

7

الثقة بالشبكات

كثرت في السنوات الأخيرة تأكيد الشراكة بين الشركات والارتباط في شبكات. صممت هذه المبادرات بغية استثمار التعاون بين شركات مشاركة مثلاً، أو لتحسين الروابط بين المزودين والمستهلكين. وهي مرتبطة بقضايا انتشار العالمية والسعي بغية الوصول إلى فاعلية وسرعة أكبر في الاستجابة لأسواق ذات تغير سريع. وغالباً ما كانت أنظمة المعلومات القائمة بين الشركات IOS جزءاً أساسياً من عمليات الشراكة هذه، أو الارتباط في شبكات شركات. وهي أنظمة يتزايد استخدامها بواسطة شبكة الإنترنت، مع تزايد التآلف معها وتزايد سهولة استخدامها.

ومع أن الارتباط بين الشركات عبر الشبكات يقدم فرصاً كبيرة، فإن قضايا إنسانية وتنظيمية تحتاج إلى الدراسة. فمثلاً، لا يولد ربط الشركات إلكترونياً ولا يدعم علاقات الثقة بين الشركاء من تلقاء ذاته، بل ويمكن أن يؤثر سلباً في علاقات السلطة بطريقة ينظر إليها على أنها سلبية من قبل واحدة أو أكثر من الشركات. يضاف إلى ذلك، أن الطبيعة الدولية للكثير من الاتصالات الإلكترونية تطرح قضايا الاتصالات بين الثقافات المتباينة. سنتناول

في هذا الفصل ثلاثة أسئلة رئيسية هي :

- كيف تتأثر علاقات الثقة بين الشركات عن طريق التفاعل عبر الوسائل الإلكترونية؟
- كيف تتدخل السلطة في علاقات الشبكات؟
- ما هي القضايا التنظيمية والإنسانية التي يطرحها انتشار تكنولوجيات التشبيك العالمية، وخاصة الإنترنت؟

سأقدم أجوبة منهجية عن هذه الأسئلة في المقطع التركيبي من هذا الفصل. وتقدم المقاطع الثلاثة الآتية بعض التفاصيل التجريبية حول استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في دعم الشبكات بين الشركات. أولاً، وصف وتحليل مثال عن حالة خاصة من الأعمال الإلكترونية في سوق التأمين اللندنية London Insurance Market. ثانياً، سناقش تبادل المعطيات إلكترونياً عموماً، بما في ذلك حالة منشورة لاستخدام نظم المعلومات بين الشركات في الخطوط الجوية اليابانية. وثالثاً، سيجري سبر موضوع التجارة الإلكترونية، وتناول فرص الأعمال والمخاطر، والتجارة الإلكترونية في ثقافات مختلفة، والقضايا الأخلاقية المتعلقة بالإنترنت.

الأعمال الإلكترونية في سوق التأمين اللندنية

إن سوق التأمين اللندنية هي جزء هام من صناعة التأمين البريطانية، أقيمت بقرب للويد Lloyd اللندنية. وهي شبكة تتألف من مئات من العاملين شبه المستقلين، بعضهم مجموعات مؤمنين، وشركات سمسرة ومديرين في سوق التأمين اللندنية. وفي نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات من القرن العشرين، عانت السوق خسائر تأمين كبيرة بسبب تراكب جملة من الظروف. تضمن ذلك مجموعة من الكوارث الطبيعية وتزايد في تعويضات الأضرار يتيحها النظام القانوني. إضافة إلى ذلك فقد واجهت السوق اللندنية تنافساً

عالمياً متزايداً في أعمال التأمين التجارية الكبيرة والبيع بالجملة، التي نظر إليها باعتبار أن لها كلفة تشغيلية عالية نسبياً بالمقارنة مع منافسيها، والتي أرجعت إلى التغير البطيء في ممارسات الأعمال لديها.

جاء جزء من جواب هذه السوق على النتائج المالية السيئة جداً والمناخ التنافسي القاسي في مطلع تسعينيات القرن العشرين. فقد بحثت هذه السوق عن تطوير نظام قائم على تكنولوجيا المعلومات بهدف تخفيض الكلف عن طريق تبسيط فاعلية عمليات الأعمال وزيادتها، وزيادة جودة الخدمات وزيادة الفاعلية في عملها مع الشركات. وتركز الاهتمام على استخدام معايير ورسائل تبادل المعطيات إلكترونياً EDI لتسهيل الاتصالات بين الشركات، وعلى إقامة مشروع مشترك سمي شبكة سوق التأمين اللندنية LIMNET التي وجد لتطوير نظم برمجية مناسبة وإدارتها. وصلت هذه الشبكة إلى مستوى متقدم في عدد من مجالات العمل، ومنها نظم إدارة المطالبات والتسديد، وأنظمة محاسبة. ولكن تطوير أنظمة إلكترونية واستخدامها لدعم مجال المفاوضات والاتفاقيات الحساسة وأعمال التأمين بين المؤمنين والوسطاء، وهو ما يعرف بالاستثمار الائتماني، كان أقل نجاحاً. طوّر في مطلع تسعينيات القرن الماضي نظام سمي LIMNET EPS أي نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني، ولكن كان مستوى اعتماده واستخدامه منخفضاً طوال عدة سنوات. ستركز في ما تبقى من هذا المقطع على دراسة أسباب ذلك والخلافات المحيطة بهذا النظام.

تعتمد دراسة الحالة الآتية على بحث مطول أنجز ما بين سنتي 1993 و1996. وتتضمن الدراسة 94 مقابلة شبه معدة مع المشاركين في أعمال شركة السوق اللندنية، ومنهم الوسطاء والمؤمنون، ومديرو وموظفو أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والإدارة العليا. كما استفيد في هذه الدراسة جداً من المصادر الوثائقية، وخصص وقت كبير لرصد ممارسات الأعمال في التأمين على الأخطار. ويمكن العودة إلى التفاصيل الكاملة عن هذه الدراسة في باريت (1996) وباريت ووالشام (1999).

تقييم المجازفة في شركة السوق اللندنية

يتصل الزبائن من كل أنحاء الأرض، ممن يطلبون التأمين أو إعادة التأمين في السوق اللندنية، بالوسطاء الذين يدرسون الأمور المتعلقة بالمجازفة الخاصة بهذه الطلبات، ويجمعون أي معلومات تساعد على ذلك. ومن ثم يفاوض الوسيط مؤمناً «رئيسياً»، الذي يضع الشروط المالية للتأمين، مثل معدل أقساط التأمين التي يجب دفعها، ويضيف شروطاً خاصة لمواجهة المجازفة وضمانها. والمجازفات الكامنة في سوق «التعهد» غالباً ما تكون كبيرة ومعقدة. لذا فمن الضروري غالباً أن يطلب الوسيط عدداً من المؤمّنين «الإضافيين» في شركة السوق اللندنية للتعهد إزاء الأخطار تحت الشروط نفسها التي وضعها المؤمّن الرئيسي. تتابع هذه العملية في السوق وفي أسواق التأمين العالمية إذا لزم الأمر، حتى يصل ضمان الخطر إلى نسبة 100%. ومن ثم توضع اللمسات النهائية بين الزبون والوسيط والمؤمّن. وكل مؤمّن مشارك يقبل نسبة من الخطر، ويدفع الزبون أقساط التأمين، ويتلقى الوسيط عمولته.

إن التقييم التقليدي للمجازفة، الذي استمر حتى بعد إدخال نظام تقييم المجازفة إلكترونياً، يتضمن المداولة اليدوية الورقية لأعمال التأمين. يحمل وسطاء التقييم قصاصات ورق تحتوي على تفاصيل المجازفة، التي تبدأ المفاوضات على أساسها بين المؤمّنين والوسطاء بخصوص هذه المخاطر. والمفاوضات هي مفاوضات تجري وجهاً لوجه في مكان فيزيائي في السوق، وهو عادة مكتب المؤمّن. حيث يمضي الوسطاء وقتاً طويلاً بانتظار زيارة المؤمّنين الرئيسيين أو الثانويين في مكاتبهم.

صُمم نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني الجديد لكي يحل محل طرائق العمل من النمط المباشر (وجهاً لوجه) والورقي والانتقال إلى تحديد مخاطر التأمين باستخدام التمرير الإلكتروني لمعطيات المخاطرة بين الوسطاء والمؤمّنين. وعلى الوسطاء مسؤولية تقديم سجل إلكتروني عن المخاطرة،

سمي بالسجل الأساسي المشترك، في بداية العملية. وكان المبدأ في أن تكون كل تفاصيل المجازفة متاحة لكل المساهمين المشتركين في المجازفة في المراحل المختلفة من دورة عملية التأمين. والمعلومات الإلكترونية التي يقدمها الوسطاء تُظهر إلكترونياً المجازفة للمؤمن الرئيسي، ويقوم هذا الأخير بإرسالها عبر الشبكة إلى عدد من المؤمنين الثانويين. وبعد تقييم ناجح للمجازفة، يمكن عندئذ استعمال السجل الإلكتروني للقيام بالعمليات النهائية، حيث ستقدم تفاصيل المداولة إلكترونياً لإعداد الأمور المحاسبية مثلاً. وهذه السجلات الإلكترونية نفسها يمكن استخدامها فيما بعد لمعالجة المطالبات المالية بحسب البرنامج الزمني الخاص بذلك عن طريق برمجيات نظام المطالبة.

وكما ذكر سابقاً، فإن نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني لم يجز اعتماده على نحو كبير في السوق، حتى في سنة 1996، وذلك بعد عدة سنوات من إطلاقه. ويمكن النظر إلى مجموعة من القضايا باعتبارها مساهمة في هذا الوضع. فللنظام محدوديات تكنولوجية معينة، والإعانات غير كافية لدعم انتشار واسع لهذا النظام. ولكن كان هناك اتفاق عام في الشركة على أن العوامل المساهمة الرئيسية هي قضايا إنسانية واجتماعية تتعلق بالتحول وطبيعة العمل في أرجاء السوق. فالكثير من الوسطاء والمؤمنين كانوا متشككين في المقدرة الفعلية لنظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني في المساعدة على عملية تقييم المجازفة التي يتقنها خبراء السوق. ومن الجدير بالذكر أنه - على عكس حالة الشركة الوحيدة مثل الكثير من تلك التي وصفت في الفصول السابقة - ليس من السهل على الإدارة العليا تعزيز استخدام نظام معلومات خاص في شبكة من الشركات شبه المستقلة. ومن الضروري الحصول على اتفاق أغلبية على الأقل، وهو ما لم يحدث لنظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني في سوق الائتمان اللندنية. وسأقوم بسبر أسباب هذه المقاومة واعتمادها البطيء في بقية هذا المقطع.

تحول العمل عن طريق التقييم الإلكتروني

كان النهج التقليدي لتقييم المجازفة في السوق اللندنية قائماً على أولوية «المكان»؛ فالمواقع المحددة مثل مكتب المؤمن - حيث كان يحافظ على الثقة عن طريق العلاقات الشخصية المباشرة - فإن الاستعمال الكامل لنظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني قد يكسر هذا النمط من التفاعل، ويستبدل به آخر قائماً على التفاعل عبر الزمان والمكان. لقد كانت الميزات الكامنة المتمثلة في الفاعلية والسرعة هي الأسباب المطروحة لإدخال نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني واستعماله. ولكن الكثير من المؤمنين والوسطاء رأوا مساوئ كبيرة في هذا النهج الجديد. وقد اعتبرت أهمية المفاوضات المباشرة أمراً حاسماً من قبل الوسطاء لإجراء مفاوضات فعالة تكون فيها مصلحة الزبائن هي الأهم. وقد شرح ذلك أحد الوسطاء كما يأتي:

تبنى الأعمال إلى حد كبير على العلاقات والثقة. ولهذا فإنه لأمر حيوي أن تنجز الأعمال بطريقة مباشرة... فأنت تفاوض في قضايا الأعمال. ومن المهم التصرف جيداً في الحالة التي أنت بصددتها... فأنت تستخدم مهارات مختلفة في المفاوضات. وأنت تؤكد بعض الجوانب وتخفف من أهمية بعضها الآخر، وتستخدم الرفض والمعارضة... إنها عملية بيع.

