مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ISSN: 2602-6570 المجلد 06 العدد 11- جوان 2023

أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة anade في ولاية عين الدفلي

The impact of quality of entrepreneurial accompaniment services on learning and growth of small and medium-sized enterprises emerging under the agency anade in the state of Ain Defla

ط.د. یاسین قویدر جلول $^{1*}$ ، أ.د. خلیدة محمد بلکبیر $^{2}$ ،

<sup>1</sup>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، مخبر yassine.kouiderdjelloul@univ - والإبداع ، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع dbkm.dz

<sup>2</sup>كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، k.mohammed-belkebir@univ-dbkm.dz

تاريخ الاستلام: 2023/02/01 تاريخ القبول: 2023/05/05

ملخص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة ANADE لولاية عين الدفلى. حيث تم توزيع استبيان على 37 من ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن هناك تأثير ضعيف لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية للوكالة على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أوصت الدراسة الوكالة: بضرورة إقامة نهج شامل للجودة داخلها وتعزيز الرقابة وإنشاء أنظمة اتصال أكثر فعالية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأيضا تحيين وتكييف خدماتها بما يضمن المرافقة بعد الإنشاء. وضع إستراتيجة هادفة لبناء المهارات الأساسية لإنشاء وتسيير هذه المؤسسات بطرق إبداعية.

كلمات مفتاحية: جودة الخدمة، المرافقة المقاولاتية، التعلم والنمو، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عين الدفلي. تصنيفات L 26 ، L 15 ، D 83 ، D 22 : JEL

**Abstract:** This study aimed to identify the impact of the quality of entrepreneurial accompaniment services on the learning and growth of small and medium enterprises, emerging within the framework of the (ANADE) agency in the state of Ain Defla, a questionnaire was distributed to 37 owners of SME enterprises, the data was processed by using the SPSS program, and after analyzing the results, we concluded that there is a weak effect of the quality of entrepreneurial accompaniment services of the agency on learning and growth of small and medium enterprises. The study also recommended the agency: The need to adopt a comprehensive approach to quality within it. Enhanced control and establish more effective communication systems with small and medium enterprises. And also updating and adapting its services to ensure accompaniment after construction. Develop a targeted strategy to build the basic skills to establish and run these institutions in innovative ways.

**Keywords:** service quality; entrepreneurial accompaniment; learning and growth; small and medium enterprises; Ain defla.

Jel Classification Codes: D 22, D 83, L 15, L 26

\*المؤلف المراسل.

#### 1. مقدمة:

إن الانفتاح الكبير على التطورات المعرفية والتكنلوجية الحاصلة في مختلف ميادين الأعمال، ولد تركيزا متزايدا على مفهوم تقديم الخدمة وجودتها، بحيث تعتبر الجودة كفلسفة إدارية حديثة جوهر العمل وغاية تصبو إليها الإدارة، تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها إلى استخدامها من أجل الإرتقاء بأدائها في مختلف جوانبه. وقد وضعت الجودة مقدم الخدمة كأساس في معادلة النجاح والتميز، وهو التحدي المطروح أمام هيئات ووكالات الدعم والمرافقة الجزائرية لتحسين أداء خدماتها المقدمة للمستفيدين من منشئي وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل إنجاح مشاريعهم وتحسين أدائهم في مختلف جوانبه. ومن منظور الأداء المتوازن يعتبر التعلم والنمو أحد أهم الجوانب التي يشملها الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسعى هيئات ووكالات الدعم والمرافقة إلى ترقية هذا الجانب من خلال الخدمات المالية وغير المالية التي تقدمها والتي أثبتت كفاءة وفعالية عالية في تحسين تعلم ونمو العمل المقاولاتي.

#### 1.1. إشكالية الدراسة

ما هو واقع جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE بولاية عين الدفلى وكيف تسهم في تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1-ماهو مستوى تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE في ولاية عين الدفلي؟

2-ماهو مستوى جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE لولاية عين الدفلى من وجهة نظر المستفيدين؟

3-هل هنالك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلي ؟

#### 2.1. الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

■ (H1-0): يوجد مستوى ضعيف لتعلم ونمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE في ولاية عين الدفلي.

- (H2-0): يوجد مستوى ضعيف لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة الدعم ANADE لولاية عين الدفلي من وجهة نظر المستفيدين.
- (H3-0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة  $\alpha$ =0.05

#### 3.1. أهداف الدراسة

-التعرف على أهمية الخدمات المالية وغير المالية المقدمة من هيئات الدعم والمرافقة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلي وتقييمها.

-قياس جودة خدمات المرافقة المقاولاتية ومدى ملائمتها لإحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلي.

-التعرف على كيفية مساهمة خدمات المرافقة في مؤشرات التعلم والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلي.

-اقتراح حلول وتوصيات قد تفيد هيئات الدعم والمرافقة في تحسين تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية عين الدفلي بشكل خاص والجزائر بشكل عام.

#### 4.1. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من معالجتها لأحد أهم المواضيع المتعلقة بالمشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة الجزائرية، التي تؤرق المفكرين والباحثين وأصحاب القرار في السلطة، من رئاسة أو وزارات أو وكالات وهيئات الدعم وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تتناول الدراسة جانب ترقية نوعية الخدمات المالية وغير المالية المقدمة من هيئات الدعم لتتناسب مع احتياجات ومتطلبات تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوانب التعلم والنمو.

5.1. منهج الدراسة: استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد مناسبا لتحقيق أهداف الدراسة.

## 6.1. حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من 24-06-2022 إلى 13-13-2022.

-الحدود البشرية: استهدفت 37 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار وكالة ANADE.

-الحدود المكانية: تمت الدراسة في إقليم ولاية عين الدفلي.

-الحدود الموضوعية: تمحور الإستقصاء حول أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 2. الإطار النظري للدراسة:

سنتطرق في هذا الجزء إلى الإسهامات النظرية فيما يخص العلاقة بين جودة الخدمة والمرافقة المقاولاتية، بالإضافة لمفهوم التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 1.2 مفهوم وطبيعة جودة خدمات المرافقة المقاولاتية:

1.1.2 تعريف المرافقة المقاولاتية: يعتبر التعريف الأكثر شمولا لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف André Letowski وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات " APCE " بغرنسا في مذكرة داخلية أعدها، إذ نجده قد عرفها على أنها "تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ. أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

-استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.

-تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.

-متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموما تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين) (غضبان و حداد، 2019، صفحة 30).

بينما 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 إضافة إلى تطوير الكفاءات الضرورية لتحقيق المشروع" .Ben Mahmoud-Jouini & all, 2010, p. (51).

- 2.1.2 خدمات المرافقة المقاولاتية: من أجل تحسين وتطوير أداء المقاولين في تسيير وإنجاح مشاريعهم، فإن هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية تضطلع بتقديم عدة خدمات لتحقيق هذا الغرض وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي ومعالجة أزمات الفقر والبطالة، من بين أهم هذه الخدمات ما يلي:
- 1.2.1.2 الدعم المالي: ويوجه لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة لإنطلاق المشاريع، وهذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي توفر هذه الخدمات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الإستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع وغيرها.

تجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الإمتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع (تكنولوجي أو تقليدي)، وخصائص حاملي المشاريع (طالب للشغل، مرأة،...إلخ) (قوجيل، 2016، صفحة 104).

2.2.1.2 التكوين والتدريب: أثبتت الدراسات أن التعليم والخبرة له تأثير على تحسن أداء المشاريع، ولذلك تقدم غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير وهيئات الدعم والمرافقة مجموعة من البرامج التكوينية العالمية النموذجية في المقاولاتية أهمها ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 01: أهم برامج التكوين المقاولاتي العالمية	العالمية	المقاولاتي	التكوبن	أهم برامج	:01	جدول رقم
--	----------	------------	---------	-----------	-----	----------

اعرف حول الأ	إلمشاريع AB	Know about bussiness
جد فكرة مؤسسة	YBI	Generate your business idea
أنشئ مؤسستك	SYB	Start your business
حسن تسيير مؤ	IYB	Improve your business
وسع مؤسستك	YB	Expand your business

المصدر: (بن جمعة و جرمان، 2017، صفحة 192).

والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها، حيث تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.

