

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية علوم اقتصادية

تخصص المقاولاتية و خلق المؤسسات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

عنوان:

خلق مشروع "مطعم الأحلام" الصحي

من إعداد الطالبة:

ب. بوحاجب أحلام

تحت إشراف:

د. شريف نصر الدين

لجنة المناقشة:

أ.د. ثابت وسيلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسة
د شريف نصر الدين	أستاذة التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
د قراري أمينة	أستاذة محاضرة	جامعة تلمسان	مناقشة

السنة الدراسية 2014-2015

## دعاء

يا ربي إذا أعطيتني مالا لا تأخذ سعادتني... و إذا أعطيتني نجاحا لا تأخذ تواضعي... و إذا أعطيتني تواضعا لا تأخذ اعتزازي بكرامتي.

يا ربي لا تدمني أصابه بالغرور إذا نجحت ، و لا أصاب باليأس إذا فشل بل ذكرني دائما بأن الفضل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا ربي علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، و أن حبه الانتقام هو أفضل

مظاهر الضعف.

يا ربي إذا جردتني من المال أترك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على  
الفضل، و إذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي

نعمة الإيمان.

يا ربي إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي الناس أعطيني شجاعة العفو ، يا ربي إذا  
نسيتك فلا تنساني.

أمين يا ربي.

# الإهداء

إلى مصدر المحبة والحنان

إلى من سهرت و شقت و تعبت لراحتي

إلى من أنارت دربي بنصائحها

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية .

رحمها الله واسكنها فسيح جنانه.

إلى من نزع من روحه وراحتة لإسعادي، إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق و الفضيلة، أبي الغالي أطال الله  
عمره.

إلى من حبهم يجري في عروقي وينبض القلب بذكرهم إختوتي .

نادية، كريم و إبراهيم و الغالية على قلبي نورهان

والى كل صديقاتي اللواتي ساندنني في السراء و الضراء.

أمينة، عائشة، يمينة، أسماء، حياة، و صديقة الطفولة هاجر

إلى صديقتي الوفي عبد الله.

إلى كل من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي.

## كلمة شكر

نشكر الله عز و جل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و انعم علينا بالصبر و العزيمة.  
وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين  
حملوا أقدس رسالة في الحياة.

و اخص بالشكر و التقدير:

الأستاذ المحترم شريف نصر الدين الذي لم يبخل علي بمعلوماته  
الذي علمني التفاؤل و المضي إلى الأمام، ووقف إلى جانبي في كل ثانية.  
وكان عوناً لي في بحثي هذا و نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً فيريقي .

## فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتويات</u>
	الإهداء.
	كلمة شكر
	الدعاء
أ	فهرس المحتويات
ث	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
01	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: عموميات عن الريادة و تقديم فكرة المشروع</b>
05	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
07	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الريادة و الإبداع
14	المطلب الثاني: أنواع الأعمال الريادية
15	المطلب الثالث: خصائص المبادرين و الرياديين
15	المطلب الرابع: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للتوسع في العمل الريادي و المبادرات الفردية:
17	<b>المبحث الثاني: المرأة المقاوله</b>
17	المطلب الأول: تعريف و خصائص المقاوله النسوية
25	المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاوله النسوية و التحديات التي تواجهها
27	المطلب الثالث: واقع المرأة المقاوله في الجزائر
32	<b>المبحث الثالث : عموميات عن النظام الغذائي المتوازن</b>
32	المطلب الأول : التخطيط للوجبات الغذائية
35	المطلب الثاني : الوجبات الغذائية اليومية
36	المطلب الثالث : أهم النصائح لتناول الأكل الصحي
38	المطلب الرابع : أهمية الغذاء المتوازن

39	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: خطوات إنشاء المؤسسات و مصادر تمويلها.</b>
41	مقدمة الفصل
42	المبحث الأول : خطوات إنشاء مؤسسة جديدة..
42	المطلب الأول : من فكرة العمل إلى الفرصة
43	المطلب الثاني : الدراسة الاقتصادية و المالية للمشروع
47	المطلب الثالث : اختيار الشكل القانوني للمؤسسة
51	المطلب الرابع : إعداد مخطط الأعمال:
54	المطلب الخامس: انطلاق المؤسسة في النشاط
54	<b>المبحث الثاني:الأجهزة المختصة في المرافقة</b>
54	المطلب الأول: مفهوم المرافقة و أجهزتها.
59	المطلب الثاني: أجهزة المرافقة في الجزائر
61	<b>المبحث الثالث: آليات الدعم لإنشاء المؤسسات و أنظمة التحفيز على الاستثمار.</b>
62	المطلب الأول: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.
66	المطلب الثاني: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC
68	المطلب الثالث:الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.
71	<b>المبحث الرابع: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ كمصدر تمويل لمشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي</b>
71	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
75	المطلب الثاني: أشكال الامتيازات التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
79	المطلب الثالث: حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
86	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث:مخطط الأعمال الخاص بالمشروع.</b>
88	مقدمة الفصل
89	المبحث الأول : خطة عمل مشروع "مطعم الأحلام الصحي"
89	المطلب الأول : نشاط المؤسسة

91	المطلب الثاني : مواصفات المؤسسة.
96	المبحث الثاني : سوق العمل و الاحتياجات
96	المطلب الأول : دراسة السوق
109	المطلب الثاني : المعدات و العمالة
113	المطلب الثالث : المخطط المالي للمشروع.
118	خاتمة الفصل:
120	الخاتمة العامة
122	الملاحق
133	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أنواع المهارات في الريادة	01
24	خصائص المقابلة النسوية في العالم	02
25	الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقابلة	03
65	حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	04
66	حصيلة التمويل المقدم من طرف <b>ANGEM</b> حسب الجنس	05
76	هيكل التمويل الثنائي لإنشاء مؤسسة مصغرة في إطار <b>ANSEJ</b>	06
77	هيكل التمويل الثلاثي لإنشاء مؤسسة مصغرة في إطار <b>ANSEJ</b>	07
80	المشاريع الممولة من طرف <b>ANSEJ</b> حسب قطاعات النشاط (إلى غاية 2013/06/30)	08
81	المشاريع الممولة من طرف <b>ANSEJ</b> حسب الولايات (إلى غاية 2013/06/30)	09
107	أسماء و عناوين المنافسون	10
107	أسماء و عناوين الموردون	11
108	قائمة الطعام	12
109	قائمة احتياجات البناء	13
110	قائمة المعدات و التجهيزات	14
112	أفراد "مطعم الأحلام" الصحي، شروط التوظيف و العدد المطلوب	15
112	الراتب الشهري و السنوي للأفراد	16
114	جدول الاستثمار	17
114	التمويل الثلاثي لـ "مطعم الأحلام"	18
115	الميزانية الافتتاحية	19
115	رقم الأعمال المتوقع السنوي	20
117	رقم الأعمال المتوقع لـ 3 سنوات القادمة	21
117	جدول إهلاك القرض البنكي	22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهرم الغذائي	01
64	نسبة القرض الممنوح من وكالة <b>ANGEM</b> بمفردها	02
65	نسب التمويل الثلاثي لـ <b>ANGEM</b>	03
74	مراحل إنشاء مؤسسة في إطار <b>ANSEJ</b>	04
84	حصيلة المشاريع الممولة من طرف <b>ANSEJ</b> حسب الجنس (إلى غاية 2013/06/30)	05
96	جنس العينة المدروسة	06
97	سن العينة المدروسة	07
97	الحالة الاجتماعية للعينة المدروسة	08
98	مهن العينة المدروسة	09
99	المقدرة المالية لوجبة الطعام التي تتناسب مع أفراد العينة	10
99	رأي العينة في مدى نجاح المشروع	11
100	مدى اعتقاد أفراد العينة أن الغذاء مرتبط بصحتنا	12
100	فكرة أفراد العينة عن الغذاء الصحي	13
101	أوقات طعام أفراد العينة خارج البيت أسبوعيا	14
101	المرافقين أفراد العينة في حالة تناول الطعام خارج البيت	15
102	أهم المقومات التي تدفع بأفراد العينة لاختيار المطعم	16
102	نوع الموسيقى المفضلة داخل المطعم أثناء تناول الطعام	17
103	هل يعاني أفراد العينة من أمراض بسبب سوء التغذية؟	18
103	مدى رضا أفراد العينة على مستواهم الغذائي و الصحي	19
104	هل أفراد العينة يعانون من مشاكل صحية؟	20
104	المأكولات الصحية المفضلة	21
105	مكونات قائمة غذاء المطعم المفضلة	22
105	ما مدى الأهمية المعطاة للغذاء الصحي؟	23

106 رأي العينة في أن الفئة التي تعاني من السممة هي التي تتناول الأكل  
الصحي 24

106 هل التثقيف الغذائي كاف في مجتمعنا أم يحتاج إلى المزيد؟ 25

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	قائمة المأكولات الخاصة بـ "مطعم الأحلام" الصحي	01
128	الفاتورة الأولية لمؤسسة "بلخير و شركائه"	02
129	الفاتورة الأولية لمؤسسة <b>LG</b>	03
130	قائمة الاستبيان	04

## المقدمة العامة

نظرا لأهمية قطاع المقاولات و دوره الكبير و تأثيره في بناء الأصول الثابتة للاقتصاد القومي و مدى نجاحه و تطوره سواء من حيث الحجم أو الكفاءة التي يتمتع بها العاملون و لاسيما القياديون منهم، و دوره في التنمية بما يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد الوطنية بإنتاجية عالية، تعمل الدول على دعمه و تطويره و الأخذ بيده إلى أقصى حد ممكن.

و يعد موضوع إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم الموضوعات بما أنها تشغل حيزا كبيرا في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في العالم نظرا للدور الذي أضحت تشغله منذ نهاية القرن الماضي باعتبارها رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة بشكلها الاقتصادي و الاجتماعي، فهي تلعب دورا لا يستهان به في إنتاج الثروة، كما تعتبر فضاءا حيويا لخلق فرص العمل فهي وسيلة اقتصادية و غاية اجتماعية ينبغي الاهتمام بها أكثر فأكثر.

لذا نجد أن المقالة و إنشاء المؤسسات اليوم بدأت تأخذ أهمية واسعة في مجتمعنا، إذ هناك الكثير ما ينتظر منها على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي... و غيرها، حيث ينبغي على المقالة أن تقوم بتنشيط المؤسسات و الهيئات و كذا الأفراد، و أيضا الإسهام في تجديد المؤسسات و المساهمة في خلق فرص العمل، و كتخصص أكاديمي نجد أن الريادة تركز على نقطتين أساسيتين و هما التعليم و البحث.

و على هذا المستوى، يتضح أن الريادة هي مرحلة الهيكلة، حيث يتطلب وجود فريق جيل جديد من الباحثين بإمكانهم تطوير التعليم في هذا المجال على مستوى كل الأطوار و التخصصات الجامعية، باعتبار أن المقالة أو الريادة بدأت تأخذ صورة أكثر إيجابية رغم استمرار معاناتها من الكثير من المشاكل، حيث أن الهيكل الاجتماعي للمقالة و مشروعيتها الاجتماعية لا تزال تظهر جد هشّة.

و تعتبر الطاقة البشرية من أهم عوامل التنمية و التغيير الاقتصادي و الاجتماعي و المرأة نصف هذه الطاقة كونها تشكل احتياطا هاما من قوة العمل و مما لا شك فيه أنه لا يمكن فهم دور المرأة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية إلا من خلال التغيرات العديدة و السريعة التي طرأت على المجتمعات عامة و على المجتمع الجزائري بشكل خاص، و خاصة التغيرات التي طرأت على البناء الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع الجزائري.

فالمرأة لا تعيش منعزلة فواقعها هو نتاج لواقع اجتماعي، ثقافي، سياسي و اقتصادي و هذا يعني أن واقعها يختلف من مجتمع لآخر، لهذا لا بد أن نعالج دور المرأة في التنمية من خلال منظور حضاري إنساني شامل يهدف إلى نهضة المجتمع من كل النواحي.

فمعركة المرأة اليوم ليست في مساواتها مع الرجل في الحقوق و الواجبات فحسب و إنما في إثبات قدرتها على العطاء و الإبداع، و الثبات أمام التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم.

و لأننا نعيش العولمة بآثارها الإيجابية و السلبية، من بينها التحول في الملكية، من ملكية الدول للمشروعات إلى الملكية الخاصة للأفراد، فإن الاستثمار أصبح من سمات هذا العصر نتيجة للترابط الموجود بينه و بين تطور الدول ، و فرض مكانتها الاقتصادية، و هاته المكانة التي تطمح إليها معظم الدول خاصة الدول النامية لا تأتي إلا بتكاتف الجهود بين أفراد المجتمع، و لأن هذا العصر اعتبروه عصر المرأة نتيجة لتفوقها في العديد من المجالات التي كانت حكرا على الرجل، و الأمثلة كثيرة على ذلك و أحسنها المرأة الجزائرية التي عانت في زمن الاستعمار من الحرمان المطلق، و حتى بعد الاستقلال تواصلت حالة الحرمان مع اختلاف المسببات، إلا أنها ضلّت تكافح من خلال الخوض في معارك البناء، فتجدها تتمهن جميع الحرف و المهن، و أضحت تنافس الرجل على أصعب المناصب.

فالمرأة الجزائرية كانت و لا زالت صمّام الأمان في المجتمع الجزائري حيث حرصت دائما على تماسك الأسرة و توازنها قرونا طويلة، لكنها اليوم هي في حاجة إلى إثبات ذاتها داخل المجتمع باعتبارها فرد فعال، لا يمكن الاستغناء عنه أو تهميشه على مسار التنمية الاجتماعية.

## 1- إشكالية البحث:

كيف يمكن تجسيد و تطبيق مشروع إنشاء مطعم للأكل الصحي في أرض الواقع؟

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

- ماهي الريادة؟ و ماهي خصائص المبادرين و الرياديين؟
- كيف ينطلق المشروع؟ و ماهي أهم خطواته؟
- ماهي مصادر تمويل مثل هذه المؤسسات؟ و كيف يتم تمويل المشروع؟
- كيف يمكننا دراسة مشروع إنشاء مطعم بوضع مخطط عمل؟

## 2- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في طبيعة الدراسة نفسها، فهي تطرح موضوع ذو شكل جديد أو بالأحرى ذو طريقة عرض جديدة، بحيث تتناول دراسة لمشروع مقال يتمثل في مشروع "مطعم صحي" مرافقة إياه بدءا من فكرته مروراً بمصادر تمويله وصولاً إلى إعداد خطة عمله.

## 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- توضيح العلاقة بين المقاولاتية و إنشاء المؤسسات.

- توضيح سيرورة إنشاء مؤسسة و دراسة مخطط الأعمال.

أما أهداف المشروع فتمثل في:

- توفير فرص عمل جديدة.
- زيادة الدخل الفردي و الناتج المحلي و خلق قيمة مضافة.
- خدمة المجتمع و منفعة الناس خاصة الفئة التي تعاني من السمنة و من الأمراض.
- تساهم و لو بشكل بسيط عن الإجابة عن جزء من التساؤلات المطروحة.

#### 4- أسباب اختيار المشروع:

- علاقة البحث بمجال تخصصي كطالبة في فرع "المقاولاتية و خلق المؤسسات".
- الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع.
- منهجية هذا الموضوع ضمن محور مقياس "مخطط الأعمال".
- محاولة التقريب بين الجانب النظري و التطبيقي لكيفية إنشاء "مطعم للأكل" الصحي.
- فكرة جديدة و غير منتشرة و بالتالي المنافسة أقل و الأرباح كثيرة.

#### 5- منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث و تحقيق أهدافه، اعتمدنا في هذا البحث على الأسلوب الوصفي و التحليلي.

#### الفصل الأول: "عموميات عن الريادة و تقديم فكرة المشروع".

تحدثنا في هذا الفصل عن الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، المقاولاتية النسوية و واقعها في الجزائر ، كما قمنا بتقديم فكرة المشروع.

#### الفصل الثاني: "خطوات إنشاء المؤسسات و مصادر تمويلها".

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم خطوات إنشاء المؤسسة و إلى الأدوات المالية لتمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

الفصل الثالث: أما بالنسبة إلى الفصل الثالث و الأخير فقد تناولنا فيه مخطط الأعمال الخاص بإنشاء هذا المشروع.

# الفصل الأول

## عموميّات عن الريادة وتقديم فكرة المشروع

## مقدمة الفصل

تجمع الريادة بين مشروع إنشاء و حامل فكرة المشروع و ذلك في محيط معين ، مما يجعل مقارنة مستوى المقاوله أو الريادة في مختلف الدول صعب ، و هذا لعدة أسباب منها أنه ليس هناك محدد دقيق للمقاوله مقبول على مستوى كل النماذج الدولية حيث أن التطور الذي عرفته المقاوله خلال 15 سنة الأخيرة يعد من أهم التطورات التي عرفها الاقتصاد ، فالمصطلح انتقل من الوضعية الفردية إلى أشكال مختلفة من المقاوله اليوم و التي تمزج بين مستويات الأفراد و الهيئات التنظيمية ، و تعرف المقاوله كالعديد من التخصصات التي تكون فيها نشاط مهني معرف بوضوح حيث سنتطرق في هذا الفصل لمفاهيم حول الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة و واقع المرأة المقاوله في الجزائر ، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم فكرة المشروع.

## المبحث الأول : الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة:

تمثل المشروعات الصغيرة و المتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية العالمية، و ذلك بسبب دورها البالغ أهمية في الإنتاج، التشغيل، الدخل و الابتكار و التقدم التكنولوجي.

و تشكل هاته المشروعات اليوم محور اهتمام السياسات الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة، حيث شرعت العديد من المنظمات الدولية و في مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و البنك العالمي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة.

و قد أظهرت الدراسات التي أجريت على بعض الاقتصاديات القوية و منها الأوروبية، أن اقتصادها يعتمد على المشروعات الصغيرة و المتوسطة، حيث باتت تمثل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم و أصبحت كذلك مسؤولة عن نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني بالإضافة إلى توفيرها لفرص العمل، و مما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي و تحرير الأسواق من خلال المنظمة العالمية للتجارة و فكرة العولمة قد أديا من جهة إلى خلق تحديات جديدة أمام هذه المشروعات و خاصة في الدول النامية و من جهة أخرى خلق أجيال جديدة من المؤسسات و الأعمال و التي يمكن لها الاستفادة من مميزات هذا الوضع العالمي الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة و رؤوس الأموال و الأسواق في آن واحد، و عليه فقد أصبحت فرصة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في البقاء و النمو أكبر من فرص المؤسسات ذات الهياكل الضخمة و قليلة المرونة أمام هذا الوضع الجديد.

و مع حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال فإن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة و للاقتصاد الوطني ككل، لكن المشكل الذي يطرح هو أن المشروعات الصغيرة و المتوسطة تفتقر لمتطلبات الإبداع و اكتساب التكنولوجيا، لهذا كان لزاما على مختلف الدول النامية و الجزائر من بينها أو توليها مزيدا من الاهتمام و ذلك بدعمها و تشجيعها للروح الإبداعية لدى الأفراد و المؤسسات من أجل مجابهة ضغوط الأسواق التي تفرض الجودة و النوعية و سلامة الهياكل التنظيمية و الإدارية، و كنتيجة لتطوير الروح الإبداعية و المبادرات الفردية سوف تحسن استغلال الفرص المتاحة مما يدعم مكانتها التنافسية و زيادة قدرتها على التكامل و تعزيز من فرص الأمن الاقتصادي و الاجتماعي.

و سوف نحاول في هذا المبحث عرض أهمية المبادرات الفردية الريادية في إقامة و تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أنواع الأعمال الريادية و خصائص الرياديين و المبدعين و أخيرا الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للتوسع في العمل الريادي و المبادرات الفردية.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الريادة و الإبداع

إن المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة و حب العمل الحر، و توجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الاستعداد للمخاطرة، و تبني الأفكار الجديدة، و فهم آليات التنافس في السوق العالمي، فاليابان استطاعت أن تحقق معجزة في مختلف المجالات و ذلك من خلال الاعتماد على المشروعات الصغيرة.

### الفرع الأول: الشروط الأساسية:

يساعد على تطوير الروح الإبداعية لدى أصحاب المهارات و الأفكار الإبداعية ما يلي:

#### 1- توافر روح الإبداع:

إن أحد المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع و الابتكار، و لا يقتصر التغير التكنولوجي على إدخال طرق إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات فقط، و لكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات و الإضافات الصغيرة و الكبيرة في المنتج أو الخدمة، فالقدرة على الإبداع ترتبط بالتفاعل بين المجتمع المحيط و الموارد الذاتية للفرد و التي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية و مستوى الوعي في المجتمع المحيط ه<sup>1</sup>.

#### 2- وجود بحث علمي:

من المفترض أن تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي للدولة، عن طريق نقل و توطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها، و حسب ديفيد أنكوا، أستاذ بجامعة باريس 1، فإن زيادة إضافية في نفقات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي بمقدار 1 بالمائة من شأنها أن تحقق زيادة في الإنتاج تقدر بحوالي 30 بالمائة<sup>2</sup>.

أكد أن الجزائر أولت اهتماما كبيرا بالبحث العلمي و التطور التكنولوجي و قد ازداد بقدر ملحوظ منذ صدور القانون رقم 98-11<sup>3</sup>، و أن الأرقام المتعلقة به تعبر عن هذا الاهتمام سواء من الجانب التمويلي الذي حدد بحوالي 1 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2000<sup>4</sup>.

و تتسم آلية البحث العلمي بتوافر ثلاثة عناصر رئيسية و هي:

<sup>1</sup> عاطف الشيراوي، تجارب عالمية و عربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الرباط، مارس 2002.  
<sup>2</sup> J. Marc Daniel, Pensée économique et la fonction de production, Le monde du 19 décembre 2006.  
<sup>3</sup> قانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 و المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 2002-98.  
<sup>4</sup> محمد الشريف صابه، البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 19-2009، ص 121.

أ- الموارد المالية.

ب- الطلب على البحث و الإبداع.

ت- الباحث ذو الخبرة و القدرة المطلوبة للابتكار و التطوير.

### 3- وجود آليات الدعم الفني المتخصص:

يمكن أن توجد هذه الآليات عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال و المشروعات التكنولوجية و المؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة.

### 4- وجود رؤوس الأموال و آليات الدعم المالي المناسب:

بالإضافة إلى ميزانية الدولة و جهات التمويل التقليدية هناك جمعيات رجال الأعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة، خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة الناشئة ذات المخاطر العالية جدا.

### الفرع الثاني : مفهوم الإبداع:

يرى البعض بأن الإبداع هو المبادرة التي يديها بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، و يحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندما يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما و نوعا و خفض في التكاليف، و هذا يقود إلى أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل الخلاق، و تتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأفضل، فضلا عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية و بيئية و سلوكية يقودها أشخاص مميزون، و يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد و ذلك من خلال كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور في 1912، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه<sup>5</sup>، و قد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف و هي<sup>6</sup>:

- إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية.
- الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.
- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.
- اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- إيجاد تنظيم جديد.

<sup>5</sup> La CHMAN Jean, Le financement des stratégies de l'innovation, Economies, Paris, 1993, P 110.

<sup>6</sup> J Fericelli et C. Jessua, 1983, P 42.

و يمثل المناخ الإبداعي مجال فعل المبدع و يعزز المناخ من خلال اهتمام إدارة المشروع المبني على:

- الإيمان بالفكرة و الاستجابة لها.
- اهتمامها بالإبداع و المبدعين.
- البحث عن الفرص المفقودة نتيجة المخاطرة.
- تشجيع النقد البناء.
- تعريف العاملين بوجهات النظر الجديدة.

و مما تقدم يشير مفهوم الإبداع إلى اتجاهين و هما: الأول يهتم بتطوير الفكرة المبدعة و بلورتها أما الثاني يتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة و تحويلها لأشياء نافعة.

و حتى يكون الإبداع فعالا يجب أن يعتمد على الأسس التالية<sup>7</sup>:

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير.
- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال و المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة.
- نشر الوعي الإبداعي و تسليط الضوء على شريحة المتكويين و المهوبين بالدولة.
- تبادل الأفكار و الخبرات المتعلقة بإبراز قدرات المهوبين و تنمية إمكانياتهم.

أما في ما يخص الهياكل الخاصة بالإبداع، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من الهياكل الخاصة بالإبداع و هما<sup>8</sup>:

- الهياكل العمومية و تشمل كل مؤسسات البحث و التطوير التابعة للدولة و كذا مديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، و هي تضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية أو الوطنية.

- الهياكل الخاصة و تشمل مقاولات القطاع الخاص و التي تنشأ هياكل البحث، الاختراع و الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المبدعون الأحرار ذوي المواهب و القدرات الإبداعية.

هناك دراسة لشركة البحوث العالمية تضم 9 ملايين مؤسسة صغيرة و جديدة، فبعد معاينة سجلات مبيعاتها و عمالتها، اتضح أن هذه المؤسسات ساهمت ب 55 بالمائة من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة و 90 من الإبداعات الجذرية<sup>9</sup>.

فحسب بيتر دريكر أن المؤسسات الإبداعية في 25 سنة الأخيرة من القرن 20 بدأت كلها صغيرة و قامت بأعمال أنجح بكثير من الشركات العملاقة.

<sup>7</sup> نبيل محمد شلبي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي، 2004، ص 123-

124

<sup>8</sup> سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 46-48.

<sup>9</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص ص 65-66.

فعلى المشاريع مهما كانت أن تعتمد على الإبداع لدعم قدراتها الفنية لنموها و استمرارها لمواجهة التغيرات البيئية و التي قد تؤثر سلبا على قدراتها التنافسية، كما يجب عليها أن تعتمد على البحث و التطوير التي تؤدي في النهاية إلى تحسينات و إبداعات في مخرجاتها، إذ تهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر<sup>10</sup>.

يتكامل الإبداع مع الريادة من خلال التفرد في تنظيم و إدارة الموارد المتوفرة في المشروع و استخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة و تحويلها إلى شيء نافع يبنى عليه طلب جديد.

### الفرع الثالث: مفهوم الريادة و الأعمال الريادية:

يعتبر اليوم بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت العملاقة نموذجا للريادي لأنه أسس شركة صغيرة جدا للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة للحاسب الشخصية و الذي كان عملا جديدا نتائجه غير معروفة، استطاع خلال سنوات أن يجعلها عملا عملاقا و ناجحا، حصل نفس الشيء مع شركة فورد للسيارات، عندما اخترع هنري فورد تكنولوجية جديدة لإنتاج السيارات، بدأ كعمل صغير ثم توسع تدريجيا مع زيادة خبرته<sup>11</sup>.

لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح entrepreneur ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة.

فمنذ التسعينات الكثير من الإطارات أقاموا مشاريع خدمات معلوماتية، خدمات الأنترنت، تجارة الهواتف المحمولة، و غيرها، هؤلاء الشباب استطاعوا خلال مدة قصيرة تحويل تلك المشاريع الصغيرة إلى شركات كبيرة<sup>12</sup>.

فالريادة هي القدرة و الرغبة في تنظيم و إدارة العمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء و تطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة و الدخول إلى الأسواق الخارجية.

عرف بيتر دريكر عام 1985 الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة، أما جيفري تيمنز عام 1994 عرف الريادي (المبادر الفردي) بأنه الشخص المبدع الذي يبنى عملا متميزا من لا شيء.

فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم الآليات و المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول و يجعل

<sup>10</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 281.

<sup>11</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، ط2005، ص 62.

<sup>12</sup> نفس المرجع، ص 28.

منها شيئاً ذا قيمة، و يقدم شيئاً مبدعاً و جديداً، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص سواء الإدارية و الاجتماعية و النفسية التي تمكنه من ذلك<sup>13</sup>.

و تعتبر عملية الريادة و المبادرات الفردية شائعة في العالم، ففي الولايات الأمريكية المتحدة على سبيل المثال يحاول سنويا 4 بالمائة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل<sup>14</sup>.

إن المنظمة الريادية لابد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية و هي<sup>15</sup>:

- الأفراد الرياديين الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

و بناء على ما تقدم، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في الريادة كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة.
- تخصيص الوقت و الجهد و المال.
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة.
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

لقد تزايد اهتمام الحكومات بأهمية النهضة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية و الدولية لرعاية الرياديين و مساعدتهم، فهي تقدم دعم خاص مالي و فني لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، مما سيساعد الكثير منهم في الاستفادة من هذه الفرص، و بالتالي فيزيد من إعداد الأعمال الصغيرة الريادية.

و أخيراً يمكن القول بأن الريادة هي بناء و ابتكار شيء ذا قيمة من لا شيء، و الاستمرارية في اغتنام الفرص بناء على الموارد و الالتزام بالرؤيا و كذلك الأخذ بالاعتبار عنصر المخاطرة.

<sup>13</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة، ط1، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>14</sup> عيد الهادي العتيبي، مدير معهد الكويت للأبحاث العلمية، الريادة و الإبداع، الكويت.

<sup>15</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## الفرع الرابع : المهارات المطلوبة للريادة:

يمكن تصنيف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية و هي<sup>16</sup>:

- المهارات التكنولوجية.
- مهارات إدارة الأعمال.
- المهارات الريادية الشخصية.

### الجدول رقم (01): أنواع المهارات المطلوبة في الريادة.

مهارات الريادة الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الرقابة و الالتزام	وضع الأهداف و التخطيط	الكتابة
أخذ المخاطرة	صنع القرار	القدرة على الاتصال
الإبداع	العلاقات الإنسانية	مراقبة البيئة
القدرة على التقيد	التسويق	إدارة الأعمال التقنية
المثابرة	المالية	تكنولوجية
رؤية قيادية	المحاسبة	الشخصية
يركز على التغيير.	الإدارة	الإصغاء
	الرقابة	القدرة على التنظيم
	التفاوض	بناء العلاقات و الشبكات
	طرح المنتج	العمل ضمن فريق
	تنظيم النمو	مدرب

المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 31.

## الفرع الخامس: البيئة الإبداعية للمبادرين:

إن إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين و إشباع احتياجاتهم و استثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يواجههم لتحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع، و التخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة، و تنظيم تلك المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تحقيق التنمية الاقتصادية، هذا يشترط وجود نموذج تقني كنواة لمجتمع معرفي، و الذي يشمل جميع فئات المبادرين ضمن حلقات بيئات المستقبل، هذه الحلقات تستند إلى عملية تصميم واقعية للقدرات المتوفرة في المجتمع و سبل تنميتها و

<sup>16</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 31.

لاستغلالها الأمثل، تحت قيد الأهداف و استراتيجيات الخطة الوطنية و منها تنمية الإبداع و نشر أهمية التقنية في المجتمع و استقطاب المبدعين و تكوين حاضنات تقنية للاستمرار في الإبداع و إعداد الإطارات لاستخدامها في تطوير التقنية و وضع خطة عمل تفصيلية لتحويل الرؤية الوطنية إلى مشروع على مستوى المجتمع ككل، بمعنى آخر إيجاد البيئات المناسبة لتعزيز ثقافة المجتمع العلمي و التقني و تنمية القدرات التقنية و الإدارية للمبادرين بما يتوافق مع إطار السياسات الوطنية للعلوم و التقنية.

فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمع لتحقيق الريادة هو إثراء البيئة التي تعيش فيها و ابتكار نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات و اقتناص الفرص و استثمار كافة الموارد المتاحة.

و الهدف من ذلك إيجاد البيئة المناسبة لتعزيز ثقافة المشروعات و تنميتها، كما يهدف إلى إعطاء صورة موجزة عن نماذج الأعمال المستقبلية و تحديد المفاهيم و المكونات الأساسية لبيئات المبادرين.

### الفرع السادس : خصائص بيئات صناعة المبادرين:

تهدف فكرة بيئات صناعة المبادرين إلى غرس روح المبادرة لدى الشباب الناشئ في حقل الأعمال و تعميق مفهوم العمل الحر بين الشباب و تحفيزهم على إنشاء و تنظيم مشروعات خاصة بهم، و ترويج ثقافة التفكير التجاري الصحيح و تنمية المهارات و الاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة للبحث و الاستكشاف عن الفرص الواعدة لخلق جيل من الشباب ينطلقون فعليا من احتياجات البيئة المحيطة بهم، و الاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في فريق العمل في المجالات الفردية و الجماعية، بالإضافة إلى ذلك إعداد برامج و ورش عمل تدريبية تحتوي على أنشطة و فعاليات تسد طموحات جيل الشباب بأساليب مشوقة و منهجية تطبيقية.

فتحويل هذه المعارف إلى الشكل التنظيمي الريادي، بهدف إنشاء مؤسسات خاصة تكون من خلال المحاور التالية<sup>17</sup>:

- تنشئة أجيال معلومة قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة و تطويرها، بواسطة تطوير بيئة العائلة المتعلمة و التركيز على التعليم و التدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها و إبداعهم و تميزهم.
- إيجاد نماذج مشروعات و مجموعة مؤسسات صغيرة و منتجات متكاملة لتوفير فرص وظيفية ذات عوائد مالية عالية للمبادرين.
- توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات تلك المشروعات المستقبلية.

<sup>17</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006، ص 13.

إن إقامة بيئات صناعة المبادرين من شأنها تنمية إحساس خاص بالانتماء لبيئة يعتز المبادرون بها، و يشعرون مع عائلتهم بمكانة اجتماعية عالية، مما يؤسس إطارات بشرية تحركهم دوافع للإفصاح عن قدراتهم الكامنة في جو من المنافسة و التحدي مع الذات، فالكل شركاء في هذا العمل.

إن المفهوم الواضح للأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أية استراتيجية تسعى لخلق هذه الثقافة في عالمنا خاصة و نشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهدا كبيرا و عمليات متواصلة تشارك فيها جميع المنظمات المهنية و العلمية بما فيها الجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي كفاءات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة عالم تتميز بالتغير بسرعة كبيرة.

### المطلب الثاني: أنواع الأعمال الريادية

يمكن أن نصنف الأعمال الريادية و المبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية و ريادية في ثلاثة أنواع و هي<sup>18</sup>:

- أعمال ابتكارية بحثية.
- أعمال ابتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة.
- الملكية لأعمال ابتكارية.

### الفرع الأول : أعمال ابتكارية بحثية:

يقوم المبادر و الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد و يبني نشاطا جديدا في عالم الأعمال، و من بين الأمثلة في هذا المجال ما قام به ستيفن جاب مؤسس شركة أبل كومبيوتر و كذلك بل غيتس مؤسس شركة ميكرو سفت.

### الفرع الثاني : أعمال ابتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة:

يقوم المبادر و الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال و مجالات أخرى مختلفة، فمثلا برنامج أبحاث القضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

<sup>18</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، نفس المرجع السابق، ص 15.

## الفرع الثالث : الملكية لأعمال ابتكارية:

يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع و الابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية و يقتنص الفرص.

### المطلب الثالث: خصائص المبادرين و الرياديين:

إن من أبرز هاته الخصائص يمكن أن نذكر ما يلي:

- الاستعداد و الميل للمخاطرة.
- الإصرار على النجاح رغم المخاطر.
- الثقة الكاملة بالنفس.
- التصميم و حب التنفيذ.
- المهارة في إدارة المخاطر.
- رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها.
- الاستعداد الطوعي.
- التفاؤل.
- الالتزام.
- القدرة على التنظيم.

و يمكن ذكر كذلك بعض إيجابيات الأعمال الريادية و المبادرات الفردية:

- الاستقلالية في العمل.
- مجابهة التحديات و الشعور بالإنجاز.
- تحقيق السيطرة المالية و الاستقلال المالي.

أما فيما يخص السلبيات فهي:

- العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء ضف إلى ذلك ضخامة التضحيات.

