دور التمكين الشبكي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة
دراسة حالة مؤسسات ناشئة

The role of network empowerment in enhancing the competitiveness of start-ups
Case study of start-ups

فارس طلوش[1] ، أحسين عثماني
[1] جامعة أم البواقي (الجزائر)، fares.tellouche@univ-oeb.dz
[2] جامعة أم البواقي (الجزائر)، hassine.ath1964@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/03/02 تاريخ القبول: 2026/05/05 تاريخ النشر: 2026/06/10

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز دور التمكين الشبكي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة، فنظرا لطبيعة المؤسسات الناشئة التي تعد كيانات مرنة قائمة على الابتكار والمخاطرة، تسعى لتقديم حلول غير تقليدية في أسواق متغيرة تتسم بعدم اليقين. ولأنها تعاني غالبا من قيد الموارد المالية والبشرية، يبرز التمكين الشبكي كرافعة إستراتيجية تمكنها من تجاوز حدودها الذاتية عبر بناء علاقات خارجية. وهو ما الوقوف عليه وإستقراءه من وراء إجراء مقابلة مع خمسة مؤسسات ناشئة، أين تم الوصول إلى قدرة التمكين الشبكي ومساهمته الفعالة في تعزيز التدفق المعرفي الخارجي، مما يحول الأفكار الخام إلى ابتكارات ملموسة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية فارقة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الشبكي، القدرات التنافسية، المؤسسات الناشئة.

Abstract:

This article aims to highlight the role of network empowerment in enhancing the competitive capabilities of startups, Given the nature of start-ups, which are flexible entities based on innovation and risk-taking, seeks to deliver unconventional solutions in uncertain and changing markets, because it often suffers from financial and human resources constraints, Network empowerment emerges as a strategic lever that enables it to transcend its own boundaries by building external relationships.

This is what was identified and extrapolated from conducting an interview with five emerging institutions, where the ability to empower and its effective contribution to enhancing external knowledge flow was reached, this transforms raw ideas into tangible innovations that give the organization a significant competitive advantage.

Keywords:Network empowerment, competitiveness, startups

المؤلف المرسل: فارس طلوش، **الإيميل:** fares.tellouche@univ-oeb.dz

1. مقدمة:

نظرا للطبيعة التي تتسم بها المؤسسات الناشئة، كونها نماذج عمل تسعى نحو التوسع السريع في بيئة يهيمن عليها عدم اليقين التام، كما أنها تجمع ما بين صفتي الطموح الجامح والهشاشة العالية. فخصائصها الفريدة خاصة إعتمادها الكلي على الابتكار الذي يستهدف فجوات السوق غير المستغلة، والقدرة الفائقة لتغيير الإستراتيجية بسرعة استجابة لردود فعل العملاء، تضعها في مواجهة جملة من التحديات المعقدة؛ أولها القيود المالية، فأغلبها تعتمد في البداية على التمويل الذاتي الذي قد يعجز عن تلبية متطلبات التوسع السريع، مما يدخلها في سباق محموم لجذب رأس المال الجريء، إضافة إلى التحدي المرتبط بوجود نقص في الخبرات الإدارية المتخصصة، فمؤسسوها في العادة يفتقرون لمهارات الإدارة المالية الرشيدة وبناء الهياكل التنظيمية، مما يؤدي إلى فوضى تشغيلية عند نمو فريق العمل. كما تواجه كذلك تحدي إثبات الموثوقية وصعوبة بناء السمعة المؤسسية في سوق مزدحم بالمنافسين التقليديين المستقرين، وهو ما يجعل الوصول لعملاء جد مكلفا وصعبا.

إن الصدام بين الرؤية الابتكارية والواقع التشغيلي المرير يخلق ما يعرف بفجوة الموت وهي المرحلة الحرجة التي تفشل فيها معظم الشركات الناشئة، بسبب عدم قدرتها على تحقيق التوازن بين تدفقاتها النقدية ومتطلبات نموها المتسارع، مما يبرز الحاجة الماسة لتحقيق تمكين شبكي وتدفق معرفي خارجي لتجاوز هذه العقبات وضمان الاستدامة ولبناء قدرات تنافسية.

إنطلاقا من هذا العرض يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

– كيف يسهم التمكين الشبكي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة؟

حيث سنحاول عرض هذه المساهمة، إنطلاقا من التوضيحات المتحققة بطرح الأسئلة التالية:

– ما هو التمكين الشبكي وفيما تتجلى أهم مساهمته في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة؟

– ما واقع التمكين الشبكي في المؤسسات الناشئة محل المقابلة ورؤيتها له لتعزيز قدراتها التنافسية؟

- أهمية وأهداف الدراسة:

يعد التمكين الشبكي توجه فعال لتحقيق الصمود للمؤسسات الناشئة، فهو المحرك الذي يحولها من مجرد أفكار طموحة إلى قوى سوقية نافذة من خلال كسر عزلتها، كونه يمنح لها الفعالية والتيسير للحصول على الخبرات والموارد المطلوبة، كما يعد مركز إستشعار لها لإستشراف تقلبات السوق وإدارة الأزمات بذكاء جماعي، بالإضافة إلى تحقيق هدف تسريع التدويل والانتشار؛ فالشبكات توفر جسور ثقة تسهل دخول أسواق جديدة واكتساب سمعة مؤسسية فورية عبر التوصيات الشفهية والارتباط بعلامات تجارية موثوقة، إضافة إلى تحفيز الابتكار المفتوح من خلال تيسير تدفق المعرفة الخارجية الذي تغذي عمليات البحث والتطوير الداخلية، مما يضمن بقاء المؤسسة في طليعة التكنولوجيا، وهو ما تم الوقوف عليه في المقابلات التي خصت خمسة مؤسسات ناشئة تنشط في مجالات مختلفة، وهو ما يجب أن تأخذ به المؤسسات الناشئة الفتية أو النامية لتعزيز قدراتها التنافسية.

1.مفهوم التمكين والتمكين الشبكي:

يحتل مفهوم التمكين موقعا مركزيا في الخطاب الأكاديمي والمهني المعاصر، حيث تتداخل حوله تعريفات ومنظورات متعددة تعكس تنوع الحقول المعرفية التي استوعبته وطورته، فالجذور النظرية للتمكين تعود إلى عالم الاجتماعي جوليان رابابورت الذي قدم في عام 1981 رؤية مؤسسة للمفهوم وقد طور رابابورت لاحقا تعريفه، ليشير إلى أن التمكين هو العملية الآلية التي من خلالها يكتسب الناس والمنظمات والمجتمعات المحلية السيادة على حياتهم (Kirkman & Troy A, 2026).

حديثا يقدم البنك الدولي تعريفا مؤسسيا للتمكين يركز على الجانب التنموي، فيعرفه بأنه عملية رفع مقدرة الأفراد أو الجماعات على القيام بالخيارات وتحويل تلك الخيارات إلى أفعال ونتائج مرغوبة، حيث تتمثل تلك الأفعال في بناء أصول ومقومات فردية وجماعية، وتحسين الفعالية والكفاءة والإنصاف في السياق التنظيمي والمؤسسي الذي يحكم استخدام تلك الأصول (WorldBank, 2025)، أما الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد أمارتيا سين، فقد أسهم بشكل جوهري في فهم التمكين من خلال مفهوم القدرات، فالتمكين مرتبط بذخيرة

المهارات والقوة المطلوبة لتغيير وضع ما وتطويره من خلال ممارسة الحقوق والحريات، وهي الفكرة التي طورها في كتابه الشهير "التنمية حرية" (Wangkut & Naupal, 2025).

والنسبة لحقل الإدارة، يشير التمكين إلى استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، وهو يختلف جوهريا عن مفهوم التفويض الذي يظل مرتبطا بمنح سلطة محدودة في إطار مهام معينة.

