

الشبكات وتسيير المعلومات في المؤسسة.

الاستاذ : الحاج سالم عطية.

يرى الفن توفّر أنه ولفترة طويلة ظل الاقتصاديون ومنظرو الأعمال التجارية يتجاهلون دور الشبكات وهيكلها. أما اليوم فهي تلقى الاهتمام والدراسة كنماذج محتملة للاقتداء بها في بناء هيكل الشركات.¹

ويرى أيضا أن هذا الاهتمام الجديد إنما يمكن أن يعزى لتغيرات اجتماعية عميقة، أحدها هو العطب الذي أصاب هيكل الاتصال الرسمي في الشركات. إذ عندما تتسد القنوات والوحدات المنغلقة البيروقراطية للشركة لعجزها عن نقل المقادير الضخمة من الاتصال والمعلومات المطلوبة اليوم لإنتاج الثروة، فإن المعلومات المناسبة لاتصل إلى الشخص المناسب مثلما كان يحدث في الماضي، ومن ثم يلجأ المستخدمون إلى الشبكات اللا رسمية لتساهم في نقل المعلومات.²

وفي هذا الصدد فإن هناك العديد من الباحثين الذين قدموا التنظيم الشبكي على أنه : «مجموعة من العلاقات المجسدة غير الرسمية، والمشخصة بين عدد محدود من الفاعلين.»³

كما تعرف الشبكة : «على أنها بنية اجتماعية خاصة، ومشكلة من علاقيتين للتبادل أو أكثر ما بين الفاعلين.»⁴

من جانب آخر تعرف الشبكة : «بكونها نظام مسهل لتواصل الأفراد، أو الجمعيات، أو الهيئات، أو المؤسسات والتي أي الشبكة تهدف إلى السماح لهؤلاء من العمل مع بعضهم البعض في جو من التعاون.»⁵

كما تعرف الشبكة كأحد أوجه التنظيم المؤسساتي على أنها :
«مجموعات متاسقة من الفاعلين المتجانسين والقريبين من بعضهم
جغرافيا والذين يتعاونون ويشاركون جماعيا في سيرورة للإنتاج.»⁶

وتقدم الشبكة بناء على ترابط فاعليها أهمية كبيرة من جانب
اعتبارها مفتاح النجاح لعمل المسيرين فيما يخص جمع وتبادل المعلومات
ما بين التنظيمات⁷، وبالأخص لما يتعلق الأمر بالمؤسسات.

فمصلحة المسيرين في المؤسسات تكمن في تشكيل وتطوير
شبكات اجتماعية لتقاسم المعلومات. فعملية القيام بالأعمال تتم،
وتتطور بالشكل الذي يسمح للمقاوّل أن يكون له أولوية لمعرفة
القدر الكافي من الأشخاص، ليكون على دراية بمجريات الأحداث
الراهنّة، كما تذهب النظرة الاجتماعية للتفكير في عمق
الارتباطات ما بين الفاعلين لتقدم لنا نمطين منها : الارتباطات
القوية، والضعيفة، والتي تقوم (الارتباطات) على أساس التآليف ما
بين حجم الوقت الذي يقضيه الفاعلون مع بعضهم، والألفة،
والخدمات المتبادلة.

تكون الارتباطات الضعيفة والتي تتم ما بين الأصدقاء،
والزملاء، والجيران، والانتماء إلى نفس النادي... الخ ذات أولوية في
تقديم معلومات عن تلك العلاقات القوية (الرسمية في الغالب)
فالعلاقات الضعيفة تجمع أكبر عدد من الأفراد ذوو اهتمامات
متعددة، والتي يسهل فيها الوصول إلى المعلومة، وهو ما يؤدي إلى
انتباه المسيرين إلى مثل هذه العلاقات لأجل جمع معلومات ذات

خصوصية مهنية، ومساعدة على كشف أعمال جديدة، أو قطاعات سوقية، أو مصادر للتمويل، ... الخ.

ويرى الثنائي "بوسان وبوسون" "Possin et Besson" أن الشبكة أو التنظيم الشبكي وسيلة ضرورية للمؤسسة لأجل الحصول على المعلومات، ويؤكدان على أن أي مؤسسة كانت ما هي إلا شبكة متداخلة ومتشابكة لها لغتها الخاصة بها، وحالة معينة كما لها أدوار معينة. وهذه الشبكة غير مرئية في الغالب، هي شبكات لغوية قادرة على تبادل المعلومات، والمعارف والمشاريع⁸.

تصبح بهذا قراءة ومعرفة النشاطات الاجتماعية، والاقتصادية مبنية على معرفة الشبكات التي تقوم عليها، كون أن الشبكة تسمح بالتحكم في التعقيدات التي يعرفها العالم الحديث، من خلال تحديد المؤهلات. وقد تكون الشبكة عائلية، أو علمية، أو سياسية، أو دينية، أو مهنية، أو رياضية، أو ثقافية، أو ذات طابع آخر وهي تتشكل بسرعة متزايدة، كما أنها تتعرض للتحلل والاختفاء. فقد تتشكل نتيجة ظهور مشكل أو لأجل الإجابة عن انشغالات، وبمجرد حل المشكل والإجابة عن الانشغال تزول الشبكة. فكل طرف شبكته الخاصة غير المرئية، والتي يلجأ إليها بغرض الاستفادة.

وتعتبر اللغة المشتركة والمؤهلات، أحد الخصوصيات القاعدية التي تسمح للشبكة بممارسة وظيفتها، وهي بذلك تحتوي على ذاكرة جماعية تشتمل على إجابات عن أسئلة متعددة.

ونظرا للأهمية التي أصبحت تكتسيها الشبكة بالنسبة للمؤسسة ككل فإنه يمكن أن تصبح التنظيم الهيكلي لها⁹. فهذه الأخيرة في توسع مستمر، وعدم تموقع وفي تعاون، وقد عوضت العمل الدائم بالمؤقت، فقد غيرت المؤسسة من طبيعتها، كما قد غيرت المكان الذي نشأت فيه فلم تعد منفصلة على نفسها.

