



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية  
تخصص: مقاولاتية و انشاء المؤسسات  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

بعنوان:

# واقع إنشاء مشروع روضة أطفال بالجامعة Paradis des Anges

إعداد

تحت إشراف الأستاذة:

- بربار وفاء

من

الطالبتين:

- بن صالح زهرة  
- خدير أمال

## لجنة المناقشة:

أستاذة : شليل عبد اللطيف محاضر-تلمسان-رئيسا

الأستاذة بربار وفاء      أستاذة مساعدة-تلمسان-مشرفا

الأستاذة ثابت وسيلة      بروفييسور -تلمسان- مناقشا

الأستاذةقراري أمينة أستاذة مساعدة-تلمسان- مناقشا

الجامعية:

2013-

2014

السنة

## المخلص :

مشروع روضة الأطفال يعد من المشاريع الهامة جدا في وقتنا الحالي فقد أصبحت رياض الأطفال و دور الحضانة تعد ضرورة اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها. لكن تختلف كفاءة هذه المراكز من واحدة الى أخرى حيث لا يجمل ان نهمل بان السنوات الاولى من عمر الطفل هي اكثر السنوات تأثيرا على سلوكه و شخصيته لذلك يجب اختيار الروضة المناسبة للطفل. في دراستنا المقدمة وطحنا بعض المعايير المهمة و المؤشرات اللازمة لإنشاء روضة أطفال نموذجية و مثالية تهدف الى الحفاظ على السلامة العامة للأطفال.

الكلمات المفتاحية: مشروع - روضة أطفال - الطفل - إنشاء روضة

### Summary :

Kindergarten is one of the vital social projects at the present time because of its indispensable role, it can't be dispensed. The efficiency of these centers varies from one to the other. No one can deny that the first years of a child's life are the most influential years on his / her behavior and personality. Therefore, you ought to choose the appropriate kindergarten for your kid.

In this present research, we've provided some important criteria and indicators for the establishment of model kindergartens that main to main public safety for children.

Keywords: project – Kindergarten- child - establishment of kindergartens

### Résumé :

L'école maternelle est l'un des projets sociaux essentiels à l'heure actuelle en raison de son rôle indispensable, il ne peut pas être distribué. L'efficacité de ces centres varie de l'une à l'autre. Personne ne peut nier que les premières années de la vie d'un enfant sont les années les plus influents sur sa / son comportement et de la personnalité. Par conséquent, vous devez choisir l'école maternelle appropriée pour votre enfant.

Dans la présente recherche, nous avons fourni des critères et des indicateurs importants pour la création de jardins d'enfants de modèle que principal de la sécurité publique pour les enfants

Mots-clés : projet - jardin d'enfant – enfant- la création de jardin d'enfant.

# الفهرس

واقع إنشاء مشروع روضة أطفال بالجامعة

الصفحة	العنوان
I	- فهرس
III	- قائمة الجداول
IV	- قائمة الأشكال
أ	- المقدمة العامة
ب	- إشكالية الدراسة
ب	- فرضيات البحث
ب	- أسباب اختيار الموضوع
ج	- أهداف الموضوع
ج	- منهجية الدراسة
ج	- هيكلية البحث

## الفصل الأول : طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

الصفحة	العنوان
01	تمهيد.
02	المبحث الأول: الإطار النظري للمقاولاتية وتقديم فكرة المشروع.
02	المطلب 1 : عموميات حول المقاولاتية.
08	المطلب 2 : سيرورة إنشاء المؤسسة.
17	المطلب 3: تقديم فكرة المشروع.
20	المبحث الثاني: دراسة عامة حول دار الحضانة.

20	المطلب 1: نشأة ورواد دار الحضانة ورياض الأطفال.
23	المطلب 2: ماهية رياض الأطفال.
26	المطلب 3: نظام دور الحضانة في بعض دول العالم.
37	خلاصة الفصل الأول.

## الفصل الثاني: وسائل تمويل المشروع ودراسة السوق

الصفحة	العنوان
38	تمهيد
38	المبحث الأول: وسائل تمويل المشروع
38	المطلب 1: وسائل التمويل الخارجية
56	المطلب 2: وسائل التمويل الذاتي- الداخلية-
66	المبحث الثاني: دراسة السوق
66	المطلب 1: عموميات حول دراسة السوق
83	المطلب 2: دراسة العملاء
95	خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: مخطط العمل

الصفحة	العنوان
96	تمهيد
97	مخطط العمل
116	خلاصة الفصل الثالث
119	الخاتمة
120	قائمة المراجع
123	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	المقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة	1 - 2
73	دور الحضانة بولاية بلدية تلمسان	2 - 2
76	برنامج أسبوعي لروضة المنال	3 - 2
79	البرنامج اليومي للروضة الملائكة	4 - 2
81	البرنامج اليومي لروضة طيور الجنة	5 - 2
82	البرنامج اليومي لروضة طيور الجنة	6 - 2
103	قائمة العمال	6 - 3
105	نقاط القوة والضعف لدى المنافسين	7 - 3
108	الاستراتيجيات على المدى القصير	8 - 3
108	الاستراتيجيات على المدى المتوسط	9 - 3
109	الاستراتيجيات على المدى الطويل	10 - 3
113	تقييم الاستثمارات	11 - 3
114	النفقات الخاصة للمستخدمين	12 - 3
115	الميزانية الافتتاحية لمشروع الروضة	13 - 3
116	رقم الأعمال لسنة	14 - 3
116	رقم الأعمال المتوقع ل3 سنوات	15 - 3
116	التكاليف المدفوعة الاجمالية	16 - 3

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
58	استخدامات التمويل الذاتي	1 - 2
70	مراحل دراسة السوق	2 - 2
75	السلم الوظيفي لروضة المنال	3 - 2
78	السلم الوظيفي لروضة الملائكة	4 - 2
80	السلم الوظيفي للروضة طيور الجنة	5 - 2
84	نسبة عينة العمال المستجوبين في الجامعة	6 - 2
84	الحالة العائلية للعينة	7 - 2
85	نسبة الأفراد الذين لديهم أطفال	8 - 2
85	عدد الأطفال الأقل من 05 سنوات	9 - 2
86	سن الأطفال	10 - 2
86	عدد الأطفال الذين ينتمون إلى الروضة	11 - 2
88	نسبة المدة التي ترغب أن يقضيها طفلك بالروضة	12 - 2
88	نسبة الأشخاص المرتاحين لوضعية أطفالهم الحالية	13 - 2
89	نسبة الأشخاص المؤيدين لفكرة إنشاء الروضة في الجامعة	14 - 2
89	نسبة الأشخاص الراغبين في إدماج أطفالهم في الروضة	15 - 2
90	نسبة اختيار مواصفات الروضة النموذجية في رأي هذه العينة	16 - 2
90	نسبة العينة الراغبة في إدماج أطفالهم في الروضة التي توفر أحدث الوسائل الترفيهية والتربوية	17 - 2
91	نسبة المبلغ المحدد الذي يمكن دفعه للانضمام للروضة من طرف العينة	18 - 2
91	نسبة ترتيب برامج التعلم في الروضة	19 - 2
92	نسبة العينة الموافقة على توفير الوجبات الغذائية لأطفالهم تحت رعاية مختصة أطفال	20 - 2
92	نسبة الأفراد الموافقين على زيارة أطفالهم في الروضة	21 - 2
93	نسبة الأفراد المهتمين برعاية أطفالهم في بعض الحالات بعد ساعات العمل	22 - 2
93	رأي الأفراد في المشروع	23 - 2
94	نسبة مدة بقاء الأطفال في للروضة التي يرغب بها الموظف	24 - 2
94	نسبة مدة بقاء الأطفال في للروضة التي يرغب بها الأساتذة	25 - 2
95	نسبة المبالغ المحددة للانضمام أبناء الموظفين للروضة	26 - 2
95	نسبة المبالغ المحددة للانضمام أبناء الأساتذة للروضة	27 - 2
98	التصميم الهندسي لروضة جنة الملائكة	28 - 3
110	البرنامج الأسبوعي لروضة جنة الملائكة	29 - 3



## مقدمة عامة

تعتبر الطاقة البشرية من أهم عوامل التنمية و التغيير الاجتماعي و الاقتصادي ، والمرأة نصف هذه الطاقة كونها تشكل احتياطا هاما من قوة العمل ، حيث في دراسة أجرتها منظمة العمل العربية على حوالي 13 مدينة عربية " اتضح أن نسبة عمل المرأة في الاقتصاد العشوائي غير المنظم بلغت 36 % في تونس ، 56 % في المغرب ، 25 % في الجزائر ، 43 % في مصر ، وأكدت الدراسة أن 80 % من النساء في القطاع العشوائي متزوجات مما يدل على أن توفير نفقات الأسرة هو الدافع الوحيد للعمل " (1)

ومما لا شك فيه أنه لا يمكن فهم دور المرأة في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية ، إلا من خلال التغييرات العديدة و السريعة التي طرأت على المجتمعات عامة و على المجتمع الجزائري خاصة ، وبما أن السوق الجزائرية سوقا نامية ، تعتبر مجالا خصبا للاستثمار حيث ارتفعت الاستثمارات المصرح بها في الجزائر بأكثر من 100 % خلال السداسي الأول من سنة 2013 لتبلغ 856.7 مليار/دج مقابل 441.6 مليار/دج خلال نفس الفترة من سنة 2012 ، مسجلة ارتفاعا قدره 108 % حسب أرقام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار التي فسرت الأمر بـ "التحسن الملحوظ" لمناخ الأعمال في الجزائر. (2)

هذه التغييرات الاجتماعية و الاقتصادية التي طرأت على المجتمع الجزائري انعكست بصورة واضحة على الأسرة التي تحتم عليها مسايرة هذا التغيير أو التطور ولما لا محاولة التكيف معه وإيجاد أساليب مناسبة للتكفل بمتطلبات وحاجيات أفراد الأسرة. ومن بين التغييرات الاجتماعية ظاهرة تعلم المرأة و خروجها للعمل بشكل ملحوظ ففي بداية التسعينيات، ومع انخفاض القدرة الشرائية للأسر الجزائرية ودخول أغلب أفراد الأسرة إلى التعليم بمختلف أطواره ، حتى الأم أرادت تحقيق طموحها في التعلم وتحقيق ذاتها اجتماعيا ومهنيا هذا ما دفعها للخروج إلى ميدان العمل وبنسب متفاوتة. في هذه الحالة تجد المرأة نفسها تعيش بضغوطات كبيرة تجاه أطفالها و البحث عن من يعتني بأطفالها بعد انقضاء عطلة الأمومة مباشرة ، خاصة إذا كانت المرأة العاملة تعمل بعيدا عن مقر سكنها بمسافات طويلة ، فنجد تفكير الأم مشغولا بالبحث عن مكان للعناية بأطفالها ، أين تتوفر به جميع وسائل الراحة و الرفاهية التي تحقق النمو السليم لجسم و عقل الطفل و الراحة النفسية لها من جهة أخرى.

من هنا جاءت فكرة إنشاء روضة أطفال تابعة للجامعة ، أين تتوفر بها جميع شروط الأمن

و السلامة وهي خاصة بأبناء العاملين و الموظفين بالجامعة.

و من أسباب إختيارنا لهذا الموضوع :

<sup>1</sup> - <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/180522.html-vu le 23-01-2014>

<sup>2</sup> - [echoroukonline](http://www.echoroukonline.com). Opcit

- 1- الاهتمام المتزايد بعالم الطفولة.
  - 2- اعتبار دور الحضانة ورياض الأطفال ضرورة اجتماعية ونظام جديد أصبح من ضمن أهم احتياجات الأطفال و الأمهات العاملات.
  - 3- قلة دور الحضانة ورياض الأطفال النموذجية التي تحقق الرعاية و العناية التامة للأطفال.
  - 4- عدم توفر مرفق دور الحضانة و رياض الأطفال بالقطاعات الحكومية الجزائرية، على الرغم من أنها تعتبر من ضمن أهم احتياجات و حقوق المرأة العاملة.
- تكمن أهداف البحث في النقاط التالية :

- 1 - تجسيد فكرة جديدة على أرض الواقع.
- 2 - تسليط الضوء على مشروع مقاولاتي جديد داخل الجامعة .
- 3 - توفير ضرورة اجتماعية للمرأة العاملة وأسرتها.
- 4 - توفير مرئق نموذجي لرعاية الأطفال تتوفر به جميع معايير الأمن والسلامة.
- 5 - تشجيع فكرة إدماج الأطفال في الحضانة ورياض الأطفال وتحضيرهم للدخول المدرسي بطريقة مرنة.
- 6 - توفير البيئة الآمنة والنظيفة التي تحترم شخصية الطفل مهما كانت أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية.

\* الروضة أو الحضانة كلمة حديثة التداول في مجتمعنا ، إذ أنّ متطلبات العصر الراهن قد تدفع الإنسان إلى رفع درجة الإنتاجية في سبيل تأمين حاجات أفراد عائلته، وهو ما يدفع المرأة إلى العمل. إلّا أنّ الأم العاملة تبقى غارقة في دوامة من الخشية و القلق على حال صغارها ، إذ أنّ من أكثر الأمور صعوبة عليها أن تجد حضانة آمنة لأطفالها، وأن تكون مستوفية لشروط السلامة العامة ، بحيث تكون هذه الحضانة قريبة ومتوخية الغاية التربوية وليست مجرد مركز تجاري.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية " كيف يمكن إنشاء روضة أطفال مثالية ونموذجية تلبى احتياجات المرأة العاملة ؟ "

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح عدة تساؤلات :

- 1 - ما هي المراحل التي يمر بها المقاول لإنشاء دار للحضانة و روضة أطفال؟
- 2 - ما هي مختلف الاستراتيجيات التي تعطي صورة مثالية لمؤسستنا ؟
- 3 - ما هو أحسن نموذج يمكن الاعتماد عليه للوصول إلى الفكرة ؟
- 4 - كيف يمكننا دراسة مشروع إنشاء روضة أطفال بوضع مخطط عمل ؟

للإجابة على الإشكالية المقدمة صغنا الفرضيتين التاليتين :



\* تعتبر دور الحضانة و رياض الأطفال من أهم العوامل في تنشئة الطفل الثقافية والاجتماعية .  
\* تفكير الأطفال في هذه المرحلة من العمر يزداد نموا وتطورا مما يستلزم انتمائه إلى روضة أطفال  
مثالية ونموذجية.

و لإثبات صحة أو خطأ الفرضيتين لقد تم تناول هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول منه إلى طرح فكرة مشروع جديد داخل الجامعة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تطرقنا في الأول منه إلى تحديد الاطار النظري للمقاولاتية وفي المبحث الثاني عرفنا فكرة المشروع.

في الفصل الثاني تم تحديد مصادر تمويل المشروع في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد خصصنا لدراسة السوق الخاصة بمشروعنا.

الفصل الثالث قمنا بعرض مخطط العمل أين تمت عرض مختلف الخطوات اللازمة لإنشاء روضة أطفال داخل الجامعة.

تمهيد:

تعتبر المقاولاتية من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة و الدول النامية على حد سواء إذ تساهم المشاريع المقاولاتية مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان كما تعتبر مثل هذه المشروعات النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة و الكبيرة. فعلى الصعيد الفردي يؤمن المشروع المقاولاتي الدخل الكافي و الرضا الشخصي، وتحقيق الذات بالنسبة للمقاول وعائلته. كما يساهم المشروع المقاولاتي في تطوير وظائف جديدة وتقليل مستويات البطالة في المجتمع بالإضافة إلى إطلاق أنماط جديدة من السلع و المنتجات وكذلك الخدمات مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة ويساهم في تقليل الفجوات الموجودة في اقتصاديات البلدان.

المبحث الأول : الإطار النظري للمقاولاتية و تقديم فكرة المشروع

المطلب الأول : عموميات حول المقاولاتية.

الفرع الأول : تعريف المقاولاتية

تعتبر عملية إعطاء تعريف لكلمة المقاول أمر صعب، كما أنّ الظاهرة متغيرة و معقدة و غامضة فلا يوجد تعريف موحد وأنّ التطور الذي عرفته المقاولات خلال 15 سنة الأخيرة تعد من بين أهم التطورات. فالمصطلح انتقل من الوضعية الفردية إلى أشكال مختلفة من المقاولات اليوم. التي تمزج بين مستويات الأفراد و الهيئات التنظيمية، لذا نجد Beranger وآخرون يعرفون المقاولاتية Entrepreneuriat و المشتقة من Entrepreneur ship و المتركرة على إنشاء و تنمية أنشطة وفق طريقتين (1):

• أولا : على أساس أنها نشاط : أو مجموعة من الأنشطة و السيرورات تدمج إنشاء و تنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط .

• على أساس أنها تخصص جامعي : أي علم يوضح المحيط و سيرورة خلق ثروة و تكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فرعي.

أما آلان فايول "Alain FAYOLLE" فيعرفها كما يلي : (2) "يمكن تعريف المقاولاتية ببساطة ، أنها حالة خاصة ، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية و اجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة، أي تواجد الخطر. والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة ، تتخصص بتقبل التغيير و أخطار مشتركة ، وأخذ المبادرة و التدخل الفردي" و هذه الحالات يمكن أن ترتبط ب :

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في صحة جيدة "سليمة" أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- تطوير وإدارة بعض المشاريع المخطرة في المؤسسات.

القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

الفرع الثاني: تعريف المقاول :

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن ، حيث تشابه في ذلك بتطور تعقد النشاط الاقتصادي ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء المجموعة من الأفراد ، تم أصبح الفرد الجريء و الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية .

<sup>1</sup> -L.J .Fille, Management des PME , Pearson Education ,Canada, 2007, p :178.

<sup>2</sup> -Alain Fayolle, Le métier de créateur d'entreprise , Edition d'organisation, Paris, 2003, P39.

خلال القرنين السادس والسابع عشر ، كان يعتبر المقاول الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة ، فالمصطلح لا يعبر بعد عن العمل الصناعي ولا على السوق ولا على التفاوض ، بل عموما الشخص الذي يجري عقد مع الملك من أجل بناء مبنى عمومي أو الذي يضمن التمويل للجيش.<sup>(1)</sup>

وباختصار كان المقاول يعتبر الفرد الذي تعاهد من خلال علاقة تعاقدية مع الحكومة من أجل أداء خدمة أو ضمان التمويل بالضمان ، أين يكون فيه الخطر مالي ، حيث أن الخطر المالي مرتبط بالمبلغ المستثمر من أجل تجسيد الأعمال المطلوبة يكون قد حدد قبل التنفيذ الفعلي للعقد . و عموما فكلمة "المقاول" تشير في القرن السابع عشر إلى " شخص يلتزم بشيء ما " أو بالإضافة إلى ذلك فرد جد نشط.

أما في القاموس العالمي للتجارة ، الذي نشر في باريس عام 1723 ، فقد أعطى لكلمة " المقاول " و " روح المقاول " التعريف التالي :<sup>(2)</sup>

• **روح المقاول** : تتكفل بنجاح الأعمال أو مفاوضة ، أو معمل ، أو بناء ...

• **المقاول** : هو الذي يلتزم بشيء ما بنقل " مقاول معمل أو بناء " من أجل قول "معلمي " أو " رئيس البنائين " .

خلال سنة 1755 قام ألبير Alembert<sup>3</sup> بتعريف المقاول L'encyclopédie على أنه الشخص الذي يتكفل بإنجاز عمل ما .

وفي ظل الثورة الصناعية ، أصبح المقاول هو وسيط بين العرض و الطلب وكان نادرا ما يعبر عن المنتج ويمتاز بموقفه في الإقبال على القيام بعمل مخاطر. ثم أصبح في مرحلة التصنيع الحجر الأساسي للتنمية الاقتصادية ، فهو ينتج ويجدد مع الاستمرار في فكرة تقبل و تحمل المخاطر. أما قاموس اللغة الفرنسية لامييل ليثري<sup>4</sup> Emil Littré الذي نشر سنة 1889 عرف المقاول بأنه الذي يلتزم بشيء ما وبالنسبة لـ Ptit Robert هناك 3 تعاريف للمقاول :

1- الأولى هو نفسه الذي ورد في قاموس اللغة الفرنسية

2- الثاني يرى في المقاول أنه الفرد الذي يكلف وينفذ عمل ما<sup>(5)</sup>

3- في الأخير مختلف عوامل الإنتاج (الأعوان الطبيعيين ، رأس المال ، العمل) بهدف بيع منتجات سلعية خدمات.

فالمقاول في الأدب الاقتصادي يقدم تحت أشكال متعددة ، ومحاولة لإعطاء ملخص عما سبق وحسب التعريف الذي قدمه Julien و Marchenney: " يتكفل المقاول بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية ،

1- فايز جمعة صالح النجار وآخرون. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. الطبعة الأولى. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. 2006. ص 06

2- كاسر نصر المنصور ، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص 04

3- <http://www.Larousse.Fr/encyclopédie/G.r.Alembert.1990.P:6>

4- Emil Littré. dictionnaire de la langue française. Paris. 1989. P: 120.

5- فايز جمعة صالح النجار وآخرون ، مرجع سابق ، ص 10 .

فالمقاول هو الذي يتخيل الجديد، ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس و الصلب، الذي يحب حل المشاكل، ويحب التسير، هو الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب و العقبات، هو الذي يخلق معلومة هامة أولا من خلال وجهة نظر اقتصادية أم لا ( يحدد على مستوى أو على المستوى المحلي أو في سيرورة الإنتاج أو التسويق ...) أو الذي يقدم هذه المعلومة بشكل مغاير قبل الآخرين، هو الذي يجمع ويعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء قيمة للمعلومة التي يمتلكها ومحاولة ترجمتها على أرض الواقع وبشكل فعال، وذلك بناء على اعتبارات شخصية مثل: النفوذ و الطموح والاستقلالية واللعبه والربح، أو أيضا السلطة التي يمكنه ممارستها على نفسه وعلى الوضعية الاقتصادية".

وإذا كانت التعاريف التي أعطيت للمقاول مع مرور الزمن ليست جد دقيقة، فلا يبقى لنا أقل من شيء واحد ثابت يمكن الاحتفاظ به، وهو أن المقاول وتحمل المخاطر هما مرتبطان لحد كبير. (1)

### الفرع الثالث: المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول

حسب بابين روبرت "R.Papin"<sup>2</sup> هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول أن لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. الطاقة و الحركية: فالطاقة و الحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لان عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بدل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لانجاز الأعمال.<sup>(3)</sup>
2. الثقة في النفس: تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصويرية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة. (4) فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس، يشعرون بأنهم يمكنوا أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة، أنهم يملكون شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى فميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الأفراد عادة لا تحد من قدرتهم وحريرتهم في السيطرة على الأمور. ويعتبرون حدوث الخطأ و تحمله جزء من ضريبة الأعمال و الدافع كبير للإبداع و التطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع.<sup>(5)</sup>
3. القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلّا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح المؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد الرؤية على المدى المتوسط و الطويل.

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار وآخرون، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - Robert Papin. *La création d'entreprise*. Dunond. Paris. 2013. P16

<sup>3</sup> - *Qui est Entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ? Consulté dans le site: <http://creation.pme.wallonie.html>. vue le 13-02-2014*

<sup>4</sup> - كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، ص 8

<sup>5</sup> - فايز جمعة صالح النجار وآخرون. ص 11-12

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### 4. القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسة

وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما. لأنه قد يشكل له مشكلة.

5. **تقبل الفشل**: يشكل الفشل جزءا من النجاح. وبالنسبة للمقاول الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.<sup>(1)</sup>

6. **قياس المخاطر**: ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل، سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي ناذرا ما يتكرر. فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة و عمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

7. **التجديد والإبداع**: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتوجاتها وهياكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد و التطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.<sup>(2)</sup>

8. **القدرة على تقلد منصب القائد**: يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئا فشيئا، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته. ويتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات وتكييف الهياكل.

تلك من أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المقاول الناجح، والذي لا بد له من إيجاد فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروع.<sup>(3)</sup>

### **المطلب الثاني: سيروية إنشاء مؤسسة.**

#### **الفرع الأول: مفهوم عملية إنشاء مؤسسة:**

نعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقاول لآخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات و البدائل، يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسة الخاصة به، وهناك من ينشئ مؤسسة بالصدفة وبدون القيام بدراسة مسبقة، مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها، كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو محير أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل و للاندماج في المجتمع.

<sup>1</sup> - *Les différents étapes de la création d'entreprise*, Consulté dans le site :<http://création-pme.wallonie-be/lavant/Tout d'Albad/Html>. Vue le 13-03-2014

<sup>2</sup> - كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، المرجع السابق ص 11.

<sup>3</sup> - فايز النجار، عبد الستار محمد العلي، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، دار و مكتبة حامد راشد والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 13.

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق سنقوم بالتطرق لأهمها فيما يلي :

### 1-1 إنشاء مؤسسة من عدم : La création esc-nihilo

إن عملية إنشاء مؤسسة من عدم ليس بالأمر السهل ، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق ، وحتى تقنع المستهلكين به . وهذا الأمر يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها . كما أن عملية إنشاء مؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل و الجهد، والكثير أيضا من الصلابة و الإصرار ، بالإضافة إلى ضرورة الدقة في تقدير الأخطار المحتملة .<sup>(1)</sup>

### 1-2 إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع : La création par essaimage

في هذه الحالة يقوم الأفراد من خلال الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها ، بإنشاء مؤسساتهم الخاصة و المستقلة ، إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسة الخاصة به ، أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسة الأصلية ، التي يغادرها و التي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم و المراقبة ، وذلك بهدف التقليل من أخطار الفشل .<sup>(2)</sup>

تمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية للمقاول طريقة للإبداع أو للنمو ، تهدف من خلالها إلى اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية . و طريقة أيضا لإنجاز بعض النشاطات الحالية بشكل أفضل ، ويمكن لها أيضا الاستفادة من هذه المؤسسات بإبرام علاقات تعاقدية معها ، كالمقولة من الباطن أو الشراكة تسمح لها بالتمتع بمزايا تفضيلية مقابل الدعم الذي قدمه لها .

### 1-3 الحصول على امتياز : La création en Pranchise

يعتبر الامتياز صبغة مهمة من أشكال إنشاء المؤسسات الجديدة إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له و المسمى أيضا بالطرف الحاصل على امتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز .  
إن إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة يسمح للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين . وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم . أو الذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار .<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -Fayoulle-Alain ,*Entrepreneuriat*,Dunod ,Paris,2004,p :64.

<sup>2</sup> -E-M.Laviolette ,*Entrepreneuriat & Accompagnement*,Paris,2008,p :100.

<sup>3</sup> - طاهر محمد منصور الغالي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان . 2008 ص: 183.



في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة، توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية. الأفكار الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة، وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مماثلة لتلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: خطوات إنشاء مؤسسة.

يمكن تحديد مراحل إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع ، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداده وتقييمه وتنفيذه ، ثم التقييم اللاحق أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية

- ◆ مرحلة البحث عن الفكرة .
- ◆ مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات.
- ◆ مرحلة البحث عن التمويل.
- ◆ مرحلة إعداد مخطط الأعمال .
- ◆ تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة .
- ◆ مرحلة الانطلاق والمراقبة.

### 1 - إيجاد الفكرة :

قبل التطرق لكل مرحلة من هذه المراحل ، تجدر الإشارة إلى أنه هناك دراسات عديدة، أجريت من قبل المختصين لتحديد المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة، حتى يكون ناجحاً مستقبلاً ، وكذا عن السيرورة و الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف فكرة جديدة قابلة للتحويل. وتعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد .<sup>(2)</sup> فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن . وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها. لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة، ويمكن للمقاول الحصول على الفكرة إما من خلال الملاحظة اليومية أو من المناسبة، أو من خلال البحث عن الحلول و البدائل.

عادة ما يستعمل المقاول المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة، أو خلال عمله داخل المؤسسة. الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية و معرفة جيدة للسوق . والتسيير و التي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروع، وتوجد العديد من الأفكار الممكنة التجسيد. والتي يتم استقرارها من المستهلكين وشبكات التوزيع وعملية البحث و التطوير.

ومن بين الأفكار التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الجديدة مثلاً استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم، نظام منح حق الامتياز التجاري، الإبداع و التجديد.

<sup>1</sup> -Fayolle .A op.cit., p:65

<sup>2</sup> - سعد طع علام ، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات ، طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 18 .

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### 2- الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع:

نعتبر الدراسة التجارية و المالية لمشروع المؤسسة المستقبلية للمقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها، قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه و المر دودية المنتظرة منه.

#### 1-2- الدراسة التجارية للمشروع:

يمكن تقييم هذه الدراسة وفق أربع مراحل أساسية وهي : (1) دراسة السوق ،تقدير رقم الأعمال ، تحديد الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية.

#### 2-2- الدراسة المالية للمشروع:

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة ، و الانتهاء من إجراء دراسة السوق المتعلقة بها ، يشرع المقاول في إنجاز الدراسة المالية لمشروع مؤسسة والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط، وذلك بعد حصر مختلف الاحتياطات و الموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة ، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع.

وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع ، وهل في وسع المقاول تأمينها ؟
- هل سنتمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟
- هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة ؟
- تماشيا مع نشاط المؤسسة هل بإمكان هذه الأخيرة المحافظة على صلاحيتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي ؟

#### 2-3- تحديد مصادر تمويل المؤسسة:

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه المقاول هو اختيار مصدر تمويل المؤسسة، لذا لا بد من دراسة مصادر التمويل المختلفة لاختيار مصدر التمويل المناسب.(2)

أ - مصادر التمويل الداخلية : تعتبر المدخرات الشخصية من أهم المصادر الداخلية للتمويل كما قد يلجأ المقاول إلى القروض ذات الطابع الشخصي المقدمة من طرف أفراد الأسرة ، الأقارب و الأصدقاء وذلك عند الحاجة.

#### ب- مصادر التمويل الخارجية :

يعتبر التمويل الخارجي أحد المصادر الرئيسية للتمويل .فمن بين أهم أشكاله نجد الائتمان التجاري ، الائتمان المصرفي ،التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر والتمويل الايجاري.

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد علي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان 2006 ص :196،  
<sup>2</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2002 ص :33.

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### 3- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة: يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب

اتخاذها من طرف المقاول، نظرا لتأثيره الكبير على المؤسسة، فهو يحدد علاقة المؤسسة بالغير، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة. وتجدر الإشارة أنه عند اتخاذ شكل الملكية كمياري للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما: المؤسسة الفردية و التي تعتبر من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تعرف بتلك المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد يتحمل مسؤولية تكوين رأس مالها وإدارتها وفي المقابل يحصل على الأرباح المحققة ويتحمل الخسائر الممكنة.

**الشركات:** تنقسم الشركات بصفة عامة إلى : (1) شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات المسؤولية المحدودة، أو الشركات ذات الطبيعة المختلطة.

### 4- إعداد مخطط العمل

إن مختلف المراحل السابقة تعتبر خطوات ضرورية يجب على المقاول القيام بها قبل انطلاقه الفعلي في النشاط، إلا أنه في السنوات الأخيرة ومع التطور الكبير الذي شهده مجال المقاولاتية ظهر ما يعرف بمخطط العمل « Le plan d'affaire » وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضرها المقاول قبل إنشاء مؤسسته يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله.

ويهدف مخطط العمل لإيصال رؤية المقاول الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية، تستحق الدعم من الطرف الذي وجه إليه، كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة و الكفيلة بتحقيق رؤيته (2) ، ويستعمل عادة كوسيلة للتفاوض و الإقناع و الاتصال مع الأطراف ، المالية منها وغيرها. فبالإضافة إلى فكرة المؤسسة ، الدراسة التجارية والمالية للمؤسسة وتحديد الشكل القانوني ، يتكون مخطط العمل من عناصر أخرى إضافية تتمثل أهمها فيما يلي : (3)

**صفحة الغلاف :** تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم المؤسسة وعنوانها ، أرقام الهاتف ، أرقام الفاكس ، العنوان الإلكتروني ، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت ، تاريخ إصدار مخطط العمل ، من أعده ، أسماء و عناوين و أرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

**قائمة المحتويات :** وتمثل الترتيب و النسق المتتابع لأقسام و أجزاء المخطط مع أرقام الصفحات .

**الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط العمل :** تعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل ، تستعمل لحث القراء المهتمين بالعمل و تركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة و المهمة.

<sup>1</sup> - سعاد نانف برنوطية ، إدارة الأعمال الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص : 112 .

<sup>2</sup> - T. verstraete et B.Saporta ، *Création d'entreprise et entrepreneuriat* ، Les éditions de L'ADREG ، Janvier 2006 ، p 380 ، <http://editions-adreg.net>

<sup>3</sup> - سعاد نانف برنوطية ، مرجع سابق ، ص : 386 - 390 .

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

~~نص الرسالة: يصف المقال من خلال نص الرسالة بشكل واضح وجلي، الإستراتيجية المعتمدة~~

وكيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة أسئلة تتمثل فيما : ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية ؟ ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى لتطويرها ؟ من هم شركاء المؤسسة ؟ وعلى أي أساس تم اختيارهم ؟ ما هي الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة ؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق والنمو ؟ وما هي الإستراتيجيات البديلة ؟

**وصف العمل أو المؤسسة :** يتم من خلال هذا القسم من مخطط العمل إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة وكذلك توضيح الأسباب التي دعت إلى إنشائها ، و مكان تواجد العمل وهل يخدم السوق المحلي أو العالمي ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة نذكر من بين أهمها : متى ، وأين يبدأ العمل ؟ ما طبيعة العمل و الأنشطة الأساسية له ؟ من هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة ؟ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة ؟ ما هي أهداف المؤسسة ؟ ما شكل المؤسسة من الناحية القانونية ؟ ... الخ.

**التحليل البيئي و الصناعي :** و يحدد اتجاهات التغيير التي يمكن أن تطرأ في محيط البيئة الوطنية و العالمية و التي تؤثر على مستقبل المؤسسة الصغيرة ، كما يعرض مختلف الفرص الممكنة للمؤسسة مما يعطيها قابلية للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف . وفي أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي و الصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة والفعالة في إطار نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تهديد دخول منافسين جدد للقطاع ، قوة مساومة الزبائن، قوة مساومة الموردين، وتهديد البدائل).<sup>(1)</sup>

**تقديم المنتجات أو الخدمات :** حيث يتم في هذا الجزء من مخطط العمل وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح و تفصيلي ، ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة عما هو متوفر حالياً في السوق.

**خطة التصنيع و العمليات :** ويتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية

والتصنيعية . حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من تسهيلات ، موقع جغرافي ، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون و مشتريات .. الخ ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات و مراحل التصنيع ، تحديد ما الذي يجب تصنيعه وما هي الأجزاء و المكونات التي يتم شراءها من مؤسسات أخرى ، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين و مقاولي الباطن المحتملين ، وأما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل. كما يتم التركيز في هذا القسم على الموارد البشرية و البرامج التدريبية الكفيلة بتطوير مؤهلاتها و مهاراتها الضرورية لنشاط المؤسسة ، وكذلك كيفية مقابلة احتياجات هذه البرامج.

<sup>1</sup> - سعاد نانف برطونية ، مرجع سابق ، ص 395 .

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

~~فريق الإدارة: يوضح من خلال هذا القسم من مخطط العمل قدرة الإدارة على ضمان السير الحسن~~

للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق ، مالية ، إدارة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف المختلفة ، وأيضا كيفية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم بما يضمن توازنا و تكاملا من حيث المهارات الفنية و المهارات الإدارية و مختلف المهارات الضرورية لنجاح المؤسسة . ويعتبر هذا الجزء من مخطط العمل بالغ الأهمية لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدرسه بعناية ، ولذلك يجب أن يجيب هذا الجزء من مخطط العمل على العديد من الأسئلة المهمة التي نذكر من بين أهمها : من هم ؟ و من أين جاء المؤسسون للعمل ؟ أين تعلم هؤلاء المقاولون ؟ ماذا لديهم من خبرات و تجارب ترتبط بشكل مباشر بالفرصة التي تقام المؤسسة في إطارها ؟... الخ.

-**المواعيد المفصلية و التوقيت المناسب** : من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق و النهايات الصحيحة لكل نشاط ، و كذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع ، حيث يعطي وضع هذه الجوانب في خطة العمل انطبعا بالالتزام و الدقة في تنفيذ و الانجاز.

-**المخاطر الحرجة و الافتراضات** : و التي تشمل الإشكالات و المخاطر التي تحيط بالمؤسسة ، وأيضا عرض خطط بديلة يلجأ المقاول إليها في ظهور أحداث غير متوقعة ، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة و يمنح المستثمرين المحتملين شعورا بالاطمئنان لقدرات المقاول و تصوراته المتكاملة و الدقيقة<sup>1</sup>.

-**الفوائد للمجتمع المحلي** : يحرص المقاول على توضيح فوائد المؤسسة المحتمل تقديمها للمجتمع المحلي.

- **الملاحق** : و تتمثل الوثائق و المعلومات الإضافية و التي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مفيدة له.

إن كفاءة و نوعية العمل تتوقف على حسن إعداده، حيث لا يمكن لمخطط العمل أن يساهم في الشيء الكثير حيال عمل فاشل ، لكن يمكن أن يكون مخطط العمل المكتوب بطريقة خاطئة و غير واضحة سببا في دعم إيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين ، ويمكن أيضا أن تسعف أو تنقذ الكتابة الجيدة لمخطط العمل الفرصة لإنشاء المؤسسة الجديدة، وذلك بالحصول على المستلزمات و المساهمات الضرورية من الأطراف الخارجية و الداخلية . و من المستحسن أن يقوم المقاول بكتابة مخطط العمل بنفسه و يمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين و المحامين و المستشارين.

**خامسا - انطلاق المؤسسة في النشاط** : بعدما ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته و التي قام بتحديدها وفقا للدراسة التجارية و المالية و التقنية لمشروع مؤسسته ، أو وفقا لمخطط العمل التي أعدها ، يمكنه الآن الانطلاق في النشاط ، ويتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين ابتداء من تلقي أولى الطلبات و بداية الإنتاج ، أو ابتداء من أولى المبيعات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - سعد نائف برونوطية ، مرجع سابق ، ص 396 / 397 .

<sup>2</sup> - P.A.Julien et M. Marchesnay ,L'Entrepreneuriat ,Economica,Paris,1996,p.69.

الفرع الأول: عرض فكرة المشروع

المشروع :

إن توفير روضة الأطفال المناسبة للمرأة العاملة يخدم كافة الأفراد ذات العلاقة وهي المرأة العاملة ، وطفلها وجهة عملها فالروضة الصحية و المنظمة و المريحة تساعد العاملة على الاستقرار النفسي و التخلص من مشاعر الخوف و القلق على طفلها، و يخلصها من هاجس التفكير في ترك العمل لرعاية الطفل . أما من جهة الطفل فالخدمات التربوية و النفسية السليمة التي تقدم له في دار الحضانة ورياض الأطفال تترك بصمتها على مستقبله وعلى مراحل تعلمه اللاحقة . فكلما كانت بيئة الحضانة ورياض الأطفال بيئة تربوية سليمة كان عاملا داعما لنموه نموا متكاملًا من كل النواحي الجسمية ، الانفعالية ، الاجتماعية و العقلية أما من جهة العمل فهي طرف ثالث يستفيد من الروضة، فتوفير الحضانة يقلل من نسبة غياب المرأة العاملة عن العمل ، و يقلل أيضا من فرص انتقالها إلى جهة عمل أخرى. لذا من الأحسن توفير روضة أطفال ملحقة بمقر العمل الذي يزيد فيه عدد العاملات عن 50 عاملة.

من هنا جاءتنا فكرة إنشاء روضة أطفال داخل الجامعة نظرا للعدد الهائل للعاملين بها والموظفين بهدف تحقيق الراحة النفسية وزيادة إنتاجية المرأة العاملة. هذا المركز مخصص لأبناء العاملين والموظفين بالجامعة ، يعمل على تلبية احتياجات أطفالهم اليومية و يحقق لهم الرعاية و العناية المثاليتين . يستقبل هذا المركز الأطفال من سن 3 أشهر إلى 5 سنوات يحمل اسم جنة الملائكة مقره الجامعة.

الفرع الثاني: دوافع اختيار المشروع .

لكل مشروع مقاولاتي سبب يجعل المقاول يعمل على اختيار و تفضيل مشروع دون غيره من

المشاريع ولعل الدوافع الأساسية لاختيارنا لمشروع روضة أطفال داخل الجامعة كما يلي :

- 1 - اهتمامنا الزائد و المتواصل بعالم الطفولة .
- 2 - معاناة المرأة في عملها من خلال ابتعادها عن أبنائها الصغار يجعل تفكيرها مشغولا بهم . الأمر الذي لن يساعدها على أداء أدوارها كما يجب هذا من جهة وطول المسافات بين مكان العمل و مقر دار الحضانة يخلق عدة مشاكل للطرفين كمشاكل التأخر، الغياب... الخ.
- 3 - اعتبار دار الحضانة ورياض الأطفال ضرورة اجتماعية ونظام جيد أصبح يعتمد عليها الكثير في الآونة الأخيرة.
- 4 - من ضمن أهم احتياجات المرأة العاملة ضرورة تواجد روضة لأطفال (دار للحضانة) بمقر العمل الذي يزيد فيه عدد العاملات عن 50 عاملة . مع الإشارة إلى غياب هذا المرفق بجامعتنا.

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

5- رياض الأطفال من المشروعات الهامة جدا وخاصة في المناطق التي ترتفع فيها نسبة العاملين و التي تهتم بالتعليم حيث يقدر مجموع الأساتذة بجامعة تلمسان بـ 1421 أستاذ منهم 818 أستاذ ذكر من جنسية جزائرية و 17 أستاذ من جنسية أجنبية. أما عدد الأساتذة الإيثار فمنهم 558 أستاذة جزائرية، وأستاذة واحدة أجنبية. أما أصحاب الجنسية المشتركة فمنهم 36 أستاذ ذكر و أستاذة واحدة.<sup>(1)</sup>

6 - كوننا أول دفعة في قسم " مقاولاتية وخلق المؤسسات " أردنا أن يكون أول مشروع لنا في مشوارنا المهني موجه ولفائدة جامعتنا وأساتذتنا الذين لم ييخروا علينا لا بالقليل ولا بالكثير من أجل تمكيننا من تأدية رسالتنا العلمية على أكمل وجه.

### الفرع الثالث: أهداف المشروع.

لكل مشروع مقاولاتي أهداف أو هدف معين يسيطره المفاول ويعمل على تحقيقه على أرض الواقع، ومن بين أهداف مشروعنا ما يلي :

- 1 - تجسيد فكرة جديدة داخل الجامعة.
- 2 - تمثل دار الحضانة ضرورة اجتماعية وهي مصدر للمساهمة في النمو السليم لاقتصاد البلد ويقفل من معدل البطالة.
- 3 - تواجد دار الحضانة ورياض الأطفال بالقطاعات الحكومية و الإدارية يعد حلا مقنعا للمرأة العاملة لما نراه الآن من عدم الثقة بخادمتها المنزل، إلى جانب مشاكل غياب و تأخر الأمهات العاملات عن العمل التي غالبا ما يكون صغارها أو حق بعد مقر دار الحضانة عن مكان العمل سببا في ذلك.
- 4 - تحقيق الراحة النفسية للأم العاملة من خلال ميزة قرب الأم من أطفالها الذي من شأنه أن يؤثر إيجابا على إبداعها في عملها وزيادة إنتاجيتها.
- 5 - بإنشاء مركز لدار الحضانة نموذجي سنساهم في تطوير نمو القدرات العقلية و الجسمية للطفل.
- 6 - تشجيع فكرة إدماج الأطفال في الروضة، بهدف تقبلهم فكرة المدرسة و الدخول إليها بطريقة مرنة.
- 7 - التقليل من نفقات و تكاليف التنقل للآباء و الأمهات بين مقر العمل و مركز الروضة .

<sup>1</sup> - تقرير رئاسة الجامعة لتلمسان 2012



## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### المبحث الثاني: دراسة عامة حول دار الحضانة.

تعتبر مرحلة الحضانة و الروضة مرحلة أساسية يجب على الطفل أن يمر بها حتى يتعلم المبادئ الأولية في الحياة، فهي تعدّ المؤسسة الاجتماعية المكملّة للأسرة حيث تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للطفل، ورعاية نمو الجسمي و العقلي إلى غاية بلوغه سن الالتحاق بالمدرسة.

#### المطلب الأول: نشأة ورواد دار الحضانة ورياض الأطفال.

##### الفرع الأول: تاريخ نشأة رياض الأطفال:

إن الاهتمام بالطفل قديم قدم الإنسانية فالأقدمون اهتموا بالطفل كل حسب طريقتهم ووفق معتقداتهم الدينية و الثقافية السائدة آنذاك ، وخطى الاهتمام بالطفل خطوة إلى الأمام .وتمثل هذا التقدم في إدراكهم لأهمية السنوات الأولى من العمر في نمو الطفل وتكوينه المستقبلي، فقد أكد أفلاطون على فوائد تربية الأطفال ومن ذلك الوقت اتخذت أشكال عديدة لتربية الطفل خارج البيت .وأول من اهتم وفكر في إنشاء مدارس الرياض ودور الحضانة هو كمو نبوس ( 1670-1592 ) حيث خصص لذلك كتابا وضح فيه الأسس التي تقوم عليها هذه المدارس (1).

وفي أوائل القرن 18م أقيمت مدارس تقوم على توفير تربية دينية وحماية صحية للصغار وقد بدأ الاهتمام الحقيقي لتأسيس دور الحضانة ورياض الأطفال في بداية القرن 19م حيث أنشئت روضة أطفال في بريطانيا في الفترة ما بين 1810-1830. أما في بريطانيا فقد أسست أول روضة أطفال على يد "فروبل" عام 1837 (2).

وأنشئت أول روضة أطفال في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1856 أما في العالم العربي كان أول إنشاء لها في مصر عام 1918.

##### الفرع الثاني: رواد دار الحضانة ورياض الأطفال :

لقد جاءت فكرة وضع الأسس القاعدية لقيام رياض الأطفال سواء من حيث المضمون أو محتوى البرامج و الأهداف على يد مجموعة من العلماء من بينهم :

#### (1)- جون ايموس كومينوس JOHN AMOSCOMENIUS (1670-1592)

هو أبرز من تحدث عن الطفولة وأول من اهتم بكتب الأطفال المصورة. ويعتبر كومينوس من الرواد الأوائل الذين فكروا في إنشاء دور الحضانة وبناء رياض الأطفال (3).

<sup>1</sup> - أمينة محمد كراشي.سارة زقاي ، الحضانة وتنشئة الطفل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ،تحت إشراف زناسني كريم ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة وهران ،2007-2008 ص:20.

<sup>2</sup> -- أمينة محمد كراشي.سارة زقاي ، مرجع سابق ص:20،

<sup>3</sup> - بلخضر فاطمة،بن صديق إكرام،الروضة ودورها في تنمية ذكاء الطفل،مذكرة لنيل شهادة ليسانس تحت إشراف قليل محمد رضا،تلمسان، 2011-2012 ، ص :15.

عالم فرنسي ورائد المدرسة الطبيعية ، فكان يعتقد بأن وسيلة التربية هي النمو الحر الطليق لطبيعة الطفل و قواه وميوله الفطرية. ويرى أن التربية الحقة ، هي عبارة عن مشاركة في الحياة .وقد طالب روسو في كتاباته التربوية أن تتاح للطفل فرصة النمو بشكل طبيعي من خلال الحرية و التعلم و التعليم بالخبرة تحت مراقبة المربي. (1)

(3) - جوهان هنريتش بستالوتري JOHAN PESTALOSSI

تأثر بستالوتري بأراء جون جاك روسو وأفكاره حول الطفولة وقد طبقها في مدارس أنشأها ،حيث كان يرى أن التربية تبدأ مند ولادة الطفل ،ومن أهم توصياته (ينبغي أن يعرف الطفل كيف يتعلم قبل أن يتعلم القراءة ، ينبغي أن يرسم الطفل قبل أن يكتب ،كما يجب أن يقترن العمل اليدوي بالعمل العقلي ) (2)

(4) - فريدريك وليام فروبل F.W FROBEL

تلميذ بستالوتري أحدث "فروبل" الألماني تغييرا عميقا في مجال تربية الطفولة الناشئة باقتراح أول روضة للأطفال سنة 1837 و أكد على ضرورة تنمية حواس الطفل وتنمية حب الاستطلاع فيه ،ومن أهم أفكاره استغلال الموسيقى و اللعب في التعلم. (3)

(5) - روبرت أوين REPERT OWEN

كان يدير مصانع لانارك الجديدة للقطن وافتتح أول روضة ومدرسة بريطانية للأطفال عام 1816 ،بصفتها جزءا من الخدمات و التقديرات لعمال المصنع . وكان دوافع أوين من وراء إنشاء هذه الروضة ترجع إلى اهتمامه بتربية الأطفال الصغار و الأخرى ترتبط باهتمامه بزيادة الإنتاج في مصنعه عن طريق رعاية الصغار بينما تتفرع الأمهات و الإخوة الكبار للعمل . وهكذا استطاع أوين أن يقدم خدمة للأسر برعاية الأطفال دون الحاجة إلى رفع الأجور. (4)

(6) - الأختان ماجريت وراشيل ماكميلان

قامت الأختان ماكميلان بافتتاح أول روضة أطفال في الهواء الطلق في مقاطعة "ديتفورد" بلندن عام 1911 وكان في مقدمة أهداف الروضة العناية بالأطفال المهملين و الفقراء وبرنامجها كان يتضمن التغذية السليمة والرعاية الصحية للأطفال.

1 - محمد حاسم،النمو والطفولة في رياض الأطفال،مدرسة دار الثقافة،الطبعة الأولى،الأردن،2004، ص 41.

2- محمد حاسم ، مرجع سابق،ص 42.

3 -كريمان بدير،الرعاية المتكاملة للطفل،عالم الكتب،الطبعة الثانية،القاهرة ، 2004 ، ص 37.

4- كريمان بدير ، مرجع سابق ، ص 39.

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

(7) - أوفيد ديكرولي OVIDE DECROLY (1871-1932)

يوفي ديكرولي بوضع الطفل من الوهلة الأولى أمام شيء طبيعي ومن أهم المبادئ التي نادى بها إنشاء المدرسة في جو طبيعي وإثارة اهتمام الطفل وميوله ، ابتكر ديكرولي بعض اللعب المتنوعة التي هي في نفس الوقت وسائل تعليمية للطفل.

### (8) - إيفل اليوق ILIOT AIGAL

تعتبر من الأوائل الذين أبرزوا أهمية العلاقة بين الأهل و المعلمين في أميركا. وقد عملت إيفل " عام 1992 في حضانة أطفال " هارفاد " الجامعية للتربية. ثم قامت بإعداد مشاريع في تربية الطفولة المبكرة منها (حضانة كامبردج للأطفال) عام 1923 التي كانت أول حضانة أطفال تعاونية. (1)

### المطلب الثاني : ماهية رياض الأطفال.

#### الفرع الأول : تعريف الروضة

1 - هي المؤسسة التي تتناول الطفل من سن 3 أشهر إلى 5 سنوات، تهدف إلى إيجاد جو تربوي للطفل مكمل لدور الأسرة ، يشعر فيها الطفل بالأمان ويتلقى الرعاية والعناية التامة إلى حين عودة أمه من العمل.

2 - دار الحضانة ورياض الأطفال من المشروعات الهامة جدا خاصة في المناطق التي ترتفع فيها نسبة العاملين و الأماكن التي تهتم بالتعليم و تطوير قدرات الأطفال ويعتبر مشروع روضة أطفال من المشروعات التي تقوم ببناء نفسها بنفسها .

3 - مدرسة الروضة هي مجتمع صغير يحي فيه الأطفال حياة أقرب إلى المنزل منها إلى المدرسة . يقضي معظم اليوم في نشاط حر تتخلله فترات للأكل و النوم والراحة ، لذلك تهتم هذه المؤسسة بميادين رعاية الأطفال صحيا كما تهتم بتكوين اتجاهات تربوية وتعليمية سليمة لديه . كما أنها في نفس الوقت تعتبر الحل المنطقي لأغلب الأمهات العاملات. (2)

4 - الروضة مؤسسة تربوية أولية للمرحلة ما قبل المدرسة تهتم بالأطفال وتقوم برعايتهم في مراحل عمرية محددة طبقا لقانون رياض الأطفال تطبيق برامج مخصصة للأطفال حسب سنهم ، تسمح للأطفال بالاندماج داخل الجماعات و تفتح لهم المجال للاعتماد على النفس والتعبير بكل حرية. (3)

<sup>1</sup> - فتاوي هدى ، الطفل ورياض الأطفال ، مكتبة انجلوا مصرية ، ط1 ، القاهرة، 1993 ، ص:136.

<sup>2</sup> - أبيض ملكة ، الطفولة المبكرة في رياض الأطفال، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت، 1993، ص : 26-27.

<sup>3</sup> - امينة محمد كراشي ، سارة زقاي ، مرجع سابق ، ص:30.

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### الفرع الثاني: أهداف رياض الأطفال

تعتبر مرحلة الروضة مهمة جدا في حياة الطفل ، فهي لا تهدف فقط إلى تحقيق الراحة للأم أو إلى تقليل الأعباء الملقاة عليها، و إنما هي تهدف كذلك إلى تعليم الطفل كيفية مواجهة الحياة و التعامل مع الناس بمفرده. ويمكن إيجاز الأهداف الأخرى لدور الحضانة و رياض الأطفال في النقاط التالية :

- 1 - رعاية الأطفال وتهيئتهم اجتماعيا وأخلاقيا ونفسيا وتنشئتهم النشأة السليمة.
- 2 - العمل على تنمية مواهب الأطفال وقدراتهم وتهيئتهم للتعلم بما يتوافق مع أهداف المجتمع وقيمه الدينية و الاجتماعية . (1)
- 3 - العمل على تعزيز و مراقبة النمو و التطور الجسدي الطبيعي للأطفال وفقا لبرامج وأنشطة الوزارة وبما لا يتعارض معها .(2)
- 4 - توفير الاستقرار الذهني والعاطفي للأم العاملة .(3)
- 5 - إشباع حاجة وضرورة اجتماعية هامة.
- 6 - تهدف إلى الحد من معاناة المرأة العاملة وتقليل المشاكل المهنية مثل مشاكل التأخير أو الغيابات.

### الفرع الثالث : مهام رياض الأطفال

لقد أكدت الكثير من الدراسات القائمة على البحث أن طفل الحضانة و الروضة مقارنة مع الأطفال الأكبر سنا هو على درجة كبيرة من القبول و الميل للبحث و الاستكشاف . فالروضة إذن لا يمكن أن تكون بديلا للبيت و إنما هي مكمل له في أداء مهمة تربية الأطفال . لذلك فإن من مسؤولية الروضة القيام بالمهام التالية : (4)

- 1 - تقديم خدمات الإقامة المؤقتة للأطفال حسب حاجة الأسرة.
- 2 - توفير العناية الصحية و الأمان و الرفاهية الكاملة للأطفال.
- 3 - تقديم الوجبات الغذائية الصحية و اللازمة للأطفال.
- 4 - تدريب الأطفال على عادات صحية و اجتماعية سليمة .
- 5 - تعليم الأطفال النطق السليم و القدرة على التعبير بطلاقة و تشجيع النشاط الابتكاري .
- 6 - تدريب الأطفال على الأناشيد و الألعاب المختلفة المناسبة مع أعمارهم .
- 7 - تدريب الأطفال على المهارات الحركية و اكتسابهم العادات الصحية و تنمية حواسهم على حسن استخدامها.
- 8 - تهيئة الأطفال للحياة المدرسية.
- 9 - تقييم الطفل من خلال الأهل وبمشاركة مربيات دور الحضانة وذلك على مدى تطوره كل ستة أشهر مرة.

<sup>1</sup> - تواني نوال، دور القسم التحضيري في اكتساب اللغة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف عطار سعيدة، تخصص علم الاجتماع، جامعة تلمسان، 2010-2011. ص : 51.

<sup>2</sup> - تواني نوال ، مرجع سابق . ص : 52 .

<sup>3</sup> - تواني نوال ، مرجع سابق . ص : 52 .

<sup>4</sup> - بلخضر فاطمة، بن صديق اكرم، الحضانة ودورها في تنمية ذكاء الطفل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علم النفس العيادي تحت اشراف قليل محند رضا، جامعة تلمسان، 2011-2012 ص: 45.

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### المطلب الثالث: نظام دور الحضانة في بعض دول العالم.

#### الفرع الأول: رياض الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية :

في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(1)</sup> تستخدم الروضة أو أقل منها في أغلب الأحيان مصطلح - ما قبل المدرسة- للإشارة إلى مدرسة الأطفال الذين لم يصلوا السن الكافي للتمدرس. تبدأ مرحلة الروضة في الولايات المتحدة الأمريكية من عمر سنتين ( 2) إلى أربع سنوات (4) وتعتبر بديلاً عن البيت الحقيقي ولدور الحضانة أو رياض الأطفال اتصال مباشر مع منزل الطفل للتعرف على ظروفه التي يحيا بها. وقد حددت الرابطة القومية أهداف لمدارس الروضة في أمريكا كما يلي :

- 1- تنمية شخصية الطفل في جميع الجوانب.
- 2- إكساب الطفل العادات السلوكية و الصحية السليمة ، وتنمية عضلاته الجسمية.
- 3- تعويده ضبط النفس و الالتزام بقواعد السلوك الاجتماعي و التعاون مع أقرانه.

#### ❖ أنواع دور الحضانة و رياض الأطفال الأمريكية :

توجد في الولايات المتحدة الأمريكية خمسة أنواع من مدارس رياض الأطفال:

- 1- مدارس الروضة داخل المدارس الأولية.
- 2- مدارس رياض الأطفال مع المدرسة الابتدائية.
- 3- مدارس رياض الأطفال ملحقة بالمدارس الثانوية.
- 4- مدارس رياض الأطفال تلتحق بالكليات و الجامعات.
- 5- مدارس رياض الأطفال مستقلة بذاتها تنفق عليها وتديرها الكنائس و الهيئات و المنظمات الخاصة.

#### ❖ النظام الداخلي لدور الحضانة و رياض الأطفال الأمريكية :

- 1- المربية : تهتم بنجاحات الأطفال الأساسية و تحرص على إيجاد الفرص لكل طفل لتحقيق كيانه و أقصى إمكانياته. تهتم بالتكفل بالأطفال و تعليمهم كيفية الحديث و الجلوس و المشي. كما تشجع الأطفال على أخذ المبادرة و الابتكار ، وتهتم أيضا بتعليمهم.
- 2- المساعدة : تهتم بنظافة الأطفال و راحتهم حيث تقوم بمراقبتهم ، إطعامهم ، اللعب معهم ، أخذهم إلى الحمام طيلة ساعات بقائهم في الروضة.
- 3- طبيب أطفال : يقوم بالمراقبة الدورية لصحة الأطفال داخل الروضة ، ووضع استراتيجيات وقائية وحمائية.
- 4- ممرضة أطفال : تقوم بتطبيق تعليمات الطبيب داخل الروضة على الأطفال ، كما تهتم بالمهام المكملة كتقديم الإسعافات الأولية للأطفال ، تضميد الجروح ، تقديم الأدوية.

<sup>1</sup> www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al 14-html. Vu le 30-01-2014

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

5- العيب النفساني : مهته الاستماع إلى الأطفال وتحديد المشاكل النفسية للطفل وتقديم النتائج و

النصائح والحلول لأولياء الأطفال .

6- الفريق التقني : مكون من مجموعة من الأشخاص يهتمون بالقيام بالمهام اليومية والمتكررة داخل الروضة مثل : الطهي ، أعمال التنظيف ، تعديل الأجهزة العاطلة ، وذلك من خلال اتباع طرق وتحت ظروف وشروط تكفل الأمن و السلامة العامة.

\* البرنامج اليومي :

أفضل و أهم دور الحضانة ورياض الأطفال الأمريكية النموذجية <sup>(1)</sup> تتميز بعدد كبير من المربيات ومكان شاسع وفسيح حيث كل الغرف تكون لها إطلالة على المحيط الخارجي بهدف ضمان الإضاءة والتهوية الطبيعية. تبدأ هذه الأخيرة نشاطها على الساعة 7:30 حيث يتم استقبال الأطفال الأوائل أين يتم دخول الأطفال وأولياهم إلى المقر بطريقة آمنة وتحت رقابة مشددة، فهذه المراكز تولي للباب الأمامي أهمية قصوى حيث تجهزه بصفة آمنة ، وتمنح مديرة الحضانة لأولياء الأطفال مفاتيح مصممة وفق براءة اختراع للولوج إلى قاعة الاستقبال الأولى ،حيث يجد هؤلاء الآباء جهاز استشعار بكلمات سر لكل صف بالروضة. هذه الأخيرة مجهزة كذلك بكاميرات مراقبة موزعة في كل أنحاء الروضة، تتم المراقبة في مكتب المراقبة ومكتب المدير بهدف تحديد الأخطاء و التجاوزات وتصحيحها وإعطاء الحلول المناسبة ، ويوضع في هذا المكتب جميع الملفات والخطط التي تحدد الممارسات و الإجراءات اليومية في الروضة. تتوفر بهذه المؤسسات قاعة استقبال فسيحة ومشرقة بها ألوان زاهية ، مجهزة بمساحات خاصة لعرض مختلف البنود و المناهج الدراسية لأولياء الأطفال وتمكينهم من الاطلاع على النظام اليومي للروضة، ويتم بهذه القاعة اجتماعات بين مديرة الروضة وأولياء الأطفال لمناقشة برامج الروضة وحتى حالة الأطفال و التطورات اليومية التي تطرأ على سلوكياتهم.

-تتواجد بهذه المؤسسات مجموعة من الغرف مقسمة و مكيفة حسب سن الأطفال و الفئة العمرية ، حيث كل الغرف مجهزة بأجهزة تدفئة ومكيفات هوائية، و بها نوافذ تضمن الهواء و الإضاءة الطبيعية وهذه الغرف مقسمة كالتالي : (2)

1- غرفة الرضيع « غ.أ » : تشمل فئة الأطفال من سن 03 أشهر-06 أشهر مصمم وفق معايير الأمن و السلامة. تتميز هذه الغرفة بالهدوء أين يتمتع كل طفل بسرير خاص به. كما تتوفر على مكان لتغيير الملابس للأطفال مهياً بطريقة مبتكرة وجد مريحة تضمن سلامة الأطفال الرضع.

يتم تقديم الطعام للأطفال في طاولة دائرية الشكل تحتوي على كراسي صغيرة تضمن التغذية السهلة و المرنة والسليمة لجميع الأطفال.

<sup>1</sup> [www.the-harborschool-org/developing-the-mind-et-the-creative-sprit-vu-le-30-01-2014](http://www.the-harborschool-org/developing-the-mind-et-the-creative-sprit-vu-le-30-01-2014)

<sup>2</sup> [www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al-14-html-Vu-le-30-01-2014](http://www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al-14-html-Vu-le-30-01-2014)

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### 2- الغرفة - ب - : تضم الأطفال من 06 أشهر - 12 شهر، بها ألعاب متنوعة مصممة حسب الطلب

وكتب مناسبة للفئة العمرية تهدف إلى تحفيز الخيال لدعم الأطفال . بها مكان مخصص للتغيير ودورة مياه بالإضافة إلى غرفة نوم خلفية هادئة ومظلمة مجهزة بفيديوهات متحركة على الحائط ورسومات وحيوانات بلاستيكية صغيرة لشد انتباه الأطفال وإلهائهم . ونفس التصميم في جميع غرف نوم الروضة.

جدول التغذية في هذه الغرف مهياً تحت رعاية مختصة أطفال ويتم تناول الغذاء في طاولات مستديرة الشكل تضم كراسي مصغرة أين تقوم المربية بتشجيع الأطفال على تناول الغذاء بصفة ذاتية.

### 3- الغرفة - ج - : مخصصة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 12 شهر - 18 شهر . هي غرفة فسيحة

ملونة بألوان باهية تتعدد بها الطاولات المخصصة للأنشطة التربوية و الترفيهية للأطفال . كما توجد بهذه الغرفة مكتبة صغيرة تحتوي على كتب متنوعة تهدف إلى تقديم صورة مبسطة حول المبادئ الأولية للحياة بغرض مساعدة الأطفال على النمو والتعلم.

كما توجد بهذه الغرفة دورة مياه مصممة حسب سن الأطفال بالإضافة إلى مكان للتغيير للأطفال الصغار إلى حين تعليمهم وتدريبهم للاعتماد على الذات، كما تضم هذه الغرفة مطبخ صغير وغرفة نوم هادئة ومجهزة بطريقة مبتكرة لتحقيق السلامة والراحة للأطفال.

### 4- الغرفة - د - : للأطفال أصحاب 18 شهر - 24 شهر . يزداد عدد الأنشطة المخصصة بهذه الغرفة على

اعتبار أن الطفل يزداد نموه وفضوله وحاجته للتعلم . تتم ممارسة الأنشطة في طاولات دائرية الشكل لتسهيل انتقال المعلومات ومناقشة المواضيع.

تقوم المربية بالغناء ورواية قصص صغيرة لكن ذات عبرة للأطفال و من خلال جلوسهم حولها بشكل دائري، لتمكينهم من مشاهدة صور القصة التي تصف الأحداث المتتالية وغالباً ما تقوم المربية بأداء حركات مختلفة لشرح الأغنية أو القصة.

تضم هذه الغرفة دورة مياه و مطبخ مجهز بالكامل لضمان التغذية السليمة للأطفال.

### 5- الغرفة - هـ - : غرفة كبيرة ومقسمة إلى أجزاء متعددة تضم الأطفال ما بين سنتين إلى 03 سنوات . يقوم

الأطفال بأنشطة متعددة تتواجد بهذه الغرفة خزانات للكتب و الألعاب بهذه تعليم الطفل ثقافة إرجاع الأشياء إلى مكانها المخصص بعد الانتهاء من استعمالها.

يوجد مطبخ كبير ودورة مياه نظيفة، تمتاز هذه الغرفة بتعدد المربيات لضمان جو هادئ داخل الحضانة من جهة ولتسهيل عملية التعلم في الغرفة .

6- الغرفة - ي - : تضم الأطفال ما بين 03 سنوات إلى 04 سنوات . يتم بهذه الغرفة تعليم الأطفال الرسم و الكتابة ونطق الحروف الكلمات . هي مجهزة مثل كل الغرف إلا أن نوع الأنشطة و الكتب به أكثر تطوراً.

7- الغرفة - و - : هي الغرفة المخصصة للأطفال الأكبر سناً ما بين 04 سنوات - 05 سنوات تسمى بغرفة الروضة تهدف إلى تعليم الأطفال و تحضيرهم إلى الدخول المدرسي .



## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

8 - غرفة خاصة بمسال الروضة و المربيات بها مطبخ ودورة مياه ومكتب صغير أين يقوم الكل

بممارسة بعض شؤون العمل الخاصة بالفصل الخاص به .

كل الغرف مجهزة بنوافذ شفافة وستار متحرك بالخارج لإمكانية مشاهدة الأطفال داخل الغرف دون شعورهم بذلك.

الجهة الخلفية للروضة بها ملعب فسيح ومعدات لعب متطورة من مادة المطاط و البلاستيك مجهزة بغطاءات لحماية الأطفال من الشمس

كما تتوفر بالملاعب معدات وأجهزة رياضية لممارسة الرياضيات المختلفة، التي تضمن النمو السليم لجسم الطفل.

يبدأ اليوم في هذه المراكز انطلاقاً من الساعة 07 صباحاً<sup>1</sup>، تقوم المربية بمساعدة الأطفال على الاستحمام ثم تقوم جميع المربيات بأداء الأنشطة المحددة في البنود العامة الخاصة بالشروط الداخلية لإدارة الروضة. أول هذه الأنشطة هي أنشطة تعليمية **Activités Learning** تعلم المبادئ الأولى في الحياة كالإفاء التحية ، أو كيفية الأكل وغسل الأيدي قبل ذلك ، كيفية المشي ، اللعب ، الكلام ... الخ.

تليها **حصّة الموسيقى** : **« Making our music »** أين يتم الغناء الجماعي مع الأطفال و الرقص بأداء حركات مختلفة لشرح الأغنية و الترويج على نفسية الأطفال .

### - **حصّة الإبداع** **Activé of créativity** :

تشجيع الطفل على الإبداع كإخراج الطفل مثلاً لمشاهدة طقس الخريف و الطلب منهم تمثيلها على ورقة كبيرة.

### - **حصّة الغداء** **Lunch** :

حيث تعد الوجبات الغذائية حسب تعليمات طبيبة الأطفال ، حسب احتياجات و سن كل طفل . يقوم الأطفال بتجهيز طاولة للغداء لتعليمهم روح المشاركة مع الجماعة.

**حصّة القصة** **Story Time** : يتم جلوس الأطفال على شكل دائرة محيطين بالمربية التي تروي القصة وتظهر صورها للأطفال وغالبا القيام بحركات لشرح معاني القصة وأحداثها المختلفة التي تعبر عن مفاهيم تربوية وتجسد عبرة للأطفال .

- **حصّة النوم** **Sleep Time** : يتجه الأطفال إلى غرفة النوم مع المربية بكل هدوء أين يتم إرتداء ملابس النوم و التوجه إلى السرير و الاستماع إلى الموسيقى الهادئة أو إلى قصة طويلة ومشاهدة الفيديوهات المتحركة على جدران الغرفة.

- **حصّة العلوم** **Science** : تشرح المربية للأطفال مظاهر الطبيعة و تمثيلها على أبسط شكل ممكن، كتمثيل ظاهرة البركان أو الفيضان بلعب صغيرة و بكميات معينة من المياه.

<sup>1</sup> [www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al14-html](http://www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al14-html). Vu le 30-01-2014

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

~~حصة التعلم: تعليم الأطفال اللغة الأم و اللغات الأجنبية حسب سن كل طفل وإمكانياته بالإضافة إلى~~

تعليمه الحساب و المبادئ الدينية.

**حصة اللعب** : ليس لهذه الحصة ترتيب محدد ، يمكن أن تمارس في أي وقت .يتم اللعب مع الأطفال أما في داخل بلعب صغيرة و بلاستيكية لضمان سلامة الأطفال أو بإخراجهم إلى الحديقة للعب بالرمل أو بمعدات اللعب أو لممارسة أنشطة البستنة.

- اليوم أغلب دور الحضانة الأمريكية تطبق نظام اليوم الكامل الذي من شأنه أن يمنح للمربية وقت أطول لتعليم الأطفال و تنمية مهاراتهم.

### الفرع الثاني : دور الحضانة ورياض الأطفال في فرنسا :

تمثل دور الحضانة ورياض الأطفال في فرنسا مجتمع صغير لاستقبال الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 03 أشهر - 05 سنوات .يتمثل دورها في تعويض غياب الوالدين دون أن تكون البديل الحقيقي للأطفال، وهي المكان الذي يسمح للطفل باكتشاف الحياة مع أقرانه تحت رقابة مربيات و بإتباع مناهج تربوية سليمة.

### ❖ أنواع رياض الأطفال الفرنسية :

أغلبية الروضات في فرنسا هي جماعية إلا في بعض الحالات الخاصة، حيث توجد دور حضانة ورياض أطفال فردية. ويمكن أن نلخص أنواعها في فرنسا كما يلي<sup>(1)</sup>

#### 1- رياض الأطفال التابعة لأولياء الأطفال C-Parental : هي مسيرة من قبل أولياء الأطفال المتجمعين

أو المشاركين فيما بينهم الذين يهتمون بكل النواحي الإدارية .هؤلاء الأولياء يتكفلون برعاية الأطفال لوقت محدد وهذا بمساعدة خبراء في مجال الطفولة الصغيرة.

#### 2 - رياض الأطفال التابعة للعائلة Crèches Familiales :

وتسمى أيضا مركز الاستقبال العائلي. هذه العائلات تستقبل الأطفال مع تحمل المسؤولية المهنية الخاصة برعاية الطفولة الصغيرة .هذا النوع من الرعاية يمارس من قبل الخواص وفي منازلهم الخاصة بهدف تعريف الطفل معنى العيش وسط العائلة الهادئة و الجماعة .

#### 3- رياض الأطفال التابعة للبلدية Crèches Municipale :

يكون هذا النوع من مسير من قبل التجمعات المحلية ، أو دار البلدية أو التجمعات التابعة للبلدية.

#### 4- رياض الأطفال التابعة للجمعيات Crèches associative :

هي مسيرة تحت مسؤولية الجمعيات التابعة لها ولكن بدعم السلطات العمومية

<sup>1</sup> [www.fr.wikipedia.org/wiki/crèche-enfant.vu](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/crèche-enfant.vu) le 31/01/2014

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### 5- رياض الأطفال التابعة للقطاع الخاص: Crèches Privées

يشهد هذا النوع توسعا وانتشار مذهلين، فهي تعبر عن دور الحضانة التابعة للخواص أو لمؤسسات خاصة.

### 6- رياض الأطفال التابعة لشركات Crèches d'Entreprises

هي تابعة و مدمجة في الشركات و مؤسسات العمل التي ترغب في تقديم خدمة لعمالها برعاية أطفالهم داخل المؤسسة.

#### ❖ النظام الداخلي لرياض الأطفال الفرنسية :

في فرنسا دور الحضانة و رياض الأطفال تكون تحت مسؤولية مدير متحصل على شهادة في علم الأطفال النفسي أو المرضي، وأغلبيتها تتكون من : المربية – المساعدة – الطبيب- ممرضة الأطفال – الطبيب النفسي – الفريق التقني .

#### ❖ البرنامج اليومي :

- رياض الأطفال الفرنسية تعتمد على برامج ذات ثلاث اتجاهات <sup>(1)</sup> :اجتماعية ، تربوية ، بيداغوجية هي معدة بعد تشاور بين مجلس إدارة الروضة وأولياء الأطفال حسب رغباتهم ومتطلباتهم واحتياجات الأطفال.  
- رياض الأطفال الفرنسية تبدأ نشاطها على الساعة 07:30 مع وصول أول الأطفال أين يدور حوار صغير بين المربيات و أولياء الأطفال حول حالة الطفل في الليل و الصباح لأن فكرة عامة عن الأطفال لتستطيع سياسة اليوم.

- مع الساعة 09 يتم استقبال جميع الأطفال حين تبدأ المربية بتسجيل الحضور و الغياب ثم الانتقال إلى حصة الغناء حيث يجلس الأطفال حول المربية على شكل دائرة و يغنون مع استعمال حواسهم و أطرافهم للتعبير عن معاني الأغنية من ناحية و من ناحية أخرى لتجنب بقاء الطفل ساكنا مما يؤثر سلبا على نفسيته .  
تستعمل المربية أيضا إستراتيجية العيش مع الدمية : وهي عبارة عن دمية صغيرة يتعامل معها أفراد الروضة طيلة اليوم مثل إلقاء التحية عليها أو إعلامها على حادثة داخل الروضة مثل مرض بعض الأطفال أو عيد ميلاد أحدهم ، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تنمية روح الجماعة في نفسية الطفل، و تشجيعه على مشاركة غيره في الحياة اليومية .بعد ذلك يقدم للأطفال فطور الصباح عبارة عن وجبة صغيرة تشمل فواكه طازجة أو جافة و عصائر مختلفة. تقوم بعد ذلك المربية بتغيير الحفاضات للرضع وإدخالهم لغرف النوم لساعات قليلة .أما الأطفال الآخرين يمارسون بعض النشاطات في الروضة أو اللعب في الخارج من أجل استنشاق الطفل الهواء النقي و اكتشاف و التفاعل مع عناصر الطبيعة كالشمس ، الريح ، الأمطار .  
بعد اللعب يمارس الأطفال بعض النشاطات الرياضية ثم تليها الأنشطة التربوية والتعليمية.

<sup>1</sup> - نواتي نوال ، مرجع سابق ،ص60

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

مع حوالي 11:30 يتم تناول وجبة الغداء يجتمع الأطفال حول مائدة مستديرة وينغنون أغنية صغيرة

من أجل تقديم الشكر لمصادر الغذاء، ثم البدء في تناول الوجبات بهدوء أين تدور حوارات صغيرة ومضحكة.  
- ينصرف الأطفال بعد ذلك إلى غرفة النوم الخلفية وهي غرفة مظلمة بها موسيقى جميلة وهادئة، وغالبا ما تدخل المربية لرواية قصة صغيرة للأطفال.

- أول الأطفال المستيقظين تقوم المربية بتنظيفهم و تركهم يلعبون بهدوء لعدم إزعاج أصدقائهم.

- على الساعة 14:00 يتم تعليم الأطفال بعض اللغات و الكتابة و القراءة وهي فئة الأطفال الأكبر سنا.

- على الساعة 15:30 يتم تناول قهوة المساء التي يمكن أن تشمل ياغورت أو حلويات صغيرة .

- مع الساعة 16:00 يأتي أول الآباء لأخذ أطفالهم. أين تتبادل المربية مع الآباء بعض الحوارات المهمة حول تطور حياة الطفل داخل الجماعة و سلوكياته ، أما الأطفال الآخريين يخرجون إلى الحديقة لأداء أنشطة البستنة أو اللعب بالرمل أو في معدات اللعب الأخرى .وتغلق الروضة أبوابها على الساعة 16:30 .

### الفرع الثالث : دور الحضانة و رياض الأطفال في الجزائر :

لقد تزايد مؤخرا عدد دور الحضانة ورياض الأطفال في الجزائر .لكن لا توجد إحصائيات رسمية لعدددها ، لأن هذه الأخيرة لم تعد محتكرة على دور الحضانة ورياض الأطفال المصرحة في السجل التجاري. و إنما امتدت لتصبح مهنة منزلية من ناحية أخرى. ففي الجزائر لم يعد عمل المرأة بالخارج دافعها الوحيد لوضع صغارها لدى الحاضنات بل أصبح ترك الأطفال اليوم في رياض الأطفال العمومية و الخاصة و حتى المنزل ظاهرة جديدة اكتسحت المجتمع الجزائري ،وسيطرت على ذهنيات الأمهات العاملات التي ترى بأنها لم تعد مهمتها تقتصر على التكفل بالأطفال فقط بل تطورت مهامها إلى تحضيرهم للدخول المدرسي وتعليمهم كيفية الحديث و الجلوس و المشي.

تعمل دور الحضانة ورياض الأطفال في الجزائر وفق البرامج الجديد والمكثف الذي يجبرهن على التكفل بعدد أكبر من الأطفال و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد ، بل يمتد إلى تقديم دروس معتمدة من طرف وزارة التربية .كما فرضت عدة شروط على المربيات مثلا أن تخضع المربية لتكوين يدوم سنتين قبل اقتحام عالم تربية الأطفال. تأخذ خلاله دروسا في البيداغوجيا و علم الأطفال المرضي والنفسي .بالإضافة إلى علوم التربية ، ولا تتحصل على الشهادة إلا بعد انجاز مذكرة. هذه المسيرة الطويلة جعلت عملها يتطور من حاضنة أطفال إلى مربية تتوفر فيها كل المواصفات المطلوبة التي تراها الأم مناسبة لتربية ابنها في ظل التطور الحاصل في المجتمع الجزائري.(1)

<sup>1</sup>- نواتي نوال ، مرجع سابق ، ص 63

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### ❖ برامج دور الحضانة ورياض الأطفال الجزائرية :

فيما يخص برامج دور الحضانة ورياض الأطفال في الجزائر هي غير محددة وغير ثابتة. تختلف من روضة إلى أخرى . هذه البرامج تكون متناسبة و في حدود قدرات الطفل ومدركاته في هذه المرحلة المبكرة من العمر و يشتمل هذا البرنامج على ما يلي :

أغلبية الرياض تستقبل الأطفال لمدة 9 ساعات في اليوم. وتقسم هذه الفترة إلى حصص مثل : الطعام ، اللعب و أخذهم إلى الحمام و تعليمهم و تقديم بعض البرامج التربوية للأطفال الكبار. يمكن إيجازها فيما يلي :<sup>(1)</sup>

أ - الفترة الصباحية :

الأشغال اليدوية و الألعاب التربوية فهي تشمل حصص للتلوين لبعض الحيوانات و الرسومات ، رسم على الأوراق الفردية ، تشكيل بعض الأشياء البسيطة بواسطة العجين كالعلم الجزائري مثلا. كما تشمل هذه الحصة أيضا بعض الحركات الرياضية.

حصة القصص : تروي المربية قصص للأطفال و توضح لهم الصور و تجيب على أسئلتهم الفضولية بهدف الخروج بعبرة و حكمة من كل قصة يتعلمها الطفل.

مع حدود الساعة 11:00 سا يأخذ الأطفال لاستراحة قصيرة يمارسون فيها بعض الألعاب. ثم التوجه بعد ذلك لدورة المياه لغسل الأيدي من أجل تناول الغذاء ، حيث تحدد الوجبات الغذائية للأطفال لأيام الأسبوع من قبل أخصائية أطفال.

ب - الفترة المسائية :

تبدأ الفترة المسائية مع حدود الساعة 14:00 سا يمثل أحيانا الأطفال قصة ما فيتقنصون شخصيات القصة ويمثلون أحداثها .

- حصة الموسيقى يغني الأطفال مع المربية أغاني مختلفة و بأداء رقصات توضح معاني الأغنية .
- حصة الألعاب و الحركات الرياضية : يمارس الأطفال بعض الحركات الرياضية البسيطة
- حصة مشاهدة التلفاز : كمشاهدة بعض الرسوم المتحركة.

تختلف الأنشطة الصباحية والمسائية من يوم إلى آخر فيمكن أن تشمل حصص للكتابة ، الرسم ، مبادئ في الرياضيات ، تعبير حر ، أو حتى لغات أجنبية.

في حدود الساعة 16:30 يأتي أولياء الأطفال لاصطحاب أطفالهم إلى المنزل و إجراء بعض الحوارات القصيرة مع المربيات حول حالة الطفل و سلوكياته خلال اليوم.

تحتفل رياض الأطفال الجزائرية بالأعياد الدينية و الوطنية بهدف إعطاء الطفل فكرة صغيرة حول العادات و التقاليد الجزائرية .

كما أنها تقوم بنزهات للحدائق و المنتزهات للترويج على نفسية الطفل و جعله يحتك مع العالم الخارجي.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسة الميدانية .

تتشابه أغلبية الروضات في الجزائر في ما يخص البرامج المقدمة و يمكن تلخيصها في ما يلي: (1)

### 1 - القرآن و تهذيب السلوك :

فمن الضروري تعليم الطفل بعض السور القصيرة من القرآن الكريم و تعليمه الاحترام والطاعة وإفشاء السلام لكل من يصادفه. وتعليمه بعض الأدعية اليومية.

### 2 - مبادئ القراءة و الكتابة و الحساب :

مثل قراءة الحروف و قراءة الكلمات السهلة و كتابة الحروف البسيطة و الأرقام و الأشكال و تعليمه الطريقة الجيدة لمسك القلم.

### 3 - التمارين الحسية :

كتعليم الطفل التفريق بين المفاهيم المختلفة مثل الكبير و الصغير . القصير و الطويل من خلال ملاحظة صور الحيوانات .

### 4 - الغناء و الأناشيد :

هدفه ليس فقط التسلية و الترويح عن الطفل، بل أيضا فسح المجال أمامه لتعلم اللغة بشكل جيد و تعليمه بعض معاني الحب و الصداقة و الإخلاص من خلال الأناشيد الهادفة، إضافة إلى مصاحبة الأغاني بعض الحركات ليقوي الطفل عضلاته ويفرق بين مختلف أعضاء الجسم.

### 5 - القصص :

تعتبر إحدى الوسائل التي تساعد الطفل على اكتساب ثروة لغوية و أسلوب جيد في التعبير وتعلم بعض المفردات الجيدة كما أنها تكسبه صفات حميدة من خلال مغزى القصة المروية عليه.

### 6 - الرسم :

يساعد على التعبير كما يعلم الطفل المسك الجيد للقلم و التركيز في عمله وإتقانه و يكسبه فن التلوين وتعلم ألوان الأشياء كالفواكه مثلا.

### 7 - الرياضة :

في هذه المرحلة من النمو يحب الأطفال الحركات الرياضية، فهم لا يستطيعون البقاء لوقت طويل جالسين، فالحركة ضرورية للطفل فهي تساعد على النمو الجسمي السليم.

أهم وأغلب دور الحضانة الجزائرية تفتح أبوابها على الساعة 7ساو 30 د الى غاية 9 سا 00 د. أولا يتناول الأطفال قهوة الصباح جماعيا بعد ذلك يذهب الأطفال أصغر سنًا للعب، أما الأطفال الأكبر سنا فتقدم لهم المربية دروس في التربية الإسلامية مثل تعلم الأدعية و بعض السور القصيرة. تليها حصة الأشغال اليدوية و الألعاب التربوية.

<sup>1</sup> - توانتي نوال ، مرجع سابق ، ص 66 .

## الفصل 01: طرح فكرة مشروع جديد في الجامعة

### الشروط القانونية لإنشاء دور الحضانة في الجزائر:

حددت الحكومة دفتر الشروط الخاص بإنشاء "مؤسسات و مراكز استقبال الطفولة الصغيرة " يشمل هذا الدفتر أحكاما عامة مثلا : (1)

- 9 - إلزامية الحصول على اعتماد من مديرية الولاية المكلفة بالنشاط الاجتماعي .
- 10 عدم قدرة الأجانب وذوي السوابق الأخلاقية فتح دور حضانة و إخضاعها لفرق تفتيش فجائية.
- 11 فرض عقود تحدد الأجرة و شروط الاستقبال و المواقيت.
- 12 أن يتجاوز عمر الحاضنات سن 21 سنة. وأن تثبت مؤهلات أو كفاءات في مجال التربوي. أن لا تكون الحاضنات « Les Nourrisses » مسبوقة قضائيا ويجب أن تتمتع بجميع حقوقها المدنية.
- 13 يستوجب على مساعدة الحاضنة في المنزل أن تكون معتمدة من مديرية الولاية المكلفة بالنشاط الاجتماعي. كما يستوجب أن يكون لها مسكن يستجيب لكافة المقاييس في مجال الأمن و الوقاية الصحية.
- 14 أقصى طاقة استيعاب هي 200 مقعد.
- 15 إلزامية الحصول على التراخيص من قبل السلطات التابعة المتواجدة بالولاية .
- 16 خضوع دور الحضانة ورياض الأطفال للمراقبة الدورية و تطبيق عقوبات صارمة ضد المخالفين.
- 17 توفير وجبات غذائية صحية و متوازنة للأطفال المستقبليين.
- 18 مطابقة البرامج التربوية حسب سن الأطفال لنظام المنظومة التربوية الوطنية.
- 19 تناسب عدد العاملين في الروضة مع عدد الأطفال المستقبليين.
- 20 وجود طبيب يقوم بالكشف الطبي الدوري على الأطفال و تقديم الرعاية الصحية لهم.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 53 الصادرة بتاريخ 17 سبتمبر 2008 .



خلاصة الفصل :

ينظر إلى مفهوم المقاول على أنه وظيفة التي تتضمن استثمار الفرص المتاحة في السوق، إذ يشمل هذا الاستثمار توحيد و توجيه مدخلات الإنتاج بصورة فاعلة .وعادة ما يعرض المقاولين في المخاطر من أجل اقتناص مثل هذه الفرص ، بحيث تشمل تجربتهم على أعمال ونشاطات جديدة وإبداعية (Créative) كما يقوم المقاول بأداء دور إداريا في المقاولاتية.

إن فكرة مشروعنا تتجسد في إنشاء روضة أطفال في الوسط الجامعي وتعتبر هذه الروضة الفضاء الثاني بعد الأسرة ، و هي امتداد لها فهي تعمل على تحقيق حاجات لا يمكن أن تحقق في المنزل .كما يمكن اعتبارها المكان الذي يقضي فيه الطفل معظم وقته مع الأطفال في مثل سنه وقد يشكل معهم جماعة صغيرة من الرفاق.

كما لا يجب أن ننسى أن طفل الروضة يكون في مرحلة جد مهمة، وهي الطفولة المبكرة حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى رعاية من اجل نمو سليم و الروضة النموذجية هي التي تحقق هذه الرعاية من خلال المربية الكفوءة و المتمتعة بخبرة في مجال الطفولة التي من شأنها أن تقوم بتوفير المناخ الملائم الذي يشعر الطفل بالأمان و الطمأنينة و الاستقرار العاطفي إلى حين عودة أمه من العمل.

بعدما وضحنا فكرة مشروعنا في الفصل الأول سنتطرق في الفصل الثاني إلى تحديد مصادر تمويل هذا المشروع .

### تمهيد:

تكلّمنا في الفصل السابق على مشروعنا ومدى أهميته وعرفنا أن لتجسيد هذا المشروع لابد من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مختلف احتياجاتنا من مصادر مختلفة ولهذا ارتأينا أن نخصّص هذا الفصل لدراسة ومناقشة موضوع التمويل وكذا معرفة المصادر الأساسية والرئيسية للتمويل، وقد ارتأينا كذلك أن نقسم هذه المصادر في المؤسسة الاقتصادية على مصادر ذاتية وأخرى خارجية. وكذلك دراسة السوق ومعرفة المنافسين ودراسة العملاء في هذا المشروع.

## المبحث الأول: وسائل تمويل المشروع

### المطلب الأول: وسائل التمويل الخارجية

يعتبر التمويل الخارجي النوع الأول من التمويل بالنسبة للمؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى وسائل تمويل قصيرة الأجل، متوسطة، وأخرى طويلة الأجل.

### الفرع الأول: التمويل بالمصادر قصيرة الأجل

يحتل التمويل قصير الأجل أهمية كبيرة في الهيكل المالي لأي مؤسسة، وهنا لأنه عادة ما يتم استخدامه لتغطية النفقات المتعلقة أساسا بالتشغيل العادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة من أجل تحقيق التوازن إلى أبعد الحدود.

### **1- تعريف التمويل قصير الأجل: Short term financing .**

لقد شهد التمويل قصير الأجل عدة تعريفات مختلفة ومتعددة، فهناك من يقصد به تلك الأموال التي يمكن رصدها من أجل مواجهة النفقات التي تتعلق بالتشغيل الجاري للطاقت الإنتاجية للمؤسسة<sup>(1)</sup> - تعريف آخر يرى في التمويل قصير الأجل مجموعة القروض التي تستخدمها المنشأة أو المؤسسة من أجل تمويل احتياجاتها المؤقتة في الأصول المتداولة<sup>(2)</sup>.

ولكن مهما اختلفت التعاريف فإنه يمكن إعطاء تعريف بسيط مقتبس من التعاريف السابقة حيث يمكن أن نعرفه على أنه مجموعة الأموال المستخدمة من قبل المنشأة من أجل تمويل احتياجاتها الجارية التي لا تتعدى عادة السنة المالية الواحدة والمتمثلة في الأصول المتداولة وذلك بالرغم من إن مدته قد تصل إلى السنتين في بعض الأحيان<sup>(3)</sup>.

- أنواع التمويل قصير الأجل:

ويتكون التمويل قصير الأجل من:

**أ- الائتمان التجاري :** يمكن للمؤسسة شراء حاجاتها من المواد الأولية والمستلزمات السلعية والآلات والمعدات في فترة لاحقة من مؤسسة أخرى على أن يتم سداد قيمة الشراء وهذا الدين يعامل في دفاترها المحاسبية كحساب الدائنين (حساب الموردين) وحساب المدينين وهو ما يعرف بالائتمان التجاري. وهناك عدة تعريفات للائتمان التجاري نذكر منها ما يلي:

- الائتمان التجاري على أنه ذلك الائتمان الناشئ عن العمليات الجارية التي تقوم بها المؤسسة والمتمثل في الفترة الفاصلة بين تاريخ شراء البضاعة أو المواد الأولية وبين تاريخ تسديد قيمة هذه المشتريات حيث

<sup>1</sup>-شاكر القزوين:محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1989 ص124.

<sup>2</sup>-سمير محمد عبد العزيز:التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، ص113.

<sup>3</sup>-أحمد بوراس:أسواق رؤوس الأموال، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2003، 2002، ص18.

يتسنى للمؤسسة خلال هذه الفترة الاستفادة من تلك الأموال التي احتفظت بها خاصة إذا لم يترتب عن ذلك تكلف (1).

- يمكن تعريف الائتمان التجاري أيضا على أنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية (2).  
- هو ائتمان قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشروع عند قيام هذا الأخير بشراء خامات أو بضائع جاهزة لغرض تصنيعها أو إعادة بيعها (3).

- الائتمان التجاري هو مصدر تمويل تلقائي أو طبيعي بمعنى أنه ينتج من العمليات التجارية العادية للشركة. فمثلا إذا كانت الشركة تشتري بمعدل 200 ألف دينار في اليوم بشرط ائتمان (صافي 30) فإنها ستكون لمورديها بمعدل (30×200 يوم) = 2 مليون دينار شهريا (4).

#### 1- شروط الائتمان التجاري:

تحدد شروط المبيعات أو شروط الائتمان فترة الائتمان على التزام المشتري بالدفع والخصم الممنوح للدفع من قبل الاستحقاق، وتتوقف مدة أو فترة الائتمان على العوامل التالية:

- **معدل دوران السلع :** حيث تختلف الطبيعة الاقتصادية للسلع من حيث سرعة معدل دوران بيعها فنجد أن المواد الغذائية كالخضر والفواكه الطازجة مثلا: تكون فترة ائتمانها قصيرة نسبيا من 5 إلى 10 أيام، أم السلع المعمرة كالمجوهرات والمفروشات مثلا، فإن معدل دوران بيعها بالتجزئة يكون بطيئا، لذلك فإن الشركات التي تبيعها تمنح الشركات المشتريّة (التي تقوم بإعادة بيعها بالتجزئة) فترة ائتمان طويلة نسبيا تصل على ستة (6) أشهر أو أكثر.
- **الوضع المالي للبائع :** حيث تتوقف مدة الائتمان الممنوحة على ظروف، فالبائع ذو الوضع المالي الضعيف يطلب من المشتريين الدفع نقدا، أو يمنحه شروط ائتمان قصيرة الأجل، فمثلا المزارعون يبيعون أساسا نقدي.
- **الوضع المالي للمشتري :** بشكل عام نجد أن الشركات ذات الوضع المالي النقدي التي تبيع بالتجزئة عن طريق منح الائتمان لعملائها تستطيع هي الأخرى الحصول على فترة ائتمانية طويلة نسبيا من الموردين
- **الخصومات النقدية :** إن الخصم النقدي هو تخفيض في سعر البيع أو قيمة المبيعات إذا تم الدفع خلال فترة معينة (5).

1- أحمد بوراس. مرجع سابق، ص 04.

2- أحمد بوراس، مرجع سابق، ص 04.

3- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 180

4- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 186 .

5- سمير محمد عبد العزيز:، مرجع سابق، ص 148.

وإن تكاليف عدم الاستفادة من الخصومات النقدية تزيد عادة على تكاليف القرض والذي يستطيع المشتري أن يحصل عليه لدفع قيمة البضاعة نقداً لذلك فإنه من الضروري على الشركة أو المؤسسة أن تكون حذرة وبقطة في استخدام الائتمان التجاري كمصدر للتمويل فإن تكاليفه يمكن أن تكون باهضة.

- **المركز التنافسي:** يلاحظ أن منح الائتمان من البائع للمشتري أو مدة هذا الائتمان تتوقف على مدى المركز التنافسي لهذا البائع أي أنه كلما زادت درجة المنافسة وارتفعت حدتها بين البائعين ترتب على ذلك شيوع ظاهرة منح الائتمان وطالت مدته والعكس صحيح.
- ومن جهة أخرى كلما تدعم مركز المشتري في السوق وأصبح في حالة أقرب إلى احتكار المشتري سواء كان محتكر وحيد أو احتكار قلة، كما أدى ذلك إلى حصول المشتري على ائتمان من البائعين بفترة ائتمان أطول وشروط أخرى، فيما لو كان هذا الوضع عكسي.

## 2- أسباب استخدام الائتمان التجاري:

إن أسباب استخدام الائتمان التجاري هي:

- **التكلفة:** إذا حصلت المؤسسة على الخصم التجاري دون النظر إلى موعد الدفع، فإن هذا الائتمان يصبح بدون كلفة ومرغوباً في استخدامه وعلى المدين أن يستعمل الائتمان الممنوح له في أقصى حد ممكن.
- **المصدر الوحيد المتاح :** فعندما تكون المؤسسة حديثة التأسيس وصغيرة الحجم يصعب عليها الحصول على الائتمان قصير الأجل من المؤسسات المالية ويصبح المصدر الوحيد المتاح لديها هو الائتمان التجاري حيث تكون المؤسسة التجارية أكثر استعداداً لتحمل الأخطار من المؤسسات المالية، وهذا على تطوير التعامل المستقبلي مع هذه المؤسسات والاحتفاظ بها كعملاء.
- **السهولة:** لكن لا يستلزم الائتمان التجاري إجراءات معقدة كتلك التي يستلزمها الائتمان المصرفي، كما لا توجد حدود دقيقة لما يمكن منحه، كما هو الحال بالنسبة للبنوك التي تنفذ بدقة السقوف الائتمانية الممنوحة تشدد على التحصيل في مواعيد محددة.
- **المرونة:** يمكن استخدام الائتمان التجاري عند الحاجة إليه ففي حالة التوسع في المبيعات باستطاعة المؤسسة أن تزيد في هذا الائتمان بزيادة الكميات من البضاعة التي تورد من قبل المورد. وهذا ويتم تخفيض هذه الديون من خلال تصفية موجوداتها من البضائع وتحصيل ديونها وتسديد ديون الموردين، كذلك لا يطلب الموردون رهونات على موجودات المقترض الأمر الذي أصولهم بدون أعباء وينتج لها فرصة رهن هذه الأصول للحصول على مزيد من التمويل عند الحاجة إليه.

إضافة إلى ذلك هناك مرونة في الوفاء بهذه الالتزامات حيث يتساهل في تأجيل التحصيل إذا كان المدين يمر بأزمة سيولة عابرة.

● **الاستمرارية:** بالرغم من كون هذا الدين قصير الأجل إلا أن تجديده المستمر يعطيه نوع من الاستمرارية.

### **ب- الائتمان المصرفي:**

يعتبر الاقتراض من البنوك التجارية من أهم المصادر قصيرة الأجل بعد الائتمان التجاري ويدخل هذا النوع من الاقتراض في الميزانية العمومية للمؤسسة في بند قروض مصرفية قصيرة الأجل أو بنود سحب على المكشوف، وتحتل البنوك التجارية مركزا هاما في أسواق النقد قصيرة الأجل لأنها توفر للشركات الأموال الضرورية لتسيير الأنشطة التجارية والصناعية بشكل مستمر. ويمكن تعريف الائتمان المصرفي على أنه.

✘ يقصد بالائتمان المصرفي short-term bank loans تلك القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك<sup>(1)</sup>.

✘ هو تلك القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المنظمة (المؤسسة) من البنوك<sup>(2)</sup>، ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد المنشأة عليه كمصدر قصير الأجل، ويتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المنظمة الاستفادة من الخصم، يضاف إلى ذلك أنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري إذ أنه

في صورة نقدية، وليس في صورة بضاعة، غير أنه أقل مرونة منه من ناحية أخرى إذ أنه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط.

### **1- أسس منح الائتمان المصرفي:**

بما أن البنوك التجارية تقوم بمنح القروض من ودائع الأفراد لديها وهي بذلك تقوم بإقراض أموال لا تملكها للغير، وعليه يجب المحافظة عليها لأنها تعتبر كأمانة، ولذلك فهي تبدي عناية خاصة عند اتخاذ قراراتها بمنح القروض، وتقوم باتخاذ هذه القرارات بعد الوقوف على العناصر التالية:

✘ **مبلغ القرض:** يقع ضمن اهتمام البنك التجاري التأكد من كفاية مبلغ القرض للغرض الذي يطلبه العميل فهي تفضل أن يكون مبلغ القرض المطلوب من أي عميل كافيا لمواجهة احتياجاته حتى لا تفاجئ بمزيد من الطلبات للاقتراض.

(1) منير إبراهيم هندي: الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، الجزء الثاني، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص8.  
(2) رياض محمد الزجات وآخرون: الإدارة المالية والبيئة المعاصرة، المكتبة العصرية، الرضوة، مصر، 200، ص164.

✳ **مدة القرض:** إنه بحكم تركيبية مواد البنوك التجارية فإنها تقوم عموماً بمنح قروض قصيرة الأجل، ولكن هذا لا يعني أنها في بعض الأحيان وفي حالات قليلة جداً تقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل.

✳ **مصادر الوفاء:** يعبر البنك المقرض دائماً قبل الموافقة على منح القروض، على التأكد من وجود مصدر وفاء مؤكدة لدى المقرض، وإذا كان القرض سيسدد في نهاية الدورة التجارية يجري التأكد من قدرة والمقرض على إتمام الدور بنجاح.

✳ **سمعة المقرض:** تستند قدرة المقرض على تسديد القرض إلى معيار كمي يمكن قياسه فإن رغبته في التسديد تعتمد على أمور غير مثل: سمعة المقرض واستقامته في التعامل مع البنك، ولهذه الأمور أهمية لا تقل عن أهمية القدرة على التسديد.

✳ **قدرة المقرض الإدارية والفنية:** وهي تعطي اطمئناناً على حسن إدارة المشروع الممول ونجاحه الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المقرض على التسديد.

✳ **الضمانات:** لا تمنح البنوك تسهيلات من أجل الضمانات بل تمنح القروض بعد التأكد من قدرة المقرض على التسديد من مصادر معروفة خلال مدة معقولة و تتصف الضمانات المقبولة لدى البنوك بما يلي:

- سهولة التسويق.

- سهولة التقدير.

- استقرار القيمة.

- عدم القابلية لتلف.

ولكن هذا لا ينفي أنه في بعض الأحيان لا تطلب البنوك من العميل ضمانات.<sup>(1)</sup>

## 2- أنواع الائتمان المصرفي (القروض المصرفية):

سوف نركز بالأساس على التمييز بين نوعين من القروض هما:

1- قروض غير مكفولة بضمان.

2- قروض مكفولة بضمان.

### \* القروض غير المكفولة بضمان معين:

في هذا النوع من القروض يقوم البنك بفتح "اعتماد للمنشأة" line of credit بمعنى أن البنك وافق ولمدة معينة على تمويل مشاريع المنشأة أو المؤسسة كلما لزم الأمر ذلك مع تحديد الحد الأقصى

<sup>1</sup> - أحمد بوراس ، مرجع سابق ، ص 6/5 .

للأموال المقترضة لتجنب الكثير من المشاكل التي تنتج عن كثرة الاقتراض من البنك الأمر الذي يتطلب ويستوجب التفاوض بين الطرفين خاصة إذا كانت المؤسسة تقترض باستمرار.

### \* القروض المكفولة بضمان:

تعتبر هذه القروض الأكثر شيوعا لكون البنك التجاري يقوم بالإقراض من أموال المودعين وبالتالي في أغلب الأحيان يكون بضمان من أجل منح المؤسسة قرضا معيناً ويشترط في الضمان شروط وميزات عديدة فلا تزيد الأموال المقترضة عن مبلغ معين وأن تتم عملية الإقراض خلال فترة زمنية متفق عليها، ولكن من المهم والأساسي أن تكون قيمة الضمان أكبر من قيمة القرض الممنوح من طرف البنك وفي بعض الأحيان يطالب البنك أيضا المؤسسة بالقيام بالتأمين على ذلك الضمان، وتحويل الاستفادة من هذا التأمين لصالح البنك في حالة حدوث تلف الضمان، وهناك عدة أسباب لاستعمال هذه القروض وهي:

- 1- ضعف المركز المالي للمؤسسة مما يضطرها لتقديم ضمانات كرهن بعض أصولها.
- 2- إن تقديم الضمان يمكن المؤسسة من الحصول على أكبر قدر من الأموال لتمويل مشاريعها.
- 3- في بعض الأحيان تكون أسعار فائدة القروض مضمونة أقل من غير المضمونة.
- 4- قد تتردد المؤسسات في منح الائتمان بدون ضمان خاصة إذا كانت الاحتياجات المالية كبيرة

جدا.

### الفرع الثاني: التمويل بالمصادر متوسط الأجل

يقصد بالتمويل متوسط الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين 2 و 7 سنوات.

وعادة ما تكون هذه القروض موجهة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة أي أنها وسيلة من وسائل تمويل الاستثمار التشغيلي للمؤسسة، حيث ينتظر استخدام الربحية المنتظرة من ورائه في تسديده، أما من وجهة نظر البنك فإنه يكون في هذه الحالة معرض لخطر تجميد أمواله لفترة زمنية معينة وبالتالي يواجه احتمال عدم السداد من طرف المؤسسة المقترضة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تقسيم التمويل متوسط الأجل إلى:

#### أ- قروض مصرفية قصيرة الأجل:

حيث أنها تستخدم لتمويل الاحتياجات الدائمة من الأموال أي الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة، فقد أصبحت البنوك التجارية تلعب دورا كبيرا في التمويل متوسط الأجل، بعدما كانت تقتصر على التمويل قصير الأجل ويستخدم عادة في:

(1) أحمد بوراس: مرجع سابق، ص 7.



- تمويل عمليات شراء المعدات والتجهيزات أو إعادة تجديدها.
  - فتح وحدات إنتاجية جديدة.
  - إدخال تكنولوجيا جديدة.
- وإن أهم ما يميز هذا النوع من القروض ما يلي:
- مدة هذا القرض تتراوح بين السنة و7 سنوات.
  - إن هذا القرض يتم بموجب عقود رسمية يحدد فيها معدل الفائدة قيمة القرض والضمانات وطريقة التسديد، مدة القرض.
  - جدول سداد القرض يمثل خاصية أساسية لجميع القروض متوسطة الأجل، ويكون الغرض منه سداد القرض تدريجياً لحماية كل من المقرض والمقرض.
  - تمنح المؤسسة المقترضة امتيازات القروض كأن تعطي له أولوية شراء الأسهم العادية.
  - القروض المتوسطة تمول من نسبة 70 إلى 75% من قيمة الاستثمارات.<sup>(1)</sup>
  - \* وتمنح البنوك مجموعة من الشروط تكون مجملها ضمانات قروضها متوسطة الأجل.
- تقييم التمويل بالقروض متوسطة الأجل:
- ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- \* الإيجابيات:**
- المرونة: حيث تعديل مبلغ القرض يكون حسب احتياطات المؤسسة، وهذا بعد التفاوض مع المقرض.
  - التفاوض مباشرة: مع ممول واحد أو عدد قليل منهم يكون أكثر مرونة وسيرا من التعامل مع عدد كبير من الممولين.
  - التفاوض مع البنوك: ويكون ذلك عن طريق قروض متوسطة الأجل ويكون على أساس الثقة المتبادلة لذلك فالمؤسسة غير ملزمة بنشر بيانات على وضعها المالي.
  - أن تكون القروض المتوسطة : متاحة للمؤسسات الصغيرة وذلك لأنها لا تستطيع التوجه إلى السوق المالية لتغطية احتياجاتها على عكس المؤسسات الكبيرة التي تلجأ إلى القروض المتوسطة حيث تحصل عليها خلال أسابيع فقط.
  - يمكن استعمال هذا النوع من التمويل لتأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة أي الاعتماد على القروض كرأس مال للمؤسسة.

<sup>1</sup> A. Gremillet etc, lefbire, l'euditement de l'entreprise et gestion , édition d'organization, Paris, 1978, p194.

**\* السلبيات:**

تعتبر الشروط المحددة في العقد بمثابة عوائق رئيسية لهذا النوع من القروض فقد يقوم البنك بتحديد الحد الأقصى للقرض الذي يعيق المؤسسة عن تلبية احتياجاتها المالية لتنفيذ استثماراتها.

**ب- مشاركة الأجراء في نتائج التوسع:**

تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بإدخال مستخدميها كشركاء لتمويل الاستثمارات التوسعية داخل المؤسسة، وهذا إذا كان عدد المستخدمين يفوق مائة عامل، حيث تقوم المؤسسة باقتطاع مخصصات من أرباح المستخدمين ويكون هذا التخصيص سوي وتحجز مشاركة الأجراء لمدة خمس ( 5 ) سنوات في المؤسسة بمعدل فائدة ثابت يحدد في اتفاقيات المشاركة كما يمكن وضع رأس المال العامل المكون من مساهمة الأجراء في صناديق الأجر التي تستخدم كرأس مال مشترك لتوظف في تمويل احتياجات المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**الفرع الثالث: التمويل بالمصادر طويلة الأجل**

غالبا ما يحدث وأن تكون المؤسسة في حاجة إلى أموال من أجل توسيع نشاطها أو إقامة استثمارات جديدة، هذه الاستخدامات غالبا ما تكون في حاجة إلى أموال كثيرة ولمدة طويلة نسبيا، وبالتالي فمصادر ذاتية عادة ما تكون غير كافية لتلبية متطلباتها الاستثمارية وهذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية ومن ثمة التمويل طويل الأجل.