- 3.2.1.2 الدعم اللوجستيكي: تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة، خلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة، بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو المعقدة حسب المشروع الصغير، تقوم هذه العمليات من خلال الإنفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات (قوجيل، 2016)، صفحة 104).
- 4.2.1.2 الإعلام المقاولاتي: يعنى بنشر ثقافة المقاولاتية وتنمية روح المبادرة لدى الشباب، من أجل دفعهم للولوج إلى عالم الأعمال، وتنوير عقولهم لاستكشاف وتطوير البيئة المحيطة، وتقديم الأفكار الجديدة والإبداعية والخروج من الإطار التقليدي (مدفوني و قدري، 2021، صفحة 450). تتمثل أبرز وظائفه فيما يلى:

-توجيه المجتمع نحو ثقافة المقاولاتية والإبداع وتكوين المواقف والإتجاهات نحو العمل المقاولاتي. التثقيف وزيادة معلومات الفرد بواسطة وسائل الإعلام، وذلك في إطاره الإجتماعي وواقعه المعاش، من خلال إبراز تجارب الدول في المقاولاتية وإعطاء إحصائيات واقعية لتطور الاقتصاد، يمكن

الحديث هنا عن التثقيف المخطط، الذي هو حصيلة التوجيه والتبشير، باعتماد برامج إعلامية تخص نشر أفكار في القطاعات الزراعية أو الصناعية أو السياحية، وكذلك كيفية إعداد دراسة الجدوى ومخططات الأعمال.

الإجتماعية والخبرات والأفكار بين الأفراد والإستفادة من خبرة كل شخص، فعندما تقدم وسائل الإجتماعية والخبرات والأفكار بين الأفراد والإستفادة من خبرة كل شخص، فعندما تقدم وسائل الإعلام كل يوم أخبار عن خلق المشاريع في مختلف المجالات ونجاحها ومدى مساهمة الدولة في مرافقتها وتمويلها، فإن ذلك يكون صلة وصل يومية عن تناقل الأخبار بل إنها وسيلة لتحفيز الشباب.

ويحدث التواصل بين الأفراد خلال الفعاليات الإعلامية من قوافل وأيام إعلامية أو تظاهرات مثل الأسبوع العالمي للمقاولاتية. تنظم هذه الفعاليات هيئات حكومية أو دولية تعنى بالقطاعات الاقتصادية مثل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو وكالات الدعم والمرافقة ودور المقاولاتية (علي الجودي، 2016، الصفحات 163–171).

5.2.1.2 النصح والاستشارة: تقدم هيئات الدعم والمرافقة على اختلافها خدمات في مجال الإستشارة، في وظائف التسيير والتسويق وإستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية، وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (زيتوني، 2022).

تتعد حاجات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الخدمات الاستشارية، فحسب دراسة أجراها الباحثان (بوخمخم وسايبي، 2006)، على عينة من المؤسسات الناشئة في إطار وكالة وعالة وعدة فرع قسنطينة، اتضح أن 11% من أفراد العينة لجئوا إلى استشارة خارج إطار البنك والوكالة، فكان 80 % منهم يبحثون عن استشارة تقنية و 01 % يبحثون عن الإستشارة القانونية، كما أظهرت النتائج عدم اهتمام بشكل كبير بالإستشارة في الجوانب المالية للمشروع وذلك بسبب تكفل الوكالة بذلك. وأما نسبة 81 % التي لم تلجأ للحصول على استشارة خارج إطار البنك والوكالة فكان تفسيرها هو كفاية الإستشارة المقدمة من طرف الوكالة والخبرة في مجال النشاط (بوخمخم و سايبي، 2006، صفحة 46).

3.1.2 ماهية جودة خدمات المرافقة المقاولاتية: لا يوجد تعريف محدد لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية، إنما هناك محاولة لتحديد خصائص المرافقة الجيدة، وقد اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميزها، وتتمثل فيما يلي:

-المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية مشروعه، مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

-المرافقة ترتكز على الشخص: بما أن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمرافقة من توفير الموارد المادية والمالية التي تساعد المقاول على تجسيد المشروع، كما يجب أن تركز على تلقين المقاول المهارات الأساسية للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.

-المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل، وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف، مما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات ...وغيرها (قوجيل و بوغابة، 2011، صفحة 9).

-المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل: منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية، حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني ومنظمات التمويل الرأسمالي.

-الإحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف، حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.

- -المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين (التخطيط والتنفيذ): فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية، التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول، منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء) (قوجيل، 2016، صفحة 108).
- 1.3.1.2 ميثاق الجودة لهياكل الدعم والمرافقة: من أجل ضمان احترافية هياكل الدعم والمرافقة وتجويد خدماتها وتنسيق ومواءمة أنشطتها. في هذا الإطار، وضع "المجلس الوطني الفرنسي لإعتماد المشاريع (CNCE) " ميثاقًا للجودة لهذه الهياكل الداعمة وحدد ونفذ برنامجًا تدريبيًا لموظفي شبكات الدعم. يحدد الميثاق التزامات هياكل التدريب تجاه رواد الأعمال كالتالي:
- استقبال رائد الأعمال وشرح أدوار وخدمات وشروط تدخل هياكل الدعم والجمهور الذي تستهدفه؛
- -التوجيه، إذا لزم الأمر ، نحو منظمة أو هيئة أخرى أو شخص أكثر ملاءمة لتلبية الاحتياجات؛
  - -قبول عرض المشروع والمساعدة على إتمامه وإنجاحه وتسهيل تدخل الهيئات المالية؛
    - -الحفاظ على سرية المشروع؛
    - -تعيين مراسل مسؤول عن مراقبة العلاقات؛
      - -توفير المتدخلين الأكفاء؛
      - -الإجابة وفقًا للمواعيد النهائية المحددة؛
      - -تسهيل توفير المعدات الملائمة للمشروع؛
    - -النظر في ملاحظات المنشئ لتحسين الخدمة المقدمة باستمرار؛

يحدد الميثاق أيضًا الالتزامات المتعلقة بـ:CNCE

- -منح المركز الوطنى الفرنسي للتعليم مهمة تعزيز ميثاق الجودة وتنظيم التقييم ومراقبة تنفيذه؛
  - -المساهمة في التبادلات بين الجهات الفاعلة الداعمة لإنشاء الشركات؛
- -تقديم دليل على التنفيذ المطابق للالتزامات تجاه رواد الأعمال ,Bertezene & all, 2010 (Pp. 6-7)

## 2.3.1.2 ضرورة تبنى نظام للجودة في هيئات الدعم والمرافقة:

أصبح من الضروري التفكير في طرق متطورة لتحسين خدمات المرافقة المقاولاتية، حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج متكامل قائم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ذات تأثير كبير إذا ما تم استغلالها على أحسن وجه، يمكن أن تعتمد عليها هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية لتحسين

جودة خدماتها، بما يضمن نجاح عملية المرافقة في إطار الثنائية (مرافق/ منشئ)، ويبين الجدول الموالي بعض السياسات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثارها المتوخاة:

الجدول رقم 02: إسهامات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إنجاح عملية المرافقة المقاولاتية

إسهاماتها في إنجاح عملية المرافقة المقاولاتية	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
-تلبية رغبات المقاول	التركيز على الزبون
-الوصول للأداء الصحيح لعملية المرافقة التي تخدم المقاول	
-تنفيذ خدمات المرافقة بالشكل الصحيح من أول مرة	التحسين المستمر
-تحقيق التميز في أداء عملية المرافقة	
-كسب ثقة موظفي هيئة الدعم والمرافقة	التزام ودعم الادارة العليا
-ضمان التحسين المستمر لعملية المرافقة	
– تحقيق رضا المقاول	
-تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء لموظفي هيئة الدعم	التعاون والمشاركة الجماعية
والمرافقة	
-تشجيع العمل الجماعي بين موظفي هيئة الدعم والمرافقة	
-الحصول على نتائج دقيقة	اتخاذ القرار بناءا على الحقائق
وضع استراتيجيات متعددة لتحقيق جودة المرافقة	
-تحسين عمليات تقديم الخدمة وضمان استمرارها	الاستثمار في الأفراد
-تحقيق عمليات الإبداع والتجديد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (بداوي و خليفة، 2020، صفحة 6)، بتصرف.

## 2.2 التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

## 1.2.2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

حسب المادة الرابعة من (القانون رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 م، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة)، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها ب 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وتجدر الإشارة إلى أن تعريف الجزائر للمؤسسات المصغرة، يكون ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والإحصائيات المقدمة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضمن المؤسسات المصغرة.

ويلخص الجدول التالي معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الجدول رقم 03: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني

	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال	الإيرادات السنوية	الشراكة في رأس
		السنوي (مليون دج)	(مليون دج)	المال *
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20	أقل من 10	أقل من %25
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200	أقل من 100	أقل من %25
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 2000 إلى 2000	من 100 إلى500	أقل من %25
مؤسسه متوسطه	من 30 إلى 230	من 2000 إلى 2000	من 100 إلى300	اقل من 23%

<sup>\*</sup> ويوضح هذا المعيار مدى استقلالية المؤسسة م.ص.م بحيث لا يمتلك رأسمالها ب %25 فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات م.ص.م.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (سحنون، يومي: 17 و18 أفريل 2006، صفحة 424)

# 2.2.2 التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.2.2.2 تعريف التعلم والنمو: يعرف التعلم والنمو بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة أو هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج العمل، تتم عملية التعلم بجميع الوسائل المتاحة من (معلومات، مهارات، تقنيات، ممارسات) (عيشوش، 2011، الصفحات 19–23).

كما يعد التعلم والنمو أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين (محمد المحاسنة، 2013، صفحة 63)، ما يترتب عنه زيادة أرباح المؤسسة وانخفاض تكاليفها وبالتالي سيرها نحو تعزيز نموها واستقلاليتها المالية.

ويتحقق التعلم والنمو للمؤسسة من خلال ثلاث موارد أساسية، المتمثلة في (قدرات الموارد البشرية، قدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية) (صبحي و آخرون، 2009، صفحة 25).

#### 2.2.2.2 مؤشرات قياس التعلم والنمو:

وتتنوع حسب حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، الذي يتم تحديده عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة سالبة محددة سلفا مثل: مؤشر رضا العملاء، مؤشر نمو الأرباح، مؤشر رضا العاملين، مؤشر

استخدام التكنلوجيا، مؤشر الإبداع والإبتكار، مؤشر البحث والتطوير، معدل دوران الموظفين، مؤشر براءات الإختراع (عباس الخفاجي و محمد ياغي، 2015، الصفحات 54-55).

كما تعتبر مؤشرات للتعلم والنمو كل من: قوة رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، الرأس مال التنظيمي (تحفيز الموظفين، التدريب، نظم المعلومات، قواعد البيانات والشبكات، وثقافة المؤسسة والقيادة،...) (chaker & all, 2017, p. 4226).إضافة إلى (أفكار العمال بخصوص التحسين، إمكانية تبادل المهارات، نفقات التدريب، تكرار البرامج التدريبية الجديدة، تطوير القيادة، جودة بيئة العمل، تنوع العاملين، تخطيط الاتصالات) (صبحى و آخرون، 2009، صفحة 25)

تعرفنا من خلال هذا الجزء المفاهيمي، على أنواع خدمات المرافقة المقاولاتية، سواءا المالية منها أو غير المالية، إضافة إلى عناصر ومبادئ تجويد هذه الخدمات، وذات الأمر بالنسبة للتعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تتنوع عناصره ومؤشرات قياسه بين مؤشرات مالية وغير مالية وأخرى تكنلوجية.

#### 3. الدراسة الميدانية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وصولا لإختبار فرضياتها، تناولنا في هذا الجزء، عرض وتحليل النتائج المستخلصة من أداة الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في إطار الوكالة الوطنية للدعم والتنمية المقاولاتية ANADE، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 37 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة عبر بلديات إقليم ولاية عين الدفلي.

وببين الجدول الموالى توزع أفراد العينة على بلديات ولاية عين الدفلي:

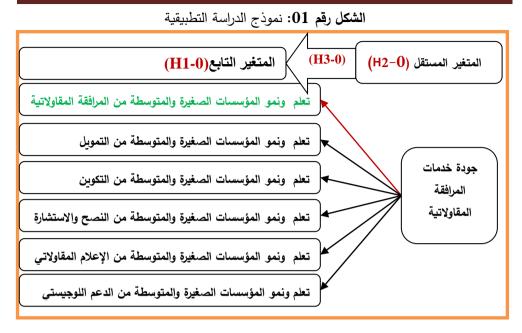
الجدول رقم 04: توزع المؤسسات المبحوثة على بلديات ولاية عين الدفلي.

سيدي لخضر	مليانة	بن علال	العطاف	جندل	خميس مليانة	عين الدفلي	عريب
04	05	03	05	03	06	07	04

المصدر: من إعداد الباحثين

## 2.3. نموذج الدراسة التطبيقية:

يوضح النموذج الموالى المسار العام الذي ستتخذه الدراسة للإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة.



المصدر: من إعداد الباحثين

3.3. أدوات وأساليب الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة تم بناء إستبانة وتقسيمها إلى ثلاث محاور، الأول يتضمن خصائص عينة الدراسة، الثاني يتعلق بتعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية والثالث متعلق بجودة خدمات المرافقة المقاولاتية، وتم تصميمها وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يبين الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: درجات مقياس الدراسة (ليكارت الخماسي)

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
الفئة	1,8 -1	2,6 -1,81	3,4 -2,61	4,2 -3,41	5 -4,21
المستوى	ضعیف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عال جدا

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على (بودبزة، 2022، صفحة 221)

وتمثلت أساليب الدراسة الإحصائية فيما يلي: الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، التكرار والنسبة المئوية، إضافة إلى إختبار الفا كرونباخ، إختبار الانحدار البسيط وإختبار التوزيع الطبيعي.

#### 4.3. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.4.3. الخصائص الديموغرافية: يوضح الجدول الموالي الخصائص المميزة لعينة الدراسة: الجدول رقم 06: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

		مجال النشاط						التكوين المهنى			التعليمي	المستوى				السن		الجنس	الفئة
إنتاجي	خدماتي	تجاري	شهادة تقني سامي	شهادة تقني	شهادة مهارة مهنية	شهادة كفاءة مهنية	شهادة التكوين المهني المتخصص	لا أملك شهادة تكوين	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	55–46 سنة	45–36 سنة	35–26 سنة	25–18 سنة	أنثى	نکر	الوصف
10	9	18	7	0	5	11	7	7	7	13	11	6	10	15	7	5	16	21	التكرار
27	24,3	48,6	18,9	0	13,5	29,7	18,9	18,9	18,9	35,1	29,7	16,2	27	40,5	18,9	13,5	43,2	56,8	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول توزع عينة الدراسة لوكالة ANADE إلى: 21 ذكر و16 أنثى من أصحاب المؤسسات، تراوحت أعمارهم بين 18 و 55 سنة وكانت أعلى نسبة للفئة العمرية من 36 سنة. كما كانت أعلى نسبة من حيث المستوى العلمي: للثانوي، أما التكوين المهني: كانت أعلى نسبة لشهادة الكفاءة المهنية، كما بلغت أعلى نسبة من حيث مجال النشاط: للتجارة.

#### 2.4.3. قياس ثبات الإستبانة: وسيتم قياس الثبات باستخدام اختبار الفا كرونباخ.

## الجدول رقم 07: اختبار الفا كرونباخ:

كرونباخ	العدد قيمة الفا
	0,841 40

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS

بلغت قيمة معامل الثبات 0,841 لعينة وكالة ANADE، أكبر من القيمة 0,6 مما يدل على ثبات المقياس، وصلاحيته للدراسة، أي أنه سيعطي نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه على عينة من نفس المجتمع مرة أخرى.

