

المحاضرة 13: عموميات حول المرافقة المقاولية



هدف المحاضرة :

-أن يتعرف الطالب على **الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة المقاولية** تمهيد

فيسياقتحدياالنظامالاقتصاديالعالمياالجديدوماتبعتهمنتحولاتعلناكثرمنصعيد،أضحتالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا مساهما للتنمية بأبعادها الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، باعتبارها تمثل قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيويا للخلفر صالح العمل، وبالتالى فهى وسيلة اقتصادية وغاية اجتماعية يتحمل مسؤوليتها كل أطراف المجتمع من حكومة وشعب، لهذا قامت العديد من الدول بوضع سياسات وهيئات مرافقة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة على التطور.

إنطلاقا من هذا السياق، كان من الضروري أن تقوم الجزائر بوضع خطة عملتوجيحية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى المتوسط والبعيد، تكون كفيلة بإحداث الدفعات المطلوبة لتحريك عجلة الاستثمار، ولتكون لهذه الخطة الأثر الكبير إلا إذا كانت مقرونة ومدعمة بآليات وهياكل تفاعلية قابلة للتنفيذ ومكيفة مع التحولات الاقتصادية الجديدة الغاية منها تجاوز مختلف العراقيل والمشاكل لتتحوّل دون تنمية هذا القطاع الحيوي.

1: عموميات حول المرافقة المقاولية

تعتبر هيئات دعم المقاولية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المفاهيم الجديدة

، فلقد أوضحت التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم المقاولية على تشجيع التنمية الإقتصادية من خلال مساهمتها دعم حركة إنشاء المؤسسات الإقتصادية في مختلف القطاعات

حسب متطلبات التنمية المحلية لكل منطقة.



أولاً: الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة المقاولاتية

ارتكزت عمليات دعم ومرافقة المقاولات على ثلاثة محاور:

1-الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة.

2-تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتفعيل.

3-الدعم اللوجستيكي: توفير مقر لنشاط المقاولات في

محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيز

النصائح البسيطة وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الاعمال 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.

4 -الإستقبال: عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى با لاستقبال 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 خدمة 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 دوريه أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الإستقبال 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.

5-تنفيذ المشروع: عندما يقرر المقاول إنشاء مؤسسة يعتمد على رصيده من المعارف و المهارات التي تلقاها خلال التكوين تجربة أو مهارة وبالتالي يستخلص فكرة وعندما يجدها ينبغي عليه التأكد من ترابط مشروعه بمؤهلاته، ومعرفة الصعوبات التي تواجهه والمحفزات التي تدفعه نحو المقاول.

وعندما يصبح المقاول متأكد من اختياره ستعمل الجهة المرافقة على مساعدته من التأكد من إمكانية تنفيذ هذا المشروع من خلال:

1- تحديد الاختيارات الرئيسية للمشروع من خلالدراسة السوق (العرض والطلب، إمكانية إنجازه تجاريا)

2-الاختيارات التقنية التي تتمثل في الموارد البشرية، الدراسة المالية (الأحتياجات الموارد اللازمة، المردودية، ... إلخ)؛

3-إختيار الصيغة القانونية تكون إما شركة أموال أو أشخاص، أو فتحها باسمه كشخص طبيعي

4-القيام بدراسة تقنية-اقتصادية التي يمكن إعدادها من طرف الجهة المرافقة أو على الأقل تساعد المقاول على إعدادها

-وتقديم ملف المشروع من أجل التمويل، الذي يجب أن يكون كاملا ومختصرا ودقيقا وواضحا ومقنع عند موافقة الجهة المرافقة على المشروع تبدأ مرحلة إنجاز المشروع، حيث يقوم المقاول بجمع الأموال الضرورية للتمويل. تهيئة المحلات، إقتناء التجهيزات و وضعها وتوظيف المستخدمين.

عندما يقوم المقاول بالشرع في ممارسة نشاطه سيقوم ب:-

1-التسجيل في السجل التجاري والإعلان عن الوجود لدى الضرائب

2-اكتشاف والتعود على عالم المقاول ومحيطها

3-والعمل بالوسائل والإجراءات التي ستسمح للمقاول بمراقبة الفعالية التجارية والإدارية

لمشروعه.

كما ينبغي على المقاول ما يلي:

-إعداد قوائم مالية تبين وضعية نشاطاته التجارية ومشروعه

-مراقبة تطور نشاط المقاولة من خلال معاينة بعض مبادئ التسيير

-وتعلم كيفية التصرف بسرعة في حالة وجود صعوبات.

وفي مختلف خطوات تنفيذ المشروع تقوم الهيئة المرافقة بنصح و إرشاد المقاول و أحيانا تنظم دورات تكوينية وندوات وورشات في مجالات مختلفة للمقاولين حتى يتمكنوا من تنفيذ وتسيير مشروعهم بأحسن الطرق الممكنة.

2:مراحل المرافقة المقاولاتية

في هذا المطلب سنتناول مختلف مراحل المقاولة و ما تنطوي عليها من خطوات و تسهيلات التي تقدمها الهيئة المرافقة وهذا من خلال الفروع التالية:

-قبل البداية في تنفيذ المشروع: إن هيئة المرافقة مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على عاتقها من أجل الإضطلاع بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلاحيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-التوجيه والتشجيع من خلال الإستقبال الجيد للمقاول و مناقشة الفكرة معه ومحاولة إثرائها معه وتحسينها، وتشجيع المقاول بتوجيهي نحو أحسن طريقة لتنفيذ مشروعه؛

-دراسة المشروع من خلال جمع معلومات حول السوق و المنافسة وأذواق المستهلكين و ما مدى توفر المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، و إذا ما كان على المقاول أن يستردها أو إذا كان بإمكانه شراؤها محليا، أيضا عليه تحديد تكلفة المشروع و كم يحتاج من تمويل؛
-والإعلام والتكوين المجاني إذ على الهيئة المرافقة أن توفر دورات تكوينية وورشات من أجل تحسين الرصيد المعلوماتي لدى المقاول وتجديده خاصة في مجال إستعمال التكنولوجيا من أجل تحسين الإنتاج، وأيضا إعطائه بعض مبادئ التسيير الإقتصادي من الناحية المالية و البشرية.

بعد انطلاق في تنفيذ المشروع: لا تتوقف مهمة الهيئة المرافقة عند مساعدة المقاول المبتدئ في بلورة فكرته فقط بل تتعدى ذلك، إذ لهذه الهيئات مهام أخرى عند الإنطلاق الفعلي في

تنفيذ المشروع، إذ عملية مرافقة المشروع تكون على مراحل عدة حتى يستطيع هذا المشروع الجديد البدء في العمل والإستمرار، نذكر من بين هذه المهام أهمها وهي:

-التشجيع والرقابة حيث تشجع المقاول على البدء في تنفيذ المشروع من خلال دراسة ملفه و نصحه حول التحسينات الممكن القيام بها على مشروعه، ومراقبة مدى التزامه بشروط هيئة المرافقة حتى يحصل على التمويل

-المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاول ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة و تساعد الهيئة المرافقة المقاول على تجاوزها؛

-و ضمان المخاطر إذ لكل هيئة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم التحيط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاول 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، الإحتياج 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؛

*والمرافقة 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 10ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل

إلى غاية سنة كاملة.

-بعد الإنتهاء من تنفيذ المشروع: تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقرضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأ وليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الإتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- وأسئلة 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

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