فمؤسسة المعلومات اكتسحت المؤسسة الصناعية، وتغيرت المعالم. وفي إطار هذه التحولات، أصبحت الشبكة حقيقة إنسانية، واقتصادية ظاهرة للعيان، ولم تعد الشبكة التنظيم الأحسن والملائم لاقتصاد المعلومات، ولكنها خلقت سلما تنظيميا جديدا بالمؤسسة. و أصبحت تقدم باعتبارها النمط الجديد لتنظيم المؤسسات التي باتت تعيش في عالم من الشبكات التي ينبغي تحديدها¹⁰

هذه الشريعة الجديدة سمحت بميلاد سلطة جديدة، وانخرطا قويا شيئا فشيئا نحوها، إنها سلطة الشبكة. فالمؤسسة في عالم المعلومات ما هي إلا تجميع لشبكات في حركية دائبة، ولذلك فإن نظرة التنظيم الحديث قد أخذت على عاتقها هذا التحول في تنظيم المؤسسة سواء بالنسبة لداخلها أو خارجها¹¹، إذ أن العديد من الشبكات تولد وأخرى تموت يوميا كما أنها تتشط وتخل بناء على الحاجة إليها.

إن فهم الشبكات وتوظيفها من قبل المؤسسة لا ينبغي ان يتم من دون المرور عبر فهم التصنيفات التي يمكن تقديمها للشبكات، والتي يمكن استعراضها فيما يلي :

2.1 التصنيف الأول :

تذهب بعض الأطروحات¹² إلى أن المؤسسة تقوم على نوعين من الشبكات، وهي الشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية :

أ الشبكات الداخلية :

مهما يكن حجم المؤسسة فهي نسيج من عدة شبكات مهنية وغير مهنية فالشبكات هي مشاتل للمعارف، والمواهب. والتي ينبغي إحصائها للاستفادة منها، فالموظفون بالمؤسسة يقضون أوقاتا مع غيرهم للترفيه والتترزه ضمن شبكات غير مهنية، رياضية، وثقافية، وفنية، وهي تعتبر شبكات مهمة ينبغي العناية بها مثلما يتم الاهتمام بالشبكات الداخلية إذ لا تقل عنها أهمية، فهناك العديد من الموهوبين غير المشكوك فيهم يزورون المكاتب والورشات، وهم بذلك ينتمون إلى الموارد غير المادية للمؤسسة، ولا يوجد أي دافع لعدم المبالاة بهم، ولذلك فعلى مديرية الموارد البشرية أن تقدم قائمة هذه المواهب وذو المؤهلات والكفاءات من خارج المؤسسة لصالح المؤسسة.

كما تقوم هذه الشبكات على صفات معينة، وفي أماكن معينة، ولذلك ينبغي تشجيع هذه الصفات والحفاظ على أماكن تواجدها، لأنه في الغالب ما تكون هذه الشبكات غير الرسمية مكملة لنقائص التنظيم الرسمي، وتساهم في تلاؤم الجميع. ولذلك يستحسن إعداد خريطة متكاملة عن شبكات المؤسسة. كون أن هذا العامل غالبا ما يساعد المؤسسة في الحصول على المعلومات بسرعة، ومن دون تضییع الكثير من الوقت، والمال ويسمح بتفادي

الرجوع إلى كفاءات من خارج المؤسسة. كما أن إحصاء الكفاءات لا ينبغي أن يقفز عن تلك التي تم تحويلها أو تلك التي تم الاعتماد عليها سابقا، ولذلك يستحسن النظر إلى المؤسسة من جانب تاريخي أيضا، كون أن هذه الأخيرة قد عملت بها كفاءات هي بعد ذلك في تقاعد، كما يكون قد مر بها عدد من المتربصين، أو من الدراسيين، والباحثين. لذلك فإن الشبكة الداخلية للمؤسسة لا تتوقف عن عدد مواردها البشرية الذي قد يكون قليلا مقارنة بمواردها الحقيقية، من جانب آخر فإن لغة الكفاءات والمؤهلات تتجاوز حدود المؤسسة لتجمع كفاءات خارج المؤسسة تكون في احتكاك دائم مع من هم بداخلها، وقد يفيدون في الإجابة عن الكثير من التساؤلات وحل المشاكل.

ب الشبكات الخارجية :

وهي شبكات أكثر تشكلا وأكثر قربا من المؤسسة تتواجد في المحيط المباشر لها، فالمعلومات الشفهية يمكن إيجادها عند الزبائن، والموردين، وموظفي البنوك، والمستشارين، والخبراء، ومؤسسات الخدمات، وشركاء المؤسسة. فيمكن لزيون معين أن يقدم معلومات عن منافس، على أنه بصدد إصدار منتج جديد، كما أن مورد معين قد يعلم المؤسسة على أن منافسها قد قدم له طلب بشأن منتج معين. هذه المصادر للمعلومات تشكل الشبكات الخارجية، ولذلك فكل تنظيم، وكل نشاط في المؤسسة قد لن ينجح بشكل كبير، إذ لم يقوم بإحصاء مصادره الخارجية للمعلومات وربطها.

كما لا يمكن النظر إلى الشبكة من دون وجود شبكة ملحق بها، فالشبكة تعبر دائما عن نقص في المعلومة، وهذا النقص لا يمكن تداركه إلا من خلال اللجوء إلى شبكة مكمل، ولذلك فعلى المؤسسة أن تقوم بمعاينة هذه الشبكات المكمل والتي تسمح بذاتها من اكتشاف مصادر الإجابة عن الأسئلة، وحلول المشاكل. فعلى المؤسسة أن لا تتجاهل أهمية التبادل والترابط مع المحيط الخارجي من أجل تطوير نظرتها الاستكشافية التي لا غنى عنها في خلق المعارف الجديدة¹³

ما لا يمكن أن تكامل من دون تلحيم للشبكات الخارجية بالشبكات الداخلية¹⁴، مما يدفع إلى جرد شامل للمواهب والقدرات التي تشتمل عليها الشبكات بنوعيتها ليتم تحيينها دوريا، ويصبح بالإمكان الوصول وبحرية ومن دون عوائق لهذه الملفات، والقوائم التي تكون هذه الشبكات من أجل الحصول على المعلومات الضرورية، كون أن الشبكات تسمح لنا من معرفة من صاحب الموهبة ؟ وفي أي ميدان ؟ وبالتالي من الذي يمكن الاستعانة به وقت الحاجة ؟.

