تمهيد

إن التنظيم ضرورة لابد 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 خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يستوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة.

وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها في المشروعات و المؤسسات الحديثة، وذلك لدورها الرئيسي في إنجاح المشروع، وزيادة فعاليتها لأنها تتمحور حول رأس المال الفكري، والبشري للمشروع (العنصر البشري).

المحور الثالث: الخطة التنظيمية

- **تعريف المخطط التنظيمي:**

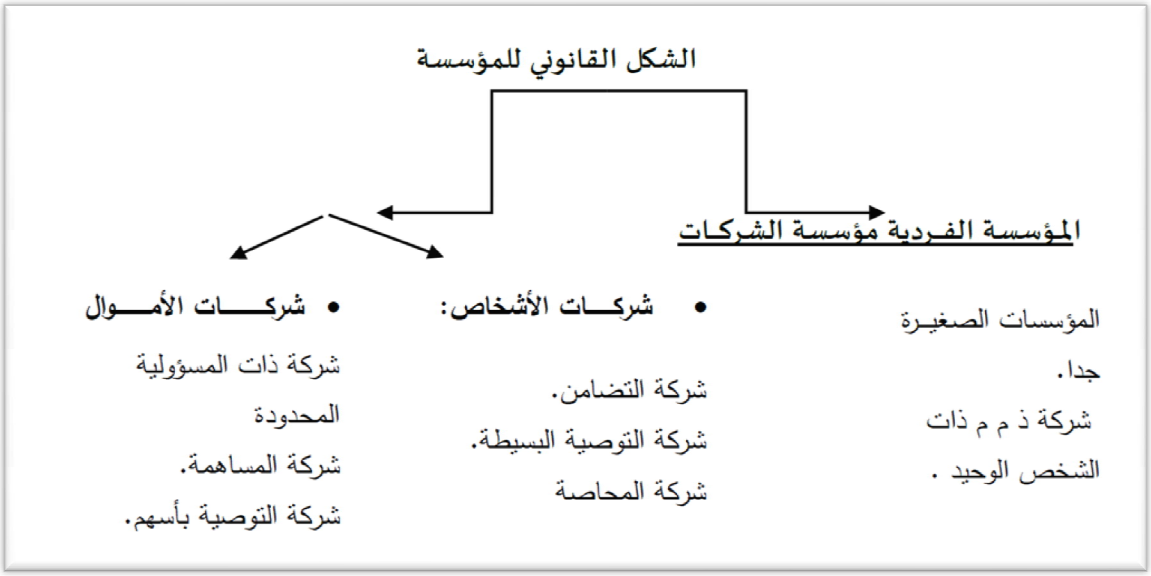
تهتم الخطة التنظيمية بتحدد الشكل العام القانوني للمشروع من لحية، و المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية من ناحية أخرى وما تحتاج إليها في إطار تطور ونمو المشروع، حيث يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، تحديد شبكة العلاقات التي تنشأ ضمنها وكذا العلاقات التي تربطها بمحيطها.

- **مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:**

يعمل المخطط التنظيمي على توضيح مختلف العمليات التي تنشأ في المشروع بين مختلف العناصر المكونة لها، والتي تتأثر بطبيعة المشروع القانونية والإدارية وطبيعة نشاط الذي تقوم به انطلاقا من العناصر المحددة له وتفاعلاته مع محيطه، وعليه فهذا المخطط 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 و الذي يتناسب مع نشاط وأهداف المشروع (المؤسسة) وطبيعته ويحكم سوقها يجب أن يتطلب دراسة قيمة وعناية دقيقة، وهذا يعود إلى عدة عوامل (انعكاسات) من شأنها التأثير على المشروع سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها.

وعموما يتم عبر مرحلتين: الأولى اختيار الشكل القانوني للمشروع، والثانية إعداد الإجراءات القانونية (الملف الإداري، النشر والإشهار، القيد في السجل التجاري...)



2/- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير 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 و مداها، 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، في هذا السياق يسهل عملية الرقابة والمتابعة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

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

- الأنشطة الرئيسية و الفرعية 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.
- مراكزاتخاذ القرارات والمسؤولية (المناصب الإدارية)
- المجالس و اللجان الدائمة.

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