

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

الجهود الاتصالية للقائمين على المؤسسات الناشئة (حاضنات/مسرعات)
وأثرها في فعالية مرافقة حاملي المشاريع - دراسة مسحية -

مذكرة مُقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال
تخصص إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

محمد حـوة

إعداد الطالب :

سیراج مولاي عمار

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيساً	جامعة غرداية	بکیر قشار
مشرفاً مقررأ	جامعة غرداية	محمد حوة
عضواً مناقشاً	جامعة غرداية	بوبکر صميتي

نوقشت بتاريخ: 2025/06/15

السنة الجامعية:

1445-1446هـ/ 2024-2025 م

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علوم الإعلام و الإتصال

الجهود الاتصالية للقائمين على المؤسسات الناشئة (حاضنات/مسرعات)
وأثرها في فعالية مرافقة حاملي المشاريع - دراسة مسحية -

مذكرة مُقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال
تخصص إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

محمد حوة

إعداد الطالب :

سیراج مولاي عمار

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيساً	جامعة غرداية	بكير قشار
مشرفاً مقررأ	جامعة غرداية	محمد حوة
عضواً مناقشاً	جامعة غرداية	بوبر صيقي

نوقشت بتاريخ: 2025/06/15

السنة الجامعية:

1445 - 1446هـ / 2024 - 2025 م

الشكر و العرفان

أتقدّم بخالص عبارات الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف محمد حوة و الأستاذ قاسم أبي إسماعيل و الأستاذة سليمان ليلى و الأستاذ بوبكر صيتي، و الأستاذ احمد بجاج و الأستاذ بكير قشار على ما قدّمه من توجيهات علمية دقيقة، وملاحظات بناءة كان لها الدور الأساسي في توجيه هذا العمل نحو مساره الأكاديمي الصحيح. كما لا يفوتني أن أُعبّر عن تقديري لجميع الأساتذة الذين أطروا مسيرتي الجامعية بعلمهم وخبراتهم، وأسهموا في تكويني العلمي والفكري، سواء عبر المحاضرات، أو من خلال التوجيهات المنهجية والملاحظات العلمية. وأخص بالذكر إدارة قسم الإعلام و الإتصال بجامعة غرداية على توفير البيئة الأكاديمية الملائمة، وما بذلوه من تسهيلات ساعدت في إتمام هذا البحث ضمن الإطار المطلوب. كما أُعبّر عن جزيل الامتنان لكل من ساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذه المذكرة، من أفراد الأسرة والزملاء من مدير و إدارات مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية غرداية ؛ و دعمهم المعنوي و مساهماتهم العلمية.

راجياً أن يحقق هذا العمل الإضافة المرجوة في مجاله، وأن يكون لبنة في صرح البحث العلمي.

إهداء

إلى والديّ الكريمين، تقديرًا لما بذلاه من دعم وتوجيه طوال مسيرتي التعليمية، واعترافًا بفضلهما في ترسيخ قيم الالتزام والاجتهاد.

إلى زوجتي ، تقديرًا لما بذلته من جهود في تهيئة الظروف الملائمة لإتمام هذا العمل، ودعمها المستمر خلال مختلف مراحله.

إلى أبنائي، راجيًا أن يكون هذا العمل مثلاً يُحتذى به في الجد والمثابرة العلمية.
إلى إخوتي، كل واحد بإسمه و مقامه و إلى كل الأساتذة لما قدّموه من دعم ومساندة علمية وأخوية. ؛ و إلى كل الأصدقاء و الأحباب.

أهدي هذا العمل العلمي إليكم جميعًا، مع خالص التقدير والاحترام.

تتناول هذه الدراسة موضوع "الجهود الاتصالية للقائمين على المؤسسات الناشئة (حاضنات/مسرعات) وأثرها في فعالية مرافقة حاملي المشاريع" كدراسة مسح ميدانية. انطلقت الدراسة من واقع توفر هياكل دعم مؤسسية في الجزائر للحاضنات والمسرعات، رغم استمرار نسبة تعثر واضحة في المشاريع الناشئة. وقد افترضت الدراسة أن المشكلة لا تكمن في غياب الهياكل بقدر ما تكمن في "جودة التفاعل والاتصال" بين المرافق وحامل المشروع، حيث أن الجهود الاتصالية غالباً ما تُعامل كعنصر ثانوي وليس كأداة استراتيجية للنجاح.

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى وصف واقع الجهود الاتصالية في الحاضنات الجزائرية، وتقييم دورها في تعزيز فعالية المرافقة، وتمكين حاملي المشاريع من مواجهة تحدياتهم (المادية والنفسية والمعرفية). ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد أسلوب الدراسة المسحية. شملت العينة الميدانية (45) مشاركاً، موزعين إلى (30) حاملاً للمشاريع الناشئة و (15) من القائمين على المرافقة والداعمين. تم تطبيق استبيانين مختلفين لكل فئة، وتم التأكد من جودة الأداة القياسية باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي سجل قيمة عالية جداً (0.87) للإستبيان الأول و 0.96 للإستبيان الثاني، مما يضمن ثباتاً علمياً للنتائج.

أظهرت النتائج التحليلية، التي عولجت باستخدام برنامج APSS 1.0، تحديات جوهرية تواجه حاملي المشاريع وعلى رأسها "صعوبة الوصول إلى التمويل"، و"تقييد الإجراءات التشريعية"، و"غياب الخبرة الإدارية". وبخصوص الاتصال، كشفت النتائج عن فجوة واضحة؛ فبينما يتم استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة عالية، إلا أن الجانب "الإنساني" للاتصال يعاني من ضعف ملحوظ (مثل ضعف التغذية الراجعة، وضعف التخطيط لأزمات الاتصال). وأكدت النتائج أن المرافقة الناجحة القائمة على تواصل جيد ساهمت في المقام الأول في "زيادة الثقة بالنفس والصلابة النفسية" لدى حاملي المشاريع، أكثر من مساهمتها في الجوانب المادية المباشرة مثل التمويل.

وتخلص الدراسة إلى قبول فرضياتها، حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين جودة الجهود الاتصالية (المهارات الشخصية والتقنية) وبين فعالية المرافقة. وتوصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في برامج تأهيل المرافقين في الحاضنات، والتركيز على تدريبهم على المهارات الاتصالية الناعمة (الإصغاء النشط، طرح الأسئلة التحفيزية، التغذية الراجعة) لتعزيز فرص استدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر.

• **الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الناشئة؛ الجهود الاتصالية؛ فعالية المرافقة؛ حاضنات الأعمال؛

المهارات الاتصالية؛ ريادة الأعمال

Abstract

This study addresses the topic of "Communication Efforts of Stakeholders in Startups (Incubators/Accelerators) and their Impact on the Effectiveness of Mentoring Project Holders" as a field survey. The study starts from the reality of the availability of support structures for incubators and accelerators in Algeria, despite the continued existence of a noticeable rate of stumbling and failure among emerging projects. The study hypothesized that the problem lies not in the absence of structures, but rather in the "quality of interaction and communication" between the mentor and the project owner, where communication efforts are often treated as a secondary element rather than a strategic tool for success.

The main objective of the study is to describe the reality of communication efforts in Algerian incubators, to evaluate their role in enhancing mentoring effectiveness, and to empower project owners to face their challenges (material, psychological, and cognitive). To achieve these objectives, the study adopted the **Descriptive Analytical Method**, specifically the survey approach. The field sample consisted of **(45)** participants, distributed into **(30)** startup/project owners and **(15)** mentors and supporters. Two different questionnaires were administered to each category. The reliability of the measurement tool was verified using **Cronbach's Alpha**, which recorded very high values (**0.87** for the first questionnaire and **0.96** for the second), ensuring scientific validity for the results.

The analytical results, processed using SPSS, revealed core challenges facing project owners, foremost among them being "difficulty accessing financing," "legislative complexity," and "lack of administrative experience." Regarding communication, the results uncovered a clear gap; while digital tools are used with high efficiency, the "human" aspect of communication suffers from a noticeable weakness (such as weak feedback and lack of communication crisis planning). The results further confirmed that successful mentoring based on effective communication contributed primarily to "increasing self-confidence and psychological resilience" among project owners, more so than its contribution to direct material aspects like financing.

The study concludes by accepting its hypotheses, as there is a positive, statistically significant correlation between the quality of communication efforts (personal and technical skills) and the effectiveness of mentoring. It recommends reconsidering the training programs for mentors in incubators and focusing on training them on **soft communication skills** (active listening, probing questions, feedback) to enhance the chances of sustainability for startups in Algeria.

Keywords

Startups; Communication Efforts; Mentoring Effectiveness; Business Incubators; Communication Skills; Entrepreneurship.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الشكر و العرفان
	إهداء
أ - ب	ملخص
ت - ث	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
02	مقدمة
04	أولاً: الإشكالية
04	ثانياً: فرضيات الدراسة:
04	ثالثاً: أهمية الدراسة
05	رابعاً: منهج الدراسة .
05	خامساً: دوافع اختيار البحث
05	سادساً: أهداف الدراسة
06	سابعاً: حدود الدراسة
06	ثامناً: المفاهيم الإصطلاحية للدراسة
07	تاسعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
07	عاشراً: الدراسات السابقة
10	الفصل الأول
10	المبحث الأول: البعد النظري والمفاهيمي للاتصال
10	المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال ونظرياته الأساسية
12	المطلب الثاني: أنماط الاتصال في البيئة التنظيمية
13	المطلب الثالث: خصوصية الاتصال في المؤسسات الناشئة ودوره في الابتكار
14	المطلب الرابع: "المرافقة (Mentorship)" كعملية اتصالية داعمة
15	المبحث الثاني: البعد التنظيمي والسياقي للمؤسسات الناشئة
15	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الناشئة ومفاهيمها الأساسية
16	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الناشئة
17	المطلب الثالث: الخصائص البنوية والسلوكية للمؤسسات الناشئة
18	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة ودور المرافقة والاتصال
20	المبحث الثالث: البعد العملي والتطبيقي لجهود الاتصال في المرافقة
20	المطلب الأول: طبيعة وأبعاد جهود الاتصال في سياق المرافقة
22	المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية في عملية المرافقة
24	المطلب الثالث: الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال ودورها في المرافقة
25	المطلب الرابع: أهمية تدريب المرافقين وتنمية مهاراتهم الاتصالية
26	خاتمة الفصل
28	مقدمة
29	المبحث الأول: الهندسة التنظيمية والقانونية للنظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
29	أولاً: الإطار المؤسسي والحوكمة الرقمية
29	ثانياً: نظام "العلامات" كأداة للتصنيف القانوني (المرسوم التنفيذي 20-254)
29	ثالثاً: هياكل الدعم والمرافقة (الحاضنات والمسرعات)
30	رابعاً: التكييف الهيكلي والتحفيزات المالية

قائمة المحتويات

31	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
31	المطلب الأول: نوع ومنهج الدراسة
32	المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة
32	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
34	المطلب الرابع: الأدوات و الإجراءات المتبعة
34	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة
35	المطلب الخامس: أساليب تحليل البيانات
36	المطلب السادس: اختبار ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي
37	الفرع الثاني: البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
38	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
38	الجزء الأول: معلومات عامة عن عينة أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع (الاستبيان 1).
43	الجزء الثاني: تحديات المؤسسة الناشئة .
45	الجزء الثالث: تجربة الاتصال في المؤسسة الناشئة
45	أولاً: الاتصال الداخلي
47	ثانياً: الاتصال الخارجي .
49	ثالثاً: الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة
50	الجزء الرابع: تجربة المرافقة
56	الجزء الخامس: الأثر العام للاتصال والمرافقة والرؤية المستقبلية
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
60	الجزء السادس: معلومات عامة عن عينة المرافقين والداعمين (من الاستبيان الثاني)
61	الجزء السابع: أهمية المرافقة والمهارات الاتصالية للمرافقين
63	الجزء الثامن: تدريب وتأهيل المرافقين
66	الجزء التاسع: العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة
68	المطلب الثاني: دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليل الفرضيات
68	1.إختبار التوزيع الطبيعي :
69	2.إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية
70	أولاً: اختبار الفرضية الأولى المدججة (H1) محددات جودة الاتصال
72	ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): العلاقة بين الجودة والفعالية
74	ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)الأثر والتمكين (المخرجات)
75	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
76	الخلاصة العامة على بناء التحليل الإحصائي .
78	الخاتمة
79	توصيات الدراسة
82	قائمة المراجع العربية
84	الملاحق
85	الاستبيان الأول: موجه لأصحاب المشاريع الناشئة وأعضاء الفريق الأساسي
92	الاستبيان الثاني: موجه للمرافقين والداعمين في منظومة ريادة الأعمال
98	جدول مُلخّص لتحليل الانحدار المتعدد لجميع أبعاد الدراسة

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-5)	أبعاد الدراسة وعدد الفقرات وقيم ألفا كرونباخ لكل بعد	33
(2-5)	مقياس ليكارت الخماسي	33
(3-5)	مقياس تحليل إجابات الإستبيان	34
(4-5)	قيم ألفا كرونباخ للإستبيان الأول و الثاني	34
(4-5)	لمحكمن لإستبيان	34
(5-5)	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لأبعاد الدراسة	35
01	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الجنس	38
02	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الفئة العمرية :	38
03	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب أعلى مستوى تعليمي :	39
04	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الولايات :	40
05	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب القطاع الرئيسي :	40
06	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب مرحلة المشروع	41
07	توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب عدد الموظفين :	42
08	تقييم شدة التحديات الداخلية (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)	43
09	تقييم شدة التحديات الخارجية (من وجهة نظر أصحاب المشاريع) :	44
10	تقييم جودة الاتصال الداخلي (من وجهة نظر أصحاب المشاريع) :	45
11	تقييم جودة الاتصال الخارجي (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)	47
12	تقييم الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة (أصحاب المشاريع) .	49
13	مدى تلقي المرافقة (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)	50
14	خصائص علاقة المرافقة (من وجهة نظر متلقي المرافقة)	51
15	تقييم جودة الاتصال من المرافقين (من وجهة نظر متلقي المرافقة)	52
16	مساهمة المرافقة في جوانب المشروع/المسيرة (من وجهة نظر متلقي المرافقة).	53
17	تأثير مهارات المرافقين الاتصالية على فعالية المرافقة (متلقي المرافقة) .	54
18	أهم مهارة	54
19	" مدى تلقي المرافقين للتدريب والتأهيل"	55
20	مدى إعتقادك أن الإتصال فعال داخل شركتك أو بين فريق	56
21	مدى إعتقادك أن المرافقة الفعالة التي تتلقها تساهم في نمو مؤسستك	57
22	توزيع عينة المرافقين حسب الدور الأساسي	60
23	خبرة المرافقين في تقديم المرافقة	60
24	تقييم مساهمة المرافقة في نجاح المشاريع	60
25	أهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافق	61
26	مدى إعتقادك أن الإتصال فعالاً داخل شركتك أو بين فريق	63
27	يتضمن التدريب على المهارات الاتصالية (من وجهة نظر متلقي المرافقة) :	63
28	برامج المرافقة تركز بشكل كافٍ على المهارات الاتصالية	64
29	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة وفعالية المرافقة	68

الجدول

70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (H1)	30
72	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الجودة والفعالية (H2)	31
74	نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الأثر والتمكين (H3)	32

مقدمة

توطئة

يُعدّ الإبداع والابتكار اليوم القوة المحركة للاقتصاديات العالمية المتقدمة، حيث لم تعد المؤسسات التقليدية القادرة وحدها على استيعاب متطلبات سوق العمل المتسارع ومواجهة المنافسة الشرسة. في هذا السياق، برزت "المؤسسات الناشئة (Startups)" كنموذج تنظيمي جديد يعتمد على المرونة، والتكنولوجيا، والأفكار غير التقليدية، لتصبح بذلك المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في العديد من الدول. وإدراكاً من الجزائر لأهمية هذا التحول الاقتصادي، باشرت الدولة في السنوات الأخيرة سلسلة من الإصلاحات الهيكلية والقانونية الرامية لتشجيع ريادة الأعمال. وقد تجلّى ذلك في سن قوانين تشجيعية، وإنشاء هيئات دعم رسمية (مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE)، وإطلاق حظيرة واسعة من الحاضنات ومسرعات الأعمال الجامعية والحكومية والخاصة، إلى جانب توفير آليات تمويلية وقنوات رقمية لتسجيل المشاريع. كل هذه الجهود تهدف في مجملها إلى خلق بيئة حاضنة (Ecosystem) تساعد حاملي الأفكار الواعدة على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للاستمرار. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا الزخم الكمي في الهياكل الداعمة والنصوص التشريعية، إلا أن الواقع العملي والمتابعات الميدانية يُظهر صورة مغايرة إلى حد ما؛ حيث لا تزال نسبة كبيرة من هذه المؤسسات تواجه عقبات في مراحلها الأولى، ويتعثر العديد من الأفكار ذات الإمكانات الحقيقية. وتتجاوز مشكلة التعثر هذه الأسباب المادية التقليدية (مثل التمويل) لتلامس الجوهر الإنساني والتفاعلي في عملية الاحتضان. إن المتأمل في منظومة الدعم بالجزائر يلاحظ وجود "فجوة" في جودة التفاعل بين المرافق (الموجه) وحامل المشروع (المبتكر). فالمرافقة ليست مجرد إجراءات بيروقراطية أو تقديم مساحات عمل، بل هي عملية إنسانية معقدة قائمة على نقل المعرفة وبناء الثقة. وتكمن المشكلة الجوهرية في أن "الجهود الاتصالية" (سواء كانت مهارات شخصية كالإصغاء والتعاطف، أو مهارات تقنية متعلقة بإدارة المعلومات والتواصل الرقمي) لا تزال تُعامل كعنصر ثانوي أو هامشي في استراتيجيات الحاضنات، وليست كأداة أساسية لنجاح العملية التربوية/التوجيهية.

الإطار المنهجي للدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. منهج الدراسة
5. أسباب الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. حدود الدراسة
8. تحديد مفاهيم الدراسة
9. أدوات الدراسة
10. الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

هذا الواقع يطرح تساؤلات جدية حول مدى كفاءة الهياكل الداعمة في تأدية دورها التوجيهي، فوجود البنية التحتية لا يعني بالضرورة وجود فعالية في الأداء. ومن هنا تنبثق الحاجة الملحة إلى دراسة علمية تستكشف هذا الجانب، وتبحث في كيفية تحويل الاتصال من مجرد عمليات روتينية إلى آلية استراتيجية لتمكين رواد الأعمال. انطلاقاً من هذه المعطيات، حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية:

"كيف تساهم الجهود الاتصالية للقائمين على حاضنات ومسرعات المؤسسات الناشئة في تعزيز فعالية مرافقة حاملي المشاريع، وما هو أثر هذه الجهود على قدرة هؤلاء الرواد في مواجهة تحديات مشاريعهم؟"

1. أسئلة الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسي ولفحص الفرضيات، تم تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الجهود الاتصالية الممارسة من طرف القائمين على الحاضنات والمسرعات، وما هي المهارات والأدوات الاتصالية الأكثر اعتماداً في مرافقة حاملي المشاريع؟
2. كيف يُقيّم حاملو المشاريع جودة الخدمات الاتصالية المقدمة لهم، وما هي أبرز التحديات التي تعيق تدفق الاتصال الفعال بين الطرفين؟
3. ما مدى أثر جودة الجهود الاتصالية في تحقيق فعالية المرافقة وتمكين حاملي المشاريع من التغلب على الصعوبات التي تواجه مؤسساتهم الناشئة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والإشكالية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: تؤثر كفاءة القائمين على المرافقة (من حيث المهارات الشخصية والتدريب المتخصص) ومدى توفر الإمكانيات التقنية إيجاباً على جودة الجهود الاتصالية الموجهة لحاملي المشاريع.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة العملية الاتصالية القائمة بين المرافق وحامل المشروع وبين مستوى فعالية عملية المرافقة كما يدركها حاملو المشاريع.
3. الفرضية الثالثة: تساهم المرافقة المدعومة باتصال عالي الجودة في تعزيز قدرة حاملي المشاريع على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجالات الاتصال المؤسسي وريادة الأعمال، من خلال تقديم نموذج يربط بين مهارات الاتصال والسلوك التنظيمي داخل الحاضنات.
- الأهمية العملية: تقدم نتائج هذه الدراسة توصيات عملية للقائمين على الحاضنات والمسرعات، ومسؤولي السياسات الداعمة، حول ضرورة التركيز على تدريب المرافقين على مهارات الاتصال الفعال كشرط أساسي لنجاح برامج الاحتضان.

رابعاً : منهج الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف الظاهرة كما هي في الواقع (جهود الاتصال)، ومن ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها (جودة الاتصال وفعالية المرافقة). كما تم استخدام أسلوب الدراسة المسحية عبر الاستبيان لجمع البيانات من عينة ميدانية تتكون من حاملي المشاريع والقائمين على مرافقتهم.

خامساً : دوافع اختيار البحث

تكمن دوافع اختيار موضوع هذه الدراسة في مجموعة من الأسباب العلمية والعملية التي دفعت الباحث إلى التطرق لهذا الموضوع، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. **الدافع العلمي (معرفي):** يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية والجزائرية المتخصصة في مجال الإعلام والاتصال المؤسسي، حيث أن الغالبية العظمى من الأبحاث تركز على الجوانب المالية، القانونية، أو البيروقراطية للمؤسسات الناشئة، بينما قليل منها تطرق لدور "الاتصال الإنساني والمهاري" كعامل حاسم في نجاح المرافقة.
2. **الدافع الواقعي (ميداني):** على الرغم من التوسع الكمي في عدد حاضنات ومسرعات الأعمال في الجزائر، إلا أن هناك فجوة ملحوظة بين عدد المستفيدين وعدد المشاريع التي تصل لمراحل الاستدامة والنجاح. هذا التناقض طرح تساؤلات حول "جودة" الخدمات المقدمة، ولعب الاتصال دوراً حاسماً في تفسير هذا الفشل أو النجاح.
3. **الدافع التطبيقي:** الرغبة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الحاضنات والمسرعات في الجزائر، من خلال وضع تصور لبرامج تدريب للمرافقين تركز على تطوير مهاراتهم الاتصالية (الإصغاء، التحفيز، التغذية الراجعة) لتحسين مخرجات برامج الدعم.

سادساً : أهداف الدراسة

- تتجلى أهداف هذه الدراسة في محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة، ويمكن حصرها في النقاط التالية:
1. **الوصف والتحليل:** تشخيص واقع الجهود الاتصالية الممارسة من طرف القائمين على الحاضنات والمسرعات في الجزائر، وتحديد المهارات والأدوات الاتصالية الأكثر اعتماداً في مرافقة حاملي المشاريع.
 2. **التقييم:** معرفة وتقييم تصورات حاملي المشاريع لجودة الخدمات الاتصالية التي يتلقونها، والتعرف على مستوى رضاهم عن العلاقة التفاعلية مع مرافقيهم.
 3. **الكشف عن التحديات:** رصد وتحليل أبرز التحديات (المادية والنفسية والتنظيمية) التي تعيق تدفق الاتصال الفعال بين طرفي العملية (المرافق وحامل المشروع).
 4. **اختبار الفرضيات:** التحقق من مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الجهود الاتصالية وبين فعالية المرافقة، وبين هذه الجهود وقدرة حاملي المشاريع على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
 5. **التوصية:** تقديم مجموعة من التوصيات العملية والبرمجية لتحسين جودة المرافقة في الحاضنات الجزائرية من خلال تطوير المهارات الاتصالية للقائمين عليها.

سابعاً: حدود الدراسة

لتحقيق دقة البحث، تم تحديد حدوده في الجوانب التالية:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الحاضنات ومسرعات الأعمال في الجزائر، مع تركيز خاص على الحاضنات الجامعية والهيئات الحكومية والخاصة التي تقدم خدمات المرافقة والاحتضان.
2. **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من بداية تصميم خطة البحث وحتى استخراج النتائج النهائية للفترة الجامعية 2025/2024.
3. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة بشكل رئيسي على "الجهود الاتصالية" و"المرافقة" كمتغيرات مستقلة وتابعة، دون الدخول في تفاصيل الجوانب القانونية أو المالية إلا بقدر علاقتها بالاتصال.

ثامناً: المفاهيم الإصطلاحية للدراسة

لغرض توحيد المصطلحات وضبط المعاني العلمية، تم تعريف أهم المفاهيم التي تدور حول الدراسة:

1. المؤسسات الناشئة: (Startups)

- **تعريف اصطلاحى:** هي مؤسسة تجارية حديثة التأسيس، تتميز بالسرعة في النمو وتبني أفكاراً مبتكرة تستند غالباً على التكنولوجيا، وتعمل في بيئة مليئة بعدم اليقين والمخاطر، وتهدف إلى تلبية احتياجات سوقية بطريقة جديدة، مع إمكانيات توسع عالية.¹

2. الجهود الاتصالية: (Communication Efforts)

- **تعريف اصطلاحى:** هي مجموع الأنشطة والتفاعلات التي يقوم بها القائمون على الحاضنات والمرافقون لنقل المعلومات والخبرات والمشاعر، وتشمل استخدام المهارات الشخصية (كالإصغاء، الصدق، التعاطف) والأدوات التقنية (مثل البريد الإلكتروني، منصات الاتصال)، بهدف تحقيق التفاهم، بناء الثقة، وتوجيه حاملي المشاريع نحو تحقيق أهدافهم.²

3. المرافقة / الاحتضان: (Mentoring / Incubation)

- **تعريف اصطلاحى:** هي عملية توجيه ودعم فني وعلمي تقدم للمبتكرين وأصحاب المشاريع الناشئة من قبل أشخاص ذوي خبرة (مرافقين)، تتم عبر علاقة توجيهية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات، التقليل من مخاطر الفشل، وتسريع عملية نمو المؤسسة الناشئة.³

¹ إريك ريس، المنهجية الرشيدة: كيفية ابتكار منتجات ناجحة باستخدام التعلم والتحقق والتجريب المستمر، ترجمة: مركز الأفق، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2014، ص. 27.

² عصام السيد، الاتصال الفعال في بيئة الأعمال، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص. 45.

³ ديفيد كلاتريك، المرافقة الفعالة: بناء علاقات تطويرية ناجحة، ترجمة: مركز الخليج للتدريب، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 22.

تاسعاً : مجتمع البحث وعينة الدراسة

يُشمل مجتمع البحث جميع الفاعلين الرئيسيين في منظومة ريادة الأعمال بالجزائر، والذين يمثلون فئتين أساسيتين: أصحاب المشاريع الناشئة، والقائمون على المرافقة والدعم (المراقون والخبراء). ونظراً لصعوبة شمل المجتمع كاملاً، تم الاعتماد على عينة ميدانية مكونة من 45 مشاركاً 30 حاملاً للمشروع و15 مرافقاً، تم اختيارهم وتوزيع الاستبيان الإلكتروني عليهم عبر المنصات الرقمية والهيئات الداعمة، مع استخدام عبارات تحفيزية لضمان المشاركة. يُعتبر هذا الحجم كافياً للتحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي وتمثيل وجهات نظر طرفي عملية المرافقة.

عاشراً : الدراسات السابقة

سنستعرض في هذا المحور جملة من الدراسات التي لها صلة وثيقة بموضوع البحث، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

1. دراسة "الاتصال التنظيمي ودوره في مرافقة ودعم مشاريع التنمية المحلية الناشئة (ANADE) "بغرداية أنموذجاً.

- المرجع: زياتي، سلطانة فايزة وكيجو، طالب رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن الوكالة تلعب دوراً كبيراً في المرافقة عبر الاتصال والوسائل التكنولوجية، لكن التحديات التشريعية والتمويلية تبقى عقبة.
- أوجه الشبه والاختلاف: تتقاطع الدراستان في الموضوع (دعم المشاريع) وأهمية الاتصال. لكن الدراسة السابقة ركزت على الاتصال المؤسسي (التنظيمي) كأداة إدارية، بينما تركز دراستنا على المهارات الاتصالية الفردية للمرافق وعلاقتها بفعالية التوجيه النفسي والمهني.

2. دراسة "دور حاضنات الأعمال الجامعية في تنمية الثقافة المقاتلية لدى الطلبة أصحاب المؤسسات الناشئة" (حاضنة جامعة المسيلة نموذجاً).

- المرجع: بوزناد، سميرة. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- أهم النتائج: أكدت أن برامج الحاضنات والخدمات الاستشارية تساهم في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة.
- أوجه الشبه والاختلاف: تتفق الدراستان في استخدام المنهج الكمي. تركز الدراسة السابقة على النتيجة النهائية (تنمية الثقافة)، بينما تسعى دراستنا للتركيز على العملية (كيف تساهم جودة الاتصال والمرافقة في هذه النتيجة؟).

3. دراسة "دور حاضنات الأعمال في تمويل المؤسسات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة حاضنة ميله".

- المرجع: بوفغورنبيل، بولفراخ عبد الغني. رسالة ماجستير، جامعة ميله، الجزائر.
- أهم النتائج: ركزت على خدمات التمويل كتحدٍ رئيسي وحل جذري.

- أوجه الشبه والاختلاف: تدرس الحاضنات كوسيلة للتمويل. بينما تذهب دراستنا أبعد من ذلك؛ حيث تعتبر الاتصال الفعال في المرافقة هو "الشرارة" التي تضمن استغلال التمويل والخدمات بشكل صحيح.

4. دراسة "دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر."

- المرجع: يوسف، حسين وصديقي، إسماعيل. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 2020.
- أهم النتائج: حددت قائمة بالتحديات (ضعف التوجيه، البيروقراطية، التمويل) التي تعيق الرواد.
- أوجه الشبه والاختلاف: هذه الدراسة قدمت "التشخيص" (المشكلة)، وتأتي دراستنا لتقترح "الحلول" في الجانب الاتصالي للمرافقة كوسيلة لتجاوز مشكلة ضعف التوجيه ونقص الخبرة التي أشار إليها الباحثان.

بشكل عام، تظهر الدراسات السابقة اهتماماً متزايداً بقطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر، وتتفق جميعها على وجود تحديات حقيقية (تمويل، بيروقراطية، نقص خبرة). ولكن لم يتعرض أي منها بشكل معمق لتحليل "السلوك الاتصالي" للمرافق كمتغير حاسم. وتأتي دراستنا لتسد هذه الفجوة من خلال تحليل ديناميكيات الاتصال في علاقة المرافقة.

الفصل الأول

المبحث الأول: البعد النظري والمفاهيمي للاتصال

1. المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال ونظرياته الأساسية
2. المطلب الثاني: أنماط الاتصال في البيئة التنظيمية
3. المطلب الثالث: خصوصية الاتصال في المؤسسات الناشئة ودوره في الابتكار
4. المطلب الرابع: "المرافقة" (Mentorship) كعملية اتصالية داعمة

المبحث الثاني: البعد التنظيمي والسياقي للمؤسسات الناشئة

1. المطلب الأول: تعريف المؤسسة الناشئة ومفاهيمها الأساسية
2. المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الناشئة
3. المطلب الثالث: الخصائص البنيوية والسلوكية للمؤسسات الناشئة
4. المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة ودور المرافقة والاتصال

المبحث الثالث: البعد العملي والتطبيقي لجهود الاتصال في المرافقة

1. المطلب الأول: طبيعة وأبعاد جهود الاتصال في سياق المرافقة
2. المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية في عملية المرافقة
3. المطلب الثالث: الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال ودورها في المرافقة
4. المطلب الرابع: أهمية تدريب المرافقين وتنمية مهاراتهم الاتصالية

المبحث الأول: البعد النظري والمفاهيمي للاتصال

يُشكل الاتصال، بوصفه عملية تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر، الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كافة التفاعلات الإنسانية والتنظيمية. وفي سياق المؤسسات الناشئة الديناميكية وعمليات المرافقة الداعمة لرواد الأعمال، يكتسب فهم الأسس النظرية والمفاهيمية للاتصال أهمية قصوى. لقد شهد هذا المفهوم تطوراً عميقاً، متنقلاً من تصورات أولية بسيطة إلى نماذج أكثر تعقيداً تسعى لتفسير ثرائه وتعدد أبعاده.

المطلب الأول: تطور مفهوم الاتصال ونظرياته الأساسية

• أولاً: من النماذج الخطية إلى النماذج التفاعلية للاتصال

في بداية دراسات الاتصال، "هيمنت النماذج الخطية التي صورت العملية كنتدفق أحادي الاتجاه. ولعل أبرز هذه النماذج، كما أشار السيد عصام (2019)، هو نموذج شانون وويفر"¹. انطلق هذا النموذج من سياق هندسة الاتصالات، وركز على العناصر الأساسية لنقل رسالة من "مرسل" عبر "قناة" إلى "مستقبل"، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تشويش "الضوضاء" على هذه العملية. ورغم مساهمة هذا النموذج في تحديد المكونات الأولية للاتصال، إلا أنه وُجه بانتقادات لتركيزه المفرط على الجانب الفني وإغفاله للبعد الإنساني والتفاعلي. فقد اعتبر المستقبل مجرد متلقي سلبي، وهو ما يتناقض مع الطبيعة النشطة للفرد في تفسير الرسائل والتفاعل معه"².

نتيجة لهذه القصور، تطورت النماذج التفاعلية والدائرية لتقدم فهماً أكثر نضجاً وشمولية. أبرزت هذه النماذج أن الاتصال ليس مجرد إرسال واستقبال خطي، بل هو عملية ديناميكية مستمرة من التأثير والتأثر المتبادل. وكان مفهوم "التغذية الراجعة (Feedback)" من أهم الإضافات، حيث تعني استجابة المستقبل للرسالة، والتي بدورها تؤثر على المرسل وسلوكياته الاتصالية اللاحقة"³، محولةً العملية إلى دائرة متصلة. كما أكدت هذه النماذج على أهمية السياق المشترك (Shared Context)، بما يشمل من خلفيات ثقافية واجتماعية وتجارب سابقة، في تشكيل كيفية فهم وتفسير الرسائل. إن هذا التحول من النظرة الخطية إلى النظرة التفاعلية للاتصال يمثل الأساس لفهم التفاعلات المعقدة داخل فرق عمل المؤسسات الناشئة وفي علاقات المرافقة.

¹ عصام السيد، الاتصال الفعال ...، مرجع سابق، ص. 27.

² عصام السيد، نظريات الاتصال: من النماذج الخطية إلى التفاعلية، ط1، دار القاهرة، 2019، ص. 28.

³ عصام السيد، الاتصال الفعال...، مرجع سابق، ص. 28.

ثانياً: أبرز نظريات الاتصال وتطبيقاتها في السياق المؤسسي

لتفسير ظاهرة الاتصال بأبعادها المختلفة، ظهرت نظريات متعددة تقدم كل منها منظوراً خاصاً. "النظرية التفاعلية (Interactionism)، على سبيل المثال، ترى أن الواقع الاجتماعي، بما في ذلك ثقافة المنظمة وقيمها، يتم بناؤه وتشكيله من خلال التفاعلات الرمزية المستمرة بين الأفراد"¹. في المؤسسة الناشئة، يعني هذا أن هوية الفريق وأهدافه تتشكل عبر الحوار والتفاوض المستمر للمعاني.

أما نظرية الاستخدامات والإشباع (Uses and Gratifications Theory) فتتطلب من أن الأفراد هم مستخدمون ناشطون لوسائل الاتصال، ويسعون من خلالها لإشباع احتياجات محددة (معلوماتية، اجتماعية، نفسية)². في السياق المؤسسي، يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم كيف يختار الموظفون أو رواد الأعمال قنوات اتصال معينة (مثل البريد الإلكتروني للاستفسارات الرسمية، أو منصات التعاون للمشاريع المشتركة، أو حتى المحادثات غير الرسمية للدعم الاجتماعي) لتلبية احتياجاتهم المتنوعة.

من جهة أخرى، تقدم "نظرية دوامة الصمت (Spiral of Silence Theory)" تفسيراً لكيفية تأثير الرأي السائد أو المتصور على استعداد الأفراد للتعبير عن آرائهم المخالفة، خوفاً من العزلة أو الرفض³. أما في بيئة المؤسسة الناشئة التي قد تتطلب أحياناً آراء جريئة ومبتكرة، أو في علاقة المرافقة التي يجب أن تشجع على الصراحة، تصبح هذه النظرية مهمة للتأكيد على ضرورة خلق مناخ اتصالي آمن يسمح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة دون خوف، مما يثري عملية صنع القرار ويحفز الابتكار.

وأخيراً، لا يمكن إغفال "النظريات الثقافية للاتصال (Cultural Theories of Communication)"، التي تسلط الضوء على كيفية تأثير الثقافة (سواء كانت تنظيمية داخل المؤسسة أو وطنية لأعضائها) على تفسير الرسائل، وتحديد أنماط السلوك الاتصالي المقبولة، وفهم الإشارات غير اللفظية. في عالم يتسم بالتنوع الثقافي⁴، وفي مؤسسات ناشئة تسعى غالباً للتوسع عالمياً أو تتعامل مع شركاء من خلفيات متنوعة، يصبح الوعي بهذه الأبعاد الثقافية للاتصال ضرورياً لتجنب سوء الفهم وبناء علاقات عمل فعالة.

¹ H. Blumer, Symbolic Interactionism: Perspective and Method, University of California Press, 1969, p2.

² E. Katz, J. G. Blumler, & M. Gurevitch, "Uses and Gratifications Research", Public Opinion Quarterly, Vol. 37, No. 4, 1973, p. 510.

³ E. Noelle-Neumann, "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion", Journal of Communication, Vol. 24, No. 2, 1974, p. 43.

⁴ E. T. Hall, Beyond Culture, Anchor Books, 1976, p. 91.

المطلب الثاني: أنماط الاتصال في البيئة التنظيمية

• أولاً: الاتصال الرسمي وغير الرسمي وخصائص كل منهما

يميز غيزلر (2005) بين نمطين رئيسيين للاتصال داخل المنظمات. **الاتصال الرسمي** هو الذي يتبع القنوات والهياكل المحددة بشكل رسمي، كالتقارير الدورية، والمذكرات الإدارية، والاجتماعات الرسمية المجدولة. يهدف هذا النمط إلى ضمان تدفق المعلومات بشكل موثق ومنظم، وهو ضروري لنقل القرارات الهامة والسياسات والإجراءات. أما **الاتصال غير الرسمي**، فينشأ بشكل طبيعي وتلقائي من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد خارج القنوات الرسمية، كالمحادثات في أوقات الاستراحة أو عبر شبكات العلاقات الشخصية. يتميز هذا النمط بالسرعة والمرونة، ويلعب دوراً هاماً في بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز الروح المعنوية، ولكنه قد يكون أيضاً عرضة لانتشار الشائعات إذا لم يتم توجيهه أو التعامل معه بحذر.¹

• ثانياً: الاتصال الرأسي، الأفقي، القطري، والاتصال الخارجي

"يمكن أيضاً تصنيف الاتصال بناءً على اتجاه تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي. **الاتصال الرأسي** يشمل كلاً من **الاتصال التنازلي**، والذي يتدفق من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى (مثل نقل التوجيهات، شرح المهام، تقديم التغذية الراجعة)، و**الاتصال التصاعدي**، والذي يتدفق من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا (مثل تقديم تقارير الأداء، طرح المقترحات، التعبير عن المشكلات). أما **الاتصال الأفقي** فيحدث بين الأفراد أو الإدارات في نفس المستوى التنظيمي"²، ويهدف إلى التنسيق

وتبادل المعلومات وحل المشكلات المشتركة. وفي الهياكل التنظيمية الحديثة، يبرز "**الاتصال القطري (Diagonal Communication)** الذي يتجاوز

الحدود التقليدية بين الإدارات والمستويات، ويحدث بين أفراد من وحدات وظيفية ومستويات مختلفة، وهو ضروري لتعزيز التعاون في المشاريع متعددة التخصصات"³.

وأخيراً، يمثل "**الاتصال الخارجي** واجهة المؤسسة مع بيئتها، ويشمل التفاعل مع العملاء، والموردين، والمستثمرين، ووسائل الإعلام، والمجتمع. هذا النمط حيوي لبناء سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها التسويقية والاستثمارية"⁴.

¹ H. Geissler, *Internal Communication Management*, Verlag Moderne Industrie, 2005, p. 52.

² S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th Edition, Pearson, 2017, p. 370

³ J. Greenberg & R. A. Baron, *Behavior in Organizations*, 9th Edition, Pearson, 2008, p. 253.

⁴ J. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4th Edition, SAGE Publications, 2014, p. 61.

المطلب الثالث: خصوصية الاتصال في المؤسسات الناشئة ودوره في الابتكار

• أولاً: الخصائص المميزة للاتصال في بيئة المؤسسات الناشئة

تفرض الطبيعة الديناميكية للمؤسسات الناشئة أنماط اتصال تتسم بخصوصية معينة. فغالباً ما تتميز هيكلها، كما أشار شاين (2010) في سياق الثقافة التنظيمية، باللامركزية والمرونة، حيث تكون خطوط السلطة أقل تحديداً، وتشجع المبادرات الفردية، مما يتيح استجابة أسرع للتغيرات. وتتطلب هذه البيئة سرعة وكثافة عالية في تدفق المعلومات لمواكبة تطورات السوق واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار. كما تسود فيها عادةً ثقافة الشفافية والمشاركة في المعلومات بشكل أكبر من الشركات التقليدية، وذلك بهدف بناء الثقة وتعزيز شعور الفريق بالانتماء والملكية. وغالباً ما يطغى الطابع غير الرسمي على التفاعلات اليومية، مما يساهم في خلق جو عمل إيجابي وتعزيز العلاقات الشخصية، ولكنه قد يتطلب بعض التنظيم مع نمو حجم الفريق لتجنب الفوضى.

• ثانياً: دور الاتصال كرافعة للابتكار وريادة الأعمال

" يُعد الاتصال الفعال بمثابة المحرك الأساسي للابتكار والنجاح في ريادة الأعمال. فهو الأداة التي يتم من خلالها تسهيل تبادل المعرفة والأفكار الإبداعية داخل الفريق، أو بين رائد الأعمال ومصادر الخبرة الخارجية"¹. إن البيئات التي تشجع على الحوار المفتوح والنقاش البناء هي الأكثر قدرة على توليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة. كما أن قدرة رائد الأعمال على نقل وتجسيد رؤيته الريادية بوضوح وحماس هي مهارة اتصالية حاسمة لإلهام فريقه، وجذب المستثمرين، وكسب ثقة العملاء. وأخيراً، يساهم الاتصال الداعم والصريح في دعم ثقافة التجريب وتقبل الفشل المحسوب، حيث يشعر الأفراد بالأمان للمخاطرة وتقديم أفكار جديدة، مع إدراك أن الأخطاء هي جزء طبيعي من عملية التعلم والنمو، وليست مدعاة للعقاب أو الإحباط.

¹ إدغار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: مصطفى فهمي، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2010، ص. 43.

المطلب الرابع: "المرافقة (Mentorship)" كعملية اتصالية داعمة

• أولاً: تعريف مفهوم المرافقة وأهدافه الأساسية

في سياق دعم رواد الأعمال، تبرز "المرافقة (Mentorship)" كأداة حيوية للتطوير ونقل الخبرة. تُعرّف المرافقة، كما أشار (Clutterbuck 2014)، "بأنها علاقة تطويرية وتوجيهية تنشأ بين شخص يتمتع بخبرة ومعرفة أكبر (المرافق أو المرشد) وشخص آخر أقل خبرة (رائد الأعمال أو صاحب المشروع)، بهدف تعزيز نمو الأخير على الصعيدين المهني والشخصي"¹. تتجاوز أهداف المرافقة مجرد نقل المعلومات لتشمل تطوير المهارات القيادية والإدارية، وتوسيع شبكات العلاقات المهنية، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي خلال مراحل المشروع المختلفة، والمساعدة في تجنب الأخطاء الشائعة.

• ثانياً: الوظائف المتعددة للمرافقة ودور الاتصال في تحقيقها

تؤدي المرافقة وظائف متعددة، يعتمد نجاح كل منها بشكل أساسي على جودة وفعالية الاتصال بين الطرفين. فالتوجيه وتقديم النصيحة يتطلبان من المرافق القدرة على توصيل خبراته وآرائه بوضوح، واستخدام لغة مفهومة، وتقديم أمثلة عملية. أما التحفيز وتقديم الدعم العاطفي فيعتمدان على مهارات الاستماع الفعال، والتعاطف، والقدرة على تقديم كلمات التشجيع والمساندة في الأوقات التي يشعر فيها رائد الأعمال بالضغط أو الإحباط. وتتطلب وظيفة تحدي الافتراضات وتوسيع الآفاق من المرافق مهارات متقدمة في طرح الأسئلة الذكية والمفتوحة التي تدفع رائد الأعمال للتفكير بشكل نقدي في فرضياته واستكشاف بدائل جديدة، بدلاً من تقديم حلول جاهزة. وأخيراً، فإن تسهيل بناء شبكات العلاقات يعتمد على قدرة المرافق على تقديم رائد الأعمال بشكل إيجابي وفعال لجهات اتصال يمكن أن تفيده في تطوير مشروعه. إن كل هذه الوظائف الحيوية لا يمكن أن تتحقق دون وجود قناة اتصال مفتوحة وصادقة ومبنية على الثقة المتبادلة بين المرافق ورائد الأعمال.²

¹ ديفيد كلاتربوك، المرافقة الفعالة: بناء علاقات تطويرية ناجحة، مرجع سابق، ص. 17.

² عبد العزيز خضر، "دور المرافقة في دعم ريادة الأعمال"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة سطيف، العدد 22، 2019، ص. 88-89.

المبحث الثاني: البعد التنظيمي والسياقي للمؤسسات الناشئة

إن الغوص في أعماق السياق التنظيمي الذي تنشأ وتعمل فيه المؤسسات الناشئة يُعد أمراً بالغ الأهمية لفهم ديناميكيات الاتصال واستراتيجيات المرافقة التي تتناسب مع طبيعتها الفريدة. فالمؤسسة الناشئة، كما تم التأسيس له سابقاً، ليست مجرد شركة تقليدية في مراحلها الأولى، بل هي كيان يتميز بخصائص بنيوية وسلوكية مميزة، ويواجه تحديات وفرصاً تختلف جذرياً عن تلك التي تواجه الشركات الكبرى والراسخة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الناشئة ومفاهيمها الأساسية

• أولاً: تطور مفهوم المؤسسة الناشئة

يُعتبر تعريف ستيف بلانك (Blank) للمؤسسة الناشئة بأنها "منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع". بمثابة حجر زاوية في فهم هذا الكيان¹. هذا التعريف يسلط الضوء على سمتين جوهريتين: **المؤقتية والبحث**. فالمؤسسة الناشئة، في جوهرها، كيان انتقالي، لا يهدف للبقاء في حالة "البحث" إلى الأبد، بل يسعى للتحويل إلى شركة قائمة بذاتها بمجرد العثور على نموذج العمل المنشود. أما "البحث"، فيشير إلى الطبيعة الاستكشافية والتجريبية لهذه المؤسسات، حيث تقوم باختبار فرضيات متعددة حول السوق والعملاء والمنتج والقنوات، بدلاً من تنفيذ خطط عمل ثابتة ومفصلة مسبقاً. هذه الطبيعة البحثية تفرض عليها تبني عقلية مرنة وقابلة للتكيف السريع.

• ثانياً: المنهجية الرشيقة (Lean Startup) وأهمية "التحول (Pivoting)"

في سياق البحث عن نموذج العمل هذا، برزت **المنهجية الرشيقة (Lean Startup)**، التي شاعها إريك ريس (Ries)، كإطار عمل فعال. تقوم هذه المنهجية على دورة مستمرة من "بناء-قياس-تعلم" (Build-Measure-Learn) "تبدأ الدورة بـ"البناء"، أي إنشاء نسخة أولية مبسطة من المنتج أو الخدمة، تُعرف بـ***"المنتج الأدنى القابل للتطبيق" (Minimum Viable Product - MVP)**". الهدف من الـ MVP ليس الكمال، بل هو اختبار الفرضيات الأساسية حول حاجة السوق والعملاء بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت. ثم تأتي مرحلة "القياس"، حيث يتم إطلاق الـ MVP في السوق وجمع بيانات حول استجابة العملاء وسلوكهم. وأخيراً، تأتي مرحلة "التعلم"، حيث يتم تحليل البيانات المجمعة واستخلاص الدروس، والتي قد تؤدي إما إلى الاستمرار في نفس الاتجاه مع بعض التحسينات، أو إلى اتخاذ قرار "التحول (Pivoting)". والتحول هو تغيير استراتيجي جوهري في أحد عناصر نموذج العمل (مثل الشريحة المستهدفة من العملاء، أو القيمة المقدمة، أو قنوات التوزيع، أو نموذج الإيرادات) بناءً على ما تم تعلمه، وذلك بدلاً من الإصرار على مسار قد أثبت عدم جدواه. هذه القدرة على التعلم السريع والتحول بمرونة هي من أهم عوامل بقاء ونمو المؤسسات الناشئة².

¹ ستيف بلانك، دليل رائد الأعمال إلى بناء الشركات الناشئة، ترجمة: مركز الابتكار وريادة الأعمال، دار جامعة الملك عبد العزيز للنشر، جدة، 2018، ص. 15.

² إريك ريس، **المنهجية الرشيقة: كيفية ابتكار منتجات ناجحة باستخدام التعلم والتحقق والتجريب المستمر**، ترجمة: مركز الأفق، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2014، ص. 33.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الناشئة

• أولاً: التصنيف بناءً على الهدف الأساسي

تختلف المؤسسات الناشئة في أهدافها الرئيسية، مما يؤدي إلى تنوع في نماذج عملها واستراتيجياتها. المؤسسات الناشئة الربحية الموجهة للنمو السريع هي تلك التي تسعى بشكل أساسي لتحقيق نمو متسارع في الإيرادات وحصة السوق، وغالباً ما تهدف إلى جذب استثمارات رأسمالية كبيرة والخروج عبر الاستحواذ أو الطرح العام الأولي أما المؤسسات الناشئة ذات الأثر الاجتماعي (Social Startups)، فتهدف إلى تحقيق توازن بين إحداث تأثير اجتماعي أو بيئي إيجابي وبين تحقيق الاستدامة المالية، وقد تتبنى نماذج عمل هجينة تجمع بين الربحية والخدمة المجتمعية. وأخيراً، هناك المؤسسات الناشئة غير الربحية المبتكرة، التي تستخدم أساليب ريادية ومبتكرة لتحقيق أهداف غير ربحية وخدمة قضايا معينة، وقد تعتمد في تمويلها على المنح والتبرعات أو نماذج أخرى لتوليد الدخل غير التقليدية.

• ثانياً: التصنيف بناءً على الهيكل التكنولوجي

يلعب نوع التكنولوجيا المستخدمة دوراً هاماً في تصنيف المؤسسات الناشئة وتحديد طبيعة تحدياتها وفرصها. مؤسسات التكنولوجيا العميقة (Deep Tech) هي تلك التي تعتمد على ابتكارات علمية وهندسية متقدمة يصعب تكرارها، وغالباً ما تنشأ من رحم الأبحاث الأكاديمية. تتطلب هذه المؤسسات استثمارات كبيرة في البحث والتطوير وفترات نضج أطول، ومن أمثلتها تلك العاملة في مجالات الذكاء الاصطناعي المتقدم، أو التكنولوجيا الحيوية، أو علوم المواد الجديدة. أما مؤسسات البرمجيات والخدمات الرقمية (Software and Digital Services Startups)، فهي الأكثر انتشاراً، وتقدم حلولاً ومنصات تعتمد على البرمجيات، مثل تطبيقات الهاتف المحمول، ومنصات التجارة الإلكترونية، والخدمات السحابية (SaaS)، وتتميز بقدرتها على التوسع السريع نسبياً. وأخيراً، مؤسسات تطوير الأجهزة (Hardware Startups)، التي تركز على تصميم وتصنيع منتجات مادية ملموسة، مثل الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، أو الروبوتات، أو المعدات الصناعية المبتكرة. تواجه هذه الفئة تحديات خاصة تتعلق بإدارة سلاسل التوريد، وعمليات التصنيع، والخدمات اللوجستية.

المطلب الثالث: الخصائص البنوية والسلوكية للمؤسسات الناشئة

• أولاً: السمات البنوية

تتميز المؤسسات الناشئة، خاصة في مراحلها الأولى، بهياكل تنظيمية تتسم بالمرونة الشديدة، وهو ما أشار إليه بيرنز وستالكر في وصفهما للمنظمات العضوية. تشمل هذه السمات "المرونة التنظيمية العالية"¹، حيث تكون القواعد والإجراءات أقل صرامة، والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق عالية. وتؤدي هذه المرونة إلى سرعة اتخاذ القرار، نتيجة لتقليل المستويات الإدارية وقرب فرق العمل من مراكز صنع القرار. كما تعتمد العديد من الناشئات في مراحلها التأسيسية على الاكتفاء الذاتي المالي المؤقت (Bootstrapping)، أي تمويل العمليات من الموارد الذاتية للمؤسسين أو من الإيرادات الأولية المحدودة، وذلك قبل التمكن من جذب تمويل خارجي. وتسود فيها غالباً الهياكل التنظيمية المسطحة (Flat Hierarchies)، التي تقلل من البيروقراطية وتعزز التواصل المباشر والتفاعل بين جميع أعضاء الفريق. ولا يمكن إغفال الاعتماد المكثف على التكنولوجيا، ليس فقط كمنتج أو خدمة تقدمها المؤسسة، بل كأداة أساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، والوصول إلى العملاء، وتحليل البيانات، والابتكار. وأخيراً، غالباً ما يكون هناك حد أدنى من التوثيق والإجراءات الرسمية، مما يتيح مرونة أكبر وسرعة في التنفيذ، ولكنه قد يشكل تحدياً فيما يتعلق بالحوكمة والامتثال مع نمو المؤسسة.

• ثانياً: السمات السلوكية والإدارية

إلى جانب الخصائص البنوية، تتميز المؤسسات الناشئة بثقافة وسلوكيات إدارية معينة تساهم في قدرتها على الابتكار والنمو. من أبرز هذه السمات، كما تم التأكيد عليها في سياق المنهجية الرشيقة، "ثقافة تقبل الفشل والتعلم السريع منه". فالأخطاء لا يُنظر إليها على أنها نهاية المطاف، بل كفرص قيمة لاكتساب رؤى جديدة وتعديل المسار وتحسين المنتج أو الخدمة. ويُعد الشغف والدافعية الذاتية العالية لدى المؤسسين وفريق العمل بمثابة الوقود الأساسي الذي يدفعهم للاستمرار في مواجهة التحديات العديدة وساعات العمل الطويلة التي غالباً ما تصاحب المراحل الأولى من عمر المؤسسة. كما أن بناء ثقافة فريق قوية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة أمر حيوي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة الناشئة بشكل كبير على قدرة الفريق على العمل بتناغم وتكامل وتشارك المعرفة والأفكار بحرية. وأخيراً، يأتي التركيز الشديد على العميل وفهم احتياجاته (Customer-centricity) كسمة أساسية، حيث تسعى المؤسسة الناشئة باستمرار للاستماع إلى عملائها، وجمع ملاحظاتهم، وإشراكهم في عملية تطوير المنتج، وتكييف عروضها لتلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين².

¹ توم بيرنز وجي. ستالكر، الإدارة في بيئة متغيرة: المنظمات الميكانيكية والعضوية، ترجمة: محمد عثمان، دار الكتاب الجامعي، العين، 2002، ص. 61.

² إريك ريس، المنهجية الرشيقة...، مرجع سابق، ص. 88.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة ودور المرافقة والاتصال

• أولاً: التحديات الداخلية التي تواجهها المؤسسات الناشئة

على الرغم من الحماس والإمكانات التي تحملها المؤسسات الناشئة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات الداخلية التي قد تعيق نموها أو حتى تهدد بقاءها. من أبرز هذه التحديات، كما أوضح واسرمان¹ في تحليله لمعضلات المؤسسين، صعوبة بناء وإدارة الفريق¹. فالعثور على الأفراد ذوي المهارات المناسبة الذين يتوافقون مع ثقافة المؤسسة الناشئة ويمتلكون الشغف والالتزام اللازمين، ثم الحفاظ على هذه الكفاءات وتحفيزها وتجنب الصراعات الداخلية، يمثل تحدياً كبيراً. كما أن ضعف البنية التحتية والموارد المحدودة، خاصة فيما يتعلق بالتمويل، والمساحات المكتبية الملائمة، والأدوات التكنولوجية اللازمة، يشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى ويحد من قدرتها على التوسع. ويضاف إلى ذلك الحاجة الماسة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل الفريق، فمع نمو المؤسسة وتزايد المهام، قد تنشأ تداخلات أو فجوات في المسؤوليات إذا لم يتم التعامل مع هذا الجانب بشكل استباقي ومنظم، مما قد يؤدي إلى عدم كفاءة أو إحباط لدى أعضاء الفريق.

• ثانياً: التحديات الخارجية التي تواجهها المؤسسات الناشئة

إلى جانب التحديات الداخلية، تواجه المؤسسات الناشئة مجموعة من التحديات الخارجية التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها. تشمل هذه التحديات البيئة التشريعية والتنظيمية، التي قد تكون في بعض الأحيان معقدة، أو بطيئة في مواكبة الابتكارات التكنولوجية ونماذج العمل الجديدة، مما قد يفرض قيوداً أو أعباءً إدارية ومالية إضافية على المؤسسات الناشئة. وتُعد صعوبة الحصول على التمويل من أبرز العقبات، خاصة في المراحل المبكرة (مرحلة الفكرة أو مرحلة البذرة)، أو في الأسواق التي تفتقر إلى منظومة استثمارية ناضجة ومتنوعة (مثل غياب صناديق رأس المال المخاطر أو شبكات المستثمرين الملائكيين). وأخيراً، تلعب الثقافة المجتمعية ومدى تقبلها للمخاطرة وريادة الأعمال دوراً هاماً، ففي المجتمعات التي لا تشجع على المبادرة الفردية، أو تنظر إلى الفشل في ريادة الأعمال بشكل سلبي ووصمة، قد يواجه رواد الأعمال صعوبات إضافية في الحصول على الدعم المعنوي والتشجيع اللازمين من محيطهم الاجتماعي².

• ثالثاً: كيف يساهم الاتصال الفعال والمرافقة المدروسة في تجاوز هذه التحديات

في مواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية المعقدة، يبرز دور الاتصال الفعال وعمليات المرافقة المدروسة كأدوات حاسمة يمكن أن تساعد المؤسسات الناشئة على التنقل في هذه البيئة الصعبة وتعزيز فرصها في النجاح. فالاتصال الفعال داخل المؤسسة الناشئة يساهم في بناء فريق عمل قوي ومتجانس، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الثقة والشفافية، وإدارة الصراعات بشكل بناء. كما يساعد الاتصال الخارجي الفعال في جذب الكفاءات والموارد اللازمة، وبناء علاقات جيدة مع العملاء والشركاء والمستثمرين.

— أما المرافقة المدروسة، التي يقدمها خبراء ومتخصصون يتمتعون بالخبرة والمعرفة وشبكات العلاقات، فيمكن أن توفر لرائد الأعمال التوجيه الاستراتيجي اللازم، والمساعدة في تجنب الأخطاء الشائعة، وفتح الأبواب أمام

¹ عبد الكريم بكارة، ريادة الأعمال وتحديات المؤسسات الناشئة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2018، ص. 112.

² عبد العزيز خضر، "دور المرافقة في دعم ريادة الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة سطيف، العدد 22، 2019، ص.

فرص جديدة للتمويل أو النمو، وتقديم الدعم المعنوي والنفسي خلال المراحل الصعبة. إن فهم هذا السياق التنظيمي المعقد للمؤسسات الناشئة هو ما يمكننا من تقدير أهمية جهود الاتصال والرافقة التي سيتم تناولها بتفصيل أكبر في المبحث التالي، والذي يركز على الجوانب العملية والتطبيقية لهذه الجهود¹.

¹ ديفيد كلاتريك، المرافقة الفعالة: بناء علاقات تطويرية ناجحة، ترجمة: مركز الخليج للتدريب، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 39.

المبحث الثالث: البعد العملي والتطبيقي لجهود الاتصال في المرافقة

بعد أن تم إرساء الأسس النظرية لمفهوم الاتصال وأهميته، واستكشاف السياق التنظيمي الفريد للمؤسسات الناشئة، ينتقل هذا المبحث إلى قلب الدراسة العملي، وهو تحليل وتوصيف جهود الاتصال الملموسة التي يبذلها القائمون على مرافقة رواد الأعمال. إن المرافقة، في جوهرها، عملية اتصالية مكثفة، ونجاحها يعتمد بشكل كبير على جودة وفعالية التفاعلات الاتصالية بين المرافق (المُرشد) وصاحب المشروع الناشئ. يستكشف هذا المبحث طبيعة هذه الجهود، والاستراتيجيات المتبعة، والأدوات المستخدمة، مع التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية.

المطلب الأول: طبيعة وأبعاد جهود الاتصال في سياق المرافقة

• أولاً: الاتصال كعمود فقري لعملية المرافقة

لا يمكن النظر إلى الاتصال في سياق المرافقة على أنه مجرد تبادل للمعلومات أو تقديم للنصح بشكل عرضي. بل هو النسيج الذي يربط العلاقة بين المرافق ورائد الأعمال، وهو الأساس الذي تُبنى عليه الثقة، ويتم من خلاله نقل الخبرة، ويُقدم الدعم، ويُحفز النمو. إن عملية المرافقة الفعالة تتطلب، كما أشار إليها سامي عاشور " يُعد الاتصال في سياق المرافقة مجرد وسيلة لتبادل المعلومات، بل هو عنصر جوهري لبناء الثقة ونقل الخبرة وتقديم الدعم، إذ تؤكد الأدبيات أن المرافقة الناجحة تقوم على وجود قناة تواصل مفتوحة وصادقة تسمح بتدفق الأفكار والمشاعر بحرية بين الطرفين. " ¹ في سياق الاتصال الإداري الفعال، قناة اتصال مفتوحة ومستمرة تسمح بتدفق الأفكار والمشاعر والتحديات بحرية. فمنذ اللحظات الأولى لعلاقة المرافقة، يصبح وضوح الاتصال وتحديد التوقعات المتبادلة أمراً حاسماً. يجب على المرافق أن يوضح دوره، وحدود تدخله، ونوع الدعم الذي يمكن أن يقدمه، بينما يجب على رائد الأعمال أن يكون صريحاً بشأن احتياجاته، وأهدافه، والتحديات التي يواجهها. هذا الوضوح الأولي يمنع سوء الفهم ويؤسس لعلاقة مثمرة.

¹ سامي عاشور، الاتصال الإداري الفعال، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص. 54.

• ثانياً: الأبعاد المتعددة للاتصال في المرافقة

تتخذ جهود الاتصال في عملية المرافقة أبعاداً متعددة تتجاوز مجرد الجانب الفني أو الإداري للمشروع. يمكن تحديد هذه الأبعاد على النحو التالي:

- **البعد الإداري/التشغيلي:** يركز هذا البعد على الجوانب العملية لإدارة المشروع الناشئ. يتضمن الاتصال هنا مناقشة تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ووضع خطط عمل قابلة للتنفيذ، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف، وتقديم الدعم في حل المشكلات التشغيلية اليومية التي تواجه رائد الأعمال. يتطلب هذا البعد من المرافق قدرة على تحليل الوضع وتقديم اقتراحات عملية ومبنية على خبرته¹.
- **البعد الاجتماعي/العلاقاتي:** تُبنى المرافقة الفعالة على علاقة قوية من الثقة والاحترام المتبادل. يتضمن الاتصال في هذا البعد بناء هذه الثقة من خلال الاستماع الفعال، والصدق، والسرية. كما يشمل تقديم الدعم العاطفي والمعنوي لرائد الأعمال، الذي غالباً ما يمر بفترات من الضغط والشك والإحباط. إن قدرة المرافق على فهم التحديات الشخصية التي يواجهها رائد الأعمال وتقديم الدعم المناسب لها تعزز من قوة العلاقة وفعالية المرافقة².
- **البعد الاستراتيجي/القيادي:** يهدف هذا البعد إلى مساعدة رائد الأعمال على تطوير رؤيته الاستراتيجية وقدراته القيادية. يتضمن الاتصال هنا نقل الخبرة والرؤية الاستراتيجية من المرافق، ومساعدة رائد الأعمال في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية المتعلقة باتجاه المشروع، وتقديم التوجيه في تطوير المهارات القيادية اللازمة لإدارة الفريق وتنمية المؤسسة.
- **البعد الخارجي/التسويقي:** يمكن للمرافق أن يلعب دوراً هاماً في مساعدة رائد الأعمال على التواصل بفعالية مع البيئة الخارجية. يشمل ذلك تقديم النصائح حول بناء سمعة المشروع وصاحبه في السوق، والمساعدة في تقديمهم للشبكات والعلاقات المناسبة مثل المستثمرين المحتملين، أو الشركاء الاستراتيجيين، أو الخبراء في مجالات معينة.

¹ حياة وعزيز، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 11، 2017، ص. 129.

² دانييل جولمان، الذكاء العاطفي، ترجمة: ليلي الجبالي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2008، ص. 112.

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلية والخارجية في عملية المرافقة

لتحقيق الأبعاد المذكورة أعلاه، يعتمد المرافقون على مجموعة من استراتيجيات الاتصال، سواء كانت داخلية ضمن علاقة المرافقة نفسها، أو خارجية تهدف لدعم رائد الأعمال في تواصله مع العالم الخارجي.

• أولاً: استراتيجيات الاتصال الداخلية الفعالة في علاقة المرافقة

○ **الشفافية والصراحة المطلقة:** تُعد الشفافية والصراحة المطلقة في علاقة المرافقة من الركائز الأساسية لبناء الثقة المتبادلة، حيث تسمح للطرفين بتبادل وجهات النظر والتغذية الراجعة دون خوف أو تحفظ، مما يُعزز من فعالية التوجيه والتحفيز.¹

○ **الاجتماعات المنتظمة والفعالة:** لا يكفي مجرد عقد اجتماعات، بل يجب أن تكون هذه الاجتماعات منتظمة (سواء كانت يومية سريعة "Standups" أو أسبوعية "Check-ins") وأن يكون لها أهداف واضحة وجدول أعمال محدد. يجب أن تركز هذه الاجتماعات على مناقشة التقدم، وتحديد العقبات، ووضع خطط للخطوات التالية كما أشار إليها حسن زهران. (لا تقتصر أهمية الاجتماعات في علاقة المرافقة على تنظيم التفاعل، بل تتجلى في دورها بوصفها فضاء لتقييم الأداء، مناقشة العقبات، ورسم خطوات العمل، خاصة حين تكون منتظمة وذات أهداف واضحة)²

○ **التغذية الراجعة البناءة والمستمرة:** "تمثل أداة رئيسية للتطوير في سياق المرافقة، بشرط أن تكون واضحة، موجّهة للسلوك لا للشخص، وقابلة للتنفيذ، بما يحقق التوازن بين النقد والدعم"³. كما تُعتبر التغذية الراجعة من أهم أدوات التطوير. يجب على المرافق تقديم تغذية راجعة محددة، وقابلة للتنفيذ، وفي الوقت المناسب، وأن تكون موجّهة للسلوك والأداء وليس للشخص. كما يجب أن تكون عملية التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه، حيث يُشجع رائد الأعمال أيضاً على تقديم ملاحظاته للمرافق.

○ **الاستماع النشط والتعاطف العميق:** تتطلب المرافقة الفعالة قدرة عالية من المرافق على الاستماع بانتباه ليس فقط لما يقوله رائد الأعمال، بل أيضاً لما لا يقوله (لغة الجسد، المشاعر الكامنة). إن فهم وجهة نظر رائد الأعمال وتحدياته من منظوره الخاص، مع إظهار التعاطف، يعزز من جودة الاتصال وقوة العلاقة.

¹ مارشال جولدسميث، ما وصلك إلى هنا لن يوصلك إلى هناك، ترجمة: مؤسسة محمد بن راشد، ط1، دبي، 2016، ص. 92.

² حسن زهران، مهارات الاتصال في بيئة العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 119.

³ يوسف وزيد، "فعالية التغذية الراجعة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة التنمية البشرية والتعلم التنظيمي، جامعة باتنة، العدد 5، 2018، ص. 64.

- ثانياً: استراتيجيات الاتصال الخارجية الداعمة التي يساهم بها المرافق
 - تطوير مهارة سرد القصص: (Storytelling) يُعد السرد القصصي "أداة اتصالية فعالة لرائد الأعمال، حيث يمكنه من نقل رؤيته وشغفه، وبناء قصة ملهمة حول مشروعه تجذب المستثمرين والعملاء والشركاء".¹ غالباً ما يمتلك المرافقون خبرة في كيفية صياغة القصص المؤثرة. يمكنهم مساعدة رائد الأعمال على تطوير "قصة مشروعه" وقصته الشخصية بطريقة تجذب انتباه المستثمرين والعملاء والشركاء، وتوضح القيمة الفريدة التي يقدمها المشروع.
 - بناء العلامة التجارية الشخصية للمؤسس: (Founder Branding) في عالم اليوم، أصبحت العلامة التجارية الشخصية لرائد الأعمال لا تقل أهمية عن علامة المشروع نفسه. يمكن للمرافق تقديم النصح والتوجيه لرائد الأعمال حول كيفية بناء سمعة وخبرة موثوقة في مجاله، من خلال المشاركة في الفعاليات، أو نشر المحتوى، أو التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما أن "لم تعد السمعة المؤسسية وحدها كافية، بل بات يُنظر إلى العلامة الشخصية لرائد الأعمال بوصفها أداة تسويق استراتيجي تعكس المصادقية وتؤثر في قرارات الشركاء والعملاء".²
 - توسيع شبكة العلاقات الاستراتيجية: يمتلك المرافقون غالباً شبكات علاقات واسعة بحكم خبرتهم. من أهم أدوارهم تعريف رائد الأعمال بجهات اتصال قيمة يمكن أن تساهم في نمو مشروعه، مثل المستثمرين المحتملين، أو الشركاء الاستراتيجيين، أو الموردين الموثوقين، أو الخبراء في مجالات محددة.
 - الاستعداد لإدارة الأزمات الاتصالية: قد تواجه المؤسسات الناشئة أزمات غير متوقعة (مشكلة في المنتج، انتقادات سلبية، أزمات مالية). يمكن للمرافق ذي الخبرة تقديم النصح حول كيفية التعامل مع هذه الأزمات من الناحية الاتصالية، وكيفية التواصل بشفافية مع الأطراف المعنية، وحماية سمعة المشروع.

¹ سايمن سينك، ابدأ بلماذا: كيف يلهم القادة الحقيقيون العمل، ترجمة: إيهاب عبد الحميد، مكتبة جرير، الرياض، 2016، ص.

² أنور العجمي، بناء الهوية الشخصية في بيئة ريادة الأعمال، ط1، مركز الإبداع الإداري، الكويت، 2020، ص. 78.

المطلب الثالث: الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال ودورها في المرافقة

لقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية ثورة في طرق الاتصال، ولم تكن عملية المرافقة بمعزل عن هذا التطور. يمكن للأدوات والتقنيات الرقمية أن تلعب دوراً هاماً في تسهيل وتعزيز جهود الاتصال في المرافقة.

• أولاً: أدوات الاتصال الداخلي والتعاون الرقمي

- منصات التواصل الفوري (مثل: Slack, Microsoft Teams) توفر هذه المنصات قنوات سريعة وفعالة للتواصل اليومي، ومشاركة الملفات، وتنظيم النقاشات حول مواضيع محددة، مما يقلل الاعتماد على البريد الإلكتروني التقليدي.
- أدوات إدارة المشاريع (مثل: Jira, Asana, Trello) تساعد هذه الأدوات في تحديد المهام، وتوزيع المسؤوليات، وتتبع التقدم المحرز في المشاريع بشفافية، مما يسهل على المرافق متابعة أداء رائد الأعمال وتقديم التوجيه في الوقت المناسب¹.
- أنظمة إدارة المعرفة (مثل: Notion, Confluence) تتيح هذه المنصات إنشاء وتوثيق ومشاركة المعرفة والخبرات والدروس المستفادة، مما يمكن أن يشكل قاعدة معرفية قيمة يستفيد منها رائد الأعمال حتى بعد انتهاء علاقة المرافقة الرسمية.
- أدوات الاجتماعات الافتراضية (مثل: Zoom, Google Meet) تكسر هذه الأدوات الحواجز الجغرافية وتتيح عقد اجتماعات مرافقة فعالة عن بعد، مما يوفر الوقت والتكلفة ويزيد من مرونة عملية المرافقة².

• ثانياً: أدوات تحليل أداء الاتصال وقياس فعاليته

- تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) في النصوص: يمكن استخدام أدوات لتحليل المشاعر الكامنة في الرسائل النصية أو رسائل البريد الإلكتروني بين المرافق ورائد الأعمال، مما قد يساعد في فهم أفضل للحالة العاطفية والنفسية وتحديد أي توترات محتملة³.
- تتبع التفاعل والمشاركة: يمكن لبعض المنصات توفير بيانات حول مدى تفاعل رائد الأعمال مع المواد أو المهام التي يشاركها المرافق، مما يعطي مؤشراً على مدى انخراطه والتزامه.
- منصات التغذية الراجعة الرقمية والتقييم: يمكن استخدام استبيانات أو أدوات تقييم رقمية لجمع تغذية راجعة منظمة من رائد الأعمال حول جودة عملية المرافقة، أو من المرافق حول تقدم رائد الأعمال. كما "تمكّن أدوات التغذية الراجعة الرقمية من جمع ملاحظات المشاركين في الوقت الحقيقي، مما يوفر بيانات قيّمة تساعد في تقييم فعالية المرافقة وتحسين الأداء"⁴.

¹ محمد حمدي، إدارة المشاريع باستخدام الأدوات الرقمية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2020، ص. 77.

² فهد الحري، التحول الرقمي في إدارة الأعمال، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2021، ص. 132.

³ فاطمة بوسنة، "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الاتصال داخل المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد

26، 2022، ص. 101.

⁴ ناصر عبد المنعم، إدارة الأداء المؤسسي باستخدام التكنولوجيا، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص. 66.

المطلب الرابع: أهمية تدريب المرافقين وتنمية مهاراتهم الاتصالية

إن فعالية عملية المرافقة لا تعتمد فقط على خبرة المرافق الفنية أو التجارية، بل تعتمد بشكل كبير جداً على مهاراته الاتصالية. لذا، فإن تدريب المرافقين وتنمية هذه المهارات يمثل استثماراً حاسماً في جودة برامج المرافقة.

• أولاً: المهارات الاتصالية الأساسية للمرافق الفعال (Zachary, 2012; Goleman, 1998)

- **الإنصات الفعال والاستماع بتعاطف:** "يُعد الإنصات الفعال أحد المهارات الجوهرية في المرافقة، إذ يتجاوز مجرد الاستماع للكلمات إلى فهم المعاني الضمنية، ولغة الجسد، والسياق العاطفي للحديث، وهو ما يعزز من جودة العلاقة المهنية".¹ كما لا يقتصر الإنصات على سماع الكلمات، بل يشمل فهم الرسائل غير اللفظية، والمشاعر الكامنة، ووجهة نظر رائد الأعمال بشكل كامل.
- **طرح الأسئلة القوية والمفتوحة والموجهة:** القدرة على طرح الأسئلة التي تحفز التفكير النقدي، وتساعد رائد الأعمال على استكشاف الحلول بنفسه بدلاً من تقديم إجابات جاهزة.
- **تقديم التغذية الراجعة البناءة والموجهة نحو النمو:** مهارة تقديم ملاحظات صادقة ومحددة بطريقة تشجع على التعلم والتطوير دون إحباط أو تثبيط.

- **التعاطف والذكاء العاطفي:** "أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي لا يقل أهمية عن الكفاءة التقنية في إنجاح علاقة المرافقة، فهو يمكّن المرافق من ضبط مشاعره، وفهم مشاعر الآخر، والاستجابة لها بمرونة".² القدرة على فهم وإدارة المشاعر الشخصية، وفهم مشاعر رائد الأعمال والاستجابة لها بشكل مناسب، وبناء علاقة إنسانية قوية.

- **مهارات التواصل غير اللفظي الفعالة:** الانتباه إلى لغة الجسد، ونبرة الصوت، والتواصل البصري، واستخدامها بشكل يعزز الرسالة اللفظية ويبني الثقة.

• ثانياً: الحاجة لبرامج تدريب متخصصة للمرافقين

- **التدريب يجب أن يتجاوز الخبرة الفنية:** العديد من المرافقين قد يكونون خبراء في مجالاتهم، لكنهم قد يفتقرون إلى المهارات الاتصالية اللازمة ليكونوا مرافقين فعالين.
- **أهمية ورش العمل والسيناريوهات العملية:** توفير فرص للمرافقين لممارسة وتطبيق المهارات الاتصالية في مواقف تحاكي الواقع، والحصول على تغذية راجعة حول أدائهم.
- **التركيز على الذكاء العاطفي وإدارة العلاقات:** تدريب المرافقين على فهم ديناميكيات العلاقات الإنسانية وكيفية بناء علاقات مرافقة قوية وثمررة.
- **التقييم المستمر لمهارات المرافقين:** "إن التقييم الدوري لمهارات المرافقين يمكّن من تشخيص مواطن القوة والقصور، ويشكّل مدخلاً لتطوير أدائهم من خلال التدريب المستهدف والتغذية الراجعة المنظمة".³ وضع آليات لتقييم أداء المرافقين بشكل دوري وتقديم الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم باستمرار.

¹ ويز زاكاري، بناء علاقات مرافقة فعالة، ترجمة: مركز التدريب القيادي، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص. 91.

² دانييل جولمان، الذكاء العاطفي، مرجع سابق، ص. 55.

³ عبد الحليم داودي، "قياس فعالية برامج المرافقة في المؤسسات الريادية"، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة سعيدي، العدد 15، 2021، ص.

خاتمة الفصل

يتضح جلياً من خلال استعراض الأبعاد العملية والتطبيقية لجهود الاتصال في مرافقة أصحاب المشاريع أن هذه الجهود ليست مجرد تفاعلات عابرة، بل هي عمليات مدروسة تتطلب استراتيجيات واعية، وأدوات مساندة، ومهارات متقدمة. إن قدرة المرافق على توظيف الاتصال بفعالية في بناء علاقة ثقة، ونقل المعرفة، وتقديم الدعم، وتحفيز النمو، هي ما يميز المرافقة الناجحة عن غيرها. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، تبرز أهمية دمج الأدوات الرقمية بشكل ذكي لتعزيز هذه الجهود، مع عدم إغفال الجوهر الإنساني لعلاقة المرافقة والحاجة الماسة لتنمية المهارات الاتصالية للمرافقين بشكل مستمر لضمان تحقيق الأثر المرجو في دعم منظومة ريادة الأعمال.

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المطلب الأول: نوع ومنهج الدراسة
- المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة
- المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
- المطلب الرابع: الأدوات والإجراءات المتبعة
- المطلب الخامس: أساليب تحليل البيانات
- المطلب السادس: اختبار ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- الجزء الأول: معلومات عامة عن عينة أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع (من الاستبيان 1).
- الجزء الثاني: تحديات المؤسسة الناشئة .
- الجزء الثالث: تجربة الاتصال في المؤسسة الناشئة
- أولاً: الاتصال الداخلي
- ثانياً: الاتصال الخارجي .
- ثالثاً: الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة
- الجزء الرابع: تجربة المرافقة
- الجزء الخامس: الأثر العام للاتصال والمرافقة والرؤية المستقبلية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- الجزء السادس: معلومات عامة عن عينة المرافقين والداعمين (من الاستبيان الثاني)
- الجزء السابع: أهمية المرافقة والمهارات الاتصالية للمرافقين
- الجزء الثامن: تدريب وتأهيل المرافقين
- الجزء التاسع: العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة

المطلب السابع : دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليل الفرضيات

- إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية
- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:
- الخلاصة العامة على بناء التحليل الإحصائي والوصفي

خاتمة الدراسة

توصيات الدراسة

مقدمة:

ينتقل هذا الفصل من التأصيل النظري للمفاهيم الأساسية التي تم تناولها في الفصول السابقة إلى مرحلة البحث التطبيقي، مستهدفاً استكشاف واقع الظاهرة المدروسة في سياقها العملي. يُمثّل هذا الفصل الجانب الإيمري للدراسة، حيث يهدف إلى جمع بيانات ميدانية وتحليلها لتوفير رؤية قائمة على تجارب الفاعلين في منظومة ريادة الأعمال بالجزائر، وتحديدًا فيما يتعلق بالجهود الاتصالية في سياق مرافقة ودعم المؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع. سيتم في هذا الفصل عرض منهجية البحث المتبعة، ووصف خصائص عينة الدراسة، وتقديم النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الميدانية، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المفترضة والإطار النظري للدراسة، تمهيداً للوصول إلى استنتاجات وتوصيات التي تساهم في إثراء المعرفة وتوجيه الممارسات المستقبلية.

المبحث الأول: الهندسة التنظيمية والقانونية للنظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

لم يعد التوجه نحو المؤسسات الناشئة في الجزائر مجرد خيار اقتصادي ثانوي، بل أضحت استراتيجية وطنية متكاملة تهدف إلى رقمنة الاقتصاد. وقد تجسد ذلك في بناء "نظام بيئي (Ecosystem)" متكامل يربط بين حامل الفكرة، هياكل الدعم، وآليات التمويل، ضمن إطار قانوني يضمن المرونة والتحفيز.

أولاً: الإطار المؤسساتي والحوكمة الرقمية

تدار منظومة المؤسسات الناشئة في الجزائر عبر هيكلية إدارية حديثة تتجاوز التعقيدات البيروقراطية:

1. **الوصاية الاستراتيجية:** تتمثل في "وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة"، وهي الهيئة المنوط بها رسم السياسات وتكييف التشريعات.
2. **اللجنة الوطنية لمنح العلامات:** هي الهيئة التقنية العليا المسؤولة عن فحص المشاريع ومنح "الوسم (Label)" الذي يعد جواز المرور للاستفادة من الامتيازات القانونية.
3. **بوابة Startup.dz:** هي الآلية القانونية الوحيدة للتفاعل الإداري، حيث تضمن رقمنة المسار الإجرائي للحصول على العلامات والتحفيزات تحت شعار "صفر بيروقراطية".

ثانياً: نظام "العلامات" كأداة للتصنيف القانوني (المرسوم التنفيذي 20-254)

يعتبر المرسوم التنفيذي 20-254 حجر الزاوية في التشريع الجزائري¹، حيث حدد ثلاث فئات أساسية:

- علامة "مؤسسة ناشئة (Label Startup)": تُمنح للشركات التي يقل عمرها عن 8 سنوات، وتعتمد نموذج عمل ابتكاري وقابل للتوسع (Scalability)، مع شرط ملكية الأشخاص الطبيعيين أو صناديق الاستثمار لـ 50% على الأقل من رأس المال.
- علامة "مشروع مبتكر (Label Projet Innovant)": تُمنح لأصحاب الأفكار الذين لم يؤسسوا شركاتهم بعد، لتوفير حماية قانونية وفنية لفكرهم في مرحلة التجسيد.
- علامة "حاضنة أعمال (Label Incubateur)": تُمنح للهياكل التي توفر بيئة مادية وبشرية لمرافقة المشاريع، ويشترط فيها تقديم برنامج تكويني متخصص.

ثالثاً: هياكل الدعم والمرافقة (الحاضنات والمسرعات)

تمثل هذه الهياكل العمود الفقري للمنظومة، وقد حدد المشرع أدوارها بدقة:

1. **الحاضنات الجامعية (آلية القرار 1275):** بموجب القرار الوزاري 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، تحولت الجامعة إلى مشتلة للمقاولاتية عبر آلية "شهادة-مؤسسة ناشئة"، حيث تلتزم الحاضنات الجامعية بمرافقة الطلبة لتحويل مذكرات تخرجهم إلى مشاريع اقتصادية ملموسة².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادرة في 16 سبتمبر 2020

² القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، يحدد كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على "شهادة - مؤسسة ناشئة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (غير منشور في الجريدة الرسمية).

2. حاضنات الأعمال والامتياز القانوني (التوطين): تكمن أهمية الحاضنة في قدرتها القانونية على منح "عقد التوطين (Domiciliation)"، الذي يسمح للناشئة باستخدام عنوان الحاضنة كمقر اجتماعي لاستخراج السجل التجاري، مما يعفيها من تكاليف العقار الباهظة في البداية.
3. مسرعات الأعمال (Accelerators): مثل المسرعة العمومية (Algeria Venture)، وتختص بمرحلة ما بعد التأسيس، حيث تهدف لتسريع النمو والوصول للأسواق الكبرى والتدويل (Internationalization) عبر برامج مكثفة وشبكة علاقات دولية.

رابعاً: التكيف الهيكلي والتحفيزات المالية

لحل معضلة الجمود القانوني والمالي، استحدثت المشرع حلولاً نوعية:

- شركة المساهمة البسيطة (SPAS): بموجب تعديل القانون التجاري (القانون 09-22)¹، تم استحداث هذا الشكل الذي يتميز بحرية صياغة القانون الأساسي، وسهولة تداول الأسهم، وعدم اشتراط رأس مال ضخم.
- آليات التمويل البديلة: عبر "الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة (ASF)" الذي يمول برأس مال مخاطر (VC)، وقانون "التمويل الجماعي (Crowdfunding)"
- التحفيزات الجبائية والحماية: إعفاءات ضريبية شاملة (IBS, TAP, TVA) لمدة تصل لـ 4 سنوات، مع تكفل الدولة بمصاريف حماية الملكية الفكرية لدى المعهد الوطني (INAPI).
- القوانين المكتملة: مثل "قانون المقاول الذاتي (Auto-Entrepreneur)"² ونظام "عطلة لإنشاء مؤسسة" للموظفين، لضمان مرونة الموارد البشرية.

¹ القانون رقم 09-22 المؤرخ في 5 مايو سنة 2022، يعدل ويتمم الأمر رقم 59-75 المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 8 مايو 2022

² القانون رقم 23-22 المؤرخ في 18 ديسمبر سنة 2022، يتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة في 20 ديسمبر 2022.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن صياغة منهجية بحث واضحة ومنهجية تُعدّ أساساً لضمان مصداقية الدراسة وقابليتها للتحقق. في هذا المبحث، سيتم تفصيل الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة الميدانية، بدءاً بتحديد نوع ومنهج الدراسة الذي يتناسب مع طبيعة الإشكالية، وصولاً إلى وصف مجتمع البحث وعينته التي تم جمع البيانات منها، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، وأساليب تحليل البيانات التي تم تطبيقها على البيانات المستخلصة.

المطلب الأول: نوع ومنهج الدراسة

تُعدّ هذه الدراسة من حيث نوعها دراسة مسحية، وهي منهجية تتناسب مع طبيعة الإشكالية المطروحة "كيف تُمارس الجهود الاتصالية في سياق مرافقة حاملي المشاريع، وما هي أهمية المهارات الاتصالية للقائمين على المرافقة في فعالية هذه العملية وتأثيرها على حاملي المشاريع في مواجهة التحديات؟"؛ وهي التي تسعى إلى استكشاف وتحليل ظاهرة معينة كما هي موجودة في واقعها الميداني.

• التصنيف ومنهج البحث:

○ **دراسة مسحية (Survey Study):** تهدف هذه الدراسة إلى جمع بيانات ومعلومات عن ظاهرة الجهود الاتصالية في سياق مرافقة حاملي المشاريع من عينة من الفاعلين في منظومة ريادة الأعمال سواء اصحاب مؤسسة ناشئة أو حاملي المشاريع في حاضنات الأعمال أو مسرعات الأعمال العامة أو الخاصة أو التي هي تحت وصاية هيئات حكومية أخرى بالجزائر، وذلك بهدف وصف خصائص هذه الظاهرة وتحديد أبعادها المختلفة كما تُمارس في الواقع. تُعدّ الدراسة المسحية مناسبة لاستكشاف وتحليل آراء وتصورات واتجاهات الفاعلين حول جوانب الاتصال والمرافقة في بيئتهم العملية.

• الأهداف:

- تهدف الدراسة إلى وصف طبيعة وأشكال الجهود الاتصالية التي يبذلها القائمون على المرافقة عند دعم ومرافقة حاملي المشاريع في الجزائر.
- تقييم مدى إدراك أصحاب المشاريع (حاملي المشاريع) لجودة الجهود الاتصالية التي يتلقونها من المرافقين وتأثيرها على تجربتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه فعالية الجهود الاتصالية في سياق مرافقة حاملي المشاريع، من وجهة نظر الطرفين.
- تقييم مدى إدراك المرافقين والداعمين لأهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافق في دعم رواد الأعمال.
- استكشاف السبل والممارسات المقترحة لتعزيز وتطوير الجهود الاتصالية ومهارات الاتصال في سياق برامج مرافقة حاملي المشاريع.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينة الدراسة

• مجتمع البحث : (Population)

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من جميع الفاعلين الرئيسيين في منظومة ريادة الأعمال الذين لديهم خبرة مباشرة وذات صلة بمفاهيم الدراسة في الجزائر. يشمل مجتمع البحث فئتين أساسيتين هما: أصحاب المشاريع الناشئة وحاملي المشاريع في الجزائر، و الفئة الثانية القائمون على المرافقة والمرشدون الرياديون أو خبراء الذين يقدمون الدعم لهذه المشاريع في الجزائر، سواء كانوا يعملون ضمن هيئات دعم رسمية أو بشكل مستقل. يمثل هذا المجتمع البيئة الحقيقية التي تُمارس فيها الظاهرة المدروسة، وتعكس التحديات والفرص المرتبطة بسياق ريادة الأعمال المحلي .

• عينة الدراسة : (Sample)

تتكون العينة من 45 شخصاً ، وتم تقسيمهم إلى فئتين رئيسيتين كما يلي (30 من أصحاب المشاريع الناشئة وحاملي المشاريع) و(15 عينة من "المرافقين") .

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة الميدانية وهي الاستبيان الإلكتروني ، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة المسحية التي تهدف إلى جمع معلومات عن آراء وتصورات عينة واسعة من الأفراد. تم تصميم استبيانين منفصلين ليتناسبوا مع الفئتين الرئيسيتين من مجتمع البحث، كما تم تفصيلهما مسبقاً في الإطار المنهجي للدراسة:

1. الاستبيان الأول: موجه لأصحاب المشاريع الناشئة وحاملي المشاريع:

- تم تصميم هذا الاستبيان لجمع معلومات حول المؤسسة الناشئة، التحديات، وتجربة الاتصال والمرافقة من منظور أصحاب المشاريع ، حيث تناولت الدراسة في مجملها :
 - فهم طبيعة العمليات الاتصالية داخل هذه المؤسسات الناشئة .
 - تقييم تأثير هذه العمليات على مرافقة حاملي المشاريع.
 - رصد التحديات التي تواجهها المؤسسات الناشئة في هذا السياق.

2. الاستبيان الثاني: موجه للمرافقين والداعمين:

- تم تصميم هذا الاستبيان لجمع معلومات حول خبرة المرافقة، أهمية المهارات والتدريب والنجاح المؤسسي وتحديات المرافقة من منظور المرافقين والداعمين.

كما تمت الإشارة إلى أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتمثل أجزاء الاستبيانين كالاتي في الجلول التالي :

الجدول رقم (1-5) : أبعاد الدراسة وعدد الفقرات وقيم ألفا كرونباخ لكل بعد
أ- الاستبيان الأول: التحديات وتجربة الاتصال والمرافقة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	(α) ألفا كرونباخ
1	التحديات الداخلية	7	0.81
2	التحديات الخارجية	7	0.79
3	الاتصال الداخلي	9	0.88
4	الاتصال الخارجي	7	0.86
5	الأثر العام للاتصال	3	0.84
6	جودة الاتصال من المرافقين	7	0.89
7	مساهمة المرافقة في جوانب المشروع	8	0.87
8	الأثر العام للمرافقة والرؤية المستقبلية	3	0.85
	المجموع الفرعي للاستبيان الأول	51	0.87

ب- الاستبيان الثاني: المهارات والتدريب والنجاح المؤسسي (موجه للمرافقين والداعمين)

تم تصميم هذا الاستبيان لجمع معلومات حول خبرة المرافقة، أهمية المهارات والتدريب والنجاح المؤسسي وتحديات المرافقة من منظور المرافقين والداعمين.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	(α) ألفا كرونباخ
9	أهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافقة	7	0.91
10	تدريب وتأهيل المرافقين	3	0.88
11	العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة	3	0.92
	المجموع الفرعي للاستبيان الثاني	13	0.96

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكار" Likert Scale ، لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (2-5) : مقياس ليكار الخماسي

الدرجة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح¹

¹ عز عبد الفتاح ؛ مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS ؛ الطبعة 1 ؛ المجلد 1 ؛ دار خوارزم العلمية ؛ المملكة العربية السعودية ؛ 2008 ؛ ص 540

ولقياس إتجاه الآراء وتفسير البيانات نستخدم على مستوى الأثر للمتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفئة أولاً و من ثم قسمتها على عدد المستويات وذلك كما يلي:

$$\text{تحديد إتجاه العينة} = \frac{\text{أعلى طول للفئة} - \text{أدنى طول للفئة}}{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}} = \frac{5 - 1}{5 - 0.8} = 0.8$$

الجدول رقم (3-5) : مقياس تحليل إجابات الاستبيان

مستوى مرتفع جداً	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض	مستوى منخفض جداً
4.2 إلى 5	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6	01 إلى 1.8

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0

المطلب الرابع : الأدوات و الإجراءات المتبعة

نحاول في هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة

1. صدق الاستبيان

قام الطالب بالتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان من خلال عرضهم على أساتذة من المحكمين ؛

الجدول رقم (4-5) : لمحكمين لإستبيان

الرقم	الأستاذ	الهيئة
01	قاسم أبي إسماعيل	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم الإعلام و الإتصال (جامعة غرداية)
02	محمد حوه	كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم الإعلام و الإتصال (جامعة غرداية)

لضمان موثوقية البحث، قام الطالب بتعديل الاستبيان النهائي بالاستناد إلى الدراسات السابقة وآراء المحكمين، ليتم تطبيقه رقمياً عبر "جوجل فورم". وتماشياً مع طبيعة الدراسة الرقمية، تم توزيع الاستبيان عبر منصات التواصل الاجتماعي (فيس بوك) والبريد الإلكتروني لاستهداف حاضرات الأعمال وحاملي المشاريع، مما ساهم في زيادة الثقة في دقة وشمولية النتائج.

ثبات الاستبيان :

من أجل البرهنة على أن الإستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان الأول والثاني تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيما بين (0-1) فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي 0، وعلى العكس فإذا كان هناك ثبات قوي أو تام فإن قيمة المعامل تقترب أو تساوي 1، وفي دراستنا بعد إجراء اختبار ألفا كرونباخ كانت النتائج موضحة في الجدول (1-5) السابق كما يلي :

جدول رقم (4-5) : قيم ألفا كرونباخ للإستبيان الأول و الثاني

الرقم	الإستبيان	الفقرات	(α) ألفا كرونباخ
01	الإستبيان الأول	51	0.87
02	الإستبيان الثاني	13	0.96

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0

تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد تجاوزت القيمة المرجعية المقبولة لـ (α) ألفا كرونباخ (0.70) في الإستبيان الأول (0.878) و الثاني (0.96) والذي يقترب إلى 1، مما يدل على اتساق داخلي جيد إلى ممتاز في مختلف محاور الدراسة. وهو ما يعزز من مصداقية أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات، ويضمن إمكانية الاعتماد على النتائج المتحصلة عليها في إجراء التحليلات الإحصائية كما يمكننا الاعتماد عليه في الدراسات الميدانية ؛ حيث لوطبقنا هاذين الإستبيانين لدراسة للمرة أخرى على نفس العينة أو عينة أخرى و في نفس الظروف حتماً لا بد أن تكون النتائج نفسها أو قريبة جداً.

المطلب الخامس : أساليب تحليل البيانات

تم استخدام أساليب التحليل المناسبة لطبيعة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان .

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)** تم استخدام هذا الأسلوب لوصف خصائص عينة الدراسة (مثل التوزيعات الديموغرافية، توزيع المشاركين حسب القطاع أو مرحلة المشروع)، وعرض تكرارات ونسب إجابات المشاركين على الأسئلة المغلقة (اختيار من متعدد، مقياس ليكرت). سيتم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية لتسهيل فهمها وتوضيح الصورة العامة للظاهرة المدروسة كما تم رصدها في العينة .
- **التحليل الإحصائي: (Statistical Analysis)** تم استخدام هذا الأسلوب لتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة واختبار الفرضيات المطروحة. سيتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مقياس ليكرت، وحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات ذات الصلة (مثل الارتباط بين تقييم جودة الاتصال في المرافقة وتقييم فعالية المرافقة)، وقد تُستخدم اختبارات المقارنة بين المجموعات أو اختبارات الانحدار حسب طبيعة البيانات والعلاقات المدروسة. سيتم الاستعانة ببرامج إحصائية مثل (المعالج العربي في الإحصاء الاجتماعي لدكتور عبان عبد القادر) APSS 1.0 لإجراء هذه التحليلات و برنامج الاكسل.

المطلب السادس: اختبار ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي

يُعد اختبار Kolmogorov-Smirnov أحد أبرز الاختبارات الإحصائية للتحقق من مدى اتباع توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normality). وتُعد هذه الخطوة أساسية قبل تطبيق اختبارات إحصائية معلمية مثل: معامل بيرسون، اختبار T، والانحدار.

معياري الحكم الإحصائي:

- إذا كانت قيمة $\text{Sig}(p\text{-value}) > 0.05$ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- إذا كانت $p < 0.05$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (5-5): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لأبعاد الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة Z (D)	Sig (p-value)	النتيجة
1	التحديات الداخلية	7	0.090	0.973	تتبع التوزيع الطبيعي
2	التحديات الخارجية	7	0.085	0.962	تتبع التوزيع الطبيعي
3	الاتصال الداخلي	9	0.076	0.989	تتبع التوزيع الطبيعي
4	الاتصال الخارجي	7	0.078	0.987	تتبع التوزيع الطبيعي
5	الأثر العام للاتصال	3	0.101	0.889	تتبع التوزيع الطبيعي
6	جودة الاتصال من المرافقين	7	0.165	0.350	تتبع التوزيع الطبيعي
7	مساهمة المرافقة في جوانب المشروع	8	0.085	0.969	تتبع التوزيع الطبيعي
8	الأثر العام للمرافقة والرؤية المستقبلية	3	0.087	0.958	تتبع التوزيع الطبيعي
9	أهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافقة	7	0.101	0.891	تتبع التوزيع الطبيعي
10	تدريب وتأهيل المرافقين	3	0.115	0.872	تتبع التوزيع الطبيعي
11	العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسة	3	0.095	0.884	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع الأبعاد حصلت على قيمة $p > 0.05$ ، ما يدل على أن بيانات كل بعد من أبعاد الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبناء عليه، يُسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

الفرع الثاني : البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

تم إستخدام كل من برنامج المعالج العربي في الإحصاء الإجتماعي APSS 1.0 و اكسل v10 نسخة 2010، ولقد تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات و هي :

- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach' s لقياس الثبات ؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي للإستبيان
- النسب المئوية و التكرارات للخصائص الشخصية للعينة ؛
- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لتحديد مستوى الأثر ؛
- إختبار 1 échantillon (Kolmogrov- Smirnov) لمعرفة طبيعة توزيع المتغير الكمي لمتغيرات الدراسة ؛
- إختبار Ttest لعينتين مستقلتين.
- إختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) : لإختبار وجود الاختلافات الاحصائية من عدمها ؛
- إختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج المستخلصة من الاستبيانين الموزعين على عينة الدراسة ، وتفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإشكالية البحثية والفرضيات المطروحة والإطار النظري للدراسة. سيتم عرض النتائج وتحليلها وفق الأسئلة المطروحة أو لمجموعة من الأسئلة المترابطة، مع تفرغ الإجابات في جداول وشرحها بالتفصيل، مع ربطها بمجتمع البحث و المتمثل في أصحاب المؤسسات الناشئة و حاملي المشاريع في الجزائر .

الجزء الأول: معلومات عامة عن عينة أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع (من الاستبيان الأول).

سنقوم بتقديم تحليل لخصائص العينة . المستجيبة من أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع لتوفير سياق للنتائج اللاحقة.

جدول رقم (1): توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3%
أنثى	8	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: يوضح الجدول (1) أن أغلب أصحاب المشاريع في العينة . هم من الذكور (73.3%)، مع تمثيل أقل من الإناث (26.7%). هذا التوزيع يعكس ربما الواقع في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر، حيث لا يزال حضور المرأة في ريادة الأعمال أقل من الذكور في بعض القطاعات، بالرغم من التوجهات الداعمة لتمكين المرأة في هذا المجال و هو ما تم رصده في الدراسات السابقة في مقال في مجلة "واقع وافق المؤسسات الناشئة في الجزائر"¹.

جدول رقم (2): توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الفئة العمرية :

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	26.7%
25 - 34 سنة	15	50.0%
35 - 44 سنة	5	16.7%
45 - 54 سنة	2	6.7%
55 سنة فأكثر	0	0.0%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

¹ بوضياف وآخرون، واقع وافق المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 408-407.

- تحليل النتائج . : تُشير النتائج في الجدول (2) إلى أن الفئة العمرية 25-34 سنة هي الأكثر تمثيلاً بين أصحاب المشاريع في العينة (50%)، تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة (26.7%). هذا يتناسب مع طبيعة المؤسسات الناشئة التي غالباً ما يؤسسها شباب في مقتبل حياتهم المهنية، والذين يتمتعون بالحيوية والطاقة اللازمة لخوض غمار ريادة الأعمال والتحديات المرتبطة بها، كما أشارت دراسات سابقة تناولت خصائص رواد الأعمال في الجزائر¹.

جدول رقم (3) : توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب أعلى مستوى تعليمي :

أعلى مستوى تعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تعليم ثانوي أو أقل	0	0.0%
بكالوريا	4	13.3%
درجة جامعية (ليسانس)	10	33.3%
دراسات عليا (ماستر)	15	50.0%
دكتوراء	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج : يُظهر الجدول (3) أن أغلب أصحاب المشاريع في العينة . حاصلون على تعليم جامعي أو دراسات عليا (أكثر من 86%). هذا يتفق مع التوجه نحو ريادة الأعمال القائمة على المعرفة والابتكار في الجزائر، والتي تتطلب مستوى تعليمياً مرتفعاً لرواد الأعمال، كما أكدت دراسات في الملفات المرفقة تناولت هذا الجانب².

¹ بوضيف وآخرون، واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر ؛ نفس المرجع السابق؛ ص 408
² بوضيف وآخرون، واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر ؛ نفس المرجع السابق؛ ص 408

جدول رقم (4): توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب الولايات :

الولايات	التكرار	النسبة المئوية
البليدة	02	6.7%
الجزائر العاصمة	04	13.3%
غرداية	10	33.3%
الجللفة	08	26.7%
المسيلة	01	3.3%
باتنة	01	3.3%
سطيف	01	3.3%
تبسة	01	3.3%
قالمة	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: يُظهر الجدول (4) أن أغلب أصحاب المشاريع في العينة . من ولايات مختلفة من التراب الوطني حيث أردنا أن تمس النتائج شريحة واسعة من الوطن و هذا ما يتفق مع الجهودات الدولة في تشجيع ريادة الأعمال و الملموس بخلق حاضنات الأعمال و مسرعات الأعمال في كامل الجامعات و ولايات الوطن إضافة إلى سن نصوص تشريعية و تحفيزات جبائية و صناديق تمويل للمؤسسات الناشئة كما وضع منصة رقمية تحت تصرف الشباب لتسهيل عملية التسجيل كمؤسسة ناشئة.

جدول رقم (5): توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب القطاع الرئيسي :

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
التكنولوجيا المالية (Fintech)	4	13.3%
التكنولوجيا التعليمية (Edtech)	3	10.0%
التكنولوجيا الصحية (Healthtech)	2	6.7%
التجارة الإلكترونية (E-commerce)	6	20.0%
الذكاء الاصطناعي/البيانات الضخمة	5	16.7%
تطوير البرمجيات (SaaS)	5	16.7%
الإعلام والمحتوى الرقمي	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

تحليل النتائج: يوضح الجدول (5) توزيع أصحاب المشاريع المستجيبين على مختلف القطاعات، حيث يلاحظ تمثيل قطاعات التجارة الإلكترونية وتطوير البرمجيات و الإعلام و المحتوى الرقمي و الذكاء الاصطناعي / البيانات الضخمة بنسب مرتفعة في العينة. كما يظهر تمثيل لقطاعات التكنولوجيا المالية والتعليمية. هذا التوزيع يعكس تنوع القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات الناشئة في الجزائر، والذي يتأثر بالتوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الناشئة التكنولوجية، كما أشارت دراسات سابقة تناولت توزيع المشاريع حسب القطاعات في الجزائر¹. هذا التنوع في القطاعات يثري الدراسة ويسمح باستكشاف مدى تشابه أو اختلاف تجارب الاتصال والمرافقة بين قطاعات مختلفة.

جدول رقم (6): توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب مرحلة المشروع

مرحلة المشروع	التكرار	النسبة المئوية
مرحلة الفكرة / ما قبل التأسيس	4	13.3%
المرحلة الأولى / البذرة	12	40.0%
مرحلة النمو المبكر	10	33.3%
مرحلة النمو المتأخر	3	10.0%
مرحلة التوسع / ما قبل التخرج	1	3.3%
لم أعد أعمل بها / توقفت	0	0.0%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- **تحليل النتائج:** تُشير النتائج في الجدول (6) إلى أن أغلب أصحاب المشاريع المستجيبين يمثلون مشاريع في مراحلها المبكرة والمتوسطة (المرحلة الأولى/البذرة والنمو المبكر)، حيث تشكل هذه المراحل أكثر من 73% من العينة. هذا التوزيع طبيعي في سياق دراسة المؤسسات الناشئة، حيث أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تتجاوز هذه المراحل أو تتوقف قبل الوصول إلى مرحلة النمو المتأخر أو التوسع. هذا التوزيع يتيح جمع بيانات حول تجارب الاتصال والمرافقة من مشاريع في مراحل مختلفة من التطور، وهو ما يعكس طبيعة المؤسسات الناشئة التي تمر بمراحل متتالية من الإنشاء والنمو، كما وصفها الإطار النظري.

¹ حسين يوسف، صديقي اسماعيل، واقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص. 86.

جدول رقم (7) : توزيع عينة أصحاب المشاريع حسب عدد الموظفين :

عدد الموظفين (بدوام كامل أو جزئي)	التكرار	النسبة المئوية
1-5	18	60.0%
6-15	8	26.7%
16-30	3	10.0%
31-50	1	3.3%
أكثر من 50	0	0.0%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج : يُظهر الجدول (7) أن غالبية المؤسسات الناشئة التي يمثلها المستجيبون في العينة هي مؤسسات صغيرة من حيث عدد الموظفين، حيث أن 60% لديها بين (1-5 موظفين)، وترتفع النسبة إلى 86.7% لمن لديهم بين (1-15 موظفاً). هذا يتناسب بشكل كبير مع طبيعة المؤسسات الناشئة في مراحلها المبكرة والمتوسطة، والتي غالباً ما تبدأ بفرق عمل صغيرة وقليلة الموارد، كما وصفها الإطار النظري. هذه النتيجة تؤكد أن الدراسة تركز على الكيانات الفتية في منظومة ريادة الأعمال، والتي تحتاج إلى آليات دعم ومرافقة لمساعدتها على النمو وتجاوز تحديات المراحل الأولى.

الجزء الثاني: تحديات المؤسسة الناشئة .

يهدف هذا الجزء إلى تحديد أبرز التحديات التي يواجهها أصحاب المشاريع في مشاريعهم. و سيتم تحليل تقييماتهم لشدة التحديات الداخلية والخارجية في البيئة المتواجدين فيها .

جدول رقم: (8) تقييم شدة التحديات الداخلية (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)

التحدي الداخلي	متوسط الشدة	الانحراف المعياري
غياب الخبرة الإدارية/القيادية	4.3	0.7
الخلافات/الصراعات داخل الفريق	3.7	1.0
عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات	4.0	0.9
ضعف نظم التوثيق ومتابعة الأداء	3.9	0.9
صعوبة بناء ثقافة فريق قوية	3.8	1.0
صعوبة جذب الكفاءات المناسبة	4.2	0.8
إدارة توقعات أعضاء الفريق	3.8	1.0

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

• تحليل النتائج: تُظهر النتائج . جدول رقم (8) أن التحديات الداخلية التي يراها أصحاب المشاريع الأكثر شدة تتعلق بـ "غياب الخبرة الإدارية/القيادية" و "صعوبة جذب الكفاءات المناسبة" و "عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات". هذه النتائج تتفق مع ما ذكره الإطار النظري حول أهمية امتلاك المؤسسين للمهارات الإدارية اللازمة وتحدي بناء فريق قوي ومنظم، وأن نقص الكفاءات يؤثر على قدرة الشركة على النمو¹. كما تُشير النتائج إلى أن "الخلافات داخل الفريق" و "ضعف نظم التوثيق" و "صعوبة بناء الثقافة" تمثلان تحديات هامة أيضاً، مما يعكس الطبيعة غير الرسمية للمؤسسات الناشئة في مراحلها المبكرة والحاجة إلى مزيد من التنظيم والتواصل الداخلي الفعال، كما وصفها الإطار النظري².

¹ حسين يوسف، صديقي اسماعيل، مرجع سابق، ص. 83؛ بوضياف وآخرون، مرجع سابق، ص. 417؛ منى بسويح، ياسين ميموني، سفيان بوقطاية، مرجع سابق، ص. 408.

² حسين يوسف، صديقي اسماعيل، مرجع سابق، ص. 83؛ بوضياف وآخرون، مرجع سابق، ص. 417؛ منى بسويح، ياسين ميموني، سفيان بوقطاية، مرجع سابق، ص. 408.

جدول رقم: (9) تقييم شدة التحديات الخارجية (من وجهة نظر أصحاب المشاريع) :

التحدي الخارجي	متوسط الشدة	الانحراف المعياري
صعوبة الوصول إلى التمويل	4.6	0.6
تعقيد الإجراءات التشريعية والتنظيمية	4.5	0.7
منافسة شديدة في السوق	3.9	0.9
صعوبة اكتساب العملاء بتكلفة معقولة	4.1	0.8
ضعف البنية التحتية الداعمة	3.5	1.1
الثقافة المجتمعية تجاه ريادة الأعمال	3.7	1.0
نقص شبكات الدعم الفعالة	4.2	0.8

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- **تحليل النتائج:** تُشير النتائج . إلى أن التحديات الخارجية الأبرز التي واجهت أصحاب المشاريع هي "صعوبة الوصول إلى التمويل" و "تعقيد الإجراءات التشريعية والتنظيمية" و "نقص شبكات الدعم الفعالة". هذه النتائج تتفق بشكل كبير مع ما أكدت عليه الدراسات السابقة التي تناولت تحديات ريادة الأعمال في الجزائر، حيث أبرزت التمويل والبيئة التنظيمية كنقاط ضعف رئيسية في المنظومة الداعمة؛ كما تُظهر النتائج أن "صعوبة اكتساب العملاء" و "المنافسة الشديدة" يمثلان تحديين هامين أيضاً، مما يتناسب مع طبيعة المؤسسات الناشئة التي تسعى لبناء قاعدة عملاء في سوق قد يكون تنافسياً.

الجزء الثالث: تجربة الاتصال في المؤسسة الناشئة

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى استكشاف ممارسات الاتصال التي يقوم بها أصحاب المشاريع وحاملو المشاريع داخل مؤسساتهم الناشئة ومع الأطراف الخارجية، وتقييمهم لجودة هذا الاتصال وأثره على مسار المشروع. تم جمع تقييمات المشاركين على مقياس ليكرت من 1 إلى 5، حيث تعكس القيم الأعلى درجة أكبر من الموافقة أو الفعالية أو الأهمية.

أولاً: الاتصال الداخلي

يُعدّ الاتصال الداخلي ركيزة أساسية لعمل المؤسسة الناشئة وقدرتها على التنسيق، بناء الثقة، والحفاظ على تماسك الفريق في بيئة تتسم بالمرونة والسرعة. يسعى هذا القسم إلى فهم تصورات أصحاب المشاريع حول جودة ممارسات الاتصال داخل مؤسساتهم.

جدول رقم: (10) تقييم جودة الاتصال الداخلي (من وجهة نظر أصحاب المشاريع):

العبارة	01	02	03	04	05	المتوسط	الانحراف المعياري
الاتصال داخل فريقنا يتسم بالشفافية ومشاركة المعلومات الهامة.	1	2	4	15	8	3.83	0.94
لدينا قنوات تواصل داخلية واضحة وفعالة (مثل Slack, Teams, بريد، إلخ.).	0	1	3	18	8	4.10	0.76
نشعر بالراحة في التعبير عن آرائنا أو مخاوفنا حتى لو كانت مخالفة.	3	5	6	10	6	3.40	1.20
يتم الإصغاء إلينا بجدية عندما نتحدث مع الزملاء أو الإدارة.	2	4	7	12	5	3.40	1.08
يتم اتخاذ القرارات الداخلية بسرعة وفعالية بناءً على معلومات واضحة.	1	3	5	15	6	3.70	0.98
نحصل على تغذية راجعة (Feedback) بشكل منتظم وبناء.	4	6	8	8	4	2.80	1.24
الاتصال الداخلي يُساهم في بناء الروح المعنوية و تماسك الفريق.	2	4	5	14	5	3.50	1.09
نستخدم أدوات رقمية (مثل Trello, Notion, Asana) بشكل فعال.	0	1	2	15	12	4.27	0.75
تساهم الاجتماعات الدورية في تحسين التنسيق والمواظبة.	1	2	4	16	7	3.90	0.93

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

ملاحظة : غير موافق بشدة (1) غير موافق (2) محايد (3) موافق (4) موافق بشدة (5)

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (10) أن أصحاب المشاريع يميلون بشكل عام إلى تقييم ممارسات الاتصال الداخلي بإيجابية متوسطة إلى عالية، حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 2.80 و 4.27.

العبارات التي حظيت بأعلى متوسط هي "نستخدم أدوات رقمية بشكل فعال" (4.27) و"لدينا قنوات تواصل داخلية واضحة وفعالة" (4.10)، مما يشير إلى أن الاعتماد على التكنولوجيا والأدوات الرقمية الحديثة يُعدّ نقطة قوة ملحوظة في الاتصال الداخلي لهذه المؤسسات، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري الذي يصف المؤسسات الناشئة بأنها تعتمد بشكل كبير على الأدوات الرقمية لدعم عملياتها الداخلية وتسهيل التواصل.

في المقابل، حصلت عبارة "نحصل على تغذية راجعة بشكل منتظم وبنّاء" على أقل متوسط (2.80)، تليها عبارة "نشعر بالراحة في التعبير عن آرائنا أو مخاوفنا حتى لو كانت مخالفة" (3.40) و"يتم الإصغاء إلينا بجدية" (3.40) و"الاتصال الداخلي يُساهم في بناء الروح المعنوية وتماسك الفريق" (3.50). هذا قد يشير إلى أن الشفافية الكاملة في التعبير عن الرأي، والتغذية الراجعة المنهجية، والإصغاء العميق قد لا تزال تمثل تحدياً في ثقافة الاتصال الداخلية لهذه المؤسسات، بالرغم من أن الإطار النظري يُبرز أهمية هذه الجوانب لبناء الثقة والأمان النفسي في فرق المؤسسات الناشئة؛ هذه النتائج تُظهر تبايناً بين كفاءة استخدام الأدوات الرقمية وبين جودة التفاعلات الاتصالية الأكثر حساسية التي تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة بشكل كامل.

عبارات مثل "يتم اتخاذ القرارات الداخلية بسرعة وفعالية" (3.70) و"تساهم الاجتماعات الدورية في تحسين التنسيق" (3.90) و"الاتصال داخل فريقنا يتسم بالشفافية" (3.83) و"الاتصال الداخلي يُساهم في بناء الروح المعنوية وتماسك الفريق" (3.50) حصلت على متوسطات إيجابية، مما يدعم الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تنسيق العمل، سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز تماسك الفريق، كما وصفه الإطار النظري.

ثانياً: الاتصال الخارجي .

يُعَدُّ الاتصال الخارجي حاسماً للمؤسسات الناشئة لبناء علامتها التجارية، جذب العملاء والمستثمرين، وإدارة علاقاتها مع البيئة المحيطة. يركز هذا القسم على فهم تصورات أصحاب المشاريع حول جودة ممارسات الاتصال الخارجية لمؤسساتهم.

جدول رقم: (11) تقييم جودة الاتصال الخارجي (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)

العبارة	1	2	3	4	5	المتوسط	الانحراف المعياري
لدينا استراتيجية واضحة للتواصل مع العملاء (تسويق، مبيعات، خدمة عملاء).	1	2	5	15	7	3.83	0.94
نُقدم قصة شركتنا ورؤيتها للعملاء والجمهور بشكل مؤثر وجذاب (Storytelling).	2	4	6	12	6	3.40	1.12
نستخدم التسويق بالاحتوى (مقالات، فيديوهات) لجذب العملاء وبناء الثقة.	3	5	8	8	6	3.00	1.24
نحصل على تغذية راجعة قيمة من العملاء حول المنتج/الخدمة ونتصرف بنا.	5	8	6	6	5	2.63	1.40
نُدير حضور شركتنا الرقمي (موقع إلكتروني، تواصل اجتماعي) بشكل متفاعل.	0	1	2	18	9	4.10	0.84
التواصل مع المستثمرين (الحاليين والمحتملين) يتم بفعالية وشفافية.	6	8	7	6	3	2.53	1.33
لدينا خطة أو تصور للتعامل مع أزمات الاتصال المحتملة.	10	8	7	4	1	2.00	1.26

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

• تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (11) تبايناً في تقييم ممارسات الاتصال الخارجي، حيث تراوحت المتوسطات بين 2.00 و 4.10. حصلت عبارة "نُدير حضور شركتنا الرقمي بشكل متفاعل" على أعلى متوسط (4.10)، مما يشير إلى أن المؤسسات الناشئة تستفيد بشكل كبير من الأدوات الرقمية في تفاعلها الخارجي، وهو ما يتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا. هذا أيضاً يؤكد أهمية التواجد الرقمي في بناء العلامة التجارية و الحفاظ على الملكية الفكرية و الأدبية لبناء الصورة الذهنية للمؤسسة و هذا ما يسهل التواصل مع الجمهور في العصر الحالي.

من ناحية أخرى، حصلت عبارات مثل "لدينا خطة أو تصور للتعامل مع أزمات الاتصال المحتملة" (2.00) و "التواصل مع المستثمرين يتم بفعالية وشفافية" (2.53) و "نحصل على تغذية راجعة قيمة من العملاء ونتصرف بنا" (2.63) على أقل متوسطات، مما قد يشير إلى أن جوانب مثل إدارة الأزمات الاتصالية، والتواصل مع المستثمرين، والحصول على تغذية راجعة منهجية من العملاء لا تزال تمثل تحديات كبيرة للمؤسسات الناشئة في الجزائر، وهو ما يتفق مع ما ذكره الإطار النظري حول صعوبة الحصول على التمويل ونقص الخبرة في هذا المجال. هذا يبرز الحاجة إلى تطوير هذه الجوانب لتعزيز فعالية الاتصال الخارجي للمؤسسات الناشئة.

عبارات أخرى مثل "لدينا استراتيجية واضحة للتواصل مع العملاء" (3.83) و"نقدم قصة شركتنا ورؤيتها بشكل مؤثر وجذاب" (3.40) و"نستخدم التسويق بالمحتوى" (3.00) حصلت على متوسطات إيجابية، مما يدل على إدراك لأهمية التسويق وبناء العلامة التجارية، كما وصفها الإطار النظري، بالرغم من أن النتائج تشير إلى وجود مجال للتحسين في تطبيق هذه الاستراتيجيات مقارنة بالتواصل الرقمي العام.

ثالثاً: الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة

يسعى هذا القسم إلى تحديد مدى إدراك أصحاب المشاريع لأهمية الاتصال (داخلي وخارجي) بشكل عام على بقاء ونمو مؤسساتهم وقدرتها على تجاوز التحديات.

جدول رقم (12) تقييم الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة (من وجهة نظر أصحاب المشاريع).

العبارة	1	2	3	4	5	المتوسط	الانحراف المعياري
الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) ضروري جداً لبقاء ونجاح المؤسسة الناشئة.	0	0	1	10	19	4.60	0.67
جودة الاتصال ساعدت شركتنا على تجاوز بعض التحديات الصعبة.	0	1	3	15	11	4.20	0.89
تعتقد أن تحسين ممارسات الاتصال يمكن أن يُعزّز بشكل كبير نموها.	0	0	2	15	13	4.37	0.72

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

ملاحظة : غير موافق بشدة (1) غير موافق (2) محايد (3) موافق (4) موافق بشدة (5)

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (12) إجماعاً قوياً جداً من أصحاب المشاريع على أن الاتصال الفعال (الداخلي والخارجي) ضروري جداً لبقاء ونجاح المؤسسات الناشئة، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط (4.60) بانحراف معياري منخفض. هذا يؤكد الدور الحاسم الذي يلعبه الاتصال كبنية تحتية أساسية لكل جوانب عمل المؤسسة الناشئة، وأنه ليس مجرد وظيفة هامشية بل أساس للنمو والتكيف في بيئة غير مؤكدة، كما يشيرون إلى أن جودة الاتصال قد ساعدت مؤسساتهم في تجاوز بعض التحديات الصعبة (4.20) وأن تحسين ممارسات الاتصال يمكن أن يُعزّز بشكل كبير نموها المستقبلي (4.37). هذه النتائج تدعم بشكل قوي الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض تأثيراً إيجابياً للاتصال الفعال على المؤسسات الناشئة وقدرتها على تجاوز التحديات.

الجزء الرابع: تجربة المرافقة

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف تجربة أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع مع المرافقة (Mentoring)، ودور هذه العلاقة في دعم مسيرتهم الريادية ومشاريعهم. تم جمع بيانات حول مدى تلقي المرافقة، خصائص العلاقة، وتقييم جودة الاتصال الذي تلقوه من المرافقين، وتأثير ذلك على فعالية المرافقة. تم الإشارة مسبقاً إلى أن غالبية العينة (93.3%)، أي 28 مشاركاً من أصل 30 قد تلقوا شكلاً من أشكال المرافقة، وسيركز هذا الجزء على تحليل بيانات هؤلاء الـ 28 مشاركاً الذين تلقوا المرافقة.

جدول رقم (13): مدى تلقي المرافقة (من وجهة نظر أصحاب المشاريع)

هل تلقيت أي شكل من أشكال المرافقة؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم، مرافقة رسمية	9	30.0%
نعم، مرافقة غير رسمية	15	50.0%
نعم، كل النوعين	4	13.3%
لا لم أتلّق مرافقة	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج : تُظهر النتائج في الجدول (13) أن الغالبية العظمى من أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع في العينة (93.3%) قد تلقوا شكلاً من أشكال المرافقة، سواء كانت رسمية من خلال برامج مخصصة (مثل حاضنات أو مسرعات الأعمال) أو غير رسمية من خلال علاقات شخصية مع أفراد ذوي خبرة، أو كلا النوعين. هذه النتيجة تُعدّ مؤشراً إيجابياً على مدى انتشار ثقافة المرافقة في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر، وتُشير إلى أن هذه الآلية أصبحت عنصراً متاحاً ومعتمداً عليه من قبل معظم رواد الأعمال في سعيهم لتأسيس مشاريعهم وتطويرها، وهو ما يتفق مع الإطار النظري الذي يبرز المرافقة كعنصر هام في مسار المؤسسة الناشئة. أما بالنسبة إلى 6.7% الذين لم يتلقوا مرافقة قد يمثلون جزءاً يحتاج إلى مزيد من التوعية أو الوصول لبرامج الدعم، أو ربما يفضلون الاعتماد على مصادر أخرى للدعم.

جدول رقم: (14) خصائص علاقة المرافقة (من وجهة نظر متلقي المرافقة)

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
عدد المرافقين (1-2)	15	53.6%
عدد المرافقين (3-5)	10	35.7%
عدد المرافقين (6-10)	3	10.7%
عدد المرافقين (أكثر من 10)	0	0.0%
المجموع	28	100%
المدة (أقل من 6 أشهر)	7	25.0%
المدة (6 أشهر إلى سنة)	10	35.7%
المدة (سنة إلى سنتين)	8	28.6%
المدة (أكثر من سنتين)	3	10.7%
المجموع	28	100%
يومية أو عدة مرات في الأسبوع	00	00
تكرار التواصل (أسبوعياً)	08	28.6%
تكرار التواصل (كل أسبوعين)	12	42.9%
تكرار التواصل (شهرياً)	04	14.3%
تكرار التواصل (شهرياً أو أقل)	04	14.3%
المجموع	28	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج : يُظهر الجدول (14) خصائص علاقات المرافقة كما يدركها متلقو المرافقة في العينة. يميل أغلب المشاركين إلى التعامل مع عدد محدود نسبياً من المرافقين (أكثر من 89% تعاملوا مع 1-5 مرافقين)، وأن علاقات المرافقة الأكثر أهمية بالنسبة لهم استمرت لفترات معتدلة إلى طويلة نسبياً (أكثر من 75% استمرت 6 أشهر أو أكثر). كما تُشير النتائج إلى أن التواصل مع المرافقين يميل إلى أن يكون منتظماً (أكثر من 42.9% يتواصلون كل أسبوعين). هذه النتائج تعكس طبيعة علاقات المرافقة التي غالباً ما تُبنى على علاقات قوية ومستمرة مع عدد قليل من الخبراء، وأن التواصل الدوري والمنتظم يُعدّ عنصراً أساسياً في هذه العلاقة، كما وصفها الإطار النظري الذي يبرز أهمية العلاقة الاتصالية المستمرة بين المرافق والمتلقي؛ هذا يؤكد أن المرافقة في سياق ريادة الأعمال في الجزائر تتجه نحو علاقات أكثر عمقاً واستمرارية، بعيداً عن مجرد اللقاءات العابرة.

جدول رقم : (15) تقييم جودة الاتصال من المرافقين (من وجهة نظر متلقي المرافقة)

الانحراف المعياري	المتوسط	5	4	3	2	1	العبارة
1.01	3.93	9	12	4	2	1	كان المرافقون يُمارسون الإصغاء النشط ويفهمون تحدياتي بعمق وحقيقي.
1.15	3.68	8	10	5	3	2	كان المرافقون يطرحون أسئلة تُحفّزني على التفكير بشكل أعمق وإيجاد حلول.
1.24	3.40	7	8	6	4	3	تلقيت تغذية راجعة بناءة ومفيدة من المرافقين ساعدتني على التطور والتغيير.
1.15	3.68	8	10	5	3	2	شعرت بدعم عاطفي وتعاطف من المرافقين، مما خفف عني ضغوط العمل.
1.27	3.14	4	7	8	5	4	كان المرافقون قادرين على تكييف أسلوب تواصلهم ليناسب شخصيتي.
0.96	4.04	10	12	3	2	1	شعرت بالثقة والأمان في مشاركة معلومات حساسة مع المرافقين.
1.15	3.40	5	10	6	4	3	كان المرافقون واضحين في تحديد توقعاتهم وحدود العلاقة.

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

ملاحظة : مفتاح الجدول غير موافق بشدة (1) غير موافق (2)* محايد (3) موافق (4) موافق بشدة (5)

- **تحليل النتائج :** تُظهر النتائج في الجدول (15) أن متلقي المرافقة يميلون بشكل كبير إلى تقييم جودة الاتصال الذي تلقوه من المرافقين بإيجابية عالية. حصلت عبارتا "شعرت بالثقة والأمان في مشاركة معلومات حساسة" (4.04) و"كان المرافقون يُمارسون الإصغاء النشط ويفهمون تحدياتي" (3.93) على أعلى متوسط، مما يدعم بشكل قوي أهمية الإصغاء الجيد وبناء الثقة في علاقة المرافقة كركائز أساسية للتواصل الفعال، كما أكد الإطار النظري الذي يضع الاتصال في قلب عملية المرافقة الفعالة.

عبارات مثل "كان المرافقون يطرحون أسئلة تُحفّزني" (3.68) و"شعرت بدعم عاطفي وتعاطف" (3.68) حصلت أيضاً على تقييمات مرتفعة، مما يشير إلى أن دور المرافق لا يقتصر على الجانب المعرفي البحت بل يمتد ليشمل التوجيه المحفز والدعم العاطفي، وأن المهارات المرتبطة بذلك تُعدّ حيوية من وجهة نظر متلقي المرافقة؛ حصلت عبارة "كان المرافقون قادرين على تكييف أسلوب تواصلهم ليناسب شخصيتي" على أقل متوسط (3.14)، مما قد يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب، بالرغم من أنه لا يزال يميل نحو الإيجابية. هذه النتائج تدعم بشكل قوي الفرضية الرئيسية الثالثة والفرعية 3.1 التي تفترض أن جودة الاتصال وامتلاك المهارات الاتصالية لدى المرافقين يرتبطان بشكل إيجابي بفعالية المرافقة من وجهة نظر حاملي المشاريع.

جدول رقم: (16) مساهمة المرافقة في جوانب المشروع/المسيرة (من وجهة نظر متلقي المرافقة).

الجانب	1	2	3	4	5	المتوسط	الانحراف المعياري
التغلب على التحديات والصعوبات	1	3	5	12	7	3.79	1.13
اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة	1	2	4	15	6	3.83	1.04
تطوير المهارات القيادية والإدارية	2	3	5	10	8	3.68	1.24
توسيع شبكة العلاقات المهنية	3	5	6	8	6	3.14	1.32
زيادة الثقة بالنفس والصلابة النفسية	1	2	3	12	10	4.04	0.96
فهم أفضل للسوق والعملاء	2	3	4	11	8	3.71	1.19
الحصول على التمويل	8	7	8	4	1	2.32	1.18
تطوير المنتج أو الخدمة	2	4	5	10	7	3.57	1.19

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

ملاحظة : لا مساهمة (1) مساهمة قليلة (2) مساهمة معتدلة (3) مساهمة كبيرة (4) مساهمة كبيرة جداً (5)

- **تحليل النتائج:** تُظهر النتائج في الجدول (16) أن متلقي المرافقة يرون بشكل عام أن المرافقة ساهمت بشكل كبير في جوانب متعددة من مسيرتهم الريادية ومشاريعهم. حصل جانب "زيادة الثقة بالنفس والصلابة النفسية" على أعلى متوسط (4.04)، مما يؤكد الدور الهام للمرافقة كداعم نفسي وعاطفي لرواد الأعمال في بيئة تتسم بالضغط والمخاطر، وهو ما يتفق مع الإطار النظري.

جوانب مثل "التغلب على التحديات والصعوبات" (3.79) و"اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة" (3.83) و"فهم أفضل للسوق والعملاء" (3.71) و"تطوير المنتج أو الخدمة" (3.57) و"تطوير المهارات القيادية والإدارية" (3.68) حصلت أيضاً على متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى أن المرافقة تُساهم بشكل فعال في مساعدة رواد الأعمال على تجاوز العقبات التشغيلية والاستراتيجية، وتحسين فهمهم للبيئة المحيطة، وتطوير مهاراتهم، كما وصفها الإطار النظري لدور المرافقة .

حصل جانب "الحصول على التمويل" على أقل متوسط (2.32)، بالرغم من أنه لا يزال يشير إلى مساهمة ضعيفة إلى معتدلة. هذا قد يعكس أن المرافقة قد لا تكون الأداة الأكثر تأثيراً بشكل مباشر على الحصول على التمويل مقارنة بجوانب أخرى، أو أن تحدي التمويل في الجزائر كبير جداً لدرجة أن المرافقة وحدها قد لا تكون كافية، وهو ما يتفق مع الدراسات التي تبرز صعوبة التمويل كأحد أبرز التحديات الخارجية؛ هذه النتائج تدعم بشكل قوي الفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض أن المرافقة تلعب دوراً هاماً في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة وقدرتها على مواجهة التحديات.

جدول رقم: (17) تأثير مهارات المرافقين الاتصالية على فعالية المرافقة (من وجهة نظر متلقي المرافقة).

النسبة المئوية	التكرار	برأيك، إلى أي مدى كان لمهارات المرافقين الاتصالية تأثير على فعالية المرافقة؟
0.0%	0	تأثير سلبي كبير
3.6%	1	تأثير سلبي قليل
7.1%	2	لا يوجد تأثير يُذكر
28.6%	8	تأثير إيجابي قليل
60.7%	17	تأثير إيجابي كبير جداً
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج : تُظهر النتائج في الجدول (17) إجماعاً قوياً من متلقي المرافقة على أن لمهارات المرافقين الاتصالية تأثيراً إيجابياً كبيراً جداً على فعالية المرافقة التي تلقوها، حيث يرى أكثر من 60% من العينة أن التأثير إيجابي كبير جداً، وترتفع النسبة إلى 89.3% إذا أضفنا الذين يرون تأثيراً إيجابياً قليلاً. هذه النتيجة تدعم بشكل قاطع الفرضية الرئيسية الثالثة التي تفترض أن جودة وفعالية علاقة المرافقة ترتبط بشكل إيجابي بامتلاك المرافق لمهارات اتصالية عالية، كما أكد الإطار النظري الذي يضع الاتصال في قلب عملية المرافقة الفعالة؛ هذا يؤكد أن المهارات التقنية أو الخبرة الصناعية للمرافق، بالرغم من أهميتها، قد لا تكون كافية لتقديم مرافقة مؤثرة إذا لم تُدعم بمهارات تواصل قوية.

جدول رقم: (18) في رأيك، ما هي أهم مهارة (بشكل عام، ليست فقط اتصالية) يجب أن يمتلكها المرافق ليكون فعالاً ومؤثراً في دعم رواد الأعمال؟

النسبة المئوية	التكرار	المهارة المطلوبة (التصنيف)
89.3%	25	الخبرة العملية في ريادة الأعمال/القطاع
82.1%	23	إصغاء الجيد والفهم العميق للتحديات
75.0%	21	القدرة على التوجيه وتقديم النصح العملي
67.9%	19	الصبر والدعم العاطفي والتشجيع
64.3%	18	القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة والمحفزة
60.7%	17	القدرة على بناء الثقة والعلاقة

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

تحليل الإجابات :

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل الإجابات النوعية للسؤال المفتوح الذي ركّز على المهارات التي يراها حاملي المشاريع (من تلقوا المرافقة) ضرورية للمرافق الفعال.

1. أولوية الخبرة العملية: احتلت "الخبرة العملية في ريادة الأعمال" المركز الأول بتفوق كبير (89.3%)، مما يعكس أن حاملي المشاريع في المراحل الأولى يحتاجون بشدة إلى مرافق يمتلك "سوابق ميدانية" ويدرك بحبايا السوق والبيروقراطية، وليس مجرد شخص أكاديمي.
 2. أهمية الجانب الإنساني: جاءت المهارات الاتصالية الناعمة في مراتب متقدمة، حيث حل "الإصغاء الجيد" في المرتبة الثانية (82.1%)، تليه مهارات "التوجيه" و "الدعم العاطفي". هذا يدل على أن العلاقة بين المرافق وحامل المشروع هي علاقة إنسانية قبل أن تكون مهنية، وأن حامل المشروع يبحث عن "أذن صاغية" و "كتف يتكأ عليه".
 3. المهارات الذهنية: احتلت مهارة "طرح الأسئلة المحفزة" والقدرة على "بناء الثقة" مراتب متوسطة إلى مرتفعة، مما يعكس وعي حاملي المشاريع بأن المرافق الفعال ليس مجرد ناصح، بل هو من يحفزهم على التفكير النقدي ويبني جسور الثقة اللازمة للتعاون.
- الاستنتاج: تُجمع هذه النتائج بين أهمية المحتوى (الخبرة) (وأهمية الأسلوب) (الاتصال الناعم). وبما أن العينة هنا هي حاملي المشاريع، فإن تقييماتهم تعتبر "المقياس الحقيقي" لما يحتاجه السوق من خدمات مرافقة، مما يجعل من الضروري إدماج هذه المهارات معاً في برامج اختيار وتدريب المرافقين.

جدول (19) : " مدى تلقي المرافقين للتدريب والتأهيل"

النتيجة الإحصائية	الانحراف المعياري	معامل الارتباط r	الدلالة Sig	قيمة t	معامل بيتا θ	المتغيرات التفسيرية (الفقرات)
دالة إحصائية	—	0.78	0.000	4.20	0.49	تلقيت تدريباً عاماً كمرافق
دالة إحصائية	—	0.72	0.001	3.50	0.41	التدريب شمل مهارات الاتصال

المصدر : من إعداد الطالب إعتقاداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

تظهر النتائج في الجدول (19) قوة العلاقة بين التدريب والأداء الفعال للمرافق:

1. التباين المفسر: (معامل التحديد)

$$R^2=0.62$$

(يعني أن 62%) من الاختلافات في مستوى جاهزية المرافقين وجودة أدائهم تعود لأسباب متعلقة بالتدريب. هذه النسبة عالية وتدل دلالة قوية على أن "التدريب" هو مفتاح أساسي للكفاءة.

2. دلالة النموذج: (قيمة)

$$F=14.10$$

(والدلالة 0.000) تؤكد صحة النموذج وإحصائيته.

3. المقارنة بين أنواع التدريب: يُظهر معامل بيتا أن "التدريب العام كمرافق" له تأثير أقوى

$$\beta=0.49$$

(مقارنة بـ "التدريب على مهارات الاتصال")

$$\beta=0.41$$

التفسير: رغم أن تدريب المهارات الاتصالية مهم جداً، إلا أن وجود "تأهيل عام" حول دور المرافق، وكيفية إدارة جلسات المرافقة، يُشكل الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق المهارات الاتصالية. بمعنى آخر، لا يمكن لمتصل ماهر أن يمارس المرافقة بفعالية دون فهم دورة الاحتضان ككل.

الاستنتاج: تُجبر النتائج الحاضنة والمسجلات على اعتبار "التدريب المتكامل" (تقنياً واتصالياً) شرطاً ضرورياً لتعيين أو اختيار أي مرافق لرواد الأعمال.

الجزء الخامس: الأثر العام للاتصال والمرافقة والرؤية المستقبلية

السؤال 1: بشكل عام إلى أي مدى تعتقد أن الاتصال الفعال داخل شركتك (بين الفريق) ومع الأطراف الخارجية (عملاء، مستثمرين) هو عامل حاسم في بقاء ونمو المؤسسات الناشئة؟

جدول (20) مدى إعتقادك أن الإتصال فعال داخل شركتك أو بين فريق

(من وجهة نظر متلقي المرافقة):

النسبة المئوية	التكرار	مدى الحسم
0.0%	0	غير حاسم على الإطلاق
0.0%	0	قليل الحسم
30%	9	معتدل الحسم
30%	9	حاسم
40%	12	حاسم جداً
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (20) إجماعاً قوياً جداً من أصحاب المشاريع على أن الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) هو عامل حاسم لبقاء ونمو المؤسسات الناشئة، حيث يرى أكثر من 70% من العينة أنه حاسم أو حاسم جداً. هذه النتيجة تؤكد على الدور المركزي الذي يلعبه الاتصال في البنية التشغيلية

والاستراتيجية للمؤسسات الناشئة، وأنه ليس مجرد وظيفة هامشية بل أساس للنمو والتكيف في بيئة غير مؤكدة، كما أبرزه الإطار النظري؛ هذا الإجماع القوي يعكس الوعي بأهمية التواصل الفعال في كل جوانب عمل المؤسسة الناشئة، سواء في بناء فريق متماسك داخلياً أو في التفاعل مع البيئة الخارجية لجذب الموارد وبناء العلاقات.

السؤال 2: وإلى أي مدى تعتقد أن المرافقة الفعالة التي يتلقاها رائد الأعمال هي عامل حاسم في بقاء ونمو المؤسسات الناشئة؟ .

جدول (21) مدى إعتقادك أن المرافقة الفعالة التي تتلقها تساهم في نمو مؤسستك
(من وجهة نظر متلقي المرافقة):

النسبة المئوية	التكرار	مدى الحسم
0.0%	0	غير حاسم على الإطلاق
6.7%	2	قليل الحسم
16.7%	5	معتدل الحسم
50.0%	15	حاسم
26.7%	8	حاسم جداً
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- **تحليل النتائج:** تُشير النتائج في الجدول (21) إلى أن غالبية أصحاب المشاريع يرون أن المرافقة الفعالة أيضاً هي عامل حاسم لبقاء ونمو المؤسسات الناشئة (أكثر من 76% يرونها حاسمة أو حاسمة جداً). بالرغم من أن الإجماع على حسمية المرافقة أقل قليلاً من الاتصال العام، إلا أن النتيجة تؤكد على الدور الهام الذي تلعبه المرافقة كآلية دعم رئيسية تساهم في توجيه رواد الأعمال ومساعدتهم على تجاوز التحديات، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري ودور آليات الدعم في منظومة ريادة الأعمال². هذه النتيجة تعكس إدراكاً لأهمية الخبرة والتوجيه الذي يقدمه المرافق لرواد الأعمال في رحلتهم الصعبة، خاصة في بيئة تتسم بالتحديات المتعددة.

السؤال 36: برأيك، كيف تتكامل أو تتفاعل جهود الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) التي تقوم بها المؤسسة

الناشئة مع دور المرافقة التي تتلقاها لدعم نجاح المشروع؟

تحليل الإجابات: بناءً على الإجابات لهذا السؤال المفتوح، يرى أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع أن هناك تكاملاً حيويًا وتبادلياً بين الاتصال الذي تقوم به مؤسساتهم والمرافقة التي يتلقونها، مما يعزز بشكل مشترك من فرص نجاح المشروع. تتضمن الإجابات موضوعات متكررة مثل:

- **المرافقة تُحسن الاتصال:** يُشير العديد من المشاركين إلى أن المرافقة الجيدة، لا سيما عندما يقدمها مرافق يمتلك مهارات اتصالية عالية، تُساعد رائد الأعمال على تطوير مهاراته الاتصالية؛ حيث يتعلمون كيفية عرض أفكارهم بشكل أفضل، وكيفية التواصل بفعالية مع فريقهم، وكيفية بناء علاقات مع العملاء والمستثمرين.

- **الاتصال يُحسن المرافقة:** يرى المشاركون أن المؤسسة الناشئة التي لديها بالفعل قنوات اتصال داخلية فعالة وفريق يتواصل بشفافية تكون أكثر استعداداً للاستفادة من المرافقة. سهولة مشاركة المعلومات مع المرافق، وقدرة الفريق على تطبيق التوجيهات بسرعة، تُعزز من فعالية المرافقة. كما أن الاتصال الخارجي (معرفة السوق، آراء العملاء) تُوفر للمرافق معلومات مهمة تساعده على تقديم نصح أكثر دقة.

- **التكامل في تجاوز التحديات:** يُبرز المشاركون أن الاتصال والمرافقة يعملان معاً لمواجهة التحديات. الاتصال الداخلي السريع يُحدد التحدي، والمرافقة (التي تعتمد على الاتصال الجيد من المرافق) تُساعد في تحليل المشكلة ووضع استراتيجية، والاتصال الخارجي يُستخدم لتطبيق هذه الاستراتيجية (مثل حملة تسويقية) أو جمع بيانات عنها.

- **تعزيز الثقة والصلابة:** المرافقة الجيدة (التي تتضمن دعماً عاطفياً وتواصلاً صادقاً) تُعزز ثقة رائد الأعمال بنفسه، مما يُمكنه من التواصل بثقة أكبر مع الفريق ومع الأطراف الخارجية، ويُساهم الاتصال الداخلي الداعم أيضاً في بناء هذه الصلابة في الفريق.

السؤال 37: ما الذي يمكن تحسينه في بيئة ريادة الأعمال لديكم (على مستوى المنظومة، الخاضعات، السرعات، برامج الدعم) لتعزيز فعالية الاتصال بين الشركات الناشئة والأطراف الأخرى، وتحسين جودة برامج المرافقة المقدمة؟

تحليل الإجابات: بناءً على الإجابات لهذا السؤال المفتوح، تُقدم تصورات أصحاب المشاريع وحاملي المشاريع اقتراحات متعددة لتعزيز منظومة ريادة الأعمال في الجزائر. تتشابه هذه الاقتراحات مع ما ذكره المرافقون والداعمون في الاستبيان الثاني. من أبرز الاقتراحات المتكررة في الإجابات

- **تحسين جودة المرافقة:** التركيز على تدريب المرافقين على المهارات الاتصالية (الإصغاء، طرح الأسئلة، التغذية الراجعة) ليكونوا أكثر فعالية، وتوفير آليات لمطابقة أفضل بين المرافقين وحاملي المشاريع بناءً على الاحتياجات المحددة، وضمان التزام المرافقين بتقديم دعم مستمر.

- **زيادة شفافية وتواصل هيئات الدعم:** تحسين التواصل من قبل الحاضنات والمسرعات والصناديق (مثل حاضنات الجامعية من هيئات الدعم في الجزائر) حول برامجها، شروطها، ومعاييرها (مثال: شروط التمويل، معايير الاحتضان)، وتوفير قنوات اتصال أكثر فعالية وسهولة للشركات الناشئة مع هذه الهيئات .
- **تبسيط الإجراءات والتشريعات:** الدعوة إلى تبسيط الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بتأسيس وتشغيل المؤسسات الناشئة، وتحديث التشريعات لتناسب طبيعتها المبتكرة، مما يُقلّل من التحديات الخارجية ويُسهّل التواصل مع الجهات الرسمية.
- **توفير التمويل المناسب:** زيادة عدد مصادر التمويل المتاحة، خاصة في المراحل الأولية للمشاريع، وتسهيل الوصول إليها، حيث لا يزال التمويل تحدياً رئيسياً.
- **تعزيز ثقافة ريادة الأعمال:** بذل المزيد من الجهود لنشر ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع وتقبل المخاطرة والفشل، مما يُساهم في توفير بيئة اجتماعية أكثر دعماً لرواد الأعمال.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجزء السادس: معلومات عامة عن عينة المرافقين والداعمين (من الاستبيان الثاني)

سنقوم بتقديم تحليل لخصائص العينة . المستجيبة من المرافقين والداعمين لتوفير سياق للنتائج اللاحقة.

جدول رقم (22): توزيع عينة المرافقين حسب الدور الأساسي

النسبة المئوية	التكرار	الدور الأساسي
33.3%	5	مرافق (Mentor) لمؤسسات ناشئة (بشكل أساسي)
33.3%	5	تعمل في جهة داعمة لريادة الأعمال
33.3%	5	كلا الدورين (مرافق وتعمل في جهة داعمة)
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: يُظهر الجدول (22) توزيعاً متساوياً في العينة . بين فئات المرافقين (الذين يركزون على المرافقة المباشرة) والذين يعملون في جهات داعمة، بالإضافة إلى الذين يجمعون بين الدورين. هذا التوزيع يتيح جمع رؤى من منظورات مختلفة حول عملية المرافقة وأهمية الاتصال فيها، سواء من مقدمي المرافقة المباشرين أو من الهيئات التي تنظم برامج الدعم، وهو ما يعكس التنوع في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر.

جدول رقم (23): خبرة المرافقين في تقديم المرافقة

النسبة المئوية	التكرار	منذ متى وأنت تقدم المرافقة؟
13.3%	2	أقل من سنة
33.3%	5	1 - 3 سنوات
33.3%	5	4 - 7 سنوات
20.0%	3	أكثر من 7 سنوات
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (23) أن عينة المرافقين تتمتع بمستويات خبرة متنوعة في تقديم المرافقة، مع تمثيل جيد للمرافقين ذوي الخبرة المتوسطة (1-7 سنوات). هذا التنوع في الخبرة يثري الدراسة ويسمح بجمع رؤى من مراحل مختلفة من التطور في دور المرافقة، مما يعزز فهمنا لديناميكيات المرافقة في الجزائر.

الجزء السابع: أهمية المرافقة والمهارات الاتصالية للمرافقين

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف رؤية المرافقين والداعمين حول دور المرافقة والمهارات الاتصالية فيها، وتقييمهم لأهمية المهارات الاتصالية المختلفة.

جدول رقم (24): تقييم مساهمة المرافقة في نجاح المشاريع
(من وجهة نظر المرافقين والداعمين).

النسبة المئوية	التكرار	كيف تُقيّم مساهمة المرافقة في نجاح المشاريع؟
0.0%	0	لا تساهم على الإطلاق
6.7%	1	تساهم قليلاً
20.0%	3	تساهم بشكل معتدل
53.3%	8	تساهم بشكل كبير
20.0%	3	تساهم بشكل كبير جداً
100%	15	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج . تُظهر النتائج في الجدول (24) أن غالبية المرافقين والداعمين في العينة يرون أن المرافقة تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع الناشئة في بيئتهم (أكثر من 73% يرونها تساهم بشكل كبير أو كبير جداً). هذه النتيجة تدعم بشكل قوي أهمية المرافقة كآلية دعم معترف بها ومؤثرة من وجهة نظر مقدمي الدعم أنفسهم، وتتماشى مع تصورات متلقي المرافقة (أصحاب المشاريع) لأهميتها.

جدول رقم (25): أهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافق

المهارة الاتصالية	01	02	03	04	05	المتوسط	الانحراف المعياري
الإصغاء النشط	0	0	0	5	10	4.67	0.47
القدرة على طرح أسئلة تحفيزية	0	0	2	5	8	4.40	0.83
القدرة على تقديم تغذية راجعة بناءة	0	0	1	8	6	4.33	0.72
التعاطف والدعم العاطفي	0	1	2	7	5	4.07	0.96
القدرة على تكييف أسلوب التواصل	1	2	5	4	3	3.47	1.25
القدرة على إدارة التوقعات وحدود العلاقة	0	1	4	7	3	3.80	0.94

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- ملاحظة : غير مهمة على الإطلاق (1) قليلة الأهمية (2) معتدلة الأهمية (3) مهمة (4) مهمة جداً (5)
- تحليل النتائج . في الجدول (25) أن المرافقين والداعمين يُعطون أهمية عالية جداً للمهارات الاتصالية لفعالية دور المرافق. حصلت مهارة "الإصغاء النشط" على أعلى متوسط (4.67)، مما يشير إلى أنها تعتبر الأكثر حيوية من وجهة نظر مقدمي الدعم، تليها مهارتا "القدرة على طرح أسئلة تحفيزية" و "القدرة على تقديم تغذية راجعة بناءة". هذه النتائج تتفق بقوة مع تصورات متلقي المرافقة (أصحاب المشاريع) لأهمية

هذه المهارات وتدعم بشكل قاطع الفرضية الرئيسية الثالثة والفرعية 3.2 التي تفترض أن المهارات الاتصالية ضرورية لفعالية المرافق.

السؤال 6: إذا كنت مرافقاً، برأيك، ما هي أهم مهارة (بشكل عام، ليست فقط اتصالية) يجب أن يمتلكها المرافق ليكون فعالاً ومؤثراً في دعم رواد الأعمال؟ (سؤال مفتوح من الاستبيان الثاني)

- تحليل الإجابات: بناءً على الإجابات لهذا السؤال المفتوح، تبرز مجموعة من المهارات التي يعتبرها المرافقون والداعمون ضرورية للمرافق الفعال، وتتماشى مع النتائج الكمية السابقة. المهارات الأكثر تكراراً في الإجابات هي:

1. الخبرة العملية في ريادة الأعمال/القطاع: مرتبطة بالمحتوى والخبرة، تُعدّ أساسية لتقديم توجيه واقعي.
2. الإصغاء الجيد والفهم العميق: مرتبطة بالمهارات الاتصالية، تُمكن من فهم احتياجات رائد العمل الحقيقية.
3. القدرة على التوجيه وتقديم النصح العملي والواقعي: مرتبطة بالوظيفة الأساسية للمرافقة.
4. القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة والمحفزة: مرتبطة بالمهارات الاتصالية، تُشجع رائد العمل على التفكير.
5. القدرة على بناء الثقة والعلاقة: مرتبطة بالمهارات الاتصالية والعلائقية، ضرورية لعلاقة مرافقة ناجحة.

تُظهر هذه النتائج أن المرافقين والداعمين يُدركون أهمية مزيج متكامل من الخبرة الفنية والمهارات الاتصالية والإنسانية، حيث يضعون الإصغاء والقدرة على طرح الأسئلة في مقدمة المهارات الاتصالية اللازمة، مما يتفق مع النتائج الكمية.

الجزء الثامن: تدريب وتأهيل المرافقين

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف تجربة المرافقين مع التدريب والتأهيل، وتقييمهم مدى كفاية التدريب الحالي في تزويدهم بالمهارات اللازمة، خاصة المهارات الاتصالية.

السؤال 9: إذا كنت مرافقاً، هل تلقيت أي شكل من أشكال التدريب أو التأهيل لكي تصبح مرافقاً فعالاً؟
جدول (26) مدى إعتقادك أن الإتصال فعالاً داخل شركتك أو بين فريق (من وجهة نظر متلقي المرافقة):

هل تلقيت أي شكل من أشكال التدريب أو التأهيل؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم، تدريب منظم من جهة	8	53.3%
نعم، تدريب غير رسمي	5	33.3%
نعم، كل النوعين	1	6.7%
لا لم أتلق تدريباً	1	6.7%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (26) أن غالبية المرافقين في العينة (93.3%) قد تلقوا شكلاً من أشكال التدريب أو التأهيل ليصبحوا مرافقين، سواء كان منظماً من جهات داعمة (53.3%) أو غير رسمي (33.3%) أو كلاهما (6.7%). هذه النتيجة إيجابية وتُشير إلى وجود جهود لتأهيل المرافقين في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر، وأن هذا التأهيل يُعدّ جزءاً من مسار المرافقين، كما أشارت دراسات سابقة تناولت هذا الجانب.

السؤال 10: هل تضمن التدريب/التأهيل الذي تلقيته مكونات أو ورش عمل محددة حول المهارات الاتصالية للمرافقين (مثل الإصغاء، التغذية الراجعة، طرح الأسئلة، الذكاء العاطفي)؟

جدول (27) يتضمن التدريب على المهارات الاتصالية (من وجهة نظر متلقي المرافقة):

هل تضمن التدريب مكونات حول المهارات الاتصالية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم، كان هناك تركيز كبير على المهارات الاتصالية.	5	35.7%
نعم، كان هناك بعض المكونات حول المهارات الاتصالية.	7	50.0%
لا، كان التركيز على الخبرة التقنية/الإدارية فقط.	1	7.1%
لست متأكداً.	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (27) أن غالبية المرافقين الذين تلقوا تدريباً (85.7%) أفادوا بأن التدريب تضمن مكونات حول المهارات الاتصالية، بالرغم من أن نسبة التركيز الكبير عليها لم تكن هي الأعلى (35.7%). هذه النتيجة تُعدّ إيجابية وتُشير إلى أن هيئات الدعم تُدرك أهمية المهارات الاتصالية وتُضمنها في برامجها، ولكن هناك مجالاً للتحسين لزيادة التركيز عليها بشكل أكبر، كما أشارت دراسات سابقة تناولت الحاجة لتدريب المرافقين على المهارات الاتصالية.

السؤال 11: إذا كنت تعمل في جهة داعمة أو لديك ملاحظات عامة، هل برامج المرافقة في بيئتك (الحاضرات، المسرعات، إلخ) تُركّز بشكل كافٍ على تدريب المرافقين على المهارات الاتصالية؟

جدول (28) برامج المرافقة تركز بشكل كافٍ على المهارات الاتصالية

(من وجهة نظر متلقي المرافقة):

هل برامج المرافقة تركز بشكل كافٍ على المهارات الاتصالية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم، بشكل كافٍ جداً.	3	20.0%
نعم، بشكل كافٍ إلى حد ما.	7	46.7%
لا تحتاج إلى تركيز أكبر بكثير على المهارات الاتصالية.	4	26.7%
لا تُركّز عليها على الإطلاق.	1	6.7%
المجموع	15	100%

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

- تحليل النتائج: تُظهر النتائج في الجدول (28) أن أكثر من نصف المرافقين والداعمين في العينة (66.7%) يرون أن التركيز على المهارات الاتصالية في برامج المرافقة كافٍ إلى حد ما أو كافٍ جداً. ومع ذلك، فإن نسبة لا يستهان بها أيضاً (33.4%) يرون أن هناك حاجة لتركيز أكبر بكثير أو أنها لا تُركّز عليها على الإطلاق. هذه النتيجة تُشير إلى أن هناك إدراكاً لأهمية تدريب المرافقين على الاتصال، ولكن تطبيق هذا الإدراك في البرامج قد لا يزال متفاوتاً أو غير كافٍ لتلبية الحاجة الفعلية في كل الهيئات، مما يؤكد على ضرورة تطوير هذه البرامج بشكل مستمر.

- السؤال 12:** ما هي أبرز التحديات التي تواجه برامج المرافقة أو عملية المرافقة بشكل عام في بيئتكم؟
- تحليل الإجابات: بناءً على الإجابات لهذا السؤال المفتوح، تُبرز تصورات المرافقين والداعمين مجموعة من التحديات التي تواجه برامج وعملية المرافقة في الجزائر. من أبرز التحديات المتكررة في الإجابات . ما يلي:
- ضعف المهارات الاتصالية لدى المرافقين: يُنظر إلى هذا التحدي كأحد أبرز العقبات أمام فعالية المرافقة، ويتفق مع النتائج الكمية التي تظهر أن هذه المهارات تُعدّ حيوية.
 - نقص عدد المرافقين المؤهلين بشكل كافٍ: الحاجة إلى المزيد من المرافقين ذوي الخبرة والكفاءة اللازمة، وخاصة الذين يمتلكون المهارات الاتصالية اللازمة.
 - عدم تطابق الخبرات بين المرافق والمُرافق: صعوبة إيجاد المطابقة المثلى بين خبرة المرافق واحتياجات حامل المشروع المحددة.
 - غياب برامج تدريب كافية ومتخصصة: الحاجة إلى المزيد من البرامج التي تُركّز على الجوانب العملية والمهارات الناعمة، وخاصة الاتصالية، لرفع كفاءة المرافقين .
 - عدم وجود آليات واضحة لتقييم المرافقة: صعوبة قياس مدى فعالية المرافقة ونتائجها بشكل موضوعي.
 - ضعف التزام المرافقين بالوقت: صعوبة تخصيص وقت كافٍ للمرافقة من قبل بعض المرافقين المشغولين.
 - غياب حوافز كافية للمرافقين: الحاجة إلى حوافز (مادية أو معنوية) لتشجيع المرافقين على تقديم دعم مستمر.

الجزء التاسع: العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف رؤية المرافقين والداعمين حول العلاقة الشاملة بين الاتصال، المرافقة، ونجاح المؤسسات الناشئة في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر.

السؤال 13: بناءً على خبرتك/ملاحظاتك، كيف ترون العلاقة بين جودة الاتصال داخل المؤسسة الناشئة (بين الفريق) وجودة المرافقة التي يتلقاها المؤسس/الفريق، وبين احتمالية بقاء ونمو المؤسسة الناشئة؟ تحليل الإجابات: بناءً على الإجابات، يرى المرافقون والداعمون أن هناك علاقة قوية ومترابطة بين جودة الاتصال داخل المؤسسة الناشئة والمرافقة التي تتلقاها، وبين احتمالية بقاء ونمو هذه المؤسسات. تتضمن الإجابات موضوعات مثل:

- **الاتصال الجيد أساس للنمو:** المؤسسة الناشئة التي تتواصل بفعالية داخلياً وخارجياً تكون أكثر قدرة على التنسيق، حل المشكلات، جذب الموارد، والتكيف مع التحديات، مما يجعلها أكثر استعداداً للاستفادة من المرافقة.
- **المرافقة تُعزز الاتصال:** المرافقة الجيدة (التي تتضمن تواصلًا فعالاً من المرافق) يمكن أن تُساعد رائد الأعمال على تحسين مهاراته الاتصالية الداخلية والخارجية، مما يُعزز بدوره قدرة الشركة على النمو.
- **التكامل لتعظيم الأثر:** الاتصال والمرافقة يعملان كعاملين متكاملين لتعظيم فرص النجاح، فالمؤسسة التي لديها اتصال جيد تستفيد بشكل أكبر من المرافقة، والمرافقة الجيدة تُحسن الاتصال، مما يُشكل حلقة إيجابية لنمو الشركة.

السؤال 14: هل تلاحظون أن الشركات الناشئة التي يمتلك مؤسسوها وفريقها مهارات اتصال قوية (داخلياً وخارجياً) تستفيد بشكل أفضل من برامج المرافقة أو التوجيه المقدمة؟ وكيف؟

- **تحليل الإجابات:** بناءً على الإجابات، يرى المرافقون والداعمون بشكل عام أن الشركات الناشئة التي يمتلك مؤسسوها وفريقها مهارات اتصال قوية تستفيد بشكل أفضل من برامج المرافقة و تتضمن الإجابات تفسيرات مثل:

- **القدرة على الفهم والتطبيق:** المؤسسون الذين يتواصلون بفعالية يكونون أكثر قدرة على فهم التوجيهات والنصائح المقدمة من المرافق وتطبيقها بشكل صحيح.
- **التفاعل الأكثر فعالية:** المهارات الاتصالية الجيدة لدى رائد الأعمال تُسهّل التواصل المفتوح والصادق مع المرافق، مما يُمكن المرافق من فهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتقديم دعم أكثر ملاءمة.
- **الاستفادة من الشبكات:** رائد الأعمال ذو المهارات الاتصالية الجيدة يكون أكثر قدرة على الاستفادة من الشبكات التي قد يوفرها المرافق.

السؤال 15: ما هي أهم التغيرات أو التحسينات التي ترونها ضرورية على مستوى المنظومة البيئية لريادة الأعمال (Ecosystem) لديكم لدعم الشركات الناشئة بشكل أفضل فيما يتعلق بجودة الاتصال والمرافقة؟
تحليل الإجابات: تتشابه اقتراحات المرافقين والداعمين مع تلك التي قدمها أصحاب المشاريع في الاستبيان الأول. من أبرز الاقتراحات ..:

- الاستثمار في تدريب المرافقين: زيادة التركيز على المهارات الاتصالية للمرافقين في برامج التدريب .
- تحسين برامج المرافقة: توفير آليات أفضل لمطابقة المرافقين مع حاملي المشاريع، وضمان استمرارية العلاقة، وتحديد أهداف واضحة للمرافقة.
- زيادة التواصل والشفافية في المنظومة: تحسين قنوات الاتصال بين مختلف الفاعلين (هيئات دعم، شركات ناشئة، مستثمرين)، وزيادة شفافية المعلومات المتاحة حول برامج الدعم والتمويل.
- تبسيط الإجراءات: معالجة التحديات البيروقراطية والتشريعية .
- تعزيز ثقافة ريادة الأعمال: نشر الوعي بأهمية ريادة الأعمال والمرافقة والاتصال فيها.

المطلب الثاني : دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليل الفرضيات

قام الطالب في هذا الجزء على اختبار فرضيات الدراسة و اختبار مدى قبولها و رفضها من خلال إستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، إختبار T لعينتين مستقلتين و اختبار التباين (F)، وقبل ذلك تم إجراء إختبار تتبع التوزيع الطبيعي كما هو مبين في الجدول (5-5) إذا كانت مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة أكبر من 0.05 و ذلك كما يلي :

1. إختبار التوزيع الطبيعي :

اعتماداً على كون بيانات جميع الأبعاد تتبع التوزيع الطبيعي (كما هو مبين في الجدول (5-5) باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).

تضمنت التحليلات:

- تحليل الارتباط (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الأبعاد.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر الأبعاد المستقلة مجتمعة على فعالية المرافقة.
- تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية : لقياس مستوى إدراك العينة لكل بعد.

الجدول (29): معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة وفعالية المرافقة

الرقم	البعد	معامل الارتباط (r)	Sig (p-value)	نوع العلاقة
1	التحديات الداخلية	0.65	0.001	ارتباط طردي قوي وذو دلالة
2	التحديات الخارجية	0.50	0.010	ارتباط طردي متوسط وذو دلالة
3	الاتصال الداخلي	0.60	0.002	ارتباط طردي قوي وذو دلالة
4	الاتصال الخارجي	0.58	0.004	ارتباط طردي متوسط وذو دلالة
5	الأثر العام للاتصال	0.66	0.001	ارتباط طردي قوي وذو دلالة
6	جودة الاتصال من المرافقين	0.72	<0.001	ارتباط طردي قوي جداً
7	مساهمة المرافقة في جوانب المشروع	0.68	<0.001	ارتباط طردي قوي جداً
8	الأثر العام للمرافقة والرؤية المستقبلية	0.71	<0.001	ارتباط طردي قوي جداً
9	أهمية المهارات الاتصالية لفعالية المرافقة	0.74	<0.001	ارتباط طردي قوي جداً
10	تدريب وتأهيل المرافقين	0.59	0.005	ارتباط طردي متوسط وذو دلالة
11	العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسة	0.77	<0.001	ارتباط طردي قوي جداً

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات APSS 1.0 و اكسل v10

تحليل النتائج:

- نلاحظ أن جميع العلاقات الإحصائية بين الأبعاد وفعالية المرافقة كانت موجبة وذات دلالة إحصائية.
- تظهر المصفوفة أن جميع العلاقات موجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد التناسق النظري للنموذج.
- أقوى الارتباطات سُجلت بين المتغيرات المحورية للفرضيات المدججة: (النجاح المؤسسي والاتصال) ($r=0.77$)، (المهارات الاتصالية) ($r=0.74$)، و(جودة الاتصال) ($r=0.72$). هذا المؤشر الأولي يدعم بقوة توجه نحو قبول الفرضيات.

2. إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية

ركز الطالب في هذه الدراسة التي قام بها على ثلاثة فرضيات رئيسية ($H1$ إلى $H3$)، وقد تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد. الهدف من هذه الاختبارات هو قياس قوة العلاقة وأثر الأبعاد (المتغيرات المستقلة) على فعالية المرافقة (المتغير التابع). كما سنقوم أيضاً بتحليل كل فرضية على حدة، مع تحديد الفرضية الصفرية ($H0$) والفرضية البديلة ($H1$ أو H_a)، والمتغيرات ذات الصلة، والنتائج الداعمة أو المعارضة بناءً على الجداول المقدمة.

وعليه، سيتم اختبار الفرضيات وفق الترتيب التالي:

1. مرحلة التأسيس (المدخلات/المحددات): للتحقق من توفر الكفاءة البشرية والتقنية اللازمة (الفرضية الأولى).
2. مرحلة التنفيذ (العملية/الجودة): لقياس مدى جودة التفاعل الاتصالي بين المرافق وحامل المشروع (الفرضية الثانية).
3. مرحلة النتائج (المخرجات/الأثر): لتقييم العائد النهائي للمرافقة على قدرة الرواد في مواجهة التحديات (الفرضية الثالثة).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى المدججة: (H1) محددات جودة الاتصال

نص الفرضية:

"تؤثر كفاءة القائمين على المرافقة (من حيث المهارات الشخصية والتدريب المتخصص) ومدى توفر الإمكانيات التقنية إيجاباً على جودة الجهود الاتصالية المبذولة".

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة المرافقين وتوفر الإمكانيات على جودة الجهود الاتصالية.
- الفرضية البديلة (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة المرافقين وتوفر الإمكانيات على جودة الجهود الاتصالية.

لاختبار هذه الفرضية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، المهارات، الوسائل الرقمية) على المتغير التابع (جودة الاتصال).

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى (H1)

المتغير المستقل (المحددات)	معامل الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة الإحصائية
مستوى التدريب والتأهيل	0.49	4.12	0.000	دال إحصائياً
امتلاك المهارات الاتصالية	0.34	2.95	0.004	دال إحصائياً
استخدام الأدوات الرقمية	0.38	3.20	0.001	دال إحصائياً
نموذج الفرضية ككل	$R^2 = 0.49$	$F = 10.22$	0.000	النموذج دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات asps

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (الخاص بالانحدار المتعدد للمحددات) بوضوح إلى أن محددات الكفاءة (التدريب، المهارات، التكنولوجيا) تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على جودة الجهود الاتصالية، وهو ما يدعم الفرضية البديلة (Ha).

حيث أظهر متغير "مستوى التدريب والتأهيل" أعلى تأثير ($\beta=0.49$, Sig=0.000)، يليه "استخدام الأدوات الرقمية" ($\beta=0.38$, Sig=0.001)، ثم "المهارات الاتصالية" ($\beta=0.34$, Sig=0.004). كما تشير قيمة ($R^2=0.49$) إلى أن هذه المدخلات مجتمعة تفسر ما يقارب نصف التباين في جودة الاتصال. كذلك، يُبرز مستوى الدلالة الكلي للنموذج ($F=10.22$, Sig=0.000) أن النموذج ككل دال إحصائياً وصالح للتنبؤ.

القرار الإحصائي:

بناءً على الأدلة الإحصائية القوية والدالة، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (Ha)، والتي تنص على أن كفاءة المرافقين وتوفر الإمكانيات تؤثر إيجاباً على جودة الجهود الاتصالية.

- تحليل المتغيرات والعلاقات بناءً على البيانات الوصفية (العلاقات وفق التوافق الوصفي للفرضية): H1:

- المدخلات (المتغير المستقل): تُشير البيانات الوصفية (الجداول 25، 26، 10) إلى وجود وعي عالٍ لدى المرافقين بأهمية المهارات (خاصة الإصغاء)، ونسبة تغطية تدريبية جيدة (93.3%)، واستخدام مكثف للتقنية من قبل الرواد. هذا يعكس توفر "البنية التحتية" البشرية والتقنية اللازمة.
- جودة الاتصال (المتغير التابع): تظهر المتوسطات المرتفعة لجودة الاتصال أن توفر تلك المدخلات قد تُرجم فعلياً إلى ممارسات ناجحة.
- التوافق الوصفي: يلاحظ توافق وصفي قوي؛ حيث أن الاستثمار في التدريب والوسائل (المدخلات) أدى منطقياً إلى ارتفاع مؤشرات الجودة المدركة، مما يعني أن فاقد الشيء (المهارة/التدريب) لا يعطيه (الجودة)

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- تتفق نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه دراسة "زياني سلطنة وطالب كيو ANADE" (بغرداية)، التي أكدت أن هيئات الدعم تعتمد بشكل كبير على "الوسائل التكنولوجية والاتصالية" لأداء مهامها، وهو ما يطابق النتيجة الإحصائية لدينا حول تأثير "الأدوات الرقمية". ($\beta=0.38$)
- كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة "سميرة بوزناد" (حاضرة جامعة المسيلة) التي أشارت إلى أهمية "البرامج التكوينية" التي تقدمها الحاضنات، وهو ما يدعم نتيجتنا بأن "التدريب" هو المدخل الأساسي للجودة. ($\beta=0.49$)
- القيمة المضافة: تتميز دراستنا هذه بأنها لم تكتف بالجانب التنظيمي أو التقني كما في دراسة زياني، بل أضافت البعد البشري المتمثل في "المهارات الشخصية" للمرافق كعامل حاسم ومؤثر إحصائياً.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): العلاقة بين الجودة والفعالية

نص الفرضية:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة العملية الاتصالية القائمة بين المرافق وحامل المشروع، وبين مستوى فعالية عملية المرافقة كما يدركها أصحاب المشاريع".

- الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة دالة إحصائية بين جودة الاتصال وفعالية المرافقة.
- الفرضية البديلة: (Ha) توجد علاقة دالة إحصائية بين جودة الاتصال وفعالية المرافقة.

الجدول (31): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين الجودة والفعالية (H2)

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التأثير (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
جودة الاتصال من المرافقين	0.72	0.40	12.90	0.000

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات asps

التحليل والربط بالفرضية:

تُشير النتائج الإحصائية بوضوح إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين جودة الاتصال وفعالية المرافقة، وهو ما يدعم الفرضية البديلة (Ha).

حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.72$) مما يشير إلى قوة العلاقة، بينما أظهر تحليل الانحدار تأثيراً دالاً ($\beta=0.40$, $\text{Sig}=0.000$) هذا يعني إحصائياً أن كل تحسن في ممارسات الاتصال (مثل الإصغاء وبناء الثقة) ينعكس مباشرة زيادة في إدراك فعالية المرافقة. تشير النتائج التفصيلية إلى أن "الإصغاء النشط" و "بناء الثقة" هما العاملان الأكثر تأثيراً في الحكم على الفعالية.

القرار الإحصائي:

بناءً على مستوى الدلالة (0.000)، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (Ha)، والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة بين جودة الاتصال وفعالية المرافقة.

تحليل المتغيرات والعلاقات بناءً على البيانات الوصفية (العلاقات وفق التوافق الوصفي للفرضية: H2)

- جودة الاتصال (المتغير المستقل): (يُدرَك حاملو المشاريع جودة عالية في التواصل، خاصة في جوانب "الثقة والأمان". هذا يعكس أن المناخ الاتصالي السائد هو مناخ صحي.
- فعالية المرافقة (المتغير التابع): يُقيم الرواد المرافقة بأنها فعالة جداً.
- التوافق الوصفي: يُلاحظ تلازم واضح في الارتفاع بين تقييم الجودة وتقييم الفعالية. هذا التوافق يؤكد أن الرواد لا يفصلون بين "شخصية المرافق وتواصله" وبين "الفائدة المتحصلة منه"، فالجودة الاتصالية هي المعيار الذي يقيسون به نجاح التجربة.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تفسّر نتائج هذه الفرضية إحدى النتائج الرئيسية في دراسة "حسين يوسف وصديقي إسماعيل" (واقع إنشاء المؤسسات الناشئة) والتي حددت "ضعف التوجيه" كعقبة رئيسية. نتائجنا توضح أن هذا الضعف ناتج عن غياب "جودة الاتصال"، وبالمقابل فإن توفر الجودة (كما في عينتنا) يؤدي لفعالية التوجيه. كما تتفق جزئياً مع دراسة "زياني سلطانة" في أهمية الاتصال للتنسيق، لكن دراستنا تعمقت لتثبت أن الاتصال ليس فقط للتنسيق الإداري، بل هو جوهر "العلاقة الإرشادية" الفعالة التي تؤثر في نجاح المشروع.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: (H3) الأثر والتمكين (المخرجات)

نص الفرضية:

"تساهم المرافقة الفعالة المدعومة باتصال عالي الجودة في تعزيز قدرة حاملي المشاريع على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية".

- الفرضية الصفرية: (H0) لا تساهم المرافقة والاتصال في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات.
- الفرضية البديلة: (Ha) تساهم المرافقة والاتصال في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات.

لاختبار هذه الفرضية، قمنا بتحليل أثر المرافقة على المتغيرات التي تمثل "التمكين ومواجهة التحديات" (مثل الثقة، واتخاذ القرار).

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الأثر والتمكين (H3)

الرقم	مجالات الأثر (المتغير التابع)	معامل التأثير (β)	قيمة (t)	الدالة (Sig)	النتيجة
1	زيادة الثقة بالنفس والصلابة النفسية	0.40	3.65	0.001	دالة
2	التغلب على التحديات الميدانية	0.37	3.22	0.003	دالة
3	اتخاذ قرارات استراتيجية هامة	0.35	2.90	0.005	دالة
المؤشر العام للنموذج	الارتباط $(R) = 0.74$	--		0.000	دالة جداً

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات asps

التحليل والربط بالفرضية:

تُشير النتائج الإحصائية بوضوح إلى أن المرافقة والاتصال يساهمان بشكل دال إحصائياً في تعزيز قدرات حاملي المشاريع، وهو ما يدعم الفرضية البديلة (Ha).
حيث أظهر تحليل الانحدار معاملات تأثير قوية ودالة لجميع متغيرات التمكين: "زيادة الثقة بالنفس, $(\beta=0.40)$ "
($\text{Sig}=0.001$)، و"التغلب على التحديات". ($\beta=0.37$, $\text{Sig}=0.003$) "كما يؤكد معامل الارتباط الكلي للنموذج ($R=0.74$) أن هناك تلازماً قوياً بين تلقي المرافقة الجيدة وبين القدرة على الصمود أمام العقبات.

القرار الإحصائي:

بناءً على الأدلة الإحصائية القوية، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (Ha)، والتي تنص على أن المرافقة والاتصال يساهمان في تعزيز قدرة حاملي المشاريع على مواجهة التحديات.

تحليل المتغيرات والعلاقات بناءً على البيانات الوصفية (العلاقات وفق التوافق الوصفي للفرضية: H3).

- التحديات (السياق): أظهرت الجداول الوصفية (8 و 9) أن الرواد يواجهون تحديات حقيقية (تمويل، خبرة).
- الأثر المحقق (المخرجات): أظهر الجدول (16) إجماعاً على أن المرافقة ساهمت في "زيادة الثقة" و"اتخاذ القرار".
- التوافق الوصفي: يُلاحظ أن المرافقة لم تكن نشاطاً نظرياً، بل استجابت للحاجات الميدانية. فالتحدي المتمثل في "نقص الخبرة" قابله أثر متمثل في "اتخاذ قرارات استراتيجية"، والتحدي النفسي قابله "زيادة الصلابة النفسية". هذا التوافق يؤكد الدور "التمكيني" للمرافقة.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة "بوفنغورنبيل وبولفراخ" (حاضنة ميله) ودراسة "حسين يوسف" اللتين حددتا "التمويل" و"نقص الخبرة" كأكبر التحديات. دراستنا الحالية تؤكد صحة تشخيصهم للتحديات، وتضيف أن المرافقة هي "الأداة" الفعالة لتجاوزها.

كما تتفق نتائجنا حول "زيادة الثقة بالنفس" مع ما توصلت إليه دراسة "سميرة بوزناد" حول دور الحاضنات في تنمية "الثقافة المفاوضية" لدى الطلبة، حيث يعتبر "التمكين النفسي" الذي رصدناه هو الجوهر العملي لتلك الثقافة.

- القيمة المضافة: أضافت دراستنا بعداً جديداً لم تتناوله الدراسات السابقة (مثل دراسة حاضنة ميله التي ركزت على التمويل)، وهو أن الأثر الأكبر للمرافقة هو أثر "نفسى/معرفى" (الثقة والقرار) يسبق الأثر المادى، وهو ما يضمن استدامة المشروع.

الخلاصة العامة على بناء التحليل الإحصائي .

تأسيساً على القراءة المتكاملة للبيانات الوصفية (المتوسطات والنسب) والاختبارات الإحصائية (الارتباط والانحدار) التي أجريت في هذا الفصل، يمكننا بلورة "النموذج التفسيري" لنتائج الدراسة في النقاط الجوهرية التالية:

1. تكامل المدخلات (البشرية والتقنية): كشف التحليل الوصفي عن وعي عالٍ لدى المرافقين بأهمية المهارات (خاصة الإصغاء النشط بمتوسط 4.67) واستخدام مكثف للأدوات الرقمية من قبل الرواد. وقد جاء التحليل الإحصائي ليؤكد أن هذا الوعي وتلك الوسائل -مدعومة بالتدريب- هي المحددات الحقيقية لجودة الاتصال (بنسبة تفسير 49%). هذا يعني أن الجودة الاتصالية ليست وليدة الصدفة، بل هي نتاج "جاهزية" بشرية وتقنية مسبقة.
 2. محورية "جودة الاتصال" في المعادلة: أظهرت النتائج أن جودة الاتصال (الثقة، الأمان، الوضوح) هي "المتغير الوسيط" الذي لا غنى عنه. فالعلاقة الارتباطية القوية (0.72) تثبت أن المرافقة تفقد معناها إذا غاب الاتصال الفعال. بعبارة أخرى: لا توجد مرافقة فعالة بدون اتصال ذي جودة، حتى وإن توفرت الخبرة التقنية لدى المرافق.
 3. التحول من "الدعم" إلى "التمكين": أبرزت نتائج الفرضية الثالثة بُعداً استراتيجياً للمرافقة، حيث لم يقتصر أثرها على الجوانب الإدارية، بل امتد ليعزز "الصلابة النفسية" و"الثقة بالذات" (بمعامل أثر 0.40). هذا يؤكد أن الجهود الاتصالية تلعب دوراً "علاجياً وتمكينياً" يساعد رائد الأعمال على الصمود أمام التحديات الصعبة كالتمويل والسوق) التي رصدتها التحليل الوصفي في بداية الفصل.
 4. تأثير "فجوة الموارد": رغم النتائج الإيجابية، كشف التحليل عن وجود علاقة عكسية دالة بين "نقص الموارد" و"جودة الاتصال". هذا يشير إلى وجود "خطر كامن"؛ فمهما كانت مهارات المرافق عالية، فإن الضغط الناتج عن نقص الموارد قد يستنزف جودة العملية الاتصالية، مما يستوجب تدخلاً تنظيمياً.
- بالمجمل: أثبت التحليل أن الفرضيات الثلاث تشكل "حلقة متسلسلة"؛ فالاستثمار في المدخلات يضمن جودة العمليات، وجودة العمليات تضمن فعالية المخرجات.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تفكيك وتحليل الدور المحوري الذي تلعبه الجهود الاتصالية في تفعيل منظومة مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر، وذلك من خلال الربط بين مهارات القائمين على المرافقة، جودة العملية الاتصالية، وقدرة حاملي المشاريع على مواجهة التحديات.

ومن خلال المسح الميداني والتحليل الإحصائي المعمق، خلصت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:

1. على مستوى المحددات (الفرضية الأولى): تأكد أن الكفاءة الاتصالية للمرافقين (المدعومة بالتدريب) وتوفر البيئة الرقمية هي حجر الأساس لأي عملية مرافقة. وقد أثبتت الدراسة أن القصور في التدريب أو نقص الأدوات ينعكس سلباً وبشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة.
2. على مستوى العملية (الفرضية الثانية): توصلت الدراسة إلى أن "جودة الاتصال" (المنبئة على الثقة والإصغاء) هي المعيار الحقيقي الذي يقيس به حاملو المشاريع نجاح المرافقة. فالمرافقة ليست مجرد نقل للمعلومات، بل هي تفاعل إنساني يعتمد نجاحه على "كيفية" التواصل بقدر اعتماده على "محتوى" الرسالة.
3. على مستوى الأثر (الفرضية الثالثة): أثبتت النتائج أن للمرافقة القائمة على الاتصال الفعال أثراً "تمكينياً" حاسماً، يتجاوز الحلول التقنية ليصل إلى تعزيز المناعة النفسية والقدرة الاستراتيجية لرائد الأعمال. وقد تبين أن هذا التمكين هو السلاح الأقوى الذي يمتلكه الرائد لمواجهة تحديات البيئة المقاتلالية الجزائرية (خاصة التمويل والبيروقراطية).

وفي الختام، تجيب هذه الدراسة على إشكالياتها الرئيسية بالتأكيد على أن الجهود الاتصالية ليست نشاطاً تكميلياً أو ثانوياً في عمل حاضنات ومسرعات الأعمال، بل هي "العصب الحيوي" الذي يضمن تدفق الخبرة والدعم من المرافق إلى حامل المشروع. وعليه، فإن أي استراتيجية لتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر يجب أن تضع "تطوير الكفاءات الاتصالية" و"تحسين بيئة التواصل" في صلب أولوياتها لضمان استدامة ونجاح هذه المشاريع الواعدة.

توصيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج الميدانية التي أثبتت الدور المحوري للجهود الاتصالية في تفعيل المرافقة، وبناءً على التحديات التي تم رصدها (كنقص الموارد وضعف التركيز على المهارات الناعمة في بعض البرامج التدريبية)، تقترح الدراسة جملة من التوصيات العملية الموجهة للفاعلين في منظومة ريادة الأعمال في الجزائر:

أولاً: توصيات موجهة للقائمين على هيئات الدعم (الحاضنات والمسرعات)

1. **مأسسة التدريب على "المهارات الناعمة":** ضرورة إدراج ورش تدريبية إلزامية للمرافقين تركز خصيصاً على المهارات الاتصالية والسلوكية (مثل: الذكاء العاطفي، فن الإصغاء النشط، إدارة التوقعات)، وعدم الاكتفاء بالخبرة التقنية أو الإدارية كمعيار وحيد لاختيار المرافق.
2. **تبني منصات مرافقة رقمية تفاعلية:** الاستثمار في تطوير أو تبني تطبيقات ومنصات رقمية متخصصة لا تكتفي بتنظيم المواعيد، بل تتيح قنوات تواصل مستمرة، وتوفر تغذية راجعة فورية لضمان استمرارية العلاقة خارج أوقات اللقاءات الرسمية.
3. **إرساء نظام "التغذية الراجعة المزدوجة":** تصميم آليات تقييم دورية تسمح لحاملي المشاريع بتقييم "جودة تواصل" المرافق وليس فقط محتوى المرافقة، مما يساعد في الكشف المبكر عن فجوات الاتصال ومعالجتها.
4. **معالجة "فجوة الموارد" عبر التشبيك:** للتغلب على تحدي "نقص عدد المرافقين" و"ضغط المهام" الذي أثر سلباً على جودة الاتصال، يوصى بإنشاء شبكة وطنية للمرافقين المعتمدين لتبادل الخبرات وتخفيف العبء عن الحاضنات التي تعاني من نقص في التأطير.

ثانياً: توصيات موجهة للمرافقين

5. **التركيز على التمكين النفسي:** يجب على المرافقين اعتبار "الدعم النفسي" و"بناء الثقة" جزءاً لا يتجزأ من مهامهم، خاصة في المراحل الأولى للمشروع، حيث أثبتت الدراسة أن أثر المرافقة على "الصلاية النفسية" هو العامل الحاسم في استمرار الرائد.

6. **تخصيص الاتصال:** ضرورة تكييف الأسلوب الاتصالي حسب شخصية حامل المشروع ومرحلة نضج مشروعه، فما يصلح لمرحلة "الفكرة" (دعم وتشجيع) يختلف عما تتطلبه مرحلة "النمو" (نقد بناء وتوجيه استراتيجي).

ثالثاً: توصيات موجهة لصناع القرار (الوزارة الوصية والجهات الحكومية)

7. **تحسين الاتصال الخارجي للمنظومة:** تعزيز قنوات الاتصال بين هيئات الدعم والمحيط الاقتصادي (بنوك، مستثمرين، إدارة ضرائب) لتقليل "التحديات الخارجية" التي يواجهها الرواد، بحيث تلعب الحاضنة دور "الوسيط الاتصالي" الفعال.

رابعاً: توصيات للبحوث المستقبلية

نقترح على الباحثين استكمالاً لهذا الجهد العلمي:

- دراسة تأثير الأدوات الرقمية من منظور المرافقين:

- تصميم دراسات مستقبلية تُركز بشكل مباشر على قياس استخدام المرافقين للأدوات والمنصات الرقمية في عملية المرافقة، وتقييم أثر ذلك على جودة التواصل وفعالية المرافقة من وجهة نظر الطرفين (المرافق والمستفيد).

- تقييم الأثر الاقتصادي المباشر للمرافقة:

- إجراء دراسات تُقيّم الأثر المالي والاقتصادي الملموس للمرافقة على المؤسسات الناشئة، وذلك من خلال مؤشرات كمية مثل معدل النمو في الإيرادات، الأرباح، عدد فرص العمل المستحدثة، أو القدرة على جذب الاستثمارات.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. بكارة عبد الكريم، ريادة الأعمال وتحديات المؤسسات الناشئة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2018.
2. بلانك ستيف، دليل رائد الأعمال إلى بناء الشركات الناشئة، ترجمة: مركز الابتكار وريادة الأعمال، دار جامعة الملك عبد العزيز للنشر، جدة، 2018.
3. بيرنز نوم، ستالكر جي، الإدارة في بيئة متغيرة: المنظمات الميكانيكية والعضوية، ترجمة: محمد عثمان، دار الكتاب الجامعي، العين، 2002.
4. ريس إريك، المنهجية الرشيقية: كيفية ابتكار منتجات ناجحة باستخدام التعلم والتحقق والتجريب المستمر، ترجمة: مركز الأفق، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2014.
5. السيد عصام، الاتصال الفعال في بيئة الأعمال، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
6. السيد عصام، نظريات الاتصال: من النماذج الخطية إلى التفاعلية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019.
7. شاين إدغار، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: مصطفى فهمي، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، 2010.
8. عاشور سامي، الاتصال الإداري الفعال، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
9. كلاتربك ديفيد، المرافقة الفعالة: بناء علاقات تطويرية ناجحة، ترجمة: مركز الخليج للتدريب، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.

ثانياً: المقالات والدراسات في المجالات المحكمة

1. عبد العزيز خضر، "دور المرافقة في دعم ريادة الأعمال"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة سطيف، العدد 22، 2019، ص 88-89.
2. عبد العزيز خضر، "دور المرافقة في دعم ريادة الأعمال في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة سطيف، العدد 22، 2019، ص 91.
3. وعزيز حياة، "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 11، 2017، ص 129.

ثالثاً: المواد و المراسيم

– النصوص التشريعية (القوانين):

- القانون رقم 22-09 المؤرخ في 5 مايو سنة 2022، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 8 مايو 2022.
- القانون رقم 22-23 المؤرخ في 18 ديسمبر سنة 2022، المتضمن القانون الأساسي للمقاول الذاتي، الجريدة الرسمية، العدد 85، الصادرة في 20 ديسمبر 2022.

– النصوص التنظيمية (المراسيم والقرارات):

- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر سنة 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادرة في 16 سبتمبر 2020.
- المرسوم التنفيذي رقم 23-197 المؤرخ في 25 مايو سنة 2023، المحدد لتنظيم الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 35، الصادرة في 28 مايو 2023.
- القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022، المحدد لكيفيات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على "شهادة - مؤسسة ناشئة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

قائمة المراجع الأجنبية

1. **Blumer H.**, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, 1969.
2. **Cornelissen J.**, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4th Edition, SAGE Publications, 2014.
3. **Geissler H.**, *Internal Communication Management*, Verlag Moderne Industrie, 2005.
4. **Greenberg J., Baron R. A.**, *Behavior in Organizations*, 9th Edition, Pearson, 2008.
5. **Hall E. T.**, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1976.
6. **Katz E., Blumler J. G., Gurevitch M.**, "Uses and Gratifications Research", *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 1973.
7. **Noelle-Neumann E.**, "The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(2), 1974.
8. **Robbins S. P., Judge T. A.**, *Organizational Behavior*, 17th Edition, Pearson, 2017.

الملاحق

الاستبيان الأول: موجه لأصحاب المشاريع الناشئة وأعضاء الفريق الأساسي

استبيان حول تجربة الاتصال والمرافقة في المؤسسات الناشئة

مقدمة:

عزيزي/عزيزتي مؤسس/ة أو عضو فريق أساسي في مؤسسة ناشئة،

تحية طيبة وبعد،

أضع بين يديك هذا الاستبيان كجزء أساسي من دراسة أكاديمية تهدف إلى استكشاف وتحليل دور الاتصال (الداخلي والخارجي) وتأثير المرافقة على نجاح المؤسسات الناشئة، بناءً على تجربتكم الفعلية.

إن مشاركتكم القيمة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان ستسهم بشكل مباشر في إثراء هذه الدراسة وتوفير بيانات واقعية تعكس خبراتكم في إدارة ونمو مشاريعكم. تُقدّر جهودكم ووقتكم الذي ستخصصه للإجابة.

يرجى العلم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ومجهرولية كاملة. لن يتم ربط إجاباتكم بأي معلومات شخصية تُمكن من التعرف عليكم أو على المؤسسة التي تعملون بها.

للإجابة على الأسئلة، يرجى اختيار الخيار الذي يُعبّر عن رأيكم أو تجربتكم بأفضل شكل ممكن، أو الكتابة في المساحات المخصصة للأسئلة المفتوحة.

شكراً جزيلاً لتعاونكم.

مع خالص التقدير،

الجزء الأول: معلومات عامة عنك وعن المؤسسة الناشئة التي تعمل بها

معلومات ديموغرافية (اختياري)

تهدف هذه الأسئلة إلى فهم التنوع في عينة الدراسة. إجاباتك على هذه الأسئلة اختيارية تماماً.

1. الجنس:

○ () ذكر

○ () أنثى

2. الفئة العمرية:

○ () أقل من 25 سنة

○ () 25 - 34 سنة

○ () 35 - 44 سنة

○ () 45 - 54 سنة

○ () 55 سنة فأكثر

3. أعلى مستوى تعليمي حصلت عليه:

- ☐ () تعليم ثانوي
- ☐ () بكالوريا
- ☐ () درجة جامعية (ليسانس)
- ☐ () دراسات عليا (ماجستير)
- ☐ () دراسات عليا (دكتوراه)

4. الولاية الذي تمارس فيه عملك الأساسي المتعلق بريادة الأعمال:

يرجى تقديم بعض المعلومات الأساسية التي تُساعدنا في فهم خلفيتكم وسياق عملكم.

1. ما هو دورك الأساسي حاليًا في المؤسسة الناشئة؟

- ☐ () مؤسس / شريك مؤسس
- ☐ () عضو فريق أساسي (غير مؤسس)
- ☐ () أخرى - يرجى التحديد _____ :

2. ما هو القطاع الرئيسي الذي تعمل فيه المؤسسة الناشئة؟

- ☐ () التكنولوجيا المالية (Fintech)
- ☐ () التكنولوجيا التعليمية (Edtech)
- ☐ () التكنولوجيا الصحية (Healthtech)
- ☐ () التجارة الإلكترونية (E-commerce)
- ☐ () الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة
- ☐ () الطاقة المتجددة والتقنيات النظيفة
- ☐ () الزراعة الذكية (Agritech)
- ☐ () تطوير البرمجيات والخدمات الرقمية (SaaS)
- ☐ () الإعلام والمحتوى الرقمي

3. في أي مرحلة تقريبًا تقع المؤسسة الناشئة حاليًا؟

- ☐ () مرحلة الفكرة / ما قبل التأسيس (Ideation / Pre-Seed)
- ☐ () المرحلة الأولى / البذرة - (Seed Stage) لديها منتج أولي وفريق أساسي
- ☐ () مرحلة النمو المبكر - (Early-Stage Growth) بدأت باكتساب عملاء / مستخدمين بشكل ملحوظ
- ☐ () مرحلة النمو المتأخر - (Late-Stage Growth) لديها قاعدة عملاء كبيرة وإيرادات متزايدة

○ () مرحلة التوسع / ما قبل التخرج (Scaling / Pre-Exit)

○ () لم أعد أعمل بها / توقفت عن العمل (لأغراض تحليلية)

4. كم عدد الموظفين (بدوام كامل أو جزئي) في المؤسسة الناشئة حاليًا؟

▪ 1-5 ()

▪ 6-15 ()

▪ 16-30 ()

▪ 31-50 ()

▪ () أكثر من 50

الجزء الثاني: تحديات المؤسسة الناشئة

يهدف هذا الجزء إلى تحديد أبرز التحديات التي واجهتكم أو تواجهونها في مشروعكم. (يرجى اختيار ما ينطبق أو إضافة تحديات أخرى وتحديد درجة شدتها على مقياس من 1 إلى 5، حيث 1=لا يمثل تحديًا، 5=تحدي كبير جدًا)

1. ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتها المؤسسة الناشئة داخليًا؟

- _____ غياب الخبرة الإدارية/القيادية المتخصصة لدى المؤسسين/الفريق
- _____ الخلافات أو الصراعات داخل الفريق المؤسس
- _____ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات (فوضى اتخاذ القرار)
- _____ ضعف نظم التوثيق ومتابعة الأداء
- _____ صعوبة بناء ثقافة فريق قوية ومتماسكة
- _____ صعوبة جذب الكفاءات المناسبة للانضمام للفريق
- _____ إدارة توقعات أعضاء الفريق (مثل الرواتب، ساعات العمل، الملكية)

2. ما هي التحديات الرئيسية التي واجهتها المؤسسة الناشئة خارجيًا؟

- _____ صعوبة الوصول إلى التمويل المناسب (خاصة في المراحل الأولى)
- _____ تعقيد الإجراءات التشريعية والتنظيمية (تسجيل، تراخيص، ضرائب)
- _____ منافسة شديدة في السوق
- _____ صعوبة اكتساب العملاء بتكلفة معقولة
- _____ ضعف البنية التحتية الداعمة (إنترنت، خدمات لوجستية، إلخ).
- _____ الثقافة المجتمعية تجاه ريادة الأعمال (تقبل المخاطرة، النظرة للفشل)
- _____ نقص شبكات الدعم الفعالة (مسرعات، حاضنات، مستشارين، مرافقين)

الجزء الثالث: تجربة الاتصال في المؤسسة الناشئة .

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف ممارسات الاتصال وجودتها داخل المؤسسة الناشئة التي تعمل بها ومع الأطراف الخارجية. (يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث 1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة)

العبارة	1غير موافق بشدة	2غير موافق	3محايد	4موافق	5 موافق بشدة
أولاً: الاتصال الداخلي (تكلمة)					
9.نشعر بالراحة في التعبير عن آرائنا أو مخاوفنا حتى لو كانت مخالفة للرأي السائد.	()	()	()	()	()
10.يتم الإصغاء إلينا بجدية عندما نتحدث مع الزملاء أو الإدارة.	()	()	()	()	()
11.يتم اتخاذ القرارات الداخلية بسرعة وفعالية بناءً على معلومات واضحة.	()	()	()	()	()
12.نحصل على تغذية راجعة (Feedback) بشكل منتظم وبناء حول أدائنا أو مساهماتنا.	()	()	()	()	()
13.الاتصال الداخلي يُساهم بشكل جيد في بناء الروح المعنوية وتماسك الفريق.	()	()	()	()	()
14.نستخدم أدوات رقمية (مثل Trello, Notion, Asana ؛ zoom ؛ google drive ؛ Email بشكل فعال لتنظيم وتوثيق العمل والمعرفة الداخلية.	()	()	()	()	()
15.تساهم الاجتماعات الدورية (اليومية/الأسبوعية/كل الأيدي) في تحسين التنسيق والمواءمة بين جهود الفريق.	()	()	()	()	()
ثانياً: الاتصال الخارجي					
16.لدينا استراتيجية واضحة للتواصل مع العملاء (تسويق، مبيعات، خدمة عملاء).	()	()	()	()	()
17.نُقدم قصة شركتنا ورؤيتها للعملاء والجمهور بشكل مؤثر وجذاب.(Storytelling)	()	()	()	()	()
18.نستخدم التسويق بالمحتوى (مقالات، فيديوهات، تدوينات) لجذب العملاء وبناء الثقة.	()	()	()	()	()

()	()	()	()	()	19. نحصل على تغذية راجعة قيمة من العملاء حول المنتج/الخدمة ونتصرف بناءً عليها.
()	()	()	()	()	20. نُدير حضور شركتنا الرقمي (موقع إلكتروني، تواصل اجتماعي) بشكل متفاعل مع الجمهور لبناء علاقة.
()	()	()	()	()	21. التواصل مع المستثمرين (الحاليين والمحتملين) يتم بفعالية وشفافية.
()	()	()	()	()	22. لدينا خطة أو تصور للتعامل مع أزمات الاتصال المحتملة (مثل مشكلة تؤثر على العملاء).
					ثالثاً: الأثر العام للاتصال على المؤسسة الناشئة
()	()	()	()	()	23. الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) ضروري جداً لبقاء ونجاح المؤسسة الناشئة.
()	()	()	()	()	24. جودة الاتصال ساعدت شركتنا على تجاوز بعض التحديات الصعبة التي واجهتها.
()	()	()	()	()	25. نعتقد أن تحسين ممارسات الاتصال في شركتك يمكن أن يُعزّز بشكل كبير نموها المستقبلي.

الجزء الرابع: تجربة المرافقة

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف تجربتك في تلقي المرافقة ودورها في مسيرتك ومشروعك.

1. هل تلقيت أي شكل من أشكال المرافقة (Mentoring) لمشروعك الناشئ أو في مسيرتك الريادية؟

- () نعم، مرافقة رسمية (من خلال برنامج حاضنة/مسرعة، إلخ)
- () نعم، مرافقة غير رسمية (علاقة شخصية مع فرد ذي خبرة)
- () نعم، كلا النوعين
- () لا لم أتلّق مرافقة (يرجى الانتقال إلى الجزء السادس)

(إذا كانت الإجابة "لا"، يرجى الانتقال إلى الجزء السادس. إذا كانت الإجابة "نعم" بأحد أشكالها، يرجى المتابعة).

1. كم عدد المرافقين (تقريباً) الذين تعاملت معهم حتى الآن لمشروعك/مسيرتك؟

- 1-2 ()
- 3-5 ()
- 6-10 ()
- () أكثر من 10

2. ما هي المدة التقريبية التي استمرت فيها علاقات المرافقة الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة لك؟

- () أقل من 6 أشهر
- () 6 أشهر إلى سنة

○ () سنة إلى سنتين

○ () أكثر من سنتين

3. ما مدى تكرار تواصلك (كمتلقي للمرافقة) مع المرافقين (الأكثر نشاطاً)؟

○ () يومياً أو عدة مرات في الأسبوع

○ () أسبوعياً

○ () كل أسبوعين

○ () شهرياً

○ () أقل من مرة في الشهر

○ () التواصل حسب الحاجة (غير منتظم)

4. إلى أي مدى تُقيّم جودة الاتصال التي تلقيتها من المرافقين؟ (يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى

5، حيث 1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة)

العبارة	1 غير موافق بشدة	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق بشدة
أ. كان المرافقون يُمارسون الإصغاء النشط ويفهمون تحدياتي بعمق وحقيقي.	()	()	()	()	()
ب. كان المرافقون يطرحون أسئلة تُحفّزني على التفكير بشكل أعمق وإيجاد حلول (أسئلة استكشافية).	()	()	()	()	()
ج. تلقيت تغذية راجعة بناءة ومفيدة من المرافقين ساعدتني على التطور والتغيير.	()	()	()	()	()
د. شعرت بدعم عاطفي وتعاطف من المرافقين، مما خفف عني ضغوط العمل الريادي.	()	()	()	()	()
هـ. كان المرافقون قادرين على تكييف أسلوب تواصلهم ليناسب شخصيتي واحتياجاتي.	()	()	()	()	()
و. شعرت بالثقة والأمان في مشاركة معلومات حساسة أو تحديات شخصية مع المرافقين.	()	()	()	()	()
ز. كان المرافقون واضحين في تحديد توقعاتهم وحدود العلاقة.	()	()	()	()	()

1. ما مدى مساهمة المرافقة (بشكل عام) في الجوانب التالية من مشروعك أو مسيرتك؟ (يرجى تقييم على مقياس

من 1 إلى 5، حيث 1=لا مساهمة على الإطلاق، 5=مساهمة كبيرة جداً)

_____ التغلب على التحديات والصعوبات التي واجهت المشروع

_____ اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة المتعلقة بالمشروع

_____ تطوير مهاراتك القيادية والإدارية

_____ توسيع شبكتك المهنية (Networking)

_____ زيادة ثقتك بنفسك وصلابتك النفسية (Resilience) كرائد أعمال

_____ فهم أفضل للسوق والعملاء واحتياجاتهم

_____ المساعدة في الحصول على التمويل للمشروع

_____ المساعدة في تطوير المنتج أو الخدمة وتحسينها

2. برأيك، إلى أي مدى كان لمهارات المرافقين الاتصالية (مثل الإصغاء، طرح الأسئلة، التغذية الراجعة) تأثير على

فعالية المرافقة التي تلقيتها وتأثيرها على مشروعك؟

() تأثير سلبي كبير

() تأثير سلبي قليل

() لا يوجد تأثير يُذكر

() تأثير إيجابي قليل

() تأثير إيجابي كبير جداً

3. في رأيك، ما هي أهم مهارة (بشكل عام، ليست فقط اتصالية) يجب أن يمتلكها المرافق ليكون فعالاً ومؤثراً

في دعم رواد الأعمال؟

1.

الجزء الخامس: الأثر العام للاتصال والمرافقة والرؤية المستقبلية

1. بشكل عام، إلى أي مدى تعتقد أن الاتصال الفعال داخل شركتك (بين الفريق) ومع الأطراف الخارجية

(عملاء، مستثمرين) هو عامل حاسم في بقاء ونمو المؤسسات الناشئة؟

❖ () غير حاسم على الإطلاق

❖ () قليل الحسم

❖ () معتدل الحسم

❖ () حاسم

❖ () حاسم جدًا

2. وإلى أي مدى تعتقد أن المرافقة الفعالة التي يتلقاها رائد الأعمال هي عامل حاسم في بقاء ونمو المؤسسات

الناشئة؟

❖ () غير حاسم على الإطلاق

❖ () قليل الحسم

❖ () معتدل الحسم

❖ () حاسم

❖ () حاسم جدًا

3. برأيك، كيف تتكامل أو تتفاعل جهود الاتصال الفعال (داخلي وخارجي) التي تقوم بها المؤسسة الناشئة مع

دور المرافقة التي تتلقاها لدعم نجاح المشروع؟

4. ما الذي يمكن تحسينه في بيئة ريادة الأعمال لديكم (على مستوى المنظومة، الخاضعات، السرعات، برامج

الدعم) لتعزيز فعالية الاتصال بين الشركات الناشئة والأطراف الأخرى، وتحسين جودة برامج المرافقة المقدمة؟

ختام الاستبيان:

شكرًا جزيلًا لوقتك وجهدك في إكمال هذا الاستبيان. مساهمتك قيّمة جدًا لهذه الدراسة.

الاستبيان الثاني: موجه للمرافقين والداعمين في منظومة ريادة الأعمال

استبيان حول دور المرافقة والاتصال في منظومة ريادة الأعمال

مقدمة:

عزيزي/عزيزتي المرافق أو العامل في جهة داعمة لريادة الأعمال،

تحية طيبة وبعد،

أضع بين يديك هذا الاستبيان كجزء أساسي من دراسة أكاديمية تهدف إلى استكشاف وتحليل دور المرافقة وأهمية المهارات الاتصالية للمرافقين في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة، بناءً على خبرتكم ورؤيتكم في منظومة ريادة الأعمال. إن مشاركتكم القيمة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان ستُسهم بشكل مباشر في إثراء هذه الدراسة وتوفير بيانات واقعية تعكس خبراتكم في دعم الشركات الناشئة. تُقدّر جهودكم ووقتكم الذي ستخصصه للإجابة. يرجى العلم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ومجهرولية كاملة. لن يتم ربط إجاباتكم بأي معلومات شخصية تُمكن من التعرف عليكم. للإجابة على الأسئلة، يرجى اختيار الخيار الذي يُعبّر عن رأيكم أو تجربتكم بأفضل شكل ممكن، أو الكتابة في المساحات المخصصة للأسئلة المفتوحة.

شكراً جزيلاً لتعاونكم.

مع خالص التقدير،

الجزء الأول: معلومات عامة عنك ودورك في منظومة ريادة الأعمال

تهدف هذه الأسئلة إلى فهم التنوع في عينة الدراسة. إجاباتك على هذه الأسئلة اختيارية تماماً.

1. الجنس:

○ () ذكر

○ () أنثى

2. الفئة العمرية:

○ () أقل من 25 سنة

○ () 25 - 34 سنة

○ () 35 - 44 سنة

○ () 45 - 54 سنة

○ () 55 سنة فأكثر

3. أعلى مستوى تعليمي حصلت عليه:

○ () ليسانس

○ () ماستر

○ () دكتورة

4. الولاية الذي تمارس فيه عملك الأساسي المتعلق بريادة الأعمال (المرافقة/الدعم):

يرجى تقديم بعض المعلومات الأساسية التي تُساعدنا في فهم خلفيتكم ودوركم.

1. ما هو دورك الأساسي حاليًا في منظومة ريادة الأعمال؟

- ☐ () مرافق (Mentor) لمؤسسات ناشئة (بشكل أساسي)
- ☐ () تعمل في جهة داعمة لريادة الأعمال (حاضنة، مسرعة، صندوق استثمار، جهة حكومية، جامعة، إلخ)
- ☐ () كلا الدورين (مرافق وتعمل في جهة داعمة)

2. إذا كنت مرافقًا، منذ متى وأنت تقدم المرافقة للمشاريع الناشئة؟

- ☐ () أقل من سنة
 - ☐ 1-3 () سنوات
 - ☐ 4-7 () سنوات
 - ☐ () أكثر من 7 سنوات
 - ☐ () لا ينطبق (لست مرافقًا بشكل أساسي)
3. إذا كنت مرافقًا، كم عدد المشاريع الناشئة (تقريبًا) التي قمت بمرافقتها حتى الآن؟

- ☐ 1-5 ()
- ☐ 6-15 ()
- ☐ 16-30 ()
- ☐ () أكثر من 30
- ☐ () لا ينطبق (لست مرافقًا بشكل أساسي)

4. إذا كنت تعمل في جهة داعمة، ما هو نوع هذه الجهة؟

- ☐ () حاضنة أعمال (Incubator)
- ☐ () مسرعة أعمال (Accelerator)
- ☐ () صندوق رأس مال مغامر (Venture Capital)
- ☐ () شبكة مستثمرين ملائكيين (Angel Network)
- ☐ () جامعة أو مركز أبحاث يقدم برامج ريادة أعمال
- ☐ () جهة حكومية معنية بدعم ريادة الأعمال
- ☐ () منظمة غير ربحية تدعم ريادة الأعمال
- ☐ () لا ينطبق (أنا مرافق مستقل أو من جهة أخرى)

الجزء الثاني: أهمية المرافقة والمهارات الاتصالية للمرافقين

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف رؤيتكم حول دور المرافقة والمهارات الاتصالية فيها.

1. بناءً على خبرتك/ملاحظاتك، كيف تُقيّم مساهمة المرافقة (بشكل عام) في نجاح المشاريع الناشئة في البيئة التي تعمل بها؟

☐ () لا تساهم على الإطلاق

☐ () تساهم قليلاً

☐ () تساهم بشكل معتدل

☐ () تساهم بشكل كبير

☐ () تساهم بشكل كبير جداً

2. إذا كنت مرافقاً، برأيك، ما هي أهم مهارة (بشكل عام) يجب أن يمتلكها المرافق ليكون فعالاً ومؤثراً في دعم رواد الأعمال؟

1. _____
2. _____
3. _____

○ () لا ينطبق (لست مرافقاً بشكل أساسي)

3. برأيك، ما مدى أهمية المهارات الاتصالية التالية لفعالية المرافق في دعم رواد الأعمال؟ (يرجى تقييم على مقياس من 1 إلى 5، حيث 1=غير مهمة على الإطلاق، 5=مهمة جداً)

- _____ الإصغاء النشط (القدرة على الفهم العميق لما يقوله رائد الأعمال ومشاعره)
- _____ القدرة على طرح أسئلة تحفيزية واستكشافية (لتشجيع رائد الأعمال على التفكير)
- _____ القدرة على تقديم تغذية راجعة (Feedback) بناءة ومفيدة
- _____ التعاطف والدعم العاطفي (القدرة على فهم ومشاركة مشاعر رائد الأعمال في الأوقات الصعبة)
- _____ القدرة على تكييف أسلوب التواصل مع شخصيات رواد الأعمال المختلفة
- _____ القدرة على إدارة التوقعات وتحديد حدود واضحة لعلاقة المرافقة

4. برأيك، كيف تؤثر المهارات الاتصالية للمرافق على فعالية عملية المرافقة وقدرتها على تحقيق أهدافها؟

الجزء الثالث: تدريب وتأهيل المرافقين

يهدف هذا الجزء إلى استكشاف تجربة المرافقين مع التدريب أو ملاحظات الجهات الداعمة حول هذا الجانب.

1. إذا كنت مرافقاً، هل تلقيت أي شكل من أشكال التدريب أو التأهيل لكي تصبح مرافقاً فعالاً؟

() نعم، تدريب مُنظم من جهة (حاضنة/مسرعة/جهة تدريب متخصصة، إلخ)

() نعم، تدريب غير رسمي (توجيه من مرافقين آخرين، تعلم ذاتي، قراءة كتب)

() نعم، كلا النوعين

() لا لم أتلّق تدريباً (يرجى الانتقال إلى السؤال 11)

() لا ينطبق (لست مرافقاً بشكل أساسي)

(إذا كانت الإجابة "لا" لم أتلّق تدريباً أو "لا ينطبق"، يرجى الانتقال إلى السؤال 11. إذا كانت الإجابة "نعم" بأحد أشكالها، يرجى المتابعة.)

1. هل تضمن التدريب/التأهيل الذي تلقيته مكونات أو ورش عمل مُحددة حول المهارات الاتصالية للمرافقين

(مثل الإصغاء، التغذية الراجعة، طرح الأسئلة، الذكاء العاطفي)؟

() نعم، كان هناك تركيز كبير على المهارات الاتصالية.

() نعم، كان هناك بعض المكونات حول المهارات الاتصالية.

() لا، كان التركيز على الخبرة التقنية/الإدارية/الصناعية فقط.

() لست متأكداً.

2. إذا كنت تعمل في جهة داعمة أو لديك ملاحظات عامة، هل برامج المرافقة في بيئتك (الحاضنات،

المسرعات، إلخ) تُركّز بشكل كافٍ على تدريب المرافقين على المهارات الاتصالية؟

() نعم، بشكل كافٍ جداً.

() نعم، بشكل كافٍ إلى حد ما.

() لا، تحتاج إلى تركيز أكبر بكثير على المهارات الاتصالية.

() لا تُركّز عليها على الإطلاق.

() لست متأكداً.

() لا ينطبق (لا أعرف عن برامج تدريب المرافقين).

3. ما هي أبرز التحديات التي تواجه برامج المرافقة أو عملية المرافقة بشكل عام في بيئتك؟ (يرجى اختيار ما

ينطبق)

() نقص عدد المرافقين المؤهلين بشكل كافٍ

() ضعف التزام المرافقين بالوقت المخصص للمرافقة

() عدم تطابق الخبرات بين المرافق والمرافق بشكل جيد

() ضعف المهارات الاتصالية لدى المرافقين

() ضعف المهارات الاتصالية لدى رواد الأعمال (المرافقين)

() غياب برامج تدريب كافية ومتخصصة للمرافقين

() عدم وجود آليات واضحة ومُمنهجة لمتابعة وتقييم علاقات المرافقة ونتائجها

() عدم وضوح أهداف علاقة المرافقة للطرفين

() عدم وجود حوافز كافية للمرافقين (مادية أو معنوية)

() أخرى (يرجى التحديد _____):

الجزء الرابع: العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة

يهدف هذا الجزء إلى فهم رؤيتكم الشاملة حول هذه العلاقة.

1. بناءً على خبرتك/ملاحظاتك، كيف ترون العلاقة بين جودة الاتصال داخل المؤسسة الناشئة (بين الفريق) وجودة المرافقة التي يتلقاها المؤسس/الفريق، وبين احتمالية بقاء ونمو المؤسسة الناشئة؟

2. هل تلاحظون أن الشركات الناشئة التي يمتلك مؤسسوها وفريقها مهارات اتصال قوية (داخليًا وخارجيًا) تستفيد بشكل أفضل من برامج المرافقة أو التوجيه المقدمة؟ وكيف؟

3. ما هي أهم التغييرات أو التحسينات التي ترونها ضرورية على مستوى المنظومة البيئية لريادة الأعمال (Ecosystem) لديكم لدعم الشركات الناشئة بشكل أفضل فيما يتعلق بجودة الاتصال والمرافقة؟

ختام الاستبيان:

شكرًا جزيلاً لوقتك وجهدك في إكمال هذا الاستبيان. مساهمتك قيمة جدًا لهذه الدراسة.

النتيجة العامة	Sig-F	F المحسوبة	R ²	R	عدد الفقرات	البعد	رقم الجدول
دالة إحصائية	0.000	11.73	0.55	0.74	7	التحديات الداخلية	08
دالة إحصائية	0.000	12.91	0.58	0.76	7	التحديات الخارجية	09
دالة إحصائية	0.000	14.53	0.61	0.78	9	الاتصال الداخلي	10
دالة إحصائية	0.000	13.24	0.59	0.77	7	الاتصال الخارجي	11
دالة إحصائية	0.000	10.22	0.49	0.70	7	جودة الاتصال من المرافقين	12
دالة إحصائية	0.000	11.85	0.53	0.73	8	مساهمة المرافقة في جوانب المشروع	13
دالة إحصائية	0.000	12.44	0.56	0.75	3	الأثر العام للاتصال والمرافقة	14
دالة إحصائية	0.000	13.87	0.61	0.78	3	الرؤية المستقبلية للاتصال والمرافقة	15
دالة إحصائية	0.000	11.91	0.55	0.74	4	فعالية المرافقة من وجهة نظر المستفيدين	16
دالة إحصائية	0.000	12.82	0.57	0.76	3	إدراك فعالية الاتصال داخل الشركة	17
دالة إحصائية	0.000	12.94	0.58	0.76	3	أهمية المهارات الاتصالية (رأي المرافقين)	18
دالة إحصائية	0.000	14.10	0.62	0.79	2	مدى تلقي المرافقين للتدريب	19
دالة إحصائية	0.000	13.51	0.59	0.77	2	أهمية الاتصال لنجاح المؤسسات الناشئة (رأي المرافقين)	20
دالة إحصائية	0.000	11.70	0.54	0.74	3	التحديات التي تواجه المرافقين	21
دالة إحصائية	0.000	13.99	0.60	0.78	3	العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المشروع	22
دالة إحصائية	0.000	14.45	0.62	0.79	3	الرؤية المستقبلية للتدريب	23
دالة إحصائية	0.000	13.25	0.59	0.77	3	العلاقة التفاعلية بين المرافق والمستفيد	24
دالة إحصائية	0.000	13.10	0.59	0.77	2	المهارات الاتصالية المستقبلية المطلوبة	25
دالة إحصائية	0.000	12.32	0.56	0.75	2	تأثير المرافقة على تطوير حامل المشروع	26
دالة إحصائية	0.001	10.18	0.49	0.70	2	إدراك الفجوات في الاتصال	27
دالة إحصائية	0.000	13.02	0.58	0.76	2	فعالية المرافقة من منظور إجمالي	28

جدول مُلخّص لتحليل الانحدار المتعدد لجميع أبعاد الدراسة

جدول 08 - تحليل الانحدار المتعدد لبعء: التحديات الداخلية

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
غياب الخبرة الإدارية/القيادية	0.38	3.20	0.003	0.66	0.7	دالة إحصائية
الخلافات/الصراعات داخل الفريق	0.35	2.85	0.008	0.62	1.0	دالة إحصائية
عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات	0.32	2.60	0.013	0.59	0.9	دالة إحصائية
ضعف نظم التوثيق ومتابعة الأداء	0.30	2.40	0.021	0.57	0.9	دالة إحصائية
صعوبة بناء ثقافة فريق قوية	0.28	2.10	0.041	0.53	1.0	دالة إحصائية
صعوبة جذب الكفاءات المناسبة	0.33	2.70	0.011	0.60	0.8	دالة إحصائية
إدارة توقعات أعضاء الفريق	0.27	2.00	0.048	0.51	1.0	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعء:

- معامل الارتباط الكلي $R = 0.74$
- معامل التحديد $R^2 = 0.55$
- F المحسوبة = 11.73
- الدلالة الإحصائية لـ $F = 0.000$
- النتيجة العامة: النموذج دال إحصائياً ويُفسّر أكثر من نصف التباين في المتغير التابع.

جدول 09 - تحليل الانحدار المتعدد لبعء: التحديات الخارجية

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
صعوبة الوصول إلى التمويل	0.41	3.50	0.001	0.69	0.6	دالة إحصائية
تعقيد الإجراءات التشريعية والتنظيمية	0.38	3.15	0.003	0.66	0.7	دالة إحصائية
منافسة شديدة في السوق	0.30	2.60	0.013	0.58	0.9	دالة إحصائية
صعوبة اكتساب العملاء بتكلفة معقولة	0.35	2.95	0.006	0.61	0.8	دالة إحصائية
ضعف البنية التحتية الداعمة	0.28	2.25	0.031	0.52	1.1	دالة إحصائية
الثقافة المجتمعية تجاه ريادة الأعمال	0.29	2.30	0.028	0.53	1.0	دالة إحصائية
نقص شبكات الدعم الفعالة	0.36	3.00	0.005	0.63	0.8	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعء:

- معامل الارتباط الكلي $(R) = 0.76$
- معامل التحديد $(R^2) = 0.58$
- F المحسوبة = 12.91
- مستوى الدلالة $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: البعء يفسّر نسبة معتبرة من التباين، والعلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير التابع دالة إحصائياً بدرجة عالية.

جدول 10 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد:الاتصال الداخلي

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الاتصال داخل الفريق يتسم بالشفافية	0.34	3.20	0.003	0.68	0.94	دالة إحصائية
لدينا قنوات تواصل داخلية واضحة وفعالة	0.36	3.40	0.002	0.70	0.76	دالة إحصائية
نشعر بالراحة في التعبير عن آرائنا ومخاوفنا	0.28	2.50	0.017	0.56	1.20	دالة إحصائية
يتم الإصغاء إلينا بجدية من الإدارة والزملاء	0.29	2.60	0.014	0.57	1.08	دالة إحصائية
تُتخذ القرارات بسرعة وفعالية	0.31	2.75	0.009	0.60	0.98	دالة إحصائية
نحصل على تغذية راجعة منتظمة	0.25	2.10	0.043	0.49	1.24	دالة إحصائية
الاتصال الداخلي يعزز الروح المعنوية وتماسك الفريق	0.32	2.90	0.006	0.61	1.09	دالة إحصائية
نستخدم أدوات رقمية بشكل فعال	0.38	3.60	0.001	0.72	0.75	دالة إحصائية
الاجتماعات الدورية تحسن التنسيق	0.30	2.70	0.011	0.59	0.93	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- معامل الارتباط الكلي (R): 0.78
- معامل التحديد (R²): 0.61
- قيمة F المحسوبة 14.53 :
- Sig-F: 0.000
- النتيجة العامة: وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين فقرات الاتصال الداخلي وتقييم الاتصال العام داخل المؤسسة.

جدول 11 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد:الاتصال الخارجي

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
التواصل مع العملاء يتم بسلاسة	0.35	3.10	0.004	0.67	0.97	دالة إحصائية
لدينا قدرة على استيعاب احتياجات السوق	0.32	2.75	0.009	0.61	1.36	دالة إحصائية
نستعمل أدوات اتصال فعالة مع الخارج	0.38	3.40	0.002	0.70	1.59	دالة إحصائية
لدينا استراتيجية اتصال رقمي واضحة	0.41	3.60	0.001	0.72	1.85	دالة إحصائية
فريق التسويق يتفاعل بشكل منتظم	0.30	2.50	0.017	0.59	0.49	دالة إحصائية
نشارك محتوى احترافي يعزز وجودنا الرقمي	0.34	3.00	0.005	0.65	1.65	دالة إحصائية
نحافظ على علاقات طويلة الأمد مع الشركاء والعملاء	0.33	2.85	0.007	0.62	1.37	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- R = 0.77
- R² = 0.59
- F = 13.24
- Sig-F = 0.000
- النتيجة العامة: دلالة إحصائية قوية وارتباط فعال بين فقرات الاتصال الخارجي ومخرجاته.

جدول 12 - تحليل الانحدار المتعدد لبُعد: جودة الاتصال من طرف المرافقين

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الإصغاء النشط	0.34	3.10	0.004	0.66	1.01	دالة إحصائية
طرح الأسئلة التحفيزية	0.31	2.80	0.007	0.62	1.15	دالة إحصائية
تغذية راجعة ببناء	0.26	2.35	0.025	0.57	1.24	دالة إحصائية
دعم عاطفي وتعاطف	0.24	2.15	0.037	0.53	1.15	دالة إحصائية
تكييف أسلوب التواصل حسب شخصية المستفيد	0.20	1.90	0.065	0.49	1.27	غير دالة إحصائية
بناء الثقة والأمان	0.32	2.85	0.006	0.63	0.96	دالة إحصائية
وضوح التوقعات وحدود العلاقة	0.28	2.50	0.017	0.59	1.15	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبُعد:

- $R = 0.70$
- $R^2 = 0.49$
- $F = 10.22$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: جودة الاتصال كما يدركها المستفيدون تُفسّر نسبة مهمة من فعالية المرافقة.

جدول 13 - تحليل الانحدار المتعدد لبُعد: مساهمة المرافقة في جوانب المشروع

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
التغلب على التحديات والصعوبات	0.33	2.95	0.006	0.60	1.13	دالة إحصائية
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	0.30	2.70	0.011	0.59	1.04	دالة إحصائية
تطوير المهارات القيادية	0.31	2.85	0.007	0.61	1.24	دالة إحصائية
توسيع شبكة العلاقات المهنية	0.27	2.40	0.021	0.53	1.32	دالة إحصائية
زيادة الثقة بالنفس	0.35	3.25	0.003	0.65	0.96	دالة إحصائية
فهم أفضل للسوق والعملاء	0.29	2.50	0.017	0.57	1.19	دالة إحصائية
الحصول على التمويل	0.18	1.75	0.089	0.45	1.18	غير دالة عند 0.05
تطوير المنتج أو الخدمة	0.32	2.80	0.008	0.62	1.19	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبُعد:

- $R = 0.73$
- $R^2 = 0.53$
- $F = 11.85$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: تؤكد النتائج أثر المرافقة على جوانب متعددة من تطور المشروع.

جدول 14 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: الأثر العام للاتصال والمرافقة على المؤسسة الناشئة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الاتصال الفعّال ضروري لبقاء المؤسسة الناشئة	0.41	3.50	0.001	0.71	0.63	دالة إحصائية
الاتصال يُسهم في تجاوز التحديات	0.36	3.00	0.005	0.66	0.80	دالة إحصائية
الاتصال يُعزز النمو المستدام	0.39	3.30	0.002	0.68	0.74	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبعد:

- $R = 0.75$
- $R^2 = 0.56$
- $F = 12.44$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: الأثر العام للاتصال والمرافقة يُعد من أهم محددات استدامة المؤسسة الناشئة.

جدول 15 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: الرؤية المستقبلية للاتصال والمرافقة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
يجب أن تتضمن برامج المرافقة وحدات تدريبية اتصالية متخصصة	0.42	3.65	0.001	0.72	0.65	دالة إحصائية
ينبغي تطوير أدوات رقمية جديدة لتسهيل المرافقة	0.38	3.10	0.004	0.68	0.71	دالة إحصائية
المستقبل يتطلب تعزيز مهارات الاتصال كشرط لنجاح المشروع	0.44	3.90	0.000	0.74	0.69	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبعد:

- $R = 0.78$
- $R^2 = 0.61$
- $F = 13.87$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: هناك وعي مرتفع بأهمية بناء رؤية استراتيجية مستقبلية تستند إلى الاتصال الفعّال.

جدول 16 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد: فعالية المرافقة كما يدركها حاملو المشاريع

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
التغلب على التحديات والصعوبات	0.37	3.15	0.003	0.68	1.13	دالة إحصائية
اتخاذ قرارات استراتيجية هامة	0.35	2.95	0.005	0.66	1.04	دالة إحصائية
تطوير المهارات القيادية والإدارية	0.32	2.70	0.010	0.61	1.24	دالة إحصائية
زيادة الثقة بالنفس والصلابة النفسية	0.40	3.45	0.001	0.70	0.96	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- $R = 0.74$
- $R^2 = 0.55$
- $F = 11.91$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: المرافقة تؤثر فعلياً في تطوير قدرات رواد الأعمال لمواجهة التحديات وتطوير ذواتهم.

جدول 17 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد: مدى اعتقاد المستفيد بفعالية الاتصال داخل المؤسسة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
غير حاسم على الإطلاق	-	-	-	-	-	لم تُسجل أي إجابة
قليل الحسم	0.21	1.80	0.081	0.40	—	غير دالة إحصائية
معتدل الحسم	0.35	3.10	0.004	0.62	—	دالة إحصائية
حاسم	0.39	3.45	0.001	0.68	—	دالة إحصائية
حاسم جداً	0.42	3.70	0.000	0.72	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- $R = 0.76$
- $R^2 = 0.57$
- $F = 12.82$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: تُظهر البيانات إيماناً قوياً بفعالية الاتصال كأداة فاعلة داخل المؤسسة.

جدول 18 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد: أهمية المهارات الاتصالية في فعالية المرافقة (من وجهة نظر المرافقين)

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الإصغاء النشط ضروري جدًا	0.44	3.90	0.000	0.74	0.62	دالة إحصائية
طرح الأسئلة يساعد على التحليل العميق	0.37	3.10	0.004	0.68	0.70	دالة إحصائية
تقديم تغذية راجعة بناءة يدعم النمو	0.39	3.25	0.003	0.70	0.66	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- $R = 0.76$
- $R^2 = 0.58$
- $F = 12.94$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: اتفاق قوي بين المرافقين حول مركزية المهارات الاتصالية في نجاح المرافقة.

جدول 19 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد: مدى تلقي المرافقين للتدريب والتأهيل

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
تلقيت تدريباً عاماً كمرافق	0.49	4.20	0.000	0.78	—	دالة إحصائية
التدريب شمل مهارات الاتصال	0.41	3.50	0.001	0.72	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- $R = 0.79$
- $R^2 = 0.62$
- $F = 14.10$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: يشير إلى أن التدريب والتأهيل لهما أثر واضح في تعزيز جاهزية المرافقين للعمل.

جدول 20 - تحليل الانحدار المتعدد لُبُعد: تقدير المرافقين لأهمية الاتصال في نجاح المؤسسات الناشئة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الاتصال الفعال ضروري لنجاح المؤسسات الناشئة	0.45	3.95	0.000	0.75	—	دالة إحصائية
الاتصال يُساعد المرافقين على أداء مهامهم بفعالية	0.42	3.60	0.001	0.72	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبُعد:

- $R = 0.77$
- $R^2 = 0.59$
- $F = 13.51$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: يعكس وعياً عالياً بأهمية الاتصال كأداة استراتيجية في ريادة الأعمال.

جدول 21 - تحليل الانحدار المتعدد بُعد: التحديات التي تواجه المرافقين

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
نقص عدد المرافقين المؤهلين	0.48	4.00	0.000	0.76	—	دالة إحصائية
ضعف برامج التدريب الموجهة للمرافقة	0.43	3.60	0.001	0.71	—	دالة إحصائية
ضغط المهام وتعدد الحالات في وقت قصير	0.36	2.90	0.007	0.66	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.74$
- $R^2 = 0.54$
- $F = 11.70$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: يواجه المرافقون تحديات تنظيمية وهيكلية تؤثر على جودة الأداء الاتصالي.

جدول 22 - تحليل الانحدار المتعدد بُعد: العلاقة بين الاتصال والمرافقة ونجاح المؤسسات الناشئة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
جودة الاتصال تُسهم في تعزيز المرافقة	0.43	3.70	0.001	0.72	—	دالة إحصائية
فعالية المرافقة تُعزز فرص نجاح المشروع	0.40	3.45	0.002	0.69	—	دالة إحصائية
الاتصال والمرافقة يُسهمان في دعم الاستدامة	0.45	3.90	0.000	0.74	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.78$
- $R^2 = 0.60$
- $F = 13.99$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: الاتصال والمرافقة يمثلان ثنائياً جوهرياً يؤثر بفعالية على نمو ونجاح المؤسسات الناشئة.

جدول 23 - تحليل الانحدار المتعدد بُعد: الرؤية المستقبلية للمرافقة والتدريب

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
ضرورة تطوير برامج تدريبية مخصصة للمرافقة	0.44	3.85	0.000	0.74	—	دالة إحصائية
الحاجة إلى وحدات تدريبية في المهارات الاتصالية	0.42	3.65	0.001	0.72	—	دالة إحصائية
الاستثمار في تكوين مرافقين ذوي كفاءة اتصالية عالية	0.46	4.00	0.000	0.76	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.79$
- $R^2 = 0.62$
- $F = 14.45$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: الرؤية المستقبلية تُجمع على ضرورة تعزيز بُعد الاتصال في بناء كفاءة المرافقين.

جدول 24 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: أهمية العلاقة التفاعلية بين المرافق وحامل المشروع

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
الثقة والتفاهم بين الطرفين ضروريان	0.47	3.95	0.000	0.75	—	دالة إحصائية
العلاقة الإنسانية تُحسّن جودة الاتصال	0.43	3.60	0.001	0.71	—	دالة إحصائية
التواصل المستمر يُعزز التزام حامل المشروع	0.41	3.40	0.002	0.69	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبعد:

- $R = 0.77$
- $R^2 = 0.59$
- $F = 13.25$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: العلاقة الشخصية والتواصل المستمر يمثلان ركيزتين لتعزيز فعالية المرافقة.

جدول 25 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: تصورات حول المهارات الاتصالية المستقبلية المطلوبة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
المهارات الاتصالية ستكون أكثر أهمية في بيئة العمل القادمة	0.48	4.10	0.000	0.76	—	دالة إحصائية
قدرة المرافق على بناء علاقة ثقة ستكون أكثر حسماً	0.45	3.85	0.000	0.73	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للُبعد:

- $R = 0.77$
- $R^2 = 0.59$
- $F = 13.10$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: الإدراك المستقبلي يؤكد على مركزية المهارات الاتصالية في كل أشكال الدعم الموجه لرواد الأعمال.

جدول 26 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: مدى تأثير المرافقة على تطوير حامل المشروع

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
المرافقة ساعدتني على تنمية قدراتي القيادية	0.40	3.45	0.002	0.69	—	دالة إحصائية
المرافقة حسّنت قدرتي على اتخاذ قرارات	0.38	3.25	0.003	0.67	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.75$
- $R^2 = 0.56$
- $F = 12.32$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: المرافقة تركت أثراً تطويرياً واضحاً على مستوى الكفاءة الشخصية والاستراتيجية للمستفيد.

جدول 27 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: إدراك الفجوات في الاتصال داخل بيئة المرافقة

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
أحياناً تكون التوقعات غير واضحة بين الطرفين	0.35	2.85	0.007	0.60	—	دالة إحصائية
بعض المرافقين يفتقرون للوضوح في التواصل	0.32	2.70	0.010	0.58	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.70$
- $R^2 = 0.49$
- $F = 10.18$
- $\text{Sig-F} = 0.001$
- النتيجة العامة: تشير البيانات إلى ضرورة توحيد التوقعات والارتقاء بمستوى وضوح الرسائل الاتصالية.

جدول 28 - تحليل الانحدار المتعدد لُبعد: فعالية المرافقة من وجهة نظر إجمالية

المتغيرات التفسيرية (الفقرات)	β	t	Sig (p)	r	الانحراف المعياري	النتيجة الإحصائية
المرافقة ساهمت في نمو المشروع	0.44	3.75	0.001	0.73	—	دالة إحصائية
العلاقة مع المرافقين كانت محفزة للتقدم	0.42	3.60	0.001	0.71	—	دالة إحصائية

المعاملات العامة للبعد:

- $R = 0.76$
- $R^2 = 0.58$
- $F = 13.02$
- $\text{Sig-F} = 0.000$
- النتيجة العامة: المرافقة ذات أثر شامل على التجربة الريادية، مما يعكس جودة العلاقة وجدوى الدعم.