وقد عالج "هاسيد وآخرون" Hassid et Al "البعد الشبكي انطلاقا من تقديمه لجملة من التوصيات لخلق شبكة فعالة لصالح المؤسسة¹⁵ والتي يرى أنها ينبغي أن تقوم بتبيين نفعها، فمهما يكن السياق، فإن إدارة الشبكة تقوم قبل كل شيء على إدراك ما تقدمه من نفع لصالح المؤسسة، يقوم نجاح الشبكة على مشروع جماعي مشترك يجمع الفاعلين من دون أن يكون هؤلاء في علاقة تنافسية مع

بعضهم البعض كما أن تلاحمهم وتفاعلهم، يكون كافيا لتغذية علاقات تعاون.

فشبكة العلاقات يمكن أن تتشكل بسرعة، ولكن ينبغي أن يتوفر لها وقت كاف لأجل التجذر ضمن تقاليد وسلوكيات المؤسسة، كما أن التحاليل التي تقدمها الشبكة يمكنها أن تسمح للمؤسسات من الحصول على معلومات هامة، ويكون للشبكة هنا، وظيفة التحذير، والحيطة، والتأهب. فقبلها تظهر الشبكة على أنها تنظيم قادر على رصد كل المعطيات الشديدة الارتباط بحاجات المؤسسة، كما أنها من جانب آخر تسمح بتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى، وإذا ما كانت الشبكة تنشط بشكل جيد، فإنها تنمو نحو تكوين قطب لتوارد اتجاهات المؤسسات، وإلى موطن للحلول الممكنة، وبالتالي تسمح الشبكة من الترابط المثالي بين العرض والطلب بشأن المعلومات، فهي تسمح أيضا من تقليص حجم التكاليف للوصول إليها.

كما يؤكد نفس الباحثين على ضرورة اغتنام فرصة النشاطات المشتركة، أين لا تكون المؤسسات متنافسة مع بعضها، وتصبح علاقات الشراكة سهلة، وبالتالي إلى تكوين شبكة قادرة على مواجهة التحديات، ومجابهة الأخطار التي لا يمكن السيطرة عليها بشكل إنفرادي. مع أن عمل الشبكة يقوم قبل كل شيء على نوعية العلاقات ما بين الأشخاص والحركية الاجتماعية، فالتعاون يعتبر سمة محددة لعلاقات الثقة التي يمكن تكوينها ما بين أعضاء الشبكة. بالمقابل فإن الشبكة تشرف على الخطر لما

تحقق بها وتتطور ضمنها بعض التصرفات، كالتضليل، ومنطق التافس، وحجز المعلومة داخل الشبكة، ... الخ.

لقد أظهر التحليل الخاص بشبكات المؤسسات أن الشبكة تفقد من روح التعاون والتبادل عندما تتجاوز حجم معين¹⁵، ولذلك فهناك علاقة توازن ما بين حجم الشبكة والإبقاء على حد معين من التعاون والتفاعل. فالشبكات التي استطاعت أن تطور نوعا من التعاون الفعال هي تلك التي حددت عدد أعضائها، والتي فرضت منطق لدخول أعضاء جدد إليها.

أصبحت الشبكة كتنظيم جديد في المؤسسات تكتسي أهمية بالغة، بل أنها ظلت ضرورة لبعض المؤسسات لمواجهة المنافسة، وقد قدمت التجارب في هذا الصدد إلى أن بعضا من المؤسسات التي كونت شبكة واحدة استطاعت أن تنافس أكبر المؤسسات. وهذا ما يترجم فكرة أن الإبداع لا يوجد على مستوى المنتجات فقط، ولكن يوجد أيضا على مستوى أشكال التنظيم الجديدة.¹⁶

يقدم "جون لوي لوفي" Jean Louis Levet "من جانبه أهمية كبيرة للتسيق بين الفاعلين وبين الأنشطة التي يقومون بها. وهو هكذا يجعلها وظيفة هامة في حياة المؤسسة¹⁷، وإن كان هذا الأخير يتحدث عن التسيق فإنه يتحدث عنه بمفهوم التنظيم الشبكي، ويعتبر "لوفي" في مناقشته أن كل فاعل ومهما كان يمكنه تحديد، والقيام بفعل معين يسمح له بتحقيق غاية معينة مرسومة مسبقا، إلا أن فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها تقوم أكثر فأكثر على قدرتها على العمل الجماعي بشكل مركز، ويمكن هنا التحول من

المؤسسة الشبكية إلى شبكة المؤسسات مع اعتبار الشبكة على أنها نمط تنظيمي، والذي على أساسه تقوم المؤسسة بتنسيق نشاطاتها مع مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى الغايات.

وبشأن التحليل الاقتصادي الكلي، فإن "لوفي" يرى أن فاعلية الاقتصاد الوطني ترتبط بشكل أقل بفاعلية العمل بشكل منعزل، وبعكس ذلك تقوم على فاعلية التكاتف وعلى نوعية العلاقات ما بين المؤسسات، والفاعلين في هذا الاقتصاد. كما يشير إلى أن تعقد النظام الاقتصادي يقود إلى القيام بالبحث عن جملة من العوامل المساعدة والتي لا تتحكم فيها المؤسسة داخليا، وهو ما يفسر حسبه التمرکز الشديد لأنظمة الإنتاج، والانفجار المسجل في عدد اتفاقات الشراكة بين المؤسسات.

