

الفصل السادس
الإعلام الآلي والتنظيم
الشبكي

الفصل السادس الإعلام الآلي والتنظيم الشبكي

إن المؤسسة هي الموقع الذي تنمو فيه الثروة، وتمثل محور الحياة الاقتصادية: فهي المحرك الرئيسي له.

وباعتبارها النظام المفتوح مباشرة على المحيط فإن هدفها الأول هو البقاء، وبالتالي وجودها المستديم في الأسواق، المرتبط بالتنافس الشديد.

وكثيرا ما يؤدي صغر حجم المؤسسة، أو ضعف إمكانياتها إلى التفكير في دخولها في ترتيب ثنائي أو جماعي يؤمن لها إطار العمل المشترك، ويعزز من قدرتها التنافسية، فهو يشكل خط دفاع المؤسسة في إطار حرية التجارة، وتنامي حركة العولة.

لذلك أصبحت المؤسسات تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكلة المرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بهان وذلك حسب متطلباتها التي تصبو إلى تحقيقها في جو تكاملي.

ويتبلور هيكل هذه المؤسسة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من المؤسسات التي تربطها مصالح ومنافع مشتركة، تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن، ويتم التنسيق فيما بينها من خلال آليات السوق، وهذا ما يعرف بالتنظيم الشبكي.

المبحث الاول

تناولنا فيه لمحة تاريخية عن التنظيم الشبكي، مفهومه، اسسه، متطلباته، انواعه، اهدافه، ودورة حياته.

المبحث الثاني

تم عرض استراتيجيات التنظيم الشبكي: الشراكة، اخراج النشاطات واستراتيجية الاتحاد.

المبحث الثالث

تطرقنا فيه الشبكات المستخدمة في التنظيم الشبكي، وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عليه.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للتنظيم الشبكي

التنظيم الشبكي ليس بجديد ، فوجد منذ زمن طويل أشكالاً مختلفة لمنظمات شبكية كالشركات ، التحالف ، تعاونية ، الوكالات التجارية ، المناطق الصناعية... والتي تجمع منظمات ذات درجات تكامل متفاوتة .

وسنسلط الضوء في هذا الكتاب على مختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول

نشأة التنظيم الشبكي ومفهومه

أولاً: نشأة التنظيم الشبكي:

استخدمت الشبكات في المجال الاقتصادي في العصور الوسطى، حيث كانت التبادلات التجارية منشطة من طرف مقاولين وقائمة على مجموعة من وحدات إنتاج حرفية متفرعة ، وتتكون هذه الوحدات من سلسلة من الورشات بحيث تكتلها يشكل مجموعة إنتاجية أو شبكة بالمعنى الاقتصادي(شبكة اقتصادية).

ويبقى هذا النوع مهيم على التعاقدات التجارية في أوروبا إلى حين

ظهور الثورة الصناعية ووحدات الشركات الكبرى خلال القرن الـ 19م.

في حين تعرف الشبكة حاليا رجوعا إلى تحقيق فوائد التسيير، وذلك تحت تأثير ثلاث ظواهر متتابعة:

- ١- عولة التبادلات: التي تدعو الشركات إلى التعاون مع الشركاء
- ٢- التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي تسمح للشركاء بالتنسيق عن بعد.
- ٣- التغيير البطيء والجذري لأساليب تنظيم المؤسسات الذي مر تدريجيا بالراحل التالية:

❖ المركزية التي خلقت البيروقراطية.

❖ اللامركزية التي أوجدت مكانا للانقسام، والإفلات من المراقبة.

❖ التعقيدات المصاحبة للهيكل المصفوي.

- ٤- التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال و العولة أبرزوا المنظمة الشبكية

ثانيا: مفهوم التنظيم الشبكي :

قدمت له العديد من التعاريف نذكر منها:

- ١- هو تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة الرئيسية مثل : الدراسات والبحوث، الإنتاج، التوزيع، التسويق، والنقل أو أي أعمال أخرى، ويتم ذلك على أساس التعاقد. هذا المفهوم ضيق لأنه:

- ١- اهتم بالتعاقد مع المنظمات الخارجية فقط وأهمل التعاقد الداخلي.
- ٢- افترض أن المنظمة الصغيرة فقط من تقوم بإبرام عقود لإخراج للنشاطات و هذا غير صحيح لأن أكبر المنظمات تقوم بذلك أيضا .
- ٢- تعرفه (ocde) بأنه : تجمع لمعاملين اقتصاديين، منظمات إنتاجية أو خدماتية ، للبحث عن تطوير مجالاتها المتكاملة بهدف :
 - _ استغلال مشترك للموارد المختلفة .
 - _ تقوية علاقات الثقة بين أعضاء المجموعة .

_ تقليل تكاليف امتلاك الموارد .

_ تقليل اللايقين في المدى القصير و الطويل .

٣ - هو تنظيم يتكون من مركز يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى، تتولى عمليات: التصنيع، التسويق،...على أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم القدرة على التجاوب بشكل اكبر مع التكنولوجيا المتجددة، ومع ظروف التنافس الشديد.

المطلب الثاني

أسس ومستلزمات التنظيم الشبكي

أولاً: أسسه:

١- التعاقد (الارتباطي):

يرى (rin et van de ven) أن أساس التنظيم الشبكي هو التعاقد الارتباطي، حيث تقوم طبيعة التنسيق فيه على علاقات الثقة بين الأفراد، وكذلك إدخال العلاقات الاقتصادية في النسيج الاجتماعي.

تبين (Isabelle hanlt) أن الثقة تعطي فوائد عظيمة:

- تحد من عدم اليقين في كل أنواع التعاقد.
- تخفض الأخطاء الناجمة عن نقص الإقدام (المغامرة).
- تعطي إمكانية تضاعف و تعدد العلاقات بين الأفراد في مختلف مستوياتهم الإدارية.

- تحد من الانتهازية .

- تطور وتتمى التدريب المهني المشترك.

٢- الاشتراك: (التقاسم)

الاشتراك من أهم أسس التنظيم الشبكي، ويقصد به:

_ هدف مشترك.

_ كفاءة مشتركة.

_ عمل جماعي.

ـ الاشتراك في أخذ القرارات، خاصة بالدخول السهل لمعلومات المنظمة و سهولة استشارة أعضاء فريق العمل.

ـ التجانس في التخطيط باعتبار الأولويات .

ـ الاشتراك في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والثقة بين الأعضاء.

ـ نظام مشترك للتحفيز على العمل ومكافأة المجدين .

٢. التخصص في النشاط لوحداث التنظيم الشبكي، ويتم ضمن هذا

الأساس: الفصل بين وظائف الإنتاج، التوزيع والاستثمار.

٤. التكامل: يتم تعيين حاجيات كل وحدة، مع تعيين ادوار وظائفها قصد

تحقيق الأهداف.

ثانيا: مستلزماته:

حدد كل من (Albert et Cathrine) مستلزمات التنظيم

الشبكي كما يلي:

١- مجموعة الوسائل المادية: (infrastructures)

لتسيير الشبكة بأحسن طريقة يجب توفر بنية تحتية لا تهلك

بسرعة. (مع ضرورة وجود أخصائيين ومهندسين يعملون على صيانة الأجهزة،

وتطويرها).

٢- النصوص القانونية: (infostuctures) لإبرام العقود مع الشركاء،

وتحديد قواعد العمل في المنظمة.

٣. الثقافة: (infoculture) ضرورة وجود ثقافة مشتركة، وقيم متقاسمة

تسمح بتحقيق الأهداف من الاستراتيجيات المعدة مسبقا.

المطلب الثالث أنواع وأهداف التنظيم الشبكي

أولاً: أنواعه:

١- تنظيم شبكي خارجي:

يصنف الشبكات إلى : Dsreumaux

١- شبكات مستقرة :

تؤسس تنظيم مع مجموعة المقاولين من الباطن .

٢- شبكات مؤهلة للنشاط مع وضعيات متنوعة وبمميزات مشتركة:

- التخطيط والدراسات، التصنيع، المتاجرة ...، ولا تتم من طرف منظمة واحدة و إنما بعدة منظمات مستقلة مكونة فيما بينها شبكة.

- يجمع مديري مختلف المنظمات بعقود تحدد مهمة كل منها

- يتم التنسيق بينهم حسب آليات السوق عوضاً عن المخططات أو نظام المراقبة.

- يرتبط أعضاء الشبكة بنظم معلوماتية تضمن انتظام نشاط المنظمة .

