

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول:

إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يومي 18 و 19 أفريل 2011

مداخلة بعنوان:

المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة

تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ محمد قوجيل

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ محمد حافظ بوعابة

الملخص:

تعتبر هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المفاهيم الجديدة في علوم التسيير، فلقد أوضحت التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم المقاولاتية على تشجيع التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها دعم حركة إنشاء المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات حسب متطلبات التنمية المحلية لكل منطقة.

نحاول في هذه الورقة العلمية تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية للمرافقة المقاولاتية وهيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة واقع التجربة الجزائرية في هذا المجال.

الكلمات الدالة: هيئات الدعم والمرافقة، المقاولاتية، إنشاء المؤسسات، التنمية الاقتصادية.

Résumé :

Les dispositifs d'aide et d'accompagnement entrepreneurial ce concéder comme un des nouvelles notions aux sciences de gestion, les expériences mondiale sont éclairé la capacité des ces dispositifs a encouragé le développement économique a partir de son rôle d'aide à la création d'entreprises à toutes les activités, pour faire un développement économique locale.

Ce papier scientifique fait la lumière sur les notions théorique importances de l'accompagnement entrepreneurial et les structures d'aides des PME, avec une petite évaluation à l'expérience algérienne.

Mots clés : Les dispositifs d'aide et d'accompagnement, entrepreneuriat, création d'entreprises, le développement économique.

المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة

تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ محمد قوجيل

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ/ بوغابة محمد عبد الحافظ

مقدمة:

تعتبر البيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي في غاية الأهمية، وتشكل عامل أساسي مساعد في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأطر السياسات الاقتصادية والقانونية تسمح للحكومة بإدارة الاقتصاد الكلي بتماسك وباستشراف، ما يؤمن الأرضية الصالحة لقيام وعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد أدى التقدم التكنولوجي، وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ اقتصادي تنافسي شديد التعقد، أصبح من خلاله قرار إنشاء مؤسسة صغيرة قرار استراتيجي صعب للغاية، لا يمكن اتخاذه إلا بتوافر ضمانات كافية لنجاح المشروع، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء و تنمية المؤسسات نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، وبالتالي جاء مفهوم المرافقة كإجراء جديد لترقية المؤسسات الصغيرة عن طريق مجموعة من الهيئات المتخصصة التي تعمل على دعم الروح المقاولانية.

في هذه الورقة نحاول تسليط الضوء على الإطار النظري لدعم ومرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة من خلال التطرق إلى العناصر:

أولاً: المرجعية النظرية لعملية المرافقة؛

ثانياً: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة؛

ثالثاً: تقييم تجربة دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر.

أولاً: المرجعية النظرية لعملية المرافقة:

يعتبر مفهوم مرافقة المؤسسات الصغيرة الناشئة من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية المؤسسات الصغيرة، بما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن أهمية دور هيئات الدعم والمرافقة ناتجة من الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في إنجاح مسار هذه المؤسسات من خلال تذليل المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع الصغيرة.

1-1- أهمية وأهداف المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة:

قبل التطرق إلى الأهداف التي جاءت من أجلها المرافقة، هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي:¹

1. التعقد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية،... إلخ.

إفقتة تهدف إلى ما يسمى بتقوية "رأس مال الكفاءات" (capital compétences) لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي.

2. تعقد المحيط الخارجي: تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا لب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم نل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية،...).

3. التعقد الإداري: غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشاريع.

4. هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة: هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، وسوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني:²

- **معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.

● **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية و تكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودة القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية و التردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

● **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:**الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكوا من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات ، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي يسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بـ **مخيمات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة**، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مشكل الحصول على التمويل.

1-2- مفهوم المرافقة المقاولاتية :

انطلاقا من الأهمية والأهداف التي جاءت من أجلها يمكن إيجاد عدة تعريفات للمرافقة أبرزها المتخصصون في هذا المجال، نذكر فيما يلي البعض منها:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منسهي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به"³.

وتعرف المرافقة أيضا "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط **start-up period** ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"⁴.