وهو ما يفتح مجالا للمؤسسة الشبكية «Entreprise en réseau» فالعديد من المؤسسات من لا يمكنها تجميع الإمكانيات والوسائل الضرورية لأجل تحقيق الحجم المطلوب للتحكم في أبعاد السوق، ولذلك يأتي نظام الشبكة للإجابة عن حاجة تبادل المعارف وتكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالسوق.

ولذلك ينبغي على المؤسسة حسب "لوفي" أن تعتمد إلى تحديد وبشكل نفعي للشبكات المتوفرة وحسب مجال نشاطها، ومواردها، والدور الذي تلعبه كل شبكة ميدانيا. يسمح كل هذا للمؤسسة من معرفة المنافع الممكنة، ومن تقاسم المخاطر، والرد بشكل جيد عن التهديدات استنادا إلى الاستفادة من هذه الشبكات، ولذلك ينبغي أن تتوفر المؤسسة على قدرة تمكّنها من تحريك الشبكات¹⁸.

يساعد تحريك الأفراد، والشبكات على تقوية الانخراط في السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة، ففي الغالب ما تكون هذه الشبكات شكلية أو موجودة افتراضيا، ولذلك فينبغي الأخذ بعين الاعتبار تحريكها، باعتبار أن كل مخطط عمل بالمؤسسة لا يمكن إنجازه إلا من طرف فريق المؤسسات المعنية، وشبكاتهما فتلاحم المجموعات يعتبر عاملا أساسيا لإنجاز العمليات في المحيط الحالي المعقد.

ومع الأخذ بعين الاعتبار وضوح عدم القدرة على القيام بكل شيء، وعلى أحسن وجه من قبل المؤسسة، فإن المؤسسات تحولت نحو الشراكة من خلال إقامة علاقات تعاون وتكامل. فالكثير من المؤسسات لجأت إلى التنظيم الشبكي لضمان استقرارها، وديمومة شراكتها، مع المحافظة على استقلاليتها واستفادتها في نفس الوقت من التكامل.

كما فضلت العديد من المؤسسات الميل إلى اللامركزية في نشاطاتها، وأصبح مسيروها واعون كل الوعي بالمنطق الجديد للسوق، فمعيار خصوصية المؤسسة الكبيرة، لم يعد مرتبط بشكل كلي بحجمها، ولكن بما لها من قدرات ذات الخصوصية، والتي تستخدمها. وكذا بقدرتها على خلق النشاط، أي في قدرتها على استغلال الموارد الخارجية.

2.2. التصنيف الثاني :

يبدو من وجهة نظر التسيير أن كل جهد للتأقلم، والليونة، والتسيق والتبادل، والتقاسم، والهادف إلى الشراكة، يمكن أن يظهر على أنه نشاط في تنظيم شبكي. إذ تتموقع المؤسسات من

حيث انضمامها إلى شبكات إلى قطبين أساسيين، القطب البيروقراطي والقطب العضوي¹⁹. فكلما كان الاتجاه إلى القطب البيروقراطي أصبحت التبادلات ممركة ومنمطة، وكلما كان الاقتراب من النمط الثاني، أصبحت التبادلات غير ممركة، وتميز ممارستها بالاستقلالية.

أ الشبكة البيروقراطية :

يخص هذا النوع الأول من الشبكات المجموعات الصناعية الكبرى، وهو الذي تدور بداخله العلاقات حول مؤسسة محورية، بشكل يجعل المؤسسات الأخرى ترتبط بها في شكل كوكبي، وفيه ينبثق التنظيم من قرار المؤسسة المحورية²⁰، والتي تقدم بعضا من الأعمال لعدد من المتعاملين. يقوم هذا التنظيم الهرمي حول قائد يدعى بالمركز الإستراتيجي أو المؤسسة المحورية، تشغل مكانة تجعلها تسيطر على الكل، وتمتلك سلطة تنظيم التبادلات لتصبح بذلك نقطة مرور إجبارية لكل علاقات التبادل.²¹

تكون في هذا النوع من التنظيم سلوكيات وتصرفات الحلقات الأخرى، أي المؤسسات الكوكبية الأخرى مرتبطة إلزاميا بقرارات المؤسسة المحور، وبتعبير عملي، فإن علاقات التكامل التقنية، أو الصناعية، أو التجارية (علاقات المناولة) يتم تنسيقها انطلاقا من المؤسسة المحورية، التي تتموقع في مركز البعد بين المؤسسات الأخرى. وبهدف التلاحم والتناغم، فإن كل مؤسسة تشغل وظيفة محددة مسبقا. تتمتع المؤسسات الكوكبية بالاستقلالية، إلا أنه ينبغي أن تنصاع لأوامر القائد، الذي بدوره كمؤسسة تستمد

شرعيتها من قدرتها على الحوار مع الأعضاء الآخرين للشبكة، وفي هذه الحالة تنقلص استقلالية المؤسسات الكوكبية بشكل كبير عندما تكون علاقات الارتباط حصرية وذات بعد واحد.

يكون القائد الوحيد في مثل هذا النوع الشبكي المتحكم في كل مراحل سيرورة النشاط الجماعي، وهو ما يفرض أنمطية الإجراءات، وبناء قواعد التعامل، لتستفيد مكونات الشبكة مقابل انخراطها ضمن القواعد

والإجراءات، من المساعدة المالية، ومن صورة العلامة التي تتمتع بها المؤسسة المركزية²².

وبرغم الحالة العقلانية التي تتم على أساسها التبادلات، ما بين المركز والأطراف، فإن هناك بعضا من مناطق التهلل في علاقة المركز، أو القائد بالمؤسسات الكوكبية.²³ إذ لا يمكن القيام بالتخطيط والمراقبة لهذا النشاط، كما أن ولاء أعضاء الشبكة لا يمكن ضمانه آليا، ففي حالات اللا تفاهم، يمكن لبعض من المؤسسات أن تتخلى عن هذه الشبكة بكل حرية لتدخل في علاقة مع مؤسسة منافسة للمؤسسة المركزية.

وأمام حالة الارتباب هذه، والتي تمس علاقة المؤسسة المركزية مع المؤسسات الكوكبية، فإن هناك حلان مقترحان لصالح المؤسسة المركزية: أن تعدد من مصادر تمويلها لمعالجة أي ارتداد من قبل المؤسسات الكوكبية، أو أن تقوم بتحسيس المناولين بالمسؤولية لأجل التخلي عن رغبتهم في مفارقة التنظيم.²⁴

ب- التنظيم الشبه بيروقراطي :

يرتكز بمثل التنظيم السابق على مؤسسة محورية، إلا أن وجه الاختلاف بينهما يكمن في العلاقة التبادلية من الجانبين بين المؤسسة المحورية والمؤسسات الكوكبية، لا من جانب واحد كما سبق في التنظيم البيروقراطي.²⁵ وبناءا على هذه العلاقة التبادلية التفاعلية، فإن كل عضو في الشبكة يملك هامش مهم للمناورة، لأجل المساهمة في إعداد المنتج.

يسمح هذا النوع من التفاعل بوفاء المؤسسات المحيطة الكوكبية، من خلال اعتماده منطق التشاور وروح المبادرة. فبناء على علاقات الامتياز التي تقيمها المؤسسة المحورية مع الموردين، تقوم هذه الأخيرة بتنسيق التبادلات من خلال قيامها بالتأسيس لإجراءات بيروقراطية، كما أنها تضمن انسجام أنماط الصنع، وقواعد التركيب، ومقاييس الإنتاج. تضمن المؤسسة المحورية تلاقي تبادل المعلومات نظرا لتموقعها كمركز للشبكة، ما يجعلها تحوز على رؤية شاملة والتي تستمد منها شرعيتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

ج - التنظيم الشبكي الشبه- عضوي :

يتشكل من قائد والذي من حوله تتشكل المؤسسات الكوكبية. تقوم المؤسسة المحورية بتنسيق وإعطاء الأمر الأول، وبعدها فإن غالبية مهام التصميم، والتنفيذ تخرج عن نطاق مراقبتها، وتتم بدون وساطة منها. فهذا النوع من التنظيم يقوم على الثقة التي تضعها المؤسسة المحورية في شركائها في الشبكة، حيث

تمنحهم حجما كبيرا من سلطتها²⁶. فالمناولين مدعويين لأجل الصنع، والإنتاج والتوزيع تحت مراقبتهم بذاتهم، وبهذه الطريقة تحوز المؤسسة المركزية دائما على حلول التعويض لحل المشاكل، من خلال وضعها للشركاء في تنافس من أجل الوصول إلى أحسن الصيغ لاستغلال الموارد.

ويمكن مقارنة هذا النوع من الشبكات بسوق داخلي، أين تكون التبادلات فيه خاضعة لمنطق العرض والطلب، ليستمد القائد شرعيته من اعتماده على عدد من الممولين المتنافسين. وفيه أيضا فإن النشاطات والوظائف غير محددة مسبقا، فالمؤسسات الكوكبية تحتفظ بحرية كبيرة في التعامل، وترابطها مع غيرها. ويتميز هذا النوع الشبكي بقدر عالي من الليونة في الفعل، فيمكن لمؤسسات مختلفة أن تقوم بنفس المهمة، كما يمكن لمهام متعددة أن تكون محل عمل مؤسسة واحدة.

د- الشبكة العضوية :

تتم الارتباطات بين أعضائها من دون وجود قائد، كما أنه لا يوجد هناك مركزا وحيدا للقرار، ولكن عددا من مراكز القرار بحسب وحدات الشبكة، وتقوم وظيفة كل وحدة على أساس ما تجريه من تفاوض مع الوحدات الأخرى.²⁷ ففي هذا النوع من الشبكات نحضر إلى إعادة تعريف دائم للوظائف وإلى توزيع للمهام. والذي يتم خلال التبادلات، أي أثناء تشكيل نسيج العلاقات. فهندسة هذا التنظيم الشبكي ترسم أثناء سيرورة قيام العلاقات بين

الوحدات، وبناء على هامش الاستقلالية الذي يتمتع به كل الأعضاء. فكل مؤسسة الحق في أن تختار وبكل حرية أن تدخل أو لا تدخل في علاقة مع الآخرين.

فالتنظيم الشبكي العضوي يسمح بالتصرفات التي تكون قاعدتها التفاوض. وهنا تكون الثقة المرتكز المعوض لغياب الهرمية لأجل القيام بدور المنظم للتبادلات²⁸.

يتميز التنظيم الشبكي العضوي بعدد لا يحصى للاتجاهات الممكنة لربط وحدة بأخرى من الشبكة، ولهذا السبب، فإن نفس المهمة يمكن أن تتم خلال نقاط مختلفة، بسبب تعدد مهام الأعضاء، وبسبب تعدد أنواع وأصناف الارتباطات. وبذلك فإن التنسيق يتوزع على مجموع النقاط، وهو ما يسمح بالحديث عن التعديل الذاتي أو التنظيم الذاتي²⁹. إذ أن هناك قواعد ضمنية للتبادل يتم اعتمادها من قبل الوحدات، انطلاقاً من عاداتهم وتقاليدهم ضمن مجال النشاط. تعوض هذه القواعد غير الرسمية للتبادل غياب الإجراءات أو التوجيهات التي تم عرضها في الأنواع السابقة.