3.4.3. تحليل نتائج تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات وكالة ANADE: الجدول رقم 08: مستوى تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المحاولاتية لوكالة ANADE:

الرتبة	مستوى التعلم	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المرافقة المقاولاتية
03	عال	1,10	3,51	التمويل
01	عال	0,959	3,57	التكوين
04	عال	1,128	3,42	النصح والإستشارة
02	عال	0,985	3,56	الإعلام المقاولاتي
05	متوسط	1,181	2,88	الدعم اللوجيستي
	عال	0,443	3,41	المرافقة المقاولاتية

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول (08) أن المستوى العام لتعلم ونمو مؤسسات وكالة ANADE من خدمات المرافقة المقاولاتية جاء بدرجة عالية، ما يعكس نوعية الخدمات الجيدة التي تقدمها الوكالة وإمكانية التعلم منها. حيث جاءت كل أبعاد المرافقة بدرجة عالية ماعدا الدعم اللوجيستي الذي جاء في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. وجاء التكوين في الرتبة الأولى من حيث درجة التعلم والنمو التي مكنت العينة من: اكتساب مهارات التسيير والتسويق وإعداد التقديرات المالية وإدارة واختيار الموظفين. يليه ثانيا الإعلام المقاولاتي الذي استفادت العينة من: منشورات وتقارير الأسواق التي توفرها لها الوكالة في توضيح الرؤية الإستراتيجية لمؤسساتهم واستفادوا بالتعلم من تجارب المؤسسات الفاشلة والناجحة المعروضة عليهم، واكتسبوا الخبرة من إشراكهم في الصالونات والمؤتمرات. يليه ثالثا التمويل الذي مكن العينة من تحديد إحتياجات مشاريعهم بما يتناسب مع قيمة التمويل، وتعلم كيفية التفاوض مع الوكالة والبنك، وأيضا إجراء دورات تدريبية مدفوعة لتحسين مهاراتهم. ثم رابعا النصح والإستشارة الذي تعلمت منه العينة استغلال نصائح الوكالة في اكتشاف الموارد الغير مستغلة ودمجها الذي تعلمت منه العينة القانونية في تفادي المخاطر مستقبلا. وخامسا الدعم اللوجيستي الذي مكن

العينة من تعلم كيفية تفادي سيناريوهات الندرة بتوسيع وتنويع شبكة معارفهم من زبائن وموردين وإنشاء قنوات اتصال معهم، إضافة إلى تعلمهم اختيار المقر الأنسب للمشروع.

4.4.3. تحليل نتائج مستوى جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE لعين الدفلى: الجدول رقم 09: مستوى جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE لعين الدفلى

الرتبة	مستوى الجودة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة خدمات الوكالة
01	عال	1,008	3,49	جودة خدمات المرافقة لوكالة ANADE

المصدر: من إعداد الباحثين إعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم 09 أن المستوى العام لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE جاء بمستوى عالي، مما يعكس أن الوكالة تحرص على تقديم خدمات متميزة لمستفيديها، من خلال الحرص على تناسب الخدمة المقدمة مع احتياجات المستفيد وفترة حاجته إليها، تحسين طرق تقديمها من خلال خدمات عصرية تتميز بسرعة الإستجابة لإنشغالات المستفيدين، توفر كوادر ذات كفاءة وخبرة في مجال المرافقة، إضافة لتوفير المرافق والسائل الضرورية لأداء خدمات المرافقة، كما تتشين خدماتها.

#### 5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة التي سبق وأن قمنا بطرحها في المقدمة.

1.5.3. اختبار الفرضية الأولى للدراسة (H1-0): من خلال نتائج المتوسط العام للمحور والمستوى العام لإتجاه العينة للجدول (H1-0)، نستنتج أنه لا يمكن قبول الفرضية الصغرية (H1-0) حيث:

-يوجد مستوى عالي لتعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوكالة ANADE من خدمات المرافقة (التمويل، التكوين، الاستشارة، الإعلام المقاولاتي)، كما يوجد مستوى متوسط لتعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات الدعم اللوجيستيكي.

## 2.5.3. اختبار الفرضية الثانية للدراسة (H2-0):

من خلال نتائج الجدول رقم 09:

بلغ المتوسط العام لمحور جودة خدمات المرافقة المقاولاتية: 3,49 في وكالة ANADE، بمستوى "عالى"، مما يعنى رفض الفرضية الصفرية (H2-1) وقبول الفرضية البديلة (H2-1)، حيث:

-يوجد مستوى عال لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية بوكالة ANADE لولاية عين الدفلى من وجهة نظر المستفيدين.

## 3.5.3. اختبار الفرضية الثالثة للدراسة (0-43):

تم استخدام الانحدار البسيط بطريقة (Enter) وسوف يتم مناقشة النتائج وفقا لمستوى الدلالة، قيمة معامل الارتباط، على النحو الآتي:

قبول الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوبة (0.05).

رفض الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوبة (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

#### 1.3.5.3 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة:

الجدول (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

	محاور الدراسة	SKEWNESS	KURTOSIS
01	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من التمويل	-0,750	0,860
02	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من التكوين	-0,604	-0,420
03	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من النصح والاستشارة	-0,478	0,087
04	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من الإعلام المقاولاتي	-0,101	-0,419
05	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من الدعم اللوجيستي	-0,252	-0,193
06	تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة من خدمات المرافقة المقاولاتية	-0,940	1,465
07	جودة خدمات المرافقة المقاولاتية	0,414	0,055

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

هناك مرجعيات ترى بأن قيم kurtosis وقيم skewness يجب أن تكون محصورة بين(2-) وهو (2+) لكي يتم الحكم عليها بأنها تتبع التوزيع الطبيعي (8yu, 2011, pp. 1066–1074) وهو ما نلاحظه من خلال الجدول وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2.3.5.3. اختبار الفرضية (H3-0) في وكالة ANADE:

الجدول رقم 11: نتائج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة في وكالة ANADE

النتيجة	مستوى	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	معامل	معامل الارتباط	كالمقياس
	الدلالة	(F)	(t)	<b>(</b> α <b>)</b>	(b)	التحديد	(r)	
						(r²)		المتغير
قبول H1	0.05	4,111	2,027	1,728	0,511	0,105	0,324	01
قبول H0	0.333	0,963	0,982	2,177	0,265	0,027	0,164	02
قبول H0	0.346	0,913	0,955	2,847	0,163	0,025	0,159	03
قبول H1	0.000	20,019	4,474	0,754	0,804	0,364	0,603	04
قبول H1	0,006	8,731	2,955	1,708	0,550	0,200	0,447	05
قبول H1	0,006	8,669	2,944	1,869	0,443	0,199	0,446	06

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات 25 spss.

يبين الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة بلغ (0,006)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة تأثير ضعيفة بين جودة خدمات المرافقة المقاولاتية وتعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يؤكده معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ((r=0,446))، بينما بلغ معامل التحديد ((r=0,199)) وهي قيمة منخفضة جدا تشير إلى أن ما نسبته (19,9% من التغير في تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية والنسبة المتبقية (80,1 %)تعزى لعوامل أخرى ( مثل عوامل لم تذكر في هذا النموذج ) أو تعزى للخطأ العشوائي.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية (-43-0) ونقبل الفرضية البديلة  $(\underline{H3-1})$  المعبرة بأنه: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة (0.05). أما بصفة أكثر تفصيل فان الجودة تؤثر على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات التمويل والإعلام واللوجيستيك، بينما لا تؤثر الجودة على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات التكوين النصح والاستشارة.

#### 4. خاتمة

تعد عملية التعلم والنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم ركائز نموها وبقائها، من خلال ما يضفيه عليها من قدرات تنافسية، تمكنها من مجابهة التغيرات المختلفة في بيئة عملها،

مما يفرض على الهيئات الداعمة لإنشاء هذه المؤسسات وضع إستراتيجيات تشمل أهم المعارف والقدرات والوسائل الضرورية لتحقيق هذه العملية والرقابة عليها وتطويرها، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تنسيق وموائمة خدماتها المختلفة مع متطلبات التعلم والنمو الخاصة بهذه المؤسسات، ولضمان تحقيق نتائج متميزة وجب تبني مبادئ وأسس الجودة التي ترقى لتحقيق ذلك.

توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- هناك تنويع لخدمات المرافقة المقاولاتية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعين الدفلى، بين خدمات مالية كالتمويل والدعم اللوجيستي وأخرى غير مالية كالتكوين والإعلام والنصح والاستشارة. - هناك تنوع في مؤشرات قياس تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مؤشرات مالية وغير مالية وأخرى تكنلوجية.

-يختلف تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE حسب نوعية الخدمة المقدمة.

-يختلف تأثير جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلي باختلاف نوع الخدمة المقدمة.

- هناك جودة عالية في خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE عين الدفلي.

-كانت نسبة تأثير جودة خدمات المرافقة المقاولاتية لوكالة ANADE على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة الصغيرة والمتوسطة لولاية عين الدفلى ضعيفة وهذا راجع لضعف تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من هذه الخدمات التي تبين أنها تتميز بجودة عالية.

كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

-على هيئات الدعم والمرافقة تعزيز تعلم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء إستراتيجة هادفة لبناء المهارات الأساسية لإنشاء وتسيير هذه المؤسسات.

-الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات المؤسسات خلال كل مراحل المشروع وعدم التوقف عند مرحلة إنشاء المشروع بل يجب تحيين وتكييف خدمات الوكالة بما يضمن المرافقة بعد الإنشاء.

-تتبع الفشل والأخطاء التي تقع فيها المؤسسات للتمكن من حلها في الوقت المناسب.

-الإهتمام أكثر بتحيين وتحسين برامجها التدريبية والتكوينية مع اشراك المقاولين وأصحاب الأفكار والمشاريع في تحديد الحاجيات التدريبية.

- -تعزيز سبل التواصل مع الجمهور المستهدف من خلال بناء أنظمة اتصال أكثر فعالية.
  - تعزيز الرقابة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من دعم الوكالة.
  - -ضرورة تقييم ومتابعة الأداء غير المالى للمؤسسات الصغيرة المتوسطة وتقويمه.
- -ضرورة إقامة نهج للجودة في هيئة الدعم مبني على ركائز وأسس قويمة لتحسين المرافقة المقاولاتية انطلاقا من المرافق إلى المنشئ.

#### 5. قائمة المراجع:

وائل للنشر والتوزيع.

- -إبراهيم محمد المحاسنة، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (الإصدار 1)، الأردن: دار جرير. -إدريس صبحي، وآخرون، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار 1)، الأردن: دار
  - نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي، (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (الإصدار 1)، الأردن: دار الأيام.
- -إكرام بودبزة، (2022)، أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكدة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال ، 11 (2).
- -أمينة بن جمعة، الربيعي جرمان، (2017)، دور التكوين المقاولاتي في تفعيل التوجه نحو انشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة-دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 3 (2).
- -إيمان بداوي، يعقوبي خليفة، (2020)، اعتماد مبادئ ادارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وانجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 6 (11).
  - -عبد الفتاح بوخمخم، صندرة سايبي، (2006)، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، 4 (4).
- -فاطمة الزهراء غضبان، بختة حداد، (2019)، دور المرافقة المقاولاتية في تحسين ممارسة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مجلة المؤسسة ، 8 (1). محمد علي الجودي، (2016)، الإعلام المقاولاتي ودوره في تحفيز روح المقاولاتية لدى الشباب الجزائري، مجلة دفاتر اقتصادية ، 7 (2).
- -مليكة مدفوني، شهلة قدري، (2021)، دعم ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، تجربة "مركز واعد"، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال ، 04 (01).

## ط.د. ياسين قويدر جلول/ أ.د. خليدة محمد بلكبير

-خيرة عيشوش، (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، تلمسان، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.

-محمد قوجيل، (2016)، دراسة وتحليل سياسات المقاولاتية في الجزائر – دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، ورقلة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شعبة علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح. -محمد قوجيل، محمد حافظ بوغابة، (2011)، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة.

-سمير سحنون، (يومي: 17 و 18 أفريل 2006)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها بالجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، سيدي بلعباس.

-حورية زيتوني، (2022)، محاضرة بعنوان الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية، مقياس مقاولاتية، سنة اولى ماستر، تخصص اقتصاد العمل. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت.تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/10/20، على الموقع

http://moodle35.univ-tiaret.dz/enrol/index.php?id=3296

-القانون رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 م، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة، الجريدة الرسمية.

- -Ben Mahmoud-Jouini, S., & all. (2010). La recherche- accompagnement : entre accompagnement et recherche- intervention. *revue de l'entrepreneuriat*, 9 (2).
- -Bertezene, S., & all. (2010). Improving the quality of the coaching process for entrepreneurship: a study of the case of France. *EXILLENCE EN SERVICE*. https://www.researchgate.net/publication/306286518\_Improving\_the\_quality\_of\_t he\_coaching\_process\_for\_entrepreneurship
- -chaker, F., & all. (2017). A Critical Evaluation of Sustainability Balanced Scorecard as a decision Aid Frame work. *International journal of applied engineering research*, 12 (14).
- -Ryu, E. (2011). Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. *Behavior Research Methods* (43).

6. ملاحق

لاستبانة	محاور اا	عبارات

# أثر جودة خدمات المرافقة المقاولاتية على تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

# ط.د. ياسين قويدر جلول/ أ.د. خليدة محمد بلكبير

المحور 10: علم ونحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية التنويل مكتاب من توفير العمالة ذات الخيرة والكانة العالمية التنويل المسالة ذات الخيرة والكانة العالمية التنافيات المساورة وقريط المسالة ذات الخيرة والكانة العالمية التنافيات المساورة وقريط المسالة ذات الخيرة والمساورة والمساورة المساورة المؤسسة التنافيات المساورة والمؤسسات الإعلام المساورة المؤسسة المساورة المؤسسة عبد المستقلة المساورة المؤسسة والتعامل مهاراتنا.  مقاهر التعام والشعر والمساورة خديثة في العمل المساورة المؤسسات الكانة المساورة والمؤسسات الإعلام المساورة والمؤسسات الإعلام المساورة المؤسسات الإعلام المساورة والمؤسسات الإعلام المساورة والمؤسسات الإعلام المقاولة والتحديد بدواه الاقتصادية. المساورة المؤسسات الإعلام المقاولة المؤسسة والتعامل مها. المؤسسات المؤلفة المؤسسات الإعلام المقاولة والمؤسسات الإعلام المقاولة والمؤسسات الإعلام المقاولة المؤسسات المؤسسات الإعلام المقاولة المؤسسة والتعامل مها. المؤسسات المؤسسات الإعلام المقاولة المؤسسة والتعامل مها. المؤسسة المؤسسة المؤسسة والتعامل مهاد. المؤسسة المؤسسات الإعلام المؤسسات الإعلام المؤسسة والتعامل مهاد. المؤسسة والتعامل مهاد. المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل مهاد. المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل المؤسسة والتعامل مساورة المؤسسة والتعامل مساورة والمؤسسة	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
تعلقا تحديد احتياجات المشروع بما يتناسب مع قيمة التمويل .  تعلقا تحديد احتياجات المشروع بما يتناسب مع قيمة التمويل .  تعلقا الخيال المجاول وشروط السداد والمسادات.  تعلقا الخيال المجاول وشروط السداد والمسادات.  تعلقا الخيال المجاول وشروط السداد والمسادات.  تعلقا كيفية التعاوض مع الوكالة أو البنك .  تعلقا الخياء والمحاسبة لتنظم المعاومة على المعاومات التسويقية والمحاسبة لتنظم ربح الوقت والجهد والتكافة .  تعلقا الخياء والتعرب عند عند المعاومات التسويقية والمحاسبة لنظم المعاومات والإتصال ونظم مقالة التحديد جدواه الإقتصادية .  تعلقا كيفية تحديد نكفة الإنتاج وسعير المتجاوب المعاومات التسويقية والمحاسبة لنظم المنافرة والمحاسبة التعلم والتنافر .  تعلقا كيفية تحديد نكفة الإنتاج وسعير المتجاوب .  الملاعنا على تجارب المؤسسات الفشلة والمحاسبة التعلم منها.  الملاعنا على التوراب .  الملاعنا بعداد على التعرب .  الملاعنا بعداد خطة التنفق الفقي والمحادة .  وكسبها خيرات حديدة ومتنوع .  الملاعنا المنافر الأسب الإنامة المحلاء . مورضين .  مقاهر التعلم والنحو .  تعلقا الخياة الانتاج والتحكم في المدخلات والمخرجات .  مناسبولة التغدية .  مقاهر التعلم والنحو .  مناسبولة التعلق التعدي والتحكم في المدخلات والمخرجات .  مناسبولة التعديد .  مقاهر التعلم والمحادة .  مناسبولة التعديد .  مقاهر التعلم والمحادة .  مناسبولة التعديد .  مقاهر التعلم والمحادة .  مورضين .  مقاهر التعلم والمحدود .  مورضين .  مقاهر التعلم والمدونين .  مقاهر التعلم والمحدود .  مورضين .  مقاهر التعلم والمدونين .  مقاهر التعلم والمحدود .  مقاهر التعلم والمحدود .  مورضين .  مورضين .  مقاهر التعلم والمدونين .  مورضين .	المحور 01: تعلم ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خدمات المرافقة المقاولاتية		
تعلمنا تحديد احتياجات المشروع بما يتناسب مع قيمة التمويل .  يماعد في العداد المنافر والمنامات .  يماعد في تصحيح اخطائنا .  وإماجها .  والماجها .  وإماجها .  والمجاهرا .  وإماجها .  وإماجها .  وإماجها .  المعاملات المالية المعاملات المالية التقادي المخاطر .  المعاملات الطرق المنطق المنافي المعال .  ولا المعاملات الطرق المنطق المنافي المعاملات المعال .  ولا المعاملات الطرق المنطق المنافي المعاملات .  ولا المعاملات المعاملات المنافية الإمناع والمعامل .  ولا المعامل المعامل على المغاطر .  ولا المعامل المعاملات المعامل .  ولا المعامل المعاملات المعامل .  ولا المعامل المعامل على المعامل .  ولا المعامل المعامل على المعامل .  ولا المعامل المعامل على المعامل .  ولا المعامل المعامل المعامل المعامل المعامل .  ولا المعامل المعامل المعامل .  ولا المعامل المعامل .  ولا المعامل المعامل المعامل المعامل المعامل المعامل .  ولا المعامل المعامل المعامل .  ولا	مظاهر التعلم والنمو من خدمات النصح والإستشارة	مظاهر التعلم والنمو من خدمات التمويل:	
تعلقا البنال المعول وشروط السداد والضمانات.  تعلقا البنال المعول وشروط السداد والضمانات.  تعلقا البنال المعول والتقديرات المطلوبة في الملف المالي.  تعلقا المناقاء وضح معدات كتكاويمة حديثة في العمل.  تمكنا من اقتاء وضح معدات كتكاويمة حديثة في العمل.  تعلقا من اقتاء وضح معدات كتكاويمة حديثة في العمل.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التقوين:  تعلقا الطرق المختلفة المحصول على التمويل.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الإكالة التحديد جدواه الاقتصادية.  علما المخاطر المعربة والإنتاق المالية والمصامية والتعلم معها.  تعلقا الطرق المختلفة المحصول على التمويل.  إعلامنا بالصالوبات والموسعة والتعلم معها.  إعلامنا بالصالوبات والمؤتمرات والدورات المنعقد بليد المؤسسة عبد المؤسسة والتعلم منها.  إعلامنا بالصالوبات والمؤتمرات والدورات المنعقد بليد المؤسسة المعامل منها.  إعلامنا بالصالوبات والمؤتمرات والدورات المنعقد بليد المؤسسة والتعلم منها.  إعلامنا بالصالوبات والمؤتمرات والدورات المنعقد بليد المؤسسة والتعلم منها.  إعلامنا بالصالوبات والمؤتمرات والدورات المنعقد بليد المؤسسة المعامل منها.  تعلمنا إعداد خطة التنفق التقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات والمؤسسة المؤسسة والمعاملات والمؤسسة المعامل منها.  مظاهر التعلم والتعلم المعامل معامل منها.  مؤسسات البولة التغيية التعلم معامل مناسبة المعاملات والمؤسسة والمعاملات المعاملات والمؤسسة والمعاملات المعاملات والمحاملات المعاملات المعاملات والمحاملات المعاملات والمحاملات المعاملات	توفير الوكالة دراسات وقياسات متعلقة بالمشاريع كدراسات الجدوى	التمويل مكننا من توفير العمالة ذات الخبرة والكفاءة العالية.	
تعلمنا البجاز الوثائق والتقديرات المطلوبة في الملف المالي.  تعلمنا كيفية القالوض مع الوكالة أو البنك.  تمكنا من العزاء ورمح معدات تكناوجية حديثة في العمل.  تمكنا من الجزاء دورات تدريبية مدفوعة لتحسين مهاراتنا.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  تنصحنا الكيفية إعداد تقديرات النشاط لتحديد جدواء الاقتصائية.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  تعلمنا الكيفية إعداد تقديرات الشاطنا لتحديد جدواء الاقتصائية.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  تعلمنا الكيفية إعداد تقديرات الشاطنا لتحديد جدواء الاقتصائية.  المطرعنا على التوسيق والقاعلي معها.  المطرعنا على الوسائل الموظفين وإداؤ شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام،  أجور، طرق التحفير.  تعلمنا الكيفية إداؤ العلاقات مع مختلف العملاء: موربين، زبان،  تعلمنا الكيفية إداؤ العلاقات مع مختلف العملاء: موربين، زبان،  مؤسسة من الشاء قبلات التعلم العملاء: موربين، وإدان والتعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي  مناهر التناء شبكة معاوف من الموربين والزبان وأصحاب الشاط المشترك.  تمكنا من إنشاء شبكة معاوف من الموربين والزبان وأصحاب الشاط المشترك.  تمكنا من إنشاء شبكة معاوف من الموربين والزبان والموربين.  تمكنا من إنشاء شوات التعمل مع الزبان والموربين.  تمكنا من إنشاء شوات المعالمة التوسيق والزبان وأصحاب الشاط المشترك.  تمكنا من إنشاء شوات المسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تابع موطوقةي الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل،)  تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل،)  تقدم الوكالة خدماتها حدمة العرافة من إنشاء المشروع (قبل،)  تقدم الوكالة خدماتها حدمة عدة العرافة من إنشاء المشروع (قبل،)  تقدم الوكالة خدماتها حدمة المرافة من إنشاء المشروع (قبل،)  تقدم الوكالة خدماتها حدمة عدمات كل والإستعلاء من والإستعلاء عنداء عند.	يساعدنا في إعداد نماذجنا الخاصة.	تعلمنا تحديد احتياجات المشروع بما يتناسب مع قيمة التمويل .	
تمكنا من اهتاء ونمج معدات تكنلوجية حديثة في العمل.  تمكنا من اهتراء ونمج معدات تكنلوجية حديثة في العمل.  مظاهر التقطع والنمو من خدمات التكوين:  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  مظاهر التعلم والنمو ومن خدمات التكوين:  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الإعلام المقاولاتي  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الإعلام المقاولاتي  تعلمنا الطرق المخورة والمحاسبية والتعامل معها.  إملاحنا على التعلم والتحديد جدواه الاقتصاد الإولى المقاصدة بين المعاهدات	توفير الوكالة خدمة الرقابة والمراجعة المالية والمحاسبية الداخلية	تعرفنا على البنك الممول وشروط السداد والضمانات.	
تمكنا من الجزاء دورات تدريبية مدغوعة لتحسين مهاراتنا.  مظاهر القطع والنمو من خدمات التكوين:  مظاهر القطع والنمو من خدمات التكوين:  تعلمنا الملرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا عليقة تحديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات.  المعادا طرق اختيار الموظفين وإدارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام،  المجروء طرق التحفيز .  إعلانا المعادات التصويل على التمويل.  المعادا المعادات التمويل الإنسب لمشاريعنا.  إعلانا المعادات التمويل الإنسب لمشاريعا .  ويكسبها خبرات جديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات.  إعلانا المعادات التمويل الأرسب لمشاريعا .  ويكسبها خبرات جديد المنتوات التمويل الأرسب لمشاريعا .  ويكسبها خبرات جديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات .  ويكسبها خبرات جديدة ومنتوعة .  تعلمنا المهارة القائدي والتحكم في المدخلات والمخرب .  من السيولة النقدية .  مظاهر التعلم والنمو من تأليان والموردين .  مظاهر التعلم والنمو من الأربان والموردين .  مظاهر التعلم والموردين القادي سيناريومات النداط قبل اقتناعا .  تماتها الوكالة تنويع مصادر التوريد لتفادي سيناريومات الندرة .  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية .  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة المرافقة المساورة والمرافق المستويد والموافق المستويد وتسطر بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سرتها .  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع .  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع .  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الإستعاد عن المرافقة .  تتابع الوكالة خدماتها حدملك مرحلة من إنشاء المشروع وقبل .  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي والإستعاد عن الإستعاد الدائم للتعاري والإستعاد عن الإستعاد .	يساعد في تصحيح أخطائنا.	تعلمنا انجاز الوثائق والتقديرات المطلوبة في الملف المالي.	
تمكنا من إجراء دورات تدريبية مدفوعة لتحسين مهارلتنا.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا علم الوقائق المالية والمحاسبية والتعامل ممها.  تعلمنا كفية تحديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات.  تعلمنا عمارات التسويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية.  إجراء المنافقة الحصول على التمويل.  المعروض وختلا التمويل الأسب لمشاريعا.  وكسيها خيرات جديد النوك ومؤوسه من تأمين، تقسيم المهام،  وكسيها خيرات جديد والموظفي والوقائق المائية والمحاسبية والتعلقة.  وكسيها خيرات جديد والموظفي والتحكم في المدخلات والمخرجات تعلمنا الموافق المقارور المائية حول الأسواق لتوضيح من المورعين والزبائن والصوحين الناسل المستود والتقارير المائية حول الأسواق التوافق.  مظاهر التعلم والتعلق التعلق التعلق والتعلق التعلم والتعلق التعلم والموردين.  مظاهر التعلم والتعلق التعلق التعلق التعلم والموردين.  مظاهر التعلم والتعلق المعارف من الموردين والزبائن والصوحين.  مظاهر التعلم المؤللة تنويع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  تتابع الوكالة التخدمة مع فترق الحاجة إليها.  تتابس إنصائة المخدمة مع فترق الحاجة إليها.  تتابع الوكالة المخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستود.  تتابع الوكالة الإدارة الأداء خدماته الموافق.  مظاهر التعلم والخيرة اللازمة لأداء خدماته المؤلفة.  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الإمائة.  تتابع الوكالة خدماتها حيد خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع المؤلفة.  تتابع الوكالة خدماتها حيد كل مرحلة من إنشاء المضروع وقبل،  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الإمائة.  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الإمائة.  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي الإمائة.  تتابع الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي والإسلام المنافة المشروع وقبل الكائة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي علامدة من إنشاء المشاورة الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي علامدة من إنشاء المشاورة الوكالة خدماتها وتنطلع لخدمة أفضل ترضي علامية المخاود المستود والمستود و	تساعدنا نصائح الوكالة في اكتشاف موارد المؤسسة غير المستغلة	تعلمنا كيفية التفاوض مع الوكالة أو البنك.	
عظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الفاشلة والناجحة بهند بالتعلم منها.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الفاشلة والناجحة بهند بالتعلم منها.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الأواض بهنينا في المفاضلة بين العروض واختيار الموظفين وإدارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام،  إجور، طرق التحفيز .  إعلامنا بالصالونات والمؤسرات النطقة التسويقية .  إعلامنا المؤسرات التنفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات .  إمان السيولة النقدية .  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي .  مناسيولة النقدية .  مناسيولة النقدية .  مناسيولة النقدية .  مناسيولة التكديد من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك .  علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتتائها .  علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة .  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية .  منتجيب الوكالة الإثمة ألم من مشتطرين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة .  يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة .  يتميز موظفي الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات .  تتلام الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، .  تقدم الوكالة خدماتها حدمة المرافقة .  تقدم الوكالة خدماتها حدمة المرافقة المخروق الإستعلاء التكوين والإستعلاء عن بعد .  المرافقة .	وإدماجها.	تمكنا من اقتناء ودمج معدات تكنلوجية حديثة في العمل.	
تطمنا كيفية إعداد تقديرات النشاط لتحديد جدواه الاقتصادية.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  تعلمنا الطرق المختلفة الحصول على التمويل.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الأغاشلة والناجمة فيذ بالتعلم منها.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الأغاشلة والناجمة فيذ التعلم منها.  إعلامنا بجديدة المؤلفين وادارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام،  إجور، طرق التحفيز.  إعلامنا بالصالونات والمؤسرات والدورات المنعقدة بفيد المؤسسة المواجه المؤسسة المواجه التحفيذ وادارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام،  إحراء طرق التحفيذ والدورات المفاضلة بلا المؤسسة المواجه المعالمات وعروض المشاريع التي تهمنا لنتعلم ورعين.  تعلمنا مهارات التمويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية.  تعلمنا المواجه التفقيق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإسلاقية بالمناقصات وعروض المشاريع التي من المؤسسة التعلم والنمون والزبائن وأصحاب النشاط المشترك.  معلمتا الوكالة التأكد من سلامة الات ومعدات النشاط قبل اقتائها.  علمتا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  تعلمنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها.  تتابع الوكالة المؤلفة مع فترة الحاجة إليها.  تتابع الوكالة المؤلفة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  تتابع الوكالة العلى الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة يتنبيز موظفي الوكالة بتصدي خدماتها الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تتوفر الوكالة خدماتها حدس كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، من تقدم الوكالة خدماتها وتتطلع لخدمة أضل ترضي الجميع. المرافقة.	تساعدنا المشورة القانونية المتعلقة بالمعاملات المالية لتفادي المخاطر.	تمكنا من إجراء دورات تدريبية مدفوعة لتحسين مهاراتنا.	
تعلمنا الطرق المختلفة للحصول على التمويل. تعلمنا فهم الوثانق المالية والمحاسبية والتعامل معها. تعلمنا فهم الوثانق المالية والمحاسبية والتعامل معها. تعلمنا على تجارب المؤسسات الفاشلة والناجحة يقيد بالتعلم منها. تعلمنا طرق اختيار الموظفين وإدارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام، أجور، طرق التحفيز. إعكانا بالصالونات والمؤتمرات والدورات المنعقدة يغيد المؤسسة المهام، تعلمنا مهارات التصويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية. تعلمنا علمانا التسويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية. تعلمنا كوزعين. تعلمنا المبيولة التنفق النقذي والتحكم في المدخلات والمخرجات الروية الإستراتيجية. تعلمنا المبيولة النقدية. مثل السيولة النقدية. مثل السيولة التقيار المقر الأسب لإقامة المشورع قريب من الزبائن والموردين. تعلمنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات الشاط قبل اقتنائها. تعلمننا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات الشاط قبل اقتنائها. تعلمننا الوكالة تنويع مصادر النوريد لنقادي سيناربوهات الندرة. تتابع الوكالة المستقيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها. يتميز موظفي الوكالة من مستثمارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة يتابع الوكالة المستقيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها. تتأبسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستقيد. تتابع الوكالة الموسقية والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تتؤور الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تتوفر الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكم الوكالة خدماتها الكترون والإستعلام عن بعد. تتكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكم الوكالة خدماتها الكترون والإستعلام عن بعد.	تنصحنا الوكالة باستخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصال ونظم	مظاهر التعلم والنمو من خدمات التكوين:	
تطمنا فهم الوثانق المالية والمحاسبية والتعامل معها.  تعلمنا كيفية تحديد تكلفة الإمتاج وتسعير المنتجات.  المروض ولفتيار التمويل الأنسب لمشاريعنا في المفاضلة بين تعلم المهام، أجور، طرق التحفيز.  إعلامنا بالصالونات والمؤتمرات والدورات المنعقدة يغيد المؤسسة ألمهام، ويكيفية إعداد الخطة التسويقية.  ويكسبها خيرات جديدة ومتتوعة.  ويكسبها خيرات جديدة ومتوعة.  ويكسبها خيرات جديدة ومتوعة.  ويكسبها خيرات جديدة ومتوعة.  ويكسبها خيرات جديدة ومتوعة.  وتحسن المهام، وتعلم المعام، مودين، زبائن، المنا الوكالة بالمناقصات وعروض المشاريع التي تهمنا لنتعلم من المبولة التقدية.  من المبولة التقديد.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم المؤربين والزبائن والمصاب النشاط المشترك.  مطاهر التعلم الخيرات الموردين والزبائن والمصاب النشاط المشترك.  علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتائها.  متمينا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولات واستفسارات المستفيد من مسادر التوريد لتفادي سينارووهات النذرة.  يتسب زمن تقديم الخدمة مع فزرة الحاجة إليها.  والمنزة اللازمة لأداء خدمة المولفين وإعلاميين بالكفاءة يتميز موظفي الوكالة ملي الوكالة ملي المستفيد والمستعداد الدائم للتعاون مع المستغيد.  والخيرة اللازمة لأداء خدمة المولفة المنرورية لأداء خدمات المرافقة.  تقور الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكمين والوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكمين وكالة المناتورية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	المعلومات التسويقية والمحاسبية لنتعلم ربح الوقت والجهد والتكلفة.	تعلمنا كيفية إعداد تقديرات النشاط لتحديد جدواه الاقتصادية.	
تعلمنا كيفية تحديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات.  إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الإقراض يغينا في المفاضلة بين العروض واختيار التمويل الأصب لمضاربعنا.  إعلامنا طرق التدفيز .  إعلامنا بالصالونات والمؤتمرات والدورات المنعقدة يغيد المؤسسة أجور، طرق التدفيز .  إعلامنا بالصالونات والمؤتمرات والدورات المنعقدة يغيد المؤسسة تعلمنا مهارات التسويق وكيفية إعداد الخطمة التسويقية.  ويكسبها خبرات جديدة ومتنوعة.  تعلمنا كيفية إدارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن، القتاص الغوص.  موزعين .  موزعين .  ما المدولة التنفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإستراتيجية .  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي .  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي .  مظاهر التعلم والنمو الموردين .  مقالم التعلم الموردين .  مقالم التعلم الموردين .  مقالم التعلم والموردين .  معامتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتائها .  معامتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات النشاط قبل اقتائها .  معامتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرق .  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية .  متكيننا من إنشاء شركة معارف من طرف الوكالة مع احتياجات المستغيد .  متابع الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها .  متابع الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمة المرافقة .  متلم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل ،  متلم الوكالة خدماتها الكتارونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد .  متلم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل ،  متلم الوكالة خدمات الكتارونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد .	مظاهر التعلم والنمو من خدمات الإعلام المقاولاتي	تعلمنا الطرق المختلفة للحصول على التمويل.	
تعلمنا طرق اختيار الموظفين وإدارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام، المروض المختيار الموظفين وإدارة شؤونهم من تأمين، تقسيم المهام، ويكمبها خبرات جديدة ومتنوعة. ويكفية إعداد الخطة التسويقية. تعلمنا مهارات التسويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية. تعلمنا المخالة بالمناقصات وعروض المشاريع التي تهمنا لنتعلم موزعين. تعلمنا كيفية (دارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن، القتاص الفرص. القتاص الفرص. تعلمنا إعداد خطة التتفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإستراتيجية. المهامة تعلم الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. مقارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. المعارد التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة. المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولات المستفيد من مسلمة الرود الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلامين بالكفاءة يتميز موظفي الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها. والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوط والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تتوط الوكالة خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة. المواقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تقول الوكالة خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة. المواقة المائقة المائة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة المائة المائة المائقة المائقة المائقة المائقة المائقة	اطلاعنا على تجارب المؤسسات الفاشلة والناجحة يفيد بالتعلم منها.	تعلمنا فهم الوثائق المالية والمحاسبية والتعامل معها.	
أجور، طرق التحفيز. تعلمنا مهارات التصويق وكيفية إعداد الخطة التصويقية. تعلمنا كيفية إدارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن، تعلمنا المحالة التدفق التفدي والتحكم في المدخلات والمخرجات تعلمنا إعداد خطة التدفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي منا السيولة النقدية النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات منا السيولة النقدية المستولة النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تعلمنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات الشاط قبل اقتنائها. تعلمننا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات الشاط قبل اقتنائها. تعلمنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتقادي سيناريوهات الندرة. تابع الوكالة المستقيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها. تتابيب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة ما معانيا المستقيد والمرافقة المستقيد وتنطلع لخدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات الكرونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات الكرونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	إعلامنا بجديد البنوك ومؤسسات الإقراض يفيدنا في المفاضلة بين	تعلمنا كيفية تحديد تكلفة الإنتاج وتسعير المنتجات.	
تعلمنا مهارات التسويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية.  تعلمنا كيفية إدارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن، موزعين. تعلمنا إعداد خطة التنفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات التعلما الوكالة بالمناقصات وعروض المشاريع التي تهمنا لنتعلم موزعين. مظاهر التعلم والنمو من ألميولة النقدية. مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تعلمنا المشترك. مظاهر التعلم والنمو من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. علمتنا الوكالة تنويع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة. المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية تتاسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد. تتابع الوكالة المنافرين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة والخيرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. والخيرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. والمرافقة. تتوبر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات تتكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل،	العروض واختيار التمويل الأنسب لمشاريعنا.		
تعلمنا كيفية إدارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن، واقتتاص الفرص. موزعين. تعلمنا إعداد خطة التنفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإستراتيجية. مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. تعلمنا إختيار المقر الأنسب الإقامة المشروع قريب من الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتتائها. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتقادي سيناريوهات الندرة. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتقادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية تتوفر الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات الكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	إعلامنا بالصالونات والمؤتمرات والدورات المنعقدة يفيد المؤسسة	أجور، طرق التحفيز.	
تعلمنا إعداد خطة التدفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإستراتيجية.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية تتاسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتابس الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  تتابع الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات تتوفر الوكالة خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع.  تقدم الوكالة خدماتها ددماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات الكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	ويكسبها خبرات جديدة ومتنوعة.	تعلمنا مهارات التسويق وكيفية إعداد الخطة التسويقية.	
تعلمنا إعداد خطة التدفق النقدي والتحكم في المدخلات والمخرجات الرؤية الإستراتيجية.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك.  تعلمنا إختيار المقر الأنسب لإقامة المشروع قريب من الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة  يتميز موظفي الوكالة بتصين خدماتها وبتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع.  المرافقة.  تكيف الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تعلمنا الوكالة بالمناقصات وعروض المشاريع التي تهمنا لنتعلم	تعلمنا كيفية إدارة العلاقات مع مختلف العملاء: موردين، زبائن،	
من السيولة النقدية.  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي  مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي  تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك.  علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتتائها.  تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين.  علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لنقادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  المحور 102: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  تستجيب الوكالة المستفيد من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  تتاسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	اقتناص الفرص.		
مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك. تعلمنا إختيار المقر الأنسب لإقامة المشروع قريب من الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 02: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  المحور 10: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتابع الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سربتها.  يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تلزم الوكالة بتحسين خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع.  المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تعلمنا الوكالة بالمنشورات والتقارير المالية حول الأسواق لتوضيح		
تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك.  تعلمنا إختيار المقر الأنسب لإقامة المشروع قريب من الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  المحور 10: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة المستفيدة والمرافق المستفيد والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حمب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	الرؤية الإستراتيجية.	من السيولة النقدية.	
تعلمنا إختيار المقر الأنسب لإقامة المشروع قربب من الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتقادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  المحور 10: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  تتاسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتاب الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها.  يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافق الضرورية لأداء خدمات  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات  تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	مظاهر التعلم والنمو من خدمات الدعم اللوجيستي		
علمتنا الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها. تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 02: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها. تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد. تتابع الوكالة المستفيد وتبحل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سربتها. يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات تترفر الوكالة خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة.	تمكنا من إنشاء شبكة معارف من الموردين والزبائن وأصحاب النشاط المشترك.		
تمكيننا من إنشاء قنوات اتصال مع الزبائن والموردين. علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتقادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة المستفيدة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قيل،  تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	علمنا إختيار المقر الأنسب لإقامة المشروع قريب من الزبائن والموردين.		
علمتنا الوكالة تتوبع مصادر التوريد لتفادي سيناريوهات الندرة.  المحور 20: جودة خدمات العرافقة المقاولاتية  يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  يتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها.  يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة  يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات  المرافقة.  تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	الوكالة التأكد من سلامة آلات ومعدات النشاط قبل اقتنائها.		
المحور 02: جودة خدمات المرافقة المقاولاتية  يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.  تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.  يتميز موظفي الوكالة المستفيد والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد.  والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة.  تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة.  المرافقة.  تقدم الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.			
يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها. تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستقيد. تتابع الوكالة المستقيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها. يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حمب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.			
تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد. يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد. والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قيل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.			
يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد. والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات المرافقة. تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تستجيب الوكالة لانشغالات واستفسارات المستفيد من خدماتها.	يتناسب زمن تقديم الخدمة مع فترة الحاجة إليها.	
والخبرة اللازمة لأداء خدمة المرافقة. تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات لتنزم الوكالة بتحسين خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تتابع الوكالة المستفيد وتسجل بدقة تفاصيل مشروعه وتضمن سريتها.	تتناسب الخدمة المقدمة من طرف الوكالة مع احتياجات المستفيد.	
تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات التزم الوكالة بتحسين خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	يتميز موظفي الوكالة بالصدق والاستعداد الدائم للتعاون مع المستفيد.	يتميز موظفي الوكالة من مستشارين ومكونين وإعلاميين بالكفاءة	
تتوفر الوكالة على الوسائل الحديثة والمرافق الضرورية لأداء خدمات التزم الوكالة بتحسين خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع. المرافقة. تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.			
تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل، نقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تلتزم الوكالة بتحسين خدماتها وتتطلع لخدمة أفضل ترضي الجميع.		
	تقدم الوكالة خدمات إلكترونية كالتسجيل، التكوين والإستعلام عن بعد.	تكيف الوكالة خدماتها حسب كل مرحلة من إنشاء المشروع (قبل،	
الناء؛ بعد).		أنثاء، بعد).	