

## دراسة تحليلية لواقع تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية فى ضوء منهج سيجما ستة

د/ محمود جمال محمد علي\*

المقدمة ومشكلة البحث :

الإدارة عملية مستمرة تهدف إلى تنفيذ الأعمال بواسطة الإنسان عموماً وبالاستثمار للموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، فالإدارة فى مفهومها البسيط يمكن تصورها فى كل المحاولات المبذولة لترشيد النشاط الإنسانى (١٥ : ٣٥).

إن الإنسان بطبيعته يبحث عن التكامل ويحاول تجنب الأخطاء وإصلاح العيوب قدر الإمكان، وكذا المنشآت تبحث عن الكمال وتحاول تجنب الأخطاء وتعمل على إصلاح العيوب التى تظهر فى أنشطتها لذلك قد يلاحظ القارئ قدرة سيجما على تجميع كل الأفكار داخل عملية إدارية متماسكة ومتراصة (٤ : ٣).

تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير، ف لضمان التسيير الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب بل أيضاً لحجم الإنتاج والتكاليف، حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها، حيث يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقاً من وجهة نظر كل من المنتج والزبون، فمن وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التى يتم وضعها مسبقاً، أى المعايير التى تضعها المنظمة عند تطويرها الخدمة (المنتج)، وأما من وجهة نظر الزبون فإن معنى الجودة هنا أكثر شمولاً فالزبائن يهتمون بالجودة من منطلقين، المنطلق الأول وهو أساس المنتج أو الخدمة

\* دكتوراه الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

الملموسة من حيث (الاستمرارية، السلامة، سهولة الاستخدام)، المنطلق الثاني هو اهتمام الزبائن بجودة الخدمة من حيث (الدقة، الاستجابة، الاستمرارية) بدعم المنتج أي بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع، وتعرف الجودة أيضا بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك، وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها "مجموعة خصائص منتج أو خدمة والتي تؤثر في قدرته على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية"، وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان والسعر المناسب (٣: ١٧).

#### **وتبلورت العلاقة ما بين سيجما ستة والجودة في النقاط التالية :**

- ١- في الماضي ركزت برامج الجودة على تلبية احتياجات العميل وبأي تكلفة واستطاعت تلك الشركات إنتاج منتجات ذات جودة عالية على الغم من قلة كفاءة العمليات الداخلية فيها فقد ساد مفهوم إن الجودة تكلف الكثير من الجهد والمال والوقت.
- ٢- إن ظهور سيجما ستة ما هي إلا امتداد طبيعي لجهود الجودة لذلك تعد سيجما ستة مبادرة لتطوير الجودة.
- ٣- إن السيجم ستة عبارة عن هدف للأداء يتم تطبيقه على كل عنصر من العناصر الجودة وليس على المنتج بأقل تكلفة.
- ٤- لا يمكن أن تعمل سيجما ستة بمعزل عن الجودة حيث توفر إدارة الجودة السيجم ستة الأدوات والتطبيقات اللازمة لإحداث التغييرات لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة.

٥- إن سيجما ستة ليست موضوعاً يدور حول الجودة من أجل الجودة نفسها وإنما تدور حول تقديم قيمة أفضل للعملاء والموظفين والمستثمرين. (١٤ : ٤٥).

إن سيجما ستة لم تنشأ في يوم وليلة بل هي امتداد لتطور علم الإدارة وممارساته في الغرب واليابان منذ السبعينات والثمانينات حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها وتحسين الأداء.

وكانت شركة موتورولا من أوائل الشركات التي وضعت منهجية وأسلوب سيجما ستة واستخدمته عام ١٩٧٩م حيث حقق هذا الأسلوب وفرة مالية بلغت ٢.٢ بليون دولار خلال أربع سنوات (٥ : ٢١).

يعد مفهوم سيجما أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة وقد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينات من القرن الماضي وحقق انتشاراً واسعاً، حيث بدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

كما تستخدم سيجما ستة لانجاز الأعمال الممتازة ولتحسين الأرباح ولإرضاء الزبائن وإزالة الحواجز لدخول حقل المنافسة (١٠ : ١٤).

حيث تستخدم "السيجما ستة" منهجية DMADV لاستحداث عمليات أو منتجات جديدة، أو لتطوير عمليات أو منتجات قائمة إلى مستوى جودة "السيجما ستة" وهي اختصار للكلمات التالية :

١- Defin (التشخيص) ويتم تحديد هدف المؤسسات الرياضية المتوافقة مع المترددين عليها وأهداف وزارة الشباب.

٢- Measure (القياس) ويتم تحديد الخصائص المميزة التي لها الأثر الحاسم على الجودة، وكفاءة العملية الإنتاجية.

٣- Analyze (التحليل) خيارات العملية وتطوير عدة تصاميم واختيار الأفضل منها.

٤- Design (التحسين) تصميم العملية لتلبية احتياجات المترددين على المؤسسة.

٥- Verify (التحقق) من صحة تصميم الأداء، والقدرة على تلبية احتياجات المستفيدين ويعتمد نظام "السيجما ستة" بشكل كبير على الأساليب الإحصائية لتقليل العيوب، وقياس الجودة، فهو يحسن من أداء العمليات، ويقلل من الانحرافات، ويحافظ على جودة ثابتة لمخرجات العملية الإنتاجية. وهذا يؤدي إلى تقليل العيوب والتحسين المستمر في جودة المنتج (الخدمة المقدمة من المؤسسة)، ونيل رضا المترددين على المؤسسة (٥: ٥٦).

ويذكر "خالد بن سعيد" (٢٠٠٤) أن الهدف من استخدام سيجما ستة هو إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية حيث يقوم فريق سيجما ستة بتطوير فعالية الخدمات وتحقيق الخصائص المرغوب فيها وتطوير كفاءة وفعالية الخدمات خاصة بما يتعلق بالوقت والتكلفة ويتمثل حساب سيجما ستة لمعظم الأنشطة والعمليات الإدارية والمالية والفنية (٤: ٢١٥).

وتعتبر الاتحادات الرياضية من الهيئات التي لها دورا كبيرا في تحقيق الأهداف العامة للدولة حيث أنها تهدف إلى وضع السياسة العامة التي تحقق نشر الألعاب المختلفة والارتقاء بمستواها، وكذلك إدارة شؤون الألعاب المختلفة من جميع النواحي (الفنية، المالية، التنظيمية) وتنفيذها والإشراف عليها، والمحافظة على القواعد والمبادئ الدولية وتنظيم وتطبيق الاحتراف في حدود قواعد الاتحادات الدولية، وتنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بها، وكذلك إعداد الفرق والمنتخبات التي تمثل جمهورية مصر العربية في البطولات الاولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية، وتنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء في الاتحاد والعمل على تسوية ما قد ينشأ من

خلاف ذلك فى ضوء اللوائح المعمول بها فى إطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة، ودعم التمثيل المصرى فى الاتحادات الدولية والقارية (١١ : ٥).

وتعتبر الاتحادات الرياضية أحد أكبر الهيئات الرياضية تأثراً بالمتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير كبير وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب ويكون الاتحاد هو القاعدة المثالية لإعداد الأبطال والموهوبين رياضياً لقطاع البطولة والمنتخبات القومية التى توجد بالمجتمع وترتبط ارتباط وثيق بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات فى البطولات العالمية والدولية.