### المطلب الرابع: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للتوسع في العمل الريادي و المبادرات الفردية:

ينتج عن التوسع في إقامة الأعمال الريادية و تهيئة المناخ الملائم لتنميتها و تطويرها، آثار اقتصادية و اجتماعية، فكلما كان التوجه إلى هذا النمط مدروسا كلما تضاءلت سلبياته و اكتسبت آثاره الإيجابية مساحات أوسع على الاقتصاد الوطني و المجتمع ككل، و لعل من أهم تلك الآثار ما يلي:

- استقطاب الشباب للعمل الحر و المبادرات الفردية و الأعمال الريادية و استثمار أموالهم و طاقاتهم في مشروعات صغيرة.
  - تحمل أعباء المشروع على جميع الأصعدة، التخطيط، التمويل و الإدارة.
  - يعتبر الاتجاه إلى الاستثمار في المشروعات الريادية عاملا من عوامل الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي و خاصة أثناء الأزمات.
  - إن تعدد الأعمال الريادية و المبادرات الفردية يمنع تعرض المستثمرين و المبادرين للأزمات الحادة.
  - تعتبر الأعمال الريادية بمثابة مرحلة تدريبية و طور تعليمي لصقل و إعداد رجال الأعمال باكتسابهم لمختلف المهارات و التمرس على التعامل مع مختلف أطراف العمليات الإنتاجية و التسويقية و ما شابهها.
  - تدعيم الأعمال الإبداعية بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجية و توفير الدعم المالي و القانوني للمستثمرين بغية تدفق الأفكار الإبداعية و تكوين مخزون بشري من رجال الأعمال مما يسهل نقل مخرجات البحث و التطوير من المختبرات إلى الأسواق.
  - تخفيض الإجراءات الحكومية التي تعيق إقامة المشروعات الإبداعية.
- إن التغيرات التي شهدتها العالم زادت من أهمية المشاريع الصغيرة و المتوسطة حيث أصبحت الخيار الاستراتيجي الذي يمكن الدولة من تحقيق أهدافها الاقتصادية، و لا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمل بآليات معينة و مضبوطة و التي نذكرها في جملة من المقترحات الآتية:
- نشر ثقافة الريادة في الأوساط العلمية خاصة منذ السن المبكر.
  - إجراء دراسات و أبحاث عن احتياجات السوق الحرة.
  - تشجيع البحث و التطوير.
  - إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية.
  - إقامة معرض دائم للمنتجات المحلية.
  - بناء قاعدة معطيات وطنية في مجال الريادة.
  - تشجيع القطاع الخاص.
  - الاهتمام الأكثر بالعلم و التكنولوجيا و الإبداع.
  - تطوير التدريب المهني و بصورة مستمرة.
  - تحسين إمكانية الحصول على التمويل للمشاريع الصغيرة و المتوسطة مع التركيز على الشركات الجديدة التي تملك إمكانية النمو.
  - تعزيز دمج المشاريع في سلاسل الإنتاج لاقتصاديات الأكثر تنافسية في العالم.
  - تقوية قدرات قطاع الأعمال في الاختراع لمواجهة التحديات التنافسية.

- تمثيل مصالح المشروعات بقوة في عملية صياغة القرارات و السياسات.
- تقوية الشراكات و التشبيكات بين القطاع الخاص و العام الوطنيين.

## المبحث الثاني: المرأة المقاول

### المطلب الأول: تعريف و خصائص المقاول النسوية

#### الفرع الأول: تعريف المقاول و المرأة المقاول

قبل التطرق إلى تعريف المرأة المقاول سنحاول عرض أهم التعاريف للمقاول و المقاول فيما يلي:

- حسب البروفيسور الأمريكي **Stevenson** بجامعة **Harvard** "اكتشاف الأفراد لفرص الأعمال المتاحة و استغلالها"<sup>19</sup>، و حسب منصور الغالي "خصائص و سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل و التخطيط له و تنظيمه و تحمل المخاطرة و الإبداع في إدارته و تطويره"<sup>20</sup>، و يتوافق هذا التعريف الذي قدمه كل من **William** و **Andrew** "جميع الوظائف و الأنشطة و الإجراءات التي تشكل جزءا من إدراك الفرص و إنشاء منظمات لاستغلالها"<sup>21</sup>.

- و قد عرف مرصد المقاول العالمي **(GEM) Global Entrepreneurship Monitor** المقاول بأنها "محاولة جديدة في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس و إنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالي من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية"<sup>22</sup>.

و لقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع الريادي على أسلوبين لتعريف المقاول هما:<sup>23</sup>

- أ- **الأسلوب الوظيفي:** و هو يركز على أعمال المقاول و سلوكياته و وظائفه و هذا الأسلوب يعرف المقاول على حسب سلوكه و أفعاله حيث يصف وظائفه المقاول التي على أساسه يتم تمييز المقاول عن غيره.
- ب- **الأسلوب الوصفي:** و هو الذي يؤكد على خصائص و صفات المقاول.

<sup>19</sup> عمر علي إسماعيل، خصائص الريادة في المنظمات الصناعية و أثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، سنة 2010، ص 71.

<sup>20</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009، ص 42.

<sup>21</sup> William Bygrave, Andrew Zacharakis, «Entrepreneurship», Second Edition, WILEY 2010, P 49.

<sup>22</sup> عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>23</sup> عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

قدمت العديد من التعاريف لمصطلح المقاول من قبل الاقتصاديين من أهمها ما يلي:

- حسب ريتشارد كانتيون: "المقاول الذي يقود المبادلات في السوق مشتريا من الباعين، و بائعا للمستهلكين، فهو يشتري بسعر محدد، و يبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل"<sup>24</sup>، هنا نجد أن ريتشارد ركز على العمل التجاري و حالة عدم التأكد و الخطر المحتمل.
- جوزيف شومبيتر 1942 قدم تعريفا للمقاول بوصفه: "هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح"<sup>25</sup>.

و يتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه بيتر دريكر عام 1985 "الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة"<sup>26</sup>.

فهما يعتبران المقاول شخص له القدرة على فعل الأشياء المختلفة و ذات قيمة أعلى من المؤلف، و هناك من يعرفها على أنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، و تخصيص الوقت و الجهد و المال اللازم للمشروع، و تحمل المخاطر المصاحبة، و استقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، و هذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، و الالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة (Providing value) إلى بعض المنتجات أو الخدمات، و هذه المنتجات أو الخدمات يمكن أن تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، و لكن يجب أن يضيف المقاول لها قيمة من خلال تخصيص الموارد و المهارات الضرورية<sup>27</sup>.

و في محاولة لإعطاء تعريف شامل للمقاول يمكن القول بأنه الشخص المبادر في تبني الأفكار الجديدة، و هو يسعى إلى اكتشاف الفرص و تعظيمها و من يمتلك روح المخاطرة، و الرؤية الواضحة، و القدرة على التخطيط و التعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح و النمو.

جاء في كتاب **Jeanne Halladay** أن المرأة المقاوله "هي المرأة التي تختار إنشاء لحسابها الخاص مؤسسة، و تقوم بتنظيم و إدارة مواردها الخاصة و تحمل المخاطر المالية الكامنة في القيام بذلك على أمل كسب في نهاية المطاف الربح"<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحي ملحم و وجدان محمد العكاليك، صاحبات الأعمال الريديات في الأردن: سمات و خصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2009، 04، ص 495.

<sup>25</sup> علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، ص 178.

<sup>26</sup> زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولاتية (التكوين و فرص الأعمال)، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 08/07/06 أبريل 2010، ص 7.

<sup>27</sup> النجار فايز جمعة صباح، العلي عبد الستار محمد، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 5.

<sup>28</sup> Jeanne Halladay Coughlin, The Rise of women entrepreneurs' people, Processes, and Global Trends, QUORUM BOOKS, East Published in 2002, London, p 5.

أما **Bizo** فقد عرف المقاوله النسوية بأنها "هي العملية التي من خلالها تقوم امرأة أو مجموعة نسائية بإنشاء و استغلال الموارد الاقتصادية و الاجتماعية بما في ذلك المادية و المالية بطريقة منظمة لتوفير السلع أو الخدمات للسوق (العملاء) لتحقيق الربح"<sup>29</sup>.

هناك من قدم تعريف المرأة المقاوله بأنها "هي كل امرأة سواء كانت لوحدها أو برفقة شريك أو أكثر، أسست أو اشترت أو تحصلت عن مؤسسة عن طريق الإرث، فتصبح مسؤولة عليها ماليا، إداريا و اجتماعيا، كما تساهم في تسييرها الجاري، كما أنها شخص يتحمل المخاطر المالية و لإنشاء أو الحصول على مؤسسة، و تديرها بطريقة إبداعية و ذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة"<sup>30</sup>.

و هذا التعريف يصف مراحل تأسيس و تنمية نشاط مقاولاتي من قبل امرأة بينما هناك من يصفها بأنها "المرأة التي تمتلك روح المبادرة و المخاطرة و تحمل المسؤولية و تتعامل بمرونة و بمهارة في التنظيم و الإدارة، واثقة من قدراتها و إمكانياتها، هدفها النجاح و التفوق"<sup>31</sup>، و ذلك بالتركيز على الخصائص التي تتمتع بها المرأة كمقاوله، بالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أن كلمة مقاوله تشمل كل من الآتي:<sup>32</sup>

- الجنس النسوي الذين يمارسون مهنة الأعمال المقاولاتية.
- كل امرأة مستقلة بذاتها، تتحكم، تتخذ قرارات، و تدير مقاوله (مؤسسة) لحسابها الخاص.
- كل امرأة أنشأت مقاوله بطريقة مبتكرة و مبدعة.

من خلال ما سبق المرأة المقاوله هي المرأة التي تعمل على تأمين و توجيه الموارد المالية و المادية و المعنوية من أجل استغلال فرص متاحة ذات قيمة.

---

<sup>29</sup> Amir MOILIM Roumaysoiou, L'entrepreneuriat Féminin aux Comores : Des Opportunités A Exploiter pour le cas L'île de Ngazidja, Les 5<sup>eme</sup> journées Scientifiques Internationales sur L'entrepreneuriat, «L'Entrepreneuriat des femmes : L'importance, les opportunités et les obstacles», Université Mohamed Khider, Biskra 28,29 et 30 Avril 2014, p 4.

<sup>30</sup> سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 36.

<sup>31</sup> شلوف فريدة، المرأة المقاوله في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية، غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 12.

<sup>32</sup> سلامي منيرة، إيمان بية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 53.

## الفرع الثاني : خصائص المرأة المقاولة و نشاطها المقاولة

### أولاً: خصائص المرأة المقاولة:

#### أ- الخصائص:

الخصائص المقاولة هي القدرات و السمات الشخصية التي يمتلكها المقاول، و يحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، و هي المهارات السلوكية التي تمكنه من النجاح في مشروعه<sup>33</sup>، و وفق هذا التصور فقد بينت الأبحاث أن المقاولين يتمتعون بخصائص و قدرات عالية و يتحلون بصفات و سمات شخصية تميزهم عن غيرهم و هذه الخصائص لا يجب أن تتوفر جميعها في شخص واحد و لكن قد دلت الأبحاث بتمتع المقاولين بالعديد منها و أنه يمكن تطويرها بالتدريب و الممارسة.

و هنا ندرج مجموعة من الخصائص التي تميز المقاول فيما يلي:

● الخصائص الشخصية: لقد أوضح (Daft. 2010) أن السمات الشخصية للمقاول هي أكثر من 40 سمة عند العلماء المختصين، و لعل أبرزها يمكن تلخيصه في السمات كما يأتي<sup>34</sup>:

**1- التحكم الذاتي (الداخلي):** قادر على الضبط و السيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به، و هذه سمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته.

**2- مستوى مرتفع من الطاقة:** تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهوداً عظيمة من العمل الشاق و المضني.

**3- الحاجة إلى الإنجاز:** شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع و متفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي و الأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

**4- تحمل الغموض:** هذه السمة مهمة لأن الظروف غير المتأكدة و الغامضة و المعقدة، فالمقاول يتحمل المخاطرة المحسوبة.

**5- الوعي بمرور الوقت:** فهو يريد إنجاز الأعمال اليوم و كأن غداً لن يأتي، فهو ينتهز اللحظة من الوقت لكونها لها معنى عنده.

**6- الثقة بالنفس:** لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن و التعامل مع التفاصيل الفنية و إدامة حركة العمل.

<sup>33</sup> عمر علي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>34</sup> محمد جودت ناصر، عنسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، الأردن، المجلد 27، العدد 2011، ص 148، (بتصرف).

● الخصائص السلوكية: و تشمل كل من<sup>35</sup>:

**1- المهارات التفاعلية:** و هي المهارات الإنسانية من حيث بناء و تكوين علاقات إنسانية بين العاملين و الإدارة و المشرفين على الأنشطة و العملية الإنتاجية و السعي لإيجاد بيئة عمل ملائمة.

**2- المهارات التكاملية:** و هي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة و كأنها خلية عمل متكاملة و تضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات و بين الأقسام.

● الخصائص الإدارية: و تشمل الخصائص الإدارية ما يلي<sup>36</sup>:

**1- المهارات الإنسانية:** و تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني و التركيز على إنسانية العاملين و ظروفهم الإنسانية و الاجتماعية و تهيئة الأجواء الخاصة بتقدير و احترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية و الكيفية التي تتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي و الإنساني و انعكاس ذلك على الأداء و التميز.

**2- المهارات الفكرية:** امتلاك المعارف و الجوانب العلمية و التخطيطية و الرؤيا لإدارة المشروع الصغير و كيفية ارتكازها على الأطر و المفاهيم العلمية و المعرفية و القدرة على تحديد السياقات و النظم و صياغة الأهداف على أساس العقلانية.

**3- المهارات التحليلية:** ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية و بتفسير العلاقات بين العوامل و المتغيرات المؤثرة على أداء المشروع و بتحليل الأسباب، و تحديد عناصر القوة و الضعف للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين و تصوراتهم المستقبلية.

**4- المهارات الفنية:** و تتمثل بالمهارات الأدائية و معرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية و المهارات التصميمية للسلع و معرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج و كيفية تحسين أداءه، و كل يرتبط بالجوانب الفنية و التشغيلية و معرفة كيفية تركيب الأجزاء و صيانة بعض المعدات، و هذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني.

قدمت العديد من الدراسات التي أجريت بهدف تحديد الخصائص الشخصية للنساء المقاولات و ما إذا كانت تختلف عن خصائص الرجال، إلا أن العديد منها توصل إلى أن خصائص النساء و الرجال لا تختلف بشكل كبير بينهما إلا في بعض الجوانب التي تعود إلى طبيعة الدور الاجتماعي الذي يلعبه كل طرف، فهي تميل إلى المرونة في التعامل مع العنصر البشري و التفاوض لضمان المصالح لجميع الأطراف بالإضافة إلى التوفيق بين حياتها الخاصة و مسؤوليتها اتجاه المقاول.

<sup>35</sup> براهيمي نوال، بن قراري عبلة، أثر خصائص المقاول في النية المقاولاتية للطلبة، الملتقى الدولي الرابع، المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف و المحيطات، جامعة بسكرة، 25/24/23 أبريل 2013، ص 5، (بتصرف).

<sup>36</sup> براهيمي نوال، بن قراري عبلة، نفس المرجع السابق، ص 7.

## ب- الدوافع:

هناك من يقسم الدوافع إلى إيجابية و أخرى سلبية حيث يعتمد معيار التقسيم على هذا الأساس طبيعة العامل المؤثر على الفرد ليدفعه نحو المقابلة و تتمثل فيما يلي:

-الإيجابية: كالإدارة، التعرف إلى فرص، الاستقلالية...إلخ.

-السلبية: التوقف أو الفصل عن العمل، الرغبة في الهروب من البطالة، عدم الرضا في الوظيفة السابقة، نقص الفرص في الحياة المهنية أو التفرقة، أزمة في العمل.

و حسب Shapero (1975) الحدث المقاولاتي هو نتيجة لتوليفة من أربع متغيرات<sup>37</sup>:

- الانتقالات السلبية، الإيجابية و الوسيطة.

- إدراك الرغبة.

- إمكانية الإنجاز يأخذ في عين الاعتبار العوامل المتحدرة من المحيط الثقافي و الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي.

- الميل للعمل.

يصنف Koreen النساء المقاولات وفقا لدوافعهم إلى ثلاث فئات<sup>38</sup>:

**1- النساء المقاولات بدافع الضرورة:** التي أنشأت مؤسستها هربا من البطالة، و تتميز هذه الفئة بدرجة

منخفضة من الخبرة.

**2- النساء المقاولات بدافع اختياري:** تتميز بمستوى عال من الخبرة المهنية، لذلك المقابلة بالنسبة لهم هي

فرصة لمواصلة النمو باستغلال مهاراتهم.

**3- النساء المقاولات اللواتي يرغبن في التوفيق بين الأسرة و الحياة المهنية:** هذه الفئة في الواقع تريد

مواصلة حياتها المهنية مع بعض الحرية لتحقيق حياة أسرهم.

في مجمل الدراسات التي تناولت دوافع المرأة لإقامة مشروعها الخاص، لخصت إلى أن دافع تحقيق الاعتراف و

الاستقلالية و إلى جانب الدور الاقتصادي و المساهمة في الدخل، وكذا دافع استغلال الطاقة و الابتكار من

أجل تحقيق النجاح، و الظروف الشخصية غالبا ما تكون القوة الدافعة وراء توجه المرأة نحو المقابلة، و هذه

الظروف تتمثل غالبا في الحاجة إلى المال في ظل عدم وجود دخل و عدم وجود فرصة لعمل بأجر بعد فترة طويلة

من البحث عن وظيفة، ليصبح الحل التوجه نحو المقابلة بدافع الضرورة، و لكن عندما يفكرون في ما يمكن أن

تحققه أعمالهم فإنهم يتطلعون إلى رؤية خاصة من الأعمال<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Colot Olivier, Comblé Karim, Ldhari Jihad, Influence des facteurs Socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat, Documents d'économie et de gestion, Centre de recherche Waroque, 2007, p 3.

<sup>38</sup> EIRLAS Mohammed, L'entrepreneuriat Féminin en Algérie, Des créations par Nécessite, Les 5<sup>eme</sup> Journées Scientifiques Internationales sur «l'entrepreneuriat des Femmes: L'importance, les Opportunités et les obstacles», Université Mohamed Khider, Biskra, 28,29 et 30 Avril 2014, p 5.

<sup>39</sup> Jeanne Halladay Coughlin, Op, cit, p 13.

## ثانياً: خصائص المقاولة التي تمتلكها النساء المقاولات:

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المقاولة المملوكة للنساء بغية معرفة المميزات التي تتميز بها، من بين أبرزها ما جاء ليحدد ما تتميز به المقاولة النسوية على الصعيد العلمي ما نشره المرصد العالمي للمقاولة في خريطة تبين خصائص المقاولة النسوية في مرحلة مبكرة (TEA) Total Early-Stage Entrepreneurial Activity و في 69 دولة تم تقسيمها إلى ثمانية مناطق و حسب مجموعة من المعايير على المستوى العالمي و الجدول الموالي يوضح النتائج التي تضمنها الخريطة لأربعة مناطق من بين ثمانية مناطق

الجدول رقم (02): خصائص المقاولة النسوية في العالم

المعيار	الدلالة	الولايات المتحدة	قارة أوروبا	الأوسط و الشمال	جنوب الصحراء الجنوبية	
مقاولة مرحلة مبكرة TEA	النشاط المقاولاتي في المرحلة المبكرة	%10	%5	%4	%27	
قطاع النشاط	التقسيم حسب القطاعات الرئيسية	تجارية	%29	%26	%8	%4
		صناعية تحويلية	%20	%15	%36	%11
		خدمات استهلاكية	%47	%52	%51	%79
		إستخراجية	%4	%7	%4	%6
عدد الشركاء	نسبة النساء اللواتي بدأن و حدهن أو مع شريك	لوحدها	%65	%60	%61	%77
		شريكين	%19	%23	%14	%15
		ثلاث شركاء	%16	%17	%19	%8
التعليم	نسبة النساء يتجاوزن التعليم الثانوي	%70	%56	%30	%19	
ابتكار	نسبة المقاولة النسوية المبتكرة لمنتجات / خدمات	%36	%32	%23	%22	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

(GEM model :<http://www.gemconsortium.org/>.)

يتضح من الجدول السابق الصفات المشتركة للمقاولة النسوية حسب تركيز النسب المعنوية أن المقاولة

النسوية تتميز بما يلي:

- **القطاع:** تتركز أغلب النشاطات في قطاع الخدمات الاستهلاكية.
- **ملكية الانطلاق:** تميل النساء إلى البدء لوحدها أو مع شريك واحد على أن تبدأ مع أكثر من شريك في الملكية.
- **الابتكار:** تعمل النساء المقاولات على تقديم سلع و خدمات مبتكرة من أجل التجديد و إرضاء زبائنها لتحقيق النمو و الاستمرار حتى و إن كانت في مرحلة مبكرة مما يدل على أهمية المقاولة النسوية بالنسبة للاقتصادات التي تعمل بها.

في دراسة\* أجريت على عينة من المقاولات التي حققت نجاحا و التي تعمل في مجال التكنولوجيا من أجل معرفة عوامل نجاح المقاولة بين النساء و الرجال توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعود إلى طبيعة جنس المقاول و في ظل نفس الظروف على النجاح.

### المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولة النسوية و التحديات التي تواجهها

#### الفرع الأول: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولة النسوية

لا شك أن للمقاول دور يتعدى شخصه إلى التأثير على ميكانزمات الاقتصاد الكلي، و التوازن المرتبط به مرورا بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحاجة الاقتصادية، و تتمثل فيما يلي:

---

\* Mc Garth Cohoon, Vivek Wadhawa, Lesa Mitchell, The Anatomy of an Entrepreneur: Are Successful Women Entrepreneurs Different From Men? May 2010 by the Ewing Kauffman Foundation.  
<http://ssm.com/abstract=1604653>.

## الجدول رقم (03): الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولة

الآثار الاجتماعية	الآثار الاقتصادية
*عدالة التنمية الاجتماعية و توزيع الثروة "التوازن الإقليمي لعملية التنمية الاقتصادية" *المساهمة في تشغيل المرأة. *الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن.	*زيادة متوسط دخل الفرد و التغيير في هياكل الأعمال و المجتمع. *الريادة في جانب العرض و الطلب. *توجيه الأنشطة في المناطق التنموية المستهدفة. *تنمية الصادرات و المحافظة على استمرارية المنافسة. *المساهمة في النمو السليم للاقتصاد.

**المصدر:** خذري توفيق، حسين بن الطاهر، "المقاولة كخيار فعال لنجاح سيرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، المسارات و المحددات"، الملتقى الوطني حول: "واقع و آفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، يومي 05-06/05/2013، جامعة الوادي، ص 6 (بتصرف).

و في نفس الإطار برز الاعتراف بالإسهام الذي تقدمه المرأة في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات التي تمكن المرأة من الدخول في المجالات الاقتصادية بصفة عامة، و في المجال المقاوالاتي بصفة خاصة، و تأكيداً على أن النساء في جميع أنحاء العالم يوجدن في موقع يتيح لهن تقديم مساهمة كاملة و مهمة في مستقبل مشرق لبلادهن، يقول تايزو نيشيكاوا، نائب المدير العام لليونيدو (UNIDO) بمناسبة اليوم العالمي للمرأة 2012 "النساء الريفيات أطراف نشيطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، إذ يؤدين أدواراً بالغة الأهمية، فهن يضمن الأمن الغذائي و التغذي و يقضين على الفقر الريفي و يحسن رفاهية أسرهن و مازلن يواجهن مع ذلك تحديات خطيرة"<sup>40</sup>.

### الفرع الثاني : التحديات التي تواجهها النساء المقاولات

إن الدخول في أي مجال من مجالات العمل لا يخلو من وجود تحديات و صعوبات سواء كانت صعوبات تمويلية أو اجتماعية أو غيرها من الصعوبات، و يعتبر الدخول في مجال المقاولة من أكثر المجالات التي تتسم بالتحدي و الصعوبة نتيجة لعدة عوامل منها أهمية الاعتماد على الذات و ضرورة التجديد و الابتكار المستمر لضمان القدرة على المنافسة خاصة في ظل تسارع التطور الحاصل في مختلف المجالات و على مستوى جميع دول العالم.

و حسب البنك الدولي للإطار التنظيمي للنشاط المقاوالاتي في البلد أثر على حياة المقاولة و ذلك من خلال 11 مجال في حياة المقاولة و هي: بدء النشاط التجاري، و استخراج تراخيص البناء، و توصيل الكهرباء،

<sup>40</sup> منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) التقرير السنوي 2012، ص 35، متوفر على الموقع التالي: <http://www.unido.org>.

و تسجيل الملكية، و الحصول على الائتمان، و حماية المستثمرين، و دفع الضرائب، و التجارة عبر الحدود، و إنفاذ العقود، و تسوية حالات الإعسار، و توظيف العمال<sup>41</sup>.

تواجه النساء المقاولات العديد من التحديات عند تأسيس و تنمية مشاريعهم و الأكثر أهمية من هذه الحوافز هو التمويل، الحصول على قروض و خاصة بالنسبة للبدء في النشاط، هي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه النساء المقاولات، غالباً ما يكون للمرأة فرصاً أقل من الرجال للحصول على قروض<sup>42</sup>، إضافة لذلك نجد عدم حصولها على فرص تدريبية مساوية للرجل و عدم تمتعها بالمزايا التي يتمتع بها الرجل بالمثل، و قلة الدورات التدريبية التي تهدف إلى نشر الفكر المقاولاتي عند النساء<sup>43</sup>.

تشكل العوامل الاجتماعية التحدي الثاني الذي يؤثر على المقاول و من بينها ثقافة المجتمع المقاولاتي و أدوار النوع الاجتماعي، فأدوار النوع الاجتماعي، فأدوار النوع الاجتماعي هي الأدوار التي يقوم بها الجنسان و التي تشكلها الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية<sup>44</sup>.

فعلى هذا الأساس تختلف الأدوار المتبادلة من مجتمع لآخر مما ينعكس على ثقافة المقاول النسوية لدى المجتمع، النساء هي الهياكل الاجتماعية الأبوية مجبرة على أن تعتمد على أزواجهن و الآباء و الإخوة لتأمين التمويل و الأصول، و أن دور المرأة الأساسي هو أن تكون الزوجة و الأم، المواقف السلبية تثني النساء عن اتخاذ المخاطر في مجال ممارستها<sup>45</sup>.

جاء في دراسة أجريت على النساء المقاولات في خمس دول عربية(البحرين، الأردن، لبنان، تونس و الإمارات) أن التحديات الرئيسية التي تواجهها النساء المقاولات هي<sup>46</sup>:

- اكتساب مهارات الإدارة المالية.

- إيجاد اليد العاملة الجيدة و الإبقاء عليها.

- النفاذ إلى مصادر التمويل.

- الكلفة العالية للخدمات العامة.

<sup>41</sup> البنك الدولي، ممارسة أنشطة الأعمال 2014: فهم الأنظمة المتعلقة بالشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم، البنك الدولي، الطبعة 11، 2014، ص 2.

<sup>42</sup> Akhalwaya and Havenga, The Barriers Hinder The Success of women Entrepreneurs in Gauteng, South Africa, International Journal of Sustainable Development (2012), p 13, Available at: <http://www.ssre.com/link/OIDA-Intel-Journal-Sustainable-Dev.html>

<sup>43</sup> أكساس وفاء، مونية رحموني، المقاولاتية النسوية بين الواقع و المأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المقاولاتية عند الشباب، جامعة بسكرة 25/24/23 أبريل 2013، ص 12.

<sup>44</sup> رياض بن جليلي، تمكين المرأة من أجل التنمية، سلسلة دورية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 2011/99، متاح ب: [http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm).

<sup>45</sup> Akhalwaya and Havenga, Op, cit, p 24.

<sup>46</sup> Center Of Arab Women for Training and Research, International Finance Corporation, Women Entrepreneurs in the Middle East and North Africa: Characteristics, Contributions and Challenge Published by the center of Arab Women for Training and Research and the International Finance Corporation Gender Entrepreneurship Markets, June, 2007, p 10.

و عن تقرير التنمية في البنك الدولي لعام 2011 تشير إلى أن الإنتاجية يمكن أن تزيد بنسبة تصل إلى 25 بالمائة لبعض البلدان إذا أزيلت الحواجز التمييزية ضد المرأة<sup>47</sup>.

إن إزالة هذه الحواجز، مثل الملكية التمييزية و قوانين الميراث، و عدم الوصول إلى المؤسسات المالية الرسمية، و ضيق الوقت بسبب الأسرة و المسؤوليات المنزلية، و خلق المزيد من الفرص للمؤسسات التي تديرها النساء، و هذا بدوره سيسهم في تمكين المرأة اقتصاديا و المساواة بين الجنسين، و كذلك المساعدة على توليد النمو و فرص العمل.

### المطلب الثالث: واقع المرأة المقاول في الجزائر

#### الفرع الأول : مجالات عمل المرأة في المجتمع الجزائري

إلى يومنا هذا لا زالت المرأة في الجزائر تتجه نحو المهن التي لا تتعارض مع دورها في البيت، و الحاصل أن عمل المرأة يكاد ينحصر في مجالات تقليدية معينة هي التعليم و الطب و التمريض و العمل الإداري و المكتبي، و لا يملن كثيرا إلى الأعمال التي تتطلب التسيير و السلطة و القيادة، و سبب ذلك أنه ليس للمرأة الثقة الكافية في نفسها لاتخاذ مثل هاته المسؤوليات، لأنها لم تحضر لذلك سواء من قبل الأسرة أو المجتمع، كذلك فإن المجتمع يعتبر المسؤول الأول عن هذه الوضعية التي آلت إليها المرأة، حين أنه لم يهضم بعد حقيقة تمكن المرأة من القيام بأعمال كانت مخصصة للرجل فقط، و على هذا الأساس فإن الوسط الاجتماعي و الثقافي الذي تعيش فيه المرأة الجزائرية تأثير على نوعية النشاطات التي تقوم بها المرأة، فالوسط العائلي يوجه المرأة للتخصص في بعض المهن و يبعدها عن أخرى<sup>48</sup>.

إلا أن الظروف الاجتماعية الصعبة التي يتخبط فيها المجتمع و الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة جعلت أنماط التفكير بدأت تميل إلى التغيير، و السياسات تغير مجراها اتجاه مشاركة المرأة في الحياة العامة، و أمام امتلاء المجالات التقليدية، و عدم قدرتها على استيعاب المزيد من الخريجات، و وجود فائض كبير من العمالة النسائية المتعلمة، السبب الذي أدى إلى وجود بطالة مقنعة، فضلا عن عدم القدرة على استيعاب المزيد من الدفعات القادمة من الخريجات، كان لابد على الدولة أن تجد مخرجا بتمثل في فتح مجالات عمل جديدة تحارب من خلالها البطالة من جهة، و مسايرة الاقتصاد العالمي من جهة أخرى، و بالتالي جعل الأفراد يتكفلون بأنفسهم و بذلك سيستفيد المجتمع و فرا اقتصاديا و تشغيليا أمثل للطاقات<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> International Labour Office (ILO), Women's Entrepreneurship Development, Encouraging Women Entrepreneurs for jobs and development, p 1, <http://www.ilo.org/seed>.

<sup>48</sup> La féminisation du monde du travail, Conférence de presse sur le travail, Paris, 2008.

<http://cnrs.fr/pres/compress/travail/marche.htm>.

<sup>49</sup> كامل الشيرازي، تباينات مقلقة لظاهرة البطالة في الجزائر. <http://www.elaph.com>.

## الفرع الثاني : واقع المرأة المقاتلة في الجزائر

**1- الواقع الاجتماعي:** في السنوات القليلة الماضية كانت تخرج المرأة للعمل لضرورة معاشية أو نتيجة لضغط اجتماعي أو اقتصادي، أي من أجل مواجهة أمور الحياة و متطلباتها المتنوعة و المتغيرة و مساعدة الأسرة التي تتجه نحو الاستهلاك بصورة عالية. أما اليوم فقد أصبحت المرأة تخرج للعمل ليس فقط من أجل كسب العيش في حالة عدم وجود من يعيلها أو عجز عن الإنفاق عليها لسبب أو لآخر و إنما لرغبتها في العمل أيضا من أجل تنمية مهارتها و المساهمة في عملية التنمية لتثبت لنفسها و لمن حولها أنها تستطيع أن تجاري الزمن و بالتالي تكسب التقدير الاجتماعي الذي تستحقه، و في هذا تقول كاميليا إبراهيم عبد الفتاح: "إن الحاجة إلى تأكيد الذات و الشعور بالمكان و الإحساس بالقيمة الإنسانية جاءت في الرتبة الأولى يليها مباشرة الحاجة الاقتصادية لرفع المستوى الاقتصادي و الشعور بالأمن حيال ظروف الحياة"<sup>50</sup>.

فتأكيد الذات و الشعور بالقيمة الاجتماعية سيتلزم بالضرورة الاستقلال الاقتصادي، و قد كان العمل عموما محصورا في الطبقات الفقيرة من المجتمع التي دفع بها الفقر إلى السماح للنساء بالعمل، أما نساء الطبقات المتوسطة و العليا فلم يكن بحاجة إلى العمل، لأن خروج النساء للعمل كان مرتبط بالفقر و لم يكن مرتبط بالطموح و إثبات الذات، في نفس الوقت هناك اختلاف في الوضع الاجتماعي بالنسبة لنساء الطبقة العليا، اللواتي ينتمين إلى أسر غنية، فهن يحضين بامتيازات الثروة و المكانة و يتمتعن بكل التسهيلات الموجودة في المجتمع و خرجهن للعمل قد يكون مجرد الإحساس بالملل و الحاجة إلى شيء جديد يغيرن به روتين الحياة الاجتماعية التي يعشنها، لكن هذا لا يميزهن كثيرا عن نساء الطبقة الدنيا، لأن كليهما يعانين من القهر الاجتماعي الذي يضع المرأة في المرتبة الثانية بعد الرجل الذي يحتمي وراء حقوقه التاريخية و ما تعطيه من سلطة على المرأة، كما نجد أن الحرية الممنوحة للمرأة هي ما تسمح به الأسرة، هو أن تضيف إلى ملكية الأسرة رصيذا من المال و الجاه، و قد ضلت هذه الأفكار و التقاليد جامدة لفترة طويلة، و أصبحت المرأة تؤدي دورا جديدا في المجتمع بالإضافة لدورها في الأسرة، لهذا وجدت صعوبة في التوفيق بين العملين<sup>51</sup>.

و قد كانت هذه الظروف سببا في حدوث عدة تغيرات اجتماعية أهمها: الاستقلال على العائلة الكبيرة و انفجار إطار الحياة المنزلية للمرأة و تحويله إلى إطار خارجية عن البيت.

**2- الوضع التعليمي:** لقد أصبح من المعروف أن التعليم هو أكثر الوسائل استخداما للتقدم الاجتماعي و الاقتصادي، و هو ضرورة للانتقال نحو مهنة ذات قيمة اجتماعية و اقتصادية، و مهما كانت الخبرة مطلوبة و مستحبة إلا أنها لا تكفي فالتعليم هو ركيزتها<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1984، ص 269.

<sup>51</sup> حسن السعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ط 3، ص 176.

<sup>52</sup> د. محمد فؤاد حجازي، الأسرة و التصنيع، مطبعة التقدم، ط 3، 1975، ص 322. (بتصرف).

و قد أدركت الجزائر هذا بعد استقلالها مباشرة عام 1962، فشددت كثيرا على المساواة في التعليم من أجل التغلب على مستويات الأمية العالية للغاية، لاسيما في أوساط المرأة، و الموروثة من الحكم الاستعماري الفرنسي، و نتيجة لذلك أحرز تقدم كبير في مجال تحقيق المساواة في الوصول إلى التعليم بالنسبة إلى النساء و البنات، إذ جعلت الالتحاق بالمدارس بالنسبة على البنات و البنين إلزاميا و مجانا ما بين سن السادسة و السادسة عشر و قد تحقق تقريبا التوازن بين الجنسين في التعليم الابتدائي، فحسب المسح الوطني متعدد المؤشرات بشأن الأطفال و النساء (MICS3)، الذي أجري عام 2006 حيث بلغ معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي 96.3 بالمائة بالنسبة للبنات و 96.9 بالمائة بالنسبة للبنين، لكن هذه المعدلات تعد أدنى بكثير في بعض المناطق، و ذلك راجع إلى استمرارية مقاومة تعليم البنات<sup>53</sup>.

و يرجع هذا بالأساس إلى العادات و التقاليد، إذ مازال يفضل تعليم الذكور على الإناث، و النظرة التقليدية إلى الفتاة و خاصة الريفية التي تعتبر كزائرة في بيت والدها لا غير.

و للتخلص من هذه الظاهرة خصصت الحكومة الجزائرية 45 مليار دينار جزائري لاستراتيجية وطنية لتعليم الكتابة و القراءة، بهدف القضاء على الأمية بحلول عام 2015.<sup>54</sup>

و قد كان لهذا أثر كبير على عطاء المرأة و طموحها لإثبات ذاتها، فالمرأة الأمية لا يمكنها أن تسير أموالها بطريقة علمية مدروسة كما أنه يصعب عليها أن تترجم أفكارها إلى مشروع اقتصادي دون أن تواجه صعوبات إضافية على الصعوبات التي تواجهها المرأة المتعلمة، لأن فقدانها للتعليم يجعلها عرضة للاستغلال، إذ تصبح معرضة أكثر لخطر التلاعب بمصالحها، خاصة بالأمر المتعلقة بالمعاملات و الحسابات، لهذا غالبا ما تبتعد المرأة الأمية المقاوله عن المشاريع الضخمة و المعقدة، فهي تكتفي بالمقاوله التقليدية التي تعتمد على الأدوات البسيطة الممكن التحكم فيها بسهولة، و هذا لا يرجع إلى قلة طموحها بقدر ما يخضع إلى مستواها التعليمي الذي يحد من تقدمها في كثير من الأحيان، بالمقابل نجد المرأة المقاوله المتعلمة شديدة الطموح، مبادرة دائما نحو التجديد، و مساهمة للتطور التكنولوجي العالمي، لأنها تعتمد على مؤهلاتها العلمية التي تدعمها في ابتكاراتها و إبداعاتها و تطلعاتها المستقبلية.

