

المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تخصص : : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

امكانية اعتماد اسلوب 6 سيجما كنموذج لتحسين الادارة الرياضية الجزائرية

دراسة ميدانية لبعض الهيئات الرياضية ذات الطابع الاداري

إعداد الطالب:

رامي بن زعبار

تاريخ المناقشة : 2016-05-30 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. الساسي بوعزيز.....مشرفا
- د. دحماني نعيمة.....رئيسا
- د. بركاتي حمزة.....عضوا مناقشا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

معهد علوم وتسيير النشاطات البدنية و الرياضية .

قسم الإدارة و التسيير الرياضي.

إمكانية اعتماد أسلوب Sex-Sigma في
الإدارة الرياضية الجزائرية
دراسة ميدانية لبعض المنشآت الرياضية
الجزائرية ذات الطابع الإداري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير تخصص تاريخ إدارة وتنظيم في الرياضة

إشراف الأستاذ :

بوعزيز الساسي

إعداد الطالب:

بن زعبار رامي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
نعيمه دحماني	رئيسا
الساسى بوعزيز	مشرفا
خالد خضار	مناقشا

السنة الجامعية 1436-1437 هـ / 2015-2016 م

قائمة المحتويات :

الرمز	العنوان	الصفحة
	الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
	نموذج six sigma	04
	تمهيد + النشأة والتطور	04
1	مفهوم six sigma	06
1-1	six sigma كمقياس إحصائي	07
2-1	six sigma كنظام إدارة	13
-2-1 1	خطوات six sigma	14
2	مراحل تطبيق six sigma	15
1-2	الحزام الأسود	15
2-3	الحزام الأسود الرئيسي	16
3-3	الحزام الأخضر	17
4-3	الراعي الرسمي أو الداعم	17
4-4	قائد التنفيذ	18
4	عمليات حل المشكلات في فريق six sigma	19
1-4	تعريف المشكلة	19
2-4	القياس	19
3-4	التحليل	20
4-4	التحسين والتطوير	20
5-4	الرقابة	20
5	الحالات التطبيقية ل six sigma	21
1-5	في المجال الصناعي	21
2-5	في المجال الخدمي	23
-2	تطور الفكر الإداري	25
	تمهيد	25
1	أهمية الفكر الإداري	26
2	مساهمة الحضارات القديمة في تطور الفكر الإداري	26



27	السومريون	1-2
27	المصريون	2-2
28	البابليون	3-2
28	العبرانيون	4-2
28	الصينيون	5-2
29	الإغريق	6-2
29	الهند	7-2
29	روما	8-2
30	مساهمة الحضارة الإسلامية في تطور الفكر الإداري	3
30	في عهد الرسول ص	1-3
31	الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عقد الرسول ص	-1-3 1
31	الإدارة في عهد الخلفاء	2-3
32	حركة الإصلاح الإداري	4
32	اثر الحركة العلمية على تطوير الإدارة	1-4
33	مساهمة الحركة الغربية منذ النهضة في تطوير الفكر الإداري	5
33	المدرسة الكلاسيكية	1-5
33	نظرية الإدارة العلمية	-1-5 1
34	نظرية المبادئ الإدارية	-1-5 2
35	النظرية البيروقراطية	-1-5 3
37	مظاهر البيروقراطية	-1-5 1-3
37	مدرسة العلاقات الإنسانية	2-5
38	النظريات الحديثة في الإدارة	3-5
38	تعريف النظام	-3-5 1
40	عناصر النظام	-3-5 2
41	المدرسة الموقفية	-3-5 3
41	الإدارة بالأهداف	-3-5 4
41	الجودة الشاملة والإدارة الرياضية	-3-5



		5
	الدراسات السابقة	2
42	الدراسة الأولى : إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية	1
43	الدراسة الثانية : إمكانية تبني منهجية الحيود السداسي في السيطرة على نوعية الأدوية المطلوبة وفقا لأنموذج dmaic	2
44	الدراسة الثالثة : درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية	3
52	الدراسة الرابعة : : تخفيض كلف الفشل باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب	4
الرمز	الفصل الثاني :الإطار العام للدراسة	صفحة
1	المفاهيم النظرية	46
1-1	مفهوم * إمكانية	46
2-1	مفهوم * اعتماد	46
3-1	مفهوم كلمة سيئة سيجما	47
4-1	مفهوم الإدارة والإدارة الرياضية	48
5-1	مفهوم المورد	49
2	إشكالية الدراسة	49
3	التساؤلات الجزئية	50
4	فرضيات الدراسة	50
5	أهداف الدراسة	51
6	أهمية الدراسة	51
7	أسباب اختار الموضوع	52
	الفصل الثالث :مفهوم البحث والإجراءات الميدانية	
	تمهيد	55
1	الدراسة الاستطلاعية	55
2	الهدف من الدراسة الميدانية	56
3	المنهج المتبع في الدراسة	56
4	مجتمع وعينة الدراسة	57



57	أداة الدراسة	5
58	صدق أداة الدراسة	1-2
61	خطوات تطبيق الدراسة	6
61	أساليب المعالجة الإحصائية	7
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها	
63	عرض النتائج وتفسيرها	
63	النتائج لمتعلقة بوصف افراد الدراسة	1
68	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات	
94	خلاصة الدراسة واهم النتائج	
94	خلاصة الدراسة	1
95	الخلاصة لتطبيق أسلوب ستة سيجما	2
97	الاقتراحات والتوجيهات	3
99	قائمة المراجع والملاحق	



قائمة الأشكال والجداول :

الصفحة	التعريف به	الشكل رقم
08	حدود القبول إلى ثلاثة سيجما	01
12	شكل يوضح حجم الخسائر عند التقدم في ستة سيجما	02
	قائمة الجداول	الجدول رقم
09	القواعد للوصول إلى مستوى سيجما عالي	01
11	يبين العلاقة بين التكلفة ودرجة سيجما	02
59	جدول قياس صدق وثبات الاستبيان	03
64	توزيع الأفراد الدراسة وفق متغير الجنس	04
64	توزيع الأفراد الدراسة وفق متغير العمل	05
65	توزيع الأفراد الدراسة وفق متغير الرتبة	06
66	توزيع الأفراد الدراسة وفق متغير مدة العمل	07
67	توزيع الأفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	08
68	استجابات أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الأول متطلبات اعتماد أسلوب سيجما	09
77	استجابات أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الثاني مدى استعداد الإدارة الرياضية لاعتماد أسلوب سيجما	10
83	استجابات أفراد الدراسة حول أسئلة المحور الثالث معوقات اعتماد سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية	11
89	فروق الدلالة ت تاسست وفق متغير الجنس وأسئلة الدراسة	12
90	فروق دلالة ت تاسست وفق متغير الوظيفة وأسئلة الدراسة	13
91	دلالة ت تاسست وفق متغير المستوى التعليمي واستجابات محاور الدراسة	14

مقدمة :

لم يكن يعلم رئيس اكبر هيئة رياضية في العالم جوزيف بلاتر انه سيحول إلي قضية سياسية وسيحال على المحاكم , عندما بدأ الأمر بتسريبات وثائق بنما , التي تعتبر الأكبر في تاريخ البيانات المالية برسالة مجهولة لصحيفة "زود دويتشه تسايتونج" الألمانية منذ أكثر من عام، وفقاً لما ذكرته مدونة موقع "بوليتكو"، مشيرةً إلى أن المصدر الذي أرسل الرسالة لم يطلب مقابل مادي أو أي شيء آخر في مقابل هذه المعلومات كجزء من الإجراءات الأمنية التي تتخذ في مثل هذه المواقف. وقد أتت هذه الوثائق لكي يطلع الرأي العام حول العالم بكم الفساد الذي عليه زعماء البلدان والسياسيين من أقاصي الأرض إلى مغاربها.

و جاء اعتقال السلطات السويسرية لسبعة مسئولين في ألفيفا بزورخ للاشتباه في تلقيهم رشاًوى تفوق الملايين من الدولارات ليضاف إلى سلسلة كبيرة من الفضائح المتتالية التي تضرب الهيئة المسيرة للعبة الأكثر شعبية في العالم.

وفي وقت سابق أعلن الاتحاد الدولي لكرة القدم " فيفا " إيقاف عضوية الاتحاد الكويتي لكرة القدم بتاريخ الجمعة الموافق 2015/10/16 وبشكل فوري ، وقد وقع هذا الخبر كالصاعقة على عشاق ومشجعي الكرة الكويتية ، إذ أن أنه سيؤثر بشكل كبير على النشاط الكويتي لكرة القدم العالمية ،حيث ذكرت بالرسالة الموقعة من قبل الأمين العام المساعد " ماركوس كاتلر " بأن اللجنة التنفيذية ولجنة الاتحادات في ألفيفا وجدت بنود في القانون الكويتي الجديد تتضمن تدخلا في شئون الاتحاد الكويتي لكرة القدم وهذا يتعارض تماما مع قوانين الفيفا التي تنص على أن تكون جميع الاتحادات في عضويتها مستقلة تماما عن القوانين الداخلية لبلادها ويمنع تدخل أي طرف ثالث في شئونها وشئون أعضائها.

ولان تداعيات نخر الرياضة بات يهدد كل دول العالم بما فيها الجزائر ,ففي وقت كانت الرياضة الجزائرية تنتعش بالنتائج الإيجابية لاسيما على المستوى الكروي، إلا أن هذا السجل

الأبيض لطحته بعض البقع الرمادية التي لها صلة بالغش وغياب النزاهة، والفساد الرياضي بصفة عامة.

ولا يقتصر الفساد في الجزائر على الغش في المقابلات، فقد عرفت الملاعب الجزائرية حوادث تراجيدية على غرار انهيار جزء من مدرجات ميدان "5 جويلية" في المباراة بين اتحاد العاصمة والمولودية (العميد)، والأمر ذاته - إلى حد ما - في ملعب "إسماعيل مخلوف" بالأربعاء، وإضرار النيران في مدرجات ملعب "1 نوفمبر" بالحراش، ومخزن ميدان "19 فيفري" بورقلة، واهتراء البساط الطبيعي لعديد المنشآت الكروية، وتجاوز مرافق بصدد التشييد للآجال المضبوطة رغم استهلاكها لأغلفة مالية ضخمة .

وهنا تطرح الأسئلة بقوة عن نوعية الإطارات التي تسند إليها إدارة المنشآت الرياضية، والملابس التي تحيط بإبرام الصفقات قبيل الشروع في تشييد الملاعب والقاعات الرياضية، ومآل الأموال المرصودة للتجهيز والتسيير والصيانة، كل هذه المساوئ دائما ما تنسب للإدارة الرياضية. ولعل هذه المساوئ كانت في السابق مجرد هفوات إلى أنها أصبحت تشكل خطورة كبيرة في وقتنا الحاضر بل أصبحت تعكر سمعة الجزائر في المحافل الدولية، ولأننا في عصر يزدهر بالتكنولوجيا أصبح الارتقاء أمراً ضرورياً لذا وجب على الإدارة الرياضية الجزائرية التخلي عن مفاهيمها السابقة .

ولعل أحدث الأساليب المستعملة في العالم في وقتنا الحالي هي أسلوب (Six-Sigma) وهي طريقة منضبطة جداً تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة والكمال، وهذا ما أردته في بحثي هذا سعياً مني وصول الإدارة الرياضية إلى مستويات متقدمة من النجاح والتقدم في مختلف الجوانب المتعلقة بها .

وفي الأخير أتمنى أن يشكل هذا البحث إضافة أخرى في رصيد المكتبة الرياضية والإدارية الجزائرية والعربية ،،،،، وان يكون بداية لنقاش لم يبدأ... حول (Six-Sigma).

أولا :الخلفية النظرية

I. نموذج سيجما ستة (Six-Sigma)

❖ تمهيد

في الثمانينات كانت إدارة الجودة الشاملة TQM شائعة جداً وكانت تركز على تطوير البرامج وبدأ التباطؤ في هذا الأسلوب يزداد خاصة بعد انتشار مفهوم العولمة أذرعها في كل مفاصل الحياة والتنافس الكبير بين الشركات بمختلف أنواعها الإنتاجية منها أو الخدمية تطمح لزيادة تقديم أفضل الخدمات للحفاظ على الزبائن وكسب رضاهم والمحافظة عليهم لذا تم البدء باستخدام أساليب جديدة بتقليل الخطأ وتقديم أفضل خدمة أو منتج بسعر الزبائن ويقلل من مخاطر التدهور بسبب المنافسة الشديدة.

لذلك يتم البدء بإيجاد طرق وأساليب جديدة ومتطورة في تقليل الخطأ منها طريقة (Six-Sigma) وهي طريقة منضبطة جداً تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة والكمال.

وهي منهج انتهجته المنظمات فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها حيث يقوم هذا النهج أو الأسلوب على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية طمعاً في الوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب علماً بأنه كلما زاد تعقيد المنتج كلما زادت احتمالية ظهور العيوب به في نفس الوقت، ولذلك يعتبر منهج Six-Sigma أسلوب عملي وحيد في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة الزبون.

ولقد شهدت شركة موتورولا ميلاد الستة سيجما عام (1979) عندما أعلن المدير التنفيذي هناك "أرت سندري" في اجتماع للإدارة أن المشكلة الحقيقية في موتورولا هي عدم تطور الجودة وقد أثر هذا الإعلان عن بزوغ عصر جديد في شركة موتورولا (يربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف إنتاج وتطوير) ومن خلال تطبيق أسلوب ستة سيجما استطاعت توفير نحو (2.2) بليون دولار للشركة خلال أربع سنوات.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

رغم وجود اعتقاد أن تحقيق الجودة العالية يكلف الكثير من الجهد والمال والوقت وهذا المفهوم يعتبر خاطئ لأن المفهوم الصحيح هو كلما زادت الجودة تقلل من الكلفة والوقت ويزداد الربح هذا هو المفهوم الجديد لاستخدام (Six-Sigma) "أعلى جودة يُحقق، بأقل التكاليف".

جاك ويلش (Jack-Welch) (1998) وضح أساس عملية ستة سيجما في شركة جنرال اليكتريك وقد حقق تطبيق هذا الأسلوب إلى ربح بمقدار (300) مليون دولار كدخل صافي من تحسينات الستة سيجما خلال سنة 1998 مقارنة مع سنة 1997. وهناك أمثلة كثيرة في العديد من الشركات الإنتاجية أو الشركات الخدمية تبرهن على أن استخدام أسلوب (Six-Sigma) يزيد الربح الصافي وزيادة رضا الزبائن، من خلال تقليل مخاطر ظهور العيوب.

وفي الخلاصة فإن مساهمة العولمة في عولمة الفكر والثقافة والهوية ساهمت بشكل كبير جداً في الحصول على الخدمات والمعلومات الموجودة على قارعة الطريق وبطريقة فورية، فأصبح العميل موجود في جميع أنحاء العالم، أن نماذج العمل القديمة والتي ارتبطت بنطاق العميل المكاني أصبحت الآن غير موجودة في ظل البيئة التنافسية الرهيبة والتي لا تترك فرصة للخطأ.

إذن يجب أن نسعد عملاءنا ويجب أن نبحث لهم عن طرق جديدة باستمرار لتجاوز توقعاتهم لهذا كله أصبحت سياسة الجودة جزءاً من ثقافتنا وأصبحت ستة سيجما جزءاً من عملنا ونظرة منضبطة إلى اتخاذ القرارات. (النايلسي مهند ص 8).

1- ما المقصود بـ Six-Sigma

هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال والتي تضع الزبائن في الترتيب الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

وتهدف Six-Sigma إلى تجنب أكبر نسبة أخطاء ممكنة في كل أنشطتها بدءاً بملء استمارة المشتريات وانتهاءً بتصنيع محركات الطائرات.