فى ضوء العرض السابق يتبين لنا أن منهج سيجما ستة يعتبر من المجالات الحديثة فى العلوم الإدارية وذلك لقدرته على مساعدة الاتحادات الرياضية فى مواجهة التحديات سواء فى بيئة عملها الداخلية من خلال ضرورة الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد والإمكانيات المتاحة، وأيضاً بيئة عملها الخارجية والمشاركات على المستوى الإقليمي والدولي - فقد أصبح لزاماً على الاتحادات الرياضية التى ترغب فى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية.

ويعتمد منهج سيجما ستة على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمع للتعرف على مواطن الخلل والعيوب فى الإجراءات وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك، ويقوم هذا النظام على معايير أساسية قوامها تعريف الإجراءات ومن ثم قياس مستواها وتحليلها ثم تطويرها والوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة فى الإجراءات، وبالنظر إلى طبيعة العمل داخل الاتحادات الرياضية نجد أن هناك قصور فى استخدام تلك الأساليب الإدارية الحديثة وخاصة سيجما ستة والتي لها دور هام وفعال فى الارتقاء بمنظومة العمل الداخلية

وبالتالي زيادة قدرة الاتحادات في التعامل مع المستفيدين والمجتمع المحلي والوصول بتقديم الخدمات إلى الجودة المطلوبة منها وإرضاء كافة المتعاملين معها وتحقيق كافة أهدافها الاجتماعية والرياضية والاقتصادية بالشكل المطلوب ودون وجود أي قصور أو خلل داخل عملياتها الإدارية.

وحيث أن منهج سيجما ستة تحتاجها جميع المؤسسات الخدمية وخاصة الاتحادات الرياضية وذلك لأنه يوجد بها العديد من المشكلات اللوجستية والتي تحتاج إلى منهج سيجما ستة فعال مما يساعدها على الارتقاء بمستواها الخدمي وتحقيق الميزة التنافسية داخل سوق العمل الرياضي.

كما يجب على القائمين على الحركة الرياضية مراعاة توافر نجاح تطبيق منهج سيجما ستة من حيث القيام باتخاذ إجراءات لتعديل ثقافة الاتحادات الرياضية، حيث إنها تحتاج إلى تغيير في اتجاهات وأفكار العاملين بشكل كامل فيجب أن يتم تحفيزهم في اتجاه تطبيق سيجما ستة وتطوير البرنامج الخاص بها من خلال وضع بعض النظم الخاصة بالحوافز والمكافآت مما يعمل على وجود حالة من الحماس لتطبيق سيجما ستة من خلال إيجاد نوع من أنواع الاتصال بين جميع العاملين، كما ينبغي أن تتم بينهم مناقشات دائمة سابقة لعملية التطبيق لتعريفهم بكيفية تطبيق هذا البرنامج وجدوى الاستفادة منه.

ومن هنا جاءت أهمية البحث ومدى الحاجة إليه، حيث أن ما سبق توضيحه دفع الباحث إلى تناول هذه الدراسة بعنوان "دراسة تحليلية لواقع تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجما ستة"، حيث أنه من خلال اطلاعه على الدراسات والبحوث السابقة وجد ندرة تناولها لواقع تطبيق هذا المفهوم الحديث والذي يمكن من خلال تطبيقه الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

**هدف البحث :**

يهدف البحث الحالي إلى القيام بدراسة تحليلية لواقع تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية فى ضوء منهج سيجماستة، وذلك من خلال التعرف على :

- ١- كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٢- جودة الخدمات المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٣- طبيعة الترويج وتسويق البرنامج بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٤- طبيعة الإمكانيات المادية بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٥- طبيعة إدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٦- طبيعة الإبداع و تطوير الأداء بالاتحادات الرياضية المصرية.

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما كفاءة نظم المعلومات الإدارية فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟
- ٢- ما جودة الخدمات المقدمة فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟
- ٣- ما طبيعة الترويج وتسويق البرنامج فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟
- ٤- ما طبيعة الإمكانيات المادية فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟
- ٥- ما طبيعة إدارة الموارد البشرية فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟
- ٦- ما طبيعة الإبداع وتطوير الأداء فى ضوء منهج سيجماستة بالاتحادات الرياضية المصرية؟

#### المصطلحات المستخدمة فى البحث :

### - جودة الخدمة :

التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة، فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء (١) :

(٨).

### - الإتحاد الرياضي :

هو هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من الأندية الرياضية التي تدير اللعاب المدرجة في البرنامج الاولمبي والمشهرة طبقاً لأحكام قانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة (٩ : ٥٣).

### - أسلوب سيجما ستة: Sigma Six

مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول إلى التكامل النسبي ما أمكن (٤ : ٣٠).

الدراسات السابقة :

١- دراسة "أمل عثمان رشوان محمد" (٢٠١٤) (٢) بعنوان "تأثير تطبيق منهجية الستة سيجما على سياسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مجموعه فاركو للأدوية" يهدف البحث إلي التعرف علي تطور مفاهيم إدارة الجودة ونشأت مفهوم الستة سيجما Six Sigma ومراحل ومتطلبات التطبيق الناجح ومعوقات هذا التطبيق، إجراء دراسة تطبيقية علي مجموعة فاركو للأدوية (PHARCO) للتعرف علي آراء عينة من العاملين بها بشأن تأثير تطبيق منهجية الستة سيجما Six Sigma علي سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالاختيار والتعيين والتطوير والتدريب والمكافآت والحوافز، يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمجموعة فاركو للأدوية (PHARCO) والبالغ عددهم ٥٥٠٠ مفردة وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والتي بلغ قوامها (٩٢) فرداً، وكانت من أهم النتائج تتمثل أهم خصائص العاملين من مجموعة فاركو للأدوية في الآتي، حيث أنه تتراوح خبرة العاملين في



مجموعة فاركو للأدوية من سنة إلى أكثر من عشر سنوات، و كانت النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة في فئة من أربع إلى ست سنوات، يليها فئة أكثر من عشر سنوات وهذا يدل علي توافر مستوي خبرة مناسب في عينة الدراسة للحكم علي موضوع البحث.

٢- دراسة "عز الدين محمود" (٢٠١٤) (٦) بعنوان "متطلبات تطبيق ستة سيجما لتحسين جودة العمليات في المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما ودورها في تحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على ثلاث قوائم استقصاء مختلفة كأداة رئيسة لجمع البيانات للتعرف على آراء كافة العاملين بمختلف تخصصاتهم في تلك المستشفيات بالإضافة إلى التعرف إلى آراء جمهور المرضى من المترددين على تلك المستشفيات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات (دعم الإدارة العليا، التدريب، تشجيع وتحفيز الموارد البشرية، نظم وتكنولوجيا المعلومات، تغيير الثقافة التنظيمية، الاهتمام بالجودة، بيئة العمل، الاهتمام بالعاملين) وتطبيق منهجية ستة سيجما وتحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، عدم وجود الاهتمام الكافي بالعملاء من قبل الإدارة والعاملين، وعدم اهتمام المستشفيات بقياس آراء العملاء نحو ما يقدم إليهم من خدمات، وكذلك عدم الاهتمام بتحديد احتياجات ورغبات العملاء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.

٣- دراسة "علي محمد يحيى" (٢٠١٤) (٧) بعنوان "استخدام سيجما ستة كمدخل للارتقاء بجودة الأداء الإداري في التعليم الجامعي : دراسة ميدانية في جامعة أسيوط"، واستهدفت الدراسة التعرف علي مدى إمكانية تطبيق مدخل ستة سيجما لتحسين جودة الأداء الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي، ووضع تصور مقترح للارتقاء بجودة الأداء الإداري بالتعليم الجامعي،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة ببعض أدواته مثل الاستبيانات التي قام الباحث بإعدادها وتطبيقها، وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية والإدارية بلغ حجمها (٣٠٠) فرداً ممثلة في (١٩٠) من القيادات الأكاديمية، (١١٠) من القيادات الإدارية، موزعة على عينة ممثلة من كليات جامعة أسيوط وهي كلية (العلوم، الهندسة، الصيدلة، الطب، الزراعة، التربية، التجارة، الحقوق، الآداب، الخدمة الاجتماعية)، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق مدخل ستة سيجم لتحسين جودة الأداء الإداري مقترنة بتوفير جميع المرتكزات التي تضمن نجاح هذا التطبيق، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الكليات العملية واستجابات عينة الكليات النظرية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية، إجماع العينة الكلية للدراسة على توافر المتطلبات الخاصة بمراحل (التحديد، القياس، والتحليل) بدرجة متوسطة.

٤- دراسة "عمرو أحمد أحمد محمد" (٢٠١٤) (٨) بعنوان "نموذج مقترح لدمج سيجم ستة والمواصفات القياسية الأيزو (٩٠٠٠) لتحسين العمليات الإنتاجية بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد - دراسة ميدانية"، وهدف البحث الى اقتران نموذج لنفس منهجية سيجم ستة والأيزو ١١١ لتحسين العمليات الإنتاجية بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية الحرة ببورسعيد، وتوصل البحث إلى الملمح الرئيسية للنموذج وهو بإضافة مرحلتين لمنهجية سيجم ستة هما الرقابة المستندية والإجراءات الوقائية، وتم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين النموذج لنفس سيجم ستة والأيزو ١١١ وتحسين العمليات الإنتاجية التي تنقسم إلى ثلاثة متغيرات هي تخفيض العيوب، وتخفيض التأخر في تسليم الطلبة للعميل، وتخفيض الفاقد في العمالة المدربة وقد أولى الباحث بضرورة اهتمام الإدارة

العليا بنشر مفهوم سيجما ستة واليزو ٠٩٩٩ بين العاملين، وتوفير خبراء ومدرّبين لتدريب العاملين على منهجية سيجما ستة.

٥- دراسة "وليد رزق بدر" (٢٠١٤) (١٢) بعنوان "أسلوب سيجما ستة كنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي وأسوان"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب سيجما ستة وأدواته وكيفية تطبيقه في بيئة رعاية الشباب بالجامعة ووضع إستراتيجية عامة لتغيير منظومة النشاط الطلابي الحالي بما يضمن إزالة الأسباب التي تؤدي إلى عزوف الطلاب عن المشاركة في النشاط وذلك من خلال تشخيص واقع رعاية الشباب وكذلك الكشف عن مقومات هذا الأسلوب الإداري في بيئة رعاية الشباب بالجامعة والتوصل إلى وسيلة علمية حديثة يتم علي ضوئها تحسين جودة الخدمات المقدمة من رعاية الشباب، وكانت من أهم النتائج وجود أسباب للقصور في الأداء الإداري لجهاز رعاية الشباب كالمركزية والتمسك بحرفية القواعد واللوائح والرقابة والتقييم، وقلة التدريب على جمع البيانات وتحليلها، واستخدام أساليب التهديد والعقاب دون إتاحة فرص للتعديل وتصحيح المسار، وعدم وجود أسلوب علمي واضح لتقييم الأداء، فضلاً عن أن الأنشطة التي تقدمها أنشطة محدودة وبشكل تقليدي لا يتناسب وتوقعات المستفيدين من الطلاب، كما أن أسلوب التنظيم لا يساعد على اكتشاف المواهب المتميزة من الطلاب.

٦- دراسة "Salaheldin & Abdelwahab" (٢٠١٠) (١٦) بعنوان "Six Sigma Practics in The Banking Sector In Qatar" هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن عملية تطبيق سيجما ستة من قبل البنوك في دولة قطر لتحديد المنافع المتوقعة من استخدام منهج سيجما ستة بالإضافة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة، تكونت عينة الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (٧٣) موظفاً،

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك العديد من الفوائد المتأنية من استخدام منهج سيجما ستة ومنها الرقابة والتصميم.

٧- دراسة "Aghili" (٢٠٠٩) (١٣) بعنوان " **A Six Sigma Approach to Internal Audits** " هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين منهج سيجما والتدقيق الداخلي وذلك من خلال دمج منهج سيجما ستة باستخدام خطوات حلقة Damic وهى التحديد والقياس والتحليل والتوصية والرقابة مع مراحل التدقيق الداخلي والمتضمنة التخطيط والأداء والتحليل والتوصية والمتابعة.

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

**مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٧٢١) فرداً والمتمثلين فى (أعضاء مجالس الإدارات- مديري الاتحادات- العاملين بالاتحادات الرياضية) وذلك من إجمالي الاتحادات الرياضية البالغ عددها (٤٦) اتحاداً.

**عينة البحث :**

قام الباحث باختيار عينة البحث من العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية قيد البحث بالطريقة الطبقيّة العمديّة والمتمثلة فى اتحادات (كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، العاب القوي- السباحة، تنس الطاولة، المصارعة، الجودو، التايكوندو، رفع الاثقال، الملاكمة) وقد بلغ قوام العينة الأساسية (١٥٨) فرداً والمختارين من (أعضاء مجالس الإدارات- مديري الاتحادات- العاملين بالاتحادات الرياضية)، كما تم اختيار عدد (٢٠) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية.

أداة جمع البيانات :

استبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجماستة :

وهو استمارة من إعداد الباحث واتباع في إعدادها الخطوات التالية :

### ١- القراءة والاطلاع :

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت واقع جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية في ضوء منهج سيجماستة والتي أفاد الباحث في تحديد المحاور والأبعاد وكذلك عبارات الاستبيان ومنها دراسة كل من "أمل عثمان رشوان محمد (٢٠١٤) (٢)، عز الدين محمود (٢٠١٤) (٦)، على محمد يحيى" (٢٠١٤) (٧).

### ٢- تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجماستة.

### ٣- تحديد محاور الاستبيان وصياغة العبارات :

قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وذلك لإبداء الرأى في مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبيان، جدول (١) يوضح ذلك.

