

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الملتقى الوطني:

المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية
يومي 14 و 15 نوفمبر 201

محور المداخلة: الإطار المفاهيمي للاقتصاد الرقمي وحماية المستهلك.

عنوان المداخلة: الشركات الافتراضية: مالها وما عليها

إعداد

الدكتور محمود بولصباح – المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع الشركات الافتراضية من مختلف جوانبه وبيان أهميتها في الحياة الاقتصادية، وقدمت تعريفا لمفهوم الشركات الافتراضية وبيان ملامحها، وكذلك وضحت الفرق بين الشركات التقليدية أو المادية والشركات الافتراضية. تناولت الدراسة أهم خصائصه الشركات الافتراضية مركزة على الدوافع الأساسية للتحويل إلى أسلوب الشركة الافتراضية. ثم تطرقت الدراسة إلى بيان ما للشركات الافتراضية وما عليها، وما إذا كانت هي البديل الناجح أم ينبغي المزج بينها وبين الشركات التقليدية أو المادية. واخيرا خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج حول تبني العمل في هذا النوع من الشركات.

المقدمة

إذا كان رواد وأنصار شركة القرن العشرين المتجدرة في الهرمية وثقافات الأمر – الرقابة ومبادئ الإدارة العلمية تواجه تحديات جديدة تطال كل المبادئ والافتراضات الأساسية لشركات الأعمال التي قال عنها (بيتر دراكر) أنها سادت وبادت في قسمها الأكبر (دراكر. 01.1999)، وأن التغير الأهم لابد أن يكون في تلك الرؤية التي أخذت تدفع الشركات بتأثير يماثل تأثير كرة الثلج، نحو التحول من شركات مادية متكاملة من الناحية التنظيمية وتقوم بإنتاج كل شيء داخلها، إلى شركات تكاد تكون هلامية قائمة على السوق، ومن شركات مادية تقوم بتحقيق الربحية من خلال الأشياء والأدوات والأساليب التقليدية داخل الشركة، إلى شركات افتراضية تقوم بتحقيق الربحية من خلال القدرات الجوهرية للأخرين خارج الشركة وفي فضائها

ولعل ما يسمى ذلك كله حقيقة أن الشركة ككيان مادي واضح الحدود في المكان، واضح الموارد والقدرات في النظام التشغيلي والعمليات وامتلاك الأصول المادية والبشرية داخل الشركة، وواضح الأسواق جغرافياً، أصبح بلا حدود فاصلة في المكان في ظل فضاء مفتوح في الموارد والقدرات في ظل فرص عظيمة توفرها التحالفات والشركات الأخرى والتكامل الافتراضي معها، الذي يتيح استخدام أصولها المادية والبشرية رغم كونها لا تعود ملكيتها إلى الشركة وبلا حدود في الأعمال في ظل قدرة فائقة على إنشاء الأسواق والقطاعات والشرائح السوقية الافتراضية.

مشكلة الدراسة

مع تطور تكنولوجيا المعلومات، وتصاعد العصر الشبكي والانترنت، ثمة عالم آخر يتنامى ويتصاعد ولا زال يتوسع باستمرار هو العالم الافتراضي. فاليوم كل الأعمال تتنافس في عالمين: العالم المادي للموارد الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات.

فإذا كان السوق هو المكان الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات، وينشئ القيمة المادية، فإن الفضاء السوقي هو الفضاء الذي علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة شبكياً، وينشئ القيمة الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين، وهذا كله هو الأساس في إنشاء الشركات الافتراضية، مما يتطلب البحث في كيفية ظهور هذه الشركات ومبررات وجودها.

وقد تم البحث في هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية الشركات الافتراضية

المحور الثاني: نماذج ومبررات الشركات الافتراضية

المحور الثالث: عيوب الشركات الافتراضية

المحور الرابع: التحول إلى الشركات المزيجية

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في أن الشركات الافتراضية تعد إحدى سمات المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الشركات التقليدية ومفاهيمها والتي استطاعت أن تخطو بالاقتصاد والمستوى المعيشي للأفراد والمجتمعات خطوات لافتة على سبيل تحقيق التنمية والرفق الاجتماعي، فضلاً عن التطور الذي اعترى حياة الإنسان بما يلبي مطالبه ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في منظمات الأعمال، كما تأتي الأهمية أيضاً في أن الشركات الافتراضية تختصر وقت

تنفيذ المعاملات المختلفة، و تلبية احتياجات العملاء والمستهلكين، وتوفير الدقة والأمان والوضوح في العمليات والصفقات، وترشيد استخدام القدرات المالية.

أهداف الدراسة

تتمثل في الآتي:

- التعريف بالشركات الافتراضية والدور الذي تؤديه في خدمة المجتمع. مع توضيح الفرق بينها وبين الشركات التقليدية.
- بيان عوامل ظهور وتطور الشركات الافتراضية وأهم خصائصها ومميزاتها.
- بيان أهم مميزات الشركات الافتراضية ونماذجها.
- بيان ما إذا كانت الشركات الافتراضية بديلا حقيقيا ولا غير سواه للشركات التقليدية، أم ينبغي المزج بينهما لتحقيق التطور المنشود.

أسئلة الدراسة

- 1- ماهي الشركات الافتراضية وكيف تطورت؟
- 2- ماهي خصائص ومميزات الشركات الافتراضية؟
- 3- ما هي مزايا وعيوب الشركات الافتراضية؟

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها، المنهج الوثائقي الذي يقوم على مراجعة الوثائق ومصادر المعلومات (Documentary Research) التقليدية وغير التقليدية في جمع المعلومات. وقد اعتمد الباحث في جمع معلوماته على ما كتب حول الموضوع بشكل عام أو ذات علاقة قريبة بالموضوع.