لذلك يمكن تحديد ثلاث مناطق رئيسية لأهداف Six-Sigma:

1- زيادة رضا الزبائن.

2- تقليل دورة الوقت اللازمة.

3- تقليل العيوب.

والتطور في هذه المناطق عادة يمثل توفير الفرصة للاحتفاظ بالزبائن واقتناص فرص الأسواق الجديدة وبناء سمعة للأداء المتميز في المنتجات والخدمات على الرغم من أنها تتضمن القياس وتحليل للعمليات المتعلقة بالشركة.

سيجما ستة هي ليست مبادرة للجودة بل هي التزام كلي من الإدارة وفلسفة للتميز والتركيز على الزبائن وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلاً من الاقتصار على الشعور والاعتقاد، وتعتبر Six-Sigma أفضل أسلوب في مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والسوق من أجل منفعة ومصلحة الموظفين والمساهمين.

ولذلك ما يميز أسلوب سيجما ستة عن برامج الجودة، هو التركيز على الزبون حيث تسعى بشكل كبير على إبقاء شكاوي وتذمر الزبائن الخارجين في أدنى مستوياتها وهذا ما يدفع إلى تقديم جهود كبيرة في التطوير والتحسين.

إضافة إلى إحداث عائد كبير في الاستثمار مثلما تم ذكره في الأمثلة السابقة في شركة موتورولا وجنرال اليكترك وتعتبر سيجما ستة أكثر بكثير من مجرد تطوير مشاريع بتعليم المدراء التنفيذيين والقادة من خلال قطاع الأعمال، بل هي منهج جديد للتفكير والتخطيط لإنجاز أفضل النتائج.

إذن هي غرز فكرة العمل بذكاء أكثر وليس بجهد أكبر على أرض الواقع. (محمد عبد العالي النعيمي ص 4/3)

1-1 Six-Sigma كقياس إحصائي

يستخدم الحرف الإغريقي سيجما (σ) للدلالة على الانحراف المعياري (Standard Deviation).

والانحراف المعياري هو طريقة إحصائية لقياس مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي والصيغة الرياضية له:

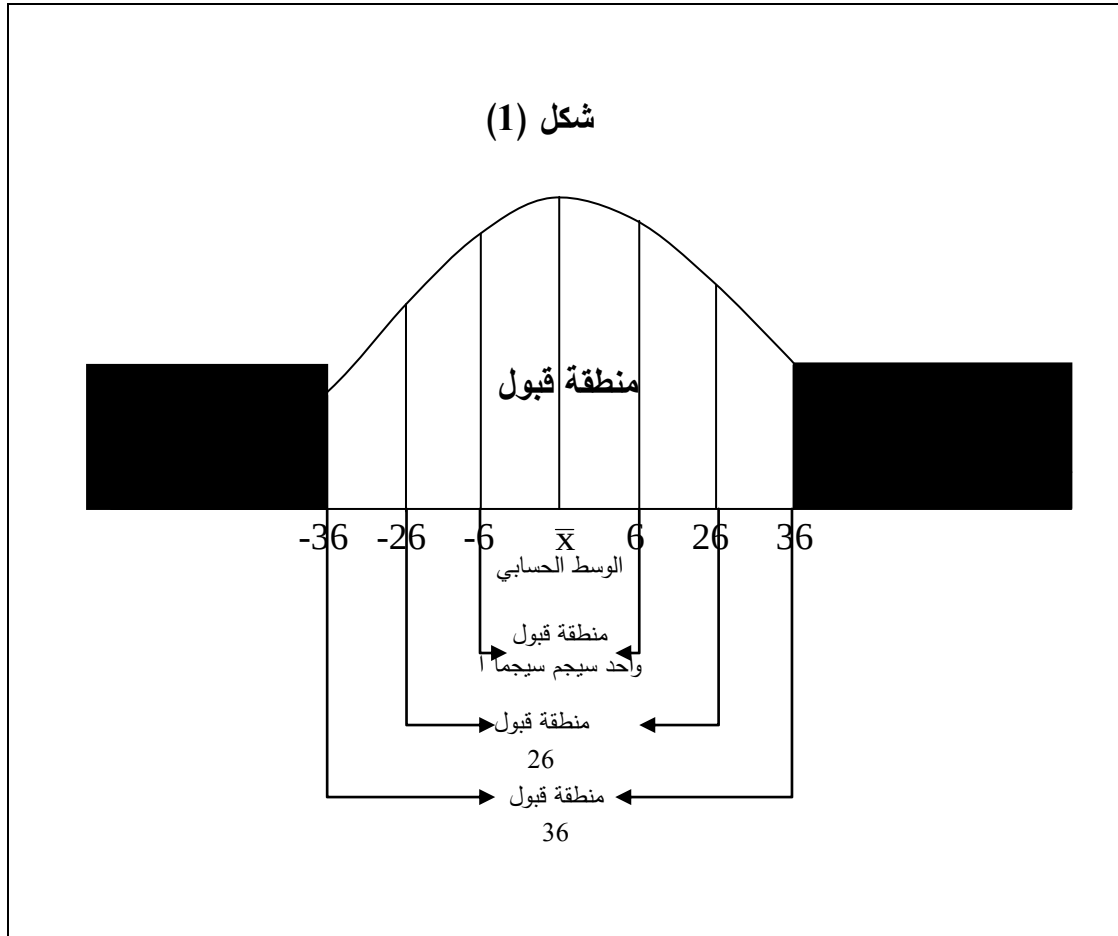
$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

حيث أن:

$\bar{x}$ = الوسط الحسابي

n = حجم العينة

ولذلك فإن الابتعاد أو التشتت من الوسط يعني ذلك زيادة في كمية الخطأ وهذا يدل على زيادة التلف في المنتج أو قلة الجودة في تقديم الخدمة ولذلك يعتبر أسلوب (Six-Sigma) من الأساليب المهمة في تقليص حجم الخطأ إلى أبعد ما يكون أي تقليص نسبة العيوب والأخطاء إلى أقل قدر ممكن والشكل التالي يصف منطقة القبول ومنطقة الرفض.



الشكل السابق يبين حدود قبول إلى ثلاثة سيجما والمنطقة المظللة منطقة رفض وهذا ما يتم تطبيقه إحصائياً في أغلب الدراسات الإحصائية وتكون النسب التي يتم القياس بها هي (0.1)، (0.05)، (0.01) ثلاث مناطق وكانت نسبة (0.01) تعتبر المرحلة المثالية لقبول أو رفض (يعني تطابق المواصفات بنسبة (0.99) وهذا يعتبر أمر مهم وجيد ولكن التطور الأخير وزيادة جودة المواصفات وتحليل الكلف وحساب الأرباح تبين أن هذه النسبة تعطي خسائر كبيرة إضافة إلى عدم تحقيق رغبات الزبائن في أي اتجاه وخاصة عندما يكون هناك حجم كبير من الإنتاج أو أعداد كبيرة يتلقون الخدمات وهذا هو واقع الحال فمثلاً إذا كانت مؤسسة خدمية تصدر فواتير حساب المكالمات

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الهاتفية وكان عدد المشتركين في هذه الخدمة يزيد على العشرين مليون شخص فيعني هذا أن هناك أخطاء كثيرة في العديد من الفواتير ستصل المشتركين مما يسبب غضب الزبائن وزيادة الشكاوي المقدمة للمؤسسة الخدمية المعنية، وفي مثال آخر في خدمة إيصال الطرود البريدية والرسائل التي تبلغ في شهر أكثر من (300) ألف طرد يصل فإن نسبة الأخطاء ستكون كثيرة أيضاً وهكذا في أمثلة كثيرة يمكن تناولها في مجال الخدمات الفندقية والحجوزات على الخطوط الجوية والخدمات المقدمة لشركات الصيانة للأجهزة الكهربائية، وغيرها والجدول التالي يبين الأرقام لكل مليون فرصة مقابل الانحراف المعياري أي درجة السيجما والخسائر أو الأخطاء المرتكبة.

جدول رقم (1)

يمثل الفوائد للوصول إلى مستوى سيجما عالي

Process yield المردود %	DPMO العيوب لكل مليون فرصة	Sigma Level مستوى سيجما
30.85	691.500	1
69.15	308.500	2
93.32	66.800	3
99.38	6.200	4
99.977	230	5
99.99966	3.4	6

وهناك جدول متكامل لقيم سيجما من صفر ولغاية سيجما ستة بالأعشار (0.0) و (0.05) و (0.10) وهكذا يمكن الرجوع له في مصادر متعددة منها (Six-sigma) what is Sigma) لمؤلف (Peter S. Panda and Larry) لو تطرقنا لمثال بسيط جداً في تقديم الخدمة لشركة تنظيف الموكيت لبيان ماذا تعني سيجما ستة للجودة، أو ماذا يعني

(3.4) فرصة عيوب من بين مليون فرصة وما هو الفرق من الناحية العملية بين ثلاثة سيجما والستة سيجما.

فإذا رجعنا إلى شركة تنظيف الموكيت تعمل بمستوى دقة (جودة) بين (3 إلى 4) سيجما وقامت بتنظيف 1500 متر مربع من الموكيت فإن العيوب التي تظهر باستخدام درجة الدقة بين (3 إلى 4) سيجما تكون النتيجة بمعدل (4) أقدام مربعة ما زالت غير نظيفة وهذا يؤدي إلى أن هناك عدد من الزبائن والعملاء غير مقتنعين بالخدمة التي قدمتها لهم، أما إذا تم اعتماد أسلوب ستة سيجما بالعمل أي زيادة الدقة والجودة فسنحصل على نتائج أفضل بكثير وذلك فإن المنطقة الغير نظيفة بتطبيق ستة سيجما ستكون (بقدر حجم رأس الدبوس) أي غير مرئية تماماً وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى السيجما كلما قلت العيوب الناتجة أي إضافة سيجما واحدة تقلل العيوب بنسبة أكبر وهذا ما ينشده صاحب العمل وما يسعد العملاء فإن السلعة التي حصلوا عليها قليلة العيوب أو الخدمة المطلوبة ستكون ممتازة جداً وهذا يقلل بدوره الحاجة إلى تصحيح الأخطاء وفقدان الزبائن أو العملاء وهذا يقلل التكلفة ويقلل دورة العمل مع زيادة رضا العميل بما تقدم له أي أن سيجما ستة تحقق لنا درجة الكمال التي نتطلع إليها في هذا العالم المليء بالتنافس. _ (النايلسي، مهند (2005)).

ويمكن التطرق إلى أمثلة أخرى حول استخدام سيجما ستة مثلاً في نقل حقائب المسافرين على الخطوط الجوية لبعض الشركات التي تنقل المسافرين وهي تعمل في حدود ثلاثة سيجما وأربع سيجما باعتبارها من الخطوط الجوية المتميزة لأنها تعمل تحت هذا المعدل فنلاحظ أن من بين مليون مسافر على تلك الخطوط فإن هناك خطأ بعدم إيصال الحقائب يتراوح بين (6000 إلى 23000) من المليون لا تصل حقائبهم مما يسبب إزعاج كبير لهذا العدد آخذ بعين الاعتبار أن كل شخص لم يحصل على خدمة جيدة أو حصول أخطاء مزعجة له يؤثر على الأقل على خمس أشخاص بنقل صورة

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

غير جيدة عن المؤسسة التي قدمت له تلك الخدمة وهذا يسبب خسارة كبيرة بعدد العملاء المتعاملين مع تلك المؤسسة والتي تسبب خسائر كبيرة على المدى الزمني، وهذا يؤثر على استمرار تلك الشركات أو المؤسسات بالعمل والمنافسة ويمكن حساب الخسائر الكبيرة التي تتكبدها تلك المؤسسات ويمكن حسابها بمعادلة بسيطة ومقارنته مع درجة السيجما التي تتعامل معها المؤسسة إن كانت مؤسسة خدمية أو إنتاجية (صناعية)، والجدول التالي يبين تكلفة الجودة مع مستوى السيجما.

جدول رقم (2)

يبين العلاقة بين الكلفة ودرجة سيجما

نسبة التكلفة	مستوى سيجما
أكثر من 40%	2
من 25 - 40%	3
من 15 - 25%	4
من 5 - 15%	5
1%	6

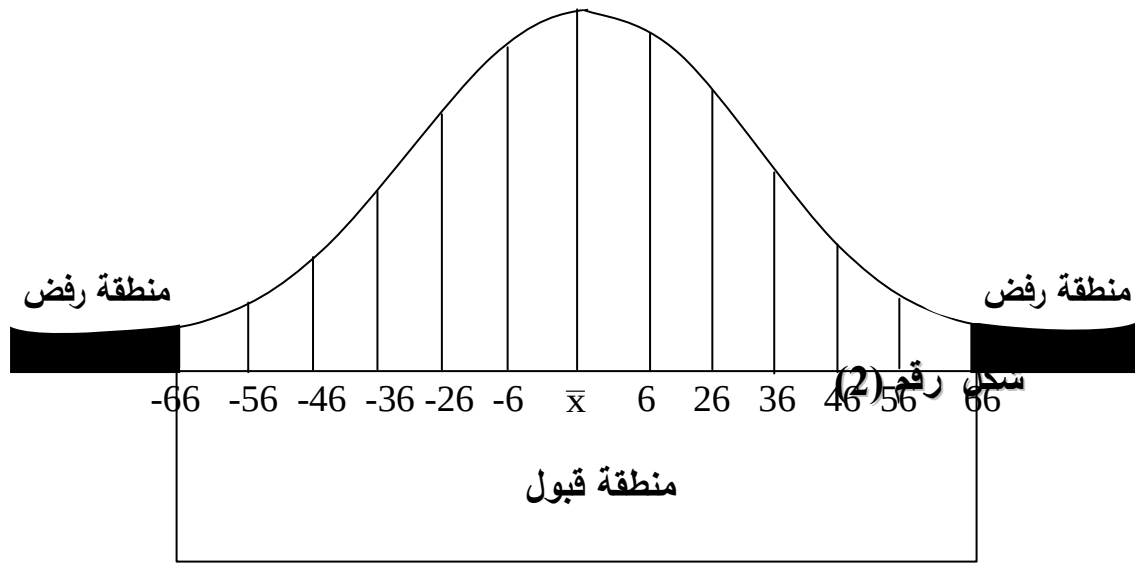
يحقق كل تقدم في مستوى سيجما 10% من التحسن في الدخل الصافي. إذن أصبح واضحاً أن تطبيق مقياس أو أسلوب سيجما ستة يقلل التكلفة للمنتج مع زيادة تحقيق رغبات الزبائن ولذلك فإن تطوير مقياس سيجما يعتمد بالدرجة الأولى لمساعدة العملاء وزيادة إرضائهم والمحافظة عليهم وتقليل التكاليف، ويقول (ويل روجرز) الكاتب المهم بإدارة الجودة "حتى لو كنت على المسار الصحيح فإنك ستدهس إذا بقيت واقفاً مكانك".

فعندما تتجاهل طلبات الزبائن وكسب رضاهم فهذا يولد منتجات معيبة وشكاوي كثيرة وهذا يزيد التكلفة كلما زادت العيوب لأننا نحتاج الى تعديلها وفي مجال الخدمات

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

سوف يفقدنا العديد من الزبائن وهذا يؤدي إلى خسائر كثيرة على حجم تسويق الخدمة وقلة المبيعات والشكل التالي يبين حجم الخسائر عندما نتقدم في السيجما.

(<http://www.1sixsigma.com>)



2-1 Six-Sigma كنظام للإدارة

عندما قدم جاك ويلش برنامج سيجما ستة إلى شركة جنرال اليكتروك أخبر المدراء في الإدارة العليا أن 40% من مكافئاتهم السنوية ستكون بناءً على مشاركتهم في إنجاح تطبيق برنامج سيجما ستة ولذلك ركز على أن المدراء يجب أن يتبنوا وبشكل قوي مفهوم تطبيق هذا الأسلوب وأكد ويلش على إشراك كافة المدراء في الدورات التدريبية لغرض زيادة قدراتهم وإيمانهم بأهمية تطبيق أسلوب سيجما ستة وأكد على مسؤوليتهم عن النتائج وعملية المراجعة المستمرة لضمان هذه النتائج من خلال المراجعة الدورية.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ويجب أن نتذكر أن الخطوات الرئيسية لتطوير الإدارات يعتمد على زيادة قناعتهم

بأن تطبيق سيجما ستة سوف يزيد من تحسين وضعهم المالي. (Alan Ramias

((2005))

1-2-1- الخطوات المهمة لـ Six-Sigma _ :

1- التركيز على رضا الزبائن:

والتي تعتبر من أولويات العمل التي لا تقبل التهاون بها أو إغفالها.

2- الاعتماد على المعلومات والحقائق:

أي يجب على الإدارات العليا أن تعتمد على المعلومات الدقيقة والمشاهدات الحقيقية وعدم اللجوء إلى الآراء الشخصية والافتراضات والأهواء، والمفروض أن تعتمد على البيانات الحقيقية من أجل تعظيم المنافع.

3- العمليات توجد حيث يتواجد الفعل:

تعتبر سيجما ستة أن العمليات أداة أساسية للنجاح أي إقناع القادة والمدراء بالاهتمام بإتقان العمليات بطريقة جيدة للوصول إلى الميزة التنافسية للوصول إلى أعلى مراحل الرضى للزبائن.

4- الإدارة المبادرة:

أي أن تتصرف بشكل استباقي بدلاً من الانتظار حتى تصل إلى الأحداث، أي تحديد أهداف طموحه ومراجعتها باستمرار ووضع أولويات واضحة والتركيز على منع حدوث مشاكل بدلاً من حدوثها ومن ثم معالجتها.

5- التعاون اللا محدود:

تعني عدم الانعزالية أي التحرك السريع والاتصال المباشر مع العاملين ومعرفة آراء الزبائن ومعرفة مشاكلهم وإشاعة روح التعاون بين الأقسام والهيكل الإدارية بشكل الفريق الواحد والابتعاد عن خلق روح المنافسة الفردية بل الهدف من خلق روح العمل التعاوني للتنافس على تقديم أفضل خدمة خالية من العيوب، والتفكير من أجل قضية واحدة تقديم أفضل للزبائن.

6- التوجه نحو الإتقان وتحمل الأخطاء:

الفكرتان متكاملتين فإن تبني فكرة سيجما ستة واعتماد طرق جديدة ومتطورة لابد أن تكون هناك مخاطر ومخاوف من العواقب والأخطاء المحتملة ولذلك إذا كانت أي مؤسسة تطمح بالوصول إلى درجة عالية بالإتقان يجب أن تقبل بفكرة النكسات والعقبات والمطلوب هو القدرة على إدارة هذه الأزمات وتجاوزها.

2- مراحل تطبيق Six-Sigma:

إن من المراحل لتشكيل فرق العمل التي ستطبق مفهوم سيجما ستة تم إحيائها من فن الكاراتيه التي استخدمها أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا.

1- الحزام الأسود Black Belt:

يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في سيجما ستة فيعتبر الشخص الذي يقوم بالتخري عن فرصة التغيير المؤثرة طوال الوقت ثم يقوم بتطبيقها واستخدامها لتحقيق النتائج، فهو الذي يقود ويُلهم الآخرين كما يدرب ويعلم ويجب أن تكون له القدرة على تقييم وحل المشكلات وتصميم العمليات، كما ويساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويشارك في تدريبهم وإدارتهم ويحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة وأن فرق سيجما ستة لا تعمل بفاعلية ما لم يتواجد حزام أسود قوي.

والحزام الأسود عادة يتم اختياره من الإدارة الوسطى وتكون له خبرة لا تقل عن سنتين في إدارة مشاريع ومكلف بمهام خاصة وأن يكون متفاني في عمله ومؤمن بالتغيير ويكون انتماءه للمؤسسة التي يعمل بها بشكل عالي جداً.

2- الحزام الأسود الرئيسي Master Black Belt

يكون الحزام الأسود الرئيسي في العديد من المنظمات بمثابة مدرب ومراقب ومستشار لبقية أولئك الذين يقومون بدور الحزام الأسود وفي أغلب الأحيان يكون خبير في الأدوات التحليلية لسيجما ستة مع خلفية علمية في مجال الهندسة أو العلوم أو في درجات علمية عالية في مجال إدارة الأعمال أو الإحصاء ويقوم الحزام الأسود الرئيسي في الإشراف على الأحزمة السوداء في عملية التدريب والمتابعة إضافة إلى تحديد احتياجات الزبائن وتطوير أساليب القياس للعمليات الأساسية ويقوم أيضاً بجمع المعلومات من مصادرها والقيام بالتحليلات الإحصائية الخاصة بها، وتصميم التجارب والتواصل مع المدراء المهنيين وأن وجود الحزام الأسود الرئيسي ضروري في تبني سيجما ستة كما أن وجوده يضمن استمرارية التغيير وتقليل التكاليف وتطوير خبرات العاملين.

3- الحزام الأخضر Green Belt

هو الشخص المدرب على مهارات سيجما ستة ويكون تقريباً بمثل مستوى الحزام الأسود لكنه عضو في فريق سيجما ستة أو قائد لفريق سيجما ستة بشكل جزئي، ولذلك يتطلب تدريب مجموعات كبيرة جداً من عاملها ليصبحوا أعضاء في الحزام الأخضر ودورهم هو التأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بـ سيجما ستة وإدراجها في أنشطة الشركة اليومية.

4- الراعي أو الداعم Champion/Sponsor

عادة ما يكون الراعي أو الداعم هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو الفرق العاملة في سيجما ستة ووجوده مهم جداً وذلك لأنه يعتبر هو المسئول في النهاية عن استمرار العمل في سيجما ستة والحقيقة أن الراعي يجب أن يكون متمتع بموقع عالي في المؤسسة أو الشركة وعادة ما يكون من أعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة التوجيهية ومن مهامه.

أ- التأكد من أن المشاريع تسير بما يتناسب مع تحقيق الأهداف العليا، ويقدم النصائح والتوجيهات في حالة تعارضها.

ب- اطلاع أعضاء فريق القيادة على أهم التطورات والتقديم في سير المشاريع.

ج- توفير المصادر التي تحتاجها الفرق مثل الوقت والمال والمستلزمات.

د- التفاوض في النزاعات والربط بين مشاريع سيجما ستة الأخرى.

ومن العيوب التي تحدث في حالة تكليف الراعي ممن لا يملك القدرة والصلاحيات

الكافية لإدارة هذا العمل مما يؤثر كثيراً على النتائج.

Implementation Leader

5- قائد التنفيذ

وهو المنفذ الأكبر وهذا الشخص يقوم بتنظيم كامل الجهود وفي سيجما ستة ويكون عادة منصب نائب رئيس ويتواصل دائماً مع الرئيس التنفيذي أو أي إدارة عليا. ويجب أن يكون ذو خبرة عالية في مجال التطوير والجودة ويكون له خبرة عالية في مجال عمله ولديه مهارات قيادية قوية والهدف من وجود هذا المنصب هو قيادة طريقة التفكير والمساعدة في تحقيق نتائج مادية مرضية وخدمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم بطرق عديدة.

وإن الواجبات والوظائف التي تم ذكرها يجب على إدارة الشركات أو المؤسسات تهيئة دورات متخصصة واستقدام خبراء في مجال سيجما ستة لغرض تدريبهم واختيارهم لغرض اختيارهم أعضاء في الفرق. (Grog Brue 2002)

3 - عملية حل المشكلات في فريق Six-Sigma

تعد فرق تحسين وتطوير وحل المشكلات وتصميم العمليات من أهم مكونات جهود سيجما ستة وخصوصاً في البداية، وتقوم هذه الفرق بحل المشكلات التي تواجه المنظمة وتستثمر الفرص المتاحة وبقيادة الحزام الأسود أو الحزام الأخضر، ويتطلب ذلك نظام معين لتنظيم عملهم ولتوفير هذه الحاجة إلى (DMAIC) وهي اختصار لخمس عناصر: التعريف Define، القياس Measure، التحليل Analyze، التحسن Improve، التحكم أو المراقبة Control.

وبإتباع هذه الخطوات الخمس في هذه العملية القوية والمرنة في نفس الوقت سنحصل على تحسينات ممتازة، ويتحول الفريق من المشكلة إلى العمل على حلها بمتابعة العمل في (DMAIC) وسنستعرض فيما يلي الخطوات:

1-3 تعريف المشكلة Define

أي يتم تعريف المشكلة ويجب أن تقدم الأدلة والبراهين لتعريف المشكلة، والعمل على حلها ويجب أن يتم تحديد سبب حل المشكلة وهل هذه المشكلة دون غيرها؟ ما هي متطلبات الزبائن واحتياجاتهم؟ ما هي الطريقة المتبعة في إنجاز العمل الحالي، وما هي فوائد القيام بهذه التحسينات؟

كل هذه الأسئلة تساعد على التفكير.

2-3 القياس Measure

ويتم تحديد هدفين:

أ- جمع المعلومات لضمان المصادقية.

ب- البدء بجمع الحقائق والأرقام للمساعدة على فهم المشكلة.

3-3 التحليل Analyze

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

يدخل في هذه المرحلة الفريق في العمق لمعرفة أسباب المشكلة والأخذ بالمسببات المختلفة للمشكلة وذلك في تحديد الطرق والآلات والمواد الداخلة والبيئة الطبيعية والأشخاص.

4-3- التحسين والتطوير Improve

تعتبر هذه المرحلة هي الحل والفعل ويجب على الفريق بعد جمع البيانات والحقائق وتحليلها والعمل على استخدام الأساليب المبدعة لمساعدة الإدارة على تغيير طريقة التفكير وعلى استخراج أفكار جديدة.

5-3- الرقابة Control

من مهام الرقابة المحددة والأساسية التي يجب أن يقوم بتنفيذها الحزام الأسود وفرق عمل DMAIC تتضمن الآتي:

- ✓ تطوير عملية رقابية لمتابعة التغييرات التي تحصل في الشركة.
- ✓ وضع خطة للتعامل مع المشاكل التي قد تحدث.
- ✓ مساعدة الإدارة على توجيه تركيزها على مقاييس محددة تعطيهم معلومات على مخرجات المشروع (y) ومقاييس العمليات (x). (محمد عبد العالي الأنعمي 17/16/15).

4 - حالات تطبيقية لاستخدام Six-Sigma

4-1 في مجال الإنتاج الصناعي

يتم اختيار أحد النماذج من مصدر (Six-Sigma) لمؤلفه مايكل هاري وريتشارد ترويدر ترجمة علا أحمد إصلاح، (2005).

يقوم موظفون الأيد سيجنال (Allied signal) البالغ عددهم (70) ألف موظف بتصنيع وتصميم سلسلة منتظمة من منتجات عالية الربحية منها الكيماويات ومنتجات الفاير كلاس والبلاستيك والتجهيزات الفضائية ومنتجات السيارات، وكانت تطبق منهجاً معيناً في الجودة ولكن كانت المشاكل كثيرة في المنتجات رغم اعتمادها لنظام جودة متقدم. وفي عام 1993 استقطبت الشركة أحد قادة فرق سيجما ستة بعد استقالته من شركة (GE) جنرال الكتريك وهو (لورانس يوسيدي) ليشغل منصب الرئيسي التنفيذي لشركة (الأيد سيجنال) وكانت الشركة تعتبر مريضة في ذلك الوقت. فشرع في إزالة الشحوم، لإزالة الشحوم المتراكمة على جسد الشركة وتحفيز الموظفين ورسم أهداف مالية طموحة وأثناء تحقيق هذه الأهداف قفزت القيمة السوقية لشركة (AS) من (4) مليارات دولار في عام (1991) إلى (29) مليار دولار بحلول نهاية عام (1998) ووصل إلى (38) مليار دولار بحلول نهاية عام (2000) نتيجة لمبادرات سيجما ستة.

وبلغت إيرادات الشركة (18.5) مليار دولار بعد أن كانت إيراداتها تتراوح بين

(3-4) مليار دولار عام (1998). (2003 Kai Yang and Basem S. Elhaik)

وقد ساهم تطبيق سيجما ستة في الشركة إلى:

- 1- زيادة معدل نجاحها في تطوير منتجاتها الجديدة.
- 2- ساعدت على خفض زمن دورة الشركة إلى منتجات جديدة إلى سوق بشكل أسرع.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أدى انخفاض النفقات غير المباشرة وجعلت شركة (AS) أكثر إنتاجية بموارد أقل، محققة وفراً قدره (1.5) مليار دولار خلال الفترة من (1998) ولغاية (1999).

ومن ضمن التحسينات التي أجرتها شركة الأيد سيجنال منذ بداية استخدام منهج (Six-Sigma) عام (1997) حيث تكررت عطلات غامضة في نظام مراقبة الإمداد الهوائي في طائرات بووينغ (777) والمصنع من قبل الأيد سيجنال أربع مرات خلال ستة أسابيع، وفي كل مرة كان العطل يحدث لشركة خطوط جوية مختلفة، وفي كل حالة أخطر فقد الضغط داخل كابينة القيادة مما اضطر إلى الهبوط الاضطراري، وعلى أثر ذلك قام فريق من الشركة مكون من (85) موظفاً بمختلف الاختصاصات لدراسة الحالة وتشخيصها وثم تطبيق معيار Six-Sigma، وتم التوصل خلال (90) يوماً من حل المشكلة، مما أدى إلى أسعار شركة بووينغ وتجنب تكبد الملايين من الدولارات في صورة إيرادات ضائعة محتملة من جراء الإساءة لسمعة الشركة، إضافة إلى تفادي آلاف الدولارات التي كانت من المحتمل أن تتحملها شركة الأيد سيجنال من إعادة كافة التصاميم.

4-2 تطبيق Six-Sigma في المجال الخدمي

حالة تطبيقية في مجال الخدمة الفندقية في الصناعة الفندقية يعد أي اتصال بين نزيل الفندق والموظف عبارة عن معاملة ويمكن أن تشمل المعاملة الكفاءة التي تم بها حجز غرفة، وكفاءة موظف الاستقبال في أخذ البيانات الخاصة بالنزيل لدى وصوله إلى الفندق ونظافة الغرف والخدمات المقدمة في الغرف (S.R)، وغيرها من عمليات حيث يتم حساب كل هذه العمليات بمقياس بالزمن والدقة والكفاءة العالية بتقديم هذه الخدمات حيث تم تطبيق معيار Six-Sigma على سلسلة فنادق معينة فوجد مثلاً زمن طلب القهوة من خدمة الغرف يستغرق بالمعدل (12) دقيقة وبعد تحليل الأسباب ومعالجتها من قبل الفريق المكلف تم تخفيضها إلى (5) دقائق وهكذا بالنسبة للخدمات الأخرى، ونظافة الغرف وغيرها اعتماداً على آراء الزبائن وتحديد المشكلات وتشخيصها وتكليف فريق عمل لغرض تحسين كفاءة الأداء وتقليل الفترة الزمنية لذلك إلى أكثر من نصف الوقت المحدد، ويمكن للشركات أيضاً أن تنشئ فئات قياسية ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة الأدوات الإحصائية لتحديد مستوى أساسي للقدرة ونتيجة ذلك يمكن تحديد العيوب التي يتكرر حدوثها كثيراً بدقة.