**3- الواقع التربوي:** يقول الكواكي نقلا عن تغايد بيضون "إن التربية عملية كبرى تشارك فيها الأسرة و المدرسة و الزوجان و الظروف الاجتماعية و القانون و السلوك السياسي السائد في المجتمع الذي تعلم فيها الإنسان"<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Situation des enfants et des femmes :enquête nationale à indicateurs multiples, rapport préliminaire, 2007.

<sup>54</sup> مقابلة مع الأستاذ شعبان لحيلج، مدير الديوان الوطني لمحو الأمية و تعليم الكبار، ملحقة الخروب، قسنطينة، 2009.

<sup>55</sup> تغايد بيضون، المرأة و الحياة الاجتماعية في الإسلام، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 166.

التربية هي تعبير عن المستوى العام للأمة، فعبء عملية التربية يتعلم الأفراد الأدوار الاجتماعية، التي يتوقع أن يحققها الفرد في أوضاع اجتماعية محددة، و الدور الاجتماعي للمرأة يتضمن منظومة من أنماط السلوك التي تمارسها المرأة في العادة بغض النظر عما تجهله هي من آراء و توجهات شخصية<sup>56</sup>.

و لأن دور المرأة حقيقة اجتماعية، فإن المجتمع بكل أجزائه المتكونة من الأسرة و المدرسة و الشارع يشاركون في تقديم وصفات واضحة لاحتواء سلوكها و توجيهه، فالمرأة في الجزائر تتعرض خلال المراحل الأولى لحياتها الأسرية أو الدراسة إلى إشعارها بأن ثمة حدودا لا يمكنها أن تتجاوزها في حياتها العملية أو المهنية في المستقبل، بعبارة أخرى يجعلونها تحس بعقدة النقص منذ الصغر، فيدفعونها إلى المجالات المهنية التي لا تعزز من مكانها الاجتماعية و الاقتصادية<sup>57</sup>، هذا ما كان يحدث قبل سنوات قليلة، فحتى الرجل عندما يريد الزواج يشترط أن يكون عمل زوجته معلمة أو طبيبة و لا يجب و لا يفضل أن تكون زوجته مقاوله، لأنها تسلبه سلطته في البيت فهي تمتلك الخصائص التي تجعلها مسؤولة، قوية و جريئة، و بالتالي تتمكن من فرض سلطتها و قوتها و يفقد هو موهبته داخل البيت، هذا التفكير جعل المجتمع يرى المرأة المقاوله بمنظور خاطئ، فالإنسان الذي تربى على أن الرجل يمتلك قدرات تفتقدها المرأة، فلا يمكن أن يتقبل بصورة موضوعية اشتراك المرأة معه في العمل، كان المجتمع ينسب للرجل فقط، و بالتالي لا يمكن أن ينظر إليها نظرتة الموازية لنفسه.

و يبقى أن نعتبر أن التربية الفوقية كثيرا ما تنمي في الرجل اتجاهات أحادية تقف عائقا في وجه مشاركة المرأة الفعالة في التنمية<sup>58</sup>.

مع هذا تبقى المرأة لديها شخصيتها المستقلة و خصائصها المتفردة، التي تنمي لديها القدرة على الاستقلال في الفكر و العمل، فهي تأتي أن تكون سلبية في دورها، تأمر و تبرمج لأداء مهام معينة، لأنها تعني أنه بإمكانها أن تعطي لوطنها أشياء كثيرة، إذ استطاعت أن تتجاوز بعض القيم التربوية المبنية على تحفيز دورها كفرد فعال في التنمية و التطور.

#### **4- الواقع الاقتصادي:** يتجه غلبة النساء المقاولات نحو قطاع الخدمات و يركزن في الأنشطة التي

تشكل امتداد لدورهن التقليدي في المجتمع من قبيل أنشطة الحياكة و الخياطة و الأنشطة الحلوانية و الصناعة الغذائية و يعزى هذا التوجيه إلى الأسباب التالية:

✓ لا تصادف النساء بممارستهن هذه الأنشطة صعوبات كثيرة في قبولهن ضمن أوساط المقاولين و الموردين و الزبائن.

✓ أغلبية النساء لا تتوفرن على إمكانيات مالية كبيرة لهذا تحتزن الانخراط في هذا الأنشطة لأنهن لا يجدن عراقيل كثيرة في ولوجها بل يستطعن في الغالب بممارستها في البيت.

<sup>56</sup> د. أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة د. فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط2005، ص4، ص89-90.

<sup>57</sup> د. أنتوني غدنز، المرجع السابق، ص 562.

<sup>58</sup> تغاريد بيضون، مرجع سابق، ص 165-166. (بتصرف).

- ✓ تستطيع النساء و خاصة الجمع بين مسؤوليتهن المهنية و العائلية.
- ✓ كما تتجه المقاولات عامة إلى الأنشطة التي يمتلكن فيها امتيازاً مطلقاً بفضل معرفتهن بالحاجات المستجدة لهذه الحاجات.
- ✓ كما تستثمر النساء كذلك في الأنشطة ذات القيمة المضافة المرتفعة، إذ نلاحظ بروز جيل جديد من النساء اللاتي قمن بدراسات عليا ته نحو القطاعات العصرية كالاستيراد و التصدير و مكاتب الدراسات الاستشارية و التكوين و السياحة... إلخ<sup>59</sup>.

### المبحث الثالث : عموميات عن النظام الغذائي المتوازن

يقصد بالنظام الغذائي المتوازن الحصول على جميع العناصر الغذائية الضرورية للجسم عن طريق تناول الطعام و بالكميات المناسبة لكل عنصر ، و لكن لا يوجد في الطبيعة طعام متكامل من حيث العناصر الغذائية ، فكل طعام يحتوي على بعض العناصر ، و تنقصه عناصر أخرى ،لذا فإن تكامل الأطعمة في الوجبة الغذائية أمر بالغ الأهمية ، و لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق جمع مجموعة من الأطعمة مع بعضها البعض للحصول على وجبة متوازنة من الناحية الغذائية ، يمارس النظام الغذائي المتوازن دورا هاما في الوقاية من الأمراض لاسيما تلك المرتبطة بالتغذية ، و يكون سوء التغذية ناجما عن نقص عنصر أو أكثر من العناصر الغذائية الضرورية في الطعام الذي يتناوله الشخص ، فمع الاستمرار في تناول الطعام نفسه ، بالإضافة إلى عدم أو قلة التنوع في الأطعمة المتناولة في الوجبة ، قد يؤدي إلى النقص في العناصر الغذائية ، و يصاب الشخص بسوء التغذية<sup>60</sup>.

### المطلب الأول : التخطيط للوجبات الغذائية

هناك عدة طرق لتخطيط الوجبات الغذائية **Meal planning** ، أهمها نظام المجموعات الغذائية و الهرم الغذائي<sup>61</sup>.

### الفرع الأول : نظام المجموعات الغذائية :

يعتمد نظام المجموعات الغذائية **Food groups** على تقسيم الأغذية إلى عدة مجموعات تتشابه إلى حد كبير في قيمتها الغذائية و محتواها من العناصر الغذائية ، و لتخطيط الوجبة المتكاملة ، توزع الأطعمة في الوجبة على هذه المجموعات بحيث تشمل الوجبة على حصص محددة من كل مجموعة.

<sup>59</sup> المشاركة الاقتصادية للمرأة في بلدان شمال إفريقيا، أبريل 2005، طنجة، المغرب <http://www.uneco-na.org/arab/un/document>

<sup>60</sup> موسوعة الملك عبد الله بن عبد العزيز العربية للمحتوى الصحي.

<http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الغذاء-المتوازن>.

<sup>61</sup> نفس المرجع السابق.

<http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الغذاء-المتوازن-النظام-المتوازن-الغذائي-المتوازن-التخطيط-الوجبات-الغذائية>.  
<http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الغذاء-المتوازن-النظام>.

هناك عدة مجموعات من الأغذية ، ففي بعض الدول تقسم الأغذية إلى ثلاث مجموعات ، و في دول أخرى إلى أربع مجموعات ، و كذلك إلى خمس أو ست مجموعات ، و لكن الأكثر شيوعا هو المجموعات الأربعة.

**الفرع الثاني : نظام مجموعات الطعام الأربع:**

### **1- مجموعة الألبان ومنتجاتها Milk and Dairy products :**

تزود هذه المجموعة الجسم بمعظم ما يحتاج إليه من الكالسيوم بالإضافة إلى الفيتامين B2 و البروتين في النوعية الجيدة و الفيتامينات و المعادن و الدهون و النشويات ، و يختلف مقدار ما يحتاج إليه الفرد من هذه المجموعة باختلاف العمر و الجنس و الحالة الفيزيولوجية.

### **2- مجموعة اللحوم و البقول Meat and légumes :**

تزود هذه المجموعة الجسم بكمية كافية من البروتين ذي النوعية الجيدة ، بالإضافة إلى الحديد و الفيتامينات B المركبة و بعض الأملاح المعدنية كالفسفور و الزنك ، و تتميز هذه المجموعة باحتوائها على مواد شبيهة باللحوم من حيث العناصر الغذائية ، و لكنها نباتية المصدر مثال الفول و الفاصوليا و البازلاء الجافة و زبدة الفستق (الفول السوداني) ، و تشمل هذه المجموعة لحوم الغنم و الأبقار و الأسماك و الدواجن و الطيور و البيض ، بالإضافة إلى البقوليات الجافة مثل العدس و الفاصوليا و البازلاء و الفول و الحمص.

### **3- مجموعة الخضروات و الفواكه Végetables and fruits :**

تعد هذه المجموعة مصدرا هاما لتزويد الجسم بالألياف الغذائية و الفيتامينات و العناصر المعدنية ، و خاصة الفيتامين A و C ، و تشمل هذه المجموعة الخضروات و الفواكه بأشكالها المتعددة الطازجة و المجمدة و المعصورة و المجففة.

### **4- مجموعة الخبز و الحبوب Cereals and bread :**

و هي تزود الجسم بالنشويات و البروتين و الألياف و الفيتامين B1 و الحديد و الزنك و بتكلفة بسيطة نسبيا و يوجد الحديد و الزنك في الحبوب الكاملة عادة ، و تشمل هذه المجموعة على الخبز و الحبوب و الأرز.

**الفرع الثالث : الهرم الغذائي<sup>62</sup>:**

لقد استحدث الهرم الغذائي Food guide pyramid للمساعدة على التخطيط الغذائي المتوازن لتفادي النقد الذي وجه لمجموعات الطعام الأربع ، و تعتمد فكرة الهرم الغذائي على زيادة عدد الحصص المتناولة من مجموعة الخبز و الحبوب من أربع حصص إلى 6-11 حصة يوميا ، بالإضافة إلى فصل مجموعة الخضروات و الفواكه إلى مجموعتين منفصلتين ، بحيث يصل الحصص التي ينصح بتناولها من مجموعة الخضروات إلى 3-5 حصص ، بينما يصل في الفاكهة إلى 2-4 حصص يوميا ، و ذلك لتزويد الجسم بالطاقة اللازمة له عن طريق

<sup>62</sup> نفس المرجع السابق.

النشويات المتوفرة في المجموعات الثلاث السالفة الذكر ، و التقليل من تناول الدهون و الملح و الكولسترول و التركيز على الألياف.

يمكن تلخيص فكرة الهرم الغذائي بما يلي :

- تحتل مجموعة الخبز و الحبوب قاعدة الهرم العريضة ، إذ يوصى بتناول 6-11 حصة يوميا من هذه المجموعة.

- يليها بعد ذلك مجموعة الخضروات في الجزء الأيسر من الهرم فوق مجموعة الخبز و الحبوب ، إذ يتناول ما مقداره 3-5 حصص يوميا.

- و في الجزء الأيمن ، بجانب مجموعة الخضروات ، تقع مجموعة الفواكه و التي يوصى بتناول 2-4 حصص منها يوميا.

- و تأتي مجموعة اللحوم و الدواجن و الأسماك و البقوليات و البيض و المكسرات في الجانب الأيمن للهرم فوق مجموعة الفواكه ، و يوصى بتناول 2-3 حصص من هذه المجموعة يوميا.

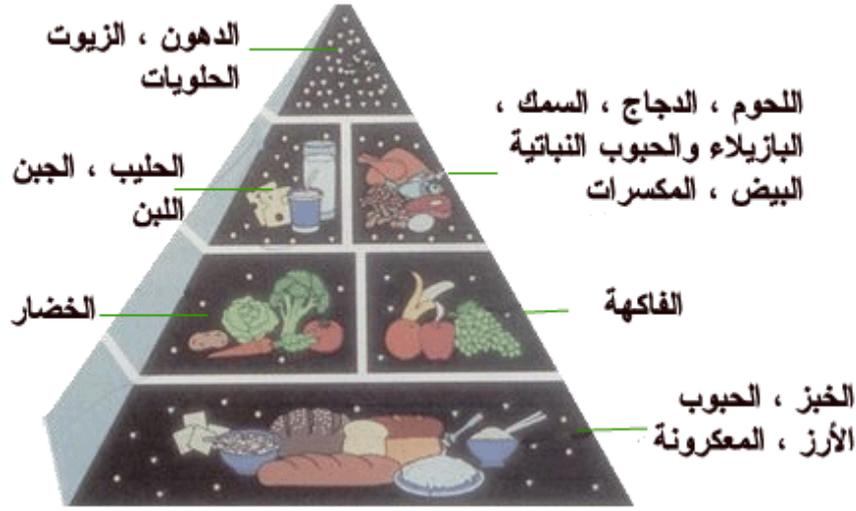
- و تقع مجموعة الحليب و الأجبان و الألبان بجانب مجموعة اللحوم ، و يوصى بتناول 2-3 حصص من هذه المجموعات يوميا.

- و تأتي مجموعة الدهون و الزيوت و الحلويات في قمة الهرم ، و يوصى بالتقليل من هذه المجموعة و اقتصار تناولها على تزويد الجسم بالطاقة ، مع عدم التقليل من الحصص الموصى بها من المجموعات الخمس السالفة الذكر.

و مما سبق ذكره عن الهرم الغذائي ، يستطيع هذا النظام توفير التغذية المتوازنة لأفراد المجتمع الأصحاء ، بالإضافة إلى دوره الوقائي من العديد من الأمراض التي تنشأ عن عدم توفر التغذية المتوازنة.

تركز فكرة الهرم على زيادة استهلاك الحبوب و الخبز و الخضروات و الفواكه ، و التي تؤدي بدورها إلى زيادة استهلاك الألياف و التقليل من استهلاك الدهون و السكر و الكولسترول.

## الشكل رقم (01): الهرم الغذائي



المصدر: موسوعة الملك عبد الله بن عبد العزيز العربية للمحتوى الصحي

### المطلب الثاني : الوجبات الغذائية اليومية<sup>63</sup>.

من المعروف أن هناك ثلاث وجبات رئيسية يجري تناولها في اليوم و لكن أهمية الوجبة تختلف من مجتمع إلى آخر ، فمثلا تعد وجبة العشاء في الدول الغربية هي الوجبة الرئيسية ، أما بالنسبة للمجتمعات العربية فإن وجبة الغذاء هي الوجبة الرئيسية.

### الفرع الأول : وجبة الإفطار :

يعد الإفطار Breakfast من الوجبات المهمة من الناحية الغذائية ، و هو يأتي بعد مدة طويلة نسبيا من عدم تناول أي طعام عادة ، فتناول إفطار جيد يساعد الشخص على زيادة نشاطه و تحمله للعمل ، كما يساعد أجهزة الجسم على العمل بطريقة سليمة و لذلك يجب أن يساهم الإفطار في تزويد الجسم بربع الحاجات الغذائية اليومية للشخص على الأقل.

و الإفطار الشائع في معظم الدول العربية هو الشاي مع الخبز و الجبن الأبيض أو البيض ، و يضاف إليه المرعي أو العسل أحيانا ، و تعتمد القيمة الغذائية لهذا الإفطار على الكميات المتناولة من هذه الأغذية ، و هذا الإفطار بشكل عام غني بالبروتين و المواد السكرية و الدهون و العديد من الأملاح المعدنية و الفيتامينات ، و لكن لا تتناول كل الأسر مثل هذا الإفطار ، فالأسر الفقيرة في بعض الدول العربية تتناول الشاي مع الخبز في إفطارها ، و هو إفطار فقير بالقيمة الغذائية ، و قد يسبب استمرار تناوله مشاكل غذائية لصعوبة الحصول على المخصصات أو الحصص الغذائية في الوجبات الأخرى ، و من وجبات الإفطار الشائعة في بعض المجتمعات العربية الفول و

<sup>63</sup> نفس المرجع السابق.

<http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الوجبات-الغذائية-اليومية-3-3481-النظام-الغذائي-المتوازن-3-3481-النظام-الغذائي-المتوازن>

اللبن و الحمص مع الخبز و الشاي ، و الجبنة بيضاء أحيانا ، و هذا إفطار جيد و مرتفع القيمة الغذائية ، لاسيما إذا جرى تناول أكثر من نوع من الطعام في الوجبة نفسها.

### الفرع الثاني : وجبة الغذاء :

تعد وجبة الغذاء Lunch أهم و أكبر وجبة في المجتمعات العربية ، لذا فهي تحظى بالاهتمام الأكبر من ربة الأسرة ، و تساهم وجبة الغذاء في تزويد الجسم بما لا يقل عن نصف المخصصات اليومية للفرد ، و لذلك يؤدي تناول غذاء فقير بقيمته الغذائية إلى صعوبة حصول الفرد على حاجاته الغذائية في ذلك اليوم.

يحتل الخبز مكانة هامة في وجبة الغذاء عند عدد كبير من سكان الدول العربية ، حيث يجري تناوله مع اللحم أو الدجاج ، أو يستخدم في تحضير الطبق المتناول أحيانا ، مثل الفتة التي يجري تناولها في دول المشرق العربي و مع التنوع في تناول الخضروات الطازجة ، فإن الأطعمة المتناولة في وجبة الغذاء توفر نسبة جيدة من العناصر الغذائية إذا جرى تناولها بكميات كافية.

### الفرع الثالث : وجبة العشاء :

لا يحظى العشاء بأهمية كبيرة كوجبة رئيسية إذا ما قورن بالغذاء ، ففي المجتمعات العربية ، نجد أن معظم الأسر تتناول غذائها في المنزل ، أمل العشاء فنجد تزايدا في ظاهرة تناوله خارج المنزل أو شرائه من المطاعم ، و هذا ينطبق بصفة خاصة على المدن الرئيسية ، أما في الأرياف فمازال العشاء يجري تناوله في المنزل ، و من اللافت للنظر أن وجبة العشاء تكون أكثر تنوعا من وجبتي الإفطار و الغذاء في بعض المجتمعات العربية ، و هذا عائد إلى تعدد المصادر التي يجري شراء العشاء منها ، و هو يعد فرصة للتغيير و التعرف إلى الأغذية غير المعتاد تناولها في المنزل.

تعد الوجبات السريعة Fast food من المكونات الأساسية في وجبة العشاء ، خاصة عند المراهقين و أطفال المدارس في المدن الرئيسية ، و قد ساء الاعتقاد بأن هذه الأغذية غير مغذية أو أنها ضارة صحيا ، و لكن هذا الاعتقاد لا ينطبق على نسبة كبيرة من الأغذية (الوجبات) السريعة ، كما أن مفهوم الأغذية السريعة لا يقتصر على المميرغر و الدجاج المقلي و البيتر و البطاطا المقلية ، بل يشمل الشاورما ، الفول و الفطائر المحشية و غيرها. تحتوي الوجبات السريعة على نسبة عالية من البروتين و بعض الفيتامينات و الأملاح المعدنية ، و لكنها تحتوي على نسبة عالية من الدهون (لاسيما الدهون المشبعة) و الصوديوم أيضا ، و من المعروف أن هذه العناصر الغذائية (الدهون و الصوديوم) لها ارتباط بأعراض القلب لذا يفضل الاعتدال في تناول الوجبات السريعة و الإكثار من الخضروات معها.

## المطلب الثالث : أهم النصائح لتناول الأكل الصحي

الكثير منا يجهل معنى الأكل الصحي الذي يجب علينا تناوله ، فالطعام الصحي هو الذي يوفر لنا جميع العناصر الغذائية الأساسية و الطاقة التي يحتاجها كل شخص للبقاء في صحة جيدة ، مفتاح الأكل الصحي هو أن يكون مختلفا ، معتدلا و متوازنا ، فتناول الأكل الصحي يساعدنا على تجنب الكثير من الأمراض و التمتع بمعيشة صحية و من الأمراض التي يسببها عدم تناول طعاما صحيا السمنة ، أمراض القلب ، مرض السكري ، ارتفاع ضغط الدم ، هشاشة العظام ، بعض أنواع السرطان و فقر الدم.

و من أجل أكل صحي يجب إتباع ما يلي<sup>64</sup> :

- تناول الإفطار لأنه هو الأهم ، عليك اختيار الفواكه و خبز الذرى و شريحة أو قطعة من الجبن ، و لكن الأهم هي الفواكه ، عليك بفطور صحي ، متوازن و معتدل و يتضمن البروتين ، و كمية لازمة من الحبوب الكاملة و الفواكه و يجب تجنب استخدام السم الأبيض في الطعام (الملح) و استبداله بالبقدونس و الريحان و الزعتر و غيرها من التوابل ، فالملح يحتوي على 40% من الصوديوم ، حيث أن تناول كميات كبيرة منه يسبب زيادة ضغط الدم و خطر الإصابة بأمراض القلب و السكتة الدماغية.
- استهلاك الخضروات و الفواكه بشكل يومي ، الوجبات الغذائية التي تحتوي على الخضروات و الفواكه يمكن أن تعود بالنفع على القلب عن طريق خفض ضغط الدم و مستويات الكوليسترول في الدم ، و الالتهابات و تحسين مقاومة الأنسولين و الأوعية الدموية ، و الجسم الذي يتغذى من الفواكه و الخضروات يقل لديهم خطر الإصابة بأمراض القلب ، السكري و زيادة الوزن.
- العمل على تناول الدهون الجيدة ، فهناك الكثير من المصادر التي توفر لنا دهونا جيدة و مفيدة لصحتنا كالدهون غير المشبعة مثل الزيوت النباتية و أوميغا 3 الموجودة في الأسماك و البذور و المكسرات و زيت الزيتون ، فهذه الدهون تساعد على خفض الكوليسترول الضار.
- تناول البقوليات و الحبوب الكاملة و البذور و الفواكه المجففة ، فالحبوب الكاملة تتوفر على الألياف الغذائية و الفيتامينات و المعادن ، و مضادات الأكسدة و المواد الكيميائية النباتية.
- تناول اللحوم و الأسماك ، لا يزيد عن خمس مرات في اليوم.
- شرب الماء لأنه سوف يساعد على تطهير البشرة و التخلص من السموم ، كما أنه يساعد على الإشباع ، العديد من الأطعمة تحتوي على الماء ، لذلك قد تحصل على ما يكفيك من الماء كل يوم من دون بذل جهد ، فالماء يساعد على تحريك الألياف بسلاسة من خلال جهازك الهضمي مما يقلل من الإصابة بالإمساك و الهدف هو 4 إلى 6 أكواب من الماء يوميا.

<sup>64</sup> المرجع السابق.

- تجنب المشروبات السكرية مثل المشروبات الغازية لأن هناك العديد من الأبحاث تربط بين زيادة الوزن و السمنة بين الرجال و النساء بتناول المشروبات السكرية بكثرة.
- تجنب تناول الكثير من صفار البيض لأنها تحتوي على نسبة عالية من الدهون.
- تناول الطعام ببطء لأن ذلك يساعد على هضم الطعام بشكل جيد ، تناول الطعام بحدوء يجب أخذ الوقت لتذوق الطعام ، فهذا يجعل تناول الطعام أكثر متعة ، و يساعد أيضا على السيطرة على شهيتك ، إحساسك بالشبع و الرضا يعتمد على الإشارات الهرمونية من الجهاز الهضمي.
- تناول وجبة خفيفة صحية يمكن أن تعزز مستويات الطاقة عن طريق تثبيت نسبة السكر في الدم في حين يعطي جرعة إضافية من المواد الغذائية الصحية.
- تجنب المكملات الغذائية فمن الأفضل الحصول على الفيتامينات و المعادن من الغذاء الخاص بدلا عن المكملات الغذائية ، فالمفتاح هو اختيار الأطعمة بالمغذيات الكثيفة مثل الخضرا الورقية ، الحبوب الكاملة و سمك السلمون.
- ليس هناك نظام غذائي صحي واحد ، العديد من أنماط الأكل تساعد على التمتع بصحة جيدة و خاصة الأكل الصحي الذي يحتوي على الكثير من الفواكه و الخضروات و الحبوب الكاملة ، جنبا إلى جنب مع المصادر الغذائية التي تمدنا بالبروتين و الدهون الجيدة ، فالاستمرار في تناول هذه الأطعمة سوف تساعد على تقليل مخاطر الإصابة بأمراض القلب و السكتة الدماغية و مرض السكري و أنواع من السرطان.

#### المطلب الرابع : أهمية الغذاء المتوازن

- للغذاء المتوازن أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي<sup>65</sup>:
- النمو السليم للفرد حسب المعدلات الطبيعية.
- ارتفاع درجة النشاط و الحيوية لدى الفرد.
- استقامة الجسم و اعتداله و خلوه من العاهات.
- القدرة على التركيز و التفكير و سلامة الذاكرة.
- انتظام وظائف الجهاز الهضمي و سلامته طوال حياة الفرد.
- اكتساب المناعة الطبيعية و السلامة من الأمراض المختلفة.
- الاستغناء عن الدواء.
- التغذية المتوازنة عامل أساسي لنمو جسم الإنسان و تحسين صحته البدنية و العقلية و النفسية.

<sup>65</sup> المرجع السابق.

## خاتمة الفصل

إن اشتداد التوجه إلى اقتصاد السوق مع تفاقم المناادة الدولية بالدعوة إلى التوجه نحو المقاولات و الاندماج في النسيج الاقتصادي الدولي ، دفع و حتم على حكومات الدول النامية و منها الجزائر العناية بالمقولة على العموم و المرأة على الخصوص و إدماجها في عالم الشغل ، حيث تعتبر الريادة العامل الأساسي للنهوض بالاقتصاد الوطني و القضاء على مشكلتي الفقر و البطالة من جهة و استغلال الموارد و الثروات الطبيعية من جهة أخرى و توفير الخدمات الضرورية للحياة بصفة عامة.

كما حاولنا أيضا في هذا الفصل تقديم فكرة مشروع مطعم للأكل الصحي ، كأحد النماذج المقاولاتية المستقبلية ، حيث أن المشروع هو عبارة عن مطعم كباقي المطاعم المعتاد عليها ، فهو مطعم يعنى بتقديم وجبات صحية متوازنة نظرا لأهمية الغذاء الصحي المتوازن لجسم الإنسان الطبيعي و المريض.

## الفصل الثاني

# خطوات إنشاء المؤسسات و مصادر تمويلها

## مقدمة الفصل

إذا كان إيجاد الفكرة يعتبر من أصعب مراحل بناء المشروع بالنسبة للمقاول، فإن إيجاد الأموال اللازمة لتمويل المشروع هو بمثابة مرحلة لا تقل صعوبة عن إيجاد الفكرة، إن لم تكن أصعبها.

و للتأكد من ذلك، يكفي التحدث مع مجموعة من المقاولين و أصحاب المشاريع عن العراقيل التي تواجههم خلال المسار المؤدي إلى تحقيق مشروعاتهم على أرض الواقع، و سنلقي رد لا يختلف عنه اثنان و يخص عملية تمويل المشروع، فالكل يشتكي من عدم القدرة على إيجاد الأموال الضرورية لانطلاق المشروع.

و من هذا المنطلق و بنية وضع حد لهذا المشكل العويص بالنسبة لحاملي المشاريع، أحدثت السلطات الجزائرية مجموعة من الآليات التي تعتبر مصدر لتوفير الدعم المالي الأساسي للدفع بالمشاريع إلى الأمام و العمل على أن يعرف كل مشروع جدي انطلاقة فعلية بدون صعوبات مالية فقد تكون سببا في فشله في المستقبل.

ففي بداية هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على الخطوات الواجبة على المقاول إتباعها لإنشاء مؤسسة، ثم تحديد آليات الدعم لإنشاء المؤسسات و أنظمة التحفيز على الاستثمار، و سنخصص في الأخير على الآلية التي نجد أنها الأنسب لتمويل مشروعنا نظرا لعدم كفاية الأموال الخاصة و التي هي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

## المبحث الأول : خطوات إنشاء مؤسسة جديدة.

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تمر بالعديد من الخطوات و المراحل التحضيرية التي تسبق انطلاقها، خطوات يعتبر الاطلاع عليها أمرا غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للمقاول الذي ينوي إنشاء مؤسسة لأول مرة و بدون امتلاك تجربة سابقة في هذا المجال، و لذلك سنقوم بالتطرق إلى أهمها فيما يلي :

### المطلب الأول : من فكرة العمل إلى الفرصة.

بالرغم من امتلاك العديد من الأشخاص الرغبة في إنشاء مؤسسات جديدة إلا أنهم قد يفتقرون إلى الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، و لكن لا يمكن اعتبار هذا الأمر عائقا ، فامتلاك فكرة شخصية لا يعد الشرط الأساسي لإنشاء مؤسسة في ظل وجود العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأفكار ذات الصلة بالأنشطة المقاولاتية، و التي نذكر من بينها<sup>66</sup>:

- الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العلمية أو التكنولوجية و التي غالبا ما تتم على مستوى المخابر، مراكز البحث، مراكز الابتكار على مستوى المؤسسات الكبيرة... إلخ.
- التطبيقات الجديدة لتقنيات معروفة مثل استعمال منتج معروف في مجالات مختلفة عن مجال استعماله الأصلي، أو إدخال تقنية حديثة في نشاطات تقليدية.
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق أو طلبات جديدة غير مشبعة.
- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة اليومية و الواقع الذي يعيش فيه المقاول.
- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة الاقتصادية من خلال الاطلاع على الصحافة المختصة في هذا المجال و مختلف النشرات و الإحصائيات الاقتصادية، و البحث خاصة عن المعلومات المتعلقة بقطاعات النشاط المختلفة.
- تجربة المقاول في مؤسسة ما أو في العديد من المؤسسات تسمح له كذلك باكتشاف بعض الأفكار من خلال مراقبته لظروف العمل، فمثلا يستطيع ملاحظة وجود نظام يسمح بتحسين الإنتاج أو تقنية جديدة أو طريقة لتخفيض التكاليف، كما يمكنه اكتشاف وجود حاجة من طرف المؤسسة لمقاول من الباطن، و أيضا يستطيع الانطلاق من النشاطات التي تتخلى عنها المؤسسة باعتبارها نشاطات غير إستراتيجية بالنسبة إليها و التي يمكن أن تكون مناسبة جدا لمؤسسة صغيرة الحجم.

<sup>66</sup> Agence pour la création d'entreprise, Créer ou reprendre une entreprise, Editions APCE, France, 2009, pp 36-45.

- الاعتماد على أفكار مرتبطة بنشاط معروف بالنسبة إلى المقاول، كالانطلاق مثلا من فكرة ترتبط بمهنته السابقة، و مما يميز هذا النوع من الأفكار هو انخفاض درجة خطورتها بالمقارنة مع المصادر الأخرى نتيجة امتلاكه لخبرة في التقنية المقدمة و المجال الذي ينشط فيه، و بالمقابل عليه الحذر لأن عملية إنشاء مؤسسة و إدارتها تتطلب امتلاك مؤهلات تتعدى بكثير مجرد التحكم في تقنية ما

- الاعتماد على أفكار الآخرين و معارفهم التقنية و ذلك بالدخول في شراكة مع شخص يملك فكرة مغرية، أو بإبرام عقد استغلال براءة اختراع أو عقد امتياز.

كما يجب أن ترتبط الفكرة بفرصة حقيقية يقوم المقاول بثمينها من أجل التأكد من قيمتها الاقتصادية و من وجود إمكانية لتجسيدها من خلال المؤسسة المنشأة، و يتحقق ذلك بالاستعانة بخبراء في المجال و الذين يمثلون مختلف الأطراف الفاعلة في السوق من زبائن، موردين... إلخ، و كذلك يمكن الاستعانة بمختصين في مرافقة المؤسسات، و بالمنظمات الحرفية أو المراكز التقنية الصناعية، إضافة إلى التظاهرات المهنية كالمعارض و التي تعتبر فرصا مهمة نظرا لتجمع كل الأطراف الرئيسية في نفس المكان الجغرافي، و سيتم في الأخير صقل الفكرة الأولية حتى تتماشى مع حاجات و احتمالات معينة، كما يمكن أن لا تكون هي بذاتها الفرصة التي سيتم استغلالها نتيجة مجموعة التعديلات التي تطرأ عليها.

### المطلب الثاني: الدراسة الاقتصادية و المالية للمشروع.

تعتبر الدراسة التجارية و المالية لمشروع المؤسسة المستقبلية للمقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه و المردودية المنتظرة منه

### الفرع الأول: الدراسة التجارية للمشروع:

يمكن تقسيم هذه الدراسة وفق أربع مراحل أساسية و هي<sup>67</sup>: دراسة السوق، تقدير رقم الأعمال، تحديد الاستراتيجية التسويقية و تحديد السياسة التجارية.

### 1- دراسة السوق:

تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة، حيث تهدف إلى التقليل من أخطار احتمال فشلها من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنطوي النشاط فيه، كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات و توقعات المستهلكين و في حالة تحقق هذا الأمر هل

<sup>67</sup> Agence pour la création d'entreprise, Op, Cit, pp, 85-95.

عدد هؤلاء الزبائن كاف لاستمرارية المؤسسة و ضمان حياتها، و تتركز هذه الدراسة على تحليل المحاور التالية:

- السوق و ميولاته.
- الطلب.
- العرض.
- محيط المؤسسة.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن العملية الأساسية التي تقوم عليها دراسة السوق هي تجزئة السوق التي تسمح بتقسيم المستهلكين إلى شرائح وفق مجموعة معايير معينة مثل: السن، الجنس، الموقع الجغرافي... إلخ.

## **2- تحديد رقم الأعمال التقديري:**

بعد الانتهاء من دراسة السوق و تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، يمكن حساب رقم أعمال تقديري باستعمال عدة طرق نذكر منها طريقة الأهداف و طريقة الحصص السوقية.

## **3- تحديد الاستراتيجية التسويقية:**

تهدف الاستراتيجية التسويقية إلى توضيح نقطتين مهمتين، أولهما تتعلق بكيفية اختيار الزبائن أو الهدف، فبعد عملية تجزئة السوق يجب على المفاوض اختيار القطاع السوقي الذي يستهدفه، و تعتبر هذه الخطوة خطوة بالغة الحساسية نظرا بتأثيرها الكبير على مستقبل و بقاء المؤسسة، و حتى يتمكن المفاوض من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل: هل يلي المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات و رغبات القطاع السوقي المستهدف؟ هل عدد الزبائن كاف و يضمن لي البقاء؟ هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟ هل أملك الإمكانيات المالية و البشرية و التقنية من أجل النشاط في هذا القطاع؟ إذا كان السوق يعرف منافسة فما هي ميزتي التنافسية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لي؟

أما النقطة الثانية التي تسعى الاستراتيجية التسويقية الإجابة عنها تكمن في كيفية التمويع في السوق و الصورة التي سيقدمها المفاوض عن مؤسسته للزبائن و للمنافسين، و يجب على هذه الخطوة أن تمكن المؤسسة من التميز بشكل دائم مقارنة مع منافسيها.

#### 4- تحديد السياسة التجارية:

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي و الذي يشمل خليطا من الأنشطة الرئيسية يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها و إيصالها للمكان و في الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب.

#### الفرع الثاني: الدراسة المالية للمشروع.

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

و تتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على التساؤلات التالية<sup>68</sup>:

- ماهي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع، و هل في وسع المفاوض تأمينها؟ و للإجابة على هذا التساؤل يتطلب الأمر تحضير جدول التمويل الأولي **«Le plan de financement initial»** و الذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى حصر الموارد المالية الثابتة.

- هل ستمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟ و يتعلق الأمر هنا بالرواتب، مشتريات البضاعة و المواد الأولية، الفوائد المالية و غيرها من التكاليف الأخرى، و للإجابة على هذا السؤال يجب إعداد جدول حسابات النتائج التقديري **«Le compte de résultat prévisionnel»**.

- هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟ و مخطط الخزينة **«Le plan de trésorerie»** هو الكفيل بالإجابة عن هذا التساؤل.

<sup>68</sup> Ibid., pp, 119-120.

- تماشيا مع تطور نشاط المؤسسة هل بإمكان هذه الأخيرة المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي؟ جدول التمويل لثلاث سنوات «Le plan de financement à 3 ans» هو الذي يسمح بالتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود و التحسن بالرغم من ظهور احتياجات مالية دائمة جديدة للمؤسسة مع مرور الزمن.

### الفرع الثالث: تحديد مصادر تمويل المؤسسة.

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه المقاول هو اختيار مصدر تمويل لمؤسسته، لذا لابد من دراسة مصادر التمويل المختلفة لاختيار مصدر التمويل المناسب.