٣- شبكات داخلية :

حيث تعتبر كل وحدة من المنظمة مستقلة ومسئولة عن أدائها ونتائجها ،

وتكون علاقتها بوحدات المنظمة الأخرى كعلاقتها بالسوق خارج المنظمة،

مثل : التحالفات فهي تجمع منظمات مستقلة اختارت إنجاز مشروع أو نشاط

نوعي بتنسيق الكفاءات والوسائل أو الموارد الضرورية ، عوضاً عن تحمل

المخاطر و مواجهة المنافسة لوحدها

٢- تنظيم شبكي داخلي: ويتمثل في:

مجموعة الشبكات: تؤسس بمجموعة من الأفراد مرتبطين بكيفية

غير رسمية ، وأسباب تكوينهم متنوعة ، ومن بين انشغالاتهم:

- التفكير الاستراتيجي: تسيير المعارف الذي أصبح الأساس الجديد .

- حل المشاكل على الصعيد العالمي بواسطة الانترنت و نشر التطبيقات

الجيدة.

شكل (١-٢): التنظيم الشبكي الداخلي:

المدة	Fondement	أعضاؤه	مهمته
يختفي الفريق في نهاية المهمة	احتياجات العمل وأهداف مشتركة	أشخاص خاص معينين تابعين لرئيس الفريق	- تحسين المنتج أو الخدمة - حل المشاكل
إلى غاية انتهاء المشروع بنجاح (الحصول على نتائج جيدة)	الكفاءات اللازمة للمراحل المختلفة للمشروع	أشخاص خاص معينين من طرف الإدارة	أداء عمل معين
تبقى لمدة طويلة لان الأعضاء في حاجة إلى بقائهم على صلة	احتياجات متبادلة	أفراد تربطهم علاقات عمل	التجمع وخلق حركة للمعلومات
تبقى لمدة طويلة لوجود فوائد وإرباح بالانتماء إلى الفريق	القدرة على العمل المشترك	الأشخاص الذين يرغبون في الانضمام ويختارهم الأعضاء السابقين	- تقوية وتبادل المعارف - تطوير قدرات الأعضاء

لهذا النوع من التنظيم غير الرسمي الأهداف التالية:

- ❖ تعيين الفرق التي لها قدرة كبيرة ودائمة على تقوية قدرات المؤسسة.
- ❖ وضع قاعدة تحتية ووسائل تسمح باستغلال الخبرات في العمل ، تقلل من وقت العمل ، تسهل الاجتماعات والاتصالات.
- ❖ تقييم مدى كفاءة الفرق.

ثانياً: أهدافه:

تسعى المؤسسات من خلال التنظيم الشبكي إلى تحقيق الأهداف

التالية:

- ١- تعزيز دور المؤسسات الأعضاء في المحيط الذي تنشط فيه.
- ٢- تطوير وتنسيق جهود مختلف الوحدات، وتحسين نوعية وجودة عملها
- ٣- تشجيع المؤسسات على العمل في مشاريع مشتركة.
- ٤- إقامة علاقات وتبادل خبرات بين مختلف أعضاء التنظيم
- ٥- العمل على مساهمتها في التنمية الاقتصادية.
- ٦- الاهتمام بالعلوم التكنولوجية، وتشجيع البحث والتطوير.
- ٧- القدرة على العمل وسط المنافسة الدولية، من خلال تحقيق مزايا تنافسية.
- ٨- تخفيض التكاليف، و تقاسم أخطار العمل.
- ٩- سهولة اختراق الأسواق.
- ١٠- تحقيق المرونة والتحدي من خلال استغلال الفرص، والقدرة على التكيف.
- ١١- تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها، ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني.

المطلب الرابع

دورة حياة التنظيم الشبكي

يمر التنظيم الشبكي بالمراحل التالية:

أولاً: خلق الشبكة: (خلق التنظيم الشبكي)

يحلل العلاقات بين الأعضاء المؤسسين للشبكة: (larson1992)

- البنية الأساسية للشبكة هي تبادل الخبرة بين الأعضاء المتعاونين، ويتكرر وتداخل هذه التبادلات بين المؤسسات تظهر مؤسسة جديدة غير رسمية بحجم صغير (شبكة في شكل اتحاد).
- في هذه المرحلة يتشكل هيكل تنظيمي حقيقي ليس مجرد التعود على الشراكة فيما بينهم.

- المؤسسين للشبكة يخفضوا من عدم اليقين، ويعطوا ثقة للأعضاء الجدد الراغبين في الانخراط في الشبكة.
- للتحويل من مجرد عادة الشراكة إلى هيكل تنظيمي دائم، على كل عضو مؤسس أن يقسم الواجبات والأهداف المنتظرة بين كل أعضاء التنظيم.
- يبرز العمل الجماعي نمو تدريجي للأعمال الفردية المتبادلة، وغير المبرمجة من قبل.
- عدد قليل من المؤسسات لها القدرة على القيام والتحكم بعدة ادوار ومهام للحصول على هدف جماعي يحدده (ب: تقريب الكفاءات، إعطاء المرونة للهيكل الهرمي، لا مركزية القرار، ضمان تدفق المعلومات.

