

أسلوب المرافقة كأداة لمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

The accompaniment method as a tool for monitoring small and medium-sized enterprises

فضيلة بوطورة¹، زهية قرامطية*²، علاء الدين الوافي³

1 و3 جامعة العربي التبسي - تبسة (الجزائر)

2 جامعة البليدة 2 (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2021/12/08 تاريخ القبول: 2021/12/15 تاريخ النشر: 2021/12/17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للمرافقة المقاولاتية كأداة مستحدثة لمتابعة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توصلت الدراسة إلا أن المرافقة المقاولاتية تعد بمثابة عملية تعليم وتلقين فهي تعتمد على التدريب والتكوين المستمر مع إستمرار المشاريع، ولا يتوقف هذا عند أي مرحلة من مراحل الإنشاء لذا وجب وضع برنامج تكويني لصاحب المقاول في جميع هذه المراحل ويتم من طرف مختصين في جميع الميادين، وفي أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام أكثر بالمرافقة المعنوية لكونها من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها أصحاب المشاريع منذ النقطة الأولى في إنطلاق مشاريعهم، وهذا نظرا لتأثيراتها المباشرة على أدائهم، وكذلك توجب على كل الهيئات المسؤولة متابعة أصحاب المشاريع والقيام بإجتماعات دورية معهم لمناقشة مختلف المشاكل التي يواجهونها حتى يتسنى لهم معالجة المشاكل والعقبات التي تواجههم بطريقة إحترافية وهذا في سبيل إنجاح مشاريعهم.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرافقة المقاولاتية، المرافقة المعنوية.

تصنيف JEL: m1 , m 11

Abstract:

This study aimed to highlight the effective role of entrepreneurial escort as a new tool for following up and supporting small and medium enterprises. Develop a training program for the entrepreneur in all these stages, and it is carried out by specialists in all fields. All responsible bodies have to follow up on project owners and hold periodic meetings with them to discuss the various problems they face so that they can address the problems and obstacles they face in a professional manner and this is in order to make their projects successful.

Keywords : Small and medium enterprises, accompanying entrepreneurship, moral accompaniment

Jel Classification Codes : m1 , m 11

مقدمة:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا هاما في تشكيل أي نسيج اقتصادي لدولة ما، وذلك بسبب الخصائص التي يتمتع بها هذا النوع من المشاريع وبسبب الدور الكبير والبارز الذي تلعبه في بناء إقتصاد الدولة من خلال تحقيق متطلبات التنمية المستدامة من الجانب الإقتصادي والإجتماعي والبيئي والتي يمكن قياسها من خلال نسبة توفر مناصب الشغل والمساهمة في المبادلات الخارجية وتحقيق القيمة المضافة.

حيث بات من الضروري الإهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإيجاد السبل الكفيلة بدعمها وترقيتها، ومن بين الأساليب المعتمدة في ذلك هو أسلوب المرافقة المقاولاتية الذي يعد من الأساليب الحديثة التي تمكن أصحاب المشاريع من بلورة وتجسيد أفكارهم ومشاريعهم على أرض الواقع في شكل إستثمارات من خلال تقديم الإستشارة والتوجيه لهم، وتمكينهم من الحصول على المعارف والمهارات التي تساعدهم على تجاوز المشاكل التي يمكن أن تصادفهم في إنشاء مشاريعهم، وبالتالي ضمان بقاء وإستمرار هذه المشاريع في المستقبل.

الإشكالية: مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي: **فيما يتمثل الدور الفعال لأسلوب المرافقة المقاولاتية في متابعة وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

الأسئلة الفرعية: من الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي:

- ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما تتمثل أهميتها؟
- ما هي أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مفهوم المرافقة المقاولاتية، وماهي أهم أسباب اللجوء إليها؟
- ما الدور الفعال الذي تلعبه المرافقة المقاولاتية في متابعة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة إنطلاقا من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحريك عجلة التنمية، وكذا أهمية أسلوب المرافقة المقاولاتية الذي يعد من الأساليب الحديثة التي تمكن أصحاب المشاريع من بلورة وتجسيد أفكارهم ومشاريعهم على أرض الواقع في شكل إستثمارات من خلال تقديم الإستشارة والتوجيه لهم، وتمكينهم من الحصول على المعارف والمهارات التي تساعدهم على تجاوز المشاكل التي يمكن أن تصادفهم في إنشاء مشاريعهم، وكذلك من ضرورة الإهتمام أكثر بمثل هذه الأساليب من طرف وكالات وهيئات الدعم في سبيل ضمان نجاح مشاريعها.

أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في الآتي:

- تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأسلوب المرافقة المقاولاتية؛
- إبراز الدور الفعال للمرافقة المقاولاتية في متابعة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- منهج الدراسة:** تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة، وإبراز الدور الفعال لأسلوب المرافقة كأداة حديثة لمتابعة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقسيم البحث: للإمام بموضوع البحث تم تقسيمه لمحورين:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها؛

- الإطار النظري للمرافقة المقاولاتية ودورها.

1. حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها

1.1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.1.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص

(1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري (الجريدة الرسمية، 2017، ص: 06).

وكذلك تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري (الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017، ص: 06).

وكما تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري (الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017، ص: 06).

2.1.1. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من

الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول، ويمكن إبراز هذه الخصائص كالتالي: (محمد الهادي و هشام ، 2016، ص ص: 177-179)

- الجمع بين الإدارة والملكية: حيث أن صاحب أو أصحاب المشروع غالبا ما يكون هو مدير المشروع ومن ثم يتمتع بالإستقلال في الإدارة وقضاء ساعات طويلة من العمل اليومي تتجاوز أربعة عشر ساعة يوميا.

- صغر حجم رأس المال: نسبيا نظرا لصغر حجم المشروع مقارنة بالمشروعات الكبيرة، ولأنه لا يحتاج لمساحة كبيرة لأداء نشاطه ولإنخفاض إحتياجاته من البنية الأساسية، والإعتماد على تكنولوجيا بسيطة عند بدايته.

- تقديم السلع والخدمات: التي تتناسب مع متطلبات السوق المحلي والمستهلك المحلي مباشرة مما يساهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.

- إرتفاع قدرتها على الإبتكار: وذلك لإرتفاع قدرة أصحابها على الإبتكارات الذاتية في مشروعاتهم.

- الإبتعاد في التخصص: والذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى إرتفاع مستوى المهارات للعمالة المستغلة فيها.

- لا تتطلب كوادرات إدارية ذات خبرة كبيرة: مما يقلل من كلفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية وبالتالي ينعكس على تكلفة المنتجات.

- محدودية الإنتشار الجغرافي: إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية.

- نظام معلوماتي غير معقد: يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المؤسسة.

- هيكل تنظيمي بسيط: يعتمد على مستوى إشراف محدود حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تكون مقام عدد من الوظائف.

3.1.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتفق البحوث والدراسات العلمية والتجارب الميدانية في مختلف البلدان على أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول من خلال مساهماتها في إنشاء مناصب عمل، وتنويع النسيج الإقتصادي والتكنولوجي عن طريق تنمية الإنتاج المحلي، بالإضافة إلى تنمية وتنويع الصادرات.

هذا التوجه أدى بالعديد من الدول في السنوات الأخيرة إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال اعتماد مختلف البرامج وضبط مجموعة من الإجراءات والقوانين الكفيلة بالتطوير والترقية، هذا إضافة إلى:

- المساهمة في تشغيل الشباب بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بتكلفة مناصب العمل بالمؤسسات الكبرى؛
- ارتفاع مستوى الإدخار والإستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأشخاص؛
- الإعتماد على الموارد الإنتاجية المحلية مما يساهم في التقليل من الإستيراد؛
- ارتفاع معدلات المردودية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية؛
- العمل على توفير سلع وخدمات للإستهلاك النهائي؛
- سهولة توزيع منتجات هذه المؤسسات يقلل من تكاليف التخزين، مما يؤدي إلى تسويق السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة (بوشرف و فوزية، 2014، ص ص: 177-178).

2.1. أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشاكل في الجزائر هي كما يلي: (سفيان و آخرون ، 2019، ص ص: 219-220)

1.2.1. قلة المعرفة التكنولوجية والإدارية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية مشكلات تتعلق بتخلف المعرفة الفنية والإدارية، حيث يضطلع شخص واحد غالبا وهو مدير المؤسسة بمسؤولية المهام الإنتاجية بالكامل مثل الإنتاج والإدارة والتمويل والتسويق وهي عمليات توزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص وينبغي ملاحظة أن الشخص الواحد أو صاحب المصنع الصغير لا يمكنه أن يكون على دراية تامة أو علم كاف بكل هذه المسؤوليات، فقد يكون على دراية لمشكلات الإنتاج، التسويق، أو التمويل فقط. بالإضافة لإنخفاض المستوى التعليمي والتدريبي للمديرين وقد أوضحت إحدى الدراسات أن نسبة كبيرة من المديرين (76% من المديرين) لا يحملون مؤهلات دراسية جامعية ولم يحضروا برامج تدريبية ومن المعروف أن الإدارة (علم وفن وليس فن فقط).

2.2.1. ندرة العمالة المدربة: وتنقسم هذه المشكلة إلى قسمين:

نقص العمالة المدربة وعدم كفاية المعروض لتلبية إحتياجات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يؤثر بشكل واضح على أدائها والتي تتسم بكثافة إستخدامها لعنصر العمل، بما يضطر للمؤسسة القيام بمهام التدريب والتعلم داخلها وهو ما يمثل تكلفة بالنسبة لصاحب المؤسسة.

سرعة دوران العمالة وعدم إستقرارها لمدة طويلة بمكان العمل يؤدي إلى عدم كفاءة الإنتاج، ويرجع ذلك إلى عدم وجود علاقة تعاقدية بين صاحب المؤسسة والعمال، لما يترتب عليها من إلتزامات مادية مرتفعة على طرفي العلاقة، وهكذا فإن إضطراب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توظيف عمال غير مهرة بإستمرار وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم أثناء العمل فضلا عن عدم بقائهم في أعمالهم من شأن ذلك أن يؤدي إلى خفض الإنتاجية وخفض جودة ونوعية السلع المنتجة بالإضافة إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.2.1. مشاكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعد التمويل المنتظم من أساسيات إنشاء وتشغيل وتوسيع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ تحتاج المؤسسات كما هو معروف، إلى أدوات التمويل طويل الأجل لشراء الآلات والمعدات وغيرها من الأصول الثابتة، كما تحتاج إلى أدوات التمويل قصيرة الأجل، لا سيما القروض لتغطية إحتياجاتها من المواد الأولية وأجور العاملين وغيرها من مصاريف الإستغلال المعروفة، لهذا تؤثر مشاكل التمويل على المؤسسات الكبيرة بصفة خاصة، وعلى الرغم من أن المشكل المحوري في تمويل هذه المؤسسات هو القروض إلا أن هناك العديد من المشاكل التمويلية الأخرى نوجزها فيما يلي:

- إرتفاع سعر الفائدة؛
- عدم تخصيص نسبة من القروض الموجهة إلى المؤسسات على المستوى الوطني، من قبل البنوك التجارية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تعقد وتعدد إجراءات الحصول على القروض جعل العديد من المؤسسات تموت في المهد لعدم إقدام أصحابها على الإقتراض؛
- إشتراط ضمانات عقارية أو عينية على القروض قد لا تكون في متناول جميع المستثمرين؛
- عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون غيرها.

4.2.1. غياب التحفيزات الضريبية والجمركية: تلعب التحفيزات الضريبية والجمركية دورا هاما في تنمية وتوطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إسهامها في تحقيق السياسات التنموية.

-**التحفيزات الضريبية:** إن الأعباء الضريبية التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي.

-**التعريف الجمركية:** فغالبا ما تكون الرسوم الجمركية في صالح الصناعات الحضرية الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن الرسوم أقل ما تكون على السلع الرأسمالية الثقيلة ثم ترتفع تدريجيا بدءا بفئات السلع الوسيطة ثم السلع المعمرة، مع ملاحظة أن العديد من السلع المصنفة سلعا وسيطة أو سلعا إستهلاكية في مفهوم التعريف الجمركية تعتبر سلعا رأسمالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5.2.1. مشاكل التسويق والتصدير: صعوبة تسويق المنتجات والخدمات ودخول السوق، حيث تواجه هذه المؤسسات عدد من الصعوبات المتعلقة بالتسويق مثل:

- قصور قنوات وشبكات التسويق الداخلية؛
- نقص المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية؛
- عدم كفاية الموارد لتوظيف المتخصصين في التسويق؛

- ضعف علاقات التشابك بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة والأجنبية؛
- ضعف القدرة على الإستثمار في مجال بحوث التسويق والإنفاق على الدعاية التسويقية.

كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات عديدة ومعقدة للغاية في مجال التصدير، وذلك لأن الأوضاع التمويلية، فضلا عن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى ضعف قدرتها التنافسية بالنسبة للإنتاج والتصدير، كما أن السياسات التجارية السائدة في معظم البلدان النامية لا تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النفاذ إلى أسواق العالمية، وذلك إما لتعقد الإجراءات الخاصة بالتصدير وتعدد الجهات التي ينبغي الحصول على موافقتها مسبقا، أو لعدم لدراية أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات أسواق التصدير من الأذواق والجودة، أو لعجز أصحاب هذه المؤسسات عن الحصول على الإئتمان اللازم للقيام بالتصدير وبالتالي عجزهم عن الإستفادة من المزايا التي يحصل عليها المصدرون.

6.2.1. شدة المنافسة: بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض من ناحية والمنافسة بينها وبين المؤسسات الكبيرة الحجم من ناحية أخرى، ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية وبين الشركات الأجنبية من ناحية ثالثة.

7.2.1. إشكالية العقار الصناعي: خاصة في الجزائر حيث يسود ميدان العقار تعقيدا من حيث التسيير والإستغلال غير العقلاني وغير الرشيد للمساحات الموجودة، حيث تشهد معظم المناطق الصناعية مشاكل بسبب نظام التسيير المطبق، عدم إستقرار المسيرين، الطابع الإداري لمؤسسات التسيير، نقص الإمكانيات المالية، بالإضافة إلى خلافات حول أسعار التنازل عن هذه الأراضي وتنظيم سندات الملكية، وتواجه مناطق النشاط نفس مشاكل المناطق الصناعية، حيث تم إنشاء معظمها بقرار محلي (ولائي، بلدي) دون تزويدها في أغلب الحالات بجهاز تسيير بالإضافة إلى ضعف تهيئة هذه المناطق.

8.2.1. مشكلة النقد الأجنبي: غالبا ما تحدد الحكومات في بلاد العالم الثالث سعرا مرتفعا للنقد الأجنبي، ولكنها تمنح المؤسسات الكبيرة أسعارا متميزة، وتحرم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نفس المزايا، لأنها لا تكون مؤهلة للحصول على النقد بالأسعار المتميزة أو تجهل وجودها، وعلى أية حال فالمؤسسات الكبيرة عادة ما تستورد معدات أكثر نسيبا، ومن ثم تحقق لها منافع أكبر مما تحصل عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. الإطار النظري للمرافقة المقاولاتية ودورها

1.2 ماهية المرافقة المقاولاتية: سيتم تناول العناصر التالية:

1.1.2. مفهوم المرافقة المقاولاتية: تعرف المرافقة المقاولاتية على أنها " عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال - خاصة الصغيرة منها- التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط، حتى تتمكن من البقاء وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة" (فضيلة و سبرينة، 2018، ص: 156)، وتعرف المرافقة المقاولاتية على أنها " إجراء يشمل على القيام بنقل

شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لإتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة إستثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للإستمرار" (الجودي و آخرون، 2017، ص: 95).

2.1.2. أسباب اللجوء إلى المرافقة المقاولاتية: من أهم أسباب لجوء المؤسسات إلى خدمات المرافقة خاصة في السنوات الأولى من النشأة هو تعقد سيرورة إنشاء المؤسسة من عدة جوانب أهمها ما يلي: (عائشة ، 2020، ص: 104-105)

- **التعقد الفني:** وينتج عن قلة خبرة حامل المشروع وضعف كفاءاته التسييرية، هذا ما يستوجب منه التحكم في عنصرين أساسيين هما المعرفة الفنية الجيدة للمشروع، والروح المقاولاتية العالية، فالمرافقة تهدف إلى تقوية ما يسمى برأس المال عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...إلخ.

- **تعقد المحيط الخارجي:** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات فتأتي المرافقة في هذا الإطار بمجموعة من الأدوات التي تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية...إلخ).

- **التعقد الإداري:** ويتمثل في الصعوبات الإدارية التي يواجهها المقاولون عند إنشاء مؤسستهم الخاصة بالمعاملات مع مصالح الضرائب والتأمينات، ومصالح العمل والضمان الإجتماعي وغيرها والذي ينجم عنه تأخر إنطلاق النشاط وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشروع.

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد مشاكل أخرى تواجهها المؤسسات في مراحل نشأتها الأولى والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، نذكر أهمها فيما يلي:

- **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، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.

- **الضعف المالي:** وتتمثل أسباب هذا الضعف في النقاط التالية:

* **تكاليف الإنتاج العالية:** تستفيد المؤسسات الكبيرة من إقتصاديات الحجم، هذا ما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج الثابتة، على عكس المؤسسات الصغيرة ذات إمكانات إنتاج محدودة.

* **تكاليف إدارية عالية:** وتتمثل في تكاليف المراسلات الإدارية وتنفيذ القوانين والتعليمات الرسمية حسب طبيعة عمل المؤسسة.

* **تكاليف تمويل عالية:** تعاني المؤسسات الصغيرة من صعوبة الحصول على تمويل وإذا حصلت عليه فعليا يكون بتكلفة أعلى من تكلفته للشركات الكبرى.

* **قدرة محدودة على إمتصاص أثار المخاطر المالية:** وهي قدرة المؤسسات الصغيرة على تحمل أثار المخاطر المالية التي قد تتعرض لها كخسارة صفقة مثلا، والتي قد تترك أثارا سلبية كبيرة على المؤسسة.

- **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:** يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

* **ضعف القدرة على التأثير في التشريعات:** ومنها قوانين الضرائب التي لا تراعي الحاجات الخاصة للمؤسسات الصغيرة حيث لا يمكن لهذه الأخيرة ممارسة الضغط لجعل القوانين تراعيها، وذلك بسبب تشتتها وعدم قيام أصحاب المؤسسات بمتابعة مشاريع القوانين المستقبلية.

* **ضعف القدرة على إسترجاع الحقوق:** في الكثير من الأحيان تملك المؤسسات حقوقا واضحة ولكنها لا تستطيع وبسبب محدودية إمكانياتها المالية توظيف من يتابعون الدفاع عن تلك الحقوق وإسترجاعها.

* **الضعف السياسي:** يعود الضعف القانوني للمؤسسات الصغيرة إلى ضعفها سياسيا فليس لأصحابها نقابات وجمعيات مهنية خاصة بهم تحدد حاجياتهم الخاصة وتمارس الضغط السياسي للتأثير في التشريعات بما يحمي مصالحهم، حيث نجد الجمعيات المهنية وغرف التجارة والصناعة والنقابات العمالية وغيرها التي يهيمن عليها أصحاب المؤسسات الكبيرة، حيث يقومون بتوجيه أنشطتها لخدمة حاجاتهم.

3.2.1. أنواع المرافقة المقاولاتية: تنقسم المرافقة المقاولاتية إلى العديد من الأنواع يمكن إيجازها فيما يلي: (سعيدة ، 2019، ص ص: 464-465)

- **المرافقة المعنوية:** وهي من أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لإنطلاق مشروعه، فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، وتجسيدها على أرض الواقع.

- **المرافقة الفنية:** في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الإجتماعية أي الموارد الإجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من إختياره للموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، وإستخدام الأنظمة المعلوماتية، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة.

- **المرافقة الإعلامية:** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق المنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والإتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة.

- **المرافقة أثناء التدريب والتكوين:** وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقاول، وكيفية إنشاء مؤسسة، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا.

- **المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا، وإستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

- **المرافقة الإدارية:** تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالتسجيل، وإجراءات الحصول أو إمتلاك العقار...إلخ.

- **المرافقة المالية:** لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الإدخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح،

والإعفاء الكلي أو الجزئي، ولفترة محدودة من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الإجتماعي خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع.

- **الإفراق:** يعتبر الإفراق أحد الأنماط الجديدة التي بدأت تأخذ مكانها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، ويتمثل الإفراق في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية، ودعم إمدادي، مع الحق في العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم في حالة فشل مؤسساتهم الجديدة.

2.2. مراحل المرافقة المقاولاتية: تمر عملية المرافقة المقاولاتية بثلاثة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: (أشرف ، 2013، ص: 115)

1.2.2. مرحلة الإستقبال: تشمل كل من الإعلام، التحسيس، التوجيه وإعادة التوجيه حاملي المشاريع، أين يتم تقديم وعرض حامل المشروع لمشروعه (فكرة المشروع، أسباب إختيارها...)، ثم بداية التصميم وجمع المعلومات الضرورية للمشروع، إنطلاقاً من هذا يشرع المرافق في مساعدة المقاول المحتمل، على تحديد طبيعة المنتج أو الخدمة التي يرغب في تقديمها للسوق، وأخيراً يتم الإتفاق بين الطرفين حول طبيعة المرافقة الواجب إتباعها على أساس إحتياجات المقاول.

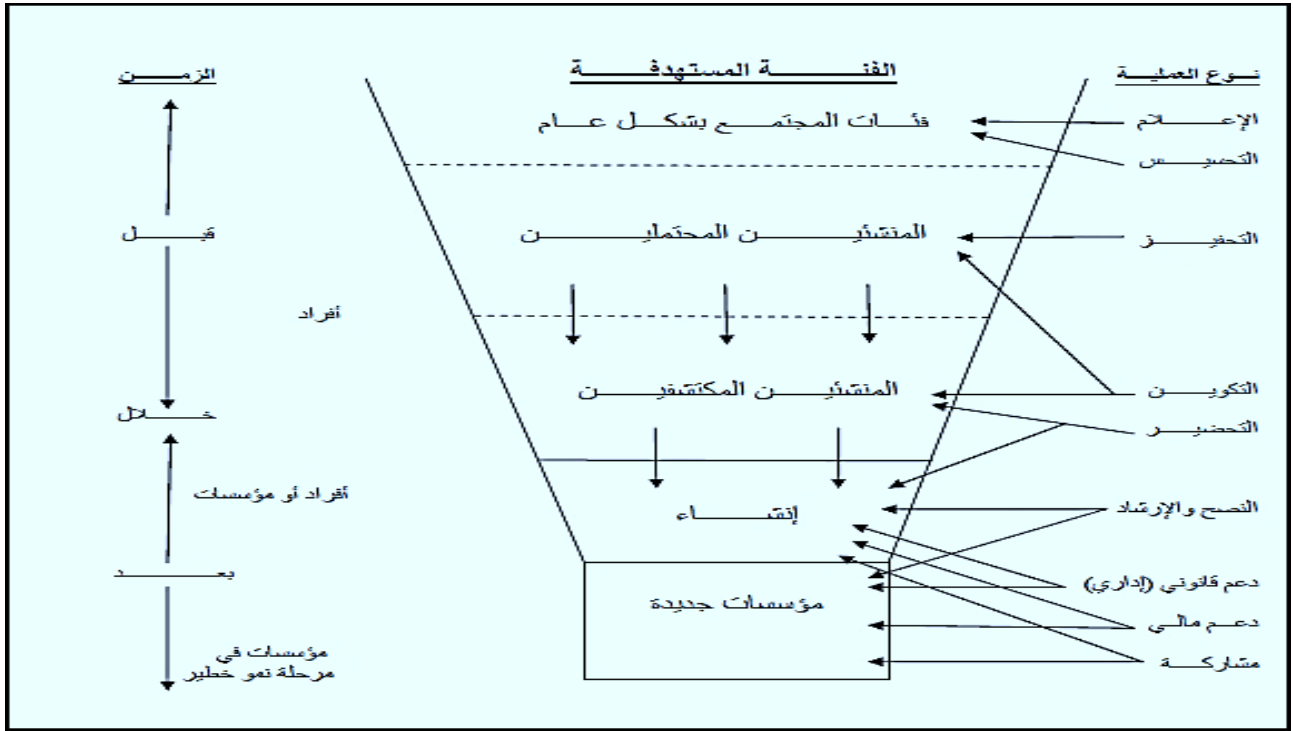
2.2.2. مرحلة المرافقة: تتضمن المرافقة في هذه المرحلة في تركيب المشروع، ويقصد بالمرافقة في تركيب المشروع مرافقة المقاول في كل مرحلة من مراحل نضج المشروع، تكوين حامل المشروع من الجانب التقني ومن جانب التسيير، والقيام بدراسة دراسة جدوى المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي للمشروع، بصفة عامة مرافقته في إعداد مخطط الأعمال الخاص بمشروعه، وأما المرافقة المالية فتتمثل في مرافقة المصرف لحامل المشروع من جانب التقييم المالي للمشروع، عن طريق القيام بخبرة لفحص الملف المقدم للمصرف والمتعلق بالتركيب المالي له، وهذا لإتخاذ قرار أولي لتمويل المشروع من قبل الهيئة المرافقة، والذي من شأنه مساعدة المقاول على الحصول على إعانات هيئات أخرى.

3.2.2. مرحلة المتابعة بعد الإنشاء: تشمل هذه المرحلة كل أشكال الدعم الموجهة للمقاول (مسير المؤسسة)، والتي تمكنه من إمتلاك أدوات تسيير فعالة، ومساعدته على إتخاذ القرار، تحديد وتنفيذ إستراتيجيته التجارية وإقحام مؤسسته بشكل أفضل في بيئة الأعمال.