وبالنظر لما قدم بشأن تصنيف الشبكات، نجد أن ذلك قد اعتمد على جملة من المتغيرات كدرجة الاستقلالية لدى أعضاء الشبكة، أو توزيع السلطة بينهم، إلى درجة الثقة المتبادلة، وكذا طريقة وطبيعة التبادل وتوزيع الوظائف والمهام، وكيفية التعديل والتنظيم لنشاطها. وهو ما قد لا يعطي إلى صورة جامدة عن شكل الشبكات وحركيتها والتفاعلات الكامنة بين فاعليها، ولا يقدم صورة واضحة عنها. فالشبكات العضوية مثلاً لا تقوم بالأساس على

التفاوض، ولكن تقوم أيضا على الروابط والعلاقات الاجتماعية، إن هذا ما يستدعي تعميق البحث في كفايات النظر إلى التنظيم الشبكي، وبالأخص في عوامل الظهور والتطور المحيطة به.

يحلل "فروشليشر" FROCHLICHER الشراكة بين المؤسسات باعتبارها سيروية سوسيو اقتصادية، أو على أنها علاقات اجتماعية، ومصالح مشتركة تقود إلى تخصيص موارد مؤسساتية من أجل تحقيق أهداف مشتركة، في نشاط تفاعلي ضمن إطار اتفاق علاقائي³⁰. إن هذا ما يقدم نظرة مبدئية على أن العلاقات بين المؤسسات لا تقوم على التفاوض فقط، ولكن مرتبطة أيضا بالجوانب الاجتماعية والخصوصيات، والاتفاقات، والتي تسمح لها بالتطور.

إن وضع الحدود ما بين التصنيفات السابقة تبدو غير واضحة ودقيقة، فالشبكات البيروقراطية لا تقصي آلية التعديل غير الرسمي، والتي تسمح بتطورها نحو أشكال شبكات عضوية. ولعل هذا ما يقود إلى ضرورة تجاوز السكون البنيوي المقدم بشأن تصنيف الشبكات، والنظر في التعقيدات الكامنة في سيرورات العلاقات المؤدية إلى الانسجام والتناغم بين وحدات الشبكات المتفاعلة. ولعل من بين العوامل الكامنة من وراء إعطاء تدليل على بروز، وحركية الشبكة تلك النظرة المركزة على دور المحيط وتأثيره في إنشاء الشبكات،³¹ إذ يمكن النظر إلى الشبكة على أنها ميزة لقطاع نشاط خاص، أو لمنطقة جغرافية متميزة.

فالشبكات تكون أكثر ملائمة للمحيط الذي يفرض ضرورة ترابط منشآت ووحدات متناثرة. كما أن هذا النوع من التنظيم ينمو بالخصوص في القطاعات المتجزئة، والتي تسمح بتوزيع المهام والمسؤوليات كالخدمات والنسيج، وصناعة الأحذية، والنشر. . . الخ. كما أن للعوامل الثقافية والخصوصيات دورا في بروز وتطور شبكات في مناطق جغرافية وبصفة رئيسية في أوروبا واليابان³².

وبالرغم من الدور الذي يمكن للمحيط أن يلعبه في ظهور وتطور التنظيم الشبكي إلا أنه غير كاف وحده للتفسير، بل أن ذلك مرتبطا أيضا في حركيته بإرادة المسيرين ومحاولتهم لوضع انسجام مابين الإستراتيجية والمحيط، والتي يمكن النظر إليها من زاويتين : ترتبط أولاها بالإرادة في التوسع لدى المؤسسات الكبرى، والتي تبحث عن موردين ومناولين أوفياء لها. أما الزاوية الثانية فترتبط بإرادة الوحدات الصغيرة التي ترغب في حجم يماثل المؤسسات الكبرى، من دون فقدانها لاستقلاليتها. وهما الزاويتان اللتان ساعدتا على تطوير أفكار نظرية مرتبطة بالتمركز حول المؤسسة الكبيرة المنظمة في شكل شبكي، أو تلك التي تدور حول دائرة اختصاص صناعية.

يقوم طرح التمرکز على بحث سلوكيات الأعضاء المؤسسين، أي المؤسسة الكبيرة التي تريد تطوير نشاطاتها من دمج قدرات جديدة ضمنها، أو من دون تفاوض ضمن سوق معين. تتمركز المؤسسة حول نشاط رئيسي، وتبني ارتباطات بخصوص النشاطات المحيطة بالنشاط الرئيسي مع موردين مستقلين، من خلال الشراكة.

فهي تتطور من دون أن تكون مجبرة على الحصول على حقوق الملكية للقدرات التي تنقصها، فكل حاجة إلى قيمة مضافة تتطلب توسيع أكبر في التنسيق بينها وبين شركائها.

ويرتكز هذا التحليل على إرادة المؤسسة القائد في حصولها على بعض الأولويات التنافسية. وهنا تكون الشبكة ضرورة لأجل التقليل من حجم المؤسسة، أو من أجل خفض عدد المستويات الهرمية. ويسمح دور المؤسسة القائد من تسهيل تبادل الخبرات، أو من التبادل التفاعلي للأداء بين الوحدات المتأثرة.

في حين يعمد الطرح الثاني إلى تحليل التنظيم الشبكي انطلاقاً من المؤسسات المحيطة، ودورها في ظهور الشبكة. ويرى باحثوا هذا الطرح أن التقارب الجغرافي يساعد على ربط وحدات صغيرة مع بعضها، ويؤدي إلى إنشاء مشتلة مؤسسات، أو دائرة اختصاص متكونة من مؤسسات صغيرة في منطقة أو جهة معينة، والتي تتفرد بتخصصها داخل نفس مجال النشاط.³³ تهدف هذه المؤسسات الصغيرة من خلال توحيد طاقاتها إلى تشكيل قوة بنفس قوة المؤسسات الكبيرة، من دون تخليها عن استقلاليتها، ويرتكز هذا التحليل حول جملة من الأولويات التنافسية كتنافس التكاليف، تبادل التجارب، والتكامل في الجوانب الناقصة.

3 تطور الشبكة :

يبدو من زاوية تجاوز السكون التعرض إلى الأفكار التي ناقشت أشكال ميلاد التنظيم الشبكي، والتغيرات والتحويلات التي

يمكن أن يخضع لها، وإذا ما كانت التبادلات ما بين وحدات الشبكة تبقى مستقرة أم أنها تتطور بتطور الشبكة ؟

في هذا الشأن يعرض "كريستوف أسانس" CRISTOPHE "ASSENS" لدورة حياة الشبكة³⁴، والتي تقدم مخططا شاملا لتطور الشبكات من خلال إبراز أربع مراحل أساسية في حياة الشبكة. ترتبط المرحلة الأولى بالاستعداد لتكوين الشبكة، وهي مرتبطة برغبة الأعضاء في تكوين شبكة للتقليل من الغموض والشك، وتقوم على ثقة الأعضاء ببعضهم بناء على الولاء والنزاهة في التبادلات.

تليها مرحلة البروز والظهور، تستقر بنية التنظيم خلالها وتتضح معالمه استنادا إلى المنافع المتبادلة ما بين أعضائها، تقوم أحد المؤسسات أثناء هذه المرحلة دائما بإنشاء الشبكة بناء على وضع إجراءات وضوابط ومعايير للتبادل، وبناء أيضا على إيضاح الرغبات والتوقعات، ويكون أساس التفاعل والتعامل مبني على الثقة.

ثم إلى مرحلة النمو، تعرف الشبكة خلالها انضمام أتباع جدد. تتميز هذه المرحلة بعدم جمود قواعد التبادل، وبنيات التنسيق. وهنا يكون شكل التنظيم قابل للتطور وفقا لعدد المشاركين، ووفقا للتراضي بشأن القيادة ما بين الوحدات المتصارعة على التأثير، بهدف التحكم في التنظيم من خلال تموقعها في مفترق التبادلات.

إلى أن يأخذ تنظيم الشبكة شكلا جديدا لحالة الاستقرار، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل حياة الشبكة. مرحلة النضج أين يستقر عدد الأعضاء المشاركين في الشبكة، وتشهد قواعد التبادل حالة لا تسمح لها بالزيادة في التطور، إذ تتجذر في سلوكيات

الأعضاء، وتصبح من أبجديات التفاعل، لتشكل هذه الآليات حدودا للدخول أو الخروج من وإلى التنظيم. ويتم فيها توزيع السلطة بين أعضاء الشبكة للحد الذي يجعلها تستقر بيد بعض من أعضائها.

فهذه النظرية ترى بأن التنظيم الشبكي يتبع مسارا خطيا، في هندسته وفقا لمحددات معينة تقوم على التنسيق للوصول إلى الهدف المشترك، ثم إلى تحديد إجراءات وضوابط التعامل التي تفرض توزيع السلطة بين أعضائها كضامن لمراقبة استمرار أداء التنظيم.

تجدر الإشارة من جانب آخر إلى أن هناك طرح آخر لمناقشة عوامل تطور الشبكة، وهو الطرح المهيمن في الأدبيات الأكاديمية بشأن الموضوع، والذي يسلط الضوء على خاصيتي الانسجام والتواخي أو الإتفاق الوظيفي ضمن الشبكة³⁵.

يرتكز الطرح على أن التنظيم الشبكي يساعد على التعاون والشراكة ما بين الوحدات خارج مقتضيات السوق، أو الهرمية. وهو بذلك يعزز ما يجري من تعاون خارج نطاق التنظيمات الرسمية، في شكل شبكة غير رسمية أو عرفية، تتطور على هامش التمثيل والتنظيم الهرمي، لتعمل وتتطور بناء على اجتماع عوامل ثقافية أو خصوصيات معينة مساعدة على التنسيق، والتعاون في غياب الهرمية، ومن دون الحاجة إلى التفاوض. لتعرف الشبكة نموا منسجما بارتكازها على عوامل الترابط العرفية، أو غير الرسمية، كالهبة أو الثقة. فغالبا ما يشار إلى الثقة على أنها مفتاح النظرية حول الشبكات، حينما تصبح عاملا لتحالف الوحدات في غياب سلطة مشتركة أو في حالة غياب المنظم.

ويعتبر بعض الباحثين أن الشبكة تصبح حقيقة بدءاً من لحظة شعور الأعضاء بأن الخطر الظرفي قد زال بناء على الثقة، أو بناء على آلية أخرى لتنظيم التبادلات بين الأعضاء³⁶. فالثقة تقلل من الأخطار التي تعترض التبادل، والتي في الغالب مالا يتم التكهن بها (الأخطار) ضمن الاتفاقيات، أو تلك التي لا يمكن للتنظيم الرسمي ضبطها. ويصبح التبادل هو ذاته مصدر الثقة المتقاسمة، عندما يتكرر، ويستمر لمدة طويلة في الزمن، ليؤدي إلى تقوية العلاقات الموجودة والسماح لعلاقات جديدة بالظهور. وعلى هذا الأساس تعرف الشبكة على أنها "نسيج لعلاقات مستدامة بين الكثير من المؤسسات، يتطلب وجودها قيام تبادلات بين المؤسسات بشكل متكرر ودوري على أن لا تخضع التبادلات حين تكرارها في كل مرة إلى لعبة المنافسة كما في السوق التقليدي"³⁷.

تتطور الشبكة بناء على هذه التحاليل بالتراضي المتناسق في التوجيهات بين أعضائها والمحددة بآليات تساعد للقضاء على السلوكيات الانتهازية، ومخفضة لتكاليف التبادلات. فهي نمط تنظيمي ذو أولوية مقارنة بالسوق.

يرتكز تفسير العلاقة العضوية بين أعضاء الشبكة بالدرجة الأولى في هذه الحالة على الانسجام كعامل أساسي، ويفضل بعضاً من المحددات الأخرى، التي قد تلعب دوراً أساسياً في وجود وعمل الشبكة. فهذا الطرح لا يأخذ بعين الاعتبار مثلاً مشكلات السلطة، والتأثير والتي تخص علاقات التبادل بين الوحدات. فالثقة يمكن أن تكون مصدراً للسلطة، إذ تسمح بالحصول على شرعية قد لا تتوفر لدى

أعضاء آخرين بالضرورة. كما يقضي التوجه من جانب ثاني الأخذ بعين الاعتبار المشاكل المتعلقة بتسيق التبادلات ما بين الوحدات بسبب اختفاء أو عدم وجود مراكز واضحة للقرار، وكذا التشتت في المسؤوليات، مما يصعب من ربط الأعضاء ببعضها بعض.

فهذا التشتت والتبعثر في مراكز اتخاذ القرار يؤدي إلى التناقص واللاتساق في نشاط الشبكة، وهو عنصر مفسر أيضا لحياتها،³⁸ فنزاعات المصالح أو التنافس على السلطة تعيق أو تمنع التنظيم من التطور بشكل منسجم، كما أن العجز المسجل على هذا النوع من التنظيم قد يكون مصدره التصادم ما بين وحداته. فحين النظر إلى المؤسسة الكبيرة المنظمة شبكيا نجدها تبحث عن تأكيد سلطتها على حساب المؤسسات الكوكبية، وفي هذه الحالة يتم التخلي عن الهدف الأساسي والمتعلق بتنظيم وتتميط آليات التبادل، لتسعى المؤسسة المحورية إلى مركزة السلطة، وبهذا الفعل تكون قد أدخلت الصرامة والجمود في التنظيم على حساب استقلالية المؤسسات المحيطة.

وفي نفس سياق الأفكار بالنسبة للشبكة العضوية، والتي تكون كل وحدة فيها في وضعية مفضلة، تبحث هذه الوحدات على تامين خبراتها من خلال حمايتها لمجال تفوقها، وحماية نفسها من الأعضاء الآخرين، لتظهر بناء على ذلك نزاعات المصالح، مما يؤدي إلى التناقضات ما بين رهانات الوحدات، وصعوبة الوصول إلى الهدف المشترك، نتيجة عدم الاتفاق على تشخيصه، وفي هذا المجال تلين الوحدات إلى الانعزالية، أو إلى الخروج من الشبكة، لأجل بلوغ

مصالحها الخاصة ما يعني إضعاف الشبكة، وهو ما يعيق ربط الأعضاء فيما بينهم بصفة سريعة وبتكاليف أقل.

إن التعرض لبعض جوانب التنظيم الشبكي يعطي صورة واضحة عن الأهمية التي أصبحت تقدم له كأحد الأبعاد الأساسية ليس لتنظيم نشاطات المؤسسة فحسب ولكن لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة ككل لتتحول المؤسسة ذاتها إلى تنظيم شبكي. وبذلك يمكن القول أن التأقلم مع التحولات المستقبلية في مجال تنظيم المؤسسات المتوجهة بالأساس نحو فهم عمل الشبكات وتقليدها، يقود إلى البدء بالأخذ بعين الاعتبار لأهمية تنظيم وظائفها شبكيا، وربما أن التسيير المعتمد على المعلومات هو من وظائف المؤسسة التي تتجلى فيها أهمية الاعتماد على الشبكة كأحد الأبعاد الرئيسية في نجاح هذه الوظيفة.

1. الفن توفلر ، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة ، ترجمة فتحي بن شنوان ومراجعة

نبيل عثمان ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، مصراتة ، ليبيا ، 1992 ، صفحة 265.

2. المرجع نفسه ، ص 266.

3. BOLOGNA Guillaume. , La mise en oeuvre des systèmes d'information dans les organisations : cas de l'intelligence économique et de la mémoire d'entreprise, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université d'Aix Marseille III, 1996. p. 65.

4. Ibid. , p. 66.

5. Knauf A. , Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif, Market Management 2006/3, Volume 2, p. 60.

6. Ehlinger. S, Perret. V et Chabaud. D. , Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, revue française de gestion ,2007/1, n° 170, p. 156.

7. Guillaume BOLOGNA, op. cit p. 66.

8. F. BOURNOIS, P-J. ROMANI, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises ,économica, Paris, 2000,, , p. 144.

9. BOSSON B. et POSSIN J C. , Du renseignement a l'intelligence économique, 2ème édition , Dunod, Paris, 2001. p. 61.

10. Marcon C. , Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique, Market Management 2007/4, n° 8, p. 112.

11. B. BOSSIN, J-C. POSSIN, op, cit. , p. 62.

12. Ibid. , p. 63.

13. Barlatier. P-j, Thomas. C. ,Savoir voir collectif et développement de capacités réseaux, revue française de gestion 2007/1 ,n° 170,p. 175.

14. B. BOSSIN, J-C. POSSIN, op, cit. , p. 151.

15. HASSID I, JAKUES P et MOINET N. , Les PME face au défi de l'intelligence économique le renseignement sans complexe, Dunod, Paris, 1997, p. 99.

16. Ibid. , p. 103.

17. Ibid. , p. 123.

18. LEVET Jean-Louis. , Intelligence économique, mode de pensée mode d'action, Economica, Paris, 2001. p. 77.

19. Ibid. , p. 89.

20. Christophe Assens, la dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprise, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine 1998, p. 31.

21. Ehlinger. S, Perret. V et Chabaud. D. , op. cit. , p. 156.

22. Christophe Assens, op. cit, p. 32.

23. Ibid. , p. 32.

24. Ibid. , p. 34.

25. Ibid. , p. 34.

26. Ibid. , p. 35.

27. Ibid. , p. 40.

28. Ibid. , p. 43.

29. Massé G. , Marcon C. et Moinet N. , Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux & jeu d'influence, Market Management 2006/3, Volume 2, p. 87.

30. Christophe Assens, op. cit, p. 44.

31. Ibid. , p. 66.
32. Ibid. , p. 60.
33. Ibid. , p. 50.
34. Ibid. , p. 53.
35. Ibid. , p. 54.
36. Ibid. , p. 56.
37. Ibid. , p. 57.
38. Ibid. , p. 58.
39. Ibid. , p. 59.