٠٩) : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- ٥- عبد الشاعر ، عز الدين محمود (٢٠١٤) : متطلبات تطبيق سيجما ستة لتحسين جودة العمليات فى المنظمات الخدمية (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ٦- عبد العزيز ، محمد فوزى (٢٠١٤) : تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة لنقابة المهن الرياضية بمحافظة المنيا ، بحث منشور ، مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، مدينة السادات .
- ٧- يحيى ، على محمد (٢٠١٤) : أسلوب سيجما ستة كمدخل للإرتقاء بجودة الأداء الإدارى فى التعليم الجامعى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أسيوط .
- ٨- عبدالعال ، محمد (٢٠١٠) : سيجما ستة أسلوب احصائى متقدم للوصول إلى أقل خطأ ، مجلة العلوم الإحصائية العربية ، العدد الثانى .
- ٩- بدر ، وليد رزق (٢٠١٤) : أسلوب سيجما ستة كنموذج مقترح لتطوير العمل الإدارى برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادى وأسوان ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ١٠- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٩) : المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وسيجما ستة ، الدار العالمية للنشر ، القاهرة .

- ١١- رفاعى ، ممدوح عبد العزيز (٢٠١١) : منهجية سيجما ستة (مدخل تحسين العمليات) ، دار الكتب والوثائق القومية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- ١٢- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٨) : جودة الخدمة فى منظمات الأعمال العصرية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ١٣- سلامة ، هناء على عبدالله (٢٠١٤) : إطار محاسبى مقترح لقياس وتقييم أداء الهيئات الإقتصادية بإستخدام التكامل بين أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن وسيجما ستة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة بنها .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 14- AbdelBaseer, Basma Ibrahim . (2015) : A Suggested Model to improve the quality of work at the Administration of Sport performance in Youth and Sport Directorate at Minia governorate Using Six Sigma approach,Has been,forpublication in,the Assiut Journal of sport science and Arts,(AJSSA),on March 15.
- 15- Basu,R. (2009) : Implementing Six Sigma and Lean(A practical Guide to Tools AND Technigues) ,Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, OX2, 8DP, UK .
- 16- Palanivel ,S,Muni,P,(2011) : An Innovative Lean six sigma Approach for Engineering Desgn, international, Journal of Innovation, Management and technolo 94.
- 17- Palovic,Kataring & Bozanic,Vojislav,(2012) : Lean and six sigma concepts Application in plarma ceutical in Dustry, international Journal for quality research .
- 18- Hung ,H & Sung, M,(2011) : Appling six sigma to manufacturing processes in the food industry to reduce quality cost, scientific Research and Essays, vol.(6),No.(3).580-591.
- 19- Cho, Ji, Lee, Ja, Ahn, Dong and Jang, Joong (2011) : selection of six sigma key ingredients in Korean companies, the tQm, Journal ,vol(23),No (6),P:611-628 .
- 20- Brain,S., (2011) : Adapting manufacturing Based six sigma methodology to the service Environment of a Radiology

filmlibrary,Journal,of,healthcare,management,vol.(48),
No (4) : 263-280 .

- 21- Garrison, R. & Noreen, E. & Brewer, P.(2010) : Managerial Accounting , (11thed) , New York , McGraw-Hill .
- 22- Lagrsoen, Y. & Chebl, R. & Tuesta, M. (2011): Organizational Learning and six sigma deployment readiness evaluation (acase study) , International Journal of Learn six sigma, Vol. (2), No. (1) .
- 23- Manville, G. & Greatbanks, R. & Krishnasamy, R. and Parker, D.(2012): (Critical success factors for lean six sigma porgrammes(a view from middle management), International Journal of Quality and reliability management, Vol. (29), No. (1) .
- 24- Mohamed, m.(2013): Quality modeling and improvement of university facilities services using six sigma (A Case Study On Wayne state university) Fpm Services , PHD , Wayne, state university Michigan, .
- 25- Pyzedk, T.& ,Keller, P.(2010) : The six sigma handbook ,3ed,Mc Graw-Hill , New York .
- 26- Sujar,b. &rammsamy,s. (2008) : Six Sigma and level quality characteristics (Astudy on Indian software .industries), AIMS international journal of management, Vol.(2), No.(1) .