ثانياً: مرحلة التوسع: في هذه المرحلة:

- حسب مبدأ سلاسل الارتباط - الارتباط المتسلسل - يكبر حجم الشبكة بتشعب أعضائها في الداخل وانضمام أعضاء جدد يختارهم أعضاء الشبكة.
- وهذه التشعبات تزيد من دائرة تأثير أعضاء الشبكة الأولين مما يكشف عن قدرات جديدة للنمو وإمكانية اتصال متنوعة وكثيفة.
- تنتج عن هذه الظاهرة -التوسع- اثرين:
- أ- في المدى القصير:** تحت الأعضاء على العمل بجد على مبدأ تحقيق الدعم المادي والمعنوي للوصول إلى أرباح مباشرة.
- ب- في المدى الطويل:** تأكيد إلزامية إدماج الأعضاء الجدد في الشبكة ليصبح الهيكل أكثر ارتباطاً.
- وبالمقابل نجد أن زيادة حجم الشبكة ودائرة التأثير تزيد من مشاكل التنسيق والمراقبة، مما يستدعي قيام بعض الأعضاء بمحاولة هيكله علاقات

متميزة تحقق فوائد وترابط أكثر يشكلون قوانين، يختارون بعناية الأعضاء الجدد.

تتجه وظائف الأعضاء إلى التخصص وذلك لحفظ الانضباط والصرامة نظرا لدخول أعضاء جدد.

- العمل على إيجاد حلول مؤقتة لمشاكل انخفاض القدرة على القيام بمهام متعددة بشكل جيد.

- عند وصول الشبكة إلى درجة التشبع لا يسمح بدخول أعضاء جدد لان هذا يزيد من أخطار كبر الحجم التي لا تستطيع التحكم فيها، وتقلل من التبادل الفعال مع المؤسسين للشبكة.

❖ **نتيجة:** تكوين شبكة برئيس أو أكثر مشكلين لاتحادات بغرض:

- تحقيق هدف مشترك، مجموعات صغيرة ومتجانسة ومتكافئة هيكلية، حدود صعبة الاختراق بوضع حواجز عند الدخول أو الخروج.

- تجنب الصراعات والمشاكل بأحسن تقييم للوظائف - بسياسة تفعيل الوظائف - لمواجهة تكاليف التنسيق.

ثالثا: مرحلة النضج وزوال الشبكة:

- يجب أن يقبل الأعضاء بان نضج الشبكة يكون باحترام القوانين والقواعد الأساسية الموجهة لنشاط الشبكة، والتي تشكل بالاتفاق بين مختلف الأعضاء أو توضع من طرف الأعضاء الأكثر تأثيرا.

- كما انه يجب أن يكون رؤساء الشبكة ذوي صرامة وصدق في التعامل وقدرة فائقة في التسيير، لان سمعة الشبكة هي التي تخلق ثقة الغير بها، وتوفر مصادر متعددة لتدفق المعلومات بحيث تعطي رؤية إجمالية عن الهيكل التنظيمي للشبكة، وعليه إمكانية السيطرة والتحكم بأي موقف تتعرض إليه.

هذه بعض العوامل الأساسية لنضج الشبكة، إلا أن هناك عوامل

أخرى قد تؤدي إلى زوال الشبكة:

- فالخضوع لقواعد التبادل المفروضة من زيادة حجم الشبكة سواء قبل بها الأعضاء أم لا توجد خطر زوال أو تحول التنظيم الشبكي.
- خطر التوجه لخدمة فوائد المؤسسات القائدة: التنظيم الهرمي.
- وجود أعضاء يعارضون التطور لشدة تمسكهم بقوانين الشبكة الموضوعة سابقا، فيرفضون المساهمة في أي تغيير ويختارون الانزواء أو ترك الهيكل.
- بحث بعض الأعضاء عن تحويل إيرادات العلاقات في الشبكة إلى حسابهم الخاص.
- ترك البعض للشبكة نهائيا، آخذين الرأسمالي العلاقي الذي جمع من طرف الشبكة.

سبب حدوث هذه الظواهر هو:

- ضعف حواجز الدخول والخروج من الشبكة.
- عدم وجود هدف مشترك أو ضعف درجة العلاقات غير الرسمية، مع التأكيد على أن طبيعة الشبكة هي العامل الأساسي في بقائها أو زوالها.
- انهيار حدود الشبكة -الدخول والخروج- تسرع من اختفاء التنظيم الشبكي ، إلى تنظيم أكثر انقساما ، مؤسسا على عدم الثقة والتفاوض، أي تنظيم تجاري.

المبحث الثاني استراتيجيات التنظيم الشبكي

المنظمات تبحث عن علاقة شراكة مع عملاءها و مورديها ، وتقوم بإخراج بعض الأنشطة غير الأساسية ، أو تندمج مع منظمات أخرى - اتحاد

المطلب الأول استراتيجية الشراكة

أولاً: مفهوم الشراكة:

نعني بالشراكة دخول المؤسسة في ترتيب ثنائي أو جماعي يؤمن لها إطار العمل المشترك ، ويعزز من قدرتها التنافسية.

أنه : Bernard GARRETTE et P IERRE dussage يبين كل من لا يجب الخلط بين الشراكة الحقيقية (عملاء - موردين) وبين التسوق الشرائي الذي يأخذ بالحسبان معايير اختيار معقدة جدا ومتشعبة ، أو مع التكامل التطبيقي (عملاء - موردين) المؤقت ، فالمنظمة تستخدمهم كمنفذين فقط .

ثانياً: شروط نجاح الشراكات :

لإقامة شراكة ناجحة لا بد من الالتزام بعدة شروط منها :

١- فلسفة مشتركة: وتتضمن:

- _ التقبل المشترك للتحديات .
- _ البحث عن أدنى تكلفة كلية وليس فقط تكلفة المشتريات.
- _ تقاسم ثقافة مشتركة للنمو الدائم.
- _ النظر للمدى البعيد .
- _ القدرة عن البحث عن المسببات العميقة والحقيقية لأزمة ما .
- _ الثقة المتبادلة ، والعمل كفريق.
- _ تبادل الخبرة التقنية والتسييرية التي تعطي الفرصة للإبداع والاختراع الجماعي.
- _ يجب على العملاء أن يشجعوا الموردين على البحث عن الممتاز وذلك بوضع

شروط أو اقتراحات للمنتجات أو الخدمات.

- _ يجب أخذ الحذر من ترك الحرية التامة للموردين ، فأحسن أداء لا يتحقق بالفروع المستقلة المتنافسة ولكنه يتحقق بالشراكة بينهم.
- _ هذا يفرض الاختيار بعناية فائقة للموردين الشركاء من ضمن الأحسن لإدارة وتسيير لمنظمتهم.

-تنظيم الشراكات :

- _ تفرض تغيير تدريجي للهيكل التنظيمية و إعادة تعريف للأدوار ومستوى قدرة كل نشاط أو عمل مثل الشراء ، مكاتب الدراسات ...
- _ تكوين هياكل توجه المشاريع .
- _ تطوير الاتصالات الاعتراضية (دون مرور البيانات من أعلى إلى أسفل).
- _ إقامة نظم معلوماتية رسمية.
- _ مقابلات و اجتماعات غير رسمية ومتكررة .
- _ التقاسم والاشترك في المعلومات.

على تخفيض تكاليف شركائها الموردين بـ : MOTOROLA

مثال: تعمل شركة

- إعطاءهم عقود تموين ذات حجم مهم تغطي كل احتياجات المجموعة ، ومساعدات للتحسين الدائم للنوعية .
- MOTOROLA - مساعدتهم تقنيا وتكوينهم في جامعة

٣-تنظيم السطح البيئي :

- هي نقطة رئيسية ، وهذا يفرض
- _ استمرارية التواصل بين الأعضاء.
- _ الوفاء بالوعود و إقامة علاقة الثقة .
- _ تدفق المعلومات الرسمية و الغير رسمية .
- _ توفر شفافية كافية .
- _ إقامة هيئات لأخذ القرارات المهمة و التحكيم.

ثالثا: فوائد الشراكة :

MOTOROLA ; PHILIPS ; CONSUMER ELECTRONICS
COMPANY ; CHRYSLER ; MARKS & SPENSER ;

هم من ضمن أحسن القائمين بالشراكات في العالم ، و تحصلوا على

الفوائد التالية من اتحادهم مع مورديهم :

_ تخفيض مستمر للتكاليف بنسبة أعلى من تكاليف التعاقد الكلاسيكية.

_ زيادة نسبة التطور من ٥٠ بالمائة إلى ٧٥ بالمائة من حجم المشروع.

_ مرونة كبيرة في عمليات التصنيع.

_ إحراز التقدم التكنولوجي.

_ الاتحاد لضرب السوق بغرض جلب أكبر قيمة للعميل.

L'EXTERNALISATION COMME STRATEGIE

المطلب الثاني

إستراتيجية إخراج النشاطات :¹

أصبح إخراج النشاطات من أكثر الاستراتيجيات شهرة في مجال التصنيع ، بإخراج بعض من إجراءات التصنيع في شكل مقاولات باطنية كالصيانة ، تنظيم خدمات المنظمة ، القيام بالتصليح باستخدام الإعلام الآلي ، البحث والتكوين ، تنفيذ المخترعات ، إقامة مركز لخدمة العملاء ، ...
أولا: مفهوم إخراج النشاطات:

هو التخلي عن جزء من القيمة المضافة من طرف المؤسسة للحصول على هامش أكبر من النوعية ، تركيز فائق للأدمغة ، استغلال الوسائل والاستثمارات في النشاطات التي تمثل قلب عمل المنظمة و تحقق ميزة إستراتيجية .

ثانيا: أسباب إخراج النشاطات:

١- التكلفة المرتفعة لليد العاملة في المؤسسات الكبيرة و الحقوق الاجتماعية خاصة بأوروبا غالبا ما تعمل على إخراج النشاطات إلى البلدان ذات

اليد العاملة الرخيصة.

٢- الرغبة في تخفيض الاستثمارات لأن القدرات المالية محدودة.

٢٠٣- إتباع التقدم التكنولوجي، و إمكانية تكوين نظم معلوماتية ابتداء من الصفر.

ثالثاً: شروط نجاح إخراج النشاطات:

رغم أن إخراج النشاطات أصبح أعظم مخطط استراتيجي إلا أن النجاح في تطبيقه يستلزم بعض النقاط المفتاحية .

١ _ يجب التحديد بدقة ووضوح قلب النشاط، وإخراج واحد من المكونات الأساسية لنشاطها يعتبر انتحاراً، بالإضافة إلى التنبؤ بالنشاطات التي ستصبح أساسية في المستقبل.

٢ _ لا يجب الاعتماد في الموارد الإستراتيجية العظمى على جهات مساعدة.

٣ _ توفر رؤية واضحة لأعمال لا تحمل مخاطر ، وتلك التي تستطيع أن تصبح موضوع استراتيجي أو حساس.

٤ _ إقامة لجنة مهية لتقييم كل الفوائد والخسائر من إخراج النشاطات وكل متعلقاتها

٥ _ تحليل تفصيلي للأعمال المخرجة بالنسبة لتكاليفها و نوعيتها وإرضائها للعملاء المحليين والخارجيين.

٦ _ تقييم إلى أي درجة يحقق إخراج النشاطات ميزة تنافسية إضافية .

٧ _ يجب تجنب بيع نشاط المنظمة تحت أي سعر، والتفكير بعناية في وسائل لا تجعله خاضعاً لمقاوله من الباطن، كالاتفاظ بكفاءة تقنية للمتابعة والمراقبة مثلاً، وهذه نقطة بغاية الأهمية خاصة في إخراج نشاطات الإعلام الآلي.

٨ _ إقامة دفتر تكليف تفصيلي، يحوي وصف تام وجيد للعملية ، الموارد الوسائل المعبأة ، مؤشرات النوعية، ..وهو عضو مفتاحي في نجاح المفاوضات، و يجب أن يتضمن تقسيم الأعمال بين المنظمة والمومن ليسمح

بفحص مستوى التمويل من حين لآخر، وبهذا يصبح أساسا لتحديد الشروط الجزائية المتفق عليها في العقد.

٩_ عند اختيار الشريك يجب تفحص كفاءته، وسائله، ساسته طويلة المدى، تقارير عن مدى قدراته و تأثيراته في العلاقة (عملاء -موردين)

١٠_ معالجة مشاكل عمال المقاول من الباطن وهي نقطة لها أهمية خاصة على المستوى القانوني والاجتماعي و تأخذ جزء من مفاوضات الاتفاق.

١١_ تكييف نوعية العقود مع دفتر التكليف، وتنفيذ العقوبات في حالة عدم احترام أجل التسليم، التمويل، النوعية المتفق عليها.

١٢_ وضع مراقب داخلي يتابع مؤشرات النوعية و التمويل المتفق عليهما في العقد بإقامة جدول للمراقبة الدائمة.

في بعض الأحيان تقوم المنظمة بإعادة إدخال نشاطات أخرجت لسبب صعوبة الحصول على النوعية المرغوبة أو عدم رضاها عن السعر، أو أن النشاط المخرج سابقا أصبح استراتيجيا.

المطلب الثالث

استراتيجية الاتحاد: 1

أولا: مفهوم الاتحاد:

نقصد به اندماج مؤسستين أو أكثر، لتشكيل مؤسسة كبيرة قادرة على العمل وسط المنافسة الدولية، من خلال تحقيق مزايا تنافسية.

ثانيا: أشكال الاتحاد:

توجد عدة اشكال للاتحاد بين المؤسسات:

١: اتحاد بين مؤسسات غير تنافسية:

١-١: المؤسسات المتلاصقة الملحقة ببعضها متعددة الجنسيات:

تجمع المؤسسات من بلدان مختلفة، تتميز بعضها بالتكنولوجيا، والاخرى بمعرفتها في بعض البلدان. مثل الصين تفضل الحكومة اقامة اتحادات بين مؤسسات اجنبية في اطار مؤسسات متعددة الجنسيات مع مؤسسات محلية، وهو اجراء يسمح للمؤسسات الصينية بمعرفة كيفية العمل

الغربية (المهارات والكفاءات الغربية) لاستخدامها في تحسين وضعيتها التنافسية.

٢.١: الاتفاقات:

هي اتحادات بين مؤسسات ليست عميل ولا مورد، تكون للتطوير الجماعي لمنتج او لخدمة جديدة.

٢: اتحاد بين مؤسسات متنافسة:

١.٢- الاتحاد (الاندماج):

اتحاد عدة مؤسسات في مؤسسة واحدة للحصول على حجم هام من الارباح، وتخفيض الاخطار مثل اتحاد شركتي: لانتاج محرك

RENOULD_PEUGEOT

٢.٢: الاتحاد التكاملي: (مكملة)

اتحاد منافسين نشيطين، ولهم كفاءات متماثلة مثل: RENOULD_

MATRA حيث الاولى وظيفتها الانتاج والثانية وظيفتها التوزيع. شهدت

الاتحادات تطورا ملحوظا في السنوات الاخيرة لعدة اسباب نذكر منها:

❖ عولمة المبادلات: التي تجبر المنظمات على اقامة علاقات دولية، وقد سهلت تكنولوجيا المعلومات هذا الاتجاه.

❖ التطور التكنولوجي، وارتفاع تكاليف الابحاث والتطوير ادى بالمؤسسات الى ضرورة الاتحاد.

ثالثا: أهداف الاتحاد:

١- سهولة الدخول الى السوق.

٢- تقاسم الاستثمارات والابحاث والتطوير، والاطار.

٣- انتاج اكبر حجم ورفع العوائد من الاستثمارات.

٤- خلق او فرض نمط عالمي، واقتراح عروض جديدة،

بينت دراسة في جامعة كولومبيا ان العائد من الاتحادات من طرف

١٠٠ شركة الاولى في اليوم أ تجاوز ١٪ من رقم الاعمال سنة ١٩٨٠ الى ١٤٪

سنة ١٩٩٥.

المبحث الثالث

التنظيم الشبكي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

غيرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال معظم المنظمات إلى منظمات شبكية ، حيث عملت على إلغاء البعد بين المنظمات من خلال وجود شبكات الانترنت، الانترنت، والاكسترنيت.

المطلب الأول

أنواع الشبكات المستخدمة في التنظيم الشبكي:1

الشبكة هي نظام علاقات داخل المنظمة وبين المنظمات ، وتصنف ثلاثة أنواع للشبكات :

أولاً: الانترنت: شبكة خاصة تقام على أساس الويب لها نفس تطبيقات الانترنت ولكن على مستوى المنظمة فقط.

ثانياً: الاكسترنات: هي توسيع لمفهوم الانترنت لتقديم شبكة تصل المنظمة بشركائها في الأعمال و العملاء المختارين أو الموردين ، بينما الفاكس والتلفون و البريد الالكتروني والناقل السريع يمثلون الطريقة التي تجري بها الأعمال حتى الآن إلا أن الاكسترنات مرشحة لتحل محلها.

فكل من الانترنت والاكسترنات ذات نواحي أمن تحتاجها المنظمة عندما تقرر إقامة التنظيم الشبكي .

ثالثاً: الإنترنت: شبكة مفتوحة على الكل من خلال مواقع الويب اعرض منتجاتها وخدماتها بغرض بيعها وتحقيق حضورا افتراضي عالمي بأشكال مختلفة كالمحلات الافتراضية والكتالوجات الرقمية.

المطلب الثاني

تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على التنظيم الشبكي:2

١- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال يخفض تكاليف التعاقد الداخلية والخارجية ، و يؤمنها وهذا ما يعطيها شكل و فرصة جديدة للمنظمات الشبكية واتحاد المنظمات لأنها توفر ظروف تسمح باجتماعهم وتكتلهم وتبادل المعلومات الضرورية بين مختلف وحدات المنظمات.

٢- غيرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال معظم المنظمات إلى منظمات شبكية ، وأصبح الأشخاص يعملون بالتكامل عن بعد حتى لو كانوا متجاورين ، كما تحذف المسافة بين المواقع المتباعدة باتصالات متزامنة وتتم في لحظة.

٣- تعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الإنترنت والانترنت على إلغاء البعد الطبيعي وخلق بعد افتراضي (رقمي) بين الأشخاص سواء لعدم رغبتهم في الانتقال بين المكاتب ، أو لاستعمالهم المترامن للشبكة ، في نفس المنظمة ، فتلغي الحواجز بين الأقسام المختلفة جاعلة العمل جماعي وتعاوني في كل المنظمة .

٤- تسمح بتطور هائل في القدرة على التخزين للمعلومات وتزايد كبير لم يعرف من قبل في البحث و معالجة المعلومات والحصول على أفضل أداء للاتصالات.

٥- الهياكل التنظيمية المعتمدة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي الأفضل بالتأكيد ، حيث أصبح نظام المعلومات مفتاح للتطور ، فتقلل قنوات الاتصال و تحسن فعالية المنظمة.

٦- وصل الهيكل التنظيمي الهرمي الكلاسيكي إلى طريق مسدود لأن القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا لا تجد صدى في ظل المعلومات الكثيرة التي يجب أن تعلمها وتتحكم في تسييرها.

٧- تطور تجمع المنظمات داخل إقليم جغرافي قد يكون واسع أو ضيق ، كان مصحوبا بازدياد في تكاليف التعاقد المرتبطة بالبعد الجغرافي ، ولكن ظهور الانترنت والإنترنت والاكسترنات حطمت الحواجز بحيث أصبح المتعاونين مرتبطين بالمنظمة بواسطة روابط تعاقدية أكثر من طبقية أدت إلى إلغاء مفاهيم المكتب ، المقر ، ووحدة العمل .

ولكن بقي تساؤل حول مركزية اتخاذ القرارات و المراقبة ؟

أعطى النظام المعلوماتي ثلاثة أشكال للتنظيم :

١_ **الهيكل المركزي** : تعين المعلومات التي يجب أن تتشر وتتبادل من طرف الإدارة .

٢_ **الهيكل اللامركزي** : التقسيم إلى عدة هياكل لكل منها مسئول بحث يعمل على تحسين الفعالية مع التقييد بنوع الاقتصاد والسرعة المسموحة.

٣_ **شبكة موزعة** : تسمح بربط كل عضو من الشبكة مع الحرص على عدم زيادة تكاليف التعاقد أو آجال التسليم.

أول نتيجة لهذا التطور في الهياكل التنظيمية للمنظمة هي إلغاء نموذج المصنع المورث عن النظريات الكلاسيكية وظهور 'انفجار' العمل أو ظهور فرص عمل لم تكن متاحة من قبل خاصة بكل أنواع الوظائف و لكل المستويات (إطارات، باحثين، مبرمجين، استشاريين، مكشفين، مخترعين لمشاريع جديدة ، مسيرين للملفات...).

ألزم تحطيم المبادئ التaylorية إضافة أعلى درجة من الكفاءة للمتعاملين ، وإعادة التفكير و التنظيم والتسيير ،بتطوير حلول جديدة ك :
_ تكوين وحدات صغيرة و تقسيم العمل إلى مؤسسات متوسطة الحجم لأنها تسمح بأحسن تحديد لأهداف وتمكن من السيطرة على كل ما يخص العمل.

_ اللجوء إلى فروع الشركات أو إلى التوكيلات التي تعطي تفاعل كبير في الأسواق، وتخفيض تكاليف الهياكل وتبسيط المنظمات للتخلص من البيروقراطية.