### جدول (١)

أراء السادة الخبراء في المحاور استبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجماستة (ن = ١٠)

م	المحور	الرأى	
		موافق	غير موافق
		نسبة الموافقة %	

٨٠%	٢	٨	كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد	١
١٠٠%	-	١٠	جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد	٢
٨٠%	٢	٨	الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد	٣
٩٠%	١	٩	الإمكانات المادية بالاتحاد	٤
٦٠%	٤	٦	التشجيع والحفز	٥
٩٠%	١	٩	إدارة الموارد البشرية بالاتحاد	٦
١٠٠%	-	١٠	الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد	٧
٤٠%	٦	٤	جودة الأداء الإداري	٨

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على محاور الاستبيان فيما عدا محوري (التشجيع والحفز، جودة الأداء الإداري) وذلك لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحث

بتحديد مجموعة من العبارات لكل محور وهي الآتي :

- محور كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد (١٠) عبارة.

- محور جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد (١٠) عبارة.

- محور الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد وعدد عباراته (١٢) عبارة.

- محور الإمكانيات المادية بالاتحاد وعدد عباراته (١٠) عبارة.

- محور إدارة الموارد البشرية بالاتحاد وعدد عباراته (١٤) عبارة.

- محور الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد وعدد عباراته (١١) عبارة.

وقد روعي عند صياغة العبارات أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن

تكون لغة كل عبارة صحيحة والابتعاد عن العبارات الصعبة وتجنب استعمال الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى.

٤- الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بعرض تلك المحاور والعبارات على مجموعة من الخبراء

عددهم (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بحيث

لا تقل مدة خبرتهم عن (١٠) عشرة سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور موضوع البحث.

### جدول (٢)

أراء الخبراء في استمارة استبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة الاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجما ستة (ن = ١٠)

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات المبدئية	المحاور
٩	٦	١	١٠	كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد
٩	١٦	١	١٠	جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد
١٠	٢٦، ٢٢	٢	١٢	الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد
٨	٣٩، ٣٦	٢	١٠	الإمكانات المادية بالاتحاد
١٣	٤٣	١	١٤	إدارة الموارد البشرية بالاتحاد
١٠	٦١	١	١١	الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد
٥٩	٨		٦٧	المجموع

### ٥- الصورة النهائية للاستبيان :

- قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وأصبح عدد العبارات (٥٩) عبارة موزعة على المحاور والأبعاد التالية وهي كالتالي :
- محور كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد (٩) عبارة.
  - محور جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد (٩) عبارة.
  - محور الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد وعدد عباراته (١٠) عبارة.
  - محور الإمكانات المادية بالاتحاد وعدد عباراته (٨) عبارة.
  - محور إدارة الموارد البشرية بالاتحاد وعدد عباراته (١٣) عبارة.
  - محور الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد وعدد عباراته (١٠) عبارة.

### ٦- مفتاح تصحيح الاستبيان (ميزان التقدير) :

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بعرض الميزان التقديري علي السادة الخبراء لإبداء الرأي وقد قام السادة الخبراء باختيار ميزان تقديري ثلاثي وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق (٣) درجات.
- إلى حد ما (٢) درجتان.
- غير موافق (١) درجة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله، والجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ١٠)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٨	٤	١٠	٩	١٠	١٠	١٠	تكرارها
%٨٠	%٤٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية
				١٠	٩	٨	رقم العبارة
				٩	٨	١٠	تكرارها
				%٩٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة المئوية
١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة
٦	٦	١٠	٩	١٠	٩	٩	تكرارها
%٦٠	%٦٠	%١٠٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%٩٠	النسبة المئوية
				٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة

تابع جدول (٣)



## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ١٠)

العبارات							المحاور
				٩	١٠	٨	تكرارها
				%٩٠	%١٠٠	%٨٠	النسبة المئوية
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العيارة
١٠	٥	٩	١٠	٩	٦	١٠	تكرارها
%١٠٠	%٥٠	%٩٠	%١٠٠	%٩٠	%٦٠	%١٠٠	النسبة المئوية
		٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العيارة
		٨	١٠	٨	٩	٩	تكرارها
		%٨٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	النسبة المئوية
٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	رقم العيارة
٦	١٠	٨	٤	٨	٩	٩	تكرارها
%٦٠	%١٠٠	%٨٠	%٤٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	النسبة المئوية
				٤٢	٤١	٤٠	رقم العيارة
				١٠	٨	١٠	تكرارها
				%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة المئوية
٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	رقم العيارة
١٠	٨	١٠	٨	٩	٩	٦	تكرارها
%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	%٦٠	النسبة المئوية
٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	رقم العيارة
٩	٩	١٠	٨	١٠	٨	١٠	تكرارها
%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	%٨٠	%١٠٠	النسبة المئوية
٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	٥٧	رقم العيارة
١٠	١٠	٦	١٠	١٠	٨	٩	تكرارها
%١٠٠	%١٠٠	%٦٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية
			٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	رقم العيارة
			١٠	١٠	٨	٩	تكرارها
			%١٠٠	%١٠٠	%٨٠	%٩٠	النسبة المئوية

يتضح من جدول (٣) تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٨) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٥٩) عبارة..

### (٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي

تتنمى إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول (٤)، (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالي.

#### جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لاستبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية المصرية في ضوء منهج سيجما ستة (ن = ٢٠)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
0.77	0.83	0.81	0.71	0.89	0.73	0.72	معامل الارتباط
					٩	٨	رقم العبارة
					0.82	0.62	معامل الارتباط
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
0.64	0.82	0.66	0.78	0.77	0.86	0.63	معامل الارتباط
					١٨	١٧	رقم العبارة
					0.65	0.73	معامل الارتباط
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة
0.69	0.83	0.81	0.79	0.78	0.76	0.71	معامل الارتباط
				٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة
				0.73	0.70	0.73	معامل الارتباط
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة
0.68	0.85	0.77	0.71	0.77	0.68	0.55	معامل الارتباط
٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة
0.65	0.75	0.85	0.78	0.81	0.66	0.81	معامل الارتباط
٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	رقم العبارة
0.59	0.81	0.77	0.71	0.65	0.75	0.71	معامل الارتباط
٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	رقم العبارة
0.94	0.94	0.76	0.82	0.88	0.83	0.67	معامل الارتباط
				٥٩	٥٨	٥٧	رقم العبارة
				0.85	0.79	0.61	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة  $(0.05) = 0.444$

يتضح من جدول (٤) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين  $(0.55 : 0.94)$  وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

## جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة الاتحادات الرياضية المصرية فى ضوء منهج سيجما ستة (ن = ٢٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.64	13	0.66	25	0.64	37	0.64	49	0.65
2	0.65	14	0.61	26	0.68	38	0.71	50	0.65
3	0.77	15	0.69	27	0.61	39	0.73	51	0.69
4	0.70	16	0.65	28	0.72	40	0.75	52	0.75
5	0.77	17	0.62	29	0.62	41	0.72	53	0.79
6	0.75	18	0.67	30	0.63	42	0.66	54	0.68
7	0.69	19	0.70	31	0.67	43	0.69	55	0.84
8	0.61	20	0.61	32	0.64	44	0.72	56	0.84
9	0.74	21	0.64	33	0.71	45	0.66	57	0.75
10	0.62	22	0.62	34	0.69	46	0.69	58	0.70
11	0.62	23	0.64	35	0.72	47	0.69	59	0.74
12	0.66	٢٤	0.73	36	0.71	48	0.71		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٦١ : ٠.٨٤) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

## جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية لاستبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة الاتحادات الرياضية المصرية فى ضوء منهج سيجما ستة (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد	0.92
٢	جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد	0.88
٣	الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد	0.87
٤	الإمكانات المادية بالاتحاد	0.94
٥	إدارة الموارد البشرية بالاتحاد	0.95
٦	الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد	0.92

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (٦) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان  
ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك.

