

إدارة المؤسسات الإعلامية

٣ ٢/٩

٣ ٢/١٠

٣ ٢/٩ الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصحفية
٣ ٢/١٠ وأنواع الهياكل التنظيمية في وسائل الإعلام

في كثير من المؤسسات يوجد توكان من الهياكل التنظيمية وهي:

(١) الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والمسئولية.

(٢) الهياكل التنظيمية الغير رسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث اثبت (التون مايو) في دراسته ان الأفراد العاملين ينفقون جزء من وقتهم في اداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً الى وجود مبادئ

(١-٩)

ساعات العمل الهياكل التنظيمية للمؤسسات الإعلامية
اد ١٥٠٠ عدم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الإعلامية

علاوة
الرابطة
بالف
المؤسسة
تفاعل
بعض
بالتفاعل
العاملين
بالتفاعل

ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي:

(١) الهيكل التنفيذي: هو مستتبط من الإدارة الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام واطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- أ- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية)
- ب- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- ج- يحمّل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية

الهيكل
- تنفيذي
- لوظيفي
- إداري
- تنظيمي
مميزات
الوضوح
البساطة
خطوط مستقيمة
مسئولة محددة
عزلة

←
←

د- يتعذر تحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي.

ه- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة.

٢- الهيكل الوظيفي : استنبطه فريدريك تايلور

تقوم بعمل
منه أعمال
ومسؤولية

حينما وضع الادارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع الى التخصص وتقسيم العمل، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى الاعمال اليدوية والاعمال الذهنية واعمال تنفيذية واعمال فنية واعمال استشارية واعمال منصبية، ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه، وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الاعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي :

ا- الافادة من مبدئ التخصص داخل الاقسام والادارات الوظيفية بأستخدام الخبراء والمختصين.

ب - امكان ايجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والاعمال

ج- امكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع ان تقوم بالاشراف على الاعمال.

د- تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الاقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة

ه- سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال

٣ -

٤ -

و- تمكين الرئيس الاداري من الحصول على مساعدة ادارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة

ومن جهة اخرى يعاب على هذا التنظيم ما يلي :

ا- صعوبة فرض النظام في مستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي الى الفوضى الادارية.

ب- الميل الى التهرب من المسؤولية حيث ان السطوة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين.

٣- الهيكل الاستشاري: هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الاعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها

ومزايا هذا النوع من التنظيم :

ا- السلطة محددة.

ب- الافادة من مبدأ التخصص.

ج- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين في مسائل التي لها طبيعة متخصصة

- ع -

- هـ -

د- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

هـ - زيادة خبرة وتجارب طبقة الاداريين نتيجة لاراء الفنية مما يؤدي الى تنمية طبقة الرؤساء الاداريين الذين يتميزون بالسلطة الادارية والخبرة الفنية

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم :

أ- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين، اذا ان مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه الى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي الى الصراع في المنظمة.

ب- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي الى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.

ج - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

٤- هيكل التنظيم الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل واي اعمال اخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين

عموم

٢٢٢

التنظيم المركزي
تعتبر على
نظام أفقي
شاملاً لاراسات
البيانات
البيانات
البيانات

١٥

التنفيذيين يتركز عملهم في الاشراف على الاعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الاخرى التي تقوم بالانتاج والمبيعات والتسويق والنقل او أي اعمال اخرى للشبكة التنظيمية، ومن مميزات هذا النموذج انه يتيح للادارة امكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج اليها المنظمات من موارد خام وعماله رخيصة، او قد تلجأ المنظمة الى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن الماخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة فالادارة العليا لا تمتلك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ الى العقود الخارجية من اجل الزام المنظمات الاخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيده من درجة المخاطرة على اعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

عدد ٧

خصائص الهيكل الجيد

ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمه الادارة في القيام بتحقيق الاهداف المحددة، ويمكن تحديد ان

- ٦ -

- ١١٣ -

ساريا هي الكفاية الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

١- الاستفادة من التخصص : يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو يتم انشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وان يكون بالامكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الانجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.

٢- التنسيق بين اعمال المنظمة: ان التنسيق بين جهود الادارات والاقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة ان تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاءة ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لان عمل كل جزئ منها يتم عمل الجزء الاخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الانتاج، اذ لا يمكن لقسم المبيعات ان يلبى طلبات المستهلكين اذ لم يخدم قسم الانتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواسفات المطلوبة.

٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة: تختلف نشاطات المؤسسة حسب الاولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتمام خاص للأنشطة

- ٧ -

الرئيسية من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لاهميتها.

٤٤) تحقيق الرقابة التلقائية: يقضي مبدأ التلقائية ان لا يتولى المرء مسؤوليتين ذات تماس مباشر في ان واحد، احدهما تفقد العمل الصفة الرقابية والمتابعة، مثال ذلك: لا يحق ان يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها الى المشروعات، والا قد تتعرض المؤسسة الى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة او بسبب التلاعب او اساءة استعمال السلطة.

٥) عدم الاسراف: ان التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من ان مجرد التوفير يجب ان لا ينظر اليه كهدف، الا انه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيد اذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والايرادات المتوقعة لانشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع ان تكون فوائدها طويلة لاجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

٦) مراعات الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمؤسسة على هيكلها التنظيمي وبالتالي فان الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليه، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات،

كالتغيرات التي تطرأ على الانتاج او القوة
العاملة او نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها
من العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة.

- ٩ -