المحور الأول: ماهية الشركات الافتراضية

أولا: مفهوم الشركة الافتراضية

مصطلح الافتراضية باعتبارها كلمة تدل على شكل غير تقليدي لكيان مجتمعي يعتمد بناؤه وعمله بشكل أساسي على التكنولوجيا والحاسبات والاتصال حيث لا وجود للقيود الزمانية والمكانية ولا يشترط وجود جوانب مادية فيها كالمكاتب والمدارس والجامعات نظرا لأنها تقدم خدماتها على الشبكات معتمدة على برامج الحاسوب في بيئة العمل الافتراضي. وقد عرف موشر (Musther) الشركات الافتراضية على أنها

"عبارة عن شبكة وقتية تربط بين شركات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بغية المشاركة بالمهارات وابتكارات بهدف الحصول على ميزة تنافسية كمنظمة واحدة وهي موجودة ولكنك لا تراها".

كما عرفها كوسيور (Kosiur) بأنها "الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية مع القليل، إذا وجد، من الاتصال المباشر وجها لوجه. (Kosiur.1999: p203) وهذا التعريف يبرز سمتين للشركة الافتراضية:

أ/ عدم حاجتها لتجميع الأفراد في موقع واحد كما تفعل الشركة المادية التقليدية.

ب/ استخدام الوسائل الالكترونية بشكل أساسي في تبادل وتقاسم المعلومات بين المواقع المتعددة.

أما برنارد بور (Boar) فيرى أن الشركة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال في الفضاء السبراني (Cyberspace) حيث أن العاملين يتصلون بالوسائل الالكترونية بما يجعل الشركة بدون حدود. (Boar.B.2001,pp6-7).

والواقع أن الفضاء السبراني بوصفه البعد الجديد للعصر الشبكي الذي مكن الأطراف العديدة: الشركة والموردين والزبائن والمنافسين، أن يتصلوا ويتعاقدوا عن بعد، ولكن يظل السؤال هل يكفي مجرد توفير الوسائل الالكترونية في الاتصال الشبكي وعن بعد، لقيام الشركة الافتراضية؟

والإجابة هي أن هذه الوسائل الالكترونية جعلت قيام الشركات الافتراضية أكثر سهولة، ولطن أسس قيام هذه الشركات لا تكمن فقط في تكنولوجيا المعلومات وحدها. وإنما هي تكمن في عوامل عديدة فرضتها البيئة سريعة التغير والمنافسة الشديدة على أيدي منافسين جدد يأتون من كل مكان بكل ما هو جديد.

ويعرف نجم عبود الشركة الافتراضية بأنها: وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية. ويمكن أن نلاحظ من هذا التعريف ما يلي (نجم.2008.69):

1/ الشركة الافتراضية بلا حدود في المكان أو الحيز، وهذا بقدر ما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع، فإنه يمكن أن يعني اية شركة صغيرة كانت أم كبيرة لأن الأهم فيها هو النشاط الافتراضي: تفاعلات، علاقات، عقود، تقاسم معلومات في فضاء الأعمال دون أن يعني ذلك الحيز بالضرورة البنية، الآلات، الحجم ... الخ.

2/ أنها بلا حدود تنظيمية، وهذا بقدر ما يعني تحررها من الهرمية وعلاقات الأمر-والرقابة، فإنه يقربها من الهيكلية المرتبطة بالسوق بكل ما يعني ذلك من مرونة وقابلية التغير وإعادة التشكيل، ولعل التنظيم

الشبكي (الداخلي بين العاملين وموارد الشركة الخاصة، والخارجي بين موردي وزبائن الشركة هو النمط التنظيمي الأكثر ملاءمة في الشركات الافتراضية).

3/ انها وحدة بلا حدود في القدرات، فالقدرات الجوهرية للشركة لا تتحدد بمواردها وقدراتها الذاتية وحسب، وإنما هي تمتد أيضا إلى القدرات الجوهرية للموردين الذين تتعامل معهم الشركة الافتراضية (حيث بدلا من إنتاج الجزء أو المنتج، تتعاقد مع الأفضل في السوق لتوريده).

4/ أنها أيضا شبكة تقاسم معلومات، داخليا بين العاملين، وخارجيا مع مورديها وزبائنهم، بكل ما يعنيه هذا التقاسم من إغناء مستمر في معلومات كل أطراف الشبكة وسرعة استجابة الشركة الافتراضية للتغيرات التي تكشف عنها هذه المعلومات. وإذا كانت الشركة التقليدية القائمة على التنظيم اللامركزي تتسم بالتفويض، فإن الشركات الافتراضية القائمة على التنظيم الشبكي والأدهوقراطي (Adhocracy) تتسم باللامركزية العالية في إدارة المعلومات وتقاسمها.

5/ أنها ذات ميزة تنافسية، إن المرونة في الحيز والتنظيم والقدرات وتقاسم المعلومات داخليا وخارجيا على أساس شبكي، يجعل الشركة الافتراضية ذات قدرات واسعة برافعة علاقاتها الشبكية وناعمة رشيقة سريعة الاستجابة للتغيرات مقارنة بمنافسها مما يكسبها ميزة تنافسية.

ومن التعاريف السابقة نستطيع القول أن الشركات الافتراضية تشترك في مجموعة من المواصفات هي (العلي وآخرون.2008.130):

- هي تنظيم شبكي يشترك فيه أكثر من شخص ويتواصلون بشكل أساسي من خلال الشبكة
- تقدم خدماتها بغض النظر عن الحدود الجغرافية والمادية فالمستفيد يتلقى الخدمة في أي وقت وفي أي مكان.
- وجود أهداف واضحة محددة تعمل على تنفيذها من خلال العمل المشترك عبر الشبكة.
- الغرض الرئيسي فيها هو خدمة الفرد وليس التكنولوجيا في حد ذاتها.
- لها عنوان ثابت عبر شبكة الانترنت.
- للمؤسسات الافتراضية عدة وظائف منها التزويد بالمعرفة، بث المعلومات وتسجيلها.