وقد كرر الكثير من المؤمنين هذا الشعور، وأشاروا إلى أن المفاوضات عن طريق التفاعل الشخصي تمكنهم من الحصول على طيف كامل من مصادر المعلومات من الأطراف الأخرى، مثل لغة الجسد والنبهة والصوت، التي تساعدهم على تحديد إمكان قبول مجازفة ما، وبأي ثمن. وبدون التفاعل المباشر، فقد أبدى الوسطاء والمؤمنين مخاوفهم بأن مقدرتهم على إجراء المفاوضات الحساسة للتقييم المعقد للمجازفة ستضعف على نحو كبير. ولكن المساندين لموضع المخاطرة إلكترونياً شعروا بأن ذلك كان مبالغاً فيه. وقد عبّر عن ذلك أحد مديري تكنولوجيا المعلومات بما يأتي: «هناك

خوف لا أساس له من أن لا يكون هناك تواصل مباشر، حيث يشعر الوسطاء بأن عليهم أن يروا بياض عيون المؤمنين ورؤية أيديهم إن كانت سترتجف أثناء توقيع الاتفاقية [قبول المجازفة]».

هناك اعتراض آخر على نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني هو أنه يقوض قاعدة اللويد في النزاهة القصوى. وتقول هذه القاعدة بأن على الوسيط تقديم كل المعلومات المعروفة ذات الصلة الوثيقة بالزبون وخطر التأمين للمؤمنين ضمن استعراضهم للمخاطر. وتتعلق قضية أساسية بالصعوبة التي يواجهها الوسطاء في إدخال كل المعلومات الهامة عن المخاطرة إلى نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني بسبب محدوديات النظام المختلفة. وهو أمر متفاقم في رسائل تبادل المعطيات إلكترونياً التي كان يقوم عليها نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني التي لم تكن قادرة على إرسال الوثائق المساعدة التي تحتاج إليها عملية تقييم المخاطرة، مثل الصور والجدول والمعطيات الرقمية. وكانت التكنولوجيا تهدد بإعاقة أشكال الثقة القائمة دون أن تقدم بديلاً عنها.

ويمكن القول بأن هذه الانتقادات الأخيرة يمكن التغلب عليها مع الزمن عن طريق إصدارات محسنة للتكنولوجيا. ولكن معارضة رئيسية أكبر بخصوص تقييم المجازفة إلكترونياً في أي شكل كان تمثلت في الرأي الواسع الانتشار بأن ذلك سيهدد بالتآكل المصدر الحالي للسوق اللندنية المتمثل في ميزتها التنافسية الجيدة في السوق العالمية. والميزة الرئيسية لبنية السوق الفريدة هذه كانت في أن أنماط التأمين المتجددة يمكن تطويرها في مدة قصيرة عن طريق التفاعل المباشر بين الوسطاء والمؤمنين في وسط جغرافي مركز جداً.

الهوية المهنية في مكان العمل

يمكن اعتبار أن ممارسات الأعمال من قبل المؤمنين والوسطاء قد

تغيرت تغيراً محدوداً أثناء سنوات كثيرة حتى وقت وصف الوقائع هنا. والمفاوضات المباشرة كانت تحدث في الأصل في مقهى اللويد منذ ثلاثمائة سنة، وفرضت طراز العمل في سوق التأمين اللندنية. كان للمشاركين في هذه السوق دور مهني واضح وهوية مهنية واضحة مرتبطة بممارسات هذه السوق المستقرة، ولكن هذه الحقائق هي في طريقها الآن إلى الانهيار. نُظِرَ إلى نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني على أنه المحرض لتغيير رئيسي في ممارسات العمل والهويات المهنية تمس كل الأطراف المعنية، ولم يكن هناك اتفاق - كما رأينا - حول الرغبة في مثل هذا التغيير. وقد لخص أحد كبار الوسطاء في إحدى كبريات شركات الوساطة المتحمس لنظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني موقف الوسطاء بما يأتي: «إن موقف الوسطاء الفردي هو أن هناك خسارة في العلاقة الإنسانية لدى استخدام العرافة الإلكترونية... فهم لا يستطيعون القيام بعملية «التوازن»، إنهم إما من أنصار الكومبيوتر تماماً وإما من الطراز القديم. فعليهم أن يروها أداة تستخدم في أعمالنا».

ولكن كانت هناك مخاوف أكثر من أن تسوء شروط التوظيف والرضا عن العمل. ففي بيئة أعمال إلكترونية، خشي الوسطاء أن تصبح الطبيعة الاجتماعية لعمل أقل إثارة وأن تشتمل على ساعات طويلة بأجور أقل. لخص أحد المؤمنين الكبار الموقف الخاص بالمؤمنين: «هناك الكثير من العطالة في استخدام نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني من قبل المؤمنين... فهم لا يريدون النقر على لوحة المفاتيح طوال اليوم».

زد على ذلك، أنه في ما يتعلق بالمؤمنين والوسطاء على حد سواء، فإن استعمال نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني - الذي يشتمل على اتصال غير متزامن - يُنظر إليه عموماً على أنه يمحو العفوية والإثارة في عملية المفاوضات المباشرة. وقد عبر عن ذلك أحد المؤمنين: «إن المساومة هي السبب الأكبر لنا لكي نقوم بالتأمين... لأنه ينظر إلى نظام الاستثمار

الائتماني الإلكتروني على أنه ينزع تلك الصفة الغامضة المحيطة بأعمال الخدمات المالية في المدينة اللندنية».

وكذلك فإن انزياح السلطة بين المؤمنين والوسطاء كانت موضوع قلق لكلا الطرفين. فمن جهة يمكن أن يسهل نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني خطر النقل الآني، ويعطي الوسيط الفرصة في «إغراق» السوق عن طريق إرسال المجازفة إلى عدد كبير من المؤمنين في الوقت نفسه، بدلاً من الانتظار أمام مكاتب المؤمنين. أما المؤمنون فقد خشوا من تغيير كبير في ظروف الأعمال؛ فمن المباحثات الهادئة والجدية لشروط المجازفة إلى حالة تقييم المجازفة من قبل هؤلاء المشاركين الذين يجيبون بسرعة وبأقل الأسعار.

ولكن من غير الواضح أن المؤمن سيكون الخاسر على المدى البعيد من نقل المجازفة إلكترونياً. فقد يقال بأن الوسيط سيخرج من شبكة التأمين تماماً، فعدم الحاجة إلى وسيط ستسمح لزبائن التأمين من التعامل مباشرة مع المؤمنين. وقد شرح ذلك أحد العاملين في شركة وساطة كبيرة قائلاً:

الرأي المقبول في صناعة الوساطة هو أنه على المدى الطويل لن يكون هناك ربح كاف للوسيط والمؤمن. وهذا ما أطلق التنافس بين الوسيط والمؤمن. ولن يكون قادراً على البقاء سوى عدد قليل من الوسطاء والمؤمنين.

وعلى الرغم من الاهتمام العام والواسع النطاق بتأثير الأعمال الإلكترونية في نشاطات الأدوار المهنية، لكل من الوسطاء والمؤمنين، ينظر بعض الأفراد إلى نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني بطريقة إيجابية. فقد لاحظ أحد الوسطاء أن : نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني يوسع الآفاق. فبعض الناس يرون فيه وسيلة لقتل عملهم، ولكن يتيح لي ذلك العمل على نحو أسرع إذا تجاوب كل واحد».

وعلق أحد الوسطاء على زيادة إنتاجيته بما يأتي:

يمكنني أن أعمل عندما لا أكون في العمل...يمكنني أن أقوم بأعمال وساطة عادية في الصباح خارج ساعات العمل الرئيسية للمؤمنين...التي تقع بين 11.15 - 1 و 2.30 - 4.15 . . . مع وقت متاح أكثر، وبذلك يمكنني أن أتعامل مع عدد أكبر من الزبائن وأن أكون أكثر إنتاجية.

وإضافة إلى تسريع العمل وزيادة الإنتاجية، فقد رأى بعض الوسطاء أن الزيادة في معارفهم في تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة حسنة لانخراطهم في مشروع نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني.

ومع أن هناك آثاراً إيجابية مثل تلك التي جئنا على ذكرها، إلا أن وجهة نظر السوق المسيطرة كانت سلبية في المحصلة كما يبين ذلك الاعتماد البطيء لنظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني. فقد انتاب الكثير شعور كبير بالقلق من التغير السريع في العالم المهني، ويقدم نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني موضوعاً للحوار في هذه الهموم.

المضامين

المضمون الرئيسي في دراسة الحالة هذه هو أن سوق التأمين اللندنية تحتاج إلى مواجهة قضية التكيف مع ضغوط السوق العالمية، ومنها التغير التكنولوجي، وفي الوقت نفسه الإبقاء على جوانب ثقافتها الفريدة وهوية سوقها التي مكنتها من أن تكون في مقدمة المجددين في سوق التأمين على مدى قرون. وليس من الواضح أن الأعمال الإلكترونية الكاملة هي الحل لمثل هذا التناقض. وربما كان أسلم الطرائق هو ما ذكرناه سابقاً عن «التوازن» بين الكومبيوتر والأسلوب القديم. وتقدم الأعمال الإلكترونية بعض الفرص الخاصة بالسرعة والفعالية والاستفادة من الوقت الضائع وعدم الارتباط بالمكان. وفي الوقت نفسه، فإن مجازفات التأمين المعقدة تحتاج إلى مفاوضات حساسة ومعقدة، والوسائط الإلكترونية غير المتزامنة ليست مرغوبة

بالضرورة في جوانب عدة من هذا. والاستراتيجية المناسبة قد تحتاج إلى طرق هجينة تمزج بين الفوائد الإلكترونية وفوائد المفاوضات المباشرة.

وتظهر الثقة هنا، أنها عامل حاسم يجب أن يؤخذ ويحافظ عليه بنجاح عن طريق عملية المفاوضات في سيرورة التأمين. وقد بنيت الثقة داخل سوق لندن على العلاقات الشخصية منذ البداية. وعملية إبدال المفاوضات المباشرة بالأبدال الإلكترونية، أو الهجينة، يجب أن تواجه قضية كيفية تطوير علاقات ثقة والمحافظة عليها في الأشكال الجديدة. فالضعف التكنولوجي في نظام الاستثمار الائتماني الإلكتروني، الذي يحد من نقل المعطيات، والجوانب المتصدعة لمبدأ النزاهة القصوى، يقدمان توضيحاً بيناً عن تخريب أساس الثقة، ويؤديان إلى مقاومة عنيفة ومشروعة لدى المشاركين في السوق. ولكن ومع التحسينات التكنولوجية، فإن علاقات الثقة تقتضي أكثر من شفافية المعطيات، ويحتاج السوق إلى الاقتناع بأن الأنظمة الإلكترونية لن تدمر صلابه الثقة التي أقيم عليها السوق.

مضمون إضافي تقضيه دراسة الحالة ويتعلق بحاجة كل المشاركين في السوق إلى الانتهاء من مسائل القلق المتعلقة بالانزياح في نشاطهم المهني وفي هويتهم في سوق عالمية متغيرة. وكما ناقشنا ذلك مطولاً في الفصل الرابع، فإن الانزياح في الهوية المهنية الذي يرتبط بإدخال تكنولوجيا المعلومات الجديدة هو ظاهرة هامة وواسعة الانتشار ولكنها مهمة نسبياً. وتقدم سوق التأمين اللندنية إيضاحاً إضافياً على ذلك. ويلمح باريت ووالشام (1999) بالحاجة إلى إعادة تدريب كبيرة للوسطاء والمؤمنين للتعامل مع هذا العالم المتغير. ولكنهم يقولون إن مثل ذلك التدريب يجب أن يكون أعم من التدريب التكنولوجي التقليدي. فهناك حاجة إلى رفع مستوى الحوار في السوق عن كيفية جعل الوسطاء والمؤمنين قادرين على العمل بفاعلية في بيئة جديدة مدعومة إلكترونياً. ولم يعط الاعتبار الجدي الكافي لهذا الموضوع عند إدخال هذه التكنولوجيا للمرة الأولى.

الأنظمة البرمجية بين الشركات

إن دراسة الحالة الخاصة بسوق التأمين اللندنية هي مثال عن الأنظمة البرمجية ما بين الشركات. وسأدرس في هذا المقطع موضوع النظم ما بين الشركات بطريقة أكثر عموماً. وكما ذكرنا في بداية هذا الفصل، فقد أصبحت النظم ما بين الشركات سمة مشتركة من النشاطات التنظيمية في تسعينيات القرن العشرين، وعلى الأغلب فإن هذا التوجه سيستمر. وبالفعل فإن نمو الإنترنت هو عامل إضافي في مصلحة النظم ما بين الشركات، التي تقدم وسيط نقل يمكن النفاذ إليه عموماً ويمكن من استخدام هذه الأنظمة. سيكون استخدام الشبكة في الأعمال الإلكترونية هو محور المقطع المقبل من هذا الفصل. وسيصف هذا المقطع أساساً النظم ما بين الشركات التي تستعمل الوسائط الأخرى.

وقبل الدخول في التفاصيل الواردة في بعض الكتابات عن النظم ما بين الشركات، يجدر التمييز بين النظم ما بين الشركات والموضوع الأضيق الخاص بتبادل المعطيات إلكترونياً. قدم هارت وسونديرز Saunders & Hart (1997) تعريفاً مفيداً للتفريق بينهما:

تدعم الشبكات الكومبيوترية ما بين الشركات تبادل المعلومات المخزنة في الكومبيوترات عبر الحدود التنظيمية للشركات. وهذا ما يعني النظم ما بين الشركات .. IOS أما تبادل المعطيات إلكترونياً EDI فهو جزء من النظم ما بين الشركات ويعني تبادل وثائق الأعمال بين الشركات ضمن صيغة يمكن أن يقرأها الكومبيوتر (ص 24 - 25).

وبذلك فإن النظم ما بين الشركات التي كانت في حالة سوق التأمين اللندنية هي حالة تبادل معطيات إلكترونياً، ولكنها أيضاً مثال عن النظم ما بين الشركات. إلا أن بعض النظم هي مع هذا نظم ما بين الشركات وليست نظم تبادل معطيات إلكترونياً.

تحتوي الكتابات على عدد كبير من أمثلة النظم ما بين الشركات . فمثلاً يصف هولاند Holland (1995) دراسة حالة استخدمت فيها النظم ما بين الشركات في خط تزويد بالنسيج في بريطانيا، حيث يركز على التفاعل بين شركات بيع النسيج المفرق الكبيرة، التي سميت تشين ستور Chain Store ، ومصنع نسيج سمي تيكستائل Textile ، وأطراف أخرى في خط التزويد. فقد استخدمت النظم ما بين الشركات، على شكل أنظمة مبنية على تبادل المعطيات إلكترونياً، وذلك لدعم مجالات مثل إدارة الإمداد، بإعطائها خط التزويد وإمكانية الوصول إلى أوضاع التخزين الحالية وإمكانية مجيء طلبات مباشرة. وقد أعطيت أنظمة التصميم باستخدام الكمبيوتر CAD في تيكستائل إمكانية الدخول عليها من قبل تشين ستور. وطور نظام لتبادل المعلومات الخاصة بالصباغ في تيكستائل، ومصنعي ثياب آخرين وشركة تصنيع للأصبغة. ويشير هولاند إلى أن مزايا النظم ما بين الشركات تمثلت في استجابة أسرع للتغيرات في السوق في مجمل خط التزويد، في كل من الاستمرار في الإنتاج أو طرح طرز أزياء جديدة. يضاف إلى ذلك أن جودة المنتجات النهائية عُززت عن طريق تخطيط ومراقبة أفضل في كامل خط التزويد، بدون أن تكون هناك ملكية مشتركة في الشركات الموجودة في خط التزويد. ويفترض هولاند أن التنافس في المستقبل، باستخدام النظم ما بين الشركات في خط التزويد، سيكون بين خطوط تزويد الأسواق بمنتجات بدلاً من أن يكون بين الوحدات التنظيمية الفردية (الشركات).

ويحدد شودهيوري Choudhury (1997) أنماطاً متنوعة من النظم ما بين الشركات، مثل الاحتكار الإلكتروني، حيث يكون المزود مثلاً حيساً لمشتري ما، والثنائي الإلكتروني الذي له ارتباط بمزود أو أكثر، والنظم ما بين الشركات المتعددة الأطراف حيث يوجد أكثر من سوق مفتوحة قائمة على النظم ما بين الشركات بين المشتري والمزودين. ويصف نظم ما بين الشركات في حالة الأنماط المختلفة للتزود بقطع الغيار في صناعة الطائرات

في الولايات المتحدة. ويصف خصوصاً شركة خطوط جوية تجارية كبيرة كانت تستند إلى مصدر عقود وحيد لبعض القطع التي كانت تشتريها، وخصوصاً عناصر العتاد أو التجهيزات الكبيرة الحجم، وعلى لائحة صغيرة من المزودين المفضلين للقطع التي لم تكن خاضعة لعقد حصري، وعلى بحث أعم وأكبر عن مزودين في حالة الطائرات الجاسمة حيث تكون السرعة وتوفر القطع هما الأهم. وكل هذه السبل في الشراء كانت تجري عبر نظم مختلفة من أنظمة ما بين الشركات. ويفترض شودهيووري وجود علاقة بين الخيار بين الأنماط المختلفة للنظم ما بين الشركات، مثل الاحتكار الإلكتروني، وخصائص مثل درجة وثوقية الطلب والتنوع في الأسواق.

تقدم مقالات مثل مقالات هولاند وشودهيووري أمثلة توضيحية هامة عن النظم ما بين الشركات في الاستخدام العملي، مشيرين إلى التنوع الكبير في أنماطها وفي تطبيقها. إضافة إلى العلاقات المفترضة بين النظم ما بين الشركات وأنماط الأسواق أو أنماط التنافس الهامة في هذه المقالات، إن لم تكن مقنعة في مجملها. بنيت المقالات السابقة على معطيات دراسات حالة في بريطانيا والولايات المتحدة، ولكن تتوافر مقالات توضيحية أخرى من بيئات ثقافية أخرى. فيصف مثلاً تيو وتان ووي (1997) Teo, Tan & Wei استعمال نظام مبني على تبادل المعطيات إلكترونياً في سنغافورة، سمي تریدنيت Tradenet، استعمل لتحسين فاعلية نظام الأعمال الدولية في تلك الدولة. ولكن يوجد بُعد رئيسي ناقص في هذا النمط من الدراسات التوضيحية، هو بالتحديد أن القارئ لا يتعلم شيئاً منه عن العلاقات الإنسانية العميقة بين الشركات المختلفة والأفراد. حيث تأتي النظم ما بين الشركات كما لو أنها ظاهرة آلية مجردة تمكن من تعاون إيجابي بين الشركات دون الحاجة إلى التفاعل الإنساني. وبالمقابل فإن هارت وسونديرز (1997) يشيران إلى أن السلطة والثقة هما عاملان حاسمان في اعتماد تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً واستخدامها. سندرس في المقطع الجزئي المقبل حالة

تغير تنظيمي أقيم على تكنولوجيا النظم ما بين الشركات في شركة الخطوط الجوية اليابانية بنوع من التفصيل، بما في ذلك قضايا السلطة والثقة.

النظم ما بين الشركات في شركة الخطوط الجوية اليابانية

استقي الوصف المقدم في هذه الفقرة من مقالة كتبها شاتفيلد وبجورن - أندرسون (1997 Chatfield & Bjorn-Andersen)، الذي بني على بحث أجريه حول استخدام النظم ما بين الشركات في شركة الخطوط اليابانية JAL الذي نفذ في المدة 1994 - 1995. قاموا أثناء بحثهم بإجراء 14 مقابلة تفصيلية مع مديرين في شركة الخطوط الجوية، ومع سبعة مديرين من مجموعة الشركات المساهمة في شركة الخطوط اليابانية، وهي مجموعة تضم أكثر من 130 شركة تتعاون معها شركة الخطوط الجوية اليابانية، حيث تملك هذه الشركات بطريق مباشرة أو غير مباشرة نسبة 20٪. أضيف إلى المقابلات التي أجريت أثناء البحث تحليل مالي وتحليل لمعطيات الأداء، وتضمنت الدراسة أكثر من 60 تقريراً خارجياً عن شركة الطيران اليابانية أو مجموعتها منشورة باللغة اليابانية في مجلات ونشرات خاصة ومجلات مختصة بالأعمال.

تصف دراسة الحالة جوانب استجابة شركة الطيران اليابانية للتنافس المتزايد وعولمة الأسواق التي استقرت في صناعة الخطوط الجوية كلها. وقد حدد نظامان من النظم ما بين الشركات، وهما استخدام تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً لتنسيق عمليات خط التزود وتطوير نظام حجز مكتمر. وفيما يتعلق بالأولى يقول المؤلف إن تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً قدمت لشركة الطيران اليابانية والشركات الأخرى التي تقوم بعملية التزويد بمعلومات دقيقة في الوقت اللازم حول مواضيع مثل برامج الطيران وطلبات الشراء وكلف الأبنية وسجلات الصيانة. وهذا ما ساعد في خفض الكلف وزاد من سرعة العمليات وفعاليتها في مجالات مثل شراء الوقود والتزود بقطع الغيار للصيانة.

يشبه الكثير مما سبق من حيث الطراز العام دراسات الحالة الخاصة باستعمال تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً التي وصفت سابقاً في هذا المقطع. ولكن النظم ما بين الشركات الاستراتيجية الثانية التي طورتها شركة الخطوط اليابانية لم تكن قائمة على تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً، ولكنها كانت تعنى بتطوير نظام حجز كومبيوتر متقدم سمي أكسس AXESS وهو نظام يعمل بلا انقطاع، قائم على كومبيوتر كبير، يعطي معلومات متكاملة عن الحجز والسفر وكان موصولاً إلى الفنادق في أنحاء العالم، وكذلك مع أنظمة حجز شركات النقل الأجنبية. كانت ميزات أكسس التي جعلته يتفوق على الأنظمة الأخرى هو تكامله مع أنظمة المعلومات الاستراتيجية الأخرى، ومنها النظم القائمة على تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً. يضاف إلى ذلك أنه كانت له بعض السمات التجديدية مثل كونه أول قاعدة معطيات باللغة اليابانية في صناعة الطيران، يسمح بالبحث عن المعلومات سواء باللغة اليابانية أو الإنكليزية التي يظهرها بالألوان وبالنوافذ المنفصلة⁽¹⁾.

وفي الوقت الذي نعترف فيه بصعوبة عزل تأثير التحولات وتقييمها في سلسلة القيمة في شركة الطيران اليابانية الناجمة عن استخدام النظم ما بين الشركات على مخرجات الأعمال، ذلك أن مبادرات أخرى كانت تجري في تلك الآونة، يلمح شاتفيلد وبجورن - أندرسون إلى أن نمو الأعمال والقدرة التنافسية المحسنة كانت بسبب النظم ما بين الشركات. وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، وفي نهاية البحث الخاص بهذه الدراسة، أصبحت شركة الخطوط اليابانية الشركة الثالثة على المستوى العالمي من منظور العائدات، وأظهرت كذلك تزايداً صحياً في الأرباح. وكان المديرون الذين جرت مقابلتهم متفقون على أن النظم ما بين الشركات قامت بدور رئيسي في

(1) أي وجود مجموعة من النوافذ على شاشة الكومبيوتر لكل منها وظيفة منفصلة عن الأخرى ويمكن التعامل معها على نحو مستقل (المعرب)

هذا الخصوص، وساق المؤلفان ما قاله مدير الشركة في ذلك الوقت: «كان لأكسس أثر كبير في عملياتنا في اليابان وفي العالم أجمع».

وكما كان الأمر مع المؤلفين الذين ذكروا في هذا المقطع، فإن المواد التي يقدمها شاتفيل وبجورن - أندرسون هي غاية في الأهمية ومثيرة للتفكير. فالبعد الياباني يتباين على نحو جميل مع الهيمنة الأنغلو - ساكسونية في الكتابات المنشورة بكثرة عنها في اللغة الإنكليزية، ويقدم أكسس مثلاً طيباً عن النظم ما بين الشركات التي لا تقوم على تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً. ومع هذا فيمكن إطلاق تحفظين. الأول، هو أننا سمعنا جميعاً عن نجاح لا نظير له لنظم ما بين الشركات. والسؤال هو: ألم توجد أي مشاكل أو قصور في الأنظمة المطورة، أو على الأقل بعض المحدوديات أو الشروط للنجاح التام؟ وبالطبع، ربما لم يكتب لمنهجية مقابلات المديرين تلك النظرات الفاحصة، ولكن ألم تقدم المقالات الستون المنشورة في صحافة الأعمال بعض الفروق الدقيقة في التفسير؟

أما التحفظ الثاني للمقال المنشور فيتعلق بقضية الجوانب الإنسانية للتعاون التنظيمي، مثل السلطة والثقة. والواقع أن القارئ قد بُه إلى هذه القضايا في المقالة. توصف مجموعة الخطوط اليابانية بأنها سلسلة قيمة قائمة على كيريتسو Keiuretsu لشركة الخطوط اليابانية. والكيريتسو في اليابان هو مجموعة من الشركات الفردية التي ينظر إليها على أنها شيء واحد لكونها تتبع شركة محلية كبيرة. وفي ما يتعلق بسلطة الشركة المهيمنة، شركة الخطوط اليابانية، على الشركات الأخرى في الكيريتسو القائم على شركة الخطوط اليابانية، فيشير شاتفيلد وبجورن - أندرسون إلى أن اعتماد النظم ما بين الشركات لم يروج له بنجاح في المجموعة من قبل شركة الخطوط الجوية اليابانية:

... إن ترسيخ النظم ما بين الشركات هو أمر مركزي في ما يتعلق

بالتحول في سلاسل القيمة في شركة الخطوط اليابانية، ومثل هذا الترخيص يتطلب التزاماً وتعاوناً فعالين بين أعضاء الشبكة، بدلاً من مجرد توافق. وبدون مثل هذا الالتزام والتعاون فلن يقبل الأعضاء بأهمية تقاسم المعلومات والمعرفة بين شركاء الشبكة. وهذا القبول رعته شركة الخطوط اليابانية بنجاح مروّجة لاعتماد النظم ما بين الشركات بدون استخدام قوتها في السوق (ص 31 - جرت إضافة الخط المائل).

ومع الترحاب بالمحاولة الصريحة لتناول علاقات السلطة، فإنني أود أن اعترض على المضمون الأخير. فقد كان من الواجب أن يكون لشركة الخطوط اليابانية تأثير كبير في مسألة قبول النظم ما بين الشركات، وذلك بسبب سلطة السوق التي تتمتع بها في الكيريتسو، حتى وإن لم يجر ذلك صراحة. وبالفعل فإن الممارسة الفعلية للسلطة على الآخرين غالباً ما تظهر عندما تكون «مقبولة» ضمناً من الآخرين.

وكذلك يتناول شاتفيلد ويجورن - أندرسون الموضوع المتعلق بذلك الخاص بالثقة. وهم يقولون إن التعاون القائم على الكيريتسو القديم الطراز في الشركات اليابانية مثل مجموعة شركة الخطوط اليابانية، القائم على الثقة المتبادلة، يحتاج إلى أن يكون أكبر مع سلاسل القيم التي تمكن منها النظم ما بين الشركات وذلك بغية تواصل لاتراتبي بين أعضاء الشبكة:

واحدة من أهم النتائج هي تأثير النظم ما بين الشركات في التحول عن التعاون التقليدي الشاقولي من الأعلى إلى الأسفل والتراتبي القائم على الكيريتسو... وفي الوقت الذي يعوز ذلك المرونة، فقد كان في أساس الميزة التنافسية للصناعات اليابانية التي كانت محكومة بالثقة. ولكن حتى مثل هذا النمط من التعاون الذي كان فعلياً في الماضي، لا يمكن اليوم، في زمن العالم القائم على التنافس، الاعتماد فقط على هذا الشكل التنظيمي من التعاون. وبدلاً من ذلك فإن التعاون بين الشركات القائمة على الكيريتسو يجب أن يزداد مع سلاسل القيم الافتراضية التي تمكن منها

النظم ما بين الشركات وذلك لتسهيل المرونة والاتصالات غير التراتبية بين أعضاء الشبكة. (ص 37، الخط المائل مضاف).

يقتضي «تحسين» النهج القديم الاحتفاظ ببعض عناصر هذا النظام القديم، وإضافة عدد من العناصر الجديدة. ومن المفترض أن يُبقي على الثقة، ولكن ما هي أشكال الثقة في الشكل التنظيمي الهجين؟ من المؤكد أن الاتصالات عن طريق الشبكة التي تمكن منها النظم ما بين الشركات ليست غير تراتبية، ذلك أن شركة الخطوط اليابانية تحافظ على مكانها القوي في الشبكة.

السلطة والثقة والمجازفة

يذهب مقال شاتفيلد وبجورن - أندرسون إلى أبعد مما ذهب إليه الكثير من المقالات من النوع نفسه بطرحه لقضايا مثل السلطة والثقة في شبكات الشركات القائمة على النظم ما بين الشركات. ولكنهم يعيرون هذه القضايا انتباهاً محدوداً جداً، وسأقوم الآن بالتوجه إلى آخرين ممن تناولوا هذا الموضوع تناولاً أكثر مباشرة. ففي مقال قديم لكنايتس وميوري وويلموت (1993) الذين اعترفوا بأهمية السلطة والثقة في الشبكات القائمة على النظم ما بين الشركات. ومع أنهم لم يقدموا تفاصيل كثيرة، ولكنهم يقدمون توضيحات عن أفكارهم باستخدام شبكة بين عشرين من أكبر شركات التأمين على الحياة في بريطانيا، صُممت للتخلص من الأساليب الورقية في التعامل ما بين هذه الشركات وممثليها. ولكن إرساء هذه الشبكة لم يكن أمراً مباشراً، ذلك أن الكثير من الشركات بقيت غير مقتنعة بمزاياها في أعمالها الخاصة. وتسوق المقالة ما جاء على لسان المدير الإداري للتنظيم الذي أنشئ لتسهيل إرساء النظم ما بين الشركات منتقداً هذه الصناعة لتورطها في «حجج صغيرة تافهة غيورة وساذجة».

ولكن من وجهة نظر المدير الفردية، إن مسألة أن نصبح «شخصاً في

شبكة» بدلاً من أن نكون «شخصاً في شركة» ليست مسألة بسيطة. ويناقد كنايتس وزملاؤه الصعوبات التي شعر بها مثل هؤلاء الأفراد في «التزامهم باتفاقيات تعاونية في مناخ من التنافس المتزايد». إن دور من تُوكّل إليهم مسؤولية إدارة الحدود بين الشركة الخاصة التي ينتمون إليها، والشبكة بين الشركات التي يطلب منهم تسهيل إقامتها، هو دور مبهم. فعليهم أن يناضلوا لكي يُدخلوا شركتهم في الشبكة، وطمأنة إدارتهم العليا في الوقت نفسه بأن مصالح الشركة تتابع تماماً. ويصف كنايتس وزملاؤه هذا بأنه «نمط من أعمال المعرفة الحساس الذي يحتمل الخطر ويحتاج إلى وقت طويل». ونوهوا إلى أن مخرج هذه النشاطات، ومجمل عملية التطور للشبكة القائمة على النظم ما بين الشركات، هو أمر يصعب التنبؤ به غالباً: «إذا كانت حالتنا هي من النمط الشائع، فإن هذا يعني أن عملية تطور الشبكة قد تكون أقل تماسكاً وعقلانية ويصعب السيطرة عليها بكثير مما تظهره المعرفة التقليدية في هذا الميدان (ص 979).

ويركز كومار وديسيل Kumar & Dissel (1996) على إمكانية الأزمة الكامنة في النظم ما بين الشركات. فهم يقسمون النظم ما بين الشركات إلى ثلاثة أنماط، تخص التشارك في مصادر المعلومات، وسلسلة القيمة/التزود في النظم ما بين الشركات وأنظمة الارتباط في شبكات على أساس الاعتماد المتبادل في ما بينها. ويأتي مثال التأمين في الفئة الثالثة، ويشير كومار وديسيل إلى أن إمكانية الأزمة عالية فيها، ذلك أن مخاطر التبادل والمداولات التي تعتمد عليها كثيرة ومعقدة. وهم يضعون فرضية أن المداولات في هذه الشبكات تتكوّن ديناميكياً وليس لها غالباً تاريخ البنى المستقرة. وعليه فإن البنية تبرز تدريجياً، وفي هذا صدى لعدم القدرة على التنبؤ التي ألمح إليها سابقاً. ويحاول كومر وديسيل تقديم بعض الصفات لإدارة المجازفة أو الخطر لكل فئة من فئات النظم ما بين الشركات، ولكنهم يشيرون إلى محدوديات النهج القائمة على تكنولوجيا المعلومات هنا بقولهم:

«ومع ذلك فإن التنوع المطلق للعلاقات المتبادلة قد يتطلب استخدام وسطاء أشخاص... لتحديد وتقييم وإدارة الأخطار التي تحدث ديناميكياً في هذه الحالة» (ص 294).

ويحدد هارت وسونديرز Hart & Saunders (1997) السلطة على أنها تأثير هام في اعتماد تبادل المعطيات إلكترونياً، مثل تلك التي يمارسها المشترون الكبار على الباعة أو المزودون الصغار. وتضمن مقالهم دراسة موجزة لحالة واقعية لعلاقات السلطة في شركة كبيرة للبيع بالمفرق للوالمزودين المكتبية في الولايات المتحدة، ولإدخالها تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً مع مزوديهها. وصفت شركة المفرق هذه بأنها هي التي كوّنت مجموعة أولية من المزودين على أساس تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً عن طريق إحداث «ضغط أكبر على المزودين الذين كانت لديها عليهم سلطة أكبر نسبياً». وعن طريق نهج تدريجي جرى إضافة المزيد من المزودين إلى الشبكة، ولكن عدداً منها كوّن مجموعة عدم اعتماد لتكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً في النهاية. «وفي النهاية أعلنت الشركة هؤلاء المزودين أنهم إذا لم يستخدموا تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً قبل تاريخ محدد، فإنه سيعاد «تقييم» وضعهم باعتبارهم مزودين» (ص 37). وقامت شركة المفرق بمرافقة استخدامها القسري للسلطة على الشركاء بحملة «عواطف وإقناع» لجعل المزودين يدركون قيمة تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً.

ربط هارت وسونديرز هذا النمط الأخير من الجهد المقنع، في حال القيام به فعلاً، بتطور علاقات الثقة. فمثلاً لم تفرض شركة التجزئة معاييرها الخاصة بها على مزوديهها، وإنما استعملت معايير صناعية معتمدة. وبحسب المؤلفين، فإن هذا برهان على الاهتمام بأهداف المزودين من قبل شركة تجزئة كبيرة عن طريق تسهيلها النسبي لتبادل المعطيات إلكترونياً مع زبائن آخرين إضافة إلى الشركة نفسها. وبذلك فقد ساهمت هذه الشركة في بناء الثقة بينها وبين مزوديهها الذين استخدموا تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً.

التجارة الإلكترونية

تُستخدم نظم ما بين الشركات، مثل تلك التي ناقشناها في المقطع السابق، على نحو متزايد عن طريق الإنترنت، وتعطى اسم التجارة الإلكترونية e-commerce التي تؤلف الموضوع الأساسي في هذه المقطع. إن تكنولوجيا الشبكة، وتكنولوجيا مرافقة، مثل الشبكة العالمية، هي ظاهرة جديدة رئيسية ذات أهمية كبيرة في نشاطات الأعمال، للعالم كله فعلاً. فالشبكة تتيح كلف مداولات أقل بكثير، ويزداد انتشارها جداً، ويمكنها أن تدعم طيفاً واسعاً من الخدمات التجارية والشخصية. ومن الجدير بالذكر في البداية ملاحظة أن الاتصالات الإلكترونية لم تصل دائماً إلى مستوى الاتصال البشري الفعلي، كما وضحت ذلك الكثير من الدراسات حتى وقت كتابة هذا الكتاب. وعليه، فإن الشبكة لن تغيّر فجأة الحاجة إلى الثقة على سبيل المثال، بل قد يفرض عليها أشكالاً جديدة من علاقات الثقة.

إن الظواهر المرافقة للإنترنت تتغير بسرعة، وأن جدتها النسبية تعني أن الخبرة المكتسبة في هذا الخصوص هي متواضعة حتى الآن. سنقدم في هذا المقطع بعض المعلومات والأفكار حول هذه المرحلة الأولى. سأبدأ ببعض التعاريف والإحصائيات الحالية عن التجارة الإلكترونية في سنة 1999. وسيتبع ذلك نقاش عن فرص الأعمال والمجازفات. وستعرض مقالة عن التجارة الإلكترونية في بلدان أمريكا اللاتينية الناطقة باللغة الإسبانية باعتبارها المقابل للتجربة الأمريكية والأوروبية المهيمنة في الكتابات عن هذا الموضوع. وختاماً سنعرض لبعض القضايا الأخلاقية الخاصة بالشبكة.

تعاريف وإحصائيات

إن تسمية «التجارة الإلكترونية» هي تسمية إشكالية بحد ذاتها، إذ يستعمل اصطلاح الأعمال الإلكترونية على نطاق واسع. وأنا أفضل شخصياً

التسمية الثانية ذلك أنه يتضمن بوضوح كلاً من تطبيقات الأعمال نحو الأعمال Business to Business وتطبيقات الأعمال نحو المستهلك Business to Consumer، في حين تعطي الأولى انطباعاً أكثر مباشرة في تركيزها على الزبون. ومع هذا فإن مصطلح التجارة الإلكترونية هو المصطلح الأكثر شيوعاً وقت كتابة هذا الكتاب، وهو ما سيستخدم هنا. مسألة تعريفية ثانية هي حول: التجارة الإلكترونية ستنفذ باستخدام الإنترنت؟ وهل ستستخدم أي وسيط اتصالي خاص بالأعمال؟ إلا أن هذا قد يتطلب الكثير من نشاطات الحياة اليومية مثل استخدام الهاتف. والحل الوسط الذي قدمته شركة PWC (1999)⁽²⁾ تمثل في التعريف الآتي:

«تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتسهيل شراء المنتجات وبيعها وتقديم الخدمات والمعلومات باستخدام الشبكات العامة».

إن الإحصائيات بخصوص التجارة الإلكترونية ومدى تطبيقها هو إلى حد ما مثير خلاف، ولكن توجد بعض التقديرات العامة. ولكن مستخدمي الشبكة لأغراض التجارة الإلكترونية تقدرهم PWC (1999) بنحو 140 مليون مستخدم في سنة 1999، 44٪ منهم من أمريكا الشمالية التي تضم الولايات المتحدة وكندا والمكسيك. ومع هذا فإن ميزان استخدامها في الأعمال يميل نحو الولايات المتحدة، حيث قدرت OECD (1999)⁽³⁾ بأن ذلك يبلغ قرابة 80٪ من التجارة الإلكترونية العالمية. وقدرت عائدات التجارة الإلكترونية في سنة 1998 بأكثر من 50 بليون دولار أمريكي PWC 1999، من بينها 80٪ من

(2) Price Water house Cooperation شركة ذات نشاط كبير في تكنولوجيايات تحويل الأعمال، من الاستشارات إلى التنفيذ العملي لذلك. (المعرب)

(3) Organization for Economic Cooperation and Development منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، أنشئت في سنة 1961 للمساعدة على التنمية في الدول الأعضاء والبحث على التنمية في الدول النامية عن طريق تقديم المعلومات الاقتصادية والبيئية. تضم هذه المنظمة قرابة 30 دولة معظمها من الدول المتقدمة، ومقرها باريس. (المعرب).

نمط الأعمال نحو الأعمال وأقل من 20٪ من نمط الأعمال نحو المستهلك (OECD 1999). أما التوقعات الخاصة بالسنوات المقبلة فقد كانت متغيرة جداً، ولكن (PWC 1999) تقدم تقديراً بأن عائدات التجارة الإلكترونية ستبلغ 1,3 تريليون دولار في سنة 2003، وسيكون نصيب الأعمال نحو المستهلك منها 180 مليون دولار فقط.

ولاحظت (OECD 1999) أنه حتى لو تحقق تريلون دولار واحد في وقت ما بين سنتي 2003 و2005 فإن ذلك سيبقى أقل من مبيعات سنة 1999 في الولايات المتحدة باستعمالها فقط للوسائل التقليدية من بريد عادي وهاتف وجرائد. ولكن أهمية ظاهرة التجارة الإلكترونية لا يمكن قياسها فقط باستخدام مثل هذا النمط من المقاييس. فتأثيرها بالغ العمق، بمعنى أن كل الأعمال في الكرة الأرضية ستتأثر على الأغلب بطريقة كبيرة بنشاطات التجارة الإلكترونية، وسيكون ذلك موضوعاً ذا أهمية كبيرة في أي برنامج عمل في السنوات القليلة المقبلة.

فرص الأعمال والمخاطر

إذن كيف تقيّم الإدارة فرص الأعمال والمخاطر التي تطرحها التجارة الإلكترونية، خاصة باستخدام الإنترنت؟ تشير (PWC 1999) إلى أن الإنترنت تقدم أربع فرص أعمال عامة. الأولى، أنها تقدم ارتباطاً أسرع وأرخص وأكثر دقة مع المزودين. الثانية، أنه يمكن لها تسهيل عمليات الأعمال الداخلية الجديدة، مثل تطوير شبكة داخلية. الثالثة، أنها قد تكون الوسيط في أنماط علاقات جديدة مع شركاء سلسلة التوريد. وأخيراً، فعند التركيز على الأعمال نحو المستهلك، فإنها قد تقدم قناة مباشرة جديدة ورخيصة للزبائن. وتشير OECD إلى نقاط مماثلة، ولكنها تشير أيضاً إلى البنى المتغيرة للسوق والمنتج، والتأثيرات على أسواق العمل عن طريق تغيرات رئيسية في الوظائف والمهن، وعن المضامين الواسعة الخاصة بالمجتمع عموماً.

يوجد عدد متزايد في الكتابات من الأمثلة الناجحة في التجارة الإلكترونية، وخاصة في الأعمال نحو المستهلك التي تثير دعاية كبيرة، على الرغم من حجمها الصغير نسبياً في التجارة الإلكترونية عموماً. فشركات مثل أمازون كوم amazon.com و etrade.com قدمت أمثلة أولى ناجحة عن البيع المباشر باستخدام الشبكة حيث اختصت الأولى بالكتب والثانية بأعمال تجارة البضائع. وتقدم شركات أخرى مثل ebay.com منتجات أكثر تجديداً، وهي تسهيل البيع العلني (المزاد) من المستهلك نحو المستهلك. ويقدم غوش (1998) طيفاً إضافياً من الأمثلة، منها «مغانط الصناعة» Industry Magnets التي تستهدف قطاعات محددة، وشركات مثل yahoo.com التي تقدم خدمات معلومات عن الإنترنت نفسها.

وفي ما يتعلق بتطبيقات أعمال نحو أعمال ناجحة، فيمكننا استخدام مثال على ذلك هو حالة شركة الخطوط الجوية اليابانية السابقة في هذا الفصل. فقد استعملت الشركة التجارة الإلكترونية، في كلا النمطين من نقل المعطيات إلكترونياً وأنظمة الحجز المكمّنة، بهدف تغيير طبيعة علاقاتها مع مزوديها وشركائها، ولتكوين تفاعل أسرع وأرخص في ما بينهم. قدم ماغريتا (1998) مثلاً إضافياً وصف فيه نجاح شركة ديل Dell في تكوين شركة برأس مال قدره 12 بليون دولار في غضون 13 سنة فقط، وشدد على أن هذا قد أنجز عن طريق التجارة الإلكترونية. فقد تجاوزت ديل مثلاً البائع لتتعامل مباشرة مع الزبائن، وأقامت روابط أسرع وأرخص مع العارضين. ولكنهم غيروا أيضاً العلاقات مع العارضين حيث ركزوا على جوانب مثل المخزون القائم على العرض والطلب، والتشارك في تصميم قواعد معطيات وأساليب في انتقاء العارضين.

ومن المهم ملاحظة أن ماغريتا (1998) أعرب لمايكل ديل «أن التنسيق في شركته مع الزبائن غداً ممكناً بفضل التكنولوجيا، ولكن لا يزال هناك مقدار كبير من وسائل الاتصال القديمة والمباشرة». وأجاب مايكل ديل قائلاً: «إن هذا صحيح». ومع أنه توجد شركات نجحت في إرساء نفسها

على أنها أعمال تجارة إلكترونية فقط، إلا أن أعم الحالات هي نمط الشركة التي تحتاج إلى أن تمزج نشاطات التجارة الإلكترونية مع أساليبها القديمة، أي مع الطرائق التقليدية. وبالمماثلة فقد أجرت شركة الخطوط الجوية اليابانية مزجاً بين القديم والجديد، حيث كانت أنشطة التجارة الإلكترونية جزءاً من الصورة الكلية.

ماذا عن المخاطر التي تحقيق بالتجارة الإلكترونية؟ أولاً، يمكن أن يقال إن الخطر الأكبر هو ألا نفعل أي شيء، أو ألا نصوغ أي استراتيجية تجارة إلكترونية، وذلك لأن منافسي الشركات أو الوافدين الجدد قد يخطفون منها زبائنهم. ولكن حتى وإن كان لشركة استراتيجية تجارة إلكترونية، فالنجاح ليس مضموناً. ويمكن أن نسوق أدلة من بعض دراسات الحالة السابقة في الكتاب لبرهنة ذلك. فمثلاً، كانت سوق التأمين اللندنية ناجحة في تطبيقاتها القائمة على تبادل المعطيات إلكترونياً في مجالات تسوية المطالبات والمحاسبة، ولكن لم تكن ناجحة في ما يتعلق بفرض النظام الإلكتروني، للأسباب التي ناقشناها سابقاً، المتضمنة انزياح علاقات الثقة بين الوسطاء والمؤمنين مثلاً. وبالمثل فإن أنظمة البرمجيات المجموعية مثل لوتس نوتس تستعمل غالباً في الإنترنت، ولكن وجود مثل تلك القنوات الإلكترونية لا تولد بالضرورة فرق عمل فعلية، كما رأينا لدى دراسة حالة كومباوند يو كي في الفصل الخامس. وفي الختام، فإن نظم الشركات التي نوقشت في الفصل السادس غالباً ما تتكامل مع إمكانات اتصالية بواسطة الإنترنت، ولكن هذا لا يزيل الحاجة إلى الاهتمام بالعمليات الإنسانية في التواصل وتقاسم المعرفة.

إن الخطر في الغلو المحيط بالإنترنت، هو أن الشركات الفردية قد غمرتها الوعود والفرص التي تتيحها الإنترنت، دون أن تأخذ بالحساب خطر الإخفاق الممكن. ويلخص فولغار وإينغرام Woolgar & Ingram (1999) قلقهم في هذا المجال، وخاصة في ما يتعلق بالأعمال الصغيرة في بريطانيا، ولكن تعليقاتهما المحذرة هي ذات قيمة كبرى:

إن التحدي الذي يواجه الأعمال الصغيرة خصوصاً هو تمييز الفرص التجارية الحقيقية من الكثير من الإمكانيات الكاذبة. وقد رصدنا معدل إخفاق كبير في الأعمال الصغيرة في الوقت الحاضر. والخطر ليس خطراً كبيراً فقط، ولكن لا يمكن توقعه على الإطلاق. وأكثر الشركات المستخدمة للإنترنت نشاطاً لا يتوقع لها أن تجني أرباحاً قبل عدة سنوات، فشركات قديمة مثل شركة AOL⁽⁴⁾ بدأت بتحقيق بعض الأرباح بعد بداية مهزوزة.

حالة دول أمريكا اللاتينية الناطقة باللغة الإسبانية

توجّه التجارة الإلكترونية بقوة من الولايات المتحدة في وقت كتابة هذا الكتاب. وحفاظاً على البرنامج الإجمالي لهذا الكتاب، فإننا بحاجة للاهتمام بالمناطق الأخرى من العالم. قدم دايفس Davis (1999) ملخصاً جيداً عن الحالة في دول أمريكا اللاتينية الناطقة باللغة الإسبانية، وسوف أستخدم تحليله في هذا المقطع كنموذج. ويجب ألا يؤخذ هذا على أن هذه المنطقة هي منطقة «نمطية» لبقية العالم، ولكنه يقدم فقط نوعاً من النظرة الفاحصة في أثر الطوارئ المحلية على ظاهرة التجارة الإلكترونية العالمية. إذ إن الطوارئ ستختلف في مناطق أخرى، ورأيي أن التجارة الإلكترونية لن تنمو بطريقة متماثلة بين كل مناطق العالم حيث يمثل النموذج الأمريكي الهدف النهائي، ولكن هذا سيجري الوصول إليه بطرائق تتعلق وتتطور بمعايير الثقافة القائمة وسمات تاريخية أخرى.

قدر دايفس أن 0,5% من مواقع الإنترنت في العالم في سنة 1998 هي في أمريكا اللاتينية. أما مجموعة السكان الذين يستخدمون الإنترنت فتتغير من 0.01% في الباراغواي إلى 6% في كوستاريكا، في الوقت الذي كانت فيه

(4) America Online (أمريكا على الخط) شركة أمريكية من أكبر الشركات المقدمة لخدمات الإنترنت (المعرب).

هذه النسبة بين 22٪ و 27٪ في الولايات المتحدة. إلا أن معدل نمو الإنترنت في منطقة أمريكا اللاتينية كان من بين المعدلات العليا في العالم. فمثلاً ازداد عدد المواقع الإنترنتية المسجلة في المكسيك 350٪ في سنة واحدة بين تشرين أول / أكتوبر 1996 وتشرين أول / أكتوبر 1997.

وبلغة طبيعة تطبيقات التجارة الإلكترونية في أمريكا اللاتينية حتى 1998، فقد استخدمت تكنولوجيات الإنترنت أولاً من قبل الشركات الكبيرة لأغراض التسويق والاتصالات الداخلية. ومع هذا فقد كان هناك عدد كبير من الأمثلة عن تطبيقات العمال نحو العمال، مثل تدابير إدارة خط الإمداد في ديسكو سوپرماركتز في الأرجنتين وفي شركة سيفرا للتجزئة في المكسيك. وكانت التجارة الإلكترونية في مجال الأعمال نحو الأعمال جديدة نسبياً، وفي بعض الحالات كان بإمكان الزبائن الحصول على خدمات أرخص مع طيف أفضل من الخيارات من مزودين يمكن الاتصال بهم عن طريق الإنترنت في أمريكا الشمالية بدلاً من وكلاء محليين.

يناقش دايفس بعضاً من المشاكل والتحديات التي واجهتها دول أمريكا اللاتينية الناطقة باللغة الإسبانية في جعل استخدام الإنترنت استخداماً فعلياً وبخاصة التجارة الإلكترونية. فالدفع على الخط هي مشكلة يعاني منها الزبائن لأنها غير مأمونة على الأغلب أو تتطلب توقيعاً لاحقاً. يضاف إلى ذلك إشارة دايفس إلى أنه لا يوجد عموماً توجه خدمات قوي للشركات في هذه المنطقة، لذلك فإن المستهلكين لا يثقون بالبضائع أو الخدمات التي يمكن أن تقدمها هذه الشركات باستخدام الإنترنت. وكذلك البنية التحتية للاتصالات فقيرة نسبياً في ما يتعلق بالجودة المنخفضة وضيق عرض الحزمة والكلفة العالية للحصول على خط هاتفي وكذلك كلفة المكالمة. وهناك عائق إضافي أمام استخدام الإنترنت هو النسبة المنخفضة لعدد صفحات الويب باللغة الإسبانية، والذي قدر بأقل من 2٪ من مواقع الويب عند كتابة هذا الكتاب.

ويشير دايفس إلى أنه كان من الضروري القيام بمبادرات في أمريكا اللاتينية للحث على المزيد من الاهتمام والمعرفة بالإنترنت واستخدامها، وكذلك استخدام التجارة الإلكترونية. وهذه المقترحات تمتد من الحاجة إلى سياسات حكومية بخصوص استعمال الشبكة، وحتى تحسين الإمكانيات التعليمية والتدريبية في هذا المجال. وفي الوقت الذي نختلف مع دايفس حول الحاجة إلى مثل هذه المبادرات، فإن هناك مبدأً ضمناً يكتنفها، هو أن التجارة الإلكترونية هي شيء جيد، وتحتاج إلى بعض التأهيل. وبطريقة مشابهة للنقاش السابق عن الصلة الوثيقة للتجارة الإلكترونية بتنظيم أعمال محددة، فمن الحكمة القول بأنه لا يمكن لحكومة وطنية اعتماد سياسة التجاهل أو الابتعاد عن الشبكة. ولكن من غير الواضح أن قبول الشبكة واستعمالها يجب أن يشجعاً بالقدر نفسه في بيئة مختلفة مثل الولايات المتحدة. ويجب الأخذ بالحسبان الاختلافات اللغوية والاقتصادية عند صياغة السياسات المناسبة في بلد ما أو شركة في أمريكا اللاتينية. وينطبق مثل هذا التعليق على مناطق أخرى غير العالم الغربي مثل آسيا وأفريقيا.

الأخلاق والشبكة

تعتبر الإنترنت الحدود الوطنية وتسمح بأشكال من الاتصالات لم تكن موجودة من قبل. وللإنترنت سمات إيجابية كثيرة، تتضمن نفاذاً أسهل وأوسع إلى الخدمات والبضائع، وإلى آراء الآخرين، وإلى العالم كله من حيث المبدأ. ومع هذا فهناك جانب مظلم في كسر الحدود؛ في الجوانب الأخلاقية لقضايا مثل: الصور، والأفلام الخليعة، والعنصرية، والحق في السرية. بعض هذه المواضيع يرجع للإنترنت عموماً لا إلى التجارة الإلكترونية خصوصاً. ومع هذا فهذه قضايا هامة تستحق النقاش هنا، ولها غالباً بعد تجاري قوي مثل بيع صور الخلاعة عن طريق الشبكة.

ويمكن القول بأن أهم قضية أخلاقية بخصوص الإنترنت هي: هل

ستؤدي بطريقة ما إلى تفاقم أكبر للفروق بين من «يملكون» ومن «لا يملكون» في مجتمعاتنا. فقراء هذا النص والمؤلف كلهم من الفئة الأولى بالطبع. لقد وسّع القرن العشرين الهوة بين الشعوب الفقيرة والشعوب الغنية في العالم، وبين مختلف الدول في المنطقة الواحدة. وبالفعل، فإضافة إلى الحروب العالمية وجوانب سلبية أخرى للقرن السابق، يمكن القول بأن تزايد اللامساواة هو أسوأ تركاته. فهل ستقوم الشبكة بزيادة هذه اللامساواة، مقدمة لبعض الناس والدول والمناطق في العالم فرصة أكبر لتمكينهم من التمتع بفوائد الوسائل المحسنة للنفوذ إلى الناس والأفكار والبضائع والخدمات، وترك المساوئ للآخرين؟ لا يوجد قَدْرٌ تكنولوجي في هذا الاستنتاج، ولكن يجب القيام بفعل على المستوى العالمي لمواجهة مثل هذه الاتجاهات. وهنا يوجد دور هام للأفراد والمنظمات والحكومات والوكالات التي تعمل بين الحكومات والدول.

سنتناول مسألة أفلام الخلاعة التي ذكرناها سابقاً بلغة أكثر وضوحاً، فقد قدمت الشبكة وسيلة لا تخضع للقوانين نسبياً يمكنها نقل مواد الخلاعة بسهولة، ولكل مشاهدي العالم. ومع أن البعض قد يجادل في موضوع مراقبة مثل هذه النشاطات في مجملها ومنعها، فإن البعض منا يعتقد بضرورة وجود بعض التشريعات الخاصة بذلك، وخاصة في مجالات مثل دعارة الأطفال. ولكن القضايا التكنولوجية والقانونية الخاصة بذلك ليست بالأمر السهل. فمثلاً يشير كاتيودال Catudal (1999) إلى أن مرسوم منع دعارة الأطفال CPPA⁽⁵⁾ الصادر في سنة 1996 في الولايات المتحدة، الذي لا شك في حسن نواياه، يكشف عن سوء فهم لطريقة الوصول إلى المواد الشهوانية. وعلى المستوى الدولي، فمن الصعب جداً الوصول إلى قوانين مشتركة في بلدان تحكمها تشريعات مختلفة، ومن الصعب حتى تطبيقها عندما يمكن لصور الخلاعة أن

تنتقل في أرجاء العالم في ثوان من مصادر متعددة ولها إمكانية التنقل في وجهات كثيرة.

والعنصرية هي موضوع مزعج مماثل. فمثلاً يرسم ثيسمير Thiesmeyer (1999) التزايد السريع للنازية الجديدة في السنوات الأخيرة. ويشير إلى أن الشبكة كانت الأداة الرئيسية في ذلك، علماً بأنه يستحيل التأكد مما إذا كانت الشبكة هي الأداة الرئيسية أم لا. إذ يكفي، بحسب ثيسمير، لأي كان أن يكون لديه متصفح للإنترنت لكي يدخل إلى مواقع الحركات اليمينية المتطرفة الموجودة على الأقل في عشرين دولة، حيث لكل منها وسطياً ما لا يقل عن 100 مجموعة فرعية. وبالطبع فهناك استخدامات أكثر فائدة للإنترنت، إذ يقوم معارضو النازية الجديدة بالفعل في الرد على أنصارها باستخدام الإنترنت. ومع هذا فإن الدفاع عن «حرية التعبير» هي مسألة ساذجة، ولكن كما هو الأمر في مسألة صور الخلاعة فإن إرساء قانون خاص وتنفيذه بين الدول هو أمر صعب.

لنعد إلى الموضوع الأضيق الخاص بالتجارة الإلكترونية، حيث جريمة التزوير على الشبكة هي مسألة قانونية وأخلاقية شديدة الوضوح. جوانب حساسة وهامة أخرى تتضمن الانتحال والقرصنة والسرية. وبخصوص هذه الأخيرة يشير تافاني Tavani (1999) إلى أن إحصائيات استخدام تكنولوجيات مثل تنقيب المعطيات في الإنترنت تطرح قضايا مثيرة للقلق تتعلق بالسرية الشخصية التي تذهب إلى أبعد مما تسببه التكنولوجيات التقليدية في البحث عن المعلومات في قاعدة معطيات كومبيوترية. إذ إن هذه تتضمن إمكانية استخدام قاعدة معطيات وحيدة لاستخراج معلومات خاصة بشخص ما، أي الطبيعة العمومية لمعظم هذه المعلومات في الشبكة، والصعوبة في توقع الأغراض المستقبلية التي قد تستغل فيها مثل هذه المعلومات. ويشير تافاني (1999) إلى أن مثل هذه القضايا لا تخضع لقوانين حماية المعطيات والسرية الشخصية الموجودة حالياً.

إن الحاجة إلى صياغة سياسات وقوانين مناسبة هي مسألة واضحة تظهرها حتى هذه المناقشة الموجزة عن القضايا الأخلاقية المتعلقة بالإنترنت. فهذا لم يمض دون أن يلاحظ. وقد قدم دويل وموريس (1999) مثلاً مجموعة مفصلة من توصيات مشتقة من عملية إعادة التفكير بالدور التنظيمي للدولة في اقتصاد إلكتروني عالمي. وجرى نشر ذلك عن طريق جمعية فابيان، وهي مجموعة من الخبراء ذات تأثير كبير على حكومة العمال في بريطانيا. ولكن وفي الوقت الذي رحب فيه بمثل هذه النشرات ودورها في التأثير على السياسة، فلا يزال الأمر يحتاج إلى حوار شعبي أوسع. فالإنترنت هي شيء جديد تماماً، وكما هو الأمر مع الكثير من التكنولوجيات الجديدة، فإن الحوار في القضايا الأخلاقية يأتي غالباً بعد إدخال التكنولوجيا واستعمالها. فالارتفاع الهائل للشبكة يقدم مثلاً جيداً عن هذا، وإنه لمن المهم جداً أن يجري حوار كبير حول هذه الظاهرة الجديدة وآثارها من موقف أخلاقي وتجاري أوسع أيضاً.

تحليل وخلاصات

جرى التركيز في هذا الفصل على الشبكات بين الشركات والدور المتزايد للأنظمة ما بين الشركات من أنواع مختلفة. وقدمت تكنولوجيات مثل الإنترنت والتكنولوجيات الشبكية الملحقة دفعة رئيسية لمثل هذه التطورات في السنوات القليلة الماضية. فمن طرف، يمكن النظر إلى هذه التطورات على أنها استجابة لضغوط الأسواق العالمية والتنافس المتزايد وتغير في بنى أسواق المنتجات. ويمكن النظر إلى المسألة بطريقة أخرى والقول بأن النظم ما بين الشركات، وبخاصة استخدام تكنولوجيا الشبكة، هي التي توجد جزئياً هذه الظاهرة المعولمة. ومن الأفضل مع هذا تصور ذلك على أنه ربط بين الشركات لا يمكن تجنبه، وتحليل التطور المرافق للشبكات التكنولوجية والتغير التنظيمي والمجتمعي الأعم. فالإنترنت والنظم ما بين الشركات تقدم

توضيحات قوية جداً لبعض مواضيع العولمة التي نوقشت في الفصل الثاني، مثل آراء كاستلز عن دور تكنولوجيا المعلومات في التمكين من التوسع الكبير في التشبيك عبر البنية الاجتماعية.

وأعود في هذا المقطع الأخير من هذا الفصل إلى مسائل الثقة وعلاقات السلطة في شبكات ما بين الشركات التي طرحت في المقدمة. فقد نوقش هذا سابقاً إلى حد ما باستخدام أمثلة تجريبية، ويهدف هذا المقطع إلى القيام بعملية تركييبية لبعض الآراء والأفكار المستمدة من مجمل المادة التي قدمت في هذا الفصل. وإضافة إلى ذلك نناقش، في المقطع الختامي، القضايا التنظيمية والإنسانية بالاستناد إلى دور التشبيك العالمي للإنترنت خصوصاً. تقدم الجداول 1.7 - 3.7 من هذا المقطع ملخصاً للنقاط الأساسية.

الجدول 1.7 الثقة بالتفاعل الذي يجري بواسطة الوسائل الإلكترونية

الحاجة إلى المحافظة على العلاقات الشخصية بخصوص التفاعلات المعقدة القائمة على الثقة	• لا يمكن إنجازها فقط بواسطة الوسيط الإلكتروني • ترتبط بالارتجال المحنك والفعل المحلي المحدد المعقد • الحاجة إلى وسيط متوازن مراعي لحقوق الآخرين ومشاعرهم
الثقة القائمة على سلسلة القيمة قد يقدم بيئة جيدة لإرساء تكنولوجيا نظام ما بين الشركات	• ذات فائدة كبيرة لخط الإمداد بمجمله • قد يكون الإقناع قائماً على قوة كامنة لأحد الشركاء
المحافظة على الثقة هي دور رئيسي لمديري حدود الشبكة	• عمل معرفي حساس وخطر ويحتاج إلى وقت ومثل تلك المهارات مفهوم ضمناً لا يمكن أن «تستحوذ» عليها الكومبيوترات.

كيف تتأثر علاقات الثقة بين الشركات بواسطة التفاعل عن طريق الوسائل الإلكترونية؟

إن أساس الثقة بين الممثلين لمختلف الشركات هو أمر حاسم في علاقات الشراكة بين الشركات، ويمكن أن يُساء إلى ذلك في بعض الحالات باستخدام الوسائل الإلكترونية. فقد ضعف في سوق التأمين اللندنية، التواصل وتقاسم المعرفة بين الوسطاء والمؤمنين، المعنيين بعملية مفاوضات المجازفة الحساسة، بسبب استخدام النظم الإلكترونية، على الأقل في ما يتعلق بمعظم المساهمين في هذه السوق. فتعقيد المسألة وحساسيتها لم تكونا ملائمتين لنمط الاتصالات عن بعد، ولكنهما كانتا تحتاجان إلى علاقات شخصية جيدة بين المؤمنين والوسطاء يمكن المحافظة عليها عن طريق الاتصال المباشر. هناك طريقة أخرى للتعبير عن ذلك هي في القول بأن وظيفة كلا الطرفين تتطلب ارتجالاً محنكاً وفعلاً محلياً محدداً معقداً باستخدام المفاهيم التي قدمت في الفصل الثالث. ولا يقدم نظام تقييم المجازفة الإلكترونية الدعم المناسب لذلك.

يوجد بالطبع بعض المجالات حيث يكون التفاعل الإلكتروني مناسباً بالفعل، مثل طلب كتاب باستخدام الإنترنت الذي لا يحتاج إلى تفاعل شخصي مع المزود، بشرط أن يكون المرء على ثقة بأن الشركة سترسل الكتاب. وعموماً، فهناك حاجة إلى توازن عادل بين استخدام التكنولوجيا والسوائل الأكثر تقليدية في التفاعل الإنساني في الاجتماعات المباشرة. وحتى في حالة كومبيوترات ديل، حيث تستعمل التكنولوجيا بأكثر مما يجب، فقد أشار مايكل ديل إلى أهمية الطرائق «القديمة» في التواصل الإنساني. فمقدرتنا على «فهم» الآخرين و«الثقة» بهم بنيت إلى حد كبير على التواصل المباشر عبر التاريخ الإنساني. ويبدو من غير المحتمل أن نكون قادرين على بناء عالم جديد في السنوات القليلة يمكنه إهمال هذه الجوانب المتغلغلة في الطبيعة الإنسانية.

يقدم نظام الحجز المكتمر في شركة الطيران اليابانية مثلاً عن نظام

مداوالات بسيط نسبياً حيث لا يجب على الشركاء القيام بلقاء مباشر. ولكن قضايا مثل قضية الثقة لا تزال هامة، بمعنى أن الشركات في سلسلة القيم القائمة على الكيريتسو تحتاج إلى الإيمان بأن تكنولوجيا نظم ما بين الشركات كانت مفيدة لهم. ومع أن هذا القبول قد لا يتطلب ممارسة صريحة للسلطة لإقناع الأعضاء في السلسلة، إلا أنه كان هناك تأثير مستتر من قبل شركة الخطوط اليابانية بسبب موقعها المهيمن في السلسلة. ولكن يبدو أنه قد حوفظ على الثقة في فعالية الشبكة لكي يعمل نظام ما بين الشركات فعلاً.

إن المحافظة على الثقة هي دور رئيسي للمديرين الذين يؤثرون في الحدود الفاصلة بين مصالح شركاتهم ومصالح الشبكة بين الشركات المشاركة التي توجد فيها شركاتهم. فهم مسؤولون عن «نمط من العمل المعرفي الحساس جداً الذي ينطوي على مخاطر ويستهلك الكثير من الوقت» (كنايتس وموري وويلموت 1993)، ذلك أن عليهم مواجهة كلا الطرفين إلى حد ما. ومثل هذه المهارات المفهومة ضمناً لا يمكن أن «تستحوذ» عليها الكمبيوترات، أو تقاسمها عن طريق نظم قائمة على الكمبيوترات، وهي تقدم بذلك مثلاً جيداً عن صعوبات تحويل المعرفة التي نوقشت في الفصل الثالث. ولن يزيح وصول الإنترنت الحاجة إلى مثل هذه المهارات أيضاً، وخاصة في التفاعلات المعقدة نسبياً في عمليات الأعمال نحو الأعمال.

كيف تتدخل السلطة في علاقات الشبكات؟

لا يمكن بحسب ما تقتضيه المناقشة السابقة، الفصل تماماً بين الثقة والسلطة في الشبكات بين المنظمات، إذ إنها مترابطة جداً بالفعل. فمثلاً، استخدام السلطة القسري يمكن أن يكون فعالاً في توليد الإذعان على المدى القصير، ولكنه قد يسيء إلى علاقات الثقة في الشبكة وهو ضد مصلحة الجميع على المدى البعيد. وكما أشرنا سابقاً، فقد ناقش هارت وسونديرز (1997) طرائق تلطيف ذلك، بما في ذلك مفهوم «العواطف والتفكير»

المرافق لإقناع المزودين بقيمة تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً. وباستخدام المصطلحات النظرية الواردة في الفصل الثالث، يمكن النظر إليها على أنها محاولة لخلق «نظام ثقة» جديد يتعلق بقيمة تكنولوجيا تبادل المعطيات إلكترونياً لكل واحد في الشبكة. وبنوع أكبر من التفصيل، يصف هارت وسونديرز كيف حاولت الشركة في حالتهم الحفاظ على علاقات الثقة، على التوازي مع ممارستها السلطة على المزودين بالاعتماد على معايير معتمدة في الصناعة بدلاً من معاييرها الخاصة.

الجدول 2.7 السلطة في شبكات ما بين الشركات

• استعمال سلطة القسر قد يؤدي علاقات الثقة	السلطة والثقة في شبكات ما بين الشركات مترابطة لا يمكن فصلها
• هناك تصرفات متنوعة يمكن إجراؤها لتخفيف أثر ذلك	
• تغير الهويات والأدوار	الشبكات التي تمكن منها تكنولوجيا المعلومات موجودة بقوة في عملية انزياح علاقات السلطة
• تغير بنى السوق	
• السلطة الممارسة على المزودين/الشركاء	
• علاقات السلطة بين خطوط الإمداد	
• قائم على تعقيد العلاقات المتبادلة	إمكانية الأزمة في التغير القائم على تكنولوجيا المعلومات كبير في شبكات الشركات المستقلة ذاتياً أو شبه المستقلة ذاتياً
• غالباً ما تكون المقاومة أسهل في مثل هذه البيئات بسبب الاستقلال الذاتي النسبي.	

ومن الواضح من كل دراسات الحالة في هذا الفصل أن شبكات تكنولوجيا المعلومات تتدخل بعمق في انزياح علاقات السلطة. فمثلاً يتضمن هذا في حالة سوق التأمين اللندنية تغير الأدوار والهويات للوسطاء والمؤمنين، وتغيرات مستقبلية ممكنة في بنى السوق، بواسطة عمليات مثل انعدام الوساطة. ويربط باريت ووالشام (1999) هذه القضايا بواقع المعرفة في

السوق وعلاقات السلطة - المعرفة. ويشيران إلى أن المعرفة في السوق اللندنية قد حازت عليها شركات الوسطاء تقليدياً أو شركات المؤتمنين، وأن علاقات المعرفة - السلطة كانت تجري عن طريق العلاقات الشخصية. والانتقال إلى نظام التقييم الإلكتروني يزيح قيمة عالية من تقييم المجازفة إلى التمثيل الصريح للمعرفة في الوثائق الإلكترونية في الشبكة وإلى المعلومات السابقة المخزنة في الكمبيوترات. وهذا يقتضي بعض الانزياح في علاقات المعرفة - السلطة، ويمكن النظر إلى مقاومة نظام التقييم الإلكتروني باعتبارها تبرز جزئياً قلق المشاركين بخصوص مستقبل استقلالهم الذاتي ومكانتهم وسيطرتهم.

وإذا أخذنا شبكات خطوط الإمداد، بدلاً من شبكة من الشركات المستقلة ذاتياً لسوق التأمين اللندنية، حيث رأينا سابقاً أن السلطة الممارسة على المزودين والشركاء كانت مسألة رئيسية في كل الحالات التي جرت دراستها. ويضع هولاند (1995) فرضية أن التنافس في المستقبل، في خطوط الإمداد التي تتوسطها النظم ما بين الشركات، قد يحدث بين خطوط الإمداد بدلاً من أن يكون بين الوحدات الفردية. وصحة هذا التأكيد غير واضحة أبداً، ذلك أنه قد يكون للمزودين والمستهلكين، في بيئة مثل الإنترنت، مرونة أكبر في التنقل بين خطوط الإمداد.

وقد لا ينتج عن الآراء المتباينة بخصوص مزايا النظم ما بين الشركات أزمة مفتوحة في حالة خطوط الإمداد، بسبب مخاوف العقوبات على الأطراف الضعيفة. ولكن الحالة مختلفة في حالة الشركات المستقلة ذاتياً أو شبه المستقلة ذاتياً، حيث تكون المقاومة أسهل، كما رأينا في حالة سوق التأمين اللندنية. سبب آخر لظهور الأزمة في هذه الظروف الأخيرة هو أن العلاقات المتبادلة في مثل هذه الشبكات غالباً ما تكون معقدة جداً، وتقتضي أن النهج القائم على نظام ما بين الشركات قد ينظر إليه على أنه مفيد لأحد الأعضاء، ولكنه ذو قيمة أقل أو حتى غير مرغوب فيه لآخرين في الشبكة.

ومن الواضح أن التُّهَج القائمة على تكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى أن تبنى على اتفاق حقيقي في مثل هذه الحالات، بدلاً من أن تكون مفروضة على جمهور ممتعض.

ما هي القضايا التنظيمية والإنسانية التي يطرحها انتشار تكنولوجيات التشبيك العالمية وخصوصاً الإنترنت؟

تقدم الإنترنت محركاً فريداً لنمو وتطوير الشبكة العالمية، وبخاصة الشبكات ما بين الشركات التي كان التركيز عليها في هذا الفصل. وعند دراسة الإمكانية الكامنة في الشبكة، من المهم محاولة موازنة السمات الجديدة والفرص التي تقدمها مع الاعتراف بأن السلوك الإنساني يبقى نسبياً مستقراً طوال مدة طويلة. ومن ثم فإن القضايا التنظيمية والإنسانية الملحقة بالنظم بين الشركات، مثلاً، ستبقى ذات صلة وثيقة مع المجال «الجديد» للتجارة الإلكترونية، وإن كانت ستأخذ أشكالاً مختلفة إلى حد ما. وبكلمات أخرى ماذا يمكن أن نتعلم من القديم مما له صلة بالجديد، وما الذي تغيّر؟

يتزايد استخدام الإنترنت في التفاعل الإلكتروني بما يسمى الأعمال نحو الأعمال B2B، وتكون الجزء الأكبر من الانفجار في التجارة الإلكترونية، وهي ليست أكثر ما تكتب عنه الصحافة الشعبية عند كتابة هذا الكتاب. وبأي معنى تكون الأعمال نحو الأعمال ظاهرة جديدة؟ إنها تقدم بالتأكيد إمكانية اتصالات وتعاون يمكن المحافظة عليهما بين الشركاء تتميز بأنها أرخص وموثوقة أكثر وبأنها أكثر تجديداً أحياناً. ولكن قضايا الثقة وعلاقات السلطة بين الشركاء، التي نوقشت في حالة النظم بين الشركات سابقاً، لا تزال ذات أثر كبير. حتى وإن كان نظام التقييم الإلكتروني في سوق التأمين اللندنية قد استخدم في البداية في الشبكة، فإن القضايا التنظيمية والإنسانية التي وصفت سابقاً ستبقى حجر عثرة في طريق قبوله واستخدامه.

الجدول 3.7 الإنترنت: بعض القضايا التنظيمية والإنسانية

• تقدم الأعمال نحو الأعمال، اتصالات داخلية وخارجية موثوقة	• يمكن التعلم الكثير من التجارب السابقة للتجارة الإلكترونية سمات جديدة، ولكن
• ولكن قضايا السلطة والثقة بين الشركاء لا تزال هامة	
• تقدم العمال نحو المستهلك قناة منخفضة الكلفة مباشرة للمستهلكين	
• ولكن الزبائن يحتاجون إلى أن يتقوا بالباعه	
• السرية، الدعاية، العنصرية	• يطرح الاستخدام الكبير للإنترنت عدة قضايا أخلاقية حاسمة
• التقاسم الرقمي	
• مصالح من ستلبي؟	
• لن تتبع النموذج الأمريكي بطريقة بسيطة، ولكن أن يرتبط بالتاريخ والأحداث المحلية	• يجب أن يتناول تحليل القدرة الكامنة للإنترنت في الثقافات غير الغربية مواضيع الخصوصية المحلية
• الحاجة إلى فهم المسائل الثقافية والمسائل المتعلقة بما بين الثقافات.	

وفي قطاع الأعمال نحو المستهلك B2C، تقدم المعلومات وعمليات الشراء المتوفرة على الشبكة وسيلة منخفضة الكلفة ومباشرة للزبائن، أو على الأقل لهؤلاء الموصولين بالخط. ولكن الثقة تبقى قضية مطروحة كما هو الحال في المبيعات التقليدية، حيث مسائل مثل قيمة أسماء الشركات المعروفة هي مسألة حاسمة. وبالفعل، فهي أهم على الأغلب في بيئة ستسلم فيها السلع لاحقاً، فالثقة هامة في لحظة الشراء. وكما رأينا في حالة دول أمريكا اللاتينية الناطقة باللغة الإسبانية، حيث يشير دايشس (1999) عموماً إلى عدم وجود توجه خدمات قوي من الشركات في المنطقة، لذا فإن الزبائن يشككون غالباً في السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الإنترنت، مثل الاحتمال القوي في أن السلع سترسل أثناء مدة معقولة.

إضافة إلى القضايا الخاصة بالأعمال والمتعلقة بالأعمال نحو الأعمال والأعمال نحو المستهلك، فإن الاستخدام الكثيف للإنترنت يطرح عدة قضايا أخلاقية هامة ذات تأثير عالمي. فالسرية والدعارة والعنصرية هي أمثلة نوقشت بإيجاز في هذا الفصل. والأهم منها كلها هو قضية «التقاسم الرقمي»، حيث يمكن أن يزيد استخدام الإنترنت من انفصال دول العالم الرابع، إذا استعملنا مصطلح كاستلر عن الدول التي هي أقل حظاً كما جاء في الفصل الثاني. وإذا أخذنا منظور شبكة الفاعلين، فإن الشبكة ومستخدميها قد يكونون شبكة استبعاد مستقرة، قائمة على تعريف ضيق للمصلحة الذاتية والجهل أو ضعف الاهتمام بالأصوات الصامتة لهؤلاء الموجودين خارج الشبكة.

ومع أن العالم الرابع يضم فقراء الدول المتقدمة، ولا يتضمن دول النخبة في الدول النامية، ولكن معظم مواطنيه هم من دول غير غربية، باستثناء جزر ثرية مثل اليابان، فما هي الإمكانيات الكامنة للإنترنت في هذه الثقافات غير الغربية؟ وبحسب التواريخ المختلفة والأوضاع المحلية، فمن غير المرجح أنهم سيتبعون النموذج الأمريكي بأي معنى مباشر. فمثلاً يلخص دايفس، في حالة أمريكا اللاتينية، أنه في سنة 1998 استعملت تكنولوجيا الإنترنت أساساً من قبل الشركات لأغراض التسويق والاتصالات الداخلية، والبيع بواسطة الشبكة الذي لا يزال يعتبر شيئاً جديداً. ويشير دايفس إلى وجود مشاكل خاصة بالتجارة الإلكترونية في هذه المنطقة قائمة على مسائل من نمط الأمان عند الدفع، والبنية التحتية للاتصالاتية الضعيفة، وقضايا الثقة التي ناقشناها سابقاً.

وإذا نظرنا إلى مستقبل الإنترنت خارج مناطق العالم الغربي، فإن نجاح كل من الأعمال نحو الأعمال والأعمال نحو المستهلك، وعموماً قضايا مثل التعلم باستخدام الإنترنت سيعتمد بالتأكيد على فهم الثقافات المحلية. فطريقة الشراء أو حتى الأشياء المشتراة ستكون مختلفة في بومباي عنها في بانكوك أو سنغافورة أو سايبون. ويمكن القول إن النخبة الدولية التي تنتقل بين مثل

هذه المدن قد تكون قاعدة متجانسة من المستهلكين الأثرياء، إنهم السكان المعولمون بحسب مصطلح كاستلز، ولكن الأسواق المحلية ستبقى موجودة. إن مداولات الأعمال نحو الأعمال، حيث ربما يشتري أكثر من زبون، تفرض الحاجة إلى فهم للمعايير والقيم المحلية والقضايا بين الثقافات عند العمل بين الدول. هذه القضايا الثقافية، المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، هي المحور الرئيسي للجزء الثالث من هذا الكتاب.