

تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي

* أ.م.د/ أشرف صبحى محمد حسين

مقدمة ومشكلة البحث :

يرى تريفور سلاك (5:18) أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يتضمن ويتفاعل مع مفهوم الرياضة كادارة وصناعة بوضع هيكله تتفق مع الانشطة والاهداف التي وضعت من اجلها المؤسسة .

كما يشير دافت (17:14) أن مفهوم ومحتوى المؤسسة الرياضية لاختلف عن المؤسسات الطبيعية الاخرى من حيث طبيعة ووظائف الادارة الا ان المؤسسة الرياضية تختلف فى ابعادها وهيكلها التنظيمى وفقا لطبيعتها واهدافها وحجمها وهيكلها التنظيمى كما يرى ان التأثير فى حجم وبناء المؤسسة الرياضية يرجع الى أربع مكونات (استراتيجية المؤسسة-الحجم - المناخ التنظيمى - العوامل التكنولوجية).

ويتفق الباحث فى رأى بالنسبة للعوامل ذات التأثير فى المؤسسة الرياضية. كما يؤكد الباحث ان نظريات ادارة المؤسسات الرياضية تعتمد على البناء والتصميم الخاص بالمؤسسة.

كما يرى دافت (25:14) . ان المؤسسة الرياضية تميز بين نظريتين :

١- النظرية التنظيمية (OT) وهو المنظور الاوسع والاكبر لادارة المؤسسة الرياضية وهي ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال استراتيجية واضحة ومحددة مرتبطة بالطبيعة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة .

٢- السلوك التنظيمى (OB) وهو المنظور الاصغر والذى يرتبط ويركز على السلوك الفردى والجماعى للأفراد والمجموعات داخل المؤسسة الرياضية .

وهو ما يتفق معه الباحث فى مضمون ادارة هيئة ستاد القاهرة كمؤسسة رياضية تخضع للقطاع الحكومى والتي يجب ان تتضمن استراتيجية تطويرية تتفق وطبيعتها وحاجة المجتمع منها ومكانتها من المؤسسات العالمية المماثلة.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم - جامعة حلوان .

ويشير الباحث إلى أن استراتيجية المؤسسة الرياضية تعرف بكونها " خطة شاملة ومتكاملة تعمل من خلال تصميم فترة طويلة الاجل لتحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة.

ويفسر الباحث ذلك بان استراتيجية المؤسسة الرياضية تتضمن تحليل لعوامل القوة والضعف للمؤسسة الرياضية اخذة فى الاعتبار عوامل المناخ التنظيمى شاملة القرارات التنافسية للمؤسسات والمنتجات الرياضية المماثلة والتقسيم السوقي لتنوع وانتشار او تخفيض او حتى اغلاق عمليات تشغيلية او اقسام معينة corporate level.

ويرى تريفور سلاكك" (١٨:٩٣) ان استراتيجية المؤسسة الرياضية يمكن ان يتم صياغتها من خلال مستويين ، المستوى الاول يتضمن ويسمى مستوى المؤسسة او الهيئة ، والمستوى الثانى يسمى بمستوى العمل بالمؤسسة business level .

ويرى الباحث ان صياغة الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية يجب ان تشمل كلا المستويين لشمولهما اهداف المؤسسة وتحديد ما وجدت من اجله وكذلك تحديد المنافسين ومستوى الاداء والعمل بالمؤسسة الرياضية ، وهذا ما تؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة بضرورة التعاون البناء بين جميع العاملين في المنظمة وتكوين جماعات وفرق العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وزيادة عمليات التقويم و استمراريتها، والوصول بالمنظمة إلى الحجم الأمثل الذي يمكنها من أداء عملياتها المختلفة بكفاءة فائقة ولعل الأمر يتطلب من الإدارة في جميع المنظمات أن تقوم بعمليات تقويم ومتابعة مستمرة وذلك لإيجاد نموذج جديد للتفكير الاستراتيجي يؤكد على أهمية العمل الجاد والنظرة المستقبلية والتشجيع على المشاركة الفعالة من جميع الأطراف ، وإن إدارة المؤسسات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحديثة على مستوى العالم ، ومن ثم يجب علينا أن نمضى قدماً في سبيل تبنى فلسفة وتوجيهات إداريه جديدة تتمشى مع متطلبات الإنتاج الرياضى في كافة مجالاته وأعلى مستوياته. كما يرى الباحث أنه تماشياً مع تطورات العصر الحديث فإنه يجب معاملة المؤسسات الرياضية كمورد قومى له قيمة عامة تساعد فى

تحقيق أهداف التنمية الشاملة ، كما أن مثيلات هذه المنشآت في الدول المتقدمة أصبحت أحد قطاعات الأعمال الحيوية الجاذبة لرؤوس الأموال الضخمة والتي استطاعت أن تحقق أرباحاً كبيرة بما لا يغفل الهدف القومي من انشاء المؤسسات في خدمة الرياضة المصرية والمنتخبات القومية ، وهو ما يشكل اضافة للدخل القومي في نفس الوقت الذى تتحقق فيه أهداف التنمية الشاملة (التواصل مع فئات المجتمع - التنمية البشرية - التأهيل والرعاية للشباب - زيادة الدخل القومي - وغيرها من الأهداف) ، لذا يرى الباحث ان هيئة ستاد القاهرة تمثل الحد الاعلى للمؤسسات الرياضية التى يجب ان **توضع لها تصور مقترح لاستراتيجية تطوير** ادائها بما يخدم الاهداف غير الربحية والخدمية وايضا يخدم الاهداف الاستثمارية لتحقيق دخول تعمل على تطوير الهيئة نظرا لضعف الدعم الاقتصادى والاستثمارى من قبل الدولة ، و **يعتبر هذا التصور المقترح لاستراتيجية التطوير هو نقطة البداية** على طريق الادارة الاستراتيجية لهيئة ستاد القاهرة الدولى حيث أنها مجالاً خصباً لكل أنواع وفنون الإدارة والصناعة والتنمية بالاضافة إلى خدمة الرياضة للشعب المصرى ، ونظرا لعدم وجود اسهامات علمية مرتبطة بفكرة وموضوع البحث نشأت مشكلة البحث فى وضع **تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولى .**

أهداف البحث :

يهدف البحث الى **وضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة**

الدولى من خلال الاهداف التالية:

- الادارة الذاتية للمنشات الداخلية بالهيئة وتطويرها بشريا وماديا.
- الادارة التسويقية لمنشآت واهداف الهيئة.
- الاستثمار لبعض المساحات الخالية والمميزة بالهيئة.
- الرياضة للجميع وتحقيق الهدف الخدمي والقومي للهيئة.

تساؤلات البحث

- ما هي الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هو التحليل البيئي لهيئة ستاد القاهرة [S.W.O.T. Analysis]، لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هي اهداف خطة التطوير لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي؟
- ما هي الموازنات التقديرية والتطوير المالي لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هي خطة الرياضة للجميع لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هي الخطة الاستثمارية لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي؟
- ما هي الاستراتيجية التسويقية لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هي خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي ؟
- ما هي خطة التطوير البشرى لوضع تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولي؟

الدراسات السابقة:

اولا الدراسات العربية:

١ . - دراسة قام بها اشرف صبحى سعود الجنيبي ٢٠١٠ (٣) : يستهدف الباحثان من تلك الدراسة كشف منطق الشراكة الاقتصادية بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية وآليات وعقبات بناء هذا التكامل وذلك من خلال تحديد مفاهيم وأهداف الشراكة الاقتصادية والتعرف على المتغيرات العالمية والإقليمية فيما يخص مجال الشراكة ومستقبلها وذلك عن طريق دراسة واقع ومستوى المؤسسات الرياضية اقتصادياً والتعرف على المشكلات والعوائق المحتملة لمثل هذا النوع من الشراكة هذا من جانب، أما الجانب الأخر من هذه الدراسة فهو معرفة دور المؤسسات التمويلية في تفعيل هذه الشراكة للوصول إلى آليات ومداخل للتكامل الحقيقي بين القطاع الخاص والأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث تهدف الدراسة الى إيضاح الترابط الوثيق ما بين القطاع الخاص والمؤسسات الرياضية في تحقيق اهداف النمو والمساهمة في التنمية المستدامة في الدولة. وكذلك الوقوف على المشكلات التي أدت إلي عدم تفعيل الشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية. وايضا إيجاد آليات للشراكة الحقيقية بين مؤسسات القطاع الخاص والأندية الرياضية تستطيع من خلالها كل جهة تحقيق أهدافها والاستفادة من هذه الشراكة بما يخدم المصلحة العامة للدولة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة ومناسبته لطبيعة إجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه. وقد اعتمدا في وسائل جمع البيانات على تحليل الوثائق. المقابلات الشخصية. الاستبيان. و كانت أهم النتائج - رفع كفاءة الاقتصاد ، تبني سياسة فعالة للقضاء على العجز الدائم والمتكرر في موازنات المؤسسات الرياضية تدريجياً، السعي إلى تحقيق أقوى الصلات ما بين خطط التنمية الاقتصادية الوطنية والعمل الرياضي ، رفع مستوى كفاءة الأداء لدى المؤسسات الرياضية ، العمل على تنمية وتأهيل العنصر البشري العامل في مجال العمل الرياضي وتدعيمه بكافة الخبرات المتاحة من المتخصصين والمؤهلين علمياً في هذا المجال وإعداد البرامج

التدريبية والتأهيل المستمر لهذا الغرض ، إعطاء وظيفة التخطيط والتطوير المؤسسي أهمية بالغة لتمكين المؤسسات الرياضية من الاطلاع المستمر على تجارب وخبرات الدول الأخرى وخاصةً مع توجه العولمة، وبحيث تستطيع عن طريق وحده للتخطيط والتطوير تتبع أعلى مستويات اتخاذ القرار تكيف أوضاعها لمتطلبات المراحل الزمنية المختلفة في المستقبل.

٢- دراسة قام بها **اشرف صبحى ٢٠٠٧ (٢) بعنوان " الاستثمار وتطوير الرياضة المصرية كنتائج للجنة الاستثمار بوزارة الشباب "** دراسة تقييمية "حيث تهدف الدراسة إلى تقويم نتائج لجنة الاستثمار بوزارة الشباب للاستثمار وتطوير الرياضة، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

-التعرف على الأهداف التى تتناسب مع التعرف على السياسات التى تتناسب مع الاستثمار وتطوير الرياضة.

-التعرف على برامج العمل التى تتناسب مع الاستثمار وتطوير الرياضة .

-التعرف على التوصيات المطلوبة من بعض الجهات التى تتناسب مع الاستثمار وتطوير الرياضة .

- استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية والتحليلية) لمناسبته لتحقيق أهداف البحث و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المستثمرين في المجال الرياضي وأعضاء مجلس الإدارة للأندية الرياضية و خبراء فى التسويق الرياضى (أفراد - شركات) ، و اعتمد الباحث علي المقابلة الشخصية و تحليل الوثائق واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات

- وكانت أهم نتائج البحث هي :- مواكبة التطور العلمى فى اطلاق حرية الاستثمار الرياضى و حمايته و تشجيع مشاركة القطاع الخاص فى الاستثمار والتنمية لصناعة الرياضة لتحقيق الاهداف المشتركة.

- الاستثمار والتطوير لكافة منشآت البنية الاساسية للرياضة فى كل مؤسسات الدولة بشكل اقتصادى ، وكذلك كانت من اهم الاستنتاجات : انشاء كيانات اقتصادية

وشركات مساهمة داخل المؤسسة الرياضية بما يحقق ضخ مزيد من الاموال والارتقاء بالخدمات .

٣- دراسة قام بها إيهاب الابياري عام "٢٠٠٩" (2) بعنوان "تقويم إستراتيجية المجلس القومي للرياضة ومن أهم أهداف الدراسة تقويم الإستراتيجية التي اعتمدها المجلس القومي للرياضة فى سعيه إلى النهوض وتطوير الرياضة المصرية وذلك خلال الدورتين الأولى (٢٠٠٦م-٢٠٠٧م) والثانية (٢٠٠٨م-٢٠٠٩م) وذلك من خلال التعرف على الوضع القائم وما تم تحقيقه من انجازات في ظل الإستراتيجية الحالية والوقوف على نقاط الضعف والقوة ، ومن ثم اقتراح التعديلات والإجراءات الكفيلة لتلافى اى قصور أو سلبيات تعوق المجلس القومي للرياضة فى تحقيق أهدافه الخاصة نحو النهوض بالرياضة المصرية اتبع الباحث المنهج الوصفى مختصا الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وتوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها زيادة المخصصات المالية للبرامج والمشروعات بحيث أن تغطي النطاق الجغرافي المحدد للمشروعات وتفعيل البرتوكولات الموقعة مع الوزارات والمؤسسات المعنية بالبرامج والمشروعات عن طريق وضع برامج زمنية واجبة التنفيذ من كلا الجانبين ودراسة مشروعات إعداد الأبطال الرياضيين في الدول المتقدمة رياضياً .

٤- دراسة قام بها الجبالي عبد المجيد الجبالي عام "٢٠٠٩" (٤) بعنوان "رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية ومن أهم أهداف الدراسة وضع رؤية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للمجلس القومي للرياضة من خلال دراسة الوضع الراهن للمجلس القومي للرياضة، التعرف علي معوقات إعداد وتنفيذ برنامج الهندرة وإمكانية تطبيقه والمقومات اللازمة لنجاحه، وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة بالمجلس القومي للرياضة والفرق التي ستقوم بالهندرة، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية وتمثل مجتمع البحث في أعضاء المجلس القومي للرياضة ،المدير التنفيذي للمجلس والكوادر القيادية بالجهاز التنفيذي ووكلاء الوزارة " رؤساء الإدارات المركزية ومديري العموم وكان من أدوات جمع البيانات استمارة

الاستبيان ، وتوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة العليا" رئيس المجلس- المدير التنفيذي للمجلس- رؤساء الإدارات المركزية يمتلكون ما يلزم لإطلاق وإدامة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مع ضرورة أن يتكون فريق إعادة الهندسة الإدارية من عاملين من داخل المجلس وخبراء من خارجه ، أن يتضمن قانون الرياضة الجديد استقلال الهيئات الرياضية في مباشرة اختصاصاتها في إطار السياسة العامة للدولة، المعوقات الإدارية والمالية والبطء في اتخاذ القرار يؤثر سلبا علي عمليات إعادة الهندسة الإدارية للمجلس، ضرورة تناسق التخطيط الرياضي مع التخطيط القومي وضرورة وضع التشريعات الرياضية ضمن أولويات العمل للهندرة بالإضافة إلي بناء استراتيجيات عامة للنهوض بالرياضة وصياغة الإجراءات التنفيذية لهذه الاستراتيجيات .

ثانيا البحوث والدراسات الأجنبية :

٥- دراسة قام بها ديفيد بكال: ٢٠٠٤ بعنوان "استراتيجية العمل الجماعي لتقويم العمل الإداري داخل المنظمات الرياضية بولاية فلوريدا الأمريكية" ووكان من أهم أهداف الدراسة : تقويم دورالعمل الجماعي في إدارةالعمل الإداري ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج المسحي، علي عينة قوامها ٧٥ "مسئولا إداريادا خلال منظمات الرياضية واعتمد الباحث علي الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات وتوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها هو تحقيق العمل الجماعي للأهداف الموضوعية ، الشفافية في اتخاذ القرارات ، دقة التخطيط والتنظيم .

إجراءات البحث :

المنهج :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح بالإضافة الي المنهج التحليلي لمناسبتها لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

- الخبراء العاملين في مجال الادارة الرياضية اكاديميا وتطبيقيا.

- العاملين فى مجال المنشآت الرياضية وادارتها من هيئة استاد القاهرة وخارج الهيئة.
- المستفيدين من خدمات هيئة استاد القاهرة فى مجالاته المختلفة.

العينة : اولا الخبراء :

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية لعدد (١٠) من الخبراء فى مجال الادارة الرياضية والمنشآت وخبراء التسويق الرياضى . مرفق (١)

ثانيا عينة البحث :

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية العشوائية لعدد (١٠٠) من مجتمع البحث ويمثلون فى التالى

- . العاملين بهيئة استاد القاهرة فى الادارات والتخصصات المختلفة .
- . العاملين فى مجال الاستثمار الرياضى .
- . المستفيدين من خدمات الهيئة .
- . بعض الجهات الرقابية العاملة مع هيئة استاد القاهرة .

أدوات جمع البيانات :

- ١- المقابلة الشخصية : تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية المقننة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لطبيعة الدراسة .
- ٢- استمارة الاستبيان : تم استخدام استمارة الاستبيان للتعرف على آراء العاملين والخبراء والمنتفعيين من خدمات هيئة استاد القاهرة .

خطوات إعداد استمارة الاستبيان :

- ١- تحديد محاور استمارة الاستبيان ملحق (٢) .

من خلال الإطار المرجعى للدراسة وبالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة فى مجال الدراسة ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية للخبراء للاستعانة بآرائهم فى هذا المجال توصل الباحث إلى محاور الاستبيان والمتمثلة فى:

- المحور الأول : الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف
- المحور الثانى : التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة S.W.O.T .Analysis],
- المحور الثالث : اهداف خطة التطوير :
- المحور الرابع : الموازنات التقديرية والتطوير المالى :
- المحور الخامس : خطة الرياضة للجميع :
- المحور السادس : الخطة الاستثمارية :
- المحور السابع : الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة
- المحور الثامن :خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشأتها
- المحور التاسع : خطة التطوير البشرى

٢- عرض محاور استمارة الاستبيان على الخبراء :

تم عرض محاور استمارة الاستبيان على الخبراء لاستطلاع آرائهم لمعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث وبلغ عدد الخبراء (١٠) خبراء مرفق (١) وقد راع الباحث توافر شروط اختيار الخبير وهى كما يلى :

- أن يعمل فى مجال الدراسة ويرتبط مجال عمله بموضوع البحث الحالى .
- أن لا تقل خبرته عن (١٥) سنة فى مجال الدراسة .

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتحقق من المعاملات العلمية للإستبيان على عينة من العاملين بأستاد القاهرة الدولى وذلك فى الفترة فبراير ٢٠١٢ حتى مارس ٢٠١٢ .

المعاملات العلمية للأستبيان :

وتوضح الجداول أرقام (١) ، (٢) ، (٣) صدق وثبات الأستبيان .

جدول (١)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

معامل الصدق									المحاور العبارات
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
0.904	0.872	0.981	0.843	0.842	0.812	0.807	0.881	0.815	١
0.771	0.771	0.914	0.751	0.914	0.691	0.924	0.706	0.915	٢
0.991	0.704	0.808	0.887	0.881	0.781	0.783	0.936	0.772	٣
0.782	0.914	0.717	0.772	0.702	0.801	0.654	0.717	0.923	٤
0.991	0.726	0.815	0.914		0.801	0.781	0.831	0.681	٥
0.701	0.824	0.712	0.847		0.781	0.883	0.943	0.924	٦
0.781	0.682	0.881	0.694		0.782	0.914	0.883	0.891	٧
0.811	0.782	0.914	0.708		0.734	0.703	0.716		٨
0.682	0.648	0.771	0.771		0.706	0.694	0.842		٩
0.751	0.783	0.904	0.904		0.693	0.881	0.724		١٠
0.707	0.924	0.705			0.881	0.782	0.804		١١
0.811	0.714	0.771			0.904	0.881	0.921		١٢
0.904		0.781			0.781	0.750	0.904		١٣
0.834		0.821				0.657	0.824		١٤
0.823		0.705				0.802	0.783		١٥
0.773		0.663				0.721	0.820		١٦
0.662		0.904				0.801	0.837		١٧
0.781		0.782				0.811	0.691		١٨
0.904		0.912				0.703	0.714		١٩
0.731		0.781				0.712	0.914		٢٠
0.806		0.842				0.843	0.881		٢١
0.710		0.681				0.902	0.721		٢٢
		0.771				0.701	0.652		٢٣
							0.691		٢٤

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٦٣٢.

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين العبارة ومجموع كل محور من محاور الاستبيان مما يدل على صدق الأتساق الداخلى لعبارات الاستبيان .

جدول (٢)

صدق الأتساق الداخلى لمحاور الاستبيان

معامل الصدق	المحور
٠.٨٨١	الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف
٠.٩١٤	التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة, [S.W.O.T .Analysis
٠.٧٣٤	اهداف خطة التطوير :
٠.٦٩٢	الموازنات التقديرية والتطوير المالى :
٠.٨٤٣	خطة الرياضة للجميع :
٠.٧٨١	الخطة الاستثمارية :
٠.٩٠٤	الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة
٠.٧٣٦	خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها
٠.٨١٣	خطة التطوير البشرى

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هى ٠.٦٣٢

تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين مجموع المحور والمجموع الكلى للاستبيان مما يدل على صدق الأتساق الداخلى لمحاور الاستبيان .

جدول (٣)

ثبات الأستبيان

المحور	معامل الفا كرونباخ
الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف	٠.٩٢٤
التحليل البيئي لهيئة ستاد القاهرة, [S.W.O.T .Analysis	٠.٨٣٧
اهداف خطة التطوير :	٠.٧٣٧
الموازنات التقديرية والتطوير المالى :	٠.٩١٣
خطة الرياضة للجميع :	٠.٧٨١
الخطة الاستثمارية :	٠.٨٢٧
الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة	٠.٨١١
خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها	٠.٩٢٣
خطة التطوير البشرى	٠.٨٤٣
الأستبيان ككل	٠.٨٣٧

تشير نتائج الجدول إلى معامل ثبات الأستبيان عن طريق أستخدم معامل الفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات للأستبيان بين ٠.٩٢٤ ، ٠.٧٣٧ وهى قيمة داله إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبذلك يصبح الاستبيان قابل للتطبيق
الدراسة الأساسية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية للإستبيان على عينة من العاملين والمستفيدين بأستاد القاهرة الدولى وذلك فى الفترة من ابريل ٢٠١٢ م إلى مايو ٢٠١٢ م .

عرض النتائج :

جدول (٤)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الأول لأستبيان تطوير ستاد
القاهرة الدولى

(الروية - الرسالة - المهمة)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
100.00	200	0.00	0	100.00	100	1	الرؤية
96.00	192	8.00	8	92.00	92	2	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	3	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1	الرسالة
100.00	200	0.00	0	100.00	100	1	المهمة
94.00	188	12.00	12	88.00	88	2	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	3	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	4	
84.00	168	32.00	32	68.00	68	5	
92.00	184	16.00	16	84.00	84	6	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	7	

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات
المحور الأول لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (الروية - الرسالة - المهمة) . بنسبة تتراوح من
٩٦% إلى ١٠٠% فيما يخص الرؤية حيث عبرت رؤية التطوير بنسبة ١٠٠% للعبارة رقم ١ والتي تعبر عن
الوصول الى اسلوب امثل فى ادارة هيئة الاستاد كنموذج للمنشأة الرسمية الرياضية لمصر

اما فيما يخص الرسالة ، فان عبارة الرسالة قد حققت نسبة مئوية ووزن نسبى بلغت نسبته ٨٩%
والتي عبرت عن رسالة تطوير هيئة الاستاد فى ان هيئة استاد القاهرة الدولى مدينة رياضية متكاملة تقدم
خدماتها للجميع تضاهى المؤسسات الرياضية العالمية وتتسابق تفوقها. بينما اشارت نتائج الجدول (٤) فيما
يخص المهمة فجاءت العبارات بوزن نسبى يتراوح من ٨٤% الى ١٠٠% حيث جاءت عبارة رقم (١) بوزن
نسبى ١٠٠% وتتعلق بمهمى الهيئة فى انجاز المهام القومية، بينما جاءت عبارة رقم (٥) بتشكيل ملامح
متطورة للمؤسسة الرياضية كحد ادنى لنتائج الاستبيان بنسبة ٨٤%، وجاءت العبارات رقم (٣-٢-٤-٧-٦)
بالترتيب بوزن نسبى من ٩٦% الى ٩٢% لمهمة هيئة استاد القاهرة .

جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثانى لأستبيان تطوير ستاد
القاهرة الدولي

(التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة	المحور
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
96.00	192	8.00	8	92.00	92	1	نقاط القوة
84.00	168	32.00	32	68.00	68	2	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	3	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	4	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	5	
89.00	178	22.00	22	78.00	78	١	نقاط الضعف
96.50	193	7.00	7	93.00	93	٢	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٣	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٤	
100.00	200	0.00	0	100.00	100	٥	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٦	
94.50	189	11.00	11	89.00	89	٧	
100.00	200	0.00	0	100.00	100	٨	
94.50	189	11.00	11	89.00	89	١	الفرص المتاحة
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٢	
82.00	164	36.00	36	64.00	64	٣	
100.00	200	0.00	0	100.00	100	٤	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٥	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٦	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٧	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	١	التحديات
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٢	
96.50	193	7.00	7	93.00	93	٣	
90.50	181	19.00	19	81.00	81	٤	

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثانى لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولي (التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة) وقد اشارت النتائج فيما يخص عوامل القوة الى ان الوزن النسبى قد تراوح من ٨٤% الى ٩٨ % والمتمثلة فى الموارد البشرية وكذلك التجهيزات بالهيئة . اما فيما يخص عوامل الضعف للتحليل فقد جائت النتائج بوزن نسبى يتراوح من ٨٩% الى ١٠٠% حيث كانت اكثر العوامل ضعفا العبارات رقم ٥ ورقم ٨ والتي تمثلت فى الادارة الحكومية الخالصة وقدم منشآت الهيئة . كما اشارت النتائج فيما يخص الفرص المتاحة فجائت نتائج الوزن

النسبى بما يتراوح ٨٢% الى ١٠٠% حيث جائت اكثر الفرص اتاحة . امكانية انشاء اكاديميات رياضية وايضا الوقت الكبير المهدر دون انشطة والمشروعات الاستثمارية التى يمكن تنفيذها فى الاماكن الخالية .

وجائت العبارات الخاصة بالتهديدات فى المحور بوزن نسبى يتراوح من ٩٠% الى ٩٨% وكانت اهم التهديدات هى القوانين المتبعة وتعدد السلطة حيث ان العبارة جائت بمضمون ان الهيئة غير محددة السلطة .

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثالث لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى

(أهداف خطة التطوير)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	١
86.00	172	28.00	28	72.00	72	٢
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٣
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٤
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٥
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٦
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٧
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٨
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٩
94.00	188	12.00	12	88.00	88	١٠
94.00	188	12.00	12	88.00	88	١١
96.00	192	8.00	8	92.00	92	١٢
84.00	168	32.00	32	68.00	68	١٣
92.00	184	16.00	16	84.00	84	١٤
92.00	184	16.00	16	84.00	84	١٥
94.00	188	12.00	12	88.00	88	١٦
92.00	184	16.00	16	84.00	84	١٧
94.00	188	12.00	12	88.00	88	١٨
96.00	192	8.00	8	92.00	92	١٩
79.00	158	24.00	24	67.00	67	٢٠
82.00	164	36.00	36	64.00	64	٢١
100.00	200	0.00	0	100.00	100	٢٢
96.50	193	7.00	7	93.00	93	٢٣

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثالث لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (أهداف خطة التطوير) وتراوحت النسبة المئوية والوزن النسبى لعبارات المحور ونتائج الاستبيان من ٨٢% الى ١٠٠% حيث جاءت اهم الاهداف . تاهيل الهيئة لتطبيق نظام الادارة الانتقالية بصورة كاملة وناجحة ، واعداد خطط استراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد فى ضوء الاهداف الموضوعية وتطبيق شفافية الادارة والعدالة الاجتماعية ،

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الرابع لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى

(الموازنة التقديرية والتطوير المالى)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1
98.00	196	4.00	4	96.00	96	2
86.00	172	28.00	28	72.00	72	3
96.00	192	8.00	8	92.00	92	٤
100.00	200	0.00	0	100.00	100	٥
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٦
98.00	196	4.00	4	96.00	96	٧
90.00	180	20.00	20	80.00	80	٨
94.00	188	12.00	12	88.00	88	٩
94.00	188	12.00	12	88.00	88	١٠
96.00	192	8.00	8	92.00	92	١١
82.00	164	36.00	36	64.00	64	١٢
98.00	196	4.00	4	96.00	96	١٣

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الرابع لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (الموازنات التقديرية والتطوير المالى) حيث اشارت النتائج ان الوزن النسبى تراوح من ٨٢% الى ١٠٠% حيث جاءت اعلى نسبة للعبارة الخاصة اعداد وتفسير التقارير المالية والميزانيات التقديرية واعادة التنظيم المالى وكذلك انجاز الوظائف بكفاءة لتحقيق اكبر نسبة من الاهداف المحددة لها . وضع الاولويات الخاصة بالمزايدات وطرح العديد من المناقصات .

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الخامس لأستبيان تطوير
ستاد القاهرة الدولى (خطة الرياضة للجميع)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1
96.00	192	8.00	8	92.00	92	2
86.00	172	28.00	28	72.00	72	3
84.00	168	32.00	32	68.00	68	٤

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الخامس لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (خطة الرياضة للجميع) . حيث جاء ترتيب الوزن النسبى للعبارة رقم ١ بنسبة ٩٨% والتي تعبر عن زيادة عدد الملاعب المفتوحة لتوفير الممارسة الرياضية العامة بجميع المنشآت ، وكذلك اشارت النتائج الى ترتيب العبارة رقم ٢ بوزن نسبى ٩٦% والخاصة بعبارة تنفيذ مشروعات الممارسة المجتمعية لكافة الانشطة الرياضية . التعاون مع وزارة التربية والتعليم ومنظمات المجتمع المدنى فى مشروعات لتشجيع الممارسة الرياضية .

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور السادس لأستبيان تطوير
ستاد القاهرة الدولى (الخطة الإستثمارية)

وزن نسبى	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة	المحاور
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1	الإطار العام
96.00	192	8.00	8	92.00	92	2	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	3	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	1	الروية أهداف الخطة
100.00	200	0.00	0	100.00	100	1	
88.00	176	24.00	24	76.00	76	2	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	3	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	4	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	5	
92.00	184	16.00	16	84.00	84	6	

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور السادس لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (الخطة الإستثمارية) . حيث جاء الإطار العام للخطة الإستثمارية لاستثمار المنطقة حرم مجمع الصالات المغطاة بوزن نسبى ١٠٠% واستثمار المنطقة الخضراء حرم مجمع الصالات المغطاة ومنطقة حرم مجمع التنس ومنطقة شارع صلاح سالم . بينما جاءت

الرؤية الاستثمارية بوزن نسبي ١٠٠% وأشارت النتائج الى ان اهم الاهداف الاستثمارية بنسبة ٩٨%
بالعبارة رقم ٤ بينما خلفتها العبارة رقم ٣ بنسبة ٩٦% وتوالت العبارات رقم ٥، ٦ ثم ٢ التي جاءت بنسبة
٨٨% .

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المنوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور السابع لأستبيان تطوير ستاد
القاهرة الدولى (الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة)

وزن نسبي	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
96.00	192	8.00	8	92.00	92	1	الرؤية
94.00	188	12.00	12	88.00	88	2	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	3	
100.00	200	0.00	0	100.00	100	4	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	5	الرسالة
98.00	196	4.00	4	96.00	96	6	
100.00	200	0.00	0	100.00	100	7	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	8	الأهداف
96.00	192	8.00	8	92.00	92	9	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	10	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	11	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	12	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	13	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	14	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	15	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	16	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	17	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	18	المهام
94.00	188	12.00	12	88.00	88	19	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	20	
96.00	192	8.00	8	92.00	92	21	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	22	
94.00	188	12.00	12	88.00	88	23	

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المنوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات
المحور السابع لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة) . حيث
عبرت النتائج من خلال الوزن النسبى لخطوات الاستراتيجية التسويقية فيما يخص الرؤية فقد جاءت العبارة

رقم ٤ بنسبة ١٠٠% والتي تختص بالوصول بهيئة استاد القاهرة الى مفهوم المدينة الرياضية المتكاملة . اما عن الرسالة التسويقية فقد جاءت النتائج باعلى مستوى وزن نسبي بالعبارة رقم ٧ بنسبة ١٠٠% ، وفيما يخص الاهداف الاستراتيجية للتسويق فجاءت العبارات ارقام ٨- ١٠- ١٤ . بالترتيب على التوالى بوزن نسبي ٩٨% لكل العبارات بينما جاءت العبارات الخاصة بالمهام التسويقية ، حيث ان النتائج رتبت نسبيا بالعبارات رقم ١٨- ١٦- ٢٠- ٢١ بوزن نسبي ٩٨% ثم باقى العبارات بنسب ٩٦% .

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثامن لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى

(خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها)

وزن نسبي	مجموع تقديرى	غير موافق		موافق		العبارة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1
98.00	196	4.00	4	96.00	96	2
96.00	192	8.00	8	92.00	92	3
100.00	200	0.00	0	100.00	100	4
100.00	200	0.00	0	100.00	100	5
100.00	200	0.00	0	100.00	100	6
100.00	200	0.00	0	100.00	100	7
100.00	200	0.00	0	100.00	100	8
100.00	200	0.00	0	100.00	100	9
100.00	200	0.00	0	100.00	100	10
100.00	200	0.00	0	100.00	100	11
100.00	200	0.00	0	100.00	100	12

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثامن لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى (خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها) .حيث تراوح ترتيب العبارات طبقا للوزن النسبى من ١٠٠% الى ٩٦% وجاءت العبارات ارقام من ٤ الى ١٢ جميعها بنسبة ١٠٠% والعبارات ارقام ١ ، ٢ بنسبة ٩٨% بينما العبارة رقم ٣ بنسبة ٩٦% .

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديرى والوزن النسبى لعبارات المحور الثامن لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولى

(خطة التطوير البشرى)

وزن نسبي	مجموع تقديري	غير موافق		موافق		العبارة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
98.00	196	4.00	4	96.00	96	1
94.00	188	12.00	12	88.00	88	2
96.00	192	8.00	8	92.00	92	3
94.00	188	12.00	12	88.00	88	4
96.00	192	8.00	8	92.00	92	5
96.00	192	8.00	8	92.00	92	6
94.00	188	12.00	12	88.00	88	7
88.00	176	24.00	24	76.00	76	8
94.00	188	12.00	12	88.00	88	9
98.00	196	4.00	4	96.00	96	10
98.00	196	4.00	4	96.00	96	11
96.00	192	8.00	8	92.00	92	12
98.00	196	4.00	4	96.00	96	13
94.00	188	12.00	12	88.00	88	14
94.00	188	12.00	12	88.00	88	15
96.00	192	8.00	8	92.00	92	16
94.00	188	12.00	12	88.00	88	17
96.00	192	8.00	8	92.00	92	18
96.00	192	8.00	8	92.00	92	19
98.00	196	4.00	4	96.00	96	20
100.00	200	0.00	0	100.00	100	21
100.00	200	0.00	0	100.00	100	22

تشير نتائج الجدول إلى التكرار والنسبة المئوية والمجموع التقديري والوزن النسبي لعبارات المحور الثامن لأستبيان تطوير ستاد القاهرة الدولي (خطة التطوير البشرى). حيث جاءت العبارات ارقام ٢١، ٢٢ بوزن نسبي ١٠٠% والعبارات ارقام ١، ١٠، ١٣، ١١، ٢٠ بوزن نسبي ٩٨% والعبارات ٣، ٥، ٦، ١٠، ١٢، ١٨، ١٩. بوزن نسبي ٩٦%.

جدول (١٣)

المجموع التقديري و الوزن النسبي والترتيب لكل محور لاستراتيجية تطوير ستاد القاهرة الدولي

ن=١٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	المحور
---------	--------------	------------------	--------

٥	%98	588	الرؤية	المحور الأول
	%98	196	الرسالة	
	%93.43	1308	المهمة	
	%95.09	2092	المجموع	
٦	%94.40	944	القوة	المحور الثاني
	%96.50	1544.00	الضعف	
	%94.07	1317	الفرص المتاحة	
	%95.25	762	التحديات	
	%95.15	4567	المجموع	
٨	%93.50	4301.00	المحور الثالث : اهداف خطة التطوير	
٧	%94.15	2448	المحور الرابع : الموازنات التقديرية والتطوير المالي	
٩	%91	728	المحور الخامس : خطة الرياضة للجميع	
٤	%96	768	الاطار العام للخطة	المحور السادس: الخطة الاستثمارية
	%100	200	رؤية الخطة	
	%93.60	936	أهداف الخطة	
	%95.20	1904	المجموع	
٢	%97.00	776	الرؤية التسويقية	المحور السابع:الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة
	%98.67	592	الرسالة التسويقية	
	%96.8٦	1356	الأهداف الاستراتيجية للتسويق	
	%95.11	1712	المهام التسويقية	
	%96.43	4436	المجموع	
١	%99.33	2384	المحور الثامن خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشأتها	
٣	%95.8٢	4216	المحور التاسع : خطة التطوير البشرى	
		26292	المجموع الكلى	

تشير نتائج الجدول رقم (١٣) الي أن محور خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشأتها جاء في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ ٩٩,٣٣ % وهذا يرجع إلي نظرة المجتمع لادارة المنشآت القومية وتقضيل ادارتها ذاتيا وعدم التعامل مع القطاع الخاص فى الادارة الذاتية للمنشأة ، وهو ما يؤكد الباحث فى ايجاد طريقة للتعامل مع القطاع الخاص فى التعاقد على أهداف متخصصة لادارتها الصيانة ، التشغيل للملاعب والصالات ومنشآت الهيئة المختلفة ، وهو ما يتفق مع سياسة الدولة فى ادارة اصول ومنشآت الدولة ذاتيا كمتلكات ، بالاضافة الى خوف و حرص العاملين طبقا لتثقافتهم بارتباط دخول القطاع الخاص وشراكتة مع القطاع الحكومى بانهاء خدمات العاملين والموظفين بالهيئة .

وقد أشار كلا من أشرف صبحى ، وسعود الجنيبى (٢٠١٠م إلى ضرورة إعداد برنامج متكامل للشراكة بين القطاع الخاص والاندية الرياضية يحفظ لكل جهة اهدافها الاستراتيجية ويحقق الغايات المرجوة من الشراكة ، وكذلك دراسة وضع العمالة وتعاونها مع القطاع الخاص طبقا للاهداف المشتركة ، العمل على تنمية وتاهيل العنصر البشرى العامل فى المجال الرياضى وتدعيمه بكافة الخبرات المتاحة من المتخصصين والمتاهلين علميا . (٣ : ٢٠ - ٢٥) ويعلق الباحث على ذلك بكون استعداد الادارة الذاتية لمنشات الهيئة كافي من حيث خبرة الاداء ولكن غير مؤثر نظرا لطبيعة الاداء الحكومى وكذلك لعوامل السن وندرة الاعداد لذا من الافضل ان تكون الادارة الذاتية ، تاخذ الشكل الاشرافى والتعاقد مع القطاع الخاص ياخذ الشكل التنفيذى فى مجالات الصيانة والتشغيل والنظافة.

بينما جاء محور الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة فى الترتيب الثانى بوزن نسبى بلغ 96.43 % حيث جاء وضوح الرسالة التسويقية فى المرتبة الاولى داخل المحور وهذا يدل على أن الرسالة واضحة لدى العاملين فى الهيئة ، وجاءت الرؤية التسويقية فى المرتبة الثانية ثم الاهداف الاستراتيجية ثم المهام التسويقية وهذا يرجع الى الاهمية التسويقية ودورها فى التعريف بالهيئة ، و تنمية الموارد وتطويرها كنموذج لصناعة الرياضة واحتلال مركز سوقى مميز على مستوى السوق المحلى ومستوى السوق الدولى والاقليمى ، حيث يشير ستيفين هاردى ، واخرون (٦ : ٢٢-٢٣)٢٠٠٧م إلى أن الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الرياضية تعمل على اتاحة الدعم الادارى العام ، الرقابة والدعاية لأنشطة المؤسسة الرياضية : التعامل مع الوكالات التسويقية والاعلامية وفق لوائح يتم العمل بها بما يخدم اهداف المؤسسة ، والانشطة المستهدفة : الاعلام الرياضى ، الرعاية الرياضية ، الادارة ، البحوث ، والتعامل مع الاستشارات التسويقية .

ويؤكد الباحث على اهمية الخطوات الاستراتيجية للنموذج التسويقى للهيئة وهو ما أشار اليه هارى واخرون (٦ : ٣٢)٢٠٠٧م ان عناصر استراتيجية التسويق الرياضى تشمل : تحليل ومسح الوضع الراهن للمؤسسة الرياضية وتحديد هوية العمل

، وضع وتحديد الرؤية الاستراتيجية والاهداف ، وضع البدائل الفنية والخطة التسويقية ،التغذية الرجعية والتقويم .

ويشير فيليب كاتلر وآخرون (١١ : ٣٦) ١٩٩٩م إلى ما يؤكد على اهمية التفاعل بين استراتيجية المؤسسة ككل وارتباط الاستراتيجية التسويقية بما يحقق اهداف المؤسسة حيث ان التعريف بمهام المؤسسة، ووضع اهداف المؤسسة ، والتعريف بالعمل والحقيقية المستديمة للمؤسسة ، وتحليل الوضع الحالى التى تعمل من خلاله المؤسسة ، ثم وضع الخطة الوظيفية للمؤسسة بما يرتبط والعمليات التسويقية مثل التحليل التسويقي، الخطة التسويقية، التنفيذ، هيكله الادارة المتخصصة للتسويق، الرقابة السويقية . ويرى الباحث ان تحقيق الاستراتيجية التسويقية ينفذ من خلال ادارة التسويق بالهيئة على ان تحدد الاهداف التسويقية بوضوح ويتم تنفيذها ذاتيا فى بعض الاحيان والتعامل مع الوكالات التسويقية احيانا اخرى حسب نوع وحجم الحدث.

بينما جاء محور خطة التطوير البشري في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ ٩٥.٨٢ % ويرتبط ذلك بما أشار إليه كلا من حسن السوداني ٢٠٠٩م ، وكمال درويش ، ومحمد صبحى حسانين ٢٠٠٤م إلى عالمية الاستراتيجية وعالمية عمليات التشغيل والانتاج ووضوح المواصفات الفنية للمشروعات ، وعالمية فريق العمل حيث أن توفر الصفات الايجابية فى الموارد البشرية تمثل منظور الديناميكية البشرية التى تؤثر فى البيئة الثقافية لمكان العمل ، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية من أهم آليات العمل فى المؤسسات التى تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعه . (٦ : ١٨١) ، (٩ : ١٧٣)

ويؤيد ذلك ما ذكره محمد فريد عزت ١٩٩٤م أن العنصر البشرى هو المحرك الأساسى لأى عمل وتعمل المؤسسات بما فى ذلك المؤسسات الرياضية على استقطاب العناصر الفعالة التى يمكنها تحقيق أهدافها وإدارة العمل بكفاءة كما يجب أن تتميز القوى البشرية فى المجال الرياضى بعدة خصائص تميزها عن غيرها فى أى مجال آخر يعتمد على الإنسان . (١٠ : ١٤٥) ويؤكد الباحث على ضرورة الدراسة

والتحليل الدائم للهيكل التنظيمية بهدف تقويم الهيكل التنظيمى المعتمد حكومياً وإضافة ادارات ترتبط بالتطوير مثل ادارة التسويق بالهيئة .

وقد جاء محور الخطة الاستثمارية فى الترتيب الرابع بوزن نسبى بلغ 95.20 % حيث جاءت الرؤية فى المرتبة الاولى ثم الاطار العام فى المرتبة الثانية ثم الاهداف فى المرتبة الثالثة لهذا المحور .

ويرتبط ذلك بما ذكره منير ثابت ٢٠٠٢م أن الرياضة أصبحت صناعة قومية تتوافر لها كل مقومات الاستثمار فالرياضة ما هي إلا أسواق ورأس مال وموارد مادية وبشرية وإضافة للدخل القومي في نفس الوقت فقد أصبح النشاط الرياضي مجالاً خصباً لكل أنواع وفنون الإدارة الحديثة وتحقيق التواصل مع كافة الأطراف المعنية بالرياضة ، وتتضمن هذه الأطراف كل من المجتمع ككل وجمهور الرياضة والشركات والمؤسسات الممولة للنشاط الرياضي وغيرها من المؤسسات ذات التأثير المحتمل علي النشاط الرياضي (١٢ : ١٧) .

حيث يرى الباحث أن هذا يتفق مع الفكر الحديث فى الادارة من خلال الغير Outsource plane والتي تضمن فيها المؤسسة الرياضية تحقيق معدل دخل يتفق وقيمة المؤسسة وادارة احترافية تؤدي إلى انجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها وتوصيل رسالتها .لذا فان الخطة الاستثمارية لابد لها ان تحدد المناطق التى يمكن استثمارها بالهيئة ووضع المشروعات الملائمة والتي تتفق وتنمية الموارد الاستثمارية للهيئة .

وجاء فى الترتيب الخامس محور الرؤية والرسالة والاهداف بوزن نسبى بلغ 95.09% و هذا يرجع الي ما يراه الباحث فى الترتيب المنطقى لخطوات الاستراتيجية والذى يحدد هوية المشروع ارتباطا بالهدف العام للمؤسسة (هيئة ستاد القاهرة) وهو ما يؤكد الباحث فى ضرورة المام المديرين ومسؤلى المؤسسات الرياضية الكبرى للخطط الاستراتيجية بتحديد وتشخيص نموذج الاستراتيجية والعناصر التى تشملها بما يتفق وحجم الحدث واهدافه وحجم الاستثمار به،حيث ان وضع الاستراتيجية والرؤية يجب ان تكون اول خطوات ادارة الاعمال الرياضية لادارة المنشاه الرياضى وبالتالي ادارة المؤسسة الرياضية ، بما يتفق مع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وهذا ما يتفق مع

جورج ستنر (vii:15) فى أن ادارة الاعمال لاي مؤسسة او مشروع لا بد وان تبدا بتحديد وتشخيص الرؤية والاستراتيجية الخاصة بالعمل والمشروع ، والتي تدرس وتوضع بما يتفق ونوع النشاط او الحدث وحجمه .

ثم جاء في الترتيب السادس محور التحليل البيئى بوزن نسبى 95.١٥ % ، ويرى الباحث انه بالرغم من الترتيب النسبى لهذا المحور الا انه من الخطوات الاولى التى يتم القيام بها عند دراسة المؤسسات أو وضع استراتيجية لها حيث ان تحليل الوضع الراهن لاداء وتكوين الهيئة أو المؤسسة الرياضية من واقع الاداء الداخلى وكذلك من واقع التأثير الخارجى والفرص المتاحة هو القاعدة التى تبدء منها الاستراتيجيات والخطط المختلفة للمؤسسة ، كما أن التعرف على نقاط القوق والضعف لمؤسسة رياضية قومية مثل هيئة ستاد القاهرة من الأهمية بمكان وقت وضع استراتيجية تطويرية لهيئة ستاد القاهرة الدولى حيث يوضح الرؤية للتقييم والمفاضلة والمساعدة فى اتخاذ القرار المناسب لتحديد معايير استراتيجية التطوير بكل دقة وهذا ما يهدف اليه استخدام أسلوب التحليل البيئى كما يوفر فرصة لحل مشكلات العمل فى حالة حدوثها فى المستقبل بأحد الأساليب الحديثة لحل مشكلات المشروعات وتحديد نوعية المشروعات التى تتفق وطبيعة هيئة استاد القاهرة.وهذا ما اشار اليه . جورج ستينر(٢٦:١٥-٢٧). حيث اطلق على التحليل البيئى SWOT Analysis عند تحليل المؤسسة قبل البدء فى تطويرها بدراسة الفارق Gap Analysis والذى يهدف الى التعرف على كافة جوانب المؤسسة فى وضعها الحالى والتي تساعد على بناء خطة التطوير وهو ما ساعد الباحث فى وضع خطوات الاستراتيجية وبنائها لهيئة استاد القاهرة كهيئة حكومية تخضع لكافة القوانين الحكومية بايجابياتها او بسلبياتها .

وجاء في الترتيب السابع محور الموازنات التقديرية والتطوير المالى بوزن نسبى بلغ 94.15% حيث يبين كمال درويش، ومحمد صبحى حسانين ٢٠٠٤م (٩ : ٢١ ، ٢٢) . أن الميزانية هى الأموال التى تتفق فى العمل كما تعد الميزانية الترجمة المالية لأسلوب تحقيق الأهداف وبرامج العمل ، وعند تطوير أو بناء الميزانية فإنها تصبح وسيلة للتخطيط ، وعند التعديل تصبح الميزانية وسيلة للتحكم. ويشير الباحث

ان هيئة استاد القاهرة هيئة حكومية تخضع فى تحديد ميزانياتها وتمويلها للقوانين الخاصة بوزارة المالية والتي توضع فى ستة ابواب مالية تضم الاجور والرواتب والمكافئات وميزانية التشغيل والصيانة وكذلك ميزانية التطوير والاستثمار، وهو مايتطلب التحليل الدقيق لوضع موازنة مالية تفى باحتياجات خطة التطوير والبحث عن البدائل التمويلية بما يتفق والقوانين الحكومية ، لذا فقد تم رفع ميزانية الهيئة الاجمالية من ٣٣ مليون جنيه ٢٠١٢-٢٠١٣ الى ٦٣ مليون جنيه ٢٠١٣-٢٠١٤ .

بينما جاء فى الترتيب الثامن محور اهداف خطة التطوير بوزن نسبى بلغ 93.50% و هذا يوضح الخطوات التى تتبعها الاستراتيجية والتي تعمل فى اتجاهين اولهما دراسة تحليلية للوضع الراهن وثانيهما دراسة تطويرية لما يراد الوصول اليه من أهداف.حيث يشير فيليب كاتلور (١٦:٤٢-٤٣) ان وضع اهداف الخطط الاستراتيجية بالمؤسسات وفقا لمهام المؤسسة يجب ان توضح فى تفاصيل تتفق والاهداف المطلوبة ووضع واحتياج المؤسسة ، على كل مستوى من مستويات المؤسسة وكل مستوى من مستويات المديرين على ان تحدد مسؤوليات واهداف كل مدير والتي يتم المحاسبة عليها،وقد راعى الباحث عند تحليل وضع هيئة استاد القاهرة وضع الاهداف التى تتغلب على عوامل ضعف الهيئة وكذلك عوامل التهديد بما يزيد من عوامل قوة الهيئة وزيادة فرص تطويرها ،لذا فقد تنوعت الاهداف باستراتيجية الهيئة لتحقيق احتياجات العاملين بالهيئة واحتياجات المجتمع ذاته من الهيئة .حيث بنيت الاهداف على العوامل التى تحقق العدالة الاجتماعية والشفافية المالية فى الادارة وكذلك تطوير اعمال الهيئة وھتطوير هيكلتها .

و جاء فى الترتيب التاسع خطة الرياضة للجميع بوزن نسبى بلغ 91 % والتي تؤكد على أن هيئة ستاد القاهرة تعمل كمدنية رياضية متكاملة فى تحقيق كافة الاغراض الاقتصادية بما لا يغفل أحقية المواطنين فى التعامل والاستفادة من أنشطة الهيئة فى الممارسة الرياضية العامة مما يعطى اتزاناً فى استراتيجية واهداف هيئة استاد القاهرة بين الجانب والبعد الاقتصادى والجانب الاجتماعى . وقد اعتمد الباحث فى خطة الرياضة للجميع كما وضحت النتائج فى زيادة عدد الساعات التشغيلية لمواقع

الهيئة بما يخدم هدف الرياضة للجميع وكذلك انشاء ملاعب للممارسة الرياضية وللالعاب المختلفة وكذلك تسهيل الاجراءات .

الإستنتاجات:

فى ضوء ما تم من مناقشة للنتائج وكذلك اهداف ومشكلة البحث فان الباحث يضع فى استنتاجاته **تصور مقترح لاستراتيجية تطوير هيئة ستاد القاهرة الدولى فى التالى.**

الرؤية	ا لوصول الى اسلوب أمثل فى ادارة هيئة الاستاد كنموذج للمنشأة الرسمية الرياضية لمصر
الرسالة	هيئة استاد القاهرة الدولى مدينة رياضية متكاملة تقدم خدماتها للجميع تضاهاى المؤسسات الرياضية العالمية وتسابق تفوقها
المهمة	انجاز المهام القومية

الضعف الادارة الحكومية الخالصة قدم منشآت الهيئة وضعف الميزانية التطويرية والصيانة الضعف العدى والكيفى للعاملين بالهيئة عدم وجود معايير واضحة للعمل عدم وجود استراتيجيات للتطوير	القوة المعدات والأجهزة الحديثة المتوفرة الملاعب والمنشآت والامكانيات التى تتمتع بها الهيئة الموارد البشرية المحترفة القيمة الاسمية لهيئة استاد القاهرة الموقع الجغرافى ومساحة الهيئة
---	--

التهديد القوانين المتبعة اللوائح الادارية التى ليس بها مرونة هيئة غير محددة السلطة وغير مستقلة طبيعة المناخ السياسى ومدى الاستقرار	الفرص الوقت الكبير المهدر دون أداء أنشطة امكانية انشاء أكاديميات رياضية دون تكاليف اضافية المشروعات الاستثمارية التى يمكن تنفيذها فى الأماكن الخالية الحقوق والامتيازات الاعلانية
---	--

اهداف خطة التطوير

تأهيل الهيئة لتطبيق نظام الادارة الانتقالية بصورة كاملة وناجحة .

شفافية الادارة

تطوير موقع الهيئة

ابداء الرأى بشأن المنافع المالية

اعداد التوصيف الوظيفى وتحديد مواصفات كل وظيفة والصلاحيات المناطة بها والاحتياجات المطلوبة

خطة التطوير المالي:

١	انجاز الوظائف بكفاءة لتحقيق أكبر نسبة من الأهداف المحددة لها
٢	تعظيم تدفق المال للهيئة بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارجها
٣	رفع ميزانية الهيئة
٤	البحث عن مصادر تمويل طويل الأجل لتتمكن الهيئة من ادارة أصولها بشكل يحقق أهدافها
٥	<ul style="list-style-type: none">• يتطلب طرح العديد من المناقصات والمزايدات ومنها :<ul style="list-style-type: none">○ طرح مزيدة علنية عامة على منافذ البيع بمواقع الهيئة المختلفة .○ طرح مزيدة علنية عامة على استغلال لوحات اعلانية على أسوار الهيئة .○ طرح مزيدة علنية عامة على استغلال مطبخ الهيئة بمجمع الصالات المغطاة.• طرح مناقصات علنية عامة لعمل الصيانة اللازمة لمنشآت الهيئة .
٦	<ul style="list-style-type: none">• إعداد وتفسير التقارير المالية ، والميزانيات التقديرية ، وإعادة التنظيم المالي
٧	<ul style="list-style-type: none">• فرض رقابة قوية على الدخل
٨	<ul style="list-style-type: none">• التحكم فى المصرفات
٩	<ul style="list-style-type: none">• جدولة مديونيات الهيئة لدى عملاءها

✓ خطة الرياضة للجميع :

١	زيادة عدد الملاعب المفتوحة لتوفير الممارسة الرياضية العامة بجميع المنشآت
٢	تنفيذ مشروعات للممارسة المجتمعية لكافة الأنشطة الرياضية (المشى - السباحة - أنشطة الخلاء - تنس - اسكواش - فروسية)
٣	التعاون مع وزارة التربية والتعليم فى مشروع الممارسة الرياضية للمدراس على منشآت الهيئة
٤	التعاون مع منظمات المجتمع المدنى فى مشروعات لتشجيع الممارسة المجتمعية

٧ الخطة الاستثمارية :

١	الوصول بهيئة ستاد القاهرة الدولى إلى مفهوم المدينة الرياضية المتكاملة عن طريق تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة بأعلى قدر من المهنية والاحترافية
٢	استثمار لمنطقة حرم مجمع الصالات المغطاة على شارع الفجرى
٣	المساهمة فى ضخ فرص عمل جديدة يستفيد منها المجتمع .
٤	استثمار لمنطقة المسطح الأخضر داخل حرم مجمع الصالات المغطاة
٥	منطقة حرم مجمع التنس والاسكواش
٦	أصول وثوابت منشآت المشروع سوف تؤول إلى الهيئة بعد فترة حق الاستغلال بنفس الحالة التى بدأ عليها المشروع مما يضيف الى أصول الهيئة .
٧	منطقة شارع صلاح سالم
٨	المساهمة فى الحد من الكثافة المرورية بالمنطقة من خلال ساحة انتظار سيارات (٢ مستوى) تسع ٢٠٠٠ سيارة خلال الأنشطة الرياضية بهيئة ستاد القاهرة .

الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة

والتي تشمل الرؤية والرسالة والاهداف والمهام التسويقية للهيئة.

١	الوصول بهيئة ستاد القاهرة إلى مفهوم المدينة الرياضية المتكاملة
٢	اقتراح مشروعات فى اتجاه زيادة التدفقات المالية للهيئة
٣	التسويق الدائم للأحداث الرياضية العالمية والمحلية على منشآت الهيئة

٤	تحسين الصورة الذهنية عن الهيئة
٥	ابراز قيمة وامكانيات هيئة ستاد القاهرة الدولى للمجتمع
٦	اختراق سوق الهيئات الرياضية المحلية والدولية والعالمية
٧	رفع قيمة اسم ستاد القاهرة ليحتل مكانة مرموقة بين أشهر ستادات العالم
٨	الوصول لمستوى الاحتراف بين الهيئات الرياضية الدولية لتحقيق ريادة سوقية عالمية لتكون الهيئة فى مصاف المؤسسات الرياضية المنافسة فى هذا المجال
٩	وضع الخطط التسويقية للهيئة (قصيرة الأجل . طويلة الأجل)
١٠	تحقيق استقلالية نوعية للهيئة من خلال التعامل المباشر مع العملاء وصولا للريادة المنشودة
١١	تصميم العلامة التجارية والشعار والاشعار لهيئة ستاد القاهرة لتكتمل الاستفادة من امكانات الهيئة المادية والمعنوية
١٢	التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة كمؤسسة رياضية قومية للوقوف على عوامل القوة والضعف والتعرف على التهديدات والفرص المتاحة
١٣	بناء شكل تسويقى جديد لاسم الهيئة Branding وترسيخ صورة ذهنية متميزة عن الهيئة image لدى العملاء يتناسب مع مكانتها العالمية
١٤	إبداع أساليب تسويقية جديدة للإستفادة من الإمكانيات الهائلة للهيئة مع الإهتمام بالتسويق الإلكتروني لخدمات الهيئة
١٥	ادارة عمليات التفاوض مع العملاء والوكالات والهيئات ذات العلاقة
١٦	وضع سياسة تسعيرية جديدة للخدمات المقدمة من الهيئة تتناسب مع تطورات العصر فى المجال الرياضى

خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير منشآتها:

المواقع التى يتم استهداف الادارة الذاتية لها.

ستاد كرة القدم - مجمع حمامات السباحة - مجمع الصالات المغطاة - الاسكواش -

مجمع التنس - الصالة المكشوفة - ستاد الهوكى - مجمع الملاعب الفرعية - .

وتهدف استراتيجية الادارة الذاتية الى:

: وضع هيكل تنظيمى مقترح وتطوير الهيكل المعمول به

- : تحديد السياسات والاجراءات المتبعة
: تحديد احتياجات المواقع ورؤية تطويرها
: تطوير عمليات التشغيل والصيانة

خطة التطوير البشرى

١	تنظيم الأعمال ووضع السياسات لتحقيق أهداف المنشأة Target
٢	العمل على زيادة دخل المؤسسة
٣	التدريب والتأهيل المستمر
٤	الاستجابة للتكليفات المطلوبة
٥	تكليف وتنفيذ المهمة بمعايير مقاسة وليست هوائية
٦	مدى استجابة الأفراد فى تحقيق الأهداف قصيرة وبعيدة المدى المطلوبة منهم
٧	شخصية قوية لقيادة المجموعة
٨	شخصية قوية لقيادة المجموعة
٩	تطبيق نموذج عدم افشاء السرية حسب طبيعة العمل
١٠	تطبيق نموذج عدم افشاء السرية حسب طبيعة العمل
١١	تطبيق وثيقة حقوق مستخدمى المنشآت والملاعب
١٢	نموذج مسؤوليات وواجبات مستخدمى المنشآت والملاعب
١٣	تقارير الأداء
١٤	المبادرة فى متابعة المعلومات مثلا من الأنشطة المنافسة بالمنطقة وتأثيرها
١٥	مواصفات مديرى المناطق والقطاعات
١٦	القدرة على الاشراف
١٧	تحقيق الرضا الوظيفى

التوصيات :

فى ضوء استنتاجات البحث وما توصلت اليه النتائج يوصى الباحث بما يلى .

- العمل باستراتيجية التطوير لهيئة استاد القاهرة
- الاهتمام بالخطة الاستثمارية والاستراتيجية التسويقية للمساعدة في تحويل الهيئة من هيئة خدمية الى هيئة اقتصادية
- قيام الهيئة في استراتيجياتها بالادارة الذاتية لكافة منشاتها .
- الاهتمام بتوفير التسهيلات والمنشآت للممارسة العامة والرياضة للجميع بالهيئة .

المراجع العربية والأجنبية:

اولا: المراجع العربية

١- إسماعيل حامد عثمان ، كمال : التنظيمات في المجال الرياضي ، ط٢ ، دار السعادة للطباعة عبد الرحمن درويش ، القاهرة ، ٢٠٠٣م.

٢- إيهاب الابياري : تقويم إستراتيجية المجلس القومي للرياضة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٩ م .

٣- اشرف صبحى ٢٠٠٧ (٢) . بعنوان " الاستثمار وتطوير الرياضة المصرية كنتائج للجنة الاستثمار بوزارة الشباب " دراسة تقويمية " حيث تهدف الدراسة إلى تقويم نتائج لجنة الاستثمار بوزارة

٤- أشرف صبحى - وسعود الجنيبي : آلية الشراكة الوطنية بين القطاع الخاص والاندية الرياضية بدولة الامارات العربية المتحدة ، بحث غير منشور ، المؤتمر العلمى الدولى الثالث عشر ، التربية البدنية والرياضة تحديات الالفية الثالثة ٢٠١٠ م .

٥- الجبالي عبد المجيد الجبالي : رؤية مستقبلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٩ م .

- ٦- توماس هيس : إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمود عبد الوهاب ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٣ م .
- ٧- حسن السوداني : قراءة المرثيات دراسات في الاعلام المتخصص ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٩ م .
- ٨- ستيفين هاردي ، وآخرون : التسويق الرياضى ، النسخة الثالثة ، جامعة نيوهامبشر ، الولايات المتحدة ، ٢٠٠٧ .
- ٩- كمال الدين عبد الرحمن درويش : الجودة والعلومة فى إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة ، موسوعة متجهات ادارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد ، المجلد الأول ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ١٠- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين : التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية ، موسوعة متجهات ادارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد ، المجلد الثانى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ١١- محمد فريد محمود عزت : إدارة المؤسسات الإعلامية ، العربى للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ م .
- ١٢- مفتى إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .
- ١٣- منير ثابت : ندوة الإدارة الاقتصادية للرياضة مركز البحوث والدراسات التجارية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
- المراجع الأجنبية :

14- Bradely Shlmsher:(2000).the assessment of official participation of sport in Australia.

15- Daft,Ft,Rl.(1992).organization theory and design(4th ed.) ST.paul.west

- 16- David Bakal :(2004). working in groups to improve administrative performance in sport in organizations, Florida, U.S.A.
- 17- Gorge center:(1997). strategic planning what every manager must know, free press paper backs , new York. Vii .
- 18- Philip Kotler and others(1999). principles of Marketing, Prentice Hall ,Canada.P36)
- 19- Trevor Slack :(1997) understanding Sport organizations ,Montfort university,usa,

المرفقات

مرفق (٢) استبيان العاملين بهيئة ستاد القاهرة فى صورته الأولى

مباحث البحث :

□ المحور الأول : الرؤية والمهمة والرسالة والأهداف

الرؤية :

م	الرؤية	موافق	غير موافق
١	الوصول الى اسلوب أمثل فى ادارة هيئة الاستاد كنموذج للمنشأة الرسمية الرياضية لمصر		
٢	اتاحة الخدمة للمجتمع الرياضى المصرى بالاضافة الى تنمية الموارد الذاتية		
٣	الوصول الى مفهوم مدينة رياضية متكاملة بمصر تنافس اقليميا ودوليا		

الرسالة

١	هيئة استاد القاهرة الدولى مدينة رياضية متكاملة تقدم خدماتها للجميع تضاهى المؤسسات الرياضية العالمية وتسابق تفوقها		
---	---	--	--

المهمة :

١	انجاز المهام القومية		
٢	خدمة المجتمع		

		ابداع صورة قومية جيدة عن مصر من خلال الهيئة	٣
		الوصول لمدينة رياضية عالمية	٤
		تشكيل ملامح متطورة للمؤسسة الرياضية	٥
		بناء هوية مميزة للهيئة غير تقليدية راسخة لدى الجماهير	٦
		تهيئة مناخ أفضل لجذب الاستثمارات لتطوير الهيئة	٧

المحور الثاني : التحليل البيئي لهيئة ستاد القاهرة , [S.W.O.T .Analysis]

		نقاط القوة Strength	
		وهي تتمثل فى قدرات وموارد الهيئة الداخلية وهي كالتالى :	١
		القيمة الاسمية لهيئة استاد القاهرة	٢
		الموارد البشرية المحترفة	٣
		الملاعب والمنشآت والامكانيات التى تتمتع بها الهيئة	٤
		المعدات والأجهزة الحديثة المتوفرة	٥
		الموقع الجغرافى ومساحة الهئة	٦
		نقاط الضعف Weakness	
		وهي تتمثل فى النقاط التى لا تستطيع الهيئة المنافسة	

		فيها وكذلك الامكانيات والخبرات الغير متوفرة بالهيئة وهي كالتالى :	
		اسم الهيئة لا يعبر تعبيراً صحيحاً عن كامل امكانياتها	١
		عدم وجود استراتيجيات للتطوير	٢
		عدم وجود معايير واضحة للعمل	٣
		ضعف الأداء الوظيفي	٤
		الادارة الحكومية الخالصة	٥
		الضعف العددي والكيفي للعاملين بالهيئة	٦
		ضعف الموازنة العامة وعدم حسن توزيعها	٧
		قدم منشآت الهيئة وضعف الميزانية التطويرية والصيانة	٨
		الفرص المتاحة Opportunity	
		وهي تتمثل فى الامكانيات الموجوده بالهيئة ولكنها غير مستغلة	
		الملاعب الفرعية	١
		صالات الحفلات	٢
		السينما	٣

		الوقت الكبير المهدر دون أداء أنشطة	٤
		امكانية انشاء أكاديميات رياضية دون تكاليف اضافية	٥
		المشروعات الاستثمارية التي يمكن تنفيذها في الأماكن الخالية	٦
		الحقوق والامتيازات الاعلانية	٧
		التحديات threats	
		وهي تعنى العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى عدم نجاح الهيئة في تحقيق أهدافها وكذلك معوقات العمل .	
		القوانين المتبعة	١
		اللوائح الادارية التي ليس بها مرونة	٢
		هيئة غير محددة السلطة وغير مستقلة	٣
		طبيعة المناخ السياسي ومدى الاستقرار	٤

□ المحور الثالث : اهداف خطة التطوير :

		يجب ان تهدف خطة التطوير الى التالي.	م
		شفافية الادارة	١
		العدالة الاجتماعية	٢

		وضوح خطة العمل	٣
		اعداد الخطط الاستراتيجية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد في ضوء الأهداف الموضوعية	٤
		تطوير الهيكلة الادارية لتتماشى مع الخطط الاستراتيجية الموضوعية	٥
		اعداد سياسات العمل وشئون الموظفين	٦
		اعداد الهياكل التنظيمية لكافة الوحدات ومهامها	٧
		اعداد مقاييس أداء الوحدات ومعايير التعيين والترقية ، وتقييم وتدريب العاملين	8
		اعداد التوصيف الوظيفي وتحديد مواصفات كل وظيفة والصلاحيات المناطة بها والاحتياجات المطلوبة	9
		اعداد التوصيف الوظيفي وتحديد مواصفات كل وظيفة والصلاحيات المناطة بها والاحتياجات المطلوبة	10
		مراجعة وتقييم نشاط عمل الهيكلة الادارية واعداد تقرير عن كفاءتها ومستوى أدائها	11
		تطوير السياسات الداخلية والخارجية وتحديد أسلوب تعاملها مع المتغيرات.	12
		اعداد دراسة ميدانية لسوق العمل للمشروع وتحديد سلم الرواتب المناسب	13
		العمل على تأسيس ثقافة عمل موحدة لمختلف المستويات الادارية	14
		تحديد احتياجات العاملين من التدريب.	١٥
		تنظيم دورات عامة وخاصة.	١٦

١٧	اعداد برامج تدريب للمستويات الادارية العليا.
١٨	تقييم نظام الدورات التدريبية وتقييم الاستفادة من الاستثمار فى تطوير وتأهيل العاملين بالهيئة
١٩	ابداء الرأى بشأن المنافع المالية.
٢٠	اعداد برامج تعريف عن عمل الهيئة للموظفين الجدد.
٢١	تقديم الرأى الاستشارى بخصوص التعاقد وتقديم قائمة بأفضل المؤهلين.
٢٢	تأهيل الهيئة لتطبيق نظام الادارة الانتقالية بصورة كاملة وناجحة
٢٣	تطوير موقع الهيئة Web site
٢٥	تطبيق معايير الجودة والسعى للحصول على شهادة جودة المنشآت العالمية

المحور الرابع : الموازنات التقديرية والتطوير المالى :

يعتبر التطوير المالى أحد المهام الأساسية والحتمية والتي يجب الاهتمام بها فى تطوير وخطة عمل منتظمة لهيئة ستاد القاهرة حيث يتم تركيز الاهتمام فى التطوير المالى بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة لحركتي الإيرادات والمصروفات للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى الهيئة ويتحقق ذلك من خلال ما يلى :

✓ خطة التطوير المالى :

١	تعظيم تدفق المال للهيئة بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارجها
٢	البحث عن مصادر تمويل طويل الأجل لتتمكن الهيئة من ادارة أصولها بشكل يحقق أهدافها

		التحليل المالي ، وتقييم المشروعات	٣
		إعداد وتفسير التقارير المالية ، والميزانيات التقديرية ، وإعادة التنظيم المالي	٤
		انجاز الوظائف بكفاءة لتحقيق أكبر نسبة من الأهداف المحددة لها	٦
		رفع ميزانية الهيئة .	٧
		اعداد مشروع لزيادة أجور موظفى الهيئة من خلال نسبة من الانتاج للوصول للرضا الوظيفى	٨
		جدولة مديونيات الهيئة لدى عملاءها	٩
		جدولة المناقصات	١٠
		التحكم فى المصرفات	١١
		فرض رقابة قوية على الدخل	١٢
		جدولة المزايدات حسب الأولويات .	١٣
		<ul style="list-style-type: none">• يتطلب طرح العديد من المناقصات والمزايدات ومنها :<ul style="list-style-type: none">○ طرح مزيدة علنية عامة على منافذ البيع بمواقع الهيئة المختلفة .○ طرح مزيدة علنية عامة على استغلال لوحات اعلانية على أسوار الهيئة .○ طرح مزيدة علنية عامة على استغلال مطبخ الهيئة بمجمع الصالات المغطاة.	١٤

	○ طرح مناقصات علنية عامة لعمل الصيانة اللازمة لمنشآت الهيئة .	
--	---	--

✓ المحور الخامس : خطة الرياضة للجميع :

	زيادة عدد الملاعب المفتوحة لتوفير الممارسة الرياضية العامة بجميع المنشآت	١
	تنفيذ مشروعات للممارسة المجتمعية لكافة الأنشطة الرياضية (المشى - السباحة - أنشطة الخلاء - تنس - اسكواش - فروسية)	٢
	التعاون مع وزارة التربية والتعليم فى مشروع الممارسة الرياضية للمدراس على منشآت الهيئة	٣
	التعاون مع منظمات المجتمع المدنى فى مشروعات لتشجيع الممارسة المجتمعية	٤

المحور السادس: الخطة الاستثمارية :

✓ الاطار العام للخطة الاستثمارية للمساحات المستهدف استثمارها:

	الخطة الاستثمارية لهيئة ستاد القاهرة	م
	استثمار لمنطقة حرم مجمع الصالات المغطاة على شارع الفجرى	١
	استثمار لمنطقة المسطح الأخضر داخل حرم مجمع الصالات المغطاة	٢

		منطقة حرم مجمع التنس والاسكواش	٣
		منطقة شارع صلاح سالم	٤

✓ رؤية الخطة الاستثمارية:

		رؤية الخطة الاستثمارية لهيئة ستاد القاهرة	
		الوصول بهيئة ستاد القاهرة الدولي إلى مفهوم المدينة الرياضية المتكاملة عن طريق تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة بأعلى قدر من المهنية والاحترافية	

أهداف الخطة الاستثمارية للمساحات المستهدف استثمارها:

		الاستفادة من موقع جغرافى متميز ومساحة غير مستغلة .	١
		زيادة موارد الهيئة بعائد مالى خلال فترة الاستغلال بالكامل .	٢
		أصول وثوابت منشآت المشروع سوف تؤول إلى الهيئة بعد فترة حق الاستغلال بنفس الحالة التى بدأ عليها المشروع مما يضيف الى أصول الهيئة .	٣
		المساهمة فى ضخ فرص عمل جديدة يستفيد منها المجتمع .	٤
		المساهمة فى الحد من الكثافة المرورية بالمنطقة من خلال ساحة انتظار سيارات (٢ مستوى) تسع ٢٠٠٠ سيارة خلال الانشطة الرياضية بهيئة ستاد القاهرة .	٥

المحور السابع : الاستراتيجية التسويقية لهيئة ستاد القاهرة الرؤية التسويقية :

١	ريادة سوق الهيئات الرياضية	
٢	اعلام المجتمع المصرى كسوق مستهدف لخدمات وأنشطة الهيئة	
٣	التسويق الدائم للأحداث الرياضية العالمية والمحلية على منشآت الهيئة	
٤	الوصول بهيئة ستاد القاهرة إلى مفهوم المدينة الرياضية المتكاملة	

الرسالة التسويقية :

م	الرسالة التسويقية لهيئة ستاد القاهرة	
١	تحسين الصورة الذهنية عن الهيئة	
٢	ابراز قيمة وامكانيات هيئة ستاد القاهرة الدولى للمجتمع	
٣	اقتراح مشروعات فى اتجاه زيادة التدفقات المالية للهيئة	

❖ الأهداف الاستراتيجية للتسويق :

١	اختراق سوق الهيئات الرياضية المحلية والدولية والعالمية	
٢	تحقيق استقلالية نوعية للهيئة من خلال التعامل المباشر مع العملاء وصولا للريادة المنشودة	

٣	رفع قيمة اسم ستاد القاهرة ليحتل مكانة مرموقة بين أشهر ستادات العالم
٤	تصميم العلامة التجارية والشعار والاشعار لهيئة ستاد القاهرة لتكتمل الاستفادة من امكانات الهيئة المادية والمعنوية
٥	تحقيق مستوى متقدم محليا بين الهيئات الرياضية
٦	الوصول لمستوى منافس دوليا بين الهيئات الرياضية الدولية
٧	الوصول لمستوى الاحتراف بين الهيئات الرياضية الدولية لتحقيق ريادة سوقية عالمية لتكون الهيئة فى مصاف المؤسسات الرياضية المنافسة فى هذا المجال

❖ المهام التسويقية :

١	التحليل البيئى لهيئة ستاد القاهرة كمؤسسة رياضية قومية للوقوف على عوامل القوة والضعف والتعرف على التهديدات والفرص المتاحة
٢	بناء شكل تسويقى جديد لاسم الهيئة Branding وترسيخ صورة ذهنية متميزة عن الهيئة image لدى العملاء يتناسب مع مكانتها العالمية
٣	الترويج للهيئة والعمل على رفع قيمتها وتقييمها
٤	وضع الخطط التسويقية للهيئة (قصيرة الأجل . طويلة الأجل)
٥	إبداع أساليب تسويقية جديدة للاستفادة من الإمكانيات الهائلة للهيئة مع الإهتمام بالتسويق الإلكتروني

		لخدمات الهيئة	
		ادارة عمليات التفاوض مع العملاء والوكالات والهيئات ذات العلاقة	٦
		وضع سياسة تسعيرية جديدة للخدمات المقدمة من الهيئة تتناسب مع تطورات العصر فى المجال الرياضى	٧
		ادارة عمليات التفاوض مع العملاء والوكالات والهيئات ذات العلاقة	٨
		تحديد المواقع الإعلانية بالهيئة ومراجعة الحقوق الإعلانية بها وفقاً للقيم المستحقة والمضافة	٩

**المحور الثامن: خطة الادارة الذاتية للمواقع والاستادات كمدينة رياضية وتطوير
منشآتها**

		وضع هيكل تنظيمى مقترح	١
		تحديد سياسات واجراءات	٢
		تحديد احتياجات المواقع ورؤية تطويرها	٣
		المواقع	
		احتياجات الموقع	
		ستاد كرة القدم الرئيسى	٤
		مجمع حمامات السباحة	٥
		مجمع الصالات المغطاة	٦
		الاسكواش	٧
		مجمع التنس	٨

		الصالة المكشوفة	٩
		ستاد الهوكى	١٠
		مجمع الملاعب الفرعية	١١
		التشغيل والصيانة	١٢

المحور التاسع : خطة التطوير البشرى

		خطة التطوير البشرى لهيئة ستاد القاهرة	م
		التدريب والتأهيل المستمر	١
		تحقيق الرضا الوظيفى	٢
		تطبيق نموذج عدم افشاء السرية حسب طبيعة العمل	٣
		تطبيق نموذج لتقييم العاملين	٤
		تطبيق وثيقة حقوق مستخدمى المنشآت والملاعب	٥
		نموذج مسؤوليات وواجبات مستخدمى المنشآت والملاعب	٦
		الانتظام بالحضور والانصراف بالمواعيد المحددة	٧
		المشاركة الفعالة مع الزملاء	٨
		الاهتمام بالمظهر	٩

		الاستجابة للتكاليف المطلوبة	١٠			
		تكليف وتنفيذ المهمة بمعايير مقاسة وليست هوائية	١١			
		تقارير الأداء	١٢			
		مدى استجابة الأفراد في تحقيق الأهداف قصيرة وبعيدة المدى المطلوبة منهم	١٣			
		روح الفريق الواحد	١٤			
		السلوك مع الآخرين	١٥			
		المبادرة في متابعة المعلومات مثلا من الأنشطة المنافسة بالمنطقة وتأثيرها	١٦			
		اعتبار الفروق الفردية بين الموارد البشرية وتصنيفهم حيث يتفاوتون :	١٧			
		<table border="1"><tr><td>يحتاج إلى تنمية</td><td>متوسط</td><td>قوى</td></tr></table>	يحتاج إلى تنمية	متوسط	قوى	
يحتاج إلى تنمية	متوسط	قوى				
		مواصفات مديري المناطق والقطاعات	١٨			
		القدرة على الاشراف	١٩			
		شخصية قوية لقيادة المجموعة	٢٠			
		تنظيم الأعمال ووضع السياسات لتحقيق أهداف المنشأة Target	٢١			
		العمل على زيادة دخل المؤسسة	٢٢			