#### جدول (٧)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لاستبيان واقع تحسين جودة الخدمة المقدمة للاتحادات الرياضية المصرية فى ضوء منهج سيجما ستة (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد	0.91
٢	جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد	0.89
٣	الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد	0.91
٤	الإمكانات المادية بالاتحاد	0.84
٥	إدارة الموارد البشرية بالاتحاد	0.93
٦	الإبداع و تطوير الأداء بالاتحاد	0.94
	الدرجة الكلية	٠.٩٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي: تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٤ : ٠.٩٨) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

#### خطوات البحث :

#### أ- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢٠١٩/٦/٦م إلى ٢٠١٩/٦/٦م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة.

### ب- تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٩/٧/٢م إلى ٢٠١٩/٨/١٩م.

### ج- تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

### المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل الفا لكرونباخ.
- نسبة متوسط الاستجابة.
- الدرجة المقدره.

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

### الإجابة علي التساؤل الأول الذي ينص علي :

- ما كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

### جدول (٨)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٠١	هناك حرية وسهولة في الوصول إلى أى معلومة.	35	47	76	0.58
٠٢	وجود شبكة اتصال تضم جميع الخدمات المقدمة بالاتحاد.	36	80	42	0.65

تابع جدول (٨)  
الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات  
المحور الأول (كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٣.	الاتصال الكترونى بين المترددين على الاتحاد وقاعدة البيانات.	11	92	55	0.57
٤.	وجود قاعدة بيانات كامل خاصة بالمترددين على الاتحاد والعاملين واللاعبين والمدربين بالأندية.	36	34	88	0.56
٥.	تتوفر كفاءة نظم المعلومات المناسبة لتطبيق معايير منهج ستة سيجما.	26	45	87	0.54
٦.	تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من قبل مجلس الإدارة.	52	41	65	0.64
٧.	السرعة فى اتخاذ القرارات بناء على معلومات جيدة.	11	68	79	0.52
٨.	الاهتمام بكل ما هو جديد فى الخدمات على شبكة الانترنت وتطبيقها فى الاتحاد.	20	61	77	0.55
٩.	تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالاتحاد بطريقة دورية.	20	54	84	0.53
الدرجة الكلية للمحور					0.57
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠					الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤

يتضح من جدول (٨) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول (كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد) ما بين (٠.٥٢ : ٠.٦٥).
- حيث جاءت العبارات (٢، ٦) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة فى كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد.
- كما جاءت العبارات (١، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها.

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠.٥٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحاد. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه توجد شبكة اتصال بالاتحاد ولكنها تضم بعض الخدمات المقدمة فقط، حيث تعمل مجالس الإدارة دائماً في مصلحة الاتحاد وتحاول مجالس الإدارات جاهده إصدار القرارات التي تفيد الاتحاد ولكن في بعض الأحيان تكون المعلومات غير كاملة فيمكن اتخاذ قرار بناء على معلومات غير كاملة.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ليست هناك حرية وسهولة في الوصول إلى أي معلومة تخص الاتحاد، بالإضافة إلى عدم وجود قاعدة البيانات للاتصال الإلكتروني بين المترددين على الاتحاد، كما أنه لا يتم تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالاتحاد بطريقة دورية، وأنه لا تتوافر الكفاءة في نظم المعلومات المناسبة لتطبيق معايير منهج ستة سيجما، وهناك بطء في القرارات بناء على معلومات القليلة المتوفرة لدي مجالس الإدارات، وعدم الاهتمام بكل ما هو جديد في الخدمات على شبكة الانترنت وتطبيقها في الاتحاد، وعدم وجود قاعدة بيانات كامل خاصة بالمترددين على الاتحاد والعاملين واللاعبين والمدربين بالأندية، كما أن أهداف الاتحادات الرياضية في بعض الأحيان كثيرة وتحتاج إلى موارد وإمكانيات مادية وبشرية يمكن أن تكون غير متوفرة في الاتحاد فلا يتم تحقيق كل الأهداف الموضوعية من قبل إدارة الاتحاد، وعدم وجود تنسيق بين الهيئات الرياضية لتطوير الأداء فذلك يرجع إلى توجهات مجلس الإدارة تسعى إلى تحقيق التطوير للاتحاد وفي نفس الوقت فان الهيئات الرياضية الأخرى لا تسعى لتطوير الاتحاد حيث أنها تهتم بالمصلحة الشخصية للهيئة نفسها.

### الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على :

- ما جودة الخدمات المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

## جدول (٩)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
المحور الثاني (جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١٠	الاهتمام بجودة الخدمات الرياضية المقدمة من العاملين بالاتحاد.	19	61	78	257	0.54
١١	توفير خدمات بصفة دورية لأعضاء الاتحاد.	30	65	63	283	0.60
١٢	توجد وحدة رقابية خاصة بالمحافظة على جودة العمل.	36	42	80	272	0.57
١٣	يتم الاهتمام بالمدرسين الخاصين بفرق المستويات العليا.	53	56	49	320	0.68
١٤	الاستفادة من الدراسات والمؤتمرات والندوات والتي تهتم بتحسين الخدمة.	9	61	88	237	0.50
١٥	إقامة الندوات الخاصة لتحسين الخدمة الرياضية المقدمة من قبل الاتحاد.	25	47	86	255	0.54
١٦	استقدام مدرسين أكفاء لتدريب اللاعبين.	58	51	49	325	0.69
١٧	تتوافر البيئة المناسبة للخدمة الرياضية بالاتحاد.	16	93	49	283	0.60
١٨	وضع معايير واضحة ومعلومة لتقييم أداء الخدمات الرياضية داخل الاتحاد.	17	90	51	282	0.59
الدرجة الكلية للمحور					2514	0.59
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤	

يتضح من جدول (٩) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد) ما بين (٠.٥٠ : ٠.٦٩).
- حيث جاءت العبارات (11، ١٣، ١٦، ١٧) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد.
- كما جاءت العبارات (١٠، ١٢، ١٤، ١٥، ١٨) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد.



- كما جاء نسبة البعد ككل (٠.٥٩) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في جودة الخدمات المقدمة بالاتحاد.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى استقدام بعض مدربين منهم أكفاء علي المستوى التدريبي، كما انه تتوفر البيئة المناسبة للخدمة الرياضية في بعض الاتحادات، التي يتم بها توفير بعض الخدمات بصفة دورية لأعضاء الاتحاد، حيث هناك بعض اهتمام بالمدرين الخاصين بفرق المستويات العليا، كما أن مجلس الإدارة يسعى دوماً إلى وضع الخطط وذلك لتحقيق أهداف الاتحاد ولكن ليست كل الخطط الموضوعة تسعى إلى أهداف الاتحاد بل يمكن أن تسعى إلى مصلحة شخصية لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو مصلحة عامة، كما يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بالاتحاد بناء على التعليمات الخاصة بالإمكانات المتاحة داخل الاتحاد التي تصل إلى مجلس الإدارة كما أنه يتم العمل على وضع تعليمات لتنظيم العلاقة بين العاملين وإدارة الاتحاد ومنع وجود أي تجاوزات تحدث بين العاملين وأعضاء الأندية المختلفة.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم وجود معايير واضحة ومعلومة لتقييم أداء الخدمات الرياضية داخل الاتحاد، بالإضافة إلي عدم وجود وحدة رقابية خاصة بالمحافظة علي جودة العمل، وضعف الاهتمام بجودة الخدمات الرياضية المقدمة من العاملين بالاتحاد، وندرة إقامة الندوات الخاصة لتحسين الخدمة الرياضية المقدمة من قبل الاتحاد، وهناك إهمال شديد في القدرة من الاستفادة من الدراسات والمؤتمرات والندوات والتي تهتم بتحسين الخدمة، كما انه لا يتم الاستعانة بخبراء لتحسين الخدمة والتعرف علي المعوقات والعمل علي إزالتها بطرق علمية من أجل الارتقاء بمستوي الخدمة المقدمة من قبل الاتحاد.

