

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابولة في موريتانيا

الجمهورية الإسلامية الموريتانية

شرف - إياء - عدالة

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابولة
في موريتانيا

تقرير نهائي

أكتوبر 2013

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | الفهرس |
|----|--|
| 7 | مقدمة |
| 10 | أولاً: المقاولات في السياق الموريتاني |
| 12 | ثانياً: المنهجية |
| 12 | ثالثاً: رصد أوضاع تعليم المقاولات في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي |
| 12 | ملخص المقابلات |
| 13 | 3 . 1 العلاقات بين الجامعة والمقاولات |
| 13 | 3 . 2 تجربة المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات |
| 13 | 3 . 2 . 1 التكوين الجامعي وقابلية التوظيف |
| 14 | 3 . 2 . 2 العلاقة مع المقاولات |
| 14 | 3 . 2 . 3 التكوين والدمج المهني |
| 15 | 3 . 2 . 4 المساعدة على إنشاء المقاولات |
| 15 | 3 . 3 الاقتراحات |
| 15 | 3 . 4 تجربة المعهد الجامعي المهني |
| | 3 . 4 . 1 التكوين المهني وقابلية التوظيف |
| 16 | 3 . 4 . 2 العلاقة مع المقاولات |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| | |
|----|---|
| 16 | 3 . 4 . 3 المشاريع والتوقعات المتعلقة بتعليم المقاوله |
| 17 | 3 . 5 ثقافه المقاوله لدى حملة شهادات التعليم العالي |
| 18 | 3 . 5 . 1 الدوافع الرئيسيه لإنشاء مقاوله |
| 19 | 3 . 5 . 2 العقبات الرئيسيه التي تعترض إنشاء المقاولات |
| 20 | رابعاً: التجارب الدوليه في مجال تدريس المقاوله في مؤسسات التعليم العالي |
| 20 | 4 . 1 حالة فرنسا |
| 20 | 4 . 1 . 1 التكوين المتوفر |
| 21 | 4 . 1 . 2 التكوين حول التحسيس وتعليم المبادئ الأساسية |
| 22 | 4 . 1 . 3 التكوين حول إنشاء المقاولات |
| 23 | 4 . 1 . 4 التكوين حول المقاوله / التسيير والإرشاد |
| 23 | 4 . 1 . 5 التكوين حول "التنمية الداخليه" للمقاوله |
| 24 | 4 . 1 . 6 الطرق التربويه للتكوين حول المقاوله في المحيط الجامعي |
| 24 | 4 . 1 . 7 مواد التدريس |
| 25 | 4 . 1 . 8 تقييم المكاسب |
| 25 | 4 . 2 حالة تونس |
| 26 | 4 . 2 . 1 دعم الخريجين في مجال المقاوله |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | |
|----|--|
| 28 | 4 . 2 . 2 استراتيجية الحكومة في مجال المقاولات |
| 29 | 4 . 2 . 3 نقاط القوة والضعف في التجربة التونسية |
| 30 | خامسا: خصائص المهنة/مهارات المقاولات |
| 30 | 5 . 1 مهنة المقاول |
| 31 | 5 . 2 هيكل الخصائص |
| 37 | 5 . 3 خصائص المهارات |
| 39 | 5 . 3 . 1 مهارات المقاول |
| 50 | سادسا: نماذج البرامج التعليمية في مجال التربية |
| 60 | سابعاً: السياسات العمومية |
| 61 | 7 . 1 . 1 قضايا وتحديات تطوير مجال المقاولات والمقاولات الصغيرة والمتوسطة |
| 62 | 7 . 1 . 1 - خصائص المقاولات الصغيرة جدا |
| 63 | 7 . 1 . 2 خصائص المقاولات الصغيرة والمتوسطة |
| 64 | 7 . 1 . 3 تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المقاولات على المستوى الجزئي والمتوسط والكلية |
| 68 | 7 . 2 وصف بيئة المقاولات الصغيرة والمتوسطة |
| 69 | 7 . 2 . 1 - الإطار القانوني والتنظيمي |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | |
|-----|---|
| 69 | 7 . 2 . 2 - نظرة على إطار الاقتصاد الكلي |
| 70 | 7 . 2 . 3 - المنظومة المؤسسية للتكفل بالمقاولات المتوسطة والصغيرة |
| 73 | 7 . 3 - اقتراح خطة الأعمال |
| 137 | 7 . 4 . 4 اقتراح مشروع مصلحة نموذجية لاحتضان المقاولات |
| 138 | 7 . 4 . 1 السياق والتبرير |
| 139 | 7 . 4 . 2 ما هو سوق مصالح احتضان المقاولات في موريتانيا؟ |
| 143 | 7 . 4 . 3 مصلحة احتضان لأي نوع من المشاريع؟ |
| 144 | 7 . 5 . 4 اقتراح مشروع نموذجي لمصلحة احتضان للمقاولات |
| 144 | 7 . 5 . 1 - الفرضيات |
| 146 | 7 . 5 . 2 الخطوط العريضة لإنشاء مصلحة الاحتضان |
| 150 | 7 . 5 . 3 بطاقة تعريفية لمصلحة الاحتضان |
| 154 | 7 . 5 . 4 التكلفة المتوقعة لمشروع مصلحة الاحتضان |
| 157 | 7 . 5 . 5 - استمرارية مصلحة الاحتضان |
| 157 | ثامنا. التوصيات |
| 161 | - الملحقات |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابولة في موريتانيا

| | |
|-----|----------------------------------|
| 161 | - قائمة الالتزامات |
| 172 | - دليل المقابلات |
| 174 | - أسئلة الاستبيان |
| 182 | قائمة المراجع |
| | لائحة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

مقدمة

تضطلع الجامعات عبر العالم بمسؤوليات جديدة تجعل منها أداة هامة لدفع التنمية الاقتصادية، حيث أصبحت تشارك باطراد في تعليم المهارات الاستراتيجية والتشغيلية الضرورية للمقاوله وتوفير الخدمات التكميلية كالتدريب والتوجيه والاحتضان. وقد أصبحت عدة جامعات تقدم دروسا في المقاوله وأنشأت مراكز للمقاوله من شأنها أن تحفز طموح الشباب في مجال المقاوله وتساعد على تحسين فرص نجاح المقاولين المبتدئين. وعلى المستوى الدولي يشهد هذا المجال نموا وتحولا سريعا، إذ تتطور الهياكل والوسائل التربوية بسرعة، وبالتالي فإنه يوجد في هذا الوقت الكثير مما يجب تعلمه.

• السياق والمبررات

لقد أصبحت المقاوله في موريتانيا وسيلة هامة لخلق فرص العمل واستراتيجية لإضافة القيمة من أجل تحسين ظروف الحياة والاستقلال الاقتصادي للشباب. إنها مقاربة جديدة لدمج الشباب في أسواق العمل الحالية والتي تتطور باطراد.

بالنسبة للمقاولات، فإن وجود مقاولين شباب مزدهرين سيشكل تقوية لشبكات التموين، وخرانا للمواهب الأكثر كفاءة وطموحا، ودفعاً للنمو الاقتصادي. وستزداد أهمية أدوارهم، باعتبار

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

تجربتهم كمقاولين ومواردهم، بقدر مساهمتهم في نشر ثقافة المقاولات بواسطة توجيه النصائح وتوفير الرعاية والتمويل للمقاولين الشباب الأقل حظا.

إن السياق الموريتاني من جانبه، يفرض على مؤسسات التعليم العالي (م ت ع) الموريتانية - جامعات ومدارس و معاهد عليا - أن تلعب دورا أكثر حسما في دعم التغييرات الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للسيطرة على التحدي المزيج المتمثل في خلق فرص عمل للشباب وإنشاء قاعدة حيوية للشركات الموجهة نحو النمو. وذلك رغم أن إدخال نظام ل م د من أجل تلبية احتياجات سوق العمل، يوجه مؤسسات التعليم العالي بصفة تدريجية نحو المهنية. ويجب عليها أن تدرك أن تطوير ثقافة المقاولات يظل أيضا هدفا استراتيجيا يمكن من ضمان جودة الخدمات ونجاعتها.

وفي هذا الإطار أيضا فإن السياسات العمومية مدعوة إلى تقديم حوافز ملائمة ودعم المؤسسات والبرامج التي تهتم بمجال المقاولات.

وفي سبيل معالجة هذه الإشكالية، ارتأى المركز الموريتاني لتحليل السياسات أنه من المفيد مساعدة الجامعات وصناع القرار السياسي في مهمتهم بواسطة تحديد الخيارات والأولويات لتعزيز دعم المقاولين الشباب انطلاقا من مناهج مؤسسات التعليم العالي الموريتانية؛ خيارات تعتمد على تحليل الممارسات في البيئية المعنية ومقارنتها مع أفضل الممارسات في بلدان أخرى.

• أهداف الدراسة

أ - الغرض العام :

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

يتعلق الأمر بتحليل مسارات تطوير ثقافة مقاولات في موريتانيا مصحوبة باستراتيجية نشطة لدفع خلق فرص العمل للشباب.

ب - أهداف خاصة:

- تحديد المهارات والإجراءات التي يمكن أن تساهم بصفة دائمة في تطوير ثقافة المقابلة على مستوى النظام التربوي الموريتاني (تطوير دورات تكوينية خاصة حول المقابلة في الجامعة و مراكز التكوين : ماستر مهني أو تعميم الوحدة الدراسية المتعلق بإنشاء المقاولات على جميع التخصصات).

- تحليل الرصيد المتاح في المستقبل لدمج المقاولين الشباب والناجح عن تداعيات تحديث النظام التربوي؛

- إعداد وصف شامل لثقافة المقابلة لدى عينة تمثل حملة الشهادات من الشباب العاطلين عن العمل في موريتانيا؛

- تحديد الإجراءات الضرورية على المستوى المؤسسي، خاصة الإصلاحات اللازمة لتشجيع مقابلة الشباب (دار المقابلة، الاحتضان، تطوير المقاولات الصغيرة (...)

• أهمية الدراسة

إن العمل الذي نقوم به قد يفيد أطرافا كثيرة مثل:

- أساتذة الجامعات الذين قد يحتاجون إلى مراجعة طرق التدريس والاقتراب أكثر من جمهورهم والتأقلم معه والتحسين المستمر لنوعية دروسهم؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابولة في موريتانيا

- **صناع القرار** في المؤسسات الجامعية (الوصاية ورؤساء الجامعات ومديري المعاهد الجامعية)، وينبغي لهؤلاء وضع أهداف مفصلة لتدريس المقابولة، الأمر الذي يمر عبر تحديد الخيارات على مستوى أهداف هذا التعليم، بالإضافة إلى التفكير في الوسائل التربوية؛
- **صناع القرار على المستوى السياسي** الذين يمكن أن يضيفوا مزيداً من الانسجام في السياسات الرامية إلى تشجيع المقابولة وتحديد الأولويات؛
- **هيئات المواكبة** التي تلجأ، بسبب وعيها بإشكاليات تعليم المقابولة، إلى تطوير حلول أكثر ملاءمة للمقاولين الناشئين في المستقبل؛
- **الجمهور** الذي يتابعون تكويننا في مجال المقابولة والذين سيستفيدون من الاطلاع على الفرص المتاحة لهم في مجال المقابولة، ومن عدم الاقتصار في تقييمهم على المعايير الأكاديمية التقليدية.

أولاً: المقابولة في السياق الموريتاني

إن خصائص المقابولة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحيط الذي توجد فيه. ويمكن تعريف المحيط العام بأنه مجموعة العناصر التي توجد خارج حدود المقابولة والقادرة على التأثير عليها كلياً أو جزئياً. بعض هذه العوامل يؤثر على المقابولة بصفة غير مباشرة، في حين يؤثر البعض الآخر على تسييرها فوراً وبصفة مباشرة.

يعتبر تأثير المحيط على المقابولة في موريتانيا قوياً، الأمر الذي نتجت عنه تحفظات قوية حول فكرة المقابولة. كما أن ارتفاع عوامل الخوف يدفع الشباب القادرين على المقابولة إلى تفضيل البحث عن وظيفة لدى الوظيفة العمومية أو لدى مقاولات القطاع المصنف. إن من العراقيل القائمة ما هو اقتصادي، وسياسي، ومالي (النظام المصرفي)، مما يجعل الحاجة ماسة لتأسيس هيئات للمساعدة والدعم في مجال إنشاء المقاولات.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

إن ضعف العلاقة بين المقابلة والجامعات على مستوى مؤسسات التعليم العالي يعكس بوضوح ضعف المقابلة وثقافتها.

ثانياً: المنهجية

لقد تم توظيف عدة تقنيات لجمع المعلومات باستخدام أدوات مختلفة لتجميع البيانات. وقد اختيرت هذه الأدوات على أساس قابلية التنفيذ والتكامل من أجل تحقيق النتائج المرجوة. من ناحية أخرى قمنا بتصحيح مسار المنهجية لكي يناسب الأجل المحدد لانتهاء الدراسة. وبالتالي، تم إنتاج الأدوات التالية وتفعيلها: مقابلات شبه توجيهية مع المسؤولين و"الأشخاص المصادر"؛ استبيان بالأسئلة موجه إلى مجموعة من الطلاب والخريجين من مؤسسات التعليم العالي؛ تحليلاً الوثائق الموجودة.

إن اللجوء إلى المقابلات ناتج عن الرغبة في جمع شهادات وآراء حول أوضاع تعليم المقابلة في مؤسسات التعليم العالي، كما أن المقابلات مهمة أيضاً للوقوف على مطالب الفاعلين والاطلاع على تصورهم لواقع ممارسة مهنة المقابلة في المحيط الموريتاني وتحديد فهمهم للمهارات الحالية والمستقبلية.

ولإكمال المعلومات التي تم جمعها، وجه استبيان فردي إلى عينة تتكون من 16 شاباً من حملة شهادات التعليم العالي العاطلين عن العمل، متخرجين من تخصصات مختلفة من مؤسسات التعليم العالي.

وقد مكن تحليل الوثائق من حصر المصادر الوثائقية المتوفرة حول موضوع الدراسة وهي: القيام بتقييم شامل لأوضاع التعليم في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في كلية العلوم الاقتصادية والقانونية بجامعة نواكشوط وفي المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات وفي المعهد الجامعي المهني، رصد المبادرات والتدابير التي سبق القيام بها في مجال تطوير

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

المقاوله وثقافتها، التهذيب والتكوين في مجال المقاوله، رصد المبادرات والتدابير على مستوى السياسات العمومية في مجال المقاوله.

لقد مكنا استكشاف التقارير المتوفرة حول التجارب في مجال تعليم المقاوله على المستوى الدولي (فرنسا وتونس) من القيام بمقارنة هذه التجارب والاستفادة من مزايا كل واحدة منها. وانطلاقا من التجارب التي درسناها، اقترحنا طرقا تربوية تتفق مع التوجيهات والمعايير الدولية في مجال تعليم المقاوله في مؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة

ورغم كل شيء سوف تكون الدراسة محدودة بتجميع المعلومات عن طريق المسح الميداني. ولذلك سيكون من الصعب تقييم روح المقاوله لدى خريجي التعليم العالي وقدرتهم على الابتكار. ومع ذلك، فإن ضعف العينة لا يؤثر سلبا على نوعية الدراسة ولا على فاعلية الأدوات المنتجة (المرجعيات، الأدوات التربوية، خطة العمل، الخ...) ومن شأن دراسة كمية موسعة أن تمكن من تأكيد بعض الفرضيات وتعميق هذا العمل الأولي.

ثالثا: رصد أوضاع تعليم المقاوله في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي

ملخص المقابلات

لقد عقدنا عدة اجتماعات مع الأشخاص المزودين بالمعلومات في كلية العلوم والتقنيات وكلية الآداب والعلوم الإنسانية وفي المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات وفي المعهد الجامعي المهني. وكان الهدف من هذه الاجتماعات هو الاطلاع على الآراء حول موضوع المقاوله وثقافتها في مؤسسات التعليم العالي. لم نقم بزيارة جميع المؤسسات الموجودة في نواكشوط (م ع د ت CSET، معهد الهندسة المدنية، مدرسة المناجم...) لم نتمكن من الاجتماع ببعض المزودين بالمعلومات بسبب عدم استعدادهم، وقد صادف مرورنا فترة

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

الامتحانات النهائية. وعلى مستوى الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين، التقينا الأمين العام لاتحادية الصناعة والمناجم.

وقد مكنتنا اللقاءات المختلفة من الحصول على معلومات مفصلة حول إشكالية تطوير المقاولات وتصور معين لثقافتها لدى طلاب وخريجي التعليم العالي الذين شملهم الاستطلاع؛ كما لفتت انتباهنا بصفة خاصة تجارب المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات والمعهد الجامعي المهني في مجال التكوين الموجه نحو تقريب فرص العمل، بالإضافة إلى نية إنشاء شهادة جامعية في مجال المقاولات ابتداء من سنة 2013.

3 . 1 العلاقات بين الجامعة والمقاولات

ينظر إلى حصيلة الجامعة حول موضوع المقاولات من زاوية تبرز خمسة محاور، هي: التكوين، التحسيس، البحث، تقديم المشورة ومواكبة إنشاء المقاولات. وعلى العموم، فإن الجامعة اليوم لا تبذل جهدا كبيرا لصالح مجال المقاولات، وذلك رغم أن الأمر لا يخلو من فائدة للجامعة نفسها (تسهيل دمج الخريجين، دفع البحث وتعبئة موارد إضافية)، وللمجتمع بأسره (تحديث الاقتصاد وتنويعه، إيجاد تنسيق أفضل بين السياسات الاقتصادية والسياسات التربوية). وفي المحيط الموريتاني، لا تزال عقبات خاصة بالجامعة (العقلية الأكاديمية المحافظة، عدم التزام السلطات الجامعية بالموضوع، ضعف الإمكانيات في مجال تعبئة الموارد وإيجاد الشركاء)، تقف في وجه العلاقة بين الجامعة والمقاولات. وأخيرا، ثمة حاجة ماسة إلى تحديد دور السلطات العمومية خصوصا في تطوير تعليم ونشر ثقافة المقاولات، فالى حد الآن، لا توجد سياسة وطنية حول موضوع المقاولات.

3 . 2 تجربة المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات

3 . 2 . 1 التكوين الجامعي وقابلية التوظيف

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

سبق أن اقترح المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات إنشاء مصلحة للاحتضان، لكن هذا الاقتراح لم يحظ بالدعم المطلوب. وتراهن المؤسسة على دورات تكوينية تسهل الحصول على عمل، الأمر الذي ترتب عليه اختيار شعب تناسب طلبا محددًا لمهارات مهنية في قطاعات معينة. وقد اعتمدت المؤسسة في تحديد نوعية التكوين الذي تقدمه على عمل قامت به من أجل الوقوف على احتياجات المقاولات من الموارد البشرية التي تستجيب لمواصفات الوظائف المطلوب شغلها. وقد مكن هذا العمل من حصر المعوقات الرئيسية للمقاولات المحلية، وبصفة خاصة اللغات (الإنجليزية، الفرنسية، الإسبانية) والمعلوماتية. ومن ناحية أخرى، فإن مجالات المهارات المهنية الأكثر طلبًا من طرف المقاولات هي: المحاسبة والمهن المصرفية، مهن الاتصال، معلوماتية التسيير، المعلوماتية والتنمية، تسيير الموارد البشرية، الإحصاء المطبق على الاقتصاد.

3 . 2 . 2 العلاقة مع المقاولات

تقوم المقاولات بدور فعال في تأطير التعليم بالمعهد العالي لإدارة المؤسسات. ويقدم بعض المهنيين في المقاولات دروسًا بالمعهد كما يشاركون في اللجان التربوية للشعب. ومن ناحية أخرى، أقام المعهد علاقة شراكة مع العديد من المقاولات الكبيرة والمنظمات الوطنية: الشركة الوطنية للصناعة والمناجم، البنك المركزي، موريتيل، باسم بنك، المجموعة الحضرية لنواكشوط، المديرية العامة للمجموعات المحلية... والدولية. وقد عقد المعهد عدة اتفاقيات مع بعض المؤسسات المذكورة أعلاه؛ كما أن الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين عضو في مجلس إدارة المعهد.

3 . 2 . 3 التكوين والدمج المهني

ينوي المعهد إنشاء شهادة لسانس ابتداء من سنة 2013 بحيث يكون دخولها متاحًا لمن تجاوز السنة الثانية من التعليم العالي. وقد تم تحديد شروط الانتساب من طرف المصالح

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

التربوية للمؤسسة. كما أنه من المقرر إتاحة الفرصة لغير الطلاب من المهنيين العاملين لمتابعة التكوين والحصول على هذه الشهادة طبقاً لشروط محددة سلفاً.

3 . 2 . 4 المساعدة على إنشاء المقاولات

من أجل مساعدة الخريجين من حملة الشهادات ينوي المعهد بالتعاون مع المركز الموريتاني لتحليل السياسات إنشاء هيئة للمساعدة على إنشاء المقاولات.

3 . 3 الاقتراحات

يرى مدير المعهد أن العقبات التي تعترض إنشاء مصلحة احتضان هي:

- خلق إطار سياسي للتنسيق والتفكير، وتقديم المقترحات وتطوير المقاولات بصفة عامة (المواكبة أثناء الإنشاء ودعم المقاولات الموجودة)؛
- إيجاد تناغم بين الفاعلين (الجامعات، أرباب العمل، الغرفة التجارية ...) من أجل تلبية احتياجات المقاولات؛

3 . 4 تجربة المعهد الجامعي المهني

3 . 4 . 1 التكوين الجامعي وقابلية التوظيف

يوفر المعهد الجامعي المهني تكويناً من شأنه تأهيل مهنيين لا غنى عنهم في النسيج الاقتصادي والاجتماعي للبلاد (لا سيما في المقاولات الصغيرة والمتوسطة، ومؤسسات التعليم الخاص والهيئات والمنظمات الاجتماعية، إلخ ...) وذلك بما يناسب الاحتياجات.

وتتاح لطلاب المعهد أربع شهادات لسانس مهنية، هي:

- لسانس مهنية في الشبكة والاتصالات؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

- لسانس مهنية في الرياضيات التطبيقية؛

- لسانس مهنية في العمل الاجتماعي والتجمعات المحلية؛

- لسانس مهنية في التسيير.

3 . 4 . 2 العلاقة مع المقاولات

من حيث الشراكة، توجد روابط هامة مع مقاولات ومؤسسات عمومية وخصوصية محلية تمكن من إخضاع الطلاب للتدريب، رغم أنه لم يبرم أي اتفاق للشراكة إلى حد الآن.

ولذلك فإن المعهد ينوي تطوير هذه الروابط القائمة وترسيخها وتوسيعها بواسطة اتفاقيات يتم إبرامها مع جميع المقاولات والمؤسسات العامة والخاصة الموجودة في البلد وخارجه. وقد تم بالفعل إعداد مشاريع اتفاقيات سوف تعرض على شركاء المعهد.

3 . 4 . 3 المشاريع والتوقعات المتعلقة بتعليم المقاولات

يتجه المعهد الجامعي المهني إلى إدخال مجال المقاولات في برامج التعليم ابتداء من السنة الجامعية المقبلة (2013-2014).

وتتظر الإدارة في خيارين هما:

• إنشاء شهادة لسانس مهنية في مجال المقاولات أو

• إنشاء تخصص في المقاولات في إطار شهادة اللسانس في التسيير (نظام وحدات).

ينظر المعهد أيضا في إمكانية تعليم طلاب الشعب الأخرى (الشبكة والاتصالات، الرياضيات التطبيقية، العمل الاجتماعي والتجمعات المحلية، التسيير) مبادئ المقاولات ابتداء من السنة الجامعية المقبلة. وهذا المشروع هو الآن قيد المناقشة مع شركاء المعهد.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

وسيتم استحداث شهادة ماستر في مجال المقاولات خلال السنة الجامعية المقبلة (2013-2014). وفي السنة الأولى سيتم تحديد المحتوى وتكييفه مع اللجنة التربوية للمؤسسة، كما سيتم حشد المكونين لتقديم الدروس في السنة الأولى على الأقل. وفي تلك الأثناء يعتزم المعهد اللجوء إلى شركاء من مكوني مدارس التعليم العالي المماثلة للتدريس وتزويد المكونين في المعهد بالخبرات. ومن جهة أخرى، ستنفذ خطة لتأهيل المكونين العاملين في ماستر المقاولات.

إن شروط استحداث شعبة لتعليم المقاولات هي: (أ) إيجاد شراكة موثقة مع المؤسسات (ب) التوأمة مع مؤسسات جامعية مماثلة تتوفر على تجربة راسخة في مجال تعليم المقاولات (ج) تأهيل المكونين في مجال المقاولات (د) تطوير الخبرة التربوية الضرورية لمواكبة عملية إنشاء شعبة المقاولات.

ومن المقرر في إطار ماستر المقاولات، إنشاء وحدة للبحوث في مجال المقاولات لمواكبة تطور الشعبة وملاءمة تعليم المقاولات مع الواقع الموريتاني. وقد بدأت بالفعل إجراءات الحصول على موافقة الوزارة المكلفة بالتعليم العالي لإنشاء وحدة البحوث.

وتجدر الإشارة إلى وجود رغبة عارمة لدى فريق إدارة المعهد الجامعي المهني في تطوير تأهيل المقاولين الناشئين.

3 . 5 ثقافة المقاولات لدى حملة شهادات التعليم العالي

أجرينا مسحا مصغرا على مجموعة تتألف من 16 طالبا وحامل شهادة عاطل عن العمل من مختلف الكليات في جامعة نواكشوط (كلية العلوم والتقنيات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية) . وأعدنا استبياننا يتكون من عدة بنود، من بينها على الخصوص: التحسيس حول مجال المقاولات، نية إنشاء مقاولات، استحداث دروس في مجال

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

المقابلة في مؤسسات التعليم العالي، معرفة مفهوم دار المقابلة. وكانت بنود الاستبيان مستوحاة من عدة أبحاث في مجال المقابلة وثقافتها في الوسط الجامعي.

ملاحظات عامة

يعتبر التحسيس التربوي حول موضوع المقابلة متغيرا تابعا للعزم على إنشاء مقابلة. ويبدو أن هذا التحسيس حول إنشاء مقابلة وثيق الصلة أيضا بمعرفة أفضل بالهيكل المساهمة في عملية المواكبة (الاحتضان) أو التكوين حول موضوع المقابلات. ورغم ذلك، فإن كون المرء قد تعرض لتحسيس حول موضوع إنشاء المقابلات أمر ليس له أي تأثير على نية إنشاء مقابلة بالمعنى الواسع (إنشاء مقابلة أو جمعية ...)

3 . 5 . 1 تعود الدوافع الرئيسية لإنشاء مقابلة إلى:

- الميل إلى تطوير مشروع ؛
 - وجود تقنية أو خبرة؛
 - وجود روح العمل ضمن فريق وديناميكية جماعية؛
 - البحث عن الاستقلال؛
 - الميل إلى التحدي والمتعة.
- بعض الدوافع المعروضة الأخرى كانت أقل استقطابا:
- الأناية، الحصول على الاعتراف، البحث عن السلطة؛
 - تحقيق المكاسب المالية أو مضاعفة الربح؛
 - الميل إلى المخاطرة.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

3 . 5 . 2 تركز العقبات الرئيسية التي تعترض إنشاء المقاولات على:

- الخاطرة؛

- الالتزامات المالية وعدم وجود رأس المال؛

- انعدام التحسيس بالتكوين المبدئي؛

- الإجراءات الإدارية.

وتعتبر المتغيرات التالية عقبات بصفة أقل:

- الميل إلى وظيفة براتب؛

- تحمل المسؤولية؛

- عدم وجود أفكار إبداعية.

وتبين نتائج هذا الاستطلاع الأولي، والتي يمكن تعميقها بواسطة استطلاعات أعمق وعينات أكثر تمثيلاً، أن الخريجين لا تسيطر عليهم بعض الصور النمطية، حيث أن موضوع المقاوله لا يرتبط في أذهانهم فقط بالحصول على امتيازات شخصية كجني الأرباح المالية، وخاصة على الفاعل الغنية. بل إن تصور الخريجين لموضوع إنشاء مقاوله مبني على أبعاد مثل العمل ضمن فريق والتحدي والبحث عن المتعة أو الاستقلال.

ولتجاوز العقبات أمام المقاوله يمكن إيجاد حلول مثل التحسيس (العمل حول دور المقاوله لتعميم المبادرات المختلفة التي اتخذتها بعض مؤسسات التعليم العالي) أو توفير الوسائل المالية (تطوير مصادر التمويل بواسطة صناديق الاستثمار والقروض الصغيرة، على سبيل المثال). ومن المؤسف أن بعض الأشخاص يعتبرون الإجراءات الإدارية عقبة قبل أن

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

يواجهوا المشكلة بالفعل. ويجب على الفاعلين الاعتناء أكثر بالتقدم الحاصل أو المرجو تحقيقه في هذا المجال.

ويرى الخريجون أنه من الضرورية القيام بالتحسيس حول إنشاء المقاولات أثناء دراستهم ويعتقدون أن هذا التحسيس ينبغي أن يكون إلزاميا. إن مجرد فكرة أن أي خريج يستطيع الخضوع لتحسيس هي في حد ذاتها تطور في مجال التحسيس. ويتمنى الخريجون أن يختم هذا التحسيس بشهادة؛ كما أنهم يتقبلون أشكالاً مختلفة من التحسيس: شهادات يدلي بها منشئو المقاولات، التكوين، الألعاب، مواكبة أصحاب المشاريع منذ بروز الفكرة، دمج الخريجين في شبكة المنشئين.

ويجدر بنا أن نشير كما هو مبين في منهجية الدراسة، إلى أن حجم العينة التي شملها الاستطلاع صغير بحيث لا يكفي لإجراء تحليل دقيق وموضوعي. وفي هذه المرحلة لا يمكننا تحديد اتجاهات ذات دلالة في ثقافة المقابلة لدى الشباب من حملة شهادات التعليم العالي.

رابعا: التجارب الدولية في مجال تدريس المقابلة في مؤسسات التعليم العالي

4 . 1 حالة فرنسا

إن تعليم المقابلة حديث نسبيا في فرنسا ويشهد حاليا تطورا ملحوظا بدفع من السلطات العمومية على المستويين الأوروبي والوطني.

تهتم أكاديمية المقابلة، التي أنشئت سنة 1998، بالمناهج التربوية الأكثر ملائمة لنشاط المقاولات. بالإضافة إلى ذلك، تقوم دور للمقابلة في ست جامعات بتكوين ومواكبة طلاب المقابلة.

4 . 1 . 1 التكوين المتوفر

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

توجد حاليا في النظام الجامعي الفرنسي أربعة أنواع من التكوين:

| الوظيفة | تصنيف التكوين في المقاولات |
|---|-----------------------------------|
| الإعلام وأنشطة تطوير الأفكار في مجال المقاولات، في المدرسة وفي التعليم العالي | التحسيس وتعليم المبادئ الأساسية |
| دورات تكوينية قصيرة حول إجراءات الإنشاء، إعداد خطة العمل ومواكبة المشروع | إنشاء مقاولات |
| التكوين حول تسيير المشاريع والابتكار مع أو دون الإنشاء | مجال المقاولات/ التسيير والإرشاد |
| تطوير وتوسيع المقاولات الموجودة، دون إنشاء، إلا إذا فيما يتعلق بتكوين تجمعات. | مجال المقاولات (خلق نشاطات جديدة) |

2 . 1 . 4 التكوين حول التحسيس وتعليم المبادئ الأساسية

تنتشر أعمال التحسيس وتعليم المبادئ الأساسية على جميع مستويات التهذيب، بدءا بالمدرسة الابتدائية وحتى مدرسة الدكتوراه، ولدى الأساتذة والطلاب والتلاميذ. ترى لجنة الخبراء التي صدر عنها تقرير المفوضية الأوروبية حول "روح المقاولات في التعليم العالي، وبصفة خاصة، في الدراسات غير التجارية" (2008)، أن الوسائل البشرية والتربوية والمادية، والتي تعتبر حاليا غير كافية، تحتاج إلى تطوير للرفع من مستوى التحسيس

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

والتكوين وفقا لقوة وضعف الشعب المختلفة في مجال إنشاء المقاولات. وقد أوصى التقرير بتعميم "مراكز المقابلة" لنشر المعلومات وتوفير التكوين للطلاب من جميع التخصصات.

في فرنسا، تلعب دور المقابلة هذا الدور في جامعات كل من نانت، بروفانس ونور با دي كاليه وليموج وبواتييه، وذلك بمساعدة من دار جامعة غرونوبل التجريبية التي تنظم على سبيل المثال ندوات وتقدم للأساتذة في جميع التخصصات أدوات تربوية جاهزة للاستعمال.

وتوفر غرف التجارة في فرنسا خدمات تحسيسية أخرى لطلاب بعض الجامعات، بإقامة نقاط للمعلومات في الجامعة. وتوجد عدة شهادات ماستر في المقابلة، كما أن عدد رسائل الدكتوراه المعدة حول المقابلة في ازدياد. ولا تزال الدورات التكوينية الموجهة للمعلمين في هذا المجال قليلة، وينبغي تطويرها في السنوات القادمة. يقوم مرصد الممارسات التربوية في مجال المقابلة بمركزة وتوزيع الوسائط والمعلومات على المعلمين المتخصصين في مجال المقابلة.

4 . 1 . 3 التكوين حول إنشاء المقاولات

إن الهدف النهائي لثلاثي الدورات التكوينية الموجودة في مجال المقابلة هو إنشاء مقابلة. ويتم الجمع بين نهجين يركز أحدهما على الشخص، في حي يركز الآخر على متطلبات السوق والفرص المتاحة فيه. وبهذه الطريقة يتعلم المقاول كيف يستنتق معطيات السوق وكيف يتصرف.

يعتمد التيار الأول على المميزات، ويمكن أن يعمل وفقا للمعايير المقبولة لتحديد مؤهلات المقاول ولو باستخدام الاختبارات النفسية في بداية التكوين أو في مرحلة انتقاء المرشحين. ويظل العامل الرئيسي هو حوافز العمل التي من شأنها دفع نمو الالتزام بمواكبة الأحداث المرافقة للتكوين.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

يساعد النهج الثاني على ربط المشروع بالبيئة التي ستحتضنه، بالإجابة على أسئلة مثل، هل تلبى الفكرة حاجة موجودة بالفعل لدى الزبناء؟ وأين تقع عوامل التفوق في المنافسة والخبرة الزائدة وعوامل النجاح الرئيسية؟

تهدف الدورات التكوينية حول إنشاء المقاوله إنن إلى إطلاع المنشئين على المعلومات المتعلقة بكيفية تجسيد أفكارهم، وفي دورات أطول يتعلمون إعداد خطط العمل للانتقال من الفكرة إلى المشروع والوصول إلى مواكبة تطور النشاط في إطار مصلحة للاحتضان والتأهيل والتكوين والتوجيه.

4 . 1 . 4 التكوين حول المقاوله / التسيير والإرشاد

وتعتمد دورات تكوينية أخرى في مجال المقاوله على طبيعة مسار وظروف السلوك المتعلق بالمقاوله وتطبيقاتها المختلفة؛ حيث يمكن التطرق إلى عقلية المقاوله والدور الاقتصادي للمبادرة في مجال المقاوله ضمن برامج تعليم المقاوله كمجالات دراسة مستقلة.

وتهدف البرامج الأخرى المتعلقة بعقلية المقاوله، إما إلى تحسيس الطلاب من جميع التخصصات، وإما إلى تكوين أخصائيين ليكونوا في المستقبل استشاريين أو أساتذة أو مبتكرين حول فهم آليات ومسارات السلوك المتعلق بالمقاوله من أجل التمكن منها وتطويرها.

5 . 1 . 4 التكوين حول "التنمية الداخلية" للمقاوله

لا يهدف التكوين حول "التنمية الداخلية" للمقاوله إلى إنشاء مقاولات جديدة، ولكنه يهدف إلى توسيع وتطوير المقاولات القائمة بالاعتماد على التقنيات المعروفة في مجال المقاوله.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

وتشمل هذه الدورات التكوينية تخصصا في تطوير الأنشطة في الخارج والمشاركة في مشاريع مبتكرة داخل المؤسسات القائمة.

ويمكن الجمع بين أنواع مختلفة من التكوين ضمن آليات تؤهل لعدة مهن، إلا أن التكوين حول مواكبة إنشاء المقاولات يظل العامل الأكثر فعالية في إنتاج مقاولات جديدة، ومع ذلك يمكن أن تشمل هذه الدورات جميع الجوانب النظرية والإجرائية والاستراتيجية في التشكيلات الأخرى.

4 . 1 . 6 الطرق التربوية للتكوين حول المقاولات في المحيط الجامعي

إن طرق التدريس التقليدية (مثل المحاضرات) لا تشكل حافزا على التفكير في مجال المقاولات. وفي الواقع، «ذكر الخبراء أن المحاضرات ليس لها دور مهم كأدوات فعالة في تعليم مجال المقاولات».

نقترح في المقابل، «طرق تدريس تطبيقية من أجل تطوير الكفاءات والمهارات المتعلقة بالمقاولات». . تتضمن الطرق التربوية الأكثر استخداما تقنيات العمل الجماعي وفرق عمل لتوليد أفكار تجارية جديدة، فضلا عن دراسة حالات بعينها وتدخل مقاولين يقدمون شهادات عن تجربتهم ليكونوا نموذجا يطلع عليه المتعلمون، وذلك بوصفهم محاضرين مدعويين أو، إن أمكن، أعضاء في هيئة التدريس.

وتستخدم أيضا الألعاب المتعلقة بالمقاولات، بالإضافة إلى دراسة حالات تنطبق على مقاولات محلية، وأنشطة حول خطط الأعمال التجارية قائمة على أفكار تجارية واقعية.

وبلغة تربوية مناسبة: طرق تفاعلية تتمحور حول المتلقي، بيداغوجيا المشروع وبيداغوجيا الملموس، مواكبة حالات واقعية وبناء خطط عمل.

4 . 1 . 7 مواد التدريس

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

وتشمل المواد التي تدرس ضمن التكوين حول المقاوله، تسيير المنظمات وإنشاء المقاولات (من الفكرة إلى المشروع ؛ ومن المشروع إلى التنظيم) والتسويق وتسيير الموارد البشرية والاتصالات (بين الأشخاص عبر الانترنت) والمالية والقانون.

4 . 1 . 8 تقييم المكاسب

إن تقييم المكاسب في برامج تعليم المقاوله قد يتضمن اكتساب معلومات نظرية على أساس امتحانات فردية حول مواد مختلفة أو حول دراسة حالات تجمع بين المواد. ويمكن بعد ذلك تقييم خطط العمل كتابيا وتقديمها شفويا بصفة جماعية.

4 . 2 حالة تونس

لقد أصبح مجال المقاوله جزءا نشطا من التعليم العالي في تونس، حيث تقوم معظم الجامعات العمومية والمعاهد العليا بأنشطة تعليمية في مجال المقاوله؛ إما كجزء من برامجها التعليمية، وإما خارج المناهج الدراسية. وقد أقامت عدة مؤسسات بنيات خاصة بهذا المجال على شكل مراكز أو أشخاص يقومون بأنشطة التثقيف والإرشاد. ولا يزال التوجيه نحو مصالح الدعم المتخصصة يتم بصفة جزئية، وانطلاقا من رغبة الأشخاص من الجانبين، الأمر الذي لا يمكن أن يوصف بغير العادي في الممارسات الجديدة التي لم تدخل بعد بصفة كاملة في إطار مؤسسي. وبالتالي، يمكن أن نؤكد أن العديد من مؤسسات التعليم العالي في تونس، إن لم تكن كلها، أصبحت تتوجه تدريجيا نحو مجال المقاوله.

إن مؤسسات التعليم العالي توفر بيئة فريدة لمجال المقاوله، فهي توفر فرصا لاكتتاب الشباب الذين يتمتعون بالطاقة والأفكار في مجال المقاوله؛ وتجمع أشخاصا من مختلف التخصصات ممن لديهم تصورات للمخاطر وأفكار جديدة حول المسارات المختلفة في مجال المقاوله؛ كما أنها توفر مساحة وبيئة لتعليم المقاوله ولدعم إنشاء المقاولات.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

لقد ظهرت في الجامعات ممارسات مناسبة لتعليم مقاولي المستقبل ولدعمهم أثناء خطواتهم الأولى من أجل إنشاء مقاولاتهم وتطويرها.

وتقدم معظم الجامعات تكويننا في مجال المقاولات من خلال مجموعة كبيرة من الكليات، وغالبا ما يتم دمج هذه الدورات التكوينية في المناهج الدراسية الإلزامية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم معظم الجامعات مرافق أو "نوادي مقاولات" يجتمع فيها مقاولو المستقبل ويكونون شبكات.

وفي الغالب، تحتاج أنشطة دعم المقاولات في الجامعات حاليا إلى الموارد المالية والتقنية والبنية الضرورية، مثل الخدمات التي تقدمها عادة مصالح احتضان المقاولات، إذ لا توفر هذه الموارد مباشرة للمقاولين الشباب من حملة الشهادات إلا ثلاث جامعات تونسية. وتقوم جامعة صفاقس بجهود حميدة في هذا المجال حيث أنشأت مركزا دائما يعمل فيه موظفان كجزء من الجامعة، وهو بمثابة نقطة اتصال أولى ووحيدة للطلاب والموظفين الراغبين في إنشاء مقاولات.

1 . 2 . 4 دعم الخريجين في مجال المقاولات

إن نظام التعليم العالي في تونس نظام عمومي يلعب دورا رئيسيا في عملية التحول الديمقراطي الجارية حاليا. ويعتبر التعليم في متناول الجميع، إلا أن ذلك إذا كان بالتأكيد أمرا إيجابيا، إلا أنه يسبب بعض المشاكل؛ منها أن وجود عدد كبير من خريجي الجامعات في سوق عمل صغيرة يدل على أن المنظمات ليست قادرة على استيعاب كل هؤلاء المتعلمين؛ وبالتالي، فإن التحدي الأكبر هو إيجاد أحسن طريقة لتوجيه العرض وتكييفه مع متطلبات السوق.

ولا تكمن المشكلة فقط في عدد الخريجين، بل يوجد أيضا فرق بين الكفاءة النظرية التي يكتسبها الطلاب في الجامعات والمهارات التي يحتاجون إليها في محل العمل، لا سيما في

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقالة في موريتانيا

القطاع الخاص. إن مؤسسات التعليم العالي تؤدي عملها، إلا أنها في الحقيقة لم تضع خطة لمواجهة هذا الوضع على المدى المتوسط؛ فهي لا تتوفر على معلومات كافية عن السوق واحتياجات القطاع الخاص في مجال التوظيف؛ كما يوجد أيضا نقص في التقدير من جانب الجامعات التي تعتقد أن غالبية المقاولات الصغيرة والمتوسطة في تونس هي مقاولات عائلية لا نفهم جيدا ما يمكن أن تستفيده من حملة الشهادات.

توجد في تونس اثنتا عشرة جامعة، وتتولى جامعة تونس الافتراضية تنسيق تعليم المقالة في الجامعات، وهي مؤسسة صغيرة ينتمي لها 400 طالب فقط. وتقدم جامعة تونس الافتراضية دروسا في المقالة منذ سنة 2008، حيث كلفت رسميا بتنسيق تعليم اللغة الإنجليزية والمعلوماتية والمقالة في قطاع التعليم العالي في تونس؛ ويتعلق الأمر بوحدة إلزامية تمكن من الحصول على ثلاثة أرصدة خلال السلك الأول. وتمول الدروس من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أنها ملكية لجامعة تونس الافتراضية.

وقد كلفت جامعة تونس الافتراضية بتصوير الدروس وتوفير فضاء مزود بالوسائط المتعددة للطلاب، وتقديم برنامج لتكوين المكونين. وقد واجهت المؤسسة مقاربات دولية مختلفة، وبعد زيارة العديد من المناطق، تقرر تقديم ثلاث وحدات في المقالة هي: (1) تنمية الميول إلى إنشاء المقاولات (2) إيقاظ المقالة بواسطة التجربة (3) تطوير مشروع مقالة؛ وتتكون كل وحدة من 21 ساعة، وتهدف إلى تلبية احتياجات إنشاء المقاولات من خلال تطوير القدرات على العمل وتشجيع ثقافة المقالة.

لقد وضعت الوحدات الثلاث على الانترنت، وبالدخول على الموقع، تتاح للطلاب فرص كثيرة لمناقشة الأساتذة الذين يقدمون الدروس والتحدث معهم؛ كما توجد نسخة ورقية للذين يعيشون في مناطق لا تتوفر الجامعة فيها على التجهيزات الضرورية.

يتم تدريس الوحدات الثلاث ضمن الدروس التطبيقية أو المهنية والمؤهلة لشهادة اللسانس؛ وأما في برامج اللسانس الموجهة إلى البحث، فيتم تدريس الوحدتين الأوليين في السلك الأول في حين تدخل الوحدة الثالثة في برنامج الماجستير. وتعتبر الوحدات إلزامية لجميع طلاب السلك الأول باستثناء طلاب الهندسة المعمارية والطب والصيدلة.

4 . 2 . 2 استراتيجية الحكومة في مجال المقاوله

إن إحدى نقاط الضعف الرئيسية للآليات التي وضعتها تونس لدعم الخريجين في ولوج مجال المقاوله هي أنها لا تتمتع بروية واضحة حول دور المقاوله. هل يجب أن تهتم بمشكلة البطالة أو إدرار النمو أو ملاءمة المهارات مع فرص العمل وتحسين القدرة على التكيف، أو كل ذلك في نفس الوقت. ويجب توضيح هذه النقطة لأن هذه الأهداف المختلفة قد تتعارض فيما بينها، إذا لم يتم تسيرها بشكل سليم، مما قد يؤدي إلى خلط في الأوراق لدى المستهدفين بالدعم. والتغيير يحتاج إلى بعض الوقت والاستراتيجيات تنفذ ببطء. وليست وزارة الصناعة وحدها هي التي تعكف على هذا الملف، بل إن وزارات أخرى تتشد نفس الهدف وتشجع المقاوله بصفة عامة؛ فعلى سبيل المثال، يوجد لدى وزارة العمل برنامج يسمى HOPE يقدم الدعم لحملة الشهادات العاطلين عن العمل في خطواتهم الأولى في مجال المقاوله.

تتولى الحكومة تنسيق الجوانب المختلفة لنظام المقاوله، وقد أنشئت لجنة حكومية للتهذيب في مجال المقاوله، وتتكون من ممثلين عن التعليم العالي والوزارات. ويمكن لهذه اللجنة أن تلعب دورا هاما في تشكيل إطار لمنظومة دعم حملة الشهادات في مجال المقاوله.

وفي الماضي، كانت المشكلة هي أنه تم تحديد الهدف بإنشاء المقاولات انطلاقا من الجامعات دون تكوين وإعداد كافيين لأساتذة المقاوله ودون دعم للطلاب المقاولين ودون حوافز مناسبة.

4 . 2 . 3 نقاط القوة والضعف في التجربة التونسية

بدأ تعليم المقاوله في تونس، في العقد الماضي وهو الآن عنصر مهم من نشاط مؤسسات التعليم العالي في هذا البلد، وتقدم كل جامعة وحدة حول ثقافة المقاوله، مما يتيح فرص لنسبة من الطلاب أكبر مما يشاهد عموماً في بلدان أخرى.

يتسم التهذيب في مجال المقاوله بالعديد من المظاهر الإيجابية. وفي الغالب، تؤخذ التجربة المهنية بعين الاعتبار في اكتتاب الأساتذة في مجال المقاوله، كما تستخدم بيداغوجيات وأدوات متقدمة لتكميل الدورات التعليمية مثل الاختبارات النفسية ونوادي المقاوله التي يقيمها الطلاب وتنظيم المسابقات لانتقاء أفضل خطة عمل وأحسن الأفكار في مجال المقاوله، مما يشكل حافزاً للطلاب.

تنظم مؤسسات التعليم العالي التونسية أنشطة لدعم المقاولات الناشئة، على سبيل المثال، من خلال شبكة كثيفة ومتطورة من مصالح احتضان المقاوله الموجودة في الجامعات وبنى لدعم المقاوله الخارجية.

ويبدو أن هذه الجهود أثمرت نتائج إيجابية. وقد أدت مشاركة الطلاب في الدروس حول المقاوله إلى زيادة اهتمامهم بإنشاء مقاولاتهم الخاصة. وقد تلقى الطلاب من أصحاب المقاولات الناشئة المساعدة على تطوير أفكارهم التجارية، وحفزهم الأساتذة والباحثون لإنشاء مقاولاتهم مقترحين عليهم أفكاراً تجارية تم تطويرها ضمن برامج التعليم الجامعي، وحصلوا على إرشادات من وحدات نقل التكنولوجيا ومصالح الدعم المهني ومراكز المقاوله.

ولايزال الخريجون في تونس يواجهون بعض العراقيل في مجال المقاوله. ومن بين المشاكل المتعلقة بالتهذيب في مجال المقاوله نقص المدرسين والمكونين ذوي التجربة ومحتويات دراسية غير متجانسة، وفي الغالب، غير مناسبة وعدم وجود فهم واضح ومنسجم لمحتوى الموضوع والافراط في الاعتماد على المحاضرات والافتقار إلى الأدوات والموارد التربوية

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

المناسبة وانعدام التكامل بين التخصصات والتعاون بين الكليات وصعوبة ربط التعليم بالسياق الوطني والمحلي للطلاب وقلة الحوافز المشجعة للموظفين والأساتذة على التوجه نحو تعليم المقاول.

تركز منظومة دعم المقاولين المبتدئين من حملة الشهادات على المراحل الأولى من إنشاء المقاول، وتهمل الدعم الذي يمكن المقاولات من تجاوز العتبات الحرجة في مسيرة تطورها ونموها التي تضمن لها البقاء والنمو على المدى الطويل. ومن ناحية أخرى، فإن مستوى استخدام مصالحي الاحتضان غالبا ما يكون منخفضا، وتوجد مشاكل أخرى في توجيه الطلاب إلى الدعم الخارجي للمقاولات. إن نظام الدعم الخارجي للمقاولات ليس دائما متناسقا، فقد يحدث أن تتنافس الإدارات المختلفة ويدعم بعضها سياسات مغايرة للسياسات التي يدعمها البعض الآخر. ويفتقر النظام إلى مقاربة شاملة، اندماجية واستراتيجية لدعم توجه حملة الشهادات نحو إنشاء المقاولات. ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات القائمة حاليا بين مؤسسات التعليم العالي في تونس ومنظمات الدعم الخارجي هي ثمرة تصرفات فردية أكثر من كونها توجهها منهجيا.

إن التعاون بين الجامعات محدود، في حين أن الموارد القليلة المتوفرة كان ينبغي أن تعزز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير المقاربات والموارد المشتركة.

خامسا: خصائص المهنة/مهارات المقاول

5 . 1 مهنة المقاول

نظرا إلى أهمية المكانة الاقتصادية التي يحتلها المقاولون في التنمية الاقتصادية المحلية، يبدو من الضروري اعتبارهم مهنة قائمة بذاتها. وكما هو الحال في جل المهن، توجد معارف ومهارات يجب اكتسابها من أجل تطوير هذه المهنة، وذلك ما يحدث عندما يتبادل أشخاص تجاربهم حول مهنة مشتركة، وحينئذ نتحدث عن بث المهارات المتعلقة بمهنة.

على ضوء هذه العناصر يمكن أن نفهم عددا كبيرا من إخفاقات المقاولات القائمة، وهي إخفاقات لا تعود البتة إلى المنتجات ولا إلى الخدمات المقدمة من طرف المقاول، وإنما إلى جهل مهنة المقاول؛ حيث يتم تكوين الأشخاص غالبا حول خبرة محددة، ولا يتم تكوينهم على المهارات الضرورية في مجال المقاول إلا نادرا. ومما يساعد على فهم هذه المسألة أن أحد الفروق الرئيسية بين المقاول وغيره من الفاعلين العاملين في المنظمات هو أن "المقاول يحدد الكائن الذي سيتحكم في أحواله الخاصة"؛ ومن هذا المنظور، تتطلب مهنة المقاول مهارات خاصة لا نجدها بالضرورة في المهن الأخرى. ماهي هذه المهارات وكيف نكتسبها أو ننميتها؟

5 . 2 هيكله الخصائص

يجب أن تمكن قائمة خصائص الوظائف والمهارات بالنسبة لمهنة مرجعية معينة، من الإحاطة بما يلي: المهمة، محتوى الأنشطة، المهارات المطلوبة، بيئة الوظيفة؛ وبالتالي فهي مكونة من حقول محددة ومتكاملة، ويختص كل حقل ببند في بطاقة الخصائص. وتمكن هذه البنود من تنظيم وتصنيف المعطيات المتعلقة بالمهنة وبالنشاطات وبالمهارات، بحيث تساعد على التحليل والمعالجة والمقارنة بين المهن.

الخصائص النموذجية لمهنة المقاول

التعريف

يقوم المقاول بمهمة إنشاء واستعادة وإدارة مقاوله يكون هدفها اقتصاديا. وعلى الرغم من الاتفاق العام على صعوبة تعريف بسيط وموحد لمجال المقاول، فمن الغالب الربط بين هذه الظاهرة وبين إنشاء المقاولات، وبينها وبين طريقة معينة في

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

القيادة؛ فمجال المقاوله إنن هو مسلسل تجسيد الفعل الفردي للمقاول. وفي الواقع، «إن عمل وكفاءة المقاول هي ما يخلق المقاوله؛ والمقاول هو الموضوع والفاعل، وإنشاء المقاوله هو نتيجة عمله».

لا يوجد نموذج مطلق للمقاول أو لما يقوم به.

المهمة

دفع وتطوير إنتاج سلع أو خدمات ذات قيمة مضافة ومفيدة اقتصاديا؛ إنه يعد هذه المشاريع ويطورها مؤكدا على طابعها الإبداعي وجدوائيتها، ويحدد إجراءات التنفيذ (التمويل والإنجاز على أرض الواقع)، ويسهر بنفس الطريقة على أن يكون إنتاج السلع أو الخدمات يتم انسجاما مع القيم المؤطرة للاتجاه العام للمقاوله ومع جدوائيتها الاقتصادية. ومن أجل ذلك، فإنه يجمع من خلال ممارساته في إدارة الموارد البشرية بين الأشخاص وتحديد الأهداف (الاستراتيجية أو التشغيلية)، وتقييم وسائل العمل ونتائجه.

شبكة العلاقات

تمكن شبكة علاقات المقاول من الاطلاع على جميع الأطراف الداخليين والخارجيين الذين "يكون المقاولون عادة على اتصال بهم من أجل القيام بنشاطاتهم. ويمكن تصنيف هؤلاء الشركاء أو الأطراف الخارجيين على ثلاثة مستويات:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

- على مستوى المنظومة التضامنية: أرباب العمل، الرابطات، الاتحادات المهنية، الفروع المهنية...

- على مستوى المنظومة المؤسسية: الإدارة العمومية، خدمات الضمان الاجتماعي، ...

- على مستوى المنظومة الاقتصادية: الزبناء، الموردون، البنوك والمؤسسات المالية، مقدمو الخدمات (الاستشاريون، منظمو الدورات التكوينية، مكاتب الدراسات، الخ).

نظرا لتنوع النظم الأساسية للمقاولات وتنوع أنماط نشاطها وتنظيم عملها، فإن طبيعة العلاقات التي يقيمها المقاول مع الأطراف التي يتصل بها شديدة التغير.

المهنة الأصلية

تؤثر تجربة المقاول و/أو تكوينه الأصلي عادة في الطريقة التي يشغل بها وظيفته. ويمكن أن يبرز تعدد المهن الأصلية معرفة جيدة بإشكاليات النشاط الذي يستثمر فيه. وبصفة عامة، يؤثر المسار الشخصي والمهني للمقاول على أسلوبه في التسيير.

الأنشطة / المهام

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| | |
|---|--|
| <p>- بجمع بيانات حول البيئة الاجتماعية والاقتصادية وفرص التمويل</p> <p>- ينمي العلاقات المناسبة لكل طرف</p> <p>- يحافظ على الاتصال بالمسوقين والموردين</p> <p>- ينظم اجتماعات داخلية ويستفيد من اللقاءات غير المنظمة لجمع المعلومات المفيدة لنشاطه</p> <p>- يكثف اللقاءات للحصول على الدعم الضروري مع الالتزام بالخطة التأسيسية للمقاوله.</p> <p>- يسهر على أن تظل المقاوله قائمة كبنية اقتصادية سليمة.</p> | <p>اليقظة الاستراتيجية و الترويج</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>- يعد و/أو يراقب إعداد المشروع أو إقامة أنشطة جديدة</p> <p>- يعمل على جلب أي دعم ممكن</p> <p>- يعد الميزانيات المتوقعة</p> <p>- يبلور المبررات المالية</p> <p>- يناقش الأسعار</p> <p>- يحدد المراحل الأساسية</p> | <p>إعداد أنشطة و/أو مشروع مقاوله بقيمة مضافة</p> |
|---|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| | |
|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none">- يعبئ الملفات (المنح والاتفاقيات)- يحاول إقناع الأطراف الأخرى بمصداقية وجدوائية المشروع- يرصد الموارد المالية المتاحة ويطور مبادرات اتصال حول المقاوله- يقوم بمتابعة مفصلة لسير أنشطة المقاوله آخذا بعين الاعتبار جميع الأبعاد (الموارد البشرية، الجدول الزمني، المحاسبة، نوعية النتائج، ...)- يتحقق من الالتزام بمواعيد الأقساط- يتابع إنتاج الوثائق المحاسبية واحترام الإجراءات الإدارية. | |
| <ul style="list-style-type: none">- يتولى تسيير المقاوله- يتولى التسيير الإداري والتسيير المالي وتسيير الموارد البشرية | إدارة المقاوله |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

الخصائص المهنية

يتمتع المقاول بعدد من الخصائص، يستفيد منها خصالا تمكنه من تصور المشاريع، وتجميع كل الموارد اللازمة لتنفيذها والسير بالمقاول في سبيل تحقيق أهداف محددة مسبقا.

| الخصائص | الخصال |
|---|--|
| الثقة في النفس | - يؤمن بقدراته الخاصة - مستقل - متفائل |
| إرادة حاسمة | - عنيد ودؤوب - مصمم |
| متفرغ للمهمة التي يقوم بها أو الأهداف التي يرجو تحقيقها | - يرغب في تحقيق النجاح - مواظب، حيوي، نشط - صاحب مبادرات |
| تقبل المخاطر | - يخاطر بصفة محسوبة - يحب التحدي |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

| | |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- قادر على التواصل- سهل المراس- يتقبل الاقتراحات والانتقادات- مهتم بالآخرين- معني بتطور الآخرين | روح الزعامة |
| <ul style="list-style-type: none">- مجدد ومبتكر- مرن ومنفتح- بارع- يتأقلم بسرعة وبسهولة | التميز |
| <ul style="list-style-type: none">- حازم- بعيد النظر- قوي الحدس | متطلع إلى المستقبل |

5 . 3 خصائص المهارات

الغرض من وضع قائمة بخصائص مهارات المقاول هو:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

جعل العرض الذي تقدمه المؤسسات في مجال بناء ثقافة المقاول أكثر تطابقاً مع الحاجة، حيث يجب أن تقترب أكثر من المجالات المهنية للمقاول. ولذلك، وضعنا تحت تصرفهم خصائص مفصلة مبنية على أسس مقارنة، لتمكينهم من التفكير بصفة أفضل في مستوى التخصص وفيما هو مشترك بين الدورات التكوينية التي تقدمها الشعب المختلفة في مجال المقاول.

ورغم أن الغرض من خصائص المهارات اعتراضي (تسيير المهارات وغيرها)، فإنها تشكل حجر الزاوية في البناء الجيد لأي برنامج تعليمي؛ فهي، بعبارة أخرى، الوصف الدقيق للممارسات المهنية قبل تحويلها إلى مادة تعليمية ضمن برنامج تكويني.

إن غياب هذه الأداة كأساس للتصور يؤدي إلى تضخم المعلومات في مختلف التخصصات على حساب تنمية المهارات الحقيقية في مجال المقاول. ولتسهيل المهمة تقترح على هامش هذه الدراسة، قائمة التزامات للمسؤول عن التصور.

يجب السعي إلى فهم مهارات المقاولين ومميزاتهم، من أجل تحديد أفضل لاحتياجات التكوين المتعلقة بالمقاول، وبناء برنامج تكوين مناسب. ما هي إذن المهارات المتعلقة بالمقاول؟ وهل هي نفسها مهارات التسيير؟ ما هو الفرق بين التسيير ومجال المقاول من حيث المهارات؟

نعني بالمهارة قدرة الفاعلين على تعلم وتنفيذ المهام. وهي تتكون من الكفاءات والخبرات والمعارف. الكفاءات هي القدرات الكامنة في الشخص والتي تؤثر على اكتساب المسلكيات العامة، في حين أن الخبرات هي قدرات مكتسبة عن طريق التكوين أو التجربة، انطلاقاً من كفاءات، خصيصاً من أجل تنفيذ مهام أو وظائف مهنية في استخدام معين. وهكذا فإن المهارات هي كفاءات للقيام بأنشطة بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف معينة.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

5 . 3 . 1 مهارات المقاول

يزاول المقاول وظيفتين مختلفتين ووثيقتي الارتباط، هما: روح المقاول والتسيير. ولشدة تشابك هاتين الوظيفتين يصعب تعيينهما أو فصل إحداهما عن الأخرى عمليا، خاصة على مستوى قيادة المقاولات الصغيرة.

يحدد علم النفس في مجال المقاول سبعة أنماط من المهارات لدى المقاول، هي: القدرة على تصور المنتجات و / أو الخدمات، القدرة على تقييم الوظائف المختلفة للمقاول، القدرة على فهم القطاع الذي يزاول فيه نشاطه وتحديد اتجاهاته، القدرة على تحفيز الموظفين، القدرة على خلق علاقات نفوذ داخل شبكة أعماله، القدرة على تخطيط وتسيير نشاطات المقاول والقدرة على التعرف على الفرص وخلقها.

يمكن تصنيف المهارات التي تم تحديدها في ثلاث فئات (التنظيمية والتسييرية والتقنية - الوظيفية)، علما بأن المهارة التقنية - الوظيفية هي القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات و التقنيات في مجال اختصاص معين.

وبين الجدول التالي المهارات المختلفة حسب فئاتها:

| المهارات | فئة الكفاءة |
|--|---|
| - القدرة على التعرف على الفرص في مجال الأعمال -القدرة على بلورة رؤية للمقاول -القدرة على إنشاء وتسيير شبكة أعماله - القدرة على تسيير عمله | المهارات في مجال المقاول. (تحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها، وتكثيف العمل) |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاول في موريتانيا

| | |
|---|---|
| <p>- القدرة على وضع استراتيجيات للمقاوله</p> <p>-القدرة على تنسيق وتنظيم أنشطة مقاولته</p> <p>-القدرة على قيادة العاملين</p> <p>-القدرة على حل المشاكل</p> <p>-القدرة على السيطرة على نشاطات مقاولته</p> <p>-القدرة على التفاوض</p> | <p>المهارات التسييرية (تنسيق مصالح وأنشطة المقاوله، قيادة الأفراد والتموقع ضمن شبكة أعمال)</p> |
| <p>- القدرة على تسيير العمليات</p> <p>-القدرة على تسيير الشؤون المالية</p> <p>-القدرة على تسيير المصادر البشرية</p> <p>-القدرة على تسيير التسويق والمبيعات</p> <p>-القدرة على تسيير النصوص التنظيمية</p> | <p>المهارات التقنية الوظيفية (استخدام الأدوات والإجراءات و التقنيات المتخصصة)</p> |

يمكن بسهولة دمج المهارات المحددة والواردة بوضوح في قوائم الخصائص، في البرامج التكوينية. يجب ألا يمنع تكوين قوائم الخصائص وإعدادها واستعمالها من توجيه نظرة فاحصة لها، خاصة فيما يتعلق بظروف استعمالها. وبناء على ذلك، يجب تناسب المهارات المدرجة في قائمة الخصائص مع البيئة المعنية ومقتضياتها لتحقيق نسق شامل وتجنب وضع حدود حيث يكون من الأفضل تجاوزها.

الخصائص النموذجية لمهارات المقاول

تعتبر قوائم خصائص المهارات في مجال المقاوله أقل منها في المهن الأخرى. لقد تم تصور القائمة أدناه بغية تحديد المهارات المناسبة في تكوين المقاولين، انطلاقا من الفئات الثلاث المذكورة أعلاه: مهارات مجال المقاوله والمهارات التسييرية والمهارات الوظيفية، مما يتناسب مع التقسيم المعتمد عادة من قبل الفاعلين في مجال إنشاء المقاولات لكنه موافق للتصورات في مجال المقاوله: خلق فرصة للأعمال لمقاول بإنشاء منظمة تهدف إلى خلق قيمة مضافة.

1: المهارات في مجال تصور مشروع المقاوله

| |
|---|
| القدرة على تحديد طبيعة المشروع |
| 1 . تحديد أهداف وطبيعة المشروع |
| 2 . تقييم تأثير المشروع فيما يتعلق بالوضع القائم (العمال، البيئة ...) |
| 3 . تجسيد المشروع والقدرة على الدعاية له بوضوح |
| القدرة على إثبات قابلية المشروع للإنجاز تجاريا |
| 4 . تحديد المنتجات والخدمات الأكثر قدرة على المنافسة |
| 5 . تحديد مختلف الفاعلين في السوق |
| 6 . برمجة وتحديد الوسائل اللازم تعبئتها |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| |
|---|
| القدرة على إثبات قابلية المشروع للإنجاز تقنيا |
| 7 . تحديد المكان والتجهيزات والعمال الضروريين |
| القدرة على إثبات قابلية المشروع للإنجاز ماليا |
| 8 . تحديد مبالغ الاحتياجات المالية الناتجة عن الاختيارات التقنية |
| 9 . تقدير المبيعات المتوقعة بالأرقام |
| 10 . تحديد الموارد الخارجية لإنهاء الخطة: الجوانب القانونية والمالية والمحاسبية |
| 11 . التأكد من الانسجام والتوازن المالي |
| القدرة على الإنجاز |
| 12 . تحديد جدول زمني للعمليات المزمع إنجازها |
| 13 . التفاوض حول العقود |
| 14 . الدعاية الخارجية للمشروع: الاهتمام بصورته |

2: المهارات في مجالات التسويق والمبيعات والخدمات

| |
|----------------------------------|
| القدرة على وضع استراتيجية مبيعات |
| 1 . تحديد الأسواق المستهدفة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| |
|--|
| 2 . إعداد نشاطات الترويج |
| 3 . البحث عن قنوات التوزيع وانتقائها |
| 4 . تحديد أهداف البيع |
| القدرة على وضع وتحديد سياسة أسعار (سعر البيع، ثمن التكلفة) |
| 5 . المناقشة مع الزبناء والممولين |
| 6 . معرفة ثمن التكلفة |
| 7 . تحديد أهداف الأسعار |
| 8 . تحديد أهداف المبيعات |
| القدرة على التسويق والبيع |
| 9 . تحديد التسويق والبيع |
| 10 . فحص كمية المنتج |
| 11 . تقييم رضى الزبناء |
| 12 . تنفيذ خطة التسويق |
| 13 . تحديث معطيات اليقظة التنافسية |
| القدرة على إقامة وتطوير العلاقة مع الزبناء |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| |
|---|
| 14 . ربط علاقة مع الزبون |
| 15 . مراقبة السمعة والمحافظة عليها |
| 16 . القيام بعمل ذي جودة عالية |
| 17 . تطوير المنتجات والخدمات طبقا للطلبات |

3: المهارات في مجال التسيير المالي

| |
|---|
| القدرة على قراءة المعطيات المحاسبية وتأويلها |
| 1 . قراءة حساب النتائج وفهمه |
| 2 . قراءة الميزانية وفهمها |
| 3 . التأكد من متابعة وتنظيم خطة التمويل (الموازنة) |
| القدرة على متابعة السيولة |
| 4 . معرفة المصروفات |
| 5 . معرفة المداخيل |
| 6 . معرفة التفاصيل ومناقشتها |
| القدرة على تقدير التكاليف ومراقبتها (الإنتاج، الفواتير، العقود ...) |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| |
|---|
| 7 . معرفة تفاصيل التكاليف |
| 8 . انتقاء أداة لمراقبة التكاليف مناسبة للنشاط وللعمال |
| القدرة على ربط علاقات مع المؤسسات المالية والضريبية والمحافظة عليها |
| 9 . المحافظة على علاقة إيجابية مع مؤسسة مالية |

4: المهارات في مجال تسيير العمال

| |
|--|
| القدرة على تحديد الحاجيات والمواصفات في مجال التوظيف |
| 1 . تحديد الحاجيات من حيث المهارات |
| القدرة على اكتتاب العمال |
| 2 . التعرف على قنوات نشر الإعلان |
| 3 . السيطرة على وسائل الانتقاء |
| 4 . دمج العمال |
| القدرة على تسيير العمال إداريا |
| 1 . معرفة النظم وتطبيقها (عقد العمل، الاتفاقية الجماعية، قانون الشغل...) |
| 2 . القدرة على تسيير الأوقات والأجور وتنظيمها |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| |
|---|
| 3 . تنظيم مراحل دفع الأجر |
| القدرة على تسيير العمال |
| 4 . تحديد الأهداف |
| 5 . إنعاش مجموعته |
| 6 . قياس النتائج ومراقبتها |
| 7 . تسيير النزاعات |
| 8 . تحديد مسار العمال (الأجرة، المسار المهني) |
| 9 . تقدير الاحتياجات في مجال التكوين |
| 10 . تحديد خطط التكوين وتحفيز العمال |

5: المهارات في مجال تنظيم المقاوله

| |
|--|
| القدرة على تنظيم ومتابعة المهام الإدارية |
| 1 . تحديد وتنفيذ الإجراءات التي تمكن من متابعة المشتريات |
| 2 . تحديد وتنفيذ الإجراءات التي تمكن من متابعة المبيعات |
| 3 . تحديد وتنفيذ الإجراءات التي تمكن من متابعة الإنتاج |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| |
|--|
| 4 . تحديد وتنفيذ الإجراءات التي تمكن من متابعة المهام الإدارية |
| القدرة على تقدير المخاطر واستباقها |
| 5 . تحديد المخاطر |
| 6 . تقدير المخاطر |
| 7 . تحديد الحلول للمخاطر واختيار تلك المناسبة منها |

6: المهارات في مجال قيادة وتسيير العلاقات المفيدة

| |
|--|
| القدرة على التسيير |
| 1 . مراجعة النفس |
| 2 . متابعة التكوين |
| 3 . تسيير الوقت |
| 4 . السيطرة على الإدارة |
| 5 . اتخاذ قرارات ناجحة ومتابعة تنفيذها |
| 6 . تسيير القلق |
| 7 . تخويل المهام |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

| |
|---|
| القدرة على التواصل بنجاحة (التواصل اليومي، التفاوض، النزاع...) |
| 8 . القدرة على الاستماع |
| 9 . القدرة على التعبير |
| 10 . القدرة على التحرير |
| 11 . القدرة على التفاوض |
| القدرة على التفاعل مع الآخرين (الشبكات المهنية، الزبناء، الممونون، الجوار...) |
| 12 . تنمية قدرات التواصل الخارجي |
| 13 . إقامة علاقات مفيدة مع الزبناء والمحافظة عليها |
| 14 . إقامة علاقات مفيدة مع الشبكات والمحافظة عليها |
| 15 . إقامة علاقات مفيدة مع الآخرين والمحافظة عليها (الممونون، الجوار...) |
| القدرة على تسيير الإكراهات |
| 16 . تحليل الإكراهات والفرص وترتيبها |
| 17 . تحديد الأولويات من بين الأهداف وترتيبها |
| 18 . تحديد وسائل التنفيذ |

19 . تحليل النتائج وإعادة توجيه الاستراتيجيات

7: الكفاءة في مجال السيطرة على المعلومة

القدرة على استعمال الوسائل المعلوماتية

1 . اختيار البرامج والأدوات المعلوماتية واستخدامها

2 . استخدام الانترنت

القدرة على البحث عن المعلومة وتنظيمها وتحليلها

3 . معرفة المجال الذي ينشط فيه

4 . تحديد مصادر المعلومات المتعلقة بالمجال الذي ينشط فيه (المشاركة في المعارض والمجلات)

5 . الانضمام إلى شبكة لليقظة (تكنولوجية، تجارية)

6 . معالجة المعلومة وتأويلها

تشمل البرامج المقترحة نشاطات يمكن دمجها في المناهج الدراسية على شكل وحدات أو أرصدة (مع الأخذ بعين الاعتبار تطور النماذج التي تقدمها إصلاح LMD في التعليم العالي) بإتاحة تطور حقيقي: التحسيس، التخصص، وكذلك الأنشطة الخارجة عن المنهج والتي يستطيع الطالب أن يسجل فيها بصفة اختيارية.

سادسا: نماذج البرامج التعليمية في مجال المقاوله

- مشروع برنامج مكون من وحدات اعتراضية للتحسيس حول مجال المقاوله مخصص لطلاب الشعب الجامعية

هذا البرنامج موجه للطلاب المسجلين في سلك يختم بشهادة اللسانس وكذلك الطلاب المهتمين من مؤسسات التعليم العالي الأخرى (مدرسة المناجم، معهد الهندسة المدنية، المركز العالي للدراسات التقنية، المعهد العالي للدراسات التقنية، الخ...) ويظل الهدف الرئيسي هو إعلام الطالب بأن المقاوله واحده من المهن المتاحة، ويتكون برنامج التحسيس من وحدتين كاملتين ومتجانستين تشملان مهارات مقاول المستقبل الأساسية في مجال المقاوله والتسيير.

الوحدة 1: مهارات المقاول

1 . القدرة على التعرف على فرص الأعمال في الحاضر والمستقبل

- الحصول على مصادر المعلومات المفيدة

2 . القدرة على بلورة رؤية للمقاوله

- تحديد مجال عمله وتخصصه وما يريد فعله وما لا يريد فعله

3 . القدرة على إنشاء شبكة حيوية وتسييرها

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

• طبيعة الاتصالات (إطار مصنف أو غير مصنف، إلخ).

• كثرة الاتصالات، التأثير

4 . القدرة على تسيير المهام المتعلقة بعمله

• الإبداع والنجاح (القدرة على التوقع ووضوح الرؤية وقوة الحدس)

• مواجهة تحديات محسوبة

• التأقلم مع التغيرات

5 . القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمله

• تسيير أو متابعة موقعه الإلكتروني

• الاستفادة القصوى من الأدوات المعلوماتية والتقنية

الوحدة 2: مهارات المسير

1 . القدرة على وضع استراتيجية للمقابولة

- التعريف بالمقابولة (الدعاية، الإشهار، وسائل الإعلام، الزبناء، إلخ ...)

2 . القدرة على تنسيق وتنظيم نشاطات مقاولته

- عرض الخدمات والعقود
- التخطيط المالي (المشتريات، الجرد، الفواتير، إلخ ...)

3 . القدرة على تسيير عماله

- الاتصال
- القيادة
- التخطيط لليد العاملة والتناوب
- اكتتاب اليد العاملة والاحتفاظ بها
- التخطيط للتكوين

4 . القدرة على حل المشاكل

- تسيير النزاعات
- تسيير النزاعات مع الزبناء

5 . القدرة على مراقبة نشاطات مقاولته

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

- مراقبة التكاليف

- مراقبة المصادر البشرية

6 . القدرة على التفاوض

- مع الزبناء

- مع الممولين

- مع النقابات

- مع الهيئات الحكومية

تمهيدا لإنشاء شعبة دراسية متخصصة في مجال المقاوله، على مستوى مؤسسات التعليم العالي في موريتانيا، نقترح مشروع برنامج نموذجي يختتم بشهادة ماستر ومطابق للمعايير الدولية في هذا المجال. ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هذا البرنامج يجب أن يأخذ في الحسبان السياق الموريتاني في مجال المقاوله، وكذلك انفتاح السوق على المنافسة، كما أن أخذ بعد "العولمة" بعين الاعتبار أمر أساسي.

مشروع برنامج نموذجي لشهادة الماستر في المقابلة

تعليم تخصصي

هذا البرنامج موجه إلى الطلاب المسجلين في سلك ماستر 2 في مجال المقابلة، ويبدو لنا أنه من المهم أن نتجاوز مرحلة التحسيس في سلك الماستر من أجل توجيه الطالب، مهما كان تكوينه الأصلي، إلى التخصص؛ حيث يجب في المقام الأول إظهار الطبيعة الاعترافية لمجال المقابلة وتطبيقه على مختلف التخصصات.

أهداف البرنامج

- السيطرة على تقنيات التسيير وعلومه المناسبة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة وللمقاولات الصغيرة جدا بهدف إنشاء مقابلة أو تطوير مشروع.
- تطوير المهارات الاجتماعية والشخصية والعمل ضمن شبكة.
- وليس الإنشاء أو التطوير هدفا في حد ذاته وإنما المقصود أكثر هو بناء مشرع أو تطوير مقابلة قائمة.

ينقسم التكوين إلى ثلاثة أجزاء:

- **التكوين النظري:** وهدفه التكوين في مجالات التسيير التقليدية مع اعتبار أن المقابلة هي الهدف.
- **التكوين الإجرائي والمنهجي:** وهدفه هو العمل بشكل ملموس على المناهج والأدوات والمشاريع نفسها.
- **المذكرة:** تقديم مذكرة في نهاية السنة حول المشروع.

وصف التكوين

إن شهادة ماستر في مجال "المقاوله وتطوير الأنشطة" ذات توجه مزدوج، إذ تهتم بالمقاوله وبالعلاقات بين المقاولات كما أنها تركز على المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لإنشاء وتطوير مشاريع، وكذلك نشر تقنيات التسيير المناسبة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة وللمقاولات الصغيرة جدا؛ كما تهدف أيضا إلى تطوير المهارات الاجتماعية والقدرة على تكوين العلاقات لدى الطلاب من أجل الرفع من قدراتهم في قيادة المشاريع وإنعاش الفرق والعمل ضمن الشبكات؛ كما يمكن أيضا من فهم مسلسل إنشاء المقاوله من خلال بيان الإجراءات والشبكات التي يستطيع المقاول أن يعتمد عليها.

خصائص شهادة الماستر

تعتمد المنهجية التربوية وتنظيم الدروس على منطق التكوين - الفعل، وتتمحور الدروس حول مشاريع الطلاب، ولهذا السبب، يستحب أن يتبنى الطالب الذي يسجل في هذه الشعبة واحدا من المشاريع التالية:

- مشروع مقاوله: إنشاء مقاوله أو استلام مقاوله؛
- مشروع إنشاء أو تطوير نشاط داخل مقاوله، أو جمعية أو هيئة إدارية: إنشاء وبدأ نشاط جديد، مشروع مبتكر، مشروع تصدير أو نشاط دولي، تطوير نهج لتحسين النوعية...
- مشروع مهني لتقديم المشورة والدعم للمقاولات الصغيرة والمتوسطة: المؤسسات العمومية وشبه العمومية، البنوك، شركات التأمين، والجمعيات.

خلال هذا التكوين التفاعلي يكون المستمعون فاعلين في التكوين الذي يخضعون له، لذلك يمكن تجميع الدروس الأساسية في الصباح وتخصص فترة الظهرية للأنشطة الحرة:

- البحوث الشخصية

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

- الأعمال الفردية أو ضمن مجموعات
- القيام بأنشطة في مجال المقاولات مع مقاولات أو منظمات اقتصادية محلية
- زيارات مقاولات، لقاءات مع مقاولين محليين
- إنجاز مذكرة ما قبل المشروع، بدعم من الأوصياء

شروط الانتساب الموصى بها

- الانتساب إلى سلك ماستر 1: أن يكون حاصلا على شهادة لسانس في التسيير أو ما يعادلها
- الانتساب إلى سلك ماستر 2: أن يكون حاصلا على شهادة بكالوريا + 4 ويتقدم بمشروع مقاولات أو مشروع مهني مطور لأنشطة.

ماستر 1: "مجال المقاولات وتطوير الأنشطة"

| الرصيد | عدد الساعات | نصف السنة الثاني | الرصيد | عدد الساعات | نصف السنة الأول |
|--------|-------------|---------------------------|--------|-------------|------------------------------|
| 8 | 120 | تسيير الابتكار | 6 | 90 | أساسيات التسيير |
| | | أساليب وتقنيات الإبداع | | | نظرية التنظيم |
| | | التصور والخلق في الابتكار | | | التسيير الاستراتيجي |
| | | تسيير المعارف | | | تسيير المصادر البشرية |
| 8 | 120 | تسيير المشاريع | 4 | 60 | عوامل الابتكار والفاعلون فيه |
| | | أنواع المشاريع ومواصفاتها | | | الاقتصاد وقانون الابتكار |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| | | | | | |
|---|-----|------------------------------|---|-----|------------------------------|
| | | منهجية تسيير المشاريع | | | علم الاجتماع والابتكار |
| | | أدوات تسيير المشاريع | | | عوامل الابتكار والفاعلون فيه |
| 7 | 105 | تسيير مراحل المقاوله | 7 | 105 | الابتكار ومجال المقاوله |
| | | إنشاء المقاوله | | | النظريات في مجال المقاوله |
| | | استلام مقاوله | | | الممارسات في مجال المقاوله |
| | | تسليم المقاوله | | | الفرص في مجال المقاوله |
| | | الصراحة | | | النوايا في مجال المقاوله |
| 7 | 105 | مشاريع تحت الوصاية | 6 | 90 | المشاريع الواقعة تحت الوصاية |
| | | تقييم المشروع وبيان ميزانيته | | | تنظيم المشروع وهيكله |
| | | عودة التجربة | | | تأطير المشروع |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

ماستر 2: "مجال المقاوله وتطوير الأنشطة"

| الرصيد | عدد الساعات | نصف السنة الرابع | الرصيد | عدد الساعات | نصف السنة الثالث |
|--------|-------------|---|--------|-------------|---|
| 6 | 90 | تسيير المصادر وخطة الأعمال | 4 | 60 | الاستراتيجية والعلاقة مع الزبون والممون |
| | | التسيير القانوني والضريبي | | | التسيير الاستراتيجي للابتكار |
| | | التسيير والتسويق | | | تسيير التغيير |
| | | تسيير المصادر البشرية | | | تسيير العلاقة مع الزبون |
| | | | | | لغة حية |
| 2 | 30 | تسيير المشاريع | 4 | 60 | تسيير المشاريع المبتكرة |
| | | اليقظة الاستراتيجية والمعلومات الاقتصادية | | | تسيير المشروع |
| | | قرارات الاستثمار وتسيير المخاطر | | | تسيير القيمة وتحليلها |
| | | تطوير النشاطات واستراتيجية الشبكات | | | مشاريع وورشات الأبحاث |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

| | | | | | |
|----|-----|---|---|----|--|
| 4 | 60 | استلام مقاوله وتصحيح أوضاعها | | | اللغة والاتصال |
| | | الأهداف الاستراتيجية والتسييرية لاستلام مقاوله | 6 | 90 | هيكل المشروع ونمط الأعمال |
| | | التشخيص وتقييم المقاوله | | | التعرف على المهارات وقيادة مجموعة في شبكة |
| 28 | 300 | تدريب طويل في مجال المقاوله | | | تحليل السوق ودراسة قابلية الانجاز |
| | | تدريب طويل في مجال المقاوله | | | تسيير نمط الأعمال وقيادته |
| 7 | 105 | منهجية المذكرة | | | التعريف بالمشروع |
| | | المحاضرات والملتقيات | 6 | 90 | الرؤية في مجال المقاوله ومشروع المقاوله |
| | | | | | معرفة الفرص وتحليلها |
| | | | | | معرفة الذات والكفاءة في مجال المقاوله |
| | | | | | الكفاءة والقدرة في مجال المقاوله |

سابعا: السياسات العمومية

في فقرة تحت عنوان "أوضاع تدريس مجال المقاوله في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي" تم عرض المحاور الرئيسية لتطوير مجال المقاوله في مؤسسات التعليم العالي. ويتعلق الأمر بتضافر إجراءات قوية في مجالات التكوين والتحسيس والبحث وخدمات الاستشارة ومواكبة إنشاء المقاوله.

تؤكد نتائج المسح الذي أجريناه على الطلاب أن تحمس الشباب لإنشاء المقاولات كحل لمشكل التوظيف: 75 % من الطلاب الذين شملهم الاستطلاع سبق أن نوا لإنشاء مقاوله، 36 % منهم مهتمون جدا بإنشاء مقاوله، 41 % يبدون اهتماما كبيرا، 17 % يبدون اهتماما متوسطا و 6 % يبدون اهتماما ضعيفا.

يذكر الطلاب الذين شملهم الاستطلاع الحاجة الماسة إلى المواكبة في مجال الإجراءات الإدارية والإعلام والتوجيه، والاستشارة حول إنشاء المشروع، والتكوين على ثقافة المقاوله، والبحث عن التمويل، بالإضافة إلى الاطلاع على التجارب السابقة. وفيما يخص هذه النقطة الأخيرة، يطالب الطلاب، فضلا عن التكوين، بحسن الاستماع والمواكبة من الناحية المهنية: يرغبون في الحصول على الدعم يطمئنهم ويحفزهم خلال جميع مراحل إنشاء المشروع، وأثناء تطويره بصفة خاصة.

إن تشابك هذه الاحتياجات مع تعدد آليات المواكبة يجبر المقاولين الناشئين على البحث عن عدد من المعلومات لدى هيئات مختلفة منها ما هو متخصص وما ليس متخصصا. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير أدوات موجهة لجمهور معين (الطلاب، والمقاولون الناشئون من الشباب...). ولهذا السبب أنشئت هيكل عديدة للدعم (الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب، صندوق الإيداع والتنمية، المعهد الوطني لترقية التشغيل التقني والمهني...) من

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

أجل المساعدة في تحسين أوضاع المقاولات، وبالتالي خلق فرص العمل، في حين أن المؤسسات التعليمية لا تزال تحاول توسيع نطاق تدخلها للاستجابة لمتطلبات ترقية المقاولات في مؤسسات التعليم العالي.

وقد جاءت الغالبية العظمى من الإجراءات المقترحة ضمن خطة العمل هذه على ضوء الردود الواردة على دليل مقابلتنا مع مؤسسات التعليم العالي. ففي الواقع، تأتي هذه الخطة سدا للخلل الناجم عن انعدام الشراكة بين الجامعات والمقاولات، وضعف منظومة مواكبة الطلاب المتقدمين بمشاريع مقاولات، بما في ذلك الحصول على التمويل.

ولذلك فإن خطة العمل المبينة أدناه موضوعة تحت عنوان "تنمية روح المقاولات، وإنشاء المقاولات الصغيرة والمتوسطة من قبل الطلاب الشباب والتوظيف الذاتي. وفي إطار فلسفة النمو النوعي هذه، سيحظى إنشاء المقاولات وتكوين مقاولي المستقبل باهتمام خاص من أجل تركيز فعالية مقاولاتنا الصغيرة والمتوسطة وضمان التوظيف الذاتي للخريجين الشباب.

كما أن هذه الخطة ستنثب قيمة التكوين المؤدي إلى شهادة ماستر 2 في "مجال المقاولات وتطوير الأنشطة"، وتضيف عليه قيمة جديدة، وتحسن من موقعه وصورته، وذلك من خلال التعريف بفوائد الماستر 2 ونقاط قوته، بالنسبة للاقتصاد وللمجتمع في نفس الوقت، وبالنسبة للمقاولات والمرشحين (الطلاب الشباب) لإنشاء مقاولات صغيرة أو متوسطة.

7 . 1 . قضايا وتحديات تطوير مجال المقاولات والمقاولات الصغيرة والمتوسطة

فضلا عن صعوبة الحصول على التمويل، لا تزال عدة انسدادات هيكلية تعترض تطوير مجال المقاولات والمقاولات الصغيرة والمتوسطة، من بينها على الخصوص: المنافسة، وغياب استراتيجية شاملة لترقية المقاولات الصغيرة جدا والمقاولات الصغيرة والمتوسطة، والفجوة القائمة بين نظام التعليم والتكوين وبين الاحتياجات الفعلية للاقتصاد، وكذلك نقص المبادرات الموجهة لترقية إنشاء وتسيير المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

يعرف قانون الاستثمارات في موريتانيا "المقاولات" على أنها كيان اقتصادي يمارس نشاطا من خلال شركة أو مؤسسة تستجيب لترتيبات القوانين والنظم المعمول بها في موريتانيا، خاصة تلك التي تحدد القواعد الضريبية والمحاسبية التي تحكم هذه الأنشطة.

ليس لدينا في موريتانيا تعريف رسمي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة؛ وبشكل عام، يمكن تمييز المقاولات الصغيرة والمتوسطة عن المقاولات الكبيرة بجملة من الخصائص، منها: عدد العاملين، وملكية رأس المال، وحجم الاستثمار.

تقوم هذه الدراسة باستغلال هذا التصنيف وتبسيطه، كما تعرف المقاولات الصغيرة جدا على أنها أي مقاولات يتراوح عدد العاملين بها بين شخص واحد وأربعة أشخاص، بما في ذلك صاحب المقاولات؛ وأما المقاولات الصغيرة فهي تلك التي تستخدم ما بين 5 عمال دائمين و49 عاملا. وفيما يلي بعض معايير تعريف وتصنيف المقاولات الصغيرة والمتوسطة، والمقاولات الصغيرة والصغيرة جدا في موريتانيا.

7 . 1 . 1 - خصائص المقاولات الصغيرة جدا

تشكل المقاولات الصغيرة جزءا هاما من الاقتصاد الموريتاني، وفيما يلي خصائصها:

- يتم تكوينها على شكل مقاولات شخصية أو تجمعات (تجمعات ذات فائدة اقتصادية)؛
- لديها قدرة فائقة على التأقلم مع ظروف السوق وتطوره واحتياجات المستهلك؛
- وهي ديناميكية من حيث خلق فرص العمل، وبعض المقاولات الصغيرة لديها أعداد كبيرة نسبيا من العمال؛
- يظل حجم المرتبات المدفوعة منخفضا في الغالب، كما أن ترتيبات قانون الشغل واللوائح الضريبية لا يتم الالتزام بها؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

- أصحاب المقاولات الصغيرة جدا (رجالاً أو نساء) هم في الغالب ملاك رأس المال المستثمر، وقد يتحكمون في بعض الأحيان في العديد من الشركات الصغيرة في نفس الوقت؛
- تشكل المقاولات الصغيرة جدا مصدر دخل للأسر الفقيرة وتلبي طلباً يغلب عليه الطابع الحضري للمنتجات الطازجة المصنعة وشبه المصنعة؛
- إنهم يواجهون ضعف التجهيزات، بل عدم مناسبتها؛
- يواجهون مشاكل بتدني جودة المنتج، خاصة في يخص اكتمال التصنيع؛
- يجدون في بعض الأحيان صعوبات في إيجاد أسواق على المستوى الداخلي (تضخم ومنافسة المنتجات المستوردة) والخارجي.

7 . 1 . 2 خصائص المقاولات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المقاولات الصغيرة والمتوسطة في موريتانيا بالخصائص التالية:

- كثافة مالية وجغرافية قوية حول نواكشوط؛
- رسمة ضعيفة؛
- تنظيم غير كافي وربما معدوم؛
- ضعف الإنتاجية بسبب رداءة التجهيز؛
- نشاط تجاري أو خدماتي في الغالب؛
- نشاط موجه غالباً إلى السوق المحلية؛
- ضعف مستوى تكوين بعض المستثمرين والأجراء.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

7 . 1 . 3 تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المقاولات على المستوى الجزئي والمتوسط والكلية

• على المستوى الكلي:

- نقص العمالة الماهرة وارتفاع تكلفة العمالة غير الماهرة؛
- الحصول على التمويل وتكلفته (نسبة الفائدة، وتكلفة القرض)؛
- تعذر الوصول إلى الأسواق بسبب عزل بعض المناطق ومنافسة المواد المستوردة والقطاع غير المصنف؛
- الصعوبات المتعلقة بالاتصال بالبنوك وعدم تنوع العروض المقدمة من طرفها؛
- ضعف التنسيق في إجراءات الدعم لمبادرات المقاولات (عدم عقلانية جهاز الدعم العمومي)؛
- ضعف المساعدة التقنية؛
- طول إجراءات تصفية المقاولات (8 سنوات)؛
- ارتفاع المساهمات الاجتماعية وغيرها من الالتزامات؛
- ضعف منظومة الإنتاج؛
- ضعف تنوع الإنتاج.

• على المستوى المتوسط:

- النواقص في نظام البحث والابتكار التي من شأنها تحديد فرص جديدة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة؛
- عدم تنظيم نظام التمويل اللامركزي (بما في ذلك توسيع فرص حصول الأفراد على خدمات المالية الريفية)؛
- ضعف هيكله مصالح الدعم والاستشارة الخاصة؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

-
- ضعف التنسيق في منظومة الدعم العمومي وفي إجراءات دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة؛
 - القصور في نوعية تغطية بعض البنى الأساسية المادية.
 - **على المستوى الجزئي:**
 - نقص قدرة المقاولات الصغيرة والمتوسطة على المنافسة وضعف إنتاجيتها؛
 - تؤثر الطبيعة العائلية لسوق العمل المصنف سلبيًا على التواء العرض بالطلب في سوق العمل؛
 - نقص العمالة الماهرة وارتفاع تكلفة العمالة غير الماهرة؛
 - الحصول على التمويل وتكلفته (نسبة الفائدة، وتكلفة التمويل)؛
 - يعود انخفاض مستوى الابتكار والميل إلى التقليد إلى ضعف روح المقاولات لدى المستثمرين الجدد؛
 - ضعف العلاقات بين المقاولات: عقود التنفيذ لصالح متعاقد أصلي؛
 - يعتبر الحصول على التمويل المصرفي هو العائق الرئيسي لهذه الفئة من المقاولات، بسبب معايير الانتقاء المتبعة من طرف البنوك من جهة، وخصائص المقاولات الصغيرة والصغيرة جدًا من ناحية أخرى (انعدام أو نقص التنظيم، وضعف البنية المالية، وقلة ممتلكات المستثمرين، الخ.
 - إن مستوى الضمانات المطلوبة من طرف البنوك مرتفع جدًا، وبالتالي ليس في متناول هذا المقاولات غالبًا؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

حالات معينة من نساء وشباب:

نساء على رأس مقاولات:

- رغم إدارة السلطات العمومية فإن البرامج والسياسات الحكومية لا تستجيب دائما بشكل كاف للاحتياجات المحددة للنساء اللاتي ترأسن مقاولات: محدودية الوصول إلى خدمات مساعدة المقاولات وجمعيات الانتساب؛
- إن عدم وجود بيانات واقية حول النساء اللاتي ترأسن مقاولات تمنع غالبا تصور برامج وخدمات أكثر مناسبة لخصوصياتهن.

مقاولون شباب:

تتفاوت مؤهلات المقاولين الشباب ما بين من لا يتوفرون على أي تعليم إلى الحاصلين على شهادات عليا، وقد تختلف الاحتياجات والتحديات اختلافا كبيرا من حالة إلى أخرى حسب كل فئة.

• حالة مقاول شاب غير متعلم

- ضعيف إلى غير متعلم؛
- موارد ذاتية ضعيفة؛
- انعدام بيّن للتجربة؛
- التحرك في القطاع غير المصنف، وغالبا في التجارة الصغيرة أو الوساطة؛
- صعوبة الوصول إلى منظومات الدعم والاستشارة؛
- صغر حجم الأعمال.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

إن اختلالات النظام التعليمي تنتج عنها نواقص كثيرة من ناحية، وتنتج عن ارتفاع معدل الأمية من ناحية أخرى إلى إكراهات خاصة بالشباب غير المؤهل والناشط في مجال الأعمال (الاضطرار إلى العمل في القطاع غير المصنف، عدم وضوح التحديات والفرص، إلخ).

• حالة حاصل على شهادة

- غياب بين للتجربة على الرغم من التطلع بالمعرفة وبيع بعض القدرات التقنية؛
- انعدام أو لا ضعف الموارد الذاتية؛
- صعوبة الحصول على القروض؛
- الجهل، حسب الحالة، بالمقاولات وبيئتها؛
- عدم وجود رصيد مالي كبير.

إن صعوبة وصول الشباب المؤهلين (حملة الشهادات) إلى سوق العمل العائد إلى عوامل تتعلق بمناخ الأعمال في موريتانيا (المحيط الاقتصادي والمؤسسي والتنظيمي والاجتماعي، إلخ)، تحرمهم من التجربة المطلوبة، ومن فرصة تراكم رأس المال ومن معرفة عميقة بعالم المقاولات، والشروط الضرورية لإنشاء المقاولات: عدم تطبيق مبدأ تسيير يوصي شباب المقاولين بالبدء باكتساب تجربة لدى الآخرين قبل إنشاء مقاولاتهم.

مظاهر خاصة تتعلق بالتمويلات الصغيرة

توجد مؤسسات مالية من شأنها تمويل مقاولات ناشئة، وهي نوعان:

- البنوك ومؤسسات التمويل الصغيرة التي غالبا ما تكون حذرة عندما يكون الأمر إنشاء (لمقاولات) بمعنى الكلمة؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

• المؤسسات التي أنشأتها الحكومات لهذه الغرض: الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب، صندوق الإيداع والتنمية، إلخ.

يمكن تلخيص المظاهر الخاصة التي تعتبر عراقيل عظمى مصاحبة لتدخل مؤسسات التمويلات الصغيرة، والتي تعاني منها المقاولات الصغيرة والصغيرة جدا، على النحو التالي:

- غلبة التمويلات قصيرة الأجل على الهيكلة المالية لمؤسسات التمويلات الصغيرة؛
- نقص الأموال الخاصة بمؤسسات التمويلات الصغيرة؛
- ترى البنوك أن مخاطر كبيرة، فعلية أو محتملة، تحيط بمؤسسات التمويلات الصغيرة في حين أنه كان يمكن أن تشكل لها مصدر تمويل، وذلك رغم وجود حالات استعداد (حالة البنك العام لموريتانيا الذي مول صناديق الادخار والقرض للصناع اليدويين)؛ والبنك الموريتاني للتجارة والصناعة والبنك الوطني لموريتانيا الذين سبق أن تدخلوا في هذا القطاع بالتعاون مع المفوضية المكلفة بحقوق الإنسان ومكافحة الفقر وبالدمج، على الخصوص، من خلال توفير قروض صغيرة تهدف إلى دمج حملة الشهادات العاطلين عن العمل.

7 . 2 وصف بيئة المقاولات الصغيرة والمتوسطة

في إطار استراتيجيات لمكافحة الفقر، تم اعتبار ترقية خلق فرص العمل وتطوير المقاولات الصغيرة والمتوسطة أدوات دفع هامة في تحقيق النمو الاقتصادي في محيط الفقراء؛

من الضروري تحسين مناخ الأعمال لجذب المزيد من استثمارات القطاع الخاص (الوطني والأجنبي)؛ ويعرف مناخ الأعمال والاستثمارات على أنه بيئة السياسة الاقتصادية والمؤسسية والسلوكية والحاضر والماضي، الذي يؤثر على المردودية والمخاطر المرتبطة بالاستثمارات (البنك الدولي 2005).

7 . 2 . 1 - الإطار القانوني والتنظيمي

تتميز البيئة القانونية للمقاولات في موريتانيا بما يلي:

- **قانون استثمار يطبق على نطاق واسع:** نشاطات في جميع قطاعات الحياة الاقتصادية، ومع ذلك، لا تدخل في نفس النطاق:
 - أنشطة الشراء من أجل إعادة البيع في السوق المحلية؛
 - الأنشطة المنصوص عليها في القانون المنظم للنشاط المصرفي باستثناء تلك المتعلقة بالتأجير المالي؛
 - الأنشطة المنصوص عليها في القانون المنظم للتأمين وإعادة التأمين؛
 - الأنشطة المتعلقة بقطاع المعادن والمحروقات.
- منظومة ضريبية وجمركية تتميز بإرادة ترقية المبادرات الخاصة والمقاولات كمحرك للتنمية؛
- نظام ضريبي أقل تعقيدا من غيره من الأنظمة في دول المنطقة؛
- ترتيبات تنظيمية ونظام أجور تشمل:
 - واجبات أرباب العمل (مسك السجلات القانونية، تسجيل العاملين لدى الصندوق الوطني للتأمين الصحي والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)؛
 - نوعان من عقود العمل (عقود محددة المدة وعقود غير محددة المدة).

7 . 2 . 2 - نظرة على إطار الاقتصاد الكلي

يتميز إطار الاقتصاد الكلي حاليا، من بين أمور أخرى، بالأهداف المحددة في الإطار الاستراتيجي الثالث لمحاربة الفقر (2011-2015)، أي:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

- أخذ بعد "خلق فرص العمل" بعين الاعتبار في برمجة الإنفاق العام؛
- دعم التكوين المهني؛
- ترقية خلق فرص العمل بالتعاون مع القطاع الخاص من خلال مقاربات مبتكرة ومبادرات دمج؛
- إنشاء بيئة عامة ملائمة (نشاء الإطار القانوني وآليات التمويل المناسبة)؛
- دعم قدرات التنسيق والقيادة والبرمجة والمتابعة والتقييم على مستوى القطاع.

7 . 2 . 3 - المنظومة المؤسسية للتكفل بالمقاولات المتوسطة والصغيرة

أ. نظرة على المنظومة الحالية

توجد اليوم هيئات مكلفة بدعم ترقية خلق فرص العمل، وإنشاء المقاولات، إلا أن الخدمة التي يعرضونها في مجال الاستشارة لا تتناسب بصفة خاصة مع متطلبات المقاولات المتوسطة والصغيرة ومع الصعوبات التي تواجهها.

تتكون المنظومة المؤسسية الحالية مما يلي:

الوزارة المنتدبة لدى وزير الدولة للتهديب الوطني، المكلفة بالتشغيل والتكوين المهني والتقنيات الجديدة وتتكون من 4 إدارات (الإدارة العامة لتقنيات الإعلام والاتصال، وإدارة التشغيل، وإدارة الدمج، وإدارة التكوين التقني والمهني).

وتوكل لهذه الوزارة بصفة عامة مهمة تصور وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقييم السياسة الوطنية في مجال التشغيل والدمج، والتكوين التقني والمهني، والتقنيات الجديدة والبريد.

المعهد الوطني لترقية التكوين التقني والمهني: تحليل الحاجيات من المهارات في مختلف قطاعات الاقتصاد من خلال الدراسات القطاعية؛ وإعداد برامج التكوين الملبيبة للاحتياجات

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

التي تم تحديدها؛ الدعم التربوي لمؤسسات التكوين من أجل توفير تكوين مناسب وعالي الجودة.

الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وذات شخصية اعتبارية وتتمتع باستقلال مالي. إن مهمة الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب هي المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية في مجال التشغيل، من أجل تسهيل الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للسكان المستهدفين. وتعمل بالتعاون مع الإدارة العمومية، والمنظمات المهنية للعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة أرباب العمل في موريتانيا.

البرنامج الوطني المدمج للمقاولات الصغيرة والصغيرة جدا: هو برنامج موجه نحو الورشات ذات الكثافة العالية من اليد العاملة/المفوضية المكلفة بحقوق الإنسان ومكافحة الفقر وبالدمج، ودعم النشاطات المدرة للدخل، وتعزيز وتوطيد المقاربات والمبادرات المنتجة والتي تقوم بها التجمعات على المستوى المحلي.

نظام لتمويل المقاولات الصغيرة والمتوسطة تنفذه هيئة سيدي محمد عباس لإنشاء المقاولات ومكافحة الفقر ويهتم خاصة بالمؤسسات الصغيرة؛

الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين: يتوفر على خلية مكلفة بنشر برنامج منظمة العمل الدولية المدعو "سيروا مقاولتكم بصفة أفضل" الهادف إلى تزويد المكونين في منظمات دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة بمنهجية ووحدات تكوين في مجال إنشاء وتسيير المقاولات، تم اختبارها وتجربتها في كثير من البلدان؛

غرفة التجارة والصناعة والزراعة في موريتانيا البرنامج المتوسط (دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة): توفير التكوين لأطر ومسيري المقاولات المتوسطة والصغيرة من أجل تمكينهم من الاستجابة لمتطلبات النظام المصرفي، والحصول على القروض.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

نشاطات قطاعية و/ أو ظرفية تقوم بها منظمات غير حكومية أو مشاريع تلعب دورا في الرفع من كفاءة أصحاب و/ أو مسيري المقاولات المتوسطة والصغيرة (التكوين في مجال إنشاء وتسيير المقاولات، والدراسات، وتمويل النشاطات المدرة للدخل، الخ ...)

صندوق الإيداع والتنمية الذي يقوم بالعديد من المهام، من بينها: منح قروض في القطاعات التي لا تغطيها المؤسسات العمومية أو الخصوصية، وتطوير أشكال أخرى من الموارد للصندوق من أجل مضاعفة الادخار في الاقتصاد الموريتاني وتوسيع نشاط الصندوق خدمة للاقتصاد والمجتمع والمصلحة العامة للبلد.

صالون التشغيل، وهو حدث سنوي تنظمه اتحادية الخدمات والمهن الحرة التابعة للاتحادية الوطنية لأرباب العمل الموريتانيين، وذلك لدفع المقاولات الموريتانية إلى تشجيع التشغيل، مع أخذ الحاجة الماسة إلى التنسيق بين التكوين واحتياجات السوق بعين الاعتبار.

إن رغبة السلطات العمومية في معالجة العيوب عن طريق فرض حد أدنى من التنظيم على المقاولات المعنية بتمكينها من الوصول، في نفس الوقت، إلى جملة من المساعدات والدعم، هذه الرغبة ناتجة عن تعريف المقاولات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وعن المنظومة الحالية لمساعدة المقاولات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

ب. وجهة نظر حول عملها

يجب أن تكون وجهة النظر حول عمل وفعالية المنظومة المؤسسية الحالية للتكفل باحتياجات المقاولات الصغيرة والمتوسطة، ناتجة بالضرورة عن تدقيق في المؤسسات والبرامج أو المشاريع المختلفة. وينبغي أن يكون جزء كبير من المعلومات (تقييم الأداء) متاحا، وإلا فإنه سيكون من المفيد طلب دراسات خاصة حول الموضوع، وهو عمل لا يدخل في مهمتنا هذه.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاوله في موريتانيا

ومع ذلك، يجوز إبداء الملاحظات التالية باعتبار ما يوصف عادة بأنه نواقص في المنظومة المؤسسية:

1. عموماً، تم تحديد مهام بعض هيئات الدعم على نطاق واسع مقارنة بالإمكانات المتاحة لها؛

2. لا يزال مستوى التنسيق المؤسسي ضعيفاً: توجد تداخلات في بعض الحالات، عدة هيئات تقدم نفس الخدمة لنفس الجهة المستهدفة؛

3. لا تكون المقاولات دائماً مطلعة على المهام الموكلة إلى هذه الهيئات وعلى إجراءات عملها؛

4. لا تزال الأعمال الهادفة إلى تطوير ثقافة المقاوله محدودة بسبب توجيه بعض البرامج نحو الدمج الاجتماعي بدل خلق ديناميكية حقيقية في مجال المقاوله؛

7 . 3 - اقتراح خطة عمل

ملاحظة عامة

تقترح هذه الخطة أربعة محاور وتسعة عشر خط عمل، وليست حدثاً معزولاً ولكنها عمل دائم وقابل للتغيير وبرامتي، يتيح التحديث والتكيف دائماً، من أجل القدرة على التصرف بما يناسب عالم اقتصاد في أوج تطوره.

وعلى الراغبين في إنشاء مقاولات التزود بالأدوات التي تمكنهم من المنافسة والابتكار واكتساح الأسواق. ويقتصر دور الدولة، في خطة العمل هذه، على توفير بيئة ملائمة تساعدهم على إنشاء مقاولاتهم. ذلك هو موضوع خطة العمل من أجل ترقية مجال المقاوله والمقاولات المتوسطة والصغيرة في موريتانيا.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

إن تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المقاولات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والتي تعرقل ترقية وتنمية المقاولات يؤدي إلى تحديد أربعة مستويات من التدخل:

- تحسين جدوائية الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي على مستوى التكوين في مجال المقاولات؛

- بيئة الأعمال؛

- خدمات الدعم غير المالي لإنشاء المقاولات؛

- خدمات الدعم المالي لإنشاء المقاولات.

تشكل مستويات التدخل الأربعة هذه محاور رئيسية لترقية وتطوير مجال المقاولات في السياق الحالي (عدم نجاعة المنظومة المؤسسية الحالية للتكفل بحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة والمقاولات الصغيرة جدا)، وهي تعكس تضافر عدة عوامل يعتمد عليها تطور ثقافة المقاولات.

يحدد الجدول أدناه سلسلة من الإجراءات من اللازم اتخاذها على المدى المتوسط والقصير من أجل الرفع من جدوائية منظومة الدعم وتعزيز الإجراءات الأخرى الرامية إلى ترقية وتطوير المقاولات المتوسطة والصغيرة في موريتانيا.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

الإجراءات اللازمة اتخاذها على المدى القصير والمتوسط

| المحاور | الهدف العام | الأهداف الخاصة | الإجراءات اللازمة اتخاذها |
|---|--|---|--|
| 1 . تحسين جدوائية الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات التعليم العالي في ميدان التكوين في مجال المقاولات | تطوير التكوين الملائم في مجال المقاولات في | هـ خ 1. تحديد وإعداد وإدراج وحدة تحسيس حول مجال المقاولات في جميع كليات جامعة نواكشوط | إ1. بيان الحالة الحقيقية لقطاع التعليم العالي مع توضيح ما يلي: <ul style="list-style-type: none">• طبيعة ومدى العرض الحالي في ميدان التأسيس/التكوين في مجال المقاولات في مؤسسات التعليم العليم؛• المستوى الحالي والمتوقع للعرض بالاقترار على أخذ الاستثمارات التي يتوفر تمويلها بالكامل، بعين الاعتبار. |
| | | إ 2. اقتراح نشاطات تربوية في مجال المقاولات على مؤسسات | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

| | | | |
|---|--|-----------------------|--|
| التعليم العالي، إما كجزء من البرامج التعليمية أو خارج هذه البرامج؛ | | مؤسسات التعليم العالي | |
| إ 3. بدأ عملية تحسيس/تكوين تجريبية حول مجال المقاولات في مؤسستين من التعليم العالي. | | | |
| إ 4. الرفع من كفاء الأساتذة (تكوين المكونين في مجال المقابلة). | ه خ 2. تكوين الأساتذة المكلفين بتدريس ثقافة المقابلة | | |
| إ 5. تنظيم تشاور وطني حول شراكة القطاعين العام والخاص (مفيدة للطرفين) بين الجامعة والمقاولات. | ه خ 3. ترقية الشراكة بين المقابلة والجامعة | | |
| إ 6. إنجاز دراسات وإنشاء مصالح لاحتضان المقاولات. | ه خ 1. تخفيض تكلفة إنشاء المقولات | | |
| إ 7. تسهيل وجود مقاولات ومقاولين شباب بصفة سريعة | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|---|---|---|---------------------------------|
| ودائمة. | | | 2 . تحسين بيئة الأعمال |
| إ 8. ضمان تنفيذ الضمانات للمقدمة لهيئات القرض | ه خ 2. تحسين المعلومات حول مصداقية الأشخاص والشخصيات الاعتبارية لدى المؤسسات المصرفية ومؤسسات التمويل الصغيرة | خلق بيئة أعمال ملائمة لتطوير المقاولات المتوسطة والصغيرة من نمو مطرد وتراجع متواصل للفقير | |
| إ 9. تطوير منتجات مناسبة لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة في مرحلة من حياتها. | ه خ 1. دعم نمو سوق للخدمات غير المالية مناسب لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة | تحسين العرض الدائم للخدمات غير المالية من زيادة الكفاءة وتحسين القدرة على | |
| إ 10. تحسين هياكل الدعم الخصوصية خدمة للمقاولات المتوسطة والصغيرة (مقدمو الخدمات الخصوصية والعمومية | | | 3 . تسهيل حصول المقاولات |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|--|--|------------------------|-----------------------|
| وكذلك منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية). | | المنافسة لدى المقاولات | المتوسطة والصغيرة على |
| إ 11. دعم مراكز تقنية ومراكز أبحاث في مجال تطوير الابتكارات في كل قطاع حسب متطلبات السوق بالتعاون مع منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية. | ه خ 2. تسهيل الحصول على التكوين المهني والتقني الأصلي والمستمر وترقية الابتكار والتكنولوجيا | المتوسطة والصغيرة | الخدمات غير المالية |
| إ 12. نشر قانون توجيهي لدى منظمات أرباب العمل، والمحاكم التجارية، والجمعيات، والتجمعات المحلية، ومراكز التكوين، والولايات، والجامعات، والمدارس، إلخ ... من أجل زيادة شفافية فوائد تصنيف المقاولات المتوسطة والصغيرة. | ه خ 3. تطوير وعرض منتجات لتسهيل انتقال المقاولات من قطاع الاقتصاد غير المصنف إلى القطاع المصنف | | |
| إ 13. تحسين قدرات منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية من أجل توجيه أعضائها بصفة أفضل نحو | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|---|---|---|--|
| التصنيف. | | | |
| إ 14. تعبئة وكلاء الضرائب على حث المقاولات المتوسطة والصغيرة من القطاع غير المصنف على التصنيف. | | | |
| إ 15. دعم منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية من أجل تمثيل أكبر للمقاولات الريفية المتوسطة والصغيرة. | ه خ 4. تسهيل حصول المقاولات الريفية المتوسطة والصغيرة على الخدمات غير المالية | | |
| إ 16. تكوين إطار لترقية نظام مالي إسلامي. | ه خ 1. تطوير منتجات بديلة ومناسبة المقاولات المتوسطة والصغيرة | ترقية قطاع مالية متنوع ومندمج يقدم جملة من الخدمات المناسبة لاحتياجات المقاولات | 4 . تسهيل الدائم لحصول المقاولات المتوسطة والصغيرة |
| إ 17. دعم القطاعات من أجل ملائمة منتوجات تمويل | ه خ 2. دعم سوق الخدمات | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| مجموعات من المقاولات المتوسطة والصغيرة العاملة في مختلف حلقات الإنتاج بما في ذلك التصدير. | المالية في موريتانيا | المتوسطة والصغيرة حسب مراحل تطورها | على التمويلات |
|--|----------------------|------------------------------------|---------------|
| إ 18. تسهيل الوصول إلى الموارد الملائمة (طويلة وثابتة) والحصول على نسب تنافسية لدى مؤسسات التمويل. | | | |
| إ 19. أخذ المظاهر الخاصة بمجال المقاولات لدى النساء والشباب بعين الاعتبار. | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

خطة العمل

المحور الاستراتيجي

المحور 1. تحسين جدوائية الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي في ميدان التكوين في مجال المقاولات

الهدف العام: تطوير عرض تكوين ناجح في مؤسسات التعليم العالي

| الأطراف | مصادر التحقق | المؤشرات | التكلفة بملايين الأوقية | التاريخ | النشاطات | النتائج | الإجراءات المطلوبة | أهداف خاصة |
|---------|-----------------|----------|-------------------------------|---------|----------|---------|--------------------|------------|
|---------|-----------------|----------|-------------------------------|---------|----------|---------|--------------------|------------|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|-----|----------------|---|--|--|--|
| الوزارات المعنية | الدراسات الموجودة | الدراسة المنجزة | 2,5 | سبتمبر 2013 | القيام بدراسة معمقة حول طبيعة ومدى العرض الحالي في ميدان التحسيس/التكوين في مجال المقاولات في مؤسسات التعليم العالي (مستوى الطلب الحالي | تحسين التنسيق بين إجراءات الدعم | أ 1. بيان الحالة الحقيقية للمقاولات في قطاع التعليم العالي | ه خ 1. تحديد وإعداد وإدراج وحدة تحسيس حول مجال المقاولات في جميع كليات جامعة نواكشوط |
| منظمات أرباب العمل | محاضرات الاجتماعات | | | | | | | |
| غرفة التجارة | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

| | | | | | والمتوقع) | | | |
|---|--|---|---|----------------|--|--|--|--|
| الوزارات المعنية المركز الموريتاني لتحليل الدراسات منظمات أرباب العمل | محاضر الاجتماعات والتقارير تقارير متابعة التطبيق الفعلي للتوصيات | عدد مؤسسات التعليم العالى عدد اللقاءات المنعقدة في هذا الاتجاه التوصيات الصادرة عن | - | أكتوبر 2013 | تحديد مؤسسات التعليم العالى المهتمة والتي تتمتع بقدرة فعلىة على تطوير عرض تكويني في مجال المقابلة | تحديد مؤسسات التعليم العالى المهتمة بإضافة نشاط تحسيسي وتكويني في مجال المقابلة | أ 2. اقتراح نشاطات تربوية في مجال المقابلة على مؤسسات التعليم العالى، إما كجزء من البرامج التعليمية أو خارج هذه البرامج؛ | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| غرفة التجارة | اللقاءات | | | | | | | |
|--|--|---|----|----------------|---|---|--|--|
| الجامعة المركز الموريتاني لتحليل الدراسات الوكالات منظمات أرباب | محاضر الدورات التحسيسية حول المقاولات | مؤسسات التعليم العالي المعنية مؤسسات التعليم العالي | 25 | نوفمبر 2013 | أعمالية تحسيس/تكوين تجريبية حول مجال المقاولات في مؤسستين من التعليم العالي. | تطوير عرض بتكوين مناسب لسياق مؤسسات التعليم العالي والطلاب المؤهلين | أ.3. بدأ عملية تحسيس/تكوين تجريبية حول مجال المقاولات في مؤسستين من التعليم العالي. | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقابلة في موريتانيا

| العمل | النشطة | | | | لإنشاء مقالات | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|-----|----------------|--|---|---|
| غرفة التجارة | قائمة المستفيدين | | | | | | |
| الجامعة المركز الموريتاني لتحليل الدراسات الوكالات | تقارير التكوين تقارير النشاطات | عدد التكوينات قائمة المكونين | 1،8 | نوفمبر 2013 | إنجاز دورتين لتكوين المكونين في مجال المقابلة | الرفع من قدرات الأساتذة في تطوير ثقافة المقابلة | هـ خ 2. تكووين الأساتذة المكلفين بتدريس ثقافة المقابلة أ 4. الرفع من كفاء الأساتذة (تكوين المكونين في مجال المقابلة). |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|---|---|---|-----|--------------|---|--|--|--|
| منظمات أرباب العمل غرفة التجارة | | | | | | | | |
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات منظمات | تقارير النشاطات/ المسوح/ المحاضر | عدد المقاولات المعنية طبيعة الشراكة | 3،6 | مارس 2014 | - تنظيم ملتقى سنوي للشراكة بين الجامعة والوسط المهني (الحرص على مشراكة | تحسين ببرامج التكوين في مجال المقاولات | أ 5. تنظيم تشاور وطني حول شراكة القطاعين العام والخاص (مفيدة للطرفين) بين الجامعة والمقاولات. | ه خ 3. ترقية الشراكة بين المقاولات والجامعة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|---|--|--|--|
| أرباب العمل غرفة التجارة | تقارير المتابعة والتقييم موقع إلكتروني قابل للتصفح ومحدث | ونوعها مؤسسات التعليم العالي المعنية عدد النشرات التي تم إنتاجها | | | المقاولات في تصور وتسيير وإدارة السياسات وبرامج التكوين في مجال المقاولات - 4 مليون أوقية (سبوتيا) - إنشاء وتوزيع نشرة ورقية (شهرية) | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|---|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|------|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | | وتوزيعها | | والإلكترونية (دائمة التحديث) حول ثقافة المقاولات (نشر الممارسات المستحسنة) | | | |
| | | موقع إلكتروني نشط | | | | | |
| | | تقدير التكلفة بملايين الأوقية | | مجموع المحور الاستراتيجي 1 | | | |
| | | 40,9 | | | | | |
| | 2013 | 29,3 | | | | | |
| | 2014 | 11,6 | | | | | |
| | 2015 | 00,0 | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

خطة العمل

المحور الاستراتيجي 2

المحور 2. تحسين بيئة الأعمال

الهدف العام: خلق بيئة أعمال ملائمة لتطوير المقاولات المتوسطة والصغيرة من أجل اطراد النمو ومكافحة الفقر

| الأطراف | مصادر التحقق | المؤشرات | التكلفة بملايين | التاريخ | النشاطات | النتائج | الإجراءات المطلوبة | أهداف خاصة |
|---------|--------------|----------|--------------------|---------|----------|---------|-----------------------|------------|
|---------|--------------|----------|--------------------|---------|----------|---------|-----------------------|------------|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | الأوقية | | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------------|---------|-----|-----------|--|--------------------------------|---|--|--|
| الوزارات المعنية | تقارير الدراسات | | 1,5 | مايو 2014 | - القيام بدراسة من أجل تحديد إمكانية الحد من التكاليف المرتفعة (مثل الإجراءات والدراسات) - تنفيذ | الحد من تكاليف إنشاء المقاولات | إ.6. إنجاز الدراسات وإنشاء مصالح احتضان المقاولات | هـ خ 1. الحد من تكاليف إنشاء المقاولات | |
| المرصد | إحصاءات | | | | | | | | |
| الوكالات | غرفة التجارة، مركز الإعلام الموريتاني | | | | | | | | |
| منظمات أرباب العمل | للتتمية الاقتصادية والفنية | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| غرفة التجارة | | | | | الإصلاحات المقترحة بعد الدراسة | | |
|--------------|--|--|------|------------|--|--|--|
| غرفة التجارة | حصيلة المصارف المعنية المرصد الوكالات منظمات أرباب العمل | فرص وبدائل تخفيض التكاليف المحددة زيادة عدد المقاولات المنشأة من | 38,1 | يونيو 2014 | - إنشاء مصالحي احتضان المقاولات المتوسطة والصغيرة لدى النساء والشباب | إ7. تسهيل إنشاء المقاولات على النساء والشباب | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|--|
| غرفة التجارة | طرف النساء والشباب عدد المقاولين الشباب/النساء زيادة مدة وجود هذه المقاولات تقليص آجال الانطلاق الفعلي لنشاطات | مجال المقاولات في مؤسسات التعليم الجامعي - الحد من موانع تصنيف المقاولات المتوسطة والصغيرة | | | | |
|--------------|--|--|--|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | المقاولات | | | | | | |
|--|--|--|-----|---------------|---|--|--|--|
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات منظمات أرباب العمل | | تخفيف إجراءات منح القروض (الضمانات) | 0,8 | يوليو 2014 | - القيام بدراسة للبحث عن أسباب البطء والصعوبات الملاحظة في إيجاد الضمانات والحلول المتعلقة بها | تذليل المصاعب أمام إيجاد الضمانات | إ. 8. ضمان تنفيذ الضمانات المقدمة للدائنين | هـ خ 2. تسهيل حصول الأفراد والشخصيات الاعتبارية لدى المؤسسات المصرفية ومؤسسات التمويلات الصغيرة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--------------|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| غرفة التجارة | | | | | - المصادقة على الإصلاحات القانونية والتنظيمية الضرورية، انطلاقاً من نتائج الدراسة. | | | |
| | | تقدير التكلفة بملايين الأوقية | | | مجموع المحاور الاستراتيجية 2 | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | |
|--|------|------|
| | 40,4 | |
| | 2013 | 00,0 |
| | 2014 | 40,4 |
| | 2015 | 00,0 |

خطة العمل

المحور الاستراتيجي 3

المحور 3. ترقية حصول المقاولات المتوسطة والصغيرة على الخدمات غير المالية

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات المتوسطة والصغيرة وقدرتها على المنافسة

الهدف العام: تحسين العرض الدائم للخدمات غير المالية من أجل كفاءة المقاولات المتوسطة والصغيرة وقدرتها على المنافسة

| الأطراف | مصادر التحقق | المؤشرات | التكلفة بملايين الأوقية | التاريخ | النشاطات | النتائج | الإجراءات المطلوبة | أهداف خاصة |
|--|---------------------------|--|-------------------------------|----------------|--|--|--|---|
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات | التحقيقات والاستبيانات | تزايد عدد المستثمرين الراغبين في الحصول على الخدمات غير المالية للدعم المقاولات المتوسطة والصغيرة | 1,4 | سبتمبر 2014 | - تطوير وملاءمة أنشطة تكوينية، التدريب والمشورة | مضاعفة المقاولات المتوسطة والصغيرة المستفيدة من الخدمات المناسبة | إ.9. تطوير منتجات ملائمة لحاجيات المقاولات المتوسطة | هـ خ 1. دعم تطوير سوق الخدمات غير المالية المناسبة للمقاولات المتوسطة والصغيرة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|---|-----------|--|--|
| منظمات أرباب العمل | | | | | المناسبة لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة في الميادين التالية: التدريب والمشورة في الإنشاء والتدريب، التكوين المهني والتقني، إلخ - إعداد وملاءمة تكوينات | لحاجياتها | والصغيرة في كل مرحلة من مراحل حياتها | |
|--------------------|--|--|--|--|---|-----------|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|-----|---|--|--|--|
| | | | 0,8 | حول كفاءات المقاولات لمختلف مجموعات المقاولات المستهدفة (منشآت المقاولات، الجامعة، المدارس المهنية والتقنية، إلخ) - تطوير وملاءمة منتجات للحصول على | | | |
|--|--|--|-----|---|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|--|
| | | | | | المعلومات، تحسين خدمة الوساطة، تحسين التسويق، تحضير المقاولات المتوسطة والصغيرة للحصول على تمويلات المصارف ومؤسسات التمويل الصغيرة، | | |
|--|--|--|--|--|---|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | إلخ | | | |
|--------------------|-------------------|--------------------------------------|---|--------|---|-----------------------------|-----------------------------|--|
| الوزارات المعنية | تقارير | تزايد عدد المقاولات | 2 | أكتوبر | - تحديد | تحويل | إ10. تعزيز | |
| المرصد | الأنشطة والمسوح | المتوسطة والصغيرة المستفيدة من الدعم | | 2014 | مقدمي خدمات | هياكل الدعم إلى | قدرات الهياكل الخاصة | |
| الوكالات | لدى المقاولات | | | | ومنظمات أرباب العمل | منصات خدمات | للدعم خدمة | |
| منظمات أرباب العمل | المتوسطة والصغيرة | | | | ومحاكم تجارية | للمقاولات المتوسطة والصغيرة | للمقاولات المتوسطة والصغيرة | |
| غرفة التجارة | | | | | قادرة على تقديم الخدمات المناسبة للمقاولات المتوسطة | | (مقدمو الخدمات الخصوصيون | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | والصغيرة - تكوين مقدمي الخدمات ومنظمات أرباب العمل والمحاکم التجارية حول ملاءمة منتجاتهم مع طالبات المقاولات المتوسطة | والعموميون ومنظمات أرباب العمل والمحاکم التجارية) | |
|--|--|--|--|--|--|---|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|------------------|--|---|-----|------------|--|---|---|--|
| | | | | | والصغيرة وطبقات مقاولي المستقبل | | | |
| الوزارات المعنية | نسبة المشاركة في ورشات التكوين والمسوح | عدد المقاولات المتوسطة والصغيرة التي تم تحسيسها | 3,5 | ديسبر 2014 | - تطوير وإنتاج مطويات للتحسيس - تنظيم حملات | إعلام المقاولات المتوسطة والصغيرة حول الأدوات الجديدة | إ12. نشر قانون توجيهي لدى منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية، | ه خ 3. تطوير وعرض منتجات لتسهيل انتقال المقاولات من القطاع غير |
| المرصد | | | | | | | | |
| الوكالات | | | 9 | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--------------------|--------------|--|---|--|--|-------------|---|--------------------------|
| منظمات أرباب العمل | والاستبيانات | | | | تحسيسية في كل الولايات - تـكـوـيـن ممثلي منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية والتجمعات المحلية والمدارس والجامعات | المخصصة لها | والجمعيات، والتجمعات المحلية، ومراكز التـكـوـيـن، والولايات، والجامعات، والمدارس، إلخ... من أجل زيادة الشفافية حول تصنيف المقاولات المتوسطة | المصنف إلى القطاع المصنف |
| غرفة التجارة | | | 2 | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---------------|--|--|---|--|
| | | | | | على القيام بالتحسيس المستمر: دفع القيام بتكوين أولي حول المقاولات | | والصغيرة. | |
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات | النصوص التنظيمية للمقاولات المتوسطة والصغيرة، السجل | وجود خدمات مناسبة للقطاع غير المصنف (انتقل على الأقل 20 مستثمرا غير مصنف إلى القطاع | 2 | يناير 2015 | - دعم منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية في تكوين ممثلي | ازدياد إنشاء المقاولات المتوسطة والصغيرة وخلق فرصة عمل إضافية | إ.خ. 13 دعم قدرات منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية من أجل توجيهه | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--------------------|----------------------|-------------|--|--|--|---------------------|--|
| منظمات أرباب العمل | التجاري، عقود العمال | المصنف/سنة) | | | منظماتهم المهنية واستشاريهم في إعلام أعضائهم حول فوائد إجراءات تصنيف المقاولات | أعضائها نحو التصنيف | |
| غرفة التجارة | | | | | - القيام بدراسة من أجل إحصاء | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--|------------|---|-----|---------------|---|---------------------------------------|---|--|
| | | | 1,5 | | العقبات أمام الانتقال من القطاع غير المصنف إلى القطاع المصنف. | | | |
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات | الإحصائيات | مستوى تزايد المقاولات المتوسطة والصغيرة المصنفة | 0,5 | يناير 2015 | - تطوير دورات تحسيسية لمسؤولي ووكلاء | إعادة الحيوية للنشاط الاقتصادي المحلي | إ14. تعبئة وكلاء الضرائب حول تحفيز المقاولات المتوسطة | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--------------------|--|--|-----|--|--|--|--|
| منظمات أرباب العمل | | | | | الضرائب لحت المقاولات غير المصنفة على التصنيف | وزيادة الحصيلة الضريبية للتجمعات المحلية | والصغيرة في القطاع غير المصنف على التصنيف |
| غرفة التجارة | | | 1,5 | - تطوير دورات تحسيسية لمسؤولي ووكلاء الضرائب ضمن دورات | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|-----------|--|---------------------------------------|---|--|
| | | | | | مواكبة المقاولات التي تريد الانتقال إلى القطاع المصنف. | | | |
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات منظمات أرباب | المسوح الاستبيانات الإحصاءات لدى التجمعات المحلية | عدد المنظمات المهنية المعززة تزايد عدد المنظمات المهنية المدعومة | | مارس 2015 | - دعم قدرات التجمعات المحلية على إقامة مصالح دعم للمقاولات الزراعية المتوسطة | إعادة الحيوية للنشاط الاقتصادي المحلي | إ.خ. 15 دعم المنظمات المهنية والمحاكم التجارية من | ه.خ. 4 تسهيل حصول الخدمات غير المالية للمقاولات الزراعية المتوسطة والصغيرة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------------|---|----------------------------|--|--|--|---|--|
| العمل غرفة التجارة | والمنظمات المهنية | تزايد عدد المقاولات الزراعية المتوسطة والصغيرة التي أنشأت شركات مع المقاولات الحضرية المتوسطة والصغيرة | | | والصغيرة. - دعم قدرات المنتخبين على تسهيل خدمات الدعم للمقاولات الزراعية المتوسطة والصغيرة. | | أجل تمثيل أفضل للمقاولات الزراعية المتوسطة والصغيرة. | |
| | | تقدير التكلفة بملايين الأوقية | مجموع المحور الاستراتيجي 3 | | | | | |
| | | 25,10 | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | |
|--|------|------|
| | 2013 | 00,0 |
| | 2014 | 19,6 |
| | 2015 | 5,5 |

خطة العمل

المحور الاستراتيجي 4

المحور 4. العمل على حصول المقاولات المتوسطة والصغيرة على التمويلات بصفة دائمة

الهدف العام: ترقية قطاع مالي متنوع ومدمج يقدم جملة ما الخدمات المناسبة لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة حسب مراحل نموها

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| الأطراف | مصادر التحقق | المؤشرات | التكلفة بملايين الأوقية | التاريخ | النشاطات | النتائج | الإجراءات المطلوبة | أهداف خاصة |
|---|--|--|-------------------------------|---------------|--|--|--|---|
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات منظمات أرباب | المعلومات (وسائل التكوين) المتاحة | عدد المقاولات المتوسطة والصغيرة المكونة | | يوليو 2014 | - بدأ التفاوض مع المصارف والمؤسسات (الخدمات المالية الإسلامية) - ترقية | ترقية مبادرات جديدة من قرض- الإيجار والخدمات المالية الإسلامية | إ 16. تصنيف إطار لترقية الخدمات المالية الإسلامية | ه خ 1. تطوير منتجات بديلة ومناسبة لتمويل المقاولات المتوسطة والصغيرة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|-------|--------------|---|---------------------|---|---|--|--|---|
| العمل | غرفة التجارة | | | | التهديب المالي للمقاولات المتوسطة والصغيرة كي تتمكن من فهم عروض النظام المالي | | | |
| | | المعلومات المتاحة للفاعلين في القطاع المالي | عدد الورشات المنظمة | 3 | فبراير 2015 | تنظيم دورتين تكوينيتين حول مجموعات النمو المختلفة والترتيبات | تنويع وملاءمة عرض المنتجات المالية | إ 17. دعم القطاع من أجل ملاءمة منتجات على التمويل على مجموعات |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|------------------|--|---|--|
| والأطراف الأخرى المشاركة | | | | المالية المتوفرة | مضاعفة حجم القروض في القطاع المالي للمقاولات المتوسطة والصغيرة في غضون سنتين تحسين آجال الاستجابة لطلبات القروض | بالنسبة للمقاولات المتوسطة والصغيرة بالتدخل في مختلف حلقات منظومة القيم، بما في ذلك التصدير. | |
|--------------------------------|--|--|--|------------------|--|---|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|--|--|--|-----|---------------|---|---|--|--|
| الوزارات المعنية المرصد الوكالات منظمات أرباب العمل غرفة التجارة | | | 1،8 | إبريل 2015 | - القيام بدراسة من أجل تحديد وسائل التمويل على المدى المتوسط والطويل حسب المجموعات - دعم المؤسسات من أجل تعبئة الادخار طويل | تجميع الموارد في تعاونيات من أجل دعم خاضع للتشاور ومؤسسات التمويلات الصغيرة غير المركزة | إ 18. تسهيل حصول مؤسسات التمويل على مصادر مناسبة (طويلة وثابتة) وتساعد على المنافسة. | |
|--|--|--|-----|---------------|---|---|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------|--|---------------|---|-----------------------|-----------------------------|--|
| | | | | | الأجل - تبسيط الإجراءات وتعزيز قدرة مؤسسات التمويل على تسخير الموارد الثابتة في السوق المالية | | | |
| المعلومات المتاحة | المعلومات المتاحة | تقرير التقييم | | يوليو 2015 | - تقييم عمل الوكالات | تحسين تأثير وقدرات | إ 19. أخذ المظاهر الخاصة | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|------|--|--|----------------------|----------|--------------------|--------------|
| المقاولات لدى النساء والشباب بعين الاعتبار | المنظومة الحالية لدعم إنشاء المقاولات والتشغيل الذاتي لدى الشباب | وهياكل الدعم في مجال إنشاء المقاولات لصالح الشباب | | | | لدى الوزارات المعنية | الوكالات | منظمات أرباب العمل | غرفة التجارة |
| مجموع المحور الاستراتيجي 4 | | تقدير التكلفة بملايين الأوقية | | | | | | | |
| | | 4,8 | | | | | | | |
| | | 2013 | 00,0 | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول تطوير المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|--|------|------|--|
| | 2014 | 00,0 | |
| | 2015 | 4,8 | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

الجدول الزمني لتنفيذ خطة العمل

| السنة 2: من سبتمبر 2014 إلى أغسطس 2015 | | | | | | | | | | | السنة 1: من سبتمبر 2013 إلى أغسطس 2014 | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|------|-------|------|--------|-------|--------|--------|--------|--|-------|-------|-------|------|-------|------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 2015 | | | | | | | 2014 | | | | | | | 2013 | | | | | | | | | |
| أغسطس | يوليو | يونيو | مايو | إبريل | مارس | فبراير | يناير | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أغسطس | يوليو | يونيو | مايو | إبريل | مارس | فبراير | يناير | ديسمبر | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر |
| المحور 1. تحسين جدوائية الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات التعليم العالي في ميدان التكوين في مجال المقاولات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الهدف العام: تطوير عرض تكوين ناجع في مؤسسات التعليم العالي | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | سبتمبر 2013 | إ. بيان الحالة الحقيقية للمقاوله في التعليم العالي |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|---|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| أكتوبر 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| إ 2. اقتراح نشاطات تهديبية في مجال المقاولات على مؤسسات التعليم العالي، إما كجزء من البرامج التعليمية إما خارج هذه البرامج | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| مارس 2014 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| إ5. تنظيم تساور وطني حول شراكة القطاعين العام والخاص (مفيدة للطرفين) بين الجامعة والمقاولات. | | | | | | | | | | | | | | | |
| المحور 2. تحسين بيئة الأعمال | | | | | | | | | | | | | | | |
| الهدف العام: خلق بيئة أعمال ملائمة لتطوير المقاولات المتوسطة والصغيرة من أجل اطراد النمو ومكافحة الفقر | | | | | | | | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | سبتمبر 2014 | | | | | | | | | | | إ.9. تطوير منتجات مناسبة لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة في مرحلة من حياتها. |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| أكتوبر 2014 | | | | | | | | | | | إ 10. تحسين هياكل الدعم الخصوصية خدمة للمقاولات المتوسطة والصغيرة (مقدمو الخدمات الخصوصية والعمومية وكذلك منظمات أرباب العمل والمحاکم التجارية). | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

ديسمبر 2014

12. نشر
قانون توجيهي
لدى منظمات
أرباب العمل،
والمحاكم
التجارية،
والجمعيات،
والتجمعات
المحلية،
ومراكز
التكوين،
والولايات،
والجامعات،
والمدارس، إلخ
... من أجل
زيادة شفافية
فوائد تصنيف

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | يناير 2015 | | | | | | | | | | | | | | | إ 13. تحسين قدرات منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية من أجل توجيه أعضائها بصفة أفضل نحو التصنيف. |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| مارس 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| إ 15. دعم منظمات أرباب العمل والمحاكم التجارية من أجل تمثيل أكبر للمقاولات الريفية المتوسطة والصغيرة. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المحور 4. العمل على حصول المقاولات المتوسطة والصغيرة على التمويلات بصفة دائمة | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الهدف العام: ترقية قطاع مالي متنوع ومدمج يقدم جملة ما الخدمات المناسبة لحاجيات المقاولات المتوسطة والصغيرة حسب مراحل نموها | | | | | | | | | | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولَة في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | إ16. تكوين إطار لترقية نظام مالي إسلامي. | |
| | | | | | | | | | | | | | | يوليو 2014 | | | | | | | | |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| فبراير 2015 | | | | | | | | | | | | | إ 17. دعم |
|-------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------|
| | | | | | | | | | | | | | القطاعات من |
| | | | | | | | | | | | | | أجل ملاءمة |
| | | | | | | | | | | | | | منتجات |
| | | | | | | | | | | | | | تمويل |
| | | | | | | | | | | | | | مجموعات من |
| | | | | | | | | | | | | | المقاولات |
| | | | | | | | | | | | | | المتوسطة |
| | | | | | | | | | | | | | والصغيرة |
| | | | | | | | | | | | | | العاملة في |
| | | | | | | | | | | | | | مختلف حلقات |
| | | | | | | | | | | | | | الإنتاج بما في |
| | | | | | | | | | | | | | ذلك التصدير. |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | إبريل 2015 | | | | | | | | | | | | | | | | إ 18. تسهيل الوصول إلى الموارد الملائمة (طويلة وثابتة) والحصول على نسب تنافسية لدى مؤسسات التمويل. |
|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاومة في موريتانيا

يونيو 2015

إ 19. أخذ
المظاهر
الخاصة
بمجال
المقاومة لدى
النساء
والشباب بعين
الاعتبار.

7 . 4 اقتراح مشروع مصلحة نموذجية لاحتضان المقاولات

من المسلم به عموماً أن المقاولات الصغيرة الناشئة تحس بحاجة خاصة لمساعدة هياكل المواكبة في مجال الاستشارة. تساهم هياكل المواكبة على نطاق واسع بالمهارات الضرورية لبقاء المقاولات الناشئة، وللحفاظ على البنية الاقتصادية للبلد وتطوير الميزة التنافسية.

ولذلك، فإن اختيار نوع مصلحة الاستقبال (مصالح الاحتضان) وإجراءات مواكبة المستثمرين تعتمد على خصوصيات الاحتياجات المترتبة على عمل المقاولات في موريتانيا.

بسبب عدم وجود تعريف واضح لمفهوم نوعي مصالح الاحتضان، أي "الحاضنة" و"المشكلة"، كثيراً يتم الخلط بين "حاضنات" المشاريع و"مشاتل" المقاولات من جهة؛ وبين "حاضنات" المقاولات و"مشاتل" المشاريع، من جهة أخرى. وفي الواقع توجد أربعة مصطلحات تستخدم للتعبير عن معاني متقاربة إلا أنها في الواقع مختلفة:

- مشاتل مشاريع المقاولات؛

- مشاتل المقاولات؛

- حاضنة مشاريع المقاولات؛

- حاضنة المقاولات.

يرتبط كل مصطلح بطريقة عمل تميزه؛ وفي حالتها "الحاضنة" و"المشكلة"، قد يقتصر المسلسل على فترة مواكبة لأصحاب مشاريع المقاولات خلال مراحل إنشائها (حاضنات أو مشاتل مشاريع المقاولات)، أو على فترة متابعة مقاولات ناشئة

(حاضنات أو مشاتل المقاولات) أو على مدى فترة رصد الأعمال المبتدئة (الحاضنة أو الحاضنة).

سعيًا إلى الإجابة على الأسئلة التالية: 1. ما الذي يعنيه إنشاء "مشتلة" في موريتانيا؟ 2. ما هي سوق "المشتلة"؟ 3. لأي نوع من مشاريع المقاولات تكون "المشتلة"؟ 4. ما هي الخطوط العريضة لإنشاء "مشتلة" للمقاولات في موريتانيا؟

7.4.1 السياق والتبرير

تؤدي خصائص المقاولات المتوسطة والصغيرة في موريتانيا (نقص التكوين وثقافة المقاولات، تنظيم غير كافي أو معدوم، ضعف القدرة على الإنتاج بسبب نقص التجهيز، ضعف الرسملة...)، إلى اقتراح بنية مواكبة محددة المعالم. أول ما يلاحظ في المقاولات الصغيرة الناشئة، أن المسؤول الأول فيها يواجه وحده في أغلب الحالات المسؤوليات الملقاة على عاتقه كقائد لمقاولته المتوسطة أو الصغيرة.

ومن ناحية أخرى، تضاف إلى مشكلة التكلفة مشاكل التمويل وتكوين منشئي المقاولات والوقت. يعتبر ترشيد الوقت أساسيا لمسؤولي المقاولات المتوسطة والصغيرة الناشئة.

ولهذا الغرض، نستكشف هنا تشكيلة من الأدوات المخصصة لتسهيل إنشاء هذه المقاولات الصغيرة:

- وسائل الدعم المالية: تسهيل القروض،
- التكوين في مجال إنشاء المقاولات،
- هياكل الاستقبال: مصالح احتضان المقاولات...

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

تعود الطبيعة الاستكشافية لهذا العمل إلى طابعه الابتكاري في مجال ممارسة الاحتضان في موريتانيا (محاولات قليلة هنا وهناك، دون إنشاء مصالح مصنفة لاحتضان المقاولات بصفة فعلية).

وقد حاولنا المساهمة في بناء رؤية حول قابلية مصالح احتضان المقاولات للإنشاء من خلال التركيز على الإشكاليات الراهنة مثل عملية إدماج المقاولين الناشئين، والنموذج المناسب السياق الموريتاني من مصالح الاحتضان.

7 . 4 . 2 ما هو سوق مصالح احتضان المقاولات في موريتانيا؟

يتكون هذا السوق من أصحاب المشاريع والمقاولات الناشئة، فهو إذن سوق غير متجانس، تختلف فيه مسلكيات وتوقعات المستثمرين والمقاولون الشباب اتجاه محيطهم الاقتصادي اختلافا شديدا حسب موقع مشروعهم في التصنيف أدناه.

نلاحظ في موريتانيا توجها نحو إنشاء ستة أنواع متميزة من مشاريع المقاولات:

الجدول 3: الطلب المحتمل بالنسبة لأصناف المشاريع

| نوع المشروع | دوافع صاحب المشروع | حجم/ طبيعة المشروع | الطلب المحتمل |
|----------------------|--|--|---|
| 1. مشروع دمج اجتماعي | من دوافع إنشاء مقاولات خلق وظيفة لنفسه الشيء الذي يعتبر دمجا اجتماعيا أكثر من كونه مقاولات | يكون المشروع من نوع خدمات الجوار للأشخاص، وتكون المقاولات فردية يكون مقرها في الغالب محل سكن | تتعلق الحاجة غالبا بالأمور القانونية والتنظيمية والحصول على التمويلات |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

| | | | |
|------------------------------|--|---|---|
| | صحابها. | | |
| 2. مشروع حرفي أو تجاري | تكون غاية صاحب المشروع مزدوجة: استغلال مهارة (تقنية في الغالب) وتحقيق الاستقلال. | يكون المشروع من نوع خدمات الجوار للأشخاص والمقاولات، وتكون المقاوله فردية أو شركة ذات مسؤولية محدودة. | تتعلق الحاجة غالبا بالقانونية والتنظيمية والحصول على التمويلات. وستبحث المقاوله عن مقر خاص (الورشة والمخازن). |
| 3. مشروع حرفي ذي وجهة صناعية | يقوم صاحب المشروع بتجميع الكفاءات من أجل سد ثغرة محددة، وهو مهني ينفذ فكرة نضجت بعد طول تفكير، أو يستغل فرصة تساعد على تنفيذ مشروعه. | تكون المقاوله، في كل الأحوال، شركة ذات مسؤولية محدودة. وقد تكون بصفة استثنائية مخفية الاسم. | ستبحث المقاوله عن مقر خاص (الورشة والمكاتب). |
| 4. مشروع صناعي | يحاول صاحب المشروع سد ثغرة محددة، وغالبا ما يهتم بجانب المردودية ويوظف من أجل ذلك وسائل تنظيمية | يكاد الشكل القانوني للمقاوله يقتصر على الشركة مخفية الاسم. | ستبحث المقاوله عن مقر خاص تعكس مواصفات المعمارية غالبا صورة المقاول (الورشة) |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>والمكاتب).</p> <p>وقد يتم بناء المقر لصالح المقاوله على شكل ورشة مناوبه للتجمعات المحلية.</p> | | <p>وانتاجية. يكون صاحب المشروع ذا تجربة وسبق أن شغل مناصب إدارية أو تسييرية، ويقود مجموعة من ذوي المهارات المكمله لمهاراته الشخصية، وهو قادر على تعبئة رأسمال ابتدائي مهم (أكثر من 30 مليون أوقية)، وهو يعد الاستراتيجيات ويقوم الشراكات ويقوم بالاتصال.</p> | |
| <p>تكون الطلبات من قبيل الملكية الصناعية، والهيكله، والاحتياجات المالية، والمساعدات العمومية، والتكوين، والاستشارة، والشراكة ...</p> <p>في البدايه تحتاج المقاوله إلى مقر صغير من 20</p> | <p>تعتمد الاستراتيجيه الصناعيه للمقاوله في بدايه نشاطها غالبا على الوساطه.</p> <p>يقتصر الشكل القانوني للمقاوله على الشركه مخفيه الاسم، وستلجأ إلى شركاء ماليين من نوع "رأس المال</p> | <p>يحاول صاحب المشروع سد ثغرة محددة، (معطيات السوق) من خلال تطوير مفهوم أو منتج جديد. وغالبا ما يقود صاحب المشروع مجموعه من ذوي الكفاءات المتكامله تجمع بين العلميين والمسيرين، بحيث غالبا ما تخلو في البدايه من الكفاءات</p> | <p>5. مشروع صناع مبتكر. تنطبق هذه التسميه على جميع المشاريع التي تعتمد على الابتكار</p> |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| إلى 50 م2 من المكاتب و/أو "المخبر"؛ وتود الحصول على مقر دائم يمكنها من النمو في عين المكان (الحصول على مساحة إضافية عند الطلب). | المخاطر | التجارية. | |
|--|--|--|--|
| تحتاج في البداية إلى مكاتب بمساحة 30 إلى 80 م2. إن طبيعة نشاط المقاولات ونوعها يهيئانه للاحتياج إلى تجهيزات عالية الكفاءة (وسائل الاتصال الحديثة) واستهلاك الخدمات المادية مثل الفاكس ونسخ الوثائق، إلخ... وهي تطلب أي معلومات | تكون المقاولات على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة أو مخفية الاسم. | يكاد يكون صاحب المشروع دائما حاصلًا على شهادة عليا وبإنشاء مقاولته يخلق وظيفته الأولى، ويكون مستواه التقني عالي جدا. غالبا ما يكون مصحوبا بزميل أو زميلين من نفس تكوينه، ويكون قائدا لأنه أكثر قدرة على الاتصال وحبا للاطلاع من الآخرين. | 6. مشروع شركة خدمات "مبتكرة". تحت هذا المصطلح يتم التعرف على شركات الخدمات التي يعتمد نشاطها بالأساس على تطوير قطاع الاقتصاد والخدمات الموجهة نحو المقاولات والإدارة والتجمعات، مثل: مكتب استشاري في |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| كالاستشارة والتكوين ... | | | تربية الأسماك، هندسة البيئة، إلخ ... |
|-------------------------|--|--|--|

7.4.3 مصلحة احتضان لأي نوع من المشاريع؟

كل فئة من مشاريع المقاولات يناسبها:

- نوع من أصحاب المشاريع هدفهم النهائي أن يصبحوا مقاولين؛
- فهم ومطالب خاصة اتجاه بيئته الاقتصادية؛
- رغبات صريحة أو ضمنية تتعلق بمواكبة واستضافة الخدمات ذات الصلة خلال إقامته في مصلحة احتضان المقاولات؛
- رغبات تتعلق بالمتابعة والتموقع في حالة الخروج.

إن أخذ كل هذه الطلبات بعين الاعتبار سيتمكن من تحديد أدق لأهداف وسوق مصلحة احتضان المقاولات المراد إنشاؤها وسيساهم في تكوينها المادي بما يناسب أهدافها.

على مستوى مواكبة أصحاب المشاريع قبل وبعد إنشاء المقاولات، يجب أن تقدم مصلحة الاحتضان تنظيمًا و فريقًا من المهنيين من شأنهم اقتراح مناهج تسييرية مجرية، ووضع مجموعة من الأدوات تحت تصرف زبائنها (أدوات التدريب، وخطط الأعمال...)، والاستشارة، من أجل مساعدتهم في مراحل دراسة مشروعهم (قابلية الإنجاز من الناحية التقنية والتجارية والاقتصادية والمالية).

يتكون جزء كبير من القيمة المضافة لمصلحة الاحتضان من قدرتها على لعب دور الواجهة من أجل تعبئة بيئتها في الوقت المناسب:

- العلمية والتكنولوجية والتقنية أثناء مرحلة القابلية التقنية للإنجاز،
 - الصناعية والتجارية أثناء مرحلة القابلية التجارية للإنجاز،
 - التنظيمية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... أثناء مرحلة القابلية الاقتصادية للإنجاز،
 - المحاسبة والمالية والمصرفية والمؤسسية ... أثناء مرحلة القابلية المالية للإنجاز،
- كلما كان ذلك ضروريا ولأفضل الظروف الاقتصادية لزبونها، صاحب المشروع، أو مسؤول المقاولات.

7. 5 اقتراح مشروع نموذجي لمصلحة احتضان للمقاولات

7. 5. 1 - الفرضيات

من أجل اقتراح مشروع نموذجي لمصلحة احتضان للمقاولات، يجب تحديد عدد من الفرضيات التي يمكن، في بعض الحالات، اعتبارها شروطا أساسية كما لإنشاء حاضنة مصلحة احتضان للمقاولات في موريتانيا:

- ينبغي أن تكون الهياكل التشغيلية لمصلحة احتضان المقاولات خفيفة ومستقلة وإداريا وماليا؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- المستفيدون من لمصلحة احتضان المقاولات هم أصحاب المشاريع المبتكرة والطلاب والمقاولون المحتملون، والمقاولات (الشباب)؛
- يجب أن تقدم مصلحة الاحتضان مجموعة من مرجعيات في الميادين التقنية والمالية والقانونية، وكذلك مسؤولو المقاولات، والمنظمات المهنية والأساتذة الباحثون في مرحلة الانتقاء، كما في مرحلة المتابعة؛
- يجب على الجامعات أن تقدم دروسا في مجال المقاولات والتسيير والاقتصاد وتسيير المقاولات، وكذلك دورات تدريبية للاندماج. كل ذلك بدءا من الدورة الأولى؛
- يوضح التشريع وضع مصلحة الاحتضان، ونظام إنشائها وتشغيلها، وموظفيها، خاصة مكافآتهم، معلمون أم لا؛
- وحدات تكوين في مجال المقاولات مدعومة بتجارب مقاولين ناجحين في مجال الأعمال؛
- منصة تنسيق على المستوى الوطني بين مختلف الفاعلين في مصلحة الاحتضان من حيث الإنشاء والاتصال؛
- منظومة مالية (مؤسسة مصرفية متخصصة في مواكبة المشاريع) ومصارف إقليمية لامركزية ومستقلة، متخصصة في المشاريع الناشئة.

وأخيرا، ننطلق أيضا من مبدأ عرض موجه نحو جمهور غير متجانس:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- مصالغ مواكبة قبل وبعد الإنشاء باتجاه الطلاب أثناء دراستهم الجامعية وبعدها؛
- استضافة تستهدف جميع المستفيدين (105 من أصحاب المشاريع المبتكرة سنويا والطلاب والمقاولين المحتملين والمقاولات (الفتية)؛
- مصالغ لتقديم الاستشارة لجميع المستفيدين.

2.5.7 الخطوط العريضة لإنشاء مصلحة الاحتضان

* المهام

- المهام الموكلة إلى مصلحة الاحتضان هي بالأساس:
- تكوين جيل جديد من المقاولين من خلال مواكبة ومساعدة حملة الشهادة من الشباب في إنشاء وتطوير وتنفيذ مشروع، موجه نحو السوق.
- توفير مصالغ المواكبة (التكوين، والتدريب والاستشارة) لحملة الشهادة من الشباب والطلاب وأصحاب المشاريع، الخ...
- استقبال واستضافة ومواكبة أصحاب المشاريع ومنشئي المقاولات
- توفير المساعدة التقنية في مجال مواكبة إنشاء مصالغ الاحتضان الأخرى
- تشجيع تبادل الممارسات المحمودة مع مقاولين ذوي تجربة مؤكدة
- البحث عن التمويلات
- ترقية الاستثمار الخاص (المحلي والأجنبي)

*** العرض والطلب**

على المستوى الوطني، لا توجد مصالح احتضان للمقاولات المصنفة. سيكون زبناء مصلحة الاحتضان أصحاب أفكار ومشاريع مقاولات، وعلى الخصوص:

- الشباب الحاصلون على شهادة ماستر

- الطلاب على أبواب التخرج

- المستثمرون المستقلون الآخرون.

وبالتالي، فإن مصلحة الاحتضان ستعرض خدمات تهدف إلى تحضير المستثمرين، ومواكبتهم، واستضافة المقاولات حتى تبلغ مرحلة النضج بأن توفر لهم:

*** التدريب على:**

- روح وإنشاء المقاولات ؛

- تحليل ودراسة مشاريع الإنشاء؛

- اكتساب الخبرات التطبيقية فيما يتعلق بالصعوبات التي يواجهها مسؤولو المقاولات من خلال ورشات التأهيل.

*** الدعم في مجال إنجاز الدراسات:**

- دراسة قابلية الإنجاز في مجال الإنشاء (خاصة بالنسبة لمشاريع مقاولات الإنتاج أو الابتكار)؛

- تركيب خطط الأعمال.

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

* الاستشارة:

- مواكبة مقاول المستقبل في جميع مراحل ما قبل الإنشاء، وحتى البدء الفعلي للمقاوله؛
- المساعدة عند الانطلاق ومتابعة أنشطة المقاولات الناشئة؛
- مسك محاسبة المقاولات التي لا محاسب لها؛
- مراقبة نمو جميع أنشطة المقاوله.

* الاستضافة:

ستكون استضافة مجانية خلال فترة التأطير من أجل الإنشاء (استخدام التجهيزات المكتبية والمبنى) لإعداد خطة الأعمال والتأطير الدائم من المدربين.

* استراتيجية الاتصال

ستمكن خطة الاتصال لدخول السوق من القيام بأعمال دعائية بالاشتراك مع الفاعلين المعنيين الآخرين، وسيتم دعم هذه الخطة بأعمال تحسيسية أثناء جلسات التكوين وتدريب الطلاب.

* الهيكلة

ستسير مصلحة الاحتضان على النحو التالي:

- منسق أو منسقة: مكلف بتنظيم وتسيير وتنسيق أنشطة مصلحة الاحتضان؛

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- مساعدان أو مساعدتان: يساعدان أصحاب المشاريع في مجال الأدوات المكتبية والسكرتارية؛
- قائمان بأعمال: مكلفان بمواكبة أصحاب المشاريع ومساعدتهم على الحصول على الموارد اللازمة لهذا الغرض؛
- عاملان يدويان: التنظيف وصيانة المباني
- لجنة انتقاء: تتدخل بصفة دورية لانتقاء الطلاب الذين يتقدمون بأفكار مشاريع ترقى استضافتها؛

* التوقعات على المدى الطويل

- تشكيل مرجعية في مجال المواكبة والمساعدة التقنية لمقاولي المستقبل.
- إنشاء شبكة وطنية من المقاولات التي استفادت من خدمات مصلحة الاحتضان ونشر الممارسات المحمودة.

* المظاهر المالية

إن الاحتياجات المالية ترتبط في المقام الأول باحتياجات صاحب المشروع؛ كما سيتم تحديد ميزانية مصلحة الاحتضان على أساس المداخيل المتوقعة وتكاليف الخدمات المقدمة من طرفها. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تحديد الكيفية التي ستتم بها المحافظة على مصلحة الاحتضان من الناحية الضريبية؟

* العوامل الرئيسية للنجاح

إن العوامل الرئيسية وراء نجاح مصالح الاحتضان هي:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

المهارات: توفر المدربين على مستوى الجامعات وكذلك المدبرون و"الأشخاص المصادر"، القادمون من المقاولات المتخصصة، ومن مختلف المجالات.

موقع استضافة المقاولات: يجب أن يتم اختيار الموقع انطلاقاً من معايير معينة:

- سهولة الوصول إليه من قبل زبناء الشركات المستضافة؛

- تكلفة في المتناول وتنافسية؛

- توفر الخدمات الأساسية (المياه والطاقة)

- توفر مساحة إضافية لتمكين المقاولات التي في طور النمو من مواصلة نموها في عين المكان.

انتقاء الزبناء: يجب أن يتم ذلك في شفافية تامة وبالصرامة المطلوبة لاختيار مستثمرين مقتنعين بمشروعهم ومصممين عليه.

7. 5. 3 بطاقة تعريفية لمصلحة الاحتضان

| البنية | مصالح احتضان المقاولات |
|-----------|--|
| الوضعية | الخيار 1: مصلحة داخلية في مؤسسة تعليم عالي |
| التنظيمية | الخيار 2: فرع من مؤسسة خاصة للتعليم العالي |
| | الخيار 3: جمعية غير ربحية |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| وضعية تنظيمية أخرى؟ | |
|---|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• الوزارات (مثل: الوزارة المكلفة بالتشغيل والتكوين المهني والتقنيات الحديثة)• المؤسسات الجامعية (العمومية والخصوصية)• الوكالات والمعاهد (الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب، صندوق الإيداع والتنمية، المعهد الوطني لترقية التشغيل التقني والمهني...)• منظمات أرباب العمل (الاتحاد الوطني لأرباب العمل الموريتانيين، سابقا)• المصارف ومؤسسات التمويل الصغيرة | الفاعلون/الشركاء المحتملون |
| <p>خلق جيل جديد من المقاولين عن طريق ومواكبة ومساعدة حملة الشهادات من الشباب على إنشاء وتطوير وتنفيذ مشروع مقاولات موجهة نحو السوق.</p> <ul style="list-style-type: none">• استقبال واستضافة ومواكبة أصحاب المشاريع ومنشئي المقاولات• تشجيع تبادل الممارسات المحمودة مع مقاولين ذوي تجربة مؤكدة• البحث عن التمويل• تطوير شبكة صناعات صغيرة ومقاولات صغيرة• ترقية الاستثمارات الخاصة (الوطنية والأجنبية) | المهمة |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاومة في موريتانيا

| المستفيدون | الخدمات |
|--|--|
| حملة الشهادات العليا (بمن فيهم المنحدرون من الريف، الراغبون في العودة إليه) | |
| | في مباني مؤسسات التعليم العالي |
| | <p>1. التدريب:</p> <ul style="list-style-type: none">* روح المقاومة وإنشائها؛* تحليل ودراسة مشاريع الإنشاء* اكتساب الخبرات التطبيقية فيما يتعلق بالصعوبات التي يواجهها مسؤولو المقاولات من خلال ورشات التأهيل. <p>2. الدراسات:</p> <ul style="list-style-type: none">* دراسات قابلية الإنجاز (على الخصوص فيما يتعلق بمشاريع الانتاج والابتكار)؛* تركيب خطط الأعمال <p>3. الاستشارة المقدمة للمقاولات:</p> <ul style="list-style-type: none">* مواكبة مقاولي المستقبل في جميع مراحل ما بعد الإنشاء، إلى غاية الانطلاق الفعلي للمقاولة؛ |

| | |
|---|--------------------------|
| <p>* المساعدة إبان انطلاق المقاولات الناشئة ومتابعة أنشطتها؛</p> <p>* مسك محاسبة المقاولات التي لا محاسب لها؛</p> <p>* متابعة نمو كافة نشاطات المقاولات.</p> | |
| <p>في موقع مصلحة الاحتضان</p> | |
| <p>4. الاستضافة:</p> <p>ستكون استضافة مجانية خلال فترة التأطير من أجل الإنشاء (استخدام التجهيزات المكتبية والمبنى) لإعداد خطة الأعمال والتأطير الدائم من المدربين.</p> | |
| <p>ستكون مساهمة المستفيد على أحد المستويات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none">• مساهمته المالية (ولو رمزية) في تكاليف التدريب والمواكلة بعد الإنشاء،• مساهمة الفعالة في البحث عن المعلومات والموارد الضرورية لإنشاء المقاولات؛• التزامه بتوفير المعلومات المالية والمحاسبية بشفافية تامة، حول نشاط المقاولات من أجل المتابعة ودراسة التأثير،• استعداداته التام للعمل مع مجموعة استشاريي الدعم في | <p>مساهمة المستفيدين</p> |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| مصلحة الحضانة. | النتائج المتوقعة (على وجه التقريب) |
|---|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • في نهاية كل دورة تدريبية يقوم 90% من التدرين بإعداد خطة أعمال لمشروع مقاولات. • كل سنة ينشئ 50% ممن أعدوا خطة أعمال مقاولتهم الخاصة. • وضع منظومة وأدوات تدريب مناسبة تحت تصرف مالكي ومسيري المقاولات التي تم إنشاؤها. • استفادت جميع المقاولات التي إنشاؤها من مساعدة إبان انطلاقها، التي تشكل في معظم الأحوال ضمانا لنجاحها. • تستضاف على الأقل 40% من المقاولات المنشأة مدة 18 شهرا على موقع مصلحة احتضان المقاولات. | |

7.5.4 التكلفة المتوقعة لمشروع مصلحة الاحتضان

| التكلفة الإجمالية | تكلفة الوحدة | العدد | المبني |
|-------------------|--------------|-------|----------------------------------|
| | | | <u>أولا: بند الموارد البشرية</u> |
| 6000000 | 250000/شهر | 1 | - منسق مصلحة الاحتضان (24 شهر) |
| 7200000 | 150000/شهر | 2 | - مساعدون (24 شهر) |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|---|------------|-----|-------------------------------------|
| 7200000 | 150000/شهر | 2 | - قائمون بأعمال (24 شهر) |
| 2880000 | 60000/شهر | 2 | - عمال يدويون (24 شهر) |
| 1920000 | 80000/شهر | 1 | - سائق (24 شهر) |
| 25200000 | | | المجموع الجزئي 1 |
| ثانيا: تطوير الخبرة | | | |
| 1200000 | 1200000 | 1 | - 1 دراسة اقتصادية قطاعية |
| 2400000 | 1200000 | 2 | - 2 دراسة السوق والفرص المتاحة |
| 1400000 | 1400000 | 1 | - دراسة حول تخفيض تكاليف العوامل |
| 5200000 | | | المجموع الجزئي 2 |
| ثالثا: التكوين-الإعلام-الدعم-الاستشارة لأصحاب المشاريع | | | |
| 2000000 | 2000000 | 1 | - تنظيم وثائق مصلحة الاحتضان |
| 600000 | 600000 | 1 | - تطوير موقع إلكتروني حيوي |
| 2100000 | 10000 | 210 | - إنتاج المطبوعات (كتيبات، دليل...) |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | |
|-----------------|---------|----|-------------------------------------|
| 9000000 | 600000 | 15 | - التكوين والتحسيس |
| 13700000 | | | المجموع الجزئي 3 |
| 1700000 | 1700000 | | <u>رابعاً: ميزانية التشغيل</u> |
| 2000000 | 2000000 | | - اللوازم والمستهلكات |
| 3700000 | | | - تكوين العمال وتحسين خبراتهم |
| | | | المجموع الجزئي 4 |
| 2000000 | 2000000 | | <u>خامساً: التجهيزات</u> |
| 3000000 | 3000000 | 1 | - اقتناء أجهزة معلوماتية وخط أنترنت |
| 5000000 | | | - سيارة للمواصلات |
| | | | المجموع الجزئي 5 |
| 52800000 | | | المجموع العام |

ملاحظة: لا تشمل هذه التكاليف تكلفة بناء و/ أو استئجار مبنى مصلحة الاحتضان.

7.5.5 - استمرارية مصلحة الاحتضان

يجب على مصلحة الاحتضان، من خلال تشكيلة من الخدمات، أن تساعد على خلق جيل جديد من المقاولين بواسطة دعم ومساعدة الطلاب الشباب على إنشاء وتطوير وتنفيذ مشروع مقاولات موجه نحو السوق.

ويجب تحقيق هذه المهمة من خلال التحسين المستمر لقدرات مصلحة الاحتضان، خاصة قدرتها على الاستقبال والتكوين وتطوير تقنيات تتعلق بترقية ثقافة المقاولات لدى الشباب.

يكن تثبيت مكاسب مصلحة الاحتضان في اكتساب مؤسسات التعليم العالي لطرق التشخيص التي تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية لأصحاب مشاريع المقاولات من الشباب والمساهمة، بصفة دائمة، في تطوير بيئة مناسبة لانتعاش المبادرة الخاصة.

يجب القيام بدراسة حول شروط مردودية الخدمات المقدمة؛ وذلك بالنظر إلى الإجراءات المقترحة في إطار مشروع مصلحة احتضان المقاولات الذي بين أيدينا. ولهذا الغرض، سيتم تحديد مستوى المردودية وتكاليف الخدمات المقدمة، من أجل تمكين المنظومة القائمة من الحصول على تمويل ذاتي عند الاقتضاء.

ثامنا. التوصيات

• على مستوى مؤسسات التعليم العالي

نسمح لأنفسنا أن نورد في هذه الفقرة بعض التوصيات الصادرة في أعقاب ملتقى نظمته جامعة نواكشوط، انعقد في 14 و 15 نوفمبر 2010 في غرفة التجارة

والصناعة والزراعة في موريتانيا، بحضور العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب في كليات العلوم والتقنيات والآداب والعلوم الإنسانية، والعلوم القانونية والاقتصاد من جهة، والمشاركين من الجهات الوطنية المعنية بمجال المقاولَة، من جهة أخرى. وقد أصدر هذا الملتقى الذي نظمه المعهد الفرانكوفوني للمقاولَة توصيات موجهة إلى الأقسام التربوية المكلفة بضم الكفاءات في مجال المقاولَة إلى الدورات التكوينية:

1. تكوين الأساتذة المكلفين بتدريس ثقافة المقاولَة،
2. ترقية الشراكة بين الجامعة والمقاولات (زيارات، محاضرات حرف، دروس متخصصة من مهنيين، الخ).

فضلا عن التوصيات تمت الإشارة إلى أهمية العناصر العملية التالية:

- ترقية شراكة الجامعة مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية وخاصة مع الجهات الفاعلة في مجال المقاولَة، (الوكالة الوطنية لترقية تشغيل الشباب، الخ...);
- القضاء على الحدود بين الشعب من أجل تفاعل أفضل؛
- إقامة أوصياء أكاديميين وأوصياء مهنيين طبقا لنصوص نظام ل م د للتدريب؛
- إقامة وحدة لمواكبة الطلاب في مشاريعهم الشخصية؛
- استخدام منتجات جاهزة للاستعمال في التكوين على مجال المقاولَة؛
- إنشاء مرصد لدمج الخريجين.

أثيرت أيضا في الملتقى، إمكانية إنشاء بنية في الجامعة متخصصة في المقاولَة للطلاب والخريجين الذين يرغبون في الانخراط بفعالية أكبر في مجال المقاولَة. ويمكن أيضا فتح هذه البنية أمام أي شخص يريد إنشاء مقاولَة؛ مما يمكن من

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

تسجيل عمل الجامعة في هذا المجال وإبراز مساهمتها في التنمية المستدامة لموريتانيا.

• على مستوى السياسة العمومية

على المدى الطويل:

- السياسة:

- تبني استراتيجية وطنية لترقية مجال المقاوله؛
- ترجمة أدوات التحسيس حول المقاوله إلى اللغات الوطنية لنشر ثقافة المقاوله بين الناس؛
- توفير الدعم المالي للمجتمع المدني العامل على ظهور ثقافة المقاوله.

- وسائل الإعلام:

- إنشاء نشرة شهرية مهتمة بمجال المقاوله؛
- إنشاء شبكة من الصحفيين من أجل ظهور ثقافة المقاوله؛
- حث وسائل الإعلام الخصوصية والعمومية على تخصيص مساحة لمجال المقاوله؛
- تثمين قصص نجاح؛
- إنشاء موقع إلكتروني لنشر الممارسات المحمودة في مجال المقاوله.

- التهنيد:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- إضافة محتويات تكوينية بهدف ترسيخ ثقافة المقاولات، في البرامج التعليمية على مستوى التعليم الثانوي والتعليم المهني؛
- تكوين المكونين والمدرسين في مجال المقاولات وثقافتها؛
- إنشاء هيئة وطنية لترقية المقاولات؛
- دعم مؤسسات التعليم العالي التي تتعاون على مبادرات تهدف إلى ترقية مجال المقاولات وثقافتها.

- المستوى الاجتماعي والاقتصادي:

- لامركزية منظومة دعم الشباب المقاولين لجعلها منظومة خدمات عن قرب؛
- تشجيع توزيع المقاولات إلى مجموعات؛
- إنشاء اتحاد للمجتمع المدني من أجل تشكيل قوة اجتماعية في مجال ثقافة المقاولات.

على المدى القصير:

- تنظيم قوافل توعية حول المقاولات؛
- تنظيم أيام "سبت" خاصة بمجال المقاولات (النقاش، والمحاضرات، تأملات) في مؤسسات التعليم العالي؛
- إنشاء شبكة من قدامى الخريجين أصحاب المقاولات؛
- إنشاء نشرة دورية (مقالات صحفية، التلفزيون، الراديو، الخ...)

الملحقات

قائمة الالتزامات فيما يتعلق بتصوير وإدراج التكوين في مجال المقاوله في مؤسسات التعليم العالي

تغطي قائمة الالتزامات كافة مراحل مشروع تصور التكوين في مجال المقاوله المخصص لطلاب مؤسسات التعليم العالي، الذين يتم تحسيسهم حول روح المقاوله أو الذين يتابعون دورة تكوينية تختم بشهادة في مجال المقاوله. ويشكل واجهة بين مرحلة تحديد المنظومة ومرحلة تصورها. وهي تحدد، على الخصوص، احتياجات العرض التربوي للمنظومة المراد إنشاؤها. وليس الهدف من ذلك نقل تكوين موجود في مكان آخر، ولكنه الهدف هو تكيف هذا التكوين مع الخصوصيات والاحتياجات المحلية.

1. هدف المشروع

الهدف الرئيسي من هذا المشروع هو إقامة مسارات تكوينية في مجال المقاوله في مؤسسات التعليم العالي، طبقا للخيارين:

- خيار أول يتعلق بإقامة دورة تكوينية تختم بشهادة (ماجستير أو ليصانص)؛
- خيار ثاني يتعلق بإقامة دورات تكوينية عرضية في مجال المقاوله مخصصة للطلاب من جميع شعب التعليم العالي.

يتعلق الأمر بتصوير وتطوير وإقامة مجموعة من الوحدات التكوينية في مجال المقاولَة تهدف إلى تطوير المهارات في مجال المقاولَة والتسيير للطلاب على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

2. المؤسسات المحتمل أن تهتم بمشروع التكوين

ثمة مجموعة من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، من غير حصر، يحتمل أن تهتم بإقامة دورات تكوينية في مجال المقاولَة، وهي:

_ جامعة نواكشوط (الكليات المختلفة)

- المعهد الجامعي المهني

- المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المقاولَة

حسب هيكلية كل بنية، يمكن أن توجه بعض الأجزاء من الوحدات التكوينية إلى جمهور المكونين، مثل:

- المدرسون "الأوصياء" (يشكلون حلقة اتصال بين مؤسسات التكوين والمقاولات)

- المسؤولون التربويون (يشكلون حلقة اتصال بين "الوصي" المهني وأعضاء هيئة التدريس).

- مسؤولو التنسيق على مستوى مؤسسات التعليم العلي.

3. نطاق النشاط

يدخل التكوين في نطاق الدمج المهني، ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات المحيط الاجتماعي والاقتصادي لتسهيل دخول معترك الحياة النشطة. وتعتمد الدورات التكوينية على تناوب قوي جدا بين المؤسسات والمقولات في إطار شراكة حقيقية.

4. النمط التربوي

سيعتمد النمط التربوي للتكوين على تكييف الدورات التكوينية مع السياق الموريتاني باعتبار تحليل الاحتياجات المحددة سابقا مع الشركاء، خاصة المقاولات. ويجب أن تكون محتويات الماستر والتكوين العرضي حول روح المقاولات المخصصة لطلاب الشعب الأخرى، مكيفة مع السياق ومعدة أيضا لتلبية احتياجات المدرسين والأوصياء المكلفين بتأطير المدرسين والتكوين في بيئة مهنية.

5. بناء العمل التكويني

يقع العمل التكويني تحت مسؤولية إدارة المؤسسة وهيئاتها المكلفة بالإشراف عليه والتي تعده بمساعدة هيئة التدريس.

ويجب أن يتم العمل التكويني بالتشاور الوثيق مع المنظمات المهنية المحلية ومصالح التشغيل والدمج العمومية، انطلاقا من احتياجات التكوين التي تم تحديدها بوضوح، باعتبار المهارات المهنية التي لا تغطيها الدورات التكوينية الموجودة. تؤدي هذه المشاورات إلى توقيع اتفاقات بين المؤسسة والشركاء المهنيين (المقاولات، المنظمات المهنية، التجمعات، والمؤسسات والهيئات العمومية). تحدد هذه الاتفاقيات:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- الشهادات والإجراءات المطلوبة للحصول على الدورة التكوينية؛

- المحتويات؛

- أهداف ومدة التكوين؛

- إجراءات تنظيم وسير الدورة التكوينية، خاصة فترات التكوين في المقاولات؛

- مساهمات الشركاء؛

- الآفاق المحتمل فتحها في نهاية التكوين.

6. تنفيذ الدورة التكوينية

- تشكيل هيئة التدريس

تتكون هيئة التدريس من:

- "أشخاص مصادر" ذوي اطلاع في مجال هندسة منظومات الدورات التكوينية؛

_ مدرسون "أوصياء"؛

- مسؤولون تربويون؛

- المنسقون؛

تقوم هيئة التدريس بمتابعة الطلاب داخل المقاولات، من أجل ضمان امتثال الأهداف المقررة.

- طرق عمل الفريق

يجب أن يقام إطار للتشاور المنتظم، وضمان المتابعة الفردية لكل طالب طوال تكوينه ومن ناحية أخرى تأطير تنفيذ الدورات التكوينية.

- إنشاء شبكة من الشركاء

تعتبر المقاولات والمؤسسات العمومية والخصوصية شركاء كاملين في التكوين، يشاركون في تحديد مضمونه وأهدافه، الموضحة في المشروع التربوي؛ وفي هذا الإطار، ينبغي إشراكها منذ بداية تصور مشروع التكوّن.

- التنظيم التربوي

• مدة التكوين

تحدد مدة التكوين وفقا للترتيبات المقررة وفقا ضمن المنظومة التربوية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي.

• تناوب المؤسسات - الوسط المهني

- يجب أن يشكل التناوب فترة حقيقية من التكوين تهدف إلى الدمج المهني للطلاب؛

- يجب ألا تتجاوز فترة التكوين داخل المقاولات ثلثي فترة التكوين (المدة المستحبة: حوالي 50 %)؛

- ثمة عدة أنواع ممكنة من التنظيم: يومان في المقاولات / يومان في المؤسسة أو تجميع الفترات (أسبوع أو اثنان). ومهما يكن، ينبغي أن يسود في توزيع الفترات

تنظيم يمكن الطلاب من اكتساب المعارف والمهارات والمسلكيات المطلوبة لدى المقاول.

7. مشروع المحتوى التربوي

تكون محتويات التكوين بالتناوب متناسقة مع منطوق التكيف مع الوظيفة، طبقاً للاحتياجات المحددة مع المقاولات، ويجب أن:

- أن تكون ملائمة لواقع فرص العمل محلياً؛

- أن تستجيب للمتطلبات الخاصة لقطاع مهني معين؛

- أن تستجيب لتطورات تنظيم العمل في المقاول.

• يجب أن يبين تناسق المحتوى ما يلي:

أ. تداخل حقيقي: التكوين في مجال المقاول / التكوين في مجال التأسيس؛ ويجب شرح الأهداف التربوية لكل فترة، والتفاوض حولها وتقييمها.

ب. إعداد "قائمة مهارات" لكل طالب، بالتشاور الوثيق مع هيئة التدريس والأوساط المهنية؛

ج. تقييم المكتسبات الراهنة وبعد نهاية التكوين، بشكل مشترك من قبل المؤسسة والمقاول المضيفة. وينبغي أن يكون استغلال هذا التقييم جزءاً من المقاربة التربوية؛

د. ترتيبات المصادقة على "قائمة مهارات" كل طالب.

8. المصادقة على التكوين

تتم المصادقة على التكوين، في نفس الوقت، من قبل هيئة التدريس والمهنيين. يمكن تقييم التحصيل في مجال المقاولات إما، من حيث اكتساب المعرفة النظرية على أساس امتحانات فردية في كل مادة، وإما على أساس دراسة حالة تتطلب معلومات من مواد مختلفة. فضلا عن ذلك يمكن تقييم خطط الأعمال بصيغة كتابية وعرضها شفويا.

9. المقاربة المنهجية

• المقاربة حسب الكفاءات

في نهاية مرحلة تحليل الاحتياجات، اتضح أن الجمهور المستهدف من الدورات التكوينية أعلاه، يجب أن يكتسب المهارات في مجالي التسيير والمقاولات. ويجب أن تحدد، ضمن مواصفات كل وحدة، الوظائف التي تم تصورها من أجلها.

- يمكن لكل وحدة الجمع بين عدة مهارات، ولكن لا بد أن تتضمن المستويات المحددة. ويجب تطوير الوحدة على أساس مدة العمل بالساعات.

- وتتكون كل وحدة من طرق مختلفة في التكوين، قد تم تحديد الأنشطة التي يزاولها الطلاب خلالها.

10. استراتيجيات التكوين

يتم تحديد طرق التكوين على النحو التالي:

• المحاضرة:

الوصف: طريقة تكوين قد تشبه محاضرة من أستاذ أو خبير

• الدراسة:

طريقة تكوين يكون فيها النشاط الرئيسي للطالب هو دراسة وثيقة أو أكثر أو موارد أو أية أدوات تعليمية أخرى.

• التمارين:

طريقة تكوين يكون النشاط الرئيسي فيها هو حل تمارين أو مشاكل بصفة فردية أو جماعية. وقد تتطلب معارف من تخصص واحد أو أكثر، كما قد تتعلق بمعارف نظرية أو مهارات أو مسلكيات.

• الورشة:

طريقة تكوين هي عبارة الأعمال التطبيقية التقليدية، باستخدام المحاكاة والورشات المختلفة. يمكن تنفيذها بشكل فردي أو جماعي.

• البحث عن المعلومة:

طريقة التكوين هذه عبارة عن البحث عن معلومة يمكن تنفيذها بشكل فردي أو جماعي.

• المشروع:

هذه الطريقة عبارة عن المشروع المعروف في مكاتب الدراسة، وتتميز عن "ورشة العمل" بقدر كبير من ملاءمة الأنشطة التي يزاولها الطالب مع السياق.

• التقييم:

تتكون هذه الطريقة من منحيين، أولهما عبارة عن مناقشة مع الأقران، والثاني عبارة عن متابعة الطالب أو مجموعة الطلاب من قبل أحد أعضاء هيئة التدريس المكلفة. وفي حين أن النقاش يهدف أكثر إلى تحصيل جماعي للمعرفة، فإن المتابعة قد تتعلق بالجوانب التقنية والتربوية والإدارية، من المنظومة...

• الامتحان:

يهدف هذا النوع من طرق التكوين إلى تقييم الدورة التكوينية بصفة فردية أو جماعية والمصادقة على كل دورة أثناءها أو في نهايتها بجميع الأشكال الممكنة والمناسبة لطبيعة المهارات المكتسبة.

11. تكوين فريق المشروع

خلال هذه المرحلة الثانية، سيتم تشكيل الموارد البشرية المكلفة بإقامة منظومة "ماستر" والتحسيس في مجال المقاوله، وهي:

- الأشخاص المصادر " المكلفون بهندسة منظومة التكوين؛

- المدرسون "الأوصياء"

- المسؤولون التربويون؛

- المنسقون؛

يتعرض كل تكوين تخصصي لمختلف الأدوار التربوية والإدارية والتقنية اللازمة لتشغيل المنظومة.

وفي كل واحد من التخصصات الأربعة يمكن توفير عدة مستويات من التكوين: المبتدؤون، وتحسين الخبرة، وتكوين المكونين. ويمكن تقاسم فريق التدريس هذا من قبل المؤسسات الشريكة (الجامعة، المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات، المعهد الجامعي المهني). ومن ناحية أخرى سوف يطلب من هذا الفريق أن يساهم في إقامة مشاريع مماثلة في المؤسسات الشريكة، وسيتم تشكيلها بهدف تأطير إعداد برنامج تكويني في مجال المقاولات.

• تكوين المدرسين في مجال هندسة منظومات التكوين

سيتم تكوين مجموعة من مدرسي المؤسسات الشريكة في مجال هندسة منظومات التكوين. وسيتم تكميل هذه الدورات التكوينية من خلال تكوين مكونين "للأوصياء" بالتعاون مع شركاء المشروع، على شكل ورشة (حوالي 7 أيام). وسيتم تطبيق المهارات المكتسبة خلال ورشة عمل التكوين على "الوصاية". إن الهدف هو جعل المدرسين المكونين على "الوصاية" في ظروف عمل فعلية، من فهم أفضل لمنهجية التكوين حسب الكفاءات.

• تكوين المدرسين "الأوصياء"

سيتم انتقاء مجموعة من المدرسين من المؤسسات الشريكة، من أجل تكوينهم على "الوصاية" عن طريق ورشات تدوم 5 و 6 أيام (الاطلاع على أساسيات "الوصاية"). وذلك بهدف ضمان المواكبة الفردية للطلاب في مجال "الوصاية".

• تكوين المنسقين

ستنظم المؤسسات الشريكة بالتعاون الوثيق مع شركاء المشروع عملية انتقاء لمجموعة من منسقي الماستر الذين سيتم إطلاعهم على أساسيات الجوانب التربوية

للدورات التكوينية التي تمنح شهادة ماستر بالمشاركة في ورشة (الاطلاع على أساسيات العمل التعاوني)، بعد ذلك يكونون على تنسيق الدورات التكوينية خلال دورة تدريبية تدوم 15 يوما.

• تكوين المسؤولين التربويين

ستعين كل مؤسسة شريكة مسؤولا تربويا للماستر في مجال المقاول. وسيتم تكوين على هؤلاء المسؤولين التربويين على التنسيق التربوي خلال دورة تدريبية تدوم 15 يوما.

12. إنشاء محتويات الدورات التكوينية

خلال هذه المرحلة الثالثة، سيقوم فريق المشروع المشكل والمكون خلال المرحلة الثانية بتطوير محتويات التكوين بالنسبة للماستر (التعليم النظري والتعليم للمقاول)، ومحتويات الوحدات التحسيسية في مجال المقاول، في الشعب الأخرى من مؤسسات التعليم العالي، وتكييف المحتويات الموجودة في ماستر المقاول، بدعم ومساعدة من الخبراء والمؤسسات الشريكة في تنفيذ المشروع. ويمكن أن يتبع إنشاء المحتويات الخطوات التالية:

أ. إعداد قائمة مواصفات مهنة المقاول والمصادقة عليها؛

ب. إعداد قائمة مواصفات مهارات مقاول والمصادقة عليها؛

ج. إعداد برامج التكوين (محتوى الدروس) والمصادقة عليها؛

د. إعداد الدلائل المنهجية لتنفيذ المشاريع والمصادقة عليها.

دليل مقابلة مؤسسات التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي دليل مقابلة

1 - التكوين الجامعي وقابلية التوظيف

- أهداف الدورات التكوينية المتاحة؟

- الوجود في تعاليم الوحدات الخاصة الهادفة إلى تسهيل تشغيل حملة الشهادات في مجال المقاولات؟

- هل هذه الوحدات إجبارية وهل يتم تقييمها من أجل الحصول على شهادة؟

- هل توجد دورات تدريبية تطبيقية في برامجكم التكوينية؟

- هل ترون أن مدة الدورات التدريبية كافية؟

- هل هذه الدورات التدريبية إجبارية وهل يتم تقييمها من أجل الحصول على شهادة؟

2 - العلاقات بين الجامعية والمقاولات

- نظام المساعدة على البحث عن دورة تدريبية؟

- بنية الصلة بين الجامعة والعالم الاجتماعي والاقتصادي؟

- الشراكات مع المقاولات؟

- هل يوجد ممثلون عن عالم المقاولات ضمن الهيئات القيادية في جامعتكم؟

- هل أقمتم شبكة من قدامى الطلاب؟

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولَة في موريتانيا

- 3 - التكوين الجامعي والدمج المهني
- منظومة المساعدة على البحث عن عمل؟
- هل وضعت نظاما لمتابعة طلابكم بعد انتهاء تكوينهم الجامعي؟
- هل تعرفون ما إذا كان بعض من حملة شهادتكم مسجلين في وكالاتكم الوطنية للبحث عن العمل؟
- هل مؤسستكم مزودة بنظام يقدم للطلاب معلومات حول تطور سوق العمل؟
- المميزات الشخصية الرئيسية التي من شأنها المساعدة على توظيف حملة شهادتكم؟
- منظومة المواكبة والمساعدة على الدمج داخل مؤسستكم؟
- تنمية روح المقاولَة وإنشاء المقاولات في مؤسستكم؟
- محتويات التعليم واحتياجات سوق العمل؟

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

استبيان الطلاب / حملة الشهادات العليا

الاسم العائلي الاسم الشخصي.....

البريد الالكتروني

الجنس (ضع دائرة): ذكر/أنثى

شعبة التكوين:

الشهادة الممنوحة:

سنة الحصول على الشهادة:

التخصص:

السؤال 1: هل أنتم عضو في جمعية أو أكثر؛ للإجابة بنعم أشرفي المربع

إذا كان الجواب نعم: بالنسبة لتلك التي تتشطون فيها أكثر، تتولون

السؤال 1 أ: الرئيس:

السؤال 1 ب: نائب الرئيس:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولَة في موريتانيا

السؤال 1 ج: السكرتير:

السؤال 1 د: أمين الخزينة:

السؤال 1 هـ: عضو مجلس الإدارة:

السؤال 1 و: عضو:

السؤال 2: هل سبق أن خضعتم لتحسيس حول إنشاء المقاولَة؟ ضع دائرة حول:

نعم/لا

بأي شكل: أشر على عدة إجابات ممكنة

السؤال 2 أ: محاضرات - ورشات حول إنشاء المقاولات:

السؤال 2 ب: لعبة الأدوار، وضع في حالة افتراضية:

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

السؤال 2 ج: دروس حول إنشاء المقاولات:

السؤال 2 د: غير ذلك:

إذا كان ثمة غير ذلك، اشرحوا.....

السؤال 2 مكرر: هل بحثتم بنفسكم عن معلومات حول المساعدة على إنشاء المقاولات؟

نعم / لا

السؤال 3: هل سبق أن حصلت لديكم نية وضع دائرة في كل سطر

نعم / لا

السؤال 3 أ: إنشاء مقاولات

نعم / لا

السؤال 3 ب: تأسيس جمعية

نعم / لا

السؤال 3 ج: العمل في مقاولات عائلية

نعم / لا

السؤال 3: العمل في مهنة حرة

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- السؤال 4: في رأيكم، ما هي الدوافع الرئيسية وراء إنشاء مقاولات، أشر على الخانة
- 1: دوافع مهمة جدا - 2: مهمة - 3: على قدر كبير من الأهمية - 4: متوسطة الأهمية - 5: أقل أهمية - 6: قليلة الأهمية - 7: لا أهمية لها.

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| | | | | | | | أ4- البحث عن الاستقلالية |
| | | | | | | | ب4- البحث عن عمل |
| | | | | | | | ج4- حب التحدي |
| | | | | | | | د4- الريح المالي |
| | | | | | | | ه4- الاستقلال |
| | | | | | | | و4- حب المغامرة |
| | | | | | | | ز4- التفرد بالقرار |
| | | | | | | | ك4- تطوير مشروع |
| | | | | | | | ل4- عدم استقبال أوامر من رؤساء |
| | | | | | | | ن4- روح العمل في فريق |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---------------------------|
| | | | | | | | 4س- التحكم في وسطه المهني |
| | | | | | | | 4ع- تطوير تقنية أو مهارة |
| | | | | | | | 4ف- زيادة المردودية |
| | | | | | | | 4ص- البحث عن السلطة |
| | | | | | | | 4ق- الاعتراف |
| | | | | | | | 4ر- إرضاء شهوة |
| | | | | | | | 4ش- زيادة الغنى |
| | | | | | | | 4ت- ديناميكية جماعية |

السؤال 5: ما هي، في رأيكم، العقبات الرئيسية أمام إنشاء المقاولات، أشر على الخانة - 1: عقبة مهمة جدا - 2: مهمة - 3: على قدر كبير من الأهمية - 4: متوسطة الأهمية - 5: أقل أهمية - 6: قليلة الأهمية - 7: لا أهمية لها.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | | | 5أ- الإجراءات الإدارية للإنشاء |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاوله في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | 5ب- الخطورة |
| | | | | | | | 5ج- جاذبية عمل براتب |
| | | | | | | | 5د- ثقافة المقاوله في موريتانيا |
| | | | | | | | 5هـ- الالتزامات المالية |
| | | | | | | | 5و- انعدام المساعدة |
| | | | | | | | 5ز- غياب التحسيس أثناء التكوين الأصلي |
| | | | | | | | 5ك- انعدام الأفكار المبتكرة في مجال الإنشاء |
| | | | | | | | 5ل- انعدام الوسائل المالية |
| | | | | | | | 5ن- الالتزام الشخصي |
| | | | | | | | 5س- تكلفة العمل |
| | | | | | | | 5ع- القيام بالمسؤولية |
| | | | | | | | 5ف- التجربة |
| | | | | | | | 4ص- معرفة السوق |
| | | | | | | | 5ق- الحصول على خدمات الأخصائيين والخبراء |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | 5ر- الأزمة الاقتصادية الراهنة |
| | | | | | | | 5ش- دعم المحيطين بكم |
| | | | | | | | 5ت- تناسب كفاءاتكم الدراسية مع مشروع المقاولات |

السؤال 6 : الجامعة / المدرسة العليا تتساءل حول كيفية تحسيس الطلاب حول إنشاء المقاولات: ضع دائرة

6أ- هل يبدو لكم الضروري التحسيس حول إنشاء مقاولات؟

نعم/لا

إذا كان الجواب نعم

6ب - هل يجب جعله إجباريا في برنامج التكوين؟ نعم/لا

6ج - هل يجب أن تختتم بشهادة دراسية نعم/لا

6د - هل يجب تطوير شهادات يدلي بها المنشؤون نعم/لا

6و - هل يجب تطوير دورات تكوينية حول إنشاء المقاولات نعم/لا

6ز - هل يجب تطوير ألعاب أدوار في حالات افتراضية نعم/لا

6ك - هل يجب مواكبة منشئي المقاولات من الطلاب

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

أو أصحاب المشاريع بصفة أفضل نعم/لا

6ل - هل يجب دمج الطلاب في شبكة الإنشاء بصفة أفضل نعم/لا

السؤال 7 : هل سبق أن سمعتم بدار المقاولات نعم/لا

إذا كان الجواب نعم،

ما هي الخدمات التي تهتمكم في دار المقاولات؟

أ7 - التكوين على إنشاء المقاولات

ب7 - التأطير الشخصي

ج7 - الدعم من أجل إكمال مشروعكم وحتى يتم إنشاء مقاولتكم

د7 - احتضان مقاولتكم.

قائمة المراجع

OCDE (2012), « Promouvoir l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes », Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/5k913fsf9w44-fr>

Profil de compétences, entrepreneur » (SAJE, Service d'Aide aux Jeunes Entrepreneurs, Cré de Montréal), 2010

Les compétences entrepreneuriales en incubateur » (Laviolette et Loué), ADVANCIA, 2007 : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Laviolette_Loue.pdf

Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie » (Loué, Baronet et Laviolette), ADVANCIA, 2010

Documentation : Stratégie Québécoise de l'Entrepreneuriat (canada)

Ouvrage : Université de Rouen - Département de Sciences de l'Education « Métiers de la formation, parcours Ingénierie et Conseil en Formation » - septembre 2009

ALBERT Ph., MARION S. (1997), « Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre », Les Échos, 19/20 septembre.

BLOCK Z., STUMPF S.A. (1992), « Entrepreneurship Education Research : Experience and challenge » in The State of the Art of Entrepreneurship, SEXTON D.L. and KASARDA J.D. Eds., Boston, PWS-Kent Publishing.

Document de stratégie pays axé sur les résultats, Mauritanie (DSPAR) 2011-2015

NEUNREUTHER B. (1979), « Peut-on enseigner l'attitude entrepreneuriale ? », Enseignement et Gestion, nouvelle série n° 11, p. 7-13.

VESPER K.H., (1988) « Entrepreneurial academics, How can we tell when the field is getting somewhere? ».

Troisième rapport sur la mise en œuvre du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, promotion du secteur privé – « Développement du secteur privé et promotion des secteurs exportateurs » ; 15 Février 2004.

Start and Improve your Business www.start-your-business.net - site web international

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

- الأشخاص المصادر والمسؤولون الذين تمت مقابلتهم
 - السيد الشيخ أحمد مدير المعهد الجامعي المهني؛
 - السيد أحمد ولد الراجل مدير المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات؛
 - السيد حمود ولد اعثيمين الأمين العام لاتحادية الصناعة في موريتانيا (أرياب العمل)؛
 - السيد محمد فال - جامعة نواكشوط - (المصلحة المكلفة بالشراكة)؛
 - السيد محمد فاضل فزاز - جامعة نواكشوط - (المصلحة المكلفة بالشراكة).
- لائحة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

| الاسم | الكلية/ التخصص |
|-------------------------|--|
| أحمد و. السجاد | كلية العلوم التقنية/ المعلوماتية |
| عائشة م. أحمد | كلية العلوم التقنية/ ماستر/ المعلوماتية |
| شيخنا و. يكبر | كلية العلوم الاقتصادية/ التسيير |
| محمد سالم و. محمد محمود | المعهد العالي للدراسات والبحوث الإسلامية/الاتصال |
| محمد و. يحيى | كلية العلوم التقنية/ المعلوماتية |
| بوي أحمد و. محمد الأمين | كلية العلوم التقنية/ المعلوماتية |
| أحمد سالم و. مصطفى | كلية العلوم الإنسانية القانون/ العام |
| محمود حسين و. محمود | كلية العلوم الإنسانية/ الجغرافيا |

المركز الموريتاني لتحليل السياسات

دراسة حول نمو المقاولات في موريتانيا

| | |
|----------------------------|---|
| محمد الأمين و. محمد الأمين | كلية العلوم الاقتصادية/ التخطيط |
| كي إبراهيم | كلية العلوم الاقتصادية/ التسيير/ المقاولات |
| محمد و. محمد يحيى | الآداب والعلوم الإنسانية/ الترجمة/ الانكليزية |
| سعيد و. الشيخ | كلية العلوم الإنسانية القانون/ الخاص |
| مامادو فالاي | كلية العلوم الاقتصادية/ التسيير |
| أباتتا و. محمد معروف | كلية العلوم التقنية/ التغذية |
| آتبي كودي | الآداب والعلوم الإنسانية / الانكليزية |