#### 1- مصادر التمويل الداخلية:

تعتبر المدخرات الشخصية للمقاولين من أهم المصادر الداخلية للتمويل، كما قد يلجأ المقاول أيضا إلى القروض ذات الطابع الشخصي المقدمة من طرف أفراد الأسرة، الأقارب و الأصدقاء و ذلك عند الحاجة، و من بين أهم ما يميز هذه القروض أنها غير محددة المدة بشكل دقيق، و غالبا ما تقدم للمقاول بدون طلب ضمانات كبيرة و ذلك بسبب العلاقة الشخصية التي تربطه مع الأطراف المانحة لهذه القروض<sup>69</sup>.

#### 2- مصادر التمويل الخارجية:

و يعتبر التمويل الخارجي أحد المصادر الرئيسية للتمويل، فمن بين أهم أشكاله نجد:

#### الائتمان التجاري:

الائتمان التجاري هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد<sup>70</sup>، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع و المواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فورا، تنتشر هذه الطريقة بين المصانع و الموردين عند شراء المواد الخام، و كذلك بين المصانع و التجار و بين التجار أنفسهم عند تبادل المشتريات فيما بينهم بهدف تنشيط المبيعات، فإذا استطاعت المؤسسات الصغيرة الحصول على هذا النوع من الائتمان تكون قد وفرت جزءا كبيرا من احتياجاتها من رأس المال العامل في المشروع الصغير، و من الواضح أن هذا الائتمان لا يحتاج إلى تقديم الضمانات التقليدية المختلفة مما يسهل عملية الحصول عليه.

<sup>69</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 196.  
<sup>70</sup> المرجع السابق، ص 198.

## ﴿ الائتمان المصرفي: ﴾

تشكل التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التجارية و المؤسسات المصرفية مصدرا آخر من مصادر التمويل حيث يمكن للمقاول الحصول على ائتمان مصرفي قصير أو طويل الأجل، يقدم البنك التمويل المطلوب مقابل تعهد المقاول بسداد القرض و الفوائد المستحقة عليه، و تتحدد شروط السداد و سعر الفائدة في ضوء اعتبارات كثيرة مثل طبيعة المؤسسة، مجال عملها، درجة المخاطرة، رأس مال المؤسسة، الضمانات المادية التي يمكن تقديمها لضمان عمليات السداد، سمعة المقاول، سعر الفائدة الأساسي السائد في السوق... إلخ<sup>71</sup>.

## ﴿ التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر: ﴾

هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى بشركات رأس المال المخاطر، في هذه التقنية لا يقتصر دور هذه الشركات على تقديم الأموال اللازمة للمقاول إنما تدخل معه في شراكة، حيث تقوم هذه الشركات بتمويل المشاريع خاصة منها ذات المخاطر العالية التي تتميز باحتمال نمو قوي بدون ضمان العائد و لا مبلغه، و تتحمل في المقابل كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المؤسسة الممولة، و من أجل التخفيف من حدة هذه المخاطر فإن هذه الشركات لا تكتفي فقط بتقديم الأموال إنما تساهم في إدارة المؤسسة بما يضمن تطورها و نجاحها<sup>72</sup>، إن تجربة الجزائر في الاعتماد على هذا النمط من التمويل مازالت في بداياتها حيث نسجل وجود شركتين اثنتين فقط و هما «Finalep» و «Sofinance».

## ﴿ التمويل الإيجاري: ﴾

يعتبر التمويل الإيجاري طريقة جديدة في التمويل تقوم على مبدأ تأجير الأصول، بمعنى أن المقاول لا يكون مضطرا لشراء الأصول الثابتة بغرض استعمالها و لكن يكون بإمكانه تأجيرها للاستفادة منها بغرض استعمالها أو شرائها<sup>73</sup>، و بالتالي تساعد هذه الطريقة المقاول على مواجهة المشاكل الناجمة عن عدم كفاية موارده الخاصة أو عدم قدرته على تحصيل تمويل بنكي.

71 عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 170.

72 بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2007، ص 7-8.

73 بلوج بولعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر تمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9 أبريل 2002، ص 8.

بالإضافة إلى قروض الهيئات و المؤسسات المتخصصة في تمويل المشروعات الصغيرة و التي تدخل بعضها ضمن الائتمان المصرفي الذي تمنحه البنوك و المؤسسات المصرفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

### المطلب الثالث: 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، و المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

### الفرع الأول: البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للمؤسسات.

تعتبر الإشارة أنه عند اتخاذ شكل الملكية كـمعيار للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما المؤسسة الفردية و الشركة.

#### 1- المؤسسات الفردية:

تعتبر المؤسسة الفردية من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لبساطة و سرعة تكوينها و إشهارها كما أنها تحتاج إلى رأس مال ضخم، و تعد من بين أكثر الأشكال شيوعا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هي تعرف بأنها المؤسسة التي يمتلكها و يديرها شخص واحد يتحمل مسؤولية تكوين رأس مالها و إدارتها و في المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة، و يتحمل كافة الخسائر الممكنة.

و بالرغم من المزايا العديدة للمؤسسات الفردية إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب كقدرتها المحدودة على تجميع الأموال و الاقتراض، و المسؤولية غير المحدودة في حالة الخسارة أو الإفلاس لدرجة أنه لا يوجد جزء من أموال المقاول في مأمن من المخاطرة، بالإضافة إلى ارتباط حياة المؤسسة بحياة المقاول فالمؤسسة تحل بالرغم من إمكانية قيام الورثة باتخاذ قرار استمرارها إلا أنها تستمر في طبيعة جديدة مع ملاك جدد<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 60-61.

## 2- الشركات:

تنقسم الشركات بصفة عامة إلى: شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات طبيعة مختلطة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

### ➤ شركات الأشخاص:

و تضم كل من شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.

● **شركة التضامن:** شركة التضامن هي شركة يقيمها شخصان أو أكثر كشركاء يشتركون في ملكيتها و إدارتها، و تتسم علاقتهم بالتضامن، يتحمل كل منهم المسؤولية الكاملة عن ديون العمل و التزاماته كما لو كان يملكها بشكل منفرد، و المبدأ الأساسي في شركات التضامن هو أن لكل شريك الحق في اتخاذ القرارات إلا إذا اتفقوا فيما بينهم على غير ذلك، شركات التضامن منتشرة بشكل كبير بين المؤسسات الصغيرة نظرا لما تتميز به من بساطة في إجراءات تأسيسها، و ارتفاع القدرات المالية للمؤسسة بسبب مساهمة شريكين أو أكثر في رأس مالها، كما تشكل ثروتهم الشخصية ضمانات للاقتراض مما يزيد من قدرة الشركة على الاقتراض، زيادة على توفر مهارات و قدرات فنية و إدارية إضافية نظرا لتكامل مهارات الشركاء، و لكنها هي أيضا لا تخلو من العيوب كالمسؤولية غير المحدودة للشركاء، إضافة إلى الطابع الشخصي للعلاقة بين الشركاء فلا يمكن نقل حصة الشريك إلى الغير، فإذا توفي أي من الشركاء أو قرر أحدهم الانسحاب تنتهي الشركة و يجب إعادة تأسيسها بأسماء جديدة مما يؤثر سلبا على طول مدة حياتها.

● **شركة التوصية البسيطة:** شركة التوصية البسيطة هي كشركة التضامن، إلا أنها تضم فئتين من الشركاء بمسؤوليات مختلفة، فالفئة الأولى هي فئة الشركاء المسؤولين مسؤولية مطلقة و يكونون بمثابة أوصياء على أموال الشركاء الآخرين، حيث يكون الشريك أو الشركاء الموصون مسؤولين عن كل التزامات الشركة بكل ثروتهم الخاصة، و لذلك يكونون أيضا مسؤولين عن كل الشؤون الإدارية الخاصة بالعمل و لهم وحدهم فقط حق إدارة العمل، أما الفئة الثانية فئة الشركاء الموصى عليهم فهم شركاء يشاركون بالمال فقط، و تكون مسؤولية هذه الفئة محدودة بحدود رأس المال الذي أسهموا فيه، و لا يحق لهم التدخل في شؤون الإدارة.

تتميز شركة التوصية البسيطة بكل مزايا شركات التضامن، إضافة إلى توسيع قاعدة المساهمين و رأس المال، كما توفر أيضا فرصة للأشخاص المتحفظين أو غير الراغبين في تحمل مسؤوليات الإدارة من الاستفادة من الأرباح التي تحققها المؤسسة.

## ➤ شركات الأموال:

وتتضم كلاً من شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم.

● **شركة المساهمة:** تتميز شركة المساهمة بكونها شخصية منفصلة عن مالكيها فهي كيان مستقل، ليس لها مالكيين بل حملة أسهم تنحصر مسؤولياتهم المالية بحدود الأسهم التي التزموا بها، أما حقوقهم فتشمل الحصول على الحصة التي يقررون توزيعها من الأرباح، عمر شركة الأموال هو بعمر الأموال نفسها فالشركة تبقى طالما بقيت الأموال، لذلك يمكن لشركة الأموال أن تعمر لمئات السنين، أما عن إجراءات تأسيسها وإدارتها فتتميز بالتعقيد، في غالب الأحيان تكون الأعمال التي تحتاج إلى شركات أموال أعمالاً كبيرة تحتاج إلى تمويل كبير و عمر طويل.

● **شركة التوصية بالأسهم:** شركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة في كل شيء باستثناء أن رأس مال الشركة يكون محدد على شكل أسهم و ليس مبالغ مقطوعة، و بحيث يمكن لكل شريك، متضامن أو موصى عليه تحديد قيمة مساهمته على شكل أسهم، و بذلك إذا أراد أحد الشركاء الموصى عليهم الانسحاب فيمكن للشركاء الموافقة على ذلك و السماح لشريك آخر بشراء هذه الأسهم و الذي يمكن أن يكون من بين الشركاء الموجودين أو شخصاً آخر.

## ➤ الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة:

تعتبر الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة نوعاً خاصاً من الأشكال القانونية، و هي شائعة في الأعمال متوسطة الحجم، و هي تتميز بالخصائص التالية:

تتميز الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة بكونها شركة أفراد مع بعض خصائص شركة المساهمة العامة، فهي في جوهرها شركة أفراد لأن هوية الشركة تبقى غير منفصلة عن مالكيها، يوفر هذا النوع من الشركات وسيلة لحصر أسماء المالكين و حدود مساهمة كل منهم و ذلك غير ضروري في الشركة المساهمة العامة، كما أن ملكية الأشخاص تكون على شكل أسهم يمكنهم تداولها و التصرف بها بدون الحاجة لحل الشركة و إعادة تأسيسها، كما تكون مسؤولية الأفراد محدودة بحدود الأسهم التي يحملونها.

تقتصر قوانين ملكية الأسهم على الأشخاص في هذا النوع من الشبكات على الأشخاص الطبيعيين، أي لا يمكن للشركات و الشخصيات المعنوية أن تكونوا ضمن المساهمين، و ذلك لا ينطبق على الشركة المساهمة العامة، حيث يمكن للشركات أن تؤسس شركات أخرى و أن تملك أسهماً فيها، كما لا يمكن لأي شخص أن يشتري أسهماً في شركة مساهمة إلا بموافقة الشركاء الآخرين، فإذا أراد

أحد الشركاء بيع أسهمه و وافق الشركاء على إضافة شريك جديد فيمكن عندئذ للمساهم الأول تحويل أسهمه إلى الشريك الجديد الذي يسجل اسمه و هويته و عدد أسهمه في سجل الشركة.

أما عن إدارة الشركة فعادة ما يتولاها أحد أو بعض المقاولين من المالكين، و قد يستعينون بإدارة متخصصة، علما بأن هذه الشركات غير ملزمة بأن تعلن حساباتها و خططها للعمامة، كما لا يتم تداول أسهمها في سوق المال.

هذه هي مختلف الأشكال القانونية للمؤسسات، يمكن للمقاول أن يختار من بينها و لكن بعد دراسة دقيقة لكل منها ليختار في الأخير الشكل الأنسب له.

### الفرع الثاني: العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة.

و تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي<sup>75</sup>:

- الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فكلما اتجه هدف المقاول إلى السرعة في إنشاء المؤسسة أو تحقيق الربح السريع و الانفراد به، و العمل على حفظ حقه في التصرف بأمواله كلما اتجه نحو المؤسسات الفردية و شركات الأشخاص، بينما إذا كان الهدف يتمثل في الحصول على ربح منتظم، و الاحتفاظ بحرية حركة الأموال فيتم الاتجاه إلى تشكيل شركات الأموال.
- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة، فإذا لم يكن في استطاعة المقاول تأمين المتطلبات المالية الضرورية لمؤسسته فإنه قد يلجأ إلى إضافة شركاء جدد أو التحول إلى شكل آخر من الشركات مثل الشركات المساهمة.
- تحديد المسؤولية و توزيع المخاطر، فكلما ارتفعت درجة المخاطرة في النشاط الذي ستمارسه المؤسسة يتم التوجه إلى شركات الأموال، بينما إذا كانت درجة المخاطرة قليلة تتجه المؤسسة نحو أشكال التنظيمات الشخصية، كما تلعب الخصائص الشخصية للمقاولين دورا رئيسيا في تحديد الشكل القانوني، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية و المخاطرة و مواجهة التحديات عالية في أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا إلى شركات الأشخاص.
- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.
- مدى الحاجة إلى الكفاءات و الخبرات الإدارية.

<sup>75</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 293-294.

## المطلب الرابع: إعداد مخطط الأعمال:

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

و يهدف مخطط العمل لإيصال رؤية المقاول الاستراتيجية 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<sup>76</sup>، و يستعمل عادة كوسيلة للتفاوض و الإقناع و الاتصال مع مختلف الأطراف، المالية منها و غيرها.

فبالإضافة إلى فكرة المؤسسة، الدراسة التجارية و المالية للمؤسسة و تحديد الشكل القانوني، يتكون مخطط العمل من عناصر أخرى إضافية تتمثل أهمها فيما يلي<sup>77</sup>:

- **صفحة الغلاف:** تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم المؤسسة و عنوانها، 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:** و تمثل الترتيب و النسق المتتابع لأقسام و أجزاء المخطط مع رقم 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.

- **نص الرسالة:** يصف المقاول من خلال نص الرسالة بشكل واضح و جلي الاستراتيجية المعتمدة و كيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة أسئلة تتمثل فيما يلي: ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية؟ ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى لتطويرها؟ من هم أهم شركاء المؤسسة؟ و على أي أساس تم اختيارهم؟ ما هي الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة؟ و ما هي الاستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق و النمو، و ما هي الاستراتيجيات البديلة؟

---

<sup>76</sup> T. Verstraete et B. Saporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de L'ADREG, Janvier 2006, p 380, <http://www.editions-adreg.net>.

<sup>77</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 217-228.

- **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 و هل يخدم السوق المحلي أو العالمي، و يفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة نذكر من بين أهمها: متى، و أين 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؟...إلخ.

- **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، و في أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي و الصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة و الفاعلة في إطار نموذج porter لتحليل قوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تحديد دخول منافسين جدد للقطاع، قوة مساومة الزبائن، قوة مساومة الموردين، و تحديد البدائل).

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

- **خطة التصنيع و العمليات:** و يتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية و التصنيعية، حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من تسهيلات، موقع جغرافي، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون و مشتريات...إلخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات و مراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه و ما هي الأجزاء و المكونات التي يتم شراءها من مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين و مقاولي الباطن المحتملين، و أما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع و إنتاجية 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، و كذلك كيفية مقابلة احتياجات هذه البرامج.

- **فريق الإدارة:** يوضح من خلال هذا القسم من مخطط العمل قدرة فريق الإدارة على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق، مالية، إدارة الموارد البشرية و غيرها من الوظائف المختلفة، و أيضا كيفية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم بما يضمن توازنا و تكاملا من حيث المهارات الفنية و المهارات الإدارية و مختلف المهارات الضرورية لنجاح المؤسسة، و يعتبر هذا الجزء من مخطط العمل بالغ الأهمية لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدرسه بعناية، و لذلك يجب أن يجيب هذا الجزء على العديد من الأسئلة المهمة التي نذكر من بين أهمها: من هم، و من أين جاء

المؤسسون للعمل؟ أين تعلم هؤلاء المقاولين؟ ماذا لديهم من خبرات و تجارب ترتبط بشكل مباشر بالفرصة التي تقام المؤسسة في إطارها؟... إلخ.

- **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 التنفيذ و الإنجاز.

- **المخاطر الحرجة و الافتراضات:** و التي تشمل الإشكالات و المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، و أيضا عرض خطط بديلة يلجأ المقاول إليها في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة، و يمنح المستثمرين المحتملين شعورا بالأطمئنان لقدرات المقاول و تصوراته المتكاملة و الدقيقة.

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

- **الملاحق:** و تتمثل في 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 مخطط العمل تتوقف على حسن إعدادده، 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 عدم إيصال الفرصة الموجودة في هذه العمل للآخرين، و يمكن أيضا أن تسعف أو تنقذ الكتابة الجيدة لمخطط العمل لفرصة لإنشاء المؤسسة الجديدة و ذلك 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.

### المطلب الخامس: انطلاق المؤسسة في النشاط

بعدها ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته و التي قام بتحديددها وفقا للدراسة التجارية و المالية و التقنية لمشروع مؤسسته، أو وفقا لمخطط العمل التي أعدها يمكنه الآن الانطلاق في النشاط، و يتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين ابتداءً من تلقي أولى الطلبات و بداية الإنتاج، أو ابتداءً من أولى المبيعات<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> P.A. Julien et M. Marchesnay, L'Entrepreneuriat, Economica, Paris, p 69.

## المبحث الثاني: الأجهزة المختصة في المرافقة

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية محفوفة بالمخاطر نظرا لارتفاع نسبة الفشل التي تصاحبها، سواء الفشل في إنشاء المؤسسة في حد ذاتها، أو في عدم قدرة المؤسسة المقامة حديثا على الاستمرار و البقاء في السوق خاصة في سنواتها الأولى من النشاط، هذا الأمر أدى إلى ازدياد الوعي حول أهمية المرافقة نظرا للخدمات التي تقدمها للمقاول خلال مرحلة إنشاء المؤسسة، و التي تستمر حتى بعدها لتشمل السنوات الأولى من حياتها.

### المطلب الأول: مفهوم المرافقة و أجهزتها.

نظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها المرافقة سنحاول فيما يلي توضيح مفهوم المرافقة و أهم أجهزتها، و من ثم سنتطرق إلى أجهزة المرافقة في الجزائر.

### الفرع الأول: مفهوم المرافقة.

يعتبر تعريف المرافقة أمرا غاية في التعقيد لتنوع هياكل المرافقة و الخدمات التي تقدمها، و سنحاول فيما يلي عرض بعض التعاريف الواردة في هذا المجال.

لقد اقترح **A. Lotowski** و هو مكلف بالدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات في فرنسا «APCE» تعريفا يمكن اعتباره الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة و يتمثل فيما يلي<sup>79</sup>:

"المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة، و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المقاول".

و تعرف أيضا بأنها: "مجموع الخدمات المقدمة للمقاول من طرف هيئة المرافقة (بغض النظر عما إذا كان قد أنشأ مؤسسته أو ليس بعد)، هذه الخدمات تشمل مجالات عدة: المادية، الاستشارية، التكوينية... إلخ، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المرافقة تدل كذلك على تلك العلاقة الشخصية التي تربط لمدة معينة من الزمن حامل المشروع مع شخص من هيئة المرافقة، و الذي تتمثل مهمته في متابعة المقاول و مساعدته خاصة خلال مرحلة نمو مشروعه و تطوره"<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> صندرة سايبني، سيرورة إنشاء المؤسسة، دار المقاولاتية، 2011/02/12، أنظر الموقع:

<http://www.umc.edu.dz/vf/pdf//CC8D31C3d01.pdf>.

<sup>80</sup> A. Dupouy, Accompagner le porteur de projet innovant...ou comment faire émerger ses compétences, revue projectique, 2008/1-n°0,2008, p 113.

إذن نستنتج بأن المرافقة تهدف إلى مساعدة المقاول على إنشاء مؤسسته و على ضمان استمرارها و ذلك بتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تختلف باختلاف احتياجات كل مقاول، كما تأخذ صفة علاقة شخصية تربط المقاول مع المرافق الذي يساعده في حل المشاكل التي تواجهه.

إن أهمية خدمة المرافقة للمقاول تكمن في أنها تسمح له بالتغلب على الصعوبات التي قد تواجهه خلال فترة الإعداد لانطلاق مؤسسته الجديدة، فغالبا ما يكون المقاول فكرة أو مشروع غير مكتمل و لكنه يحتاج إلى الدعم الذي تقدمه له المرافقة فيما يتعلق بإعداد مخطط العمل، أو إنجاز دراسة السوق المستهدف، كما قد يجهل أيضا كيفية إجراء دراسة مالية مضبوطة يستطيع من خلالها تحديد احتياجاته المالية، شكل التمويل الذي يحتاجه، و أيضا النتائج المتوقعة.

و تعمل المرافقة كذلك على تشجيع المؤسسات المبتكرة التي تتميز بدرجة عالية من الخطورة نظرا للاحتياجات المالية الكبيرة للمؤسسة، و كذلك الصعوبة التي يواجهها المقاول في اختيار الموقع الاستراتيجي و الثنائية منتج - سوق، و نظرا أيضا للجهل بخبايا السوق و المحيط الذي سينشط فيه خاصة في ظل عدم وجود منافسين مباشرين محددين من البداية.

كما أن المقاول يمكن أن يمتلك خبرات في الميادين المالية أو التجارية، أو في غيرها من المجالات و لكن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تتطلب منه الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، و أيضا القدرة على اتخاذ القرار في مختلف هذه المجالات من أجل ضمان توقعها في السوق بشكل جيد، و انسجام المشروع من مختلف الجوانب و ذلك ما تسعى مختلف هيئات المرافقة إلى السهر على توفيره.

و نظرا لتفطنها بأن امتلاك مهارات تسييرية أمر جد ضروري لضمان بقاء المؤسسة المقامة خاصة في السنوات الأولى من انطلاقتها في النشاط، حرصت هذه الهيئات على إجراء دورات تكوينية يستفيد منها المقاول قصد اكتساب مهارات المسير الناجح.

### الفرع الثاني: أجهزة المرافقة.

إن خدمة المرافقة تتم من خلال العديد من الهيئات، منها ما هو عام كالهيئات التابعة للدولة، و منها ما هو خاص تتمثل في الخبراء المرافقين الخواص كمكاتب الخبراء المحاسبين، محافظي الحسابات، بالإضافة إلى غيرها من الهيئات، و تأتي حاضنات و مشاتل المؤسسات على رأس هذه الهيئات باعتبارها من أهم أجهزة المرافقة الحديثة.

لم يتمكن الباحثون لحد اليوم من التوصل إلى اتفاق حول تعريف دقيق لحاضنات المؤسسات، حيث يمكن تعريفها بأنها: "منظمات تعمل على مساعدة المقاول من أجل تطوير مشروعه و إنشاء مؤسسته"<sup>81</sup>.

لقد ظهرت الحاضنات لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات، لتشهد تطورا كبيرا مع حلول السبعينات، في هذه الفترة كانت مهمتها الأساسية تتمثل في مساعدة المقاول على إنشاء مؤسسته من خلال تقديم موارد مالية، محلات بأسعار منخفضة، خدمات السكرتارية... إلخ، و لكن اتسعت مهامها في السنوات الأخيرة لتشمل خدمات التكوين، تقديم استشارات و نصائح المختصين، بالإضافة إلى ربط المقاول بالعديد من الشبكات كالشبكات المالية و شبكات الأعمال.

بالإضافة إلى مصطلح حاضنات المؤسسات هناك مصطلح آخر شائع الاستعمال في نفس المجال و هو المشتلة، حيث تعرف بأنها: "هياكل استقبال تقوم بتقديم محلات، مساعدات مختلفة و خدمات مكيفة مع الاحتياجات الخاصة للمؤسسات المنشأة حديثا"<sup>82</sup>.

إن مشاتل المؤسسات تقدم مجموعة خدمات أساسية من بين أهمها<sup>83</sup>:

- عرض عقاري يتمثل في محلات موجهة للإيجار لمدة محددة و بأسعار منخفضة.
- تقديم مجموعة من التجهيزات و الخدمات المشتركة الكفيلة بتخفيض التكاليف التي يتحملها المقاولون المنخرطون في المشتلة، و التي تتمثل في الاستعمال المشترك للتجهيزات المكتبية و مجمل الوظائف الإدارية مثل: السكرتارية، التلكس، قاعة الاجتماعات... إلخ.
- تقديم نصائح للمؤسسات في مجال التسيير، التسويق، المحاسبة، البحث، نقل التكنولوجيا...

بالإضافة إلى أن<sup>84</sup>:

- المشتلة لها دور كبير في ربط المقاول مع محيطه و مختلف الشركاء الاقتصاديين و الماليين، فهي تسمح للمؤسسة الفتية بالاندماج في العديد من الشبكات الداخلية و الخارجية، فعلى المستوى الداخلي، و نظرا للهياكل القاعدية المشتركة التي توفرها المشتلة لمختلف المقاولين المنتسبين إليها

<sup>81</sup> D. Chabaud, S. Ehlinger et autres, L'incubation d'entreprises : La nouvelle frontière européenne, 17<sup>ème</sup> journée nationales des IAE-Lyon, France, 13-14 septembre 2004, p 3.

<sup>82</sup> G.B. Benko, Géographie des mutations industrielles, Le phénomène des pépinières d'entreprises, Annales de Géographie, t. 98, n°550, 1989, p 628.

<sup>83</sup> Ibid., p 630.

<sup>84</sup> D. Chabaud, S. Ehlinger et autres, L'incubation d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?, 12<sup>ème</sup> conférence international de management stratégique (AIMS), Tunis, 4-6 juin 2003, pp 12, 17-19.

تتكون بينهم شبكة من العلاقات الداخلية، مما يسمح بكسر عزلة المقاول، و يمكنه من تبادل المعلومات و الخبرات مع باقي المقاولين، و من إقامة علاقات عمل و تعاون معهم هذا من جهة، و من جهة أخرى تنشأ علاقة بين المؤسسة المحتضنة و بين فريق إدارة المشتلة تمكنها من الاستفادة من دعم تقني و معنوي، و من الاستشارة و النصح فيما يتعلق بمختلف التساؤلات التي يمكن أن تواجهها، أما على الصعيد الخارجي فالمشتلة تسمح للمقاول بالاندماج في شبكة من العلاقات التي يمكن أن تربطه مع مؤسسات مالية عامة و خاصة، مراكز البحث، الموردين، الزبائن... إلخ.

نلاحظ مما سبق أن للمشتلة و الحاضنة نفس الوظائف تقريبا و لذلك لا يوجد فرق بينهما في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن في فرنسا مثلا يستعمل مصطلح الحاضنة ليدل على هياكل الدعم التي تتكفل بمرافقة المقاول قبل إنشاء مؤسسته أي خلال مرحلة التحضير لانطلاقها، أما مشاتل المؤسسات و كما هو موضح في التعريف السابق فتطلق على هياكل الدعم التي ترافق المقاول بعد إنشاء مؤسسته.

و في نفس الإطار نجد أفكار Bruyat الذي يتفق مع ميول العديد من الباحثين في تفريقهم بين الحاضنة و المشتلة فهو يفرق بين نوعين من المشاتل مشاتل المشاريع و مشاتل المؤسسات<sup>85</sup>.

حيث تقوم مشاتل المشاريع باستقبال المقاولين قبل إنشاء مؤسساتهم و تضع تحت تصرفهم مساعدات متنوعة و مكيفة مع احتياجاتهم الخاصة، فمشتلة المؤسسة في هذه الحالة هي نفسها الحاضنة، حيث تقوم بتكوين المقاول و مرافقته بهدف الحد من أخطار الفشل و زيادة فرص تطوير المؤسسة المستقبلية، و الهدف من التكوين الذي تقدمه مشتلة المشاريع هو تدارك نقص مهارات المقاول أو تلقيه معارف جديدة ضرورية لإتمام مشروع مؤسسته، كما تقوم مشتلة المشاريع أيضا بمساعدته على إنشاء مؤسسته من خلال تقديم العديد من الخدمات المتنوعة مثل: مباني لاحتضان المؤسسات، السكرتارية، وسائل الإعلام الآلي، مساعدته على إنجاز دراسة مضبوطة لمشروع المؤسسة... إلخ.

و بالتالي يتمثل دور مشتلة المشاريع في المساهمة في تحسين نوعية المشاريع و ذلك بمساعدة المقاول الفتي الذي لم يتمكن من تحديد فكرته أو الذي لا يملك مهارات النجاح الضرورية في تطوير مشاريع أكثر واقعية.

---

<sup>85</sup> M.R. Masmoudi, Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université du sud Toulon-var, 29 Janvier 2007, pp 65-66.

أما مشاتل المؤسسات فتقوم باستقبال المؤسسات بعد إنشائها الفعلي و تقدم لها مساعدات تتمثل بشكل أساسي في محلات مع أسعار منخفضة للإيجار، مع إمكانية الاستفادة من خدمات مشتركة، بالإضافة إلى خدمات الاستشارة و مساعدة المقاول في مجال التسيير، و في هذا السياق تعرف الجمعية الأوروبية المشتلة كالتالي:

"مشتلة المؤسسات هي مكان أو فضاء محدود يتم فيه استقبال مجموعة من المؤسسات حديثة النشأة، تهدف إلى زيادة فرص نمو هذه المؤسسات و الرفع من معدلات حياتها و ذلك من خلال توفير مساعدات مادية عدة، و كذلك تقديم الدعم في مجال التسيير".

و بالتالي تعمل مشاتل المؤسسات على تسهيل عملية انطلاق المؤسسة و ذلك بالتخفيف من أخطار الفشل التي تواجهها خلال السنوات الأولى من نشاطها.

بالرغم من إجماع العديد من الدراسات على أن وظيفة الحاضنة و المشتلة متكاملتين، إلا أننا نجد في الواقع مشاتل ترافق حاملي المشاريع و تساعدهم لضمان الانطلاقة الجيدة لمؤسساتهم من خلال توفير الشروط الضرورية لذلك، كما يمكن أن نجد أيضا حاضنات للمؤسسات تحتضن مؤسسات فتية قائمة بجد ذاتها.

و يمكن للحاضنة أن تأخذ عدة أشكال حيث يمكن أن تكون تابعة للقطاع العام، أو الخاص، أو أن تكون ذات طابع مختلط، كما يمكن أن تكون ذات صلة بالجامعات و مخابر البحث، حيث تساهم في توفير فرص البحث لطلاب الجامعات و مساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة و خاصة المبتكرة منها لمن يرغب في خوض التجربة المقاولاتية.

كما يمكن أن تتوزع الحاضنات أيضا حسب نوع المشاريع التي تحتضنها فنجد حاضنات عامة و حاضنات متخصصة في نشاطات معينة.

و كشكل آخر من أشكال هيئات المرافقة نجد أيضا نزل المؤسسة، هذا الأخير يعرف بأنه: "عبارة عن مبنى يمكن أن يكون حديث الإنشاء أو حتى قديم و أعيد ترميمه موجه لاستقبال المؤسسات الصغيرة الصناعية منها و التجارية أو حتى الخدمية"<sup>86</sup>.

تتبع أهمية نزل المؤسسة من طول المدة الزمنية التي قد تحتاجها بعض المؤسسات حتى تتمكن من النمو و الاستقرار، و لذلك يعمل النزل على توفير فضاءات موجهة للإيجار مجهزة بصورة جيدة تقوم

---

<sup>86</sup> G.B. Benko, Op, Cit, p 63.

باستقبال المؤسسات بعد خروجها من المشاتل و لكنها بالمقابل تقدم خدمات ضعيفة بدون مرافقة خاصة لمقاوم.

نلاحظ من خلال الأشكال المختلفة لأجهزة المرافقة الجهود الكبيرة المبذولة في هذا المجال من أجل توفير مجموعة من الخدمات المتنوعة المكيفة مع الاحتياجات المختلفة لكل مؤسسة.

### المطلب الثاني: أجهزة المرافقة في الجزائر.

نظرا لتفطنها بأهمية تنمية شبكات مرافقة المقاوم و دورها الكبير في زيادة عدد المؤسسات المقامة بالإضافة إلى ضمان بقائها و استمرارها في السوق، قامت الجزائر في هذا الصدد بإنشاء العديد من الهيئات المختصة في هذا المجال، و تندرج كل من مشاتل المؤسسات و مراكز التسهيل ضمن هذا السياق.

### الفرع الأول: مشاتل المؤسسات.

لقد تم إنشاء مشاتل المؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003<sup>87</sup>، طبقا لأحكام المادة 12 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتمحور نشاطها حول مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها، أما عن شكلها القانوني فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و تكون المشاتل في أحد الأشكال التالي:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة و المهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

و تتكفل المشاتل بالمهام التالية:

- استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة و كذا أصحاب المشاريع.
- احتضان أصحاب المشاريع بوضع محلات تحت تصرفهم يستفيدون منها بصيغة الإيجار، تسهر المشتلة على تسيير هذه المحلات التي تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة و احتياجات نشاطات المشروع.

<sup>87</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 26 فبراير 2003، ص 13.

- تسهر على تقديم مجموعة من الخدمات للمؤسسات المحتضنة حيث تضع تحت تصرفهم تجهيزات المكتب و وسائل الإعلام الآلي، زيادة على تقديم مجموعة من الخدمات المشتركة نذكر من بينها استهلاك الكهرباء و الغاز و الماء.
- تقديم إرشادات خاصة تتمثل في الاستشارة المقدمة للمؤسسات حيث تسهر على مرافقة و متابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم و بعدها، و زيادة على وظيفة الاستشارة في الميدان القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي، تقدم المشتلة لأصحاب المشاريع دعما يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة نضوج المؤسسة.

و في هذا الإطار قامت الجزائر في السنة ذاتها أي سنة 2003 بإنشاء عدد من مشاتل المؤسسات هي: محطة الأغواط، محطة باتنة، محطة البليدة، محطة تلمسان، محطة سطيف، محطة عنابة، محطة قسنطينة، محطة وهران، محطة الوادي، محطة تيزي وزو، ورشة ربط الجزائر، ورشة ربط سطيف، ورشة ربط قسنطينة، ورشة ربط وهران.

### الفرع الثاني: مراكز التسهيل.

لقد تم إنشاء مراكز التسهيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003<sup>88</sup>، و ذلك طبقا لأحكام المادة 13 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هي هيئات تتكفل بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أيضا بإعلام و توجيه و دعم و مرافقة حاملي المشاريع.

أما عن الطبيعة القانونية لهذه المراكز فهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تهدف مراكز التسهيل إلى تطوير ثقافة التقاؤل من خلال الجمع بين العديد من الجوانب الضرورية لذلك كالعامل على توفير شبك يسهر على تلبية احتياجات المقاولين، و تقديم مختلف التسهيلات الكفيلة بتقليص آجال إنشاء المؤسسات و إقامة مكان يلتقي فيه عالم الأعمال و المؤسسات و الإدارات المركزية و المحلية، و كذلك الحث على تثمين البحث العلمي من خلال التقريب بين المقاولين و مراكز البحث و شركات الاستشارة و مؤسسات التكوين و الأقطاب التكنولوجية و الصناعية و المالية.

و تتولى مراكز التسهيل المهام التالية:

- دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون و الإشراف على متابعتها.

<sup>88</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 26 فبراير 2003، ص 18.

- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية و ذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- مرافقة المقاولين في ميداني التكوين و التسيير.
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار و الدراسات القطاعية و الاستراتيجية و الدراسات الخاصة بالفروع.
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير و التسويق و استهداف الأسواق و تسيير الموارد البشرية و كل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و في هذا الإطار تتدخل مراكز التسهيل لمساعدة المقاولين عن طريق ما يأتي:

- مراقبة حسن التكامل بين المشروع و قطاع النشاط المعني و مسار المقاول و اهتماماته.
  - إعداد مخطط العمل عند الاقتضاء.
  - اقتراح برنامج تكوين أو استشارة يتكيف مع احتياجات المقاول الخاصة.
  - تشجيع بروز مؤسسات جديدة و توسيع مجال نشاطها.
  - مساعدة المقاول على هيكله استثماراته على أحسن وجه.
  - مساعدة المقاول في مساعيه الرامية إلى تحويل التكنولوجيا.
  - مرافقة المقاول لدى الإدارات و الهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعه.
- و في هذا الصدد تم إنشاء عدد من مراكز التسهيل في كل من: الشلف، الأغواط، بجاية، البليدة، الجزائر، جيجل، سطيف، سيدي بلعباس، قسنطينة، وهران، بومرداس، الوادي، تيبازة، غرداية.

### المبحث الثالث: آليات الدعم لإنشاء المؤسسات و أنظمة التحفيز على الاستثمار.

أن الهيئات المتواجدة بالجزائر و التي أريد لها أن تلعب دورا فعالا في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و العمل على ترقيتها و تطويرها هي عبارة عن وكالات وطنية كفيلة بتطبيق السياسات العمومية الهادفة إلى مرافقة و دعم إنشاء المؤسسات

و سنتناول هنا هذه الآليات المستحدثة لغرض تشجيع أصحاب المشاريع على تجسيدها و تحويلها إلى مصدر لخلق الثروة و توفير مناصب الشغل، و المتمثلة: ANSEJ، ANDI، CNAC، ANGEM.

