

## تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

### Evaluating the Effectiveness of Entrepreneurial Support as a Key Factor in the Success of Entrepreneurial Projects in Algeria: A Field Study of the NESDA Agency's Experience in Laghouat

حمزة محجوبي<sup>1\*</sup>، جامعة الأغواط، الجزائر، [hm.mahdjoubi@lagh-univ.dz](mailto:hm.mahdjoubi@lagh-univ.dz)

كريم بوعيسى<sup>2</sup>، جامعة الأغواط، الجزائر، [k.bouaissa@lagh-univ.dz](mailto:k.bouaissa@lagh-univ.dz)

أمال خديجة حمدي<sup>3</sup>، جامعة الأغواط، الجزائر، [hamdi.amalkhadidja2307@gmail.com](mailto:hamdi.amalkhadidja2307@gmail.com)

تاريخ قبول المقال: 23-11-2025

تاريخ إرسال المقال: 06-08-2025

**الملخص:** عالجت هذه الدراسة دور المرافقة المقاولاتية في تطوير ونجاح المشاريع الريادية في الجزائر، من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية الأغواط، مع التركيز على آراء المقاولين أصحاب المؤسسات المصغرة، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مقدمة من الوكالة، بالإضافة إلى استبيان وجه إلى عينة مكونة من 75 مؤسسة سبق لها الاستفادة من خدمات الوكالة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان أن المرافقة المقاولاتية بمكوناتها ومراحلها لها أثر إيجابي على نجاح المشاريع الريادية، إلا أن هذا الأثر ظل محدودًا نظرًا إلى غياب فعالية بعض المتغيرات الجوهرية في عملية المرافقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات الدعم المالي والفني والمتابعة البعدية لضمان استدامة ونجاح المؤسسات المصغرة.

**الكلمات المفتاحية:** مرافقة مقاولاتية؛ مشاريع ريادية؛ مكونات المرافقة المقاولاتية؛ مراحل المرافقة المقاولاتية.

**Abstract :** This study examined the role of entrepreneurial support in the development and success of entrepreneurial projects in Algeria, through a case study of the National Agency for Entrepreneurship Support and Development (NESDA) in Laghouat Province. The analysis focused on the views of entrepreneurs managing micro-firms. The study relied on data provided by the agency, in addition to a questionnaire administered to a sample of 75 firms that had previously benefited from the agency's services. The statistical analysis of the questionnaire showed that entrepreneurial support, with its various components and stages, has a positive effect on the success of entrepreneurial projects. However, this effect remained limited due to the lack of effectiveness of some key variables in the support process. The

## تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

study recommended developing mechanisms for financial and technical support, as well as post-support follow-up, in order to ensure the sustainability and success of micro-firms.

**Keywords:** Entrepreneurial support; Entrepreneurial projects; Components of entrepreneurial support; Phases of entrepreneurial support.

## مقدمة:

في خضم التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة، تكتسب المقاولاتية أهمية متزايدة كقاطرة أساسية للتنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل، خاصة بالنسبة للدول الطامحة إلى تحقيق نهضة اقتصادية شاملة، وتولي العديد من الحكومات اهتماما ملحوظا بتعزيز البيئات الحاضنة للمبادرات الريادية إدراكا لقدرتها على تحفيز الابتكار، وخلق فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي.

تعد المرافقة المقاولاتية منظومة متكاملة من الهيئات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، تُسهم في دعم المشاريع الريادية من خلال خدمات مالية وغير مالية، تشمل التدريب، الاستشارة المتخصصة، التسهيل في الوصول إلى التمويل، وتوفير فضاءات العمل التعاوني. ومن خلال هذا الدعم المتكامل تصبح المشاريع الريادية تجسيدا حقيقيا لروح المبادرة والإبداع، حيث يسعى الأفراد بدعم من هيئات المرافقة إلى تحويل رؤاهم الطموحة إلى كيانات مؤسسية فاعلة على أرض الواقع، وتبقى هذه الرحلة محفوفة بالمخاطر وتتطلب مزيجا متقدرا من التخطيط الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التحديات، لضمان نجاحها واستمراريتها وهو ما يجعل من دور هيئات المرافقة المقاولاتية عاملا حاسما في هذا المسار.

وفي ظل هذه التوجهات الراهنة لتعزيز المقاولاتية بالجزائر وتمكين دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، جاء إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية <sup>\*</sup>NESDA

والتي تعد القلب النابض لمنظومة ريادة الأعمال الوطنية ويشغف والتزام تعمل الوكالة على تمكين الجيل القادم من المقاولين وتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس من خلال توفير الدعم والإرشاد والفرص اللازمة لازدهار مشاريعهم والمساهمة في بناء مستقبل اقتصادي واعد.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة التأثيرية بين المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NSEDA وتطور المشاريع الريادية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2024، ويتطلب تحقيق هذا الهدف اعتماد منهج تحليلي شامل يسمح بفهم

<sup>\*</sup> يشير هذا المصطلح إلى The National Entrepreneurship Support and Development Agency وهو اسم الوكالة باللغة الإنجليزية، كما يتم الإشارة إليها عادة بـ ANADE وتعني وهو اسم الوكالة باللغة الفرنسية Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat.

الدور الفعلي الذي تعنى به هذه الهيئة في دعم واستدامة المشاريع الريادية، وهو ما يمثل عنصرا حاسما في تعزيز ريادة الأعمال كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، ولإثراء الجانب التطبيقي للدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة قصدية تضم 40 مؤسسة مصغرة استفادت من خدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، بهدف الوقوف على طبيعة هذا الدعم وقياس أثره الفعلي على مسار تطور هذه المؤسسات.

### أولا: إشكالية الدراسة

على الرغم من الجهود المتزايدة التي تبذلها الجزائر لتعزيز النظام البيئي المقاولاتي من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، إلا أنه لا يزال هناك فجوة معرفية تظهر من خلال تباين في مدى فعالية مثل هذه الهيئات وتأثيرها الفعلي على تطور ونمو المشاريع الريادية في الجزائر وعلى ضوء ذلك يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

إلى أي مدى تساهم المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA في تطوير المشاريع الريادية بولاية الأغواط؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وعملا على تقصي العلاقة السببية بين المرافقة المقاولاتية وتطور المشاريع الريادية، يمكن طرح الفرضيتين الرئيسيتين التالية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمكونات المرافقة المقاولاتية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالأغواط على نجاح المشروع الريادي من وجهة نظر أصحاب المؤسسات محل الدراسة.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمراحل المرافقة المقاولاتية التي تقوم بها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالأغواط على نجاح المشروع الريادي من وجهة نظر أصحاب المؤسسات محل الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه المشاريع الريادية في التنمية الاقتصادية، حيث تساهم في تنويع القاعدة الإنتاجية وتوفير فرص عمل جديدة ومن الناحية المعرفية تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي المقاولاتية والمشاريع الريادية من جهة، والمرافقة المقاولاتية من جهة أخرى، أما من الناحية العملية فتبرز أهمية الدراسة في تحليل وتقييم الدور الحاسم الذي تقوم به هيئات المرافقة المقاولاتية، خاصة الوكالة

الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA كآلية دعم أساسية في توجيه وتمكين المقاولين في مختلف مراحل تأسيس وتطوير مشاريعهم، ومساعدتهم في التغلب على التحديات والعقبات التي تعترض طريقهم وتزداد أهمية هذا البحث في السياق الجزائري الراهن الذي يشهد اهتماما متزايدا بتعزيز البيئة المقاولاتية وتنمية المشاريع الريادية كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية الشاملة وتنويع مصادر الدخل الوطني.

#### رابعاً: منهج الدراسة

بهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، واستيعاب كافة أبعادها، تم الاستعانة بالمنهجية التالية:

**1- المنهج الوصفي:** من خلال جمع وتصنيف وتوصيف الأطر المفاهيمية المتعلقة بالمقاولاتية كحقل معرفي كما تم التطرق إلى المرافقة المقاولاتية بوصفها آلية دعم أساسية للمشاريع الريادية وذلك من خلال تناول مراحلها ومكوناتها، بالإضافة إلى ذلك تم استجلاء مختلف جوانب المشاريع الريادية وعوامل نجاحها، وذلك بهدف بناء قاعدة نظرية شاملة تكون بمثابة الأساس الذي تستند إليه هذه الدراسة.

**2- المنهج التحليلي:** تم توظيف المنهج التحليلي كأداة رئيسية لتحليل الجانب التطبيقي من الدراسة حيث استند إليه بشكل خاص لفهم دور وتأثير المرافقة المقاولاتية على تطور المشاريع الريادية، من خلال تحليل البيانات المجمعة من طرف الوكالة والمؤسسات محل الدراسة بهدف استكشاف طبيعة العلاقة التأثيرية بين المرافقة وعوامل نجاح وتطور المشاريع الريادية. كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة بشكل رئيسي في الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم اختيار عينة قصدية من المؤسسات المصغرة المستفيدة من خدمات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA بولاية الأغواط، وذلك بهدف تحليل دور المرافقة المقاولاتية في تطور المشاريع الريادية، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مع تحليل النتائج باستخدام كل من برنامج SPSSV26 و V4 PLS SMART بما يمكن من استكشاف مدى تأثير كل من مكونات ومراحل المرافقة المقدمة من طرف الوكالة على نجاح واستدامة المشاريع الريادية في السياق الجزائري.

#### المبحث الأول: الإطار العام لمتغيرات الدراسة

تمثل المقاولاتية وريادة الأعمال ركيزتين محورتين في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لما لهما من دور في خلق الثروة وتحفيز الابتكار. وفي ظل التحديات التي تواجه

المشاريع الريادية، برزت المرافقة المقاولاتية كآلية داعمة وضرورية تواكب رواد الأعمال في مختلف مراحل مشروعهم من الفكرة إلى التوسع، عبر التأطير، التكوين، التمويل والمتابعة، مما يعزز فرص نجاح واستدامة هذه المشاريع.

### المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية

تعد المرافقة المقاولاتية عاملاً أساسياً في دعم رواد الأعمال لتطوير مشاريعهم، من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه في مختلف مراحل الإنشاء والاستغلال لتفادي العقبات وتحقيق النجاح المراد، وبناء على ذلك سنتطرق إلى تعريف المرافقة المقاولاتية، وخصائصها وأهميتها.

#### أولاً: تعريف المرافقة المقاولاتية

يعرفها Letowski André وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا APCE في مذكرة داخلية أعدها المرافقة المقاولاتية بأنها محاولة لتجنييد الهياكل الاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المشروع ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول وذلك عبر ثلاثة مراحل وهي استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة، تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد وكذا متابعة المؤسسة الفتية لفترة تكون عموماً طويلة (حسب طبيعة المرافقة)<sup>1</sup>.

كما يعرفها Fayolle و Cuzin بأنها: عملية تساعد على إنشاء المؤسسات، مبنية على أساس علاقة مستمرة في الزمن وليست آنية بين المقاول وشخص مستقل عن المشروع وتمكن هذه العلاقة المقاول من تعلم العديد من المهارات والحصول على مختلف الموارد اللازمة لتحقيق المشروع<sup>2</sup>.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف المرافقة المقاولاتية على أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المشروعات الريادية خاصة الصغيرة منها والتي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط، من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة. حيث

<sup>1</sup> بعبط آمال، "برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر واقع وآفاق"، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 28.

<sup>2</sup> جلول ياسين قويدر وبلكبير محمد خليفة، "أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة anade في ولاية عين الدفلى"، مقال بمجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تبسة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023 ص 354.

تتخذ المرافقة المقاولاتية عدة أشكال وهي المرافقة المعنوية، المرافقة الفنية، المرافقة الإدارية، المرافقة المالية، المرافقة التكنولوجية، المرافقة أثناء التكوين والتدريب، وكذا المرافقة الإعلامية.

### ثانيا: خصائص المرافقة المقاولاتية

تتميز المرافقة المقاولاتية بعدة خصائص نذكر منها<sup>1</sup>:

- الارتباط بين الفرد والمشروع: يتحقق النجاح حين يتوافق المشروع مع قدرات المقاول لضمان تسيير فعال ومستدام؛
- تشجيع الاستقلالية: تسعى المرافقة لتمكين المقاول من إدارة مشروعه مالياً وإدارياً دون تبعية دائمة؛
- التركيز على الشخص: تهدف إلى تنمية قدرات المقاول لا الاكتفاء بالدعم المادي؛
- تسيير الفشل: تشمل المرافقة تشخيص الأخطاء وتقديم حلول عند تعثر المشروع، خاصة مالياً؛
- الاحترافية مع جميع الفئات: يجب توفير توجيه مهني ومتخصص لكل المقاولين، بغض النظر عن خلفياتهم؛
- تنفيذ المشاريع على مرحلتين: يبدأ المشروع بتخطيط يقوده المقاول، يليه تنفيذ بدعم من الهيئة المرافقة.

### المطلب الثاني: مكونات المرافقة المقاولاتية ومراحلها

تتضمن المرافقة المقاولاتية مجموعة من المكونات التي تهدف إلى مساعدة رواد الأعمال على تجاوز التحديات التي قد تعيق مشاريعهم، كما تتم هذه العملية عبر ثلاث مراحل متتابعة ومنظمة مما يساهم في ضمان تأسيس المشاريع بنجاح وتحقيق استمراريته وتوسعها في السوق.

### أولاً: مكونات المرافقة المقاولاتية

تتكون المرافقة المقاولاتية من ثلاث عمليات رئيسية تعد ضرورية لضمان تجسيد ناجح وفعال للمشروع وهي تتمثل في:

**1- الدعم المالي:** توفر هيئات المرافقة حلولاً تمويلية مثل القروض الميسرة، المنح، والمساعدة في إعداد ملفات التمويل، إضافة إلى التوجيه نحو مصادر تمويل مناسبة. هذا الدعم يساعد على تجاوز العقبات المالية ويعزز قدرة المشاريع على الاستمرارية والنمو، خاصة في المناطق ذات الأولوية الاقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هزري طارق، "التجربة الجزائرية في المرافقة الريادية بين فعالية الأجهزة وتحقيق النتائج"، مقال بمجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 16، العدد 01، أبريل 2022، ص 293.

<sup>2</sup> جلول ياسين قويدر ولبكبير محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 354، 355.

**2-الدعم الفني(اللوجستيكي):** يشمل توفير مقرات مجهزة بتكاليف منخفضة لفترات محددة، إضافة إلى خدمات إدارية مثل التوجيه القانوني، تسجيل العلامات التجارية، والمحاسبة.<sup>1</sup>

**3-شبكات النصح والتكوين:** تقدم برامج تدريبية واستشارية في مجالات الإدارة، التسويق، والتخطيط الاستراتيجي. توفر هذه الشبكات أيضًا استشارات فردية متخصصة لمعالجة التحديات الخاصة بكل مشروع مما يساعد المقاولين على اتخاذ قرارات صائبة ويعزز فرص نجاح واستدامة مشاريعهم.<sup>2</sup>

**ثانيا: مراحل المرافقة المقاولاتية**

تقوم عملية المرافقة المقاولاتية على ثلاثة مراحل متسلسلة، انطلاقا من طرح فكرة المشروع وصولا إلى تجسيد الفكرة وضمان التسيير الجيد للمشروع بهدف استمراريته ونموه وتتمثل هذه المراحل في:

**1-مرحلة الاستقبال (قبل بدأ المشروع):** تعد نقطة الانطلاق، حيث يتم التعرف على فكرة المشروع من خلال لقاءات دورية مع الهيئة المرافقة، وتهدف إلى التوجيه والتشجيع لتحفيز المقاول وتطوير فكرته دراسة المشروع وتحليل السوق والمنافسة والاحتياجات التمويلية، وتقديم تكوين مجاني في مجالات الإدارة والتسويق والمهارات الضرورية لإنشاء المشروع.<sup>3</sup>

**2-مرحلة المرافقة (أثناء تنفيذ المشروع):** تعتبر مرحلة المرافقة أثناء تنفيذ المشروع من أهم مراحل دعم المقاولين تركز على متابعة تنفيذ المشروع لضمان انطلاقه بنجاح وتشمل التشجيع والرقابة، إعداد خطط الأعمال ودراسة الجدوى وتحديد الشكل القانوني للمؤسسة، المتابعة المستمرة والتقييم لمعالجة المشكلات مبكرا، وكذا تأمين المخاطر عبر صناديق خاصة تحمي المشروع من الخسائر غير المتوقعة.<sup>4</sup>

**3-مرحلة المتابعة (بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع):** تشمل هذه المرحلة جميع أشكال الدعم المقدمة للمقاول والتي تمكنه من امتلاك أدوات تسيير فعالة، وتهدف إلى تعزيز قدرة المقاول على تسيير المشروع واستدامته وتشمل متابعة التسيير المالي والتجاري والرؤية الاستراتيجية

<sup>1</sup> رمضان كمال، "مساهمة المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الناشئة - حاضرات الأعمال بجامعة الأغواط نموذجا"، مقال بمجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2024، ص 33.

<sup>2</sup> دروم أحمد وهزري طارق وبن أحمد الحاجة سعيدة، "تقييم أداء أجهزة الدعم والمرافقة المقاولاتية-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالجلفة"، مقال بمجلة أبحاث، جامعة الجلفة، ديسمبر 2021، ص 382.

<sup>3</sup> مهني أشرف، "المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر"، مقال بمجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2013، ص 115.

<sup>4</sup> مانع سبرينة وبوطورة فضيلة، "المرافقة المقاولاتية آلية داعمة لإنشاء وترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM"، مقال بمجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة ميلة، المجلد 03 العدد 01، جوان 2018، ص 156.

عبر اجتماعات شهرية خلال أول عامين، تنظيم لقاءات دورية لمعالجة المشكلات المحتملة توفير جلسات إعلامية متخصصة حول التسيير التوظيف، التأمين، والإعفاءات الجبائية لضمان استمرارية ونجاح المشروع. وفي حال ظهور مشكلات محتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم لقاءات دورية مع صاحب المؤسسة لإيجاد الحلول المناسبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم المشاريع الريادية

تعد المشاريع الريادية من الأنشطة الاقتصادية المهمة، حيث تساهم في تنمية الاقتصاد وتوفير فرص عمل جديدة وتتميز هذه المشاريع بالعديد من الخصائص التي تمنحها ذلك الدور المحوري في الاقتصاد . حيث تلعب المرافقة المقاولاتية دورا داعما للمشاريع الريادية من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه للمقاولين مما يساعدهم على تطوير أفكارهم وتحقيق أهدافهم، في هذا السياق سنستعرض مفهوم المشاريع الريادية وخصائصها، والاشارة لأهم العوامل التي تؤثر في نجاحها.

### أولاً: تعريف المشاريع الريادية

المشاريع الريادية هي كيانات اقتصادية تجمع بين الموارد المالية المادية والبشرية لتحويل أفكار مبتكرة إلى مشاريع فعلية ذات قيمة مضافة. تتميز بالجدة والابتكار، وتقديم حلول لمشكلات قائمة أو تلبية احتياجات السوق غير المشبعة. تتسم بالديناميكية، وارتفاع مستوى المخاطرة مقارنة بالمشاريع التقليدية، لكنها تحمل فرص نمو كبيرة لمن يتحلى بروح المبادرة والجرأة<sup>2</sup>.

### ثانياً: خصائص المشاريع الريادية

تتميز المشاريع الريادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1-الإبداعية: تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق وتضيف قيمة للعملاء والمجتمع.
- 2-الاستقلالية: حرية اتخاذ القرار دون قيود، مما يتيح توجيه المشروع وفق رؤية خاصة.
- 3-المخاطرة: تحمل مخاطر مالية وتسويقية يتم التحكم بها بالتخطيط والدراسة.
- 4-المرونة والتكيف: قدرة على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- 5-بساطة الهيكل التنظيمي: تنظيم مبسط يسهل اتخاذ القرار والتواصل الفعال.

<sup>1</sup> دروم أحمد وهزشي طارق وبن أحمد الحاجة سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 383.

<sup>2</sup> رفادة لميس وسوفي نبيل، "التعليم الريادي ودوره في استدامة المشاريع الريادية عن طريق تنمية الثقافة الريادية-تجارب دولية"، مقال بمجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2023، ص ص 54، 55.

<sup>3</sup> شامي صالحة، "آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الريادية-الإشارة للمنظمات الريادية العربية"، مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة الوادي، المجلد 08، العدد 01، مارس 2023، ص ص 94، 95.

6-الاستباقية: المبادرة إلى استكشاف الفرص واستغلالها قبل الآخرين.

7-نقل التكنولوجيا: توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقليل التكاليف.

8-خلق أسواق جديدة: ابتكار منتجات أو خدمات تفتح آفاقا اقتصادية وفرصا جديدة.

ثالثا: أنواع المشاريع الريادية

هناك العديد من المشاريع الريادية التي يمكن أن يقوم بإنشائها رواد الأعمال لعل أبرزها<sup>1</sup>:

1-المشاريع الريادية الصغيرة **Small Business Entrepreneurship**: أكثر الأنواع انتشاراً

تتميز ببساطتها وإمكانية تأسيسها بموارد محدودة، وتركز على تلبية حاجات الأسواق المحلية دون السعي للتوسع الكبير. غالباً ما تُدار عائلياً، وتساهم في دعم الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل

2-المشاريع الريادية القابلة للتطوير **Scalable Startup Entrepreneurship**: تعتمد على

أفكار مبتكرة ذات إمكانات نمو عالمي، لكنها تحتاج لرؤوس أموال كبيرة ودعم من مستثمري رأس المال الجريء رغم المخاطر العالية، تحقق المشاريع الناجحة منها تأثيراً واسعاً في السوق.

3-المشاريع الريادية الكبيرة **Large Company Entrepreneurship**: تنشأ ضمن الشركات

الكبرى لتطوير منتجات جديدة ومواكبة التغيرات التكنولوجية. تعتمد على الاستحواذ أو الشراكات لتعزيز الابتكار، لكنها تواجه تحديات مثل تشبع السوق، ما يدفعها لتوسيع أنشطتها باستمرار.

4-المشاريع الريادية الاجتماعية **Social Entrepreneurship**: تهدف لحل المشكلات الاجتماعية

والبيئية عبر أفكار مبتكرة، وتوازن بين الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية. قد تكون ربحية أو غير ربحية وتعمل على تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة.

5- المشاريع الريادية الداخلية: تركز على تشجيع الموظفين داخل المؤسسات لتقديم أفكار جديدة

ومبادرات ابتكارية. تعزز من مساهمة الموظفين في تطوير الأعمال وزيادة تنافسية المؤسسة عبر الابتكار من الداخل.

رابعاً: عوامل نجاح المشاريع الريادية

تعد المشاريع الريادية من أبرز محركات النمو الاقتصادي الحديث، غير أن نجاحها لا يتحقق

بشكل عشوائي، بل يتوقف على مجموعة من العوامل المتكاملة التي تمثل الأساس في بناء مشروع قوي

<sup>1</sup>هنداوي محفوظ، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية"، مقال بمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد

11، العدد 01، جوان 2023، ص ص 338،339.

وقابل للاستمرار. وتتنوع هذه العوامل بين ما يتعلق بشخصية المقاول وإدارة المشروع، وفهم السوق، والقدرة على الابتكار، وغيرها من المقومات التي سنستعرضها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الخصائص والمهارات الشخصية للمقاول:** يشترط لنجاح المشروع توفر صفات شخصية مثل روح المبادرة، القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، إضافة إلى مهارات إدارية متكاملة.

**2- التحديد الجيد للأهداف:** يجب تحديد أهداف دقيقة ومحددة تتماشى مع رؤية المشروع واستراتيجيته تشمل الجوانب المالية والتسويقية والتنموية، مع متابعة مستمرة لقياس التقدم وضمان تحقيق النمو المستدام.

**3- المعرفة الممتازة بالسوق:** يتطلب النجاح معرفة احتياجات العملاء، وتحليل المنافسين، واستغلال الفرص المتاحة، مع الاستعداد لمواجهة التحديات لضمان تقديم قيمة حقيقية

**4- القدرة على تقديم ما هو مميز:** يتميز المشروع الناجح بقدرته على تقديم منتج أو خدمة فريدة سواء عبر الابتكار، الجودة، أو تجربة استخدام متميزة، ما يساعد على جذب العملاء والحفاظ عليهم.

**5- إدارة متكيفة مع التطور:** تحتاج المشاريع إلى إدارة ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات واستخدام الأدوات الحديثة لضمان الاستدامة والنمو، إذ يؤدي ضعف التكيف إلى فشل المشروع وخروجه من السوق.

**6- الحصول على الكفاءات البشرية والمحافظة عليها:** يمثل رأس المال البشري ركيزة أساسية للنجاح من خلال استقطاب الموظفين الأكفاء، توفير التدريب المستمر، خلق بيئة عمل تحفيزية، وتبني سياسات تحافظ على ولاء الفريق.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي هيئة حكومية ذات طابع خاص موضوعة تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وتمتد شبكتها عبر كافة تراب الوطن وذلك عبر 51 وكالة ولائية وأزيد 171 من الفروع المحلية المتواجدة عبر الدوائر الكبرى.

في هذا المبحث، سنتناول الدراسة الميدانية التي تهدف إلى تحليل واقع المرافقة المقاولاتية وأثرها في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر، من خلال تحليل المعطيات المقدمة من الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA بولاية الأغواط. واستقصاء آراء أصحاب المؤسسات المصغرة المستفيدة من خدمات الوكالة.

<sup>1</sup>فلاق محمد، ريادة الأعمال-المقاولاتية- من الفكرة إلى التجسيد، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص ص 90-92.

**المطلب الأول: إجراءات ومراحل دعم ومرافقة المشاريع المصغرة**

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف الإجراءات والمراحل التي تعتمدها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في مرافقة المشاريع المصغرة، وذلك انطلاقاً من مرحلة دراسة الفكرة وتقييم الجدوى مروراً بمرحلة التمويل والتكوين، وصولاً إلى المتابعة والتقييم بعد إطلاق النشاط، بما يسمح بتقديم تصور واضح وشامل لمسار المرافقة الموجهة لفائدة حاملي المشاريع.

**أولاً: الإجراءات المعتمدة في دعم المشاريع المصغرة**

تعتمد الوكالة محل الدراسة على مجموعة شاملة من الإجراءات الخاصة بالمرافقة المقاولاتية والتي تهدف إلى تمكين المقاولين من تحقيق مشاريعهم وتمييزها بشكل فعال، من خلال توجيههم نحو الآليات المناسبة وتقديم المساعدة في إعداد ملفاتهم لتلقي المرافقة المقاولاتية، وهذا ماسنحاول الإشارة إليه فيما يلي.

**1-الملف الإداري:** هو عبارة عن مجموعة من الوثائق والمستندات الرسمية التي يطلب من المقاول تقديمها إلى المرافقين على مستوى مصلحة المرافقة التابعة للوكالة محل الدراسة، وذلك في إطار إجراءات طلب الاستفادة من خدمات المرافقة المقاولاتية التي تقدمها الوكالة، ويشمل الملف الوثائق التالية: شهادة ميلاد، شهادة إقامة، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، صورة شمسية، نسخة من الشهادة المتحصل عليها (شهادة جامعية ولا يشترط أن تطابق النشاط المراد مزاولته أو شهادة تقني سامي مع شرط أن تكون مطابقة لنوعية نشاط المشروع)، الشهادة المتحصل عليها من مركز تطوير المقاولاتية CDE وكذا استمارة التسجيل تحمل من الموقع الإلكتروني الخاص بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية. حيث وتساهم هذه الوثائق في التأكد من هوية المقاول، والتحقق من المؤهلات والشهادات التي بحوزته بالإضافة إلى التأكد من مدى استيفائه لشروط الاستفادة من خدمات المرافقة التي تقدمها الوكالة.

**2-الملف المالي:** هو مجموعة من الوثائق والفواتير التي تعكس الحاجيات المالية للمشروع، ويطلب ضمن إجراءات طلب التمويل أو الدعم من الوكالة محل الدراسة، يهدف هذا الملف إلى تقييم الجوانب المالية للمشروع، مدى قابليته للتمويل وقدرته على الاستمرارية والربحية ويشمل الملف الوثائق التالية:

- **الفواتير الشكلية للعتاد:** وثائق أولية يقدمها المورد، تتضمن وصف العتاد والأسعار والكميات، لكنها لا تمثل عقداً رسمياً للبيع؛
- **وثائق التأمين:** تثبت وجود عقد تأمين يغطي الأخطار المحتملة للمشروع، وتحدد الشروط والمبالغ ومدة التغطية؛

- الدراسة التقنو اقتصادية **Etude Technico-économique**: وهي تقييم شامل للجوانب الفنية والمالية للمشروع لضمان جدواه وقابليته للتنفيذ؛
- **مخطط الأعمال Business Plan**: خارطة طريق توضح تفاصيل المشروع، تشمل دراسة السوق، الخطة المالية، واستراتيجيات التنفيذ، ويتم إعدادها من طرف المرافق لضمان توافقها مع الدراسة التقنو-اقتصادية.
- 3- **التركيبة المالية**: توفر الوكالة محل الدراسة مجموعة متكاملة من أنماط التمويل في حد أقصاه 10.000.000 دج بحيث تتلاءم هذه الأنماط مع احتياجات وطموحات المقاولين، فهي تتيح ثلاث صيغ تمويلية مختلفة (التمويل الثلاثي التمويل الثنائي، والتمويل الذاتي) وهذا ما يشكل التركيبة المالية للوكالة.
- 4- **الإعانات المالية**: تمنح الوكالة محل الدراسة إعانات مالية مختلفة لصالح رواد الأعمال من أجل تسهيل عملية تجسيد مشاريعهم وهي كالاتي:
- **قرض غير مكافئ (PNR)**: تمنحه الوكالة بنسبة تتراوح بين 15% و 50% حسب صيغة التمويل والمنطقة ووضعية صاحب المشروع؛
- **قرض إيجار محل**: قرض إضافي يصل إلى 500 ألف دج لتغطية تكاليف إيجار محل أو موقع نشاط، ويمنح عند اللجوء للتمويل البنكي؛
- **قرض استغلال إضافي**: يصل إلى مليون دج ويمنح استثنائياً في حال التعثر المالي، بعد تحقق مصلحة المتابعة من جدية المشروع؛
- **تخفيض فوائد القروض**: تغطية كاملة (100%) لفوائد قروض إحداث أو توسعة النشاطات؛
- **مدة تسديد القروض**: تمتد إلى 5 سنوات مقسمة على 10 أقساط نصف سنوية، مع تطبيق غرامات عند التأخر.
- 5- **الامتيازات الجبائية والجمركية**: يحصل رواد الأعمال على امتيازات جبائية وجمركية متنوعة، تمنح لهم من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وذلك مباشرة عند استفادتهم من خدمات المرافقة المقاولاتية التي تقدمها الوكالة في مختلف مراحل المشروع.
- 6- **التكوين**: يستفيد حاملي المشاريع من دورات تكوينية مقدمة من طرف المكونين على مستوى الوكالة وتتمثل هذه الدورات في دورتين وهما دورة أوجد فكرة مشروعك (3 أيام)، دورة هيكلية مشروع استثماري توسعي (5 أيام).

### ثانيا: مراحل الدعم والمرافقة المقاولاتية بالوكالة

سنتناول فيمايلي مختلف مراحل المرافقة المقاولاتية المعتمدة من قبل الوكالة محل الدراسة من خلال إبراز طبيعة كل مرحلة، أهدافها، والخدمات المقدمة خلالها.

**1- فكرة المشروع:** ينطلق كل مشروع ناجح من فكرة مدروسة، لكنها لا تكون بالضرورة قابلة للتحويل إلى مشروع مربح. لذلك يعمل رائد الأعمال على تحليل الفكرة من حيث الابتكار، الحاجة في السوق والموارد المتاحة، مع دراسة المشكلات التي يعالجها المشروع وتقييم الفرص والمخاطر وغيرها

**2-التكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية CDE:** بعد بلورة الفكرة يجب أن يكتسب رائد الأعمال المعرفة والمهارات الضرورية لإدارة مشروعه بكفاءة توفر مراكز تطوير المقاولاتية تكوينات متخصصة من أجل ذلك.

**3- التسجيل عبر الموقع الإلكتروني للوكالة:** بعد اجتياز التكوين والحصول على الشهادة من طرف CDE يقوم المقاول بالتسجيل في الموقع الإلكتروني الخاص بالوكالة، عبر نافذة التسجيل الخاصة بالوكالة و اختيار الحصول على توسعة أو إنشاء مشروع جديد، ثم التأكيد عندما إذا تحصل رائد الأعمال على تكوين على مستوى مراكز التكوين، وإتمام المعلومات المطلوبة في استمارة التسجيل (المعلومات الشخصية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة، إنشاء حساب)، وتأكيد التسجيل وطبع الاستمارة. يمكن اعتبار هذا التسجيل بمثابة طلب رسمي للحصول على المرافقة، حيث يتم جمع معلومات حول المشروع وبعد هذا التسجيل خطوة مهمة لتنظيم العملية وتسهيل متابعة الملفات.

**4- المحادثات الفردية:** بعد تسجيل المقاول في الموقع الإلكتروني للوكالة، تتم المصادقة على طلبه من قبل مرافق خاص يتولى مرافقة المشروع طوال مدة المرافقة. يُرسل للمقاول استدعاء للحضور إلى مقر الوكالة مصحوبا بالملف الإداري والمالي، حيث يتولى المرافق التأكد من اكتمال الوثائق، ليُعتمد التسجيل رسميا ويُدرج في قاعدة بيانات الوكالة.

**5- تقييم المشروع:** بعد المناقشات والمحادثات الفردية يتم إجراء تقييم شامل للمشروع حيث يقوم المرافق بدراسة الملف المالي للمقاول وبناء على الدراسة التقنو اقتصادية المقدمة من طرف المقاول، يتم إعداد مخطط الأعمال وبطاقة التقييم من طرف المرافق. حيث تعد هذه الأخيرة عبارة عن بطاقة تنقيط لملف المقاول سواء الإداري أو المالي بحيث ينقسم التقييم في هذه البطاقة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي: حامل المشروع (المقاول) 35 نقطة، دراسة السوق (30 نقطة)، مخطط الأعمال (15 نقطة)، والمعايير الاستراتيجية الأخرى (05 نقاط) كإمكانية خلق مناصب عمل. وعلى أساس المقاييس الأربعة السابقة تنطلق عملية التقييم بحيث يتم جمع جميع النقاط المتحصل عليها، باعتبار أعلى درجة في سلم التنقيط

المحددة بـ 85 نقطة، وعلى المقاول الحصول على 50% من مجموع النقاط كحد أدنى مستوى، وفي أسفل بطاقة التقييم يمنح المرافق ملاحظته بشأن المشروع كما يلي:

- إذا كان مجموع التقييم أكبر من 50% تمنح ملاحظة جاهز للمرور للجنة المصادقة **Prêt a Passer au CSVF** وأسفلها عبارة ناجح **Admis** ويمر للمرحلة القادمة؛
- إذا كان مجموع التقييم أقل من 50% من أصل 85 نقطة تمنح ملاحظة غير جاهز للمرور للجنة المصادقة **Pas Prêt a Passer au CSVF** وأسفلها عبارة راسب **Ajourné** ويطلب من المقاول إعادة النظر في النقائص والتقديم من جديد لمرور أمام اللجنة.

**6- المصادقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع CSVF:** يتم عرض المشاريع المستوفية لجميع الشروط على لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع CSVF وهي لجنة تجتمع دوريا كل 15 يوم في مقر الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية لتقييم المشاريع والمصادقة عليها بحيث يتم استدعاء صاحب المشروع من طرف مصلحة المرافقة لعرض مشروعه ومناقشته أمام أعضاء اللجنة. وبناء على العرض المقدم من طرف المقاول وقدرته على الإقناع، وكذا بطاقة التقييم، الدراسة التقنو اقتصادية، ومخطط الأعمال يتم اتخاذ القرار بحيث يكون ضمن ثلاثة حالات: **مقبول، يؤجل، يرفض.**

**7- موافقة البنك (حالة التمويل الثلاثي):** بعد الحصول على المصادقة من طرف لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع، يتم توجيه الملف المالي للمقاول للبنك الذي قرر تمويل مشروعه من أجل التأكد والتدقيق في: قيمة المشروع الكلية، قيمة المساهمات (المساهمة الشخصية، مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية مساهمة البنك)، وكذا التأمين على مخاطر القرض. لتتم بعدها موافقة البنك على التمويل أو رفضه في حال وجود احتمالية حدوث مشاكل قانونية أو مالية في عملية تمويل المشروع.

**8- الإنشاء القانوني للمؤسسة:** بمجرد الحصول على موافقة البنك (في حالة التمويل الثلاثي فقط) أما بالنسبة لأصحاب المشاريع المتحصلين على التمويل الثنائي أو الذاتي ففور الحصول على مصادقة لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع ينطلق رائد الأعمال في استكمال الإجراءات القانونية لتأسيس مؤسسته.

**9- تمويل المشروع:** بعد استكمال جميع الإجراءات القانونية يتم صب مبلغ التمويل في حساب المؤسسة على حسب نوعية التمويل المتفق عليه (هذه المرحلة تخص أصحاب التمويل الثلاثي والثنائي فقط).

## تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

**10-الانطلاق في النشاط:** في هذه المرحلة تتطلق المؤسسة في مزاوله نشاطها بشكل رسميا ويجب على المقاول حاليا التركيز على تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية، بناء قاعدة عملاء من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة وكذا متابعة العمليات التشغيلية وتحسينها وفقا لحاجة السوق، حيث يحتاج رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى التحلي بالمرونة والاستعداد للتكيف مع تحديات السوق .

**11-متابعة النشاط:** المرافقة لا تنتهي بمجرد انطلاق المشروع بل تستمر المتابعة لضمان نمو المشروع واستمراره وتشمل هذه المرحلة المتابعة والتوسعة.

## المطلب الثاني: دراسة إحصائية لواقع المرافقة المقاولاتية على مستوى وكالة الأغواط

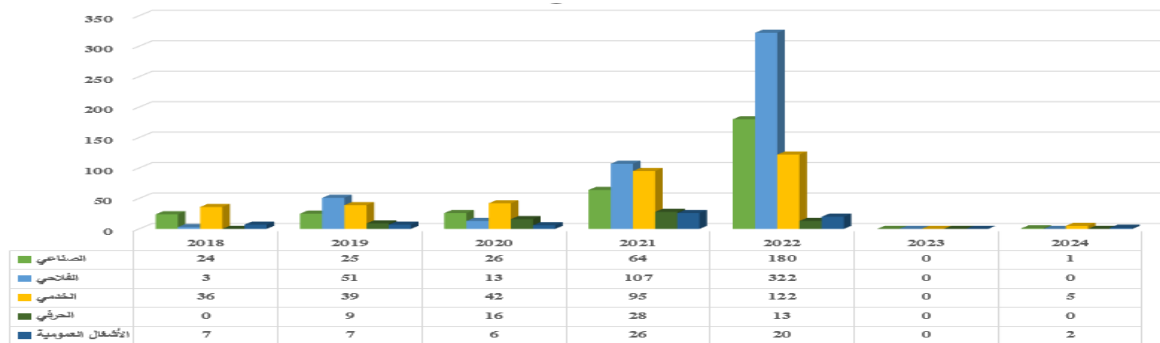
في هذا المطلب سنسعى إلى تحليل المعطيات الإحصائية المرتبطة بجهود المرافقة المقاولاتية التي تبذلها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية الأغواط.

## أولاً: الملفات المودعة حسب القطاع

يمكن توضيح إحصائيات الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية بولاية الأغواط

حسب القطاع من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم 01: عدد الملفات المودعة حسب قطاع



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة

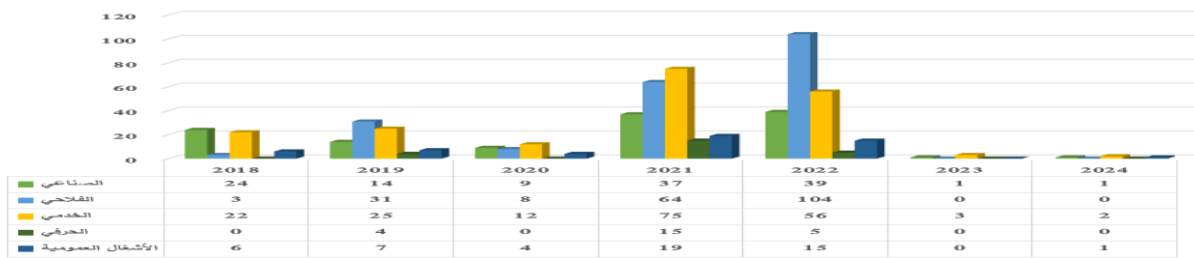
يشير توزيع الملفات المودعة بين 2018 و 2024 إلى هيمنة قطاعي الفلاحة 496 ملفاً والخدمات 476 ملفاً، ما يعكس توجه المستثمرين نحو أنشطة منخفضة التكلفة وعالية الاستيعاب لليد العاملة. كما سُجِّلَ اهتمام معتبر بالقطاع الصناعي بـ 320 ملفاً، خاصة في 2022 التي شكّلت ذروة النشاط الاستثماري مقابل ضعف الإقبال على قطاعي الحرف 66 ملفاً والأشغال العمومية 68 ملفاً. وشهد عدد الملفات نمواً تدريجياً من 2018 إلى 2021، أعقبه ارتفاع حاد في 2022، ثم تراجع ملحوظ في 2023 و 2024، مما يثير تساؤلات حول أسباب هذا الانخفاض.

## ثانيا: الملفات المقبولة حسب القطاع

يمكن توضيح إحصائيات الملفات المقبولة لدى الوكالة محل الدراسة حسب القطاع من خلال

الشكل التالي:

## الشكل رقم 02: عدد الملفات المقبولة حسب القطاع



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة

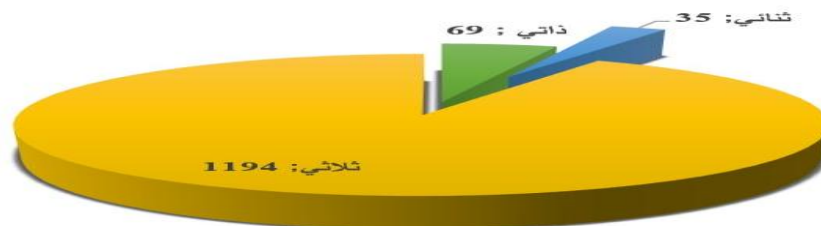
تشير بيانات الملفات المقبولة حسب القطاع بين 2018 و 2024 إلى تفاوت واضح في وتيرة القبول، حيث بلغت الذروة في 2021 و 2022، خاصة في القطاع الفلاحي الذي سجل 64 ملفاً في 2021 و 104 ملفات في 2022، تليه القطاعات الخدمية والصناعية بارتفاع ملحوظ. أما الفترة من 2018 إلى 2020 فتميّزت بوتيرة معتدلة، مع تفوق نسبي للقطاع الخدمي. في المقابل، ظلّ القطاعان الحرفي والأشغال العمومية في مستويات منخفضة طوال السلسلة الزمنية. وسُجّل تراجع حاد في 2023 و 2024، حيث لم يتجاوز عدد الملفات المقبولة ملفاً أو ملفين في كل قطاع، ما قد يعكس توقفاً مؤقتاً في معالجة الملفات أو تحوُّلاً في سياسات الدعم أو عزوفاً عاماً عن المبادرة.

## ثالثا: الملفات المودعة حسب نوعية التمويل

سنحاول من خلال مايلي تحليل إحصائيات الملفات المودعة لدى الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية

حسب نوعية التمويل، وذلك من خلال الشكل الموالي:

## الشكل رقم 03: عدد الملفات المودعة حسب نوعية التمويل



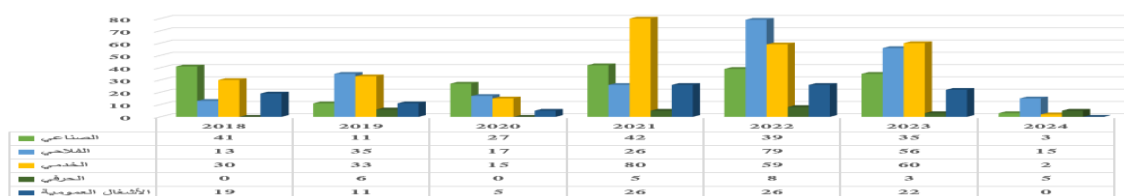
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة

يوضح الرسم البياني الدائري التباين بين نوعية التمويل المطلوبة من طرف أصحاب المشاريع حسب عدد الملفات المودعة حيث نلاحظ هيمنة التمويل الثلاثي بنسبة 92% من الملفات الممولة، في المقابل يسجل التمويل الثنائي نسبة 5% فقط، بينما لا تتجاوز مساهمة التمويل الذاتي نسبة 3% في عملية تمويل المشاريع هذا التوزيع يظهر الاعتماد شبه كلي على التمويل الثلاثي.

#### رابعاً: مناصب العمل المستحدثة من طرف المؤسسات المقبولة حسب القطاع

فيما يلي شكل يوضح إحصائيات مناصب العمل المستحدثة من طرف المؤسسات المقبولة حسب قطاع النشاط، لتحديد القطاعات الأكثر توليداً للوظائف:

الشكل رقم 04: عدد مناصب العمل المستحدثة من طرف المؤسسات المقبولة



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة محل الدراسة يظهر الشكل أعلاه عدد مناصب الشغل المستحدثة من طرف المؤسسة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من 2018 إلى 2024 حسب قطاع النشاط، حيث من الواضح أن القطاع الخدمي والقطاع الفلاحي أبرز المساهمين في خلق مناصب العمل خلال السنوات 2021-2023، مع ذروات ملحوظة ويلاحظ تذبذب في مساهمة القطاع الصناعي، بينما تظل مساهمة القطاعين الحرفي والأشغال العمومية أقل.

#### المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يشتمل هذا المطلب على إجراءات وحيثيات الدراسة الميدانية، حيث سنوضح من خلاله نموذج الدراسة وأهم خطوات تصميم استمارة البحث، وصف مجتمع وعينة البحث وتقييم أدوات القياس.

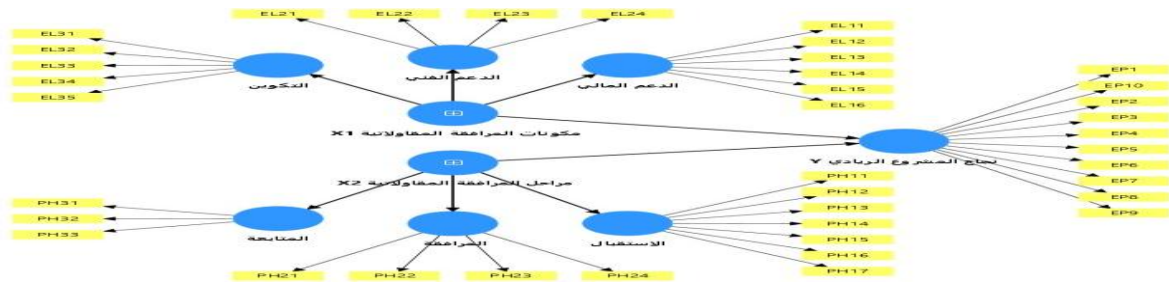
#### أولاً: الدراسة الوصفية لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة البحث

**1- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:** في إطار الدراسة الحالية تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل محورين رئيسيين وهما: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالأغواط باعتبارها الهيئة الرسمية المعنية بتقديم المعلومات المتعلقة بالمرافقة المقاولاتية، وكذا المؤسسات المصغرة المستفيدة من خدمات المرافقة من طرف الوكالة محل الدراسة.

ولأغراض جمع البيانات الميدانية، تم الاعتماد على الاستبانة الموجهة إلى أصحاب المؤسسات المستفيدة من تلك البرامج، بهدف رصد تصوراتهم حول فعالية المرافقة ومدى مساهمتها في تطوير مشاريعهم. حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية، وذلك من خلال استهداف 75 مؤسسة سبق لها الاستفادة فعلياً من خدمات الوكالة محل الدراسة، وقد تم التواصل مع أصحاب هذه المؤسسات وتوزيع الاستبيانات عليهم بهدف تحقيق تمثيل أكثر دقة وقراءة أعمق للواقع الميداني، وبعد عملية التوزيع تم استرجاع جميع الاستمارات بعد التأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

**2- نموذج الدراسة:** يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية:

**الشكل رقم 05: النموذج البنائي العام للدراسة**



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls4)

يرتكز النموذج البنائي العام للدراسة من خلال ما تم توضيحه في الشكل أعلاه على ثلاثة حالات لمتغيرات الدراسة، بدء بالمتغير المستقل الأول والذي يمثل مكونات المرافقة المقاولاتية بأبعاده الثلاثة: (الدعم المالي، الدعم الفني، التكوين)، والمتغير المستقل الثاني والذي يمثل مراحل المرافقة المقاولاتية بأبعاده الثلاثة: (الاستقبال، المرافقة، المتابعة)، والمتغير التابع المتمثل في عوامل نجاح المشاريع الريادية.

**3- أقسام استمارة البحث (الاستبانة):** بهدف الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة وبلوغ النتائج المرجوة من الدراسة الميدانية قمنا بتصميم استبانة خاصة بالمؤسسات التي استفادت من المرافقة، ولقد قامت الطالبة خلال عملية بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاطلاع على ما كتب حول المرافقة المقاولاتية والمشاريع الريادية، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام وهي:

**المحور الأول:** تضمن البيانات الوظيفية لأفراد العينة (المؤسسات)، وهي عمر المؤسسة، القطاعي التي تعمل فيه المؤسسة، عدد الموظفين، ونوع الدعم المقدم.

**المحور الثاني:** تضمن المتغير الأول (مكونات المرافقة المقاولاتية)، وهو المتغير المستقل الأول للدراسة، وتم التعبير عنه ب 15 عبارة، موزعة على الأبعاد التالية:

| البعد        | عدد العبارات |
|--------------|--------------|
| الدعم المالي | 06           |
| الدعم الفني  | 04           |
| التكوين      | 05           |

**المحور الثالث:** تضمن المتغير الثاني (مراحل المرافقة المقاولاتية)، وهو المتغير المستقل الثاني للدراسة، وتم التعبير عنه ب 14 عبارة موزعة على الأبعاد التالية:

| البعد     | عدد العبارات |
|-----------|--------------|
| الاستقبال | 07           |
| المرافقة  | 04           |
| المتابعة  | 03           |

**المحور الرابع:** وتضمن متغير نجاح المشروع الريادي، وهو المتغير التابع للدراسة وتم التعبير عنه ب 10 عبارات.

**4- صدق وثبات أداة القياس:** يعد التحقق من صدق وثبات أداة القياس من المراحل الأساسية في البحوث الكمية، حيث يؤثر بشكل مباشر في مدى موثوقية النتائج ومصداقية التفسير العلمي للعلاقات بين المتغيرات، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن الاستبانة تقيس فعلياً المفاهيم التي وضعت من أجلها (الصدق)، وأنها تعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة (الثبات).

**أ- الصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين بلغ عددهم 04 محكمين مختصين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار تليجي بالأغواط، وكان الهدف من هذه الخطوة: تحديد ملائمة المحاور للاستبيان (السمة المراد قياسها) معرفة هل العبارات تنتمي إلى المحاور التي تدرج تحتها، ووضوح العبارات من حيث الصياغة والمعنى.

**ب- ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) الذي يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على الأسئلة الموجودة في المقياس، إذ يدل ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ من 0.7 فما فوق على درجة ارتفاع الثبات، وفي الجدول الموالي يلي سيتم توضيح نتائج قيم ألفا كرونباخ للدراسة:

**الجدول رقم 01: توزيع عبارات الاستبانة على محور البرامج التدريبية**

| المتغير | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---------|--------------|-------------------|
|---------|--------------|-------------------|

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

|       |    |                             |
|-------|----|-----------------------------|
| 0.887 | 15 | مكونات المرافقة المقاولاتية |
| 0.899 | 14 | مراحل المرافقة المقاولاتية  |
| 0.694 | 10 | نجاح المشروع الريادي        |
| 0.938 | 39 | إجمالي العبارات             |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss v26)

أظهرت نتائج اختبار الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) مستوى جيداً من الثبات لأداة الاستبيان، حيث بلغت قيمة المعامل 0.887 لمحور مكونات المرافقة، و0.899 لمحور مراحل المرافقة، ما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً. أما محور نجاح المشروع فبلغ 0.694، وهي قيمة مقبولة رغم انخفاضها الطفيف عن الحد المرجعي. وبلغ معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبيان 0.938، مما يدل على موثوقية عالية للأداة البحثية مع إمكانية تعزيزها لاحقاً بأدلة الصدق.

### ثانياً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

فيما يلي سوف نعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية SME والذي يقوم على تحليل نموذج القياس واختبار الفرضيات، ومن كل هذا سيتم توضيح النموذج النهائي لدراسة، وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية PLS.

**1- التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس:** يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مرحلتين أساسيتين هما: اختبار ثبات نموذج الدراسة واختبار الصدق التمايزي لنموذج الدراسة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

**أ- أدلة صدق التقارب:** للتأكد من ثبات الدراسة في النمذجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب ألفا كرونباخ بل سنحتاج إلى اختبارات أخرى، تقيس مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض حيث قمنا بتطبيق خوارزمية PLS لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشيع أو التشعب، لقياس القوة التفسيرية لكل متغير، حيث يتم تقييم صدق التقارب من خلال ثلاثة مؤشرات وهي: معامل التحميل الخارجي أو التشعب (Outer Loading)، الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)، ويمكن توضيح نتائج أدلة صدق التقارب في الملحق رقم 01، من خلال معاملات التشعب، وتحليل صدق التقارب (AVE)، والموثوقية المركبة (CR) للعوامل المرتبطة بنجاح المشروع الريادي ودور الوكالة الوطنية في ذلك. وقد أظهرت النتائج أن معظم الأبعاد حققت مستوى مقبولاً من الموثوقية وصدق التقارب بعد حذف المؤشرات ذات التحميل الخارجي الضعيف. فقد تحسن معامل الصدق التقاربي AVE في جميع الأبعاد، متجاوزاً الحد الأدنى المقبول وهو 0.5 في أغلب الحالات. فعلى سبيل المثال، ارتفع AVE لبعد الدعم المالي من 0.432 إلى 0.654،

وللدعم الفني من 0.343 إلى 0.625، مما يعكس جودة المقاييس بعد تنقيتها. كما تم تعزيز الموثوقية المركبة CR لتتجاوز في معظم الأبعاد عتبة 0.7، بما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين المؤشرات. ومن أجل تحسين البناء العام، تم حذف بعض العبارات ذات التحميل الخارجي المنخفض مثل EL13، EL14، PH15، PH33، EP5 وغيرها لتحسين جودة البناء، في حين أظهرت مؤشرات أخرى مثل PH13، PH14، EP7، EP8 تحميلات مرتفعة تجاوزت 0.75، مما يعزز من قوة تمثيلها للأبعاد التي تنتمي إليها.

وبناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن خصائص أدوات القياس المعتمدة في الدراسة مقبولة بعد التعديل، وتدعم صلاحية المقاييس في قياس متغيرات المرافقة وعوامل نجاح المشاريع الريادية من وجهة نظر أصحاب المؤسسات.

**ب- أدلة صدق التمايز:** تقيس هذه الأدلة مدى كون البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية، وهكذا فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج، وبعبارة أخرى تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الأخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، أي يتميز تمايز المتغير الكامن بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى، وهناك 03 معايير لتقييم الصدق التمايزي وهي: مؤشر التوافق (Cross Loading)، ارتباط المتغير (Variable Correlation)، اختبار صدق التمايز حسب معيار السمة الأحادية للارتباط (HTMT)، ويمكن توضيح ذلك في الملاحق 2، 3، 4.

بالنسبة لصدق التمايز بناءً على مؤشر التحميلات المتقاطعة، والموضحة نتائجه في الملحق رقم 02، فيُقاس من خلال مقارنة قوة ارتباط كل عبارة بالمتغير الذي تنتمي إليه مقارنة بارتباطها مع المتغيرات الأخرى. وتشير النتائج إلى أن معظم العبارات حملت بقوة على أبعادها الأصلية مقارنة بباقي الأبعاد. على سبيل المثال، أظهرت العبارة EL11 تحميلاً مرتفعاً على بعد الدعم المالي بنسبة 0.898، في حين سجلت العبارات PH13 و PH14 نسباً بلغت 0.842 و 0.809 على بعد الاستقبال. كما حملت العبارات PH31 و PH33 بقيم أعلى على بعد المتابعة، ما يعزز من استقلالية الأبعاد ويُظهر أن كل متغير كامن تم تمثيله بدقة من خلال عباراته، دون تداخل مع أبعاد أخرى.

أما بالنسبة لمؤشر ارتباط المتغير (Fornell-Larcker)، الموضحة نتائجه في الملحق رقم 03 فإنه يقيس مدى تمايز كل بعد عن الأبعاد الأخرى. وتُظهر نتائج المصفوفة أن العلاقة بين كل بعد ونفسه كانت دائماً أعلى من علاقته مع الأبعاد الأخرى، وهو ما تؤكد القيم القطرية المرتفعة. هذا يشير

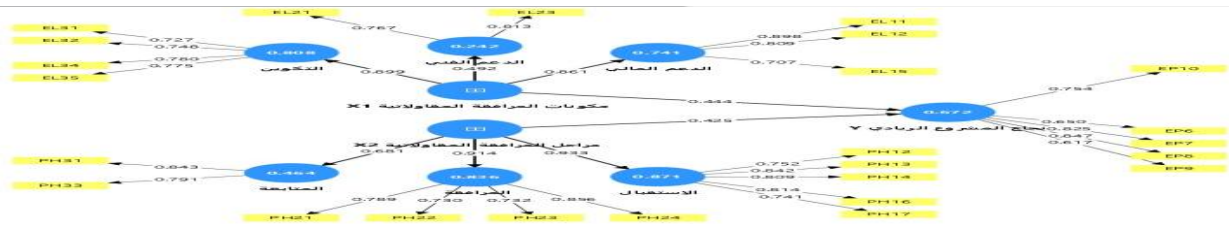
إلى أن كل بعد يتمتع بتميز واضح ومفهوم مستقل، ويؤكد تحقق شرط Fornell-Larcker بشكل جيد في النموذج.

أما بالنسبة لمعيار السمة الأحادية للارتباط HTMT، الموضحة نتائجه في الملحق رقم 04، فقد أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت دون العتبة المقبولة البالغة 0.90، حيث تراوحت بين 0.328 و0.886. على سبيل المثال، بلغت العلاقة بين الدعم المالي ونجاح المشاريع 0.830، وبين المرافقة والاستقبال 0.886، وهي وإن كانت قريبة من الحد الأعلى، فإنها لا تزال ضمن النطاق المقبول. كما أظهرت العلاقة بين الدعم الفني والاستقبال قيمة منخفضة بلغت 0.328، ما يعكس تمايزاً واضحاً. وعليه فإن نتائج HTMT تؤكد بشكل إضافي وجود صدق تمايزي جيد بين المتغيرات الكامنة، وأن كل متغير يقيس مفهوماً فريداً دون تكرار أو تداخل، مما يدعم المصادقية النظرية للنموذج المعتمد.

وانطلاقاً من جميع المؤشرات السابقة لصدق التقارب والتماييز، يمكن القول بأن أدوات القياس المعتمدة في هذه الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الصدق والموثوقية، وتدعم صلاحية النموذج البنائي المستخدم، بما يعزز من دقة وموثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

**2- تقييم النموذج البنائي العام:** يوضح الشكل الموالي النموذج النهائي للدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز وبعد استبعاد أثر العبارات المشوشة:

الشكل رقم 06: النموذج النهائي للدراسة



**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls4)

بعد التأكد من صحة وثبات النموذج القياسي، تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي كمرحلة أولى قبل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك لتقييم جودة العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض داخل نموذج الدراسة المعدل، حيث يتم ذلك عن طريق حساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية وسنكتفي في دراستنا باستخدام مؤشرين وهما:  $R^2$  و  $f^2$ .

**أ- مؤشر معامل التحديد ( $R^2$  - Coefficient of Determination):** ويمثل هذا المؤشر مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج، وبحسب لقياس مدى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغير التابع للدراسة ويمكن توضيح نتائج هذا المؤشر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: نتائج مؤشر معامل التحديد  $R^2$ 

| المحور               | النتيجة | الملاحظة |
|----------------------|---------|----------|
| نجاح المشروع الريادي | 720.6   | مرتفع    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد الخاصة بمتغير عوامل نجاح المشاريع الريادية بلغت 0.672، وهي قيمة تصنف ضمن المستوى المرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن متغيري المرافقة المقاولاتية يفسران حوالي 67.2% من التباين في نجاح المشروع الريادي، ما يدل على وجود قوة تفسيرية جيدة لهذا المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع

ب- مؤشر حجم التأثير أو معامل كوهن ( $f^2$  - Effect size) : يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث سنوضح نتائج هذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: نتائج مؤشر حجم التأثير  $f^2$ 

| المحور                      | مكونات المرافقة المقاولاتية | مراحل المرافقة المقاولاتية | عوامل نجاح المشاريع |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|
| مكونات المرافقة المقاولاتية | -                           | -                          | 0.235               |
| مراحل المرافقة المقاولاتية  | -                           | -                          | 0.216               |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)

أظهرت نتائج تحليل حجم التأثير أن كلاً من مكونات المرافقة المقاولاتية ومراحل المرافقة المقاولاتية لهما تأثير متوسط على نجاح المشروع الريادي، حيث بلغت قيم  $f^2$  على التوالي 0.235 و 0.216، وهي قيم تقع ضمن الفئة المتوسطة حسب تصنيف Cohen (0.15 - 0.35) وتشير هذه النتائج إلى أن المرافقة المقاولاتية بمختلف متغيراتها تساهم بشكل فعال نسبياً في دعم فرص نجاح المشاريع الريادية.

3- نتائج اختبار الفرضيات: للتحقق من مصداقية النموذج ومعرفة مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في بناء المتغير التابع فإن الاختبار المناسب لتقييم معنوية هذه العلاقة هو اختبار (Bootstrapping) لأنه يتعامل مع العينات صغيرة الحجم وهو أكثر موثوقية، بمعنى أنه الاختبار الأمثل لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares - PLS) الذي يوفر تقديرات دقيقة لمعنوية المسارات والعلاقات بين المتغيرات في النماذج الهيكلية.

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

أ- اختبار الفرضيات الرئيسية: سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر مكونات ومراحل المرافقة المقاولاتية على نجاح المشروع الريادي من وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة، وذلك عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  ، ويمكن توضيح النتائج بشكل أدق من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

| البيان                                             | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T    | القيمة الاحتمالية P | القرار            |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|---------------------|-------------------|
| مكونات المرافقة المقاولاتية ← نجاح المشروع الريادي | 4440.         | 280.1             | .3<br>461 | 10.00               | رفض الفرضية $H_0$ |
| مراحل المرافقة المقاولاتية ← نجاح المشروع الريادي  | 0.425         | 0.133             | 3.20<br>1 | 0.001               | رفض الفرضية $H_0$ |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كلا الفرضيتين الرئيسيتين قد تم قبولهما، حيث تم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة، نظراً لأن القيم الاحتمالية كانت أقل من المستوى المعتمد وهو 0.05، مما يؤكد وجود تأثير معنوي ودال إحصائياً بين المتغيرات المدروسة.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار بين المتغير المستقل الأول، وهو مكونات المرافقة المقاولاتية والمتغير التابع، وهو نجاح المشروع الريادي، نحو 0.444، بمعدل قيمة T بلغ 3.461، ودلالة إحصائية قوية، ما يدل على وجود تأثير مباشر وإيجابي لهذا المتغير في نجاح المشاريع.

أما بالنسبة للمتغير المستقل الثاني، وهو مراحل المرافقة المقاولاتية، فقد سجل معامل انحدار قدره 0.425، مع قيمة T بلغت 3.201، مما يعكس أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية معتبرة على نجاح المشروع.

وعليه، فإن كلا من مكونات المرافقة ومراحلها يساهمان بشكل مباشر وفعال في دعم نجاح المشاريع الريادية، من وجهة نظر أصحاب المؤسسات المصغرة المستفيدة من خدمات الوكالة، وهو ما يعزز من مصداقية الفرضيتين المقترحتين ضمن النموذج النظري للدراسة.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية: سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المتعلقة بأبعاد كل من متغير مكونات المرافقة المقاولاتية والتي تشمل (الدعم المالي، الدعم التقني، التكوين) وكذلك متغير مراحل

المرافقة المقاولاتية والتي تشمل (الاستقبال، المرافقة، والمتابعة) بنفس الطريقة السابقة، ويمكن توضيح النتائج بشكل أدق من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| البيان                              | معدل الانحدار | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية P | القرار                  |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| الدعم المالي ← نجاح المشروع الريادي | 1720.         | 150.1             | 497.1  | 0.134               | قبول الفرضية $H_0$      |
| الدعم الفني ← نجاح المشروع الريادي  | 0430.         | 0780.             | 551.0  | 5820.               | قبول الفرضية $H_0$      |
| التكوين ← نجاح المشروع الريادي      | 0.310         | 0.103             | 3.008  | 0.003               | رفض الفرضية $H_0$       |
| الاستقبال ← نجاح المشروع الريادي    | 0.221         | 0.119             | 1.854  | 0.064               | رفض الفرضية $H_0$ بتحفظ |
| المرافقة ← نجاح المشروع الريادي     | 0.256         | 0.140             | 1.831  | 0.067               | رفض الفرضية $H_0$ بتحفظ |
| المتابعة ← نجاح المشروع الريادي     | -0.031        | 0.084             | 0.367  | 0.714               | قبول الفرضية $H_0$      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (smartpls4)

من خلال نتائج الجدول أعلاه، الذي يعرض اختبار الفرضيات الفرعية، يمكن تسجيل مجموعة من الملاحظات الهامة حول تأثير أبعاد مكونات ومراحل المرافقة المقاولاتية على نجاح المشروع الريادي. يتضح أن التكوين يعد من أبرز العوامل المؤثرة، حيث أظهرت النتائج علاقة معنوية ودالة إحصائية بين التكوين ونجاح المشاريع، بمعدل انحدار بلغ 0.310 وقيمة احتمالية قدرها 0.003، وهي أقل من الحد المعتمد، مما يدل على أن التكوين الملائم يعزز معارف وقدرات أصحاب المشاريع، وبالتالي يرفع من فرص نجاح مؤسساتهم.

في المقابل، لم يظهر الدعم المالي تأثيراً ذا دلالة إحصائية واضحة، إذ سجل معدل انحدار قدره 0.172 وقيمة احتمالية بلغت 0.134، ما يعني أن التمويل وحده لا يكفي دون مرافقة شاملة تغطي الجوانب التكوينية والفنية. وينطبق ذلك أيضاً على الدعم الفني، الذي سجل انحداراً ضعيفاً جداً 0.043 وقيمة احتمالية مرتفعة 0.582، ما يشير إلى غياب تأثير معنوي لهذا البعد، ويرجح أن ضعف محتوى الدعم أو عدم توافقه مع احتياجات المشاريع هو ما يحد من فعاليته.

أما فيما يتعلق بمرحلة الاستقبال، فقد كشفت النتائج عن وجود تأثير متوسط، حيث بلغ معدل الانحدار 0.221 وقيمة احتمالية 0.064، وهي قريبة من العتبة المعتمدة، مما يدل على أن حسن الاستقبال يساهم في تمهيد العلاقة بين صاحب المشروع وجهة الدعم، لكنه غير كاف لضمان نجاح دائم. وبخصوص المرافقة أثناء تنفيذ المشروع، فقد بلغ معدل الانحدار 0.256، مع قيمة احتمالية تقدر بـ 0.067، ما يدل على وجود تأثير جزئي، ويتطلب الأمر تطوير هذه المرحلة لتصبح أكثر دعماً وفعالية في توجيه المشاريع نحو النجاح.

أما نتائج مرحلة المتابعة بعد إطلاق المشروع، فقد كانت سلبية وغير دالة، حيث سجل معدل انحدار سالب قدره -0.031، وقيمة احتمالية مرتفعة وصلت إلى 0.714، وهو ما يشير إلى غياب التأثير المعنوي ويرجح أن السبب يعود إلى ضعف أو غياب آليات المتابعة والتقييم في مرحلة ما بعد الإطلاق، ما يؤثر سلباً على استمرارية المشروع ونجاحه على المدى البعيد.

**4- مناقشة النتائج:** أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية أن كلا من مكونات المرافقة المقاولاتية ومراحلها تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على نجاح المشروع الريادي، من وجهة نظر أصحاب المؤسسات مما يؤكد وجود علاقة قوية ومباشرة بين جودة المرافقة ونجاح المشاريع، حيث تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات النظرية التي تشير إلى أن الدعم المقاولاتي المتكامل يمثل أحد العوامل الحاسمة في تعزيز فرص استمرارية ونجاح المشاريع الريادية، خاصة في البيئات التي تعاني من محدودية ثقافة ريادة الأعمال كولاية الأغواط مثلاً. كما تعكس النتائج فعالية برامج المرافقة عند تطبيقها بشكل منظم وممنهج يشمل مختلف المراحل (الاستقبال، المرافقة، المتابعة). وعند التعمق في تحليل الفرضيات الفرعية، نجد أن عنصر **التكوين** هو الوحيد الذي سجل تأثيراً معنوياً دالاً على نجاح المشروع الريادي، ما يبرز أهمية البرامج التكوينية في تزويد أصحاب المشاريع بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح في بيئة أعمال معقدة ومضطربة نوعاً ما.

أما باقي المتغيرات، كالدعم الفني والدعم المادي، فقد جاءت نتائجها غير معنوية، مما يشير إلى غياب الأثر المباشر له في صيغته الحالية، وقد يعزى ذلك إلى ضعف جودة الخدمات الفنية المقدمة أو عدم توافقها مع الاحتياجات الحقيقية لأصحاب المشاريع الريادية، إضافة إلى عدم كفاية الدعم المالي أو تقديمه بطريقة غير فعالة، أو غياب المتابعة في كيفية استغلاله.

أما بالنسبة لمراحل المرافقة، جاءت مرحلتا **الاستقبال والمرافقة** ذات تأثير متوسط ضعيف ولكن قريب من الدلالة الإحصائية، ما يشير إلى إمكانية تعزيز فعاليتها من خلال إعادة هيكلة طرق التطبيق

أما مرحلة المتابعة فقد كانت ذات تأثير سلبي غير دال ما يعكس ضعفا واضحا في دور المتابعة بعد انطلاق المشاريع، وهو ما قد يعرقل استمراريته وتطورها.

وبشكل عام يمكن القول بأن البرامج التكوينية تمثل العنصر الأكثر فاعلية في المرافقة المقاولاتية يليها مكونات الدعم الأخرى لكن بدرجات أقل، كما أظهرت النتائج أن جودة المرافقة لا تعتمد فقط على وجود خدمات بل على فعاليتها، تكاملها وتلاؤمها مع طبيعة المشروع.

**الخاتمة:**

لقد حاولنا من خلال ما تقدم تقييم فعالية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تطوير المشاريع الريادية، حيث تُعد المرافقة المقاولاتية آلية استراتيجية فعالة تُمكن أصحاب المبادرات من تجسيد أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع قائمة قابلة للاستدامة والنمو. وتزداد أهمية هذه المرافقة في السياقات الاقتصادية التي تتطلب تنشيط روح المبادرة وتعزيز الابتكار، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لمواجهة التحديات التنموية والهيكلية.

#### أولاً: نتائج الدراسة

- أسفرت الدراسة بجانبها النظري والميداني، عن نتائج تسلط الضوء على مدى تأثير المرافقة المقاولاتية المقدمة من قبل الوكالة محل الدراسة على نجاح المشاريع الريادية، نوردتها فيما يلي:
- المرافقة المقاولاتية تمثل آلية استراتيجية أساسية في دعم وتحفيز المبادرات الريادية، من خلال توفير بيئة حاضنة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع قابلة للحياة والتطور؛
  - ريادة الأعمال تقوم على مفاهيم محورية مثل الابتكار، استباق الفرص وتحمل المخاطر فهي مفاتيح لفهم الدور الفاعل الذي يلعبه المقاول داخل الاقتصاد؛
  - نجاح المشاريع الريادية يتأثر بعدة عوامل متداخلة منها ما هو مرتبط بشخصية المقاول ومنها ما يرتبط بالبيئة الاقتصادية والتنظيمية؛
  - الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالأغواط تعتمد نمودجا يشمل الاستقبال التوجيه التكوين، التمويل والمتابعة مما يعكس تطبيقا عمليا ناجحا للمرافقة المقاولاتية؛
  - أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لكل مكونات المرافقة ومراحلها على نجاح المشاريع الريادية من وجهة نظر المؤسسات محل الدراسة، مما يبرز دور المرافقة المقاولاتية كعامل محوري في تطوير المشاريع الريادية وتنميتها؛

- أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية تشير إلى أن التكوين له أثر واضح على نجاح المشاريع الريادية فالمشاريع التي تبدأ بتكوين جيد تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ قرارات مدروسة وهذا يعكس أهمية الاستثمار في مرحلة الإعداد قبل إطلاق المشروع؛
  - لم يظهر للدعم المالي والفني أثرا إحصائيا معنويا على نجاح المشاريع، مما يشير إلى ضعف تأثيرهم وهذا ما يؤكد ضعف الخدمة المقدمة في الجانب المالي والفني من طرف الوكالة من وجهة نظرا المؤسسات محل الدراسة؛
  - على الرغم من أن النتائج لم تظهر دلالة إحصائية قوية لمرحلتى الاستقبال والمرافقة، يبقى القرب من مستوى الدلالة يشير إلى وجود علاقة محتملة بينهم وبين نجاح المشاريع وقد يعني ذلك أن تحسين الآليات المنتهجة لكي تتمكن من المساهم بشكل ملموس في دعم المقاولين وتحقيق نتائج أفضل لمشاريعهم؛
  - أظهرت النتائج أيضا أن المتابعة لم تكن ذات أثر إحصائي معنوي على نجاح المشاريع الريادية وقد يدل ذلك على أن المتابعة الحالية تفتقر إلى الفاعلية أو لا تطبق بشكل يخدم احتياجات المشاريع لذا من الضروري إعادة تقييم أساليب المتابعة لتكون أكثر توجيهها ودعما لنمو وتطوير المشاريع الريادية.
- ثانيا: توصيات الدراسة**

- على ضوء ما توصلت إليه النتائج يمكن تقديم توصيات واقتراحات ذات صلة بالموضوع والتي يمكنها أن تقدم إضافة لموضوع المرافقة المقاولاتية وأثرها على نجاح المشاريع الريادية ونلخصها في النقاط التالية:
- توسيع نطاق برامج المرافقة ليشمل شرائح جديدة، لا سيما النساء والشباب في المناطق الريفية والنائية حيث تعد هذه الخطوة ضرورية لتحقيق العدالة الاجتماعية، فالوصول المتكافئ إلى فرص الدعم والمرافقة من شأنه تمكين هذه الفئات من إطلاق مشاريع مستدامة والمساهمة في الديناميكية الاقتصادية المحلية؛
  - تحديث برامج التكوين الموجهة للمقاولين بشكل دوري، لضمان مواكبتها للتطورات التكنولوجية وتحولات السوق، وينبغي أن تركز هذه البرامج على مهارات التسيير، التسويق، والابتكار الرقمي بما يعزز جاهزية أصحاب المشاريع لمواجهة التحديات والتنافس في بيئة اقتصادية متغيرة؛
  - تطوير آليات وبرامج الدعم المالي والفني، وذلك من خلال جعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع الحاجيات الفعلية للمقاولين، يشمل ذلك تكييف شروط التمويل ورفعها بما يتماشى وجودة المشروع تبسيط

الإجراءات، وربط الدعم الفني بمراحل تطور المشروع لضمان فاعلية تدخلات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؛

- توسيع فضاء الاستقبال والمرافقة باعتباره نقطة الاتصال الأولى بين حاملي المشاريع ومنظومة المرافقة ومن المهم توفير بيئة مناسبة ومشجعة تتيح التفاعل المباشر والتوجيه الفعال فتوسيع هذه المساحة من حيث الموارد البشرية واللوجستية سيسهم في بناء علاقة ثقة وتحفيز الشباب على خوض تجربة ريادة الأعمال؛

- تبني عملية التقييم المنتظم لبرامج المرافقة لضمان تحسين الأداء، إذ تمكن من تتبع الأثر وتحديد مكان القوة والقصور واعتمادا على مؤشرات واضحة وآليات تقييم فعالة سيتمكن من اتخاذ القرارات وضمان تحسين مستمر في الخدمات المقدمة لحاملي المشاريع.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1- فلاق محمد، ريادة الأعمال-المقاولاتية- من الفكرة إلى التجسيد، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص ص 90-92.

ثانياً: الأطروحات

2- بعبط أمال، "برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر واقع وآفاق"، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017.

ثالثاً: المقالات

3- جلول ياسين قويدر وبلكبير محمد خليدة، "أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة anade في ولاية عين الدفلى"، مقال بمجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال جامعة تبسة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023 .

4- دروم أحمد وهزشي طارق وبن أحمد الحاجة سعيدة، "تقييم أداء أجهزة الدعم والمرافقة المقاولاتية-دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالجلفة"، مقال بمجلة أبحاث، جامعة الجلفة، ديسمبر 2021.

5- رفادة لميس وسوفي نبيل، "التعليم الريادي ودوره في استدامة المشاريع الريادية عن طريق تنمية الثقافة الريادية- تجارب دولية"، مقال بمجلة اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2023.

6- رمضان كمال، "مساهمة المرافقة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الناشئة- حاضنات الأعمال بجامعة الأغواط نموذجاً"، مقال بمجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 08، العدد 01، أبريل 2024.

7- شامي صالحيحة، "آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الريادية-الإشارة للمنظمات الريادية العربية"، مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال جامعة الوادي، المجلد 08، العدد 01، مارس 2023.

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

8- مانع سبرينة وبوطورة فضيلة، "المرافقة المقاولاتية آلية داعمة لإنشاء وترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM"، مقال بمجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة ميلة المجلد 03 العدد 01، جوان 2018.

9- مهني أشرف، "المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر"، مقال بمجلة الدراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، ديسمبر 2013.

10- هزرشي طارق، "التجربة الجزائرية في المرافقة الريادية بين فعالية الأجهزة وتحقيق النتائج"، مقال بمجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 16، العدد 01، أبريل 2022.

11- هندوي محفوظ، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية"، مقال بمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 11، العدد 01، جوان 2023.

الملاحق:

الملحق رقم 01: قيمة الموثوقية وصدق التقارب

| AVE       |           | Composite Reliability |           | Outer Loading | العبارات |              |
|-----------|-----------|-----------------------|-----------|---------------|----------|--------------|
| بعد الحذف | قبل الحذف | بعد الحذف             | قبل الحذف | معدل القبول   |          |              |
| 0.654     | 0.432     | 0.746                 | 0.744     | 0.804         | EL11     | الدعم المالي |
|           |           |                       |           | 0.743         | EL12     |              |
|           |           |                       |           | 0.563         | EL13     |              |
|           |           |                       |           | 0.548         | EL14     |              |
|           |           |                       |           | 0.656         | EL15     |              |
|           |           |                       |           | 0.587         | EL16     |              |
| 0.625     | 0.343     | 0.603                 | 0.362     | 0.657         | EL21     | الدعم الفني  |
|           |           |                       |           | 0.524         | EL22     |              |
|           |           |                       |           | 0.694         | EL23     |              |
|           |           |                       |           | 0.431         | EL24     |              |
| 0.574     | 0.468     | 0.752                 | 0.752     | 0.686         | EL31     | التكوين      |
|           |           |                       |           | 0.741         | EL32     |              |
|           |           |                       |           | 0.270         | EL33     |              |
|           |           |                       |           | 0.800         | EL34     |              |
|           |           |                       |           | 0.781         | EL35     |              |
| 0.628     | 0.495     | 0.856                 | 0.846     | 0.565         | PH11     | الاستقبال    |

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

|       |       |       |       |       |      |                              |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|------------------------------|
|       |       |       |       | 0.713 | PH12 |                              |
|       |       |       |       | 0.825 | PH13 |                              |
|       |       |       |       | 0.827 | PH14 |                              |
|       |       |       |       | 0.386 | PH15 |                              |
|       |       |       |       | 0.794 | PH16 |                              |
|       |       |       |       | 0.705 | PH17 |                              |
| 0.606 | 0.606 | 0.786 | 0.787 | 0.791 | PH21 | المرافقة                     |
|       |       |       |       | 0.731 | PH22 |                              |
|       |       |       |       | 0.727 | PH23 |                              |
|       |       |       |       | 0.858 | PH24 |                              |
| 0.669 | 0.490 | 0.611 | 0.527 | 0.786 | PH31 | المتابعة                     |
|       |       |       |       | 0.496 | PH32 |                              |
|       |       |       |       | 0.779 | PH33 |                              |
| 0.554 | 0.359 | 0.831 | 0.846 | 0.453 | EP1  | عوامل نجاح المشاريع الريادية |
|       |       |       |       | 0.699 | EP10 |                              |
|       |       |       |       | 0.501 | EP2  |                              |
|       |       |       |       | 0.463 | EP3  |                              |
|       |       |       |       | 0.567 | EP4  |                              |
|       |       |       |       | 0.238 | EP5  |                              |
|       |       |       |       | 0.652 | EP6  |                              |
|       |       |       |       | 0.786 | EP7  |                              |
|       |       |       |       | 0.799 | EP8  |                              |
|       |       |       |       | 0.613 | EP9  |                              |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)

الملحق رقم 02: نتائج مؤشر التحولات المتقاطعة CL

| العبارات | X1           |             |         | X2        |          |          | Y                    |
|----------|--------------|-------------|---------|-----------|----------|----------|----------------------|
|          | الدعم المالي | الدعم الفني | التكوين | الاستقبال | المرافقة | المتابعة | نجاح المشروع الريادي |
| EL11     | 0.898        | 0.325       | 0.546   | 0.583     | 0.717    | 0.430    | 0.572                |
| EL12     | 0.809        | 0.050       | 0.421   | 0.467     | 0.519    | 0.193    | 0.486                |
| EL15     | 0.707        | 0.357       | 0.467   | 0.401     | 0.353    | 0.387    | 0.524                |
| EL21     | 0.290        | 0.767       | 0.164   | 0.156     | 0.252    | 0.202    | 0.235                |

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

|       |       |       |       |       |       |       |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 0.198 | 0.250 | 0.063 | 0.147 | 0.294 | 0.813 | 0.206 | EL23 |
| 0.500 | 0.265 | 0.451 | 0.348 | 0.727 | 0.236 | 0.517 | EL31 |
| 0.580 | 0.355 | 0.498 | 0.562 | 0.748 | 0.258 | 0.452 | EL32 |
| 0.590 | 0.532 | 0.503 | 0.596 | 0.780 | 0.257 | 0.378 | EL34 |
| 0.571 | 0.289 | 0.606 | 0.630 | 0.775 | 0.136 | 0.458 | EL35 |
| 0.562 | 0.243 | 0.441 | 0.752 | 0.638 | 0.173 | 0.391 | PH12 |
| 0.569 | 0.407 | 0.553 | 0.842 | 0.476 | 0.081 | 0.555 | PH13 |
| 0.603 | 0.443 | 0.653 | 0.809 | 0.455 | 0.120 | 0.448 | PH14 |
| 0.644 | 0.541 | 0.632 | 0.814 | 0.671 | 0.231 | 0.463 | PH16 |
| 0.484 | 0.320 | 0.664 | 0.741 | 0.564 | 0.154 | 0.534 | PH17 |
| 0.502 | 0.289 | 0.789 | 0.644 | 0.503 | 0.093 | 0.541 | PH21 |
| 0.616 | 0.449 | 0.730 | 0.497 | 0.486 | 0.168 | 0.406 | PH22 |
| 0.572 | 0.465 | 0.732 | 0.592 | 0.560 | 0.265 | 0.560 | PH23 |
| 0.577 | 0.527 | 0.856 | 0.591 | 0.561 | 0.085 | 0.563 | PH24 |
| 0.398 | 0.843 | 0.496 | 0.433 | 0.423 | 0.210 | 0.474 | PH31 |
| 0.350 | 0.791 | 0.409 | 0.385 | 0.349 | 0.263 | 0.206 | PH33 |
| 0.754 | 0.348 | 0.387 | 0.515 | 0.550 | 0.291 | 0.404 | EP10 |
| 0.650 | 0.314 | 0.472 | 0.438 | 0.570 | 0.313 | 0.357 | EP6  |
| 0.825 | 0.368 | 0.753 | 0.661 | 0.592 | 0.041 | 0.573 | EP7  |
| 0.847 | 0.444 | 0.684 | 0.660 | 0.643 | 0.264 | 0.664 | EP8  |
| 0.617 | 0.155 | 0.243 | 0.318 | 0.332 | 0.120 | 0.353 | EP9  |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)

الملحق رقم 03: نتائج مؤشر ارتباط المتغير VC

| المحاور              | نجاح المشروع الريادي | الدعم المالي | الدعم الفني | التكوين | الاستقبال | المرافقة | المتابعة |
|----------------------|----------------------|--------------|-------------|---------|-----------|----------|----------|
| نجاح المشروع الريادي | 0.744                |              |             |         |           |          |          |
| الدعم المالي         | 0.655                | 0.808        |             |         |           |          |          |
| الدعم الفني          | 0.273                | 0.311        | 0.790       |         |           |          |          |
| التكوين              | 0.740                | 0.597        | 0.293       | 0.758   |           |          |          |
| الاستقبال            | 0.724                | 0.605        | 0.191       | 0.704   | 0.793     |          |          |
| المرافقة             | 0.726                | 0.668        | 0.193       | 0.679   | 0.748     | 0.778    |          |

تقييم فعالية المرافقة المقاولاتية كعامل مؤثر في نجاح المشاريع الريادية في الجزائر: تحليل ميداني لتجربة وكالة NESDA بالأغواط

|       |       |       |       |       |       |       |          |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 0.818 | 0.556 | 0.502 | 0.475 | 0.287 | 0.426 | 0.458 | المتابعة |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)

الملحق رقم 04: نتائج اختبار (HTMT)

| المحاور              | نجاح<br>الريادي | المشروع | الدعم المالي | الدعم<br>الفني | التكوين | الاستقبال | المرافقة | المتابعة |
|----------------------|-----------------|---------|--------------|----------------|---------|-----------|----------|----------|
| نجاح المشروع الريادي |                 |         |              |                |         |           |          |          |
| الدعم المالي         | 0.830           |         |              |                |         |           |          |          |
| الدعم الفني          | 0.511           | 0.565   |              |                |         |           |          |          |
| التكوين              | 0.834           | 0.801   | 0.527        |                |         |           |          |          |
| الاستقبال            | 0.845           | 0.761   | 0.328        | 0.886          |         |           |          |          |
| المرافقة             | 0.870           | 0.869   | 0.373        | 0.886          | 0.811   |           |          |          |
| المتابعة             | 0.687           | 0.737   | 0.640        | 0.768          | 0.749   | 0.881     |          |          |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (smartpls4)