

محاضرة: المخطط التنظيمي.

يرتكز المخطط التنظيمي على تحديد الشكل العام للمقولة وعلى تحديد شبكة العلاقات التي تنشأ ضمنها وكذا العلاقات التي تربطها بمحيطها.

1. مفهوم المخطط التنظيمي (المخطط العملياتي):

يعمل المخطط التنظيمي على توضيح مختلف العمليات التي تنشأ في المقولة بين مختلف العناصر المكونة لها، والتي تتأثر بطبيعة المقولة القانونية والإدارية وطبيعة نشاط الذي تقوم به انطلاقا من العناصر المحددة لها وتفاعلاتها مع محيطها، وعليه فهذا المخطط ذو أهمية بالغة كونه يعمل على تنظيم هذه العلاقات وتنسيقها، وينطلق من تحديد الطبيعة القانونية للمقولة ويمتد إلى تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي مرورا بتحديد الاحتياجات المادية والمعنوية.

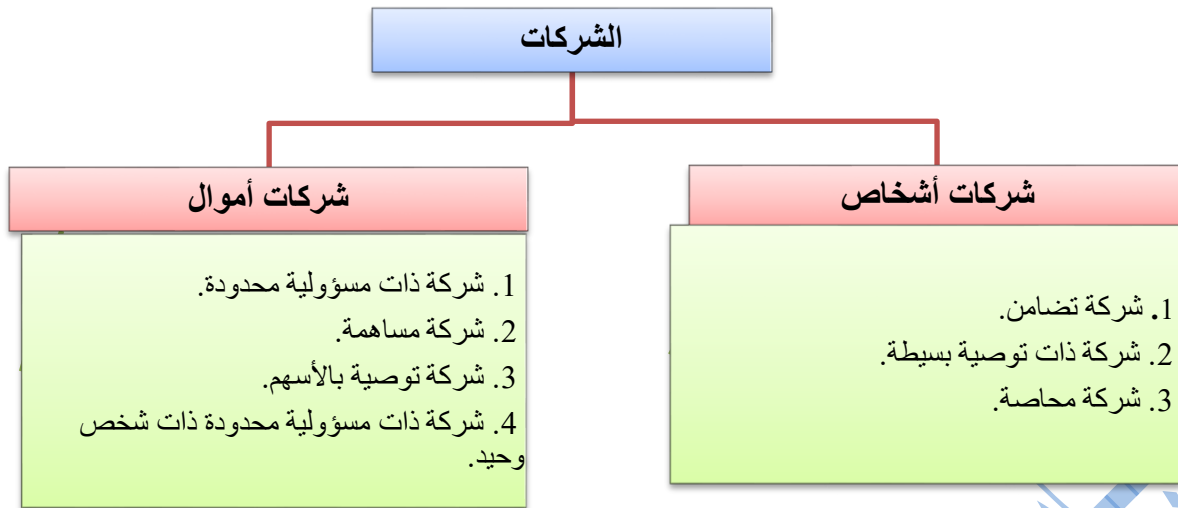
2. الإطار القانوني للمقولة وإجراءات الإنشاء:

اختيار الشكل القانوني المناسب للمقولة له انعكاسات كثيرة على القوانين التي ستخضع لها، ولطبيعة تمويلها وشروط كل شكل من الأشكال الممكن اتخاذها، لذلك لا بد من معرفة الأشكال الممكنة وفق القانون وشروطه.

1.2. الأشكال القانونية للمقولة:

وفق القانون التجاري الجزائري تنقسم الشركات عامة بما فيها المقاولات إلى: شركات أشخاص وشركات أموال، ولكل قسم منها فروع تحتية، حسب ما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل (0): الأشكال القانونية للمقولة.



2.2. إنشاء المقاولاتية:

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

أ. الشروط الموضوعية: تنفرد الشروط الموضوعية إلى شروط عامة تتضمن: الرضا، المحل، والسبب، بمعنى موضوع المقاولاتية وأسباب إنشائها ورضا الأطراف المالكة لها وهي شروط لا بد من توفرها مهم كان شكل المقاولاتية في حين تختلف الشروط الموضوعية الخاصة حسب طبيعة أو خصوصية المقاولاتية وهي تنطوي على: نية الاشتراك وتعدد الشركاء، تقديم الحصص باختلاف أنواعها، توزيع الأرباح والخسائر حسب الاتفاق بين الشركاء.

ب. الشروط الشكلية: رغم أنها شكلية إلا أنها ملزمة لأي إنشاء أي مقاولاتية، وتتمثل في: كتابة العقد، أن تكون كتابة العقد كتابة رسمية، النشر والإشهار القانوني للعقد، والقيود في السجل التجاري.

3. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يقصد به تحديد مستلزمات إتمام نشاط المقاولاتية من الموارد البشرية: عمال أو إطارات بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة، ويتحقق ذلك بتوفير الكم والنوع من هذا المورد وفق ما يتماشى مع توصيف مناصب العمل، لأن ذلك من شأنه أن يمنع وقوع أي خطأ في سيرورة نشاط المقاولاتية، سواء في الإنتاج أو التنفيذ والعمل على توفير الاحتياج منها والحفاظ عليها واستمرارها والعمل على التدريب والتكوين اللازمين إن استلزم الأمر حتى قبل بداية النشاط، كما يستلزم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الدائمة والمؤقتة وطبيعة التعاقد معها والشروط الضرورية لضبط العلاقات داخل المقاولاتية أو في تفاعلها مع المحيط كونه يؤثر في هذا الجانب على تحديد الكمية والنوعية وشروط التوظيف والتعاقد (القوانين، النقابات...)، والجانب الآخر المهم هو الأجور التي تعتبر كتكاليف للمقاولاتية ومن الضروري الاهتمام بدراسة وتحليل هيكل الأجور بمختلف مكوناته. يتضمن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كل من:

1.3. الإستقطاب: الإستقطاب هو البحث عن اليد العاملة اللازمة وجذبها لتوظيفها بالكم والنوع والوقت الملائم ويتحدد حسب حجم وطبيعة نشاط المقولة وإمكاناتها من جهة وبالعرض والطلب على اليد العاملة من جهة أخرى.

2.3. تحفيز العاملين: يتم التحفيز انطلاقاً من تحديد الدوافع والحاجات ورغبات العاملين، وتحديد طبيعة الحوافز المادية أو المعنوية، التي من شأنها التي أن تحفزهم وتدفعهم لرفع مستويات أدائهم وتحقيق رضاهم في ظل إمكانيات وتوجهات المقولة.

3.3. الحفاظ على الموارد البشرية: وذلك من خلال توفير المناخ الملائم والمناسب لضمان استمرارية العاملين وعدم مغادرتهم للمقولة ومغادرة مناصبهم، والحفاظ على الموارد البشرية تحكمه الشروط الأساسية للصحة الجسدية والعقلية والنفسية والعمل على تخفيف الصعوبات والظروف التي قد لا تكون مناسبة للعمل، وأغلب هذه الشروط تضبطها وتنظمها القوانين والتشريعات يضاف لها التحفيز التي تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمقولة.

4. الهيكل التنظيمي:

تنظيم المؤسسات عموماً هو تحديد العلاقات والتنسيق فيما بينهما، إذ أنه يحدد السلطات والمسؤوليات وطريقة تفاعلها فيما بينهما، والهيكل التنظيمي هو انعكاس له حيث أنه يوضح خلاصة تنظيم المؤسسة أو المقولة، فالهيكل التنظيمي هو صورة أو خريطة أو رسم بياني يوضح العلاقات والسلطات والمسؤوليات، إذ أنه يقوم على تحديد المناصب والأقسام والمصالح ومختلف وحداته مما يضبط الحركية المقولة من مختلف النواحي: العلاقات، الاتصالات، تحديد السلطات والمسؤوليات والهيكل الفعال يضمن سلاستها وسهولة ويضمن عدم التناقض أو التضارب في مختلف العمليات كما أنه يساعد بشكل كبير في الرقابة.

1.4. بناء الهيكل التنظيمي: تحديد الهيكل التنظيمي وبنائه يقوم على خمس عناصر أساسية يبدأ من: تحديد أهداف وخطط المقولة، تحديد المهام الواجب إنجازها وتوصيف المناصب، تجميع المهام أو تقسيمها في وحدات تنظيمية تتضمن أعمالاً متماثلة أو متشابهة لتجمع ضمن مصالح أو دوائر وبعدها يتم تحديد السلطات والمسؤوليات ومستلزمات تنفيذ المهام والعلاقات التي تربط بينها والاتصالات اللازمة لذلك وهنا يتم تحديد مجال تفويض السلطات، توزيع الموارد والمستلزمات، حسب الوحدات التنظيمية، تقييم نتائج العملية التنظيمية.

2.4. أشكال (أنواع) الهياكل التنظيمية: توجد العديد من العناصر التي تتدخل في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، منها: طبيعة نشاط، وحجمه، أهداف المقولة، درجة المرونة وغيرها، وتوجد العديد من الأشكال التي من أهمها: الهيكل الوظيفي: وهو الأكثر انتشاراً وشيوعاً يركز على تجميع الوحدات التنظيمية على أساس تشابه الوظائف وتماتها. وهناك هياكل تنظيمية تبنى على أساس السلعة المنتجة أو العملاء، وهياكل تنظيمية جغرافية أي على أساس التوزيع الجغرافي، أما الهياكل المصفوفية، فهي التي تتناسب مع المقاولات ذات النشاطات المعقدة، كما تجري الإستعانة بالهياكل المركبة أي التي تمزج بين نوعين أو أكثر من الأشكال السابقة.

الشكل (): أشكال الهياكل التنظيمية.



مهما يكن شكل الهيكل التنظيمي الذي تختاره المقولة وتعتمد لابد أن يكون متلائما مع العناصر السابق ذكرها كما أنه لابد أن يراعي خصوصية المقاولات بوصفها في مرحلة وضع مخطط الأعمال وضرورة تناسبها مع مرحلة التنفيذ الفعلي والنشاط وضمان مستويات عالية من المرونة وقدرتها على النمو والتطور مستقبلا.