ويمكن أن يجري أعضاء الأحزمة السوداء تحليل السبب ونتيجة لمعرفة وتشخيص العمليات المعيبة والتي تشكل أصل المشكلة ثم ينفذون عملية تحول دون تكرار العيب مجدداً.

وهناك أمثلة عديدة يمكن تناولها في القطاعات الخدمية مثل المستشفيات وعدد العمليات والمرضى الداخليين للمستشفى والإجراءات الخاصة بكل مريض منذ دخوله لحين خروجه من المستشفيات والعيادات الخارجية والطوارئ وغيرها. ولذلك يقول لاري يوسيد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للبقاء والمنافسة ولكن تطبيق Six-Sigma هي أسلوب للازدهار.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ولذلك يمكن أن نصف أن الكثير من الشركات في القطاعات الإنتاجية أو

الخدمية تطبق معايير الجودة ولكن نقول أن الفاكهة الدانية القطاف يمكن الوصول لها

ولكن الفاكهة المستترة عند قمة الشجرة تحتاج إلى جهد أكبر لقطفها وعليه فإن أسلوب

Six-Sigma يوصلنا إلى القطف الداني والمستتر. (Donald J. Wheeler (2006)

مترجم من طرف محمد عبد العالي ص20).

2- تطور الفكر الإداري

تمهيد:

تعتبر الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان، وكونها فرع من فروع المعرفة فهي وليدة هذا القرن، و بفضل مجموعة من المفكرين و بجهودهم في وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية منهم تايلور، فايول تشارلس. باباخ، توصلوا لما يسمى بالإدارة العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، فالإدارة جزء من الحضارات العالمية التي ازدهرت، فلا يمكن الكلام عن الفكر الإداري دون الرجوع إلى القدرة الإدارية للحضارات القديمة، لأن الفكر الإداري الحديث لم يكتب له الظهور إلا بالتأثر بما سبقه (على شريف وعبد الهاني محسن ص35)

لقد كانت الإدارة ممارسة من طرف الإنسان قديما، إذ كانوا يقومون بالتخطيط أي وضع الخطط، و اتخاذ قرارات خاصة في حالة الحرب، غير أنها لم تظهر كعلم إلا في أواخر القرن الماضي، إذ اهتم بها الإنسان كفكر و كفلسفة اجتماعية حياتية، فلا يمكننا الحديث عن الإدارة كعلم دون التعرف على الإدارة في الحضارات القديمة، لهذا سنتطرق في هذا الفصل لتطور الفكر الإداري بصفة عامة ثم تطور هذا الفكر في المجال الرياضي

1- أهمية دراسة تطور الفكر الإداري:

دراسة تطور الفكر الإداري مهم، لأنه يساعد على شرح الماضي لممارساته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه، بالتالي هذا يعود بالإيجاب لفهم الحاضر وما يجري فيه من تغيرات من مشاكل و تحديات، بالتالي التنبؤ بالمستقبل و متطلباته وتحدياته المختلفة، هذا ما يمكن من التأثير على أحداثه و مواقفه المرتقبة، و ذلك يؤدي للتقليل من الانحرافات أو جوانب الخلل في الممارسات أو التصرفات و الإنجاز، كذا التقليل من المشكلات التي تؤثر على إنتاج المنظمة.(فائق حسني ص 15).

تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، لكن في الدول النامية منها الجزائر تهتم بأنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها، و تعتبر الإدارة عنصرا ثانويا، فتطوير الفكر الإداري ظهر منذ مدة قصيرة في المجال الرياضي خاصة في الوطن العربي، والمسؤولية قد تكون بسبب من يؤرخون للفكر الإداري، أيضا عدم ثبات القوانين و كثرة التشريعات و تغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين و هوة العمل التطوعي شكلا و الموضوع إلزاما (طلحة حسام ص 16).

2-مساهمة الحضارة القديمة في تطور الفكر الإداري:

لو ننظر لبناء الأهرامات في مصر القديمة، و نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء صور الصين العظيم، و إدارة الإمبراطورية الرومانية الكبيرة، و مبادئ التنظيم فيها، أيضا مبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، أسس التخصص التي روج لها أفلاطون، استخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين، كذلك دراسات القيادة التي قام بها الفارابي، فهذا ما يبين لنا ممارسة الإدارة عمليا منذ حوالي ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد، لكن الاهتمام بالإدارة كدراسة بدأ منذ مئة عام فقط.

2-1السومريون 3000 ق.م:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

لقد عثر باحثون في تراث الحضارة السومرية على وثائق مكتوبة، تدل على أن السومريون قد مارسوا لونا من الرقابة الإدارية، فقد كان لكهنة معابدهم نظام ضريبي محكم جمعوا به و أداروا كميات ضخمة من السلع الدنيوية، فقد اتبع الكهنة السومريون نظام الكتابة وذلك بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بكافة المعاملات التي يمارسها مختلف الكهنة المسؤولين عن الثروات الضخمة التي تملكها المؤسسة الدينية .وبهذا كان إبداع الكتابة السومرية لاستخدامها بهدف الرقابة الإدارية لا للطقوس الدينية أي أنها وجدت لاحتياجات إداري .

(محمد عبد العظيم من جمهورية مصر. ص9)

2- 2المصريون 2700 ق.م:

لقد تركت الحضارة المصرية القديمة أبداع الآثار، فقامت ببناء الأهرامات، التي تعتبر دليل لكفاءتهم و معرفتهم الإدارية .كما أدرك المديرون من قدماء المصريين قيمة التخطيط و الإئتناس بمشورة المستشارين كما تدل عليه الفقرة التالية من إحدى المحفوظات بعنوان نصيحة والد لولده " صارع القوم عن مهمتك دون مواراة ...على المرء أن يقول بصراحة ما يعرف و يعترف بصراحة بما لا يعرف "و ينبغي للقائد أن يدخل في حساباته الأيام القادمة ..و ما أعظم العظيم الذي يأتنس بمستشارين عظماء .كان المصريون القدماء على علم بكثير من المبادئ والمفاهيم الإدارية السليمة، فلقد عرفوا السلطة و المسؤولية بالمفهوم الإداري، و كذا توصيف الوظائف بالتفصيل، الدليل على هذه التعليمات التي تعتبر عقد تعيين أي وزير أو مدير -أنه مسئول عن حضور موظفي الإقليم كما أنه المسئول عن صرفهم و عليهم أن يبلغوه بشؤون إقليمهم.

-على صاحب الالتماس أن يقدمه مكتوباً. (محمد عبد العظيم ص9).

2-3البابليون 1800 ق.م

تعتبر الحضارة البابلية من أرقى الحضارات، كانت المعاملات التجارية فيها توثق توثيقاً محكماً على ألواح كوسيلة للرقابة، ولقد جاء فيها عدم إمكان تفويض المسؤولية بحيث أنه إن لم يتم العمل بصورة سليمة فإن المسؤولية يتحملها المشرف على العمال، فتعتبر (الأشئونة) بما تتضمنه من مواد الرقابة على الأسعار و عقوبات الجرائم أقدم قانون عرفته بابل. فحضارة بابل وضعت قانون حمورابي الذي يقع حكمه بسن عام 2000 و 1700 قبل الميلاد، الذي يعتبر من أقدم القوانين، وهو الدليل بإسهام بابل في مجال الفكر الإداري وخاصة ما يتعلق بالرقابة والمسؤولية وتحديد الحد الأدنى للأجور والدليل ما نص عليه هذا القانون من أحكام منها: -إذا استأجر الإنسان عاملاً من عمال الحقول وجب عليه أن يدفع له ثمانية مكايل من القمح كل عام.

-إن البناء الذي يبني بيتاً ويتهدم على ساكنه و يقتله، جزاءه الموت بعد حكم حمورابي أصبح نبوخذ ملكاً للبلاد في عام 604 قبل الميلاد فشهدت بابل ازدهاراً أيضاً، فكانت تمارس الرقابة على الإنتاج والمكافئة التشجيعية في مصانع النسيج، إذ كانت تتوقف كمية الطعام على قدر إنتاج المرأة في المصنع، فالأجر كان في صورة طعام. (محمد ع العظيم. ص 9)

2-4 العبرانيون 1491 ق.م

لقد كان النبي موسى عليه السلام قائداً أو مديراً لقدرته على الحكم والتشريع وإقامة العلاقات الإنسانية، والدليل على ذلك القرار الذي اتخذته موسى بالفرار بقومه من مصر، وما استلزم تنفيذه ذلك من تخطيط وتنظيم.

2-5 الصينيون 500 ق.م

لقد عرف الصينيون بحكمتهم، وكذا بفلاسفتهم الذين ساهموا في مجال الإدارة منهم منشوسيوس الذي يرى أن القوانين لا تكفي وحدها لإدارة الأعمال، فكتب ليوضح الحاجة إلى وجود النظم وأساليب لنجاح الإدارة فقال " كل من يؤدي عملاً في هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام، من الوزراء وقادة الجيش، إلى المئات من ذوي الحرف"... أيضاً المفكر "صن

تزو"الذي أدرك الحاجة للتخطيط و التوجيه و التنظيم، من المعركة "...كانت الحضارة الصينية أول من اشترط امتحان الخدمة المدنية، و روي أن شن كان يجري اختبارات كل ثلاثة سنوات للعاملين من أجل الترقية و الاستمرار في الخدمة.(فائق حسني ص 20).

2-6 الإغريق 350 ق.م

لقد بحث الإغريق على كل ألوان المعرفة و الأفكار حتى اهتدوا إلى فكرة البحث العلمي و أدخلوا العلم في كثير من مجالات الفكر الإنساني، ولقد كان أعلام الإدارة عندهم أفلاطون و سقراط، بحيث أعلن أفلاطون في كتابه (الجمهورية) مبدأ التخصص في العلم، أما سقراط أعلن كلية الإدارة و سريان مبادئها في كل مجال، ودليل ذلك ما قاله في حديثه مع أحد تلاميذه " مهما كان الشيء الذي يرأسه الإنسان فإنه إذا عرف ما يحتاج إليه و استطاع أن يهيئه فإنه سيكون رئيسا صالحا سواء كان عليه أن يدير شؤون فرقة موسيقية أو أسرة أو مدينة أو جيش " ولقد دل أكسينوفون بوضوح على أنه عرف وآمن بأن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون بقوله " :هل الإدارة فن أو مهنة مثل الطب أو نقش النحاس أو البناء "، كما قال كريبتوبولوس " :إن من يبرع في البناء يمكن أن يبرع في مهنة أخرى و كذلك الحال بالنسبة لمن يبرع في الإدارة لكنها عنصر مشترك بين كافة المهن، زراعية أو سياسية أو محلية أو عسكرية، فإن تفوق فيها لابد أن يكون قادرا على توجيه الآخرين .(محمد عبد العظيم ص 11).

2-7 الهند:

ظهر في الهند عالم كبير يدعى كوتيليا البراهمي، و الذي يسمى أيضا فيشنوجوبتا وهو الرائد الذي ساهم في نمو الإمبراطورية الهندية ، أهم مؤلفاته "أرناسترا" عام 321 ق.م، الذي يتعلق بإدارة الدولة سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا، فيناقش في مؤلفه واجبات كل من الملك ووزراءه و مستشاريه، وأيضا يتناول تنظيم و إدارة الصناعة، التجارة، القانون، المحاكم، و الحكم المحلي، العادات الاجتماعية، الضرائب ،حقوق المرأة، المصانع، الأسواق، إلى غير ذلك.

2-8 روما 280 ق.م

لقد تميزت الإمبراطورية الرومانية بمساهمات معتبرة في الفكر الإداري، فعندما أصبح ديوكليتيان إمبراطورا لروما قام بإدخال أسلوب جديد في التنظيم يركز على تنظيم مطرد متتابع السلطة، فأعاد تنظيم الإمبراطورية عن طريق تقسيمها إلى فئة من المقاطعات التي قسمها بدورها إلى وحدات أصغر، فأصبح بذلك أكثر قوة، وأسس التنظيم هذه لازالت تتبع حاليا في المحاولات لسعي لتثبيت السلطة المركزية (فائق حسني ص 25).

3-مساهمة الحضارة الإسلامية في تطور الفكر الإداري:

3-1 الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم:

إن القرآن الكريم و ما ورد عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم من أحاديث وأعمال و ما نقل إلينا من الخلفاء الراشدين و السلف الصالح رضوان الله عليهم-من أعمال يوحى لنا بالفكر الإداري آنذاك، و بما أن الإدارة نشاط يتعلق بموارد بشرية، وتقوم على العلاقات الإنسانية، أي ما يحكم الناس بعضهم لبعض، فالقرآن الكريم نجد فيه كل هذه الأمور، فيقول الله تعالى في سورة النحل الآية 89 " و أنزلنا عليك الكتاب تبينا لكل شيء وهدى و رحمة و بشرى للمسلمين "كما يقول تعالى في سورة الإسراء آية 9 " إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم"...، كما نجد آيات تحت على التخطيط و أخرى لها علاقة بالتنظيم، و أخرى تتعلق بالإشراف و التوجيه، فيقول الله تعالى في حثه على التخطيط في سورة الأنفال آية 60 - " و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل، ترهبون به عدو الله وعدوكم و آخرون من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم..."

أما التنظيم يقول الله تعالى في سورة التوبة آية 71 " المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعضن يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر و يقيمون الصلاة و يؤتُونَ الزكاة و يطيعون الله و رسوله"...، كما حث الله سبحانه و تعالى على التوجيه السديد القائم على

المثل العليا في آيات منها قوله تعالى في سورة النحل آية 125 " أدع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتتي هي أحسن..."(القران الكريم)

3-1-1 الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم :

عندما هاجر الرسول صلى الله عليه و سلم إلى المدينة المنورة أرسى قواعد دولته على أسس إدارية:

- الأمر بالمؤاخاة بين المهاجرين و النصارى.
- وضع نظام مالي للدولة بتحديد مصادر الدخل بالزكاة و الغنائم و الجزية والخراج.
- مبدأ التدرج الرئاسي و توفير القيادة و الرئاسة و الالتزام بمبدأ الشورى.
- أداء الخدمة بإخلاص و أمانة إذ قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"

3-2 الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين:

لقد سار الخلفاء الراشدين على هدي الرسول صلى الله عليه و سلم من بعده في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، برزت الجوانب التطبيقية لمبادئ الإسلام من حيث الدولة والأفراد و مهمة الموظف العام وواجباته و حمايته و حماية المواطن من تعسف السلطة التنفيذية، كما فصلت السلطة التنفيذية عن السلطة القضائية، فعين قضاة لفصل النزاعات بين الناس مستقلين عن الولاة ، يعملون على تحقيق العدل في قضايا المسلمين، و هذا في عهد عمر بن الخطاب، لهذا سمي بالفاروق، لأنه كان يعرف بإقامة العدل بين الناس .كان رضي الله عنه يفوض بعض من سلطاته للعمال و يراقب عملهم في حدود

ذلك التفويض، هذا ما يتفق مع اللامركزية الإدارية حاليا، كما كان يختار العمال بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب فكثيرا ما قال رضي الله عنه"" :هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف و القوي في غير عنف"

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

مارس الخلفاء الراشدون و السلف الصالح العملية الإدارية قبل أن تعرف لها أصول علمية، و الدليل على ذلك التطلع الذي وصلوا إليه ببناء حضارة عربية متقدمة آنذاك مقارنة مع الدول الأوروبية التي كانت تعيش في تخلف، هذا راجع لأفكارهم وممارستهم وتدبيرهم الحكيم لشؤون الدولة، و سياسته(فائق حسني ص 28/27/26).

4-حركة الإصلاح الإداري:

قام بهذه الحركة مجموعة من العلماء من بينهم العالم الإداري ودر وولسون بحيث لخص حركة الإصلاح الإداري بالآتي:

- علمية الإدارة، أي أنها يجب أن تقوم على دراسات علمية، لاكتشاف أفضل الأساليب .
- استقلالية الإدارة، بحيث يكون لها علم مستقل .
- الإدارة المقارنة، و بمعناه استفادة الإدارة العامة من إدارة الدول الأخرى دون التأثير بأوضاعها السياسية و اعتباراتها الحزبية.

4-1أثر الحركة العلمية على تطوير الإدارة

في بداية القرن العشرين حققت دول الغرب تقدما ملحوظا خاصة في المجال الصناعي والتكنولوجي، وأخذت بانجاز مشاريع ضخمة ،لكن تعددت مشاكل التنظيم و الإدارة، هذا ما أدى بعلماء الفكر الإداري بمواجهتها بالمنهج العلمي للوصول إلى قواعد تشكل علم الإدارة.وكان هدف الحركة العلمية في:

- تأكيد أسلوب البحث العلمي في الإدارة.
- الإدارة الجيدة تعتمد على أصول و قوانين و توجيهات ثابتة، واضحة.
- وجود طريقة مثلى لأداء أي عمل إداري أو إنتاجي.
- الهدف الأساسي هو ترشيد كل حركة تدخل في تكوين أي عملية و التوصل إلى أحسن طريقة لإنجازها.

5- مساهمة الحضارة الغربية منذ النهضة الصناعية في تطور الفكر الإداري،

5-1- المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الفترة بعد الثورة الصناعية و من نظرياتها ما يلي:

5-1-1 نظرية الإدارة العلمية.

الإدارة العلمية من النظريات التي ظهرت أعقاب الثورة الصناعية، و كان مؤسس هذه النظرية المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) إذ ألف كتاب بعنوان مبادئ الإدارة العلمية نشر عام 1911 ، فعمل تايلور من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للإنتاج، فقام بدراسة أسلوب أداء العمال آخذا بعين الاعتبار الحركة و الزمن، بهدف اختيار أفضل الطرق و أسرعها، (حافظ فرج ومحمد صبري ص 27)

ومن أهم أفكار تايلور:

- تحقيق الكفاية الإنتاجية.

- التخصص و تقسيم العمل و الفصل بين العمل الفكري و التنفيذي.

✓ الاختيار العلمي للعاملين، مع تدريبهم للتوصل لأعلى مستوى أداء.

✓ إعطاء أهمية للحوافز لدورها الكبير في رفع الإنتاج.

كان هنري فايول هو الآخر في فرنسا ينادي بمبادئ الإدارة، فألف كتابا مشهورا بعنوان " الإدارة العامة الصناعية، صدر عام 1916 ، وكان أول من دعا إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة و إدارة الأعمال الخاصة، كما دعا إلى تقسيم نشاطات في إدارة الأعمال إلى ستة أقسام:

نشاطات فنية إنتاجية، نشاطات تجارية، نشاطات أمنية، نشاطات مالية، نشاطات محاسبية،
نشاطات إدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، قيادة، اتخاذ القرارات و الاتصال الإداري) هكذا من أهم ما ركزت عليه الإدارة العلمية ما يلي :

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- تحقيق الكفاية الإنتاجية و ذلك بالزيادة في كمية الإنتاج و بأقل تكلفة، ولتحقيق ذلك يجب توفر أربع مبادئ :
- الدراسة العلمية للعمل، أي تحليل العمل، تقسيم العمل، دراسة الزمن و الحركة.
- الاختيار العلمي للقوى العاملة، والقيام بتدريب العمال.
- الموائمة بين الدراسة العلمية للعمل و الاختيار العلمي للعمال.
- التنسيق بين الإدارة و العمال.
- البحث العلمي :وذلك بالملاحظة و التجربة و خضوع العمل للعلم و المعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية.
- القواعد و الأصول :بحيث يقول تايلور أن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد و أصول واضحة، يجب اكتشافها محل التخمين.

5-1-2-نظرية المبادئ الإدارية:

قام فايول بوضع أسس للإدارة بحيث تقتصر على قواعد و مبادئ إدارية منها:
تقسيم العمل و التخصص، فهو ضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة .
المسؤولية و السلطة :فيرى فايول وجوب تحديد السلطة بعدها يتم تحويل صاحبها السلطة المناسبة.

مبدأ وحدة الأمر أو تلقي الأوامر من رئيس واحد .
مبدأ تدرج السلطات أي التدرج في المستويات من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته .
الاستقرار الوظيفي في الموارد البشرية، لأن الموظف يجب منحه وقتا للاعتياد على عمله ليتمكن من أدائه بنجاح.

خضوع الأفراد للمصلحة العامة أي تكون قبل مصلحة الفرد .

5-1-3النظرية البيروقراطية:

ماكس فيبر (1864-1920) أول من ساهم في تطوير الإدارة العامة و التنظيم الحكومي، لوضعه نظرية البيروقراطية في التنظيم البيروقراطي، الذي يعتبر نموذجاً مثالياً للتنظيم، وأكثر النظم ملائمة لتحقيق السيطرة على المجتمعات الكبيرة، ويعتبر أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف المحددة.

5-1-3-1 مفهوم البيروقراطية:

البيروقراطية كلمة شائعة الاستعمال، و لها معنيان رئيسيان: في معنى أول للبيروقراطية: هو معنى علمي ومحيد، فتعني البيروقراطية التنظيمات الإدارية و الإدارة المكتبية، أي أنها تلك التي تتم عن طريق الأشخاص الذين يتولون الوظيفة التنفيذية في الدولة. فالبيروقراطية موجودة إذا في كل الدول، لأن في كل دولة توجد سلطات أساسية، تملك سلطة التقرير، إضافة لوجود أجهزة إدارية (بيروقراطية) ضرورية لتطبيق القوانين التي تصدرها السلطة. عند ماكس فيبر هو ذلك النظام الذي يبحث عن الدقة و السرعة، الوضوح، الاستقرار، كذلك تأدية المهام بطريقة منتظمة وفقاً للوائح و القوانين و تحديد السلطة و المسؤوليات

لاحظ الباحثون أن نقطة البداية عند فيبر أنه ينظر إلى البيروقراطية باعتبارها مجموعة الأنماط القانونية للسلطة، التي تمارسها المنظمات، إذ قام فيبر بتقسيم السلطات إلى ثلاثة أنواع:

السلطة الشخصية: وهي تركز على شخصية القائد (henry Ford, marsal)

(Dassault, Francis Bouygues, etc.). هذا النوع من السلطة الذي يركز على شخص

واحد يعتبر بناء غير مستقر، و التابع و الوراثة فيها مشكل.

- **السلطة التقليدية:** وهي مبنية على التقاليد و العادات، و القائد فيها يكتسب سلطته

بالوراثة من نظامه الاجتماعي . و العادة هي التي قررت امتداد هذه السلطة.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- **السلطة القانونية:** فتمارس في المنظمات البيروقراطية، و التي تعتبر رسمية، فتجعل المجتمع أكثر عقلانية و استقرارا، و سلطة القائد تتركز على الحماية القانونية خاصة، وحسب فيبر السلطة القانونية هي الأكثر فعالية للتنظيم.
- ومن خصائص هذا النموذج البيروقراطي لماكس فيبر:
 - التخصص في العمل لزيادة الفعالية.
 - تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
 - تسجيل كل القواعد و القرارات و اللوائح كتابة.
 - فصل الإدارة عن الملكية، أي فصل بين الممتلكات العامة، والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة.
 - التعيينات و الترقيات تعطى حسب الكفاءة.
- تعرض نموذج ماكس فيبر إلى انتقادات نذكرها فيما يلي:
 - إغفال تصوير الجانب غير رسمي من البيروقراطية.
 - إغفال جانب الموارد البشرية و الحاجات المختلفة لهم.
 - تطبيق القواعد و اللوائح التنظيمية و إن كان في جوهرها عدالة بين الأفراد إلا أنها مصدر جمود في التعامل.
- في معنى ثاني تشير البيروقراطية إلى الانحرافات التي تصيب القيادات الإدارية القائمة على توجيه سير العمل للبيروقراطية في الأجهزة الإدارية المختلفة، وتتمثل في التعقيدات المكتبية و الإدارية داخل الأجهزة الإدارية و أجهزة القطاع العام.
- المكتبية و الإدارية داخل الأجهزة الإدارية و أجهزة القطاع العام.
- فيعرف الدكتور أحمد رشيد البيروقراطية بمعناه القبيح و التي يطلق عليها اصطلاح الفساد الإداري، بقوله سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية و

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

بدون وجه حق، ونتيجته ليست مقصورة على خرق القوانين و النظم المعمول بها، بل إنه يؤدي إلى فقدان المواطن الثقة في قيادته و في النظام السياسي(حسين عثمان ص 28/27) فيرى حسين عثمان أن أهم صور البيروقراطية بمعناها المستهجن ما يلي:

- إعطاء مقابل للحصول على خدمة عامة، ودون وجه حق.
- الحصول على مقابل نتيجة إنهاء الإجراءات، التراخيص مثلاً.
- عمولات الكبار، أي الحصول على عمولات تمثل نسبة مئوية من العمليات التي تقوم بها الإدارة في مجالات التنمية.

5-1-3-2 مظاهر البيروقراطية: من مظاهر البيروقراطية:

- الإسراف، و الاختلاس، والإسترشاء.
- التحايل على النصوص القانونية :و هو من أبرز مظاهر الديمقراطية، كمثلاً توظيف أقارب رغم منع القانون ذلك، توظيف دون خبرات خاصة و بدون امتحان، التمسك بالإجراءات الجامدة و التعقيدات المكتبية
- المحاباة و الإهمال.(حسين عثمان ص 81).

5-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر العشرينات وأواخر الثلاثينات من القرن الماضي، و رواد هذه المدرسة هم إلتون مايو الذي عارض أساليب تايلور الذي اعتبر الإنسان آلة وأهمل الجانب الإنساني، لهذا اهتم مايو بالحاجات الشخصية للعمل لأنه يرى فيها عائد على الإنتاج أكثر من الحافز الاقتصادي للإنتاج عند تايلور، ولقد اهتمت السيدة ماري باركر فوليت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، فقامت بدراسات عديدة في هذا المجال فهي تؤكد على معاملة العامل كإنسان له حق في الحياة.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- أجرى مايو مع زملائه الباحثين منهم روتشلز (Rothlis Berger) وريكسون تجارب هاوثورن في مصنع هاوثورن بالشركة الأمريكية التي تضم حوالي 25 ألف عامل، توصلوا إلى نتيجة إيجابية بأن مشاعر العمال واحتياجاتهم الاجتماعية، لها دور كبير في الزيادة في الإنتاج (حافظ فرج احمد و محمد صبري 27)، و من أهم مبادئ التي خرج بها رواد هذه المدرسة هي:
- تتضمن العلاقات الإنسانية إشباع حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية لتحقيق أفضل إنتاج.
- تعتبر الحوافز المادية غير كافية لتحقيق الزيادة في الإنتاج، لهذا ترى أن الحوافز غير المادية لها دور رئيسي في شعور العمال بالرضي، و تحفيزهم.
- أن معنويات العاملين وعلاقات العمل تؤدي للزيادة في الإنتاج.
- القيام بتدريب الرؤساء والمشرفين في مجال العلاقات الإنسانية.
- تحسين الاتصال و التركيز على ديناميكية التنظيم غير الرسمي.

3-5 النظريات الحديثة في الإدارة:

- ظهرت عدة نظريات في العصر الحديث منها:

3-5-1 مدرسة النظم:

لمعرفة مفهوم مدرسة النظم نعرف النظام، ونوضح عناصره.

3-5-1-1 تعريف النظام:

من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف محددة (عايدة سيد احمد ص 19).

أية منظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. فهذه النظرية من أحدث النظريات في المجال الإداري، إذ ترى أن

أجزاء التنظيم يجب أن تكون متماسكة، من أجل تحقيق نتائج وإنجازات، فحدوث خلل في جزء تتأثر الأجزاء الأخرى به.

5-3-1-2 عناصر النظام: تعتمد نظرية النظم على ثلاثة عناصر

- **المدخلات:** التي يستقبلها النظام، بحيث تحصل المنظمة عليها من البيئة منها:

مدخلات مادية: تتمثل في المواد، رؤوس الأموال، الآلات، المعدات، التجهيزات، وغيرها.

مدخلات بشرية: يعني الأفراد و ما يرتبط بهم من رغبات، اتجاهات، علاقات إنسانية.

مدخلات معنوية: تتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع و تكوينه، والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

مدخلات تكنولوجية: تتمثل في أساليب الإنتاج و المعرفة الفنية المتاحة في التنظيم.

- **تحليل العمليات:** و تتمثل في عدد من العمليات التي تأخذ شكل عمليات اتصال، قيادة،

اتخاذ قرارات، جمع معلومات، عمليات التحفيز للأفراد و الجماعات، الرقابة، التصحيح،

التطوير، التحديث، أنواع العمل و الأنشطة التي تتم داخل التنظيم، لتحويل الموارد و

تغيير شكلها لتحويلها في صورة مختلفة.

- **المخرجات:** تتمثل المخرجات فيما تقدمه المنظمة للمجتمع من إنتاج مادي أو معنوي، و

تسعى معظم الأنظمة إلى التكيف و التوافق مع البيئة المحيطة بها.

5-3-2 المدرسة الموقفية:

ترى هذه المدرسة فيما يتعلق بأنماط القيادة هو التحول من فكرة الاهتمام بالقائد في حد ذاتها،

و التوسع في إدخال عناصر الموقف القيادي و مدى ملائمة لسلوك القائد، (وفق حديد محمد

ص 62) فالمدیر لا يستطيع تحقيق هذه المهام إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل و الأهداف، و

أن هذا الفهم يسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب، و استعمال المكافآت ووسائل الرقابة

وأساليب التدريب و القيادة المناسبين كما من واجبه فهم حاجات العاملين النفسي. (فائق حسني

ص 35).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

ترى هذه المدرسة أنّ أي تصرف من تصرفات الإدارة يتكون حسب المتغيرات والعوامل الخاصة بالموقف المعين، و على الإدارة أن تتلاءم مع البيئة.

5-3-3 الإدارة بالأهداف:

يقول أغلب المختصين في الإدارة، أن الإدارة بالأهداف تعود إلى بيتر دروكر (1954) حيث أشار أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ الأيام المبكرة للتعاون بين بنى الإنسان، فخرج دروكر بعناصر للإدارة بالأهداف هي:

-إرساء أهداف واضحة، موجزة و مفهومة.

-أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من يعمل في الهيئة.

-أن يكون تقييم النتائج على أساس النتائج.

الإدارة بالأهداف جاءت لتعالج مشكلة خاصة في المنظمات الرياضية التي تتعلق بشكاوي المديرين من مطالبتهم بتنفيذ خطط و تحقيق أهداف لم يشتركوا فيها و لم يأخذوا رأيهم فيها،

لهذا الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تعتمد على وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها، و كذلك وضع برامج تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف.

يتميز أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يصلح كأسلوب إشرافي ب:(طلحة حسام ص 155)

-معرفة المروّوس

-يساعد المديرين على استعمال قدراتهم الخلاقة في عملهم، و يحقق حرية كبيرة في اتخاذ القرارات، فهي تدريب مستمر لهم لإعدادهم للمستقبل.

-بمرور الزمن يصبح المروّوس أكثر خبرة في صناعة القرارات.

-مكافأة العاملين على حسب أداء عملهم و النجاح في تحقيق الأهداف المطالبين بتحقيقها

5-3-4 الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية:

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تعني الجودة الشاملة ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون و المشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية، بهدف تحسين الخدمات و الأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة و تحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

و تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية يجب توافر عددا من المقومات و هي كما يلي:
الأداء الصحيح: يقصد به تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح، و من أول ممارسة له، و في الزمن المحدد لإنجازه.

استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: و هو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح، و من أول ممارسة له، و في الزمن المحدد لإنجازه

التركيز على العمليات و النتائج معا: أي الاهتمام بأسلوب العمل، و طريقة تنفيذه، والتدقيق في استمرار تطويره، أي الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

تنمية الموارد البشرية: و هو يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية و ذلك بالاهتمام بالتدريبات لمسايرة التغيرات و التطور في مجال التخصص الوظيفي، تحسين الظروف المحيطة بالعمل .(عصام بدوي ص103)

3- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : بوبكر نعرورة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

بعنوان : دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

دراسة حالة :عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

تاريخ المناقشة :2015/10/18

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.

مكان الدراسة :عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001

مشكلة البحث : هل للمؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو

إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة؟:

أهمية الدراسة : تنبثق أهمية الموضوع من كون إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل التغيير

التنظيمي في المؤسسات الصناعية وأثبت نجاحه في تحسين أداء المؤسسات . كما تستمد

هذه الدراسة أهميتها من أهمية التغيير الذي أصبح يفرض نفسه على الاقتصاد، والذي أصبح

يفرض على المؤسسات الجزائرية أن تواكب التطور الكبير الذي شمل الجميع .

أهداف الدراسة :

- التعرف على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.
- محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لنظام الإيزو .
- التعرف على مبادئ ومتطلبات نظام الايزو.
- الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية الايزو

معرفة أهم المعوقات التي تحول دون التبني الصحيح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات محل الدراسة .

الدراسة الثانية :

الدكتور عادل محمد عبد الله

عنوان الدراسة: إمكانية تبني منهجية الحيود السداسي في السيطرة على نوعية الأدوية المطلوبة وفقاً لنموذج dmaic

دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل /جامعة الدولة الإسلامية الموصل العراق سنة 2013م
مكان الدراسة :شركة صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى محافظة الموصل .
مشكلة البحث: تتطرق الباحث إلى مشكلة نظام الرعاية الصحية ضمن موضوع الصناعة الدوائية وفق الآتي

١-هل يساعد نموذج التعريف والقياس والتحليل والتحسين في معالجة الانحرافات في المنتج الدوائي؟

ب- كيف يمكن أن تعالج المنهجية مشاكل الصناعة الدوائية ؟

ج-ماهر موقف إنتاج الشركة في منهجية الحيود السداسي ؟
أهمية البحث :

يحقق البحث منافع تنعكس في أطراف متعددة منها الفائدة النظرية عبر افتراض متغيرات تساهم في إيجاد خلفية معيارية للتعامل مع العيوب في إنتاج الأدوية وتسويقها بربط منهجية الحيود السداسي والسيطرة النوعية على الدواء .

أهداف البحث : هدف البحث إلى إبراز حقيقة إمكانية معالجة المشاكل في الصناعة عموماً لاسيما الإنتاج الدوائي على نحو نموذجي ,وتسليط الضوء على مشاكل ترتبط بوظائف المنظمة من أجل توفير الحلول المناسبة لها.

فرضيات الدراسة

كانت كالتالي

يساعد نموذج ستة سيغما في معالجة الانحرافات في المنتج الدوائي
لا يوجد اختلاف في مستويات المعيب بين أنواع الماكينات المنتجة .

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تحتل الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مراتب متأخرة ضمن السلم السداسي.

الدراسة الثالثة :

بغنوان :درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

مذكرة ماستر تخصص إدارة وتنظيم رياضي بمعهد تسيير النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة سنة 2013

مكان الدراسة : مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب المتعدد الرياضات بولاية سكيكدة .
إشكالية الدراسة:

ما درجة ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة لها ؟

منهجية الدراسة: منهج وصفي ارتباطي

أهمية الدراسة : معرفة مستقبل إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

أهداف الدراسة : التعرف على درجة ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإدارة الرياضية الجزائرية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة لها .

التعرف على ابرز أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية الجزائرية

التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من و جهة نظر أفراد عينة البحث وفقا لمتغيراتهم

الدراسة الرابعة :

مذكر من إعداد :علي حمد اليامور

بغنوان : تخفيض كلف الفشل باستخدام منهج الحيوود السداسي في مواجهة العيوب

مكان الدراسة : معمل الألبسة الولادية في الموصل العراق

كلية : الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل قديما / جامعة الدولة الإسلامية

سنة إجراء البحث: 2010/2009

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في تركيز بعض الشركات ومنها معمل الألبسة الولادية في الموصل على فحص الجودة بدلا من ضمانها، وهذا يؤدي إلى تحمل الشركة كلفاً إضافية.
منهج الدراسة : دراسة الحالة في اختبار فرضية.

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من خلال تناوله لأحدث المناهج المتبعة للحصول على درجة عالية من درجات الجودة وتوضيح أثر إتباع هذا المنهج على كلف الفشل.

أهداف البحث : أما الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها فهي:

تحديد مفهوم واضح لمنهج الحيود السداسي والموفورات المالية المتحققة جراء

استخدام هذا المنهج في مواجهة العيوب.

توضيح أثر استخدام منهج الحيود السداسي على كلف الفشل والعلاقة بين مستوى

الانحراف المعياري وكلف الجودة.

تمهيد :

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي اتبعه الباحث، والدراسة الاستطلاعية . كذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة ، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية :

ويعرفها عبد الجليل الروغي هي العملية التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث بدراستها على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي وهي تهدف للكشف عن حلقات غامضة لو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني ،مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي .
والعملية التي قمت بها هي تطبيق مقاييس الدراسة لتي لدي على عينة صغيرة شملت 10 ادارين تم اختيارهم وفق معايير محددة ،من خلالها تم استجواب 10 أدارين . كان الخيار موزع أدارين من ذوي خبرة في مجال التخصص. ومن ثم قمت بعمل الإحصائيات .ومن خلالها وصلت إلى عدة نتائج كان لها الدور الكبير في نجاح البحث،
○ النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية :

✓ التعرف على الجوانب المختلفة للبحث.

معرفة خصائص أخرى لسلوكيات المبحوثين.

✓ تحديد جوانب القصور في إجراءات التطبيق بحث أمكننا التعديل.

ملاحظة : في المرحلة الاستطلاعية قمت بعرض سلسلة الاستبيان الخاصة بي قبل عرضها على لجنة التحكيم وعرضتها على برنامج SPSS عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ كانت نتيجة صدق الاستبيان تساوي 0.60 وهو مقبول. كما عرضت أيضا سلسلة الاستبيان بعد التصحيح المقدم من طرف لجنة التحكيم، الملاحظ هنا ارتفاع نسبة ثبات الاستبيان بشكل كبير حوالي 0.88. وهي نسبة ثبات مرتفعة .

2- الهدف من الدراسة الميدانية :

إن الهدف من الدراسة الميدانية هي محاولة الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في الإشكالية بالإضافة إلى اختيار الفرضيات التي وضعناها سابقا. وعليها استعملنا بعض الوسائل لجمع المعلومات .

3 - المنهج المتبع في الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية ، وهو كما عرفه (العساف 1995 ص 186) بأنه المنهج الذي يعبر عن الظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً و لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، بل وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره.

4- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

يعرف عبيدات وآخرون(2005ص 121) المجتمع " بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وهم جل الإداريين الذين يعملون في مختلف الهيئات الرياضية داخل تراب الوطن ،ونظرا لان المجتمع الإحصائي هنا كبير .فلجئنا الطالب لدراسة على بعض هذه من هذه المؤسسات وهي كالتالي :مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف مديرية الشباب والرياضة ومركب كشيدة لولاية باتنة ومديرية الشباب والرياضة /قسم الرياضة بولاية ورقلة ودور الشباب والرياضة بكل من مدن رأس العيون وعين أزال ومروانة ومركب متعدد الرياضات بنقاوس .

وكان مجموع أفراد العينة (586).إداري تابع للمؤسسات السابقة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على(562) إستبائية صالحة للتحليل الإحصائي.

5- أداة الدراسة :**5-1 بناء أداة الدراسة:**

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة ، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الإستبائية"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية ، أو الملاحظة الشخصية .

وقد تكونت الإستبانة من جزئين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (الجنس -طبيعة العمل -نوع العمل -العمر -مدة العمل -المستوى التعليمي) أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من ثلاثة محاور وهي

1-محور متطلبات تطبيق أسلوب سيغما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ويشمل 15 سؤال

2-محور مدى استعداد إداري المؤسسات الرياضية الجزائرية لتطبيق أسلوب سيتا سيغما يحوي 10 أسئلة .

3-محور معوقات تطبيق ستة سيغما في الإدارة الرياضية الجزائرية ويشمل 8 أسئلة.

ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

ورمزنا لها بالأرقام (5-4-3-2-1) على الترتيب .

2-5 صدق أداة الدراسة:

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات محاور (متطلبات تطبيق أسلوب سيغما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3).

المحور	حجم العينة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية	562	15	0.887
مدى استعداد وإداري المؤسسات الرياضية الجزائرية لتطبيق أسلوب سيتا سيغما	562	10	0.896
معوقات تطبيق سيتا سيغما في الإدارة الرياضية الجزائرية	562	10	0.871

جدول رقم 3

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) يتضح أن ثبات محاور الدراسة حول متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية مرتفع حيث بلغ (0.88) كمعدل متوسط للمحاور الثلاثة، مما يدل على ثبات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

6 خطوات تطبيق الدراسة:

كانت بداية عملية الانطلاق في البحث في ديسمبر 2015 بالبدء بالاستكشاف والاستطلاع على مفاهيم سيتا سيغما والبحث عن المراجع السابقة وخاصة في الجزائر وهذا الذي لم أجده، أما الانطلاقة الفعلية للبحث كانت في جانفي 2016 ميلادي، والبدء بالبحث في الجانب النظري وكذلك إجراء الدراسة الاستطلاعية للتأكد من صحة الفرضيات وكذلك الاستبيان استعملت أداة الاستبيان كأداة كانت إلزامية أكثر منها اختيارية كون الوقت كان ضيقاً نظراً لسعة وحجم البحث. تم توزيع أداة الاستبيان عن طريق مساعدة بعض الأشخاص وقد استرجعت بعد مرور حوالي خمسة عشرة يوم.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ومن ثم قام بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

7- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

7-1 الأساليب الإحصائية المستعملة :

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- (المتوسط الحسابي الموزون) المرجح " Weighted Mean « وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

مفهوم البحث والإجراءات الميدانية

3- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري " Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي . ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

5- تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة للتحقق من مدى تجانس أو اختلاف آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات ومحاور أداة الدراسة.

6- تم استخدام اختبار (ت) (Independent Samples T-test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية .

7- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد إداري الإدارة الرياضية لتطبيق أسلوب سيجما ستة ، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الإداريين و العاملين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

ما مدى إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي الآتي :

- ✓ ماهي متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ؟
- ✓ ما مدى استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لاعتماد تطبيق سيجما ستة؟
- ✓ ماهي معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لبعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة ، وأهدافها مع تفسير النتائج:

النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد الدراسة متمثلة في

(الجنس - طبيعة العمل - رتبة العمل - العمر - مدة العمل - المستوى الدراسي).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	513	91.85
أنثى	49	8.17
المجموع	562	100

يتضح من الجدول رقم (4) إن معظم أفراد الدراسة كانوا من الجنس (ذكر) بنسبة فاقت

100/90، بينما كان للجنس الآخر (أنثى) النسبة القليلة بنسبة 100/8.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
عامل رسمي	349	62.1
عامل متعاقد	213	37.9
المجموع	562	100

يتضح من الجدول رقم(5) أن 349 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 62.1 % من إجمالي أفراد الدراسة عاملون رسميون وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين 213 منهم يمثلون ما نسبته 37.9% من إجمالي أفراد الدراسة متعاقدون .

جدول رقم 6
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
مستشار	125	22.24
تقني سامي	342	60.85
مربي	85	15.12
مفتش رياضة	10	1.77
المجموع	562	100

يتضح من الجدول رقم(6) أن النسبة الأكبر للأفراد المدروسين كانت رتبته تقني سامي (342) بنسبة 60.85 بالمائة، وإما النسبة الثانية لأفراد عينة الدراسة فقد كانت مهنتهم مستشار بنسبة (22) بالمائة.

24، أما النسبة الثالثة كانت لمهنة مربي بنسبة (15.12)، وفي الأخير كانت مهنة مفتش رياضة، وكان عددهم 10 بنسبة 1.77 بالمئة .

عرض النتائج وتفسيرها

جدول رقم 7

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
4.3	24	اقل من سنتين
28.8	162	من 2 سنتين إلى 6 سنوات
27.9	155	من 6 الى 8
39.3	221	أكثر من 8 سنوات
100	562	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن النسبة الأكبر للعينة المدروسة، كان لها العمل بمدة فاقت (8) سنوات وهذا ما يزيد الخبرة والكفاءة. أما النسبة الثانية فقد كانت قد عملت لمدة تتراوح بين (2 إلى 6 سنوات) متقاربة مع النسبة الثالثة التي كانت مدة عملهم من (6 إلى 8 سنوات)، أما النسبة الأقل فقد كانت للدارين الذين كانت مدة عملهم اقل من سنتين .

عرض النتائج وتفسيرها

جدول رقم (8)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
7.1	40	أقل من ثانوي
13.2	74	ثانوي
60.1	228	بكالوريا
14.4	81	جامعي
5.2	29	تكوين -دبلوم
100	562	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8) أن 228 من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 60 بالمائة من إجمالي أفراد الدراسة مستواهم التعليمي (بكالوريا) وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن 81 منهم يمثلون ما نسبته 14.4 من إجمالي أفراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، مقابل 74 منهم يمثلون ما نسبته 13.2 من إجمالي أفراد الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي، و 40 منهم يمثلون ما نسبته 7.1 من إجمالي أفراد الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي فأقل، و 29 منهم يمثلون ما نسبته 5.2 بالمائة من إجمالي أفراد الدراسة مستواهم (تكوين - دبلوم) .