كذلك (maela 2002) يقول أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق.

المرافقة "هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنما تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار"⁵.

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات إستراتيجية داخليا لا خارجيا⁶، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة)، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

وحسب (bruyat 2000) فإن "المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجيستكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة"⁷ للمؤسسات الجديدة.

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات عامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة... وغيرها.⁸

تعتبر المرافقة المقاولاتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية...⁹

وإجمالا فالمرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات.

ثانيا: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة:

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا... وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:¹⁰

- الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.

- تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.
- الدعم الوجيهيكي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو نقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

1- الاستقبال (accueille): يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو التالي:

عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع) ، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول تحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع. وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/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 أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

2- المرافقة خلال الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع: فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

- الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:

الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل شروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... إلخ.

3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها¹¹، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الإتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات... إلخ.

هناك اختلافات كبيرة بين المرحلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى أسباب:

- السبب الأول هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
- أما السبب الثاني مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة المتخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصاب المشاريع.

■ السبب الثالث يكمن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية... إلخ)، حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة. نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.

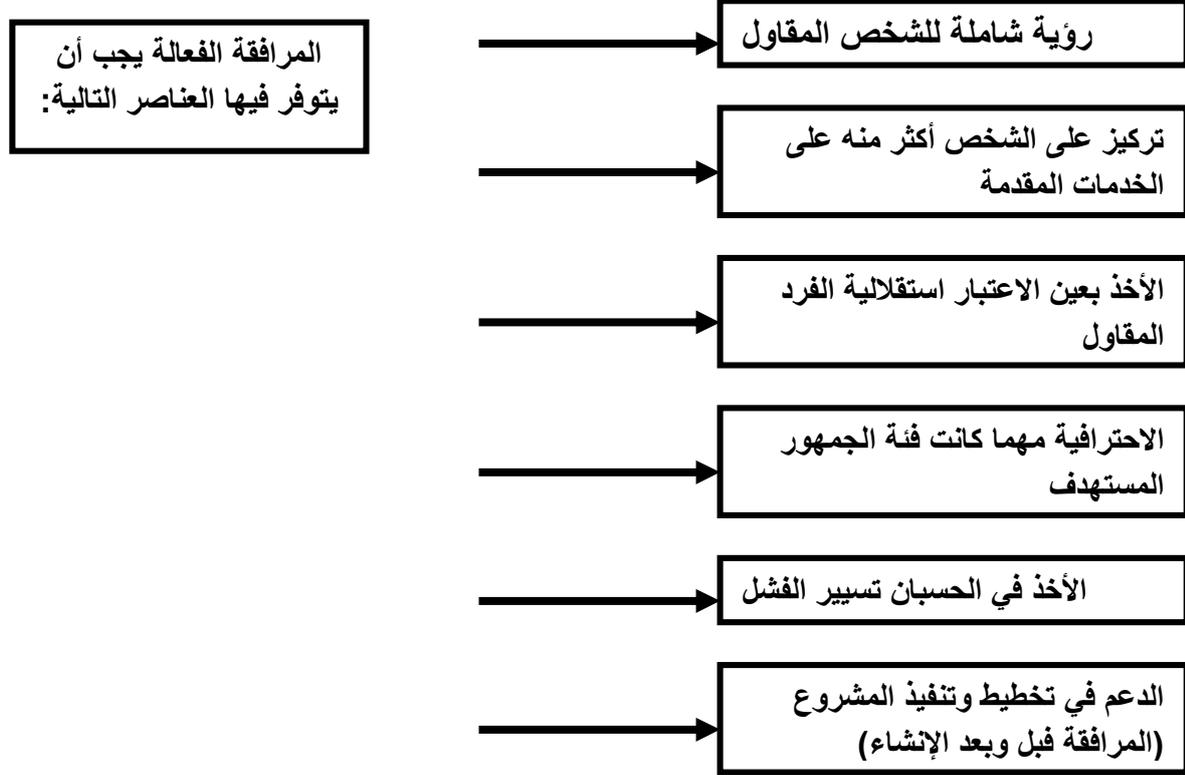
● الفرع الثالث: خصائص المرافقة الجيدة:

بعد التعرض إلى أهم الخدمات التي تقدمها مختلف هيئات الدعم والمرافقة في إنشاء المؤسسات، بقي المشكل المطروح في هذه الدراسة هو كيفية الحكم على أداء هذه الهيئات، وفي هذا الإطار اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹²

- **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.
- **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
- **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات... وغيرها.
- **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن

يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.