**أ- الأسهم كمصدر للتمويل:**

أ-1- الأسهم العادية: الأسهم العادية هي أكثر الأوراق المالية شيوعا وتداولها في أسواق رأس المال وتعطي صاحبها جملة من الحقوق، وتقوم شركات المساهمة بإصدار هذه الأسهم والتي يكون لها نفس القيمة الاسمية ونفس الحقوق والواجبات.

**- تعريفها:**

يعرف السهم العادي على أنه وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام، قابلة للتداول وغير قابلة للتجزئة<sup>(2)</sup>.

- الأسهم العادية هي عبارة عن أوراق مالية طويلة الأجل (أبدية طالما الشركة مستمرة)، تمثل مستند ملكية، له قيمة اسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية وكذلك قيمة تصفوية<sup>(3)</sup>.

✍ **فالقيمة الاسمية:** هي القيمة المكتوبة على الصك أو قسيمة السهم، والتي توزع الشركة

المصدرة لها الأرباح بنسبة مئوية فيها، وقد تضع بعض الدول حد أدنى وحد أقصى لهذه القيمة الاسمية.

<sup>1</sup>- محمد بوراس ، مرجع سابق ، ص 10 .

<sup>2</sup>-حسين علي حزيوش، آخرون: الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص146.

<sup>3</sup>- أحمد بوراس ، مرجع سابق ، ص12.

كما قد يشترط تساوي القيمة الاسمية للأسهم من قبل كافة الشركات العاملة بالدولة.

✍ **القيمة الدفترية:** تتمثل في قيمة حقوق الملكية – التي لا تتضمن أو تشتمل على قيمة الأسهم الممتازة- مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، أو هي قيمة السهم المدونة بالدفاتر. ويمكن تلخيصها في المعادلة التالية:

$$\text{القيمة الدفترية} = \frac{\text{قيمة الموجودات} - \text{قيمة المطلوبات}}{\text{عدد الأسهم}}$$

وتشمل القيمة الدفترية على حقوق رأس المال المدفوع، الاحتياطات، الأرباح المحجوزة، وبالتالي فإن القيمة الدفترية للسهم تكون في تزايد بتقدم الشركة ونجاحها وذلك لارتفاع حجم الاحتياطات والأرباح المحجوزة علما أنه في بداية عمل الشركة، تكون القيمة الدفترية = القيمة الاسمية.

✍ **القيمة السوقية:** وهي عبارة عن سعر أو ثمن تداول السهم في سوق رأس المال (عندما تطرح للاكتتاب)، وقد تكون هذه القيمة أكبر أو أقل من القيمة الاسمية، وتحدد القيمة السوقية وفقا لمعطيات التالية:

- ⊖ القيمة الدفترية.
- ⊖ ظروف العرض والطلب للسوق المالي (تقلبات العرض والطلب).
- ⊖ توقعات المحللين الماليين لمستقبل أوضاع الشركة.
- ⊖ المركز المالي والمستقبلي للشركة.
- ⊖ مدى توزيع الشركة للأرباح في السنة.
- ✍ **القيمة التصفوية:** هي القيمة التي يتوقع المساهم أن يحصل عليها في حالة تصفية الشركة وسداد الالتزامات المترتبة عليها، وكذلك حقوق الأسهم الممتاز. (1)

وهنا يمكننا القول أن حل الشركة وتصفيتها وانتهاء نشاطها لا يعتبر مؤشرا جيدا للمساهمين العاديين، إذ لا يحصلون على أي شيء أبدا.

#### ❖ حقوق حاملي الأسهم:

بعد تعريفنا للسهم العادي وتحديد مختلف قيمه نحدد الآن حقوق حاملي الأسهم العادية في أي شركة مساهمة والتي يمكن تصنيفها إلى صنفين هما:

- الحقوق الجماعية للمساهمين collective rights
- الحقوق الخاصة بكل مساهم specific

<sup>1</sup> - أحمد بوراس ، مرجع سابق ، ص 30

**\* الحقوق الجماعية للمساهمين:**

يتمتع حاملوا الأسهم العادية بحقوق جماعية- كمالك مجتمعين وليسوا منفردين- ومنها:

☞ حق تعديل عقد تأسيس الشركة بعد موافقة الجهة الحكومية المختصة.

☞ حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة.

☞ حق تعويض إدارة الشركة في بيع الأصول الثابتة.

☞ حق الموافقة على اندماج الشركة مع الشركات الأخرى.

☞ حق تغيير حجم الأسهم العادية المصرح بها.

☞ حق إصدار الأسهم الممتازة والسندات والوراق المالية الأخرى.

**\* الحقوق الخاصة بكل مساهم:**

يتمتع حاملو الأسهم العادية كذلك بحقوق معينة كأفراد مالكيين وأهم هذه الحقوق هي:

- حق التصويت وفقا للطريقة المنصوص عليها بعقد تأسيس الشركة.

- الحق في نقل ملكية الأسهم التي يحملونها إلى أشخاص آخرين.

- الحق في فحص وتدقيق دفاتر وسجلات بالشركة.

- الحصول على نصيب من الأصول المتبقية في الشركة بعد تصفيتها النهائية.

**❖ مزايا وعيوب الأسهم العادية:**

**- المزايا:**

\* يفضل المستثمرون التمويل عن طريق هذا المصدر لأنه يحقق لهم معدل عائد أفضل ويعتبر هذا

مصدر وقاية من أثر التضخم في بعض الاستثمارات.

\* إن الزيادة في التمويل عن طريق هذا المصدر تؤدي إلى الزيادة في مقدرة الشركة على

الاقتراض.

\* نجد أن الضريبة على الأرباح الرأسمالية من بين الأسهم العادية أقل من معدل الفائدة على

القروض.

\* إن لهذا المصدر تاريخ استحقاق غير محدد.

\* لا توجد أي التزامات أو أعباء ثابتة على الشركة مثل الفوائد في حالة التمويل عن طريق

القروض.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 132.

**\*- العيوب: هناك نوعين:**

- عيوب التمويل عن طريق إصدار الأسهم العادية من وجهة نظر الشركة المصدرة:
- إذا كانت الشركة تعتمد على التمويل بالملكية بدرجات عالية أو تستخدم المديونية بنسبة صغيرة مما يعني أن التكلفة المرجحة المتوسطة للأموال تكون كبيرة مما هو متوقع.
- لا تخصم التوزيعات من الضريبة أي لا تحصل على أي إعفاءات ضريبية مثل الفوائد كما هو الحال بالنسبة لمدفوعات الفوائد.
- تكلفة إصدار الأسهم الجديدة أعلى من تكلفة الاقتراض.
- يتضمن بيع الأسهم العادية على حق التصويت مما يضعف رقابة الملاك الحاليين على الشركة.
- إن الاقتراض قد ينجم عنه استعمال أموال الغير بمعدل فائدة ثابت ومنخفض بينما إصدار أسهم جديدة يؤدي إلى المشاركة المتساوية لحملة الأسهم في الأرباح المتوقعة.
- من وجهة النظر الاجتماعية: إن التمويل عن طريق الأسهم العادية من وجهة النظر الاجتماعية قد يفضله البعض لأن الشركة في هذه الحالة أقل تعرضاً لإعادة التنظيم أو الإفلاس بسبب الأعباء الثابتة المترتبة على استخدام القروض.

**2- الأسهم الممتازة:**

- تعتبر الأسهم الممتازة من مصادر التمويل طويلة الأجل للمؤسسات المساهمة العامة، ولها خاصية الجمع بين صفات أموال الملكية والاقتراض، فهي تأتي في المرتبة الثانية بعد الديون في الأولوية عند تصفية المؤسسة، وبالتالي قبل المساهمين العاديين، ويمثل السهم الممتاز مستند ملكية، إن كانت تختلف عن الملكية التي تنشأ عن السهم العادي.
- وقد هذا النوع في القرن التاسع عشر لتشجيع المستثمرين من أجل الاستثمار في السكك الحديدية الأمريكية.
- ويمكن تعريف السهم الممتاز على أنه ورقة مالية تجمع بين سمات السهم العادي والسند وله أيضاً قيمة اسمية، قيمة دفترية وقيمة سوقية في ذلك شأن السهم العادي.<sup>(1)</sup>
- \* وإن الأسهم الممتازة يمكن أن توجد في أشكال وأنواع متعددة، وسنقوم بتوضيح الشروط الرئيسية والخصائص الخاصة بإصدارها.

<sup>1</sup> - مفلح عقل: مرجع سابق ، ص133.

❖ الشروط الأساسية لإصدار الأسهم الممتازة:

- أولوية المطالبة على الأصول والفوائد **priority in ossetsearning**:  
إن الكثير من الشروط التي تتعلق بالأسهم الممتازة توضع للحد والتقليل من درجة مخاطرة المشتري لها في ظل المخاطرة التي يتحملها حملة الأسهم العادية، ذلك أنه عادة ما تكون للأسهم الممتازة الأولوية في المطالبة بالمكاسب والأصول، وهناك شرطين وصفا من أجل التقليل من هذه الأولوية وهما:

**الشرط الأول:** والمتعلقة بموافقة حملة الأسهم الممتازة فبدون موافقتهم لا تستطيع الشركة إصدار أوراق مالية ذات أولوية على المكاسب والأصول بحيث تكون مساوية لتلك الخاصة بحملة الأسهم الممتازة أو أعلى منها.

**الشرط الثاني:** يهدف إلى الاحتفاظ بالمكاسب في الشركة، وهذا يتطلب مستوى أدنى من الأرباح المحتجزة قبل التصريح بالتوزيعات للأسهم العادية.

- **القيمة الاسمية parvalue**:

عادة ما تكون للأسهم الممتازة قيمة اسمية (وهي تختلف في هذا عن الأسهم العادية)، وهذه القيمة لها معنى كمي، فهي:

- تحدد القيمة الاسمية للمبلغ المستحق لحاملي الأسهم الممتازة عند التصفية.

- إن ربحية هذه الأسهم كثيرا أو غالبا ما تحسب كنسبة من القيمة الاسمية.

- **تراكم الأرباح comulative dividend**:

حيث تصدر غالب الأسهم الممتازة بحيث تكون متراكمة الأرباح، ولهذا فإن كل الأرباح الخاصة بالأسهم الممتازة والمتعلقة فترة سابقة يجب أن تدفع قبل دفع توزيعات الأسهم العادية. وهذا التراكم يعتبر كأداة لحاملي الأسهم الممتازة، فإذا لم تكن الأسهم الممتازة متراكمة الأرباح فإنه لا يدفع لها توزيعات لعدة سنوات، وكذلك الأسهم العادية، ويمكن للشركة أن تعطي للأسهم العادية توزيعات كبيرة، في حين تعطي توزيعات محددة للأسهم الممتازة.<sup>(1)</sup>

- **القابلية للتحويل Convertability**:

تصل نسبة الأسهم القابلة للتحويل إلى أسهم عادية والتي صدرت في السنوات الأخيرة إلى حوالي 40 % . وهناك بعض الشروط غير الشائعة والتي تمتاز بها الأسهم الممتازة وتتمثل في:

\* حق التصويت.

\* المشاركة (طبيعتها).

<sup>1</sup> - ملفح عقل ، مرجع سابق ، ص 134 .

\* الأموال المخصصة لاسترداد الأسهم الممتازة.

\* الاستحقاق.

\* شرط الاستدعاء.

ونظرا لعدم انتشار هذه الشروط على نطاق واسع لم نتعرض لشرحها.

#### ❖ حالات اللجوء إلى الأسهم الممتازة:

هناك حالتين تفرضان على المؤسسة اللجوء إلى الأسهم الممتازة هما:

- في حالة ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة فإن التمويل بالسهم الممتاز يكون أفضل من التمويل بالقروض.

- عندما لا تستطيع المؤسسة إصدار بسبب وصولها إلى الحد القانوني.

#### ❖ تقييم الأسهم الممتازة:

\* المزايا: من وجهة نظر المصدر للأسهم الممتازة:

- لا يفرض على دفع هذه التوزيعات أي التزام قانوني.

- استخدام هذا النوع من التمويل يترتب عنه زيادة العائد لحملة الأسهم العادية، إذا كان أثر الرفع المالي موجب ونسبة الرفع عالية.

- إن شرط المساواة مع حملة الأسهم العادية من حيث العائد تتجنبه الشركة لأن عائد الأسهم الممتازة محدود وثابت.

- هذا النوع من التمويل لا يضعف من رقابة حملة الأسهم العادية على الشركة.

- الأسهم الممتازة ليس لها تاريخ استحقاق محدد ولا يتطلب وجود احتياطي لاستهلاك هذه الأسهم لذلك يعتبر أكثر مرونة بالمقارنة مع السندات.

- لا يتطلب هذا النوع وجود أصول مرهونة كضمان كما يحدث في حالة التمويل بالقروض.<sup>(1)</sup>

#### \* العيوب:

- معدل عائد الأسهم الممتازة أعلى من معدل العائد الخاص بالسندات.

- لا تعطي التوزيعات الخاصة بالأسهم الممتازة أي إعفاء ضريبي كما في حالة التمويل بالقروض.

التقييم من وجهة نظر المستثمر:

#### \* المزايا:

- يمثل هذا النوع من التمويل في نظر المستثمر أنها تحقق معدل عائد شبه مستقر.

- أولوية الحصول على القيمة عند تصفية الشركة بالمقارنة مع حملة الأسهم العادية.

<sup>1</sup> - شاكور القزوين: محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1989 ص123.

**\* العيوب:**

- يحدد معدل العائد مسبقا بغض النظر عن صافي الدخل.  
إن التقلب في سعر السند أقل من التقلب في سعر السهم الممتاز ولكن معدل السهم الممتاز غالبا ما يكون أقل.  
للسهم الممتاز لا يوجد التزام قانوني بدفع العائد ولكن يتوقف ذلك على تواجد صافي دخل وقرار بإجراء التوزيعات وتوافر سيولة كافية، ولا يؤدي التأخير أو عدم إجراء توزيعات على هذه الأسهم إلى حل أو تصفية الشركة، ولكي نميز بين الأسهم العادية والممتازة نوضحها في الجدول التالي عن طريق إعطاء مقارنة بينهما.

**\*الجدول (1-2): المقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة**

الأسهم الممتازة	الأسهم العادية
1- تكون عسيرة مقارنة بالعادية.	1- إمكانية بيع الأسهم العادية بسهولة وسرعة
2- أصحاب هذه الأسهم لهم الحق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة.	2- لا يتمتعون بحق الأولوية في الحصول على الأرباح الموزعة.
3- يصدر عدة مرات خلال فترة حياة المؤسسة.	3- هذا النوع من التمويل يصدر مرة واحدة خلال فترة حياة المؤسسة.
4- غالبا لا يكون لحملة هذا النوع الحق الدائم في التصويت.	4- حملة هذا النوع من الأسهم لديهم الحق في التصويت.
5- يوجد حد أقصى لمقدار العائد.	5- لا يوجد أحد أقصى لمقدار العائد.

**ب- السندات كمصدر للتمويل Bonds:**

❖ تعريفه:

\* السند هو عبارة عن صك تصدره المؤسسة، وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المؤسسة (المقترض)، وبمقتضى هذا الاتفاق يقرض الثاني سلفا معيناً للطرف الأول الذي يتعهد برد أصل المبلغ وفوائد متفق عليها في تواريخ محددة فهو بذلك عبارة وثيقة تثبت الاقتراض لقاء فوائد تدفع سنويا<sup>(1)</sup>.

(1) شاكرا الفزين: مرجع سابق ص124.



- هو عبارة عن اتفاق مكتوب ومؤشر بختم الطرف الذي صورته أو أنشأه وفيه يتعهد بدفع فائدة دورية ودفع المبلغ المتفق عليه في تاريخ مستقبلي محدد أو مقرر. (1)

- هو عبارة عن مستند مديونية تصدره المنشآت ويعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند par value في تاريخ الاستحقاق كما يعطيه أيضا الحق في الحصول على عائد دوري يتمثل في نسبة مئوية من القيمة الاسمية (2)

\* فالسند هو ورقة مالية تمثل دين طويل الأجل على المؤسسة المصدرة له وجزء من الدين الكلي، وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل أو تساوي القيمة الاسمية، بمعنى أن هناك احتمال تحقيق ربح أو خسارة لحامل السند.

- ويصدر السند من طرف: الشركات، الحكومة، الجماعات المحلية، المؤسسات المالية المختصة. وبما أن السندات طويلة الأجل هي مصدر من المصادر المالية طويلة الأجل التي تحصل عليها منظمات الأعمال فهي تتميز بمجموعة من الخصائص تمثل فيما يلي:

### ❖ الخصائص التي تتمتع بها السندات:

- حامل السند يعتبر دائنا من دائني الشركة.  
- حامل السند يتحصل على فائدة ثابتة، وهذا في مقابل استخدام الشركة لأمواله، وهذا بغض النظر عن حالتها المالية.

- للسندات أجل محدد تلتزم الشركة بسداد قيمته في نهاية المدة المتفق عليها.  
- حاملو السندات ليس لهم الحق في التصويت أو المساهمة في إدارة الشركة.  
- السندات تكون مضمونة ببعض أصول الشركة.

### ❖ أنواع السندات:

هناك أنواع كثيرة من السندات تتمثل فيما يلي:

- سندات قابلة للتحويل إلى أسهم عادية: هذا النوع من السندات يتم إصداره بقرار من الجمعية العامة غير العادية للمساهمين، كما أنه يعطي الحق لحامله بتحويله إلى عدد معين من الأسهم خلال فترات زمنية معينة، وتجدر الإشارة إلى أن حامل هذا النوع من السندات يحقق غرضين.  
أولهما: هو ثبات عائد السند بالإضافة إلى امتلاك فرصة مستقبلية لتحويل السند إلى أسهم عادية وفي الغالب فإن أسعار فائدة مثل هاته السندات تكون أقل من أسعار فائدة السندات العادية لنفس فترة الاستحقاق، وذلك نظرا لميزة التحويل التي تتضمنها وتحتوي عليها.

<sup>1</sup>- سمير محمد عبد العزيز مرجع سابق ، ص 113 .  
<sup>2</sup>- أحمد بوراس: مرجع سابق ، ص 18.

- **سندات قابلة للاستدعاء** : وهي تلك السندات التي للمؤسسة المصدرة لها الحق في رد القيمة الاسمية للسند وهو ما يعرف بتعويض الاستدعاء.
- **السندات المضمونة** : وهي عبارة عن تلك السندات التي تصدرها المؤسسة المساهمة، ولكن بضمان يقرر برهن على أموال المؤسسة، وقد يكون هذا الضمان المقدم من طرف أحد البنوك أو الحكومة أو هيئة أو بضمان عيني يقرر لحملة السندات رهن رسمي على عقارات أو موجودات الشركة.
- **السندات العادية أو ذات الاستحقاق الثابت** : وهي السندات التي يدفع المكتتب فيها قيمتها الاسمية بالكامل على أن يحصل خلال مدة القرض على فوائد ثابتة، بالإضافة إلى استرداد قيمة السند عند نهاية مدة القرض.
- **سندات عادية ذات عائد متغير** : وهي تلك السندات التي تصدر بقيمة اسمية محددة يدفعها المكتتب بالكامل ويحصل على فوائد متغيرة طوال فترة القرض، وهذا يكون على أساس ما تحققه المؤسسة من أرباح، كما أن صاحب السند يسترد قيمته الاسمية عند نهاية مدة القرض.
- **السندات ذات النصيب** : هذا النوع من السندات يصدر بقيمة اسمية معينة ويتم الاكتتاب فيها بنفس القيمة، ولكن هناك عملية سحب تتم بالقرعة السنوية، وتقدم جائزة أو مكافأة مالية محددة مسبقا من طرف المؤسسة للسندات الفائزة، ويمكن لصالحي السند الفائز أن يحرم من الفوائد السنوية، وذلك بحسب ما تنص عليه قرارات المؤسسة.
- **السندات ذات علاوات الإصدار** : ويتم إصدار هذا النوع بقيمة اسمية معينة، وهنا يدفع المكتتب فيها أقل من قيمتها الاسمية، ويكون الفرق بين القيمة الاسمية، وما تم دفعه من قيمة السند يتمثل في علاوة الإصدار مع التزام المؤسسة بإرجاع القيمة الاسمية كاملة عند تاريخ الاستحقاق.
- **السندات ذات القيمة المتزايدة** : تعتبر هذه السندات عادية تصدر بقيمة اسمية معينة مع التزام المؤسسة بالوفاء بقيمة أكبر من القيمة الاسمية التي اكتتب فيها صاحبها وتمثل هذه الزيادة نسبة من الأرباح المجمدة تدفعها المؤسسة عند الوفاء بقيمة السند.
- ❖ **تقييم السندات** :
- من وجهة نظر مصدريها:
- \* المزايا** :
- إن حاملي السند لا يشاركون الشركة في الأرباح التي قد تتحصل عليها، وتكون تكلفة السند محددة من قبل.
- عائد السندات غالبا ما يكون أقل من عائد الأسهم العادية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - ملفح عقل ، مرجع سابق ، ص 152 .

- عند استعمال أو استخدام القروض في تمويل الشركة لا يمكن لحملة السندات أن يشاركوا مالكي الشركة في الرقابة.

- تقتطع أو تجبى مدفوعات الفوائد على القروض قبل حساب الضريبة.

### \* العيوب:

- تكون تكلفة السندات ثابتة، فإذا انخفضت أو تدببت مكاسب الشركة فقد تصبح هذه الشركة غير متمكنة أو قادرة على دفع هاته التكلفة (الفوائد).

- عادة ما يكون للسندات تاريخ استحقاق محدد وأن المدير المالي للشركة يجب عليه تكوين احتياطي لتسديد فوائد السندات في مواعيدها.

- بما أن السندات طويلة الأجل هي التزام لفترة طويلة فهذا يتضمن مخاطرة نظرا لوجود عنصر الزمن، إذ يمكن أ، تتغير القروض هنا عبثا.

### المطلب الثاني: وسائل التمويل الذاتي

يعتبر التمويل الذاتي النوع الثاني من التمويل بالنسبة للمؤسسة ، وقد تم اختيارنا لهذا المصدر الذي يكون في صالح مشروعنا ويخدمه بحيث يحقق أعظم ربح بأقل تكلفة والذي يشمل على الأرباح المحجوزة وحصص الاهتلاك و المؤونات و الاحتياطات.

### الفرع الأول: مفهوم التمويل الذاتي وخصائصه

1- مفهومه: يمكن إعطاء تعاريف عدة للتمويل:

- 1- التمويل الذاتي هو تمثيل الثروة التي بحوزة المؤسسة المالية<sup>(1)</sup>.
- 2- هو تحقيق الاستثمارات بفضل الموارد الداخلية للمؤسسة والتي عادة ما تكون الأرباح المحققة<sup>(2)</sup>
- 3- التمويل الذاتي هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة، وبذلك تتفادى هذه الأخيرة زيادة رأس مالها سواء من أصحابها أو من الغير، وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك من مشاكل ومصاريف تثقل كاهل المؤسسة<sup>(3)</sup>
- 4- هو عبارة عن مفهوم يبين القدرات الذاتية للمؤسسة على تمويل الاستثمارات التي تقوم بها<sup>(4)</sup>

### خصائصه :

إن التمويل الذاتي الفعال يرتبط بالعديد من الظروف الداخلية والخارجية هذه التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة في حد ذاتها أو بظروف السوق التمويلية.

(1) - د/ أحمد بوراس: مرجع سابق ، ص3.

(2) g. depallens, et j. p. jobar, gestion financière de l'entreprise, 10<sup>ème</sup> édition, paris, serey, 1990, p478.

p. lossegue, gestion de l'entreprise, paris du nord, 10<sup>ème</sup> édition, paris, serey, 1972, p47.

(3) محمد عبد العزيز عبد الكريم: الإدارة المالية والتخطيط المالي، كتاب 30، مكتبة عين شمس، مصر، 1995، ص96.

(4) الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية 2001، ص151.

**أ- الظروف المتعلقة بالمؤسسة (الظروف الداخلية):** إن اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي ونجاعة دوره في تمويلها يتطلب أن تتوفر لديها الأموال النقدية السائلة باستمرار وبالقدر اللازم والكافي لتحقيق الإشباع للمتطلبات الاستثمارية، الذي يتوقف بدوره على مقدار الحجم المادي للمؤسسة أي طاقتها الإنتاجية ويتوقف أيضا على الأشكال السوقية للمؤسسة، هل هي مؤسسة احتكارية، شبه احتكارية أو مؤسسة منافسة فنجد أن المؤسسات الاقتصادية صغيرة الحجم والتي تعمل في نطاق المنافسة الكاملة لا تستطيع أن تزيد من إنتاجيتها أو أسعارها بالقدر اللازم لزيادة المصدر الأساسي للتمويل الذاتي وهذا أنها لا تستطيع أن تستفيد من مزايا الإنتاج الكبير بما يتضمنه ذلك من توفير في النفقات واستعمال التكنولوجيا المتقدمة.

بالإضافة إلى أن الأوضاع الاحتكارية وشبه الاحتكارية للمؤسسة سوف تمكنها من توزيع منتجاتها بالأسعار التي تريدها وبالكميات التي تود تسويقها، هذه كلها عوامل تساعد على زيادة معدلات الأرباح التي لها الأثر على التمويل الذاتي كما سنراه لاحقا.

**ب- الظروف المتعلقة بالسوق التمويلية (ظروف خارجية):** إن السوق التمويلية أو السوق المالي يتكون من السوق النقدية وسوق رأس المال، فالسوق الأولى هي تلك السوق التي تتعامل بالائتمان قصير الأجل ويكون أقل من سنة، أما السوق الثانية فهي تلك السوق التي تتعامل بالائتمان طويل الأجل.

ويرتبط التمويل الذاتي بطريقة مباشرة بالظروف السائدة في السوق النقدية وسوق رأس المال وبمدى مرونة هذه الأسواق وقدرتها على تجميع الادخارات وتقسيمها واستعمالها وتوظيفها توظيفا استثماريا أمثل، ومن الملاحظ وجود ارتباط طردي بين التمويل الذاتي، وبين نقصان الإدخارات وعدم توافرها بالكمية اللازمة.

### **الفرع الثاني: أنواع التمويل الذاتي وأهم مكوناته**

**1- أنواعه:** هناك نوعين من التمويل الذاتي هما:

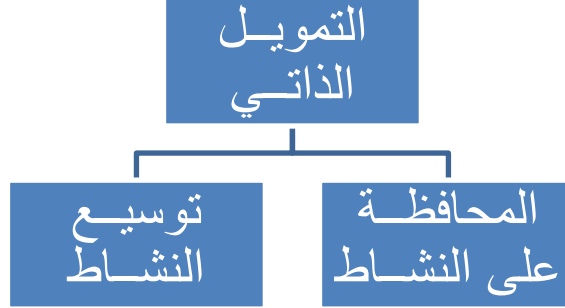
**أ- تمويل ذاتي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط:**

وهو عبارة عن التمويل الذاتي الذي هدفه المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تخصص أموالها لتحقيق الأهداف المسطرة، لا أكثر ويتكون عموما من الاهتلاكات.

**ب- التمويل الخاص بالتوسع:**

في بعض الأحيان نجد أن التمويل الذاتي يفوق الانخفاض الذي يحدث في عناصر الأصول، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى استعمال ذلك الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو حتى

زيادة رأس مالها، ومنه فإن هذا النوع من التمويل الذاتي يسمى بالتمويل الذاتي الخاص بالتوسع، والذي يتشكل من الأرباح بعد اقتطاع الضريبة والتوزيع.<sup>(1)</sup>



**الشكل ( 1-2 ):** استخدامات التمويل الذاتي.

المصدر: من إعداد الطالبتين .

**2- أهم مكونات التمويل الذاتي:** يتكون التمويل الذاتي أساساً من:

- الأرباح المحتجزة.

- مخصصات الإهلاك المقتطعة سنوياً.

- المؤونات التي زال الخطر الذي أنشأت من أجله.

**أ- الأرباح المحتجزة:** إن تحقيق الربح هو أحد الأهداف الأساسية والضرورية لجل المؤسسات وهذا الربح

تقوم المؤسسة بتجزئته إلى عدة أقسام فمنه ما يذهب إلى المساهمين ليوزع عليهم ومنه ما تحتفظ به

ويسمى هذا الأخير بالأرباح المحتجزة أو المحجوزة.<sup>(2)</sup>

- والأرباح المحجوزة هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع والذي حققته الشركة من

ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة.

- هي عبارة عن الجزء من حقوق الملكية الذي تستمده الشركة من ممارسة عملياتها المربحة ويتمثل في

المتبقى من الأرباح العامة بعد تجنب الاحتياطات المختلفة والتوزيعات المقررة.<sup>(3)</sup>

- وتمثل الأرباح المحتجزة أحد مصادر التمويل الذاتي للمؤسسة، فالمؤسسة بدلاً من توزيع كل الفائض

المحقق على المساهمين تقوم بتجنيب جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم

الاحتياطي.

<sup>1</sup> - طاهر لطرش ، مرجع سابق ، ص 152 .

<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية 1986، ص180.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق ، ص55.

## الفصل 2 : وسائل تمويل المشروع ودراسة السوق

وسياسة توزيع الأرباح هي التي تحدد الجزء من الأرباح الذي يوزع على الملاك وأيضا الجزء الذي يحتجز، وعند تخطيط سياسة توزيع الأرباح على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح المؤسسة من جهة ومصالح المساهمين من جهة أخرى.

ويقصد بسياسة توزيع الأرباح قرار تحديد الجزء من الأرباح الذي يوزع على الملاك والجزء الذي يحتجز، ويتوقف لجوء المؤسسة إلى التوزيع أو الاحتفاظ بالأرباح على مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: (1)

- ❖ القواعد القانونية: والتي تختلف من بلد إلى آخر، إلا أنها تتفق في بعض الشروط منها:
  - عدم إجراء توزيعات إلا على الأرباح الفعلية التي حققتها المؤسسة دون المساس برأس المال.
  - عدم جواز توزيع الأرباح في حالات العجز المالي.
  - الحاجة المتزايدة لرأس المال العامل وهذا في حالة تمتع المؤسسة بنمو معتبر في الجانب المادي وتضخم رقم أعمالها.
- بالإضافة على بعض القوانين الأخرى التي تحدد الحد الأدنى والحد الأقصى للأرباح الموزعة.
- ❖ الحاجة إلى سداد الديون: وهذا يكون عند حلول آجال استحقاق هذه الديون والتي تحصلت عليها المؤسسة من أجل توسيع نشاطها.
- ❖ الوضع الاقتصادي العام: إن الأوضاع الاقتصادية المقبولة للمؤسسة عادة ما تدفع بها للاحتفاظ بمعظم أرباحها المحققة حتى تتمكن من مواجهة أي حالة طارئة في المستقبل.
- ❖ عمر المؤسسة: فالمؤسسة حديثة النشأة تعتمد إلى احتجاز قدر كبير من الأرباح لتعيد استثمارها من أجل توسيع نشاطها وتنميته.
- ❖ طبيعة نشاط المؤسسة: فإذا كانت الأرباح غير مستقرة كما هو الحال بالنسبة للصناعات الكيماوية فإن سياسة احتجاز الأرباح هي الأولى، وهذا حتى يتوفر للمؤسسة ما يكفيها من الأموال في الظروف الصعبة.
- ❖ القيود في عقود الديون: إن عقود الديون طويلة الأجل غالبا ما تحد من حرية المؤسسة في توزيع الأرباح وهذا بهدف حماية الدائنين، مثلا أن تنص هذه العقود على عدم توزيع الأرباح التي تحققت بعد عقد الدين.
- ❖ الموقف الضريبي لأصحاب الأسهم: إن الموقف الضريبي لأصحاب الأسهم تؤثر على سياسة توزيع الأرباح وهذا في حالة كون المؤسسة مملوكة من طرف عدد قليل من المساهمين الخاضعين لشرائح ضريبية مرتفعة، فهم يفضلون حجز الأرباح من أجل إعادة استثمارها بدلا من الحصول على أرباح قليلة بعد اقتطاع الضرائب منها.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص46.

➤ إضافة إلى ما سبق لا يجب على المؤسسة أن تحتجز أرباحها ما لم يكن العائد المتوقع من استثمارها على الأقل مساويا لمعدل العائد على الاستثمار في فرص بديلة متاحة لمالكي المؤسسة.

➤ الأرباح المحتجزة تقلل من درجة الخطر وهذا لكونها تزيد من سيولة المؤسسة وتقلل تكلفة الديون.

➤ تزيد من قدرة المؤسسة في الحصول على قروض جديدة.

➤ تشجع على زيادة التوسع والنمو والقيام بالاستثمارات.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أنه من بين أهم العوامل التي تدعو إلى احتجاز الأرباح هو تجنب التمويل لمشروعات المؤسسة لأن هذه السياسة من أسهل الوسائل للحصول على الأموال اللازمة لتمويل الزيادة في الأصول المختلفة بدلا من إصدار أسهم وسندات.

#### ب- حصص الإهلاك:

#### ❖ تعريف الإهلاك:

يعرف الإهلاك على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تنقص قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها بالميزانية بقيمتها الصافية<sup>(1)</sup>.

- يعرف الإهلاك بأنه طريقة لتوزيع التكاليف حيث توزع تكلفة الاستثمار القابل للإهلاك على دورات مدة حياته<sup>(2)</sup>.

- كما يعرف على أنه مصروف لا يستخدم أموال الحاضر، وإن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيرادات واحتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الإهلاك<sup>(3)</sup>.

- هو التعبير المحاسبي للخسارة التي تلحق بقيمة الاستثمارات التي تنفذ نتيجة لمرور الزمن وتسمح بإعادة تكوين الأصول المستثمرة<sup>(4)</sup>.

#### ❖ كيفية التمويل عن طريق الإهلاك:

ومن هذا يمكن أن نقول بأن الإهلاك عبارة عن مقياس للنقص الذي يحدث لقيمة الأصل الثابت عبر الزمن.

ويعوض الإهلاك نقص القيمة الناشئ عن الاستعمال لحجزه جزء من الأرباح يعادل هذا النقص بحيث يبقى رأس المال ثابتا بقيمته الأصلية لعدم توزيع أرباح وهمية وكذلك يخصص الإهلاك لمواجهة خسائر واقعة ويسجل قبل الوصول إلى نتيجة الدورة.

(1) أحمد بن فليس: المحاسبة المعقدة وأعمال نهاية السنة المالية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2000، ص10.

(2) أحمد بن فليس: مرجع سابق ص10.

(3) منير إبراهيم هندي: مرجع سابق، ص82.

(4) إبراهيم الأعمش: أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 1999، ص237.

❖ أنواع الإهلاك: هناك قسمين للإهلاك:

- الإهلاك المادي: وهو الإهلاك الناتج عن تلف الممتلكات والتآكل أو الصدأ أو العفن وينتج عن ذلك عجز الممتلكات من المبادرة على تأدية أعمالها.

- الإهلاك الوظيفي: ينتج هذا النوع من الإهلاك بسبب عجز الأصول أو الممتلكات عن المثابة في أداء أعمالها من جراء التغير في الطلب عليها أي أن هذه الأصول لا تواكب التطور التكنولوجي.

ويمكن حساب الإهلاك بطرق مختلفة كل واحدة تهدف إلى أن تلائم استعمال اقتصاد المؤسسة، ومن الممكن أن نجد طرق مختلفة داخل المؤسسة الواحدة ومن هذه الطرق نجد ما يلي :

- الإهلاك الثابت (الخطي).

- الإهلاك المتزايد.

- الإهلاك المتغير.

وتعتبر الطريقتين الأوليتين الأكثر شيوعا واعتمادا في الجزائر ولذلك سوف نقوم بالحديث عنهما قليلا فنقول:

- طريقة الإهلاك الثابت: هو عبارة عن توزيع تكلفة الاستثمار على عدة سنوات وكل سنة تتحمل جزء متساوي القسط من السنوات الأخرى، ومع استبعاد قيمة البقايا المختلفة في نهاية حياته الإنتاجية، وقد استعملت هذه الطريقة في الجزائر منذ ظهور المخطط المحاسبي الوطني إلى غاية 1988، ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{قيمة الإهلاك} = \text{تكلفة شراء الاستثمار} / \text{عدد السنوات}$$

- طريقة الإهلاك المتناقص: يحسب قسط الإهلاك حسب هذه الطريقة على القيمة المحاسبية للاستثمار وليس على القيمة الأصلية، وهذا انطلاقا من تطبيق معدل الإهلاك الذي نحصل عليه عن طريق معدل الإهلاك بطريقة القسط الثابت الموافق لمدة استعمال الاستثمار وذلك بضرب هذا المعدل في أحد المعاملات التالية:

1,5 عندما تكون مدة الاستعمال بين 3 إلى 4 سنوات.

2 عندما تكون مدة الاستعمال بين 5 إلى 6 سنوات.

2,6 عندما تكون مدة الاستعمال أكثر من 6 سنوات.



وحسب هذه الطريقة فإن قسط الاهتلاك تتناقص كلما اقتربنا من نهاية مدة حياة الاستثمار، إذن وكما رأينا فإن مخصصات الاهتلاك المقتطعة سنويا تعتبر مصدرا من مصادر التمويل الذاتي للمؤسسة الذي ساعدها على تجديد استثمارها للمحافظة على قدرتها الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

ب-4- العوامل المؤثرة على اختيار طريقة الاهتلاك:

بما أن الاهتلاك هو مصدر من مصادر التمويل الذاتي فإن المؤسسة تلجأ إلى اختيار طريقة اهتلاك تتناسب مع طبيعة الأهداف الموجودة من مخصصات الاهتلاك حيث تتأثر عملية الاختيار بعدة عوامل. \* **الأثر الضريبي:** على المؤسسة اختيار الطريقة التي توفر لها أكبر حجم التدفقات النقدية الصافية لذلك فإن أفضل سياسة للاهتلاك في هذه الحالة هي طريقة الاهتلاك المتناقص الذي يعمل على تخفيض الوعاء الضريبي وبالتالي زيادة القدرة التمويلية للمؤسسة.

\* **التضخم النقدي:** إن ارتفاع قيمة النقود والارتفاع المتزايد للأسعار الذي يؤدي إلى عدم قدرة مخصصات الاهتلاك على تجديد القدرة الإنتاجية للمؤسسة، وكذا تدهور قيمة رأسمالها يلزم المؤسسة القيام بما يلي:

- إعادة تقديم الأصول الثابتة عن طريق زيادة قيمتها بما يعادل سنة التضخم ولهذا يطبق الاهتلاك على أساس القيمة الحقيقية بدلا من القيمة النقدية (ثمن الشراء).
- اختيار طريقة الإهلاك المتناقص وذلك للاسترداد الأصول بأقصى سرعة ممكنة لتجنب أثر التمويل.

\* **التقدم التكنولوجي:** إن التقدم التكنولوجي أو التثني يزيد من شدة المنافسة بين المؤسسات التي تستخدم التقنيات الحديثة ولكي تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى يجب عليها أن تستخدم أصولها بما يتماشى والتقنيات الحديثة وذلك باستعمال طريقة الاهتلاك المتناقص التي تمكنها من استرداد رأسمالها المستثمر بأقصى سرعة ممكنة واستبداله بما يتماشى مع ظروف السوق وتطوراتها.

\* **تحديد مدة الحياة الإنتاجية للأصل:** إن التحديد الصحيح للعمل الإنتاجي للاستثمار يلعب دورا هاما في تحديد مخصصات الاهتلاك الحقيقية الواجب اقتطاعها سنويا كما يجب تحديد القيمة الباقية للاستثمار بعد انتهاء فترة الاهتلاك.

\* **سياسة النمو في المؤسسة:** إن تحديد معدلات النمو لسنوات قادمة تؤثر على حجم ومخصصات الاهتلاك الواجب اقتطاعها أي تؤثر على طريقة الاهتلاك المعتمدة.

<sup>1</sup> - محمد الناشد، مرجع سابق، ص 237.

- أهمية حساب الاهتلاكات: إن حساب الاهتلاك ضروري للأسباب التالية: (1)
- المحافظة على رأس مال المؤسسة وذلك أن الأصل الثابت في نهاية حياته الإنتاجية غير صالح للإنتاج ولهذا فإنه ينبغي على المؤسسة أن تحجز من أرباحها السنوية جزء لمقابلة هذا النقص.
- تحديد التكاليف وتحميلها لوحدات الإنتاج بما في ذلك الاهتلاكات حيث أن تجاهله يؤدي إلى تقييم المنتجات بتكلفة أقل.

### جـ-المؤونات:

المؤونات أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتمل وقوعها في المستقبل فحسب المخطط المحاسبي الوطني فإن المؤونات توجد لمواجهة حدوث حدث أو خطر محتمل بأنشطة المؤسسة كما نصت المادة 718 من القانون التجاري الجزائري على أنه " حتى وفي غياب أو عدم كفاية الأرباح يجب القيام بالاهتلاكات والمؤونات اللازمة حتى تكون الميزانية مطابقة للواقع، وتطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر تقوم المؤسسات بتكوين مخصصات تتمثل في قيمة المخزون والحقوق ومؤونات الأخطار والتكاليف ومن بين الحالات التي تقوم المؤسسة فيها بتكوين المؤونات والمخصصات هي حالة احتمال أو ترقب حدوث أخطار محدقة بالمؤسسة مما يترتب عنها تكاليف باهظة عند وقوعها. (2)

وتوجد عدة أنواع للمؤونات منها ما يلي:

- ❖ مؤونة الأعباء والخسائر: يظهر هذا النوع في آخر دورة للاستغلال وتخصص المؤسسة هذه المؤونة لمواجهة حوادث متوقعة أو محتملة الوقوع خلال السنة، ومن بين هاته الخسائر والأعباء والأعباء، خسائر القضايا والمنازعات، الضمانات الممنوحة، الغرامات المالية.
- ❖ مؤونة الأعباء الموزعة على عدة سنوات: وهي التكاليف أو المصاريف التي لا يمكن تحملها في دورة واحدة وهذا نظرا لطبيعتها والمبالغ المطلوبة لتنفيذها مثل ترميم أشغال الإصلاحات الكبرى.
- ❖ مؤونة التقاعد الإجبارية للأشخاص المشتغلين: تحدد في المؤسسات المساهمة التي توفر للمساهمين حق التقاعد الإجباري على المؤسسة بينما لا يظهر هذا الحساب في حالة المؤسسات التي توفر التقاعد لعمالها بواسطة الهيئات المختصة.
- ❖ مؤونة تدني قيمة عناصر الأصول:
- \* مؤونة تدني قيمة المخزون: وتكون في حالة القيمة السوقية للمخزون بتاريخ الجرد أقل من تكلفة شراءه أو إنتاجه حيث تكون مؤونة بقيمة الفرق بين القيمة السوقية وتكلفة الشراء والإنتاج.

<sup>1</sup> - محمد الناشر: الإدارة المالية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 1979 - ص239، 238.

<sup>2</sup> - أحمد بن فليس: المحاسبة المعمقة، مرجع سبق ذكره، ص10.

\* مؤونة تدني قيمة العملاء: حيث تكون المؤونة الخاصة لمواجهة العملاء المشكوك في تحصيل ديونهم وبصفة عامة تعتبر هذه المؤونات ليست مصدر تحويل دائم مثل رأس المال الاجتماعي لأنها لا يمكن أن تكون في حالة التنبؤ ببعض التكاليف والخسائر غير المتوقعة وما دام أنها تخفض من النتيجة فهذا يؤدي إلى تخفيض قيمة الضرائب ولكن في حالة خسارة فإن تشكيل المؤونة ما هو إلا تضخيم للخسائر فقط لذلك لا تعتبر المؤونات مصدر تمويل دائم.

#### د- الاحتياطات:

الاحتياطات عبارة عن الأموال التي جمعت من طرف المؤسسة وهي جزء من الأرباح المحققة والغير موزعة أي أن الاحتياطات يتم تكوينها من الأرباح المحتجزة حيث عرفت على أنها "الاحتياطات مهما كان نوعها إنما هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع ولكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المشروع".<sup>(1)</sup>

❖ أنواع الاحتياطات: تجزئ الاحتياطات حسب المخطط المحاسبي الوطني إلى عدة أنواع أبرزها ما يلي:

- **الاحتياطات القانونية:** وهي احتياطات إجبارية حددها المشروع وفقا للمادة 721 من القانون التجاري الجزائري " يجب على الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأسهم أن يكون لها احتياطي حيث تقطع 5% سنويا وهذا بعد تخفيض خسائر السنوات الماضية ولا يكون هذا الاحتياطي إجباري إذا بلغ 10% من الأموال الخاصة (رأس مال الشركة).
  - **الاحتياطات النظامية:** يتم إنشاؤها طبقا للنظام الأساسي للشركة وذلك بتعيين أو تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة ينص عليها النظام الأساسي ولا يمكن للشركة العدول عن تكوينه أو استخدامه في غير الأغراض المخصصة له إلا بقرار من الجمعية العامة.<sup>(2)</sup>
  - **الاحتياطات التعاقدية:** يتم تكوين الاحتياطات التعاقدية في أي مؤسسة وذلك للعقد المبرم بينهما وبين الغير مثل العقود التي تبرمها المؤسسة مع الموردين أو الدائنين حيث تمثل الاحتياطات التعاقدية مبالغ الاحتياطات المشكلة وفقا لبند عقود أخرى غير النظام الأساسي بالمؤسسة.
  - **الاحتياطات الاختيارية:** يقترح هذا من الاحتياطات من قبل مجلس الإدارة على الجمعية العامة للمساهمين مع توزيع أرباح الدورة حيث أن هذا النوع لا يكون تعاقدي ولا قانوني ولا نظامي.
- هـ **أهمية حساب الاحتياطات:** عندما تحقق المؤسسة أرباح غالبا ما لا يوزع هذا الأخير كله ويحتفظ بجزء منه و يعتبر هذا الجزء المحتفظ به مصدر التمويل للتوسع في المؤسسة.

<sup>1</sup> - خيرت ضيف وأحمد شحاتة: تطور الفكر المحاسبي، دار النهضة العربية بيروت 1985. ص220.  
<sup>2</sup> - سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص66.

### الفرع الثالث: تقييم التمويل الذاتي

ينطوي التمويل الذاتي على العديد من المزايا والعيوب من أهمها ما يلي:

#### 1- مزايا التمويل الذاتي: من أهم المزايا التي يتميز بها التمويل الذاتي ما يلي:

- يعتبر التمويل الذاتي المصدر الأول والوسيلة المستخدمة لتكوين رأس المال بأقل تكلفة ممكنة.
- إن زيادة رأس مال المؤسسة عن طريق الاكتتاب العام أو طرح الأسهم للبيع قد يؤثر سلبا على مركز اتخاذ القرار في تلك المؤسسة ويسلب بعض المساهمين حق التدخل في إدارة المشروع ، وبالتالي فهم يفضلون عدم توزيع أرباحهم لعدة سنوات على أن يفقدوا السيطرة على هذه المؤسسة.
- تجذب الاقتراض بسعر فائدة مرتفع أو عدم إمكانية الحصول على الأموال التي يتطلبها المسير العادي للمؤسسة كما وقد يكون لجوءها إلى الأسواق المالية غير مجدي بسبب ضغط السوق على المؤسسة وبالتالي انخفاض قيمة أسهمها وأوراقها المالية إلى أقل من قيمتها الاسمية.
- الاحتفاظ بالأرباح يعني المؤسسة والمساهمين فيها من خضوع أرباحهم الموزعة لضريبة على الأرباح التجارية كما يعفيهم أيضا من خضوع ما يتقاضاه المساهم لضريبة القيمة المنقولة وكذلك تكاليف زيادة رأس المال وإصدار الأسهم.
- يعطي التمويل الذاتي للمؤسسة نوع من الحرية في اختيار نوعية الاستثمار دون التقيد بالشروط المختلفة التي يصب منها تنفيذها مقابل الحصول على أموال من مصادر خارجية.
- انخفاض تكاليف المؤسسة عن طريق الاحتفاظ بالأرباح دون توزيعها ومن ثم تجنب الاقتراض والذي يكلف المؤسسة عادة أعباء كبيرة.

#### 2- عيوب التمويل الذاتي:

- رغم المزايا التي يتمتع بها التمويل الذاتي إلا أنه لا يخلو من العيوب والأخطار والتي نوجزها فيما يلي:
- اقتطاع أقساط اهتلاك مرتفعة خاصة في السنوات الأولى قد يزيد من تكلفة السلع والمنتجات وبالتالي ارتفاع أسعارها وهذا ما يؤثر على سوق هذه السلع.
- الامتناع أو تخفيف حجم الأرباح الموزعة سوف يؤدي إلى زيادة التمويل الذاتي والذي من شأنه أن يحدث انخفاض في الطلب على أسهم المؤسسة وبالتالي انخفاض قيمتها في السوق.
- يؤدي الاعتماد على التمويل الذاتي إلى تعطيل التوسع مما يؤدي على تفويت فرص استثمارية جيدة متاحة للمؤسسة بسبب قصر التمويل الذاتي على توفير الاحتياطات المالية اللازمة التي تتطلبها هاته الاستثمارات.
- حرمان أصحاب الحقوق من أرباح حققتها المؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 67 .

### المبحث الثاني : دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق مفتاحا لخريطة السوق و يجب أن يقوم بها المسوق للاستدلال بها إذ تحتوي دراسة السوق على مختلف الأنشطة المنظمة تنظيما محكما لجمع و تحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالأسواق و بال جماهير عامة بهدف تكوين قاعدة للقرارات التسويقية و تحديد الأخطار ،وذلك حسب إجراءات محددة مصاغة و مؤسسة على طرق و تقنيات عملية لضمان موضوعية و دقة وجدوى وموثوقية هذه المعلومات .وكل ذلك لأن التسويق يتشكل من كل الأنشطة الممارسة التي تهدف إلى إثارة الانتباه أو الرغبة في المنتج أو الخدمة .وهدفه الأساسي تصور عرض (اقتراح) المؤسسة.

### المطلب الأول : عموميات حول دراسة السوق

#### الفرع الأول : تعريف السوق

حاول الكثير من المتخصصين في التسويق إعطاء تعاريف محددة لدراسة السوق ،وأهم هذه التعاريف ما يلي :

يرى Debles دراسة السوق على أنها : مختلف الأنشطة المنظمة لجمع و تحليل المعلومات الخاصة بالسوق ، وبصفة عامة بالمستهلكين الذي تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساسا من القرارات التسويقية و تخفيض المخاطر.(1)

حسب Claude Demaure " تعرف دراسته على أنها : " مجموعة من الأدوات و التقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية و الكيفية عن سوق معينة ، وتحليلها بمساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق".(2)

تعرف دراسة السوق بأنها: " تجميع وتسجيل و تحليل و تقرير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك، حسب التعريف الذي قدمه الاقتصادي محمد صغير".(3)

يعرف فايول Fayolle دراسة السوق بأنها : "التحليل الكيفي و الكمي لسوق معينة ، وهذا يعني تحليل الطلب أو العرض الفعلي أو المحتمل لسلعة أو خدمة من أجل اتخاذ القرار".(4)

حسب منصور فهمي دراسة السوق : " تشمل كل نشاط يتعلق مباشرة بالكشف عن المعلومات الخاصة بالسوق ، وهذا يتراوح بين الدراسة البسيطة و حتى تحليل الإحصائيات المنشورة".(5)

<sup>1</sup>-Debles ,R et teysonnieregramont, *Etudedede marché- Outil de la décision*, Delmas Paris, 1993, P17.

<sup>2</sup>- Claude Demaure , *Marketing*, 2<sup>ème</sup> Edition, sirey, Dalloz, Paris , 1999, P35.

<sup>3</sup> - Mohamed Seghir, *Comprendre le Marketing*, 2<sup>ème</sup> edition, Berti, Alger, 1990, P18.

<sup>4</sup> - Raport of the définition comitte , *The American journal of Marketing*, Chiago Vol, 1999, P220.

<sup>5</sup> -منصور فهمي ، *الدراسات العلمية للسوق* ، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1977، ص 17 .

**الفرع الثاني : أهداف دراسة السوق**

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق يتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة لوضع سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة، فعن طريق هذه الدراسة يستطيع المسوق الحصول على إجابات عن الكثير من التساؤلات التي تدور بذهنه، وهي التساؤلات المتعلقة ب: (1)

- 1 - ما هو حجم السوق المرتقب ؟ أو ما هي معدلات نموه ؟
- 2 - ما هو حجم الإنتاج التي تأمل المؤسسة في بيعه حالياً ؟ و مستقبلاً ؟ مع أخذ ردود فعل المستهلكين و المنافسة في الاعتبار ؟
- 3 - ما هو هيكل السوق ؟ و ما هي درجات المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ؟
- 4 - ما هو نمط الأسعار و اتجاهاتها في الماضي و الحاضر و المستقبل ؟
- 5 - ما هو التقسيم الجغرافي للسوق ؟
- 6 - ما هو التقسيم القطاعي للسوق ؟ حسب نوعيات المستهلكين ودخولهم و أعمالهم ؟
- 7 - ما هو الوصف الدقيق للمنتج (سلعة أو خدمة) ؟ و ما هو الوصف الدقيق للسوق الخاص بهذا المنتج ؟
- 8 - ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم الطلب على المنتجات في المستقبل ؟
- 9 - ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي ؟

يمكن إبراز أهداف دراسة السوق من خلال دراسة هذه التساؤلات ضمن المحاور التالية: (2)

- (1) - دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (منتج جديد) ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالاتها. فبدون الدراسة لا يستطيع المؤسسة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية ، أو حتى وضع سياسات البيع والتوزيع.
- (2) - دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة لتحديد حصة كل منها من المبيعات و تحديد مواقع محلات التجزئة التي تمتلكها المؤسسة و عدد رجال لبيع و منافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.
- (3) - دراسة المستهلكين بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين، أو محتملين ، طبيعتهم ، دخولهم ، دوافعهم ، عاداتهم الشرائية ).
- (4) - دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق ، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل الدراسة من السلع البديلة و معرفة خصائص هذه السلع.

<sup>1</sup> - عملرو حامد ، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، مصر، 1999، ص 52.

<sup>2</sup>-Demis Lindon et Jaque Lendrevie, Marcator, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1996, P42.

- (5) دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة ( حسب الأيام، الأشهر، المواسم...) و يمكن تخطيط عملية الشراء، و الإنتاج و التخزين و البيع .
- (6) محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة، و المبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع و الحالات التجارية و الاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسات لعامة للمؤسسة.
- (7) دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال
- (8) دراسة النتائج العامة للحملات الاشهارية المختلفة على رقم الأعمال و إجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من الإعلانات لمعرفة الأحسن منها و الأجود.
- (9) تخفيض في المخاطر التي تلحق المؤسسة.

### الفرع الثالث : أهمية دراسة السوق

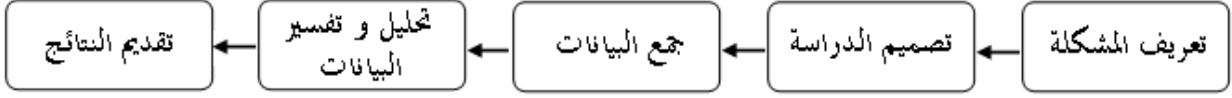
يمكن تبرير أهمية دراسة السوق من خلال ما تصل إليه من نتائج التالية:<sup>(1)</sup>

- (1) تظهر أهمية دراسة السوق فيما يترتب على نتائجها من اتخاذ قرار بالبدء في المرحلة التالية من دراسات الجدوى أو التوقف عند هذا الحد. بحيث إذا كانت مشجعة يتخذ قرار بالبدء دراسات الجدوى التقنية و الهندسية للمؤسسة. أما إذا كانت غير مشجعة فيتخذ قرار بالتوقف عند دراسات الجدوى الاقتصادية.
- (2) إن تصور دراسات السوق و عدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي و دراسة قدراتها الاستيعابية قد يكون أخطر بكثير من قصور رأس المال و العملات الأجنبية اللازمة لإنشاء مؤسسة.
- (3) إن دراسة السوق تفيد في اختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة و ذلك في ضوء عوامل التوطن.
- (4) إن دراسة السوق تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية للمؤسسة أثناء التشغيل.<sup>(2)</sup>
- (5) تعتبر دراسة السوق مهمة لاستكمال الدراسات التفصيلية الأخرى اللاحقة ، و أن خطر أو سوء تقدير في انجاز هذه الدراسة و النتائج الرئيسية التي يمكن التوصل إليها سوف تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الدراسات اللاحقة لها أو حتى على مستقبل المشروع المزعم تنفيذه.<sup>(3)</sup>

1 - عرو حامد، مرجع سابق ص : 52  
2 - يحه عيسى ، تحليل السوق ، الطبعة الأولى ، دار الخلدونية، الجزائر ، 2007، ص : 46  
3 - يحه عيسى، مرجع سابق، ص 47.

**الفرع الرابع : خطوات إعداد دراسة السوق**

تتضمن الدراسة السوقية الجيدة خمسة مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:



**الشكل (2-2): مراحل دراسة السوق**

Source : PH.Kotler et B.Dubois,MarketingManagement,neu Djerzi,1980.P142

و يمكن التفصيل لهذه المراحل كالتالي:

**1- تحديد المشكلة :**

أول مرحلة للدراسة هي تعريف المشكلة التسويقية، لهذا يقال : " إذا كانت المشكلة التسويقية معرفة جيدا ، فهي مشكلة قابلة للحل ، بمعنى تعريف وتحديد المشكلة هو جزء من النتيجة"<sup>(1)</sup> فيبدأ البحث التسويقي باكتشاف المشكلة، باعتبار ذلك هو الخطوة الأولى نحو حلها. كما يهدف أيضا إلى تعريف المشكلة التسويقية التي تواجه الإدارة ، أو تعريف و اكتشاف فرصة تسويقية ، وقد أوضح (Einstein and Menfeld) : أن تحديد المشكلة يكون في الغالب أهم من حلها ، وهذه النصيحة الهامة لمديري التسويق ، لأنهم غالبا ما يركزون على إيجاد الحل الصحيح أكثر بدلا من توجيه السؤال الصحيح. إن الكثير من الأفراد لا يدركون أن تعريف المشكلة قد يكون أصعب بكثير من حلها. وعليه فإذا ما تم البحث التسويقي في جمع البيانات قبل تعريف المشكلة تعريفا واضحا فإن هذه البيانات سوف لا تساعد على حل المشكلة.<sup>(2)</sup>

**2- تصميم الدراسة :**

و يتضمن الخطة المرسومة لتحقيق الهدف بنموذج يتلاءم مع طبيعة المشكلة و ظروف وجودها ، حيث يحدد الباحث إطار المجتمع ، ويعين بشكل مكتوب مصادر المعلومات اللازمة لبحته ، أو أساليب و طرق جمع البيانات ، ويقوم بتحديد تكلفة البحث المبدئية ، تمهيدا للمواءمة بين التكلفة و الهدف ، ويشمل تصميم البحث على :

تحديد مصادر المعلومات، طريقة أو منهج البحث ، طريقة اختيار العينة ، الجدول الزمني للبحث وكذلك تكلفته المتوقعة.

<sup>1</sup>- Philips.Kotler et B.Dubois,Marketing.Management,new Djerzi,1980.P142.

<sup>2</sup>- يحه عسى ، مرجع سابق ، ص 48.



مصادر البيانات :

بعد تعريف المشكلة يقوم الباحث بتحديد نوع البيانات اللازمة ، فهناك نوعان من البيانات :  
أ-البيانات الثانوية : هي البيانات التي سبق تجميعها عن طريق باحث آخر أو جهة أخرى ، ويمكن جمع هذه البيانات من المصادر الداخلية التي تضم : سجلات الأداء ، وتقارير النشاط ، إلى جانب المسجلات التي يتم تسجيلها للأغراض المحاسبية . أما البيانات الثانوية الخارجية فتتقسم إلى قسمين : بيانات تنشرها الأجهزة و الهيئات الحكومية وشبه الحكومية و التي يتم جمعها على المستوى المحاسبي أو مستوى قطاعات النشاط في المجتمع.أما الأخرى فهي البيانات الخارجية المعروضة للبيع من قبل مؤسسات متخصصة في تقديم خدمة المعلومات . (1)

ب – البيانات الأولية :

بجمع معلومات ثانوية من قبل المستهلكين، الوسطاء، الوكلاء، المنافسين، أو من كل مصدر آخر مناسب يتمثل في المعلومات التي تجمع لأول مرة و هناك 3 أساليب لجمعها : أسلوب الملاحظة، أسلوب اجراء التجارب ، وأسلوب الاستقصاء أو الاستجواب .(2)

3 – جمع البيانات :

عموما هذه المرحلة هي الأكثر تكلفة و الأكثر تعرضا للأخطاء . فبمجرد الانتهاء من تصميم البحث و تصميم العينة تبدأ حصيلة جميع البيانات . و تتعدد طرق تجميع البيانات بتعدد طرق إجراء البحوث. تعد مرحلة جمع البيانات المطلوبة للبحث ضرورية و مهمة ، بحيث لا يمكن الاطمئنان إلى نتائج البحث و توصياته إلا إذا اعتمد على بيانات و معلومات صحيحة و موثوق فيها ، لهذا تحتاج مرحلة جمع البيانات إلى رقابة و سيطرة من جانب الباحث خاصة في حالة جمع البيانات إلى رقابة و سيطرة من جانب الباحث خاصة في حالة جمع البيانات الأولية من الميدان . أما بالنسبة للبيانات الثانوية يتطلب الأمر أن يتأكد الباحث من كفاءة و جدية المصادر التي تقدم هذه البيانات .

4 – تحليل وتفسير البيانات :

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل باعتبارها تؤدي بعد تحليل البيانات التي تم جمعها و تبويبها إلى وضع التقرير النهائي الذي يرفع إلى الإدارة العليا و الذي يتم في ضوءه اتخاذ القرارات . فإذا كان التقرير يتضمن معلومات و استنتاجات خاطئة ، فإن القرارات خاطئة أيضا و العكس صحيح . هناك عدة خطوات أساسية لا بد من إتباعها ، في مختلف المراحل :

<sup>1</sup> - نصيب رجم،دراسة السوق :الطبعة الثانية،دار العلوم للنشر و التوزيع ،2004 ص.50.

<sup>2</sup> - نصيب رجم،مرجع سابق . ص 51.

- دراسة النتائج الإحصائية و تفهم معناها بالنسبة للمشكلة موضوع للبحث .
- التواصل في ضوء الخطوة السابقة إلى استنتاجات مبدئية.
- التحقق من دقة هذه الاستنتاجات و صدقها.
- وضع الاستنتاجات النهائية التي يعتمد عليها في وضع التوصيات.

### 5 – تقديم النتائج :

بعد الانتهاء من تحليل البيانات و إثبات صحة أو عدم صحة الفروض ، يقوم الباحث بتحديد النتائج التي تم التوصل إليها و صياغة التوصيات التي تقدم عند علاج المشكلة موضوع البحث، ويجب أن تكون النتائج و واضحة و محددة بشكل دقيق ، كما يجب أن تكون التوصيات منطقية و قابلة للتنفيذ العملي (1) . مثلا لو كانت المؤسسة بصدد إنشاء دار للحضانة فقد تحتاج لمعرفة عدد الحضانات الموجودة بالحي ، وسعة كل منها .

- مواعيد عمل كل منها .

- الخدمات و التجهيزات التي تقدمها كل حضانة

- أسعار الخدمات المقدمة .

- كم هو عدد الأطفال لكل مشرف أو مدرس

من خلال هذه الدراسة سوف تتمكن المؤسسة من تحديد درجة تشبع هذا الحي و مدى جدوى إقامة حضانة به بمعنى آخر تحديد الحجم الحقيقي للفرصة وكذلك ستمكن من دراسة البدائل و تحديد الفجوات التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية للمشروع و تقديم ما يميزه في السوق .

### المطلب الثاني : تحليل الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول : دراسة المنافسين :

عرفت السوق الجزائرية تطورا ملحوظا في ظهور و انتشار دور الحضانة نفس الظاهرة بالنسبة لولاية تلمسان و التي تعد هذه الأخيرة من أهم الولايات الجزائرية و من بين أول المناطق التي ترتفع فيها نسبة التعليم و العمل ، حيث تقدر نسبة العمالة لولاية تلمسان حسب إحصائيات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لتلمسان بـ 35 % سنة 2013 (2) و هذا ما يحفز الانتشار المتزايد لدور الحضانة بالولاية و التي تعد بدورها حلا منطقيا للأولياء العاملين .

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميديا رايجية التسويق دار الحامدن الأردنن 2000، ص 22.

<sup>2</sup> - Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salaris, c.p 157, Tlemcen 2013.

## الفصل 2 : وسائل تمويل المشروع ودراسة السوق

يبلغ عدد دور الحضانة بولاية تلمسان بـ 33 دار للحضانة منها 29 دار حضانة ملك للخوادم و 4 منها للبلدية.<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص دور الحضانة المنتشرة على مستوى بلدية تلمسان عددها 20 دار حضانة كلها ملك للخوادم. و يمكن تلخيصها في الجدول الموالي : <sup>(2)</sup>

الرقم	اسم الروضة	نوع الملكية	طاقة الاستيعاب
1	جنة الأطفال	خاصة	18 طفل
2	روضة مامي	خاصة	30 طفل
3	روضة الغزلان		
4	روضة الأطفال		
5	روضة طيور الجنة		
6	طيور الجنة		
7	روضة الملائكة		
8	روضة طيور الجنة		
9	روضة قوس قزح		
10	روضة سكر شعير		
11	روضة الأمان		
12	روضة الأطفال -02-		
13	روضة بيتشو		
14	روضة حنان	خاصة	
15	روضة البراءة	خاصة	42 طفل
16	روضة الملاك	خاصة	50 طفل
17	روضة النعيم	خاصة	80 طفل
18	روضة الأطفال	خاصة	90 طفل
19	روضة الطفولة الصغيرة	خاصة	100 طفل
20	روضة النعمان	خاصة	120 طفل

### الجدول (2-2): دور الحضانة لولاية تلمسان

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إحصائيات La DASS

لقد شملت الدراسة ثلاث روضات من بين الروضات الموجودة بولاية تلمسان حيث تعد العينة المختارة من أهم و أفضل الروضات بالولاية و لها بصورة و سمعة جيدة في المنطقة حسب تقرير مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية تلمسان.

<sup>1</sup>Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salaris, c.p 157,Tlemcen 2013.

<sup>2</sup> - مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية تلمسان 2013

أولاً : روضة الملاك

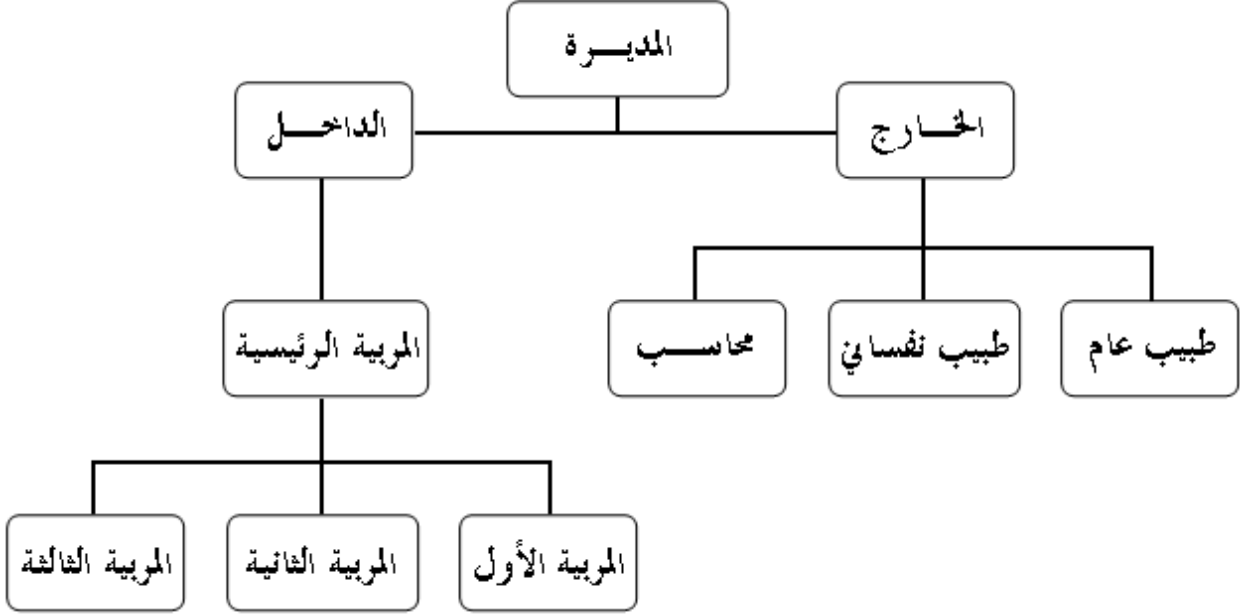
تتواجد الروضة على مستوى بلدية تلمسان هي ملك للخواص .تستقبل 50 طفل كأقصى طاقة استيعاب  
تتواجد الروضة بالطابق الأرضي التابع للمنزل الخاص بالمديرة .ترعى هذه الروضة الأطفال من خلال  
المسؤولية التي تتحملها المديرة و المربي الرئيسي في حالة غيابها .تتعاهد الروضة مع طبيب عام للفحص  
على الأطفال عند المرض .كما تتعاقد أيضا مع طبيب نفساني يقوم بزيارة المحل كل ثلاثة أشهر .تستقبل  
الروضة الأطفال من سن 3 أشهر -5 سنوات يمस्क بالنسبة لكل طفل ملف إداري يشمل : (1)

- طلب خطي
  - طلب التسجيل
  - شهادة الميلاد
  - شهادة طبية
  - نسخة من دفتر التطعيم الإجباري
  - ترخيص من الأب أو الولي مصادق عليه قانونا.
  - صورتان شمسيتان.
  - قيمة التأمين السنوية.
- تستقبل الروضة الأطفال من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس. من الساعة 07 سا و30 د إلى غاية 16 سا  
و 30 د. بالنسبة لليوم الكامل من الساعة 70 سا و 30 د إلى غاية 11 سا و 30 د أو من 13 سا و 30 د  
إلى 16 سا و30 د بالنسبة لنصف يوم .
- لا يمكن لأي شخص اصطحاب الأطفال دون والديه أو الولي المذكور في الترخيص .
  - تشتترط الروضة احترام ساعات الدخول و الخروج.
  - إن الروضة لا تعوض الأباء التكاليف عن غياب الأطفال أو أيام العطلة أو الأعياد الوطنية و  
الدينية.
  - الأباء مكلفون بإحضار الوجبات الغذائية اليومية للأطفال و أدوات التنظيف الشخصية مثل  
الحفاضات ، المناديل ... الخ
  - توفر الروضة بعض الألعاب الصغيرة للأطفال ، تلفاز ، قصص تربوية ، لعبة التزحلق ، غرف  
النوم مجهزة بأسرة للأطفال ما دون السنتين و أفرشة Matelas للأطفال الأكبر سنا.
  - تقوم الروضة ببعض النزاهات الخارجية خلال السنة كما تقوم بالاحتفال بالمناسبات.
  - تكاليف الطبيب يدفعها الأولياء.

<sup>1</sup> - Le Règlement Intérieur de la crèche EL MALAK

## الفصل 2 : وسائل تمويل المشروع ودراسة السوق

- دفع الأولياء 5 000.00 دج لليوم الكامل و 4 000.00 دج لنصف اليوم.
- السلم الوظيفي للروضة يتكون من (1)



الشكل (2-3): السلم والوظيفي لروضة الملاك

المصدر: النظام الداخلي لروضة الملاك

- يتغير سعر الأجر الشهري للموظفين حسب تغير المداخيل الشهرية
- عدد الأطفال بالحضانة 30 طفل أي بحصيلة 10 أطفال لكل مربية.
- البرنامج الأسبوعي للأطفال من سن 3 سنوات – 5 سنوات ملخص في الجدول الموالي :

<sup>1</sup> - النظام الداخلي لروضة ملاك .