## المطلب الأول: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.

لقد أنشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004<sup>89</sup> و لقد باشرت نشاطها خلال شهر أكتوبر 2004، و لكن بالنسبة لولاية تلمسان، فإن الوكالة افتتحت أبوابها لأول مرة متأخرة بالنسبة لتاريخ إنشائها، و كان هذا خلال سنة 2006.

إن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر منوط بها كما يدل اسمها على ذلك لتوفر القروض المصغرة الهادفة إلى تطوير القدرات الفردية للأشخاص من أجل التكفل بأنفسهم و هذا بإنشاء مشروعاتهم الخاصة<sup>90</sup>.

هي متواجدة بشبكة منتشرة عبر 48 ولاية من خلال تنسيقيات مدعمة بخلايا للمرافقة متواجدة بـ 85 % من دوائر الجمهورية (548 خلية للمرافقة بتعداد 700 عون مرافق)<sup>91</sup>، لقد كانت بمثابة الوريث الشرعي لوكالة التنمية الاجتماعية.

### الفرع الأول: مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر<sup>92</sup>:

- تسيير آلية القرض المصغر طبقا للتشريعات و التنظيمات المعمول بها.
- الدعم، التوجيه، المرافقة للمستفيدين في تجسيد أنشطتهم، و خاصة فيما يخص التركيب المالي لمشاريعهم.
- تبليغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز لمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- تكوين حاملي المشاريع و المستفيدين من القرض المصغر حول تقنيات التركيب المالي و تسيير الأنشطة الجالبة للمداخيل.

<sup>89</sup> [www.angem.dz](http://www.angem.dz).

<sup>90</sup> دليل منشأ المؤسسة، وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، 2011، ص 6.

<sup>91</sup> وزارة التضامن الوطني، العائلة و شؤون المرأة، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تقديم و إنجازات، الجزائر، 2013، <http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/uma/intervention%20de%20Mr%20H%20AOUADJIA.pdf> consulté le 28/04/2014.

<sup>92</sup> نفس المرجع السابق.

## الفرع الثاني: شركاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر<sup>93</sup>:

### 1- الشركاء الوطنيون:

- الخمس بنوك الوطنية (CPA ، BEA ، BDL ، BADR ، BNA)
- وزارة التكوين و التعليم المهني.
- المديرية العامة لإدارة السجون و الإدماج.
- الفرقة الوطنية للصيد البحري و تربية المائيات.
- غرف الصناعة التقليدية و الحرف، و غرف الفلاحة.
- مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD).
- الحركة الجمعوية.

### 2- الشركاء الدوليون:

- البنك الدولي: إنشاء نظام للمتابعة و تقييم آلية القرض المصغر.
  - برنامج الأمم المتحدة للنمو PNUD: مشروع بدائرة شروين (أدرار): دعم لتحسين القدرات المحلية من أجل تنمية محلية.
  - التعاون التقني البلجيكي: برنامج مكافحة الفقر و الإقصاء بولاية سوق أهراس.
- إن هذه الآلية موجهة لكل مواطن جزائري يبلغ من العمر أكثر من 18 سنة، بدون دخل، أو بدخل غير ثابت و أيضا للنساء الماكثات بالبيت.

## الفرع الثالث: عموميات حول الوكالة.

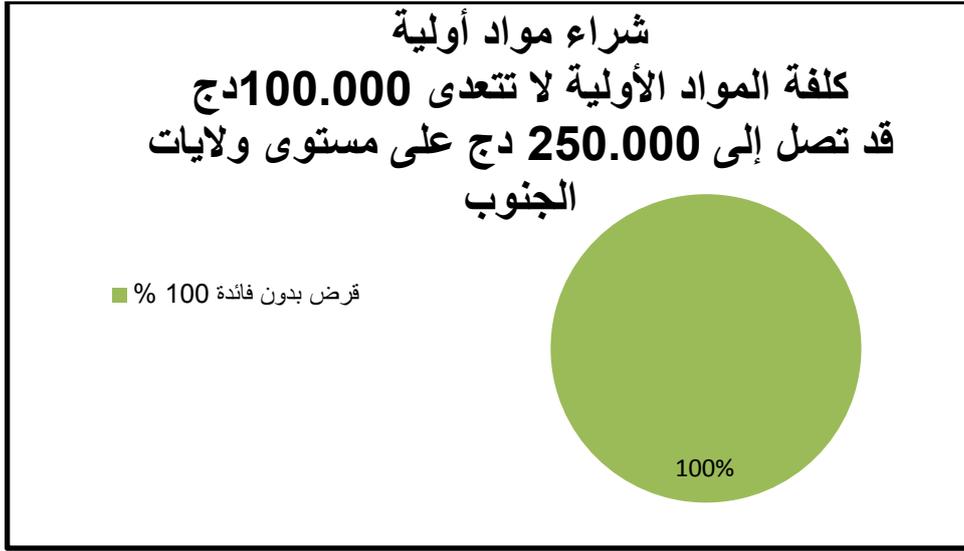
إن القرض المصغر هو عبارة عن قرض بفائدة مخففة و مضمون من طرف الدولة، التسديد يتم عبر أقساط من 12 إلى 60 شهر و بمعدل فائدة من 1 إلى 2 %، حسب الحالات، هذا القرض المصغر يسمح باقتناء تجهيزات بسيطة و مواد أولية ضرورية للانطلاق في ممارسة نشاط أو حرفة ما.

### 1- تمويل شراء المواد الأولية:

إن هذه الآلية تسمح بتمويل بنسبة 100 % (بدون مساهمة شخصية لطلب القرض) لمبلغ شراء المواد الأولية و هذا بقرض بدون فوائد، قيمته الإجمالية لا تتجاوز 100 000 دج.

<sup>93</sup> نفس المرجع السابق.

الشكل (02): نسبة القرض الممنوح من وكالة ANGEM بمفردها.



قرض ممنوح من الوكالة بمفردها

المصدر:

<http://www.angem.dz/ar/index.php?option=com>.

## 2- تمويل شراء عتاد أو تجهيزات صغيرة:

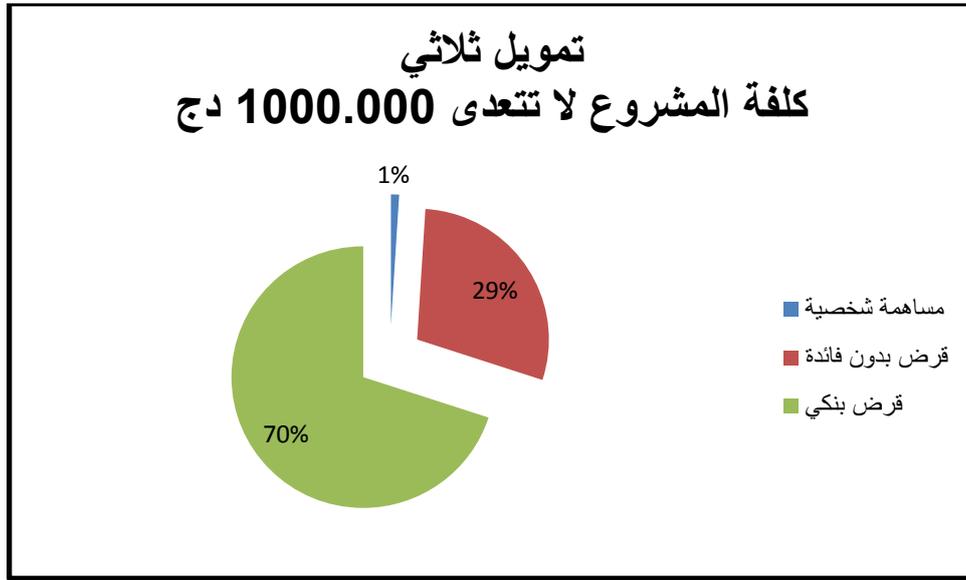
هو عبارة عن تمويل ثلاثي من أجل المباشرة في أنشطة ما (ANGEM، البنك، صاحب المشروع) قيمة القرض قد تصل إلى مليون دينار.

إن التركيب المالي المقترح يكون حسب الشكل التالي:

- المساهمة الشخصية: 1 % من قيمة المشروع الإجمالية.
- ANGEM: 29 % من القيمة الإجمالية للمشروع بواسطة قرض بدون فوائد.
- البنك: 70 % من القيمة الإجمالية (بفوائد ميسرة).

البنك	ANGEM	المساهمة الشخصية
70 %	29 %	1 %

الشكل رقم (03): نسب التمويل الثلاثي لوكالة ANGEM.



المصدر:

<http://www.angem.dz/ar/index.php?option=com>.

3- حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

الجدول رقم (04): حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

نوع التمويل			السنة
المجموع	تمويل ثلاثي	قرض شراء مواد أولية	
3329	0	3329	2005
22221	156	22065	2006
17231	1645	15586	2007
42099	2952	39147	2008
60734	9070	51664	2009
51956	4871	47085	2010
107611	2526	105058	2011
146427	7059	139368	2012
79095	8500	70595	إلى غاية سبتمبر 2013
<b>530703</b>	<b>36779</b>	<b>493924</b>	المجموع

المصدر: وزارة التضامن الوطني، العائلة و شؤون المرأة، مرجع سبق ذكره

على حسب الجدول، فإن المشاريع الممولة بقرض شراء المواد الأولية (493924) يتجاوز عدد المشاريع الممولة عن طريق التمويل الثلاثي (367799) و هذا راجع ربما إلى عدم قدرة أغلب المقاولين على توفير المساهمة الشخصية أو ربما تفاديا للفوائد، وهذا نظرا لعدم احتواء القرض الخاص بشراء المواد الأولية عليها.

**الجدول رقم (05): حصيلة التمويل المقدم من طرف وكالة ANGEM حسب الجنس.**

السنة	نسبة النساء	نسبة الرجال
2005	% 72	% 28
2006	% 64.20	% 5.80
2007	% 64.58	% 35.42
2008	% 56.76	% 43.24
2009	% 54.65	% 45.35
2010	% 62.96	% 37.04
2011	% 63.49	% 36.51
2012	% 59.82	% 40.18
نهاية سبتمبر 2013	% 62.95	% 37.05
المجموع	% 60.87	% 39.19

المصدر: وزارة التضامن الوطني، العائلة و شؤون المرأة، مرجع سبق ذكره.

حسب الجدول أعلاه، فإن نسبة النساء تتجاوز النصف % 60.87 مقابل نسبة % 39.13 للرجال و هذا راجع إلى طبيعة القرض المصغر الذي يستهدف النساء الماكثات بالبيت.

المطلب الثاني: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة <sup>94</sup>CNAC.

الفرع الأول: تعريفه

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994<sup>95</sup>، في إطار السياسة الوطنية لمكافحة البطالة و الفقر، أنشأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كآلية لدعم النشاط الاقتصادي و هذا عن طريق دعم مالي للبطالين البالغين من العمر ما بين 30 حتى 50 سنة، و الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب اقتصادية.

<sup>94</sup> دليل منشأ المؤسسة، مرجع سبق ذكره.

<sup>95</sup> المادة 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44 الصادرة بتاريخ 07 جويلية سنة 1994، ص 06-07.

و في بداية الأمر كان هدف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو إيجاد البديل بالنسبة للعمال الذين تم تسريحهم من المصانع في عملية إعادة الهيكلة المفروضة من طرف صندوق النقد الدولي، ليتم تعميم الآلية على جميع البطالين و يصل الدعم المقدم من طرف الصندوق إلى حدود 10 ملايين دج، و لا يمس هذا الدعم فقط أصحاب المشاريع الجديدة بل بإمكان الراغبين في توسيع نشاطاتهم الحصول أيضا على هذا الدعم.

### الفرع الثاني: خدمات الوكالة.

إن الخدمات المقدمة لأصحاب المشاريع من خلال هذه الآلية تشمل ما يلي:

- المرافقة الشخصية خلال كل مراحل المشروع و إعداد مخطط العمل.
- **الدعم المالي:**
  - ◆ قرض بدون فوائد بقيمة 28 و 29 % من القيمة الإجمالية للمشروع.
  - ◆ تيسير الفوائد البنكية.
- إن الاستثمارات الممولة من خلال هذه الآلية تتم بطريقة واحدة فقط و هي التمويل الثلاثي، الذي يجمع كل من صاحب المشروع، البنك و الصندوق و هذا من خلال التركيب المالي التالي:
  - ◆ **المساهمة الشخصية:** من 1 إلى 2 % من القيمة الإجمالية للمشروع.
  - ◆ **مساهمة CNAC:** 28 إلى 29 % من القيمة الإجمالية للمشروع (بدون فوائد)
  - ◆ **التمويل البنكي:** 70 % (فوائد ميسرة).
- الامتيازات الجبائية: إعفاء من الرسم على القيمة المضافة TVA و تخفيض في قيمة الحقوق الجمركية خلال مرحلة الإنجاز و إعفاءات ضريبية خلال مرحلة الاستغلال.
- تدريب و تكوين في تسيير المؤسسة خلال تكوين المشروع و خلال إنشاء المؤسسة.
- تثبيت المكتسبات المهنية، و هذا عن طريق شراكة أبرمت مع وزارة التكوين و التعليم المهنيين، تهدف إلى تقييم و تثمين التجربة المهنية لحاملي المشاريع في حالة غياب شهادات و مؤهلات (شهادة تأهيلي، دبلوم أو شهادة عمل) هذه العملية هي ماليا على عاتق الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة.

## الفرع الثالث: أنماط التمويل.

على عكس الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، فإن الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة تسمح بالحصول على قروض عن طريق التمويل الثلاثي فقط، الذي يعتبر النمط التمويلي الوحيد و يتكون من المساهمة الشخصية لصاحب المشروع، مساهمة الوكالة و قرض بنكي و يكون على مستويين:

### 1- المستوى الأول: قيمة الاستثمار $\geq 5\,000\,000.00$ دج

المساهمة الشخصية	قرض بدون فوائد (CNAC)	قرض بنكي
1 %	29 %	70 %

### 2- المستوى الثاني: قيمة الاستثمار من 5 000 001 دج إلى 10 000 000 دج.

المساهمة الشخصية	قرض بدون فوائد (CNAC)	قرض بنكي
2 %	28 %	70 %

## المطلب الثالث: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI. الفرع الأول: تعريفها.

إن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في سبتمبر 2001<sup>96</sup>، و تطلع بمهام أهمها:

- ترقية، تطوير و العمل على استمرارية الاستثمارات في الجزائر.
- استقبال، توجيه و مرافقة المستثمرين بهدف إنشاء مؤسسات عن طريق عدد من الأنظمة التحفيزية و التي تتمحور عموما حول إجراءات الإعفاء و التخفيض الضريبي.

## الفرع الثاني: الشباك الوحيد غير الممركز.

إن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار متواجدة في كل ولايات الوطن عن طريق "الشباك الوحيد غير الممركز" إن هذا الأخير هو عبارة عن هيئة تجمع كل من الممثلين المحليين لوكالة تطوير الاستثمار و الإدارات و المنظمات المعنية بالاستثمار (السجل التجاري، الضرائب، الجمارك، العقار...) إن للشباك

<sup>96</sup> المادة الخامسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001.

الوحيد مهمة أن يكون المحاور الوحيد للمستثمر حامل المشاريع بهدف تخفيف و تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشروع الاستثماري.

إن الشباك الوحيد غير الممركز يجمع بداخله الممثلين المحليين للوكالة نفسها و كذا كل من <sup>97</sup>:

- ممثل المركز الوطني للسجل التجاري.
- مصالح الضرائب.
- مصالح أملاك الدولة.
- مصالح الجمارك.
- مصالح التعمير.
- تهيئة الإقليم و البيئة.
- العمل و التشغيل.
- ممثلين عن الوكالة الوطنية للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) و الوكالة الوطنية للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء (CASNOS).
- ممثلين عن المجلس الشعبي البلدي.

إن ممثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار يطلع بالمهام التالية<sup>98</sup>:

- ضمان خدمة استقبال و إعلام للمستثمرين حول كل المجالات التي لها صلة بالاستثمار.
- العمل على نشر بواسطة كل الوسائل و الدعائم الإعلامية المناسبة كل الوثائق الضرورية من أجل فهم و معرفة جيدة من طرف عالم الأعمال لكل التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالاستثمار.
- ضمان خدمة التعارف و إنشاء علاقات مهنية بين المستثمرين غير المقيمين و الأجانب مع المتعاملين الجزائريين و السهر على ترقية و تطوير المشاريع و فرص الأعمال.
- تسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات الجديدة، و تنفيذ المشاريع من خلال الشباك الوحيد.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- تسيير المحافظة العقارية الثابتة الخاصة بالاستثمار.
- المساهمة في تنمية و ترقية الفضاءات و الأشكال الجديدة للاستثمارات داخل الاقتصاد الوطني.

<sup>97</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، السباك الوحيد غير الممركز في خدمة التنمية المحلية.

<http://www.ccmzab.com/documents/doc-info/service-developpement-local-guiche-unique.pdf>

<sup>98</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، مرجع سبق ذكره

و لغرض إتمام الوكالة لمهمتها على أحسن وجه يمكن أن تقوم بما يلي<sup>99</sup>:

- تشكيل فرق من الخبراء يكلفون بمعالجة المسائل المرتبطة بالاستثمار.
- القيام بتنظيم بعض الندوات و الملتقيات و الأيام الدراسية التي يرتبط محتواها بهدف الوكالة.
- العمل على إقامة و تطوير علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
- استغلال الدراسات و المعلومات المتصلة بالهدف الذي أنشئت من أجله، و المتعلقة بالتجارب المماثلة التي أجريت في البلدان الأخرى.

كما تكلف الوكالة أيضا بمتابعة الاستثمارات من خلال التحقق من مستوى التقدم في إنجازها و التأكد أيضا من مدى احترام المستثمر القواعد و الالتزامات المتفق عليها مقابل المزايا التي منحت له، إضافة إلى إمكانية قيام الوكالة بإجراء أي تحقيق ضروري قصد التدقيق في مدى إنجاز الاستثمار الذي استفاد من المزايا الممنوحة.

### الفرع الثالث: أهم الامتيازات التي تمنحها الوكالة<sup>100</sup>:

#### 1- امتيازات خلال مرحلة الإنشاء:

- إعفاءات فيما يخص الحقوق الجمركية بالنسبة للسلع و المواد المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- إعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص المواد و الخدمات المستوردة أو المتوفرة محليا و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تخفيض الرسوم العقارية.
- تطبيق حقوق ثابتة فيما يخص التسجيل بمعدل مخفض 2 %، بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة و رفع رأس المال.
- أخذ الدولة على عاتقها التسديد الجزئي أو التكامل لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الاستثمارات.

#### 2- امتيازات خلال مرحلة الاستغلال:

كما تستفيد المؤسسات المنشأة في إطار هذا الجهاز، و على مدى عشر سنوات من المزايا التالية:

<sup>99</sup> المادة الخامسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص 09.  
<sup>100</sup> دليل منشأ المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- الإعفاء من تسديد الضرائب على أرباح الشركات، و الضريبة على الدخل الإجمالي، على النشاط المهني.
- الإعفاء من تسديد الرسوم العقارية.
- منح امتيازات إضافية تهدف إلى تحسين أو تسهيل الاستثمار مثل ترحيل الخسائر و أقساط الاهتلاك.

## المبحث الرابع: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ كمصدر تمويل لمشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي

اعتبرت الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب أولى مبادرات الحكومة المثمرة في تدعيم نشأة القطاع الخاص و خصوصا المؤسسات المصغرة بالإضافة إلى تحريك عوامل الريادية و الاستقلالية لدى الشباب، و لقد تم اختيارها كمصدر لتمويل مشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي لأسباب نذكرها في آخر المبحث بعدما نعرض تعريفا للوكالة، أهدافها، مهامها، مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة في إطارها، لتعرف بعد ذلك على أنواع الامتيازات الممنوحة من طرفها للمشاريع التي تمولها، و نختتم بتقديم حصيلة إنجازات الوكالة.

### المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ظهرت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كبديل عن التعاونيات الشبابية التي نشأت في أوائل التسعينات، و التي جاءت بمنظور اشتراكي، حيث كانت تشترط وجود ثلاث شركاء فأكثر من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة، إضافة إلى أن فكرة المشروع كانت تقترح من طرف هذه التعاونيات في حد ذاتها، كما كانت لا تشترط وجود مساهمة شخصية في إعداد التركيبة المالية، و مع مرور الوقت لوحظ نوع من الفشل لهذا المشروع، مما دفع بالجهات المعنية إلى البحث عن البديل خلص إلى ظهور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).

### الفرع الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و أهدافها.

هي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من بين أهم المؤسسات المتخصصة في دعم و تمويل و متابعة فئة الشباب العاطل عن العمل، و مساعدته من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع و تقديم الخدمات، و قد أنشئت هذه الوكالة سنة 1996 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 الصادر في 08 سبتمبر

1996<sup>101</sup>، و للوكالة عدة فروع جهوية و العديد من الوكالات المحلية، و هي تقع تحت السلطة المباشرة لرئيس الحكومة، و يتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة.

يهدف إنشاء فرع للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مختلف ولايات الوطن إلى تكثيف نسيج المؤسسات المصغرة في مختلف هذه الولايات، و ذلك من أجل<sup>102</sup>:

- إنشاء مناصب شغل للشباب البطال أو المسرحين نتيجة عمليات الخوصصة و إعادة الهيكلة.
- إعادة الاعتبار لبعض الأنشطة المهمّشة كالحرف و الصناعات التقليدية.
- إدماج الشرائح التي تنشط في القطاع الغير الرسمي و الماكثين في المنازل ذوي مؤهلات بالسماح لهم بإقامة نشاط خاص.
- تحرير المبادرة الخاصة و زرع ثقافة تبني العمل المستقل و تحمل المسؤولية.
- إحداث نوع من التوازن الجهوي فيما بين المناطق، خاصة النائية من خلال الامتيازات التي تمنح في سبيل تحقيق ذلك.
- تعمل على إنتاج السلع و الخدمات، و بالتالي إعادة الاعتبار للمنتوج الوطني و طرحه للمنافسة محليا و حتى دوليا.

### الفرع الثاني: مهام الوكالة.

تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالمهام التالية<sup>103</sup>:

- تسيير الأموال الممنوحة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب في إطار إنشاء المؤسسات المصغرة.
- متابعة الاستثمارات المنجزة من طرف الشباب أصحاب المشاريع.
- تقديم الدعم المعلوماتي في الميادين الاقتصادية و التقنية و التشريعية و التنظيمية لأصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الأشكال و التدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين و التشغيل.
- التنسيق المستمر بين أصحاب المشاريع و المصالح الإدارية و المصرفية.

<sup>101</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الصادر في 11 سبتمبر 1996، ص 12.

<sup>102</sup> صورية بوريدح، دور البنوك في تمويل و تنمية المؤسسات المصغرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 116.

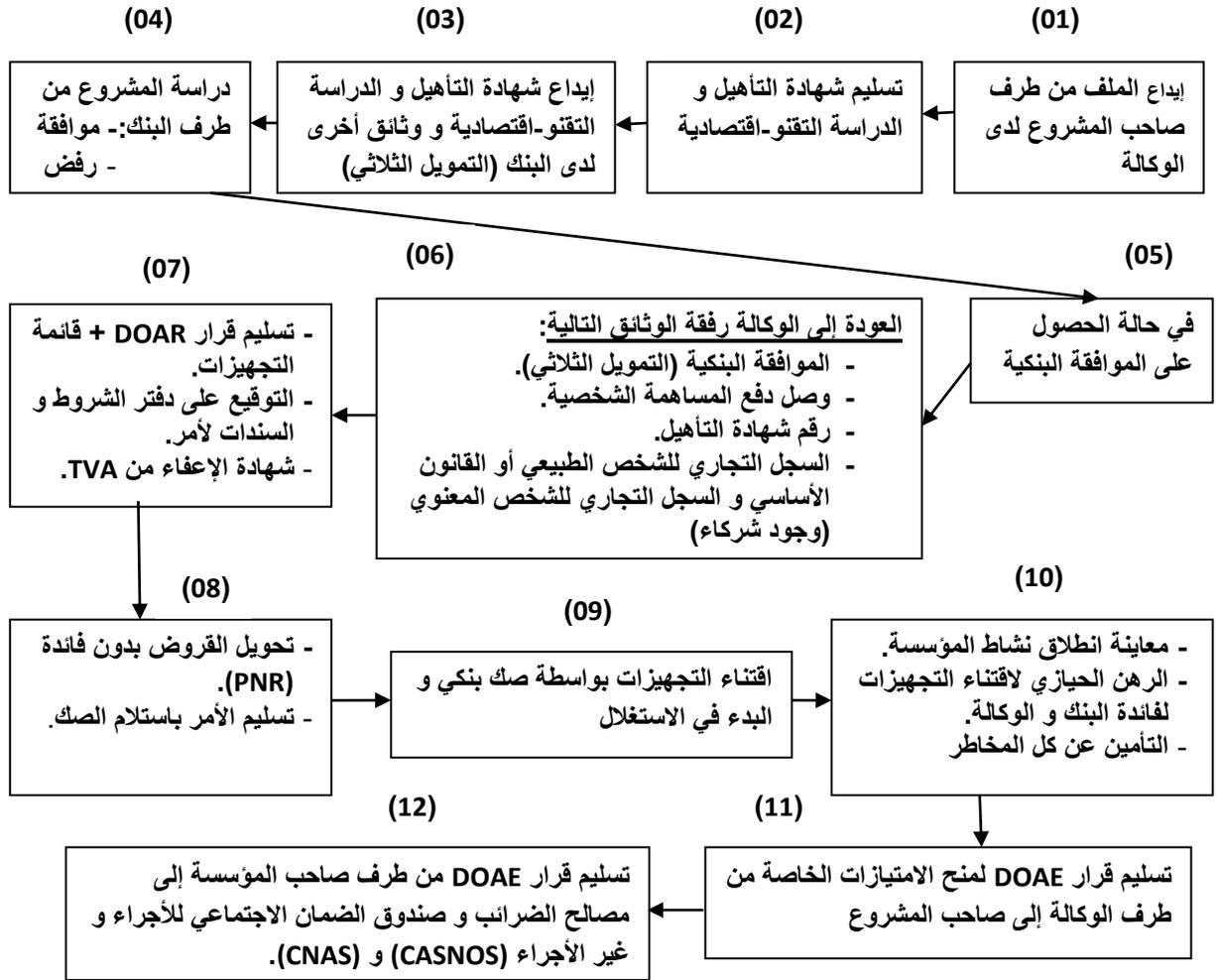
<sup>103</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الصادر في 11 سبتمبر 1996، ص 12-13،

- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع في ميادين التسيير المالي و تعبئة القروض.
- تكليف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى للمشاريع و تنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم في مجال التسيير و التنظيم الإداري.

### الفرع الثالث: إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

- لكي يستفيد الشاب المقاول من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة مصغرة ينبغي توفر الشروط التالية:
- أن يتراوح عمر الشاب أو الشباب ما بين 19 و 35 سنة، و يمكن رفع سن المسير (المكلف بالإدارة) إلى 40 سنة كحد أقصى مع شرط إحداث ثلاثة (03) مناصب عمل دائمة على الأقل بما في ذلك صاحب المشروع.
  - أن يكون حاصلًا على تأهيل مهني أو ملكات معرفية معترف بها.
  - القدرة على تقديم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يحدد من طرف الوكالة.
  - لا يشغل وظيفة مأجورة وقت طلب الإعانة من الوكالة.
- و لإنشاء مؤسسة مصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، عمدت الوكالة إلى وضع مخطط يشرح هذه العملية للشباب وفق المراحل التالية:

## الشكل رقم (04): مراحل إنشاء مؤسسة في إطار ANSEJ.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب

—تلمسان—

من الشكل أعلاه يمكن تلخيص مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة عبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل:

يتوجه الشاب أو الشباب الراغب في إنشاء مؤسسة مصغرة إلى فرع الوكالة الموجود في محل إقامته و يقوم بإيداع ملف المشروع على مستوى مصلحة الاستقبال، مكون من ملف إداري و ملف مالي، يقوم الفرع بدراسة الملف و عند القبول و على مستوى مصلحة التأهيل تمنح لصاحب المشروع شهادة تأهيل و ملف الدراسة التقنية و الاقتصادية و التي تضم إعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقليدية على مدى ثلاث سنوات، حيث أن هذه الدراسة تجريها الوكالة بناء على دراسة السوق التي قام بها المقاول حول مشروعه، ليتم بعد ذلك توجه صاحب المشروع و مرافقه من الوكالة إلى البنك المختار لطلب التمويل في حالة التمويل الثلاثي.

أما في حالة التمويل الثنائي فيتوجه الشاب إلى مرحلة الموالية مباشرة مرفوقاً بالوثائق التكميلية لإجراءات الإنشاء، و يتحصل من خلالها صاحب المشروع على قرار منح الامتيازات من طرف الفرع بالإضافة إلى قائمة التجهيزات، فيتم توقيع شروط بينه و بين فرع الوكالة مع الإمضاء على سندات لأمر بقيمة مبلغ القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الفرع.

يتوجه بعدها إلى مصلحة المحاسبة و التمويل لتحويل مبلغ القرض لحساب المؤسسة المصغرة، بعد دفع مساهمته الشخصية و تسلمه الأمر باستلام صك لصالح المورد لجلب العتاد، و الذي بعد جلبه يتم تهيئة مكان إقامة المشروع و الدخول في مرحلة الاستغلال، ثم يعود مرة أخرى للفرع ليأتي دور مصلحة المتابعة لمعينة انطلاق المشروع و إجراءات الرهن الحيازي، فبالإضافة إلى الضمان الممنوح من طرف صندوق ضمان أخطار القروض، و هو صندوق يوطن لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و يعمل على ضمان القروض المصرفية الممنوحة للشباب أصحاب المشاريع بعد حصولهم على مرافقة الوكالة، هناك أنواع أخرى من الضمانات تتمثل في:

- رهن التجهيزات لصالح البنك أولاً و الوكالة ثانياً.
- التأمين ضد كل المخاطر لكافة تجهيزات المؤسسة المصغرة المأخوذة باسم البنك بالدرجة الأولى و الوكالة بالدرجة الثانية.
- رهن العتاد المتنقل.

كما يعمل صاحب المشروع على دفع مبلغ الاشتراكات في صندوق ضمان أخطار القروض ثم تتم بعد ذلك إجراءات تسليم قرار منح الامتيازات الخاصة بالاستغلال من طرف الفرع لتقديمها إلى مصلحة الضرائب لاستفادته من الإعفاءات الضريبية.

### المطلب الثاني: أشكال الامتيازات التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

حرصت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على تنويع خدماتها المقدمة للشباب ذوي المشاريع، فتمثلت الخدمات التي تقدمها في مزيج من الامتيازات المالية، الجبائية و المرافقة.

### الفرع الأول: الامتيازات المالية.

- يتعلق جهاز المؤسسة المصغرة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بشكليين من الاستثمار:
- ◆ استثمار الإنشاء: يتمثل في إنشاء مؤسسة مصغرة جديدة من طرف أصحاب مشاريع مؤهلين.
- ◆ استثمار التوسيع: يتمثل في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة المصغرة بعد استيفاء مرحلة الاستغلال لاستثمار الإنشاء.

و يتكون جهاز المؤسسة المصغرة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من ثلاث صيغ للتركيبية المالية هي كما يلي:

### 1- التمويل الذاتي:

في هذا النوع من التمويل الاستثمار يتشكل كلية من المساهمة الشخصية للشباب، و الهدف من اللجوء للوكالة و هو القدرة على الاستفادة من الإعانات المقدمة من الوكالة و التي تتمثل في: الإعانات الجبائية و شبه الجبائية، الإعفاء من الرسوم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات<sup>104</sup>.

### 2- التمويل الثنائي (المقاول - الوكالة):

يتكون رأس المال من المساهمة المالية الشخصية للشباب أو الشباب أصحاب المشاريع، و قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة وفقا لما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (06): هيكل التمويل الثنائي لإنشاء مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ.

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة من الوكالة
1	أقل من 5.000.000 دج	71 %	29 %
2	ما بين 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	72 %	28 %

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

### 3- التمويل الثلاثي (المقاول - الوكالة - البنك):

و يشمل المساهمة المالية لصاحب المشروع، و القرض بدون فائدة تمنحه الوكالة، و قرض بنكي ألغيت فوائده حديثا، و هذا ما أعلن عنه الوزير الأول "عبد المالك سلال"، فحسب هذا الأخير فقد تقرر إلغاء نسبة الفائدة البنكية المفروضة على القروض الموجهة لتمويل مشاريع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ و ذلك ضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2013، و دخل هذا القرار حيز التنفيذ منذ سبتمبر 2013، و أكد "سلال" أيضا خلال لقاء جمعه بممثلي المجتمع المدني بمناسبة زيارته

<sup>104</sup>برجي شهرزاد، إشكالية مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2001-2012، ص 208.

التفقدية لولاية الأغواط بتاريخ 2013/05/10 أن الدولة ستتولى دفع نسبة الفائدة من الخزينة العمومية للبنوك نيابة عن الشباب، مع العلم أن هذا القرار معمم على كافة مناطق الوطن.

و يتمثل الهيكل المالي للتمويل الثلاثي في الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): هيكل التمويل الثلاثي لإنشاء مؤسسة مصغرة في إطار ANSEJ.**

المستوى	قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة من الوكالة	القرض البنكي بدون فائدة
1	أقل من 5.000.000 دج	1 %	29 %	70 %
2	ما بين 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	2 %	28 %	70 %

المصدر: منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

و تجدر الإشارة إلى أن انخراط المقاول في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوي المشاريع يعتبر كشرط أساسي لمنح التمويل من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

**الفرع الثاني: الامتيازات الجبائية.**

بالإضافة إلى الامتيازات المالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تقوم الوكالة كذلك بتقديم امتيازات ضريبية و شبه ضريبية متنوعة للمقاول تتمثل فيما يلي<sup>105</sup>:

### **1- خلال مرحلة الإنجاز:**

خلال مرحلة الإنجاز يستفيد المقاول من:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) فيما يتعلق بمشتريات السلع و التجهيزات التي تدخل بشكل مباشر في إنجاز الاستثمار و مرحلة استغلاله.

<sup>105</sup> Amina Leghima, Sonia Mengueli, Les jeunes diplômés créateur d'entreprises dans le cadre de L'ANSEJ : cas de wilaya de Tizi-Ouzou, les cahiers du CREAD, n°73/2005, Algérie, 2005, p 105.

- تطبيق معدل مخفض ب 5 % فيما يتعلق بالحقوق الجمركية الخاصة باستيراد التجهيزات التي تدخل بشكل مباشر في إنجاز الاستثمار.
  - الإعفاء من حقوق التسجيل في عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.
  - الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و إضافات البناءات.
- 2- خلال مرحلة الاستغلال:**

أما خلال هذه المرحلة يستفيد المقاول من إعفاءات ضريبية و لمدة 10 سنوات كاملة عوض 3 سنوات، و هذا ما صرح به الوزير الأول "عبد المالك سلال" يوم 2013/05/10 و هذا كخطوة تحفيزية للشباب أصحاب المشاريع دخلت حيز التطبيق بداية سبتمبر من سنة 2013 و هذا أيضا حسب ما قاله الوزير، و يتمثل الإعفاء الكلي من الضرائب التالية:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS).
- الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG).
- الدفع الجزائي (VF).
- الرسم على النشاط المهني (TAP).

### الفرع الثالث: خدمة المرافقة.

تعتبر خدمة المرافقة من بين الخدمات المتميزة التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للمقاولين الراغبين في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث تضمن لهم خدمات الاستقبال، الإعلام، التوجيه و الاستشارة خلال مرحلة إنشاء و توسيع المؤسسة، و كذا المتابعة خلال مرحلة الاستغلال.

تقوم الوكالة بمرافقة المقاول خلال المراحل التالية<sup>106</sup>:

- بعد مرحلة الاستقبال و الإعلام يتم ربط المقاول مع مستشار مرافق من الوكالة و الذي يتكفل بتقديم الدعم الضروري له من أجل بلورة مشروع مؤسسة مهيكلية، حيث يقوم المرافق بمرافقة المقاول في إطار سعيه لجمع المعلومات المتعلقة بالسوق المحتمل، اختيار التجهيزات المناسبة للمشروع، تحديد الاختيارات فيما يتعلق بالموارد البشرية، تحديد الاختيارات القانونية و كذلك الموارد المالية الضرورية للمؤسسة، كما يساعده أيضا في إعداد ملف الاستثمار الخاص به و الذي يتضمن الدراسة التقنية - الاقتصادية لمؤسسته المستقبلية.

<sup>106</sup> دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 74.

- يتم بعدها عرض المشروع على لجنة انتقاء، اعتماد و تمويل المشاريع التي تقوم بتقييمه على أساس مخطط العمل أو الدراسة التقنية - الاقتصادية، و من ثم تتخذ قرار الموافقة عليه أو رفضه، و هذا ما ذكرناه سابقا.

- في حالة قبول المشروع تتدخل الوكالة أيضا من أجل مساعدة المقاول للحصول على القرض البنكي.

