

المرافقة الاستراتيجية تعريفها، خصائصها ودوافع اللجوء إليها

أولاً: تعريف المرافقة الاستراتيجية

يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتوسكي

André Letowski

هو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا ABCE في مذكرة داخلية

أعدّها، و يتمثل هذا التعريف في: المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من

أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول

بإتباع سيرورة هي أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل

استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة، -

تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد، -

متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة " حسب طبيعة المرافقين "

وتعرف كذلك بأنها تجنيد الهياكل والوسائل لخدمة المؤسسة، وتشمل الاستقبال والإعلام والتوجيه

والاستشارة خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسات، وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال،

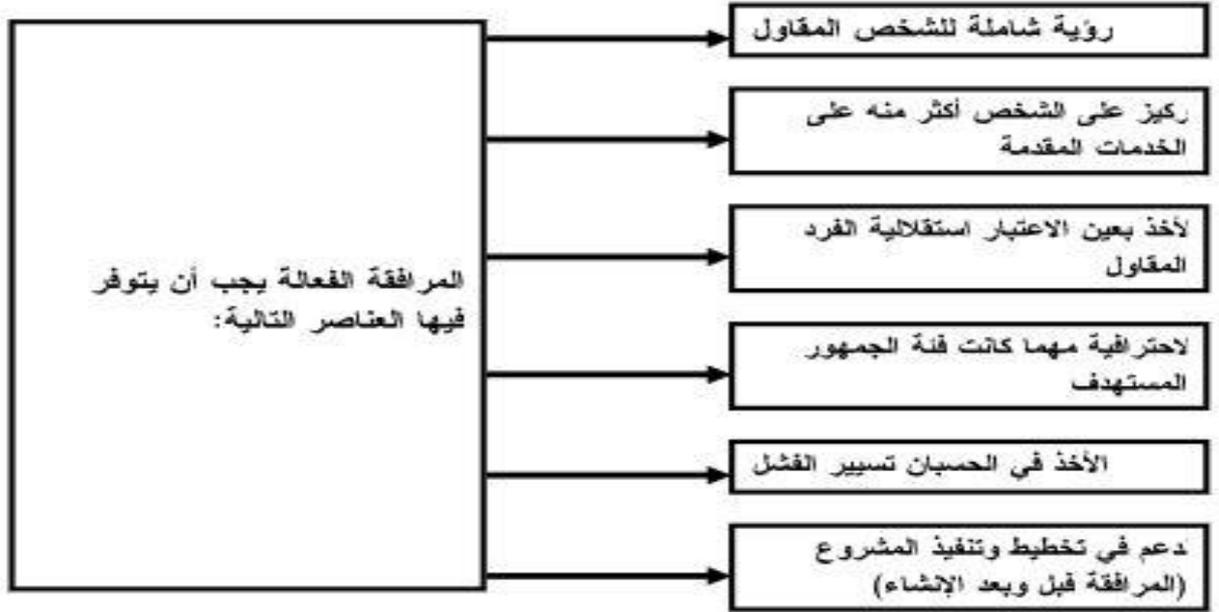
والمساعدة

والمرافقة في إنشاء المؤسسات وتطويرها وتقديم الخدمات المناسبة.

ثانياً: خصائص المرافقة الجيدة

لقد اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من النقاط التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه

العناصر في النقاط التي يعبر عليها الشكل التالي



الشكل(01): خصائص المرافقة الجيدة

المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله

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 المرافقة يجب أن. زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد 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).

الخدمات المقدمة

الأخذ بعين الاعتبار استقلالية الفرد المقاول الاحترافية مهما كانت فئة الجمهور المستهدف
الأخذ في الحسبان تسيير الفشل المرافقة الفعالة يجب أن تتوفر فيها العناصر التالية:

الدعم في تخطيط وتنفيذ المشروع

(المرافقة قبل وبعد الإنشاء)

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 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

رابعاً: الخدمات التي تقدمها إستراتيجية المرافقة: 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، إيطاليا، اليابان، الصين...) وغيرها من الدول السائرة نحو النمو مثل الهند، البرازيل، باكستان...) ، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية

الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع [?]

تطوير شبكات النصح والتكوين خاصة في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة [?]

الدعم اللوجيستكي: 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 معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على [?]

جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات

:وكذلك من الخدمات المنتظر تقديمها من طرف هذه الإستراتيجية والتي تأكدها الدراسات مايلي

الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... الخ)؛ -

خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات، الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، -

الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية... الخ)؛

الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير وإدارة المنتج، -

خدمات تسويقية... الخ)؛

الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج -

الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... الخ)؛

الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، أجهزة الإعلام الآلي، المكتبة... الخ) -

(المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... الخ -

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة

للمؤسسات

:الصغيرة، قبل، خلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي

مرحلة الاستقبال: 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 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

البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات

المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع

3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك 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 الأوليتين، يتم فيها بحث الكثير من العناصر كتسيير الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية، الجانب التجاري بالبحث 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.

وفي النهاية لقد لعبت إستراتيجيات المرافقة الدور البارز في دعم وتطوير نجاحات الدول في تأهيل وتطوير القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من جهة وتحقيق التقدم والنمو الإقتصادي المنشود من جهة أخرى، وهذا ما دفع الدول النامية أو الأقل تقدماً على إعتداد هذه الإستراتيجيات في مساندة برامجها التنموية، ومما تقدم نقول أن إعتداد هذه الإستراتيجيات أصبح حتمية في الإقتصاد الجزائري لأنه السبيل الأفضل لمرافقة تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية