

تمهيد

إن التنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المشروع (المؤسسة) أيا كان حجمه أو طبيعة عمله أو القطاع الذي ينتمي إليه، ولا يمكن تصور إدارة دون تنظيم داخلي للمجهودات الجماعية أو الفردية، فهو وسيلة وليست غاية في حد ذاته، فمن خلال المخطط التنظيمي يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يستوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة، حيث يركز المخطط التنظيمي على تحديد الشكل العام للمشروع وعلى تحديد شبكة العلاقات التي تنشأ ضمنها وكذا العلاقات التي تربطها بمحيطها. وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها في المشروعات والمؤسسات الحديثة، لأنه من بين خصائصه يتمحور حول رأس المال الفكري، والبشري للمشروع (العنصر البشري)، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المشروع، وزيادة فعاليته.

المحور الثالث: الخطة التنظيمية

• تعريف المخطط التنظيمي:

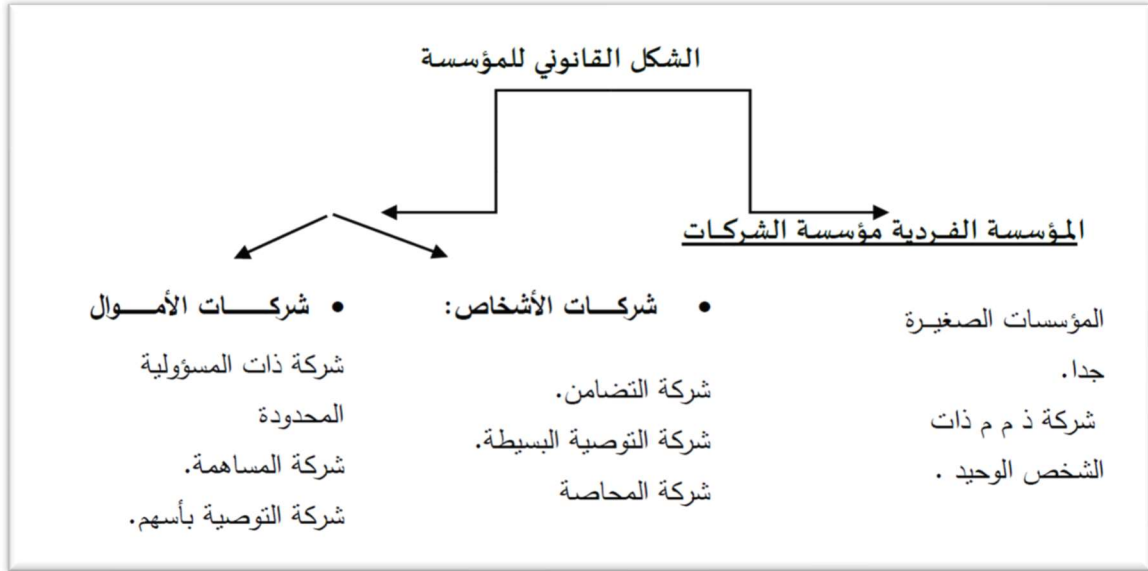
تتم الخطة التنظيمية بتحديد الشكل العام القانوني للمشروع من ناحية، والمهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية من ناحية أخرى وما تحتاج إليها في إطار تطور ونمو المشروع، حيث يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، إذ يعمل المخطط التنظيمي على توضيح مختلف العمليات التي تنشأ في المشروع وكذا بين مختلف العناصر المكونة لها، والتي تتأثر بطبيعة المشروع القانونية والإدارية وطبيعة نشاط الذي يقوم به.

• مراحل إعداد المخطط التنظيمي:

المخطط التنظيمي ذو أهمية بالغة كونه يساعد على تنظيم هذه العلاقات وتنسيقها، وينطلق من تحديد الطبيعة القانونية للمشروع ويمتد إلى تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي مرورا بتحديد الاحتياجات المادية والمعنوية، حيث يتكون المخطط التنظيمي من النقاط التالية:

(1) - الإطار أو الشكل القانوني: أن تحديد الشكل القانوني للمشروع يعد في صميم مخططها التنظيمي والذي يتناسب مع نشاط وأهداف المشروع (المؤسسة) وطبيعته، إن اختيار الصيغة القانونية وفق محددات معينة له عدة عوامل (انعكاسات)

من شأنها التأثير على المشروع سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها، ولطبيعة تمويلها وشروط كل شكل من الأشكال الممكن اتخاذها، من أجل ذلك يجب يعرف صاحب المشروع الأشكال الممكنة وفق القانون وشروطه. وعموما يتم هذا العنصر عبر مرحلتين: الأولى: اختيار الشكل القانوني للمشروع، والثانية: إعداد الإجراءات القانونية (الملف الإداري، النشر والإشهار، القيد في السجل التجاري...)



