

تحديد العلاقات التنظيمية، وتأتي هذه الخطوة مباشرة بعد تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية وتلعب دوراً في تحديد ووصف طبيعة العلاقات بين الأفراد في الوحدات وتكون إما رأسياً وإما أفقياً، وترتبط هذه العلاقات فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف واللجان.

رسم العلاقات بين الوحدات الإدارية.

اختيار العناصر البشرية، وتنميتها لغايات إنجاز مهام الوحدات الإدارية.

البدء برسم الهيكل التنظيمي، ويُطلق على هذه الرسوم مسمى "الخريطة التنظيمية".

إعداد الدليل التنظيمي، ويُعرف الدليل التنظيمي بأنه على هيئة كتيب يشمل في محتواه على تفاصيل خاصة في المنظمة وهي اسمها، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي وكافة وحداته وتقسيماته.

الوحدة العاشرة : انواع الهياكل التنظيمية في المؤسسات الصحفية

يوجد نماذج وقوالب جاهزة لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية ، إذ يختلف هذا الهيكل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة المؤسسة وحجمها وظروفها فليس شرطاً أن يتطابق الهيكل التنظيمي لصحيفة مع الهيكل لمجلة أو لصحيفة أخرى أو بين الصحف اليومية أو الأسبوعية وبين الصحف الرسمية والصحف الحزبية أو المستقلة .

ومن المعروف أن أي صحيفة تتكون من قطاعين رئيسيين هما قطاع الإدارة وقطاع التحرير يندرج تحتها إدارات عدة تختلف من صحيفة لأخرى حسب الطبيعة والحاجة .

والهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية هو الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية بنية إنجاز النشاط وتادية الوظائف التي تحقق في النهاية

انتاج المؤسسة وعملها وهدفها .

وبشيء من التبسيط يمكننا ان نقسم انواع الهياكل التنظيمية:

النوع الاول المركزي أو الهرمي أو التنفيذي أو الخطي لايمكن ان ينجح في المؤسسات الصحفية

اما النوع الثاني فهو الوظيفي لا يصلح ايضا ذلك ان الادارات المختلفة بدلا ان تتعاون مع بعضها البعض لتجتاز المصاعب التي تتعرض لها فانها تتوقع ولا يبقى اذا الا التنظيم الهرمي

الوظيفي الذي يمكن ان يطبق بنجاح في المؤسسات الصحفية لانه كما يتيح الرقابة على الاقسام والادارات المختلفة فانه يسمح بحرية العمل داخل هذه الاقسام والادارات في الوقت نفسه ويرأس الاقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم امام مدير اعلى ولكن لكل مدير من هؤلاء المديرين ولكل رئيس منهم مسؤولية وسلطة داخل قسمه ان هذا النوع من التنظيمات هو بلا شك الانسب للصحف فانه يتيح الرقابة على الاقسام وفي نفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل القسم في كثير من المؤسسات يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي: (١)

- ١- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.
- ٢- الهياكل التنظيمية الغير رسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة، حيث اثبت (التون مايو) في دراسته ان الافراد العاملين ينفقون جزء من وقتهم في اداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل ايضا الى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

يوجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي :

- ١- الهيكل التنفيذي : هو مستنبط من الادارة الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة المؤسسة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس اعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات واصدار الاوامر الى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى الى اخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الاعلى الى الاسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين، اما ما يؤخذ عليه هو :
أ- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الادارية والفنية)

(١) ملزمة جامعة بغداد

ب- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.

ج- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية

د- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

هـ- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢- الهيكل الوظيفي : استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي :

١- الاستفادة من مبدئ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

ب - إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال

ج- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.

د- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة

هـ- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال

و- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة

ومن جهة أخرى يعاب على هذا التنظيم ما يلي :

١- صعوبة فرض النظام في مستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

ب - الميل الى التهرب من المسؤولية حيث ان السلطة 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 :

١- السلطة محددة.

ب - الافادة من مبدأ التخصص.

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

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

هـ - زيادة خبرة وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للاء 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- هيكـل التـنظـيم الشـبـكي: بـمـوجـب هـذا النـمـوـذـج يـتـواجـد تـنظـيـم مـركـزي صـغـير يـعـتـمـد عـلى مـنظـمـات آخـرى غـيـره لـلـقـيـام بـبـعـض الـانـشـطـة مـثـل الدـراسـات و البـحـوث و الـانـتـاج و التـوزـيـع و التـسـويـق و النـقـل و اي اعمـال آخـرى رـئـيـسـية و ذلـك عـلى اسـاس التـعـاقـد، و جـوهر هـذا النـوع مـن التـنظـيـم يـتمـثـل فـي مـجمـوعـة صـغـيرة مـن المـديـريـن التـفـيـذيـن يـترـكـز عـمـلـهـم فـي الاشراف عـلى الـاعـمال الـتي تـؤدـى داخـل المـنظـمة، و تـتـسـيـق العـلاـقـات مـع المـنظـمـات الاخـرى الـتي تـقـوم بـالـانـتـاج و المـيـبـعـات و التـسـويـق و النـقـل او أي اعمـال آخـرى لـلشـبـكة التـنظـيـمـية، و مـن مـيـزات هـذا النـمـوـذـج انـه يـتـيح لـلادارة امـكانـية اسـتـخـدام أي مـوارد خـارجـية قـد تـحـتـاج اليـها المـنظـمـات مـن مـوارد خـام و عـمـالـة رخيصة، او قـد تلـجأ المـنظـمة الى تحـسين الجـودة مـن خـلال اسـتـخـدام خـبراء فـنيـين مـتـخـصـصـين فـي تحـسين الجـودة.

و مـن المـاخـذ الرئـيـسـية عـلى هـذا النـوع مـن التـنظـيـم عـدم و جـود رقـابة مـباشـرة فـالادارة العـليا لا تـمـتـلك السـيطـرة المـباشـرة عـلى جـمـيـع العـمـليـات داخـل المـنظـمة، فـهي تلـجأ الى العـقـود الخـارجـية مـن اـجل الزام المـنظـمـات الاخـرى بـتـفـيـذ ما تم التـعـاقـد عـليه كـذلـك هـذا الهـيـكل التـنظـيـمي يـزـيد مـن درـجـة المـخـاطـرة عـلى اعمـال المـنظـمة مـن خـلال عـدم التـزام المتـعـاقـدين المـنظـمة بـتـفـيـذ ما تم الاتـفاق عـليه.

رابعاً: خصائص الهيكل الجيد

ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بتحقيق الاهداف المحددة، ويمكن تحديد ان الخصائص الواجب توفرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

- ١- الاستفادة من التخصص : يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة او 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 و اتقاف 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 الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الانتاج، اذ لا يمكن لقسم المبيعات ان يلبي طلبات المستهلكين اذ لم يخدم قسم الانتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة: تختلف نشاطات المؤسسة حسب الاولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتمام خاص للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لأهميتها.

٤- تحقيق الرقابة التفافئية: يقضي مبدأ التفافئية 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 والإيرادات المتوقعة لانشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع ان تكون فوائدها طويلة لاجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

٦- مراعاة 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.

نموذج لهيكل تنظيمي لمؤسسة إعلامية (للاطلاع)

•• الهيكل التنظيمي لمؤسسة " الأهرام " المصرية :

نظراً للمطبوعات المتعددة التي تصدرها مؤسسة " الأهرام " المصرية وأهمها : الأهرام المسائي ، الأهرام ويكلي الإنجليزى ، الأهرام الاقتصادي والسياسة الدولية سنحاول تطبيق الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية عليها .

وتتضمن الخريطة التنظيمية لها أقساماً فنية وأخرى إدارية ، أما الأقسام الفنية فتشمل : التحرير ، التصوير والرسم والخط ، المطبعة والزكوغراف ، الإعلانات ، التوزيع ، الكمبيوتر ، الميكرو فيلم المطابع التجارية ، تسويق الكتب ، مراكز الأبحاث ، الأرشيف الصحفي والاستماع . أما الأقسام الإدارية فتشمل : شئون العاملين ، الحسابات والمخازن . ويضم كل قسم من الأقسام السابقة عدداً من الوظائف والأقسام المختلفة ، فمثلاً جهاز " التحرير " بجريدة الأهرام اليومية يشمل الأقسام التالية :

١- قسم الدسك المركز ٢- قسم المراجعة (سكرتارية التحرير)

٣- قسم الإخراج الصحفي (السكرتارية الفنية ٤- قسم التصحيح

٥- قسم الدراسات الصحفية ٦- قسم الأخبار المحلية

٧- قسم الأخبار الخارجية ٨ - قسم التحقيقات الصحفية

٩- قسم الحوادث والقضايا ١٠- القسم الأدبي

١١- القسم العلمي ١٢- قسم الفنون

١٣- القسم الرياضي ١٤- القسم الديني

١٥- القسم الثقافي ١٦- قسم المحافظات

١٧- قسم المرأة ١٨- قسم الشئون العربية

١٩- القسم الدبلوماسي ٢٠ - القسم الاقتصادي

٢١- قسم المكاتب الخارجي ٢٢- قسم الصفحات المتخصصة

٢٣- قسم المعلومات ٢٤- قسم التصوير

٥٥- قسم التنظيمات الشعبية (مجلس الشعب والشورى).