وهذا ما أكدته دراسة "عز الدين محمود" (٢٠١٤) (٦) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بالعملاء من قبل الإدارة والعاملين، وعدم الاهتمام بقياس آراء العملاء نحو ما يقدم إليهم من خدمات، وكذلك عدم الاهتمام بتحديد احتياجات ورغبات العملاء.

الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

- ما طبيعة الترويج وتسويق البرنامج بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
المحور الثالث (الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١٩	الاعتماد على برامج مستحدثة لإدخال قواعد البيانات المقدمة بغرض النفاذ في اكتشاف الأخطاء.	5	75	78	243	0.51
٢٠	التعاقد مع شركات عالمية راعية لتوفير الرزى المناسب للاعبين.	9	54	95	230	0.49
٢١	توفر برامج صفق عن جودة الخدمات للعاملين بالاتحاد.	21	60	77	260	0.55
٢٢	هناك برامج متطورة ومستحدثة للحصول على خدمات ذات جودة للمتريدين على الاتحاد.	10	74	74	252	0.53
٢٣	يتم عمل حملات ترويجية للبطولات والمباريات الرياضية التابعة لأنشطة الاتحاد.	65	10	83	298	0.63
٢٤	تستقطب إدارة الاستثمار الشركات لتمويل أنشطة الاتحاد الرياضية من خلال إقامة بطولات رياضية كراعية لهذه البطولات.	11	77	70	257	0.54
٢٥	يتم عقد مؤتمرات صحفية لتعريف المستثمرين بالمشروعات الاستثمارية المطروحة لعملية الاستثمار.	41	41	76	281	0.59
٢٦	تقوم إدارة الاستثمار بالاتحاد بإعداد كتاب سنوي به كافة المشروعات الرياضية المطروحة يبين بها أعداد المستفيدين وأهميته تلك المشروعات ومزود بالصورة كدعاية له.	19	53	86	249	0.53
٢٧	يتم إقامة مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات الشراكة الاستثمارية وإنجازاته.	17	65	76	257	0.54
٢٨	تستخدم وسائل مبتكرة في جذب المستثمرين للاستثمار بالمشروعات الرياضية.	-	58	100	216	0.46
الدرجة الكلية للمحور					2543	0.54
		الحد الأدنى للنقطة = ٠.٦٠			الحد الأعلى للنقطة = ٠.٧٤	

يتضح من جدول (١٠) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات المحور الثالث (الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد) ما بين (٠.٤٦ : ٠.٦٣).

حيث جاءت العبارة (٢٣) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد.

- كما جاءت العبارات (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد.

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠.٥٤) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أنه يتم عمل بعض حملات ترويجية للبطولات والمباريات الرياضية التابعة لأنشطة الاتحاد ولكن تلك الحملات لا ترتقي بمستوي الحدث، حيث يتم عملها بالطرق التقليدية دون احترافية في العمل وعدم الاستعانة بمتخصصين في ذلك المجال مما يؤدي إلي وجود العديد من المشكلات والبعض القصور في تحقيق الهدف والاستفادة من تلك البطولات والمحافل الرياضية التي ينظمها الاتحاد المنوط بها.

كما يعزو الباحث أنه هناك قصور شديد في عقد مؤتمرات صحفية لتعريف المستثمرين بالمشروعات الاستثمارية المطروحة لعملية الاستثمار، وعدم إقامة مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات الشراكة الاستثمارية والانجازات العائدة من تلك الشراكة سواء المادية أو البشرية أو علي مستوي البنية التحتية وحجم الخدمات المقدمة لأعضاء الاتحاد من الأندية الرياضية، حيث يوجد قصور توفير برامج صقل عن جودة الخدمات للعاملين بالاتحاد، وعدم استقطاب إدارة الاستثمار الشركات لتمويل أنشطة الاتحاد الرياضية من خلال إقامة بطولات رياضية كراعية لهذه البطولات، والضعف في الاستفادة من البرامج المتطورة ومستحدثة للحصول على خدمات ذات جودة للمتريدين على الاتحاد، والقصور من إدارة الاستثمار بالاتحاد بإعداد كتاب سنوي به كافة المشروعات الرياضية المطروحة يبين بها أعداد المستفيدين وأهميته تلك

المشروعات وأن تكون مزودة بالصورة كدعاية له، والقصور الشديد في استخدام برامج مستحدثة لإدخال قواعد البيانات المقدمة بغرض الدقة في اكتشاف الأخطاء، وعدم استخدام الوسائل المبتكرة في جذب المستثمرين للاستثمار بالمشروعات الرياضية، حيث قصور في حجم التعاقد مع الشركات العالمية لرعاية الفرق الرياضية وتوفير الزى المناسب للاعبين.

الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :

– ما طبيعة الإمكانيات المادية بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

جدول (١١)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
المحور الرابع (الإمكانيات المادية بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٢٩	تشجيع للعاملين بالاتحاد عن طريق التقدير المادي أو المعنوي عند تميزه في تقديم الخدمة الرياضية للاتحاد.	-	84	74	0.51
٣٠	توافر مخصصات مالية للمتخصصين بالجودة والبرامج التدريبية المهمة بالجودة بغرض تحسين الأداء.	8	75	74	0.52
٣١	يتم سفر اللاعبين لمعسكرات تدريب خارج جمهورية مصر العربية.	8	83	67	0.54
٣٢	توفير الإمكانيات اللازمة للحصول على أفضل خدمة.	-	73	85	0.49
٣٣	توفير مخصصات مالية لتحسين جودة الخدمة الرياضية بشكل مستمر.	-	71	87	0.48
٣٤	توافر أجهزة حاسب آلي حديثة لاستخدامها في عمليات تحسين الأداء.	-	63	95	0.47
٣٥	توافر إدارة الاتحاد التمويل للائم لأي أفكار جديدة تساعد على جودة الخدمة.	-	52	102	0.43
٣٦	توافر الدعم المالي للبرامج التدريبية الهادفة.	4	81	73	0.52
0.50	الدرجة الكلية للمحور				1881
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠		الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤	