الشكل(03): خصائص المرافقة الجيدة:



المصدر: D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p5:

- الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.
- المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، (التصور) التخطيط والتنفيذ: فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

ثالثا: تقييم تجربة دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر:

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذا أهمية بالغة في الجزائر، بالنظر إلى كونه أحد ركائز التحول إلى اقتصاد السوق، حيث عملت الدولة على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من البرامج والسياسات والهيئات المتخصصة في دعم هذا القطاع بهدف تنمية وتطوير ديناميكية إنشاء المشاريع، مما يعود بالنفع على التنمية الوطنية.

3-1- أهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت الجزائر عدة إصلاحات اقتصادية كان الهدف منها التحول نحو اقتصاد السوق كان من بينها هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقامت بإنشاء مجموعة من الهيئات المختصة في هذا المجال تمثل أهمها فيما يلي:

1/الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: أنشأت هذه الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وقد كانت في البداية موضوعة تحت إشراف رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف للتشغيل المتابعة العملية لنشاطها، تم تحولت لنصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وإن كان الهدف من إنشائها اجتماعي في إطار سياسة التشغيل ومكافحة البطالة، فألحها أيضا توكل بالمهام التالية:

- تدعيم وتقديم الاستشارة، ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين استفادوا مشاريعهم من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- القيام بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع؛
- وضع تحت تصرف الشباب كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، والتقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛
- إحداث بنك للمشاريع المقيدة اقتصاديا واجتماعيا.

2/الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993¹³، ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت 2001، عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI، بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، حيث ورد إنشاء هذه الوكالة في المادة 7 من القانون الذي ينص على ما يلي: "نشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمار ودعمها ومتابعتها"،

مهام الوكالة: لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

- ضمان ترقية الاستثمارات و تنميتها ومتابعتها؛
 - استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
 - تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛
 - منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيبات المعمول بها؛
 - تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛
 - ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار؛
 - مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط المحددة؛
 - تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمادة الأولية في المدة المحددة.
- ويظم الشباك الموحد للوكالة كافة الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإنشاء المؤسسات، حيث تظم الوكالة ممثلين عن المؤسسات والهيئات المعنية مباشرة بالاستثمار، ومنها المركز الوطني للسجل التجاري، مديريات الضرائب، الوكالات العقارية، ولجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، ومديريات السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشباك من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وضمان اللامركزية في إنجاز المشاريع على مستوى الولايات التابعة.

كما تحتوي الوكالة على صندوق لدعم الاستثمار وهو مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات جبائية وجمركية وتغطية تكاليف القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

3/ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (FGAR):

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنجزها كما هو محدد في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتولى الصندوق ما يلي:¹⁴

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية: إنشاء المؤسسات؛ تجديد التجهيزات؛ توسيع المؤسسات.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛

- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض.
- ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن ضمان القروض، وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛
- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به.

4/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

جهاز القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي، وتمثل المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز في:

- * سلفة بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية.
- * قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج أي 05 مليون سنتيم و400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90 %.

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التريبة المالية و تسيير المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم و اكتساب خبرات مختلفة و كذا خلق فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم. /5 الحاضنات التكنولوجية: أنشأت الجزائر مجموعة من الحاضنات التكنولوجية بهدف تشجيع المشاريع ذات البعد التكنولوجي الإبداعي، في بعض الولايات على غرار كل من العاصمة، وهران، ادرار، قسنطينة، وورقلة مؤخرا ... إلا انه إلى غاية الآن لا يمكن تقييم النتائج التي توصلت إليها هذه الحاضنات بسبب حداثة هذه التجربة وعدم تعميمها في الجزائر.