وبالنسبة للتمكين الشبكي فيعرف بأنه "عملية منظمة ومقصودة تهدف إلى بناء وتعزيز الروابط العلائقية للمؤسسات الناشئة مع مختلف الأطراف الفاعلة في محيطها (شركات كبرى، مستثمرين، موردين، موزعين، مراكز بحثية، خبراء، مؤسسات دعم)، بهدف تيسير وصولها إلى الموارد الحيوية، وتعزيز قدرتها على التعلم والابتكار، وزيادة مصداقيتها وفرصها في البقاء والنمو؛ فهذا المفهوم يستند في جذوره النظرية إلى نظرية رأس المال الاجتماعي التي تؤكد أن العلاقات الشبكية تمثل ثروة حقيقية للمؤسسات، تمكنها من الوصول إلى معلومات وفرص وموارد لا يمكنها الحصول عليها عبر آليات السوق التقليدية، كما يستند إلى نظرية الشبكات التي تنظر إلى المؤسسات كعقد ضمن شبكة أوسع من العلاقات، وأن موقعها في هذه الشبكة يحدد بشكل كبير قدرتها على الوصول إلى الموارد والتأثير في محيطها (Han & Lei Xie, 2023)

إن التمكين الشبكي يعد أحد الأبعاد الجوهرية في منظومة تمكين المؤسسات الناشئة، حيث يركز على بناء وتطوير رأس المال الاجتماعي لها من خلال ربطها بشبكات متنوعة من الفاعلين الرئيسيين في النظام البيئي لريادة الأعمال.

2.آلية عمل التمكين الشبكي بالنسبة للمؤسسات الناشئة ومراحل ومصادر بنائه لها:

يعد التمكين الشبكي آلية تعلم استثنائية، فهو يتيح للمؤسسات الناشئة التفاعل مع خبرات وتجارب متنوعة، واكتساب معرفة ضمنية لا يمكن الحصول عليها من الكتب أو الدورات التدريبية، كفهم ثقافة الأعمال في قطاع معين، أو معرفة العادات في التعامل مع عملاء محددين، أو استيعاب دروس مستخلصة من تجارب نجاح وفشل سابقة، وبالحديث عن دور التمكين لنمو المؤسسات الناشئة وإستدامتها، فلا يكفي مجرد وجود علاقات شبكية لتحقيق ذلك، بل المهم هو كيفية تفعيل هذه العلاقات وتحويلها إلى قيمة ملموسة للشركة الناشئة (آلية العمل)، أين يكون ذلك عبر عدة آليات رئيسية تتجلى في: (Governance, 2025)

– **آلية الوصول والتحويل والإحالة:** توفر الشبكات للمؤسسة الناشئة وصولا تفضيليا إلى موارد نادرة، كفرص الالتقاء بصناع القرار في مؤسسات شركات كبرى يمكن أن تصبح المؤسسة الناشئة موردا لها أو المشاركة في مناقصات حصرية لمنتجات أو خدمات معينة، أو الحصول على تمويل بشروط أفضل. يكون ذلك الوصول عبر طرف موثوق (مرشد أو مستثمر أو عميل حالي)، حيث يعد ذلك أقوى أدوات فتح الأبواب في عالم الأعمال. والذي يسهم في إختصار المسافات ويوفر وقتا ثمينا في رحلة النمو، كما يخفض من تكلفة الحصول على مكانة في السوق.

– **آلية المصداقية والمشروعية:** يمنح الارتباط بأطراف مرموقة المؤسسات الناشئة مصداقية فورية، فالإشعار بأن المؤسسة الناشئة "س" هي منا أو ضمن شبكة عملائنا، يعد ختم اعتماد يطمئن العملاء والشركاء والمستثمرين المحتملين.

– **آلية التعلم ونقل المعرفة:** يتيح التفاعل المنتظم مع شبكة متنوعة المؤسسات الناشئة تدفقا مستمرا للمعلومات والخبرات، هذا التعلم الذي يكون في العلاقات اليومية، غالبا ما يكون أكثر عمقا وفعالية من التعلم المنظم عبر الدورات التدريبية.

– **آلية التكامل والتآزر:** يمكن للشبكات أن تتطور إلى شراكات استراتيجية تدمج قدرات المؤسسة الناشئة مع قدرات أخرى لمؤسسات أو هيئات أو أشخاص، منتجة قيمة أكبر من مجموع الأجزاء. ومن الأمثلة الواقعية للتآزر شراكة مؤسسة ناشئة للبرمجيات مع شركة أجهزة كبرى، أو شراكة شركة أدوية ناشئة مع شبكة توزيع دواء واسعة.

إن التمكين الشبكي يتنوع بتنوع الأطراف التي يمكن للمؤسسات الناشئة بناء علاقات معها، والتي تتطلب مراحل لتصل إلى مرحلة نضج العلاقة، حيث يمكن عرض مراحل بناء العلاقة وأهم الأطراف المستهدفين في التالي (Gate, 2025):

1.2. بناء شبكة علاقات استراتيجية متنوعة: تبدأ رحلة التمكين الشبكي من التأسيس الواعي لرأس المال العلاقي قبل الحاجة الفعلية إليه، حيث يكون ذلك بشكل رئيسي مع موجهين وخبراء، يمكنون من الحصول على إرشادات استراتيجية لتجنب الأخطاء الشائعة، ثم فتح الأبواب لتكوين علاقات واسعة. فالمؤسسات الناشئة التي يكون لديها على الأقل من 3–5 مرشدين نشطين، تزيد من فرص نجاحها بنسبة تصل إلى 50٪، وإضافة إلى

الموجهين والخبراء هناك المستثمرون الأذكياء ذوي الخبرة القطاعية والعلاقات الواسعة، الذين يمكنون للمؤسسات الناشئة الحصول على عملاء محتملين وشركاء استراتيجيين ومواهب نادرة، وإضافة إليهم هناك مجتمعات الممارسة وشبكة الأقران، فالانضمام النشط إلى مجتمعات الممارسة والتي تدعى كذلك بالمجتمعات المتخصصة في ممارسات معينة وهذا عبر الفضاء الرقمي أو الواقع الفعلي، أين يتبادل الخبراء والمستثمرون والمتحمسون المعرفة وأحدث الاتجاهات في مجال معين، وكذلك شبكة الأقران وهي المؤسسات الناشئة الأخرى في مراحل متشابهة أو متقدمة والتي يطلق عليها بالشبكة الأفقية، فذلك يؤدي إلى فهم التحديات بشكل عميق، كما يمكن من الحصول على دعم عملي ونفسي لا يقدر بثمن وخاصة في أوقات الأزمات.

2.2.وضع آليات التعاون والشراكات المرنة: بعد بناء الشبكة، تأتي مرحلة تفعيلها عبر نماذج تعاون مبتكرة، حيث يكون ذلك عبر العديد من الأشكال تتجلى أهمها في (Lausanne, "EPFL Tech4Impact: Bridging Startups and Corporate Partners Through Networked Innovation", 2025):

– شراكات مؤقتة من خلال التعاقد مع مستقلين أو مؤسسات متخصصة للقيام بمشاريع محددة (تطوير تطبيق، القيام بحملة تسويقية، تصميم هوية). عمليا أدت تلك الشركات إلى التخفيض من التكاليف التشغيلية بنسبة 30–50٪، كما زاد من سرعة الإنشاء بثلاثة أضعاف.

– التحالفات الاستراتيجية مع مكملين: يكون ذلك مع مؤسسات تقدم منتجات أو خدمات مكملة (وليست منافسة) للقيام بالتسويق المشترك أو تقديم عروض متكاملة، ومثال ذلك مؤسسة برمجيات تتحالف مع متاجر إلكترونية لتقديم حلول متكاملة، وقد يأخذ هذا النمط أشكال أخرى، كاتفاقيات للتوزيع المشترك أين يكون ذلك مع مؤسسات لديها قنوات توزيع واسعة للوصول إلى أسواق جديدة بتكلفة منخفضة، غالبا ما تكون هذه الاتفاقيات قائمة على العمولات مما يقلل المخاطر المالية.

– التكامل التقني: إن بناء تكاملات تقنية مع منصات كبرى تتيح للمؤسسات الناشئة تقديم قيمة مضافة للعملاء، كما يمكن من الاستفادة من قاعدة مستخدمي هذه المنصات، بما يحقق النجاح لمنتجات المؤسسة.

3.2.الانخراط في الأنظمة البيئية الداعمة: لا يمكن بناء شبكة قوية بمعزل عن البيئات الحاضنة للعلاقات، والتي يطلق عليها بشبكة الدعم والوساطة، والتي تتجلى في (MTN, 2025):

– مسرعات الأعمال: عبارة عن برامج مكثفة (3–6 أشهر) تقدم تمويلا أوليا وإرشادا مركزا وشبكة واسعة من الخريجين والمستثمرين، فالمؤسسات الناشئة التي تمر بمسرعات مرموقة تزيد فرص بقائها بنسبة 20–30٪.

