

- اجتماعات لمناقشة موضوع معين.
 - اجتماعات الأداء تهدف إلى إيجاد فريق عمل موحد لإنجاز مهام معينة.
 - اجتماعات متابعة الأعمال اليومية أو الدورية للموظفين في المنظمة.
 - اجتماعات تقصي المشكلات التي تواجه أداء المنظمة.
 - اجتماعات اتخاذ القرار بشأن مشكلة أو مشكلات محددة.
 - اجتماعات للحد من الخلافات بين الأفراد في المنظمة.
 - من حيث المدة والزمن:
 - اجتماعات دورية وهي التي تعقد بصورة دورية (أسبوعية أو شهرية أو سنوية وغيره) ويغلب عليها الطابع الرسمي مثل اللجان الدائمة ومجالس الكليات في الجامعات وغيره.
 - اجتماعات غير دورية وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة لعقدها وليس لها وقت محدد، وذلك لبحث مشكلات أو مواضيع طارئة.
 - من حيث الشكل:
 - اجتماعات رسمية وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة مثل اجتماعات اللجان الدائمة والمؤتمرات والاجتماعات الخارجية وغيرها.
 - اجتماعات غير رسمية وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة مثال ممكن أن تحدث اجتماعات غير رسمية عند التقاء شخصين في الوظيفة عند مدخل قاعة أو مكان خارج العمل ثم يتم مناقشتهم لموضوع في العمل ويتم اتخاذ قرار فيه ولكنه يسمى غير رسمي.
 - من حيث المستوى:
 - اجتماعات على المستوى الدولي أو العالمي كاجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.
 - اجتماعات على مستوى الدولة مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.
 - اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص مثل اجتماعات الإدارات واللجان في المنظمات وغيره.
 - من حيث حجم عدد المشاركين:
 - اجتماعات موسعة.
 - اجتماعات مصغرة.
- ولا ننسى الغرض من أي اجتماع هما القوة الدافعة لعقده. فهناك اجتماع يعقد لحل مشكلة ما يتوجب على المشاركين فيه معرفة ماهية المشكلة وفهمها، وتساهم خبراتهم بتصحيح المشكلة وتصويبها ومن ثم الخروج بالحلول المناسبة لها. أما إذا كان الاجتماع لاتخاذ قرار ما فيعمل المشاركون على اختيار حل مناسب يتم الاتفاق عليه، وهكذا
- ب- وضح المراحل الرئيسية لعملية ادارة الاجتماعات ؟

تعرف أكثر على المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات ..

حتى تنجح الاجتماعات في المنظمات يجب أن يخطط لها بشكل سليم وذلك عن طريق مراحل ثلاث أساسية هي:

- مرحلة التخطيط والإعداد للاجتماع .
 - مرحلة إدارة الاجتماع (التنفيذ).
 - مرحلة ما بعد الاجتماع (التقييم).
 - أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للاجتماع
- وهي مرحلة التنبؤ الكامل بمتطلبات نجاح عقد الاجتماع المادية والبشرية وفق الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح، لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة .
- ومن مراحل التخطيط والإعداد للاجتماع الترتيب لوقت ومكان الاجتماع - الإعلان عن الاجتماع - التخطيط لاحتياجات الاجتماع الإدارية والبشرية.

التخطيط لإجراءات الاجتماع:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من الاجتماع بدقة .
- تحديد الناتج النهائي من الاجتماع والذي يمكن أن يأخذ شكلاً من الأشكال التالية :
 - معلومات جديدة.
 - خطط أو قرارات سيتم تنفيذها.
 - حلول أو مقترحات لمشكلة معينة .
 - توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة.
- تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع وتوزيع الأدوار، هناك بعض المعايير التي تحدد المشاركين في الاجتماع منها:
 - صناع القرار الرئيسيون بما يخص المواضيع المطروحة.
 - من لديهم العلم والمعرفة بمواضيع الاجتماع.
 - من لديهم التزام أو دور في المواضيع المطروحة .
 - من ينبغي أن يعرفوا المعلومات التي ستعرض والتي تفيد أعمالهم .
 - كل من يطلب آلية تنفيذ أي قرار يتخذ في الاجتماع.
- تحديد وسيلة أخطار الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع وهي بطاقة الدعوة وتكون على شكل: مذكرة – خطاب – بطاقة بريد – رسالة إلكترونية. ويجب أن يحدد في البطاقة الغرض من الاجتماع وموعد بداية ونهاية الاجتماع، ومكان الاجتماع، وأسماء الأعضاء المشاركين، والمواضيع التي سيتم مناقشتها.
- تحديد الوقت المناسب لعقد الاجتماع، والوقت المتوقع أن يستغرقه.
- أن يكون وقت الاجتماع مناسباً للجميع .
- أما مقر الاجتماع يكون إما في مكتب المدير، قاعة الاجتماعات، مركز المؤتمرات، قاعات اجتماعات خارج المنظمة.
- تحديد شكل الاجتماع وطريقة تنظيمه وفق أنواع الاجتماعات المختلفة، من حيث تجهيز جدول الاجتماع وملف الاجتماع والترتيبات المادية لمكان الاجتماع.
- ثانياً: مرحلة إدارة الاجتماع (التنفيذ)
 - هناك حكمة صينية تقول: إن الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها؟
 - يعتبر رئيس الاجتماع أهم عناصر إدارة الاجتماعات، ولذا فإن دوره كبير جداً في إدارة الاجتماعات. وهناك العديد من القواعد والمبادئ والمهارات التي ينبغي على رئيس الاجتماع الانتباه لها.

مراحل إدارة جلسات الاجتماع

- بدء الاجتماع بالافتتاح في الموعد المحدد – والترحيب بالأعضاء المشاركين – ثم عرض الموضوعات – وضع القواعد الأساسية للاجتماع أو استعراضها – مع التأكيد بعدم الخروج عن جدول الأعمال.
- تحفيز المشاركين وحضورهم في الوقت المحدد للاجتماع. عن طريق الاتفاق على البدء في ساعة محددة بغض النظر من عدد الحضور.
- مهارات إدارة الاجتماع. لا بد لرئيس الاجتماع المثالي من التحلي بمدى واسع من المهارات الشخصية، منها:

مهارة إدارة النقاش

عن طريق عرض موضوعات الاجتماع والتحدث بهدوء، ثم دعم الآراء بالحقائق. إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء بالمشاركة دون إغفال أي نقاط أو بنود تثار أثناء الاجتماع. وحتى يتم النقاش بشكل جيد يجب أن يكون لدى رئيس الاجتماع مهارة في إدارة النقاش بحيث يكون قادراً

على توجيه النقاش – تقبل النقد – حسن الاستماع – مراقبة وتحفيز المشاركين – الحث على المشاركة – عدم إحراج المشارك الخجول أو الهادئ – اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

مهارة حسن الاستماع والإنصات

أن يخصص وقت للتحدث والاستماع للآخرين – مع الانتباه والتركيز على ما يطرحه المشاركون وإشعاره بأهميته وتشجيعه.

مهارة العرض والتقديم

يقال أن من يستطيع أن يقدم ويعرض بمهارة أمام المشاركين يستطيع التأثير عليهم . إذن فالاجتماع جزء منه التقديم والجزء الآخر هو عرض للمشاكل وغيره . لذا من المهم التركيز على طريقة التحدث والإلقاء وكيفية الترحيب بالمشاركين، والمهارة في الاتصال اللفظي وغير اللفظي مما يؤدي إلى تحفيز المشاركين وتفاعلهم مع موضوع الاجتماع .

مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة للمشاركين

قد تنشأ مشكلات إخلال النظام أثناء الاجتماع جراء مقاطعة مقصودة من أحد المشاركين، أو تعارض المصالح أو محاولة عرقلة الاجتماع بأي طريقة . لذا يتعين على رئيس الاجتماع استغلال مهارته الخاصة للتعرف والتوافق مع عدد كبير من الأنماط.

مهارة إدارة الخلافات

من المهم جدًا الانتباه إلى أن هناك قوتين يجب أخذهما في الاعتبار في أي خلاف :اهتمام البعض بكسب الموقف، واهتمام الآخر بالحفاظ على العلاقات . والتداخل بين القوتين قد يؤدي أحيانًا إلى معالجة خاطئة للخلاف أو أفساد العلاقات .

مهارة التعامل مع التقنية في الاجتماعات

تحرز تقنية الحاسبات والاتصالات تقدمًا سريعًا مما يترتب عليه تقليص الحاجة إلى الاجتماعات المباشرة وتخفيض معدلات الإنفاق والوقت في حضور الاجتماعات . أصبح لتقنيات الفيديو كنفيرانس والمؤتمرات الصوتية ومواقع التواصل الاجتماعي (الفيس بوك والتويتر والمدونات وغيرها) واليوتيوب دور كبير في عقد اجتماعات فعالة حول العالم . كل هذه التقنيات ساهمت في خلق فضاء هائل من المعرفة المتعددة في المصادر، ولشبكة الإنترنت والهواتف النقالة مساهمة كبيرة في تسهيل عقد الاجتماعات بين الشركات المحلية والعالمية وبين الأفراد بعضهم البعض .

•مرحلة ما بعد الاجتماع (التقييم).

•كتابة وطباعة محضر الاجتماع ومراجعته.

والمحضر عبارة عن ملخص للنقاط الأساسية التي نوقشت خلال الاجتماع، ويتضمن التوصيات والقرارات التي تم اتخاذها من قبل المجتمعين، وكافة التعديلات المتخذة على القرارات . ويحتوي المحضر على: عنوان المحضر - رقم وتاريخ - مقدمة المحضر - أسماء الحاضرين، المعتذرين، الغائبين - بنود المحضر - النتائج والتوصيات - خاتمة المحضر - التوقيع . وللمحاضر أهمية كبيرة لأنه تعتبر وثيقة رسمية ومرجع أساسي في القرارات المتخذة مسبقاً - الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات – يثبت قانونية الاجتماع.

•توزيع محضر الاجتماع.

•تقييم وتطوير الاجتماع.

أي رصد مناطق القوة والضعف في الاجتماع من أجل تدعيم الجوانب الإيجابية ومناطق القوة والاستمرار عليها في الاجتماعات المقبلة . ويتم تقييم الاجتماع أثناء – ونهاية – وبعد الاجتماع .

•متابعة تنفيذ القرارات . متابعة كافة القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع والتأكد من تنفيذها - إعداد تقارير عن مواضيع الاجتماع وتزويد الأعضاء بها - إضافة الملاحظات والمقترحات التي يرسلها المشاركون لموضوعات الاجتماع – الإعداد للاجتماع المقبل.

•الاستعداد للاجتماع القادم إن وجد.

أخيراً بإمكان الرئيس إدارة الاجتماعات بفعالية أكثر عند ممارسة الأفكار السابقة بتحديد الهدف من الاجتماع والمواضيع المقترحة والمشاركين المناسبين للاجتماع، بالإضافة إلى وضع جدول الأعمال وإبلاغ المشاركين به، وبدء الاجتماع بالترحيب بالمشاركين والاستماع إلى آرائهم، وإدارة الاجتماعات بمهارة بحيث يستطيع إدارة النقاش بكل خبرة تعتمد على تحفيز المشاركين والاستماع لأفكارهم وصعوباتهم وغيرها. مع التأكيد على البدء والانتهاى من الاجتماع في الوقت المحدد. ومن ثمّ يقيم الاجتماعات بعد الانتهاء منها لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

يجب كما يقول إدارة أي اجتماع فن يجب على إداري الناجح ان يتقنه ، ولإدارة أي اجتماع يعتبر لكثير من الأشخاص الذين الباحث كينان حصول الاجتماعات ، ومع ذلك فإن الفكرة العامة السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفقر إلى وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك مضيعة أو ضياعاً للوقت ، الاجتماعات .

ج- اذكر نصائح ادارة الوقت بفاعليه مع توضيح السلوك الادارى فى تحديد قيمة الوقت ؟

نصائح ادارة الوقت بفاعلية :

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الاولويات .
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة .
- حدد هدافا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه .
- سجل وقتك بصفة دورية حتى نستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك .
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك .
- استبعد أسبوعيا على الأقل سببا قويا يضيع وقتك .
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه .
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النشاط الارتجالي .
- ضع جدولا لمواعيدك يوميا ولا تنس أن تترك وقتا للأشياء غير المتوقعة .
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات انتاجا .
- خذ وقتا كافيا لأداء عملك جيدا بدلا من تضييع وقتك فى الاعادة .
- حاول ان تنمى عادة الانتماء من العمل ولا تقفز من عمل بدون أن تنجزه الى عمل آخر.
- لا تهدر وقتك فى الأشياء ذات الأهمية البسيطة .

السلوك الادارى فى تحديد قيمة الوقت

يعرف السلوك بأنه سيرة الانسان ومذهبه واتجاهه ، وفى علم النفس بأنه الاستجابة الكلية التى يبديها كائن حى ازاء أى موقف يجابهه .

وهناك أربع مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الادارى المناسب لقيمة الوقت :

المرحلة الأولى : تحليل الأنشطة التى تستنفد الوقت .

المرحلة الثانية : تحديد الأعمال التى لا تحقق عائداً أو اضافة .

المرحلة الثالثة : تحديد الأعمال المكررة أو المعادة .

المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستنفدة فى الاتصالات .

وهناك الكثير من المبادئ التى تساعدنا فى تنظيم وتعديل سلوكيتنا نحو انجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من وقت ومعلومات وقدرات العاملين .

وكثيراً ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها الى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفى بعض الأحيان يطلب منك ابداء رأيك فى موضوع لما ننته من دراسته فتضطر الى تأجيل ابداء رأيك .

فحن جميعاً نؤجل بعض الأعمال من أن لآخر .. ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيداً من الدراسة ، وبين تأجيل الموضوع لانه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التى تتطلب جهداً كبيراً . وكذلك كم من مرة دخل عليك شخص وابعدك عن تركيزك فيما تقوم به من اعمال ؟ كم مرة امكنك أن تقول لهم ليس لدى وقت الآن ؟ ولذلك يجب أن تتعلم كيف تقول ((لا)) فى الوقت المناسب .

الدرجة (٢٥)

السؤال الثانى :

أ – وضح انواع المنشآت الرياضيه مع ذكر المبادئ العامه لتخطيط المنشآت الرياضيه؟

أنواع المنشآت الرياضيه:

تختلف المنشآت الرياضيه عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضيه، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

١) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبيه، منشآت ترويحيه، تعليمية، علاجية ... الخ.

٢) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

٣) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة ... الخ).

رياضات زوجية (تنس، اسكواش ... الخ).

رياضات فرديه (العاب قوى).

رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة، ... الخ).

- رياضات مائية (سباحة، غطس، ... الخ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز ... الخ).
- رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).
- ٤ (القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).
- ٥ (التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج ... الخ).
- ٦ (نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فليينية ... الخ).
- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

General Principles for Sport Facilities Planning

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

١. اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها (ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي... الخ)، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات (فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة لملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن ٧٥٠م وتبعد عن المناطق السكنية بمسافة ٤ كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن ١٥٠٠م تقريباً)، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة، ... الخ.
٢. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية ... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.
٣. العزل : هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:
 - عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ).
 - عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ).
 - عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.

- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.

- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.

- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الإستقلالية في المداخل والسلالم.

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

٤. الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأويئة.

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.

- يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.

- يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.

- تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

٥. الصحة العامة: يجب الإهتمام بالعوامل التالية:

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.

- العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانه الدورية.

- الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.

- العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.

٦. الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.

- يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مظلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج).

- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.

- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

٧. الاستغلال الأمثل: يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة

القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات

مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية

الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.

- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للإستفادة القصوى من المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.
- ٨. النواحي الاقتصادية: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:
 - إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
 - وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
 - خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
 - تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.
- ٩. القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:
 - المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
 - اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
 - مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
 - تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).
- ١٠. إمكانية التوسع مستقبلاً: عملية التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:
 - مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
 - مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
 - مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
 - مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.
- ١١. الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستخدمين خاصة (المشتركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:
 - توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
 - زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.

- الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال

ب- ما هي مراحل تخطيط المنشأة الرياضية ؟

مراحل تخطيط المنشأة الرياضية: Planning Stages for a Sport Facility

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو إضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل الى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المنشأة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط:

الفكرة: The Idea

جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أنت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت الى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين.

عرض الفكرة على مجلس الإدارة: Presentation of the Idea to the Board

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعمة بالمعلومات على مجلس الإدارة (إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية ... الخ) الذي بدوره يتخذ القرار بناءً على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة (تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات ... الخ).

وضع الأهداف التربوية: Development of Educational Objectives

في هذه المرحلة يقوم اخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة، بالإضافة الى ذلك عليه مراعاة ما يلي:

- تحديد الفائدة من المنشأة.
- تحديد المستفيدين من المنشأة.
- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة.

- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة.
- مراعاتها لذوي الإحتياجات الخاصة.
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين (بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية ... الخ).

لجنة التخطيط : Planning Committee

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم أخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل (على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم).
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية (ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة موصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث ... الخ).
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع أخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات. ومن أهم صفات وخصائص المصمم ما يلي:
- ١. ان يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم.
- ٢. اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الإبتكار.
- ٣. القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الإستشاري.
- ٤. القدرة على ترجمة الأهداف التربوية إلى أعمال إنشائية محسوسة.
- ٥. أن تكون لديه الخبرة السابقة في تصميم المنشآت الرياضية.
- ٦. الإلمام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية.
- ٧. أن يكون من سكان نفس المنطقة وملماً بطبيعتها وظروف العمل فيها.
- ٨. الإلمام بمواصفات وقواعد البناء في المنطقة والدولة.

- اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة، ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية. ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم.

حسابات ما قبل البناء والتشييد:

نظراً لأهمية الحضور الجماهيري للمنافسات والمسابقات الرياضية يتوجب علينا الإهتمام بالمدرجات وأماكن جلوس المشاهدين، ولذلك يجب إجراء العديد من الدراسات لمعرفة عدد السلالم والممرات / الطرق اللازمة للوصول إلى المدرجات ومواقعها، والتي يجب أن تتناسب مع عدد المتفرجين / الجمهور وكذلك سرعة الحركة وانسيابيتها. ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- ٤- سرعة سير الجماهير فوق السلالم المؤدية إلى أحد أقسام المدرجات (تقدر بـ ٤ ثوان لكل درجة).
- ٢- كل شخص متفرج سيشغل مايقرب ٥٠ سم من درج السلم في بعض الأحيان، ولذا يجب أن لا يزيد طول السلم عن ٥٠ متراً.
- ٣- يجب احتساب سرعة إخلاء الجمهور للمدرجات (خروج الجمهور) والذي يقدر بدقة واحدة لإجتياز مسافة ٤٠ – ٦٠ متراً.
- ٤- يفضل أن تكون السلالم على شكل مستقيم (الابتعاد عن المنحنيات) مع مراعاة إقامة عتبة (استراحة) لكل ١٢ درجة تقريباً، وذلك لتسهيل حركة الجمهور صعوداً أو نزولاً.
- ٥- يراعى في تصميم السلالم سهولة توزيع الجماهير على أماكن جلوسهم بالمدرجات (من الأسفل للأعلى، من الأعلى للأسفل، أو من منطقة الوسط).
- ٦- مراعاة ذوي الإحتياجات الخاصة وذلك بتوفير تسهيلات في المداخل والممرات والمدرجات ... الخ.

سرعة تفريغ المدرجات:

في جميع المنشآت الرياضية يجب تطبيق أنظمة وقواعد ولوائح الأمن والسلامة المحلية المتعلقة بسعة تلك المنشآت الرياضية وسرعة إخلائها (إخلاء المدرجات وإخلاء المنشأة).

✧ الملاعب المفتوحة (الاستاد): يقدر الوقت اللازم لتفريغها ما بين (١٠ – ١٢ دقيقة).

✧ الملاعب المغطاة (الصالات): يجب اخلائها في مدة لا تتجاوز (٥ دقائق).

وبناءً على ذلك فإنه يجب على المصمم والمهندس المعماري تحديد السرعة المطلوبة لإخلاء المنشأة، ومن ثم تحديد عدد الجماهير في كل جزء من المدرجات (المدرجات مقسمة إلى أجزاء)، وعدد وطول الممرات والسلالم، وكذلك عدد وسعة أبواب الخروج. مع مراعاة بعض العوامل المتعلقة بما يلي:

- راحة المتفرجين: كل متفرج يحتاج إلى مقعد بعرض يتراوح ما بين ٥٠ – ٨٠ سم للصالات والملاعب المفتوحة.

- الرؤية / المشاهدة الجيدة: ويعتمد ذلك على المسافة بين مكان الجلوس والملاعب، وكذلك على خط الرؤية (البعد / المسافة بين المقعد ومنتصف الملعب مع أخذ

درجة الميول بالإعتبار) ودرجة ميل أشعة الشمس. فالمتفرج يستطيع مشاهدة جسم بارتفاع (٣ سم) من على بعد (١٠٠ م) تقريباً، وربما أكثر، ولذا الرؤية الجيدة يحكمها حجم / سعة الملعب (كلما زادت سعة الملعب كلما زاد طول خط الرؤية) ونوع الرياضة (فمثلاً: كرة القدم تختلف عن التنس الأرضي).

وعلى الرغم من وجود العديد من التصميمات الهندسية الحديثة للمدرجات حول الملاعب الرياضية (دائري، بيضاوي، نصف دائري الخ)، إلا أنه يفضل أن يكون الحد الأقصى للمسافة بين أبعد متفرج ومنتصف أرض الملعب أقل من ١٠٠

م تقريباً حتى تكون الرؤية سليمة ومريحة، ولذلك تم تقليل عرض المدرجات (ارتفاعها) إلى أقل من ٧٠ سم بحيث يكون منحني الرؤية متناسب مع الارتفاع.

ج- تناول بالشرح مسؤوليات ادارى المنشأه الرياضيه ؟

مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:

مدير المنشأة هو المسئول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الإختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

❖ الجانب المعرفي:

١. عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
٢. عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
٣. عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
٤. الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
٥. أوقات الصيانة الدورية.
٦. الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
٧. الأدوات التعليمية المساعدة.
٨. الخ.....

❖ الجانب الإشرافي:

١. الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
٢. توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
٣. التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
٤. تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
٥. التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
٦. تحفيز المشرفين على الإرتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
٧. التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
٨. التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
٩. تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
١٠. المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
١١. التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

□ الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

١. سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:
 - أ) البيانات العامة.
 - ب) الكشوفات الطبية.
 - ج) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.
٢. سجل خاص بالإصابات وتقاريرها
٣. سجل الميزانية السنوية (الموارد والمصروفات) .
٤. سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ) .
٥. سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.
٦. سجل خاص بتشغيل وإستخدام المنشأة.
٧. سجل خاص بالمسابح.
٨. سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الإستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها ... الخ

السؤال الثالث : الدرجة (٢٠)

أ - عرف الميزانية مع شرح مبادئها ؟

تعريف الميزانية : هي التقدير المتضمن والمعتمد للنفقات والإيرادات لمدة سنة مالية مقبلة حيث تضبط بقانون المالية ، وعليه نستنتج من ذلك أن الميزانية وثيقة مصادق عليها من طرف السلطة التشريعية ومعنى ذلك أنها كانت قبل ذلك في حكم المشروع وبعد المصادقة عليها تصبح في حكم القانون وتخول للسلطة التنفيذية بتحصيل الإيرادات بالشكل الذي ورد في الميزانية وتحدد نفقاتها

أما تعريفها في المؤسسة التربوية طبقا للقانون ٩٠ / ٢١ المؤرخ في ١٥/٠٨/١٩٩٠ المادة ٠٣ منه المتعلقة بالمحاسبة العمومية التي تعرف الميزانية كما يلي :

أ) - الميزانية هي الوثيقة التي تقدر للسنة المالية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير خلال سنة مالية تبدأ من ٠١ / ٠١ / إلى غاية ٣١ / ١٢ / ويعدها مدير المؤسسة بمساعدة التقنية للمسير المالي وتتمثل جميع التقديرات من مداخيل ومصاريف حسب التبويب ثم تعرض على مجلس التوجيه والتسيير في التعليم الثانوي أو مجلس التربية والتسيير في التعليم المتوسط وترسل بعد

ذلك إلى السلطة الوصية في ثلاث نسخ للمصادقة النهائية
وبذلك تصبح الوثيقة قابلة للتنفيذ وتتميز بنقطتين :

- أ) - قد يمكن تجاوز الإيرادات المقدرة أو عدم بلوغها .
ب) - لا يجوز في أي حال من الأحوال تجاوز المبلغ المقدر في
النفقات إلا بترخيص وزاري وللميزانية خمس مبادئ :

١ - مبدأ السنوية

٢ - مبدأ الشمولية

٣ - مبدأ الوحدة

٤ - مبدأ التخصيص

٥ - مبدأ التوازن

* أولاً مبدأ السنوية : ويعني هذا المبدأ أن مدة سريان الميزانية اثنا عشرة شهرا (سنة) كاملة .

* ثانياً مبدأ شمولية الميزانية : تقترب قاعدة الشمولية من قاعدة
الوحدة في مضمونها إذ تقتضي القاعدتان بوجود تقديم وضع
الميزانية في وثيقة واحدة والسماح بإلقاء نظرة أكثر شمولية ووضوحا
لهذا تقضي قاعدة الشمولية بتقديم عرض لجميع النفقات وجميع الإيرادات دون
إنقاص مهما كانت طبيعتها ومصدرها ودون عرض الإيرادات
والنفقات في وثيقتين مختلفتين ودون تخصيص إيرادات لتغطية نفقة
معينة فالقاعدة تتضمن مبدأً : الأول يخص عرض الميزانية في وثيقة
واحدة و عدم تخصيص إيراد معين لنفقة معينة بل تغطي
الإيرادات مجمل النفقات دون تمييز .

* ثالثاً مبدأ الوحدة : ويقضي هذا المبدأ بأن تدرج كافة عناصر
الإيرادات العامة وعناصر الإنفاق العامة في بيان واحد دون تشتتها

في بيانات مختلفة والهدف من إظهار الميزانية في صورة
موحدة لكافة عناصر الإيرادات والمصروفات هو :

١- سهولة عرض الميزانية وتوضيحها للمركز المالي
ككل .

٢ - تجنب الباحث إجراء التسويات الحسابية التي يلزمها الأمر لدراسة فحص
الميزانية العامة للدولة

٣ - تسهيل على السلطة التشريعية مهمة ترتيب الأولويات
للإنفاق العام للدولة ككل .

* رابعا مبدأ التخصيص : هذه القاعدة توجب الإعتمادات المفتوحة
بموجب قانون المالية نحو مجالات محددة ذلك أن المسيرين لا
يمكنهم استعمال الإعتمادات حسب رغباتهم بل يتعين إحترام
توزيعها فكلما كان التخصيص في الإعتمادات مطبق بعناية كلما
كانت مراقبة الجهة المانحة للترخيص ممكنة وفعالة
ويقضي ذلك عدم تجاوز مبالغ الإعتمادات إلا أن التصويت على
الميزانية حسب القطاعات والوزارات لا يتم بالتفصيل وإنما إجمالاً ويتم
التوزيع على شكل فصول بموجب مراسيم التوزيع (المادة ٢٠ من القانون
(١٧/٨٤)

* خامسا مبدأ التوازن : ميزانية الدولة يجب أن تكون متوازنة أي
تعادل بين الإيرادات والنفقات فإذا زادت الإيرادات على النفقات
أدى ذلك إلى تكوين احتياطي للدولة وهذا يعني أنها إقتطعت من
الأفراد أموالا ليس بحاجة إليها من الأفضل لو تركت بحوزتهم
يستثمرونها أو يدخرونها فيعود بذلك بالنفع على الإقتصاد
الوطني أما إذا نقصت الإيرادات بالمقارنة مع النفقات فتلجأ
الدولة إلى الإقتراض أو الإصدار النقدي

ب- وضح مراحل اعداد الموازنه ؟

١- تكوين لجنة الموازنات

٢- مرحلة الدراسه

٣- مرحلة الاقرار

٤- مرحلة التنفيذ

٥- مرحلة المتابعه

ج- اشرح بايجاز (مفهوم- اهميه - انواع)التمويل ؟

1- مفهوم التمويل: ل:

. إن النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الأموال و إستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع و التي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة. ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة و توسيعها و تدعيم رأس المال خاصة لحظ تمويل رأس المال المنج. يقول (موريس دوب) التمويل في الواقع ليس إلا و سيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة. أما الكاتب (بيش) فيعرفه على أنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها

و كذلك يعرفه على أنه : توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع و تطوير مشروع خاص و ع. كما يعرف التمويل على أنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد و إلزاميته لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد. وبصفة عامة يتمثل التمويل في كافة الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة ساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به، واتجاهات السوق المالية. كما يعر أيضاً التمويل على أنه أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية. من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية و تطويرها و ذلك في أوقات الحاجة إليها إذ أنه يخص المبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات و أن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب ، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها و الخاصة و في الوقت

الإقتراض من الأفراد و المؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة و أسعار فائدة متباينة و من أهم هذه السندات نجد أذونات الخزينة ...

2-1 التمويل غير المباشر: يعبر هذا النوع عن كل طرق و أساليب التمويل غير المباشرة و المتثلة في الأسواق المالية و البنوك أي كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين.

حيث يقوم الوسطاء الماليين المتثلين في السوق المالية و بعض البنوك ، بتجميع المدخرات المالية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض ، ثم توزع هذا الإدخارات المالية على الوحدات الاقتصادية التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الإدخار و متطلبات مصادر التمويل. و هناك بعض أشكال التمويل غير المباشرة الأخرى و التي تكون في شكل ضمانات و التي تستعمل عادة في عمليات الإستيراد و التصدير مثل الاعتماد المستندي ، التحصيل المستندي ... الخ.

2- التمويل المحلي و التمويل الدولي:

ينقسم مثل هذا النوع من التمويل إلى تمويل مصدره السوق و المؤسسات المالية الداخلية و تمويل مصدر السوق المالية و الهيئات المادلية الدولية.

2-1 التمويل المحلي: يعتمد مثل هذا النوع من التمويل على المؤسسات المالية و

الأسواق المالية المحلية و هو يضم المصادر المباشرة غير المباشرة المحلية (قروض بمختلف أنواعها ، أوراق مالية و تجارية بمختلف أنواعها ... الخ) و هذا النوع من التمويل يخدم قطاع المؤسسات الاقتصادية أكثر من الهيئات الحكومية.

2-2 التمويل الدولي: هذا النوع من التمويل يعتمد بالدرجة الأولى على الأسواق المالية الدولية مثل البورصات ، و الهيئات المالية الدولية أو الإقليمية ، مثل صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي للإنشاء و التعمير و بعض المؤسسات الإقليمية ، بالإضافة إلى البرامج التمويلية الدولية التي في شكل إعانات أو إستثمارات مثل ما هو الحال بالنسبة لبرنامج ميديا الذي أطلقه الإتحاد الأوروبي في إطار الشراكة الأوروبية متوسطة.

ويتكون هيكل التمويل من قسمين أساسيين:

الأول: الأموال المملوكة والتي تشمل رأس المال، والإحتياطيات، والفائض غير الموزع ،

والثاني: هو الأموال الدائنة، التي تتمثل بالقروض والخصوم المتداولة (وهو ما تعتمد عليه المنشآت الصغيرة)

قسم الاداره الرياضيه والترويج