

دور المؤسسة الشبكية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د/ بهدي عيسى
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

إن تسيير المؤسسة بالنظام المفتوح يفرض عليها سلوك يعتمد على كشف ومعرفة محيطها، تشخيصه، التنبؤ به، تحديد أثاره على أدائها وكذا القيود التي يفرضها عليها والفرص المتاحة لها من قبله مما يعود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية لها.

يعتبر التنظيم الوسيلة التي يتم بها تحقيق أهداف المؤسسة، فهو مكون من مجموعة علاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة، ومع السلطة. يقوم التنظيم على الأسس الأربعة التالية:

1. **مبدأ تقسيم العمل** : قصد الاستفادة من مزايا التخصص والتعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.

2. **مبدأ المركزية واللامركزية** : يعتمد على تحديد القرارات التي تتخذ مركزيا والتي لا تتخذ مركزيا وتحقيق التوازن بينها مما يؤدي إلى كفاءة، سرعة ومرونة في التصرف واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

3. **مبدأ تفويض السلطة** : وذلك بتمرير هذه السلطة لمسؤوليات إدارية أدنى حتى يتمكنوا من أداء مسؤولياتهم بشكل أفضل.

4. **مبدأ التنسيق**¹: قصد توحيد الجهود الإدارية بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوع أو بالقرارات المشتركة والتي تمس أكثر من وحدة، ويتمثل في تحقيق التكامل بين الأنشطة والوحدات في اتخاذ الهدف المشترك.

يرتبط التنظيم بشكل كبير بحقيقة المؤسسة. ويتم وضع الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لخصائص معينة لكي تأخذ شكل معين. تعددت أشكال هذه الهياكل التنظيمية وتنوعت، ولكل ميزة معينة. ومن أشكال التنظيمات الحديثة نجد التنظيم المصفوفتي أو الشبكي². يتم إعداد هذا الهيكل انطلاقا من تحليل الوظائف وتقسيم العمل، والتنسيق فيما بينها وبين عدد من عوامل أخرى³ ممثلة في حجم وأقدمية المؤسسة، طبيعة التكنولوجيا ودون أن ننسى المحيط الذي تتم فيه النشاطات، والمؤشرات التي تؤثر عليها للحصول على الهيكل المرغوب فيه.

¹ - J.Orsoni et J-P Helfer « Management Stratégique » Imprimerie Hérissé à Evreux. septembre 1990.p.p 62-63.

² - عابدة سيد خطاب " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات " ، دار الفكر العربي، مصر 1985 ص 388-384

³ -Taib Hafsi : " Gérer l'entreprise publique " O.P.U.. pp.172 -174.

تعيش المؤسسة الاقتصادية في محيط ليست منعزلة عنه، إذا كانت ظروف هذا المحيط مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن وجه، أما إذا كانت عكس ذلك فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة و تميم أهدافها.

تضطر في بعض الحالات المؤسسة الضعيفة وذات الحجم الصغير إلى الدخول في ترتيب ثنائي أو جماعي مع المؤسسات العريقة وذات الخبرة لكي توفر لها مجالاً للمساعدة، وتؤمن لها إطار العمل المشترك، وتعزز من قدرتها التنافسية.

أصبح هذا الاتجاه نحو التكتل والتعاون يشكل خط دفاع للمؤسسة في إطار حرية التجارة وتنامي حركة العولمة، يتمثل ذلك في مجال توفير البيانات وفي مجال نشر المعرفة ودعم اتخاذ القرار، وكذا مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يهدف هذا التعاون إلى سد نقص أوجه كثيرة من النواحي الكمية والكيفية للبيانات، والمتعلقة بسرعة وسيولة هذه البيانات، مع توفير مستوى الدقة والتفصيل عن تلك المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويتم ذلك بإنشاء شبكات حقيقية، وذلك باعتبار أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة، يتم القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة، أو متعاملين مختصين وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي⁴، يركز هذا التنظيم الشبكي على الكفاءات المميزة والمختلفة، كمنافذ مفضلة لاختراق بعض الأسواق أو للبقاء.

إن تشجيع الاندماج والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إنشاء مؤسسات ذات قدرات كبيرة، وذات أنشطة متنوعة ومترابطة، انه يهدف إلى سد الثغرة القائمة في مجال البحث والتطوير، حيث تعجز معظم المؤسسات عن إقامة وحدات خاصة بها. في هذا الإطار أصبحت هذه الاتفاقيات والمتمثلة في أسلوب للمعاملات الفعالة ظاهرة عادية. وأنشأ من خلالها أسلوب جديد للتنظيم يسمح بتطوير التسيير الشامل وذات اقل تكلفة لتكثيف هذه المؤسسات⁵، سمي بالتعاون بكل أصنافه من التكيفي فالوظيفي و التنسيقي. ويتجسد التعاون في مرافقة المؤسسات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة.

يهدف التعاون التكيفي إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما تسهيل الدخول إلى المواقع الكمية الحسنة كأحسن سعة للعرض أو لتطوير جزء من السوق وذلك بتفضيل الدخول إلى أحسن المواقع النوعية.

يهدف التعاون الوظيفي إلى عقلنه في تسيير الوظائف بواسطة الاشراف من قبل المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة، الذي يسعى إلى تقوية القدرة على التنافس للنشاط بغية مناولة خدمة بأقل تكلفة من التكاليف الداخلية.

ويهدف التعاون التنسيقي إلى ملائمة محفظة الأنشطة، تميمين تكنولوجيات المؤسسة والانتقال إلى تمويلات جديدة وذلك باستعمال منطوق التخصص والتنوع.

⁴ - Pache G. et Paraponaris C. , L'entreprise en réseau, PUF. Coll. " que sais-je? ".1993. D'après: Isabelle Huault , Le management international, Approches, Editions Casbah. 1999.p.24

⁵ - URBAN S. VENDEMINI S. , Alliances stratégiques et cooperatives européennes, De Boeck Université, 1994. D'après: Isabelle Huault , Le management international, Approches, Editions Casbah. 1999.p.26

تنظيم المؤسسة الشبكية.

إن الإشكالية المطروحة والقائمة على المؤسسات، ليست في صغر حجمها بل في عزلتها⁶ ونقص خبرتها، خاصة في القطاعات الحساسة وذات النمو القوي. ويشند فيها التنافس، مع استمرارية التغيير وسرعة تحول المحيط، والتي يدفعها إلى تحديد نشاطها الداخلي وتوجيهه نحو الأفضل. ويتشكل هذا الاتجاه نحو التكتل والتعاون كخيار استراتيجي يسمح بإرساء وتدعيم أو تغيير مواقعها التنافسية. وكذا تركز الكفاءات الإستراتيجية وترك الباقية وتوكيلها إلى شركاء في إطار تنظيم. يمكن للأفراد العمل داخل التنظيم بكفاءة وفعالية.

يمكن لكل مؤسسة شريكة من هذا التنظيم والمسمى بهيئة "المؤسسة الشبكية"⁷ التركيز حول أنشطة معينة من سلسلة القيم التي تبرز فيها وتنفرد بها وذلك بغية تعظيم قيمتها المضافة، ويشهد من هذا المنطلق تحول من اقتصاد الكتلة نحو اقتصاد القيمة المضافة⁸. تضطر المؤسسة في هذا الإطار أداء مهامها بالتخصص وفق الكفاءة الأساسية لها وتكوينها وذلك بالمرافقة.

وزمانا لتنافس أكبر فان هذا التنظيم يتبنى طريقة خاصة لصنع القرار، والتي تسعى إلى احترام قيم وخيرات الشركاء بطريقة متساوية، ويعبر عنها في القرار النهائي، وتسمى هذه الطريقة بسيرورة اتخاذ القرار الجماعي.

توجد عدة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح الجهد المبذول للتغيير، منها توضيح الرؤية العامة المشتركة لكل مؤسسة منضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية، والتي تعتبر من الهيئة أو من نواة هذه المؤسسة الشبكية، مع إقناع إدارة عملية التغيير بأهميتها والتمثلة في قيادة المؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية. والتمكن من تحديد العلاقة بين المستويين الممثلين في قيادة الهيئة وإدارة المؤسسة المنضوية تحت هذه الهيئة، وذلك قصد إرساء قواعد للتغيير، وتطبيق ذلك على مراحل قصد المحافظة على استمرارية جهد التغيير والتشجيع مع دعم النتائج بالتحفيز والمكافأة.

تحاول هذه الهيئة إنشاء هياكلها التنظيمية بصيغ قريبة من المثالية حيث تطمح لتحقيقها ولو لفترة قصيرة مرحليا، وتعكس تطورها، وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الأحيان، تتحكم فيها عوامل داخلية خاصة بها، مثل درجة التنميط والتشكيل، مستوى اتخاذ القرار، والتخطيط والرقابة، أو عوامل ظرفية متعلقة بالسياق الذي تعيش فيها المؤسسة، مثل هوية المؤسسة، التكنولوجية، البيئة المحيطة، والإستراتيجية.

⁶-Claude Beland d'après Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" colloque international: Mondialisation et modernisation des entreprises, Ghardaia 25-26&27 janvier 2000 p.314

⁷ بهدي عيسى: رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير السنة الجامعية: 2004-2005 ص 117 غير منشورة

⁸ - Muhittin Oral, Diane Poulin, & Ossama Kettani: "Mondialisation, compétition, réseautage et décision collective". C'est une adaptation française de l'article "Globalization, Competition and Collective Decision", paru dans Human System Management, vol.17,n° 3, 1998, p.169-182.

عند إنشاء هذه الهياكل التنظيمية، يتم الحرص على تحديد المهام لتتمين الجهد المبذول، والقضاء على التداخل القائم بين الأنشطة. ويترجم ذلك فعليا بتوجيه النشاط لبلوغ الأهداف المنشودة، مع توزيع السلطات وذلك لتوفير الانسجام. إن رصد وتحديد مستويات الرقابة يهدف إلى تقييم النتائج وتقويمها. ويعتبر تنظيم المعلومات ذاكرة والجهاز العصبي لهذه الهيئة.

أضحت المؤسسات القديمة منها والمتجددة أو الجديدة تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالترمت بالهيكل البسيطة المرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها وذلك حسب متطلباتها الإنتاجية والخدماتية التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي، إنها ذات هيكل هندسية متغيرة ومرنة، فشكالت لنفسها موقع مهم في محيطها وأصبحت تشكل ما يسمى بنواة هيئة المؤسسة الشبكية.⁹ إنها تتماسك بكل عناصر قوة التكامل، والتي تؤديها إلى الازدهار والى منحها لفوائد نوعية.

إن الحاجة للتقريب بين الشركاء بقصد الربح أو تفادي الخسارة أصبحت ضرورة ملحة، فاندتها ووظيفتها الاقتصادية تتجلى في تخفيض تكلفة التبادل أو التعامل بين المؤسسات، وما يترتب عن ذلك من تشجيع الإنتاج. تتجسد هذه العملية في هيكل هيئة المؤسسة الشبكية التي تلعب دور الراعي لهذا التقريب والمتمثل في الوساطة، والتي تنبع من واقع تفاوت الأفراد في المعرفة المهارة والثروة. فهناك الثري الذي لا يعرف كيف ينمي ثروته، ورجل الأعمال الذي يملك المهارة والخبرة التجارية لكن بدون رأس المال. إذا كان الأول بعيدا عن الثاني، أو لا يستطيع التعرف عليه، تنشأ فرصة لطرف ثالث يتولى التقريب بينهما، يعرف الطرفين ويملك ثقتهما.

قصد تنظيم الطرف الثالث وتعيينه، يتم إرساء قنوات الاتصال بين الآخرين في إطار هيئة تشمل الأطراف كلها، انه يهدف إلى سد النقص المسجل في جوانب متعددة، كعرفة فرص الاستثمار والتمويل، ومصادر رؤوس الأموال، والخبرة في تنمية المال وإدارته، إن الحاجة لسد بعض جوانب النقص أصبحت مطلب ضروري يمكن تحقيقه بواسطة وساطة فردية حيث العملية تكون على شكل خدمة مقابل أجرة، أو يتم تنظيمها في إطار سياق الهيئة الشبكية وحيث تكون النتيجة تحقيق مصلحة جميع الشركاء للهيئة. إن الربح الناتج عن هذه العملية يولد الثقة بين عناصرها ويثمن ثروة الهيئة.

تتشكل هذه الهيئة من نظام مؤلف من مؤسسات منضوية تحتها، تتميز بالهندسة المتغيرة، إنها تهدف إلى تحقيق منفعة مشتركة، وإلى تلبية رغبات الزبائن من شبك واحد، ويتم التنسيق فيما بينها بآليات السوق.

إن تحقيق أهداف هيئة المؤسسة الشبكية لتلبية رغبات الزبائن من خلال شبك واحد يتطلب توفير مفاهيم¹⁰ معينة والممثلة في استقلالية المؤسسات الفرعية للهيئة، حيث تتمكن هذه الهيئة من أداء مهامها على أحسن وجه، دون تداخل لمصالح هذه المؤسسات، إن نجاح مثل هذا التنظيم يتطلب من الإدارة القيام بالتسيير الملائم لها والسهر على التنسيق بين برامج هذه المؤسسات، وذلك قصد

⁹ - Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" colloque international: Mondialisation et modernisation des entreprises, Ghardaia 25-26&27 janvier 2000 p.314

¹⁰ - Farid Benhassel " Reseautage d'entreprises et mondialisation. La coalition Canadienne des réseaux d'entreprises. Le management des réseaux, une organisation apprenante" idem p.314

تحقيق الأهداف الفرعية مع الحفاظ بالهدف المشترك للهيئة. ويتطلب هذا التنسيق تكوين ارتباطات بين هذه المؤسسات الفرعية قائمة على نظام إعلامي، يتماشى وتطور مواقف هذا التعاون الحقيقي.

يتم تنظيم هيئة المؤسسة الشبكية¹¹ حول المستويات التالية:

• المستوى الأول والممثل في الوكالة الإستراتيجية التي يتركز عندها القرار الاستراتيجي، والتي تتحكم في مجموعة الآليات المالية للتنسيق، مع التحكم في الهيئة وفي تسيير النظم الإعلامية التي تسمح بمرافقة التدفقات.

• المستوى الثاني والممثل في أقطاب العمليات، التي تتشكل عموماً من وحدات إنتاج متخصصة حسب المنتج أو مستوى الإنتاج.

• يتمثل المستوى الثالث في مؤسسات، تهتم بضمان سلسلة أنشطة نوعية في محيط الهيئة. وذلك لمتابعة الأسواق المحلية. تقوم بعملية الربط مع المحيط، قصد ضمان مستوى من المرونة للهيئة الشبكية. ويتكون من آليات ووسائل التوزيع.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشبكية.

يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لشكل وطبيعة الوظائف في هيئة المؤسسة الشبكية. وهي تترجم الكيفية التي بواسطتها تبسط الرقابة الداخلية داخلها، ويراعى في تصميم هذا الهيكل التنظيمي، تعيين حجم هيئة المؤسسة الشبكية، وطبيعة النشاط التكاملي عبر الزمان والمكان، وتسلسل الاختصاصات، وتحديد المؤسسات المكونة لها، وتقسيم العمل بين هذه المؤسسات، مع إبراز البساطة والمرونة ومراعاة الاستقلالية بين المؤسسات المكونة لهيئة المؤسسة الشبكية. يتكون هيكل هذه الهيئة من خمسة أنظمة فرعية، وهي:

• النظام الإنتاجي للهيئة. الذي يسهر على ضمان تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات وخدمات ذاتية. يتألف هذا النظام من مجموعة نظم الإنتاج للسلع والخدمات للمؤسسات الفرعية لهيئة المؤسسة الشبكية.

• نظام الدعم والاعتماد للهيئة. يسهر على ضمان الدعم لكل المؤسسات الفرعية للهيئة، ويضعهم في علاقة مع المحيط. يضمن لهم التحصيل على الموارد المادية والمالية، وتصريف المنتجات في ظروف مقبولة، انه يتكون من مستشارين للمؤسسات الفرعية، يشكلون مجمع للاستشارة والدراسات، ويتألف من نظام للتسويق حيث عناصره ينتمون إلى المؤسسات الفرعية، يشغلون مناصب في نفس الاختصاص، ويشكل شبكة للتسويق تسهر على رصد الحاجيات الداخلية للمؤسسة وحاجيات السوق بصفة عامة. إن وسائل الدعم والممثلة في وسائل التخزين، التغليف، والنقل... الخ، والمتوفرة للمؤسسات الفرعية تكون في متناول الجميع.

• نظام للمحافظة أو البقاء للهيئة، ويتشكل من الأشخاص الموجودين في هرم المؤسسات الفرعية. مهمتهم السهر على مصالح مؤسساتهم الفرعية في ظل هيئة المؤسسة الشبكية، يقومون بتوفير الموارد البشرية الضرورية لمؤسساتهم وذلك بثمين الخبرات الكامنة والموجودة عند كل

11 - بهدي عيسى بن صالح - ملامح هيكل المؤسسة الشبكية - ص - ص 7-19 مجلة الباحث 2004/3 جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مؤسسة والسهر على تكوين وتدريب اليد العاملة وتحفيزها بالترقية والتدرج، تقوم بتوزيع الأدوار داخل هيئة المؤسسة الشبكية ويتم تكيفها وفق المتطلبات الداخلية والظروف المحيطة بها.

• نظام للتكيف للهيئة، ويتكون من الأشخاص الموجودين في هرم المؤسسات الفرعية، مهمتهم تتمثل في السهر على مصالح مؤسساتهم الفرعية في ظل هيئة المؤسسة الشبكية، يقومون بتوزيع الأدوار داخل هيئة المؤسسة الشبكية، ويتم تكيفها وفق المتطلبات الداخلية والظروف المحيطة بها.

• نظام القيادة. يتألف هذا النظام من قيادات كل المؤسسات الفرعية. ويكون النظام في هيئة المؤسسة الشبكية جماعي يستند إلى ميثاق داخلي كمرجعية، يسهر على التنظيم، التنسيق، اليقظة بأنواعها، ومراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية لها، انه المركز الأساسي لاتخاذ القرار الجماعي.

يسعى هذا التنظيم إلى تشجيع مبادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يتم ضبط مهام كل مؤسسة المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية بالدقة، وذلك قصد ضمان مستوى من التنسيق، وذلك وفق معيار التمييز بالنشاط، الذي يمكن من خلاله تعظيم قيمتها المضافة. وتكيف مجال نشاطها مع الأهداف المخططة لها، والموكلة إليها وفق معيار التخصص. في ظل هيئة المؤسسة الشبكية، قصد بلوغ هذه الأهداف بنتائج مقبولة.

يتم تثبيت سلطة الوصاية في الأعمال للمؤسسة بشكل لا يؤدي إلى عرقلة نشاط هيئة المؤسسة الشبكية، والتي لا تتحقق إلا بواسطة عقد وكالة أو انداب للمهام. وتحقيق أحسن توزيع للكفاءات في مجال التجارة والتوزيع بين مختلف المتعاملين، مع اعتبار تحديد المداخل والأنشطة لكل مؤسسة من صلاحيتها مع ضمان التنسيق العام، وكذا تدعيم الفعالية وتوزيع النشاطات بكيفية متوازنة على المستوى الهيئة، والحرص على ضمان توزيع أحسن لمراكز القرار للمؤسسات المنضوية تحت الهيئة بطريقة فعالة، مع ترك إمكانية اتخاذ القرارات داخليا في مجال الاستغلال والتسيير اليومي والعادي.

يهدف هذا التنظيم إلى البحث عن الكفاءات إذا أمكن ذلك، ورعايتها أو إنشاؤها وحثها، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب توفر جملة من الشروط منها تسهيل التعاون بين هذه الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي لها والعلاقات بين أفراد الهيكل، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة وترقيتها، وكذا اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع هياكل ملائمة، مع ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة للعمل والرابطة بين مختلف هذه الكفاءات.

إن إرساء علاقات التضامن والمحافظة عليها بين المؤسسات المكونة للهيئة يسمح بضمن مستوى من التجانس بين أعضاء الهيئة من خلال المشاركة في كل الظروف، وكذا حل المشاكل العالقة داخل الهيئة بين المؤسسات المنضوية تحتها وخارجها مع المحيط. إن وضع مكانة للإدارة الملائمة في الهيئة من أجل تنشيط أعمال المؤسسات المكونة للهيئة، وتعميم التجارب الناجحة والتطبيقات المهنية وتتمين التكامل وخصوصيات كل فرد من أفراد الهيئة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي أضحت من أولوية أولويات هيئة المؤسسة الشبكية.

تتمثل الكفاءة الجماعية للهيئة في التآزر القائم بين المؤسسات المكونة لها، ومن مساهمة العديد من الكفاءات الفردية المكتسبة من طرف عناصر المؤسسات المنضوية تحت الهيئة، والتي هي ضرورية لكل هيكل من هياكلها، إن مزج مثل هذه الكفاءات الفردية الموجودة في هذه المؤسسات، يعتبر أمر ضروري، ويتحقق بتوفر معيار إستراتيجية من خلالها تصبح الكفاءة الجماعية ضرورية ونافعة، وكذا من معيار تنافسية مهمة، والتي تهدف إلى الحصول أو المحافظة على الميزة التنافسية في ميدان النشاط، وكذا معيار الخصوصية والتي بها يتم تميز الهيكل الخاص للهيئة الشبكية.

الأسس الإستراتيجية للمؤسسة الشبكية.

تسعى الهيئة إلى وضع أسس إستراتيجية تهدف إلى إرفاق سياساتها عبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المنضوية تحتها، والتي تتزاج مع ترشيد حكمها وذلك بوضع تدرج تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار وبطريقة تطبيقية مشكلة التوافقية للمنفعة العامة للهيئة ومنافع المؤسسات المنضوية تحتها، وذلك بمراعاة مستوى من الانسجام. يظهر ذلك عبر السلطة المخولة للهيئة أولاً، ثم بعد ذلك عبر هذه المؤسسات.

إن إشكالية هذا الحكم ترتكز على الكفاءة، والتي تتطلب سياسة أكثر نوعية للمؤسسات، التي تؤثر على نوعية المنتجات، ويتم ذلك عن طريق معرفة وبلورة الطريقة التي تمارس بها السلطات داخل الهيئة مع تخصيص الموارد الضرورية لها، ويتم ذلك من خلال نظام تسيير يرتكز على التحفيز. وتتمثل هذه الأسس الإستراتيجية في ما يلي:

الأساس الاستراتيجي الأول : حول إنتاج المؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية

يهدف هذا الأساس إلى تحسين كفاءة إنتاج الخدمات والمنافع والمنتجات التي تقدمها هيئة المؤسسة الشبكية ، وذلك عن طريق التوسع في استخدام التكنولوجيا المناسبة وتطويرها بما يتلاءم مع خصائص المؤسسة المتنوعة. وكذا تطوير التنظيم الإداري والمالي وإعادة النظر في الأنظمة القائمة بما يلائم المستجدات.

الأساس الاستراتيجي الثاني: حول توسيع وتكييف المؤسسات المنضوية

الاستمرار في سياسة توسيع هذه المنظومة للقطاعات الأخرى، مع ضمان منفعة حقيقية في تخفيض التكلفة، وحسن الأداء، والزيادة في التشغيل، يمكن أن تتحقق عن طريق التعجيل بمراجعة جميع الأنظمة للمؤسسات المنضوية تحت هذه المنظومة ذات العلاقة بالأنشطة الموجودة في القطاع، وذلك بهدف تبسيط الإجراءات وتذليل للعقبات، مع الاهتمام بزيادة الاستثمارات والعناية بمجال التدريب.

الأساس الاستراتيجي الثالث : حول الصيانة

الاهتمام بصيانة التجهيزات القائمة قصد الحفاظ عليها في حالة تشغيلية، بحيث تصبح تتيح أقصى قدر من كفاءة الاستخدام وتقليل التكاليف، يتحقق وذلك من خلال إعطاء أهمية خاصة لتكاليف الصيانة والتشغيل عند تصميم المشروعات وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها، والعمل على تخفيض تكاليف الصيانة وذلك عن طريق استخدام المقاييس النمطية كلما كان ذلك ممكناً، وكذا صياغة برامج صيانة وقائية.

الأساس الاستراتيجي الرابع : حول تحسين استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة

تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، وزيادة كفاءة أداء أجهزتها المعنية، وتغليب النظرة الاقتصادية في أعمالها ومشاركة القطاعات الأخرى.

الأساس الاستراتيجي الخامس : حول تحسين استغلال الموارد البشرية للمؤسسة

الحرص على توعية أفراد المنظومة بأهمية العمل، والاهتمام بمعلومات سوق العمل بشكل دوري ومنتظم للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي والمهني، والاستمرار في وضع الوسائل المناسبة لحث المنظومة على إتاحة فرص للعمل.

الأساس الاستراتيجي السادس : حول العناية بالتأهيل والتدريب

أن التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاز إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وكذا في أنماط التسيير الفني، كأداة تساعد على الإبداع والتجديد. يتحقق ذلك بالعناية بإعادة التأهيل والتدريب، بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية. يتم ذلك من خلال الاهتمام بالتدريب التعاوني والإعطاء الأولوية لتنمية القوى العاملة من خلال التوسع في برامج التدريب المهني. والعناية بالنوعية في التدريب والتركيز على التقنية المتطورة.

يمكن حصر بعض مهام المؤسسة الشبكية في:

• السهر على ترتيب وتنظيم أجزاءها المؤلفة من المؤسسات المنضوية تحتها حتى لا يحدث التداخل في الصلاحيات، وذلك قصد توفير حد معين من الانسجام الداخلي لها، وضمان لها البقاء والدوام، ويتطلب منها امتثال أعضائها إلى مجموعة من القواعد حتى تمكنها من فرض النظام والمحافظة عليه. ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق حل المشاكل حسب الأولويات، وهو ما يستوجب إقامة تدرج تسلسلي مبني على القيادة، الطاعة والانضباط.

• اعتماد الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية على بعضها البعض، وذلك في إطار تعاون تكاملي، بغية تحقيق الأهداف الفرعية في ظل الهدف العام للمؤسسة الشبكية، والذي يضمن بقاء المؤسسات الفرعية.

• حيث أن مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية تطمح إلى تحقيق هدف معين، فانه يجب على المؤسسات المكونة لها ضمان وتحقيق تفاعل فيما بينها بغية بلوغ الهدف المنشود.

• تقوم المؤسسة الشبكية بدور المنشط، وذلك لتجسيد مهام كل المؤسسات المنضوية تحتها، ومشاركتها في إنجازها، مع مساعدتها في حل المشاكل التقنية، الاقتصادية، التنظيمية والاتصال الطارئ على مستواها. حتى لو تكون كل الأنظمة الفرعية لها على أحسن ما يكون، فإن الحاجة تبقى ملحة إلى توجيه الأفراد وإنشاء الاتصالات فيما بينهم، قصد توجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

• إن ما تتميز به القيادة التي تهتم بالتنشيط هو التفكير في إنشاء مشتلته أو حاضنة¹² لبراعم مؤسسات مستقبلية متخصصة تحضنها الهيئة كعنصر من العناصر المسجلة في التخطيط الاستراتيجي لها والإشراف عليها. يعتبر هذا المشروع استثمار من ضمن الاستثمارات المستقبلية لها، والذي يتماشى والتطور التكنولوجي والمعرفي الموجود، إنه يستقطب مجموعة من ذوي الشهادات والتي تحتاج إلى احتكاك بعالم الشغل، فهو الجسر الرابط بين الهيئة والميدان العلمي كجامعة والمخابر العلمية أو المعاهد التكوينية، وهي الأرضية التي تتلاقى فيه هذه الجهات وتتكامل، والذي يتوافق مع بناء قاعدة للعلوم والتكنولوجيا.

• توكل مهمة الوصاية في البداية إلى قيادة الهيئة التي تشرف على هذا المشروع إلى غاية أن يصبح منتجا قائم بذاته ومستقلا عن كل مساعدة وذلك باكتساب كل الخبرات، وتعطى له بعد ذلك الخبرة في تحديد مصير مستقبله، إما بالبقاء مع مجموعة المؤسسات المنضوية تحت الهيئة، وحيث ستحول مهمة الوصاية عليها إلى مهمة الوكالة عليها من قبل قيادة الهيئة، ويتم ذلك بعد تنازل الهيئة على ذلك المشروع لصاحبه الجديد. أو بالخروج من الهيئة واعتبار دوماً أن قيادة الهيئة هي الوكيل لها. أو الانفصال التام عن الهيئة وذلك بعد دفع كل مستحقات الهيئة عليه في حالة الخروج أو الانفصال وتتم العملية بعقد تنازل محرر من الهيئة إلى صاحب المشروع الجديد.

تطرح مسألة الوكالة¹³ إشكالية التمييز بين الملكية وسلطة القرار. إنها تعتمد على إنشاء نظام للتحفيز بين الطرف المالك أو الشركاء والمسمى بالأساسي وعضو آخر ممثل في المسير، المدير، أو رئيس المدير العام. تضبط علاقة الوكالة بالعقد المبرم بين الطرف الأساسي و الطرف الثاني. تتغذى هذه العلاقة بالرغبة القائمة لتعظيم الحاجة الخاصة لكل طرف حيث التباين في مصالح كل من الطرفين، يسعى فيها الطرف الأساسي دوماً إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وبالتالي الزيادة في الربح أما الطرف الأخر، والذي يعد أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأكثر إحاطة بأعمالها، يحرص على تحسين أداءها وتفضيله للمشاريع الاستثمارية الأقل مخاطرة والأكثر مردودية.

تعمل هيئة المؤسسة الشبكية على تحقيق التمييز في الأداء وتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. إنها تسعى بذلك إلى تطبيق الجودة الشاملة، وتثبيت هذا المفهوم في سلوكيات العمل داخلها، وإشاعته على باقي المؤسسات الأخرى المنضوية تحتها، وذلك إسهام منها في رفع مؤشر الإنتاج النوعي الوطني، أو على الأقل بالمحافظة على نفس المستوى للمؤشر أو العمل على خفض مؤشرات الاتجاه السلبي الناتج من هدر النفقات المالية والطاقات البشرية والتخطيط العشوائي.

¹² - محمد بن بوزيان : تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص و التحديات الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 جامعة ورقلة.

¹³ - طرحت مسألة الوكالة من طرف آدم سميث في كتابه ثراء الأمم وبرزت الأفكار الأولى للوكالة من قبل Berle كرجل قانون و Means اقتصادي في سنة 1934 حيث حاولا التمييز بين الملكية وسلطة القرار والتي يمكن مطابقتها إلى انتداب المهام من مسؤول سام إلى نائبه. تم تطوير هذه النظرية مع أعمال Wilson (1969- 1968) و Ross (1973) وتم تطويرها مع أعمال Jenson و Meckling (1976) حسب: