

المرافقة المقاولاتية

تقديم:

إن المشاريع المقاولاتية المصغرة والصغيرة تحتاج إلى أساليب دعم تحولها من مجرد أفكار إلى حقائق واقعية مجسدة عبر أليات تحفيزية وتوجيهية عديدة لكي تحافظ على إستمرارها وبقائها؛ لذا سيتم تسليط الضوء على الجهات الفاعلة وأسلوب عملها في مرافقة المشاريع المقاولاتية.

أولاً: مفهوم المرافقة المقاولاتية:

تعرف المرافقة بأنها: "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء لكي تتمكن من البقاء والنمو عبر العديد أليات المساعدات منها المالية والفنية وغيرها من التسهيلات اللازمة الأخرى". كما تعتبر: " إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف هذه المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص أو فريق مقاولي يحمل فكرة إستثمارية وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار¹.

في حين تعرف أيضا بأنها: ممارسة تساعد الأفراد على إنشاء مؤسساتهم، وتقوم على وجود علاقات إجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق وذلك خلال فترة محددة-ليست دائمة- ومن خلال هذه العلاقة بإمكان المقاول تحقيق تدريبات متعددة، والحصول على موارد مفيدة لتطوير مهاراته وتجسيد مشروعه على أرض الواقع.

مما سبق يتبين أن عملية المرافقة ليست ثابت وإنما مستمرة وتقوم على ضرورة تكرار التواصل بين المرافق والمقاول وترتكز على تقديم المساعدات المادية والمعنوية وتوجيهات إستشارية قد تأخذ شهور كما قد تأخذ سنوات وتؤسس لثقة واضحة المسار لاهرمية فيها وإنما تؤسس لمخرجات هي نجاح إنشاء مقولة في المجتمع.

ثانياً: مرتكزات مرافقة المشاريع المقاولاتية :

تستند مرافقة المشاريع المقاولاتية على عدة محاور منها بالأساس:

- شبكات النصح والتكوين: تقدم غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير خدمات النصح والتكوين العامة والخاصة بهدف حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الناشئة.

- الدعم اللوجستيكي: يتمثل في توفير مقرات لنشاط المقاولات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح التي يتطلبها المشروع.

- الدعم المالي: تمثل هذه النقطة عائق كبير أما الشباب الطامحين إلى إنشاء مقاولات صغيرة، وبالتالي يمكن توفر الهيئات المختصة تسهيلات للحصول على تمويل الاستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع، مع العلم أن الدعم

يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الامتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع لنوع المشروع – تكنولوجي أو تقليدي- وخصائص حاملي المشاريع- طالب للشغل ، رجل ، امرأة.... إلخ وهذه المرتكزات تستند على مجموعة المبادئ.

ثالثاً: مبادئ المرافقة المقاولاتية:

- لكي تباشر المقاول الناشئة نشاطها على صاحبها الأخذ بمجموعة مبادئ وهي:
- **مبدأ عدم التكافؤ:** يجب أن يكون المرافق ذو خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل لدرجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة.
- **مبدأ المساواة:** المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة ؛حيث نجد أن المشاركة والحضور لا يكون بداعي الالتزام لكلا الطرفين على حد سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول.
- **مبدأ التعينة المشتركة:** الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة إلى أخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول.
- **مبدأ الظرفية:** المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف؛ وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة.
- **مبدأ التزامن:** المرافقة لها بداية ونهاية؛ هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على استقلالته ويصبح قادر على إدارة أعماله بنفسه.

رابعاً: أصناف المرافقة المقاولاتية:

تصنف المرافقة المقاولاتية كمايلي:

- 1- **المرافقة المعنوية:** يحتاجها المنشئ لانطلاق مشروعه؛ فهي تقدم له النصيح والتوجيه لضبط أفكاره وتجسيدها على أرض الواقع كما تساعد على تحديد الاستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف المنشود.
- 2- **المرافقة الفنية:** تقوم على مساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية، أي الموارد التي يحتاجها المشروع، وتحديد الشروط اللازمة لانجاحه من اختيار الموقع، الآلات، أساليب الانتاج وطريقة استخدام الأنظمة المعلوماتية. وفي هذه المرحلة أيضا يجب أن يتوقع كل من المرافق والمقاول الصعاب التي يمكن أن تواجه المشروع أثناء التنفيذ.
- 3- **المرافقة الاعلامية:** وهي أن يوجه المرافق المنشئ للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مقاولاته، ولذا على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الاشهار والترويج بمنتجه.
- 4- **المرافقة أثناء التدريب والتكوين:** تعتبر المرافقة في هذه الحالة بمثابة تلقين وتعليم؛ إذ يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقاول وكيفية إنشاء مؤسسته، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا. كما تتم المرافقة من خلال توفير دورات للتكوين؛ وذلك بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا دعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية والأدلة النموذجية للمشاريع، حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.

5- المرافقة التكنولوجية: يعنى بها تشجيع المقاولات الناشئة على استخدام التكنولوجيا وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

6- المرافقة الادارية: تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعلقة بالاجراءات الادارية كتبسيط الوثائق الخاصة بالترخيص والتسجيل، واجراءات الحصول أو امتلاك العقار....إلخ.

7- المرافقة المالية: تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل خاصة ترقية الادخار، والمساهمة في ضمان جزء من القروض وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح والاعفاء الكلي أو الجزئي ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الاعفاء من الضمان الاجتماعي خلال فترة محددة، وكذا مساعدة مباشرة لبعض المشاريع خصوصاً التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو التي تقام في المناطق النائية.

خامساً: أجهزة المرافقة المقاولاتية في الجزائر:

إن تعدد أهداف المشاريع المقاولاتية ونشاطاتها جعلت الوصاية هي الأخرى تنوع في عدد الأجهزة المرافقة للمشاريع المقاولاتية وهذا تبعاً لأهداف المشروع الأنية والمستقبلية:بالإضافة إلى المنطقة الجغرافية التي يمكن أن يغطيها المشروع و عدد المشاريع المشابهة أو المماثلة لها ...: ومن الأجهزة المعتمدة في مرافقة المشاريع المقاولاتية مايلي:

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارANDI: <https://www.industrie.gov.dz/andi/>

- صندوق ضمان القروض: <https://www.fgar.dz/portal/ar>

- صندوق ضمان قروض الاستثمارCGCI: <https://cgci.dz/ara/presentation-de-la-cgci-pme>

- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: NESDA سابقا ANSEJ

<https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/nesda>

- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC:

https://www.cnac.dz/site_cnac_new/web%20pages/ar/AR_PresentationCNAC.aspx

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM: <https://www.angem.dz/ar/home.php>

- القرض الاجباري: <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/documentation-ar/grands-dossiers-ar/>

- صندوق الزكاة – القرض الحسن-

- مشروع الجزائر البيضاء.

سادساً: خصائص المرافقة المقاولاتية:

إن أهم العناصر التي يمكن أن تتصف بها هيئات المرافقة المقاولاتية وتركز عليها تتمثل في:

- المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: في هاته الحالة يجب أن تركز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في إستثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات....وغيرها.

- المرافقة تركز على الشخص: إن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة؛ لذا لابد على شخص المقاول أن يستفيد منها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد دون تجاوز الخدمات التقنية المقدمة للمشروع.

- المرافقة تستلزم الارتباط: فرد-مشروع: يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس في المرحلة الأولى لتسيير المشروع هذا العنصر يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل: يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا كان المشروع غير قابل للتحقيق، وبالتالي على هيئات المرافقة أن تتوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا في منع فشل المشاريع خصوصا في بداياتها.

المرافقة الاحترافية: تتضمن فئات المقاولين البطالين ذوي التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، لذا على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والحديث بإحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في الطريق السليم.

مما سبق يتضح أن هيئات المرافقة لها دور مهم في نجاح المشاريع الناشئة من خلال خدماتها وتوجيهاتها.

سابعا: عوامل نجاح المرافقة المقاولاتية:

إن قياس المرافقة المقاولاتية وتطبيقاتها أمر نسبي، فالتطبيقات في هذا المجال متعددة وهي تختلف من هيئة مرافقة لأخرى؛ كما أن المقاولين لهم أهداف مختلفة واحتياجات متباينة، فنجاح أو فشل المرافقة يرتبط عموما بالمتغيرات التالية:

- هيئة المرافقة: هي الهيئة المسؤولة عن إختيار أحسن المرافقين لخدمة الاحتياجات الحقيقية لأصحاب المشاريع، كما أنها مسؤولة عن برامج اللقاءات وخطوة التدريب، ولا تركز على مرافق جيد بقدر ما يجب أن تكون كمية المرافقة كافية من حيث المدة المناسبة وما تتطلبه من ميكانيزمات وبتكلفة معقولة.

- خصائص المرافق: كيتكون المرافقة ناجحة يجب أن يكون المرافق منسجم مع المشروع ومستعد لمتابعته وليس مهمة إنجازها دون حساب نتائجها.

ثامنا: الدور الاجتماعي والتقني للمرافقة المقاولاتية:

تعمل هيئات دعم المقاولاتية على مرافقة حاملي المشاريع من خلال ثلاث مراحل: الاستقبال، المرافقة خلال الانشاء والمتابعة بعد الانشاء.

- الاستقبال : (المرافقة قبل الانشاء) بمجرد اتصال حامل المشروع بهيئة الدعم تبدأ عملية الاعلام؛ التوجيه أو إعادة التوجيه هي فترة بداية معالجة الفكرة وترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته؛ هذا الأخير يقدم ويعرض مشروعه - تاريخ الفكرة، سبب الاختيار...- ثم تفصيل الاجراءات المكتوبة للمشروع والمعلومات التي تم جمعها، وانطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتج أو الخدمة أو إعادة توجيه حامل المشروع إلى مشروع آخر. وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات أو مكالمات هاتفية دورية؛ أو عبارة عن مواعيد مستمرة كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة من موعد إلى عدة مواعيد حسب أهمية ونوع المشروع.

تعتبر هذه مهمة بالنسبة للبحث عن المعلومات الضرورية في تشكيل التركيب الاستراتيجي والتركيب النفيس لعملية الانشاء، بعد ذلك دراسة عناصر التركيبين يسمح بتقييم استمرارية وجدوى المشروع واكتشاف الحاجات النهائية المرفقة، هذه المرحلة تترجم تفاعل ثلاث متغيرات كبرى تتمثل في إمكانية البيئة تطلعات حامل المشروع، الكفاءات والموارد المتاحة للمشروع والتي تمثل هدف هيئة الدعم.

- المرافقة خلال مرحلة الانشاء: تتشكل المرافقة خلال إنشاء المؤسسة من مرحلتين؛ المرافقة في تركيب وتمويل المشروع والمتابعة الشخصية لحاجات حامل المشروع. المرافقة في تركيب المشروع تشمل عمليات الدعم بهدف الوصول إلى نضج فكرة المشروع، التكوين التقني/ أو الاداري وانجاز دراسات الجدوى إلى غاية الانجاز الفعلي للمشروع.

تغطي هذه المرحلة تحديدا المساعدة في دراسة السوق، دراسة الجدوى، اكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكتملها؛ المساعدة في التركيب القانوني ومساعدة المقاول في القيام بتحديد مختلف عناصر مشروعه، أما المرافقة المالية فهي تسمح لحامل المشروع بالقيام بمرافقة بنكية وإكمال تخصيص ترميز المشروع من طرف المقاول، يقوم المختصون الذين يؤطرون مرحلة ما قبل القرار المالي في بعض هيئات المرافقة بتحديد قرار تخصيص الاعانات لحامل المشروع أو توجيه الملف لمؤسسات أخرى.

- المرافقة بعد الانشاء- المتابعة: تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية والسبب في ذلك هو التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة. تشمل المرافقة بعد الانشاء كل أشكال دعم أصحاب المؤسسات الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمدة، نصائح من أجل اتخاذ القرار؛ المساعدة في تحديد وتحقيق استراتيجيته التجارية، إدماج مؤسسته بشكل أحسن في بيئتها.

إن شبكات الدعم يبقى دورها مهم في مرافقة المقاولات الناشئة حتي يعطيها صاحب المقاوله الاعفاء من منطق أن مؤسسته أصبحت معادلة مهمة في السوق ويحسب لها من الحساب مايجب.

... بالتوفيق مع المحاضرة القادمة ...