لا تستطيع المقاول أن تنشط بشكل طبيعي إلا بعد إنشائها قانونيا، ويتم ذلك من خلال إبرام عقد التأسيس، الذي يعبر عن الوجود الفعلي للمقاول وهو يشمل على: اسم المقاول، مقرها، ملاكها، التمويل..... يوثق عقد التأسيس ويسجل في السجل التجاري، يقتضي هذا العقد جملة من الشروط الموضوعية والشكلية.

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

هي عملية يتم بها تحديد مستلزمات إتمام نشاط المشروع من الموارد البشرية، من خلال تقدير العدد اللازم من الأفراد (عمال أو إطارات، ...) بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة، لتحقيق أهداف المشروع خلال فترة زمنية معينة، وفق ما يتماشى مع توصيف مناصب العمل، وتهدف هذه العملية إلى توفير الاحتياجات من المهارات الفردية والجماعية والكوادر الإدارية الضرورية في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب، والحفاظ عليها واستمرار العمل على تدريبها وتكوينها، إن استلزم الأمر حتى قبل بداية النشاط.

كما يستلزم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الدائمة والمؤقتة وطبيعة التعاقد معها والشروط الضرورية لضبط العلاقات داخل المشروع والمؤسسة أو في تفاعلها مع المحيط كونه يؤثر في هذا الجانب على تحديد الكمية والنوعية وشروط

التوظيف والتعاقد (القوانين، النقابات، ...)، وأيضا الأجور التي تعد كتكاليف للمشروع ومن ثم يجب الاهتمام بدراسة وتحليل هيكل الأجور بمختلف مكوناته، ويتضمن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كل من: الاستقطاب، تحفيز، الحفاظ على الموارد البشرية.

3- الهيكل التنظيمي: يقصد به ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، إذ أنه يحدد السلطات والمسؤوليات وطريقة تفاعلها فيما بينهما، بمعنى آخر يشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية، حيث يساعد في تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو أعضاء المشروع (المؤسسة) ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها، ويسهم في تحقيق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين الجهود الفردية والجماعية، كما يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة قصد بلوغ أهداف المشروع، مما يضبط الحركة للمشروع من مختلف النواحي: العلاقات، الاتصالات، ...، وفي هذا السياق يسهل عملية الرقابة والمتابعة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحائها.

بعد الانتهاء من تحديد الخطوط العريضة لتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، ينبغي القيام بتجسيد الهيكل التنظيمي عن طريق خرائط تنظيمية وهي شكل أو رسم بياني، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المشروع (المؤسسة) الكلي، وعليه فهو يوضح لنا الأمور الجوهرية التالية:

- ◀ الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يقوم بها المشروع في سبيل تحقيق أهدافها.
- ◀ التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، وعدد المستويات الإدارية.
- ◀ نطاق الإدارة على مستوى الوحدات الإدارية، مواقع الإدارات عبر المستويات الإدارية.
- ◀ خطوط السلطة بكافة أنواعها والتي تربط أجزاء المشروع، حيث تمثل العلاقات التي تربط بينها.
- ◀ مراكز اتخاذ القرارات والمسؤولية (المناصب الإدارية)
- ◀ المجالس واللجان الدائمة.

توجد العديد من العناصر التي تتدخل في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي منها: طبيعة نشاط، حجمه، أهداف المشروع، درجة المرونة، ...، وتوجد أيضا العديد من الأشكال التي من أهمها: الهيكل الوظيفي وهو الكثر انتشارا وشيوعا يرتكز على تجميع الوحدات التنظيمية على أساس تشابه الوظائف وتمثالها، وهناك هياكل تنظيمية تبنى على أساس السلعة المنتجة أو الزبائن، وهياكل تنظيمية جغرافية أي على أساس التوزيع الجغرافي، أما الهياكل المصفوفية، فهي التي تتناسب مع المقاولات ذات النشاطات المقعدة، كما تجري الاستعانة بالهياكل المركبة، أي التي تمزج بين نوعين أو أكثر من الأشكال السابقة.

مهما يكن شكل الهيكل التنظيمي الذي يختاره صاحب المشروع ويعتمد لا بد أن يكون متلائما مع العناصر السابق ذكرها، كما أنه لا بد أن يراعي خصوصية المشروع بوصفه في مرحلة وضع مخطط الأعمال (المؤسسة الناشئة Start up) وضرورة تناسبها مع مرحلة التنفيذ الفعلي والنشاط وضمن مستويات عالية من المرونة وقدرتها على النمو والتطور مستقبلا.