- كما يستفيد المقاول الحاصل على الموافقة البنكية على مشروعه إجباريا من تكوين في تقنيات تسيير المؤسسات يقدم له من طرف مكونين تابعين للوكالة، و تسمح هذه الدورات التكوينية للمقاولين باكتساب معارف حول إجراءات الإنشاء ذات الصلة بالمحيط الاقتصادي و الاجتماعي، التسويق، الضرائب، التخطيط المالي، كما تسمح له أيضا بتبادل الخبرات و التجارب مع مقاولين آخرين، مما يساعده على إقامة مؤسسة قادرة على الاستمرار و النمو.

- و تستمر مرافقة الوكالة للمقاول حتى بعد انطلاق مؤسسته في النشاط و ذلك من خلال زيارات منتظمة من طرف مرافقه لتقديم الاستشارة و الدعم الضروري له في هذه المرحلة الحساسة من حياة المؤسسة.

### المطلب الثالث: حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

تلعب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دورا فعالا في زيادة تعداد المؤسسات الصغيرة و تشجيع المبادرات الفردية و المقاوله، حيث سنتطرق لعرض حصيلة إنجازات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب موزعة كالتالي:

### الفرع الأول: حصيلة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة حسب قطاعات النشاط.

تتوزع المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط (إلى غاية 2013/06/30)

عدد مناصب الشغل المستحدثة	عدد المشاريع الممولة	قطاعات النشاط
193601	80096	الخدمات
41214	17606	نقل المسافرين
102884	33312	الصناعات التقليدية
94148	55156	نقل البضائع
71309	28661	الفلاحة
40847	12541	الصناعة
63466	19469	البناء و الأشغال العمومية
12922	5505	المهن الحرة
13460	5232	الصيانة
3966	795	الصيد
1888	475	الري
21230	11440	النقل المبرد
<b>660935</b>	<b>270288</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و

الاستثمار رقم 23، نوفمبر 2013، ص 39.

نلاحظ من خلال الجدول أن قطاع الخدمات احتل صدارة المشاريع الممولة من طرف الوكالة حيث بلغ عدد المشاريع الممولة في هذا القطاع 20096 مشروعا بقيمة إجمالية بلغت 238 327 109 619 دج، رقم يتماشى مع النمو الكبير لهذا القطاع في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، كما ساهمت الوكالة أيضا في تمويل 55156 مشروعا ينشط في قطاع نقل البضائع الذي احتل المرتبة الثانية من مجموع المشاريع الممولة من طرف الوكالة بتكلفة إجمالية بلغت 141 724 543 531 دج، ليأتي في المرتبة الثالثة قطاع الصناعات التقليدية الذي استحوذ على 33312 مشروع بتكلفة إجمالية تقدر بـ 81 128 526 658 دج.

الفرع الثاني: حصيلة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة حسب الولايات.

إن الجدول التالي يبين نصيب كل ولاية من ولايات الوطن من المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

الجدول رقم (09): المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب الولايات (إلى غاية 2013/06/30)

الولاية	عدد المشاريع الممولة	قيمة الاستثمار (دج)	مناصب الشغل المستحدثة
أدرار	2266	7 548 381 116	5811
الشلف	6804	16 113 592 850	16197
الأغواط	2465	7 424 915 562	6003
أم البواقي	5521	15 256 219 945	12017
باتنة	4980	15 358 654 884	13743
بجاية	14269	40 263 156 760	34571
بسكرة	3966	11 108 570 601	9838
بشار	2152	6 122 738 303	4747
البليدة	6369	18 000 449 135	16355
البويرة	5083	15 208 929 428	13001
تمنراست	1335	4 334 138 077	2194
تبسة	3996	10 040 661 461	7374
تلمسان	8053	23 384 093 752	16676
تيارت	5734	12 299 088 338	10128
تيزي وزو	14341	37 850 136 138	36393
الجزائر	28560	87 695 658 249	76996
الجلفة	3325	9 769 185 570	10315
جيجل	4168	10 132 974 467	10372

29520	25 167 330 340	8796	سطيف
11767	24 248 376 875	6530	سعيدة
12103	10 588 308 554	4513	سكيكدة
13939	20 811 870 573	6611	سيدي بلعباس
11113	16 075 092 904	5500	عنابة
11480	15 085 280 452	5299	قالمة
22396	20 852 108 681	8044	قسنطينة
10375	10 915 484 666	4097	المدية
14434	15 653 278 521	6011	مستغانم
10202	13 283 766 255	4453	المسيلة
13513	14 011 531 899	5847	معسكر
9467	14 721 557 030	5646	ورقلة
32539	37 131 550 806	12145	وهران
3944	4 181 981 594	1534	البيض
2031	2 689 070 737	863	إيليزي
6236	12 294 484 637	3889	برج بوعربريج
15497	18 302 057 892	6503	بومرداس
11764	10 836 646 710	5395	الطارف
2628	4 370 862 772	1107	تندوف
7459	9 289 525 131	2858	تيسمسيلت
5865	11 593 307 785	2994	الوادي
11158	13 290 252 914	4556	خنشلة
6450	7 562 197 192	3470	سوق أهراس
24136	22 559 417 837	8195	تيازة
11648	13 797 395 925	5443	ميلة
11154	12 881 431 069	5031	عين الدفلة
3975	4 900 435 572	1584	النعامة

10042	10 585 686 117	4263	عين تموشنت
9184	11 133 650 426	3661	غرداية
12185	10 988 885 738	5224	غيليزان
<b>660935</b>	<b>767 714 372</b> <b>238</b>	<b>270288</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمار رقم 23، نوفمبر 2013، ص 40.

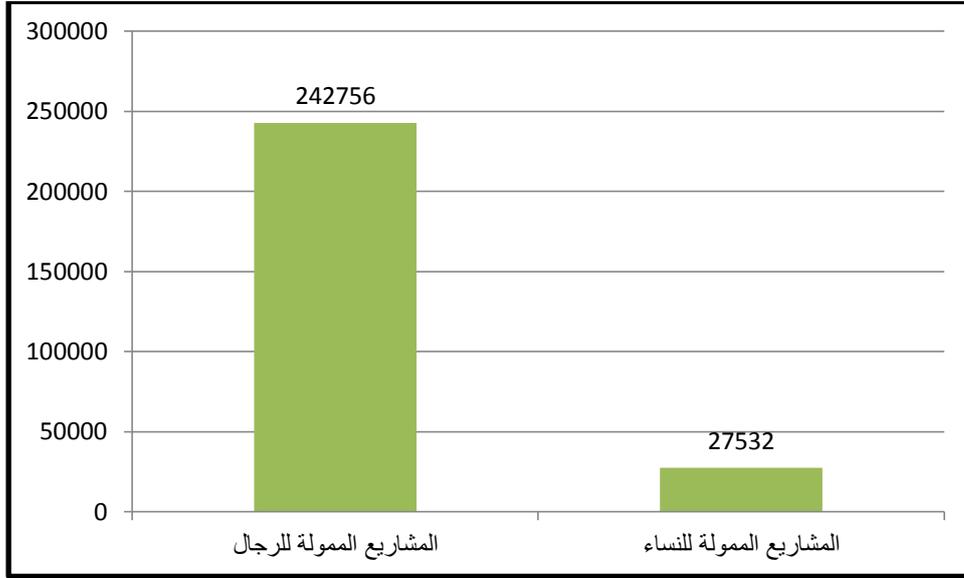
نلاحظ من خلال الجدول أن ولاية الجزائر العاصمة احتلت المرتبة الأولى من حيث عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بما يقدر ب 28560 دج مشروع لتأخذ نسبة تزيد عن 10 % من مجموع المشاريع الممولة من طرف الوكالة في 48 ولاية، تليها في المرتبة الثانية ولاية بجاية ب 14269 مشروع ممول من طرف الوكالة، و تأتي وهران بعدها في المرتبة الثالثة ب 12145 مشروع.

و تجدر الإشارة إلى أن ولاية تلمسان قد استفادت من 8053 مشروع ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و ذلك بقيمة إجمالية تقدر ب 23 384 093 752 دج، و قد تم توفير بذلك 16676 منصب عمل.

### الفرع الثالث: حصيلة المؤسسات الممولة من طرف الوكالة حسب الجنس.

للقوف على حصة كل من الرجال و النساء من مجموع المشاريع المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم (05): حصيلة المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب  
حسب الجنس (إلى غاية 2013/06/30)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمار رقم 23، نوفمبر 2013.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن نسبة المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و الموجهة للنساء تمثل فقط 10 % من مجموع المشاريع الممولة من طرف الوكالة إلى غاية 30 جوان 2013 و تقدر هذه النسبة ب 27532 مشروع، بينما تمثل النسبة الباقية 90 % ما يساوي 242756 مشروع المشاريع الموجهة للرجال.

و بناء على ما تم عرضه حول الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، يمكننا القول أن صاحبة مشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي قد اختارت هذه الوكالة كمصدر تمويل لهذا المشروع، بحيث نلخص الأسباب وراء هذا الاختيار في النقاط التالية:

- ♦ أولاً و بحكم أننا مسلمين فإن ديننا يمنع و يحرم كل التعاملات الربوية، و لقد أصبحت ANSEJ تمنح قروض بنكية بدون فوائد و ذلك من خلال صيغة التمويل الثلاثي الذي تطرقنا إليه سابقاً، و هذا بحسب ما أعلنه الوزير الأول "عبد المالك سلال" على أنه تم إلغاء الفوائد البنكية على التمويل الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بداية من سبتمبر 2013 في كافة ولايات الوطن، الأمر الذي شجع صاحبة المشروع للتفكير في اللجوء إلى هذه الوكالة دون غيرها لتمويل مشروعها.

- ◆ أما السبب الثاني فيتمثل في تلك الامتيازات المالية و الجبائية التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأصحاب المشاريع الذين يستفيدون من تمويلها، و هذا بصراحة ميزة مغرية تعزز اختيار هذه الوكالة بالذات لتمويل مشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي .
- ◆ و ثالثا و أخيرا فإن مشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي سوف يستفيد من مرافقة الوكالة بداية من إيداع ملفه على مستواها و حتى بعد نهاية نشاط المؤسسة أي في مرحلة الاستغلال، و هذه المرافقة تمنحها الوكالة لجميع المشاريع التي تمويلها، ضف إلى ذلك فإن السيد "حابي مصطفى" ممثل لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية تلمسان قد أكد من خلال المؤتمر المنعقد بتاريخ 2013/11/24 بجامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - شتوان - بمشاركة كل من مكتب الاتصال مؤسسات - جامعة (B.L.E.U)، دار المقاولاتية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و جامعة تلمسان، على أن أصحاب المشاريع من المتخرجين الجامعيين سوف تلقى مشاريعهم مرافقة خاصة من طرف الوكالة تفوق تلك المرافقة التي تمنحها للشباب أصحاب المشاريع من غير المتخرجين، و هذا في الحقيقة أمر مشجع للتوجه إلى هذه الوكالة و الاستفادة من هذه الخدمة.

إن الأسباب الثلاثة مجتمعة تبرر اختيار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لتمويل مشروع مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي دون غيرها.

## خاتمة الفصل

وعيا منها بضرورة توفير الدعم المالي و التوجيه اللازمين لأصحاب المشاريع، قامت الجزائر بسن مجموعة من القوانين و التنظيمات التي كانت بمثابة المخطط التوجيهي لإنشاء عدة وكالات و هيئات إدارية و مالية منوط بها توفير احتياجات إنجاز المشاريع و خلق المؤسسات، فجاءت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لتمويل المشاريع الصغيرة التي لا تحتاج رؤوس أموال كبيرة و استهدفت فئة النساء الماكثات بالبيت.

أما الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فوكلت له مهمة تمويل مشاريع الفئة البالغة من العمر ما بين 35 و 50 سنة.

بالإضافة إلى الآلية التي لاقت نجاحا كبيرا في أوساط الشباب و المتمثلة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و التي أصبحت بمثابة البديل عن الوظيف العمومي بالنسبة لآلاف الشباب الذي لم يسعفهم الحظ للتوظيف أو بالنسبة للشباب الذين اختاروا إراديا طريق المقاولاتية و الأعمال.

أما بخصوص مشروعنا محل الدراسة من خلال هذه المذكرة، فقد اخترنا آلية ANSEJ التي رأينا أنها الأنسب لمشروعنا بالنظر إلى كل ما تقترحه من عروض و امتيازات تتماشى و طبيعة مشروعنا.

# الفصل الثالث

## مخطط الأعمال الخاص بالمشروع

## مقدمة الفصل

إن الدراسة التطبيقية لمشروع "مطعم الأحلام" الصحي تشمل بشكل رئيسي خطة عمل هذا المشروع «Business Plan»، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن وثيقة رسمية تشمل جميع الخطوط العريضة للمشروع وكذلك التفاصيل المهمة حوله، وبهذا فهي تعكس رؤية المقاول و استراتيجياته و تعمل على ترجمتها بالنصوص و الأرقام، و إن القيام بخطة عمل المشروع تعتبر خطوة ضرورية و مهمة يقوم بها المقاول قبل إنشائه مؤسسته، فهي تسمح له بالفهم التام لكل صغيرة و كبيرة تتعلق بمشروعه و عدم ترك أي شيء للصدفة.

و من خلال هذا الفصل سنعمل بداية على خطة عمل المشروع، حيث ستتضمن هذه الخطة عدة نقاط محورية تتمثل في تقديم المشروع و أهم أساسيته، دراسة و تحليل السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة، كما سنتطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان الذي تم إنجازه بهدف التعرف على سلوك المستهلك (الزبون) اتجاه "مطعم الأحلام" الصحي كمشروع جديد في هذا المجال على مستوى مدينة تلمسان، و من ثم تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة لانطلاق المشروع، وفي الأخير سيتم إعداد الدراسة المالية لمشروع "مطعم الأحلام" و التي تشمل تحديد التمويل اللازم لهذا المشروع بعد التعرف على التكاليف التي سيتحملها.

## المبحث الأول: خطة عمل مشروع "مطعم الأحلام الصحي"

هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة و التي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال و النتائج المستقبلية و خاصة حاجات التمويل، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة و إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام و ثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.

و من أجل إعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تتمثل في:

### المطلب الأول: نشاط المؤسسة.

#### الفرع الأول: تقديم فكرة المشروع:

إن مشروع "مطعم الأحلام" الصحي هو عبارة عن مطعم ليس كباقي المطاعم المعتاد عليها، فهو مطعم يحرص على تقديم وجبات صحية متوازنة، نظرا لأهمية الغذاء الصحي المتوازن لجسم الإنسان، ليس فقط لجسم الإنسان الذي يعاني من أمراض أو من سممة، كما أن أهمية التغذية الصحية و إنتاج المأكولات الصحية أصبحت ضرورة ملحة في الوقت الحالي نظرا لتفاقم الأمراض و السممة نتيجة تناول مأكولات و وجبات تحتوي على مواد حافظة و غيرها من المواد التي تضر بصحة الإنسان، مع الإشارة أن مطعمنا سيقوم بتقديم أكالات صحية و لذيذة تتوافق مع أذواق زبائننا و الشيء الملفت في مشروعنا هو حداثة هذا النوع من الخدمة.

#### الفرع الثاني: أسباب اختيار المشروع:

هناك أسباب عديدة دعتنا لاختيار المشروع منها:

##### ● الأسباب الموضوعية:

- التحفيز التي وضعتها الدولة فيما يخص خلق المؤسسات.
- المساعدات المالية التي تقدمها البنوك و الوكالات التي أنشئت لهذا الغرض مهما كانت الطبقة الاجتماعية لصاحب المشروع.
- المساعدات المقدمة من هيئات المرافقة لتطبيق المشروع.
- فكرة المشروع جديدة و غير منتشرة و بالتالي المنافسة أقل و الأرباح كثيرة.
- خدمة المجتمع و منفعة الناس.
- فكرة جريئة و فيها نسبة كبيرة من المخاطرة و الإبداع و هما من أبرز الصفات في المقاول.

## ● الأسباب الذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص كطالبة في فرع المقاولاتية و خلق المؤسسات.
- استغلال الفرصة و محاولة تطبيقها على أرض الواقع.
- تحقيق دخل لصاحبة المشروع يؤدي إلى استقلالها ماديا و يغيثها عن أية وظيفة.
- خروج المرأة للعمل و محاولة إقحامها في جميع المجالات و إبراز قدراتها على التحدي و القدرة على العمل في جميع المجالات.

## الفرع الثالث: أهداف المشروع:

- نشر ثقافة الأكل الصحي في المجتمع تفاديا للأمراض و لوقايتهم من التأثيرات السلبية للمأكولات الغير الصحية و التي انتشرت بكثرة بين كافة أفراد المجتمع صغارا و كبارا.
- إن ثقافة الغذاء الصحي في المطاعم لم تلقى اهتماما كبيرا من المجتمع الجزائري و لهذا نريد خلق مطعم للوجبات الصحية.
- القضاء على معاناة فئة المجتمع التي تعاني من السمنة و من أمراض أخرى بخلق هذا المشروع.
- مساعدة فئة المجتمع الذين يرغبون في الحفاظ على الرشاقة و التخفيف من الوزن و ذلك بتقديم نظام غذائي صحي متوازن.
- تقديم خدمة مميزة.
- إرضاء الزبائن و الحصول على وفائهم.
- سعر معقول و مناسب للخدمات.

## الفرع الرابع: الطبيعة القانونية لمشروع "مطعم الأحلام" الصحي:

إن مؤسسة "مطعم الأحلام" هي مؤسسة مصغرة و سيمتلكها و يديرها شخص واحد (صاحبة المشروع)، و يتحمل مسؤولية تكوين رأسمالها و إدارتها و في المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة، و يتحمل كافة الخسائر الممكنة، إذن فمؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي هي مؤسسة فردية «EURL».

المطلب الثاني: مواصفات المؤسسة.

الفرع الأول: مواصفات مؤسسة "مطعم الأحلام"

يتم توضيح مواصفات مؤسسة "مطعم الأحلام" الصحي من خلال النقاط التالية:

مؤسسة فردية « EURL »	➤ نوع المؤسسة
بوحاجب أحلام	➤ المالك
10 544 706,00 دج	➤ رأس المال
"مطعم الأحلام الصحي"	➤ الاسم التجاري
مطعم للأكل الصحي	➤ النشاط المصرح به
"الوقاية خير من العلاج و الأكل الصحي خير علاج"	➤ شعار المؤسسة
منصورة – إمامة – تلمسان.	➤ العنوان
043 21 61 29 / 07 71 83 26 11	➤ رقم الهاتف
043 21 61 30	➤ الفاكس
Ahlem's Healthy-Restaurant13@hotmail.fr	➤ البريد الإلكتروني

الفرع الثاني: مكونات "مطعم الأحلام"

يتكون المطعم من :

- المطبخ : و الذي يحتوي على غرفة التحضير و الغسيل.
- المخزن (المستودع).
- دورات المياه و مغاسل الأيدي.
- غرفة للعمال.
- 3 قاعات للطعام:
  - قاعة خاصة بالعائلات.
  - قاعة عامة.
  - قاعة خاصة بالنساء.
- مقهى صغير : يقدم مشروبات ، قهوة ، شاي.
- موقف السيارات.

➤ ملاهي للأطفال.

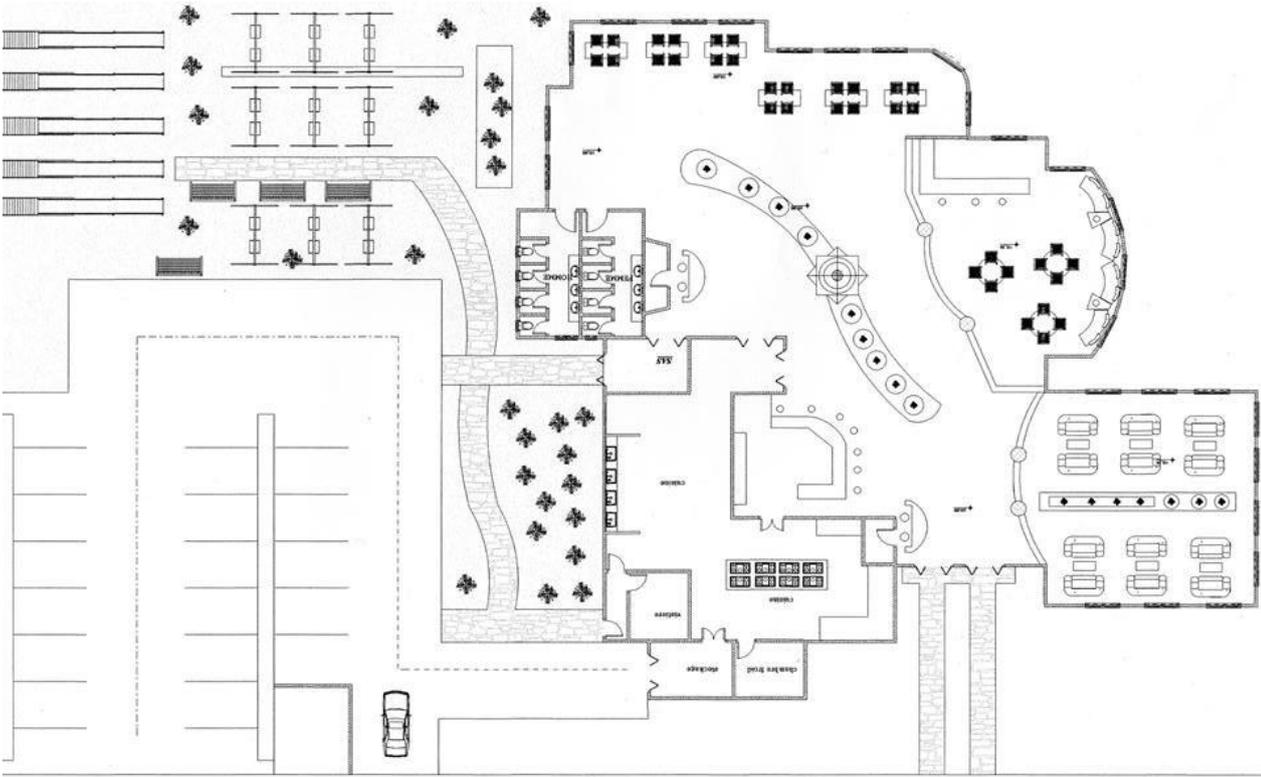
### الفرع الثالث: موقع المشروع:

يقع المشروع في شمال بلدية منصوره بولاية تلمسان، يحدها شمالا هضبة لالة ستي، جنوبا الموقع الأثري مسجد منصوره، و يجاوره حديقة الحيوانات، مركز التكوين المهني ، و مركز تربية الخيول، يتمتع المشروع بموقع استراتيجي للغاية لأن هذا المكان يحضى بتداول كبير للسياح نظرا لأنه منطقة أثرية سياحية سيقوم لاستقطاب عدد كبير من السياح، بالإضافة إلى أن المكان يفتقر لهذا النوع من المشاريع، كل هذه الأسباب تزيد من فرص نجاح المشروع بشكل كبير.

### الفرع الثاني: عدد سكان بلدية منصوره:

Code ONS	Commune	Population (NB habitants)
1351	Mansourah	49150

Source : [F.r.wikipedia.org/wiki/communs\\_wilaya\\_de\\_Tlemcen](http://F.r.wikipedia.org/wiki/communs_wilaya_de_Tlemcen) زيارة الموقع يوم 2015/04/18

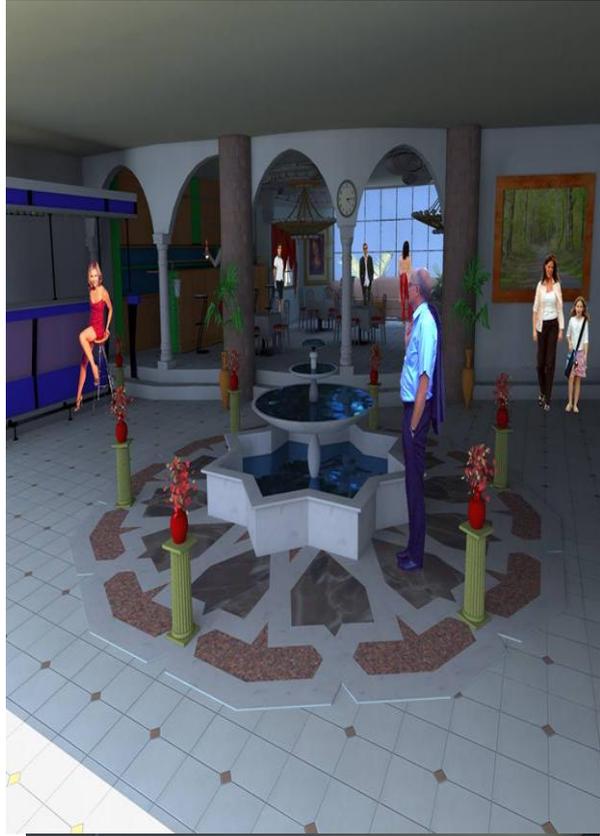


و يظهر موقع "مطعم الأحلام" الصحي على خريطة Google كما يلي :

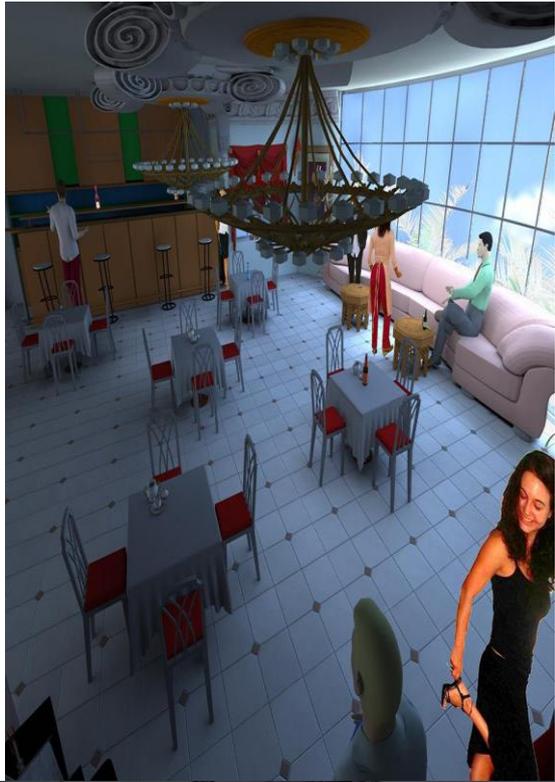
### المشروع



و فيما يلي بعض الصور ثلاثية الأبعاد الخاصة بمشروعنا "مطعم الأحلام" الصحي









## المبحث الثاني: سوق العمل و الاحتياجات

### المطلب الأول: دراسة السوق

من أجل التعرف على نظرة الناس في مدينة تلمسان إلى فكرة المطاعم الصحية و على رأيهم إذا ما تم توفير مشروع على مستوى هذه المدينة تقدم هذا النوع من الوجبات، و هذا ما يسمح لنا بتحديد حجم الطلب المتوقع لمشروع "مطعم الأحلام" الصحي و كذلك زبائنه المحتملين، ارتأينا اللجوء إلى "الاستبيان" كأداة لدراسة هذا الوضع، حيث يشمل هذا الاستبيان 20 سؤالاً تم توزيعهم على عينة مكونة من 100 شخص من عامة الناس في مدينة تلمسان، لم يتم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث شملت عينة الدراسة السياح في منطقة منصور و كذا طلبة التكوين المهني.

و لتحليل هذا الاستبيان تم استخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، مما سمح لنا بالوصول إلى مجموعة من النتائج سنعرض أهمها كالآتي:

### الفرع الأول: تحليل الاستبيان:

#### 1- نتائج خاصة بفئة الاستبيان:

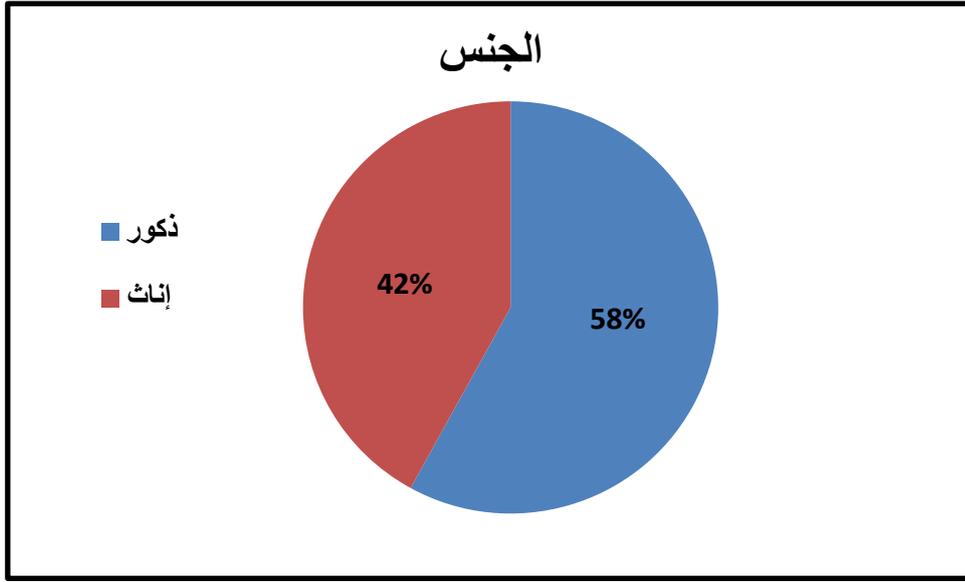
##### الجنس:

- 58 % من أفراد العينة ذكور.

- 42 % من أفراد العينة إناث.

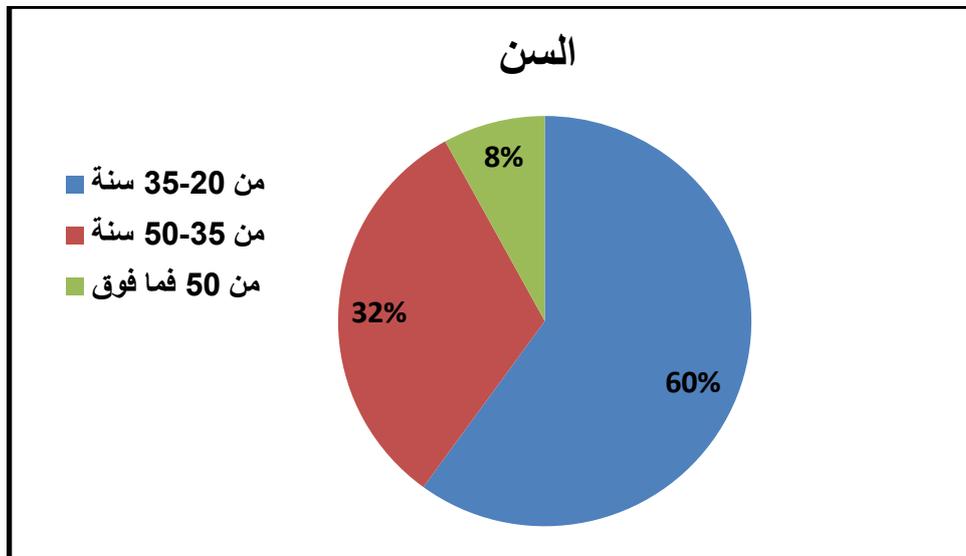
مع العلم أنه تم تحديد كل منهما بشكل عشوائي.

الشكل رقم (06): يمثل جنس العينة المدروسة.



السن:

- 60% من أفراد العينة سنهم من 20-35 سنة.
  - 32% من أفراد العينة سنهم من 35-50 سنة.
  - 8% من أفراد العينة سنهم من 50 سنة فما فوق.
- الشكل (07) : يوضح سن العينة المدروسة

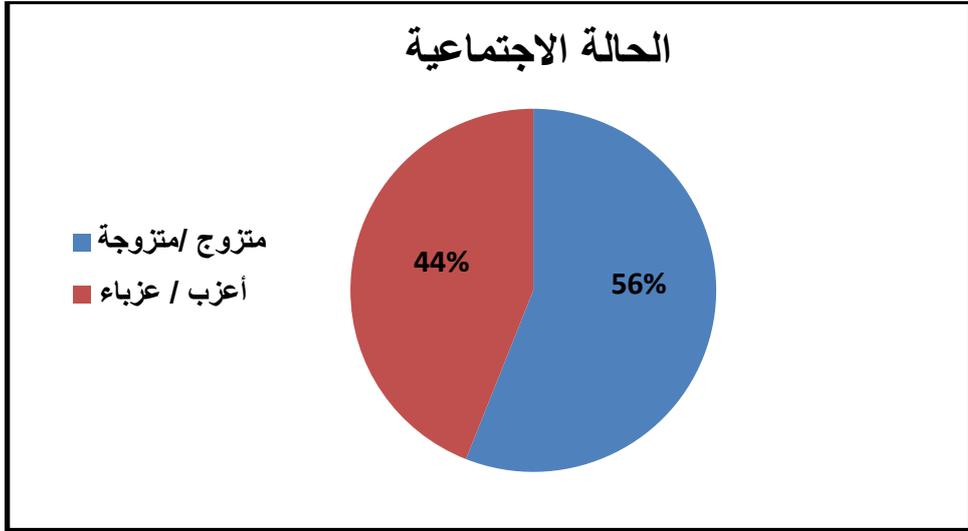


الحالة الاجتماعية:

- 56% من أفراد العينة : متزوج / متزوجة.

- 44% من أفراد العينة : أعزب / عزباء.

الشكل رقم (08) : يمثل الحالة الاجتماعية للعينة المدروسة



المهنة:

- 32% من أفراد العينة: طلاب.

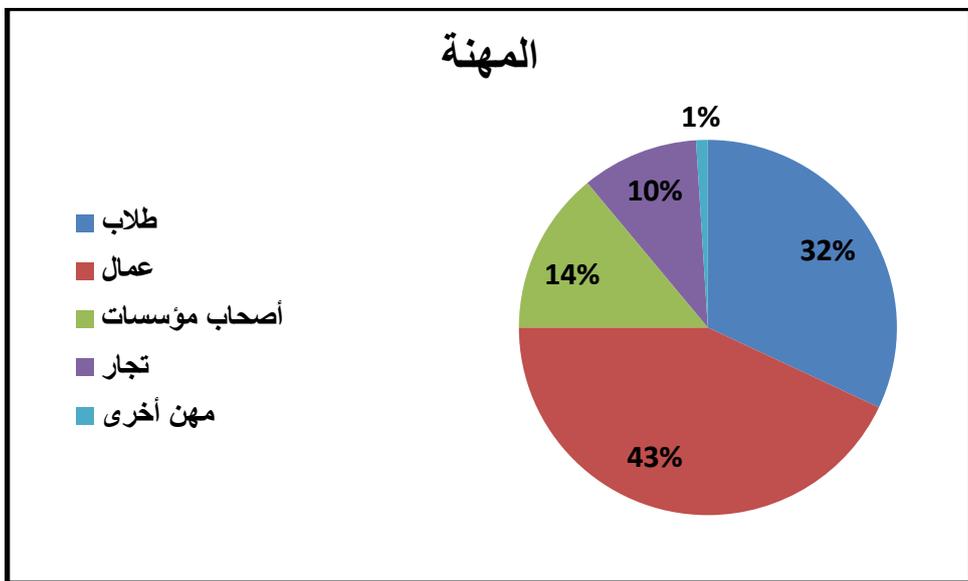
- 43% من أفراد العينة: عمال.

- 14% من أفراد العينة: أصحاب مؤسسات.

- 10% من أفراد العينة: تجار.

- 01% من أفراد العينة: مهن أخرى.

الشكل رقم (09): يمثل مهن أفراد العينة المدروسة.

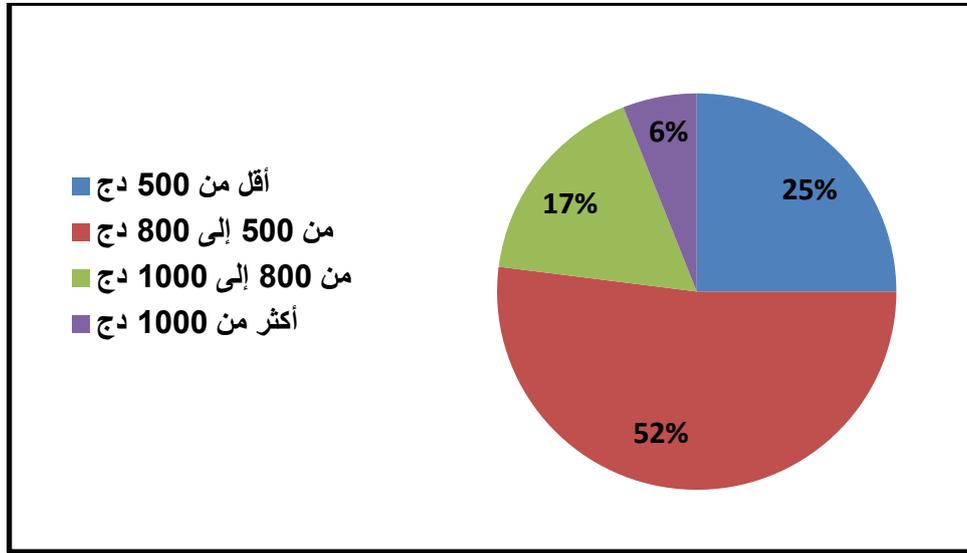


## 2- تحليل بعض النقاط المهمة على الدراسة من خلال الاستبيان:

### المقدرة المالية لوجبة الطعام التي تتناسب مع أفراد العينة

- 25 % من أفراد العينة : أقل من 500 دج
- 52 % من أفراد العينة : من 500 إلى 800 دج.
- 17 % من أفراد العينة : من 800 إلى 1000 دج.
- 6 % من أفراد العينة : أكثر من 1000 دج.