عرض النتائج وتفسيرها

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة : التساؤل الأول:

ما متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ؟
للتعرف على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (9)

جدول رقم 9

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	قيمة K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة 100 التكرار	العبرة	رق العبرة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	801.630	0.659	4.54	2	5	25	187	343	عدد	التركيز على التحسين للأنشطة الإدارية	8
				0.4	0.9	4.4	33.3	61.0			
2	824.174	0.724	4.54	2	1	132	152	261	عدد	توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل	4
				0.4	2.0	5.7	27.8	64.1			
3	771.683	0.749	4.50	2	9	48	149	354	عدد	مشاركة الإدارة العليا في صنع القرارات	5
				0.4	1.6	8.5	26.5	63.0			

الترتبة	قيمة K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة 100	التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
4	831.292	0.778	4.47	3	16	28	181	334	عدد		التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية العامة	15
				0.5	2.8	5.0	32.2	59.4				
5	840.491	0.860	4.46	5	15	43	150	349	عدد		تدريب وتأهيل العاملين	9
				0.9	2.6	7.7	26.7	62.1				
6	685.883	0.777	4.45	3	10	52	125	332	عدد		توفير الإمكانات المادية اللازمة	3
				0.5	1.8	9.3	29.4	59.1				
7	637.591	0.852	4.93	7	19	38	182	316	عدد		التركيز على الجودة	13
				1.2	3.4	6.8	32.4	56.2				
8	654.548	0.694	4.38	3	7	31	261	260	عدد		توفر البيانات والمعلومات اللازمة للخدمات المقدمة	2
				1.1	2.0	8.5	46.4	46.3				

الترتبة	قيمة K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة 100 القرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
9	567.345	0.802	4.34	6	11	48	217	280	عدد	وضع معايير دقيقة لقياس أداء العمل	1
				1.1	2.0	8.5	38.6	49.8			
10	558.231	0.667	4.32	3	12	52	231	264	عدد	وجود الشفافية في قياس الأعمال	7
				0.5	2.1	9.3	41.1	47.0			
11	558.979	0.860	4.31	5	18	44	223	272	عدد	توفي وسيلة اتصال لمعرفة رضا العالين عن جودة الخدمات	11
				0.9	3.2	7.8	39.7	48.4			
12	511.648	0.906	4.28	9	19	62	186	286	عدد	الاستعانة بالخبراء واستشاريين ومدرسين	6
				1.6	3.4	11.0	33.1	50.9			

عرض النتائج وتفسيرها

13	297.431	1.026	3.97	15	42	89	217	199	عدد	تغيير القوانين القديمة	12
				6.8	7.5	15.8	38.6	35.4			
14	260.313	1.00	3.96	8	47	115	203	189	عدد	ربط سيجما بالوردين	14
				1.4	8.4	20.5	36.1	33.6			
15	140.491	1.209	3.69	35	67	111	171	178	عدد	ربط مكافآت للعاملين بنجاح لأسلوب سيجما	10
				6.2	11.9	19.8	30.4	31.7			
		053.	4.30	المتوسط العام							
				فروق الدلالة دالة عند مستوى 0.01 فاقل							

تحليل الجدول رقم (9):

يتضح من الجدول رقم (9) الذي يبين استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور متطلبات اعتماد ستة سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية حسب متوسطات الموافقة وكانت درجة الموافقة مرتفعة بكل كبير حول العبارات رقم (8-4-5-15-9-3-13-2-1-7-11-6) بحث كان المتوسط الحسابي في مجموعة العبارات هاذة يقع بين (4و5) وهو متوسط تقع في الفئة الخامسة التي تشير إلى موافق بشدة .

وكان للعبارتين (12 و 14.10) النسبة الأقل من درجة الموافقة , والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة كالتالي:

- 1- بالمرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (8) وهي " التركيز على التحسين المستمر لأنشطة النادي" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.54 من أصل 5).
- 2- جاءت العبارة رقم (4) وهي " توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة انجاز العمل بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.54 من أصل 5).
- 3- جاءت العبارة رقم (5) وهي " دعم ومساندة الإدارة العليا " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.50 من أصل 5).
- 4- جاءت العبارة رقم (15) وهي التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية العاملة بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.47 من 5). عليها بشدة بمتوسط (4.46 من 5).
- 5- جاءت العبارة رقم (9) وهي تدريب وتأهيل العاملين في الرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.45 من 5).
- 6- جاءت العبارة رقم (3) وهي توفير الإمكانيات المادية اللازمة في الرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.39 من 5).
- 7- جاءت العبارة (13) وهي التركيز على الجودة في الرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.38 من 5).
- 8- جاءت العبارة (2) وهي توفير البيانات والمعلومات اللازمة للخدمات المقدمة في الرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.38 من 5).

عرض النتائج وتفسيرها

- 9- جاءت العبارة (1) وهي وضع معايير دقيقة لقياس أداء العمل في الرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.34 من 5).
- 10- جاءت العبارة (7) وهي وجود الشفافية في قياس الأعمال العمل في الرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.32 من 5).
- 11- جاءت العبارة (11) وهي توفير وسيلة اتصال لمعرفة رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة في الرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.31 من 5).
- 12- جاءت العبارة (6) وهي الاستعانة بخبراء واستشاريين ومدرّبين في مجال سيجما ستة في الثانية عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.28 من 5).
- 13- جاءت العبارة (12) وهي تغيير القوانين القديمة في الرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.97 من 5).
- 14- جاءت العبارة (14) وهي ربط ستة سيجما بالموردين وكل ما له علاقة بالإدارة (العلاقات الخارجية) في الرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.36 من 5).
- 15- جاءت العبارة رقم (10) وهي ربط مكافآت للعاملين بنجاح لأسلوب سيجما في الرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.69 من 5).

نتيجة:

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (9) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية بمتوسط (4.30 من أصل 5). وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة على أداة الدراسة وتتفق هذه النتيجة .

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على بعض متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة وموافقتهم بدرجة أقل على متطلبات أخرى لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة ما بين (3.69 و 4.54) وهي متوسط تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللّتين تشيران إلى (موافق / موافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة م ما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق أسلوب في الإدارة الرياضية الجزائرية , حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على اثني عشر من متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية وتتمثل في العبارات رقم (8-5-5-10-9-3-13-2-7-1-11-6).

❖ وفي ضوء ذلك يمكن استنتاجا ما يلي:

- 1 - توجد متطلبات مهمة جداً لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .
- 2 - إن المتطلبات المهمة جداً لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية هي

✓ التركيز على التحسين المستمر لأنشطة النادي.

عرض النتائج وتفسيرها

- ✓ توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة انجاز العمل.
- ✓ دعم ومساندة الإدارة العليا في القرارات .
- ✓ التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين.
- ✓ تدريب وتأهيل العاملين بصفة دورية .
- ✓ توفر الإمكانيات المادية اللازمة.
- ✓ التركيز على الجودة واعتبارها الركيزة الأساسية للخدمات .
- ✓ توفر البيانات والمعلومات اللازمة للخدمات المقدمة.
- ✓ وضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء اللازم
- ✓ قياس الأعمال بشكل موضوعي (وجود شفافية في القياس).
- ✓ توفير وسيلة الاتصال الفعالة لمعرفة مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة .
- ✓ الاستعانة بخبراء واستشاريين ومدربين

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة الإدارة الرياضية الجزائرية ، بان هناك العديد من المتطلبات التي في مقدمتها التركيز على التحسين المستمر لأنشطة الإدارة لتحقيق التفوق في جودة الخدمة التي يقدمها لعملائه ، و يتطلب توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة انجاز العمل للاستفادة من هذه التقنيات في توفير ا لمرونة والسرعة اللازمة لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية، وهذا يستدعي الدعم الكامل والكافي من قبل الإدارة العليا وتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يحفز العاملين على ، فإذا كانت قناعة الإدارة ثابتة بأهمية تطبيق سيجما ستة

وتشارك بشكل فعلى فى جميع المستويات الإدارية فإنها تنتقل الحماس إلى الموظفين للاهتمام برضا الزبائن والسعى إلى تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم بدون أخطاء . وعليه يجب تدريب العاملين وتعليمهم على أسلوب سيجما ستة وأدواتها وتقنياتها حسب مستوى الخبرة المطلوبة حتى يتم انجاز العمل بحماس وتصبح الجودة هي الركيزة الأساسية للخدمة في الإدارة ، وهذا يتطلب توفر وسيلة الاتصال الفعالة بعملاء النادي ليتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الخدمات المقدمة ومدى رضاهم عنها.

ويطلب تطبيق أسلوب سيجما ستة توفر الإمكانيات المادية اللازمة في الإدارة الرياضية وكذلك الاستعانة بخبراء واستشاريين وربط سيجما ستة بالموردين ووضع معايير دقيقة لقياس الأداء لتطبيق سيجما ستة وقياسه بشكل موضوعي . ولنجاح التطبيق يحتاج الأمر إلى تغيير في ثقافة واتجاهات العاملين ويتم ذلك من خلال اتصال مبتكر وفعال لجميع الموظفين للتهيئة النفسية والتمهيد للتغير المراد إحداثه ، ولضمان مشاركتهم الفعالة في التطبيق يتم ربط مكافأتهم بنجاح تطبيق أسلوب سيجما ستة.

التساؤل الثاني:

ما مدى استعداد إداري الإدارة الرياضية الجزائرية على اعتماد أسلوب سيتا سيجما ؟
للتعرف على مدى استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية على اعتماد أسلوب سيتا سيجما .
تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب
لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم 10

جدول رقم 10

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور ما مدى استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لتطبيق
أسلوب سيجما ستة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	قيمة K2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة 100	العبارات	الترتبة
				موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	496.630	0.789	4.28	3	6	82	210	261	عدد	مؤسستكم لديها الإمكانات المادية اللازمة	1
				0.5	1.1	14.6	37.4	46.4			
2	489.690	0.805	4.28	3	7	86	200	266	عدد	الإدارة لديها الاستعداد لتدريب العاملين على أسلوب ستة سيجما	4
				0.5	1.2	10.3	35.6	47.4			
3	436.060	0.881	4.21	5	19	84	198	256	عدد	الإدارة لديها القدرة على تحقيق الجودة في الأعمال المقدمة	10
				0.9	3.4	14.9	35.2	45.6			

4	455.028	0.794	4.08	2	17	96	273	184	عدد	إدارتكم لديها الحماس والجدية وكذلك النظرة المستقبلية	2
				0.4	3.0	17.6	48.6	31.0			
5	431.185	0.804	4.01	2	19	111	272	158	عدد	إدارة المؤسسة لديها الاستعداد لمشاركة الإداريين في صنع القرار	8
				0.4	3.4	19.8	48.4	28.1			
6	235.028	0.884	3.98	5	22	130	229	186	عدد	الإدارة لديها الاستعداد لتوضيح الخطط الإستراتيجية من أجل المستقبل	9
				0.9	3.9	23.1	40.7	31.3			
7	348.907	0.875	3.91	7	20	140	244	151	عدد	الإدارة لديها الاستعداد لتوفير قاعدة بيانات لبرامج التحسين والتطوير	6
				1.2	3.6	24.9	46.4	26.9			
8	401.345	0.838	3.91	5	22	129	267	137	عدد	إدارتكم لديها الاستعداد لربط مكافآت عند كل عملية نجاح	3
				0.9	3.9	23.0	47.9	24.4			
9	316.043	0.941	3.84	9	43	119	251	140	عدد	إدارة المؤسسة لديها الاستعداد لتوفير خبراء واستشاريين من ذوي الكفاءة	7
				1.2	7.7	21.2	44.7	24.9			
10	303.498	0.949	3.83	12	35	130	242	143	عدد	إدارتكم لديها الاستعداد لاستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العيوب وحل مشكلاتها	5
				2.1	6.2	23.1	43.1	25.4			

عرض النتائج وتفسيرها

الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	
0.833	4.105	المتوسط العام
فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل		

جدول رقم 10

تحليل الجدول رقم (10):

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور ما مدى استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لتطبيق أسلوب سيجما ستة حسب متوسطات الموافقة وكانت درجة الموافقة مرتفعة بشكل كبير حول العبارات رقم (1 و4 و10 و2 و8) بحث كان التوسط الحسابي في مجموعة العبارات هاذة يقع بين (4 و5) وهو متوسط تقع في الفئة الخامسة التي تشير إلى موافق بشدة .

وكان للعبارات (9.6.3.7.5) النسبة الأقل من درجة الموافقة بشدة , والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة كالتالي:

1- بالمرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (1) وهي " مؤسستكم لديها الإمكانيات المادية اللازمة "من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.28 من أصل 5).

2- بالمرتبة الثانية جاءت عبارة رقم (4) الإدارة لديها الاستعداد لتدريب العاملين على أسلوب سيجما من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.28 من أصل 5).

3- بالمرتبة الثالثة جاءت عبارة رقم (10) الإدارة لديها القدرة على تحقيق الجودة في الأعمال المقدمة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.21 من أصل 5).

عرض النتائج وتفسيرها

4- بالمرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (2) وهي الإدارة الرياضية لديها الحماس والجدية من خلال مواكبة التكنولوجيا من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.08 من أصل 5).

5- بالمرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (8) وهي الإدارة العليا للمؤسسات الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لمشاركة الإداريين والعملاء في صنع القرار من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4.01 من أصل 5).

6- بالمرتبة السادسة جاءت عبارة رقم (9) الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لوضع الخطط الإستراتيجية من أجل المستقبل من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.98 من أصل 5).

7- بالمرتبة السابعة جاءت عبارة رقم (6) وهي الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتوفير قاعدة بيانات لبرامج التحسين والتطوير من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.91 من أصل 5).

8- بالمرتبة الثامنة جاءت عبارة رقم (3) وهي الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لربط مكافآت عند كل عملية نجاح لتطبيق سيجما من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.91 من أصل 5).

9- بالمرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (7) وهي إدارة المؤسسة الإدارية الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتوفير خبراء واستشاريين من ذوي الكفاءة لأسلوب سيجما من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.84 من أصل 5).

10- بالمرتبة العاشرة جاءت عبارة رقم (5) وهي الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لاستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لتحديد العيوب وحل مشكلاتها

الاستنتاج :

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتضح إن أفراد الدراسة .موافقون على استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لتطبيق أسلوب سيجما بمتوسط (4.105 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (من 3.41 الى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة والتي بينت وجود استعداد الادارين لتبني أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات .

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية , يتراوح ما بين موافقتهم بشدة على بعض متطلبات تطبيق الأسلوب وموافقتهم بدرجة أقل على متطلبات أخرى وهذا ما بين الأشياء المهمة بشكل اكبر .

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي:

1- إن مدى استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لتطبيق أسلوب سيجما ستة يشير إلى استعداد مرتفع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية حول استعداد الإدارة الرياضية الجزائرية لاعتماد أسلوب سيجما .

2- إن أفراد الدراسة موافقون بشدة من استعدادات الإدارة لتطبيق أسلوب سيجما ستة وهي:

- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الإمكانيات المادية اللازمة .
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتدريب العاملين على أسلوب ستة سيجما.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها القدرة على تحقيق الجودة في الأعمال المقدمة .
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الحماس والجدية لمواكبة التكنولوجيا.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لاستخدام تقنيات إحصائية لتحديد العيوب وحل المشكلات.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتوفير خبراء استشاريين ومدرّبين.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتوفير قاعدة بيانات لبرامج التحسين والتطوير.
- ✓ الإدارة الرياضية الجزائرية لديها الاستعداد لتوضع الخطط الإستراتيجية من أجل المستقبل.

التساؤل الثالث:

معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

للتعرف على معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11).

جدول رقم 11

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	النسبة 100	القرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة K2	الترتبة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
2	عدم وجود نظام فعال للحواجز	عدد		135	180	137	88	22	3.57	1.130	128.587	1
				24.0	32.0	24.4	10.7	3.9				
5	افتقار الإدارة الرياضية لخبراء في مجال سيجما	عدد		110	208	127	95	22	3.46	0.860	840.491	2
				19.6	27.0	22.6	16.9	3.9				

عرض النتائج وتفسيرها

3	134.726	1.136	3.39	35	97	135	202	93	عدد	عدم وجود قيادة لها نظرة مستقبلية من أجل إحداث تغيير	4
				6.2	17.3	24.0	35.9	16.5			
4	188.568	1.194	3.14	48	145	123	170	76	عدد	عدم وجود قيادة لها نظرة مستقبلية من أجل إحداث تغيير	8
				8.5	25.8	21.9	30.2	13.5			
5	190.189	1.172	3.12	46	146	137	161	72	عدد	يعتبر أسلوب سبنا سيجمما تطبيق صعب التنفيذ كونه يتطلب الدقة من أجل الجودة	7
				8.2	26.0	24.4	28.6	12.8			
6	79.826	1.223	3.03	62	157	113	162	28	عدد	تمسك بعض العاملين بالعادات والأساليب القديمة	6
				11.0	27.9	20.1	28.8	12.1			
7	79.441	1.267	2.86	79	187	98	128	70	عدد	الافتقار للإمكانيات المادية اللازمة	3
				14.1	33.3	17.4	22.8	12.5			
8	116.452	1.231	2.65	105	200	89	124	44	عدد	عدم اقتناع الإدارة ببرامج التحسين والتطوير	1
				18.7	35.6	15.8	22.1	7.8			

عرض النتائج وتفسيرها

الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	
1.14	3.22	المتوسط العام
فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل		

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية، حسب متوسطات الموافقة .

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) يتضح أن أفراد الدراسة محايدون في موافقتهم على معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية بمتوسط (3.22 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة. وجاءت استجابات المدروسين متقاربة على مختلف أسئلة المحور بوجود بعض الاختلاف وكانت مرتبة كالتالي:

1- بالمرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (2) وهي عدم وجود نظام فعال للحوافز في الإدارة الرياضية الجزائرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.57 من أصل 5).

2- بالمرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (5) وهي افتقار الإدارة الرياضية لخبراء في مجال سيتا سيغما من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.46 من أصل 5).

عرض النتائج وتفسيرها

3- بالمرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (4) وهي ندرة الإمكانيات المادية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.39 من أصل 5).

4- بالمرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (8) وهي عدم وجود قيادة لها نظرة مستقبلية من أجل إحداث تغيير من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.14 من أصل 5).

5- بالمرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (7) وهي يعتبر أسلوب سيتا سيجما تطبيق صعب التنفيذ كونه يتطلب الدقة من أجل الجودة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.12 من أصل 5).

6- بالمرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (6) وهي تمسك بعض العاملين بالعادات والأساليب القديمة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (3.03 من أصل 5).

7- بالمرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (3) وهي الافتقار للإمكانيات المادية اللازمة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (2.86 من أصل 5).

8- بالمرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (1) وهي عدم اقتناع الإدارة ببرامج التحسين والتطوير من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (2.86 من أصل 5).

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية يتراوح ما بين موافقتهم على بعض معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة .

موافقتهم على وجود معوقات أخرى لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية

وكانت موافقتهم على الأسئلة من (2 و 5 و 4 و 8 و 7 و 6). بينما اختلفوا في الأسئلة (3 و 1).

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاجا ما يلي:

1- توجد معوقات متوسطة الأهمية لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية .

2- أن أفراد الدراسة موافقون على اثنين من معوقات تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية وهي

✓ عدم وجود نظام فعال للحواجز

✓ افتقار الإدارة الرياضية لخبراء في مجال سيتا سيغما.

3- أن المعوقات التي يرى أفراد الدراسة أنها متوسطة الأهمية في الحيلولة دون تطبيق

أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية هي :

✓ ندرة الإمكانيات المادية

✓ عدم وجود قيادة لها نظرة مستقبلية من أجل إحداث تغيير

✓ يعتبر أسلوب سيتا سيغما تطبيق صعب التنفيذ كونه يتطلب الدقة من أجل

الجودة

✓ تمسك بعض العاملين بالعادات والأساليب القديمة.

4- أن أفراد الدراسة غير موافقون على اثنين من معوقات اعتماد سيتا سيغما في

الإدارة الرياضية الجزائرية وهي :

✓ الافتقار للإمكانيات المادية اللازمة

✓ عدم اقتناع الإدارة ببرامج التحسين والتطوير

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب سيجما ستة الإدارة الرياضية الجزائرية ، بان هناك معوقات تحول دون تطبيق هذا الأسلوب بالنادي وبأتي في مقدمتها عدم وجود نظام فعال للحوافز مما يجعل العاملين لا يشاركون بشكل فعال في تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة وهذا يحد من نجاح التطبيق ، ولكن يتطلب من الإدارة توفير الحوافز المادية والمعنوية وربطها بنجاح التطبيق حتى تزيد من حرص العاملين على المشاركة بشكل فعال . إضافة إلى ذلك فهناك معوق وهو غياب الخبراء المكونون على أسلوب ستة سيجما ' وذلك لغرض لتأهيل الموارد البشرية على تطبيق أسلوب سيجما ستة ،

التساؤل الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

أولاً : الاختلاف وفق متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث اختبار : Independent Sample T " T-test " لتوضيح دلالة الفروق في متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (12)

جدول رقم 12

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
المحور الأول :	رجال	49	4.391	0.482	2.805
	نساء	513	4.214	0.550	
المحور الثاني :	رجال	49	4.105	0.582	3.502
	نساء	513	3.889	0.577	
المحور الثالث :	رجال	49	3.354	0.887	1.899
	نساء	513	3.269	0.874	

فروق الدلالة عند مستوى 0.01 فاق

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة

عرض النتائج وتفسيرها

إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل في اتجاهات النساء واتجاهات الرجال حول متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة الإدارة الرياضية الجزائرية ، وهذا ما يبين تقارب وجهات النظر بين الجنسين. وهذا ما أكدته قيم المتوسطات الحسابية بين الجنسين.

ثانيا : الاختلاف وفق متغير الرتبة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة استخدم الباحث اختبار «One Way ANOVA» لتوضيح دلالة الفروق متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة وفقا لمتغير الرتبة ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم(13)

المحور	الرتبة	العدد	المتوسط
3-2-1	تقني	342	4.124
	مستشار	85	3.986
	مربي	125	3.998
	مفتش في الرياضة	10	4.087

فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم(13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في اتجاهات المبحوثين حول إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة الإدارة الرياضية الجزائرية ، وهذا ما يبين تقارب وجهات النظر بين بحيث كان لرتبة التقنيين والمفتشين النسبة الكبيرة في معدل المتوسطات حول محاور الدراسة ، وهذا راجع إلى إدراكهم لواقع العمل ومعرفة متطلباته.

ثالثاً: الاختلاف وفق متغير المستوى التعليمي :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث اختبار (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق إجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (14)

المحور	الرتبة	العدد	المتوسط
3-1	جامعي	81	4.159
	بكالوريا	338	4.166
	ثانوي	29	3.834
	دبلوم	74	3.893
	اقل من ثانوي	40	3.862

فروق دالة عند مستوى 0.01 فاقل جدول رقم 14

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل . في متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذي يحملون مستوى (بكالوريا) فاقل واتجاهات أفراد الدراسة الذين يحملون البكالوريا فأعلى حول المحور الأول لصالح أفراد الدراسة الذين يحملون مستوى (بكالوريا) فاقل ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

أن أفراد الدراسة هم من العاملين وهم من يقومون بالعمل في الإدارة مما يزيد من إدراكهم لواقع العمل ومعرفة متطلباته.

وكما يوجد فروق للإجابات لمحور معوقات تطبيق أسلوب سيجما س أفراد الدراسة الذين يحملون الشهادة الجامعية على باقي أفراد الدراسة وهذا راجع إلى المؤهلات العلمية .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة تحكيم

تحية طيبة وبعد

يتشرف الباحث إن يضع بين أيديكم استبيانته بعنوان إمكانية اعتماد أسلوب سيتا سيغما في الإدارة الرياضية الجزائرية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة .

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحا أو غير صالح , ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها , وبناءها اللغوي , وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة.

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الإمضاء

قائمة المصادر والمراجع

ع

ملخص الدراسة

- مشكلة الدراسة : إمكانية اعتماد ستة سيجما (SIX SIGMA) في الإدارة الرياضية الجزائرية ؟

تساؤلات الدراسة : 1- ماهي متطلبات تطبيق أسلوب سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية؟ 2- ما مدى استعداد عمال الإدارة الرياضية الجزائرية لاعتماد تطبيق ستا سيجما؟ 3- ماهية معوقات تطبيق أسلوب سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية؟ 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لبعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

فرضيات الدراسة : 1- هناك متطلبات يمكن من خلالها اعتماد أسلوب سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية. 2- عمال الإدارة الرياضية الجزائرية مستعدون لاعتماد أسلوب سيتا سيجما والعمل وفق منهجه. 3- هناك معوقات تقف ضد إمكانية تطبيق أسلوب سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية. 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لبعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة على التعرف على مدى إمكانية اعتماد تطبيق سيتا سيجما من طرف عمال الإدارة الرياضية الجزائرية، من خلال التعرف على ما يلي : متطلبات تطبيق أسلوب سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية . مدى استعداد عمال الإدارة الرياضية الجزائرية للعمل وفق تطبيق سيتا سيجما. معوقات تطبيق سيتا سيجما في الإدارة الرياضية الجزائرية . معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لبعض متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة : تنبثق أهمية الدراسة من حيوية هذا الموضوع وهو إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية ، نظراً لحدائته في الفكر الإداري العربي ، وندرة التطرق إليه في البحوث الجزائرية وعدم تطبيقه في الجزائر حتى الآن حسب علم الباحث.

المنهج المتبع في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة : وهم جل الإداريين الذين يعملون في مختلف الهيئات الرياضية داخل تراب الوطن ، ونظراً لان المجتمع الإحصائي هنا كبير . فلجأ الطالب لدراسة على بعض هذه من هذه المؤسسات وهي كالتالي : مديرية الشباب والرياضة لولاية سطيف مديرية الشباب والرياضة ومركب كشيدة لولاية باتنة ومديرية الشباب والرياضة /قسم الرياضة بولاية ورقلة ودور الشباب والرياضة بكل من مدن رأس العيون وعين أزال ومروانة ومركب متعدد الرياضات بنقاوس .

نتائج الدراسة : 1- توجد متطلبات مهمة جداً وأخرى بأهمية أقل وذلك لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية.

2- إداريي الإدارة الرياضية الجزائرية على استعداد تام لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية

3- هناك بعض المعوقات التي يمكن تفاديها من أجل اعتماد ستة سيجما من طرف الإدارة الرياضية الجزائرية

الاقتراحات والتوجيهات:- أن يتبنى الإدارة الرياضية الجزائرية سيجما ستة كنظام لإدارة الجودة. * الاستعانة بخبراء واستشاريين لتطبيق أسلوب سيجما ستة في الإدارة الرياضية الجزائرية. * توفير البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل والتدريب الإداريين على أسلوب ستة سيجما . * توفير الكوادر البشرية المؤهلة أصحاب الشهادات الجامعية بشكل أكبر في الهيئات الرياضية . * توفير نظام فعال للحوافز وربطه بالنجاح . * وضع أكثر من نظام اتصال بين الإدارة و العملاء والعاملين أنفسهم لمعرفة مستوى الخدمات المقدمة. * مشاركة الإدارة العليا العاملين في اتخاذ القرار. * الاستمرارية ووضع الخطط المستقبلية للإدارة من مواكبة التطور.

الاقتراحات : إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع تطبيق أسلوب (SIX SIGMA) سيجما ستة وإمكانية تطبيقه في مختلف المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية

كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

-----.-----

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم : الادارة والتسيير الرياضي
رقم التسلسل :
رقم التسجيل :
الباحث (ة) : بن زعبار رامي
تاريخ المناقشة : 2016-05-30
عنوان الرسالة : امكانية اعتماد اسلوب 6 سيجما كنموذج لتحسين الادارة الرياضية الجزائرية

دراسة ميدانية لبعض الهيئات الرياضية ذات الطابع الاداري

لغة الرسالة : اللغة العربية
نوع الرسالة : ماستر
البلد : الجمهورية الجزائرية – المسيلة
الجامعة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
إشراف : الساسي بوعزيز الصفة : دكتور
عدد الصفحات : 100 ورقة.
ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)
التخصص : ادرّة وتسيير في رياضي
فرع : ادارة وتنظيم في الرياضة

الملخص :

بالعربية

امكانية اعتماد ستة سيجما كنموذج لتحسين الإدارة الرياضية الجزائرية وجدنا انه هناك متطلبات مهمة واخرى باقل اهمية وايضا وجدنا هناك معوقات تقف ضد اعتماد هذا الاسلوب.

كلمات المفاتيح: اسلوب الإدارة الحديثة ستة سيجما- الادارة الرياضية

بالفرنسية

Possibilité d'adopter six sigma comme un modèle pour améliorer la gestion du sport algérien qui qui s'y trouvée sont d'autres exigences importantes de moindre importance et aussi y trouvent chicots permanent contre l'adoption de cette méthode.

Mots clés : gestion moderne gestion du Six Sigma-Sport

بالإنجليزية

Possibility to adopt six sigma as a model to improve the management of Algerian sport who whois there found are other important requirements of lesser importance and also there are snags standing against th e adoption of this method.

Key words: management modern management to Six Sigma-Sport

جاء هذا البحث في:

خمس فصول، الأول يتعلق بالخلفية النظرية للبحث التي تناولنا فيها تطور الادارة عبر التاريخ ونشأة نموذج الادارة الحديثة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة. واحتوى الفصل الثاني على الإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي و الاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية و الدالة، و إلى إشكالية الدراسة و أهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها. أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمعها وأداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة. والفصل الرابع خصصناه لعرض و تحليل وتفسير النتائج، ثم مناقشتها وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة. في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة و اقتراحات و آفاق مستقبلية للدراسة و ذكر المراجع المعتمدة وقائمة الملاحق و ملخص للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- امكانية لتبني ستة سيجما كنموذج لتطوير الادارة الرياضية الجزائرية
- هذا الاسلوب سوف يساعد الادارة الرياضية من التخلص من الازمات

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- الاستعانة بخبراء واستشاريين لتطبيق هذا الاسلوب
- اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع إمكانية تطبيقه في كل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية
- ان تتبنى الادارة الرياضية الجزائرية ستة سيجما كنموذج في ادارة اعمالها

كشاف بالفرنسية

Institut : Science et technique activité physiques et sportif
Département : Administration Et Gestion Sportif
N° d'ordre :
N° d'inscription :
Chercheur : BEN ZAABAR rami

Soutenu publiquement le : 30-05-2016

Titre de la thèse: Possibilité d'adopter la méthode de *six sigma* comme un modèle
pour améliorer la gestion du sport algérien
Une étude de certains organismes administration sportifs

Langage de la thèse : ARABE

Modèle de la thèse : MASTER
Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur essaci bouaziz **Grade :** Docteur

Nombre de page : 100 pages
(cd-Rom* PDF) **Fichier électronique**

Spécialité : STAPS
Option : Administration Et Organisation Sportif

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4: Résultats et interprétation et discussion.

Chapitre 5: Conclusions et suggestions.

Résultat essentielle que le chercheur à conclue :

- Possibilité d'arrêter six sigma comme modèle pour développer le management sportif algérien
- Cette méthode de gestion contribuera à se débarrasser de la crise



Faculté /Institut : Science et technique activité physiques et sportif

Département : Administration Et Gestion Sportif

Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de MASTER

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

SUJET :

Possibilité d'adopter la méthode de *six sigma* comme un modèle pour améliorer la gestion du sport algérien

Une étude de certains organismes administration sportifs

Par :

BEN ZAABAR rami

Soutenu publiquement le : 30-05-2016 Devant le jury composé de :

- DR. Essasi bouaziz Rapporteur
- ... DR dahmani naima Président
- ... DR. Barkat hamza... Examineur

Année 2015-2016