– حاضنات الأعمال: برامج أطول مقارنة بمسرعات الأعمال (1–3 سنوات) تقدم مساحة عمل ودعما إداريا وتقنيا وإرشادا مستمرا، مناسبة للمؤسسات الناشئة في مراحل طرح الفكرة والقيام بالتطوير المبكر.

– مساحات العمل المشترك: تعد أكثر من مجرد مكاتب للإيجار، فهي بيئة غنية بالتفاعلات اليومية مع رواد أعمال آخرين من مجالات متنوعة، مما يخلق فرص تعاون غير متوقعة.

– الفعاليات المتخصصة: بالمشاركة المنتظمة في المؤتمرات واللقاءات المتخصصة التي تتيح التعرف على أحدث الاتجاهات، ومقابلة خبراء ومستثمرين وشركاء محتملين، وبناء علاقات شخصية معمقة لا يمكن بناؤها عبر البريد الإلكتروني، وضمن ذلك هناك المسابقات والهاكاثونات التي تعد فرصة ذهبية لعرض الفكرة على لجان تحكيم مرموقة، والحصول على تغطية إعلامية وجوائز مالية واهتمام استثماري مبكر.

4.2.تحويل المستخدمين إلى جزء من الشبكة: إن التمكين الشبكي الأكثر استدامة هو الذي يحول العملاء إلى شركاء، عبر الأخذ بمساهماتهم في تصميم المنتجات عبر آرائهم، وهذا ما يحول كل مستخدم جديد وعميل إلى أصل قيم للمؤسسة، حاليا تعد مجتمعات المستخدمين أحسن فضاء لتحقيق التقارب مع المستخدمين كمنصات Discord Slack Facebook Groups أين يتبادل المستخدمون النصائح والخبرات، كما يساعدون بعضهم ويقدمون تغذية راجعة للمؤسسات، كما أن المحتوى الذي ينشئه المستخدمون يسهم في عمليات التطوير والتحسين بتكلفة تسويق صفرية تقريبا.

5.2.إدارة العلاقات الشبكية بمنهجية: تحتاج الشبكة إلى رعاية منتظمة وإدارة واعية، وإلا فإنها تتحول إلى مجرد أسماء في دفتر عناوين، وهذا ما يتطلب القيام بالعديد من الجهود نذكر أهمها في التالي(Repository, 2025) :

– **التوثيق المنظم:** توثيق جهات الاتصال الرئيسية وتفاصيل التفاعلات السابقة والاهتمامات المشتركة، والفرص المحتملة للتعاون، هذا ما يمنع نسيان العلاقات المهمة، ومع التوثيق المنظم هناك الرعاية المنتظمة، بتخصيص وقت أسبوعي للتواصل مع الشبكة، بتقديم تهنئة بمناسبة أو مشاركة تحديث عن المؤسسة، وكذلك إرسال مقال يهم الشركاء أو سؤال عن رأي تجاه فكرة.

– **التحلي بمبدأ العطاء أول:** أحسن مثال عن ذلك هي ثقافة المؤسسات في وادي السيليكون، أين يتم القيام بمساعدة الآخرين دون انتظار مقابل فوري، ويكون ذلك من خلال القيم بالرد على استفسارات، تقديم مقترحات، مشاركة موارد مفيدة. فذلك يبني سمعة طيبة تجعل الآخرين حريصين على المساعدة عند الحاجة إليها.

– **قياس العلاقات:** حيث يكون ذلك من خلال المتابعة بمؤشرات بسيطة مثل عدد العلاقات النوعية الجديدة شهريا، سرعة تفعيل الشبكة عند الحاجة، نسبة التحول من لقاء إلى تعاون فعلي. هذه المؤشرات تعطي فكرة عن صحة الشبكة، كما يجب العمل على إزالة العلاقات غير النشطة (باحترام)، وإضافة علاقات جديدة ضمن مجالات استراتيجية.

4.آليات تعزيز التمكين الشبكي للقدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة:

إنطلاقا من مفهوم القدرات التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والموارد والعمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة متفوقة للعملاء وتحقق التفوق على منافسيها والتكيف مع المتغيرات البيئية وآداء متميز على المدى الطويل، وضمن سياق المؤسسات الناشئة، التي تعاني من محدودية الموارد وضعف التاريخ التنافسي، يصبح التمكين الشبكي آلية حاسمة لبناء وتعزيز هذه القدرات عبر تدفق الموارد والمعرفة والعملاء التي توفرها الشبكات. إن العلاقة بين التمكين الشبكي والقدرات التنافسية ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية معقدة، حيث تعمل الشبكات كمحرك لتوليد القدرات، وهذه القدرات بدورها تمكن المؤسسة الناشئة من توسيع شبكاتها وجذب شركاء أكثر قوة، ضمن دورة إيجابية متصاعدة لبناء الميزة التنافسية؛ فالتمكين الشبكي يعد أحد الأبعاد الاستراتيجية الأكثر تأثيرا في تعزيز

القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة، حيث يحول العلاقات بين المؤسسات من مجرد تفاعلات اجتماعية إلى أصول استراتيجية مولدة للقيمة ومصدر للميزة التنافسية المستدامة، حيث يكون ذلك بعدد من الآليات المتجلية خصوصا في:

1.4.تعزيز القدرات الابتكارية عبر التدفق المعرفي: تعد القدرات الابتكارية جوهر تحقيق الميزة التنافسية في الممارسات الإقتصادية اليوم، كما يشكل التمكين الشبكي محفزا أساسيا لتطويرها. فمن خلال الاندماج في شبكات متنوعة، تتعرض المؤسسة الناشئة لتدفقات معرفية غنية متعددة المصادر، ومن ذلك المعارف التقنية من مراكز بحثية وجامعات، ومعارف سوقية من عملاء وموزعين، كذلك معارف إدارية من مرشدين وخبراء، ومعارف تنافسية من مؤسسات ناشئة أخرى(An, Hepu , Lemen , & Wenlin , 2014) .

هذا التنوع المعرفي يغذي عملية الابتكار بثلاث طرق، فأولا يزيد من المخزون المعرفي الذي يمكن للمؤسسة الناشئة الاستناد إليه في تطوير منتجاتها وخدماتها، ثانيا يخلق فرصا للابتكار التوليفي الذي ينتج عن الجمع بين معرفة من مجالات مختلفة، كجمع معرفة تقنية من جامعة مع معرفة سوقية من شريك تجاري لإنتاج حل مبتكر، ثالثا يسارع من وتيرة التعلم التنظيمي، حيث تنتقل المعرفة عبر الشبكات بشكل أسرع من آليات التعلم المنعزلة. فقد أظهرت دراسة أجرتها MIT عام 2023 أن المؤسسات الناشئة المتمكنة شبكيا (التي لديها أكثر من 10 علاقات شبكية نشطة) تقدم منتجات جديدة أو محسنة بمعدل الضعف مقارنة بنظيراتها المعزولة، وتقل لديها دورة تطوير المنتج بنسبة 30%، فوفقا لدراسة أجرتها CB Insightsحول أسباب فشل المؤسسات الناشئة، وجدت أن 42%من المؤسسات الناشئة تفشل بسبب عدم وجود حاجة سوقية لمنتجها، والسبب الرئيسي لذلك أنها لم تنشأ تنشئ تدفقا معرفيا من السوق إليها، كما أنها لم تستمع للعملاء، ولم تتعلم من ردود الفعل المبكرة (Argote, Ray , & Dennis , 2025).

كما أظهرت دراسة تمت من طرف MIT و Harvard Business School، أن المؤسسات الناشئة التي تطبق منهجية قائمة على التجريب السريع والتعلم من العملاء، تحقق نموا في الإيرادات أعلى بثلاث مرات من تلك التي لا تطبقها، جوهر هذه المنهجية هو نظام تدفق معرفي يركز على استخراج المعرفة من السوق وتحويلها إلى تحسينات في المنتج، ووفقا

لدراسة أخرى تمت من طرف Berkeley University of California وجدت أن المؤسسات الناشئة التي تشارك في برامج مسرعات مرموقة مثل Y Combinator أو Techstars تزيد من فرص بقائها على قيد الحياة بنسبة 20−30% .