3.2. مسار المرافقة المقاولاتية في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُجمع المتخصصين اليوم على أن المقاولاتية ليست ظاهرة فطرية طبيعية، إنما هي عملية تقنية يمكن تعلمها، معناه أن الشخص لا يُولد مقاولاً لكنه يتكون ليصبح كذلك، ولا أحد مبرمج وراثياً حتى يصبح مقاولاً، لا يُولد الأفراد مقاولين، فالمقاولاتية هي نموذج للسلوك يمكن تشجيعه، تحفيزه، إعاقته، تقييمه من خلال التجربة والتكوين، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01) الآتي:

الشكل رقم (08): مسار المرافقة المقاولاتية في إنشاء المشاريع المقاولاتية



Source : (Firras, 2012, p:75)

نلاحظ من خلال الشكل السابق رقم (01) ومن خلال بعض التجارب السابقة أن سياسة تنمية المقاولاتية في مجتمع معين تقوم على ثلاثة عناصر أساسية:

- الإعلام والتحفيز لكافة فئات المجتمع من خلال وسائل الإعلام ونظام التعليم وتنشيط المقاولاتية في مختلف التظاهرات الاقتصادية والاجتماعية داخل البلد؛

- تحفيز المنشئين المحتملين؛

- تكوين حاملي المشاريع والمساعدة في تحضير الإنطلاق في كيفية دراسة السوق وإعداد خطة الأعمال؛

- النصح والإرشاد خلال مرحلة الإنشاء فيما يخص الجوانب القانونية والتسييرية والتسويقية؛

- الدعم المالي والدعم القانوني (إداري) ومشاركة ومتابعة المؤسسات بعد إنشائها.

4.2. دور المرافقة المقاولاتية في متابعة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتضح الدور الفعال الذي

تعبه أداة المرافقة المقاولاتية كإحدى الأساليب الحديثة المستعملة من طرف وكالات وهيئات الدعم على تقديم

النصائح والتوجيهات على عدة مراحل وهي كما يلي: (محمد و محمد حافظ، 2011، ص ص: 06-09)

1.4.2. الإستقبال (accueil): 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 الإستقبال 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.

2.4.2. 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 المشروع 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.

3.4.2. 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 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 إختلافات 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 متخصصين 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 أصحاب 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.

الخاتمة:

تعد المرافقة المقاولاتية مفتاحا لحل المشاكل والعقبات التي قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم جملة من الإرشادات والتوجيهات والمساعدات، لذا توجب على هيئات الدعم والمرافقة العمل على إنتهاج الأساليب العلمية في عمليات الدعم والمرافقة و تفعيل القوانين السياسات المرسومة بالإضافة إلى بعض التعديلات المتعلقة بالمحيط الإستثماري، فالتنمية الإقتصادية وتنمية روح المقاوله وإنشاء المؤسسات هي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل، كالثقافة، والنظام التعليمي وهيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى توفير المناخ الاستثماري الملائم لإنجاح هذا التوجه.

- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض النتائج نوجزها في النقاط الآتية:

- تعد المرافقة المقاولاتية من الأساليب المبتكرة لمساعدة أصحاب المشاريع في تجسيد أفكارهم ومشاريعهم عن طريق تكوينهم وتمكينهم من كسب معارف وتطوير مهارات من شأنها تسهيل عملية إنشاء وتسيير المشاريع وبالتالي ضمان ديمومتها؛

- توجد عدة أساليب لمرافقة المقاولين وأصحاب المشاريع ويرتبط نجاح هذه الأساليب بمدى قدرة المقاول على التعلم والإستيعاب، وكذلك بجودة خدمات؛

- تعد المرافقة المقاولاتية بمثابة عملية تعليم وتلقين فهي تعتمد على التدريب والتكوين المستمر مع إستمرار المشاريع، ولا يتوقف هذا عند أي مرحلة من مراحل الإنشاء لذ وجب وضع برنامج تكويني لصاحب المقاوله في جميع هذه المراحل ويتم من طرف مختصين في جميع الميادين؛

- إن سياسة المرافقة تقوم على ثلاثة عناصر أساسية ألا وهي الإعلام والتحسيس، وتكوين حاملي المشاريع، وكذا النصح والإرشاد والدعم المالي؛

- تلعب المرافقة المقاولاتية دورا هاما في متابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل مرحلة من مراحل الإنشاء وذلك من خلال تقديم كل النصائح والإرشادات اللازمة لمسيرى هذه المؤسسات، وكذا تقديم بعض التكوينات النظرية في مقاييس التي من شأنها إعطاء بعض المكتسبات في سياق ضمان إستمرارية هذه المؤسسات.

- توصيات الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح بعض التوصيات من بينها ما يلي:

- على كل الهيئات المسؤولة متابعة أصحاب المشاريع والقيام بإجتماعات دورية معهم لمناقشة مختلف المشاكل التي يواجهونها حتى يتسنى لهم معالجة المشاكل والعقبات التي تواجههم بطريقة إحترافية وهذا في سبيل إنجاح مشاريعهم؛

- يجب أن تكون الدورات التكوينية التي تقوم بها هيئات ووكالات دعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية بصفة دورية ومستمرة وبطريقة منظمة نظرا للآثار الإيجابية لعملية التكوين على أصحاب المشاريع والمرافقين على حد سواء ودورها الفعال في معالجة النقص في مجال تسيير المشاريع والنقص في المعارف والقدرات والمهارات التي يحتاجونها خاصة في مرحلة الإنشاء والتي تعد المرحلة الأساسية والمحورية في نجاح وإستمرارية المشروع وهذا لشدة تعقدها؛

- يجب على وكالات دعم ومرافقة المشاريع الناشئة الإهتمام أكثر بالمرافقة المعنوية لكونها من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها أصحاب المشاريع منذ النقطة الأولى في إنطلاق مشاريعهم، وهذا نظرا لتأثيراتها المباشرة على أدائهم؛

- من الأمور الحتمية التي يتوجب على هيئات دعم المشاريع المقاولاتية إتباعها هو التوجه نحو المرافقة الإفتراضية في مراحل إنشاء المشاريع كالتكوين عن بعد والتي تعتبر أقل تكلفة، وتعتمد بصورة أكبر على تكنولوجيا المعلومات والإتصال؛

- على الجهات المعنية محاولة جعل مقاييس المقاولاتية بالجامعة دراسات ميدانية لتمكين الطلبة من الإستفادة أكثر منها فضلا على أن تكون دراسة أكاديمية مما يشجعهم ويبعث فيهم روح المقاولاتية أكثر وتجعلهم متمكنين أكثر في مجال تسيير المشاريع، من أجل التسهيل عليهم مجموعة المشاكل التي قد يواجهونها عند إختيارهم اللجوء إلى عالم الأعمال، وبالتالي التسهيل العملية التكوينية أكثر على وكالات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة.

- المراجع

- Firras, M. (2012). Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes, cas : ANSEJ de Tizi-Ouzou. université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou.
- الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2017). المادة 08، القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017.
- الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2017). المادة 09، القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017.
- الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2017). المادة 10، القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017.
- بن عبد العزيز سفيان، و آخرون . (2019). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني الجزائري -تحديات وآفاق-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(المجلد 06، العدد 01).
- بوطورة فضيلة، و مانع سبرينة. (2018). المرافقة المقاولاتية آلية داعمة لإنشاء وترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حالة: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر Angem. مجلة إقتصاد المال والأعمال(المجلد 03، العدد 01).

- جيلاني بوشرف، و بوخبزة فوزية. (2014). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الإقتصاد الوطني. مجلة الإستراتيجية والتنمية(المجلد 04، العدد 06).
- صاطوري الجودي ، و آخرون. (2017). دور المرافقة المقاولاتية في إنشاء المشاريع المصغرة وإسقاط على الواقع الجزائري. مجلة أبحاث ودراسات التنمية.
- ضيف الله محمد الهادي، و لبزة هشام . (2016). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: متطلبات الإنشاء، المعوقات والحلول. مجلة التنمية الإقتصادية(المجلد 01، العدد 02).
- ضيف سعيدة . (2019). دور أجهزة الدعم في تمويل ومرافقة المرأة المقاول في الجزائر. مجلة دراسات إقتصادية(المجلد 13، العدد 03).
- عزوز عائشة . (2020). المرافقة المقاولاتية بين الواقع والآفاق -دراسة حالة الجزائر-. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية(المجلد 12، العدد 01).
- قوجيل محمد ، و غابة محمد حافظ. (2011). المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة -تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري- . الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي 18-19 أفريل. ورقة: جامعة قاصدي مرياح.
- مهني أشرف . (2013). المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر. مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية(المجلد 02، العدد 01).