2-3- تقييم الواقع الجزائري في مجال المرافقة:

ومن خلال بعض الدراسات التي اهتمت بتقييم هيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر(على موسى رابح 2009)، (قوجيل محمد 2008)، توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك نقص في فعالية هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ويهدد يعود أساسا إلى عدم وضوح أهداف هذه الهيئات، ففي الوقت الذي تركز عملية المرافقة المقاولاتية على ضرورة إنجاح المشاريع المنبعثة في إطار هذه الهيئات، فالدولة تهدف بالدرجة الأولى إلى محاربة البطالة وذبك بالسماح لأكبر عدد من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة، وهذا ما اثر على فعالية هيئات المرافقة فهي لا تركز كثيرا على تفعيل عمليات المرافقة من أجل إنجاح هذه المشاريع الصغير.

وفي نظرة إلى أهم مميزات هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يظهر مدى مساهمتها في زيادة إنشاء وتطوير العديد المؤسسات الصغيرة، إلا أن أثرها على التنمية الاقتصادية يبقى غير ظاهر، وذلك للأسباب التالية :

1. التركيز على تقديم الخدمات المالية (التمويل، ضمان القروض، الامتيازات الجبائية،... وغيرها)، وبالرغم من ذلك فهي لا تؤثر بقوة على البنوك في منح القروض للشباب، حيث لا تزال عمليات التمويل تخضع لنفس الآليات البيروقراطية من ضمانات ومحسوبة وغيرها؛
2. التركيز على الجوانب الإدارية: حيث شبت هذه بالإدارات العامة البيروقراطية علاقتها مع الزبائن حاملي المشاريع لا تتعدى إعداد وتسليم الملفات، بالرغم من أن من أهدافها تسهيل الإجراءات الإدارية لحاملي المشاريع مع مختلف المؤسسات الفاعلة في ذلك .
3. مركزية صنع القرار في هذه الهيئات: وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم استغلال العديد من الخصائص التنموية المحلية، لأن هذه الإستراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنموية لبعض المناطق؛
4. عدم القدرة على توجيه استثمارات الشباب نحو المشاريع المنتجة للثروة وضعف عمليات التحسيس، حيث نلاحظ تزايد عدد المؤسسات المصغرة في قطاع النقل وبعض النشاطات غير المنتجة للثروة على حساب القطاع الصناعي والزراعي غالبا؛
5. عدم استجابة التمويل المقدم لمتطلبات غالبية الشباب الجزائري المسلم الذين يطالبون بقروض بدون فائدة لتمويل المشاريع مما يجد من عدد المشاريع؛
6. ضعف خدمات المرافقة خلال وبعد الإنشاء التي تقدمها هذه الهيئات لأصحاب المؤسسات، مما يؤدي إلى توفيق العديد من المشاريع عن النشاط.

7. عدم الاهتمام بالمرحلة الأولى (الاستقبال) لفهم ومناقشة حاملي المشاريع حول مشاريعهم وتوجيههم بالشكل الصحيح.
8. ماد هذه الهيئات لإفراد متخصصين في مجال المرفقة مما يحد من فعالية الجهود التي يقوم بها هذه المؤسسات في هذا المجال.
9. إن أكبر عائق يواجه هذه الهيئات هو افتقاد غالبية حاملي المشاريع للروح والفكر المقاوлатي بمفهومه الحقيقي الذي يركز على مزيج من الإبداع والمخاطرة الخصائص القيادية.

الخاتمة:

في نهاية هذه الورقة يمكننا القول أن التجربة الجزائرية لا زالت في بدايتها في مجال عم المقاوлатية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن يجب تفعيل هذه الهيئات من خلال العمل على انتهاج الأساليب العلمية في عمليات الدعم والمرافقة و تفعيل القوانين السياسات المرسومة بالإضافة إلى بعض التعديلات المتعلقة بالمحيط الاستثماري، فالتنمية الاقتصادية وتنمية روح المقاولة وإنشاء المؤسسات هي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل، كالثقافة، والنظام التعليمي وهيئات دعم المقاوлатية ومرافقة المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى توفير المناخ الاستثماري الملائم لإنجاح هذا التوجه.