2.4.بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق: يعد إكتساب القدرات التسويقية من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الناشئة، خاصة تلك التي تعمل في أسواق المنتجات الصناعية، أين تطول دورة البيع وتتشعب عمليات اتخاذ القرار، لذلك فالتمكين الشبكي يساهم في بناء هذه القدرات عبر عدة مسارات تتجلى أهمها في الوصول الميسر إلى العملاء، فالشبكات توفر قنوات مختصرة للوصول إلى صناع القرار في المؤسسات المستهدفة. فبدلا من محاولة اختراق جدران المؤسسات الكبرى عبر جهود تسويقية مكلفة وغير موجهة، فالتوصية من شريك موثوق (كمستثمر أو عميل حالي أو مرشد) تفتح الأبواب مباشرة. فإحصاءات LinkedIn لعام 2024 تشير إلى أن 82% من صفقات B2B الناجحة للمؤسسات الناشئة تأتي عبر الإحالات من الشبكات، مقارنة بـ 18% فقط عبر القنوات الباردة.

إضافة إلى الوصول الميسر للعملاء، هناك جانبي تحقيق المصداقية التسويقية الفورية وفهم أعمق إحتياجات السوق، فالعلاقة مع أطراف مرموقة في الشبكة، يحقق للمؤسسات الناشئة مصداقية فورية، تؤدي إلى التخفيض من تكلفة بناء الثقة مع العملاء المحتملين، فتوصية من شريك مرقوم لشركاء آخرين لإعتماد مؤسسة ناشئة، يختصر سنوات من بناء السمعة، كما يوفر التفاعل المستمر مع شبكة من العملاء الحاليين والمحتملين والموزعين، تغذية راجعة غنية تمكن المؤسسة الناشئة من تطوير فهم أعمق لاحتياجات السوق وتكييف عروضها بشكل أكثر دقة، فمن بين كل عشرات مؤسسات ناشئة تفشل، أربعة منها تفشل لأنها تنتج منتوجا لا يريده أحد، فقد أنفقت وقتها ومالها وجهودها على بناء منتج دون أن تتأكد أولا من أن هناك من يريده بالفعل (Kotler & Kevin Lane , 2025).

3.4.تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية: يسهم التمكين الشبكي بشكل فعال في تنمية القدرات التشغيلية للمؤسسات الناشئة، خاصة ما يتعلق بسلاسل التوريد والإنتاج والتوزيع، فالاندماج في شبكات مع موردين وموزعين وشركاء لوجستكيين، يمكن المؤسسة الناشئة من الوصول إلى مدخلات إنتاج بجودة أعلى وتكلفة أقل، كما يحسن من كفاءة

التوزيع عبر الإستفادة من قنوات التوزيع الحالية للشركاء بدلا من بناء شبكة توزيع من الصفر، كما يحقق إستفادة من وفورات الحجم من خلال المشاركة في مشتريات مجمعة مع الشركاء في الشبكة، إضافة إلى ذلك فهو يقلل من المخاطر التشغيلية عبر تنويع خيارات التوريد والتوزيع ضمن الشبكة. وفقا لدراسة نشرت من طرف Harvard Business Review سنة 2023، أظهرت أن المؤسسات الناشئة المندمجة في شبكات توريد قوية تحقق خفضا في التكاليف التشغيلية يتراوح بين 15–25% مقارنة بتلك التي تعتمد على علاقات سوقية تقليدية. (Libert, Megan, & Jerry , 2024)

4.4.بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية: تمثل القدرات المالية شريان الحياة للمؤسسات الناشئة، حيث يساهم التمكين الشبكي في تعزيزها بطرق متعددة، تتجلى أهمها في تسهيل الوصول إلى التمويل، فالمستثمرون يفضلون الاستثمار في مؤسسات ناشئة موصى بها من مصادر موثوقة ضمن شبكاتهم، فوفقا لدراسة تمت في سنة 2024 من طرف Stanford University، وجدت أن 70% من جولات التمويل الأولى للمؤسسات الناشئة جاءت عبر إحالات من شبكات الإستثمار وليس عبر تقديم مباشر، كما يسهم التمكين الشبكي في تحسين شروط التمويل، فالمؤسسات الناشئة المتمكنة شبكيا، تحصل على تقييمات أعلى وشروط تمويل أفضل، فشبكات الإستثمار تخفض من عدم التأكد الذي يواجهه المستثمرون، كما تفتح الشبكات أبواب أنواع مختلفة من التمويل (رأس مال مخاطر، استثمار ملائكي، تمويل دين، منح) قد لا تكون معروفة أو متاحة للشركات المعزولة، أو التي لا تخضع للشبكات، كما أن العلاقات مع عملاء موثوقين ضمن الشبكة تؤدي إلى الحصول على دورات تحصيل أقصر وتدفقات نقدية أكثر استقرارا وقابلية للتنبؤ (Group, 2026) .

5.4.تعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة: تمثل القدرات الديناميكية التي تمكن المؤسسة الناشئة من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، أحد أهم مصادر القدرات التنافسية المستدامة، حيث يساهم التمكين الشبكي في بناء هذه القدرات عبر العديد من الآليات المحددة في التالي (Forum, 2026):

– الاستشعار المبكر للفرص والتهديدات: تمنح الشبكات المتنوعة للمؤسسات الناشئة نقاط مراقبة متعددة في بيئتها التنافسية. فقد ينقل شريك في قطاع مختلف إشارات عن تقنية ناشئة، كما قد يبلغ عميل عن تحول في تفضيلات السوق، كما قد يحذر مستثمر من تغير تنظيمي قادم؛ هذا الاستشعار المتعدد يمنح المؤسسات الناشئة قدرة على التوقع والاستباق تفتقر إليها المؤسسات المعزولة. عمليا فالعديد من المؤسسات الناشئة إضمحلت من السوق، كونها لم تراعي مختلف التنبيهات المتأتية من السوق، فوفقا لمعهد McKinsey، ف52% من المؤسسات الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية عرفت بوادر الفشل بسبب ضعفها في استشعار التحولات الكبرى في السوق والتكنولوجيا والتكيف معها في الوقت.

– اغتنام الفرص: عندما تكتشف المؤسسة الناشئة فرصة جديدة، توفر لها الشبكات الموارد والقدرات اللازمة لاغتنامها بسرعة، عبر شراكات مؤقتة أو تحالفات استراتيجية أو عقود مع موردين جدد، فوقا لدراسة تمت من طرف Kauffman Foundation، فالمؤسسات الناشئة التي يمتلك مؤسسوها شبكات علاقات واسعة ومتنوعة (مع موردين، مستثمرين، خبراء، شركاء محتملين) تنمو بشكل أسرع بما نسبته 20–30% من تلك التي تعتمد على علاقات محدودة، كما أن فرص بقائها بعد 5 سنوات أعلى بنسبة 25%.

– إعادة تشكيل الموارد: توفر الشبكات مرونة في إعادة تشكيل قاعدة موارد المؤسسات الناشئة عند الحاجة، بإتاحة الوصول السريع إلى كفاءات خارجية أو تصفية استثمارات في مجالات لم تعد واعدة، فقد أثبتت دراسة تمت من طرف Startup Genome Project، أن 70% من المؤسسات الناشئة التي حققت نجاحا قامت بتغيير جذري في نموذج أعمالها مرة واحدة على الأقل، بالقيام بإجراء تغييرات جذرية في الجانب البشري، أو التقني من خلال شراكات ومساعدات خارجية.

6.4.بناء رأس المال السمعة والمكانة التنافسية: تمثل السمعة أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة للمؤسسات الناشئة، وهي نتاج تراكمي لتفاعلاتها مع مختلف أطراف النظام البيئي. إن التمكين الشبكي يسهم في بناء وتعزيز رأس مال السمعة عبر التأثير الانعكاسي بنقل جزء من سمعة الأطراف المرموقة في الشبكة إلى المؤسسة الناشئة المرتبطة بها، خاصة في المراحل المبكرة حيث تكون سمعة المؤسسة الناشئة نفسها غير مكتملة، إضافة إلى ذلك فالنجاحات التي تحققها المؤسسة الناشئة تنتشر بسرعة عبر الشبكات، مما يخلق

دورة إيجابية من بناء السمعة، تنتشر إنتشارا فيروسيا، كما أن الشبكة تمكن حماية من الهجمات التنافسية، فالمؤسسات الناشئة ذات السمعة القوية المبنية على شبكات موثوقة تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه هجمات المنافسين أو الأزمات المفاجئة. (Fombrun, Cees , & Violina, 2025)

6.دراسة تقييمية لدور التمكين الشبكي في بناء القدرات التنافسية لمؤسسات ناشئة:

بغية تحليل واقع دور التمكين الشبكي في الرفع من قدرات التنافسية المؤسسات الناشئة، تم إجراء مقابلة مع خمسة مؤسسات ناشئة ناشطة في تراب ولاية قسنطينة، تنشط في مجالات مختلفة (الصناعات الغذائية، تقنيات التعليم، اللوجستيك، التجارة الإلكترونية، الإستشارات)، حيث كانت مدة المقابلة حوالي 45 دقيقة لكل مؤسسة، وقد شملت المقابلة إثارة حوار حول المحاور التالية:

- تعزيز القدرات الابتكارية عبر التدفق المعرفي
- بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق
- تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية
- بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية
- تعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة
- بناء رأس المال السمعة والمكانة التنافسية.

بعد إستعراض مفهوم ومضمون التمكين الشبكي ودوره في بناء ونمو القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة، تم تسجيل المقابلات كتابيا، لتتم معالجتها بنظام MAXQDA، حيث كانت نتائج التحليل كالتالي:

1.6.التحليل الكمي العام للبيانات: خص التحليل الكمي طرح العديد من الأسئلة التي تخص المحاور المشار إليها، وبالنسبة للعبارات المتحصل عليه بالنسبة إلى كل مقابلة، فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(01) التحليل الكمي للبيانات المتحصل عليها من المقابلة

الرمز الرئيسي	مقابلة 1	مقابلة 2	مقابلة 3	مقابلة 4	مقابلة 5
التدفق المعرفي	23	25	28	30	32
القدرات التسويقية	28	24	26	29	31

القدرات التشغيلية	25	22	30	32	28
القدرات الاستراتيجية	21	20	23	25	24
القدرات المالية	22	18	24	26	21
السمعة والمكانة	18	22	20	23	26

مخرجات برنامج MAXQDA

وبالنسبة لأهم رمزا فرعيا متكررا في المقابلات فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (02) أهم 15 رمزا فرعيا من حيث التكرار:

الرمز الفرعي	التكرار	النسب المئوية
آليات التدفق المعرفي الخارجي	42	%5.6
المشاركة الخارجية في وضع استراتيجيات التسويق الأولية	38	%5.1
المشاركة في الحد من تحديات التشغيل الأولية	36	%4.8
المشاركة في التمويل الذاتي	35	%4.7
المشاركة في التعامل مع الأزمات	34	%4.6
المشاركة في وضع استراتيجيات بناء السمعة	33	%4.4
الشراكات الأكاديمية	32	%4.3
المشاركة في وضع استراتيجيات التسويق	31	%4.2
المشاركة في أتمتة المهام	30	%4.0
المشاركة في اختيار المستثمرين	28	%3.8
المشاركة في الاستشراف والمراقبة (رادار المستقبل)	27	%3.6
المشاركة في تحقيق الجودة كأساس للسمعة	26	%3.5
المشاركة في التوسع الجغرافي	25	%3.4
المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين	24	%3.2

مخرجات برنامج MAXQDA

تبين المقابلات الخمسة أهمية التدفق المعرفي للتمكين الشبكي للمؤسسات الناشئة التي أجريت معها المقابلة، والذي ينعكس إيجابيا في بناء قدراتها التسويقية والتشغيلية، مع تسجيل نظرة أقل فيما يخص بناء القدرات الإستراتجية والقدرات المالية والسمعة والمكانة، فالمحاور الثلاثة الأكثر أهمية (التدفق المعرفي، التسويق، التشغيل) تمثل أكثر من نصف الاهتمامات

حوالي 55% رغم أهمية الجانب المالي، مما يجعلها من الركائز الأساسية لأي مؤسسة ناشئة بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه، مع الإشارة أن غالبية المؤسسة تؤكد أهمية دور التمكين الشبكي في الإرتقاء بنشاطاتها؛ كما أن جل المقابلات تركز وبنسب تقريبا متساوية على أهمية المشاركة الخارجية لهيئات عمودية (مؤسسات إقتصادية) وأفقية (مؤسسات ناشئة متشابهة) وهيئات الوساطة والدعم في نمو وتحقيق المبتغى الاقتصادي للمؤسسة الناشئة الخاصة بهم.

2.6.التحليل التفصيلي لمحاور المقابلة: ضمن هذا المحور تم تحليل فعالية أبعاد التمكين الشبكي الستة المشار إليها، وفعاليتها في بناء قدرات تنافسية للمؤسسات التي أجريت معها المقابلة.

– **تعزيز القدرات الابتكارية عبر التدفق المعرفي:** بإثارة مجموعة من الأسئلة وطرح عرض يخص تعزيز القدرة الإبتكارية عبر التدفق المعرفي المتأتي من التمكين الشبكي، ودوره في الإرتقاء بتنافسية المؤسسة الناشئة، فكان تحليل نتائج الإجابة موضحة في الجدول التالي:

الجدول(03) تقييم تعزيز القدرات الابتكارية عبر التدفق المعرفي:

النمط	التكرار	المقابلات	الملخص التحليلي
التدفق المعرفي الداخلي	42	جميعها	جميع المؤسسات تؤكد على أهمية المعرفة الخارجية وتوثيقها، وخاصة التجارب الخارجية للبقاء والنمو.
الشراكات الأكاديمية	32	1،2،3،5	التأكيد على ضرورة الشراكات الجامعية لتطوير المؤسسات الناشئة، كما أن مؤسستين لهما تعاون ظرفي مع مؤسسات بحثية.
المجتمعات المفتوحة	28	1،3،4،5	أربعة مؤسسات تتابع البرامج البحثية للجامعات وتسعى إلى تحويلها لتطبيقات عملية، كما صرحت أنها مهتمة بإيجاد منصات مفتوحة وورش عمل مجانية تخلق تدفقا معرفيا عكسيا من السوق

تحويل المعرفة إلى ابتكار	24	جميعها	تستخدمه لتطوير المؤسسة. وبالنسبة للمقابلة مع المؤسسة3، ف65% من التحسينات التي عرفتها المؤسسة جاءت من معرفة تم استيرادها من خارج المؤسسة.

مخرجات برنامج MAXQDA

إن جل المؤسسات التي أجريت معهم المقابلة يؤكدون دور التدفق المعرفي المتأتي من الخارج، وخاصة من الهيئات الداعمة لذلك في نمو وتطوير المؤسسات؛ وبالنسبة للرؤية الاستراتيجية للتدفق المعرفي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات المستجوبة حسب رأيهم فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(04) تحليل الرؤية لبعد التدفق المعرفي على نمو وتطور المؤسسة الناشئة

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
"التدفق المعرفي هو وقود الابتكار"	مقابلة 1	تدفق معرفي	تأكيد على أن الابتكار لا يحدث في فراغ، بل يحتاج أنظمة منظمة لتدفق المعرفة، تكون أساسا من مصدر خارجي ذو خبرة.
"التدفق المعرفي هو جوهر نموذجنا"	مقابلة 5	تدفق معرفيا	التدفق المعرفي ليس خيارا بل أساس العمل،ويكون من قطاع الخدمات المعرفية
"المنصة المعرفية الخارجية"	مقابلة 3	آليات خارجية	توثيق التجارب الخارجية يضمن استمرارية المعرفة، ويضمن نمو وتطوير المؤسسة
"الجامعات والباحثون"	مقابلة 2	شراكات أكاديمية	جسر ما بين الأكاديميين والسوق، يعتبر مصدر مهم للابتكارات الجديدة.

مخرجات برنامج MAXQDA

إن الرؤية المتحققة من تحليل آراء من أجريت معهم المقابلة، أن التدفق المعرفي الخارجي هو روح الإبتكار ونمو وتطور المؤسسة، مع الإشارة إلى الضعف الذين يعانون منه جراء القصور بالأخذ بذلك.

- **بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق:** بإثارة مجموعة من الأسئلة وطرح عرض يخص بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق من خلال التمكين الشبكي، ودوره في الإرتقاء بتنافسية المؤسسة الناشئة، فالنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(05) تحليل واقع ومتطلبات بناء القدرات التسويقية لدى المؤسسات الناشئة

	المصدر	الرمز	التحليل
أخطاء التسويق الأولية	38	جميعها	جميع المؤسسات اعترفت بفشل استراتيجياتها التسويقية الأولى التي اعتمدت على "المنتج الجيد يسوق نفسه" ودون مشاركة الخبراء والمؤسسات القرينة.
التحول إلى التسويق بالمحتوى	31	جميعها	الإعتماد على أساليب التسويق التقليدية في وسائط التواصل الاجتماعي لم يحقق المبتغى ويبني الثقة، بدون الرجوع إلى خبراء في ذلك.
استهداف الجمهور بدقة	29	5،4،2،1	التركيز على التسويق العشوائي بدلا من التركيز على شريحة محددة.
الشراكات التسويقية	27	5،4،3،1	نقص التعاون مع جهات موثوقة للوصول لجمهور أوسع بتكلفة أقل.
تحويل العملاء لسفراء	24	5،4،3،2	نقص الاستفادة من العملاء الراضين في الترويج للخدمة عبر التوصيات الشفهية.

مخرجات برنامج MAXQDA

إن المؤسسات الناشئة التي خضعت للمقابلة تعمل بأساليب تسويقية غير هادفة، إضافة أنها لا تعتمد على شبكات خارجية لتحسين آدائها التسويقي، ما يتطلب الاهتمام بذلك. كما يوضح الجدول التالي مكامن الاهتمام ضمن شبكات التمكين لبناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق.

الجدول(06) تحليل الرؤية للقدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
في السنة الأولى، المبيعات كانت صفرا	مقابلة 3	أخطاء التسويق	تأكيد على أن الجودة وحدها لا تكفي، بل تحتاج استراتيجية تسويقية.
"العميل لا يشتري خدمة شحن، بل يشتري ثقة"	مقابلة 4	التحول التسويقي	إعادة تعريف طبيعة المنتج من خدمة إلى علاقة ثقة بالأخذ بمساهمات عملاء مبشرين كالزبائن الأوفياء
أطلقنا خطة لقيادة السوق	مقابلة 5	تسويق بالمحتوى	الإستفادة من منصات معرفية مجانية كأداة تسويقية فعالة.
75%من العملاء الجدد يأتون عبر توصيات	مقابلة 5	سفراء العملاء	قياس فعالية التوصيات الشفهية كمؤشر نجاح.

مخرجات برنامج MAXQDA

إن الرؤية المستقاة من تحليل آراء من أجرية معهم المقابلة، هي أن بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق يحتاج إلى الإستفادة من تجارب خارجية، سواء كانوا خبراء في التسويق الرقمي والتسويق بالمحتوى، وكذلك من العملاء والزبائن الأوفياء وكلهم يعتبرون من مكونات شبكة التمكين.

– **تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية:** بتحليل المقابلة حول محور تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية، فنتائج التحليل موضحة في الجدول التالي:

الجدول(07) تحليل واقع ومتطلبات تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية:

النمط	التكرار	المقابلات	الملخص التحليلي
تحديات تشغيلية أولية	36	جميعها	جميع المؤسسات واجهت تحديات في بداية التوسع بسبب عدم نضج العمليات ونقص الخبرة
تحليل العمليات	28	5،4،3،1	ضعف في تحليل دقيق للعمليات لتحديد الاختناقات ومصادر الهدر قبل الأتمتة.
أتمتة المهام	30	5،4،3،1	ضعف في أتمتة المهام الروتينية لتحرير طاقة الفريق للمهام الأكثر قيمة.

تدريب الموظفين	24	1،2،3،4، 5	ضعف الاستثمار في تطوير مهارات الفريق كأداة لتحسين الكفاءة.
ثقافة التحسين المستمر	22	2،3،4،5	إنخفاض تخصيص وقت منتظم لمراجعة الأداء وتطويره

مخرجات برنامج MAXQDA

يتضح من تحليل نتائج المقابلة فيما يخص تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية، أن المؤسسات الناشئة الخاضعة للمقابلة تعاني من تحديات تشغيلية وعملية وأتمتة للعمليات، كما تعاني من نقص في التكوين والتحسين المستمر وكل ذلك راجع إلى محدودية القدرات الذاتية، ما يتطلب منها الأخذ بشبكات التمكين لتطوير ذلك.

والجدول التالي يوضح التحليل الذاتي لمكامن النقص التي تعانيها فيما يخص تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية.

الجدول(08)التحليل الذاتي لتعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية.

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
30% من وقت الفريق كان يضيع في مهام إدارية	مقابلة 4	تحليل العمليات	الحاجة إلى اكتشاف حجم الهدر قبل الأتمتة
نحن لا نكبر حتى نثبت أننا نستطيع الإدارة بكفاءة	مقابلة 3	منهجية النمو	مبدأ حكيم في التوسع: تحقيق الكفاءة أولا ثم التوسع.
إذا تكررت المشكلة ثلاث مرات، نغير النظام	مقابلة 3	ثقافة التحسين	التعامل مع المشكلات المتكررة كمشكلة نظام وليس موظفين
الإبداع للتحسين المستمر	مقابلة 1	ثقافة التحسين	تخصيص وقت منتظم للابتكار وتحسين العمليات بالإستعانة من مصادر خارجية

مخرجات برنامج MAXQDA

من الجدول يتضح لنا الحاجة إلى الأتمتة والتوسع وحل المشكلات المتكررة والإبتكار وتحسين العمليات، حيث يتحقق ذلك فعالية من خلال التمكين الشبكي وخاصة من المكونات العمودية له والدعم والتنسيق.

– **بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية:** بتحليل المقابلة حول محور بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية، فالنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(09) تحليل واقع ومتطلبات بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية

النمط	التكرار	المقابلات	الملخص التحليلي
التمويل الذاتي	35	4،3،2،1	أربعة من خمسة مؤسسات مرت بمرحلة تمويل ذاتي لبناء ثقافة مالية رشيدة والتي واجهت صعوبة فيها
معايير اختيار المستثمرين	28	5،4،3،1	جميع المؤسسات أكدت أن اختيار الشريك أهم من الحصول على المال فقط.
الإدارة المالية الرشيدة	25	5،4،3،2،1	التمويل الذاتي يجعل تتبع الأموال تحقق القيمة المرجوة
الشفافية المالية	23	5،4،3،1	مشاركة المعلومات المالية مع الفريق والمستثمرين بشفافية.

مخرجات برنامج MAXQDA

يتضح من التحليل أن المؤسسات الناشئة التي أجريت معها المقابلة، كلها خضعت للتمويل الذاتي، وعليه فهي خاضعة لقيود توسعية مرتبطة بالمال، كما حوكمة هذا الجانب خاضع للذات كذلك، والجدول التالي يوضح التحليل الذاتي للرؤية حول التمويل وجذب مستثمرين للمشروع.

الجدول(10)التحليل الذاتي لبناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الاستثمارية

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
التمويل الذاتي علمنا أن كل دينار يجب أن يخلق قيمة	مقابلة 1	تمويل ذاتي	مرحلة التمويل الذاتي تصقل الثقافة المالية للمؤسسة
نقص المستثمرين	مقابلة 3	اختيار المستثمرين	تأكيد على أهمية الشريك الاستراتيجي والذي يمكن أن يكون الممول.
قابلنا العديد من المستثمرين ورفضناهم	مقابلة 4	اختيار المستثمرين	البحث عن الشريك والممول المناسب
اخترت عمدا عدم اللجوء "للاستثمار الخارجي	مقابلة 5	تمويل ذاتي	التمويل الذاتي قد يكون أكثر حكمة وراحة

مخرجات برنامج MAXQDA

يتضح أن الكثير من المؤسسات التي أجريت معها المقابلة، تفضل التمويل الذاتي، لما تراه من إستقلالية وراحة ذاتية، غير أن ذلك يقف حائلا للنمو والتطور، في حين هناك مؤسسات تبحث عن ممولين ومستثمرين خارجيين غير أنها لم تفلح في الحصول عليها، بسبب قصور في شبكات الوصول إليها.

– **تعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة:** بتحليل المقابلة حول محور تعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة، فرؤية المؤسسات تجاه هذا المحور موضحة في الجدول التالي:

الجدول(11) تحليل قدرات تعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة.

النمط	التكرار	المقابلات	الملخص التحليلي
الاستشراف والمراقبة	27	5،4،3،1	البحث عن فرق متخصصة في مراقبة الاتجاهات وتحليل السيناريوهات.
المرونة الهيكلية (فرق المهمة)	24	5،4،3،2،1	العمل على تشكيل فرق متعددة التخصصات لتحليل مشكلات محددة ثم وضع حلول لها.
التعامل مع الأزمات	34	جميعها	يعتبر إستقراء الأزمات خاصة من طرف متخصصين كإختبار حقيقي للقدرات الاستراتيجية للمؤسسة.
تخطيط السيناريوهات	18	4،3،1	وضع سيناريوهات متعددة للمستقبل والاستعداد لكل منها.

يتضح لنا الأهمية التي توليها المؤسسات التي أجريت معها المقابلة، للتنسيق مع جهات خارجية لتحليل وإستقراء التحديات والأزمات خاصة البيئية منها، بما يضمن مستقبل مشرق لمؤسساتهم الناشئة، وفيما يخص الجهود الذاتية لتعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة، فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(12) الجهود الذاتية لتعزيز القدرات الاستراتيجية والتكيف مع البيئة المتغيرة

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
الاستراتيجية ليست خطة	مقابلة 1	التكيف	إعادة تعريف الاستراتيجية كقدرة على

ثابتة، بل قدرة على تغيير الخطة			التكيف بالتعاون مع هيئات متخصصة في ذلك
إستشراف المستقبل لمتابعة الاتجاهات	مقابلة 3	استشراف	الاستثمار في استشراف المستقبل كوظيفة مستمرة.
تحويل كل البرامج إلى المنصة الرقمية	مقابلة 5	التعامل مع الأزمات	سرعة التكيف مع الأزمات بفضل الاستعداد المسبق.
المؤسسات التي تموت في الأزمات هي التي تتعلق بخطة واحدة	مقابلة 4	التكيف	المرونة هي مفتاح البقاء في بيئة متغير

مخرجات برنامج MAXQDA

يلاحظ إجماع المؤسسات الناشئة التي أجريت معها المقابلة على بناء قدرات إستراتجية للتعامل مع البيئة، غير أنها ليست لديها رؤية أو إستراتجيات عملية لذلك، ما يتطلب الإستعانة بخبراء وهيئات متخصصة لتحقيق ذلك أي الشبكات التمكينية.

– **بناء رأس المال السمعة والمكانة التنافسية:** فيما يخص مرحلة المقابلة مع المؤسسات الناشئة المستهدفة المتعلقة بعنصر بناء رأس المال السمعة والمكانة التنافسية، فالنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول (13) الجهود المبذولة بناء رأس المال السمعة والمكانة التنافسية

النمط	التكرار	المقابلات	الملخص التحليلي
استراتيجيات بناء السمعة	33	جميعها	جميع المؤسسات تركز على بناء سمعة قوية كميزة تنافسية
الجودة كأساس للسمعة	26	جميعها	السمعة تبنى على التفاعلات اليومية المتسقة
الشفافية والصدق مع العملاء	22	2،3،4،5	الاعتراف بالأخطاء والتعامل معها بشفافية يعزز السمعة
قياس السمعة	21	2،3،4،5	إستخدام مؤشرات مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء والتوصيات الشفهية

مخرجات برنامج MAXQDA

يتضح لنا أن غالبية المؤسسات تسعى إلى بناء سمعة ومكانة تنافسية، وفي سبيل ذلك فهي تعتمد على سياسات وإجراءات سطحية وتقليدية، وبإستقراء نجاحات المؤسسات الناشئة في بناء السمعة، فالغالبية منها حققت ذلك من خلال شراكات مع مؤسسات كبيرة، وأو باللجوء إلى متخصصين في ذلك، أو بالإستعانة بالتقنيات الرقمية خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وهو جانب قصور لدى هذه المؤسسات.

وفيما يخص تحليل رؤية بناء السمعة السوقية والمكانة التنافسية لدى هذه المؤسسات، فيمكن توضيحها في الجدول التالي.

الجدول(14)الرؤية الذاتية فيما يخص بناء السمعة والمكانة التنافسية

الاقتباس	المصدر	الرمز	التحليل
السمعة هي العملة الحقيقية	مقابلة 4	أهمية السمعة	السمعة أغلى من المال في عالم الأعمال
السمعة تبني طويلا وتهدم سريعا	مقابلة 2	استراتيجيات بناء السمعة	تحذير من هشاشة السمعة وسهولة فقدانها
75%من العملاء الجدد يأتون عبر توصيات	مقابلة 5	قياس السمعة	مؤشر عملي لقوة السمعة في السوق
يجب تعزيز السمعة وإدراتها بشفافية	مقابلة 4	التعامل مع الأخطاء	إعادة صياغة الأزمات كفرص لبناء السمعة

مخرجات برنامج MAXQDA

هناك إجماع لدى المؤسسات الناشئة التي أجريت معها المقابلة فيما يخص أهمية بناء السمعة والتي تنعكس على المكانة التنافسية، غير أنهم لم يوضحوا كيفية تحقيق ذلك، ما يتطلب منهم الإستعانة بمتخصصين والأخذ بنماذج مرجعية لتحقيق ذلك، والتي تندرج كلها ضمن شبكة التمكين.

فيما يخص تحليل العلاقات بين المحاور باستخدام أداة الترابط فيMAXQDA، تم استخراج أقوى العلاقات بين المحاور والموضحة في الجدول التالي:

الجدول(15) تحليل العلاقات بين المحاور بإستخدام آداة الترابط في MAXQDA

العلاقة	قوة الارتباط	التفسير
التدفق المعرفي الخارجي ← تحويل المعرفة إلى ابتكار	0.92	علاقة مباشرة قوية بين الإستعانة بمصادر خارجية لتوثيق المعرفة والابتكار
مرحلة التمويل الذاتي ← الإدارة المالية الرشيدة	0.89	التمويل الذاتي يخلق ثقافة الترشيد وكفاءة الإنفاق غير أنه غير كاف للنمو والتوسع في السوق
الجودة المتسقة ← التوصيات الشفهية (السمعة)	0.87	تحقيق الجودة تخلق عملاء سفراء للمؤسسة، غير أن ذلك يتطلب الإستعانة بخبراء في ذلك.
الاستشراف (رادار المستقبل) ← التعامل الناجح مع الأزمات	0.85	الاستعداد المبكر ووضع إستراتجيات يخفف تأثير الأزمات، كمل تلعب النماذج المرجعية والخبراء دورا ضمن ذلك
أتمتة المهام ← الكفاءة التشغيلية	0.82	الأتمتة بالإستعانة مع متخصصين في ذلك يحرر طاقة الفريق للمهام الأكثر قيمة.
الشراكات التسويقية ← الوصول إلى أسواق جديدة	0.80	الشركات مع جهات موثوقة تفتح أبوابا جديدة بتكلفة أقل.

مخرجات برنامج MAXQDA

يتضح لنا من الجدول شدة العلاقات لما يمكن أن تحققه أبعاد التمكين الشبكي لنمو وتحقيق مكانة سوقية وتوسع المؤسسات الناشئة التي أجريت معها المقابلة، وخاصة فيما يخص أبعاد التي تم التركيز عليها في المقابلة، المتجلية في التدفق المعرفي، بناء القدرات التسويقية وتعزيز الوصول إلى الأسواق، تعزيز القدرات التشغيلية والكفاءة الإنتاجية، بناء القدرات المالية وتعزيز الجاذبية الإستثمارية، تعزيز القدرات الإستراتجية والتكيف مع البيئة المتغيرة، بناء السمعة والمكانة التنافسية.

بعد تحليل الأبعاد الستة للتمكين الشبكي ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الناشئة التي تمت معها المقابلة، فيمكن الوصول إلى النتائج التالية.

– **التدفق المعرفي هو الأساس** في التمكين الشبكي، فالمؤسسات الناشئة التي تستثمر في بناء منصات معرفية أفقية (مع مؤسسات قرينة) وعمودية (مع مؤسسات كبيرة) وشراكات أكاديمية تحقق ابتكارات منهجية ومستدامة.

– إن الانتقال من بيع المنتج إلى بناء الثقة هو التحول الأهم في استراتيجيات التسويق الناجحة، حيث يتحقق ذلك بالإستفادة من الخبرات الخارجية ومن النماذج المرجعية والشراكات الفنية.

– في بيئة متغيرة باستمرار، فالقدرة على التكيف والإستشعار تجاه الأخطار ووضع الإستراتجية المناسبة تعد أهم وسيلة للمواجهة، أين يعد التمكين الشبكي من أهم مصادر تحقق ذلك.

– إن بناء ميزة تنافسية في السوق يكون من خلال بناء خبرات وتجارب ونصائح من الناشطين في تلك الأسواق، كما أن النجاح في السوق يتحقق عندما يشعر كل طرف في الشبكة أنه يمتلك جزءا من النجاح.

– يعد التمكين الشبكي بمثابة مضاعف قوة للمؤسسات الناشئة، فهو لا يضيف موارد خطية فحسب، بل يخلق قيمة تراكمية تجعل من الصعب على المنافسين التقليديين اللحاق بها.

– إن بناء السمعة الشبكية ستكون المصدر الأرخص والأكثر استدامة للتمويل مقارنة بأي مؤسسة مالية أو تمويل مالي معروف لهذا النمط من المؤسسات.

7.الخاتمة:

يحتل التمكين الشبكي أهمية استثنائية للمؤسسات الناشئة نظرا لخصوصية وضعها التنافسي، فهذه المؤسسات تواجه ما يمكن تسميته مفارقة المصداقية فهي تحتاج إلى إثبات جدارتها وجذب العملاء والشركاء والمستثمرين لكي تحقق النجاح الذي تسعى إليه، كونها تفتقر إلى التاريخ والسمعة التي تمكنها من ذلك. ضمن ذلك يأتي دور التمكين الشبكي كآلية لتجاوز هذه المفارقة، فالعلاقات مع أطراف مرموقة في النظام البيئي تمنح المؤسسات الناشئة

مصداقية فورية، فالشراكة مع مؤسسة كبرى معروفة أو الانضمام إلى حاضنة أعمال مرموقة أو الحصول على دعم من مستثمر ملائكي معروف، كلها عناوين شبكية تحقق للمؤسسات الناشئة نوعا من الثقة، وتخفض من تكلفة اكتساب العملاء وتسهل فتح أبواب الأسواق؛ وإلى جانب المصداقية يوفر التمكين الشبكي قناة حيوية للوصول إلى الموارد التي تفتقر إليها المؤسسات الناشئة، فالعملاء الكبار، والموردون الاستراتيجيون والمواهب المتميزة؛ الممولون في المراحل المبكرة، يعدون موارد نادرة في النظام البيئي، وهذه الموارد غير متاحة بشكل عشوائي، بل تتدفق عبر الشبكات العلائقية؛ فالمؤسسات الناشئة المتمكنة شبكيا تصبح جزءا من دوائر تدفق هذه الموارد، فتجد طريقها مختصرا نحو فرص كانت مغلقة أمامها، كما تحقق النجاح التي تسعى إليه في وقت قصير. إن بناء تمكين شبكي للمؤسسات الناشئة لتحقيق قيمة تنافسية رائدة في السوق، وخاصة ضمن الواقع الجزائري، يتطلب الأخذ بالتوصيات التالية:

– التركيز على التعليم والعلاقات المفتوحة والتي تعد التوجه الجديد لبناء تمكين شبكي حاليا.

– مشاركة الرؤى حول السوق مع شركاء في شبكات متخصصة، ما يحقق كفاءة وفعالية في إستهداف السوق.

– الإنضمام إلى مجتمع ممارسين مفتوح (ندوات وورش مجانية) في النشاط والتخصص لاستقبال تدفق معرفي عكسي من الخبراء والعملاء يغذي الابتكار المستمر.

– بناء شبكة علاقات مع الخبراء والمؤثرين عبر تقديم قيمة لهم أولا (مقابلات، استضافات)، وللاستفادة من مصداقيتهم في بناء السمعة.

– الإنضمام إلى شبكات ومنصات تكنولوجية مفتوحة (ذكاء اصطناعي، دفع إلكتروني، إدارة علاقات) للاستفادة من بنيتها التحتية بدلا من تطويرها داخليا لتوفير التكاليف.

– الإنضمام لبرامج تسريع أو حاضنة أعمال مرموقة في مرحلة مبكرة، ليس للتمويل فقط بل لبناء شبكة علاقات مع مرشدين ومستثمرين وشركاء استراتيجيين.

– إنشاء مجتمع تفاعلي مع العملاء المميزين (منصة إلكترونية، لقاءات دورية) وإشراكهم في تطوير المنتجات لزيادة معدل نجاح المنتجات وبناء ولاء عاطفي.

– العمل على نشر محتوى قيم باستمرار (مقالات، أبحاث، تقارير، منشورات) في منصات مرموقة، لتعزيز المصداقية وبناء قاعدة جماهيرية واثقة من المؤسسة ومنتجاتها.

– تكوين تحالفات استراتيجية مع مؤسسات غير منافسة لتقديم حزم خدمات متكاملة، وهذا لتعزيز المكانة التنافسية وتقديم قيمة لا تستطيع المؤسسة تقديمها بمفردها.

8.المراجع:

An, X., Hepu , D., Lemen , C., & Wenlin , B. (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*, 574–590.

Argote, L., Ray , R., & Dennis , K. (2025). Knowledge Networks and Innovation: A Comprehensive Review of Mechanisms, Dynamics, and Future Directions. *Journal of Management*, 4.

Fombrun, C., Cees , v., & Violina, R. (2025). Reputation Capital and Competitive Advantage in the Digital Age: The Mediating Role of Network Empowerment. *Strategic Management Journal*, 418.

Forum, W. E. (2026). *The Future of Startup Ecosystems: Networked Empowerment as a Catalyst for Growth.* Geneva: World Economic Forum.

Gate, E. S. (2025). *Startup Gate EG: A Digital Home for Egypt's Entrepreneurs – Building a Unified Network Ecosystem.* Cairo: Startup Gate Knowledge Hub.

Governance, F. T. (2025). *NRI Collaborative Session: Community Based Connectivity to Achieve Digitally Inclusive Societies.* Geneva: United Nations.

Group, W. B. (2026). *Digital Solutions for Growth, Inclusion, and Better Governance in Latin America and the Caribbean: .* Washington: Open Knowledge Repository.

Han, Y., & Lei Xie. (2023). Platform network ties and enterprise innovation performance: The role of network bricolage and platform empowerment. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2.

Kirkman, B. L., & Troy A, S. (2026). Team Empowerment and Team Resilience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , 79-80.

Kotler, P., & Kevin Lane , K. (2025). Marketing Networks and Market Access: A Comprehensive Analysis of Startup Growth

Through Networked Marketing Capabilities". *Journal of Marketing*, 50-62.

Lausanne, É. P. (2025). *"EPFL Tech4Impact: Bridging Startups and Corporate Partners Through Networked Innovation"*. Lausanne: École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Lausanne, É. P. (2025). *EPFL Tech4Impact: Bridging Startups and Corporate Partners Through Networked Innovation*. Lausanne: École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Libert, B., Megan, B., & Jerry , W. (2024). The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models. *Harvard Business Review*, 86-94.

MTN. (2025). *MTN Cloud Accelerator: Empowering Tech Startups Through Sector-Specific Networks"*. Retrieved from MTN Accelerator Program: https://www.mtn.com/

Repository, E. P. (2025). *EPICENTRE Programme: Driving Change – How SMEs are Reinventing Business Processes Through Networked Empowerment"*. london.

Wangkut, E. R., & Naupal. (2025). Building Sustainable Welfare: A Critical Evaluation ofSocial Assistance Policy fromThe Perspective ofAmartya Sen Capability Theory. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 181-197.

WorldBank. (2025). *Empowerment in Practice*. Retrieved from World Bank Policy: www.worldbank.org.