ينتضح من جدول (١١) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع (الإمكانات المادية بالاتحاد) ما بين (٠.٤٣ : ٠.٥٤).
  - حيث جاءت جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها فى الإمكانات المادية بالاتحاد.
  - كما جاء نسبة المحور ككل (٠.٥٠) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه فى الإمكانات المادية بالاتحاد.
- ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى عدم توافر الدعم المالى للبرامج التدريبية الهادفة، والقصور فى سفر اللاعبين لمعسكرات تدريب خارج جمهورية مصر العربية، وعدم توافر مخصصات مالية للمتخصصين بالجودة والبرامج التدريبية المهتمة بالجودة بغرض تحسين الأداء، والقصور الشديد فى العمل على تشجيع العاملين بالاتحاد عن طريق التقدير المادى أو المعنوي عند تميزه فى تقديم الخدمة الرياضية للأندية، وضعف الإمكانيات المتاحة اللازمة للحصول على أفضل خدمة، وعدم توفير مخصصات مالية لتحسين جودة الخدمة الرياضية بشكل مستمر، وعدم توافر أجهزة حاسب آلي حديثة لاستخدامها فى عمليات تحسين الأداء لتقديم الخدمة بأفضل الطرق وأسرعها، وعدم توافر إدارة الاتحاد التمويل لالزم لأي أفكار جديدة تساعد على جودة الخدمة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه يجب على مجلس الإدارة محاولة توفير مخصصات مالية للاهتمام بتحسين جودة الخدمة، وشراء أجهزة حاسب إلى حديثة لوضع قواعد البيانات عليها وتوفير التمويل لاي أفكار إبداعية يمكن تطبيقها داخل الاتحاد، توافر الدعم المالى للبرامج الهادفة الخاصة بتحسين الخدمة، ومحاولة تقدير العاملين بالاتحاد للتقصير المادى والمعنوي.

وهذا ما أكدته دراسة "عز الدين محمود" (٢٠١٤) (٦) التى توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات (دعم الإدارة العليا، التدريب،

تشجيع وتحفيز الموارد البشرية، نظم وتكنولوجيا المعلومات، تغيير الثقافة التنظيمية، الاهتمام بالجودة، بيئة العمل، الاهتمام بالعاملين) تطبيق منهجية ستة سيجما وتحسين جودة العمليات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، عدم وجود الاهتمام الكافي بالعملاء من قبل الإدارة والعاملين، وعدم اهتمام المستشفيات بقياس آراء العملاء نحو ما يقدم إليهم من خدمات، وكذلك عدم الاهتمام بتحديد احتياجات ورغبات العملاء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.

الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينص علي :

- ما طبيعة إدارة الموارد البشرية بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة  
لعبارة المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٣٧	توافر كوادر بشرية واعية تعمل على تنفيذ سياسة التحسين المستمر داخل الاتحاد.	42	66	50	0.65
٣٨	استخدام أساليب إدارية حديثة فى إدارة الاتحاد.	7	77	74	0.53
٣٩	الحصول على أفضل أداء وأجود خدمة رياضية مقدمة من قبل الاتحاد.	-	64	94	0.47
٤٠	وجود مكاتب متخصصة لقياس الأداء على العمل الإدارى بالاتحاد.	-	75	83	0.49
٤١	تطبيق القرارات بحياضية ومرونة.	46	63	49	0.66
٤٢	تعيين خبراء فى مجال الخدمة الرياضية بالاتحاد.	2	87	69	0.53
٤٣	استضافة خبراء الإدارة والجودة للاستفادة من خبراتهم فى المجال.	15	62	81	0.53
٤٤	هناك قسم خاص بمراقبة الجودة وظيفته وضع معايير للجودة واختبار الخدمات.	22	69	67	0.57
٤٥	إتصاف المدير بالمرونة فى تطبيق بعض القرارات الإدارية.	51	67	40	0.69

تابع جدول (١٢)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة  
لعبارات المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
٤٦	وجود استراتيجيات للتعامل مع قواعد البيانات داخل الاتحاد.	30	50	78	268	0.57
٤٧	استقطاب الكوادر المؤهلة للتعامل مع المترددين على الاتحاد.	19	62	77	258	0.54
٤٨	توفير هيكل تنظيمي يسمح بمراقبة الخدمات الرياضية المقدمة لأعضاء الاتحاد.	33	78	47	302	0.64
٤٩	وجود متابعة دورية من قبل إدارة الاتحاد لمتابعة سير الأنشطة الرياضية.	100	37	21	395	0.83
الدرجة الكلية للمحور					3645	0.59
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤	

يتضح من جدول (١٢) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية بالاتحاد) ما بين (٠.٤٧ : ٠.٨٣).
- حيث جاءت العبارة (٤٩) أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة في إدارة الموارد البشرية بالاتحاد.
- حيث جاءت العبارات (٣٧، ٤١، ٤٥، ٤٨) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في إدارة الموارد البشرية بالاتحاد.
- كما جاءت العبارات (٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٦، ٤٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في إدارة الموارد البشرية بالاتحاد.
- كما جاء نسبة البعد ككل (٠.٥٩) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في إدارة الموارد البشرية بالاتحاد.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أنه وجود متابعة دورية من قبل إدارة الاتحاد لمتابعة سير الأنشطة الرياضية وذلك لانتقاء أفضل العناصر والعمل علي تكوين منتخبات قوية تمثل مصر في المحافل واللقاءات الدولية والاقليمية والعمل علي تفعيل الأنشطة الرياضية داخل الدولة والمتابعة الدورية للقاءات الرياضية التابعة للاتحاد.

كما يعزو الباحث أنه قد يتوافر في بعض الاتحادات هيكل تنظيمي يسمح بمراقبة الخدمات الرياضية المقدمة لأعضاء الاتحاد، كما هناك بعض المرونة في تطبيق بعض القرارات الإدارية، كما يتم تطبيق بعض القرارات بحيادية ومرونة، كما يوجد بعض من الكوادر البشرية الواعية التي تعمل على تنفيذ سياسة التحسين المستمر داخل الاتحاد.

كما يعزو الباحث أنه يوجد قصور شديد في الحصول على أفضل أداء وأجود خدمة رياضية مقدمة من قبل الاتحاد، وعدم وجود استراتيجيات للتعامل مع قواعد البيانات داخل الاتحاد، والقصور الشديد في استقطاب الكوادر المؤهلة للتعامل مع المترددين على الاتحاد، وعدم استخدام أساليب إدارية حديثة في إدارة الاتحاد، وعدم استضافة خبراء الإدارة والجودة للاستفادة من خبراتهم في المجال، وندرة تعيين خبراء في مجال الخدمة الرياضية بالاتحاد، وعدم وجود مكاتب متخصصة لقياس الأداء على العمل الإداري بالاتحاد، وعدم إنشاء قسم خاص بمراقبة الجودة وظيفته وضع معايير للجودة واختبار الخدمات.

**الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينص علي :**

- ما طبيعة الإبداع وتطوير الأداء بالاتحادات الرياضية المصرية ؟



## جدول (١٣)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة  
لعبارة المحور (الإبداع وتطوير الأداء بالاتحاد) (ن = ١٥٨)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٥٠	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات له أثر سلبي في إنجاز الأعمال.	8	78	72	0.53
٥١	توجد خطة لتحديث قواعد البيانات الخاصة بالاتحاد.	3	81	74	0.52
٥٢	وجود لجنة لتقييم الأداء للإشراف على الإداريات داخل الاتحاد.	-	43	115	0.42
٥٣	المرونة في تطبيق الإجراءات الإدارية داخل الاتحاد.	-	63	95	0.47
٥٤	الاستعداد لدعم إدارة التحسين المستمر.	8	51	99	0.47
٥٥	توفير صندوق للاقتراحات لتحسين جودة الخدمة الرياضية بالاتحاد.	17	49	92	0.51
٥٦	تقبل الأفكار والتي تعمل على تحسين جودة الخدمات الرياضية داخل الاتحاد من قبل العاملين.	22	77	59	0.59
٥٧	الاهتمام بأراء المترددين على الاتحاد وعرضها على مجلس الإدارة.	35	67	56	0.62
٥٨	هناك معايير لقياس أى قصور قد يطرأ أثناء تقديم الخدمة الرياضية لأعضاء الاتحاد.	12	65	81	0.52
٥٩	هناك معايير واضحة لتقييم الأداء.	-	61	97	0.46
	الدرجة الكلية للمحور			2425	0.51
	الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٠				
	الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٤				

يتضح من جدول (١٣) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (الإبداع وتطوير الأداء بالاتحاد) ما بين (٠.٤٢ : ٠.٦٢).
- حيث جاءت العبارة (٥٧) تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في الإبداع وتطوير الأداء بالاتحاد.

- كما جاءت العبارات (٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٨، ٥٩) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في الإبداع وتطوير الأداء بالاتحاد.

- كما جاء نسبة البعد ككل (٠.٥١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في الإبداع وتطوير الأداء بالاتحاد.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى هناك بعض الاهتمام بآراء المترددين على الاتحاد وعرضها على مجلس الإدارة وذلك من أجل محاولة حل بعض المشكلات والعمل علي تطوير منظومة العمل داخل الاتحاد وخاصة أن بعض تلك الآراء والمقترحات قد تكون مجدية في بعض الأمور، ولذلك يجب الاهتمام بجميع الآراء والمقترحات المختلفة والعمل علي دراستها والاستفادة منها من أجل الارتقاء بمستوي الخدمات الرياضية التي تقدم داخل الاتحاد.

كما يعزو الباحث أنه يوجد قصور شديد في القدرة علي تقبل الأفكار والتي تعمل على تحسين جودة الخدمات الرياضية داخل الاتحاد من قبل العاملين، وعدم استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات له أثر سلبي في إنجاز الأعمال، وعدم وجود خطة لتحديث قواعد البيانات الخاصة بالاتحاد، وانعدام المعايير التي تقيس القصور التي تطرأ أثناء تقديم الخدمة الرياضية لأعضاء الاتحاد، بالإضافة إلي عدم توفير صندوق للاقتراحات لتحسين جودة الخدمة الرياضية بالاتحاد، والجمود وعدم المرونة في تطبيق الإجراءات الإدارية داخل الاتحاد، والقصور الشديد في مدي الاستعداد لدعم إدارة التحسين المستمر، وعدم وجود هناك معايير واضحة لتقييم الأداء، وعدم توافر لجنة لتقييم الأداء للإشراف على الإداريات داخل الاتحاد.

#### الاستخلاصات :

١. وجود قصور في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية.

٢. عدم الاعتماد علي منهج سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية.
٣. ضعف كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالاتحادات الرياضية المصرية.
٤. القصور الشديد في الترويج وتسويق البرنامج بالاتحاد بالاتحادات الرياضية المصرية.
٥. ضعف الإمكانيات المادية بالاتحاد الرياضية المصرية.
٦. عدم وجود إدارة للموارد البشرية بالاتحادات الرياضية المصرية.
٧. وجود قصور في الإبداع وتطوير الأداء بالاتحادات الرياضية المصرية.

#### التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :
١. ضرورة تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية في ضوء الاعتماد علي منهج سيجما ستة.
  ٢. ضرورة الاعتماد علي منهج سيجما ستة في تحسين جودة الخدمة المقدمة بالاتحادات الرياضية المصرية.
  ٣. توافر متخصصين لتحسين جودة الخدمة داخل الاتحادات الرياضية المصرية.
  ٤. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها للوصول إلى خدمة مميزة مقدمة بالاتحادات الرياضية.
  ٥. عقد اجتماعات دورية ومستمرة للعاملين بالاتحادات الرياضية وتعليمهم فن التعامل مع المترددين على الاتحاد.
  ٦. عقد دورات تدريبية للعاملين بمكاتب لصقل قدراتهم ومواهبهم لتطبيق وتحسين جودة الخدمة.
  ٧. إنشاء وحدة إدارة الموارد البشرية بالاتحادات وتبنيها لفكرة تطبيق متطلبات سيجما ستة.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد بسيوني حسن: قياس جودة الخدمة باستخدام أسلوب الفجوة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية جامعة المنيا، ٢٠١٠م.
- ٢- أمل عثمان رشوان محمد: تأثير تطبيق منهجية الستة سيجما على سياسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مجموعه فاركو للأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢م.
- ٣- بلال خلف الستارنة: استراتيجيات الريادة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات فى الأردن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٧، العراق، ٢٠٠٨م.
- ٤- خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد: سيجما ستة- تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.
- ٥- عبد الله بن احمد الزهراني: استراتيجيات الجودة الشاملة وبرنامج Six Sigma . برنامج للقيادات العاملة من رؤساء ونواب مكاتب، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠هـ.
- ٦- عز الدين محمود: متطلبات تطبيق ستة سيجما لتحسين جودة العمليات فى المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م.

- ٧- **على محمد يحيى**: استخدام ستة سيجما  $\sigma 6$  كمدخل للارتقاء بجودة الأداء الإداري في التعليم الجامعي- دراسة ميدانية فى جامعة أسيوط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ٨- **عمرو أحمد محمد**: نموذج مقترح لدمج سيجما ستة والمواصفات القياسية الأيزو (٩٠٠٠) لتحسين العمليات الإنتاجية بمنظمات صناعة الملابس الجاهزة ببورسعيد- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٠١٤م.
- ٩- **المجلس الأعلى للشباب والرياضة**: قانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م المعدل بالقانون ٥١ لسنة ١٩٨٧م، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ١٩٧٨م.
- ١٠- **محمد عبد العال النعمى**: أسلوب احصائى متقدم للوصول إلى اقل نسبة خطأ، مجلة العلوم الإحصائية العربية، العدد الثاني، ٢٠٠٩م.
- ١١- **هاني جمال يوسف**: دراسة تقويمية لإدارة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٧م.
- ١٢- **وليد رزق بدر**: أسلوب سيجما ستة كنموذج مقترح لتطوير العمل الإداري برعاية الشباب بجامعتي جنوب الوادي وأسوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.

**ثانياً: المراجع الأجنبية :**

- 13- Aghili :** A Six Sigma Approach to Internal Audits , Strategic Finance , 2009.
- 14- Anbari, FT.:** Benefits Obstacles and Future of Six Sigma Approach, Technovation, Vol. 20, Issus, 2004.
- 15- Lisa Pike:** principles and practice of sport management , aspen publisher, Inc U.S.A, 2008.
- 16- Salaheldin & Abdelwahab:** Six Segma Practics in The Banking Sector In Qatar, Global business and management research, an international journal, Vol 1, No 23 – 35, 2009.