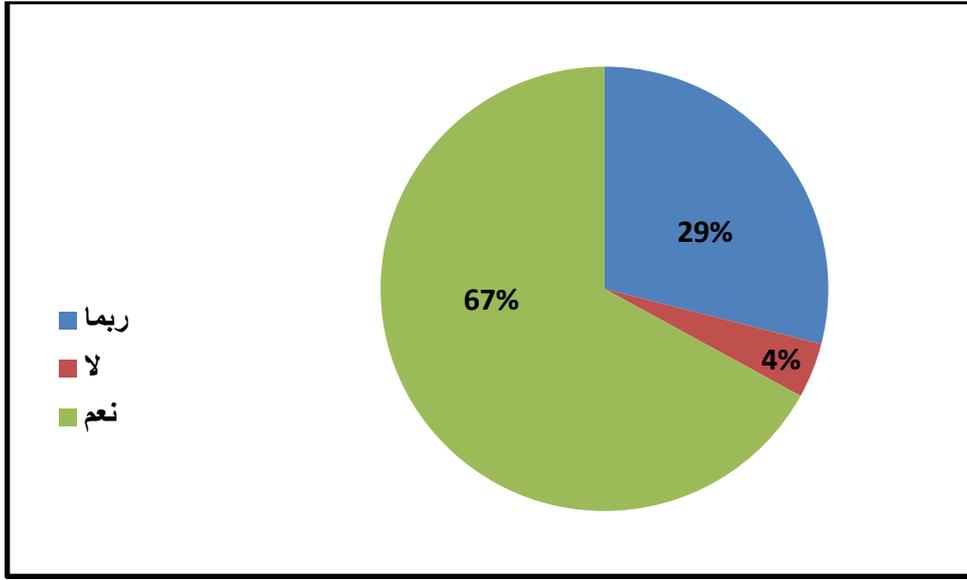
الشكل رقم (10): يمثل المقدرة المالية لوجبة الطعام التي تتناسب مع أفراد العينة



يتضح لنا أن من خلال هذه النتائج أن النسبة الأكبر من العينة 52 % تتمثل مقدرتها المالية ما بين 500 و 800 دج.

رأي العينة في فكرة المشروع إذا ما سيحقق نجاحا؟

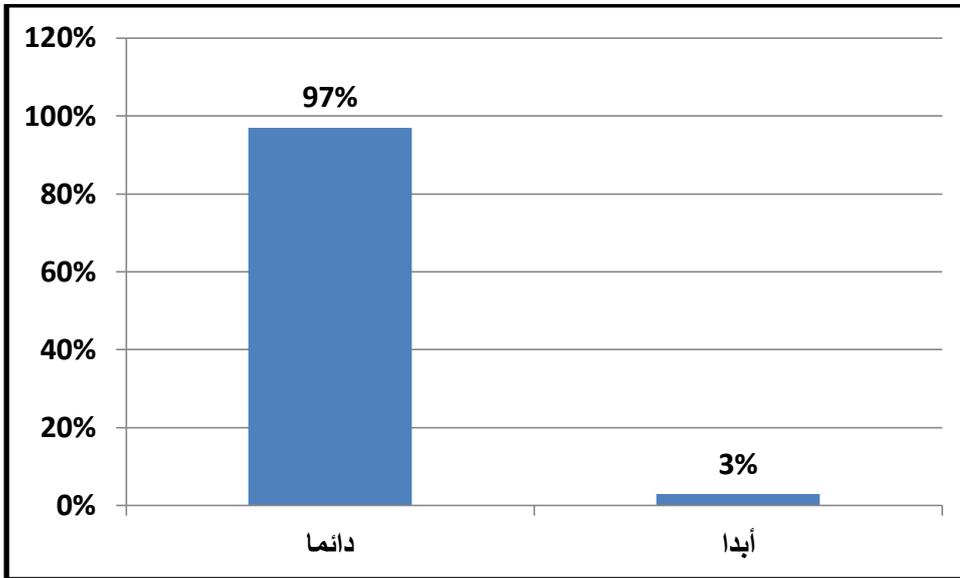
الشكل رقم (11): يمثل رأي العينة في مدى نجاح المشروع.



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 67% من العينة تعتقد أن المشروع سيحقق نجاحا ، و هي تعتبر نسبة كبيرة.

مدى اعتقاد أفراد العينة أن الغذاء مرتبط بصحتنا.

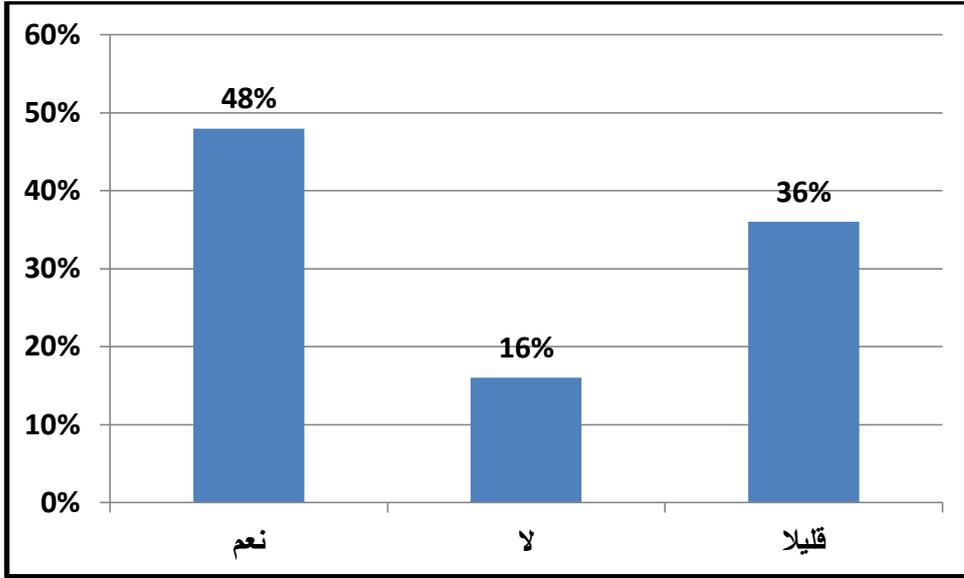
الشكل(12):مدى اعتقاد أفراد العينة أن الغذاء مرتبط بصحتنا.



نلاحظ من خلال الشكل البياني أن نسبة 97% من أفراد العينة هي نسبة كبيرة جدا يعتقدون أن الغذاء مرتبط بصحتنا.

هل لدى أفراد العينة فكرة عن الغذاء الصحي؟

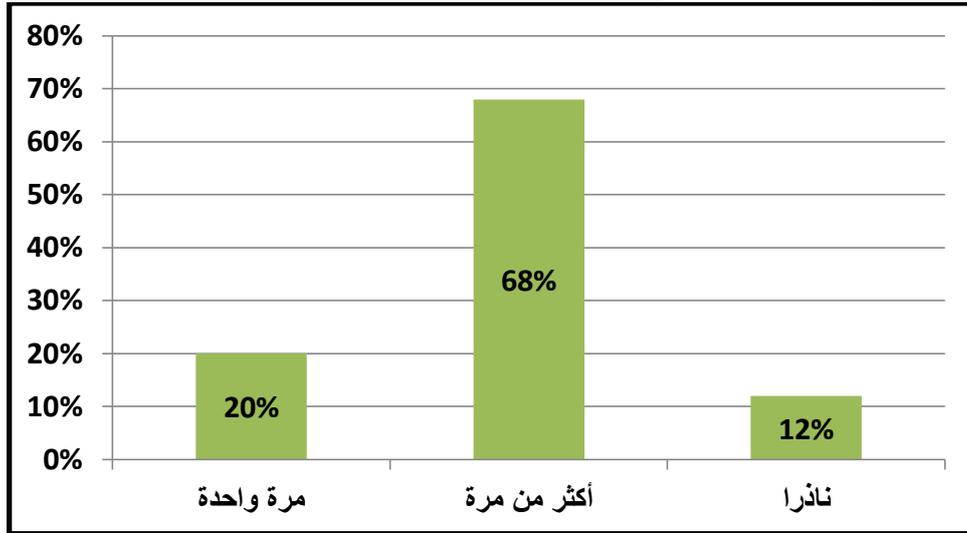
الشكل رقم (13): فكرة أفراد العينة عن الغذاء الصحي.



يتضح لنا من خلال النتائج أن نسبة 48% لديهم فكرة عن الغذاء الصحي.

أوقات طعام أفراد العينة خارج البيت أسبوعيا؟

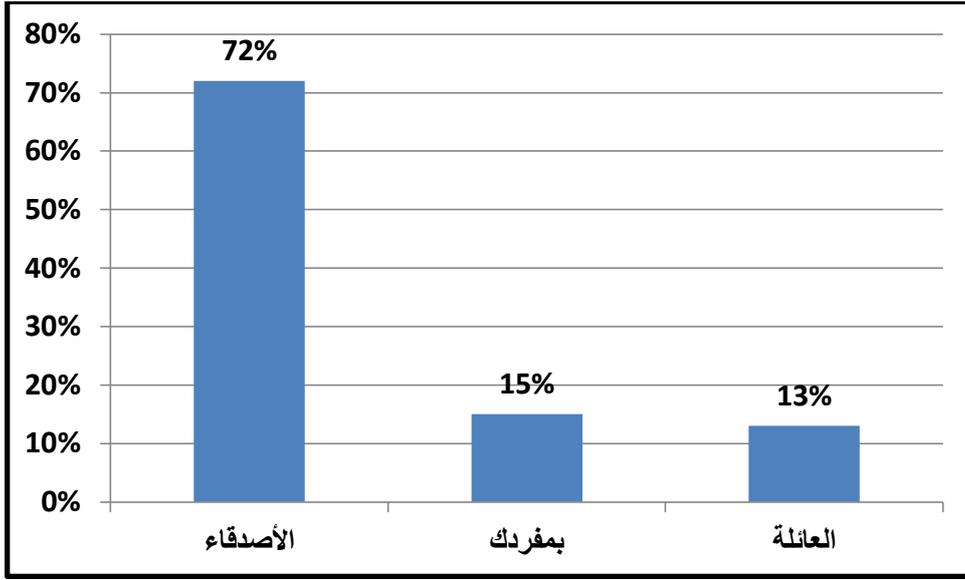
الشكل رقم (14): أوقات طعام أفراد العينة خارج البيت أسبوعيا.



من خلال الشكل نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتناولون الطعام خارج البيت أكثر من مرة أسبوعيا.

مع من تأكل في حالة تناولك الطعام خارج البيت؟

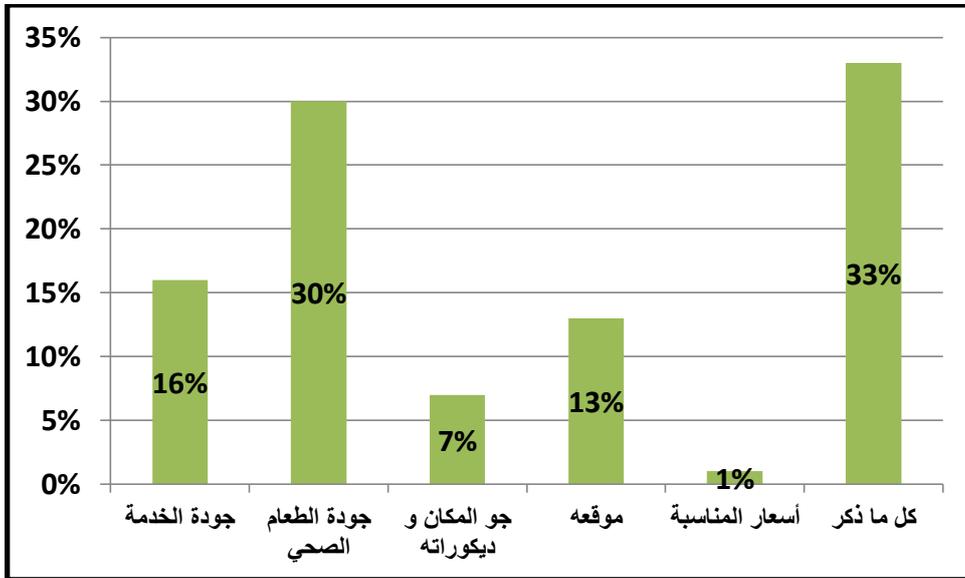
الشكل رقم (15): رأي العينة حول المرافقين في حالة تناول الطعام خارج البيت



من خلال الشكل يتضح لنا أن معظم أفراد العينة يفضلون تناول الطعام مع الأصدقاء خارج المنزل.

أهم المقومات التي تدفع بأفراد العينة لاختيار المطعم الذين يفضلون الذهاب إليه.

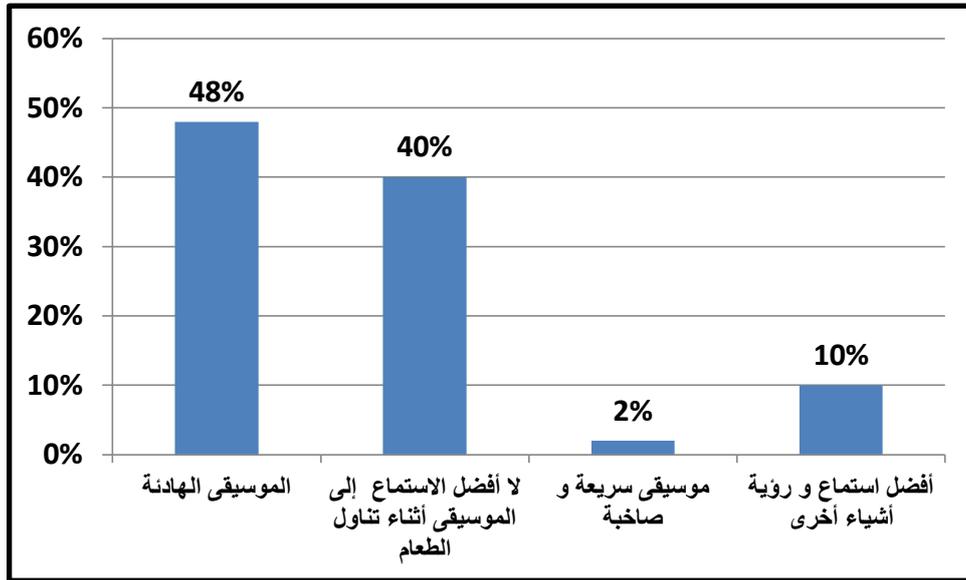
الشكل (16): يمثل أهم المقومات التي تدفع بأفراد العينة لاختيار المطعم



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 33% من أفراد العينة يأخذون بعين الاعتبار كل الاختيارات المقترحة لاختيار مطعم للذهاب إليه ، كما نرى أن نسبة 30% يعتبرون جودة الطعام الصحي و المذاق اللذيذ هي الدافع الرئيسي لاختيار مطعم للأكل فيه.

### أي نوع من الموسيقى تحب داخل المطعم أثناء تناول الطعام؟

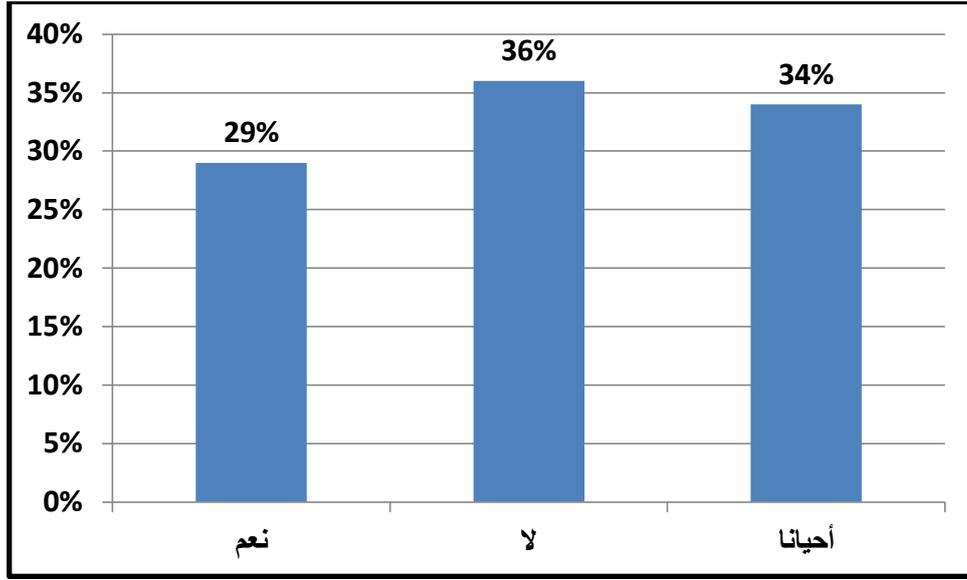
الشكل رقم (17): نوع الموسيقى المفضلة أثناء تناول الطعام.



من خلال الشكل يتبين لنا أن 48% من أفراد العينة يفضلون الموسيقى الهادئة خلال تناول الطعام و هي أعلى نسبة.

### هل يعاني أفراد العينة من أمراض بسبب سوء التغذية؟

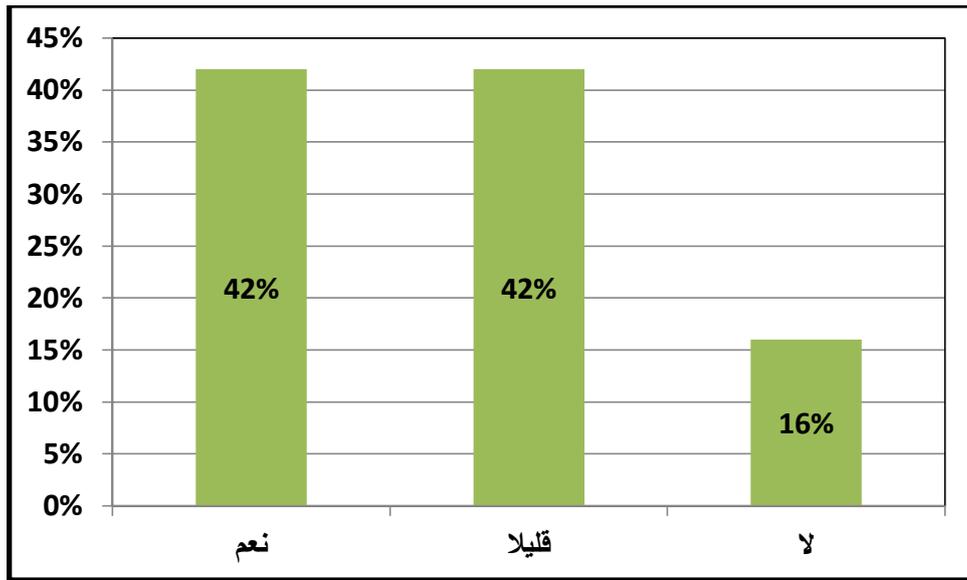
الشكل رقم (18): يبين ما إذا كان أفراد العينة يعانون من أمراض بسبب سوء التغذية



نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لا يعانون من أمراض بسبب سوء التغذية و هي تمثل ما نسبته 36%

مدي رضا أفراد العينة على مستواهم الغذائي و الصحي.

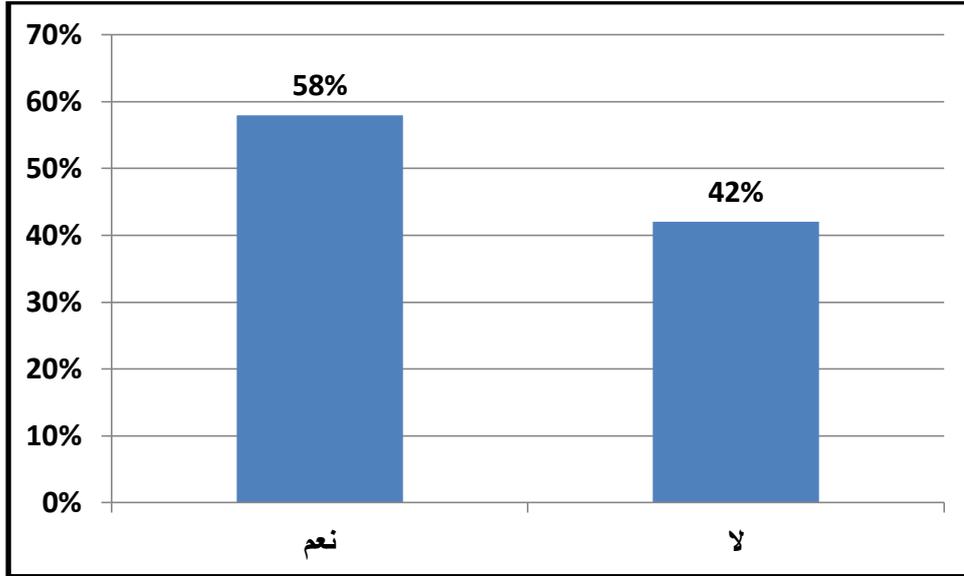
الشكل رقم (19): يمثل مدي رضا أفراد العينة على مستواهم الغذائي و الصحي.



يتضح لنا من خلال النتائج أن نسبة 42% من العينة راضين على مستواهم الغذائي ، و نفس النسبة من العينة راضين على مستواهم الصحي و الغذائي بشكل قليل و النسبة المتبقية من أفراد العينة هم غير راضين على مستواهم الصحي.

هل أنت تعاني من مشاكل صحية؟ إذا كانت الإجابة نعم حدد المرض.

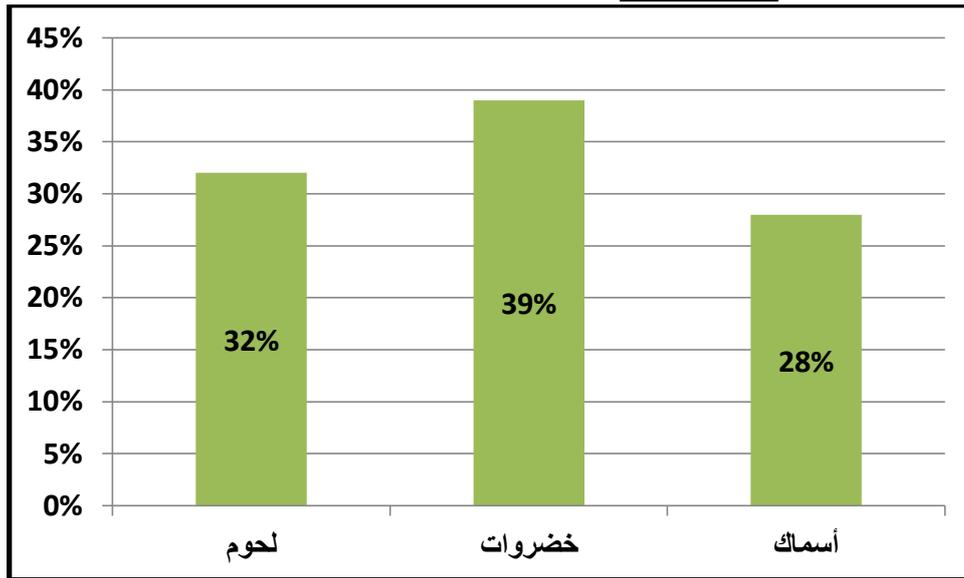
الشكل رقم (20): يبين ما إذا كان أفراد العينة يعانون من مشاكل صحية.



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة يعانون من مشاكل صحية.

ماذا يفضلون أفراد العينة كأكل صحي؟

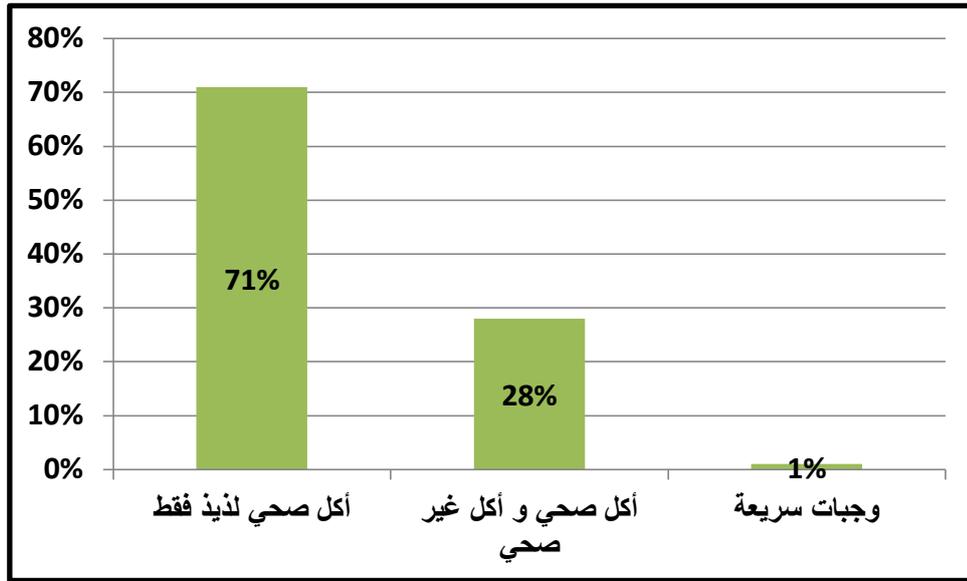
الشكل (21): يمثل المأكولات الصحية المفضلة



من خلال الشكل نلاحظ نسب الأفراد متقاربة حيث نسبة 39% من أفراد العينة تفضل الخضروات كأكل صحي ، و نسبة 32% يفضلون لحوم و 28% كانت إجابتهم أسماك.

على ماذا يفضل أفراد العينة أن تكون تحتوي قائمة غذاء المطعم؟

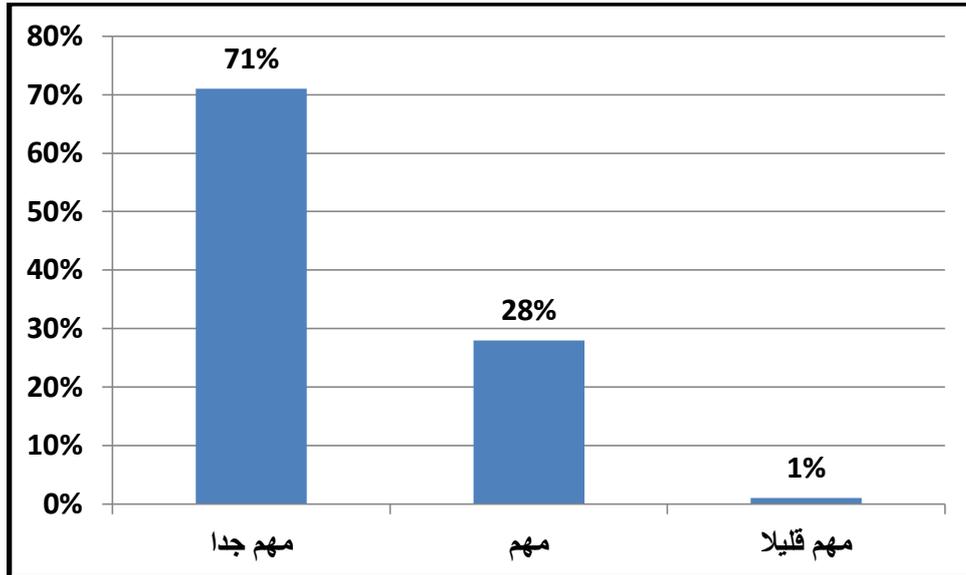
الشكل رقم (22): يمثل مكونات قائمة غذاء المطعم المفضلة



من خلال الشكل نلاحظ أن معظم أفراد العينة يفضلون أكل صحي و لذيق فقط في قائمة مطعمنا.

ماهي درجة الأهمية التي تعطونها للغذاء الصحي؟

الشكل رقم (23): يبين ما مدى الأهمية المعطاة للغذاء الصحي.

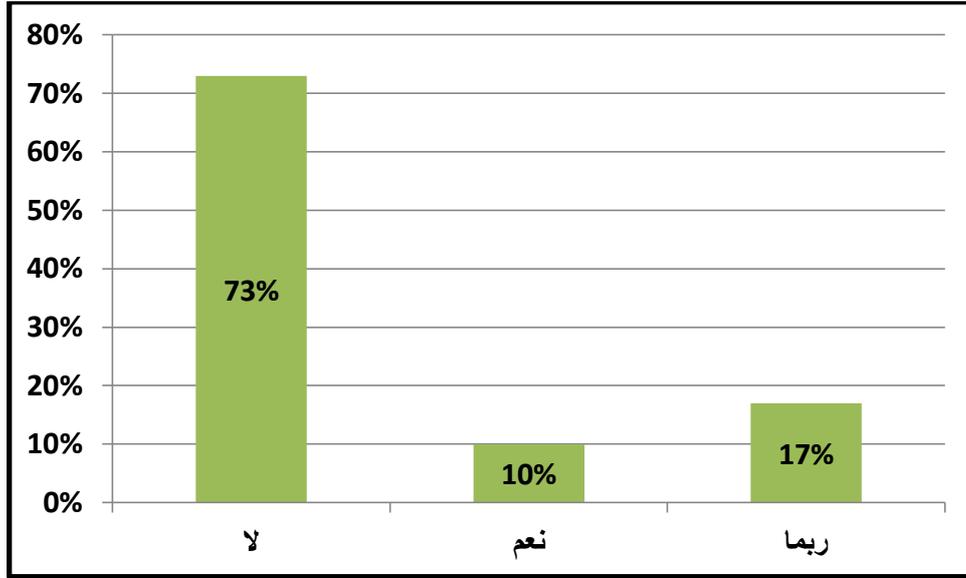


نلاحظ من خلال الشكل البياني أن نسبة 71% من أفراد العينة تعطي أهمية كبيرة للغذاء الصحي.

هل باعتقاد فئة العينة أن فقط الفئة التي تعاني من السمنة هي التي يجب أن تتناول

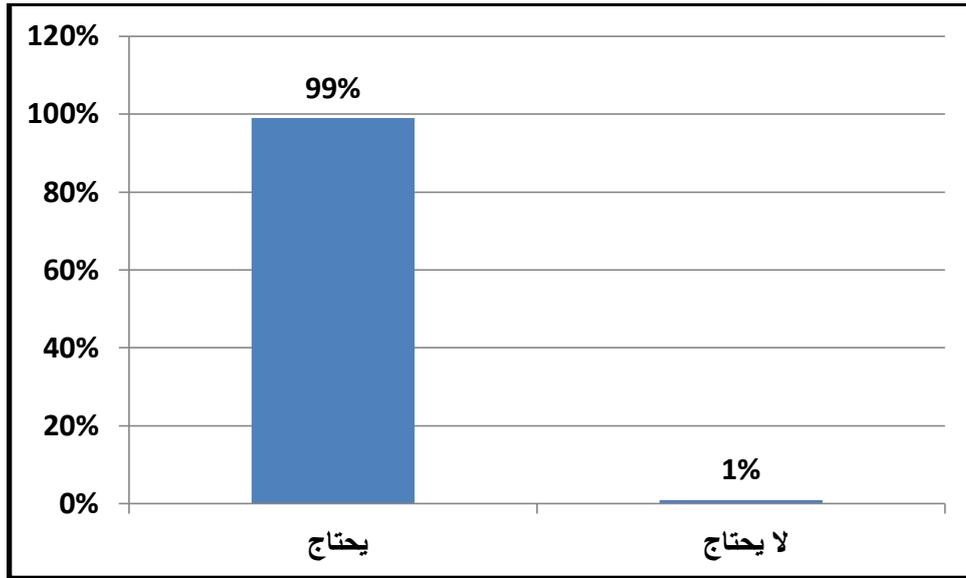
أكل صحي؟

الشكل رقم (24): يمثل رأي العينة في أن الفئة التي تعاني من السمنة هي التي تتناول الأكل الصحي



من خلال الشكل البياني يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة و هي 73% لا يرون أن فقط الفئة التي تعاني من السمنة هي التي يجب أن تتبع أكل صحي.

رأي العينة فيما إذا كان التثقيف الغذائي كاف في مجتمعنا أم هو يحتاج إلى المزيد؟  
الشكل (25): يبين إذا كان التثقيف الغذائي كاف في مجتمعنا أم يحتاج إلى المزيد.



99% من أفراد عينة الاستبيان يتمثل رأيهم في أن مجتمعنا يحتاج كثيرا إلى التثقيف الغذائي.

## الفرع الثاني: المنافسون:

بالرغم من أن المطاعم الصحية هي مطاعم حديثة و ينعدم وجودها ، لكن هناك بعض المنافسين غير المباشرين و هم أصحاب المطاعم العادية ، و سنذكر أهم المطاعم و أشهرها في ولاية تلمسان.

### الجدول رقم (10): أسماء و عناوين المنافسون

العنوان	اسم المطعم
مواجهة للمسبح الأولمي -إمامة- تلمسان.	<b>L'Echappatoire</b>
مواجهة للمستشفى الإستشفائي الجامعي -تلمسان-	<b>Restaurant l'Equinoxe</b>
خلف الحديقة العمومية -الحرطون- تلمسان.	<b>Ambiance</b>
شارع الكيفان -تلمسان-	<b>Restaurant de l'hôtel Ibis</b>
حي عين النجار -تلمسان-	<b>Restaurant Marrakech</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفرع الثالث: الزبائن:

- كافة أفراد المجتمع.
- الفئة التي تعاني من الأمراض و من السمنة.
- الأفراد الذين يرغبون في الحفاظ على الرشاقة و الحفاظ على نظام غذائي متوازن.

## الفرع الرابع: الموردون:

### الجدول رقم (11): أسماء و عناوين الموردين.

العنوان	إسم المورد
حي الورود (الملعب الأولمي)، إمامة -تلمسان-	شركة بلخير و شركائه
شارع درقال عبد القادر إمامة -تلمسان-	شركة <b>LG</b>

- لم يتم اختيار مورد محدد للمواد الغذائية و الاحتياجات اليومية "مورد عشوائي"

## الفرع الخامس: المزيج التسويقي:

- المنتج: (خدمة) تقديم وجبات صحية.
- السعر: كل وجبة و السعر الخاص بها ، كما هو موضح في قائمة الطعام.

### الجدول رقم (12): يمثل قائمة الطعام

السعر	قائمة المأكولات	السعر	قائمة المأكولات
350 دج	سمك مشوي في الفرن	150 دج	شورية بالخضر
350 دج	سمك بالبطاطا	150 دج	شورية السمك
450 دج	البايلا بالطريقة الإسبانية	150 دج	شورية للرجيم
450 دج	طبق أصابع السمك	200 دج	سلطة صحية
450 دج	طبق صدر الدجاج بالخضر	200 دج	سلطة البطاطا
450 دج	شرائح الدجاج و الخضار على البخار	200 دج	سلطة الأفوكادو
450 دج	طبق الدجاج بالخضار	300 دج	سلطة فواكه البحر
500 دج	شاورما بلحم العجل	250 دج	لفائف الباذنجان المشوي
500 دج	شاورما اللحم الصحية	250 دج	طبق الكوسا بالصلصة
500 دج	طبق جمبري في الفرن	300 دج	غراتان بالخضر
500 دج	طبق السمك الأبيض	350 دج	طبق الباذنجان باللحم
500 دج	لحم مستوي بالخضار	350 دج	طبق لحم مفروم بالخضر
	عصير التفاح	350 دج	طبق الأرز بالدجاج

المصدر: من إعداد الطالبة

- برنامج عمل المطعم: (أوقات فتح المطعم) سيبدأ المطعم بتقديم وجبات الغذاء فقط ، تكون الخدمة من 10:00 صباحا إلى 18:00 مساء و من أهداف المطعم أن يقوم بعد ذلك بتقديم كذلك وجبات العشاء.

### الترويج:

- استعمال العلاقات الخاصة لصاحبة المطعم (de bouche à l'oreille).
- عبر إذاعة تلمسان.
- يتم توزيع بطاقات شخصية مجانية تحتوي على اسم المطعم و عنوانه.

- صفحة في الفايبيوك.
- خلق موقع في الانترنت.
- اللائحات الإشهارية.

### المطلب الثاني: المعدات و العمالة

#### الفرع الأول: احتياجات البناء:

حسب الجدول التالي تبين احتياجات البناء مع المبالغ ب (دج):

الجدول رقم (13): قائمة احتياجات البناء.

الإجمالي	تقدير الكلفة	النسبة	الاحتياجات	البند
6 000 000,00	3 000 000,00	% 50	البناء	01
	900 000,00	% 15	النجارة	02
	600 000,00	% 10	الكهرباء	03
	600 000,00	% 10	الطلاء و الزجاج	04
	600 000,00	% 10	المياه و الصيانة	05
	300 000,00	% 5	احتياجات أخرى	06

المصدر: مكتب الدراسات الهندسة المعمارية - الغزوات -

#### الفرع الثاني: المعدات و التجهيزات:

القائمة التالية توضح اسم المعدات ، سعر الوحدة (دج) ، و العدد المطلوب

الجدول رقم (14): قائمة المعدات و التجهيزات

Désignation	Quantité	P.U.H.T	Montant H.T
PLAQUE CHAUFFANTE 60*40	01	48 000,00	48 000,00
COUPE FRITE	01	18 000,00	18 000,00
PANINI DOUBLE	01	69 000,00	69 000,00
ROTISSOIRE 04 BROCHES	01	270 000,00	270 000,00
FERITEUSE A GAZ 02 BAG	01	30 000,00	30 000,00
RECHAUD 2 FEUX	01	24 000,00	24 000,00
CONGELATEUR VITREE	01	125 000,00	125 000,00
ELEMENT BAIN MARIE 140	01	215 500,00	215 500,00
VITRINE MURALE 150	01	195 000,00	195 000,00
TABLE DE TRAVAIL INOX 180	01	95 000,00	95 000,00
PLONGE 1 BACS	01	130 000,00	130 000,00
HOTTE DE CUISINE 2M	01	95 000,00	95 000,00
VITRINE HORIZONTALE 200	01	195 000,00	195 000,00
VITRINE DE BOISSON	01	99 000,00	99 000,00
TABLE	17	11 500,00	195 500,00
CHAISE	68	5 500,00	374 000,00
TOUR REFRIGEREE	01	156 800,00	156 800,00

160			
CAISSE ENREGISTREUSE	01	32 000,00	32 000,00
FOUR A SOLE 1E / 3P	01	270 000,00	270 000,00
PETRINE A FOURCHE 10 KG	01	110 000,00	110 000,00
MACHINE A JUS 2 BACS	01	85 000,00	85 000,00
EPLUCHEUSE 10 KG	01	137 500,00	137 500,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الفاتورة الأولية للمعدات و التجهيزات

الفرع الثالث: مصاريف أخرى:

بالنسبة للأواني الخاصة بالمطعم و تجهيزات أخرى قدرت ب 544 706,00 دج.

الفرع الرابع: اليد العاملة:

يحتاج "مطعم الأحلام" الصحي مجموعة من الموظفين تؤدي تضاfer جهودهم إلى تقديم خدمة مميزة ترضي كل زبون ، حيث فيما يلي نذكر طاقم أفراد "مطعم الأحلام" و شروط توظيف كل منهم و العدد المطلوب من كل وظيفة.

الجدول رقم (15): أفراد "مطعم الأحلام"، شروط التوظيف و العدد المطلوب.

العدد	شروط التوظيف	الفرد
01	شهادة ماستر في المقاولاتية و خلق المؤسسات	المديرة (صاحبة المشروع)
01	مستوى متوسط، ثانوي، أو جامعي، السن لا يفوق 30 سنة، هندام منتظم و سعة الخاطر	المستقبلة
01	متحصل على شهادة طبخ بالإضافة إلى خبرة في فنادق أو مطاعم فخمة لا تقل عن سنتين.	رئيس الطباخين
03	متحصلين على شهادة طبخ يمتلكون مهارات في فن الطبخ مع وجود خبرة إن أمكن.	طباخين
06	متحصلين على تكوين في مجال السياحة و الفنادق مع إتقان اللغتين العربية و الفرنسية	عمال لتوزيع الوجبات على الزبائن
02	المستوى غير مطلوب، السن من 21 إلى 30 سنة.	عمال لغسيل الأواني و التنظيف
01	المستوى متوسط أو ثانوي، السن يتراوح بين 30 و 45 سنة	عون أمن

المصدر : من إعداد الطالبة.

حيث يتم تحديد رواتب كل هؤلاء كما هو موضح في الجدول الآتي ب(دج):

الجدول رقم (16): يمثل الراتب الشهري و السنوي للأفراد

الراتب السنوي	الراتب الشهري	العدد	الفرد
198 000,00	18 000,00	01	المستقبلة
440 000,00	45 000,00	01	رئيس الطباخين
990 000,00	30 000,00	03	الطباخين
396 000,00	18 000,00	02	عمال لغسيل الأواني و التنظيف
1 848 000,00	28 000,00	06	عمال لتوزيع الوجبات على الزبائن
198 000,00	18 000,00	01	عون أمن

المصدر : من إعداد الطالبة.

بالنسبة للمديرة ستكون هي المسيرة و المحاسبة لأنها حاملة لشهادة ليسانس في المحاسبة و الجباية و ماستر في المقاولاتية و خلق المؤسسات ، مع الإشارة أنه لم يتم تحديد دخل محدد لصاحبة المشروع (المقاول) لأن دخله الحقيقي يتمثل في الربح الصافي الذي تحققه المؤسسة.

### المطلب الثالث: المخطط المالي للمشروع.

#### الفرع الأول: تقييم الاستثمارات

#### 1- المصاريف الإعدادية:

- ✓ مساهمات صندوق الضمان : **145 000,00** دج.
- ✓ التأمينات : تأمين العمال من مخاطر العمل لدى وكالة التأمين **30 000,00** دج.
- ✓ مصاريف البناء : **6 000 000,00** دج.
- ✓ مصاريف أخرى : **300 000,00** دج.
- ✓ معدات و أدوات : تقدر تكلفة شرائها ب **3 488 706,00** دج (الملحق رقم) باحتساب الرسم على القيمة المضافة و تشمل مجموعة من معدات المطعم.
- ✓ تجهيزات المكتب : **266 000,00** دج.
- ✓ رأس المال العامل : **315 000,00** دج لشهر واحد من انطلاق المشروع و هي خاصة بأجور المستخدمين.

#### 2- إجمالي الاستثمار:

**إجمالي الاستثمار يقدر ب : 10 544 706,00 دج**

الجدول رقم (17): جدول الاستثمار

الإجمالي	المبالغ	الاستثمار
6 475 000,00	<b>6 475 000,00</b>	مصاريف إعدادية
	30 000,00 -	- التأمينات
	145 000,00 -	- مساهمات الصندوق
	6 000 000,00 -	- مصاريف البناء
	300 000,00 -	- مصاريف أخرى
3 488 706,00	3 488 706,00	معدات و أدوات
266 000,00	266 000,00	تجهيزات المكتب
315 000,00	315 000,00	رأس مال العامل
<b>10 544 706,00</b>	<b>10 544 706,00</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة

**الفرع الثاني: الهيكل المالي التقديري**

على حسب مصدر معلومات وكالة ANSEJ فإن هيكل تمويل مشروعنا سوف يكون على النحو

التالي:

الجدول رقم (18): التمويل الثلاثي "لمطعم الأحلام"

المبلغ	نسبة المساهمة	المساهمين
200 000,00	2 %	المستثمر
2 800 000,00	28 %	الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ
7 000 000,00	70 %	البنك
<b>10 000 000,00</b>	<b>100 %</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ.

بالإضافة إلى تمويل ذاتي يقدر ب : 544 706,00 دج

الفرع الثالث: الميزانية الافتتاحية للمشروع

الجدول رقم (19): الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
<b>744 706,00</b>	<u>رؤوس أوام خاصة</u>	<b>10 229 706,00</b>	الأصول الجارية
<b>9 800 000,00</b>	خصوم غير جارية	6 475 000,00	مصاريف إعدادية
7 000 000,00	قرض بنكي	3 488 706,00	معدات و أدوات
		266 000,00	تجهيزات مكتب
2 800 000,00	قرض بدون فائدة	<b>315 000,00</b>	الأصول الجارية
	(دعم ANSEJ)	315 000,00	البنك
<b>10 544 706.00</b>	المجموع	<b>10 544 706.00</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الرابع: رقم الأعمال المتوقع السنوي.

الجدول رقم (20): رقم الأعمال المتوقع السنوي

المدخول السنوي	المدخول الشهري	المدخول اليومي	سعر الوجبة	عدد الأشخاص في اليوم	نوع الوجبة
429000	39000	1500	150	10	شورية بالخضار
429000	39000	1500	150	10	شورية السمك
429000	39000	1500	150	10	شورية الرجيم
572000	52000	2000	200	10	سلطة صحية
400400	36400	1400	200	7	سلطة البطاطا
286000	26000	1000	200	5	سلطة الأفوكادو
686400	62400	2400	300	8	سلطة فواكه البحر
858000	78000	3000	500	6	لحم مشوي بالخضار
1144000	104000	4000	500	8	شاورما بلحم العجل

900900	81900	3150	450	7	دجاج بالخضار
900900	81900	3150	450	7	شرائح الدجاج و البطاطا على البخار
900900	81900	3150	450	7	صدر الدجاج بالخضار
1001000	91000	3500	500	7	شاورما اللحم الصحية
800800	72800	2800	350	8	لحم مفروم بالخضار
500500	45500	1750	350	5	دجاج بالأرز
357500	32500	1250	250	5	لفائف الباذنجان مشوي
858000	78000	3000	300	10	غراتان بالخضار
429000	39000	1500	250	6	كوسا بالصلصة
1287000	117000	4500	450	10	البايلا بالطريقة الإسبانية
1001000	91000	3500	350	10	سمك مشوي في الفرن
600600	54600	2100	350	6	سمك بالبطاطا
858000	78000	3000	500	6	طبق جمبري في الفرن
858000	78000	3000	500	6	طبق السمك الأبيض
2574000	234000	9000	150	60	مشروبات (عصير)
<b>19061900</b>	<b>1654900</b>				<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبة

● التكاليف المدفوعة الإجمالية:

- تكاليف المستخدمين : 4 070 000,00 دج

- مصاريف الصيانة : 60 000,00 دج.
- تكاليف الشراء : 7 000 000,00 دج.

**إجمالي التكاليف : 11 130 000,00 دج**

إذن :

**القيمة المحاسبية الصافية = رقم الأعمال السنوي - التكاليف الإجمالية السنوية**

$$11\ 130\ 000,00 - 19\ 061\ 900,00 = \text{القيمة المحاسبية الصافية} \\ = 7\ 931\ 900,00 \text{ دج سنويا.}$$

أي:

$$= 660\ 991,00 \text{ دج شهريا.}$$

الفرع الخامس: رقم الأعمال المتوقع لثلاث (03) سنوات القادمة

الجدول رقم (21) : رقم الأعمال المتوقع ل 03 سنوات القادمة

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
10 470 108,00	8 725 090,00	7 931 900,00	رقم الأعمال الصافي المحقق
% 25	% 20	% 10	معدل النمو
13 087 635,00	10 470 108,00	8 725 090,00	رقم الأعمال الصافي المتوقع

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع السادس: جدول إهلاك القرض البنكي.

- مبلغ القرض البنكي: 7 000 000.00 دج
- مدة القرض: 8 سنوات.
- معدل الفائدة البنكي: 5.5%.
- تخفيض نسبة الفائدة إلى 100%.

**الجدول رقم (22): جدول إهلاك القرض البنكي.**

سنة 8	سنة 7	سنة 6	سنة 5	سنة 4	سنة 3	سنة 2	سنة 1	
1400000	1400000	1400000	1400000	1400000	00	00	00	الإهلاك
1400000	2800000	4200000	5600000	7000000	7000000	7000000	7000000	الباقى للتسديد
4900	9800	14700	19600	24500	24500	24500	24500	المساهمة في الصندوق

المصدر: من إعداد الطالبة.

## خاتمة الفصل:

لقد قمنا خلال هذا الفصل بدراسة تطبيقية لمشروع "مطعم الأحلام" الصحي بحيث قمنا بعرض خطة عمل المشروع و ذلك باعتبارها وسيلة لتوضيح الرؤية الاستراتيجية لكل مقال يريد إنشاء مؤسسته، ثم تناولنا تحليل الاستبيان الذي كان موضوعه التعرف على رأي الناس في مدينة تلمسان على خلق نوع جديد من المطاعم في وجباتها صحة الزبون و ذلك بتقديم وجبات صحية غير مضرّة بالصحة. إن "مطعم الأحلام" للوجبات الصحية سيكون الأول من نوعه على مستوى تلمسان، فالانطلاقة ليست بالأمر السهل و مؤكّد أن هذا المشروع سيواجه صعوبات و مشاكل، لذا كانت عملية إنجاز خطة عمل المشروع هي تلك الخطوة، و كما هو معروف في عالم الأعمال فحتى يكمل أي مشروع جديد بالنجاح يتوقف الأمر بشكل كبير على خطة العمل التي يتم إعدادها قبل إنشائه.

# الخطمة العامة

## الخاتمة العامة

لقد تطرقنا من خلال هذه المذكرة إلى محاور عدة ترتبط الواحدة بالأخرى، و تدور كل منها حول موضوع مشروع مقال يمثل في مشروع إنشاء "مطعم للأكل" الصحي، حيث سنعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا كما يلي:

● لقد تمت دراسة المقاولاتية أو الريادة من الجانب النظري بحيث لا زالت محل نقاش العديد من الباحثين الذين درسوا هذا المجال فتعددت المقاربات و اختلفت وجهات النظر ، لكن في الواقع تبقى المقاولاتية من أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي و الاجتماعي لأي مجتمع و ذلك من خلال إنشاء المؤسسات الجديدة.

● إن تسليط الضوء على الريادي هو أمر ضروري و ذلك بدراسة أهمية الريادة و الإبداع بالإضافة إلى الخصائص الواجب توافرها في المبادرين و الرياديين لأن الريادي أو المقاول هو العامل الأهم في الظاهرة المقاولاتية.

● التجربة الجزائرية في مجال المقاولاتية حديثة العهد ، فقد قامت السلطات الجزائرية بترقية المحيط الاقتصادي إدراكا منها بالأهمية الكبيرة التي يلعبها في ترقية المقاولاتية ، و ذلك بإصلاحات تهدف من خلالها إلى توفير الإطار القانوني و الدعم المالي ، المادي و الاستشاري الذي يحتاجه المقاول في نشاطه ، حيث تم إنشاء مؤسسات دعم و أنظمة التحفيز على الاستثمار ، و مؤسسات مختصة في المرافقة.

● إن مشروع "مطعم الأحلام" الصحي يعتبر أحد المبادرات الفردية في مجال المقاولاتية في الجزائر و بالتحديد على مستوى مدينة تلمسان ، و ستساهم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ من خلال تمويلها لهذا المشروع بالإضافة إلى التمويل الذاتي ، بحيث تعتبر ANSEJ إحدى هيئات الدعم و التمويل الخاصة بالمؤسسات المصغرة و التي وضعتها الدولة بهدف النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

● بالرغم من أن الدولة الجزائرية تبذل جهودا مكثفة لترقية الروح المقاولاتية عند الشباب الجزائري من خلال هيئات الدعم و التمويل و المرافقة ، لكن في المقابل لا زال المقاول يعاني من العديد من المشاكل التي تمثل عائقا يمنعه من إنشاء مؤسسته و حتى يجبط من عزيمته في بعض الأحيان.

● يبقى مشروع "مطعم الأحلام" الصحي له احتمال كبير أن يتحقق على أرض الواقع ، فمن خلال الاستبيان الذي تم لدراسة سلوك المستهلك (الزبون) اتجه هذه المؤسسة إن وجدت مستقبلا في مدينة تلمسان ، تبين أن أغلبية أفراد العينة تبدي اهتماما كبيرا لهذا النوع من المطاعم و إلى الخدمات التي يقدمها هذا المطعم و المتمثلة في تقديم وجبات صحية غير مضرّة بالصحة على غرار المطاعم المتواجدة ، فقد لاحظنا من خلال الاستبيان أن معظم أفراد العينة تمت موافقتهم على فكرة مشروع

مطعم للأكل الصحي و تأييدهم بشدة لهذه الفكرة ، و هذا يشكل دافعا قويا لصاحبة المشروع للسعي لأن لا يبقى مشروع "مطعم الأحلام" الصحي مجرد مشروع فقط و إنما مشروع يسري النور قريبا على أرض الواقع و في مجتمع هو يفتقد مثل هذا النوع من المشاريع ، و تبقى الإرادة الفردية للمقاول هي المحرك لكل نشاط و فعل.

● إن أولى خطوات النجاح لأي مشروع هي رسم طريقة بوضوح منذ البداية ، و ذلك بإعداد خطة العمل الخاصة ب **Business Plan** ، فكانت إعداد خطة العمل لمشروع "مطعم الأحلام" الصحي بكل تفاصيلها المهمة هي نقطة الانطلاق في هذا الطريق.

و بهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الرئيسي و على الأسئلة الفرعية

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### ➤ الكتب:

- 1- سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 3- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 4- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، ط2005، 1.
- 5- بلال خلف السكرانة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة، ط1، الأردن، 2008.
- 6- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.
- 8- النجار فايز جمعة صباح، العلي عبد الستار محمد، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 9- كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1984.
- 10- حسن السعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ط3.
- 11- د. محمد فؤاد حجازي، الأسرة و التصنيع، مطبعة التقدم، ط1975، 3.
- 12- تغاريد بيضون، المرأة و الحياة الاجتماعية في الإسلام، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985.
- 13- د. أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة د. فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط2005، 4.

**14-** عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

**15-** رابح خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.

**16-** طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

➤ الأطروحات و المذكرات:

**1-** سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.

**2-** شلوف فريدة، المرأة المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية، غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.

**3-** برجي شهرزاد، إشكالية مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2001-2012.

**4-** دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

**5-** صورية بوريدح، دور البنوك في تمويل و تنمية المؤسسات المصغرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2004-2005،

➤ المقالات:

**1-** عاطف الشراوي، تجارب عالمية و عربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الرباط.

**2-** محمد الشريف صابه، البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 19-2009.

**3-** نبيل محمد شلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي، 2004.

- 4-** عمر علي اسماعيل، خصائص الريادة في المنظمات الصناعية و أثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، سنة 2010.
- 5-** فؤاد نجيب الشيخ، يحيي ملحم و وجدان محمد العكاليك، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات و خصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 2009، 04.
- 6-** علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 10، ديسمبر 2011.
- 7-** سلامي منيرة، إيمان بية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013، 03.
- 8-** محمد جودت ناصر، عنسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال الريادية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، الأردن، المجلد 27، العدد 2011، 04.
- 9-** بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 5، 2007.

#### ➤ الملتقيات:

- 1-** عبد الهادي العتيبي، مدير معهد الكويت للأبحاث العلمية، الريادة و الإبداع، الكويت.
- 2-** زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولاتية (التكوين و فرص الأعمال)، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 08/07/06 أبريل 2010.
- 3-** براهيم نوال، بن قراري عبلة، أثر خصائص المقاول في النية المقاولاتية للطلبة، الملتقى الدولي الرابع، المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف و المحيطات، جامعة بسكرة، 25/24/23 أبريل 2013.
- 4-** خذري توفيق، حسين بن الطاهر، "المقاوله كخيار فعال لنجاح سيرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، المسارات و المحددات"، الملتقى الوطني حول: "واقع و آفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، يومي 05-06/05/2013، جامعة الوادي.

5- البنك الدولي، ممارسة أنشطة الأعمال 2014: فهم الأنظمة المتعلقة بالشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم، البنك الدولي، الطبعة 11، 2014.

6- أكساس وفاء، مونية رحموني، المقاولاتية النسوية بين الواقع و المأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المقاولاتية عند الشباب، جامعة بسكرة 25/24/23 أفريل 2013..

7- مقابلة مع الأستاذ شعبان لحيلح، مدير الديوان الوطني لمحو الأمية و تعليم الكبار، ملحقة الخروب، قسنطينة، 2009.

8- بلوج بولعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر تمويل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002

#### ➤ القوانين و المراسيم:

- 1- قانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 و المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 98-2002.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 26 فبراير 2003.
- 3- المادة 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44 الصادرة بتاريخ 07 جويلية سنة 1994.
- 4- المادة الخامسة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55 الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الصادر في 11 سبتمبر 1996.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 52، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، الصادر في 11 سبتمبر 1996.

#### ➤ النشريات:

- 1- دليل منشأ المؤسسة، وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، 2011.
- 2- منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.
- 3- نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمار رقم 23، نوفمبر 2013.

**4-** وزارة التضامن الوطني، العائلة و شؤون المرأة، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، تقديم و إنجازات، الجزائر

### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

#### ➤ الكتب:

- 1- La CHMAN Jean, Le financement des stratégies de l'innovation, Economies, Paris, 1993.
- 2- J Fericelli et C. Jessua, 1983.
- 3- William Bygrave, Andrew Zacharakis, «Entrepreneurship», Second Edition, WILEY 2010.
- 4- Jeanne Halladay Coughlin, The Rise of women entrepreneurs' people, Processes, and Global Trends, QUORUM BOOKS, East Published in 2002, London.
- 5- Agence pour la création d'entreprise, Créer ou reprendre une entreprise, Editions APCE, France, 2009.
- 6- Ibid.
- 7- P.A. Julien et M. Marchesnay, L'Entrepreneuriat, Economica, Paris.

#### ➤ الأطروحات و المذكرات:

- 1- M.R. Masmoudi, Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université du sud Toulon-var, 29 Janvier 2007.

#### ➤ المجلات و الملتقيات:

- 1- Amir MOILIM Roumaysoiou, L'entrepreneuriat Féminin aux Comores : Des Opportunités A Exploiter pour le cas L'île de Ngazidja, Les 5<sup>eme</sup> journées Scientifiques Internationales sur L'entrepreneuriat, «L'Entrepreneuriat des femmes : L'importance, les opportunités et les obstacles», Université Mohamed Khider, Biskra 28,29 et 30 Avril 2014.
- 2- Colot Olivier, Comblé Karim, Ldhari Jihad, Influence des facteurs Socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat, Documents d'économie et de gestion, Centre de recherche Waroque.
- 3- EIRLAS Mohammed, L'entrepreneuriat Féminin en Algérie, Des créations par Nécessite, Les 5<sup>eme</sup> Journées Scientifiques Internationales sur «l'entrepreneuriat des Femmes : L'importance, les Opportunités et les obstacles», Université Mohamed Khider, Biskra, 28,29 et 30 Avril 2014.
- 4- Center Of Arab Women for Training and Research, International Finance Corporation, Women Entrepreneurs in the Middle East and North Africa:

Characteristics, Contributions and Challenge Published by the center of Arab Women for Training and Research and the International Finance Corporation Gender Entrepreneurship Markets, June, 2007.

- 5- Situation des enfants et des femmes :enquête nationale à indicateurs multiples, rapport préliminaire, 2007.
- 6- D. Chabaud, S. Ehlinger et autres, L'incubation d'entreprises : La nouvelle frontière européenne, 17<sup>ème</sup> journée nationales des IAE-Lyon, France, 13-14 septembre 2004.
- 7- G.B. Benko, Géographie des mutations industrielles, Le phénomène des pépinières d'entreprises, Annales de Géographie, t. 98, n°550, 1989.
- 8- D. Chabaud, S. Ehlinger et autres, L'incubation d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?, 12<sup>ème</sup> conférence international de management stratégique (AIMS), Tunis, 4-6 juin 2003.
- 9- Amina Leghima, Sonia Menguelti, Les jeunes diplômés créateur d'entreprises dans le cadre de L'ANSEJ : cas de wilaya de Tizi-Ouzou, les cahiers du CREAD, n°73/2005, Algérie, 2005.

### ثالثا: مواقع الانترنت:

- 1- <http://www.ccimzab.com/documents/doc-info/service-developpement-local-guiche-unique.pdf> (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، السباك الوحيد غير الممركز في خدمة التنمية المحلية.)
- 2- <http://www.angem.dz/ar/index.php?option=com>.
- 3- [http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/uma/intervention%20de%20Mr%20H%20AOUADJI\\_A.pdf](http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/uma/intervention%20de%20Mr%20H%20AOUADJI_A.pdf) consulté le 28/04/2014.
- 4- <http://www.angem.dz/ar/index.php?option=com>
- 5- [www.angem.dz](http://www.angem.dz).
- 6- <http://www.umc.edu.dz/vf/pdf//CC8D31C3d01.pdf>
- 7- T. Verstraete et B. Saporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de L'ADREG, Janvier 2006, p 380, <http://www.editions-adreg.net>
- 8- Mc Garth Cohoon, Vivek Wadhawa, Lesa Mitchell, The Anatomy of an Entrepreneur: Are Successful Women Entrepreneurs Different From Men? May 2010 by the Ewing Kauffman Foundation. <http://ssm.com/abstract=1604653>
- 9- Akhalwaya and Havenga, The Barriers Hinder The Success of women Entrepreneurs in Gauteng, South Africa, International Journal of Sustainable Development (2012), p 13, Available at: <http://www.ssre.com/link/OIDA-Intel-Journal-Sutainable-Dev.html0>
- 10- <http://www.unido.org>.
- 11- [http://www.arab-api.org/develp\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develp_1.htm)

- 12- International Labour Office (ILO), Women's Entrepreneurship Development, Encouraging Women Entrepreneurs for jobs and development, p 1, <http://www.ilo.org/seed>
- 13- La féminisation du monde du travail, Conférence de presse sur le travail, Paris, 2008. <http://cnrs.fr/pres/compress/travail/marche.htm>
- 14- <http://www.elaph.com>
- 15- <http://www.uneco+na.org/arab/un/document>. .
- 16- <http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الغذاء-المتوازن-.html>.
- 17- <http://www.kaahe.org/health/ar/3481-الغذائي-المتوازن-التخطيط-الوجبات-الغذائية-3481-النظام-الغذائي-المتوازن.html>.
- 18- <http://www.kaahe.org/health/ar/3481-النظام-الغذائي-المتوازن-الوجبات-الغذائية-اليومية-3481-النظام-الغذائي-المتوازن.html>.
- 19- <http://www.gemconsortuim.org/>.

الملحق رقم (01): قائمة المأكولات الخاصة بـ "مطعم الأحلام" الصحي

# قائمة المأكولات الخاصة بـ "مطعم الأحلام" الصحي

	السعر	قائمة المأكولات
	150 دج	شوربة بالخضر
	150 دج	شوربة السمك
	150 دج	شوربة للرجيم
	200 دج	سلطة صحية
	200 دج	سلطة البطاطا

	200 دج	سلطة الأفوكادو
	300 دج	سلطة فواكه البحر
	250 دج	لفائف الباذنجان المشوي
	250 دج	طبق الكوسا بالصلصة
	300 دج	غراتان بالخضر
	350 دج	طبق الباذنجان باللحم

	350 دج	طبق لحم مفروم بالخضر
	350 دج	طبق الأرز بالدجاج
	350 دج	سمك مشوي في الفرن
	350 دج	سمك بالبطاطا
	450 دج	البايلا بالطريقة الإسبانية
	450 دج	طبق أصابع السمك

	450 دج	طبق صدر الدجاج بالخضر
	450 دج	شرائح الدجاج و الخضار على البخار
	450 دج	طبق الدجاج بالخضار
	500 دج	شاورما بلحم العجل
	500 دج	شاورما اللحم الصحية
	500 دج	طبق جمبري في الفرن

	500 دج	طبق السمك الأبيض
	500 دج	لحم مستوي بالخضار
	150 دج	عصير التفاح
	150 دج	عصير الجزر
	150 دج	عصير الكيوي
	150 دج	عصير الموز



150 دج

عصير الفراولة



150 دج

عصير البرتقال

الملحق رقم (02): الفاتورة الأولية لمؤسسة بلخير و شركائه.



SNC AYOUN MAGI FROID-BELKHEIR & Cie  
EQUIPEMENTS PROFESSIONNEL  
CLIMATISATION-FROID-CHAUD  
Capital social: 14 100 000,00 DA

Siège: Cité El WOUROUDJ D11/F11  
(PALAIS DE LA CULTURE) Imama TLEMCEM  
Email: magifroid@gmail.com  
Site web: www.magifroid.com

**Client:BOUHADJEB AHLEM**

CITE IDI AMER GHAZOUTTE  
TLEMCEM

Tél : 07 78 69 58 38

Banque :

N°Registre:

Mat.Fisc:

N°Art.Impo:

Facture proformat

Numéro:0501A692/2015

Date:21/04/2015

**DISPOSITIF : ANSEJ**

Désignation	Quantité	P.U. H.T	Montant H.T
PLAQUE CHAUFFANTE 60X40	1	48 000,00	48 000,00
COUPE FRITE	1	18 000,00	18 000,00
PANINI DOUBLE	1	69 000,00	69 000,00
ROTISSOIRE 04 BROCHES	1	270 000,00	270 000,00
FERITEUSE A GAZ 02 BAC	1	30 000,00	30 000,00
RECHAUD 2 FEUX	1	24 000,00	24 000,00
CONGELATEUR VITREE	1	125 000,00	125 000,00
ELEMENT BAIN MARIE 140	1	215 500,00	215 500,00
VITRINE MURALE 150	1	195 000,00	195 000,00
TABLE DE TRAVAIL INOX 180	1	95 000,00	95 000,00
PLONGE 1 BACS	1	130 000,00	130 000,00
HOTTE DE CUISINE 2M	1	95 000,00	95 000,00
VITRINE HORIZONTALE 200	1	195 000,00	195 000,00
VITRINE A BOISSON	1	99 000,00	99 000,00
TABLE	17	11 500,00	195 500,00
CHAISE	68	5 500,00	374 000,00
TOUR REFRIGERE 160	1	156 800,00	156 800,00
CAISSE ENREGISTREUSE	1	32 000,00	32 000,00
FOUR A SOLE 1E /3P	1	270 000,00	270 000,00
PETRINE A FOURCHE 10 KG	1	110 000,00	110 000,00
MACHINE A JUS 2 BACS	1	85 000,00	85 000,00
EPLUCHEUSE 10 KG	1	137 500,00	150 000,00
Total H.T.....			2 981 800,00
Total T.V.A.....			506 906,00
Remise:.....			0,00
Total T.T.C.....			3 488 706,00
Timbre:.....			0,00
Total NET:.....			3 488 706,00

Arrêter la présente facture proformat à la somme de :  
TROIS MILLION QUATRE CENT QUATRE VING HUIT MILLES  
SEPT CENT SIX DINARS

Conditions Générales de ventes

Garantie :06 mois

Tout produit Vendue Ne Sera Mise en Marche qu'après

Reglement de latotalité payment

(qui soit pour : ANSEJ ,CNAC , ANGEN , ONDI)

Versement 30 % à la commande - solde à l'enlevement

Transport à la charge du client

Les prix définitifs sont ceux du jour de l'enlevement / livraison

Offre valable : 30 Jours

**DELAI DE LIVRAISON : 02 MOIS ET 17 JOURS DE L'ACQUISITION DE 30%**

N °Registre:06/B/0263456/13-00

Nis: 00061327 02384 53

N°Art.Impo: 13510337301

NIF:000613026345635

SOCIETE GENERAL RIB:021 00 401 1130015706/91

Mob:06 61 22 26 27

Tél:040923409

Fax: 043 38 22 91/043216060



الملحق رقم (03): الفاتورة الأولية لمؤسسة LG.

**E.U.R.L IMATEK**  
E.U.R.L au Capital Social de 100 000 DA  
Rue Dergal Aek - Imama  
Mansourah 13 000 Tiemcen  
Telephone / Fax 0 560 008 721  
N° Article 13510261162  
Maticule Fiscal 001113519003549  
N° Registre de Commerce 13/00-0264149B11



## FACTURE PROFORMA

**Client**  
Bouhadjeb Ahlam  
Adresse

Registre Commerce  
Matricule Fiscal  
N° Article

N° Piece	Date	Mode de Paiement	Reference Paiement	Page
573	12/05/2015			1

	Qté	PU	TVA	HT
42LB5610 LG TELEVISEUR LED FULL HD 42LB5610	2.00	52 136.75	17.00	104 273.50
KS-H1264SK5 KS-H1264SK5 NEW JET COOL MOSQUITO	3.00	41 025.64	17.00	123 076.92

*Deux cent soixante six mille Dinars Algérien*

Montant HT	227 350.43
Montant TVA	38 649.57
Timbre	0.00
Montant TTC	266 000.00
Autres Frais	0.00
Montant Net	266 000.00



الملحق رقم (04): قائمة الاستبيان.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

من 20 إلى 35  من 35 إلى 50  أكثر من 50

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج /متزوجة  أعزب /عزباء

4- هل أنت؟

طالب  عامل  صاحب مؤسسة  تاجر

أخرى (وضح ذلك : .....) )

5- مقدرتك المالية لوجبة الطعام؟

أقل من 500 دج  من 500 دج إلى 800 دج  من 800 دج إلى

1000 دج

أكثر من 1000 دج

6- هل تعتقد أن فكرة خلق "مطعم للأكل الصحي" مشروع سيحقق نجاحا؟

نعم  لا  ربما

7- هل تعتقد أن الغذاء مرتبط بصحتنا؟

دائما  أبدا

8- أديك فكرة عن الغذاء الصحي؟

نعم  لا  قليلا

9- أوقات طعامك خارج البيت أسبوعيا؟

مرة واحدة  أكثر من مرة  نادرا

10- مع من تأكل في حالة تناولك الطعام في الخارج؟

- العائلة  الأصدقاء  بمفردك

11- برأيك من الخيارات التالية، ما أهم المقومات التي تدفعك لاختيار المطعم الذي تفضل الذهاب إليه؟

- جودة الخدمة المقدمة  جودة الطعام الصحي و المذاق اللذيذ  
 جو المكان و ديكوراته  موقعه  
 الأسعار المناسبة  جميع ما ذكر أعلاه

12- أي نوع من الموسيقى تحب داخل المطعم أثناء تناول الطعام؟

- الموسيقى الهادئة  لا أفضل الاستماع إلى الموسيقى أثناء تناول الطعام  
 موسيقى سريعة و صاخبة  أفضل استماع و رؤية أشياء أخرى

13- هل تعاني من أمراض بسبب سوء التغذية؟

- نعم  لا  أحيانا

14- هل أنت راضي على مستواك الصحي و الغذائي؟

- نعم  قليلا  لا

15- هل تعاني من أي مشاكل صحية؟ إذا كانت إجابتك نعم حدد المرض؟

- لا  نعم :.....

16- ماذا تفضل كأكل صحي؟

- لحوم  خضروات  
 أسماك  شيء آخر:.....

17- على ماذا تفضل أن تكون تحتوي قائمة غذاء مطعمنا؟

- أكل صحي لذيذ فقط  وجبات سريعة  
 أكل صحي و مأكولات أخرى غير صحية

18- ما درجة الأهمية التي تعطيها للغذاء الصحي؟

- مهم جدا  مهم  مهم قليلا

19- هل تعتقد أن فقط فئة المجتمع التي تعاني من السمنة هي التي يجب أن تتناول أكل صحي؟

لا  نعم  ربما

20- ما رأيك بالتثقيف الغذائي في مجتمعنا؟ هل هو كافي أم يحتاج إلى المزيد؟

نعم يحتاج كثيرا  لا يحتاج

## الملخص:

تشابه المشاريع من حيث المبدأ، لأن كل مشروع يقوم من أجل الربح، إلا أن الاختلاف يكمن في كيفية إنجازها من حيث التخطيط له قبل و أثناء و بعد الإنجاز، لذلك وجب على صاحب المشروع وضع خطة استراتيجية تضمن مدى نجاح و فاعلية مشروعه، و هنا يكمن دور و أهمية المقاولاتية في اختيار الأفكار المناسبة المستوحاة من الاحتياجات و النقائص الموجودة في المجتمع، و تحويلها إلى مشاريع هامة. إن خطة عمل مشروع "مطعم الأحلام" الصحي تعد خطوة أساسية لانتقاله من مجرد مشروع إلى مؤسسة قائمة على أرض الواقع، فخطة عمل إلى مشروع هي وسيلة لتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمقاول. اعتمادا على ذلك و من خلال هذا البحث قمنا بعرض أهم الخطوات اللازمة لخلق مشروع "مطعم الأحلام" الصحي على مستوى ولاية تلمسان.

**الكلمات المفتاحية:** مشروع- مطعم الأحلام الصحي - خطة العمل.

## Résumé :

Touts les projets se rassemblent du coté principes car chaque projet vise à réaliser un bénéfice, seulement nous constatons que la différence est dans la façon de la réaliser par sa planification avant, pendant et après sa réalisation, pour cela le chef du projet doit faire une stratégie lui assurant la réussite et l'efficacité de son projet et de la on trouve le rôle et l'importance de l'entrepreneuriat dans le choix des idées correspondantes en prenant en considération, les besoins et les manques dans la société et de transformer en des projets importants.

Le plan d'affaire du projet « **Restaurant Nourriture Saine** » est un pas essentiel pour passer d'un projet à une entreprise qui existe réellement sur le terrain. Suite à quoi, n'importe quel projet à besoin d'un plan d'affaire parce que c'est un moyen qui aide à clarifier la vision stratégique de l'entrepreneur.

A partir de cette recherche, nous avons démontré les étapes nécessaires pour crée un projet de « **Restauration Nourriture Saine** » au niveau de la wilaya de Tlemcen.

**Mots clé :** projet-restaurant nourriture saine-plan d'affaire

## Abstract :

All projects are similar as each side project aims to make a project, we find that the only difference in how to achieve it before its during and after its completion, for this the project leader must have a strategy to ensure the success and effectiveness of the project, and that's why we have found the importance of entrepreneurship in the choice of the corresponding ideas taking into consideration the needs and gaps un society and turn into major project. The business plan of the project "Healthy Food Restaurant" is an essential step to move from a project to a company that really exists on the ground. According to that and concerning this survey, we have provided the important steps in order to realize the project of "Healthy Food Restaurant".

**Key words:** project-Healthy Food Restaurant-business plan