ثانيا: تطور الشركات الافتراضية

تبدو الشركة الافتراضية للكثيرين بأنها نتاج العصر الشبكي، على اعتبار أن تطور الاتصالات الشبكية بينها وبين مورديها وزبائنها الأساسيين هي التي مكنت الشركات من التحول من شركة أصول مادية صلبة إلى شركة عقود وأصول افتراضية ناعمة. ولا بد أن نلاحظ أن الكثير من الشركات الكبرى لازالت تعمل على أساس النشاط المادي حتى بالعلاقة مع فروعها المنتشرة. وفي نفس الوقت نجد أن شركات أخرى تمارس النشاط الافتراضي مع أطراف ومرددين خارجيين، ولاشك في أن هذا يعني أن الشركات الافتراضية بقدر ما هي نتاج تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال، فإنها أيضا نتاج تطور المفاهيم والافتراضات الأساسية للأعمال والصناعة والمنافسة.

كما أن البعض الآخر رأى أن الشركات الافتراضية هي ضرب من الكوكبة (Constellation) كمجموعة من الشركات التي تعمل سوية في علاقة أكبر من أجل إنشاء قيمة أعلى. وبالتالي فإنها أكثر ارتباطا في حركة الشركات نحو التحالفات والشراكات والاندماجات والمشروعات المشتركة، وهذا التفسير يزيد على ذلك بالقول أن الكيرتسو الياباني (Keirtsu) تناظر في أوروبا وأمريكا مجموعة التحالف أو الكوكبة التي تتكون من مجموعة شركات منفصلة ترتبط من خلال اتفاقات تعاونية (Tapscott et all.2000.p14)، و لكن مثل هذه المقارنة لا بد من أنها تتجاوز خصائص أساسية في الشركة الافتراضية. فالكيرتسو الياباني والكوكبة الأمريكية هما من نمط التحالف بين شركات كبيرة الحجم، وتتعاون مع بعضها في علاقات لا نجدها في الشركات الافتراضية التي عادة ما تكون أصغر حجما، حيث التحجيم هو من خصائصها الأساسية، والمرونة في العلاقات وليس على أساس الفترات الطويلة، والاستجابة السريعة للسوق، وهذا كله ما يميز الشركة الافتراضية عن الكيرتسو والكوكبة أو التحالفات القائمة على التكامل المادي.

وهناك من يرى أن الشركات الافتراضية هي التي تقوم في جانب أساسي منها على المعلومات التي يتم تبادلها وتقاسمها بوسائل إلكترونية ترتبط بالعصر الشبكي، والواقع أن هذا المدخل التكنولوجي في التفسير لا يروي القصة كلها، فهذه الشركات وربما بأرجحية أكبر مما للبعد التكنولوجي، تمثل استجابة فعالة للتطور في المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة والأعمال، وهذا هو المدخل الإداري في تفسير هذه الشركات. وبناء على ما سبق نخلص إلى أن الشركات الافتراضية كانت نتاجا لنوعين من التغيرات العميقة والمتراكمة هما:

أ/ المفاهيم والافتراضات الأساسية لقطاع الأعمال الذي تغير بشكل كبير، وهذا هو المدخل الإداري.

ب/ تتمثل في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال التي قدمت إمكانات عظيمة في الاتصالات الشبكية وعن بعد، وهذا هو المدخل التكنولوجي.

وإذا كان المدخل التكنولوجي هو الذي حظي بالاعتراف والاهتمام الكبيرين في تفسير الظاهرة الافتراضية، فإن المدخل الإداري لازال بحاجة إلى الاهتمام والتركيز. والجدول التالي يوضح المفاهيم والممارسات التي أدت بالشركات المادية إلى أن تقترب من النشاط الافتراضي.

المفاهيم والممارسات الأساسية للاقتراب من الشركات الافتراضية.

المفاهيم	الممارسات	تفسير الاقتراب من النشاط الافتراضي
المرونة	إنتاج أنواع وتشكيلات عديدة من المنتجات باستخدام نفس المجموع من الآلات.	ساهم في تفكيك منطق الخط الإنتاجي، وبالتالي تحقيق الكفاءة خارج الطريقة التي دعا إليها تايلور.
السرعة	سرعة الاستجابة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا فرضت الرشاقة والتجسيم وتعجيل العمليات والجدولة والخطط	من أجل كسب سرعة قرار الشراء بدلا من الصنع، التوريد الخارجي بدلا من الإنتاج داخل الشركة.
التجسيم	التخلص من الوحدات المتعثرة واستبدالها بالقدرات الأفضل للآخرين.	الصغير أفضل مادام الآخرون يمكن أن يعملوا من أجلنا.
التنظيم الأفقي والشبكي	التنظيم الأفقي وبدرجة أفضل الشبكي هو أكثر استجابة لتقاسم المعلومات وإدارة الشركة كثيرة المعرفة.	التنظيم الشبكي ضروري لفرق العمل الافتراضية داخل الشركة وخارجها.
مواقع العمل البديلة	يمكن للأفراد أن يعملوا من مكاتب خارج الشركة أو من منازلهم أو لدى موردي الشركة.	العمال الافتراضيون أكثر مرونة وأقل تكلفة لأن الشركة ستكون أصغر وأكثر مرونة.
التوريد الخارجي	الاستفادة من الأفضل في السوق، خفض المخزون أو المخزون الصفري.	التحرر من إنتاج كل شيء، واستبدالها بعقود أو علاقة معلومات.
الائتلاف	الشراكات بدلا من التكامل المادي والهرميات، التكامل مع قدرات الآخرين.	الشراكة تعني أن شركة أخرى أو طرف خارج الشركة أصبح جزء من الشركة الافتراضي.
النظر خارج مجال الشركة	استغلال الفرص خارج مجال تركيز الشركة.	فرص أكبر للأعمال والشركة الافتراضية أقدر على تحقيق ذلك.
المنافسة على أساس المجموعة	الشركات التي ترتبط سوية من أجل هدف مشترك، ضرورة في مجالات الأعمال الأكثر تعقيدا وتطورا.	أن الشركات التي تكون كوكبة فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة المجموعات الأخرى وعلى فرض مواصفاتها الفنية في المجالات الأكثر تعقيدا أو تطورا.

Source :Jeffrey Hung : Future Spaces : ANew Blueprint for Business Architecture, HBR , Vol.(79), No.(4),

April 2011.p78

فالعوامل التي أدت إلى ظهور الشركات الافتراضية هي:

- زيادة التوجه نحو العمل التعاوني بين الأفراد القائمين في أماكن مختلفة.
- الاهتمام المتزايد بالمعرفة مما زاد من قاعدة المستهلكين لها.
- ظهور العديد من التشريعات المنضمة للتعامل مع الشبكات مما أعطاهها صفة العمل الرسمية
- التطورات السريعة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- الرغبة في تقليل نفقات العمل كالعمل في المنزل عوضا عن العمل داخل المنظمة.

ثالثا: خصائص ومميزات الشركات الافتراضية

أ/ خصائص الشركات الافتراضية

تمة خصائص أساسية قوية للشركات الافتراضية مقارنة بالشركة المادية، يمكن تحديدها في التالي (فليب وتوماس، 189.2000):

1- إن الشركات الافتراضية تقوم على تطور الأفكار والبرامج الجديدة من قبل جميع الشركات أو الأفراد الذين يستخدمونها وليس فقط من قبل الفرد أو الشركة.

2- الشركة الافتراضية لا تتحمل مصروفات تذكر رغم أنها تنتج وتطور منتجاتها أو خدماتها، في حين أن الشركة المادية تتحمل مصروفات في كل لحظة، حتى ولو لم تنتج أو تطور منتجاتها أو خدماتها.

3- في الشركة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما، وهدف مشترك، وبكامل إرادتهم الحرة، خلاف الشركة المادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب والأمان الوظيفي والاجتماعي أولا، وليس من أجل الفكرة أو القيمة المعنوية.

4- تعتمد الشركة الافتراضية على الفرد، وتعتمد الشركة المادية على النظام، وكثيرا ما يخرق الأفراد هذا النظام فتضطر إلى إعادة بنائه من جديد.

5- في الشركة الافتراضية أنت مشغول بتجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق ما تصبو إليه من إنجاز. في الشركة المادية أنت مشغول بإقناع الأفراد وحفزهم على المشاركة، أو مشغول بإطفاء الحرائق وفض النزاعات والصراعات ومعالجة الأخطاء وتقليص النفقات فلا تجد وقتا للإنتاج.

ب/ مميزات الشركات الافتراضية

■ **التفوق والتميز:** جميع الشركاء في المنظمة الالكترونية تجلب عادة معها إمكانياتها وقدراتها الجوهرية التنافسية، وهذا ما يعني أن كل شريك ينبغي ان يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يقدموها للمنظمة، وان التركيز ينبغي أن يكون على المنظمة الافتراضية الجديدة، لذا إننا نستطيع القول بان هذه الميزة تعني تكامل القدرات الجوهرية ومشاركة في الموارد.

■ **الانتفاع والإفادة:** المنظمة الالكترونية تؤمن الانتفاع من الموارد الخاصة بشركاء العمال بطريقة ربحية أفضل .

■ **انتهاز الفرص:** هناك فرص متوفرة في الأسواق وقد وجدت المنظمات الالكترونية لكي تواجه وتغتني هذه الفرص بطريقة أفضل من المنظمات الفردية.

■ **تبيد الحدود:** وجد بأنها تشتت الحدود الجغرافية وتجتازها، وعلى هذا الأساس فانه من الصعب تشخيص الحدود المكانية لها.

■ **الثقة:** وذلك بسبب مساواة المشاركين فيها حيث إن كل مؤسسة تعتمد على الأخرى بسبب الثقة. والتفهم والتركيز على القيم المشتركة .

■ **التكيف والتغيير:** حيث أنها تستطيع إن تتكيف بشكل أسرع للتغيير في إطار البيئة التي تعيش فيها من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتنفيذ البرامج التعليمية التدريبية المطلوبة للعاملين لهم.

وعلى أساس ما تقدم فان أعضاء فرق العمل في المنظمة الالكترونية ليس من الضروري إن يتلاقوا جغرافيا في موقع واحد، وهم أساس لا يحتاجون لذلك فالشركات الهندسية على سبيل المثال والذين يمتلكون مواقع مختلفة حول العالم يستطيعون إن يعملوا على مدار 24 ساعة يوميا مستفيدين من التغيير في التوقيتات العالمية فعندما ينتهي عمل مجموعة الفريق الأوروبية الفرعية وتقدم ما لديها من معرفة حول مشروع محدد فإنها تسلمه، عبر البرمجيات المتاحة، الى فريق العمل في الو.م.أ وهذه بدورها بعد إن تنتهي وتستثمر إمكانياتها المعرفية من المشروع وجانب منه فإنها تستطيع تمريره الكترونيا إلى الفريق في منطقة ما من آسيا، وهكذا فأعضاء الفريق يعملون سويا على انجاز مشروع محدد فقط.

المحور الثاني: نماذج ومبررات الشركات الافتراضية

أولا: نماذج الشركات الافتراضية (العلي وآخرون.2008.135):

تشارك الشركات الافتراضية العالمية في علاقات تنظيمية متداخلة في أشكال عدة، وهذا النوع من العلاقات يكون أساسه علاقات موجودة أصلاً بين شركات وغالباً ما يعكس تعاون وتشارك سابق فهناك خمسة نماذج مؤسسية معروفة في هذا المجال تتمثل في

*النموذج الأول حصص بين الشركاء: وهذا النوع من التعاون قد يتطلب توافقية في أهداف وقيم الشركات المعنية، وهو يأتي عادة نتيجة علاقات قوية قائمة بين منظمات أو مؤسسات متعاونة أو متشاركة باتجاه تحقيق هدف ذو فائدة مشتركة. فقد تشارك عدد من الشركات باتجاه إيجاد منتجات جديدة. ومن الأمثلة على ذلك تعاون كل من (IBM.SAM) في تطوير لغة البرمجة الشهيرة باسم الجافا.

*النموذج الثاني: تعاون مركزي عبر الأقمار الصناعية: وهو يتم بين شركات عالمية يجمعها استثمار إمكانات واستراتيجيات الأقمار الصناعية مثل وكالات الإعلان وباعة الجملة والتجزئة وغيرها من شتى المنظمات وذلك للتجاوب والتعامل بشكل أكثر تأثير وكفاءة مع الفرص المتاحة، وفي أغلب الحالات فإن مثل هذه المؤسسات تتمحور نشاطاتها حول صناعات متماثلة، تكون مواقعها في مختلف دول العالم حيث تؤمن كل منها مقدرة وكفاءة وخبرة استراتيجية.

*النموذج الثالث: سلسلة القيمة الالكترونية: هذا النوع من النماذج وكذلك النموذجين التاليين، تعتمد على قيمة التجهيز العالمي وهذا النوع الذي نحن بصددته يمثل مجموعة منسقة للتعاملات بشركات تخدم الزبون النهائي في عدد من الدول المختلفة، بالاعتماد على دعم تكنولوجيا المعلومات لتطوير المنتج او الخدمة النهائية

*النموذج الرابع: شركات التكامل: وهذا النموذج يتوجه بشكل اكبر نحو موقف التكامل نحو سلسلة التجهيز العالمية، حيث ينتج هذا التكامل وحدات مستقلة تستثمر تكنولوجيا المعلومات في تنسيق الجهود بين الوظائف والدول في وقت واحد. وتقوم مجموعة من الشركات التي تمارس أعمالاً ذات علاقة كأجزاء من مجموعة أفقية من العمليات بغرض إنتاج بضاعة او خدمة وهذا المفهوم يدمج مجموعة دائمة من العلاقات الاستراتيجية العالمية.

*النموذج الخامس: السوق الالكترونية: إن التوجه نحو السوق الالكترونية قد سمح للشركات المنافسة على السوق العالمية، بينما يسمح هذا النوع من السوق للزبائن من الاختيار من عدد المجهزين الرئيسيين وفي هذا النموذج تعمل التكنولوجيا على تقديم خدمة وتلعب دور كعنصر أساسي في تأمين السوق من خلال شركاء استراتيجيين عالمين افتراضيين، ومن الأمثلة على هذا النموذج الصحف الالكترونية على الشبكة

العنكبوتية ، مع وجود وسطاء متعددين يتنافسون من اجل أعمال على المستوى العالمي ، ويقدم موقع أمازون خير مثال على الرابط مع مجهزي الكتب.

ثانيا: مبررات ومزايا الشركات الافتراضية

لاشك في أن الشركات الافتراضية تعمل وفق قواعد اللعبة في عالم الأعمال ، ولعل أحد القواعد المهمة في الأعمال هو ما يطلق عليه عادة بقانون غوس (Coas's Law). أي اذهب إلى حيث التكلفة الأقل (Don.2000.234)، وإذا كانت هذه الوصفة صحيحة للشركة التقليدية لكي لا تنتج بتكلفة أكبر من المنافسين أو أكبر من سعر البيع، فإنها صحيحة أيضا في الشركة الافتراضية التي تجد في التعاقد والشراء من خارجها مبررات ومزايا أساسية تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب، أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة والتغيرات المتسارعة.

1/ طبيعة أعمال الشركات الافتراضية

أ/ مجالات التغير الجذري والسريع: بعض المجالات تشهد تغيرات جذرية هي الأكثر تحقيقا للابتكارات، كما هو الحال في صناعة الحاسوب مما يعرض شركاتها واستثماراتها الكبيرة في بيئة تحتية ضخمة إلى مخاطر جمة لا قبل للشركات بتحملها، حيث تكون الشركات المادية اليوم من ضحايا البنى التحتية، فتكون الشركات الافتراضية بمتابعة معالجة لمثل هذه المخاطر، من خلال نقل الكثير من وظائف وأنشطة الشركة إلى الموردين ماداموا أكثر قدرة على إنجازها بتكلفة أقل أو جودة أفضل.

ب/ الائتلافات والشراكات: بعض المجالات تشهد ائتلافات وشراكات واندماجات ومشروعات مشتركة متلاحقة تكون سببا في تهديد المزايا التنافسية للشركات ولقدراتها الجوهرية ومواردها الضخمة المستخدمة في بنيتها التحتية.

ج/ الكثير من الشركات التي تعمل في المجالات المتطورة أصبحت منتجاتها وخدماتها بالغة التعقيد تتداخل فيها تكنولوجيات متميزة ومتخصصة عديدة، وكذلك الخدمات التي تتطلب مهارات متخصصة ومتميزة، هذا بالإضافة إلى التعقيد المتنامي لإدارة تصميم وإنتاج وتوريد القيمة مما يجعل الشركات بحاجة إلى مشاركة الشركات الأخرى، وتمثل الشركة الافتراضية أحد الحلول الممكنة لهذه المشكلة في كسب مهارات التخصص (الحجم) والتنوع (النطاق)، من خلال القدرات الجوهرية والمهارات المتخصصة للأخرين. فمثلا شركة (Li & Fung) في هونج كونج تستخدم أشخاص افتراضيين كمحفظة أفراد في تحقيق سلسلة القيمة الزبونية، فهي تعمل مع (7500) مورد ينتشرون في (26) بلدا، وإذا كان كل مصنع مورد يستخدم بالمتوسط (200) عاملا على أقل تقدير، فهذا يعني أكثر من مليون عامل، وهذا العدد الضخم لا يمكن إدارته، ومثل هذا العدد يفسر لماذا لا تسعى الشركة لامتلاك تصنيع جميع مصانع ووحدات سلسلة القيمة (Joan ,1998,pp103-114).

د/ تطور العصر الشبكي قد أوجد فرصا عظيمة تتمثل في الفضاء السوقي الذي يستطيع أن ينشئ سلسلة القيمة الافتراضية أو في الشركات التي تمزج بين النشاط المادي والافتراضي، أو في الشركات التي تعمل في المجال الافتراضي حصرا. فلقد أشار "ما يكل بورتير" على سبيل المثال إلى الكلية الالكترونية (E-college) المزيجة التي تقدم خدمات متكاملة شأنها شأن الجامعات الأخرى، مع ذلك فإنها تعرض مساقاتها الدراسية على شبكة التوريد ليحصل عليها من يريد مقابل رسوم (Porter.2001.pp63-71).

2/ بيئة الأعمال

أ/ المعايير الابتكارية: إذا كانت الشركة لا تستطيع أن تنافس في كل المجالات، وهذا ينطبق على الشركات في الوقت الحاضر، فإنها في حاجة إلى البحث عن مورد أفضل يقوم بإنتاج أو تقديم الخدمة باستخدام المعايير، وحيث أن الشركة الافتراضية تعمل على استخدام رافعة قدرات الآخرين المختصين، فإن عليها استخدام المعايير الابتكارية، حيث يتم تحديد المورد الفضل لكل جزء وليس للمنتج كله. ومن تم تقوم الشركة الافتراضية بالتعاقد عليه بما يعظم في المحصلة رافعة القدرات الجوهرية الأفضل لدى الآخرين، وبهذه الطريقة يمكن أن تتفوق على كل واحد منهم بقدرات الموردين في البقية (Dawn.2000.pp24-28).

ب/ الاستجابة الأسرع للتغيرات الفائقة في السوق:

الشركات الافتراضية المجردة توصف بأنها مكتب عقود، أكثر من كونها شركة بنية تحتية، وهي لهذا تكون أقدر على الاستجابة للتغيير، فلا آلات تمنع التغيير، ولا مخزون يحد من التحول إلى منتج جدي، ولا استثمارات تحول دون تبني ابتكار أو نموذج جديد أكثر ملاءمة للسوق أو لحاجة الزبائن فيه (كانتر.2001.03).

ج/ الاستجابة الأسرع للفرص خارج مجال عمل الشركة

الشركات الافتراضية عندما تواجه ضغوطا شديدة في مجال عملها بسبب المنافسة، فإنها تكون أكثر قدرة على النظر خارج مجال عملها والفرص المتاحة فيه، أكثر من الشركات التقليدية، لذلك فإن نماذج الأعمال الجديدة وإنشاء فضاء سوقي جديد يمثل نطاق جديد للمنافسة في خروج الشركة الافتراضية من نطاق عملها بيسر إلى نطاق آخر (Chain.1999.pp83-93).

د/ الاستجابة الأذكي للتغير في قواعد وممارسة المنافسة

فمع العلاقات الشبكية المتزايدة مع الموردين والزبائن، فإن إطار ذا جديدا لإنشاء القيمة يبدأ بالتكون يقوم على تقاسم المعلومات. وتقاسم المعلومات هو ببساطة ما يدعى اليوم بدكاء الشركة الذي يعبر عن المقياس لكيفية قيام الشركة بتقاسم المعلومات على نطاق واسع وفي ظل ما يتحدث عنه البعض من

موجة الانفجار في التشبيك. فالشركة الافتراضية لم تعد ترى في القدرات الجوهرية أسراراً للحماية وإنما منتجات وخدمات للبيع. وفي التفاعل مع الآخرين من موردين وزبائن ضرباً من الرافعة لشبكتها ومهاراتها وقدراتها الذهنية (Bill & Hemingway.1999.pp238-239).

المحور الثالث: عيوب الشركات الافتراضية

إن النشاط الافتراضي قد يبدو في الغالب بفضل المزايا التي تمت الإشارة إليها أنه يحقق الميزة التنافسية في المدى القصير، إلا أنه يتحول إلى متلف ومدمر للميزة التنافسية في المدى البعيد، ويمكن تحديد المآخذ والعيوب في الشركات الافتراضية فيما يلي:

1/ الافتقار إلى القدرات الجوهرية الخاصة: حيث أن الشركات الافتراضية هي في حقيقة الأمر وكما وصفها (Philip and Wuster.1997.pp71-82)، شركات جوفاء (Hollow Companies)، وهي في ظل هذه الحالات ستظل تحت رحمة مورديها وشركائها، كما أنها ستواجه صعوبات حقيقية في إجبار مورديها أو شركائها على التعامل معها، لهذا تلجأ بعض الشركات الافتراضية لمواجهة هذه المشكلة على التعاقد على نسبة كبيرة من إنتاج المورد تصل إلى ما بين 30-70 بالمائة كوسيلة للضغط على المورد (Henry and Trece.1996.pp65-73) وفي حالة امتداد تعاملات الشركات الافتراضية إلى خارج حدودها في ظل العولمة، فإن النشاط الافتراضي لا يؤدي إلى شركة جوفاء وحسب، وإنما أيضا إلى بلد أجوف.

2/ مشكلة التنسيق: تعتمد الشركات الافتراضية على موردين وشركاء وموزعين منتشرين في الوظائف والمهام على أنحاء جغرافية واسعة، وهذا مما يخلق مشكلة حقيقية في التنسيق الذي يقوم على أساس السوق المفتوحة بكل ما يعنيه من علاقات متغيرة باستمرار. والشركات الافتراضية بفعل طبيعتها الأكثر ارتباطا بالسوق وتغيراته تكون أكثر تطلعا إلى التغيير السريع لمنتجاتها وخدماتها وهذا ما يؤدي إلى تغير الموردين وتغير المجال الذي تعمل فيه، وبالتالي تغيير الشركاء أيضا، وكل هذا يضعف من أسس الثقة وأهميتها في عملية التنسيق وفي علاقات الشركة الافتراضية بالأطراف الأخرى.

3/ تقويض الأعمال السابقة: الكثير من الشركات قد ترى أن النشاط الافتراضي لا بد أن يحل محل النشاط المادي، وهذا كله سيكون على حساب استثمارات عظيمة للشركات، فالمتاجر الافتراضية بخدماتها الواسعة وتكلفة اتصالاتها الصفرية، تطرح التساؤل الجدي حول ما العمل مع المتاجر المادية؟ الخدمة الطبية الافتراضية على الشبكات تطرح التساؤل حول ما العمل مع الكثير من عيادات الأطباء؟ وهذا ما ينطبق على نطاق واسع من الأعمال (Shikhar.2008.pp127-134). ففي الكثير من الشركات فإن

الأصول التي كانت تقدم تقليدياً على أنها مزايا تنافسية وعقبات دخول أمام المنافسين، يمكن أن تتحول مع الشركات الافتراضية إلى خصوم (Jeffrey.2011.pp149-158).

4/ التعقيد والتميع التنظيمي: الشركات الافتراضية رغم ما يفترض فيها من صغر في الحجم وسرعة في الاستجابة، فإنها تتسم بالتعقيد الكبير جراء التشبيك والصلات المفرطة بأعداد كبيرة من الموردين والوسطاء والزبائن وغيرهم في ظل شبكات الأعمال، هذا بالإضافة إلى أن الشركات الافتراضية بسبب كونها بلا حدود وتعمل في تداخل واسع مع السوق المفتوحة فإنها تواجه مشكلة التميع التنظيمي بعد أن تتحول من الهرميات والقنوات إلى الشبكيات، ومن العلاقات المحددة إلى علاقات السوق المفتوحة بما في ذلك مع العاملين الافتراضيين عن بعد والموردين والزبائن، وهذا كله سيغرق الشركة الافتراضية في فوضى لا حدود لها أيضاً.

5/ مشكلة ثقافة الشركة الافتراضية: حيث أن الشركة التي تتعامل مع العمال الافتراضيين المنتشرين عبر مناطق جغرافية واسعة، يمكن أن تواجه مشكلة فقدان الهوية الناجمة عن عدم قدرة الشركة على تحقيق الوحدة والتجانس من خلال ثقافة الشركة. ومما يزيد من تفاقم هذه المشكلة هي أن الشركة الافتراضية في متابعة السوق وانتهاز الفرص فيه، تعمل على أساس فرق وتنظيمات شبكية تتشكل وتتحل مع كل مشروع أو طلبية أو مهمة. وهذا سيعني تدميراً آخر لعناصر قوة الشركة وفعاليتها كوحدة متجانسة فعالة من حيث الغرض الرؤية والأساليب (الشركة العربية للإعلام العلمي.2001.07)

وبعد .. لا بد من أن نلاحظ أن الشركات الافتراضية قد واجهت مأزق في نهاية التسعينات تتمثل في تدهور المركز المالي والتدفق المالي السالب. وكانت البداية الصارخة مع التقرير المالي عن أمازون دوت كوم الذي قامت به (Lethman Brothers) وكشف عن الخلل الكبير في نموذج أعمال أمازون وفق معايير الأداء المالي. كما أن المآخذ والعيوب دعت البعض الآخر إلى التأكيد على أهمية أن تعمل الشركات الافتراضية إلى تكامل نشاطها الافتراضي مع النشاط المادي، كما في مطالبة أمازون كوم لتجنب الإفلاس أن تقوم بافتتاح فروع مادية لها (Porter.2001.pp63-71).

المحور الرابع: التحول إلى الشركات المزيجية

إن تجارب ونتائج أعمال الشركات المتكاملة والشركات الافتراضية، أظهرت أن الشركات الافتراضية تعاني من ضعف الربحية والقيمة الاقتصادية الحقيقية، وأشار بيتر دروكر (Aveni.1995.pp45-57) إلى أن كل ما تعلمناه في الإدارة إما خطأ أو عفا عليه الزمن، وفي المقابل فإن التوسع في الشركات الافتراضية المجردة

قد خضعت خلال السنوات القليلة الماضية لعدوى واسعة من الشركات للقيام بالأنشطة الافتراضية تحت شعار: اعملها فقط، اعملها إنهم عملوها (Just do it , do it they did) فيما يمكنكم تسميته بعدوى الانترنت، مما أوجد قلقا شديدا من فوضى الأعمال الالكترونية. لهذا تعالت الدعوات من أجل الشركات المزيجة القائمة على توافقية فعالة لأصول مادية وافتراضية، سواء في دعوة أمازون لإقامة مخازن للكتب التي تعلن عنها، أو في دعوة الشركات المادية المجردة إلى إقامة وحدات أعمال افتراضية موازية. وفي ضوء هذا النموذج يستلزم مراعاة ما يلي (Porter.2001.164):

1/ استطلاع واستغلال فضاء الأنشطة المادية التي تقوم بها الشركة. فالمصارف تقدم الخدمات للزبائن في مكاتب الفروع في الحيز السوقي، كما يمكن أن تقدم الخط الالكتروني المباشر للزبائن لعقد الصفقات في الفضاء السوقي.

2/ تحديد الأنشطة الأساسية في الشركة، حيث النشاط الأساسي هو الذي يمثل مصدرا في إنشاء نسبة عالية من الشركة. ففي المصنع يمكن أن يكون الإنتاج هو النشاط الأساسي، وفي شركة تجارية يمكن أن تكون عمليات البيع والشراء هي النشاط الأساسي.

3/ إن إيجاد التوافقية الملائمة أو محفظة النشاط الأساسي المادي – الافتراضي يجب أن يسترشد بالمعايرة الابتكارية. فالأنشطة الأساسية التي تكون فيها الشركة هي الأفضل في السوق، تقوم الشركة بالأداء المادي لها مع تعزيزها بالقيمة الافتراضية، في حين يتم تحويل الأنشطة المادية الأخرى التي يكون فيها المنافسون هم الأفضل، إلى أنشطة افتراضية بالتعاون مع الموردين الأفضل لتأديتها لصالح الشركة.

النتائج

في ضوء ما تقدم يمكن أن نخلص إلى بعض النتائج وكالتالي:

1/ الشركة الافتراضية هي نمط جديد من الأعمال يقوم على أساس أنها وحدة بلا حدود من حيث المكان، التنظيم، القدرات، وتقاسم سريع ومتواصل للمعلومات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق متغيرة بشكل مستمر.

2/ تعتبر الشركة الافتراضية نتاجا لنوعين من التغيرات، الأول يتمثل في تطور المفاهيم والافتراضات الأساسية للأعمال (المدخل الإداري في التفسير للحقيقة الافتراضية)، والثاني يتمثل في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال (المدخل التكنولوجي في التفسير).

3/ مجالات النشاط الافتراضي تتمثل في الفضاء السوقي، حيث سلسلة القيمة المادية يمكن أن تترافق مع سلسلة القيمة الافتراضية، كما تتمثل في إمكانية تأدية وظائف وأنشطة الشركة جزئياً أو كلياً من قبل الآخرين كالموردين والمنافسين على أساس استغلال قدراتهم لتحقيق أغراض الشركة الافتراضية.

4/ الشركة الافتراضية شأنها شأن أي نمط آخر من الشركات في مجال الأعمال لها مبررات ومزايا وبنفس القدر فإنها تعاني من مآخذ وعيوب مما يجعل الشركات بحاجة إلى دراسة قدراتها الجوهرية وأسواقها وبيئة الأعمال من أجل التوصل إلى توافقية ملائمة من المزج والتكامل بين الأنشطة المادية والافتراضية في الشركة.

5/ الشركات المزيجة هي الأفضل من الشركات المادية المجردة والافتراضية المجردة، لأن الشركات المزيجة تجمع مزايا كلا النوعين وتقلص مآخذ وعيوب كلاهما.

المراجع

- العلي عبد الستار و آخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2008
- ثقافة الشركات في عصر الانترنت، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 195، شباط 2001
- فيليب إفانز وتوماس ورسستر، الإدارة الرقمية، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 189، تشرين الثاني 2000
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المعرفة، مصر، 2008
- كانتر، موس روزابث، النشوء الالكتروني، نشرة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 200، نيسان 2001

Kosiur David (1999) : Understanding Electronic Commerce, Microsoft Press, Washington

Porter Michael : Strategy and Internet,HBR, vol, (79), No (3), March-April 2001

Boar Bernard (2001) : Strategic Thinkin for Information Technology, Iohn Wiley and Sons, Inc.New York

Don Tapscot et al. (2000) : Digital Capital, Harvard Business School Press, Boston

Joan Magretta : The Powr of Virtual Integration : an Interview with Dell Computers Michael, vol (76), No.(2), March-April 1998

Dawn Iacobucci and C .Nordheim : Creative Benchmarking, HBR, Vol.(78), No.(6), Nov-Dec 2000

Bill Gates and C.Hemingway (1999) : Business and The Speed of Thought, Penguin Books, London

Chan Kim and R.Mauborgen : Creating New Market Space, HBR ? Vol.(77), No.(1), Jan-Feb 1999

Philip B. Evans and T.S. Wuester :Strategy and The New Economics of Information, Vol.(75), No.(5), Sep-Oct 1997

Henry w. Chesbroug and D.J. Trece : When is Virtual Virtuous ? Integrated Allians Virtual : Organizing for Innovation, HBR , Vom.(74). No.(1), Jan-Feb 1996

Shikhar Ghosh : Marketing Business Sense of the Internet, HBR, Vol.(76), No.(2), March-april 2008

Jeffry Hung : Future Spaces : ANew Blueprint for Business Architecture, HBR , Vol.(79), No.(4), April 2011

Aveni.R.D : Coping with Hypercompetition : Utilizing the New 75s Framework , Academy of Management Executive, Vol.(9), No ?(3), 1995