

متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة للإتحاد المصرى للكراتيه

أ.د/ محمد سعيد ابو النور^١

أ.م.د/ أحمد حسيني سيد أيوب^٢

أ.م.د/ أميمة كمال حسن على^٣

منة الله إبراهيم جودة إبراهيم على^٤

^١ أستاذ تدريب الكاراتيه بقسم المنازلات والرياضات الفردية، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق

^٢ أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق

^٣ أستاذ مساعد الكاراتيه بقسم نظريات وتطبيقات المنازلات والرياضات الفردية، كلية التربية الرياضية، جامعة قناة السويس

^٤ باحثة بقسم الإدارة الرياضية والترويج- تخصص الإدارة الرياضية والترويج

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة (للإتحاد المصرى للكراتيه)، ولقد استهدفت هذه العينة الإداريين بالإتحاد لإستبيان (واقع العمل الإدارى) والبالغ عددهم (46) وتم سحب (12) فرد للدراسة كعينة إستطلاعية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (34) فرد، وتم إختيار عينة بحث لإستبيان (متطلبات تطبيق سيجما ستة) من الإداريين بالإتحاد و رؤساء الفروع وأعضاء مجلس الإدارة للفروع والمديرين التنفيذيين للفروع وحكام الإتحاد والمدرين على مستوى الجمهوريه والبالغ عددهم (300) فرد، وتم سحب (30) فرد للدراسة كعينة إستطلاعية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (270) فرد، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بجميع أبعادها تؤثر على العملية الإدارية بالإتحاد المصرى للكراتيه ، وتوصي الدراسة بتطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري في الإتحاد المصرى للكراتيه .

الكلمات الافتتاحية: سيجما ستة; الكاراتيه; الإتحاد المصرى للكراتيه

مقدمة:

إن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة والتي يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ولذا فإن الإدارة الحديثة أصبح إلزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامى فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمعات المختلفة وذلك من خلال إكتسابها لأنماط منظمة مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التى تؤديها كمحاولة منها إلى تطوير وتنمية الأفراد داخل المنظمة. (36: 21).

فالجودة هى مقياس للتميز وخلق المنتج او الخدمة المقدمة ايا كانت من العيوب ، والنواقص ، والاختلافات الكبيرة عن المنتج او الخدمة المتوقعة ، حيث يكون ذلك عن طريق الالتزام بمجموعة من المعايير

القابلة للقياس ، والقابلة للتحقق والمتفق عليها ، وذلك حتى ترضي كافة متطلبات العملاء أو المستخدمين ، ويشار إلى أن معيار الأيزو يعرف الجودة على انها مجموعة من السمات والخصائص الخاصة بمنتج أو خدمة معينة بحيث تجعله قادرا على تلبية إحتياجات العملاء سواء كانت المذكورة بشكل صريح أو ضمنى. (85:8).

كما أن الإنسان بطبيعته يبحث عن الكمال ويحاول تجنب الأخطاء وإصلاح العيوب بقدر الإمكان ، وكذلك المنشآت تحاول تجنب الأخطاء وتعمل على إصلاح العيوب التي تظهر فى أنشطتها لذلك قد يلاحظ أن كثيراً من أفكار سيجما ستة ليست جديدة ، وإنما الجديد هو قدرة سيجما على تجميع كل الأفكار داخل عملية إدارية متماسكة ومترابطة ، إن سيجما ستة لم تنشأ فى يوم وليلة بل هى إمتداد لتطور علم الإدارة وممارساته فى الغرب واليابان منذ السبعينات والثمانينات حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائيات فى سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها وتحسين الأداء، وكانت شركة موتورولا من اوائل الشركات التي وضعت منهجية وأسلوب سيجما ستة وإستخدمته عام 1987م حيث حقق هذا الأسلوب وفرة مالية بلغت 2.2 بليون دولار خلال أربع سنوات، تتركز إستراتيجيات سيجما ستة على أنه كلما كانت المؤسسة قادره على قياس العيوب الموجودة فى عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب أو تخلو من العيوب. (21:26).

ويعتبر أسلوب سيجما ستة من الأساليب الإدارية الحديثة فى مجال إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة، فهو يعد من أهم الأساليب الإدارية التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، كما أنه يعد إمتداد لمواصلة الهيئات المختلفة فى تحقيق الجودة والتميز عن الهيئات المشابهة الأخرى، كما يسعى أسلوب سيجما ستة إلى تحقيق الربط بين أعلى مستوي من الجودة وأقل تكاليف مع تقليل إحتماالية الخطأ فى الخدمات التي تقدمها الهيئات المختلفة، فنظرية إدارة الجودة الشاملة (T.Q.T) تشير إلى أهمية تحسين الأداء الإداري للمؤسسات بأستخدام الأساليب الإدارية الحديثة وهذا ما دفع الباحثة الي تبني هذه النظرية. (4:2) ، (46:51).

ويعتبر الهدف من إستخدام سيجما ستة هو إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الاعمال 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 الادارية والمالية والفنية. (215:16).

مشكلة البحث:

إن أسلوب سيجما ستة كمنهج تطويرى معاصر يركز على تلبية إحتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة، يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً إذا أحسن إستعمال تقنيات فى تطوير النظام التربوى والإدارى، وحل بعض

المشكلات الإدارية المعاصرة، كما يمكن لبرامج سيجما ستة أن تسهم فى تقويم برامج إعداد وتدريب الإداريين، ويمكن أن تسهم فى تطوير عملية التقويم والتطوير للعملية الإدارية بشكل عام. (2:4).

وتعتبر رياضة الكاراتيه أحد الرياضات الهامة على المستوى المحلى والدولى والتي حققت فيها مصر مكانه متقدمه، وظهر الكاراتيه كلعبة أولمبية لأول مرة فى أولمبياد طوكيو 2020، وشاركت مصر فى بطولة البريميرليج الدولية التى أقيمت فى فرنسا، وشاركت فى أولمبياد 2020 بتشيلى.

وجدت الباحثة أهميه إجراء هذا البحث فى إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة وذلك من خلال الإطلاع على وجهات نظر رؤساء المناطق والإداريين والمدربين والحكام بالإتحاد المصرى للكاراتيه عن إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة من وجهة نظرهم حيث يتبين أهمية منهجية سيجما ستة كأحد أحدث المناهج التى تؤدى لأعلى مستويات الجودة وتقلل العيوب لأدنى مستوى بل تحد منها.

قامت الباحثة بإجراء دراسته إستطلاعية للوقوف على واقع العمل الإدارى فى الإتحاد المصرى للكاراتيه والتى تتضح بمرفق (5)، وقاموا بمقابلة رؤساء المناطق والفروع وبعض الإداريين والمدربين والحكام العاملين فى الإتحاد المصرى للكاراتيه والملاحظة الميدانية بإجراء بعض الزيارات مع عدد من القائمين على رياضة الكاراتيه للوقوف على نقاط القوة والضعف وتبين للباحثة وجود قصور فى الأداء الإدارى لدى الإتحاد المصرى للكاراتيه، ويتضح ذلك فى عدة نقاط منها: غياب التواصل والتنسيق بين الإتحاد والمناطق المختلفة، ووجود العديد من الضغوط والمشكلات ونقاط الضعف والتي تظهر فى عدم وجود أسلوب علمى لتقييم الأداء بدرجة مناسبة، وأسلوب الإدارة فى تنظيم وإدارة البطولات الرياضية يحتاج إلى التطوير، كما أن أسلوب التنظيم لا يساعد على اكتشاف المواهب المتميزة من المستفيدين، ولذلك فالإتحاد بحاجة إلى أن يأخذ بنظام إدارى حديث كأسلوب سيجما ستة لتطوير برامجه وتحسين أسلوب وجودة أدائه، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب العمل الإدارى وتحسين جودة الخدمات الرياضية فى جميع المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية التى تعتبر من أهم المؤسسات التى يعهد إليها المجتمع والدولة بمهمة نشر الرياضة فى جمهورية مصر العربية ورفع مستواها، وإدارة شئونها من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية.

ومن هنا تبدو الحاجة الماسة إلى الدراسة الموضوعية لأسلوب سيجما ستة وأدواته وكيفية تطبيقه فمن خلال تشخيص واقع الإتحاد المصرى للكاراتيه، وكذلك الكشف عن مقومات هذا الأسلوب الإدارى فى بيئة الإتحاد، والتوصل إلى وسيلة علمية حديثة يتم من ضوئها تحسين جودة المنتج من الإتحاد الذى من المفترض أن يقدم للمجتمع فى صورة متميزة تتضمن مواصفات ذات جودة عالية تتمشي مع طبيعة وقدرات ممارسي اللعبة والعاملين عليها لإحداث التغيير والتطوير بالإتحاد.

أهمية البحث:

- 1- يستمد هذا البحث أهميته من حيوية هذا الموضوع نظرا لحدائته في الفكر الإداري الرياضي العربي، وكونه أسلوب تطويري يستهدف رفع مستوى كفاءة وجودة الأداء ومعالجة الأخطاء وسرعة الإنجاز.
- 2- وتبرز هذه الأهمية في هذا الأسلوب من إضافة معرفية من خلال تزويد المكتبات العربية بالمعلومات التي توضح المتطلبات والمبادئ والأسس والأساليب التي يستند إليها أسلوب سيجما ستة، وإمكانية تطبيقه لتطوير العمل الإداري، وكذلك المساهمة في عمل دراسات مستقبلية لتوسيع دائرة الاهتمام في المجتمعات العربية عامة ومصر خاصة .
- 3- كما تبرز أهميته أيضا في النتائج التي تأمل الباحثه أن يسفر عنها هذا البحث، والتي سوف تسهم في تحقيق التميز، ورفع مستوى وفاعلية الأداء الإداري بالاتحاد المصري للكراتية ، لإحداث التغيير والتطوير الجوهرى بالاتحاد وكسب ثقة ورضا المستفيدين .
- 4- قد يساهم البحث في تسليط الإعلام علي رياضة الكراتية وخاصة في الصعيد.

هدف البحث:

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة (للاتحاد المصرى للكراتيه).

من خلال التعرف على :

1. واقع العمل الإدارى للاتحاد المصرى للكراتيه.
2. متطلبات تطبيق اسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصرى للكراتيه.
3. مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالاتحاد المصرى للكراتيه.

مصطلحات البحث:

• أسلوب سيجما ستة: (Six Sigma)

هو نظام إداري متكامل علي درجة عالية من الهيكله لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهي تمثل تنظيما إداريا يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعلمية إلي أعلى مستوى من الجودة.(66:16).

• جوده الأداء الإدارى: (Quality management performance)

هو العمل الذى يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذى ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. (84).

تساؤلات البحث:

فى ضوء هدف البحث صاغ الباحثون التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع العمل الإدارى بالإتحاد المصرى للكراتيه؟
- 2- ما متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه؟
- 3- ما مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه؟
- 4- ما خطوات وضع النموذج المقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه؟

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى نظرا لمناسبته لطبيعة إجراءات البحث.

أدوات ووسائل جمع البيانات:

إعتمد الباحثون فى جمع البيانات على عدة مصادر هي:

- القراءات النظرية والدراسات المرجعية السابقة والمرتبطة بموضوع البحث الحالى.
- المقابلة الشخصية مع الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية مرفق (1).
- إستخدمت الباحثة إستبيان واقع العمل الإدارى "إعداد الباحثة".
- إستخدمت الباحثة إستبيان متطلبات سيجما ستة "إعداد الباحثة".

المعالجات الإحصائية:

تم تحليل البيانات المستخلصة من هذا البحث وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط.
- ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابى.
- الانحراف المعيارى.

- النسبة المئوية.
- اختبار "كا".
- الأهمية النسبية.

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على الإداريين بالإتحاد بالإتحاد المصرى للكراتيه ورؤساء الفروع وأعضاء مجلس الإدارة للفروع والمديرين التنفيذيين للفروع وحكام الإتحاد والمدربين بالإتحاد المصرى للكراتيه على مستوى الجمهوريه والبالغ عددهم (300) فرد.

عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل من الإداريين بالإتحاد لإستبيان (واقع العمل الإدارى) والبالغ عددهم (46) وتم سحب (12) فرد للدراسة كعينة إستطلاعية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (34) فرد، وتم إختيار عينة بحث لإستبيان (متطلبات تطبيق سيجما ستة) من الإداريين بالإتحاد و رؤساء الفروع وأعضاء مجلس الإدارة للفروع والمديرين التنفيذيين للفروع وحكام الإتحاد والمدربين على مستوى الجمهوريه والبالغ عددهم (300) وتم سحب (30) فرد للدراسة كعينة إستطلاعية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية (270) فرد ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (1).

جدول (1) توصيف مجتمع وعينة البحث

النسبة %	العينة الإجمالي		العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية		العينة	م
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		
عينة إستبيان واقع العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للكراتيه								
100%	46	26.09	12	73.91	34	73.91	الإداريين بالاتحاد	1
عينة إستبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة للإتحاد المصرى للكراتيه								
15.33%	46	4.00	12	11.33	34	11.33	الإداريين بالاتحاد	1
8.33%	25	1.00	3	7.33	22	7.33	رؤساء الفروع	2
8.33%	25	1.00	3	7.33	22	7.33	اعضاء مجلس الإدارة للفروع	3
8.33%	25	1.00	3	7.33	22	7.33	المديرين التنفيذيين	4
38.00%	114	1.67	5	36.33	109	36.33	حكام الاتحاد	5
21.67%	65	1.33	4	20.33	61	20.33	المدرين	6
100%	300	10%	30	90.00%	270	90.00%	الإجمالي	7

رابعاً: أدوات ووسائل جمع البيانات:

إعتمد الباحثون في جمع البيانات على:

- أولاً: المقابلة الشخصية مع الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية مرفق(1).
- ثانياً: الإستمارات / الإستبيان.

1- إستخدم الباحثون إستبيان واقع العمل الإدارى "إعداد الباحثون".

2- إستخدم الباحثون إستبيان متطلبات سيجماسته "إعداد الباحثون".

خامساً: خطوات إعداد استمارة الاستبيان:

1- استبيان واقع العمل الإدارى :

قام الباحثون ببناء استبيان واقع العمل الإدارى وذلك من خلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بواقع العمل الإدارى .

2- استبيان متطلبات تطبيق سيجماسته:

قام الباحثون ببناء استبيان لسيجماسته وذلك من خلال مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بسيجماسته ومراجعة قوائم واستبيانات سيجماسته، وكذلك من خلال المسح المرجعي للمراجع العلمية في مجال سيجماسته بالإدارة الرياضية.

جدول (٢) النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول تحديد المحاور الأساسية لإستبيان واقع العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للكراتيه ن = ١١

م	المحاور	عدد العبارات	موافق	غير موافق	النسبة المئوية للموافقة %
1	الهيكل التنظيمى	5	11	0	100.00 %
2	نمط إداره	5	10	1	90.91 %
3	الإجراءات والسياسات	5	9	2	81.82 %
4	الثقافه التنظيمية	5	10	1	90.91 %
5	كفاءة الأداء	5	11	0	100.00 %

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية حول تحديد المحاور الأساسية لإستبيان واقع العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للكراتيه قد تراوحت ما بين (% 81.82% : 100%) ولقد إرتضى الباحثون نسبة مئوية (80%) فأكثر من آراء السادة الخبراء للموافقة على المحور وذلك يوم الأثنين الموافق 2022/1/10م حتى يوم الثلاثاء 2022/1/25م.

جدول (٣) معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإستبيان واقع العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للكراتيه ن = 12

معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م
المحور الخامس كفاءة الأداء		المحور الرابع الثقافة التنظيمية		المحور الثالث الإجراءات والسياسات		المحور الثاني نمط الإدارة		المحور الأول الهيكل التنظيمى	
*0.846	1	*0.636	1	*0.816	1	*0.866	1	*0.706	1
*0.856	2	*0.996	2	*0.646	2	*0.676	2	*0.766	2
*0.746	3	*0.906	3	*0.876	3	*0.760	3	*0.777	3
*0.726	4	*0.706	4	*0.866	4	*0.746	4	*0.606	4
*0.881	5	*0.726	5	*0.176	5	*0.706	5	*0.876	5

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوي معنوية (0.05) = 0.576

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الإرتباطات بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.606 : 0.996) وذلك عند مستوي معنوية 0.05 .

جدول (٤) معاملات الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية لإستبيان واقع العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للكراتيه ن = 12

معاملات الإرتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان	المحاور
*0.796	المحور الأول الهيكل التنظيمى
*0.756	المحور الثاني نمط الإدارة
*0.716	المحور الثالث الإجراءات والسياسات
*0.656	المحور الرابع الثقافة التنظيمية
*0.876	المحور الخامس كفاءة الأداء

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوي معنوية (0.05) = 0.576

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة إرتباطية بين درجة كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان وذلك عند مستوى معنوية 0.05 .

جدول (٥) النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول تحديد المحاور الأساسية لإستبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة للإتحاد المصرى للكراتيه ن = 11

م	المحاور	عدد العبارات	موافق	غير موافق	النسبة المئوية للموافقة %
1	دعم وإسهام الإدارة العليا	10	9	2	81.82%
2	الموارد البشرية	9	10	1	90.91%
3	القياس	8	11	0	100.00%
4	التدريب	9	11	0	100.00%
5	التحليل	7	10	1	90.91%
6	التركيز على المستفيدين	10	9	2	81.82%
7	التحسين المستمر	7	11	0	100.00%
8	نظم المعلومات	7	9	2	81.82%
9	الإمكانات المالية	8	10	1	90.91%
10	تعاون الإدارات والاقسام	7	9	2	81.82%

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية حول تحديد المحاور الأساسية لإستبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة للإتحاد المصرى للكراتيه قد تراوحت ما بين (81.82% : 100%) ولقد إرتضت الباحثة نسبة مئوية (80%) فأكثر من آراء السادة الخبراء للموافقة على المحور وذلك يوم الأحد الموافق 2022/5/1م حتى يوم الأحد الموافق 2022/5/14م.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لإستبيان متطلبات تطبيق أسلوب سيجماستة للإتحاد المصرى للكاراتيه ن = 30

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
المحور الأول الهيكل التنظيمى									
*0.834	1	*0.824	1	*0.954	1	*0.954	1	*0.834	1
*0.874	2	*0.658	2	*0.937	2	*0.964	2	*0.874	2
*0.851	3	*0.594	3	*0.964	3	*0.855	3	*0.851	3
*0.790	4	*0.459	4	*0.954	4	*0.834	4	*0.790	4
*0.964	5	*0.216	5	*0.962	5	*0.891	5	*0.964	5
*0.845	6	*0.658	6	*0.994	6	*0.854	6	*0.845	6
*0.954	7	*0.324	7	*0.793	7	*0.990	7	*0.954	7
		*0.848	8	*0.914	8	*0.914	8	*0.936	8
		*0.658	9			*0.961	9	*0.664	9
								*0.894	10
المحور الثانى نمط الإدارة									
المحور الثالث الإجراءات والسياسات									
المحور الرابع الثقافه التنظيمية									
المحور الخامس كفاءة الأداء									

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوي معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات الارتباطات بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.516 : 0.996) وذلك عند مستوي معنوية 0.05 .

ثانياً: مناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج التى تم التوصل إليها وإستنادا على حدود وطبيعة البحث من حيث الهدف والتساؤلات والعينة والمنهج المستخدم والأدوات التى أتيحت للباحثون والأسلوب الإحصائي المستخدم وفي ضوء الدراسات المرتبطة والمراجع العلمية والخبرات السابقة يتم مناقشة البحث كما يلي:

إجابة التساؤل الأول:

1- ما واقع العمل الإداري بالإتحاد المصري للكاراتيه؟

وللإجابة على التساؤل الأول قام الباحثون بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة البحث مكونه من (34) فرد وذلك للتعرف على واقع العمل الإدارى بالإتحاد المصري للكاراتيه فى الفترة من يوم الثلاثاء الموافق 2022/3/22م حتى يوم الخميس الموافق 2022/4/28م:

إجابة التساؤل الثانى:

2- ما متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصري للكاراتيه؟

يشير عرض ومناقشة نتائج إستمارة إستطلاع رأي الخبراء حول محاور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصري للكاراتيه من خلال حساب النسبة المئوية لأراء الخبراء حول المحاور المقترحة للإستمارة .

إجابة التساؤل الثالث:

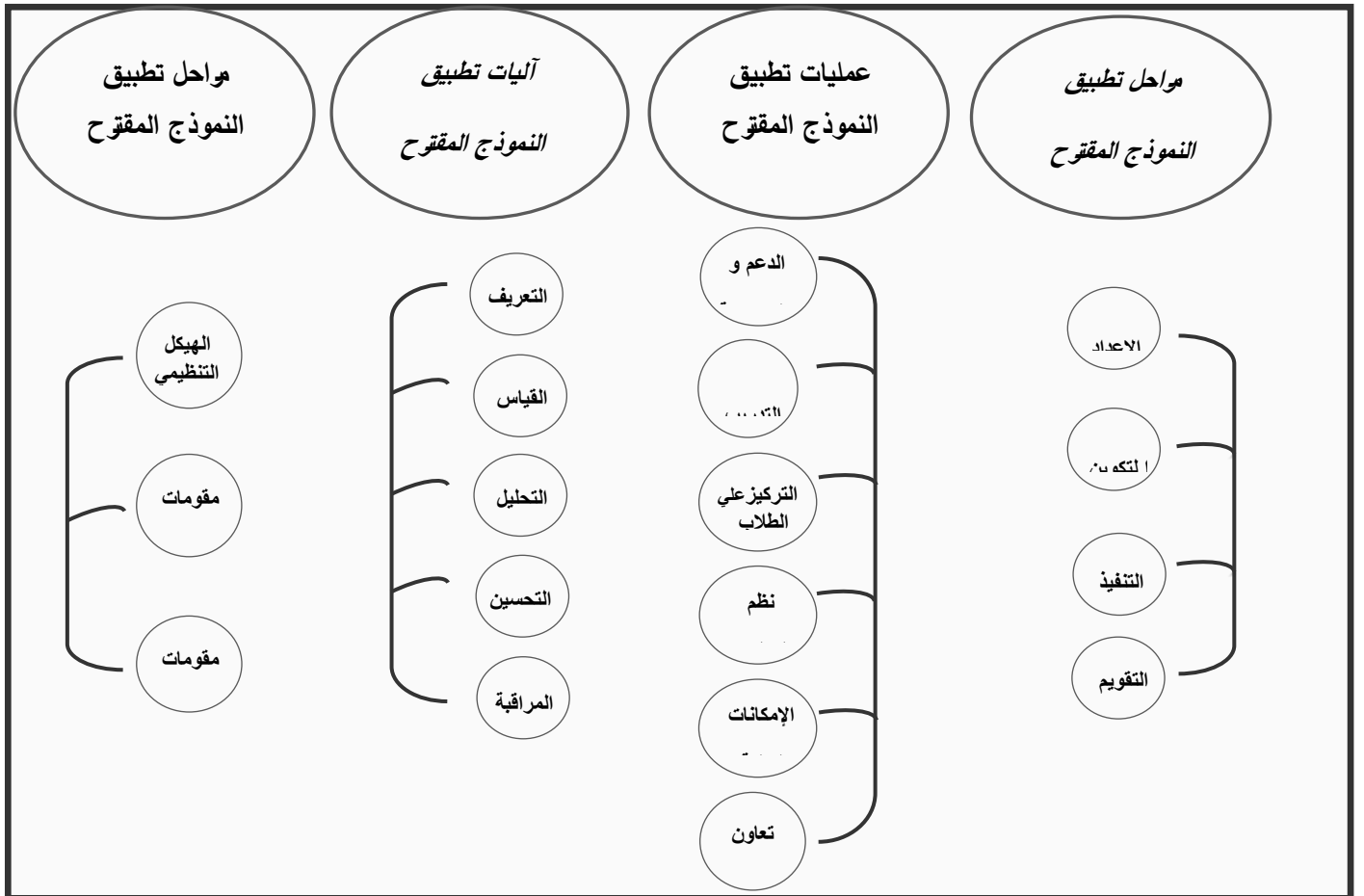
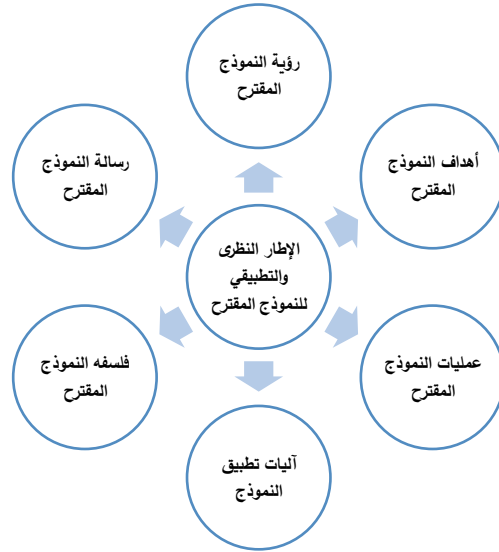
3- ما مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصري للكاراتيه؟

وللإجابة على التساؤل الثالث قام الباحثون بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة البحث مكونه من (270) فرد وذلك للتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصري للكاراتيه فى الفترة من يوم الأثنين الموافق 2022/7/11م حتى يوم الأحد الموافق 2022/8/7م:

إجابة التساؤل الرابع:

4- ما خطوات وضع النموذج المقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصري للكاراتيه؟

وللإجابة على التساؤل الرابع وضع الباحثون هذا النموذج فى ضوء إطار مشكلة وهدف البحث، وما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي من خلال تشخيصها لواقع العمل الإداري بالإتحاد المصري للكاراتيه بايجابياته وسلبياته، ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد ومدى توافر تلك المتطلبات، وفي ضوء الهدف المراد تحقيقه من البحث تم صياغة جميع ماسبق فى صورة نموذج به مدخلات وعمليات ومخرجات كما يوضحه شكل (1).



شكل (٢) : الإطار النظري والتطبيقي للنموذج المقترح لأسلوب سيجماستة

الإستخلاصات:

تحقيقاً لهدف الدراسة والإجابة علي تساؤلاتها وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجتها وعرضها ومناقشتها وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تمكنت الدراسة من الوصول إلي الإستخلاصات الآتية :

1. الإستخلاصات الخاصة بواقع العمل الإداري بالإتحاد المصرى للكراتيه:

- الهيكل التنظيمي الحالي للإتحاد لا يتناسب مع أهدافها ، ويحتاج إلي تطوير ليتناسب مع حجم ومتطلبات العمل بالاتحاد المصري للكراتيه.
- لا يوجد توصيف واضح لمهام وإختصاصات وسلطات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي الحالي بالإتحاد مما يؤثر إلي حد ما في عملية التسكين في الأماكن المناسبة لذلك يجب تعديل مهام ومسئوليات بعض المستويات الإدارية في الإتحاد المصري للكراتيه لكي تتواءم مع الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق أسلوب سيجما ستة.

2. الإستخلاصات الخاصة بمتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه :

- دعم وإسهام الإدارة العليا .
- الموارد البشرية.
- القياس.

3. الإستخلاصات الخاصة بمدي توفر متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه:

- الإدارة العليا ليس لديها إلي حد ما الإستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لإستخدام برامج التحسين.
- الإدارة العليا لديها الاستعداد لتحفيز العاملين بالإتحاد مادياً ومعنوياً، وأيضاً الإستعداد لدعم برامج التحسين بدرجة متوسطة .

4. الإستخلاصات الخاصة بالنموذج المقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بالإتحاد المصرى للكراتيه:

- تم التوصل إلي نموذج مقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بالإتحاد المصرى للكراتيه ، في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من خلال تشخيصها لواقع العمل الإداري بالإتحاد المصرى للكراتيه ، ومتطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة بالإتحاد المصرى للكراتيه .

■ التوصيات:

فى ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة من سلبيات وإيجابيات السياسات الإدارية المتبعة فى الإتحاد المصرى للكاراتيه ، ومبادئ أسلوب سيجما ستة ، وفى ضوء البرنامج التدريبي توصي الباحثه بما يلي :

- تطبيق النموذج المقترح لأسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري فى الإتحاد المصرى للكاراتيه .

أن تتولي الإدارة العليا إيجاد آلية وأساليب إدارية وتقنية تسهم فى تنفيذ عمليات أسلوب سيجما ستة المتعلقة بعمليات التصور المقترح

المراجع :

1. أحمد محمد جلال : (2010م)، الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار بالاتحاد المصرى للوشو كونغ فو، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
2. أحمد يوسف دودين ، ماجد عبد المهدي مساعدة : (2010 م)،مدى استخدام مفاهيم "Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، مج 7، ع 16 ، ص ص 161 - 184.
3. أسامة عبد العزيز الشنوانى : (2011م)، الاتجاهات المعاصرة لإدارة وتطوير Six Segma ، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة.
4. أمل بنت سلامة الشامان : (2005م)، تطبيق سيجما ستة فى المجال التربوي، مجلة جامعة الملك سعود 18، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية "1".
5. أمل فاروق على سالم : (2012م)، مبادئ تعليم رياضة الكاراتيه، مركز المدينة للاعلام والنشر .
6. إنتصار أحمد عبد الجليل : (2010 م)،استخدام أسلوب سنة سيجما Six Sigma هدف تفعيل التحسين المستمر فى منظمات الأعمال ، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ،جامعة بور سعيد، ع 2، ج 1، يوليو / ديسمبر .
7. إيثار عبدالهادي الفيحان، صلاح عبد حمزة، السيد سعد فارس : (2005م)، تحسين العملية باستخدام طريقة سيجما ستة دراسة حالة فى الشركة العامة لتجارة الحبوب، فرع بابل، البحث منشور فى مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية،جامعة بغداد، العدد37.

8. باند، بيت وهولب، لاري : (2005م)،السيكس سيجما: رؤية متقدمة في إدارة الجودة ، ترجمة أسامة مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
9. بهاء الدين اسماعيل رأفت : (2005م)، معلومات عن قصة سيجما سنة الناجحة، الشركة المصرية للتريكو والجاهزة، القاهرة مصر .
10. توفيق عطية توفيق : (2009م)، الحديث في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.
11. توفيق محمد عبد المحسن : (2006م)، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس _ سيجما ستة وبطاقة القياس المتوازن، الأيزو 9001 القاهرة، دار النهضة العربية .
12. جمال الدين عبد المقصود الجزار: (2010م)،تقويم الأداء الإداري للاتحاد المصري للوشو كونغ فو، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
13. حسن أحمد الشافعى : (٢٠٠٩ م) ،معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
14. حمادة فوزى ثابت أحمد : (2010 م)،الإطار الفكرى لاسلوب ستة سيجما ، بحث مستخلص من رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، مصر ، العدد(1) ، ص(203) ، ص (215).
15. حنان حسن سليمان : (2012م)، إمكانية الافادة من سيجما ستة فى تطوير الجامعات المصرية ، مجلة العلوم التربوية ، مصر ، العدد (2)، الجزء (2) ص (66) – ص (115).
16. خالد بن سعيد بن عبدالعزيز : (2004م)، سيجما ستة-تطبيقات على المنشآت الخدمية والصناعية، الرياض.
17. خالد حسين العسيري : (2010م)، تصور مقترح لتطبيق أسلوب سيجما ستة في إدارة برنامج جنوب البنوب البيئي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
18. سلامة عبد العظيم حسين ، هدى سعد السيد : (2010م)، تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية سنة سيجما، دراسة ميدانية ، المؤتمر الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة "تطوير التعليم في العربي"، كلية التربية، جامعة بني سويف.

19. سمر خليل إبراهيم: (2011م)، مدي توفر مقومات تطبيق سيجما ستة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
20. سينا أحمد الراوى: (2011م)، إستخدام منهج سيجما ستة فى ضبط جودة التدقيق الداخلى، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على الجودة والتميز فى محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن .
21. صالح أحمد أمين عبابنة: (2010 م)، أبدال حديثة فى إدارة التعليم العالي ، إعادة الهندسة وستة سيجما المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل ، كلية الآداب ، جامعة 6 أكتوبر ، مصراتة .
22. صفاء يونس الصفاوي ، مزاحم محمد يحيى : (2009م) ، التحليل الإحصائي باستخدام Six Sigma ، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني ، سرت، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى ، 2-4 نوفمبر ، ص673 ص697.
23. عبد الحميد صالح محمود : (2019م)، تطبيق منهج ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الخدمات فى مركز خدمة المجتمع بكلية التربية الرياضية بنين بالهرم، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين ،جامعة حلوان،المجلد86،جزء3.
24. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري نديم : (2007م) ، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة فى تطبيقها واستخدامها، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
25. عبد العزيز بن ناصر الستري : (2010م)، متطلبات تطبيق مدخل سنة سيجما Six Sigma لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "جستن ، الرياض.
26. عبدالله بن احمد الزهرانى : (2009م)، دورة فى استراتيجيات الجودة الشاملة وبرنامج six sigma :برنامج لقيادات العاملة من رؤساء ونواب مكاتب ، جامعة ام القرى ،السعودية .

27. عبدالله بن أحمد الزهرانى : (1430م)، استراتيجيات الجودة الشاملة وبرنامج Six Sigma
- برنامج للقيادات العاملة من رؤساء ونواب مكاتب ، مجلة علوم التربية الرياضية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
28. عز الدين محمود عبدالشاعر : (٢٠١٤م)، متطلبات تطبيق سيجما ستة لتحسين جودة العمليات في المنظمات الخدمية، (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس .
29. على حسون فندي الطائي ، أسعد كاظم نايف : (2009 م)، استخدام تقنية Six Sigma في حل مشاكل العمل، "دراسة تحليلية" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج 15، ع 53.
30. على محمد يحي : (2014م)، استخدام سيجما ستة كمدخل للإرتقاء بجودة الأداء الإدارى فى التعليم الجامعى ،دراسة ميدانية فى جامعة أسيوط،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،جامعة أسيوط.
31. علي أحمد العسيري : (2009م)،متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير الإداري بإمارة عسير، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
32. عمر علي إسماعيل : (2011م) ،سيجما ستة مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي ، بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد7، العدد 21 .
33. لائحة الاتحادات الرياضية : (2008م) ،النظام الاساسي، المجلس القومي للرياضة ص1.
34. ليث علي الحكيم : (2008م)، نحو إمكانية تطبيق مدخل سيجما ستة المرتكز علي إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
35. محفوظ أحمد جودة : (2004م) ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، عمان، دار وائل النشر والتوزيع والطباعة، الأردن .
36. محمد إبراهيم التويجى : (2005)،التطوير الإدارى في الوطن العربي،ندوة الإصلاح الإدارى من منظور استراتيجى ،معهد التنمية الإدارية ،دبى .

37. محمد جاد الرب سيد : (2010 م) ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة ، بدون دار نشر .
38. محمد صالح الزهراني : (2010م) ، إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوي الأمن بمدينة الرياض ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير .
39. محمد عبد السلام وعبد الحميد، حسام حمدي : (2008م) ، نموذج مقترح لإدارة الجودة بكليات التربية في مصر باستخدام منهجية Six Sigma ، دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة حلوان، المؤتمر العلمي الخامس عشر إعداد المعلم وتنميته: آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير، مصر، ص ص594-579.
40. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص : (2008م) ، Six Sigma : تحقيق الدقة في إدارة الجودة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. محمد عبد العال النعيمي : (2007م) ، Six Sigma منهج حديث في مواجهة العيوب ، المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة، نيسان.
42. محمد مسلم حسن على : (2011م) ، تصور مقترح لتطبيق مدخل الجودة الإحصائي سيجما ستة في تحسين جودة العمليات الإدارية، بالسنة التحضيرية، بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، الجزء (2)، العدد (146)، ص ص513-440.
43. مني عبدالمنعم عبد المعبود : (2005م) ، نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري للتنس الطاولة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط .
44. موفق حميدى الشعيرات : (2014م) ، اثر استخدام سيجما ستة على قيمة الزبون ورضاه دراسة حالة شركة امنية للهواتف المتنقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
45. نشوى أحمد الجندى : (2004م) ، بناء إستراتيجية تحسين الأرباح والجودة بالإستخدام سيجما ستة ، دراسة تطبيقية ،المجلة المصرية للدراسات التجارية،مصر، المجلد (28)، العدد (4)، ص ص 127-183.

46. نضال حلمي السلامة: (2007م)، إمكانية استخدام سيجما ستة لتحسين الأداء الصحي في

المركز العربي الطبي ،رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن .

47. هناء عادل واصف: (2011م)، قياس أثر تطبيق سيجما ستة على العمليات الإنتاجية

بالتطبيق على شركات الأدوية الخاصة ومتعددة الجنسية بمصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

48. هنداوي محمد حافظ ، إبراهيم عباس الزهيري: (2009 م)، إدارة الجودة الشاملة وإعادة

هندسة العمليات في التعليم ،" رؤى نظرية وخبرات عملية "، الجيزة ، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.

49. وليد رزق بدر: (2014م)، سيجما ستة كنموذج مقترح للتطوير العمل الإداري للرعاية الشباب

بجامعتي أسوان وجنوب الوادي ، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

50. **Al Atiqi. Imad M. &Deshpande. Pradeep B:(2009)**, Transforming Higher Education with Six Sigma, International Network of Quality Assessment Agencies Higher Education Biannual Conference in Abu Dhabi.

51. **Albiwi et all.: (2017)**, Implementation of Lean Six Sigma in Saudi Arabian Organizations: Finding from Survy, "The International Journal of Quality, Vol,34, No. 4, PP 508–529.

52. **Anatony, J, and Fergnsson, C..: (2004)**, "Six Sigma in the Software industry : Result from Pilot Study", managerial Anditing Journal, Vol. (19), No (8) . pp. 1025–1032.

53. **Antony, J. (2004)**: Six Sigma in The UK Service Organization Results from A Pilot Survey, Managerial Auditing Journal, V. 19, N. 8/9, PP. 1006 1013.



54. **Antony, Jiju, and Bhaji, Mukkarram: (2003)**, "Key Ingredients for a Successful Six Sigma Program", Warwick Manufacturing Group School of Engineering. University of Warwick, UK.
55. **Barjaktarovic, L. & Jecmenica, D.:(2011)**, Six Sigma Concept, Acta Technica Corvininensis – Bulletin of Engineering, October, V. 4. Issue 4.