نأى على ذلك فهيات المرافقة المقاوлатية ودعم إنشاء المشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تحضي بالكثير من الاهتمام لتفعيل دورها في ترقية ديناميكية إنشاء المشاريع، وذلك من خلال:

1. التركيز على جانب الإعلام والتوجيه الذي يعتبر أول عناصر المرافقة، يهدف توجيه التنمية إلى القطاعات الأكثر أهمية.
2. وضع اتفاقيات مع مختلف الجامعات ومراكز التكوين المهني تهدف إلى تفعيل وسائل إعلام الوكالة في هذه المؤسسات.
3. العمل على تكوين أعوان هيئات المرافقة في مختلف مراحل مرافقة المؤسسات الصغيرة: الاستقبال ادئ دراسات الجدوى وإنشاء المشاريع، الجانب الإداري وجانب التسيير المؤسسات.
4. العمل على تفعيل الاتفاقيات المبرمة مع مختلف المؤسسات المتدخلة في إنشاء المؤسسات والتنسيق والتكامل لتسهيل عملية إنشاء المؤسسات.
5. توجيه المشاريع الجديدة المنشأة، في مختلف الفروع حسب خصوصية ومؤهلات كل منطقة وحاجيات التنمية فيها.
6. توسيع المعارض الدورية الداخلية والخارجية للمساهمة في تسويق منتجات المؤسسات الصغيرة، وكذا إنشاء شركات أو وكالات متخصصة في التسويق لمساندة المؤسسات الصغيرة كقنوات لتوزيع وتصدير منتجات هذه المؤسسات، وتشجيع التعاقد من الباطن بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة.
7. تفعيل دور ناضات الأعمال ومشاتل المؤسسات في دعم المؤسسات الصغيرة وتوسيعها في كافة المناطق.
8. عمل على تقليص مدة دراسة وتمويل المشروع من خلال تقليص الإجراءات الإدارية في وتسهيل الإجراءات مع البنوك.

10. إعادة النظر في نسبة القرض الممنوح بدون فائدة وفي معدلات الفائدة الممنوحة من طرف البنوك والعمل على منح القروض بدون فوائد.

11. تشكيل لجان محلية تظم ممثلين عن مختلف الفاعلين في عملية إنشاء المؤسسات على غرار مجلس التوجيه على مستوى المديرية العامة، لزيادة التنسيق وتسهيل إجراءات الإنشاء.

الهوامش والإحالات:

¹ voire;- DUVERT Régis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, **L'appui a la création d'entreprise ou d'activité**, étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, France, mai,2002, p47-48.
- sylvie sammut, **l'accompagnement de la petite entreprise en création; entre autonomie, improvisation et créativité**, les éditions de l'ADREG, (<http://www.editions-adreg.net>),p14.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة:أبعاد للريادة، دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2005،ص82.

³ D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p48.

⁴ عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي، رسمية زكي، حاضنات الأعمال(فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001، ص10.

⁵ Catherine leger-jarniou, **quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition**, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.

⁶ sylvie sammut,Op Cit, p23.

⁷ Olivier CULLIERE, **DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'INTENSITE D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE**, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM), Montpellier– 26 mai 2005 –P2.

⁸ Olivier CULLIERE,Op.Cit, p2.

⁹ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،المرفاق، نشرة إعلامية تصدرها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كل شهرين، رقم01، أوت2007.

¹⁰ Voire;- Philippe ALBERT, Michel BERNASCONI, Lynda GAYNOR, **LES INCUBATEURS : EMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE, COMPARAISON DES ACTEURS ET DE LEURS STRATEGIES : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ Etats-Unis**, étude présente au (Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), frence, Avril 2002,p8-9.

- Catherine leger-jarniou, Op.Cit, p2.

¹¹ D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p38.

¹² D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p54.

¹³ الجريدة الرسمية، المرسوم 12/93 الصادر في 10/05/1993، العدد64.

¹⁴ المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11/11/2002 والمتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد74، ص13 (ملاحظة: تم التركيز على المهام المتعلقة بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة).