

الموضوع الثامن الهيكل التنظيمي

أولاً: الأهداف التعليمية:

- * تعريف الطالب الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإذاعية والتلفزيونية والمناخ التنظيمي.
- * تعريف الطالب تأثيرات الهياكل التنظيمية على الجانب البرامجي والفني بالمؤسسات الإذاعية والتلفزيونية.
- * تعريف الطالب طرق وخطوات بناء الهيكل التنظيمي.
- * تعريف الطالب عناصر الهيكل التنظيمي.
- * تعريف الطالب مؤشرات الهيكل التنظيمي.
- * تعريف الطالب العوامل المؤثرة على تكوين الهيكل التنظيمي.
- * تعريف الطالب أنواع الهياكل التنظيمية والمقارنة بينها.
- * تعريف الطالب نماذج للهيكل التنظيمي الرسمي.
- * تعريف الطالب خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.
- * تعريف الطالب مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي.
- * تعريف الطالب هيكل تنظيمي لقناة فضائية.
- * تعريف الطالب جوانب لتطوير الهيكل التنظيمي بقطاع التلفزيون المصري.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يفهم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية.

- 2- يتعرف على أنواع الهيكل التنظيمي.
- 3- يحدد خصائص الهياكل التنظيمية في مجال المؤسسات الإعلامية.
- 4- يذكر الفروق بين أنواع الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الإدارة في المؤسسات الإعلامية.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يحلل الوضع الحالي الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسات الإذاعية المختلفة.
- 2- يربط بين أنماط الملكية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على المضمون الإعلامي.
- 3- ينقد الوضع الإداري داخل مؤسسات إذاعية، وطرق تقويمها الخاص بالهيكل التنظيمي.
- 4- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية ضمن المستجدات المحلية والدولية، فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.
- 5- يستدل بالبرهان على الأنماط الإدارية الخاصة بالهيكل التنظيمي في مؤسسات فضائية حديثة في المنطقة العربية.
- 6- يعيد صياغة الأشكال الإدارية الخاصة بالهيكل التنظيمي برؤية جديدة.
- 7- يقارن بين النظم الإدارية القديمة والحديثة في المؤسسات الإذاعية، فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.
- 8- يتفهم المشكلات الإدارية ضمن المنظومة الإقليمية والدولية الإعلامية والتكنولوجية، فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.

2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي .

3- يصمم شكلاً إدارياً ومصنوفة إدارية .

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادراً على أن:

1- يلتزم بالوقت .

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع .

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق .

4- يعمل في فريق .

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند

إليها .

ثالثاً: المحتوى:

أهمية الهيكل التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم، تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع؛ فالهيكل التنظيمي غير المرن - والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل - يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات وأية اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات، ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف .

فالهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن، والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية نظرة مخالفة دائماً، يساهم في تلوين المناخ التنظيمي للمؤسسة، ويشعر الموظف أنه تمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها .

ويوضح التنسيق أنماط التفاعلات التي يقوم بها العاملون في المنظمة، والهيكل التنظيمي يحدد كيف يجب أن توزع المهام، ومن مسئول أمام من، وآليات التنسيق، وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها.

مفاهيم الهيكل التنظيمي؛

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح: الهيكل التنظيمي، ومصطلحات: البناء التنظيمي، والهرم الإداري، والتصميم التنظيمي، والخريطة التنظيمية.

فالهيكل التنظيمي نموذج يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة؛ للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة، بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وهو يتكون من أربعة عناصر، هي:

المهام والمسئوليات - وحدات إدارية - التنسيق الرأسي - التنسيق الأفقي.

والبيان التنظيمي إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها بعضاً، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسئولية.

والهرم الإداري تركيب داخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، ويوضح الهرم العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم، ومكوناته من التقسيمات الأدنى، وسلطة ومسئولية كل تقسيم.

تعريف الهيكل التنظيمي؛

تعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وقد ذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه:

- شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة، يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم؛ حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة، والمسئوليات والسلطات فيها.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه:

- الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرءوسين.

- نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية، الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

الخريطة التنظيمية:

هي إحدى مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي؛ حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

تعريف الخريطة التنظيمية:

شكل أو رسم بياني، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنیان المنظمة الكلي، وقد عرفها الجوهرى بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة، وتصوير هيكل التنظيم، وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات، وخطوط السلطة والاتصالات، كما تسمى بلوحات التنظيم.

فوائدها:

- 1- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة.
2. بيان كيفية تقسيم العمل.
- 3- توضيح المستويات الإدارية.
- 4- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.

فالخريطة التنظيمية توضح الآتي:

- الأنشطة الرئيسة والفرعية.
- التقسيمات الإدارية الرئيسة والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات.
- مراكز اتخاذ القرار.
- المجالس واللجان الدائمة.

وقد قسمه الجوهري إلى ثلاثة أقسام:

خرائط التنظيم العام: وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة.

خرائط الاختصاص: وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسة على صورة عبارات قصيرة مختصرة.

خرائط الأفراد: وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية.

كما تقسم الخريطة التنظيمية إلى قسمين:

• خريطة تنظيمية رئيسية:

وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها كاملاً.

• خريطة تنظيمية مكملية:

وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة.

عناصر الخريطة التنظيمية:

- عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية، لا بد من مراعاة العناصر التالية:
1. تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة.
 2. الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى.
 3. يعبر عن كل وظيفة بصندوق (مستطيل أو مربع).
 4. رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى.
 5. يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق.
 6. خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة.
 7. ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب (مدير إنتاج مثلاً).
 8. تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة، وهو ثلاثة أنواع: (عمودي أو رأسي، أفقي، دائري).

أشكال الخرائط التنظيمية:

الخرائط التقليدية الرأسية.

الخرائط الأفقية.

الخرائط الدائرية.

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

توجد طريقته تحديد الأهداف: (التصميم من أعلى إلى أسفل)؛ حيث يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية، وهو ما يعبر عنها عند تصميم الهيكل التنظيمي.

وتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات، تتمثل في: تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية، وكل وحدات فرعية إلى وحدات أصغر تؤدي مهاماً محددة، وتحقق أهدافاً محددة، وتضم عدداً من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة.

مؤشرات الهيكل التنظيمي للمنظمة:

- التعقيد:

ويشير إلى أ عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية، وكلما ازدادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي

- المعيارية:

وتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز وظيفة معينة، فكلما كانت هناك خطوات موحدة لأداء وإنجاز مجموعة أنشطة متشابهة، وأن هذه الخطوات لا يجوز الخروج عنها أو تجاوزها، كانت المعيارية عالية.

- المركزية:

تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية، فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا، والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي، لا بد من القيام بالخطوات التالية:
الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة، وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها، من خلال

تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية:

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة - كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة

التسويق، وإدارة الموارد البشرية - لا بد من إيجاد التنسيق بينها، من خلال إيجاد شبكة

اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية؛ من أجل تنفيذ مهام الوحدات

الإدارية:

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي، تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل

الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائماً على مبدأ (وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة

التنظيمية):

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق

الإشراف لكل شخص، وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي:

وإعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي؛ حيث إن

الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها

وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية.

والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة، ويشمل الدليل أيضاً الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية، وشرائح المهام الإدارات والمسئوليات والسلطات، وكذلك أسماء الرؤساء والمديرين، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز النشاط العام للمنظمة وخدماتها، وحجم القوى العاملة فيها، وأيضاً وصفاً للوظائف المختلفة، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر، وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك؛ حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

محددات الهيكل التنظيمي (العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي)؛

إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة، تشمل المنظمة كلها من خلال تخطيط محكم، يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية، وما توفره من معلومات في التعامل مع الأفراد والجماعات، وتعتبر دوائر التنظيم وطرق العمل - باختلاف مواقعها التنظيمية بالأجهزة الحكومية - من أهم الدعامات الضرورية لعملية التطوير التنظيمي بالدولة.

ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل - عند تصميمه وصياغته لكي يكون شاملاً ومناسباً - فيما يلي:

- القوة والسيطرة؛

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة، لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- بيئة المنظمة:

فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء؛ لضمان استقرار وتطور المنظمة.

- حجم المنظمة:

فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيراً، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبياً في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فإن هيكلها التنظيمي يكون كبيراً، وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عدداً وتنوعاً؛ مما يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل.

- دورة حياة المنظمة:

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بداياتها، أو في مرحلة تطورها أو انحدارها، فالمنظمة تشبه الإنسان؛ حيث تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

- الموقع الجغرافي للمنظمة:

فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية - كأن تكون إقليمية أو عالمية - تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

- درجة التخصص:

يؤثر التخصص في المهام على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن كان التخصص في العمل منخفضاً كان الهيكل بسيطاً، والعكس بالعكس.

- الموارد البشرية:

عندما يكون المطلوب أفراداً ذوي قدرات بسيطة، يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً أيضاً.

- التكنولوجيا:

فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة، احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً.

- نطاق الإشراف:

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرءوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)؛ حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي)؛ حيث تزداد المستويات الإدارية.

- نظام الإدارة (المركزية واللامركزية):

فوجود المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي، ويكون أكثر وضوحاً، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.

- البيئة الخارجية:

للبيئة دور رئيس في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة؛ فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار؛ حيث إن الاستقرار يعني هيكلًا تنظيميًا بسيطاً، وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكلًا معقدًا.

- الإستراتيجية:

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة)؛ فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أنواع الهياكل التنظيمية:

عادة ما يوجد في المنظمات نوعان من الهياكل التنظيمية كالتالي:

الهيكل التنظيمي الرسمي:

حيث تحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسئوليات والسلطة، وأهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

1. تحديد الأهداف للمنظمة، وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية.
2. تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

3. تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
4. تحديد الوحدات التنظيمية، وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
5. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.
6. رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.

الهيكل التنظيمي غير الرسمي :

وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية، تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة.

أوجه الخلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي

الهيكل التنظيمي الرسمي	الهيكل التنظيمي غير الرسمي
يتم وضعه من قبل الإدارة العليا وفق طريقة مخططة ومدروسة.	يتكون بطريقة عفوية من خلال مجموعة من العاملين يعملون معًا.
العلاقات بين العاملين تتم وفق معايير مكتوبة.	العلاقات الشخصية هي الأساس في الهيكل غير الرسمي.
يمثل السلطة القانونية في المنظمة.	قد يؤدي إلى إيجاد مواقف واتجاهات تعارض قواعد الهيكل الرسمي.
يهدف العاملون من خلال الهيكل الرسمي إلى القيام بالمهام والواجبات التنظيمية.	دافع العاملين في الهيكل غير الرسمي إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي :

وتشمل:

1. الهيكل التنظيمي الكلاسيكي.

ويتألف من ثلاثة أنواع، وهي:

1. التنظيم التنفيذي.
2. التنظيم الوظيفي.
3. التنظيم التنفيذي الاستشاري.

التنظيم التنفيذي:

وهو مبني على السلطة المركزية من أعلى القمة؛ حيث يكون هناك رئيس واحد يتخذ القرارات، وينحدر خط السلطة من أعلى إلى أسفل.

وأهم مزايا هذا التنظيم:

- الوضوح والبساطة.
- خطوط السلطة مستقيمة من أعلى إلى أسفل.
- المسؤولية محددة.
- الالتزام والطاعة.

أهم السلبيات:

- إهمال مبدأ التخصص.
- منح السلطات الكاملة للرؤساء.
- يصعب فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- ازدياد العبء الإداري على الإداريين؛ لأنهم يشرفون على كل صغيرة وكبيرة.
- صعوبة تحديد الإدارات والصلاحيات.
- تعذر تحقيق التعاون ما بين الإدارات والأقسام المختلفة، بما يؤثر على المخرج الجماعي للمنظمة.

التنظيم الوظيفي:

ويقوم هذا التنظيم على إخضاع الأعمال للتخصص، وقد وضع العالم (فردريك تايلور) أسس هذا الهيكل، وصنف العمال إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية واستشارية وأعمال منسبية إدارية، ويعتمد هذا الهيكل على التخصص، ويمثل القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.

وأهم مزايا هذا التنظيم:

- الاستفادة أقصى ما يمكن من التخصص في المنظمة وأقسامها.
- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام.
- تدريب مشرفين للإشراف على الأعمال.
- تحقيق التعاون في الأقسام المختلفة وبين الأفراد والرؤساء.
- الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.
- سهولة الرقابة على العمال.
- الفعالية الإدارية، وحصول المدير على المساعدات الإدارية والفنية المتخصصة من الأفراد.

أما أهم سلبيات هذا الهيكل التنظيمي:

- الصعوبة في فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا؛ مما قد يسبب الفوضى.
- عدم وضوح حدود السلطة والمسئوليات بين المدراء والمشرفين؛ لتداخل أعمالهم؛ مما يؤدي إلى صعوبة في الرقابة والمساءلة.

التنظيم التنفيذي الاستشاري:

يجمع هذا النوع مزايا الهيكل التنظيمي التنفيذي من حيث وحدة السلطة والمسئولية، وأيضاً مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص والاستفادة من استشارة الخبراء المتخصصين.

وأهم إيجابيات هذا الهيكل:

- تحديد السلطة والمسئولية.
- تقوية المركز الإداري لوجود مساعدين متخصصين.
- توفير المعلومات المتخصصة؛ مما يفعل ويصوب آلية اتخاذ القرار.
- زيادة خبرة ومهنية الإداريين لعملهم مع المتخصصين.

أما أهم سلبيات هذا الهيكل التنظيمي:

- احتمالية حدوث المنازعات بين الصلاحيات ما بين الإداريين والمهنيين.
- تداخل السلطة ما بين الفنيين والإداريين؛ مما يؤدي إلى اضطراب العمل.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين.

الهيكل التنظيمي العضوي:

وأهم أنواعه نموذج المصفوفة التنظيمية؛ حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر، تعكس الوظائف الإدارية، وإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة، ويعين لكل مشروع مدير يستعين بالمتخصصين في المنظمة الأصلية، ويخضع هؤلاء المتخصصون من المنظمة الأصلية إلى إدارة مدير المشروع ومديره الأصلي في المنظمة.

مزايا هذا الهيكل التنظيمي:

- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- استخدام أمثل للموارد البشرية.
- تنوع الخبرة للعاملين.
- توفير في الوقت والكلفة.
- يوفر الخبرة الفنية في الوقت المناسب.
- يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
- يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

وأهم سلبيات هذا الهيكل التنظيمي:

- تعدد وحدة الأمر.

- إيجاد التناقض بين العاملين لتعدد المسؤولين والقرارات على الفرد الواحد.

وأهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي:

● وجود ضغوط خارجية تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً، فإذا لزم المنظمة ضرورة توفر الخبرة والنتائج في وقت واحد، فإن على المنظمة أن تستخدم المصفوفة التنظيمية.

● الحاجة إلى توفر المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.

فعندما تكون المنظمة غير قادرة على الاستفادة من المعلومات المهمة للمنظمة ولتخذ

القرار.

عند وجود ضغوط عمل كثيرة، بحيث تعمل المنظمة على استغلال طاقات الآلات والعاملين لأقصى حد، بوجود هيكل تنظيمي مرن، إلا أن استخدام المصفوفة التنظيمية يحتاج لموارد مالية ضخمة، ويستغرق وقتاً لتحقيق النتائج المرجوة.

الهيكل التنظيمي الشبكي:

ويتألف هذا الهيكل من تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى ذات أنشطة مختلفة؛ كالبحوث والإنتاج والتوزيع وأية أعمال رئيسية أخرى، وذلك على أساس التعاقد، وبهذا يقوم المديرون على الإشراف داخل منظماتهم وعلى تنسيق الأعمال مع المنظمات الأخرى المتعاقد معهم.

وأهم ميزات هذا التنظيم:

يتيح استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر خارج البلاد، أو تحسين الإنتاج من خلال خبراء.

أما أهم السلبيات لهذا التنظيم:

يتمثل بعدم وجود رقابة مباشرة للعقود والأعمال الخارجية من قبل المتعاقد معهم، وأيضاً هذا النموذج يزيد من المخاطرة للمنظمة حول التزام المتعاقدين بالقيام بالعقود والأعمال المتفق عليها.

تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات العصرية لإنشاء فرق العمل؛ لتواجه التحديات العصرية والمتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة؛ حيث يتيح هذا الأسلوب للمنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، وأيضاً أفكار العاملين في كافة أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل دائمة أو مؤقتة في المنظمة، وذلك حسب مهامها.

وأهم مزايا تنظيم الفريق:

- تخفيف الحواجز التقليدية بين وحدات المنظمة.
- معرفة الأفراد لمشاكل الوحدات الأخرى.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات.
- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

أما أهم السلبيات لتنظيم الفريق:

- شعور الأفراد بازدياد وواجية الولاء بين مديريهم وبين فريق العمل.
- الحاجة لوقت طويل لاجتماعات الفريق، والتنسيق بينهم.
- يحتاج هذا الأسلوب إلى اللامركزية، بحيث يوحي لمديري الوحدات بانتقاص صلاحياتهم.

قياس فاعلية الهيكل التنظيمي:

حتى يكون الهيكل التنظيمي فعالاً ويخدم أهداف وإدارة المؤسسة، وحتى نحكم على هيكل تنظيمي بأنه جيد - لا بد من توفر عدة خصائص في هذا الهيكل، وهي:

- الاستفادة من التخصص، وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل؛ حتى يتحقق سرعة الإنجاز والإتقان وخفض التكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة، بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار، والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة، والتميز بين المهم والأقل أهمية.
- الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسة، ويضعها في مستوى إداري مناسب.

فعالية الرقابة:

إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة؛ بحيث يتم فصل الرقابة، ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.

مراعاة الظروف البيئية:

فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها، بحيث يكون من المرونة الاستجابة لأيّة تغيرات أو طوارئ.

عدم الإسراف:

يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل؛ من تخصص ووحدات، بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.

وتقوم فاعلية الهيكل التنظيمي على أبعاد أساسية ثلاثة، هي:

- 1- استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق، والفهم الجيد للهيكل التنظيمي.
- 2- تطبيق المبادئ التنظيمية المشار إليها.
- 3- مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد دائماً على ظروف وملاسات وأبعاد الموقف القائم.

وتظهر الحاجة إلى قياس فاعلية الهيكل التنظيمي عادة بمناسبة الرغبة في إعادة التنظيم؛ إذ إن إعادة التنظيم طبقاً لأسباب موضوعية إنما تكون بمناسبة متغيرات في أهداف الوحدة أو اختصاصاتها، أو أساليب وطرق العمل بها، أو حجمه فيها، أو تغيير شكلها التنظيمي والقانوني .. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون إعادة التنظيم بمناسبة معالجة عيوب تنظيمية قائمة.

وفي هذه الحالة الأخيرة، يتطلب الأمر - بالضرورة - قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية؛ إما للتوصل إلى إبقاء هذا الهيكل على ما هو عليه، وإما بتعديله تعديلاً شاملاً أو جزئياً بحسب ظروف كل حالة على حدة.

ويتطلب الأمر وجود مقاييس موحدة تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فاعلية الهيكل التنظيمي، بمناسبة الرغبة في إعادة التنظيم وفق ما تقدم.

مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمي وتصنيفها:

يمكن إعدادها في أربع مجموعات رئيسية، تشمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسة والفرعية المكونة لها، وذلك وفق التصور التالي:

أولاً: الأهداف والاختصاصات العامة:

1- مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية، واتفاه مع السياسات العامة للدولة:

- ترجمة الهدف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي.
- ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.
- وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية.
- مدى وضوح النطاق المكاني والتنوعي للأهداف.
- تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.
- وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.

2- مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام، وكذا إبراز الهيكل للاختصاصات العامة:

- عدم ترجمة الاختصاصات لهدف أو أكثر من الأهداف.
- وجود اختصاصات لا ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف.
- عدم ممارسة الوحدة لبعض الاختصاصات الواردة بقرار إنشائها.
- ممارسة الوحدة لاختصاصات غير واردة بقرار إنشائها.
- مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة.
- مدى تكافؤ السلطة والمسئولية.

3- مدى الازدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي:

- الازدواج، ويعني ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها؛ لتحقيق ذات الهدف بين تقسيمين أو أكثر.
- التداخل هو ممارسة جزء من الاختصاصات المسند لتقسيم ما لتقسيم آخر أو أكثر من تقسيم، بينما يكون هذا الجزء المشار إليه من صميم اختصاصات التقسيم الأول.

ثانياً: التشكيل التنظيمي:

1- مدى اتفاق المنهج المتخذ في تكوين التقسيمات التنظيمية لأهداف الجهة، وطبيعة ونوعية النشاط والإمكانية المتاحة، من خلال:

- تحديد الأسس المتبعة بالوحدة لتكوين التقسيمات التنظيمية.
 - علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المنوطة بالوحدة.
 - تأثير اختيار أسس تقسيم العمل في تحقيق الأهداف الفرعية.
- 2- مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية، من خلال:
- فصل تبعية التقسيمات الرقابية عن التقسيمات التي تعنى برقابتها.

3- مدى ملاءمة نطاق الإشراف، من خلال:

- مدى تعدد المستويات الإشرافية.
- مدى الأخذ بالتخصص كأساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الأدنى، والتكامل بالمستويات الأعلى.
- أحجام الأعمال المتماثلة، ومدى تناسبها مع إعداد التقسيمات التنظيمية المنوطة بهذه الأعمال.
- مدى انعكاس تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيس في تقسيمات أدنى انعكاساً سليماً.

4- مدى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات، من خلال:

- التركيز في أفراد تقسيمات تنظيمية على تلك التي تخدم الهدف بطريق مباشر، دون التي يقتصر إسهامها في تحقيقه عن طريق غير مباشر.
- تفتيت مكونات العمل الواحد؛ بقصد الإسراف في استحداث تشكيلات إدارية.
- تركيز الخدمات؛ مما يوفر الوقت والمال والجهد.
- افتقاد التكامل والترابط بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية.

5- مدى تطابق التنظيم الفعلي للهيكل الرسمي المعتمد، من خلال:

- وجود وظائف لا تقابلها تقسيمات تنظيمية واردة بالهيكل التنظيمي المعتمد للممارسة بعض المهام.
- تبعية بعض التقسيمات التنظيمية بصفة دائمة لتقسيم آخر، بالمخالفة للهيكل التنظيمي المعتمد.

6- مدى إجراء تعديلات تنظيمية على الهيكل التنظيمي المعتمد، من خلال:

- تقارب الفترات التي أجريت فيها تعديلات على الهيكل.

● كثرة التعديلات على الهيكل.

ثالثاً: العلاقات التنظيمية:

1- مدى حاجة التنظيم إلى تكوين اللجان والدور المسند إليها، من خلال:

● اشتغال الهيكل على لجان.

● تحديد دور اللجنة (تنسيقية - تنفيذية - استشارية - تحكيمية).

● علاقات اللجان بعضها ببعض والتقسيمات الأخرى.

● أسلوب تشكيل اللجنة من حيث العدد - تمثيلها لكافة الأطراف المعنية بالموضوع /

المستويات الوظيفية للأعضاء - ومعايير اختيار الأعضاء - مصدر قرار تكوين اللجنة /
الأساس القانوني لتكوين اللجنة.

● نوعية اللجنة: دائمة - مؤقتة.

● عدد مرات انعقاد اللجنة، والمدة المتقضية بين الاجتماع والآخر.

● تدوين ملخص ما دار من مناقشات، والرأي الذي انتهت إليه اللجنة.

● تحديد أسلوب ووسائل تنفيذ التوصيات ومتابعة التنفيذ.

● مدى وجود أمانات اللجان.

● هل يخصص لأمانات اللجان عاملون متفرغون؟ أم يعملون في هذا المجال

بالإضافة لأعمالهم الأصلية؟

2- مدى وضوح خط السلطة والمسئولية، والعلاقات التنظيمية الأفقية، وخطوط

الاتصال في مختلف تقسيمات المنظمة، من خلال:

● الإشراف الكامل، الإشراف الفني فقط، الإشراف الإداري فقط.

● عقد الندوات واللقاءات بين المستويات الإدارية ذات العلاقة.

● تجميع البيانات والمعلومات من خلال خط السلطة، أم يجوز التجاوز عن ذلك؟

3- مدى التنسيق بين التخصصات المختلفة، من خلال:

- الأخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل التنظيمي في التقسيمات الرئيسية.
 - عقد الندوات والاجتماعات.
 - تكوين لجان ممثل بها التخصصات ذات العلاقة.
 - الأخذ بنظام ضباط الاتصال من عدمه.
- رابعاً: استخدام الخبرة الاستشارية:**

1- مدى اعتماد الإدارة العليا بالوحدة على الرأي والخبرة الاستشارية، وتظهر في:

- شكل تقسيمات تنظيمية وعدد هذه التقسيمات.
- شكل وظائف مستشارين.
- شكل الاستعانة بخبراء من خارج الوحدة.
- ممارسة بعض اختصاصات التقسيمات الاستشارية من خلال تكوين لجان.
- ممارسة بعض التقسيمات التنفيذية لاختصاصات تقسيمات استشارية أو العكس.
- تولي كل تقسيم تنظيمي استشاري تقديم الرأي والمشورة في نطاق اختصاصاته.
- التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية لرئيس الوحدة مباشرة.
- التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية، من خلال تقسيم شؤون رئاسة الوحدة.
- توزيع التقسيمات الاستشارية على بعض التقسيمات التنفيذية الرئيسة بالمنظمة.

الهيكل التنظيمي لقناة فضائية:

يتألف الهيكل التنظيمي للقناة الفضائية من فريق عمل مختلف التخصصات، خلال مجموعة إدارات فنية وهندسية تشكل في مجموعها المنظومة اليومية لعمل القناة، وتبدو نتائج عمل الهيكل التنظيمي في شكل الشاشة النهائية للقناة الفضائية، وتختلف طبيعة الهيكل التنظيمي من قناة فضائية لأخرى، حسب تقنية بث القناة، وحجم العاملين بها،

والمحتوى المقدم عبر شاشتها، إلا أن هناك هيكلًا أساسيًا يحتوي على إدارات أساسية لإنجاز العمل الإعلامي، وهي:

الإدارة الهندسية والفنية:

المسئولة عن جميع العمليات التقنية اللازمة لتشغيل القناة؛ من تجهيزات ومعدات و uplinks وتجهيز الاستوديو، والمكلفة أيضًا بالمتابعة المستمرة لعمل القناة، ويعمل بها نخبة من مهندسي أستوديوهات البث التلفزيوني.

إدارة الإنتاج والتشغيل:

المسئولة عن التشغيل اليومي للقناة الفضائية، من خلال الإنتاج البرمجي، وجدول العرض اليومي، والتنسيق بين إدارات التشغيل المختلفة، وإبداع الأفكار البرمجية والترويجية للقناة، بما يؤمن عمل القناة وخروجها بالبث اليومي، ويعمل بها طاقم القناة الكامل؛ من إخراج وتصوير ومونتاج وجرافيك وإعداد.

الإدارة القانونية:

وهي المسئولة خلال مرحلة إنشاء وترخيص القناة الفضائية، وقد تم تطويرها لتضم نخبة من المستشارين القانونيين المتخصصين في شركات البث الفضائي، مع العديد من القنوات العاملة وفقًا لقوانين هيئة الاستثمار والمناطق الحرة الإعلامية، ويمكن أن يقتصر عمل هذه الإدارة على مرحلة الإنشاء، أو تستمر كإدارة قانونية دائمة خلال مرحلة بث القناة.

يختلف الهيكل التنظيمي من قناة لأخرى، حسب تقنية بث القناة وما تحتاجه من موارد بشرية، وعدد كل تخصص فني، وهذا ما تتعامل معه الدراسة التنفيذية للقناة.

نماذج تطبيقية:**نموذج لفرق عمل لقناة فضائية إخبارية:****فريق الأخبار:**

العمل ضمن بيئة سريعة الخطى، ملتزمة بتقديم الأخبار حالما تحدث.

المسئولية عن الإشراف على جميع الجوانب التحريرية لجمع الأخبار والمحتويات

الإخبارية المختلفة والمواد الجاهزة للبحث عبر جميع المنصات.

فريق البرامج:

فريق البرامج مسئول عن إنتاج برامج رائدة، من خلال صياغة مفاهيم أنشطة

البرامج، وتطويرها وتنفيذها دعماً للأهداف الإستراتيجية.

فريق الإنتاج:

فريق المدخلات مسئول عن تغطية الأخبار والشئون الدولية.

فريق المواد الجاهزة للبحث:

يُعنى فريق تجهيز المواد للبحث بالمحتويات النهائية التي تذاغ على الهواء؛ لتخرج إلى

المشاهدين، ويعمل هذا الفريق على ضمان أن المحتوى دائماً يتوافق مع المعايير المحددة.

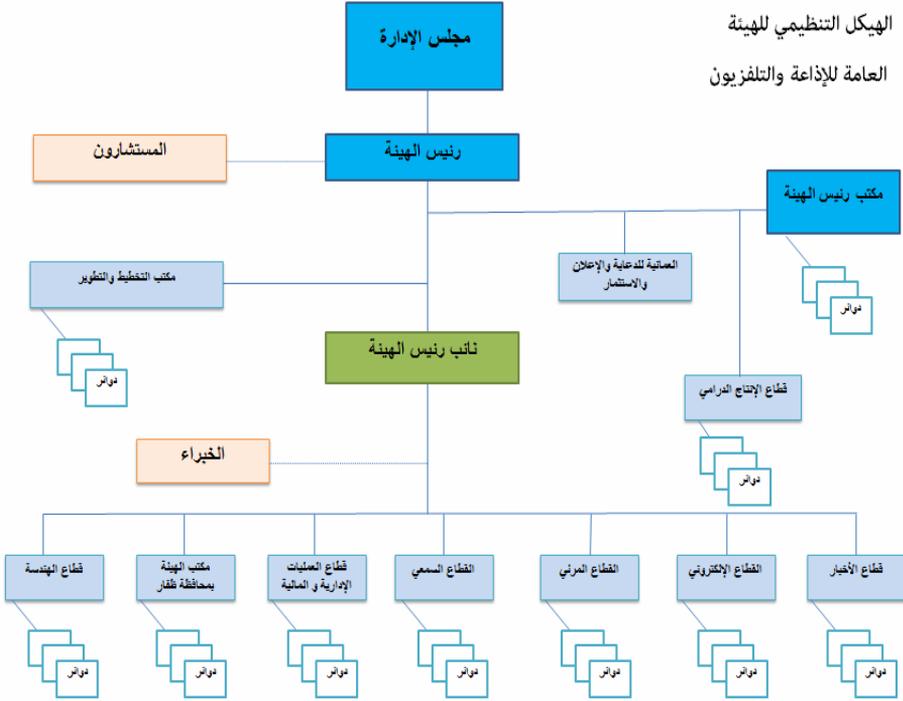
فريق التخطيط البرامجي:

فريق التخطيط البرامجي مسئول عن تطوير وتنفيذ إستراتيجية التخطيط البرامجي

للقناة، وضمان سلاسة سير العمل في قسم التخطيط البرامجي يومياً، ويعمل على ضمان أن

الجدول الزمني العام يحقق أفضل النتائج.

2- نموذج تطبيقي لهيكل تنظيمي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون
بسلطنة عمان:



3- نموذج لهيكل تنظيمي لمؤسسة الإمارات للإعلام:

يتألف الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإمارات للإعلام مما يلي:

- أ- إدارة التلفزيون.
- ب- إدارة الإذاعة .
- ت- إدارة مركز الأخبار.
- ث- الإدارة الهندسية.
- ج- الإدارة المالية.
- ح- إدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية.
- خ- دائرة تكنولوجيا المعلومات. د- دائرة العلاقات العامة والدولية.
- ذ- الدائرة التجارية. ر- وحدة التدقيق الداخلي.
- ز- وحدة السياسات والتطوير المؤسسي.

س - وحدة الشؤون القانونية.

ش - مكتب المدير العام: ويرتبط بالمدير العام كل من:

1- إدارات ودوائر المؤسسة.

2- وحدة السياسات والتطوير المؤسسي.

3- وحدة الشؤون القانونية. كما يرتبط بمديري الإدارات الموظفون العاملون فيها، ويرتبط بمديري الدوائر الموظفون العاملون، ويكون كل منهم مسئولاً حسب اختصاصه.

4- قناة أبو ظبي: على رأس القناة مديرها الذي يدير فريقاً يتكون من: رئيس مركز الأخبار. رؤساء تحرير تنفيذيين. رؤساء تحرير محررين. معدي البرامج. مذيعين. مراسلين. مخرجين. مساعدي مخرجين. منسقي إنتاج فني مونتاج. فني إضاءة. مهندسي صوت. فني صوت. فني مكسر. مصورين. مديري أستوديوهات.

وتضم مؤسسة الإمارات إدارة للعمليات، تغذي مختلف القنوات والإدارات التابعة للمؤسسة، وتضم هذه الإدارة: المخرجين. فني المكسر. فني المونتاج. مديري الأستوديوهات. فني الصوت. قسم الديكور. وحدة النقل الخارجي. مهندسي وفنيي النقل الخارجي. مهندسي وفنيي الصوت. مهندسي وفنيي الإضاءة. قسم الجرافيكس (الرسم الإلكتروني. مصورين. مساعدي تصوير).

وتقسم إدارات الأخبار من حيث الحجم على الشكل الآتي:

مركز الأخبار - قسم الأخبار - وحدة الأخبار. وقد أصبح متعارفاً عليه في الأوساط الإعلامية أن مركز الأخبار يكون كبرى هذه الإدارات المتخصصة في إنتاج الأخبار وبتثها في القنوات التلفزيونية، أما من حيث الاختصاص فتتطوي نظم إدارة الأخبار التلفزيونية على عدد من الأقسام المتخصصة، منها "القسم السياسي - القسم الاقتصادي - القسم الرياضي".

ومن حيث نوع النشاط، هناك قسمان داخل مركز الأخبار، هما نشرات الأخبار والبرامج، أما من حيث التوزيع الجغرافي فهناك قسمان يتجسدان في النشرات والبرامج الإخبارية، هما: العالمي والمحلي، ويتجلى ذلك في إنتاج نشرات وبرامج إخبارية دولية تتناول أهم الأخبار والتطورات على الساحة العالمية، وأخرى محلية تتعرض للشئون والقضايا المحلية.

ينقسم مركز الأخبار في معظم القنوات التلفزيونية إلى ثلاثة أقسام رئيسة، هي: الإدارة، وقسم التحرير، والقسم الفني.

الإدارة: وتتكون من "مدير مركز الأخبار ومدير مكتبه - رؤساء التحرير التنفيذيين. قسم التحرير، ويضم رؤساء التحرير - المحررين - موظفي حجوزات الأرقام الاصطناعية - موظفي الاتصالات وتنسيق عمل المراسلين - المراسلين.

القسم الفني: ويتكون من "المخرجين، المنتجين، مساعدي المنتجين، مهندسي الصوت، فنيي الصوت، مازجي الصورة، فنيي طباعة إلكترونية، مشغلي شاشة القراءة، فنيي فيديو، فنيي غرافيكس، مديري أستوديو، فنيي إضاءة، مصورين.

وفي قناة (أبو ظبي) فإن أقسام مركز الأخبار تتكون من:

- 1- إدارة مركز الأخبار.
- 2- قسم التحرير.
- 3- قسم البرامج.
- 4- قسم المذيعين.
- 5- قسم المونتاج.
- 6- قسم الغرافيكس.
- 7- قسم الوكالات المصورة.
- 8- مكتبة الأخبار المصورة.
- 9- حجوزات الأرقام الصناعية.
- 10- قسم المراسلين والمقابلات.
- 11- المراسلون.
- 12- قسم الإنتاج.
- 13- قسم الترجمة.
- 14- قسم التدقيق اللغوي.
- 15- أستوديو الأخبار.
- 16- غرفة المراقبة الرئيسية.

فريق العمل في مركز الأخبار: يرأس فريق العمل رئيس مركز الأخبار، الذي يتكون من عدة أقسام: قسم التحرير، ويتكون من: رؤساء تحرير تنفيذيين - رؤساء تحرير محررين - مدققين لغويين - مترجمين - معدي برامج - مذيعين - مراسلين - قسم حجوزات الأقمار الصناعية والاتصالات الخارجية - قسم المراسلين - مكتبة الأشرطة التلفزيونية - قسم الرسم الإلكتروني "غرافيكس".

- القسم الفني: ويضم: مخرجين - مساعدي مخرجين - منسقي إنتاج - فنيي مونتاج - فنيي إضاءة - مهندسي صوت - فنيي صوت - فنيي مزج الصورة والصوت "مكسر" - مصورين - مديري أستوديو - مشرفي إنتاج - طابعين إلكترونيين - فنيي وحدة التحكم بالكاميرات.

وينقسم مركز الأخبار - حسب موقع كل قسم - إلى عدة أقسام:

- قاعة التحرير.

- قسم الرسم الإلكتروني.

- مكتبة الأشرطة والتسجيلات المصورة.

- قسم المراسلين.

- قسم حجوزات الأقمار الاصطناعية والاتصالات الخارجية.

- قسم المونتاج.

- أستوديو الأخبار.

- قسم التسجيلات الصوتية.

- غرفة المراقبة الرئيسية، وتنقسم إلى قسمين: أ- غرفة المراقبة الرئيسية المختصة باستقبال الإشارات وحجوزات الأقمار الاصطناعية والمواد المرسله للقناة.

ب- غرفة المراقبة الرئيسية، المختصة لبث نشرات الأخبار والبرامج التي تبثها القناة على مدار الساعة.

- غرفة الإخراج والتنفيذ.

جوانب لتطوير الهيكل التنظيمي بقطاع التلفزيون المصري؛

- يجب على نظام إرسال الخدمة العامة أن يشتمل على مجلس إدارة تمثيلي مستقل يمثل الجمهور، ويقوم هذا المجلس بمراقبة أداء قطاع التلفزيون.

- يجب أن يكون هناك جهاز رقابي مستقل عن الدولة، وخاضع للمساءلة أمام البرلمان.

- ومن أهداف الجهاز:

1- تنظيم ومتابعة كل ما يتعلق بنشاط البث، وبصفة خاصة من حيث محتوى المنتج وإتاحته وتوزيعه واستقباله، بما يضمن توافر واستمرار الخدمة في الوفاء بمتطلبات أوجه الاستخدام المختلفة؛ لدفع عجلة التنمية المستدامة.

2- إنشاء وتنظيم الآليات اللازمة لحماية مصالح الجمهور ومنتجي وناقلي وموزعي هذه الخدمات.

3- اتخاذ التدابير، ووضع الآليات اللازمة للتحقق من المنافسة المشروعة في أنشطة إنتاج وبث وإعادة بث وتوزيع الخدمات المسموعة والمرئية، وتجنب الاحتكار في ضوء القواعد والقوانين السارية، أو القواعد الخاصة التي يحددها الجهاز.

4- تحقيق وإنفاذ المعايير الفنية والبيئية في مجال البث، ومعايير الجودة في شئون المحتوى والبث والإنتاج والتوزيع والاستهلاك، وذلك كله بما يتفق ومتطلبات الحفاظ على القيم والسلام الاجتماعي.

5- ضمان وصول خدمات البث إلى جميع مناطق الجمهورية، بما فيها مناطق التوسع الاقتصادي والعمراني والمناطق الحضرية والريفية والنائية بأعلى درجة ممكنة من جودة الأداء.

- يجب أن تكون هناك مدة زمنية محددة وواضحة لعضوية المجلس.

- يجب ألا تكون هناك أي ضغوط سياسية تمارس أثناء عملية توظيف وتعيين أو اختيار أعضاء المجلس.
- يجب ألا يكون من الممكن إعفاء أي من أعضاء المجلس من مناصبهم، وفي الوقت نفسه يجب ألا يتم انتخاب أي عضو لأكثر من مرة واحدة.
- يجب أن يمثل هذا الكيان إطارًا أو هيكلًا عضويًا مندمجًا، وأن تقود مثل هذه الهيكلية إلى إرضاء الصحفيين التلفزيونيين، من خلال الدعوة إلى تأكيد الاستقلالية التحريرية لهم، بأن يسمح هذا الإطار لهم بتقديم تقارير موضوعية حول ما يغطونه من أخبار وأحداث.
- يجب أن يتم تبني إستراتيجية تعتمد على الإبداعية والابتكارية بشكل أساسي، وأن يكون الهيكل مرئيًا وفضفاضًا، وألا يكون خاضعًا للتأطير الرسمي، وأن تجري ممارسة اللامركزية إلى أبعد حد.

رابعاً: التقويم:

- 1- قيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية التالية bein MEDIA GROUP، بالاستعانة بالرابط التالي:

<https://beinmediagroup.com/ar/the-group>

- 2- من خلال الهيكل التنظيمي - وبالاستعانة بمعلومات عن هيئة الإذاعة والتلفزيون بسلطنة عمان - قيم الهيكل التنظيمي، وأعد تصميمه طبقاً للمعطيات السابقة.
