المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

معهد العلوم والتكنولوجيا

تخصص: سنة ثالثة ليسانس هندسة الطرائق

المحاضرة السادسة: المرافقة المقاولاتية **أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي**

تمهيد

يعتبر مفهوم المرافقة المقاولاتية 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.

أولا: مفهوم وأسباب المرافقة المقاولاتية

الفرع الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية

يعتبر تعريف المرافقة، وخاصة مرافقة المؤسسة الصغيرة أمر معقد لحد ما، ويرجع سبب هذا التعقيد إلى: (**بوخمخم وصايبي، 2009**)

- تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم؛
- تنوع أشكال المرافقة، وإجراءات تنفيذها.

وعموما فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي قدمها المتخصصون في مجال المقاولاتية والأعمال لمفهوم المرافقة المقاولاتية، نذكر فيما يلي البعض منها:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به"، 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". (**أبو قحف، 2001**)

كذلك (**maela 2002**) يقول أن"النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق، فالمرافقة "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، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار".

والمقصود 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 خارجيا، 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 اللوجيستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة " للمؤسسات الجديدة.

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

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...

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.

ويعتبر التعريف الأكثر شمولا لمفهوم المرافقة المقاولاتية هو الذي اقترح من طرف" أندري لوتاوسكي" " **André Letowski**"، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا "**APCE**"، إذ عرفها على أنها "تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ".

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

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛
- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛
- متابعة المؤسسة الفتية لفترة عمومًا تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

الفرع الثاني: أسباب التوجه نحو المرافقة المقاولاتية

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: (**مداحي وهاني، 2022**)

1. **التعقد الفني**: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشاءه 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.

فالمرافقة 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 يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، 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 انجاز 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: **(برنوطي، 2005)**

- **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 (18شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10سنوات.
- **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتتمثل 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 بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مشكل الحصول على التمويل.

ثانيا: أسس وخصائص المرافقة المقاولاتية الجيدة

الفرع الأول: أسس المرافقة المقاولاتية

ترتكز المرافقة المقاولاتية على مجموعة من الأسس يمكن إيجازها فيما يلي: **(بوطورة، 2023)**

- **مبدأ عدم التكافؤ:** فالعلاقة بين المرافق والمقاول غير متوافقة، لأن المرافق يجب أن يكون ذو خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل بعد إلى درجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة؛
- **مبدأ المساواة:** المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث أن المشاركة والحضور لا يكون بداعي الإلزام لكلا الطرفين على حد سواء؛
- **مبدأ التعبئة المشتركة:** الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة سواء بالنسبة للمقاول أو المرافق؛
- **مبدأ الظرفية:** المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة المقاولاتية؛
- **مبدأ التزامن:** المرافقة لها بداية ونهاية، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على استقلالية ويصبح قادرا على إدارة أعماله بنفسه.

الفرع الثاني: خصائص المرافقة المقاولاتية الجيدة

اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **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.
2. **المرافقة ترتكز على الشخص**: على العكس فعمل الخبراء يرتكز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
3. **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 لمدا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات ...وغيرها.
4. **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 تصحصح 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.
5. **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.
6. **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: مراحل المرافقة المقاولاتية

تمر عملية المرافقة المقاولاتية للمشاريع عبر ثلاثة مراحل أساسية متتابعة تتمثل فيما يلي: (**حدادة وبن جلول، 2019**)

1. **المرافقة قبل الإنشاء (الاستقبال)**: تبدأ عملية التوجيه وإعادة التوجيه بمجرد اتصال حامل المشروع بهيئة الدعم والمرافقة المقاولاتية، حيث تعتبر هذه الفترة بداية معالجة الفكرة وترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته ومشروعه، هذا الأخير يعرض مشروعه، ثم يقوم بتفصيل الإجراءات المكتوبة للمشروع والمعلومات التي تم جمعها وانطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتج أو الخدمة أو إعادة توجيه حامل المشروع إلى عوامل أخرى لجمع المعلومات واكتشاف حاجات التكوين الفني أو

الإداري التسييري، ويختلف شكل الاستقبال والتوجيه من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات لتوجيه المقاول، أما الأخرى فتقوم من اللقاء الأول بتحليل وتفسير إمكانيات المشروع، وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم بالأساس على التعارف بين حامل المشروع والهيئة المرافقة.

2. **المرافقة خلال مرحلة الإنشاء:** اتفق العديد من الباحثين في مجال المقاولاتية على تعقد وتعدد أبعاد ظاهرة المقاولاتية من جهة، ومن جهة أخرى تعدد مراحل الإنشاء، فعملية إنشاء مؤسسة تم تحليلها على مستويين متكاملين، حيث يعبر حامل المشروع خلال مرحلة الإنشاء عبر عدة حالات قبل أن يصبح مسيرا للمؤسسة، كذلك فالمشروع يمر على عدة مراحل قبل أن يتحول إلى مؤسسة قائمة؛

إن الانتقال من حالة إلى أخرى سواء بالنسبة لحامل المشروع أو المشروع بحد ذاته، يحدد المستويات الموجودة في مسار الإنشاء وهو ما يمكن أن يفسر تنظيم وتطور عوامل التركيب الإستراتيجي نحو استمرارية وتماسك عامل لمشروع المؤسسة؛

وتشمل المرافقة في تركيب المشروع على عمليات الدعم بهدف الوصول إلى نضج فكرة السوق، التكوين التقني والإداري، وتغطي هذه المرحلة تحديدا المساعدة في دراسة الجدوى، واكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكملها.

3. **المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المشاريع بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة بالدعم المالي كثيرا في هذه العملية والسبب في ذلك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المفروضة، عموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليين، وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب العمل لحل هذه المشاكل،

وتشمل المرافقة بعد الإنشاء كأشكال دعم أصحاب المشاريع الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمدة، نصائح من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، المساعدة في تحقيق الإستراتيجية التجارية، إدماج المؤسسة بشكل أفضل في بيئتها.

وتكمن أهمية خدمة المرافقة في إعطاء دعم نفسي للمقاول بالتغلب على الصعوبات التي تواجهه خلال مسار مراحل المرافقة المقاولاتية بحكم أن الفكرة أو الأفكار التي يحملها ويريد تجسيدها تحتاج لخطة عمل، وهو ما يفرض على السلطات وضع أفراد ذوي خبرة لمرافقة أصحاب هذه المشاريع بصفة مستمرة إلى غاية نجاح المشروع وتحقيقه للأرباح.

رابعا: أنواع وأشكال المرافقة المقاولاتية

تأخذ المرافقة المقاولاتية عدة أنواع أهمها ما يلي: **(بوطورة وآخرون، 2021)**

1. **المرافقة الفنية:** في هذا النوع يقوم المرافق بمساعدة صاحب المشروع في دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختياره للموقع، والآلات وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج واستخدام الأنظمة المعلوماتية بعد أن يكون قد جدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة؛

2. **المرافقة المعنوية:** وهي من أنواع المرافقة التي يحتاجها صاحب المشروع منذ النقطة الأولى للانطلاق في مشروعه، فهذه المرافقة تقدم لصاحب المشروع النصح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها وتجسيدها على أرض الواقع؛

3. **المرافقة أثناء التدريب والتكوين:** وتعتبر المرافقة في هذا النوع بمثابة عملية تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس لصاحب المشروع عن المقاولة وكيفية إنشاء مؤسسة وتسييرها، وتعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا؛

4. **المرافقة التكنولوجية:** ينبغي تشجيع المشاريع الصغيرة على استخدام التكنولوجيا خصوصا الحديثة منها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق لصاحب المشروع عن التكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها؛

5. **المرافقة الإعلامية:** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق لصاحب المشروع من خلال توجيهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع التسويق لقطاع المؤسسات الصغيرة؛

6. **المرافقة المالية:** يعد هذا النوع من المرافقة أهم ما ينتظره صاحب المشروع من المرافق عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل خاصة ترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض وتخفيف تكلفة التمويل، والإعفاء الكلي أو الجزئي من الضرائب وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع؛

7. **المرافقة الإدارية:** تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق لصاحب المشروع والمتعلقة بالإجراءات الإدارية لإنشاء المؤسسة، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك العقار ..الخ.

أما أشكال المرافقة المقاولاتية فقد تأخذ أحد الأشكال التالية: (**بعيط، 2017**)

- **التدريب:** هو مرافقة شخصية لإكساب الثقة الذاتية للمقاول من خلال تزويده بمعارف نظرية وتطبيقية؛
- **الوصاية:** هي مرافقة شخص من طرف شخص أكبر منه سنا ويفوقه خبرة ومعرفة ودراية؛
- **التوجيه:** هو مساعدة الأجيال على تكوين مسار مهني من طرف خبير عادة ما يكون في مجال الأعمال؛
- **الاستشارة:** أي تشخيص الوضعية للمساعدة على إيجاد حلول لمشاكل أو أزمات مهنية من طرف خبراء.

خامسا: أنواع أجهزة المرافقة المقاولاتية

يمكن أن تأخذ المرافقة المقاولاتية أشكالا متعددة حسب مصدرها وطبيعتها ومستوى تدخلها ومدتها والقطاع الذي تهتم به، ولهذا يمكن حصر أهم الفاعلين في مجال المرافقة المقاولاتية في العديد من الهيئات أهمها ما يلي: (**بوخمخم وصايبي، 2009**)

1. **الدولة والهيئات المحلية:** حيث تقوم الدول المتطورة والهيئات الحكومية المنضوية تحتها بتقديم المساعدات المالية وتنظيم المسابقات ومنح مختلف التسهيلات من أجل مساعدة الأشخاص الراغبين في الولوج للقطاع المقاولاتي من خلال إنشاء مشاريع خاصة، أما في الدول النامية فالدعم فيها يكون أقل وذلك نتيجة لتأخر تطبيق السياسات والقرارات الحكومية، إضافة إلى غياب إستراتيجية عامة تعنى بالمقاولاتية والمؤسسات المصغرة، والتي قد تظهر في شكل اضطرابات ناتجة عن عدم التكوين الجيد للأعوان المعنيين بالمرافقة وهو ما يحول دون قيامها بالدور المنوط بها بالشكل اللازم والفعال؛

2. **التنظيمات المالية:** تلعب التنظيمات المالية دورا هاما يتعلق بالدعم المالي والاستشاري، فهي تساهم في إنجاز الملفات المالية والدراسات اللازمة لحاملي المشاريع وأيضا في مجال منح القروض، إضافة إلى ذلك توجد مؤسسات رأس المال المخاطر والتي عادة ما تمنح أموال للمؤسسات الجديدة التي تتميز بقدرة عالية على النمو رغبة في الحصول على أرباح عالية مستقبلا؛

3. **حاضنات المؤسسات (الأعمال)**: حسب المجلس الأوربي فحاضنات المؤسسات هي عبارة عن مكان يلجأ إليه حاملي الأفكار الراغبين في إنشاء مؤسسات جديدة، وهدفها هو رفع حظوظ النمو ومعدل بقاء هذه المؤسسات، مما يسهم بشكل كبير في التنمية المحلية وخلق مناصب عمل جديدة، ويأتي بدرجة أقل جذب الاهتمام نحو التوجهات التكنولوجية، ولقد أشارت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال إلى مجموعة من الأدوار التي تمارس من طرف هذه الهيئات كما يلي:

- تقديم المساعدات في مجال التنظيم والإدارة خاصة في مرحلة الإنشاء؛
- تقديم مساعدات مالية مباشرة والتعريف بفرص ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات وكذا تقديم بعض الخدمات المكتبية المساعدة.

4. **مشتلة المؤسسات**: تعتبر مشتلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المقاولاتية المكملة لدور ومهام حاضنات المؤسسات، وتعرف على أنها "الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة السنوات الأربعة الأولى) أي بعد إنشائها، وتتكفل المشتلة بأداء ثلاثة مهام أساسية هي:

- أول مهمة تتمثل في مرافقة حاملي المشاريع؛
- والثنية هي مهمة توفير الخدمات الاستشارية؛
- أما الأخيرة فتتمثل في استضافة المؤسسات الفتية.

وبذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيتمثل دورها في استضافة المؤسسات التي أنشئت حديثا وتزويدها بخدمات ملحقة.

5. **نزل المؤسسات**: قد تصل مهمة إنشاء مؤسسة واستقرارها الفعلي خمسة عشرة سنة (15 سنة)، لهذه تقوم المشتلة باستعمال طريقة الإيجار المؤقت (عادة خلال 23 شهر) حتى تتجنب خطر بيع أو التصرف في المحلات من طرف المؤسسات التي تم استضافتها، لهذا جاء نزل المؤسسات الذي يقوم بإمضاء عقد إيجار عادي (عادة لفترة تمتد إلى 48 شهر) مع المؤسسة التي تخرج من المشتلة مع متابعة مرافقتها؛

كما يوجد نمط آخر من أجهزة المرافقة يشبه المشاتل يعرف بمراكز الأعمال التي تعتبر مراكز لتوطين المؤسسات الجديدة، وتمنح خدمات مختلفة مثل الهاتف والفاكس والانترنت..، إضافة، إلى توفير أماكن لإقامة مؤسسات جديدة، وتختلف هذه المراكز عن المشاتل في كون هدفها الأساسي هو الربح، وتتطلب بذلك تسديد إيجار معتبر من قبل المؤسسات المستضافة يتناسب وهذه الأماكن والمقرات.

6. **المنظمات غير الحكومية**: تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها "علاقات تجمع بين فاعلين غير تابعين للدول والحكومات، وتهدف هذه المنظمات أساسا إلى تحقيق التنمية"، أما المنظمات غير الحكومية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة بتعرف على أنها "تنظيم مسجل رسميا ومعرف بوضوح يجمع فئة من الأفراد أو الجمعيات العمومية والتي:

- ليس لها عقد تأسيسي على أنها هيكل حكومي رسمي؛
- هدفها الربح المادي؛
- تدفع بكل جهودها من أجل تنمية القطاع الخاص وروح المبادرة؛
- تسهم في تحويل التكنولوجيا والتجديد من الدول المتقدمة اقتصاديا إلى الدول النامية ودول العالم الثالث.

7. **الإفراق (Essaimage)**: يعتبر الإفراق أحد الأشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، إذ يتمثل في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية ودعم إمدادي إضافة إلى متابعة المؤسسة الجديدة مع الحق في الرجوع إلى الوظيفة في حالة الفشل.

8. **الامتياز التجاري**: يعبر الامتياز التجاري عن إمكانية قيام صاحب المشروع بإنشاء مؤسسة تنشط في قطاع ما، من خلال الاستفادة من قوة مؤسسة قديمة قائمة، حيث يستفيد أساسا من استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن وأيضا لدى البنوك، ومن كل الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا النوع من العقود (الشهرة، السعر، أثر التعاضد، التجديد، المهارات والمساعدات الفنية ..)، إضافة إلى الحصول على الحماية من المنافسة في منطقة تواجد المؤسسة الجديدة.