و البرنامج الاسبوعي لروضة الملاك مقسم كالاتي : (1)

الفترة المسائية من 13 سا إلى 16:30 سا	من 11 سا إلى 13 سا	الفترة الصباحية من 9 سا إلى 11 سا	أيام الأسبوع
- تمثيل قصة - غناء - ألعاب	- استراحة - غداء - نوم	- تربية إسلامية - عمل على أوراق فردية - قصة	الأحد
- تلفاز - عجين - غناء	- استراحة - غداء - نوم	تربية إسلامية تلوين غناء	الاثنين
- تمثيل قصة - ألعاب - تلفاز	- استراحة - غداء - نوم	تربية إسلامية عمل يدوي قصة	الثلاثاء
- عجين - ألعاب - تلفاز	- استراحة - غداء - نوم	تربية إسلامية تلوين غناء	الأربعاء
- ألعاب - غناء - حركات رياضية	- استراحة - غداء - نوم	- مراجعة - كتابة - قصة	الخميس

**الجدول (2-3):** برنامج أسبوعي لروضة الملاك

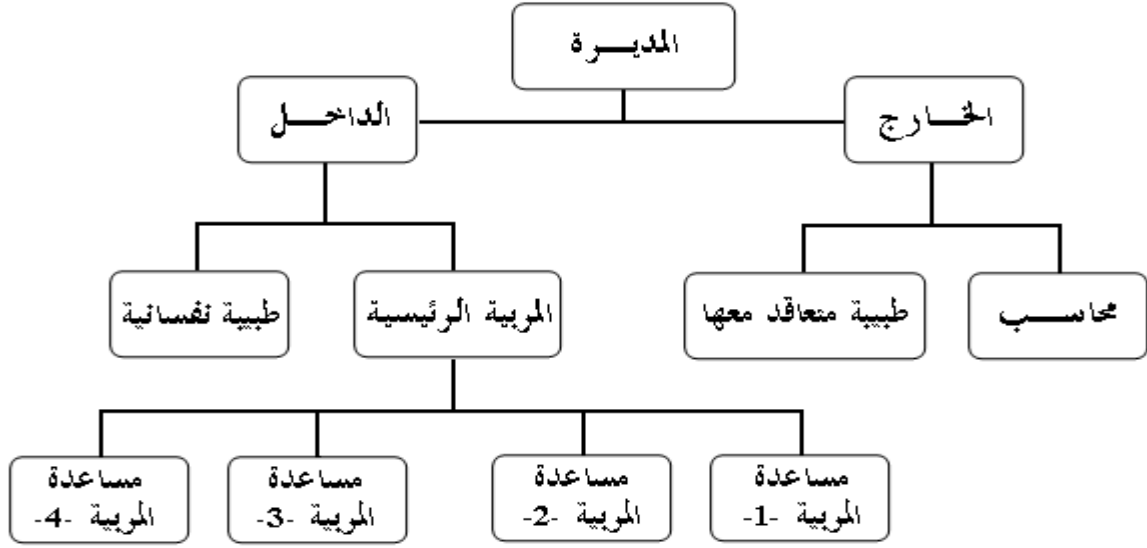
المصدر: النظام الداخلي لروضة الملاك

**ثانيا : روضة الملائكة :**

- تتواجد الروضة ببلدية تلمسان بحي الداليا ، طاقة استيعابها هي 30 طفل<sup>(1)</sup> مقرها الطابق الأرضي للمنزل الخاص بالمديرة مساحتها 150 م<sup>2</sup>. تستقبل الأطفال من سن 3 أشهر – 5 سنوات ابتداء من يوم الأحد إلى يوم الخميس تمتد ساعات الاستقبال من 7 سا و 30 د حتى 9 سا 00 د أما ساعات الخروج تمتد من 16 سا و 30 د حتى 17 سا 00 د.
- لا تتحمل الروضة مسؤولية الأطفال بعد الساعة 17 سا و 00 د.
  - لا تستقبل الأطفال المصابين بمرض معدي.
  - يتم دفع تكاليف رعاية الأطفال في أول يوم من كل شهر و تفرض الروضة مستحقات إضافية بعد مرور 24 ساعة ولا تعوض الأباء عند غياب الأطفال أو في حالة الأعياد و المناسبات وحتى العطل.
  - يتراوح سعر الرعاية لليوم الكامل من 5 000.00 دج – 6 000.00 دج ، اما سعر الرعاية لنصف يوم يقدر بـ 4 000.00 دج.
  - تتكفل الروضة بتقديم الوجبات الغذائية اليومية للأطفال و المحددة من قبل أخصائية.
  - لا تستقبل المؤسسة الأطفال أيام العطل و المناسبات الوطنية و الدينية.
  - يخضع عمال الروضة للفحص الشامل كل سنة.
  - يخضع الأطفال للفحص من قبل طبيب أطفال كل بداية سنة كحالة عادية و استثنائيا عند المرض.
  - يتكفل الأولياء بدفع تكاليف التأمين
  - تتوفر بالروضة قاعة فسيحة للعب، بها ألعاب متنوعة كما يوجد مطبخ و دورة للمياه إضافة إلى قسم الدراسة و غرفة للنوم.

<sup>1</sup>- Règlement Intérieurs de la Crèche des Anges

يتكون السلم الوظيفي للروضة من :<sup>(1)</sup>



الشكل (2-4): السلم الوظيفي لروضة الملائكة

المصدر : النظام الداخلي لروضة الملائكة

- تدفع المؤسسة الأجور بصفة شهرية تصل إلى 18 000.00 دج للعمال الداخليين أما العالم الخارجي فتدفع على حسب الخدمات المقدمة.

يمكن تلخيص البرنامج اليومي للروضة في الجدول الموالي :

الفترة المسائية	ساعات النوم والراحة	وجبة الغذاء	الفترة الصباحية	
- قصة - رسم	-	-	- أدعية - أشغال يدوية - غناء	الأحد
- ألعاب - غناء	-	-	- فرنسية - عربية	الاثنين
- تلفاز - قصة	-	-	- تربية اسلامية - رياضيات	الثلاثاء
- أشغال يدوية - رياضة	-	-	- فرنسية - عربية	الأربعاء
- مسرحية - تلوين	-	-	- مراجعة عامة - كتابة	الخميس

الجدول (2-4): البرنامج اليومي لروضة الملائكة

المصدر : التنظيم الداخلي لروضة الملائكة

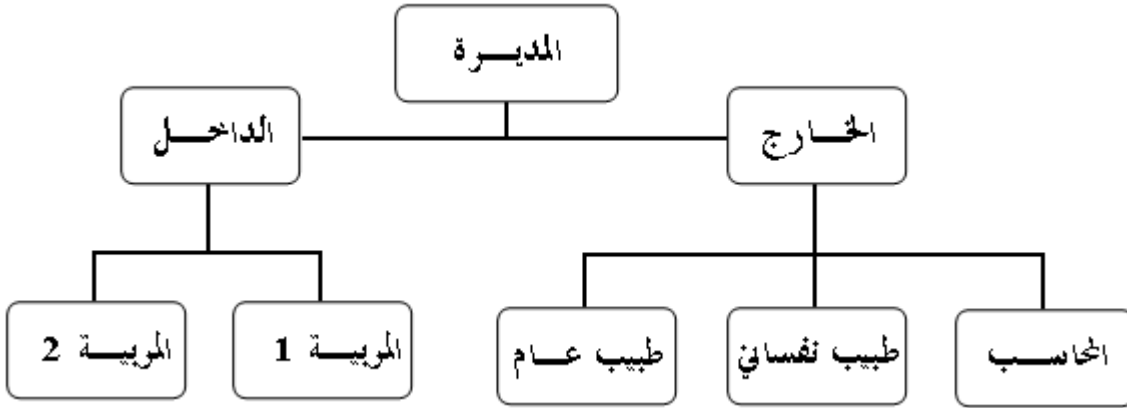
<sup>1</sup> - النظام الداخلي لروضة الملائكة .



**ثالثا : روضة طيور الجنة:**

- تقع روضة طيور الجنة بمنطقة الكيفان. تبلغ طاقة استيعابها 30 طفلاً، تبلغ مساحتها 200 م<sup>2</sup> ، تستقبل الأطفال من سن 3 أشهر -5 سنوات ابتداءً من يوم الأحد إلى يوم الخميس<sup>(1)</sup> .
- تستقبل الروضة الأطفال انطلاقاً من الساعة 7 سا و 15 د حتى 9 سا 00 د صباحاً.
  - أما ساعات خروج الأطفال تمتد من 16 سا و 30 د إلى غاية 17 سا 00 د .
  - لا يمكن اصطحاب الأطفال إلا من قبل الأولياء أو الولي المرخص له.
  - لا تعوض الروضة التكاليف المدفوعة في حالة غياب الأطفال أو توقفهم عن الحضور.
  - توظف الروضة مربيتين.
  - يخضع الأطفال للفحص مرة كل سنة من قبل طبيب أطفال متعاقد معه و طبيب نفساني .
  - الأولياء مكلفون بدفع قيمة 1 000.00 دج كل سنة كمصاريف للتأمين.
  - تتوفر بالروضة قاعة فسيحة كغرفة استقبال + غرفة نوم مجهزة بأسرة و أفرشة أطفال وقسم للدراسة مخصص لأطفال القسم التحضيري وورشتين لممارسة النشاطات و الحركات الرياضية و الألعاب الترفيهية مثل لعبة الترحلق و لعبة الأرجوحة.

يتكون السلم الوظيفي للروضة من :<sup>(2)</sup>



**الشكل (2-5): السلم الوظيفي لروضة طيور الجنة**

المصدر : النظام الداخلي لروضة طيور الجنة

- تدفع المؤسسة الأجور بصفة شهرية لموظفيها حيث جزء يقدم من قبل الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب و الجزء المتبقي تدفعه الروضة .

<sup>1</sup>Règlement Intérieurs de la Crèche « Oisaaux des Paradit »

<sup>2</sup>-النظام الداخلي لروضة طيور الجنة

الفصل 2 : وسائل تمويل المشروع ودراسة السوق

يمكن تلخيص البرنامج اليومي لقسم التحضير الخاص بالروضة في المخططين الموليين :  
الفترة الصباحية :

الأوقات / الأيام	11:30 سا 12:00	11:00 سا 11:30	10:30 سا 11:00	10:00 سا 10:30	9:30 سا 10:00	8:30 سا 9:30
الأحد	تلوين موجة أو حر	كتابة الحروف	أنشدة عربية + فرنسية	محادثة	لمجة + الإستراحة	قرآن كريم + الأدعية
الاثنين	تقسيص أو طبي	التخطيط	أنشدة عربية + فرنسية	الملاحظة	لمجة + الإستراحة	قرآن كريم + الأدعية
الثلاثاء	عرفة الأشكال الهندسية	رياضة	أنشدة عربية + فرنسية	تربية رياضية	لمجة + الإستراحة	قرآن كريم + الأدعية
الأربعاء	تلصيق	تربية فكرية (ألعاب وعجين)	أنشدة عربية + فرنسية	كتابة الحروف و الأرقام	لمجة + الإستراحة	قرآن كريم + الأدعية
الخميس	ألوان مائية	رسم	أنشدة عربية + فرنسية	إملاء	لمجة + الإستراحة	قرآن كريم + الأدعية

الفترة المسائية :

الأوقات الأيام	13:00 سا 14:45 سا	14:45 سا 15:30 سا	15:30 سا 16:00 سا
الأحد	حكاية و قصص	عجين	صابرة
الاثنين	أغاني متنوعة	الظل الصيني	صابرة
الثلاثاء	مهرج أو عرانس	عرانس أو مهرج	صابرة
الأربعاء	تنشيط	مشاهدة التلفاز	صابرة
الخميس	رياضة	رقص	صابرة

الجدول (2-5): البرنامج اليومي لروضة طيور الجنة

المصدر: التنظيم الداخلي لروضة طيور الجنة

**الفرع الثاني : نتائج الدراسة**

بعد دراسة السوق يتضح أن عدد المنافسين في السوق متزايد ، وشدة المنافسة قوية بسبب ارتفاع معدلات نمو مشاريع الروضة و دور الحضانة في ولاية تلمسان.

- وقد استنتجنا من دراسة السوق المقدمة، مجموعة من خصائص محيط قطاع رياض الأطفال، نلخصها فيما يلي: (1)

**أ – نقاط القوة :**

- كل الروضات تتمتع بالشهرة في المنطقة ، بسبب طول مدة عملها و أقدميتها بالإضافة إلى صورتها وسمعتها الجيدتين اللتان اكتسبتهما من خلال الرعاية الجيدة للأطفال و حسن التسيير الداخلي.
- انخفاض التكاليف و النفقات الخاصة بها، الأمر الذي يرجع إلى تواجد هذه الروضة في الطابق السفلي للمنزل الشخصي للمدير مما يوفر عليه تكاليف الإيجار أو شراء محل جديد.
- أقدمية هذه المؤسسات أكسبتها خبرة و مهارات فنية و عملية.
- لا توظف هذه المراكز عدد كبير من العملات ، الأمر الذي يخفض من النفقات و يزيد في مردودية المشروع.

**ب – نقاط الضعف :**

- عدم توفر ملعب خارجي بهذه المراكز الذي من شأنه أن يسمح للطفل بالاحتكاك مع الخارج ، ويشعره بأنه طليق بالإضافة إلى قلة وسائل الترفيه و اللعب الحديثة
- انعدام الرقابة الجيدة بهذه المراكز مثل : انعدام كاميرات المراقبة ووسائل الأمن المتطورة مثل أجهزة الإنذار و الاستشعار.
- قلت عدد المربيات و الموظفات اللواتي تتمتعن بالشهادات في علم الطفولة.
- محدودية الخدمات و اقتصارها على ساعات الدوام العمل العادية ، بالإضافة إلى عدم تقديم خدمة الرعاية وفق لنظام الساعات الإضافية خلال أيام العطل.
- بعد القيام بزيارات استطلاعية لروضات العينة اكتشفنا أن جميعها لا تفتح أبوابها الرئيسية نحو الخارج حيث يعتبر هذا الأخير من أهم الشروط القانونية للتصميم الهندسي لدور الحضانة ورياض الأطفال.

<sup>1</sup> - من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الدراسة .

### الفرع الثالث :-دراسة العملاء

يهدف هذا الفصل إلى تقديم شروحات عن منهجية الدراسة الميدانية المنتهجة على مستوى ولاية تلمسان بحيث سمحت نتائج التحليل الوصفي من الدراسة التي أجريت على عينة متواجدين بالمحيط الجامعي و التعرف بشكل مباشر على مجموعة من الأفراد و تحليل توجهاتهم، وتعد هذه المعرفة مفيدة لمزيد من التحليل كون أنها تسمح لنا برسم أولى خطوات الإستراتيجية الموضوعية للتكفل بجديّة الأفراد عن هذا المشروع و مدى أهميته ولذا ارتأينا تقسيم هذا المطلب إلى فرعين على النحو التالي :

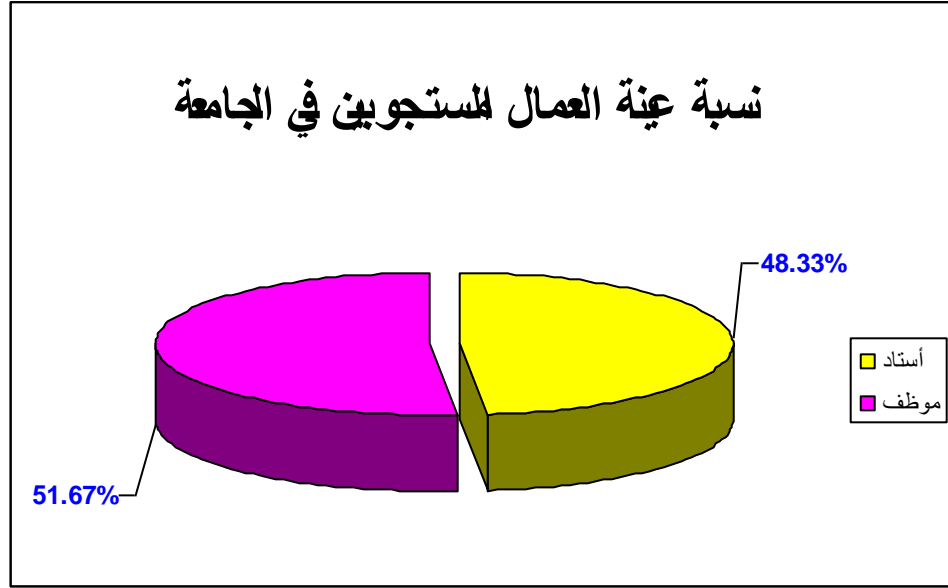
#### ❖ حجم العينة

في هذا الصدد نقول أن حجم العينة يمكن أن يكون كبيراً كما أن يكون صغيراً، كما قد يحدث و أن نجد أنفسنا أمام عينات صغيرة كفيّلة بأن تمدنا بالأجوبة اللازمة، مما يساعد على فهم الظاهرة المراد تحليلها و عليه فمن البديهي اعتماد على أسلوب طريقة الاستجواب (الاستجواب موجود في الملحق رقم I ) المتكون من مجموعة من الأسئلة للحصول على ما نريد من الأجوبة خاصة و أن خصوصية و ثقافة المجتمع الجزائري تستدعي ذلك، و من هنا ستكون الانطلاقة من خلال طرح جملة من الأسئلة على عينة يبلغ عدد أفرادها 100 فرد تم اختيارهم بصفة عشوائية بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات بشكل يسمح و يمكن من التعرف على توجهاتهم تجاه المشروع، لكن تمت الإجابة فقط على 60 استجواب بسبب امتناع البعض عن الإجابة على كل الأسئلة. وبعد جمع المعلومات أو البيانات من هاته العينة المختارة ،و فرزها معالجتها ،تم تقديم النتائج و ذلك ما سوف نتطرق إليه ف برامج Excel .

#### الفرع الرابع : تحليل النتائج المتحصل عليها

سنحاول من خلال هذا الفرع تفسير أهم النتائج المتحصل عليها من دراسة الميدانية التي قمنا بها في ولاية تلمسان و ربط أهم النتائج المتحصل عليها فيما يخص تأييدهم لفكرة إنشاء روضة في الجامعة و ذلك بإستعمال برنامج "Excel" .

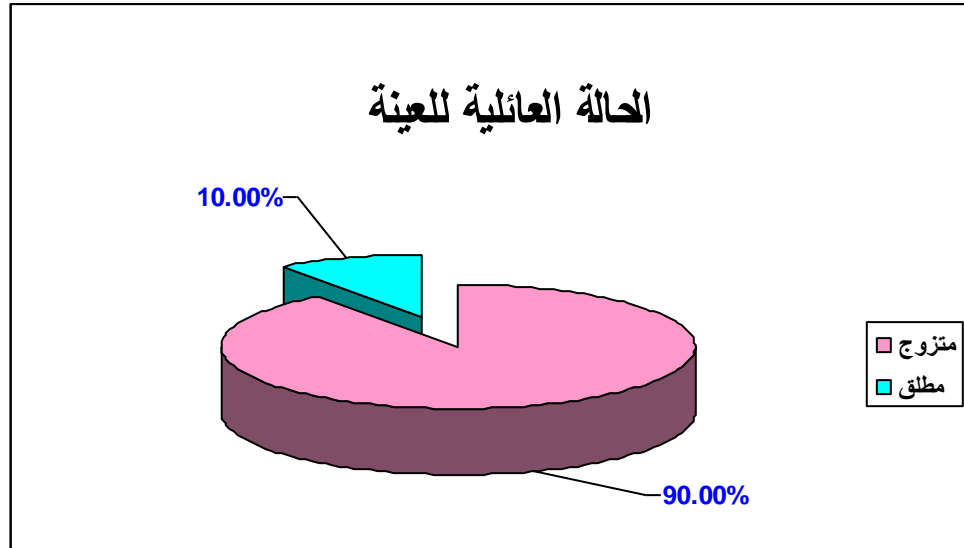
الشكل (2-6):



مصدر برنامج Excel

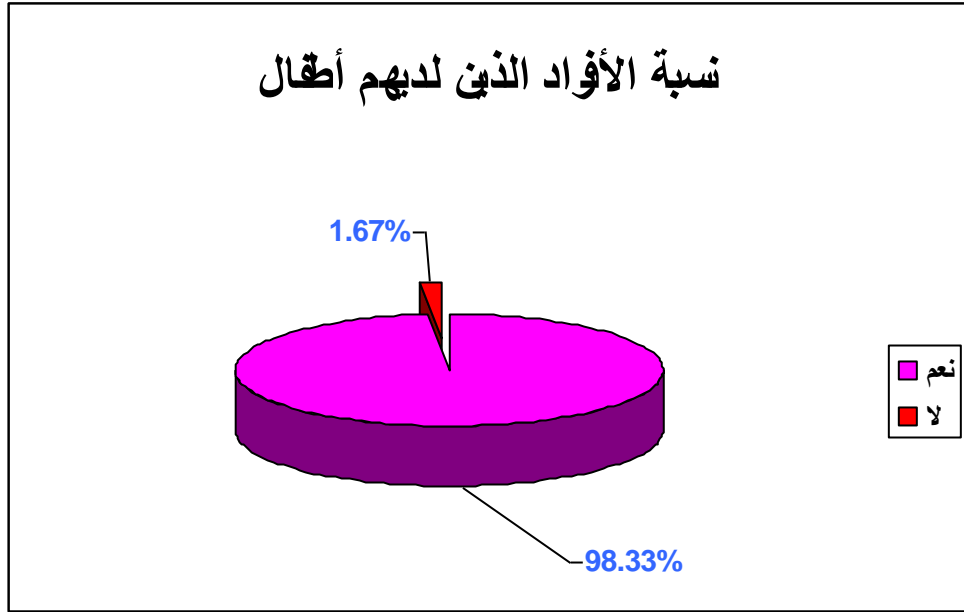
تشير معطيات الشكل رقم (2-6) المستوحاة من نتائج التحقيق الميداني أن نسبة المهن الحالية التي تمارس داخل الجامعة ما بين الأساتذة و الموظفين متكافئة بحيث أن نسبة الأساتذة تقدر بـ 48.33% ونسبة الموظفين بـ 51.67%.

الشكل (2-7):



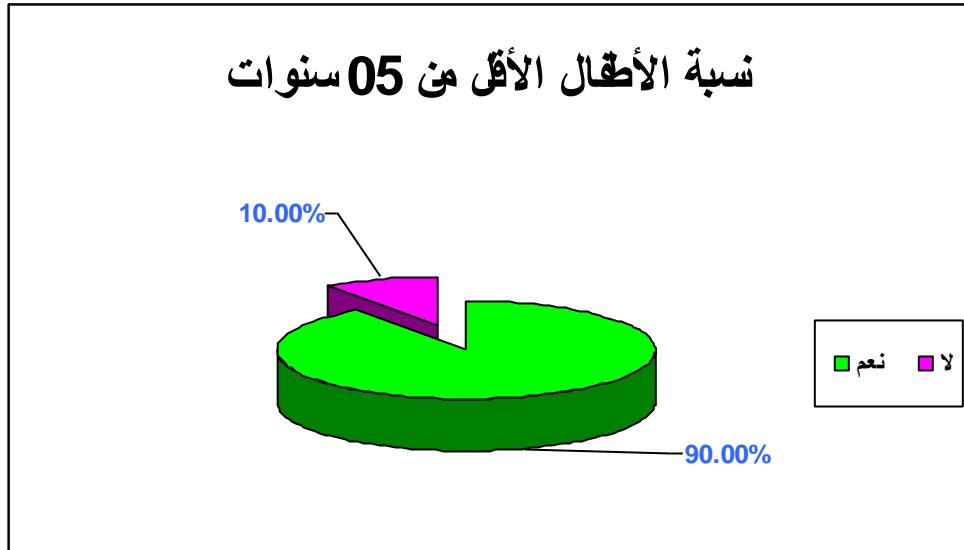
تشير معطيات الشكل رقم (2-7) المستوحاة من نتائج الدراسة الميدانية لتؤكد أن الحالة العائلية للعمال المستجوبين أغلبيتهم متزوجين بحيث قدرت بنسبة 90% أما المطلقين قدرة بنسبة 10%.

الشكل (2-8):



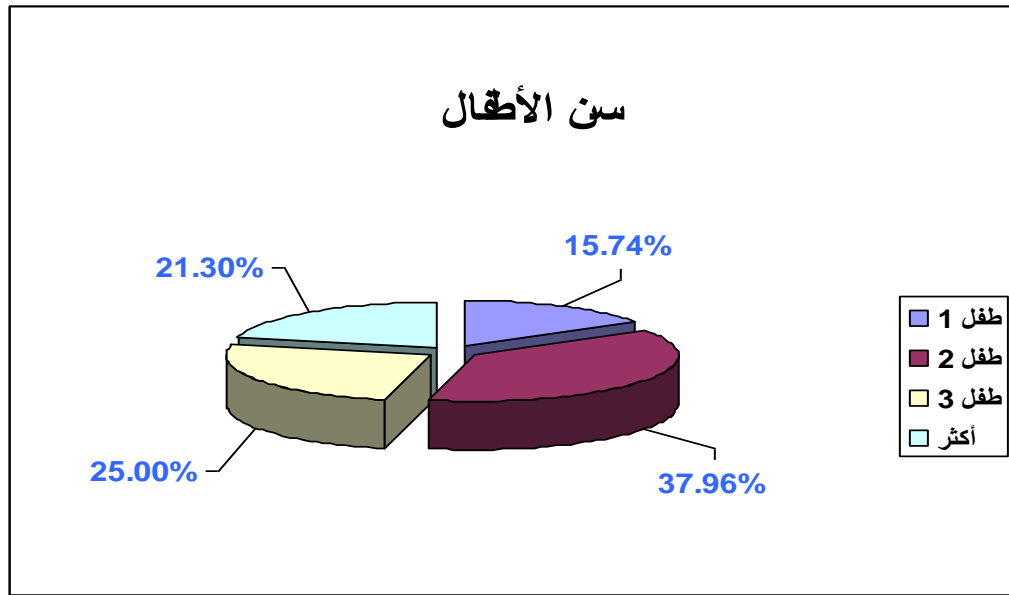
تشير معطيات الشكل رقم (2-8) المستوحاة من نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب العمال المستجوبين لديهم أطفال و تقدر النسبة بـ : 98.33%.

**الشكل (2-9):**



تشير معطيات الشكل رقم (2-9) المستوحاة من نتائج الدراسة الميدانية أن مجمل أطفال العينة المستجوبة أقل من خمسة سنوات و بالتالي النسبة : 90% و هذا يعتبر جيد لمشروعنا لأن روضتنا تحدد سن من 3 أشهر إلى 5 سنوات.

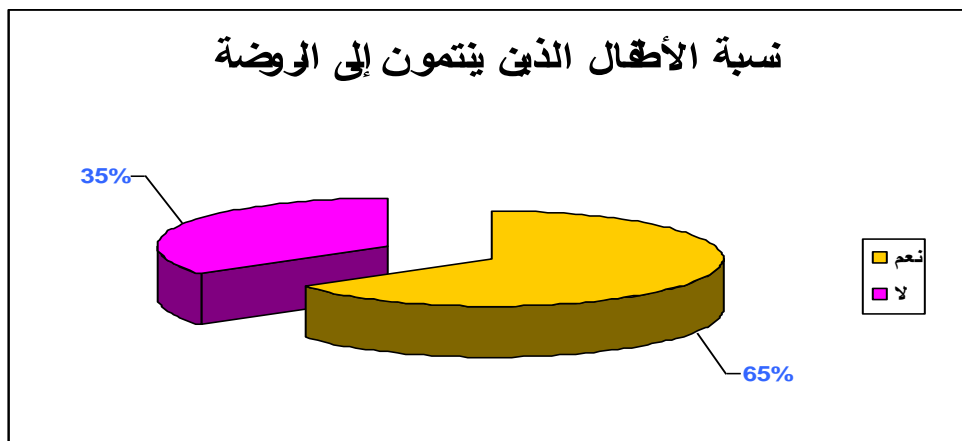
الشكل (2-10):



المعطيات (طفل:1 من 3 أشهر إلى سنة/طفل 2: من سنة إلى 3 سنوات/طفل 3: من 3 سنوات إلى 5 سنوات / أكثر من 5 سنوات )

تشير معطيات الشكل رقم (2-10) المستوحاة من نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة الأطفال التي يقدر سنهم من 3 أشهر إلى سنة 15.74 % ، أما نسبة الأطفال التي يقدر سنهم من سنة إلى 3 سنوات بـ : 37.96 % ، أما نسبة الأطفال التي يتراوح سنهم من 3 سنوات إلى خمسة قدر بـ : 25 % ، أما أكثر من 5 سنوات تقدر بـ 21.30 % وبالتالي أغلبية الأطفال أقل من 5 سنوات و هذا يعتبر جيد لتحليل نتائج مشروعنا.

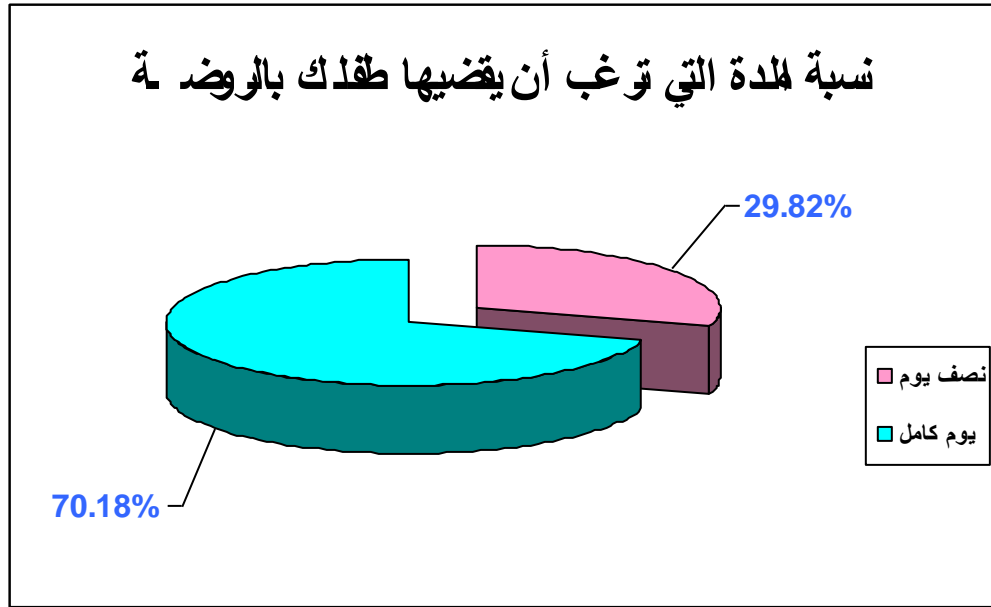
الشكل (2-11):



حسب ما يشير إليه الشكل البياني رقم ( 2-11) الموجود أعلاه فمن السهل علينا إستشهاد أن ربعين من الفئات المستجوبة أطفالهم ينتمون إلى دار الحضانة و هذا ما بين لنا تقبل العينة لهذه الفكرة و هذا بنسبة 65%.

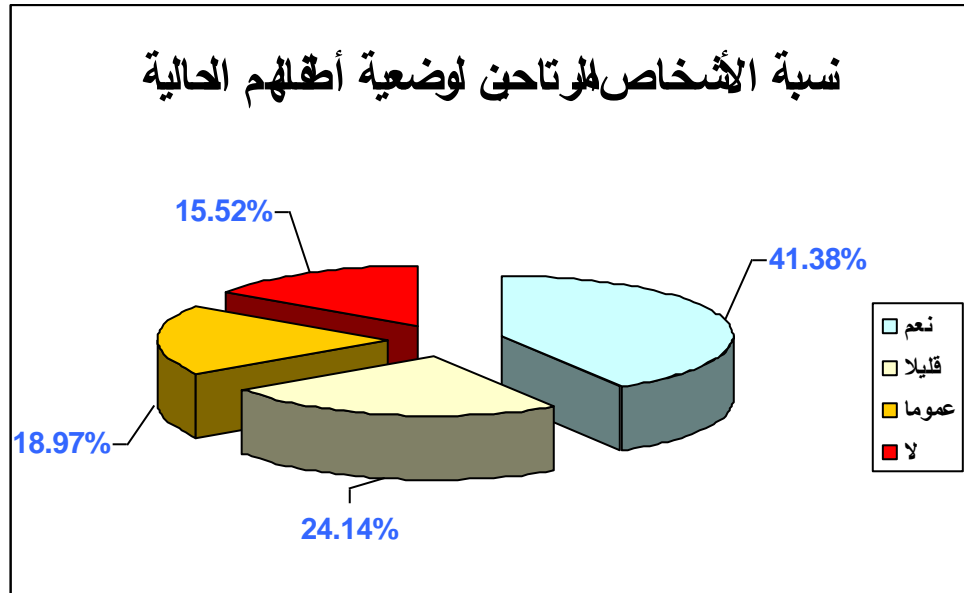


الشكل (12-2):



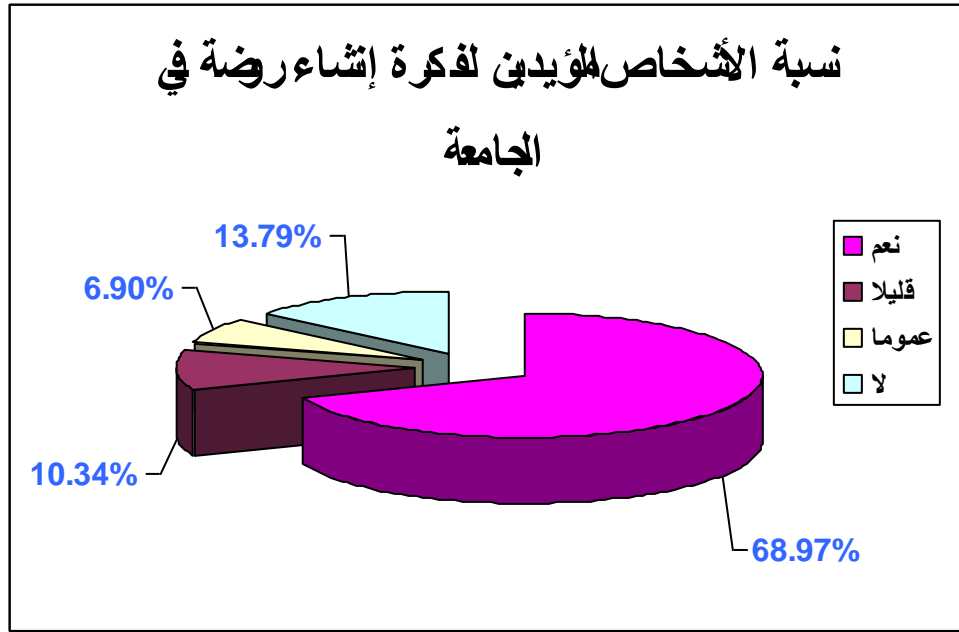
حسب ما يشير إليه الشكل البياني رقم (12-2) الموجود أعلاه يمكن استنتاج أن معظم أفراد العينة يرغبون بقضاء أطفالهم يوماً كاملاً بدار الحضانه ، هذا ما يزيد من مردودية المشروع وهذا بنسبة 70 % و 30 % وافقوا على نصف يوم وهذا راجع لأوقات عملهم.

الشكل (13-2):



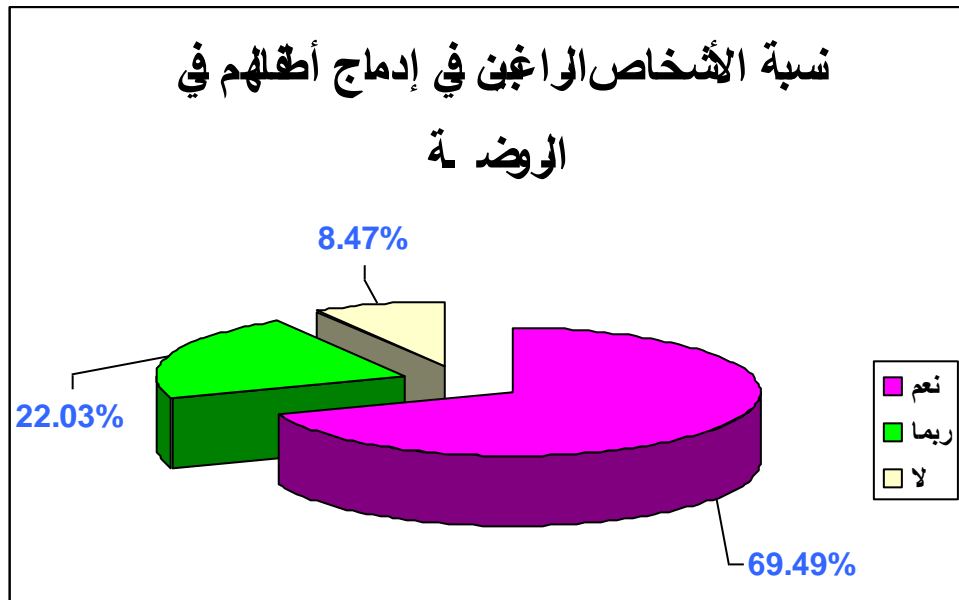
حسب نتائج الدراسة الميدانية و الاستجابات التي تمت على العينة المختارة فإن 41.38 % مرتاحين لوضعية أطفالهم الحالية و الباقي غير مرتاحين وهذا راجع ربما لمشاكل العمل.

الشكل (14-2):

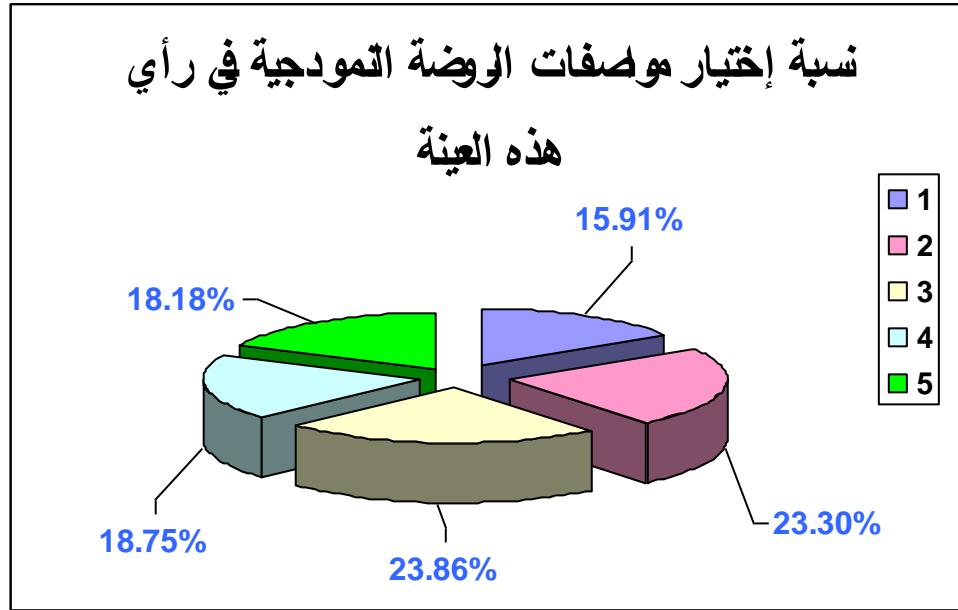


حسب ما يشير إليه الشكل البياني رقم (14-2) الموجود أعلاه فمن السهل علينا استشهاد بأن شريحة كبيرة من المستجوبين يؤيدون فكرة إنشاء روضة في الجامعة بحيث تقدر النسبة بـ 68.97 % . أما المعارضين تقدر نسبتهم بـ 6.90 % ، ربما يكون سبب الرفض ناتج لكبر سن أطفالهم.

الشكل (15-2):



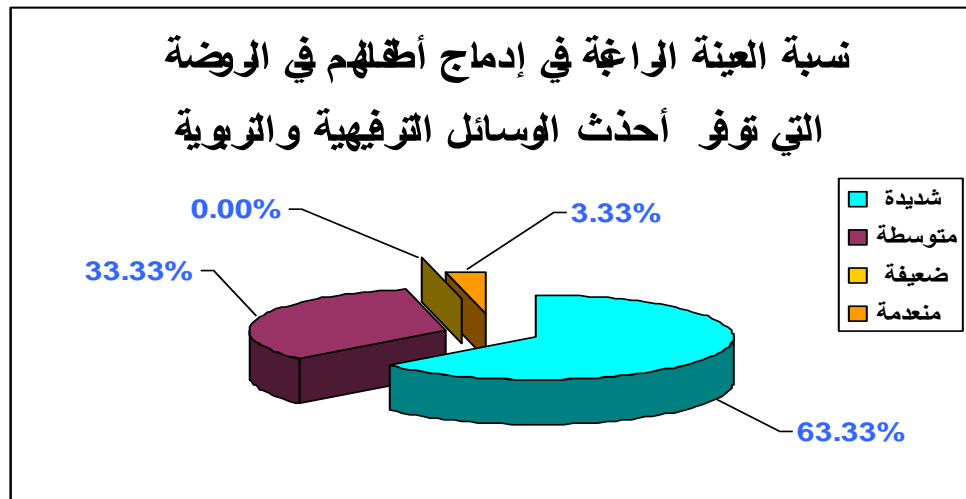
تبين نتائج التحقيق الميداني على أن نسبة المستجوبين الراغبين في إدماج أطفالهم إلى الروضة كبير فقد قدرت بـ 69.49 % .



**المعطيات (1: مجهزة بأحدث الوسائل التربوية / 2: اهتمام برعاية الطفل / 3: علاقة عائلية داخل الحضانة / 4: حفظ القرآن / 5: تلم اللغات)**

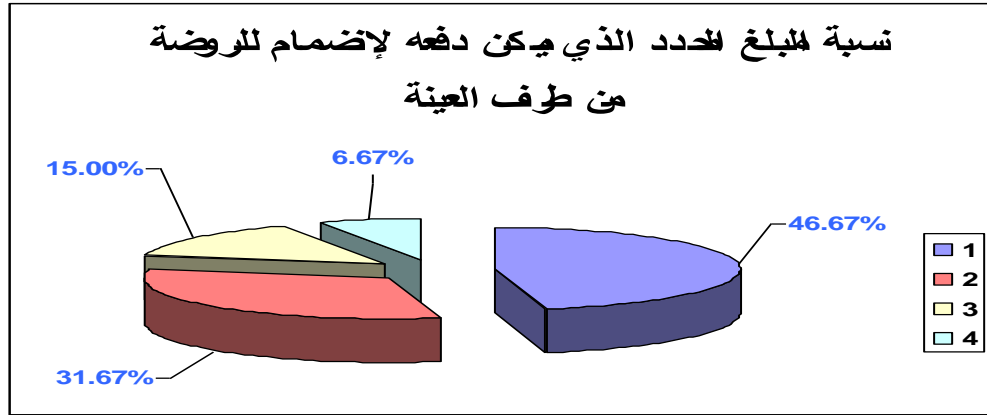
تبين نتائج التحقيق الميداني أن في نظر العينة المدروسة أن أهم عامل من مواصفات الروضة النموذجية هي أن تكون علاقة عائلية داخل الجامعة بنسبة 23.86 % . وبالتالي هذا يعتبر أهم عمل بالنسبة لهم، ثم تليها الأفكار الأخرى حسب ما هو موضح في الشكل البياني رقم (2-16).

الشكل (2-17):



نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم (2-17) أن مجمل أفراد العينة رحبوا بفكرة الروضة التي توفر على أحدث الوسائل الترفهية و التربوية. ومدى رغبتهم الشديدة بانضمام أطفالهم لها و هذا بنسبة 63.33 % .

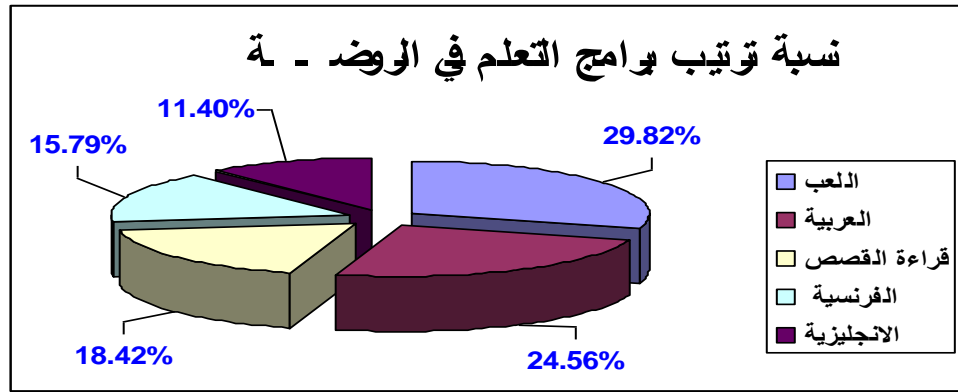
الشكل (2-18):



المعطيات (1: 2000 دج-3000 دج / 2: 3000 دج-4000 دج / 3: 4000 دج-5000 دج / 4: 5000 دج-6000 دج)

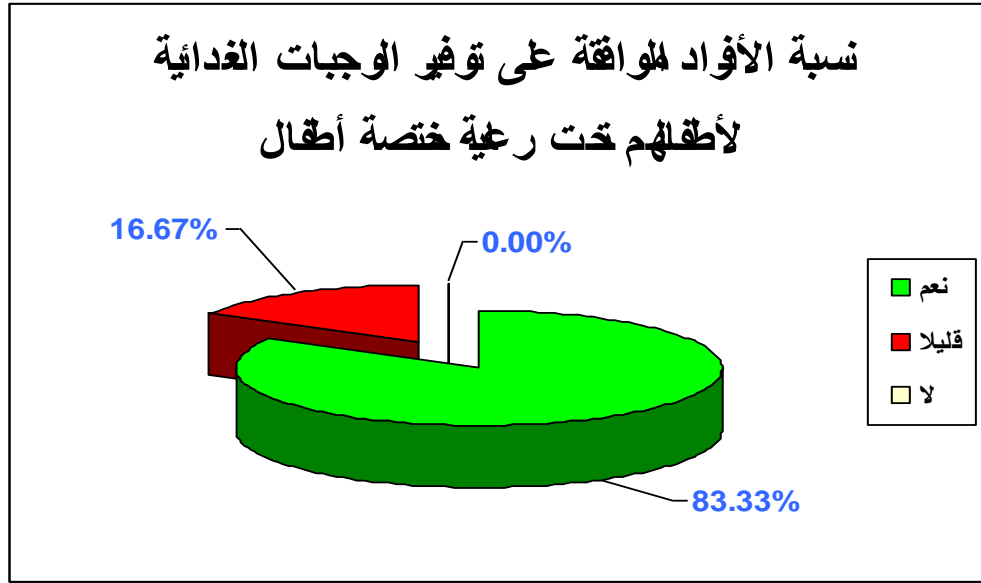
حسب ما يشير إليه الشكل البياني رقم ( 2-18) الموجود أعلاه أن أغلب العينة المدروسة فضلت أدنى سعر الذي هو 2 000.00 دج إلى 3 000.00 دج بنسبة 46.67 % . تم يليها سعر ( 2 ) بـ 31.67 % ونسبة أقلها للنسبة لسعر (3) و (4).

الشكل (2-19):

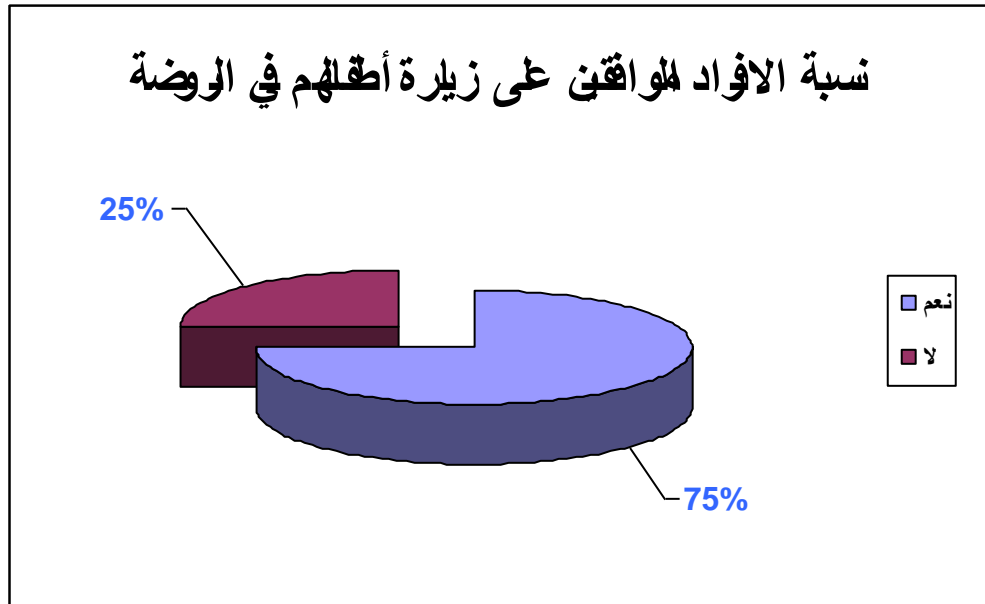


من خلال الشكل الموضح أعلاه فقد رتب العينة المدروسة برامج التعلم في الروضة بأكثر نسبة على الشكل التالي :

- ❖ المرتبة الأولى: اللعب بـ : 29.82 %
- ❖ المرتبة الثانية: لغة عربية بـ : 24.56 %
- ❖ المرتبة الثالثة: قراءة القصص بـ : 18.42 %
- ❖ المرتبة الرابعة: اللغة الفرنسية بـ : 15.79 %
- ❖ المرتبة الخامسة: الانجليزية بـ : 11.40 %

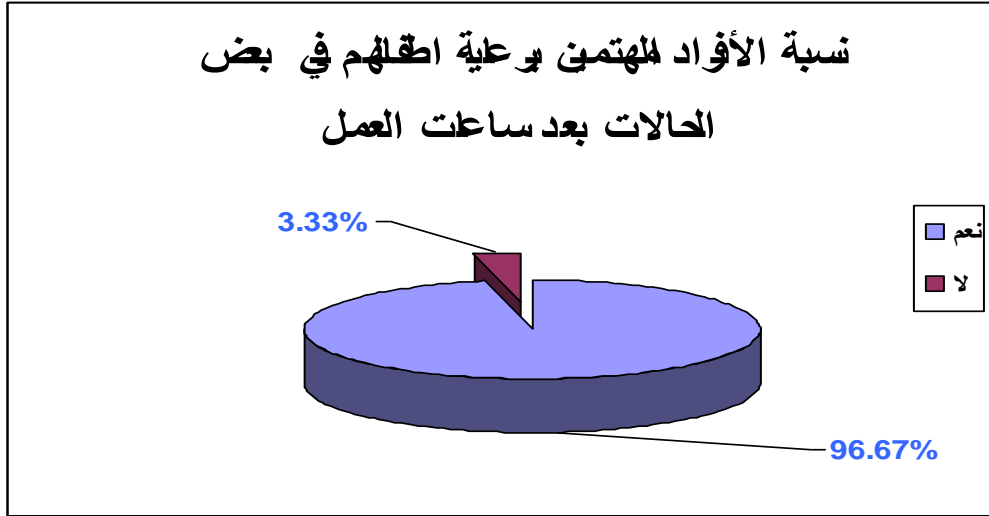


تبين نتائج التحقيق الميداني أن نسبة رغبة الأفراد في توفير الوجبات الغذائية تحت رعاية مختصة الأطفال تقدر بـ 83.33% و هذا راجع للوجبات الصحية التي تقدمها الروضة للأطفال.



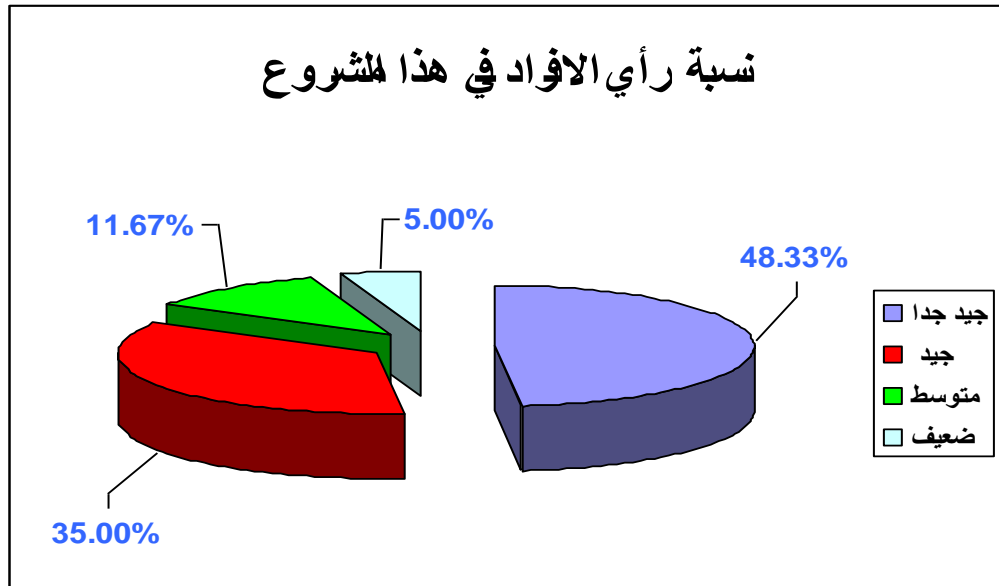
نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه رقم ( 21-2 ) أن مجمل أفراد العين يرغبون في زيارة أطفالهم الروضة و هذا لاطمئنانهم على أطفالهم وهذا بنسبة 75%.

الشكل(2-22):



تبين نتائج التحقيق الميداني أن معظم أفراد العينة يهتمون برعاية أطفالهم بعد ساعات العمل بنسبة 97%.

الشكل(2-23):

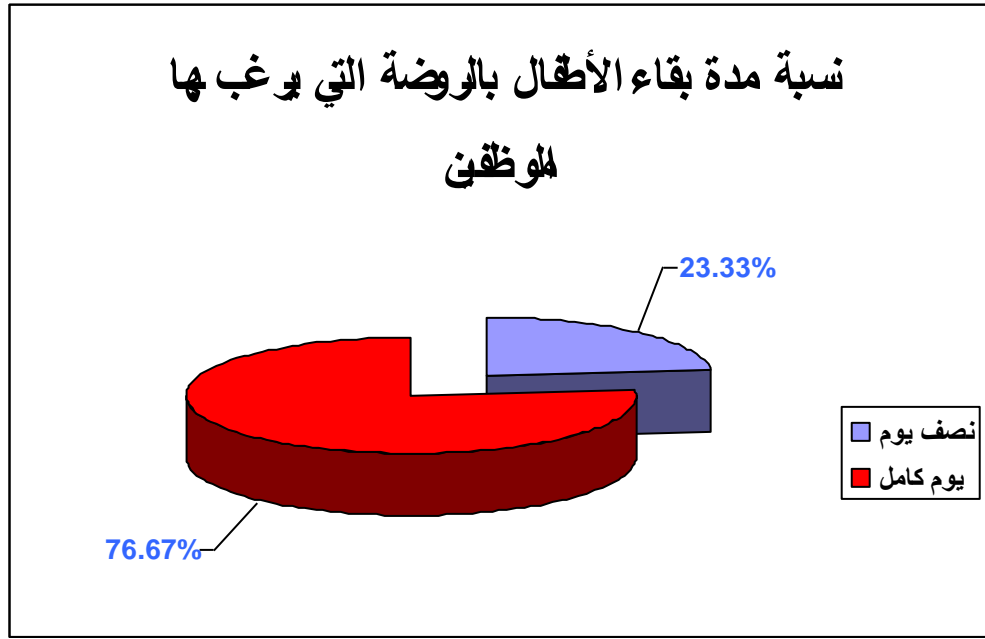


نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه رقم ( 23-2 ) أن مجمل أفراد العينة رحبوا بفكرة المشروع بنسبة

83.33%

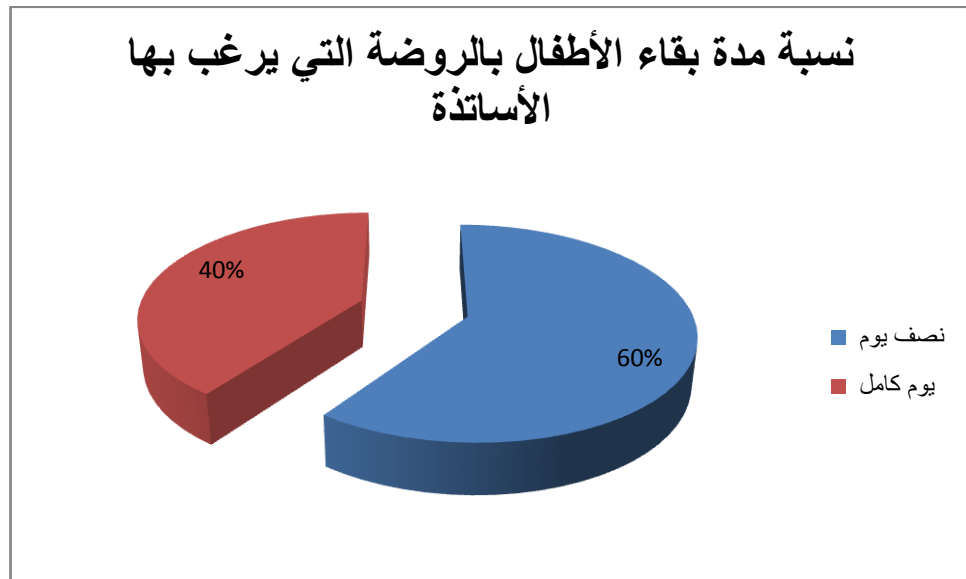
( 48.33% + 35% ) ، أي أقلية منهم لم يوافقوا و هذا لأن فكرة مشروع جديدة .

الشكل (24-2)



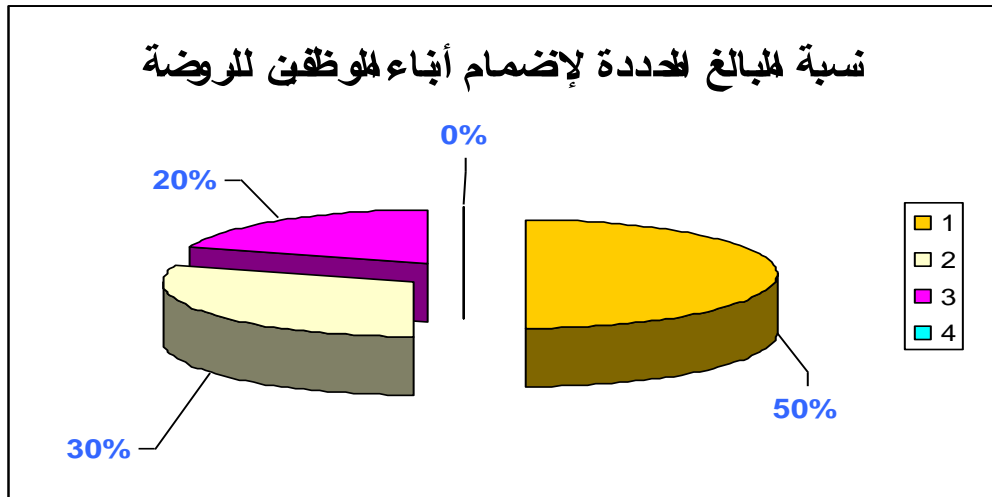
نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه رقم ( 24-2) أن نسبة بقاء الأطفال في الروضة التي يرغب بها الموظفين بنسبة أكبر هي يوم كامل و تقدر بـ 76.67 % وهذا راجع إلى أوقات دوامهم المتواصلة.

الشكل (25-2)



نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه رقم ( 25-2) أن نسبة بقاء الأطفال في الروضة ليوم كامل التي يرغب بها الأساتذة هي 60 % ونسبة 40 % يرغبون في الخدمة لنصف يوم.

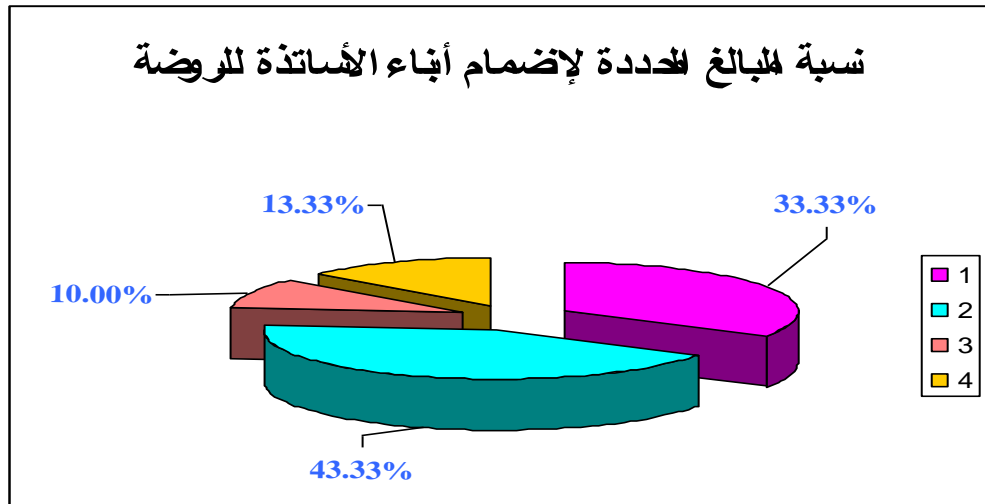
الشكل (2-26)



المعطيات (1: 2000-دج 3000 /دج 2 : 3000-دج 4000 /دج 3: 4000-دج 5000-دج / 4 : 5000-دج 6000-دج)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه رقم 26-2 أن السعر الذي حدده الزبائن لانضمام أطفالهم للروضة هو 2 000.00-دج - 3 000.00-دج و بنسبة تقدر ب 50 % و 30 % تم اختيارهم لسعر 3000-دج- 4000-دج و 20 % تم اختيارهم لسعر 4000-دج-5000-دج هذا الاختيار راجع لانخفاض راتب الموظف الجامعي .

الشكل (2-27)



المعطيات (1: 2000-دج 3000 /دج 2 : 3000-دج 4000 /دج 3: 4000-دج 5000-دج / 4 : 5000-دج 6000-دج)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه رقم ( 27-2) أن أكبر نسبة أساتذة أي 43.33 % اختاروا السعر ما بين 3000-دج-4000-دج و 10 % اختاروا 4000-دج-5000-دج و 13.33 % اختاروا 5000-دج-6000-دج على عكس الموظفين على اعتبار أن أجر الأساتذة مرتفع بالمقارنة مع الموظف .



خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية وهي متنوعة وكثيرة، منها التمويل الذاتي والذي يشتمل على: الأرباح المحجوزة، حصص الاهتلاك، المؤونات والاحتياطيات، وتمويل خارجي الذي يعتبر النوع الثاني من مصادر التمويل والذي يتضمن تمويل قصير الأجل متمثلاً في: الائتمان التجاري والائتمان المصرفي، وتمويل متوسط الأجل ويضم قروض مصرفية متوسطة الأجل ومشاركة الأجراء في نتائج التوسع، وتمويل طويل الأجل والذي ينقسم إلى الأسهم بنوعها العادية والممتازة، بالإضافة إلى السندات، أما النوع من الأخير من مصادر التمويل وهو حديث النشأة وهو ما يعرف بالاستئجار، ورأينا أن لهذه المصادر كلها مزايا كما لها عيوب، وهذا ما يجعل المؤسسة بل ويتطلب منها أن تعرف كيف تفاضل وتختار بين مختلف هاته المصادر جميعها، بمعنى اختيار المصدر الذي يكون في صالحها ويخدمها بحيث يحقق أهدافها ومصالحها، ومن الأهداف الرئيسية التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها هو تعظيم أرباحها بأقل التكاليف.

كما شملت دراستنا على دراسة السوق و ذلك بأخذ عينة تشمل 3 روضات مختارة بولاية تلمسان من أهم و أفضل الروضات بالولاية التي لها صورة و سمعة جيدة في المنطقة و هذا لمعرفة حدة المنافسة .

كما قمنا بدراسة العملاء و ذلك باعتماد على أسلوب الاستجواب أي طرح جملة من الأسئلة على عينة و هذا يمكننا من معرفة رغباتهم و احتياجاتهم لهذا المشروع .

في الفصل الموالي سنوضح خطوات إنشاء روضة أطفال من خلال إعداد مخطط عام .

**تمهيد:**

مخطط العمل " le plan d'affaire " وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضرها المقاول قبل إنشاء مؤسسة يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله .  
و يهدف مخطط العمل لإيصال رؤية المقاول الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح حيث يسعى من خلاله لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجه إليه كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤيته و يستعمل عادة كوسيلة للتفاوض و الاتصال مع الأطراف المالية منها وغيرها .  
مخطط العمل بالإضافة إلى توضيحه لفكرة المؤسسة يوضح الدراسة التجارية والمالية للمؤسسة ويحدد الشكل القانوني لها .

I وصف المشروع:

روضة الأطفال	مشروع اجتماعي تربوي
شركة تضامن	الطبيعة القانونية
روضة جنة الملائكة <b>Paradis des anges</b>	الاسم التجاري
القطب الجامعي الثاني – تلمسان -	العنوان
0771.65.32.52   0665.85.78.98	الهاتف
043.21.12.12	
Univ-Paradis des anges@Tlmc13.com	البريد الإلكتروني

❖ المشروع :

روضة الأطفال متعددة الاستقبال في الجامعة. تجمع بين أنماط الاستقبال المختلفة مخصصة لأطفال و موظفي عمال الجامعة، الذين تتراوح أعمارهم من 3 أشهر 5 سنوات غير المتمدرسين.

الروضة تستقبل الأطفال بصفة منتظمة و ظرفية. كما قد تقدم الخدمة الخاصة أي استقبال الأطفال في أي وقت يرغب أهله إيداعه لدى الروضة.

✍ الخدمة مقدمة طوال أيام الأسبوع السبعة. وعلى مدار 24 سا، حسب الطلب .

✍ طاقة إستيعاب الروضة 70 طفل.

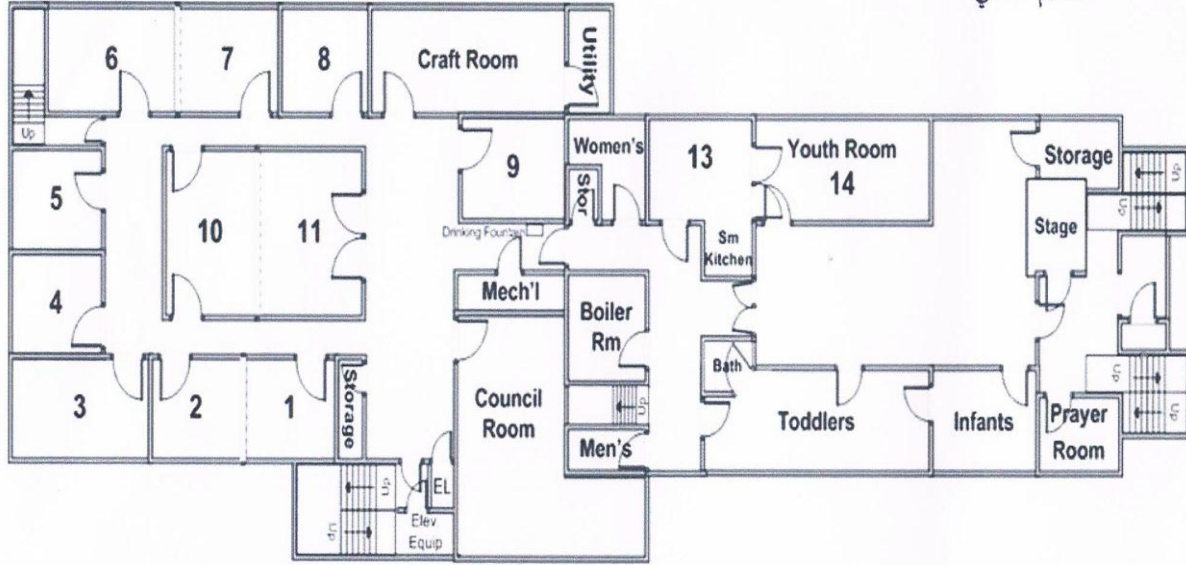
✍ توظف الروضة 16 عامل بهدف تحقيق الراحة التامة و السير الحسن داخل الروضة.

✍ مساحة المقر 300 م<sup>2</sup> ذات إضاءة وتهوية جيدتين.

❖ المقر:

القطب الجامعي الثاني - تلمسان - مساحة المركز 300م<sup>2</sup>.

التصميم الهندسي.



الشكل رقم (3-28): التصميم الهندسي لروضة جنة الملائكة

المقر مقسم إلى عدة غرف و مساحات تشمل ما يلي :

- 1 غرفة نوم خاصة بالرضع .
- 2 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 6 أشهر – 12 شهر .
- 3 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 12 أشهر – 18 شهر .
- 4 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 18 أشهر – 24 شهر .
- 5 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم من سنتين إلى 3 سنوات .
- 6 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 3 سنوات إلى 4 سنوات .
- 7 غرفة نوم و لعب خاصة بالأطفال أكبر سنا .
- 8-قاعتين مخصصتين لدراسة لفئة الأطفال الأكبر سنا .
- 9-مكتب خاص بالمدير .
- 10- مكتب خاص بعمال الإدارة و المحاسب .
- 11 غرفة خاصة بعمال الروضة .
- 12 غرفة خاصة للصلاة – مصلى-
- 13 -غرفة مخصصة للغسيل و التنظيف .
- 14 مخزن .
- 15 صالة إستقبال فسيحة .
- 16 مطبخ خاص بالروضة .
- 17 قاعة كبيرة لتناول الطعام .
- 18 ملعب خارجي فسيح + حديقة .

❖ الإستراتيجية ومهام المشروع :

- رعاية الأطفال وإعطائهم الاهتمام الكافي الذي يقتضيه سنهم.
- ضمان التنمية الحركية و النفسية للأطفال من خلال التمارين و الألعاب.
- العناية بالأطفال وذلك بتكييف مرن يتناسب مع احتياجات الأولياء.
- السهر على أمن وصحة ورفاهية الأطفال من خلال توفير كل السبل و الوسائل ليحي الطفل وقت مريح سواء من ناحية (النوم الهادئ ، اللعب، الترفيه التعليمي).
- العمل على تقديم خدمة نموذجية و مثالية للأطفال من ناحية الرعاية و ضمان السلامة والأمن من خلال تجهيز المقر بكاميرات تضمن المراقبة الجيدة للأطفال.
- تقديم الخدمة العادية و الخدمة الخاصة حسب احتياجات الأولياء و رغباتهم.

❖ فريق العمل:

أ - صاحب المشروع :

المقاولتين : - بن صالح زهرة و خدير أمال

- محصلتين على شهادة ماستر في تخصص المقاولاتية وخلق المؤسسات.

ب -مسؤول المشروع :

-على اعتبار أنه لا يمكن لأي شخص أن ينشئ أو يدير مؤسسة أو مركز استقبال الطفولة الصغيرة إذا لم يكن حائز على شهادة ومؤهل في التخصص.

-وبما أن المقاولتين لا تمتلكان شهادة تأهيل في تخصص الطفولة الأولى، تم التعاقد مع السيدة بورصلة وسيلة، هي مديرة روضة الملائكة المتواجدة بحي الداليا الكيفان رقم 464 تلمسان. لها خبرة مهنية تقدر بـ 10 سنوات وتم تعيينها كمشرفة رئيسية. ومن بين المسؤوليات المقدمة لها :

◀ تخطيط النشاطات اليومية التي تساعد الأطفال على حل مشاكلهم والتعبير على أفكارهم.

◀ إعداد البرنامج اليومي و السنوي للروضة.

◀ ضمان السير الحسن و التنظيم الجيد للروضة.

◀ التكفل بتنظيم و تسيير الرحلات و الحفلات الخاصة بالروضة.

◀ العمل على تقليل الانحرافات المهنية و تقديم الحلول البديلة و الفعالة السريعة.

ج-الموارد البشرية:

جميع الأطفال المنتمين إلى الروضة تقل أعمارهم عن 5 سنوات. وبما أن هذه السنوات الأولى من عمر الطفل تعتبر مرحلة جد حساسة تؤثر على بناء شخصيته المستقبلية. هذا يحتم على المؤسسة انتقاء فريق عمل يتمتع بكفاءة عالية في جميع الميادين، وخاصة المربيات إذ تعتبر المربية حجر الزاوية في روضة

### الفصل 3: مخطط العمل

الأطفال. فإذا تم تجهيز المباني و بأفضل الأدوات و الأجهزة ، وتم إعداد أفضل المناهج و لا توجد المربية القادرة على استغلال هذه الإمكانيات بصفة نموذجية و مثالية سوف تعجز هذه المراكز عن أداء مهمتها و لهذا تم تعيين فريق عمل مؤهل تأهيلا خاصا علميا وتربويا وتم التعيين الموظفين على أساس الشهادة في مجال رياض الأطفال أو ذات خبرة في التعامل مع الأطفال.

يتكون فريق العمل من 16 موظف مصنفيين كما يلي:

الإسم واللقب	طبيعة الوظيفة	نوع الشهادة /الكفاءة المهنية
بن صالح زهرة	مديرة	- شهادة ليسانس في علوم التسيير و الاقتصاد - خبرة عمل سنتين
خدير أمال	محاسب / مسير	- شهادة ليسانس في علوم التسيير و الاقتصاد - خبرة 4 سنوات في الخزينة العمومية لولاية تلمسان.
بورصلة وسيلة	مشرفة رئيسية	- شهادة تأهيل في تخصص إسعاف الأمومة. - خبرة 10 سنوات عمل مديرة بروضه جنة الأطفال.
بشلاغم مريم	مربية 1	- شهادة ليسانس في علم إسعاف الأمومة. - خبرة 3 سنوات عمل بدار الحضانه منصورة.
مالطي صارة	مربية 2	- شهادة ليسانس في علم النفس العيادي. - 3 سنوات عمل بالمستشفى الجامعي - تلمسان -
مزواغ نبيلة	مربية 3	- شهادة ليسانس في علم تربية الطفولة أولي. - العمل في دار الحضانه ببلدية الرمشي.
صايمي سمية	مربية 4	- شهادة ليسانس في علم النفس التربوي. - خبرة عمل 5 سنوات بالمستشفى الجامعي - تلمسان -
خواني سمية	مربية 5	- شهادة ليسانس في علم اسعاف الأمومة. - خبرة عمل 3 سنوات بمستشفى تلمسان- قسم أطفال-
خالدي فطيمة	مربية 6	- شهادة ليسانس في تربية طفولة 1. - خبرة سنة عمل بدار حضانه -تلمسان-
بن موسى رشيدة	طباخة	- شهادة الكفاءة المهنية بالطبخ. - سنتين عمل بمطعم.
سويقي سهام	عاملة نظافة	- بدون شهادة.
يوسفي أمال	مساعدة متنقلة	- عاملة مساعدة في متوسطة . - خبرة عمل 4 سنوات.
بن يلس شفيقة	سكرتيرة	- شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي . - خبرة 14 سنة في الخزينة العمومية لولاية تلمسان.
بن دحمان عبد القادر	عون الأمن	- شهادة الكفاءة المهنية في الإعلام الآلي+شهادة نجارة. - خبرة حارس ليلي لمدة 6 سنوات.
خدير فيروز	ممرضة	- شهادة دولة في التمريض. - خبرة 12 سنة عمل بمستشفى تلمسان.
بن صالح وهيبه	طبيبة نفسانية	- شهادة في علم النفس العيادي. - طبيبة في مستشفى/خبرة 4 سنوات بني صاف.

#### الجدول(3-6): قائمة العمال

المصدر: من إعداد الطالبتين -بن صالح زهرة، خدير أمال. على أساس الشهادات المقدمة

❖ طبيعة قطاع رياض الأطفال :

تهتم الدولة الجزائرية برياض الأطفال من خلال تشجيع انتشارها وبناء المراكز المختصة لاستقبال الأطفال، حيث بدأ منذ 2006 مشروع إنجاز روضة أطفال أو أكثر في كل بلدية على المستوى الوطني ، كما أصبحت تشرف الدولة على تكوين المربيّات المتخصصات في تربية الأطفال ، حيث أدرج مؤخرا هذا التخصص في مراكز التكوين المهني و التمهين على المستوى الوطني بعدما كان مختصرا فقط على تربصات تجريها مؤسسات الدولة عند الحاجة .

❖ التشريع القانوني :

يهدف دفتر الشروط الخاص بإنشاء مركز الطفولة الصغيرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 08 – 287 المؤرخ في 2008/09/17 إلى تحديد شروط إنشاء هذه المراكز و تحديد مختلف الالتزامات الخاصة بالمشروع – أنظر الملاحق رقم VI.



## II - الخصائص الديمغرافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية و الثقافية:

مدينة تلمسان تعد من أهم المناطق التي ترتفع بها نسبة التعليم إذ سجل إنخفاض في نسبة الأمية إلى 17 % حسب ما أفادته ملحقة الديوان الوطني لمحو الأمية و تعليم الكبار. كما أنها تعد من أهم المناطق التي ترتفع بها نسبة العمل والتشغيل حيث قدرت نسبة العمالة بـ 35 % سنة 2013. هذا ما يدفع أولياء الأطفال العاملين إلى البحث عن مكان للتكفل بأطفالهم أثناء فترات دوامهم العملي. الأمر الذي شجع ظهور مراكز استقبال الأطفال مثل دور الحضانه ورياض الأطفال التي تضاعفت بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد إقبال العائلات الجزائرية عامة و عائلات ولاية تلمسان خاصة على خدمات هذا الدور بشكل كبير جدا. إذ يبلغ عدد الحضانات ورياض الأطفال بالولاية 20 روضة، تتراوح طاقات استيعابها من 18 إلى 120 طفل .

مؤسستنا قررت إنشاء مثل هذا المشروع أي روضة أطفال بالجامعة خاصة بالأساتذة و موظفي الجامعة على اعتبار أن الجامعة محيط تربوي و آمن وثقافة الأستاذ الجامعي تشجعه على إدماج أطفالهم في مثل هذه المراكز لتلقي التربية و التعليم الجيد، وحتى العامل أو الموظف رغم أن راتبه الشهري منخفض جدا بالمقارنة مع راتب الأستاذ إلا أنه يرى أن راحة طفله وتلقيه التعليم الجيد و الرعاية النموذجية أهم بكثير من إشكاليات المال. عامل قرب مركز الرعاية من مكان عمل الأولياء ( الأستاذ / العامل ) يشجع الأفراد على إدماج أطفالهم بالروضة التابعة للجامعة.

## III السوق :

### • الطلب المحتمل / المالي / المتوقع:

دراسة السوق تسمح حاليا بإثبات وجود لسوق محلي للمشروع و تحديد حجم السوق المرتقب. كما أنها تحدد مدى جدوى إقامة المشروع. وبعد دراسة السوق الخاصة برياض الأطفال المتواجدة بمدينة تلمسان استنتجنا أنه رياض الأطفال الموجودة تعرض خدمات بصفة منتظمة، أي أن فترات الاستقبال المحددة من قبل هذه الروضات هي فترة الدوام الرسمي. أي انعدام نظام الخدمة الخاصة و الساعات الإضافية بهذه المراكز.

وبعد تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها ، استنتجنا أنه الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 3 سنوات -5 سنوات يمثلون أكبر نسبة بالمقارنة مع فئات الأطفال الأخرى المندمجة في مراكز الرعاية و الاستقبال للطفولة الصغيرة.

### • المورد:

(أ)- التعاقد مع مورد واحد TASHIA Equipements. EURL

يتواجد مقره بشارع البحيرة رقم 1052D

المنطقة الصناعية ( الطريق السيار وهران- تلمسان)

31180 مسرغين – الجزائر

الهاتف: + 213.661.29.70.75

الفاكس: + 213.41.49.09.43

المورد يبيع كل التجهيزات الخاصة بالروضة مثل::

- معدات الحديقة و الملعب و الألعاب الترفيهية و الرياضية.
- الألعاب التعليمية ،مكيفات الهواء ، أجهزة التدفئة.
- الأسرة و تجهيزات غرف الأطفال ودورات الأطفال.
- سجادات الفلين والخشب.
- الطاولات و المكاتب حسب سن الأطفال.
- الأدوات الدراسية و الأجهزة التعليمية.
- المعدات الالكترونية.

(ب) - لم يتم اختيار مورد محدد للمواد الغذائية و الاحتياجات اليومية. - مورد عشوائي.-

(ج) - تم التعاقد مع **صيدلية الإسلام حي الداليا** – الكيفان – للتموين بمختلف المعدات الصيدلانية و الأدوية.

#### • الزبائن المستهدفين:

المؤسسة بعد دراسة العملاء قررت توجيه الخدمة لكلتا فئتي الدراسة الأساتدة + الموظفين. لأن أغليبتهم متزوجين و أغلبية أطفالهم أي بنسبة 90% تقل أعمارهم عن 5 سنوات هذا فضلا على تأييد أغلبية الفئة المستجوبق لفكرة إنشاء دار الحضانة بالجامعة إذ بلغت نسبة الموافقة 68.97 % أما نسبة الراغبين في إدماج طفلهم في الروضة هي 69.49 %.

#### • المنافسون:

وفيما يلي نلخص أهم المنافسين لروضة ملائكة الجنة و نقاط القوتهم و ضعفهم :

- روضة الملاك متواجدة بحي الربط رقم 46 تلمسان .
- روضة الملائكة متواجدة بحي الكيفان رقم 464 تلمسان
- روضة طيور الجنة متواجدة بحي الداليا رقم 333 تلمسان .

نقاط الضعف	نقاط القوة	الروضة
<p>(1)- غياب نظام الخدمة الخاصة.</p> <p>(2)- عدم توفر الملعب / الحديقة الخارجية.</p> <p>(3)- عدم توفر كاميرات مراقبة.</p> <p>(4)- عدم تواجد طبيب نفساني داخل الروضة.</p>	<p>(1)- اطفال تتراوح أعمارهم من 3 أشهر – 5 سنوات.</p> <p>(2)- عدم دفع تكاليف الكراء.</p> <p>(3)- كثرة عدد الزبائن</p>	روضة الملاك
<p>(1)- عدم توفر الملعب الخارجي.</p> <p>(2)- قلة عدد المربيات.</p> <p>(3)- عدم تقديم الوجبات الغذائية من قبل الروضة.</p> <p>(4)- عدم توفر كاميرات المراقبة.</p>	<p>(1)-سعر منخفض 4000.00 دج لليوم الكامل.</p> <p>(2)- الشهرة + الأقدمية</p> <p>(3)- غياب نظام الخدمة الخاصة</p>	روضة طيور الجنة
<p>(1)- عدم توفر الملعب الخارجي.</p> <p>(2)- عدم توفر كاميرات للمراقبة.</p> <p>(3)- غياب نظام الخدنة الخاصة</p> <p>(4)- عدم احترام معايير الأمن و السلامة</p>	<p>(1)- الوجبات الغذائية مقدمة من طرف الروضة.</p> <p>(2)- تقديم الخدمة لنصف يوم بسعر نصف يوم.</p> <p>(3)- وجود طبيب نفساني داخل الروضة.</p>	روضة الملائكة

الجدول (03-07): نقاط القوة والضعف لدى المنافسين  
المصدر: من إعداد الطالبتين. بناء على نتائج دراسة السوق.

• المزايا التنافسية :

- الروضة مصممة ومجهزة بطريقة تضمن جو عائلي للطفل .
- تقدم خدمة الرعاية لنصف يوم و بسعر نصف يوم.
- تقدم خصومات للأسر التي تدمج في الروضة أكثر من طفل.
- زيادة عن الخدمة المنتظمة العادية الروضة تقد الخدمة الخاصة أي العمل 24 سا /24 سا.
- تحديد سعر تنافسي يقدر بـ 4000.00 دج.
- ميزة قرب المركز من مقر عمل الأولياء الذي من شأنه أن يحقق الراحة النفسية لهم يقلل من المشاكل العملية و تكاليف التنقل.

• سياسة السعر:

أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص سعر الخدمة أن أقل سعر محدد من قبل الروضات هو 4000.00 دج لكن بدون تقديم الوجبات الغذائية. أما فيما يخص الزبائن فأكبر نسبة صرحت بمقدرتها على دفع السعر الذي يتراوح ما بين 2000.00 دج- 3000.00 دج، وعليه فإن روضة جنة الملائكة بعد تحليلها للنتائج و تحديدها لعتبة مردوديتها، حددت سعر تنافسي يقدر بـ 4000.00 دج لليوم الكامل مع تقديم الوجبات الغذائية و سعر 3500.00 دج لنصف يوم. كما حددت خصم ب 500.00 دج للأسر التي تدمج أكثر من طفل.

• سياسة الاتصال والإشهار:

من أجل التعريف بالروضة ، وضعت مؤسستنا عدة سياسات اتصال ة إشهار من بينها : مجموعة من الاعلانات المعلقة في كل أقسام و كليات الجامعة و خاصة في الإدارات توضح اسم الروضة و عنوانها ورقم الهاتف ، بالإضافة إلى إعداد مجموعة معتبرة من بطاقات للزيارة .

- موقع بريد الكتروني فتح خصيصا للروضة من أجل التعريف بها و التعرف على مختلف الخدمات

المقدمة و النظام الداخلي للروضة. [Univ.Paradis des anges@Tlm13.com](mailto:Univ.Paradis@Tlm13.com)

## IV الإستراتيجية المتبعة:

- بما أن مشروع روضة الأطفال من المشاريع التي تقوم ببناء نفسها بنفسها كانت خطوات انجازها للمشروع كالتالي :
- استخارة الله عز وجل و التوكل عليه ووضع البنية الحسنة.
  - اختيار مكان مناسب من حيث المساحة / الهوية / الإمكانيات وفي محيط تربوي و تعليمي.
  - القيام بمختلف الصريحات و الإجراءات اللازمة لبداية العمل ، مثل الترخيص...
  - بناء الروضة وفقا للتصميم المخطط.
  - طلاء جدران الروضة بألوان زاهية مبهجة للأطفال ، وتزيين بمختلف الرسومات و الملصقات الخاصة بالأطفال.
  - تجهيز المقر بأرضيات من الفلين / الخشب لدواعي الأمن و سلامة الأطفال .
  - تجهيز الغرف الخاصة بالنوم ووضع إضاءة منخفضة و هادئة و ذات ألوان دافئة + فيديو ت المتحركة على الحائط.
  - تجهيز دورات مياه وفقا لما يتناسب مع سن الأطفال و احتياجاتهم.
  - تجهيز غرفة بدويب و خزائن متخصصة لمستلزمات الأطفال.
  - تجهيز مكتب خاص لاستقبال أولياء الأطفال و القيام بمختلف الإجراءات الإدارية.
  - تجهيز غرفة بها مطبخ صغير خاصة بالعاملات.
  - تجهيز مطبخ بكامل احتياجات الروضة.
  - تجهيز مختلف النوافذ بستائر ألمنيوم متحركة.
  - تجهيز المحل بإنارة كهربائية تضمن لسلامة و الأمن للأطفال .
  - تكييف المكان بالإضافة إلى تجهيزه بمختلف الإمكانيات السمعية و البصرية ، و الألعاب المختلفة.
  - التجهيز التام لأقسام الروضة الخاصة بالدراسة ابتداء من الكتب، القصص، الألعاب الترفيهية، التعليمية، الطاولات...
  - تجهيز الحديقة الخارجية بمواصفات نموذجية تضمن الأمن و السلامة للأطفال و تجهيز كافة الألعاب الترفيهية بغطاءات للحماية من الشمس.
  - التجهيز النهائي للروضة فيما يخص الكراسي ، الطاولات ، الخزائن ، مكتبات صغيرة.
  - تحديد و توزيع المهام على مختلف الموارد البشرية.
  - تسطير القانون الداخلي للروضة (أنظر الملاحق رقم ).
  - القيام بالدعاية و الإشهار للمشروع.
  - تحديد البرنامج الأسبوعي و السنوي للروضة.

و يمكن تلخيص هذه الخطوات في جدول زمني كما يلي :  
أ - الاستراتيجيات على المدى القصير:

تاريخ التنفيذ	الخطط
بداية جانفي 2014	دراسة جدوى إقامة مشروع روضة بالجامعة
شهر فيفري وعلى طول مدة المشروع	مراجعة مختلف الإجراءات القانونية الخاصة بإنشاء المشروع
شهر مارس 2014	إجراء التفاوض مع الجامعة حول المشروع
أفريل / ماي 2014	دراسة مختلف احتياجات الزبائن
ماي 2014	تحديد رأس المال الخاص بالمشروع و عقد أول اجتماع عمل
جوان 2014	تقديم مختلف التنبؤات المالية الخاصة بالمشروع

الجدول (08/03): الاستراتيجيات على المدى القصير

المصدر: من إعداد الطالبتين

ب- الاستراتيجيات على المدى المتوسط :

تاريخ التنفيذ	الخطط
جويلية - ديسمبر 2014	تجهيز المقر
جانفي 2015	الافتتاح الأول للروضة
فيفري 2015	تسيير و توزيع المهام على الموارد البشرية
مارس - جوان 2015	استقبال الزبائن و تسجيل الأطفال
سبتمبر 2015	بداية تقديم الخدمة

الجدول (09-03): الاستراتيجيات على المدى المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

ج - الاستراتيجيات على المدى الطويل :

الخطط	تاريخ التنفيذ
جعل المركز مكان للبحث لطلبة علم تربية الأطفال	فيفري 2016
توسيع المقر	ماي - أوت 2016
تمكين الطلبة من إدماج أطفالهم بالروضة	سبتمبر 2016

الجدول (03-10): الاستراتيجيات على المدى الطويل :

المصدر: من إعداد الطالبتين

و قد سطرت روضة جنة الملائكة نظام داخلي خاص بها تتلخص شروطه في المواد التالية :



# جنة الملائكة



## النظام الداخلي

- ❑ **المادة 1:** استقبال الأطفال من سن 3 أشهر – 5 سنوات.
- ❑ **المادة 2:** كل الأطفال المسجلين مؤمنين لدى مؤسسات التأمين.
- ❑ **المادة 3:** يمسك بالنسبة لكل طفل ملف إداري يشمل :
  - شهادة الميلاد
  - نسخة من دفتر التطعيم الإجباري
  - صورتين شمسييتين.
  - شهادة طبية.
  - ترخيص من الأب أو الولي مصادق عليه قانونا.
- ❑ **المادة 4:** الروضة تقدم الخدمة العادية و الخدمة الخاصة
  - الخدمة العادية : من الأحد – الخميس.
  - الاستقبال : من 7:30 سا – 9:00 سا .
  - الخروج : 16:30 سا – 17:00 سا
  - الخدمة الخاصة : طوال أيام الأسبوع 24 سا / 24 سا.
- يجب احترام أوقات دخول الأطفال . الروضة لا تستقبل أي طفل بعد 9:00 سا إلا في حالة الإعلام المسبق.
- ❑ **المادة 5:** لا يسمح للأطفال بإحضار أشياء تشكل خطر على السلامة العامة.بالإضافة إلى إلزامية عدم حمل المجوهرات ، الروضة لا تتحمل مسؤولية ضياعها .
- ❑ **المادة 6:** في حالة المرض المعدي، لا يمكن للطفل الالتحاق بالروضة إلا بعد الشفاء الكامل و تقديم شهادة طبية.
- ❑ **المادة 7:** تعقد الروضة اجتماعات تقييم مع أولياء الأمر كل شهر.
- ❑ **المادة 8:** تقدم الوجبات الغذائية من طرف الروضة وفق تعليمات طبيب مختص و تقدم الوجبات الخاصة حسب الطلب.



- ❑ **المادة 9:** يجب على الأولياء تقديم للروضة مواد التنظيف الخاصة بالطفل و بدلة كاملة.
- ❑ **المادة 10:** الدفع الشهري يكون أول يوم من كل شهر ، ولا يمكن استرجاعه على الرغم من غياب الطفل أو توقفه على الحضور.
- ❑ **المادة 11:** الرعاية ليوم كامل تقدر بـ 4000.00 دج / الشهر.  
الرعاية لنصف يوم تقدر بـ 3500.00 دج / الشهر.  
خصم 500.00 دج للأسر التي تدمج طفلين .
- ❑ **المادة 12:** توقف الأطفال عن الحضور يجب أن يعلن للروضة كتابيا.
- ❑ **المادة 13:** يجب تبرير غيابات الأطفال.
- ❑ **المادة 14:** لا يمكن لأي شخص اصطحاب الأطفال إلا إذا كان مصرح به في الترخيص.
- ❑ **المادة 15:** يجب على كل الأطفال أن يكونوا قد تلقوا كل التلقيحات الطبية.
- ❑ **المادة 16:** الروضة تقفل أبوابها أيام العطل و المناسبات الدينية و الوطنية و في شهر أوت.

### الفصل 3: مخطط العمل

يتمثل البرنامج الأسبوعي لروضة جنة الملائكة فيما يلي :

الأوقات الأيام	8:00 سا 9:00 سا	9:00 سا 10:00 سا	10:00 سا 10:30 سا	10:30 سا 11:00 سا	11:00 سا 12:00 سا	12:00 سا 13:00 سا	13:00 سا 14:45 سا	14:45 سا 15:30 سا	15:30 سا 16:00 سا
الأحد	الاستقبال	قرآن كريم	لمجة + استراحة	عربية	اللعب الحر	غذاء	قصة + قيلولة	حركات رياضية	تلوين موجه أو حر
الاثنين	الاستقبال	الأدعية	لمجة + استراحة	فرنسية	اللعب الحر	غذاء	قصة + قيلولة	رسم	اللعب في الحديقة
الثلاثاء	الاستقبال	قرآن كريم	لمجة + استراحة	حساب	اللعب الحر	غذاء	قصة + قيلولة	غناء	أشكال هندسية
الأربعاء	الاستقبال	الأدعية	لمجة + استراحة	كتابة الحروف و الأرقام	اللعب الحر	غذاء	قصة + قيلولة	حركات رياضية	اللعب في الحديقة
الخميس	الاستقبال	قرآن كريم	لمجة + استراحة	أنشطة إبداعية	اللعب الحر	غذاء	قصة + قيلولة	محادثة	ملاحظة الطبيعة

الشكل (03-29): برنامج أسبوعي لروضة جنة الملائكة  
المصدر: من إعداد الطالبتين

**V - الدراسة المالية :**

- اعتمدت مؤسستنا على مصدرين للتمويل هما:
- مصدر ذاتي: أموال مشتركة و بالتضامن بين الشريكتين.
  - مصدر خارجي : تكفلات الإعانات الاجتماعية الخاصة بالجامعة بتمويل الخاص ببناء المقر وتجهيزه.

**أ- تقييم الاستثمارات:**

النسبة %	مصدر التمويل	التكلفة الإجمالية	التكلفة	
82	الإعانات المقدمة من طرف الخدمات الاجتماعية الجامعية	155 000.00 دج		تكاليف التأسيس
			25 000.00 دج	أقساط الضمان
			80 000.00 دج	تأمينات
			50 000.00 دج	مصاريف مختلفة
		1 300 000.00 دج		معدات الإنتاج
			1 000 000.00 دج	تكاليف تهيئة المحل
			300 000.00 دج	اللوازم
18	تمويل ذاتي	300 000.00 دج		رأس مال عامل
		30 000.00 دج		ضرائب ورسوم
100	تمويل مزدوج	<b>1 455 000.00</b>		<b>المجموع</b>

الجدول (03-11): تقييم الاستثمارات

المصدر: من إعداد الطالبتين

**ب – تفصيل التكاليف الخاصة بالمستخدمين :**

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري	الراتب السنوي
المدير	1	30 000.00 دج	330 000.00 دج
المسير	1	30 000.00 دج	330 000.00 دج
المشرفة الرئيسية	1	20 000.00 دج	220 000.00 دج
المربية	6	5 000.00 دج	330 000.00 دج
عاملات مساعدة	3	5 000.00 دج	165 000.00 دج
عون أمن	1	5 000.00 دج	55 000.00 دج
ممرضة	1	8 000.00 دج	88 000.00 دج
طبيبة نفسانية	1	12 000.00 دج	132 000.00 دج
سكرتيرة	1	5 000.00 دج	55 000.00 دج
<b>المجموع</b>	<b>16</b>	<b>120 000.00 دج</b>	<b>1 705 000.00 دج</b>

الجدول (03-12): النفقات الخاصة بالمستخدمين

المصدر: من إعداد الطالبات

- فيما يخص الموظفين الذين يتقاضون أجر 5 000.00 دج فإن الجزء المتبقي من الأجر 15 000.00 دج تدفعه الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.
- يتم دفع الراتب الشهري آخر شهر.

الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
			<u>2 الاستثمارات</u>
	<u>الأموال الخاصة</u>	115000	- المصاريف الإعدادية
1165000	إعانات مقدمة	1000000	- تجهيزات الإنتاج
600000	رأس المال	50000	- مصاريف مختلفة
			<u>3 المخزونات</u>
		300000	مخزون البضاعة
			<u>4 الذمم</u>
		300000	الصندوق
<b>1765000</b>		<b>1765000</b>	

الجدول (03-13): الميزانية الافتتاحية لمشروع الروضة

المصدر: من إعداد الطالبات

- رقم الأعمال المتوقع :

- بعد دراسة السوق و الحصول على موافقة على إدماج الأطفال بالروضة بنسبة 69.49 % تم تقدير عدد الزبائن المحتملين بـ 60 زبون أي 60 طفل .
- عدد أيام الشهر : 30 يوم.
- عدد الأشهر: 11 شهر
- تم حساب رقم الأعمال المتوقع متوسط 3500.00 دج/لشهر مع نمو سنوي يقدر بـ 10 % للسنة الأولى و 20% للسنة الثانية و 25 % للسنة الثالثة.
- رقم الأعمال السنوي يساوي  $11 \times (60 \times 3500) = 2310000$  دج
- 11 شهر = 330 يوم
- $7000 = 330 / 231000$

الفصل 3: مخطط العمل

المبالغ	يوم / رقم الأعمال	عدد الأيام	
0		330	مبيعات بضاعة
0	0	330	انتاج مباع
2310000.00 دج	7000.00 دج	330	الخدمات المقدمة
<b>2310000.00 دج</b>			<b>رقم الأعمال</b>

الجدول (14-03): رقم الأعمال المتوقع لسنة

المصدر: من إعداد الطالبات

رقم الأعمال المتوقع لـ 3 سنوات:

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	السنة
3049200 دج	2 541 000.00 دج	2 310 000.00 دج	رقم الأعمال المحقق
25 %	20 %	10 %	معدل النمو
3811500 دج	3049200 دج	2 541 000.00 دج	رقم الأعمال المتوقع

الجدول (15-03): رقم الأعمال المتوقع لـ 03 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبات

التكاليف المدفوعة الإجمالية :

المبالغ	التكاليف
30000.00 دج	ضرائب ورسوم.
30000.00 دج	*تكاليف النقل
50000.00 دج	صيانة و تنظيف
1705000.00 دج	تكاليف المستخدمين
80000.00 دج	تكاليف التأمين
30000.00 دج	أقساط التأمين
50000.00 دج	مصاريف مختلفة
<b>1 975 000.00 دج</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (16-03): التكاليف المدفوعة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبات

القيمة المحاسبية الصافية = رقم الأعمال - التكاليف الإجمالية.

$$1\ 975\ 000.00 - 2\ 310\ 000.00 = 335\ 000.00$$

\* غايات المشروع

- خلق مؤسسة روضة أطفال داخل الجامعة لأول مرة
- تقديم خدمة الرعاية بصفة نموذجية و مثالية.
- إشباع حاجات الأساتذة و موظفي الجامعة فيما يخص خدمة الرعاية لأطفالهم و المساهمة في حل مشاكلهم اليومية.
- تقديم خدمات ذات نوعية بغية الحصول على صورة جيدة و مكانة في السوق المحلي.
- العمل على جعل هذا المركز مجال و مكان للبحث و الملاحظة بالنسبة لطلبة علم النفس و تربية الطفولة الصغيرة.
- توسيع المقر وزيادة الزبائن من خلال تمكين الطلبة من إدماج أطفالهم في الروضة.
- تحقيق حلم على أرض الواقع فيما يخص إنجاز مشروع مقاولاتي ناجح.

خلاصة الفصل :

يهدف مخطط العمل الى إيصال رؤية المقاول الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح حيث يسعى من خلاله لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجه إليه كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤيته و يستعمل عادة كوسيلة للتفاوض و الاتصال مع الأطراف المالية منها وغيرها ، كما يهدف إلى تحديد الطلب المتوقع وإعطاء صورة عن الزبائن المستهدفين والمنافسين وإيضاح سياسة السعر وسياسة الاتصال والإشهار بالنسبة للمقاول.



## الخاتمة

مرحلة الطفولة من أهم المراحل في حياة الإنسانية، إذ يكون الطفل فيها شديد القابلية للتأثر بالعوامل المختلفة المحيطة به، فالطفولة هي مرحلة أساس العصر غير أن أهم السنوات من مرحلة الطفولة هي السنوات الخمس الأولى، وتكمن أهمية هذه السنوات في الدور الأساسي الذي تقوم به في تكوين شخصية الفرد بصورة تترك طابعها فيه طيلة حياته، وهذا يجعل من تربية الطفل في هذه السنوات أمراً يستحق العناية البالغة فقد اهتم الكثير بمراكز الطفولة الصغيرة مثل دور الحضانه ورياض الأطفال التي تهدف إلى تنشئة الطفل ورعايته وهي مؤسسة من المؤسسات التي أقامها المجتمع حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه الأطفال واكتسابهم العادات السلوكية التي تتفق مع قيم وعادات وتقاليده المجتمع الذي ينتمون إليه. ولكي تحقق هذه المراكز الغاية التربوية والاجتماعية التي أنشئت من أجلها ينبغي على الأولياء اختيار المركز المناسب الذي يخضع لاعتبارات توفر للطفل التجهيزات التربوية الكافية وفي نفس الوقت تلبى حاجات الأولياء العاملين أثناء وجودهم في العمل.

لهذا يجب إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المؤسسات بدءاً من اختيار المكان المناسب وتجهيز أفضل المباني بأفضل الأدوات والأجهزة وإعداد أفضل البرامج والمناهج واختيار فريق عمل ذو خبرة ومؤهلات مهنية كبيرة خاصة المربيّات اللواتي تمثلن حجر الزاوية في الروضة.

## قائمة المراجع

### كتب باللغة العربية

- محمد صالح الحناوي : أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- إبراهيم الأعمش : أسس المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 1999 .
- أبيض ملكة ، الطفولة المبكرة والجديد في رياض الأطفال ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت، 1993.
- أحمد بن فليس : المحاسبة المعمقة وأعمال نهاية السنة المالية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2000.
- حسين علي حزيوش وآخرون: الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- خيرت ضيف وأحمد شحاتة: تطور الفكر المحاسبي، دار النهضة العربية بيروت 1985.
- أحمد بوراس: أسواق رؤوس الأموال، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2003، 2002.
- رياض محمد الزحاح وآخرون: الإدارة المالية والبيئة المعاصرة ، المكتبة العصرية، المرصورة، مصر 2000.
- سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية 1986.
- سمير محمد عبد العزيز: التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفتية، 1997 .
- يحه عيسى ، تحليل السوق، الطبعة الأولى ، دار الخلدونية، الجزائر ، 2007.
- سعاد نائف برنوطية، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- سعد طه علام ، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات ، طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة 2003 .
- شاكر القزوين : محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1989.
- الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية 2001.
- طاهر محمد منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان . 2008 .
- عبد الحميد مصطفى أبوناعم، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2002.
- عمرو حامد ، إدارة الأعمال الدولية، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، مصر، 1999.
- فايز النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد راشد والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2006 .
- قناوي هدى ، الطفل ورياض الأطفال ، مكتبة انجلوا مصرية ، ط1 ، القاهرة، 1993.
- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000 .
- كريمان بدير، الرعاية المتكاملة للطفل، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004.
- محمد الناشد: الإدارة المالية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، 1979 .
- محمد حاسم، النمو والطفولة في رياض الأطفال، مدرسة دار الثقافة ، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

- محمد عبد العزيز عبد الكريم: الإدارة المالية والتخطيط المالي ، كتاب 30 ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1995.
- مفلح عقل: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منصور فهمي ، الدراسات العلمية للسوق ، دار الشعب، القاهرة، مصر، 1977.
- منير إبراهيم هندي : الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل ، الجزء الثاني، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998 .
- نصيب رجم، دراسة السوق: الطبعة الثانية، دار العلوم للنشر و التوزيع ،2004 .

### الكتب باللغة الفرنسية

- Claude Demaure ,Marketing, 2<sup>ème</sup> Edition,sirey,Dalloz,Paris ,1999.
- Debles ,R et teysonniere gramont,Etudedede marché- Outil de la décision,Delmas Paris,1993.
- -Demis Lindon et Jaque Lendrevie, Marcator,4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1996.
- E-M.Laviolette ,Entrepreneuriat & Accompagnement,Paris,2008.
- Fayouille-Alain ,Entrepreneuriat,Dunod ,Paris,2004.
- g. depallens, et j. p. jobar, gestion financière de l'entreprise, 10<sup>ème</sup> édition, paris, serey, 1990.
- Gremillet etc, lefbire, l'euditement de l'entreprise et gestion , édition d'organization, Paris, 1978.
- L.J .Fille,Management des PME Prearson Education ,Canada,2007.
- lain Fayolle,Le métier de créateur d'entreprise , Edition d'organisation,Paris,2003.
- Mohamed Seghir,Comprendre le Marketing, 2<sup>ème</sup> edition, Berti, Alger,1990.
- p. lossegue, gestion de l'entreprise, paris du nord, 10<sup>ème</sup> édition, paris, serey, 1972.
- P.A.Julien et M. Marchesnay ,L'Entrepreneuriat ,Economica,Paris,1996.
- T. verstraete et B.Saporta ,Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les éditions de L'ADREG , Janvier 2006.
- <http://www.Larousse.Fr/encyclopédie/G.r.Alembert.1990.P:6>
- Emil Littré.dictionnaire de la langue française.Paris.1989.P:120.
- Robert Papin.La création d'entreprise.Dunond.Paris.2013.P16

## المذكرات

- أمينة محمد كراشي.سارة زقاي ، الحضانة وتنشئة الطفل ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ،تحت اشراف زناسني كريم، تخصص علم الاجتماع ، جامعة وهران ،2007-2008 .
- بلخضر فاطمة،بن صديق اكرم،الحضانة ودورها في تنمية ذكاء الطفل،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علم النفس العيادي تحت اشراف قليل محند رضا،جامعة تلمسان،2011-2012 .
- توانتي نوال،دور القسم التحضيري في اكتساب اللغة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف عطار سعيدة،تخصص علم الاجتماع، جامعة تلمسان ،2010-2011.
- د/ أحمد بوراس: مصادر تمويل الاستثمارات وتكلفة المشروع، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري، قسنطينة 2002.

## مواقع الإنترنت

- <http://creation pme.wallonie.Html> . Philips.Kotler et B.Dubois,Marketing.Management,new Djjerzi,1980.P142. Qui est Entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ?
- <http://création –pme.wallonie-be/lavant/Tout d’Albad/Html>. Les différents étapes de la création d’entreprise,Consulté dans le site :
- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/180522.html>.
- [www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al\\_14.html](http://www.al-jazirah.com/magazine/23052006/al_14.html).
- [www.fr.wikipedia.org/wiki/crèche-/enfant](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/crèche-/enfant).
- [www.the harborschool-org/developing the mind et the creative sprit](http://www.the harborschool-org/developing the mind et the creative sprit).

## مراجع أخرى

- تقرير رئاسة الجامعة لتلمسان 2012.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 53 الصادرة بتاريخ 17 سبتمبر 2008 .
- مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية تلمسان 2013
- Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salaris, c. p 157, Tlemcen 2013.
- Le Règlement Intérieur de la crèche EL MALAK
- Règlement Intérieurs de la Crèche « Oisaaux des Paradit »
- Règlement Intérieurs de la Crèche des Anges



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية  
تخصص: مقاولاتية و انشاء المؤسسات  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

بعنوان:

# واقع إنشاء مشروع روضة أطفال بالجامعة Paradis des Anges

إعداد

تحت إشراف الأستاذة:

- بربار وفاء

من

الطالبتين:

- بن صالح زهرة  
- خدير أمال

## لجنة المناقشة:

أستاذة : شليل عبد اللطيف محاضر-تلمسان-رئيسة

الأستاذة بربار وفاء      أستاذة مساعدة-تلمسان-مشرفا

الأستاذة ثابت وسيلة      بروفيسور -تلمسان- مناقشا

الأستاذة قراري أمينة أستاذة مساعدة-تلمسان- مناقشا

الجامعية:

2013-

2014

السنة



## المخلص :

مشروع روضة الأطفال يعد من المشاريع الهامة جدا في وقتنا الحالي فقد أصبحت رياض الأطفال و دور الحضانة تعد ضرورة اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها. لكن تختلف كفاءة هذه المراكز من واحدة الى أخرى حيث لا يجمل ان نهمل بان السنوات الاولى من عمر الطفل هي اكثر السنوات تأثيرا على سلوكه و شخصيته لذلك يجب اختيار الروضة المناسبة للطفل. في دراستنا المقدمة وطحنا بعض المعايير المهمة و المؤشرات اللازمة لإنشاء روضة أطفال نموذجية و مثالية تهدف الى الحفاظ على السلامة العامة للأطفال.

الكلمات المفتاحية: مشروع - روضة أطفال - الطفل - إنشاء روضة

### Summary :

Kindergarten is one of the vital social projects at the present time because of its indispensable role, it can't be dispensed. The efficiency of these centers varies from one to the other. No one can deny that the first years of a child's life are the most influential years on his / her behavior and personality. Therefore, you ought to choose the appropriate kindergarten for your kid.

In this present research, we've provided some important criteria and indicators for the establishment of model kindergartens that main to main public safety for children.

Keywords: project – Kindergarten- child - establishment of kindergartens

### Résumé :

L'école maternelle est l'un des projets sociaux essentiels à l'heure actuelle en raison de son rôle indispensable, il ne peut pas être distribué. L'efficacité de ces centres varie de l'une à l'autre. Personne ne peut nier que les premières années de la vie d'un enfant sont les années les plus influents sur sa / son comportement et de la personnalité. Par conséquent, vous devez choisir l'école maternelle appropriée pour votre enfant.

Dans la présente recherche, nous avons fourni des critères et des indicateurs importants pour la création de jardins d'enfants de modèle que principal de la sécurité publique pour les enfants

Mots-clés : projet - jardin d'enfant – enfant- la création de jardin d'enfant.