

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : المقاولاتية وخلق المؤسسات

الموضوع

# خلق مشروع روضة أطفال

تحت إشراف الأستاذ

أ.د. بوهنة علي

إعداد الطالبة :

بن منصور كمييلة

## أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. شعيب بغداد
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.د. بوهنة علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	د. سنوسي قويدر

السنة الجامعية : 2013-2014



## كلمة شكر و عرفان

بعد شكر الله على ما وهبنا من عقل و حسن تدبير لا يفوتنا أن ننوه بكل من كان له الفضل و المساهمة من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع ,ونتقدم إليهم بالامتنان و الشكر على ما قدموه من معونة و نصح مما كان له الوقع الحسن في قلوبنا و تغذية إرادتنا و نذكر من هؤلاء :

- المشرف بوهنه علي على توجيهاته القيمة و نصائحه الغالية.

- كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة كل واحد باسمه الذين قدموا لنا العون خلال مشوارنا الجامعي.  
- عمال و عاملات مديرية النشاط الاجتماعي, عمال وكالة ansej, النادي العلمي للطفولة.

و الحمد لله من قبل و من بعد فهو ولي كل توفيق.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين حمدا يقترن  
بحكمته البالغة و يحيط بنعمته علي بالإيمان و الإسلام فإنها  
أعظم نعمة، والصلاة و السلام على سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم

ماذا عساني أقول وقد وفقني مولاي وأتم علي نعمته وليس في  
ذلك أدنى الفضل فله الحمد من قبل و من بعد.

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى  
اعز هديتين واهم قلبين و أروع معلمين والدي الكريمين فهذا  
اهدي لكما ثمرة جهدي وهو حقكما قليل فتقبلوه مني برضاكم  
عني كما عودتماني

إلى ينبوع العطف و الحنان إلى مثلي الأعلى في الدين إلى محطة  
أمني و اطمئناني إلى مصدر نصحي و إرشادي إلى من كان  
سببا في نجاحي زوجي العزيز "نبيل".

إلى الابنين الغاليين: يونس و محمد  
إلى والدته التي هي بمثابة والدتي حفظها الله لي وأطال في  
عمرها إنشاء الله.

و إلى كل الإخوة و الأخوات  
كما أحب أن اهديه إلى كل خريجي دفعة علوم التسيير تخصص  
المقاولاتية لموسم 2013-2014

فيا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس  
إذا فشلت بل ذكرني دائما بان الصبر هو مفتاح الفرج

بن منصور كميلة

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - خ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: ماهية روضة الأطفال
01	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول : نشأة الروضة وتعريفها
03	المطلب الأول :نبذة تاريخية
03	المطلب الثاني : مفهوم الروضات
08	المطلب الثالث :أهداف الروضة
09	المطلب الرابع: مميزات الروضة
14	المطلب الخامس : شروط إنشاء و
	تصميم
19	المبحث الثاني : دراسة واقع روضة الأطفال
19	المطلب الأول : واقع روضة الأطفال في
	الجزائر
22	المطلب الثاني :واقع روضة الأطفال في
	مدينة تلمسان
25	خاتمة الفصل
26	الفصل الثاني : ماهية مخطط الأعمال
26	مقدمة الفصل

- 27 المبحث الأول :تعريف مخطط الأعمال و مراحلہ
- 27 المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال
- 30 المطلب الثاني :مكونات مخطط الأعمال
- 33 المطلب الثالث : سياسات مخطط الأعمال
- 36 المطلب الرابع : محيط الأعمال في الجزائر
- 39 المبحث الثاني : تعريف مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد
- 39 المطلب الأول : محتوى مخطط الأعمال عن بعد
- 42 المطلب الثاني : النتائج
- 45 المبحث الثالث: هياكل وهيئات دعم المؤسسات في الجزائر
- 45 المطلب الأول : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية
- 47 المطلب الثاني : الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب
- 55 المطلب الثالث :صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- 55 المطلب الرابع : الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
- 56 خاتمة الفصل
- 58 الفصل الثالث: خطة عمل مشروع روضة أطفال
- 59 المبحث الأول : مجالات الدراسة

59	المطلب الأول : المجال المكاني
59	المطلب الثاني : المجال الزمني
61	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
61	المطلب الأول : الملاحظة
61	المطلب الثاني : المقابلة
64	المبحث الثالث : دراسة السوق
67	المبحث الرابع : الدراسة الفنية
78	المبحث الخامس : الدراسة المالية
83	خاتمة الفصل
	الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	جدول رقم : 01 يوضح عدد السكان المقيمين بالجزائر	01
21	جدول رقم : 02 يوضح عدد المواليد في الجزائر	02
23	جدول رقم : 03 يوضح عدد الروضات في كل بلدية	03
24	جدول رقم: 04 يوضح عدد الأطفال في تلمسان	04
24	جدول رقم: 05 يوضح عدد السكان في الولاية	05
51	جدول رقم: 06 يوضح المستوى الأول من التمويل الثلاثي	06
51	جدول رقم 07 يوضح المستوى الثاني من التمويل الثلاثي	07
52	جدول رقم : 08 يوضح المستوى الأول من التمويل الثنائي	08
52	جدول رقم: 09 يوضح المستوى الثاني من التمويل الثنائي	09
65	جدول رقم 10 : يوضح عدد الأطفال المستهدفين لروضة الأطفال للسنوات الخمسة القادمة	10
65	جدول رقم 11: يوضح عدد الأطفال المتوقع التحاقهم بالروضة	11
66	جدول رقم : 12 يوضح تقدير الإيرادات السنوية المحققة للمشروع	12
73	الجدول رقم 13 : يوضح تجهيزات المطبخ و الطعام و الشراب	13
74	جدول رقم 14 : يوضح تجهيزات الإدارة	14

مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

تعتبر المقالة من الحقول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .ولكن الدارس لموضوع المقالة سوف تواجهه في دراسته عقبة كبيرة و هي تعريف كل من المقالة و المقول لأنها ارتبطت بالنظريات الاقتصادية من جهة و بطبيعة النموذج الاقتصادي السائد من جهة ثانية .

فالمقالة هي خلق أو إنشاء منظمة جديدة تتحدث عن الإبداع و تتضمن المخاطرة، تهتم بالمؤسسات ذات نسبة نمو مرتفعة و بالمسيرين الملاك. وبتعريف آخر هي الظاهرة الناتجة عن نشاط المقول.

أما المقول هو صاحب فكرة الاستثمار و هو صاحب مشروع المقالة يقوم بإنشائها و إدارتها و تسييرها وتطويرها ،إذن يأخذ المقول من شخصية مقاولته تماما كما تأخذ هي من شخصيته ، ونجاح أو فشل المقالة في مهامها يكون مرتبطا بمدى اهتمام المقول بخبايا مقاولته و مدى اجتهاده في اتخاذ القرارات الصائبة في المكان و الزمان المناسبين.

إن الباحثون حاولوا أن يربطوا بين مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مفهوم المقالة و المقول، على أساس أن هذا الأخير يمتلك القدرات و المهارات لأجل تحمل مخاطر إنشاء مثل هذه المؤسسات و النجاح في المضي بها نحو الاستقرار و التوسع.

و الربط بين المفهومين السابقين في ظل ما ذكرناه من الدور الكبير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحياة الاقتصادية، و المقول الذي اعتبر حجر الزاوية في خلق و تنمية مثل هذا النوع من المؤسسات.

من جانب آخر فإننا من خلال هذه الدراسة نحاول أن نثبت أن العمل الذي قمنا به جديد من نوعه على مستوى جامعتنا و هذا ما يجعله يختلف عن باقي المذكرات الأخرى و يميزه عنها خاصة و نحن في عصر تم الاهتمام بالمقاولاتية و عمل المقول بصفة عامة.

إن الاهتمام الذي نوليه لهذا الموضوع يرجع إلى التغيرات الواضحة التي طرأت على طبيعة الأسرة وأهدافها ووظائفها، وإلى المشاكل والأزمات والتحديات التي تواجهها والتي تتعاضد عاما بعد آخر .وربما يعود إلى أن كثيرا من خبراتنا وعواطفنا ومشاكلنا تمتد جذورها إلى الحياة الأسرية التي نشارك فيها جميعا بشكل أو بآخر .وقد أدرك الكثيرون ممن يعملون في حقل العلم

أو السياسة أو التخطيط أن من يتصدون لتشخيص مشاكل الأسرة وبناء برامج التغيير أو الإصلاح، أن الانطلاق في تفهم قضايا الأسرة المعاصرة وأزماتها ومعاناتها أمر لا مفر منه، وخاصة إذا كنا نؤمن بأن الأسرة ستظل صاحبة الدور الحيوي في تشكيل الشخصية وفي بناء قيم واتجاهات الإنسان.

إن التغيرات الوظيفية التي تشهدها الأسرة في مجتمعنا لم تظهر نتائجها بصورة واضحة، وهذا يرجع إلى سرعة التغيير التي يشهدها المجتمع، وإلى كثافة وحجم التحديات التي تواجه الأسرة، وإلى الثبات النسبي للأسرة التقليدية التي ميزت الحياة العائلية لفترة طويلة من الزمان. فالتغيرات التي شاهدها الأسرة الجزائرية تركت أثرها وانعكاساتها على وظائفها التي بدأت تنقل شيئاً فشيئاً وظهرت اتجاهات جديدة على عدة مستويات،

و حضيت الدراسة بموضوع " روضة الأطفال " كعامل من العوامل التي تسهم في حدوث تغيرات في وظائف الأسرة، تلجأ إليها لتقوم بدور رعاية الأطفال وتنشئتهم في مرحلة الطفولة المبكرة، وهو الدور الذي كان ملتصقا أكثر بالأسرة التقليدية. وقد أصبحت " روضة الأطفال " كضرورة في حياة الطفل قبل دخوله المدرسة لتأهيله للاندماج والتكيف الإيجابي مع البيئة الاجتماعية، إلا أن لجوء الأسرة إلى " روضة الأطفال " لا يعني مساعدتها في رعاية وتنشئة أطفالها فحسب، وإنما المسألة ترتبط بحدوث تغيرات في العديد من الوظائف الأساسية للأسرة التي تضمن كينونتها واستمرارها.

إن لجوء الأسرة للروضة له مدلولات كثيرة، فقد يكون نتيجة عمل المرأة خارج المنزل وعدم قدرتها على التوفيق بين عملها وتلبية حاجات الطفل، وقد يكون نتيجة الرغبة في إكساب الطفل بعض الخبرات والمهارات وتأهيله للحياة المدرسية، وقد يكون نتيجة وجود سياسة اجتماعية عامة في المجتمع، وقد يكون نتيجة إعادة النظر في وظائف الأسرة، فتوزع المهام بين الروضة والأسرة، وقد تكون أشياء أخرى لا نعلمه وهذه الأدوار في تصورنا مفيدة للطفل ومهمة في حياتنا.

وقد تأكد الآن أن الروضة أصبحت تشكل جزء من النسق الاجتماعي للأسرة تقوم بوظيفة التنشئة الاجتماعية للطفل من خلال البرامج والأنشطة اليومية التي تقوم بها "عوضا" عن الأم، واحتراما لاختيارها وتحقيقا لذاتها، وكتبت إحداهن في هذا الشأن تقول:

"وأيا كان السبب وراء هذه الظاهرة فإن المجتمع مطالب بأن يحترم هذا الاختيار من جانب المرأة العاملة، وأن يوفر لأطفالها المؤسسات التربوية التي تقوم بدور الأم والأسرة وتسهر على رعاية الأطفال وتعليمهم"

وسواء كان هذا الدور كليا أو جزئيا اتجاه تنشئة الأطفال، فإنه لا محال سيعمل على قلب الكثير من الأوضاع الاجتماعية، وموازن القوى، ومراكز الاهتمام، والتوقعات والأدوار، والعلاقات الاجتماعية.

**و من خلال هذا التمهيد جاءت اشكاليتنا على النحو التالي :**

**كيف يمكن تجسيد و تطبيق مشروع روضة الأطفال في أمر الواقع ؟**

للإجابة على هذه الإشكالية يجب البحث في الأسئلة الفرعية لها و هي:

1) كيف ينطلق المشروع ؟ و ما هي أهم خطواته ؟

2) كيف يتم تمويل المشروع ؟

3) ما هي انعكاسات هذا المشروع ؟

4) ما هو واقع هذا النشاط على مستوى الولاية ؟

5) هل هناك تلبية للطلب على خدمات الروضة ؟

**❖ الفرضيات :** بناء على التساؤلات التي طرحتها الدراسة في الإشكالية فإننا نقترح

الفرضيات التالية:

1) نفترض أن جودة الخدمات المعروضة بالروضة لها اثر ايجابي على اتساع حجم

رقم الأعمال بهذه المؤسسة

2) مستقبل روضة الأطفال مرهون برضا العائلات و ثقتهم بهاو ببرامجها .

## ❖ أسباب اختيار المشروع : من أسباب اختيارنا لهذا البحث نذكر :

### أسباب ذاتية :

- علاقة البحث بمجال تخصصي كطالبة في فرع "المقاولاتية و خلق المؤسسات"
- الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع .
- باعتباري كأم و عاملة ازداد اهتمامي بهذا المشروع لحل مشكلة الأمهات العاملات و تربية الأطفال في ظروف ملائمة و حسنة .
- الاهتمام بروضة الأطفال دلالة على تحضر المجتمع ورقية .

### أسباب موضوعية :

- منهجية هذا الموضوع ضمن محور مقياس "مخطط الأعمال".
- محاولة التقريب بين الجانب النظري و التطبيقي لكيفية إنشاء مؤسسة روضة الأطفال.
- من خلال زيارتي لبعض الروضات استنتجت أن هناك نوعا من الاكتظاظ أي هناك طلب يفوق العرض مما يفتح المجال للاستثمار في هذا المجال.

## ❖ أهداف الدراسة : يمكن أن نلخص أهم الأهداف الموضوعية فيما يلي:

- (1) توفير فرص عمل جديدة .
- (2) خلق قيمة مضافة .
- (3) ضرورة و أهمية المشروع في بعث حركة اقتصادية و تطور الاقتصاد مرهون و مربوط بانتشار مثل هذه الخدمات .
- (4) يؤهل الطفل للانتقال الطبيعي من الأسرة إلى الروضة إلى المدرسة .
- (5) تهيئة الطفل للتعليم النظامي عن طريق تزويده بالمبادئ و الخطوات الأولية الضرورية للتعلم.
- (6) تقديم خدمة للعائلة و خاصة بالنسبة للأمهات العاملات.
- (7) نساهم و لو بشكل بسيط من الإجابة عن جزء من التساؤلات المطروحة.

## ❖ أهمية الدراسة :

1) المساهمة في التخفيف من مشكلة الأمهات العاملات و تقديم خدمة لهن لان بفضل هذه الروضات يجدن الأمهات مكانا آمنا لوضع أبنائهم في فترة العمل و بهذا فان بفضل هذه الخدمات التي تسمح باندماج المرأة في عالم الشغل و من دونها لا يمكن أن نتخيل ديناميكية اقتصادية.

2) تكمن أهمية المشروع في أنه يدرس عنصر مهم في المجتمع و هو الطفل . وله دور هام في تنشئة و تطوير و تنمية القيم لديه.

3) لروضة الأطفال أهمية كبرى إذ أنها تتميز بالتعامل و الاهتمام و الرعاية بالطفل في مرحلة مهمة من حياته و تنمية شخصيته من النواحي الجسمية و العقلية و الحركية و اللغوية و الاجتماعية .

## ❖ حدود الدراسة :

✓ أثناء تناولي لهذا المشروع أو الدراسة واجهتني صعوبات جمة و لا سيما ما يتعلق بعدم توفر معطيات إحصائية خاصة ببعض المتغيرات على سبيل المثال و ليس الحصر . إذ عدم قدرتنا في الحصول على إحصائيات خاصة بالنساء العاملات حتى نتمكن بهذا من معرفة كم يجب توفير من روضة أطفال في كل ولاية .

✓ عدم تجاوب أفراد العينة مع اهتماماتنا .

✓ ضعف الكتابات في هذا المجال لا سيما على مستوى بلدنا و إن وجدت فمعظمها يخص اختصاص علم النفس و علم الاجتماع.

✓ الوقت : مدة ستة أشهر غير كافية لانجاز مثل هذه الدراسة خاصة و يشمل عليها الجانب التطبيقي .

✓ تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية :

2014\_2013

✓ اقتصرت الدراسة على روضات الأطفال الموجودة في ولاية تلمسان فقط .

## ❖ منهجية الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها للتعرف على كيفية انجاز روضة الأطفال لما لها من دور كبير و في ضوء الأسئلة التي نسعى للإجابة عليها و تكون موضوع الدراسة .

استخدم المنهج الوصفي لتناول المشكلة المراد دراستها كما تم استخدام الأسلوب المسحي في دراسة الحالة و الذي هو احد مداخل المنهج الوصفي .

و تعتبر الدراسة المسحية احد الأساليب المستعملة في جمع المعلومات و البيانات عن هذه الدراسة و تحديد الوضع القائم لها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها و ذلك بهدف الكشف عن الوضع الحالي و الحاجة لإحداث تغييرات فيها .

الدراسة القائمة في هذا الموضوع عبر محورين نظري و تطبيقي و لكن الجانب التطبيقي يسيطر على هذا البحث .

➤ الوسائل و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- المراجع و الكتب ذات علاقة بالموضوع .
- المنشورات و المجلات العلمية المتخصصة .
- دراسة ميدانية لروضات سابقة .
- مواقع الانترنت .

## ❖ تنظيم البحث :

لدراسة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية:

تناولنا في الفصل الأول أسس نظرية حول ماهية روضة الأطفال، حيث قسم الفصل إلى مبحثين ، تناولنا في المبحث الأول كل التعريفات الخاصة بالروضة وفي المبحث الثاني دراسة واقع الروضة في الجزائر وفي تلمسان .

وتناولنا في الفصل الثاني ماهية مخطط الأعمال ، وقسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث أساسية، الأول يعالج مفهوم مخطط الأعمال والثاني يتمحور حول مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد من خلال عرض مختلف المعلومات الخاصة به وكمبحث الثالث تناولنا هياكل وهيئات دعم المؤسسات في الجزائر وركزنا على وكالة *ansej* .

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى خطة عمل مشروع روضة أطفال وتناولنا من خلاله خمس مباحث، تناول الأول مجالات الدراسة وفي المبحث الثاني ناقشنا منهجية البحث المتبعة في المبحث الثالث فتعرضنا إلى دراسة السوق ثم الدراسة الفنية و المالية .

# الفصل الأول

## ماهية روضة الأطفال

لاشك أن البذرة الأولى في حياة الإنسان تبدأ من روضة الأطفال وهذه المرحلة تعتبر من أهم فترات الحياة الإنسانية و أخطرها لذا كان الاهتمام بإنشاء مدارس للأطفال قبل سن المدرسة وقد سميت بروضة الأطفال وهي مؤسسات تربوية تنموية لها دور هام في تنشئة الطفل وإكسابه فن الحياة باعتبار دورها هو امتداد لدور الأسرة، فالروضة توفر للطفل الرعاية لكل صورها وتحقق مطالب نموه وتشبع حاجاته وتتيح له فرص اللعب المتنوعة ليكتشف ذاته ويعرف قدراته ويعمل على تنميتها ويتشرب ثقافة مجتمعه، فيعيش سعيدا متوافقا مع ذاته ومجتمعه.

وتهدف العملية التعليمية بمرحلة روضة الأطفال إلى التنمية الشاملة والمتكاملة لكل طفل في المجالات العقلية والجسمية والحركية والانفعالية والاجتماعية والخلاقية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية، كما تهدف إلى تنمية مهارات الأطفال اللغوية والعديدية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية، و إنماء القدرة على التفكير والابتكار والتخيل، كما تهدف إلى التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة وتعمل على تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكن الطفل من أن يحقق ذاته، ومساعدته في تكوين الشخصية السليمة، وعلى تكوين قيم روحية واكتساب سلوكيات راقية ومتحضرة وذلك من خلال نشاطات نظرية وعملية في التربية الدينية كسلوكيات، وتعويد الطفل على النظام وتكوين علاقات إنسانية مع المعلمة و الزملاء.

ولقد أدرك العالم بأسره أهمية روضة الأطفال وأن الطفل يكون خلال عمر الروضة أرضاً خصبة يتلقى وبإدراك كل معلومة يمنح إياها.. لذلك كانت الجهود موجهة بشكل مباشر إلى هذه المرحلة الحساسة في حياة الإنسان لتكون البذرة الأولى أو اللبنة الأولى إن صح التعبير هي الأساس المتين الذي يشيد عليه بنيان عظيم وشامخ ولهذا لا بد من الاعتناء بهذه المرحلة (الطفولة المبكرة) لأهميتها وضرورتها واستثمارها استثمارا حقيقيا لما لها فوائد كبيرة على الطفل وعلى المجتمع.

وذلك من قبل العائلة أولاً ثم الروضة ثانياً ، و إضافة لما سبق يمكن لهذه المرحلة أن تكسب الطفل جملة من العادات والآداب الشرعية الضرورية حينما يتعلم كيفية الاستئذان وإلقاء السلام عند الدخول وآداب الحوار مع المعلم وآداب الخلاء والاختلاء والاعتداد بالشخصية الإسلامية المثلى في شؤون الطفل داخل وخارج المنزل

و الطفل لديه العديد من القدرات الفنية المبدعة. ولكن عدم استخدام هذه القدرات يجعلها تتوارى وتختفي, وهنا تبرز أهمية اكتشاف وتنمية هذه المهارات في وقت مبكر, وتساهم رياض الأطفال كثيراً في اكتشاف وتنمية تلك القدرات.

و في إطار انجاز هذه المذكرة حاولنا تصور إنشاء روضة أطفال و سوف نحاول من خلال هذه الدراسة إظهار أهمية هذا المشروع وكيف يمكن تجسيده .

## المبحث الأول: نشأة الروضة و تعريفها

تعتبر مرحلة الطفولة المبكرة مرحلة أساسية في حياة الإنسان و لما لها من أهمية كبيرة حيث تعرف روضة الأطفال على أنها مؤسسة تربوية و اجتماعية تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن روضة الأطفال

يرجع انتشار روضة الأطفال إلى أواسط القرن الثامن عشر تحديداً سنة 1896 عندما أنشأ جون فردريك أو برلين<sup>1</sup> أول روضة أطفال في منطقة الالزاس و اللورين و هي منطقة شبه جرداء في الشمال الشرقي من فرنسا و كان يهدف من وراء ذلك مساعدة سكان هذه المنطقة التي كانت تعاني من الفقر و سوء الأحوال الصحية والاقتصادية .

عمل روبرت اوبيين في إنجلترا<sup>2</sup> على إنشاء مدرسة للأطفال الصغار عام 1816 وكانت أساليب التعلم المتبعة في تلك المدرسة ممتعة ومسلية إذ يقوم التعليم على استخدام المجسمات و النماذج و الرسوم في تعلم مبادئ القراءة والكتابة و التعرف على البيئة المحيطة<sup>3</sup> .

---

1- روبرت أوبرلين : تربوي فرنسي أنشأ أول روضة في فرنسا عام 1896

2- أمل خلف:(مدخل إلى رياض الأطفال ) القاهرة :جامعة عين شمس، كلية البنات، عالم الكتب، قسم تربية الطفل،

2005 ص 7

3- أمل خلف : مدخل إلى رياض الأطفال ، م . س . ذ ، ص 8

## المطلب الثاني: مفهوم الروضات

- اصطلاحاً: عرفها مردان: هي مدارس للأطفال الصغار الذين أكملوا الرابعة من عمرهم و التي تسبق المرحلة الابتدائية ومدة الدراسة فيها سنتان:

- السنة الأولى: تعرف بصف الروضة و تخصص للأطفال الذين أكملوا الرابعة من عمرهم .

- السنة الثانية: تعرف بالتمهيدي و تخصص للأطفال الذين أكملوا الخامسة من عمرهم. 1. ومفهوم الروضة لدى عامة الناس بشكل وجهات نظر مختلفة أيضاً، فمنهم من يعتبرها دار لحضانة الأطفال الرضع أثناء فترة غياب الأم، ومنهم من يعتبرها البيئة الملائمة للطفل للاستمتاع بطفولته من خلال اللعب والمرح، ومنهم من يعتبرها مدرسة تحضيرية للأطفال... ومن المفيد هنا أن أذكر مجموعة من التعارف الخاصة "بالروضة" حتى يتضح المعنى أكثر والتي هي كما يلي:

فقد عرفها " السيد عبد القادر الشريف " بأنها: المؤسسة الاجتماعية الأساسية السائدة للأسرة والتي تستطيع أن توفر المعلومات والخبرات والممارسات اللازمة لنجاح التفاعل الاجتماعي للطفل، وإكسابه المعارف والمهارات والاتجاهات، وتعلم أساليب العمل الفردي والجماعي. 1»

وعرفها " عبد الحميد عطية " و"حافظ بدري « الروضة مؤسسة اجتماعية لرعاية فئة من الأطفال المحرومين من رعاية أمهاتهم في فترة انشغالهن بأعمالهن الخارجية، وهذه الرعاية لبعض الوقت خلال ساعات النهار، ولمرحلة محدودة من العمر، غالباً ما تكون من سن ثلاث إلى ست سنوات 2

---

1- مردان ، نجم الدين علي: رياض الأطفال في الجمهورية العراقية تطورها ومشكلاتها ، وأسسه التربية والنفسية .

بغداد، مطبعة الزهراء، 1970 ص12

2- عبد الحميد عطية وحافظ بدري: الخدمة الاجتماعية ومجالاتها التطبيقية، المكتب الجماعي، مصر سنة 1998

وتحدد المصادر التربوية الروسية مفهوم "روضة الأطفال" بأنها « مؤسسة حكومية من مؤسسات التعليم العام لتربية الأطفال ما بين السن (3-5) سنوات هدفها تربية الأطفال في هذه المرحلة وتنميتهم نموا متكامل<sup>1</sup> » .

هنا وقد حدد القانون الجزائري مفهوم ( روضة الأطفال) في المرسوم التنفيذي رقم 382/92 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1413هـ الموافق ل 13 أكتوبر سنة 1992 يتضمن تنظيم استقبال الأطفال ورعايتهم، ولاسيما المواد(1-2-3-4-5 ) لاستقبال الأطفال ورعايتهم والذين لم يبلغوا سن التمدرس الإلزامي، أي الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ست سنوات وتتم الرعاية حسب شكلين اثنين هما :

- الرعاية الموسعة المنظمة بصورة دائمة في مراكز الاستقبال والرعاية.
- الرعاية المقيدة أو الرعاية في المنزل التي تتضمن قيام شخص مؤهل تعتمد مصالحي الحماية الاجتماعية في الولاية باستقبال طفل أو عدة أطفال تقل أعمارهم عن(6 سنة) ورعايتهم في منزله وتسمى " التربية في المنزل".<sup>1</sup>
- وتهدف هذه العملية- حسب القانون دائما -إلى استقبال الأطفال ورعايتهم حسب شروط الأمن والنظافة، وتنظيم أنشطة ألعاب تربوية لمواهبهم بكيفية تساعد على نموهم وتفتحهم
- الرعاية المقيدة أو الرعاية في المنزل التي تتضمن قيام شخص مؤهل تعتمد مصالحي الحماية الاجتماعية في الولاية باستقبال طفل أو عدة أطفال تقل أعمارهم عن(6 سنة) ورعايتهم في منزله وتسمى " التربية في المنزل".<sup>2</sup>

---

1- راجح تركي :أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990 ص 89

2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15 بتاريخ 21 ربيع الثاني عام 1413 هـ .ص 1931

وتهدف هذه العملية- حسب القانون دائما -إلى استقبال الأطفال ورعايتهم حسب شروط الأمن والنظافة، وتنظيم أنشطة ألعاب تربية لمواهبهم بكيفية تساعد على نموهم وتفتحهم في الحقيقة المفاهيم التي يذكرها المختصون أو الواردة في القوانين والمراسيم متعددة، ولا تكاد تتفق على دلالات معينة بصورة كاملة، وأكثر ما تفعله هو تحديد جزء أو أجزاء من المفهوم المعتمد حسب زاوية النظر التي يطل بها على الموضوع المنظور. ولذلك فإن ما هو حادث فعلا في الواقع الميداني يختلف عن الصياغات السابقة وخاصة الواقع الجزائري.

يشهد الواقع الجزائري وجود مؤسسات متعددة تهتم بالطفل ما قبل سن التمدرس كالمراكز المختصة بالطفل بأنواعها، المساجد الجمعيات، المؤسسات الصناعية و الخدماتية، المؤسسات التربوية، النوادي، المؤسسات الثقافية، استقبال الأطفال في السكنات الخاصة...إلخ. وهذه المؤسسات منها ما يكون نشاطها الاهتمام بالطفل كمحور أساسي أي نشاط آخر خارج مجال الطفل، ومنها ما يكون نشاطها الاهتمام بالطفل كمحور ثانوي إلى جانب نشاطها الأساسي. ولذلك فإن مفهوم " روضة الأطفال"، في الواقع الميداني، ينظر إليه من عدة جوانب، تحدد على أساسها الوظائف المختلفة لرياض الأطفال. فهي مدرسة، ودار للحضانة، ومركز لاستقبال صغار الأطفال، ومؤسسة اجتماعية، وأسرة مساعدة أو مكملة لوظيفة الأسرة...إلخ.

### مفهوم روضة الأطفال " لغة":

ورد في لسان العرب معنى فعل "راض" فيقال: راض الدابة يروضها روضا و رياضة، وطأها وذلها أو علمها السير<sup>1</sup> وجعلها مسخرة مطيعة. و" راض " نفسه بالتقوى أي مرنها عليها<sup>2</sup>.

وورد في " المعجم الوسيط "المعاني التالية : الروضة هي الأرض ذات الخضرة و البستان الحسن و يقال :مجلسه روضة : بمعنى جميل ممتع (ج) روض و رياض

1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، ج(1)، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا، 1989ص382

2- جنانار رود ريك عوني، ثمار محسن لامي :المتقن المزدوج(عربي -انجليزي)و(انجليزي عربي)، دارالراتب

وروضة الحوض: قدر ما يغطي أرضه من الماء. و الروضة مشتقة من الفعل "راض" و يقال (راضه). روضا ورياضة , ذلك ويقال راض المهر وراض نفسه بالتقوى , وراض القوافي الصعبة فهو رائص والمفعول مروض<sup>1</sup>.

والروضة هي gardenmedow ويعني بستان اخضر أو مرج اخضر. ويعتمد اسم kindergarten 3 للدلالة على روضة الأطفال , ويقصد به برنامج يسجل فيه الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (3\_5) سنوات لتهيئتهم لدخول المدرسة . والترجمة الحرفية kindergarten إلى الفرنسية نجد أنها تعني jardin d'enfants (حديقة أطفال)<sup>2</sup>.

من خلال المعاني السابقة الذكر تحمل كلمة الروضة مدلولات مختلفة فتدل على معاني مادية كالأرض الخضراء و البستان الحسن و الحديقة ذات الأزهار الجميلة ,و المكان الذي يجتمع فيه الماء و يكثر فيه النبات .

كما تدل على معاني مجردة كالتذليل, التهذيب, التدريب و التنشئة, التعليم, التهيئة, المتعة, الطاعة, الاستقامة...وهذه المعاني الأخيرة تكسب كلمة الروضة مدلولات اجتماعية خاصة ,اصطلح المجتمع على تسمية "روضة الأطفال" لتشير إلى تلك المؤسسات التي تهتم بالطفل ما قبل المدرسة بشكل عام.

### **المفهوم الإجرائي " لروضة الأطفال":**

تجرى الدراسة الميدانية لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل هو " روضة الأطفال " والمتغير التابع وهو وظائف الأسرة، ولتحقيق هذا الهدف يستلزم تعيين المتغير المستقل واتصافه بالخصائص التالية:

- أنها هيئة مستقلة من حيث الإدارة والتسيير، وتستقبل الأطفال الأقل من خمس 5 سنوات وتحمل اسم روضة الأطفال
- أن تكون معتمدة من طرف الهيئات الرسمية (الولاية)وتحت وصاية مديرية النشاط الاجتماعي.

1- قاموس أطلس (انجليزي -عربي)، دار أطلس للنشر، ط(1)، 2003 ص760

2- مروان السابق، معجم اللغات (إنجليزي، فرنسي، عربي)، ط(1)، دار السابق للنشر، بيروت، ص528

- أن يكون لها مبنى خاص، وتحتوي على تجهيزات ووسائل خاصة باستقبال و رعاية الأطفال.
- تستقبل الأطفال الطبيعيين (غير المعوقين)، والشرعيين الذين يعيشون مع الآباء والأمهات في منزل واحد.
- لا يشترط وجود أو عدم وجود أحد الأقرباء في البناء الأسري.
- وجود مربيات يشرفن على رعاية الأطفال.
- أن تكون مدة ممارسة نشاط الروضة المستهدفة بالبحث لا تقل عن خمس سنوات منذ انتشائها، وأن يكون الطفل الموجود بالروضة قد سبق له أن التحق بها بموسم واحد على الأقل، بحيث تسمح هذه التجربة بتراكم الخبرة الممكنة و حدوث التغيرات المحتملة والتي على أساسها معرفة بناء العلاقات الوظيفية بشكل منطقي.
- أن تكون الرعاية التي تقدمها الروضة خلال فترات زمنية محدودة من اليوم رعاية نهائية فقط.

### المطلب الثالث: أهداف الروضة

يلتحق الأطفال بالروضة ليتعلموا التواصل واللعب والتفاعل المناسب مع الآخرين. وتوفر المعلمة الأدوات والنشاطات العديدة التي تحفز الأطفال على تعلم لغة القراءة ومفرداتها والرياضيات والعلوم بالإضافة للموسيقى والفنون والسلوكيات الاجتماعية. كما تساهم رياض الأطفال في مساعدة الأطفال الذين اعتادوا قضاء معظم أوقاتهم في المنزل على التكيف مع ابتعادهم عن والديهم دون شعور بالخوف والقلق. وقد تتيح لهم الفرصة الأولى للعب والتفاعل مع مجموعة متناسقة من الأطفال على نحو منتظم. وتسمح رياض الأطفال للآباء والأمهات وغيرهم من المربين بالعودة للعمل بدوام جزئي أو كامل<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: مميزات الروضة

1. من المهم جدا الانتباه إلى النظافة والصحة والأمان في الروضة فهذه الأمور من الأشياء الهامة. العاملين فيها يجب أن يكونوا على مستوى جيد من الخبرة في التعامل مع الأطفال بالإضافة إلى أن عدد العاملين يجب أن يكون مناسب لعدد الأطفال الموجودين فيها.
2. الألعاب الموجودة في الروضة يجب أن تكون مناسبة للطفل و متنوعة بحيث لا يشعر الطفل بالملل و تساهم في تطويره وتقدمه في هذه المرحلة من العمر.
- 3- شكل الروضة العام من ناحية الألوان والصور وعبارات الترحيب التي يجب أن تكون في مكان واضح بحيث يشعر الأهل والطفل بأنهم مرحب بهم . إذ يجب أن تكون الروضة مليئة بالألوان البراقة الجميلة حتى تجذب الأطفال
- 4- وجود برنامج يومي يوضح فيه كل ما سيفعله الطفل من لحظة دخوله إلى الروضة إلى الوقت الذي يغادر فيه .
- 5- أن يكون هناك ملف خاص لكل طفل يوضح فيه كل ما يتعلق بالطفل أثناء وجوده في الروضة تطوره, الأشياء التي تعلمها . الأمور التي يجب أن يتعلمها ويحتاج إلى مساعدة فيها
- 6- المعاملة مع الأطفال يجب أن تكون متساوية ومنح الفرص لكل طفل في اللعب والمرح.

## الفرع الأول : معلمة الروضة

يجب العناية الشديدة عند اختيار المعلمة المناسبة لرياض الأطفال؛ لأن دورها في غاية الأهمية بالنسبة للأجيال القادمة، فعلى المعلمة عددٌ من الواجبات الأساسية وما يجب البدء به هو وضع مجموعة من الأهداف العامة لتخطيط البرنامج المطلوب وتحليل وتنظيم الأهداف وحاجات الأطفال، ولا بد من مراعاة الفروق الجسمية والاجتماعية والانفعالية بين الأطفال . ولا بد أن تكون المعلمة قدوة؛ حيث أن الأطفال يقلدون دون الاعتماد على التعليمات المستمرة، وأهم ما يميز أسلوب المعلمة هو حب الأطفال الذي يعد أهم شرط للتعامل مع طفل مرحلة الروضة 1.

## الفرع الثاني: خصائص المعلمة

- الرأفة والحنان و المرونة والثقة بالنفس.
- الاهتمام بالطفل والتصرف معه بشكل هادف.
- القدرة على الاستدلال لما يقوم به الطفل من أصوات وحركات.
- تحب الصغار وتعطي الأولوية لتلبية احتياجاتهم.
- لديها الصبر على تحملهم والقيام بأعبائهم، وتستمتع بصحبتهم.
- تنظر إليهم وتبتسم لهم، وتأخذهم بين ذراعيها، وتبدي لهم محبتها وتشاركهم أنشطتهم
- القدرة على تزويد الأطفال بالقيم الوجدانية ، والعمل على تنميتها باستمرار.
- النشاط والقدرة على الحركة بخفة ؛ لكي تتمكن من ملاعبة الأطفال والجري معهم

ومتابعتهم

- الاعتناء بمظهرها بحيث ترتدي الملابس ذات الألوان الزاهية التي تستهوي الأطفال1.
- وضوح الصوت وهدوءه يضيف على غرفة الصف جواً ملائماً لشخصيات الأطفال .
- التواصل مع أولياء الأمور؛ لأن التعرف على الطفل أمر في غاية الأهمية.
- تقبل شخصيات الأطفال وممارساتهم وآرائهم ، وعدم فرض آرائها عليهم دون إقناع .
- ملاحظة الأعمال التي يقوم بها الأطفال والألعاب التي يميلون إليها ، وتعزيز توجهاتهم

بتشجيعهم وتقديم العون لهم

- تخصيص دفتر متابعة تجمع فيه ملاحظاتها حول أطفالها ؛ فتتعرف من خلاله على

ميلهم و احتياجاتهم.1

## الفرع الثالث:المشكلات التي تواجهها معلمة الروضة

### مشكلات تتعلق بها شخصياً :

- شعورها بتدني مكانتها الاجتماعية و نظرتها بذلك متأثرة بنظرة المجتمع لمهنة التعليم التي باتت تحتل موقعاً متدنياً في السلم المهني.
- عدم تناسب ما تتقاضاه من راتب مع ما تبذله من مجهود و ضعف الحوافز و المكافآت .

### مشكلات تعيق أدائها المهني :

- كثرة عدد الأطفال بالصفوف .
- عدم القدرة على السيطرة عليهم بسبب عدم تأهيلها بشكل ملائم .
- المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها .

## الفرع الرابع:أساليب التعليم في الروضة

من أبرز الأساليب التي توظفها المعلمة لتعليم أطفال الروضة ما يأتي:

1 -**اللعب** : حيث تمكن الطفل من ممارسة الألعاب التي من شأنها تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولتصريف الطاقة التي تتكون لديه أثناء عملية النمو.

1- منى فياض، الطفل والتربية المدرسية في الفضاء الأسري والثقافي، مرجع سابق،

ص170

2-**الرحلات** : و هذا النشاط من شأنه تزويد الأطفال بالخبرات ، وتعزيز قدرته على الملاحظة والمقارنة.

3-**المحاكاة**: حيث يقوم الطفل بتقليد المعلمة وزملائه فيما يقومون به من أعمال، فتتمو مهاراته ويزداد قاموسه اللغوي .فيصبح أكثر قدرة على التعلم، وتزداد رغبته به ، ويألف الآخرين فتزداد ثقته بنفسه.

4-**الأسئلة** : وهذه تثير انتباه الطفل للتعلم، وتحفز قدرته على التفكير ، فتزداد ثقته بنفسه وتفيد أسئلة المعلمة في فهم الطفل ، ومعرفة مدى التقدم الذي أحرزه فتعززه ، وتكشف عن مواضع الضعف لديه ، وتعمل على تخليصه منها.

5-**حل المشكلات** : حيث يطلب من الطفل التعامل مع مشكلة تناسب عمره العقلي، تحت

إشراف المعلم أو من خلال العمل في مجموعة

## الفرع الخامس : أركان الروضة

هناك أركان مهمة لا غنى عنها ومن هذه الأركان:

**1- ركن المكتبة:** إذ من الضروري وجود ركن أو مركز يستطيع فيه الأطفال النظر في الكتب وقتما يرغبون بحيث توضع في متناول أيديهم، وهذا الركن يكون دائماً، وإن كان ممكن تغيير وضعه داخل قاعة النشاط، وهو يحتوي إلى جانب كتب الأطفال كتباً أخرى للمعلمة، هذا إلى جانب مكتبات الحائط، وتلعب خبرة المعلمة دوراً مهماً في اختيار الكتب والقصص لهذا الركن .

**2- ركن الأجهزة الإلكترونية:** ويجب أن يضم هذا الركن جهاز كمبيوتر على الأقل وتلفاز لعرض القصص عليه وأفلام مناسبة وأسطوانات وشرائط تسجيل وشرائط فيديو، وأيضاً سبورة وبرية وتسجيل.

**3- ركن الدُمى:** مسرح العرائس: تعتبر الدُمى من الوسائل الهامة في هذا الركن؛ فهي مرحلة تعليمية في نفس الوقت وفيها تنفيس عن الانفعالات المكبوتة وخاصة اتجاه الوالدين وباقي أفراد الأسرة، كما يعتبر اللعب بالدُمى نشاط هادئ وهادف وعادةً ما يستخدم مع أطفال الروضة دُمى الأصابع أو الأيدي أو دُمى العصا.

**4- ركن الرياضيات:** وهذا الركن يستخدم لتنمية المفاهيم الرياضية ويلعب دوراً هاماً في إكساب الطفل هذه المفاهيم واكتشافه لها، ومن ثمّ فهو يستخدمها إضافةً إلى كتاب الرياضيات، ويحتوي هذا الركن على نقود حقيقية ونقود من اللعب وموائد يثبت عليها الأدوات المستخدمة في إكساب العد والقياس وغيرها من الأدوات المختلفة، ويثبت على الحائط حامل توضع به البطاقات المستخدمة في الأنشطة التعليمية.

**5- ركن الفن والأشغال:** ويوضع في سلةٍ كبيرةٍ من الأشغال الفنية المتنوعة من قطع القماش والبكر والأوراق وغيرها ويثبت على الحائط أشياء لتعليق مرايل الأطفال المصنوعة من البلاستيك للبسها عند العمل وهناك أيضاً حامل التلوين الذي له أماكن لوضع الألوان الجاهزة للخط.

**6- ركن خاص للألعاب المختلفة:** وهو ركن تتنوع فيه الأهداف فقد تكون ترفيهية أو تعليمية أو اكتساب خبرات وغيرها، ويتضمن هذا الركن وجود العربات والقطارات والأرجحات المختلفة، كما يتضمن القص واللصق وغيرها من الألعاب الممنوعة للأطفال، ومن الممكن إضافة أركان أخرى مثل ركن العلوم والمكعبات والنجارة وغير ذلك مما تراه المعلمة مناسباً مع السن واحتياجات الأطفال أيضاً مع سعة المكان.

**7- حديقة الروضة:** ومن الأفضل وجود حديقة ملحقه بروضة الأطفال أو حتى زرع متعدد الأشكال وهي تستخدم للنشاط الخارجي حيث يقوم الأطفال بزرع بعض النباتات، كما يوضع في ركن منها بعض أنواع الطيور والحيوانات.1

### **لمطلب الخامس: شروط إنشاء و تصميم روضة أطفال**

حسب المرسوم التنفيذي رقم 08-287 مؤرخ في 17 رمضان عام 1429 الموافق 17 سبتمبر سنة 2008 يحدد شروط إنشاء مؤسسات و مراكز استقبال الطفولة الصغيرة و تنظيمها و سيرها و مراقبتها.

### **الفرع الأول: شروط الإنشاء**

لا يمكن لأي شخص أن ينشئ أو يدير مؤسسة أو مركز استقبال الطفولة الصغيرة إذا :

- ❖ لم يكن جزائري الجنسية.
- ❖ لا يحوز الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- ❖ لا يتمتع بحقوقه الوطنية و المدنية.
- ❖ لا يكون محل عقوبة مشينة.1

يخضع إنشاء مؤسسة أو مركز استقبال الطفولة الصغيرة إلى ترخيص مسبق من الوالي و بعد رأي اللجنة الخاصة المنصوص عليها في المادة 28 و على أساس ملف إداري وتقني واكتتاب دفتر الشروط النموذجي المرفق بهذا المرسوم. وعلى هذا الأساس يمكن إنشاء الروضة

## الفرع الثاني: شروط التصميم

- 1) يجب أن تستجيب مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة للمتطلبات الآتية 1:
  - أن تكون بعيدة عن مختلف الأضرار التي تلحق أذى بأمن الأطفال وصحتهم البدنية والذهنية .
  - أن تكون مكيّفة مع النشاطات الاجتماعية التربوية.
  - أن تكون موجهة حصرا لنشاطات تنمية الأطفال وتربيتهم ومشاركتهم واندماجهم الاجتماعي .
  - أن تتوفر على المحلات والتجهيزات الملائمة.
- 2- يجب أن تستجيب مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة للمقاييس الآتية :
  - أن تحدد العلاقة بين مساحة المحل وعدد الأطفال المستقبلين ب 1.4 م 2 لكل طفل.
  - أن يكون حجم الهواء الضروري للأطفال 4 م 3 من الهواء لكل طفل.
  - أن تكون مساحة الواجهة المفتوحة من 10 إلى 15% من مساحة أرضية المحل بحيث تضمن الإضاءة والتهوية .
  - أن يكون فتح أبواب الدخول نحو الخارج.
  - أن تخصص دورة مياه لكل مجموعة من خمسة عشر (15) طفلا تكون أبعادها وتهيئتها مناسبة .
  - أن يوضع جهاز تدفئة و/أو تكييف الهواء على مستوى كل محل .
  - أن تزود بإمكانيات مكافحة الحريق .
  - أن تتوفر على خزان ماء مناسب .
  - أن تخصص قاعة للعلاج مجهزة معدات الإسعافات الأولية 2

## الفرع الثالث :الملف الإداري

✓ يمك بالنسبة لكل طفل ملف إداري يشمل :

-شهادة الميلاد.

- نسخة من دفتر التطعيم الإجباري.

- صورتين شمسيين.

- شهادة طبية.

- ترخيصا من الأب أو الولي مصادقا عليه قانونا.

✓ يجب على مسئول المؤسسة إعداد نظام داخلي وإصاقه يحدد:

- كيفية قبول الأطفال.

- أوقات وصول وخروج الأطفال.

- الأسعار المطبقة.

- كيفية التكفل والتدخل الطبي في الحالة الاستعجال.

- كيفية إعلام الأولياء ومساهماتهم في حياة المؤسسة.

عند قيامنا بإنشاء المبنى لابد أن نأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أهمها:

(1) أن يكون المبنى في منطقة صحية تصلها أشعة الشمس والهواء الطلق . وتكون بعيدة عن المناطق الصناعية. يفضل إنشاء المبنى بالأماكن ذات التجمعات السكنية حتى يتمكن الأطفال من الوصول إليها مشيا على الأقدام سواء بمفردهم أو بصحبة أولياء أمورهم إحاطة الروضة بالمساحات الخضراء لإضافة البهجة وأيضا المساعدة في تنقية الجو .

2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 83 ص 19 (انظر للملاحق رقم 2 )

(2) مساحة الروضة لابد أن تفي بالحاجات الأساسية للأطفال بغض النظر عن الأثاث للحجرة الدراسية.

(3) أن يتكون المبنى من طابق واحد ملحق به حديقة مناسبة للإشراف عليها تخصيص المرافق الصحية بان تكون ملحقة لمجموعة من الفصول.

(4) أن تكون أحجام الأدوات الصحية مناسبة لطول الأطفال وحجمهم.

(5) لابد من وجود صالة استقبال كبيرة عند حضور الأطفال بفصول واسعة للنشاط الداخلي وتقسم من خلال الأثاث ولعب الأنشطة في الأركان صالة ألعاب رياضية واسعة. حديقة كبيرة للعب الخارجي وأخرى داخلية تحسبا لظروف الطقس عند نزول المطر وارتفاع بدرجات الحرارة .

(6) أن تكون مقابض الأبواب لحجر الدراسة بمستوى الطفل ليسهل عملية دخول الأطفال وخروجهم.

(7) أن تكون النوافذ للفصول منخفضة تسمح برؤية الأطفال للحديقة .

(8) أعطى جدران الروضة بألوان هادئة غير براقية. من المهم أن تكون غرف النشاط لها مرآة ذات وجه واحد يستطيع الآباء أو الزوار أو الأخصائية مراقبة الأطفال.

(9) من المهم أن تحتوي الحديقة على ألعاب التسلق والقفز والكرات المختلفة الألوان والحجم أن تشتمل ملاعب الأطفال مساحة مغطاة بالحشيش والأخرى بالرمل للتقليل من وقوع الأضرار.توفير مياه الشرب في أنحاء متعددة .

(10) وجود مكان مخصص لهيئة الإدارة وحجرة للمشرفات و المطبخ.

## المبحث الثاني : دراسة واقع روضة الأطفال المطلب الأول: واقع روضة الأطفال في الجزائر

ترجع البوادر الأولى لظهور فكره رياض الأطفال في الجزائر بشكل رسمي إلى أواخر السبعينات من القرن العشرين بمقتضى أمر رقم 35/76 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1376 هـ الموافق ل 16 افريل سنة 1976 المتضمن تنظيم التربية والتكوين في الجزائر 1 والذي أعتبر التعليم التحضيري في رياض الأطفال قاعدة الهرم التعليمي.

من خلال هذا القانون بدأ الاهتمام بالأطفال ما قبل التمدرس بتخصيص أقسام في المدارس الابتدائية والذي كان مقتصرًا في البداية على بعض المدن الكبيرة ثم توسعت لتشمل كل المدارس الابتدائية تقريبًا .

وبذلك ارتبطت الروضة في البداية بوزارة التربية والتعليم التي كانت تشرف مباشرة على العملية التحضيرية للأطفال لدخول المدرسة.

ونظرًا للتطورات والتغيرات التي حدثت في المجتمع الجزائري مع نهاية الثمانيات والبدائية التسعينيات من القرن الماضي (القرن العشرون) تجسدت فكرة الروضة بشكل فعلي وأصبح لها وجود مستقل ومعنى واضح لدى عامة الناس وخاصتهم من خلال المرسوم التنفيذي رقم 382/92 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1413 الموافق ل 13 أكتوبر سنة 1992 يتضمن تنظيم استقبال صغار الأطفال ورعايتهم 2 و الذين تقل أعمارهم عن ستة سنوات إن الوضع القائم حاليًا، وبموجب المرسوم التنفيذي السابق، يضم إلى جانب مؤسسات رياض الأطفال التابعة للقطاع العام، التي تتولى الإشراف عليها المؤسسات التابعة للدولة، أصبح يضم أيضا مؤسسات رياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص مهمتها القيام باستثمارات في مجال الطفولة المبكرة مقابل الخدمات التي تقدمها للأسرة والطفل.

و تشرف على مؤسسات رياض الأطفال سواء التابعة للقطاع الخاص أو القطاع العام مديريات النشاط الاجتماعي الموجودة في كل ولاية من القطر الجزائري، وهذه الأخيرة تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني إن الإشراف الذي تقوم به مديريات النشاط الاجتماعي يتعلق أساسا بالجانب الإداري الذي يحدد شروط فتح وسير مؤسسات رياض الأطفال الذي تشرف عليه " مصلحة المؤسسات المتخصصة "بالمديرية ومهمتها متابعة الملف التقني لإنشاء الروضة، ويتولى متابعته من طرف مكتب الاستثمار وتجهيز المؤسسات أما الجانب البيداغوجي يتولى متابعته مكتب المتابعة البيداغوجية عن طريق تشكيل لجنة على مستوى المديرية، تتكون هذه اللجنة من ممثل الإدارة، أخصائي نفسي، مساعدة اجتماعية، طبيب، ومفتش التربية]. تهتم الدولة الجزائرية برياض الأطفال من خلال تشجيع انتشارها وبناء المراكز المختصة لاستقبال الأطفال، حيث بدأ منذ عام 2006 مشروع انجاز روضة أطفال في كل بلدية على المستوى الوطني. وتشرف على تكوين "المربيات" المتخصصات في تربية الأطفال، حيث أدرج مؤخرا هذا التخصص في مراكز التكوين المهني و التمهين على المستوى الوطني بعدما كان مقتصرًا فقط على تربصات تجريها مؤسسات الدولة عند الحاجة.

جدول رقم 01 يوضح عدد السكان المقيمين بالجزائر:

2015 (متوقع)	2014	2013	
39500000	38700000	37900000	عدد السكان
—	17.0 كم <sup>2</sup>	16.0 كم <sup>2</sup>	الكثافة السكانية

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

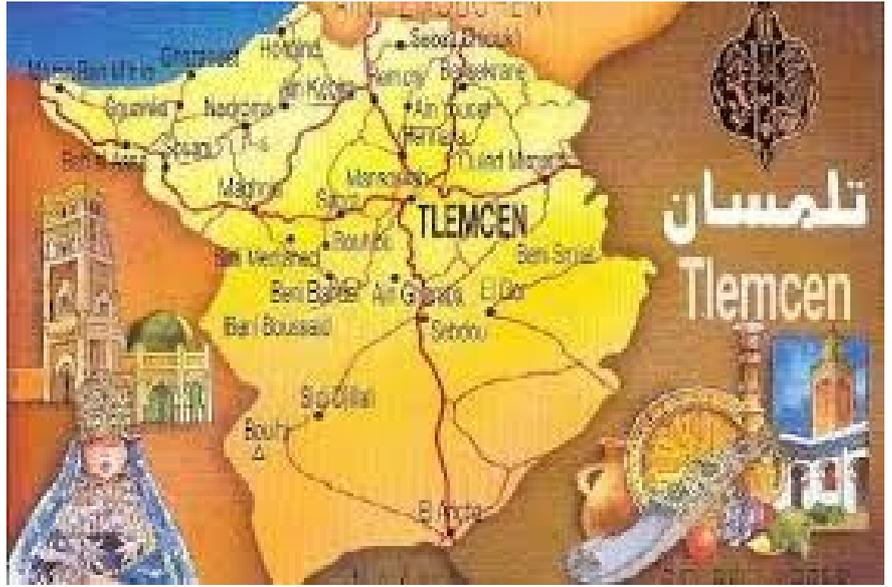
جدول رقم 02 يوضح عدد المواليد في الجزائر:

2013	2010	2009	2008	2007	2006	السنوات
963	888	849	817	783	739	المواليد (ألف)

المصدر: مديرية النشاط الاجتماعي، ولاية تلمسان، سنة 2014

يبين الجدول عودة ارتفاع نسبة الولادات في الجزائر و هذا في السنوات الأخيرة بعد أن سجلت لفترة تقارب العشرين سنة تراجع في الولادات.  
و بهذا حسب الإحصائيات المقدمة نبين ضرورة إنشاء مثل هذه الروضات لتغطية الزيادة الملحوظة في نسبة الولادات .  
تبلغ نسبة الالتحاق بروضه الأطفال في الجزائر حوالي 31% و 500 روضة منتشرة عبر التراب الوطني منها 236 بالجزائر العاصمة 1

## المطلب الثاني : واقع روضة الأطفال في مدينة تلمسان



تقع ولاية تلمسان شمال غرب الجزائر يحدها شمالا البحر المتوسط وجنوبا ولاية النعامة وشرقا ولايتي عين تموشنت و سيدي بلعباس وغربا المغرب الأقصى. وهي منطقة تاريخية وسياحية، كانت تعرف ببوماريا في العهد الروماني واتخذها الزيانيون عاصمة لهم.

تنقسم ولاية تلمسان إلى 22 دائرة و 53 بلدية. كما تعتبر مدينة تلمسان مدينة سياحية لما فيها من آثار ومعالم سياحية مثل مغارات عين فزة، المنصورة وندرومة، ميناء هنين، ومسجد بني سنوس التي تعود للعهد المرابطي<sup>1</sup>.

وقد نمت مؤخرا في مختلف المجالات الاقتصادية لاسيما عند اعتبارها منطقة اقتصادية , إذ تؤول استقطاب العديد من الاستثمارات المحلية و الخارجية مما يعني احتياج المزيد من السيدات العاملات إلى تأمين أطفالهن في روضة الأطفال خلال ساعات العمل

وبهذا يبلغ مجموع عدد مدارس روضة الأطفال في تلمسان **38** روضة مختلطة و **5**روضات في طور الدراسة و المراقبة و **10** ملفات في الانتظار<sup>1</sup> موزعين على **9** بلديات. و يبلغ العدد الإجمالي للأطفال الموجودين بها **1100** طفل حيث **566** إناث و **534** ذكور .

<sup>1</sup><http://ar.wikipedia.org/wiki/>

جدول رقم : 03 يوضح عدد الروضات في كل بلدية

شكل رقم 01 : يوضح خريطة ولاية تلمسان



البلدية	العدد
تلمسان	16
منصورة	4
شتوان	1
الرمشي	3
ندرومة	2
صبرة	1
بالسوالعينية	4
مغنية	8
المجموع	38

جدول رقم: 04 يوضح عدد الأطفال في بلدية تلمسان

	00- سنوات	04	
المجموع	إناث	ذكور	
13052	6556	6496	2008
14203	—	—	2013 (تنبؤ)

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات بوهران

جدول رقم: 05 يوضح عدد السكان في البلدية

السنوات	2008- 04 -30	31 -12 -2013 (تنبؤ)
عدد السكان (نسمة)	140158	144792

المصدر :الديوان الوطني للإحصائيات بوهران 1

يبلغ عدد سكان ولاية تلمسان حسب إحصائيات 2008 بـ **949135** نسمة أما الكثافة السكانية تقدر بـ **104,75** نسمة/كم<sup>2</sup> .  
يتضح من الجدولين أن هناك غياب إحصائيات دقيقة سواء عن عدد السكان , عدد الأطفال لذلك الدراسة تبقى نوعا ما ناقصة من حيث تحليل النتائج.

1\_رقم الهاتف 041-40-32-23

041-40-97-63

1- [Population résidente des ménages ordinaires et collectifs selon la wilaya de résidence et le sexe et le taux d'accroissement annuel moyen \(1998-2008\).](#)

## خاتمة الفصل :

لقد اتضح أن الأسرة الحالية تعتبر روضة الأطفال مهمة وضرورية في حياة الطفل، ويلجأ إليها باعتبارها أفضل مكان له في الحياة بالنسبة للمرأة العاملة. وتعتمد في اختيارها الروضة المناسبة لأطفالها بالدرجة الأولى على كفاءة المربيات ثم قربها من المنزل في الدرجة الثانية. ويتمثل اهتمام الأسرة بروضة الأطفال بأنها أصبحت مقتنعة بضرورة إدخال جميع أطفالها إلى "الروضة"، إلا أن بعض الأسر تتحفظ في إدخال أطفالها إلى الروضة بسبب صغر سن الطفل وترى أن دخوله إلى الروضة حينما يبلغ سن مناسبة، ذلك أن الطفل يمكن التكفل به أحسن في المنزل قبل دخوله روضة الأطفال، وأن التكلفة تكون مرتفعة عندما يكون أكثر من طفل في الروضة.

و نظرا لهذه الأهمية قمنا في هذا الفصل بدراسة كل الجوانب المتعلقة بالروضة .

# الفصل الثاني ماهية مخطط الأعمال

تهتم الدول المتقدمة والنامية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمكانتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إذ يرتبط نجاح هذه المشروعات بالتسيير الجيد لها، ومدى قدرتها على التكيف مع محيط الأعمال، ولن يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها إلا من خلال القيام بعملية التثبت من جدوى المشروع الصغير أو المتوسط والتحقق من مردود يته بإعداد مخطط أعمال يبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

إذن إن أهمية مخطط الأعمال تكمن في مساعدة الباعث على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه، ويبين له الإستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تحقيق أهدافه من خلال وسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، وعادة ما يكون باعث المشروع الصغير أو المتوسط ذو خبرة تسييرية محدودة، ولا يتمكن من إعداد مخطط أعمال جيد أو حتى مخطط أعمال بسيط، لذلك عمدت وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة التونسية بالتعاون مع برنامج تحديث الصناعة ووكالة النهوض بالصناعة إلى وضع **مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد** بموقع الوكالة على ذمة الباعثين في إطار مرافقتهم وتقديم الدراسات اللازمة لهم، والحصول على مخطط أعمالهم بأنفسهم بصفة مجانية دون التنقل إلى مكاتب الدراسات ودفع مصاريف الدراسة.

وعلى هذا الأساس تأتي أهمية مخطط الأعمال التفاعلي كوسيلة تساعد الباعثين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، على إعداد مخططات أعمالهم بصفة سريعة، والاستفادة من الخدمات المجانية للخبرة التي تضعها الوكالة على ذمة الباعث لمساعدته عن بعد، ومرافقته في بدء مشروعه.

## المبحث الأول: تعريف مخطط الأعمال و مراحلہ

قبل أن تقرر انطلاق الأعمال أو إنشاء المؤسسة لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال كامل ومناسب فالأشخاص الذين يقفون على أرجلهم بمؤسسة بدون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير و مشاكل متعددة و ذلك بعد مدة من إنطاق الأعمال بين التخطي الغير محكم والفاشل.

### المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال

\_ هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة و يعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق و إستراتيجية التسويق.

\_ مخطط الأعمال للمقولة هو بمثابة وثيقة عمل حيوية تضبط إستراتيجية عمل المقولة على كافة الأصعدة والمستويات، والذي يتم تحديده بناء على النتائج التي أسفر عليها مخطط دراسة السوق، إذ يؤكد الخبراء أنه لا يمكن أن نقوم بتحضير مخطط للأعمال خاص بمقولة ما، من دون إنجاز دراسة حقيقية للسوق.

ويعطي مخطط الأعمال وضوحاً للرؤيا بالنسبة للمقاول الشاب، والذي بدونه لا يمكن أن يتوفر على أرضية التي تمكنه من التحرك في سوق يشهد تنامياً تسارعاً للتنافسية بين مكوناته.

\_ في واقع الأمر، لا يوجد نموذج موحد أو محدد لمخطط الأعمال، يقول منصف الكتاني رئيس الاتحاد العام للمقاولات والمهين، لكنه عموماً هو وثيقة يتم إعدادها بعناية تضم كافة الجوانب المتعلقة بمجالات نشاط المقولة سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات التي توفرها، وكذا الفئات المستهدفة بدقة وبعناية والشريحة العمرية المستهدفة.<sup>1</sup>

## الفرع الأول : مهام مخطط الأعمال

- إعطاء نظرة سريعة و حاسمة و محايدة على مشروع العمل.
- يساعد على تحديد القياس القابل لتحقيق والإنجاز.
- السماح بتحديد احتياجات المخزون و الخزينة الدولية.
- يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.
- هو وثيقة للتعريف بطلبات التمويل.
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- تركيز الضوء على الأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: إعداد مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجيته تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة ( رافعة رأس المال الضروري )، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين<sup>2</sup>.

ومن أجل إعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

## الفرع الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال

هناك تسع مراحل أساسية يجب اتباعها من أجل تحضير مخطط الأعمال، و التي يمكن

إيجازها في الشكل الموالي:

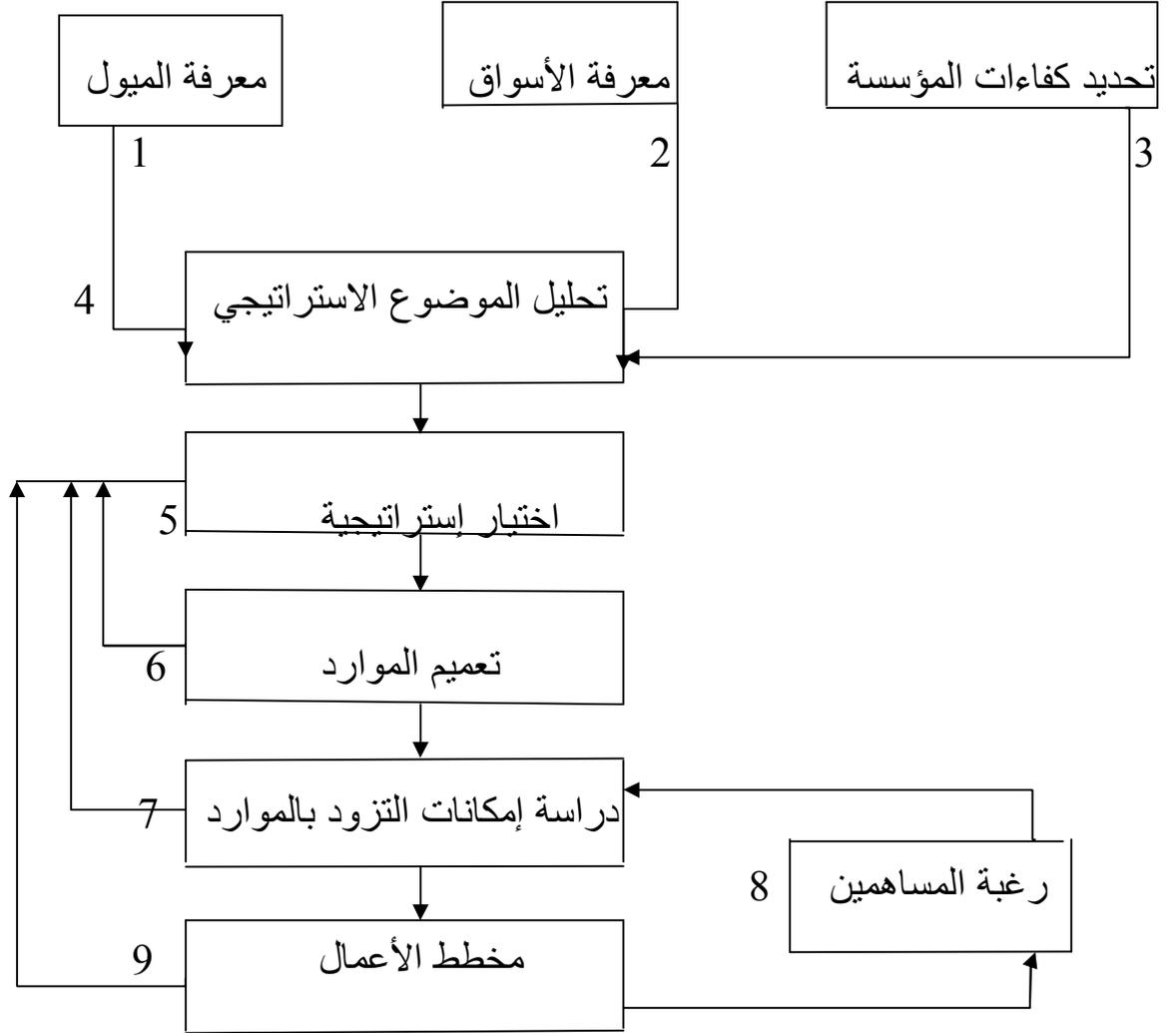
---

<sup>1</sup> - طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، بحث تخرج، الأكاديمية العربية

البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 24.

<sup>2</sup>-Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, P : 164

شكل رقم 02 : مراحل إعداد مخطط الأعمال



من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المراحل من (01) إلى (04) تعبر عن مراحل للتزود بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة، أما المرحلة الخامسة فتحدد

الإستراتيجية المتبعة و التي سوف تكون مؤقتة، لأنها لن تكون فعلية إلا بعد دراسة قابلية

تنفيذها في المراحل اللاحقة.

## المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين و الشركاء و المستثمرين حول المشروع

ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية:

(1) ملخص و هدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد

مباشرة نشاط جديد، و أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى

الحاجات الفعلية للأموال و مردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، و إن كان من الصعب

تحديد هذا الأخير بدقة.1

(2) مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط و ما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن...أو غير ذلك، و

الصناعة التي تنشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري و اسم منتجها و الذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

- الموقع الجغرافي و التنافسي الحالي و المستقبلي.

- الشكل القانوني.

- الملاك و المساهمون.

---

-1Jack Quibel, « Business plan » Cité in : L'entreprise industrielle, Sous la direction de Michel Baston et al, Technique de l'ingénieur,Paris, Janvier 2001, P : 1030

(3) و صف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

- استخدام الزوج منتج / سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و المنافسين و ميول السوق المستهدف.

-تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة....).

- التجهيزات المراد الحصول عليها ( جرد كل التجهيزات الضرورية، وتحديد أسعارها، و طريقة استعمالها و صيانتها....)

4) نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، و تشمل

ما يلي:

-تقسيم السوق الحالي (منتوج/ مستهلك، ومنتوج / مؤسسة).

- المنافسة و المحيط بشكل عام ( المنافسين المباشرين، و السياسات الاقتصادية...).

- الموردين ( عددهم، وموقعهم، و نقاط قوتهم و ضعفهم...).

- قنوات التوزيع ( بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).

- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا

نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...).

- إستراتيجية التسويق ( المنتج ، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، و سبل ترقيته، و

مستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

## 5) تحديد وسائل الإنتاج: و في هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج و

طريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبناءيات يتم ذكر أنواعها و مساحتها، و بالنسبة للآلات و التجهيزات يتم توضيح قائمة تشملها كلها و توضح طريقة تركيبها و الأعطاب و الصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها. إضافة إلى توضيح نمط التخزين و قدراته كما يتم شرح طرق العمل و طرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج و كيفية إطلاق الطلابيات و تحديد المخطط الإنتاج الزمني و الذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط " Gantt " الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة و بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح (بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج 1) \*.

## 6) المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر

التالية:

-الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية و التجارية.

-المر دودية المتوقعة.

---

\*يستعمل مخطط غانت الزمني أيضا بالنسبة لوظيفة التسويق، و الموارد البشرية، و أيضا لإعداد المخطط الزمني العام.

(1) Emanuel Monod, La méthode business plan pour la gestion de vos projets, Editions d'Organisation, Paris, 2003, P : 71

-رقم الأعمال و حسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.

-التدفقات النقدية المتوقعة و التي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي1.

(7) **إدارة الموارد البشرية:** و يتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، و تحديد العلاقات بينها و طرق حل النزاعات الناتجة و الترتيب السلمي للوظائف إن وجد . كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، و الاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلي و الخارجية المدعمة لها .

(8)**الاستراتيجيات :** من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات و التحليل و القرارات التي تصاغ في شكل مخطط استراتيجي يضمن بقاء و نمو المؤسسة .لذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

**الأهداف :** و هنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها و عادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، و مساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني و التشغيل، و المنافسة الوطنية (...إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع2).

---

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص :

•نوع الإستراتيجيات المتبعة :و الأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الاستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة.من بينها نجد إستراتيجية التركيز التنويع... طرق تحقيق الاستراتيجيات :فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات و البحوث و العلاقات اللازمة لذلك

## المطلب الثالث: سياسات مخطط الأعمال

### الفرع الأول: سياسة التسويق

تهتم سياسات التسويق بتقديم السلع والخدمات و توصيلها إلى المستهلك لتحقيق رغباته الاستهلاكية, ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك, والسلع أو الخدمات أو التوزيع و التسعير و الترويج والإعلان.

**المستهلك:** نوع المستهلك (مباشر أم صناعي)

**تصنيف المستهلك:** التركيز بحسب السن, الدخل, الجنس, التعليم.

**تخطيط السلعة:** التميز, التنويع, التتميط, الضمان(صريح أم ضمني, شامل أم جزئي وما

نطاقه الزمني)

**التعليق والعبوة:** درجة الاهتمام بها ونوعها.

**حجم البيانات على العبوة:** بيانات محددة أم كثرة؟

**التوزيع:** توزيع مباشر (هل تهت الشركة بالتوزيع المباشر, كيف) من خلال التجار.

**النقل:** هل يتم بواسطة المشروع أم بالاعتماد على شركات النقل.

**التسعير** - :أسس التسعيرة: هل على أساس التكاليف أم السوق و المنافسة؟

هامش الربح: ما هي حدود النسبة المئوية المقبولة للمشروع؟

## الترويج والإعلان

-وسائل تنشيط المبيعات: أي الوسائل سيتم استخدامها. المعارض أو المسابقات

-وسيلة الإعلان: أي الوسائل أكثر تركيزا عليها. المجالات أو الجرائد.

## الفرع الثاني: السياسة المالية

تهتم السياسات المالية بتدبير احتياجات المشروع من الأموال و من المصادر المناسبة,

وبالتكلفة, المناسبة, كما تهتم باستعمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد.

## التحليل المالي:

-النسب المالية: أي نظام للنسب المالية يستخدمه المشروع.

هل هناك أساليب أخرى للتحليل المالي يستخدمه المشروع؟

## -التمويل:

•مصدر التمويل: الاقتراض أو الأرباح أو أسهم جديدة.

•هيكل التمويل: ما نسب توزيع المصادر المختلفة على هيكل النمو؟

- ما معايير التفضيل بين مشروعات الاستثمار؟
- ما هي طرق التفضيل بين المشروعات الاستثمارية؟

## إدارة الأصول المتداولة:

- النقدية: كيف يتم التخطيط للتدفقات النقدية؟
- كيف يتم تسيير الاحتياجات النقدية للمشروع؟

## الحسابات: حسابات العملاء

- المخزون: كيف يتم تحديد الحجم المثالي له؟
- ما أنواع السجلات المحاسبية التي يحتفظ بها المشروع؟

## -التكاليف:

- نظام التكاليف: معيارية أو تاريخية , أو أخرى؟
- كيف يتم حساب التكاليف؟ وما هي التقارير الخاصة بها؟

## الفرع الثالث: السياسة الفنية

تحاول هذه السياسة أن تؤمن من إنتاج السلع و تقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات, وهذه العمليات النقل, المناولة, التخزين, تحديد درجة الآلية, المواد و المشتريات, الصيانة, الرقابة على الجودة, موقع المصانع و التخطيط الداخلي له وغيرها من العمليات ويمكن أن نأخذ فكرة لا بأس بها عن أنواع سياسات الإنتاج.

-المنتجات: عدد المنتجات قليلة أم كثيرة

-أسلوب الإنتاج: لطلب العملاء, أو للتخزين والسوق و حجم الإنتاج.

-أقسام الإنتاج: حجمها (صغيرة ، كبيرة) ودرجة التخصص عامة متخصصة

-موقع المصانع: درجة المركزية مصنع واحد مركزي أم عدة مصانع منتشرة , تفصيل

مصانع معينة.

-التخزين: موقع المخازن مركزية أم متعددة، حجم التخزين و الرقابة على المخزون.

-الصيانة: نوعها ومن يقوم بها ، المشروع، متعاقد خارجي مع شركات متخصصة

-الرقابة على الجودة: طبيعة الرقابة، الشيء، محلا لرقابة.

إن قيام المشروع بتغذية المجالات المختلفة للسياسة يعي ضمانات كافية للمشروع أن يعمل

وفقا لمبادئ و أساليب و معايير مستقرة في مجال الإنتاج دون أن تحبط أو إرهاق لتحديد ما يجب

عمله.

## الفرع الرابع: دراسة المنافسة

عند القيام بشركة يجب معرفة المنافسين و إنتاجهم و سلوكهم. جميع الشركات التي تستطيع

بيع منتج أو إعطاء خدمة باستطاعتها تقديم خدمة نتائج شبيهة للمنافسين، نستنتج أن الخصائص

و المميزات لإنتاج منافس يستطيع أن يكون جذاب لسوقهم. يوجد دائماً منافسة بحيث يجب

الإجابة على الأسئلة التالية:

-من هم منافسوك؟

-من هم منافسوك غير مباشرين؟

- منذ متى عندهم أعمالهم؟

- هل شركتهم ثابتة أم هي في تقدم أو في تقهقر؟

- ماذا تعرف عن نشاطهم و عن شهرتهم؟

- ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟

- هل تهددهم ظروف أم لديهم فرص؟

- كيف يختلف إنتاجهم عن الآخرين؟

- ما هي مميزاتنا للمنافسة؟

## المطلب الرابع : محيط الأعمال في الجزائر

كشف التقرير الأول لتقييم محيط الأعمال، المتعلق بالفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر ، الذي أعده منتدى رؤساء المؤسسات أن هذا المحيط متدهور بشكل كبير، وغير مقبول بالنسبة لدولة مثل الجزائر، التي تمتلك الأدوات البسيطة لتجاوز هذه العراقيل المكلفة لملايين الدولارات، والمقلصة لفرص النمو الاقتصادي بنسب تصل 4 %.

أعلن الخبير الاقتصادي، مولود هدير عن تفاصيل أول تقرير لتقييم مناخ الأعمال بالجزائر، ما بين جانفي وسبتمبر ، الذي أعده منتدى رؤساء المؤسسات، باعتماد ما تم تسميته "مؤشر المنتدى لأداء المؤسسة الجزائرية". هذا مؤشر يأخذ بعين الاعتبار إحصاء ودراسة 40 موضوع يشكل عاملا معرقلا، وهي مواضيع تم توزيعها على 7 مجالات، وهي التجارة، والتمويل، والصناعة، والتصدير، والاستثمار، والقوانين الاقتصادية، والحوار الاقتصادي. وأورد المتحدث أن البنك العالمي وشركة التمويل الدولية أبديا اهتمامها بالمؤشر. وأشار الخبير أن أول العراقيل المذكورة في التقرير تتمثل في العجز عن تطبيق القرارات والإجراءات الحكومية .

وبالإضافة إلى عدم إصدار النصوص التطبيقية لرفع التجريم عن فعل التسيير، أشار التقرير إلى التأخر في تطبيق الإجراءات المتعلقة بالمتعامل الاقتصادي المعتمد هذا لمدة 20 شهرا، بعد أن أدرجته الحكومة في قانون المالية لسنة 2010، وهو إجراء يسهل عمليات استيراد المواد الأولية لفائدة مؤسسات معروفة لتنشيط الإنتاج الوطني، عبر تخفيف الإجراءات وتقليص تكاليفها.

كما تحدث الخبير عن عراقيل عدم إعطاء الأهمية للتكاليف المفرطة، التي يتسبب فيها محيط الأعمال، مثل ثقل نظام الجمركة الذي تصل مدته 30 يوما، والتكلفة العالية لإخراج السلع من الموانئ، والنقل البحري الذي تصل تكاليفه الإضافية، مقارنة بتونس والمغرب، نحو 5 مليار دولار. فمعدل تكلفة النقل البحري لاستيراد الحاوية الواحدة في الجزائر تصل 1428 دولار،

في حين أن في تونس تبلغ 850 دولار، والمغرب 1000 دولار، في حين أن العملية تكلف عند التصدير 1248 دولار بالنسبة للجزائر، و733 دولار بالنسبة لتونس، و800 دولار بالنسبة للمغرب.

من جانب آخر، ركز التقرير على عدم الاهتمام باحترام الشرعية. وقد تم إدراج التأخر في تنصيب مجلس المنافسة وغياب التنظيم للموائئ التجارية، بما يوافق فتح الاقتصاد الوطني، وغياب حصيلة خاصة بالعملة الصعبة، التي يمتلكها المستثمرون الأجانب في إطار عدم احترام القوانين.

كما تطرق التقرير إلى الثقل أمام التقدم التقني، مثل التأخر غير المبرر في تطوير استخدام البطاقات البنكية في المجال التجاري، بالإضافة إلى تفضيل فتح الجدل حول النقاش الإيديولوجي. وعبر التفتيط المعتمد لتقييم محيط الأعمال في الجزائر، التي يعتمدها المؤشر، تم عرض ما تحقق في الأشهر التسعة الأولى من السنة الجارية. ومن بين الإيجابيات المذكورة إلغاء إجراء الرقابة التقنية للسلع في الحدود التي سبق أن فرضها بنك الجزائر، وهي رقابة مكلفة للمؤسسة الجزائرية، علاوة على تخفيف إجراء فتح الباب للمؤسسات المنتجة لعقد الصفقات التجارية مع الخارج دون اللجوء إلى الاعتماد المستند وإلغاء قرار منع تصدير العجائن، والتخفيف النسبي لإجراءات الحصول على العقار، وفتح الحوار مع أرباب العمل، في وقت شدد التقرير على أن ثقل الإدارة هو الذي يعيق هذا الحوار<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : تعريف مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، أما مخطط الأعمال التفاعلي فهو تمكن باعث المشروع من الحصول على مخطط أعماله عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الانترنت.

### المطلب الأول :محتوى مخطط الأعمال عن بعد

الفرع الأول: مخطط المعطيات العامة حول الباعث و المشروع

#### - معطيات عامة حول الباعث:

- اسم ولقب الباعث ,تاريخ الميلاد ,رقم بطاقة التعريف الوطنية, العنوان, المستوى التعليمي , الاختصاص, مساهمة الباعث, الشركاء...1

#### - معطيات حول المشروع المزمع بعثه أو توسعته:

- المؤسسة: النشاط المبرمج/مساحة المقسم والمحلات/التأثيرات على المحيط/المساهمة الأجنبية

- المنتجات أو الخدمات: تعريف المنتجات أو الخدمات / خصائصها / برنامج البحث

للتنمية والتطوير / حماية الملكية الصناعية؛

- دراسة السوق: القطاع / أهمية القطاع / آفاق تطور القطاع / وضعية أهم المنتجات

/ وضعية أهم الأسواق / سبل ومقاييس شراء المنتجات أو الحصول على الخدمات / المنافسة /

أهم المنافسين؛

- إستراتيجية التسويق: الأسواق المستهدفة / التموغ والأسعار / الترويج / التوزيع؛

- الدراسة الفنية: التقنية المعتمدة / التكنولوجيا المعتمدة / طريقة الإنتاج / المعدات

الأساسية؛

- التصرف في الموارد البشرية: التنظيم الهيكلي / فريق التصرف / الفريق التقني /

الموارد البشرية الضرورية؛

- دراسة المخاطر: مخاطر السوق / مخاطر الاستخلاص / المخاطر الفنية / مخاطر

أخرى؛

- مخطط العمل: الأعمال وتواريخ تنفيذها؛

## الفرع الثاني: المخطط المالي

يقدم هذا المخطط في شكل جداول تحتوي على الموارد والاستخدامات المتوقعة للفترة الممتدة

إلى عشر سنوات من النشاط، ويمكن من تقييم مشروع الاستثمار ومن تحديد التوقعات الأكثر

معقولة والمرتبطة بشتى العمليات في المستقبل، يتحتم علينا أن نوضح في هذا الجزء من

المخطط مدى قدرات المؤسسة وأجال بلوغ النضج المالي، فهي تساعد المستثمر والبنوك على

تقييم المؤسسة ونتائجها المالية.

– كلفة الاستثمار:

تشتمل على مصاريف الإنشاء، كلفة الأرض والبنائيات، مصاريف التهيئة، تكاليف معدات الإنتاج، وسائل الإعلامية والمكتبية، وسائل النقل، المصاريف المختلفة، الأموال المتداولة؛

– مصادر التمويل:

تحتوي على الأموال الذاتية والقروض؛

– تاريخ انجاز الاستثمارات والتمويلات؛

– رقم المعاملات حسب كل منتج وتكاليف الإنتاج والاستغلال؛

الفرع الثالث : كيفية الانتفاع بهذه الخدمة المجانية

– على الراغب في الانتفاع بهذه الخدمة تطبيق مقتضيات سير منظومة مخطط الأعمال

عن بعد حيث يتلقى زائر هذا الركن إرساليات على شاشة الكمبيوتر ترشده إلى ما يجب عليه القيام به في مختلف مراحل إعداد المخطط؛

– يقوم الباعث بتسجيل اسمه وبعض البيانات السريعة حول شخصه ومشروعه ومكان

إنجازه ثم اختيار اسم عبور سري يمكنه من الاطلاع على مخططة كل ما رغب في الاطلاع عليه للطبع أو القيام بتحويلات أو تكملة؛

– يتلقى الباعث إرسالية عن طريق البريد الإلكتروني تتضمن البيانات الخاصة به وتفيده

بإمكانية الانتفاع بهذه الخدمة؛

## 1 - الطريقة:

- مخطط الأعمال عن بعد متوفر باللغة الفرنسية وللإطلاع على محتوى هذه الخدمة عن

بعد والانتفاع بها - يتم دخول موقع الوكالة:

- <http://pai.tunisieindustrie.nat.tn>

- تجدون في الصفحة الرئيسية قسم خاص ب: مخطط الأعمال التفاعلي Plan

« d’Affaires Interactif »

- يتم الدخول عبر التسجيل بكتابة اسم المستعمل Mot de passe وكلمة العبور login

كما هو موضح في الصورة أدناه:

**ormulaire d'inscription**

Sexe *	<input type="radio"/> M <input type="radio"/> F
Nom *	<input type="text"/>
Prénom *	<input type="text"/>
Date de naissance (JJMM/AAAA) *	<input type="text"/>
Situation familiale *	<input type="text" value="Célibataire"/>
Tel. *	<input type="text"/>
Fax *	<input type="text"/>
Email *	<input type="text"/>
Adresse (n° rue) *	<input type="text"/>
Ville *	<input type="text"/>
Code postal *	<input type="text"/>
Pays *	<input type="text" value="Choisissez votre pays"/>
Login *	<input type="text"/>
Mot de passe *	<input type="text"/>
Confirmer le mot de passe *	<input type="text"/>
	
Taper le code attaché *	
<input type="button" value="S'inscrire"/> <input type="button" value="Annuler"/>	

- بعد الدخول يقوم الباعث بإدخال البيانات اللازمة المتعلقة بمشروعه؛
- يقوم الخبير الذي يساعد الباعث بدراسة المشروع وإعداد مخطط الأعمال ليطلع عليه الباعث لاحقاً.

وتجدر الإشارة أن هذه الخدمة مجانية وشخصية توفر ضمان سرية كل المعطيات والمعلومات التي يتضمنها مخطط الأعمال عن بعد والتي تبقى على ذمة الباعث دون غيره، والخبير الذي يساعد الباعث و يوجهه في إعداد مخططه هو الوحيد دون غيره الذي بإمكانه الاطلاع على محتوى المخطط في مختلف مراحلہ.

### المطلب الثاني: النتائج

يمكن لمخطط الأعمال بعد إدراج كل المعطيات من الحصول على:

- كشف النتائج التقديرية للاستغلال؛
  - مؤشر المردودية المشروع على غرار؛
  - نسبة المردودية الداخلية "TRI"؛
  - مدة استرجاع الاستثمارات.
- عندما يقع إعداد المخطط المالي يمكن إحقاقه بالجزء المتعلق بمخطط المعطيات عن الباعث والمشروع للحصول على مخطط الأعمال النهائي.

## مزايا مخطط الأعمال التفاعلي في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

من فوائد مخطط الأعمال التفاعلي:

- تمكين الباعث من القيام بعملية التثبيت من جدوى مشروعه الصغير أو المتوسط والتحقق من مردوديته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر؛
- إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية؛
- تساعد هذه الوثيقة الباعث على تقديم مشروعه الصغير أو المتوسط وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية؛
- بالإضافة إلى فوائد مخطط الأعمال المعهودة يمكن مخطط الأعمال عن بعد الباعث من:
  - ربح الوقت عند إعداد مخطط الأعمال؛
  - الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
  - يكفي أن يقدم الباعث المعطيات الخاصة بمشروعه الصغير أو المتوسط ليحصل مباشرة وبصفة آلية على مؤشرات المردودية؛
  - يتيح للباعث إمكانية إعداد أكثر من مخطط أعمال واحد؛
  - يمكن الباعثين من إعداد مخططات الأعمال المتعلقة بمشاريع الإحداث والتوسعة؛

- يبسط مفاهيم كل أقسام مخطط الأعمال وذلك بتقديم تعريف لكل منها وتوفير أمثلة

تمكن للبائع الاستئناس بها؛

- يعتمد على قوانين المحاسبة

- يمكن البائع من إعداد مخطط أعماله بنفسه إذا ما أراد ذلك؛

- يمثل وسيلة للمرافقة عن بعد إذ يتيح للبائع إمكانية التواصل مع شبكة الخبراء

(خبير بكل جهة) التي تضعها وكالة النهوض بالصناعة على ذمة الباعثين لمرافقتهم في كامل

مراحل إعداد مخططات أعمالهم؛

- يعوض نقص الخبرة في التسيير لدى باعثي المشروعات الصغرى والمتوسطة،

بخبرة المستشارين في الميدان.

## المبحث الثالث : هياكل وهيئات دعم المؤسسات في الجزائر.

اعتمدت الجزائر في تدعيم المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على مجموعة من الهياكل والهيئات التي تسعى من خلالها إلى إصلاح الاختلالات والمشاكل التي تقلل من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني،

ومن أهم هذه الهياكل والهيئات نجد :

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار *ANDI*.
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب *ANSEJ*.
- الوكالة الوطنية للتطوير الاجتماعي *ADS*.
- الصندوق الوطني للتأمين من البطالة *CNAC*.
- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *FGAR*.
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية لتأهيل المؤسسات الصغيرة
- برنامج *MEDA*.
- صندوق المحيط والحفاظ عليه من التلوث
- صندوق ترقية المحيط
- صندوق ترقية الصادرات
- صندوق تطوير منطقة الجنوب
- صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- صندوق التكوين والتدريب المهني

## -المطلب الأول: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية

في إطار مجهود الجزائر لتنمية قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة، قامت بإنشاء وزارة تتكفل بكل متطلبات هذا القطاع ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه ترقية مؤسساته ولعل ما حققته على الصعيد القانوني يعد أكبر دليل على ذلك حيث أن النص التشريعي والقانوني يمثل مؤشرا قويا على الرغبة في الإصلاح والنهوض بهذا النوع من المؤسسات .

لقد أنشئت الجزائر سنة 1991 في بادئ الأمر الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحولت بدورها إلي وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة وفق المرسوم التنفيذي رقم 94\_211 المؤرخ في 18 جويلية 1994 من أجل الإشراف على المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة وتدعيم قدراتها الإنمائية، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 00-190 المؤرخ في 11 جويلية 2000 توسعت صلاحيات هذه الوزارة ومجالات إشرافها ليشمل 2 :

---

1-الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 94 - 214/المؤرخ في 18 جويلية 1994 ، المتعلق بتحديد صلاحيات الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة - العدد 42 ، ص 15 :

2\_ الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 100-2000 لمؤرخ في 11 جويلية 2000 ، المتعلق بتحديد صلاحيات الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 42 ص:6

❖ حماية طاقات المؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة الموجودة

وتطويره

❖ ترقية الشراكة والاستثمارات ضمن قطاع المؤسسات والصناعات المتوسطة

والصغيرة والمصغرة؛

❖ ترقية الدعائم لتمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

❖ ترقية المناولة؛

❖ التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في مجال المؤسسات والصناعات المتوسطة

والصغيرة والمصغرة؛

❖ تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات؛

❖ إعداد الدراسات القانونية وتنظيم القطاع؛

❖ إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع.

❖ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات المتوسطة والصغيرة والمصغرة؛

❖ تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع ونشر المعلومات الاقتصادية،

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96- 296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 ، أنشئت الوكالة

الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهي هيئة حكومية تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلالية المالية تحت الإشراف المباشر للسيد رئيس الحكومة ويتولى متابعة الأنشطة

العملية لهذه الوكالة السيد الوزير المكلف بالتشغيل 1 ،

وهي تسعى إلي دعم الشباب وإعطاء فرصة إنشاء مؤسسات مصغرة لهؤلاء الشباب، وتتضمن

فروع جهوية ومحلية على الصعيد الوطني، وتهدف إلي:2:

❖ تسخير كل المعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمر الشاب من أجل تسهيل

نشاطاته؛

❖ تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات والتخفيضات

في نسب الفوائد؛

❖ خلق برامج تدريبية للشباب المستثمرين من أجل ترقية وتنمية مهاراتهم وأساليبهم

الاستثمارية؛

❖ المتابعة والإشراف على الاستثمارات التي يديرها الشباب، والحرص على احترام

البنود التي يتضمنها دفتر الشروط المتعلقة بالوكالة؛

❖ تدعيم وتقديم الاستشارة للشباب المستثمر أصحاب المشاريع؛

❖ إقامة العلاقات المالية المتواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالية

لتمويل المشاريع لانجازها واستغلالها؛

❖ -التخفيف من حدة البطالة؛

❖ تعزيز القدرات الإنتاجية الوطنية؛

❖ تنمية روح الإبداع والمبادرة لدى الشباب؛

❖ الإشراف على دراسات الجدوى التي تقوم بها الجهات المتخصصة.

**ملف إنشاء المؤسسة المصغرة:**

**الملف الإداري:**

● 01 شهادة ميلاد رقم 13 مع رقم الشهادة أو نسخة من S12

● 01 صورة لبطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية

● 01 الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية .

● 01 بطاقة الإقامة.

● 01 صورة شمسية.

● 01 تصريح شرفي.

● 01 بطاقة التسجيل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب عمل (البطاقة

الزرقاء سارية المفعول) 1.

• 01 الفواتير الشكالية للتجهيزات HT-TVA-TTC

• 01 الفواتير الشكالية للتأمين متعددة الأخطار أو شاملة الأخطار .

### خصائص المؤسسة المصغرة :

- ❖ يمكن للمؤسسة المصغرة أن تنشأ من طرف شاب أو عدد من الشباب .
- ❖ الحد الأقصى للاستثمار هو 10 ملايين دينار .
- ❖ تنشأ المؤسسة المصغرة وتتطور في محيط اقتصادي و اجتماعي خاص.
- ❖ يجب أن يقدم صاحب أو أصحاب المؤسسة مساهمة شخصية في تمويل استثمار الإنشاء أو التوسيع التي تتغير حسب مستوى الاستثمار1.

### إجراءات إنشاء المؤسسة المصغرة :

يتضمن جهاز إنشاء المؤسسة المصغرة نوعين من الاستثمار :

1- استثمار الإنشاء: يتمثل في إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة من طرف شاب أو عدد من

الشباب مؤهلين للاستفادة من جهاز الوكالة.

2- استثمار التوسيع : يتعلق بالاستثمارات المنجزة عن طريق مؤسسات مصغرة في طور

التوسيع.

استثمار الإنشاء:

## 1\_ شروط التأهيل :

\_ أن يكون الشاب بطالا .

\_ أن يتراوح سنه بين 19 و 35 سنة

\_ أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات علاقة بالنشاط المرتقب .

\_ أن يقدم مساهمة شخصية في تمويل المشروع1.

## 2\_ التركيبة المالية: توجد صيغتان للتمويل في إطار جهاز الوكالة الوطنية

التمويل الثلاثي: ويشمل المساهمة المالية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة المقدم من

طرف الوكالة و القرض البنكي .

- يتعلق هذا النوع من التمويل بمستويين :

المستوى الأول : مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000000 دج

## جدول رقم 06 يوضح المستوى الأول من التمويل الثلاثي

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة (الوكالة)	القرض البنكي
%2	%28	%70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المستوى الثاني : مبلغ الاستثمار من 5000001 دج إلى 10000000 دج

## جدول رقم 07 يوضح المستوى الثاني من التمويل الثلاثي

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة (الوكالة)	القرض البنكي
% 1	%29	%70

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

التمويل الثنائي: ويشمل المساهمة المالية للشباب أصحاب المشاريع و القرض بدون فائدة

المقدم من طرف الوكالة

\_ ينقسم هيكل هذا النوع من التمويل إلى مستويين :

المستوى الأول : مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5000000 دج

## جدول رقم 08 يوضح المستوى الأول من التمويل الثاني

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة (الوكالة)
71%	29%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المستوى الثاني: مبلغ الاستثمار من 5000001 دج إلى 10 000000 دج

## جدول رقم 09 يوضح المستوى الثاني من التمويل الثاني

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
72%	28%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

### 3- الامتيازات الجبائية :

\_\_ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

\_\_ تطبيق معدل مخفض نسبته 5 % من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة و التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار .

\_\_ الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط

\_\_ الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة .

## مرحلة الاستغلال :

و تشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق

النشاط أو 6 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة

تمتد فترة الإعفاء لمدة 2 سنتين عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل

لمدة غير محددة .

تتمثل هذه الامتيازات في :

● الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و

الرسم على النشاطات المهنية .

● الإعفاء من الرسم العقاري على البيانات و المنشآت الإضافية المخصصة

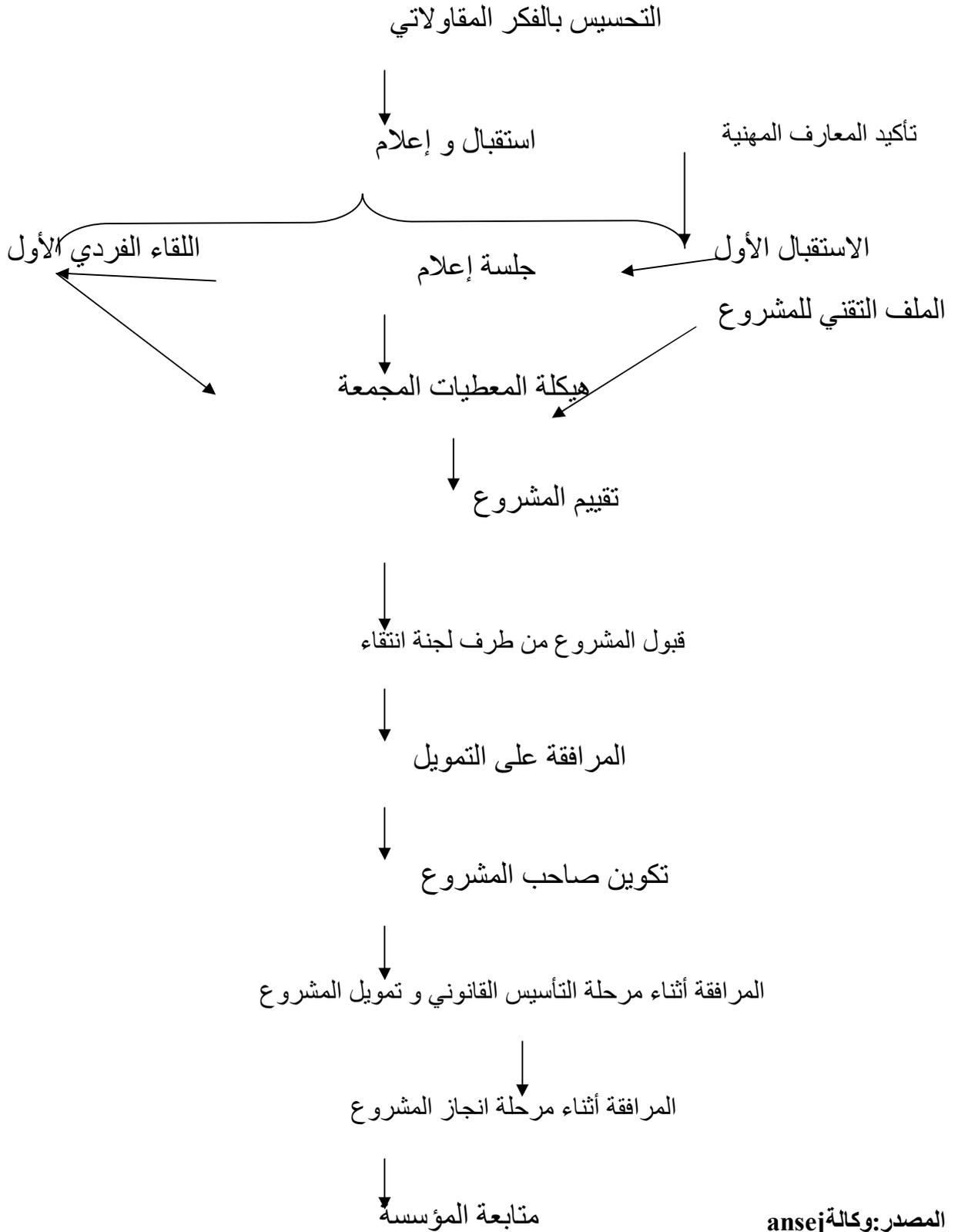
لنشاطات المؤسسات المصغرة .

● الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات

المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

• مراحل المرافقة:

شكل رقم 03: يوضح مراحل المرافقة



## المطلب الثالث : صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

وهو عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئ في 11

نوفمبر 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم:

2-373 سنة 2002 ويسير من طرف مجلس إدارة يتكون من ممثلي بعض الوزارات وممثل

عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، ومن بين أهم وظائفه نذكر 1 :

-توفير الضمانات الضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على القروض

البنكية.

-تحويل دور الدولة من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض المقدمة.

## المطلب الرابع :الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

يساهم هذا الصندوق في خلق وترقية النشاطات المحدثة للثروات التي يراد تشييدها من قبل

البطالين الذين تمتد أعمارهم بين 35 \_ 50 سنة والراغبين في خلق مشاريع متوسطة وصغيرة

ومصغرة وقد برمج هذا الصندوق وفق المرسوم التنفيذي 04-01 المؤرخ في 3 جانفي

2001 المتمم للمرسوم التنفيذي 94-188 الصادر في 6 جويلية 1994. 2.

---

1-محمد حميد وش، إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ص 46 :

2- دليل الشاب المستثمر، منشورات مديريةية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الأصيل للنشر والتوزيع، تبسة، 2007 ، ص :

## الخاتمة الفصل

مما سبق نستخلص أن هذا المخطط يقود إلى تلخيص نشاطات تشغيل شركة في مدة معينة جميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهذا المخطط يصلح لأن يكون أداة تخطيط و أداة كمفتاح لتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ما هي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية، هذا يدخلنا في تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات و النهضات الشهرية.

إن أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، لذا فان تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعثي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم. ويأتي مخطط الأعمال التفاعلي كوسيلة تلبي متطلبات بعث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة، حيث من خلال استعمال الانترنت، يتمكن صاحب المشروع من إعداد دراسات تقييميه دون اللجوء إلى مكاتب الدراسات. وعلى العموم يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال التفاعلي:

- إجراء دراسات تتعلق بإمكانات وفرص تطبيق مخطط الأعمال التفاعلي كآلية لبعث

المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؛

- الاستفادة من خبرة وتجربة المستشارين القائمين على تسيير مخطط الأعمال

التفاعلي لجعله وسيلة سهلة في متناول المستثمرين الجزائريين؛

- الاعتماد على الخبراء المحليين والدوليين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، للوصول إلى إنشاء مخطط أعمال تفاعلي فعال وسريع في معالجة المعلومات، وإنشاء الدراسات المتعلقة بتقييم المشاريع الصغرى والمتوسطة في الجزائر؛

- محاولة الاستفادة من مخطط الأعمال التفاعلي وربطه بصناديق مساعدة الشباب بالجزائر، لتفعيل دور القروض الموجهة لتدعيم الشباب وتشجيع مشاريع صغيرة ومتوسطة ناجحة؛

- الاستفادة من مزايا وعيوب مخطط الأعمال التفاعلي لإعداد مخططات الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تجنب العيوب والاستفادة من المزايا، لإعداد مخطط أعمال تفاعلي قادر على بعث المشروعات بصفة ناجحة.

---

---

قَالَ لِيُحْيِيَ الْوَيْدَانَ  
وَالشَّيْءَ الْوَيْدَانَ  
وَالشَّيْءَ الْوَيْدَانَ  
وَالشَّيْءَ الْوَيْدَانَ

## مقدمة الفصل

يتناول الفصل الحالي المنهج المستخدم في البحث ، والأدوات وطريقة تحكيمها كما يبين

إجراءات التأكد من صدق هذه الأدوات وثباتها والتعديلات التي طرأت عليه.

و من خلال هذا الفصل كذلك سنعمل على إنجاز خطة عمل لمشروع

"روضة الكرم"، حيث ستتضمن هذه الخطة عدة نقاط محورية تتمثل في :

تقديم المشروع و أهم أساسياته ، دراسة و تحليل السوق الذي ستنشط فيه الروضة وذلك من خلال تقدير حجم الطلب و كذلك الزبائن المحتملين ، و من ثم توضيح الإستراتيجية التسويقية التي ستعتمدها هذه الروضة و الملخصة في المزيج التسويقي ، ليتم بعد ذلك تحديد كل من الموارد المادية و البشرية اللازمة لانطلاق الروضة ، و في الأخير سيتم إعداد الدراسة المالية لمشروع الروضة و التي تشمل تحديد حجم التمويل اللازم لهذا المشروع بعد التعرف على التكاليف التي سيتحملها ، لنختم بتقديم بعض التوقعات المالية عن طريق إنجاز بعض الوثائق المالية المحاسبية .

## المبحث الأول:مجالات الدراسة

### المطلب الأول:المجال المكاني

لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من روضات الأطفال من بين مجموع الروضات البالغ عددها 38 روضة وذلك بهدف معرفة كيفية الإنشاء و الطرق المتبعة قبل الإنشاء و معرفة الميزانية التقريبية لكل روضة . حتى نستطيع بهذا وضع دراستنا الفنية و المالية.

### المطلب الثاني : المجال الزمني

لقد دامت الفترة الزمنية المخصصة لإجراء الدراسة الميدانية ثلاث أشهر وقد تم إجراؤها على مرحلتين هما:

#### - الدراسة الاستطلاعية :

دامت فترة الدراسة الاستطلاعية شهر و نصف بالتقريب، والتي خصصت في البداية للإطلاع على الجهات الرسمية التي لها علاقة بروضة الأطفال، ولذلك فقد قمت بزيارة مديرية النشاط الاجتماعي والتي تعتبر المؤسسة المسؤولة المباشرة على " روضة الأطفال"، ثم بلدية تلمسان وهي الهيئة التي كانت لها مسؤولية سابقة، أما الآن فلها مسؤولية غير مباشرة .كما قمت بزيارة مقر ولاية تلمسان باعتبارها الهيئة الرسمية التي تعتمد مؤسسات " روضة الأطفال"، ومديرية" الضمان الاجتماعية و كذلك " وكالة دعم وتشغيل الشباب " وقد سمحت لي هذه الزيارات بتحقيق الأهداف التالية:

- الإطلاع على الوثائق الرسمية التي تحدد شروط فتح وتسيير روضة الأطفال.

- معرفة عدد " رياض الأطفال " بالمدينة وأماكن تواجدها وتاريخ تأسيسها.

- أخذ التراخيص اللازمة لإجراء الدراسة.

- إجراء مقابلات عامة مع المسؤولين.

كذلك قمت بزيارات متعددة وطويلة لجميع رياض الأطفال في مدينة تلمسان ، وقد تعرفت خلالها على مدراء ومديرات " الروضة " وشرحت لهم أهداف الدراسة، وأطلعت على سجلات الأطفال وما تحويه من بيانات تتعلق بأسرهم، وكذلك أطلعت على طبيعة الأنشطة في الروضة والخدمات المقدمة، وسجلت الملاحظات الأولية المتعلقة بالبرنامج اليومي لكل روضة وطبيعة التنظيم الذي يخضع له الأطفال في الفئات العمرية المختلفة ومقارنة ميزة كل روضة على الأخرى حتى يتسنى لي وضع ميزة تنافسية لمشروعي وبهذا يكون يختلف عن باقي الروضات ولهذا اخترت توفير حافلة خاصة لنقل الأطفال حتى يتمكن الأولياء العمل بكل حرية .

### تطبيق الدراسة الميدانية لمشروعي :

استمرت هذه المرحلة مدة شهر ونصف ، قمت خلالها في المرحلة الأولى بأخذ الأسعار من مختلف المحلات المناسبة و ذلك لحساب مصاريف التجهيزات و الأثاث المناسبة للروضة .  
ثم في المرحلة الثانية ذهبت إلى وكالة دعم و تشغيل الشباب وعرضت عليهم مشروعي بكل

تفاصيله فكان الاستقبال جد مريح فعرضوا لي الوثائق اللازمة لهذا القرض مصحوبة باستمارة

تتضمن جميع المعلومات الشخصية

وبعد قبول مشروعي تم تقديم كيفية التسديد عن طريق جداول مالية.

## المبحث الثاني : منهجية البحث

### المطلب الأول: الملاحظة

استخدمنا الملاحظة في هذه الدراسة كأداة مكملة في جمع البيانات والمعلومات لتزويد

وإثراء موضوع البحث بمادة عملية، وكذلك في التأكد من صحة بعض البيانات وقد تمت عملية

الملاحظة بالشكل التالي:

الملاحظة البسيطة غير الموجهة.

اعتمدنا على هذا النوع من الملاحظة في بداية اختيار موضوع الدراسة فقد لفت

انتباهنا منذ البداية انتقال الأطفال ما دون السادسة من العمر كل صباح إلى روضة الأطفال من أبناء

الأسر، وعودتهم مساء رفقة آبائهم وتقوم المربية باستلامهم من أسرهم. ولقد قمت بزيارات

استطلاعية لعدد منروضات الأطفال لملاحظة هذه الظاهرة والوقائع المرتبطة بها كما تجرى

تلقائيا في ظروفها الطبيعية.

## المطلب الثاني: المقابلة

لقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة تكميلية للدراسة ، إذ لها وظيفة تحليلية تفسيرية

للبيانات المجمعة.

وقد نظمت عدة مقابلات مع مسؤولي الهيئات الرسمية المشرفة على " رياض الأطفال " في

كل من البلدية والولاية، ومديرية الضمان الاجتماعي ومديرية النشاط

الاجتماعي، كما أجريت مقابلات مع مدراء " رياض الأطفال " وأيضاً مع بعض المربيّات في

رياض الأطفال .وكانت المقابلات بالشكل التالي:

مقابلة مع رئيس مصلحة المؤسسات المتخصصة بمديرية النشاط الاجتماعي.

وكان محور المقابلة مع مسؤول مديرية النشاط الاجتماعي على " روضة الأطفال "

والتي تتمثل في الرقابة والتربية .وقد أوضح أن هناك غموض في القوانين التي تتحكم في

مؤسسات رياض الأطفال، وأن المديرية لا تتحكم في جميع " رياض الأطفال . "وعدم وجود برنامج

خاص برياض الأطفال وعدم وجود مكتب خاص برياض الأطفال بالمديرية.و عدم وجود قانون

يحدد سعر ثابت للطفل بكل الروضات.

وتركزت المقابلة حول أهمية الروضة في حياة الطفل، حيث سألته عن رأيه في روضة

الأطفال، فكانت إجابته كالتالي:

"هي عالم الطفل في الدول المتقدمة والتي تكونه أحسن تكوين وتوفر له كل ما يحتاجه لأنهم

يدركون أهمية تربيته في الصغر، أما نحن مازلنا بعيدين كل البعد عن مستوى روضة الأطفال

الحقيقية"

وعن سؤال مفاد ه:

كيف تنظر إلى التغير الحادث في الأسر الجزائرية من حيث لجوء الأسرة إلى الروضة في تنشئة

الأطفال؟، كانت الإجابة التالية:

الناس يتجهون إلى الروضة لأنهم أصبحوا خاضعين للظروف المادية التي أوجبت خروج المرأة

إلى العمل خارج المنزل، وأظن أن الأسرة في محنة كبيرة.

مقابلة مع نائب مدير وكالة دعم و تشغيل الشباب ANSEJ

كان محور المقابلة مع نائب مدير الوكالة حول:

إشكالية دفع الفوائد في مثل هذه القروض و إن كانت % 1 فهي تمثل بالنسبة لنا ربا و هذا

ما يتعارض مع معتقداتنا الشخصية و لحسن حظنا مثل هذه الفائدة ألغيت من طرف الجهة

الوصية و هذا ما يشجع على الإقبال على خلق المشاريع بالاعتماد على الوكالة.

---

و عن سؤال مفاده:

" ما هو احتمال نجاح مشروعنا في هذا المجال من خلال تجربتكم " ؟

فكانت إجابته مفصلة من خلال تقديم كل الجداول المالية مع شرحها بالتفصيل و التدقيق .

مقابلة مع مدير جمعية النادي العلمي لطيور الجنة:

كان محور المقابلة في البداية حول كيفية تأسيس النادي و متى ظهر، و ما هي متطلبات

المشروع و تجهيزاته فكانت الإجابة :

أن النادي تأسس منذ 3 سنوات بالتقريب حيث كان تابعا لدار الحديث و لكن الآن أصبح

مستقلا وان الجمعية هي التي قامت بتأسيسه و تنظيمه و متابعته . وفي المدى الطويل سوف

تتحول كلمة نادي إلى روضة أطفال حيث يتم توسيع المشروع و احترام كل الشروط الضرورية

لذلك

لمعالجة هذا العنصر قمنا بعمل ميداني و ذلك بزيارة كل المنظمات و الهيئات المتعلقة بهذا المشروع وهو روضة الأطفال.

#### . العرض و الطلب الحالي:

استنادا لواقع روضة الأطفال في مدينة تلمسان فان عددها 38 روضة , وتشكل الفئة العمرية من 3- 5 سنوات حوالي 4.3 بالمائة من السكان حيث يبلغ سكان مدينة تلمسان حسب تنبؤات لعام 2013 حوالي 144792 نسمة فان الفئة المستهدفة تبلغ 6226 طفلا.

#### الطلب المتوقع:

تبلغ نسبة نمو السكان في المدينة 1.4 بالمائة سنويا فمثلا إذا افترضنا أن سكان المدينة التي سيتم إقامة الروضة فيها هو 144792 نسمة سيكون عدد الأطفال من سن 3- 5 سنوات هو 6226 طفلا، وإن كان هناك 38 مشروع مماثل في نفس المدينة، يتوقع أن تكون الحصة السوقية للمشروع هي بمقدار (1/39) من الفئة المستهدفة وهي 6226 طفلا .وذلك بالطبع بعد اختيار المكان الصحيح للمشروع موضوع الدراسة من حيث بعده عن المشاريع المماثلة واختيار إدارة كفاء للمشروع، وخطة دعائية جيدة.

وبما أن الحصة السوقية للمشروع المقترح هو بنسبة العشر (1/39) من الفئة المستهدفة والبالغة 6226 طفل مما يعني أن عدد الأطفال المتوقع تسجيلهم في الروضة موضوع الدراسة هو ما يقارب 160 طفلا، وعلى افتراض أن عدد الطلاب المتوقع تسجيلهم سيزيد بقيمة ثابتة بمقدار 5 أطفال سنويا خلال السنوات القادمة، يمكن تقدير عدد الطلاب المتوقع تسجيلهم في المشروع المقترح خلال السنوات الخمس القادمة كما في الجدول التالي:

جدول رقم : 10 يوضح عدد الأطفال المستهدفين لروضة الأطفال للسنوات الخمسة القادمة

السنة	عدد الأطفال المتوقع تسجيله
الأولى	165
الثانية	170
الثالثة	175
الرابعة	180
الخامسة	185

. حصة المشروع من السوق:

الجدول التالي يبين عدد الأطفال المتوقع التحاقهم بالروضة موضوع البحث للسنوات الخمسة

القادمة مع العلم بان هذا المشروع يمكنه استيعاب 60 طفلا كحد أقصى و بواقع 20 طفل لكل غرفة

صفية و البالغ عددها 3 غرف

جدول رقم 11: يوضح عدد الأطفال المتوقع التحاقهم بالروضة

السنة	عدد الأطفال
الأولى	45
الثانية	45
الثالثة	48
الرابعة	52
الخامسة	57

. الأسعار و الإيرادات المنافسة:

تم تقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع للسنوات الخمس القادمة وذلك بافتراض الرسوم

التالية:

أقساط شهرية بمبلغ مقطوع للطفل الواحد 5000: دج

مواصلات بواقع 500 دج للطفل الواحد شهريا.

مئزر موحد 500 دج سنويا.

وبجمع الأرقام السابقة وتحويلها من نظام الدفع الشهري إلى نظام الدفع السنوي نحصل على الإيراد المتوقع للطفل الواحد خلال العام الدراسي وذلك كما يلي:

تكون الإيرادات الكلية للمشروع من الطفل الواحد سنويا 50000 إجمالي الأقساط الشهرية

5000 + دولارا سنويا بدل مواصلات 500 + دولارات سنويا بدل المنزر الموحد

تكون الإيرادات الكلية للمشروع من الطفل الواحد سنويا 55500 دج

وبناء على البيانات الخاصة بعدد الأطفال المتوقع تسجيلهم بالروضة خلال السنوات الخمس

القادمة والواردة في الجدول السابق يمكن تقدير الإيرادات السنوية المتحققة للمشروع موضوع

الدراسة خلال السنوات الخمس القادمة كما في الجدول التالي :

جدول رقم: 12 يوضح تقدير الإيرادات السنوية المحققة للمشروع

السنة	عدد الطلاب	إجمالي ما يدفعه الطفل	إجمالي الإيرادات السنوية
السنة 1	45	55500 دج	2497500 دج
السنة 2	45	55500 دج	2497500 دج
السنة 3	48	55500 دج	2664000 دج
السنة 4	52	55500 دج	2886000 دج
السنة 5	57	55500 دج	3163500 دج

### وصف المشروع :

تتمثل فكرة المشروع في إنشاء روضة الأطفال و يرجع ذلك لأهمية تنمية الطفولة المبكرة وهي الفئة العمرية من 3-5 سنوات من خلال ثلاث غرف صفية في بداية المشروع بسعة 15 طفل في الغرفة إذن المجموع 45 طفل.

### الموقع المقترح:

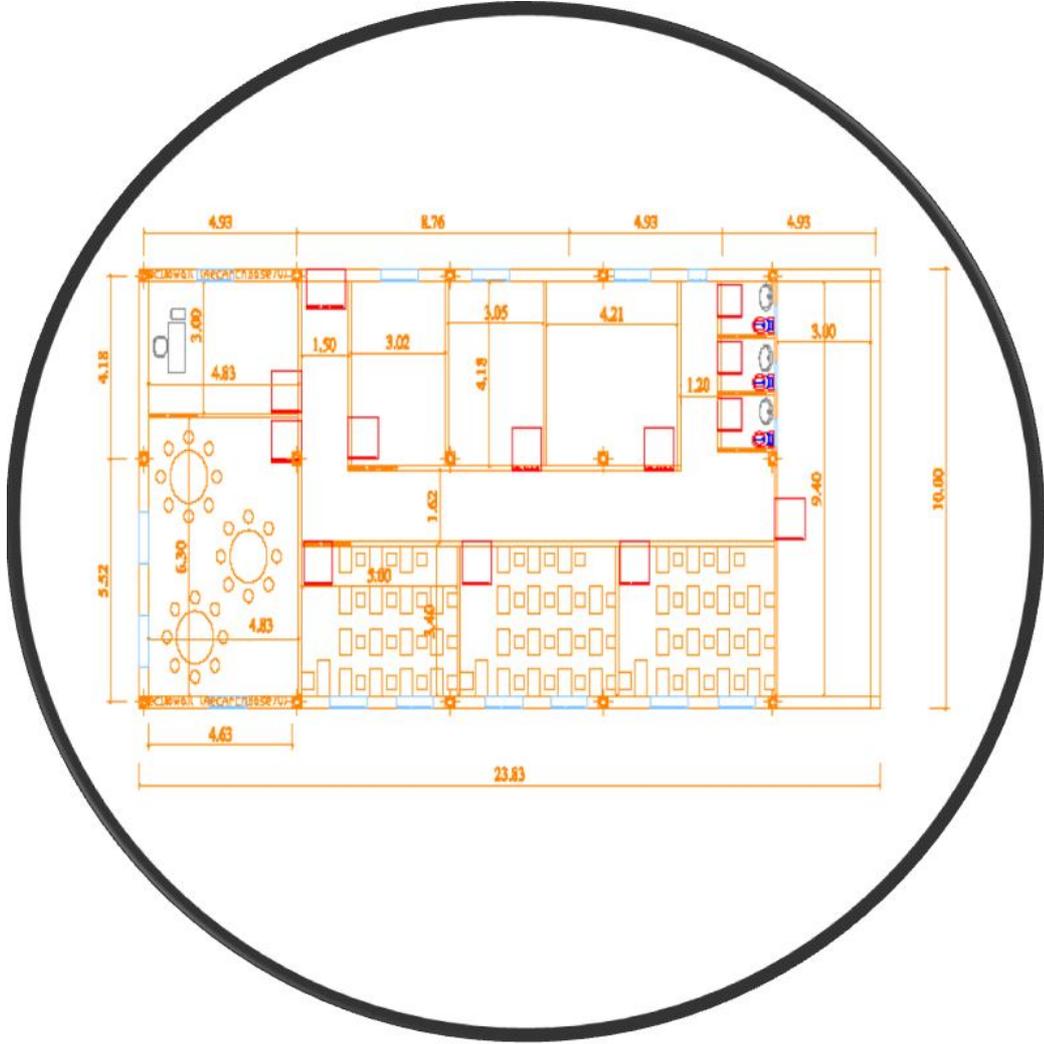
يحتاج تأسيس روضة الأطفال إلى بناء يوفر ما يلي:

- ثلاث غرف صفية.
- غرفة للإدارة.
- غرفة للأساتذة.
- مرافق عامة (مطبخ, حمامات).
- غرفة للنشاطات.
- غرفة طعام.
- ساحة خارجية.
- ولهذا افترضت الدراسة انه من اجل تنفيذ المشروع سيتم استئجار مبنى بمساحة لا تقل عن 200 م<sup>2</sup> ويفضل أن يكون ضمن طابق ارضي يتبع له ساحة خارجية لتوفير النشاطات
- بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون المكان امن و بعيد عن الشوارع الرئيسية لكي يتطابق مع مواصفات و شروط وزارة التربية و التعليم.

• تقدر أجرة هذا المبنى بمبلغ 30000 دج و سيتم دفع مبلغ إيجار لمدة سنة دفعة واحدة و

ذلك عند كتابة عقد الإيجار حيث يقدر هذا المبلغ 0.00360000 دج

شكل رقم 04: يوضح تصميم روضة الكرم



## . المزيج التسويقي لروضة الأطفال:

### . الخدمة:

. إن روضة الكرم تقدم خدمة للطفل من 5-3 سنوات عن طريق الاعتناء به في جو

ملائم.

. أنها هيئة مستقلة من حيث الإدارة والتسيير .

. هي معتمدة من طرف الهيئات الرسمية) ولاية تلمسان (وتحت وصاية مديريةية النشاط

الاجتماعي

. لها مبنى خاص، وتحتوي على تجهيزات ووسائل خاصة باستقبال ورعاية الأطفال.

. تستقبل الأطفال الطبيعيين) غير المعوقين(، والشرعيين الذين يعيشون مع الآباء

والأمهات في منزل واحد.

. وجود 3مربيات يشرفن على رعاية الأطفال

. الرعاية التي تقدمها الروضة خلال فترات زمنية محدودة من اليوم) رعاية نهائية

فقط.(بحيث توفر كل التسهيلات التي تتوافق مع ظروف الأسرة وفق نظام الدوام اليومي.

. توفير حافلة خاصة لنقل الأطفال حتى تخفف العبء على الآباء.

. الروضة قريبة من مستوصف في حالة المرض أو حادث .

### . السعر:

إن روضة الكرم وضعت سعر حسب السوق و هو 5000 دج للشهر و تقدم روضتنا خدمة وتتمثل في

نقل الأطفال و تقدر ب 500 : دج للشهر.

## • الإشهار و الترويج:

إن أول الحملات الإعلانية التي ستعتمد عليها الروضة لخلق هوية خاصة بها على مستوى

السوق و مع الأولياء ما يلي :

• شعار الروضة " : الطفل ينبوع الحياة"

• الإعلان عند نقطة البيع :

عن طريق وضع لوحة إشهارية كبيرة في أعلى واجهة الروضة تحمل المعلومات التالية :

إسم الروضة ، رقم الهاتف ، و تكون مكتوبة و ملونة بطريقة تجلب انتباه المارة.

• البطاقة الاشهارية: وضع بطاقات خاصة بالروضة تتوفر على كل المعلومات المناسبة

• الملصقات الاشهارية

تكون على الحافلة الخاصة بالروضة بحيث تحمل المعلومات التالية عن الروضة :إسمها ،

شعارها ، العنوان ، رقم الهاتف ، و بعض الصور الملونة للأطفال

• مذياع محلي : وضع حملات اشهارية تخص الروضة و كل المعلومات المتعلقة بها.

• إنشاء موقع على الانترنت:

فمن خلال هذا الموقع يتم تحديد ما يلي : إسم الروضة ، العنوان ، رقم الهاتف ، الشعار ، كما

يتم على الموقع عرض مختلف الخدمات التي تقدمها الروضة ، وضع بعض الصور و حتى

الفيديوهات التي تخص الروضة

---

• يمكن للأولياء الاتصال بالروضة للاستفسار عن طريق ما يلي:

-زيارة مكان الروضة.

-الاتصال عبر الهاتف

-التواصل عبر ايميل الروضة.

• **موقع الروضة**

إن موقع الروضة على مستوى مدينة تلمسان تكون وبالتحديد في " حي الزيتون الكيفان " ،

بحيث نستطيع القول أن هذا الحي يعتبر من أكثر الأماكن حيوية على مستوى مدينة تلمسان ، و مما

يميزها موقعها المطل على واجهة طريق كثيف العبور.

و من خلال موقع في الشكل نلاحظ أنه موقع استراتيجي ، و يحيط به عمارتين و بعض

المحلات التجارية

## • الموارد المادية و البشرية:

إن الموارد المادية التي يحتاجها مشروع من أثاث ، أدوات ، ومعدات تتمثل فيما يلي

### الأثاث و التجهيزات

تبين الجداول التالية احتياجات المشروع من الأثاث و التجهيزات:

-الجدول رقم : 13 يوضح تجهيزات المطبخ و الطعام و الشراب

البيان	العدد	قيمة الوحدة ب:دج	القيمة الإجمالية
غاز	1	28000	28000
ثلاجة	1	41000	41000
طاولة طعام	1	20000	20000
كراسي مطبخ	15	500	7500
لوازم مطبخ	-	15000	15000
المجموع			<b>111500</b>

-جدول رقم : 14 يوضح تجهيزات الإدارة

البيان	العدد	قيمة الوحدة ب:دج	القيمة الإجمالية
مكتب	1	16800	16800
كرسي مكتب	1	6500	6500
كراسي استقبال	4	2800	11200
طاولة وسط	1	3000	3000
خزانة ملفات	2	13000	26000
جهاز كمبيوتر مع طابعة	1	50000	50000
هاتف	1	2000	2000
المجموع			<b>115500</b>

جدول رقم 15: يوضح تجهيزات الغرف الصيفية

البيان	العدد	قيمة الوحدة ب:دج	القيمة الإجمالية
تلفزيون	1	34000	34000
طاولات	45	2500	112500
كراسي	45	500	22500
رفوف خشبية	8	750	6000
جهاز فيديو	1	4500	4500
سيورة	3	22000	66000
أشياء أخرى	-	10000	10000
المجموع			<b>255500</b>

جدول رقم 16: يوضح موجودات الغرف الصيفية من الألعاب

البيان	العدد	قيمة الوحدة ب:دج	القيمة الإجمالية
العاب خشبية	3مجموعات	5000	15000
أدوات وأواني	3مجموعات	5000	15000
العاب تركيبية	3مجموعات	4000	12000
العاب متفرقة	15	1000	15000
المجموع			<b>57000</b>

-جدول رقم : 17 يوضح تجهيزات أخرى

البيان	العدد	قيمة الوحدة ب:دج	القيمة الإجمالية
العاب خارجية (مراجيح)....	-	40000	40000
أجهزة تكييف	2	25000	50000
متفرقة	-	10000	10000
المجموع			<b>100000</b>

- وسيلة النقل:

لأغراض هذه الدراسة تم افتراض أن المشروع سيعتمد على حافلة لتأمين نقل الأطفال و

سوف يتم استخراجها من الوكالة بقيمة 350 مليون دج

- جدول رقم : 18 يوضح مصاريف العمال

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري <sup>1</sup>	الراتب السنوي
المديرة	1	25000	300000
مشرفة صف	3	20000	720000
عاملة نظافة	1	8000	96000
سائق	1	20000	240000
المجموع	6		<b>1356000</b>

- الراتب الشهري بالدينار الجزائري

## الخدمات الضرورية:

يحتاج المشروع إلى خدمات الماء و الكهرباء و التي سيتم تأمينها عن طريق الشبكات العامة

بالإضافة إلى الغاز حيث يقدر الاستهلاك السنوي من هذه الخدمات على النحو التالي:

\_ الكهرباء والغاز 45000 د.ج.

\_ الماء 6000 د.ج.

**المجموع 51000 د.ج**

**تكاليف الإشهار و الترويج :** حيث تتمثل في التكاليف التالية:

- البطاقة الاشهارية 3000 : (la carte visite) د.ج

بحيث هذا المبلغ يخص 200 وحدة و تكلفة الوحدة الواحدة 15 د.ج

جدول رقم 19 : يوضح تكاليف الإشهار و الترويج

المبلغ	البطاقة الاشهارية	اللوحة الاشهارية	تجهيز الحافلة	إنشاء موقع	المجموع
3000 د.ج	4000 د.ج	20000 د.ج	30000 د.ج	57000 د.ج	

---

كما أنه سيتم تخصيص مبلغ **57000 دج** لتمويل عمليات الإشهار و الترويج التي ستقوم بها المؤسسة ، بحيث هذا المبلغ من المال ستدفعه صاحبة المشروع من حسابها الخاص لكون الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "ANSEJ" لا تمنح المقاول تمويل يوجه لمثل هذه العمليات.

## المبحث الخامس: الدراسة المالية

### إجمالي تكاليف المشروع:

جدول رقم : 20 يوضح إجمالي تكاليف المشروع

المصاريف	القيمة ب: دج
مصاريف الإيجار	360000.00
مصاريف أولية	104667.00
مصاريف تجهيزات	639500.00
قيمة الحافلة	3500000.00
مصاريف التأسيس	100000.00
مصاريف النقل	4000.00
مصاريف أخرى 1	45000.00
مصاريف أخرى 2	6000.00
المجموع	4759167.00

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

### وسائل التمويل:

جدول رقم : 21 يوضح وسائل التمويل

النسبة	القيمة ب: دج	البند
1%	43991.00	مساهمة شخصية
29%	1635759.00	الوكالة
70%	3079417.00	القرض البنكي
100%	4759167.00	المجموع

المصدر : الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

## برنامج تنفيذ المشروع:

يحتاج المشروع إلى فترة تمتد إلى 6 أشهر بدءا بالحصول على التراخيص اللازمة و استئجار الموقع و تجهيزه بالأثاث و التجهيزات اللازمة.

## المعاملة مع البنك:

جدول رقم : 22 يوضح المعاملة مع القرض البنكي و كيفية تسديده

القرض البنكي		3079417.00		
مدة التسديد		8 سنوات		
معدل الفائدة		5.5%		
السنة	مبلغ تسديد	الباقى من التسديد	المساهمة FG	اشتراكات مستحقة
السنة 1	00.00	3079417.00	3079417.00	64667.00
السنة 2	00.00	3079417.00	3079417.00	
السنة 3	00.00	3079417.00	3079417.00	
السنة 4	615883.00	3079417.00	10777.00	
السنة 5	615883.00	2463533.00	8622.00	
السنة 6	615883.00	1847650.00	6466.00	
السنة 7	615883.00	1231766.00	4311.00	
السنة 8	615883.00	615883.00	2155.00	

## جدول رقم 23 : يوضح حسابات النتائج

السنة 6	السنة 7	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
3261089.00	3587198.00	2964626.00	2695115.00	2450104.00	2227368.00	2024880.00	التسليمات
3261089.00	3587198.00	2964626.00	2695115.00	2450104.00	2227368.00	2024880.00	قيمة مضافة
665098.00	678400.00	652057.00	639271.00	626736.00	614448.00	602400.00	تكاليف الموظفين
24181.00	20254.00	28305.00	32647.00	35077.00	37777.00	50777.00	نفقات متنوعة
17714.00	15943.00	19683.00	21870.00	24300.00	27000.00	30000.00	تأمينات
6466.00	4311.00	8622.00	10777.00	10777.00	10777.00	20777.00	رسوم أخرى
48916.00	71743.00	29646.00	16170.00	00.00	00.00	00.00	ضرائب رسوم
65221.00	71743.00	59292.00	53902.00	00.00	00.00	00.00	TAP 2 %
803883.00	803883.00	803883.00	803883.00	803883.00	803883.00	803883.00	تخفيضات
1542079.00	1574282.00	1513892.00	1491973.00	1465698.00	1456109.00	1457061.00	مصروفات التشغيل
1719009.00	2012916.00	1450734.00	1203141.00	984406.00	771258.00	567818.00	RBE
1719009.00	2012916.00	1450734.00	1203141.00	984406.00	771258.00	567818.00	R.net العاملة
2522893.00	2816799.00	2254618.00	2007024.00	1788289.00	1575142.00	1371702.00	صافي التدفق النقدي
11519670.00	14336470.00	8996776.00	6742158.00	4735133.00	2946844.00	1371702.00	التدفق النقدي التراكمي
1798788.00	2008339.00	1607511.00	1531149.00	1459777.00	1375790.00	1281964.00	التدفقات النقدية المخصصة
						8556138.00	القيمة الصافية الحالية

## الميزانية الافتتاحية:

جدول رقم : 24 يوضح الميزانية الافتتاحية

المبلغ	خصوم	المبلغ	أصول
43991.00	- 1 حقوق المساهمين		
			- 2 استثمارات
		104667.00	النفقات الأولية
		524000.00	معدات الإنتاج
		3500000.00	حافلة
		115500.00	معدات مكتب
		100000.00	تخطيط
		55000.00	مصاريف أخرى
		00.00	- 3 المحزونات
	- 5 الديون استثمارات		• - ذمم
3079417.00	القروض المصرفية	00.00	مصرف
1275758.00	القروض الأخرى (ANSEJ)	360000.00	رسوم الإيجار
360000.00	قروض أخرى (PNR LO)		
00.00	قروض أخرى (PNR VA)		
<b>4759167.00</b>	<b>المجموع</b>	<b>4759167.00</b>	<b>المجموع</b>

## الأسس و الفرضيات المالية:

لأغراض هذه الدراسة تم افتراض حصول خلال الفترة التأسيسية على قرض قيمته 4759167.00 دج لتغطية جزء من التكاليف الاستثمارية للأصول الثابتة. يسدد القرض على 8 سنوات بأقساط سنوية متساوية. يبدأ التسديد عند نهاية السنة الثالثة و بذلك تكون فترة التأسيس هي فترة اعفاء.

تم افتراض أن مبيعات و مشتريات المشروع بما في ذلك المواد الخام و مدخلات الإنتاج ستكون نقدية.

لقد قمنا خلال هذا الفصل بالعرض المفصل لخطة عمل مشروع "روضة الكرم" و ذلك باعتبارها وسيلة لتوضيح الرؤية الإستراتيجية لكل مقال يريد إنشاء مؤسسته خاصة في ظل تحولها إلى وثيقة ضرورية تطلبها المؤسسات التمويلية التي يقصدها هذا الأخير.

إن " روضة الكرم" ستكون هي الأولى من نوعها على مستوى مدينة تلمسان ، من حيث توفير خدمة النقل. فالانطلاقة ليست بالأمر اليسير و مؤكد أن هذه المؤسسة ستواجه صعوبات و مشاكل ، لذا كانت عملية إنجاز خطة العمل لمشروع الروضة هي تلك الخطوة ، و كما هو معروف في عالم الأعمال فحتى يكمل أي مشروع جديد بالنجاح يتوقف الأمر بشكل كبير على خطة العمل التي يتم إعدادها قبل إنشائه.

## خاتمة عامة:

ثقافة المبادرة الفردية السائدة في البيئة تكون واحدة من أهم العوامل المحتمل أن تؤثر على ميل الشخص لإنشاء وامتلاك الأعمال التجارية .

إن الحكومة الجزائرية تفتح العديد من الوسائل المساعدة في إنشاء الشركات . منذ ذلك الحين، المستفيدون من مجموعة متنوعة من الدعم مثل ANSEJ، ANDI، ANGEM، ... FGAR الخ إنشاء المشروع هو تحقيق الأحلام والطموحات والأفكار . ويمكن للمؤسسة أن تكون مصدرا للمتعة ومصدر للدخل، مهما كانت الدوافع لدينا، فكرتنا ليست سوى نقطة انطلاق لمغامرة. أي مشروع جذوره في فكرة، وتحقيق ذلك، يجب أن نضع خطة عمل لتوضيح المشروع والإستراتيجية الأساسية لمتابعة وإقناع أصحاب المصلحة.

و في إطار انجاز هذه المذكرة حاولنا تصور و إنشاء روضة أطفال و سوف نحاول من خلال هذه الدراسة إظهار أهمية هذا المشروع وكيف يمكن تجسيده .

لكن لا يعني هذا أن هناك بعض الصعوبات من بينها :

- خطر المنافسة الغير الشريفة من طرف القطاع الغير الرسمي (الروضات التي تعمر دون ترخيص).و التي تمثل تهديدا حقيقيا لكل نشاط رسمي .
- عدم توفر يد عاملة مؤهلة و مكونة لمثل هذا النشاط مما يؤدي إلى تدهور تربية الأطفال .
- كثرة عدد الأطفال في الصفوف و عدم احترام العدد اللازم.سببه الجري وراء الربح فقط و ليس تربية الطفل.
- عدم وجود تواصل بعد الإنشاء بين الروضة و المديرية .
- تطبيق إجراء متابعة و مراقبة الروضات من طرف مديرية النشاط كان متأخرا و هذا بعد الحوادث التي حدثت مؤخرا للأطفال.

---

ما يميز روضتنا أنها أول روضة سوف توفر حافلة لنقل الأطفال و بهذا تكون أول تجربة في تلمسان مما يعطي لخدمتنا ميزة تنافسية بالإضافة الى ذلك يمكن لمشروعنا أن يتوفر على الميزات الأخرى:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية وهذا حسب تجهيزات الروضة.
- تخفيف العبء على الآباء و الأمهات بإعطائهم مرونة اكبر في انجاز مهامهم المتعددة.

نقاط الضعف :

- في حالة حدوث عطل للحافلة فان الأسرة سوف تتحمل مسؤولية نقل الأطفال إلى الروضة و ذلك بعد إبلاغهم.

العطلة الصيفية تمثل مشكل لبعض العائلات

## ملخص:

نظرا للتزايد المستمر لعدد المواليد في الجزائر. و ضرورة خروج المرأة للعمل ,تمليها ظروف الحياة الصعبة من غلاء المعيشة وتعدد الحاجات .  
أصبحت فرص إنشاء الروضة و تقديم خدمات رعاية و حضانة الطفل من أكثر المشاريع جاذبية بالنسبة للمرأة المقاوله ,و عليه ارتأينا الخوض في هذا المجال معتمدين على دراسات ميدانية .  
و على أساس هذه الدراسة تم اختيار موقع حي الزيتون الكيفان لإنشاء مشروع "روضه الكرم".

*Vue la croissance des nombres de naissances en Algérie et la nécessité du travail pour les femmes dicte par les quonditions difficiles de la cherté de la vie et de l' état des besoins.*

*Les occasions de créer une crèche ,de présenter des services de prévenance et incubation des enfants sont devenus parmi l'ensemble des projets attirantes pour les femmes d'entreprenariat, et pour cela nous avons tracè notre étude dans ce domaine.*

*Et sur la base des résultats obtenus de cet étude, nous avons ainsi choisi « cite les oliviers kif fane Tlemcen » comme l' endroit essentiel pour effectuer ce simple projet. ( crèche el karam)*

الكلمات المفتاحية : إنشاء الروضة , الطفل , المرأة المقاوله , روضة الكرم .

