

الموضوع السابع وظيفة التنظيم

أولاً: الأهداف التعليمية:

- 1- تعريف الطالب بوظيفة التنظيم.
- 2- تعريف الطالب بمفهوم وتعريف التنظيم.
- 3- تعريف الطالب بكيفية عمل التنظيم.
- 4- تعريف الطالب بالتنظيم في الأنشطة الإعلامية.
- 5- تعريف الطالب بفوائد التنظيم.
- 6- تعريف الطالب بمبادئ التنظيم.
- 7- تعريف الطالب بالخطوات الخمسة في عملية التنظيم.
- 8- تعريف الطالب بأنواع التنظيم.
- 9- تعريف أشكال التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- 10- تعريف الطالب بمفاهيم ومصطلحات في التنظيم الإداري.
- 11- التعريف بنموذج تطبيقي لإدارة المؤسسات الإعلامية.

ثانياً: المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs):

أ- المعرفة والفهم:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يفهم المفاهيم والتعريفات والمصطلحات الخاصة بالتنظيم.
- 2- يتعرف على كيفية عمل التنظيم.
- 3- يحدد الخطوات الخمسة في عملية التنظيم.

4- يذكر الفروق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يحلل المبادئ الأساسية للتنظيم.

2- يربط بين أشكال التنظيم.

3- ينقد التنظيم الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها.

4- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية الخاصة بالتنظيم.

5- يتفهم مشكلات التنظيم الإداري ضمن المنظومة الإقليمية والدولية الإعلامية والتكنولوجية.

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.

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا 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:**مفهوم التنظيم:**

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي التخطيط، ولا تقل عنها أهمية.

ويعتبر التنظيم أهم موضوعات الإدارة؛ فالعلماء يطلقون على الإدارة علم التنظيم.

و ترمز كلمة "تنظيم" إلى العديد من المعاني، أهمها: ترتيب الأوضاع، وتحديد العلاقات والسلطات، وتوزيع المسؤوليات، ووضع الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة. وهو الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف.

كما يراه البعض بأنه عبارة عن (ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسئوليات).

تعريف التنظيم:

وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة، وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسئوليات والصلاحيات.

كما يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة أو وظائف المنظمة، كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، والتفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف... وغيرها في سبيل تحقيق الهدف، ويعمل التنظيم الفاعل على تحويل المؤسسة إلى ما يشبه الخلايا التنظيمية المترابطة، التي تعمل جنباً إلى جنب؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن التعبير بشكل مبسط عن التنظيم من خلال القاعدة التنظيمية المشهورة: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" كأساس لإنجاح العمل وترتيب أوضاع المؤسسة الداخلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكنًا، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى، منها:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل؛ فالمهام والمسئوليات المكلف بها كل فرد، والإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحًا، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات.

- الروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

- العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرءوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

مكونات التنظيم: حيث تتضمن عملية التنظيم توزيع مهمة وسلطة تنفيذ هذه الأنشطة على العناصر الإنسانية المناسبة التي تحت رئاسة المدير ضمن هيكل تنظيمي منسق ومحدد.

يرى بعض المختصين في علم الإدارة أن هناك مرحلتين للتنظيم، هما: المرحلة الميكانيكية ويطلق عليها "تصميم الهيكل التنظيمي"، والمرحلة الديناميكية، ويتم فيها الجمع بين المناصب الإدارية التي تكونت أولاً في التصميم وبين من يلائمها من الأشخاص، وتعرف هذه المرحلة "بتنمية الهيئة الإدارية".

التنظيم في الأنشطة الإعلامية :

التنظيم في الأنشطة الإعلامية يعني تحديد العلاقات والمسئوليات والواجبات المطلوبة من كوادرها .. والمؤسسات الإعلامية تفصل في إدارتها بين جانبين مهمين: جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية، تسمى في الإذاعة والتلفزيون "إدارة البرامج"، والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية، هو ما نسميه بإدارة الأعمال، وتشتمل على إدارة شؤون الأفراد، والإدارة المالية والخدمات الأخرى، التي تخدم وتسهل عمل إدارة البرامج؛ وبالتالي فإن وضع الهيكل التنظيمي هو المهمة الأساسية لعملية التنظيم؛ فمن خلال عملية التنظيم يتم تحديد الوظائف وإداراتها وأقسامها ومجالسها ولجانها للمنظمة، وأيضاً تحديد المهام والصلاحيات والمسئوليات ونطاق الإشراف والمستويات الإدارية والهرم التنظيمي والمركزية واللامركزية في الإدارة، أي باختصار بناء الهيكل التنظيمي.

فوائد التنظيم:

للتنظيم فوائد متعددة، يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- 1- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- 2- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- 3- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- 4- يوجد التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

مبادئ التنظيم:

اتفق علماء الإدارة على وجود عدة مبادئ للتنظيم للاستدلال بها عن مقومات التنظيم الجيد والفاعل، وهذه المبادئ هي:

- 1- الهدف: وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها.
- 2- التخصيص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها التخصص؛ من زيادة في الإنتاجية، ومن خفض للتكاليف، كما يسهم تقسيم العمل في أداء العمل بكفاءة واقتدار.

3- وحدة القيادة: أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرء وس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليقات؛ لأن تعدد مصادرها يؤدي إلى ارتباك المرء وس، وانعدام قدرته على أداء العمل بكفاءة.

4- السلطة والمسئولية: يتوقف نجاح التنظيم على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء، ودقة تنفيذ المرء وسين للعمل؛ ولهذا تشكل السلطة والمسئولية النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطاً منزهراً في بوتقة واحدة متناسقة.

ويشمل هذا المبدأ عدداً من المبادئ الفرعية التي تكمله وتبين أهميته؛ إذ يحكم مبدأ السلطة والمسئولية عدة متغيرات تؤثر في العملية التنظيمية، وهي: "تسامي السلطة والمسئولية، تدرج السلطة، قصر خط السلطة، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية ونطاق الإشراف".

5- التوازن: ويعتمد على أساس التوازن في توزيع عبء العمل على الأقسام التي تقوم بأجزاء العمل المختلفة، انطلاقاً من فرضية التساوي في الأعباء بين الأقسام المختلفة.

6- المرونة: وتعني أن يكون التنظيم مرناً غير جامد، وقابلاً للتكيف بما يمكنه من مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة التي تتعامل معها المنظمات، دون إحداث تعديلات جذرية تتطلب إعادة التنظيم.

وهناك تصنيف آخر لمبادئ التنظيم، يحتوي على أحد عشر مبدأ، هي:

أولاً: وحدة الأمر:

بحيث يتلقى المرء وس الأوامر من رئيس واحد فقط، هو رئيسه المباشر، ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه.

ثانياً: التسلسل الرئاسي:

وهو التسلسل الهرمي كما أسماه "هنري فايول"، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً، يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرء وسين، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة.

ثالثاً: النطاق المناسب للإشراف:

وهو العدد الأمثل من المرءوسين الذي يستطيع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة.

رابعاً: تفويض السلطة:

وهو أن يعهد المدير ببعض سلطاته إلى عدد من مرءوسيه، وهذا يخفف العبء عن المدير، ويتفرغ إلى المسائل المهمة؛ وبالتالي تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

خامساً: الوضوح في تحديد المسؤوليات:

أي لا بد أن تكون واجبات ومسئوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة ومحددة ومفهومة.

سادساً: تكافؤ السلطة والمسئولية:

تترتب المسؤولية على النتائج المترتبة على القيام بالواجبات، وعلى ذلك فليس من المعقول أن يتحمل الشخص مسؤولية عمل معين دون أن يكون قادراً على مباشرة ذلك.

سابعاً: مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

لا ينبغي أن يعمل الفرد بأكثر من طاقته؛ فالتنظيم عبارة عن تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات.

ثامناً: شبكة فعالة للاتصالات:

حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب إلى أعلى المراتب والمستويات بسرعة دون عوائق، يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة، تبين الوضع التنظيمي لكل فرد.

تاسعاً: تجنب الازدواج:

يؤدي الازدواج إلى إرباك العمل، ويتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية، ويؤدي أيضاً إلى ضياع الجهد والمال؛ ولهذا كان من خصائص التنظيم الفعال أن يجمع الأعمال المتشابهة في جهاز واحد.

عاشراً: المرونة والبساطة:

أن يقبل التنظيم التعديل وفقاً لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري في معاملة الأقلية، كذلك يجب أن يكون التنظيم بسيطاً، كأن يشتمل عدداً كبيراً من الأجهزة التي لا

داعي لوجودها، أو أن يكثر فيه عدد من الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرءوسين.

حادي عشر: استقرار التنظيم:

أي أن لا تجرى فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو لذلك.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تمل على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها، ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

* فحص كل نشاط تم تحديده؛ لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج...).

* وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

* البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة.. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرءوسين تحت كل مدير واضح).

أنواع التنظيم:

هنالك نوعان رئيسان من التنظيم، هما:

* التنظيم الرسمي.

* التنظيم غير الرسمي.

أولاً: التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة، وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتحديد أوجه السلطات والصلاحيات؛ من أجل تسهيل الوصول إلى أهداف العمل بيسر وسهولة.

تعريف التنظيم الرسمي:

يمكن تعريف التنظيم الرسمي على أنه: شبكة الاتصالات والعلاقات المقررة حسب الأنظمة الموجودة في المنظمة، فهو يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات.

ويعرف كذلك بأنه: التنظيم الأصولي الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وبشكلها، وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية التي تكونت المنشأة بموجبها.

أشكال التنظيم الرسمي:

إن أهم أشكال التنظيم الرسمي هي التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي والتنظيم الرأسي الاستشاري، ويمكن توضيحهم كما يلي:

1. النمط الرأسي (المهمي) أو التنظيم الرأسي: وفي هذا النوع من التنظيم (التنظيم الرأسي Line organization) تمتد السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء في المنظمة، وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات، وعليه ترجع كل الأمور، ويطلق عليه بعض خبراء الإدارة (النمط العسكري)؛ إذ يقوم على أساس تركيز السلطة (المركزية) في يد المسئول، وتتحدد السلطة على أساس الرتبة والمسمى، وكذلك يتجاهل هذا النمط التخصص وتقسيم العمل، ولا يهتم بالمستشارين.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم البساطة والوضوح، والتحديد والسرعة في اتخاذ القرارات، والبت في المشكلات أولاً بأول، والاقتصاد في النفقات، وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، وتوفير اتصالات فعالة تحقق ربط القاعدة بالقمة، وسرعة تبادل المعلومات ونقلها؛ مما يسهل سرعة اتخاذ القرار.

2- النمط الوظيفي: برز هذا النمط نتيجة للمشاكل التي واجهت النمط الرأسي، وهذا النوع من التنظيم يهتم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظيفة داخل المنظمة، وعلى الرغم من اعتماده على مبدأ التخصص في العمل، إلا أن السلطة تتحدد على أساس مستويات العمل، بحيث يكون لكل سلطة وظيفتها النهائية، وهو ما يعني عملياً تركيز السلطة في يد عدد من المديرين.

ويتكامل عمل الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية في المنظمة.

3- النمط المشترك (المهمي الوظيفي):

وهو يجمع النمطين السابقين، ويعد أفضل الأنماط لمنشآت الأعمال، وعلى الأخص في المؤسسات الصحفية؛ لما يوفره من فرصة الضبط والسيطرة على مختلف أقسام المؤسسة الصحفية، في الوقت الذي يسمح فيه بحرية التشغيل والعمل داخل كل قسم، أو التنظيم مع استخدام اللجان.

تعتبر اللجان من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمي ينبض بالحياة لتنسيق الخطط والسياسات؛ لتمكين أعضاء التنظيم من العمل مع بعضهم البعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

ينشأ التنظيم الرسمي لتحديد السلطات والمسئوليات وصولاً إلى تحقيق الأهداف، فإذا يحدث عندما يعجز هذا التنظيم - لسبب أو لآخر - عن تحقيق أهداف أفراد المنظمة؟

التنظيم غير الرسمي هو تكوين اجتماعي، ينشأ بمجرد إجماع عدد من المرءوسين على هدف معين لم يحققه التنظيم الرسمي، وهذا النوع من التنظيم لا يقوم على السلطة الممنوحة؛ بل على السلطة المقبولة، بمعنى أن التنظيم غير الرسمي نمط من العلاقات الجماعية التي تنشأ خارج إطار هيكلية التنظيم الرسمي.

تعود الأسباب الحقيقية لنشأته لعدم تحقيق التنظيم الرسمي لما يلي:

1- تحقيق الأهداف الشخصية لبعض أفراد التنظيم.

2- عدم إشباع الحاجات الإنسانية.

وتهتم معظم إدارات المنظمات بالتنظيم غير الرسمي حال تكوينه وظهوره؛ لأن الاصطدام معه يقويه ويزيد من أنصاره، خاصة إذا لم يتمكن التنظيم الرسمي من تحقيق أهداف أفراد أو بعض قيادته؛ حيث إنه لا ينشأ فقط عند المستويات الدنيا، بل عند كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

أنواعه ومقوماته:

وينبغي أن تميز بين نوعين من التنظيم غير الرسمي: الأول التنظيم الجيد الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المجموعة، ولم يتمكن التنظيم الرسمي لسبب أو لآخر من تحقيقها، فالتماسك بين التنظيمين ضرورة تحتمها مقتضيات التماسك الداخلي لتحقيق أهداف المنظمة، والثاني التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بدون هدف، أو تكون نشأته طفيلية دون مبرر، وفي هذه الحالة يتطلب التماسك الداخلي للتنظيم للسيطرة عليه واحتوائه. ويستند

التنظيم غير الرسمي على مجموعة من المقومات، تعكس ديناميكية في مواجهة التنظيم الرسمي؛ لما قد يشكله من قوة ضغط قادرة على التأثير.

ثالثاً: العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي: ترى نظرية برنارد في تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي أن كل تنظيم رسمي ينشأ - بالضرورة - عنه تنظيم غير رسمي، فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيمًا غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل؛ حيث إن التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عونًا وعضدًا للتنظيم غير الرسمي.

مفاهيم ومصطلحات في التنظيم الإداري:

الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

- وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية؛ حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.

- وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.

فوائد الدليل التنظيمي:

يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة، بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة.

- يمكن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.

- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة؛ حيث يعرف الموظفين برؤسائهم، وبما هو مطلوب منهم

- معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

- مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.

- نبذة تاريخية عن المنظمة، من حيث نشأتها وأهدافها وأنشطتها.

- الهيكل التنظيمي.

- الخارطة التنظيمية.

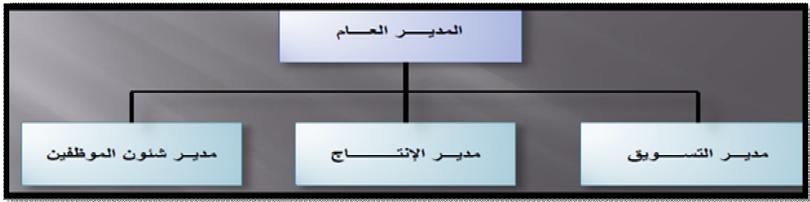
- وصف مهام الوحدات الإدارية.

- الملاحق.

ويقسم الدليل التنظيمي على أسس، منها:

- التنظيم على أساس الوظيفة:

وهو يتضمن تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة مركزية واحدة، مثل إدارة شؤون الموظفين، وإدارة الإنتاج، وإدارة المبيعات ... إلخ).



- التنظيم على أساس الخدمة:

وهو عبارة عن تجميع الأنشطة حسب الخدمة، والتي تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة.

التنظيم على أساس العمليات:

وهو تجميع الأنشطة حول عمليات البرامج (التصميم - التنفيذ - التقييم).



التنظيم على أساس الجمهور:

وفلسفة هذا التقسيم مبنية على أن المشروع أو المنظمة توجد من أجل إمداد الجمهور بمنتج معين يسد احتياجاته (جمهور الإعلام التقليدي من خلال شاشات العرض التلفزيوني، وجمهور الإعلام الجديد من خلال شبكات التواصل الاجتماعي).

التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

عندما يكبر حجم المنظمة وتتسع عملياتها، فإنه يصبح من الضروري مراعاة اتساع الرقعة الجغرافية للبحث، ووصول الخدمات الإعلامية.

التنظيم على أساس الوقت:

يُلجأ لهذا النوع من التنظيم عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادي للفرد، فكثير ما تضاف وردية ثانية أو ثالثة، ويتم بذلك تجميع الأنشطة على أساس الوقت.

ويتوقف اختيار النظام المناسب على أربعة أشياء أساسية:

أولاً: طبيعة المتغيرات المؤثرة في المنظمة.

ثانياً: الإستراتيجية.

ثالثاً: حجم المؤسسة.

رابعاً: طبيعة العمل.

فمثلاً إن كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر؛ مما يجذب الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة ومكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. إن كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على التميز - وبالتالي تشجع الإبداع - فتكون المرونة عاملاً أساسياً، وبالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة

كبيراً فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل، وفي الوقت نفسه تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة، وهذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب، أما الهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم، أو تنتج كثيراً من المنتجات.

السلطة والمسئولية :

أولاً: السلطة:

يعرف هنري فايول السلطة بأنها: الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة، أما سايمون فيعرفها بأنها: القوة على اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين، أما كونتز وأودونيل فيعرفان السلطة بأنها: الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرءوسين للقرارات، أما فيفنز وشيروود فقد عرفا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر.

من التعريفات السابقة يتبين أن هنالك اتفاقاً على أن السلطة هي القوة، أو الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، سواء أكانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل معين، أو الامتناع عن ذلك العمل، فهي قوة الأمر وقوة النهي بالمنظمة، ومع ذلك يجب أن نفرق بين السلطة والقوة؛ فالقوة في العمل التنظيمي ليست قوة العضلات أو التعدي على اختصاصات الآخرين، وإنما هي القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال، والقدرة على إتقان التخصص والتمييز بين الأقران، وتعتمد القوة على مكونات الشخصية إلى درجة كبيرة، بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة أو الحق في اتخاذ القرارات.

أما تفويض السلطة فيقصد بها: تقسيم أعباء العمل على مراكز متعددة؛ بحيث يقوم كل مركز بما فوض "منح" إليه من صلاحية إضافية، وبذلك يتحمل أعباء ويلتزم بنتائج مقابل ذلك.

أنواع السلطات:

يمكننا أن نحدد ثلاثة أنواع للسلطات، وهي الأكثر شيوعًا وانتشارًا بمنظمات الأعمال، وهي:

1. السلطة التنفيذية: وهي سلطة إنجاز أداء الأعمال اليومية، وينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي، ومتدرجة في خط متسلسل إلى أسفله، ومنقسمة بانحداره إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرءوسين.

إن أصحاب السلطة التنفيذية هم المديرون الذين يملكون حق التصرف أو اتخاذ القرارات، وتظهر علاقة السلطة فيما بينهم بشكل متدرج أو متسلسل، وهو ما يشار إليه بمبدأ التدرج الهرمي في التنظيم.

2. السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تستمد من الخدمات التخصصية التي تقدم إلى الآخرين - من أفراد وإدارات - وتأتي هذه السلطة بحكم التخصص أو الوظيفة التي يمارسها الموقع أو المدير.

3. السلطة الاستشارية: إن السلطة الاستشارية تمثل حق تقديم الاستشارة والنصح لأصحاب السلطة التنفيذية؛ أي أن أصحاب السلطة الاستشارية لا يستطيعون إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمونه من اقتراحات؛ لأنها تصدر باسمه؛ ومن ثم تصبح - في هذه الحالة - أوامر واجبة التنفيذ، وبالتالي علاقة السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية.

ثانيًا: المسؤولية: يعرف كونتز وأودينيل المسؤولية بأنها: "التزام المرءوس - الذي عهد إليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب". ويعرفها رالف دافيز بأنها: "التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة، وبأحسن ما في قدرته، وطبقًا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه. أما جورج تيري فيعرف المسؤولية بأنها: "التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته.

تفويض السلطة Delegation of Authority:

التفويض عملية يتم بمقتضاها تسيير العمل بوتيرة أفضل، عبر دفع السلطة من الرئيس إلى المرءوسين، على أن تبقى المسؤولية قائمة للجهة الأصلية المسؤولة عن ضمان تنفيذ العمل بشكله المطلوب؛ مما يفتح المجال أمام الرئيس لمحاسبة ومتابعة مرءوسيه بشكل مستمر.

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها: "عملية إيداع جزء من العمليات أو الوظائف الإدارية إلى أشخاص آخرين"، وينتج عن التفويض من الرئيس إلى المرءوس ومنه إلى مرءوسين آخرين هيكل هرمي، يعرف بالهرم التنظيمي أو الهيكل التنظيمي.

وأوضحت معظم الدراسات المتخصصة أن مبدأ تفويض السلطة في العمل الإداري التنظيمي يقتضي وجود ثلاثة عناصر رئيسة ومتراطة، وهي:

1- تعيين الوظائف.

2- منح السلطة بعد إسناد المسؤولية للمرءوس.

3- المساءلة والمحاسبة.

مبادئ تفويض السلطة:

من أجل أن يكون تفويض السلطة فعالاً ومسيراً للعملية الإدارية، لا بد من أن يسترشد المديرون - عند تفويضهم لجزء من سلطاتهم إلى مرءوسيه - بعدد من المبادئ الأساسية، والتي من بينها:

1- مبدأ التدرج الوظيفي: ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فاعلية من فعاليات أي وحدة تنظيمية، وتحديد علاقتها بالوحدات الأخرى، وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات، وإيجاد التوافق بينها أمر ممكناً، وبعبارة أخرى تكون هنالك صعوبات جمة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

2- مبدأ التدرج الهرمي: ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة للصلاحيات من الرئيس إلى المرءوس في الهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في

أي منظمة تكمن في مكان ما، وعليه فإن وضوح هذا التدرج أمر ضروري في أي مرءوس يجب أن يعرف رئيسه، ويجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشرة التي تربط بينهما في المنظمة.

3- مبدأ وحدة الأمر أو القيادة: ويقضي هذا المبدأ بوجود أن يكون المرءوس مسؤولاً وتحت إمرة رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتعليمات؛ وذلك من أجل تفادي ازدواج الرئاسة، التي تخلق مشاكل وصعوبات عملية كثيرة، مثل إضعاف مركز الرئيس والمرءوس، وخلق تعارض وتصادم في الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.

4- مبدأ تساوي السلطة بالمسئولية: وبموجب هذا المبدأ يجب أن تكون سلطة أي فرد متكافئة أو متساوية مع مسؤولياته، بمعنى أن يكون سلطة أي مدير ومسئولياته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام والواجبات الموكلة إليه، وبمسئوليته بالالتزام بأداء هذه المهام والواجبات، عن طريق استخدام سلطته - فيتبع لذلك أن سلطة ومسئولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، ولا يمكن الفصل بينهما؛ لأنه لا سلطة بدون مسئولية، ولا مسئولية بدون سلطة.

5. مبدأ المسئولية المطلقة: ويعني هذا المبدأ أن مسئولية المرءوس أمام رئيسه مسئولية مطلقة، وليس بإمكانه التهرب منها عن طريق تفويض السلطة، وبعبارة أخرى، أن المسئولية لا يمكن أن تفوض، وأن الشخص الذي يفوض جزءاً من سلطاته يظل مسؤولاً عنها أمام رئيسه بما يساوي كل سلطاته، وعليه فإن مسئولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنقل مع تفويض بعض سلطاته إلى من هم أقل منهم في السلم الإداري.

أهمية تفويض السلطة والشروط اللازمة لنجاحها:

إن توسع العمل في المنظمات جعل مسألة تفويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أي منظمة، وكما أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير، فإن تفويض السلطة هو المفتاح للتنظيم، فتجمع الواجبات في وحدات تنظيمية ينطوي - بالضرورة - على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات، وبدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنظمة

يصبح العنصر الإداري الوحيد فيها، مع اختفاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعود الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيقه.

ويعتبر التفويض في المؤسسات الإعلامية أكثر حساسية من المؤسسات الأخرى؛ لأنها تتعلق بأفكار ومضامين ورسائل إعلامية موجهة إلى الجمهور، إضافة إلى خلفيات هذه المؤسسات الفكرية وسياساتها.

ويتم تفويض الصحفي والإعلامي داخل هذه المؤسسات في نطاق عمله اليومي الميداني، وذلك عبر اختيار الموضوعات والشخصيات والمناقشات والصور بصفة عامة دون تقييد؛ ومن ثم تجري عملية تحريرها وتجهيزها للنشر بما لا يتعارض مع سياسة الصحيفة أو الوسيلة الإعلامية.

نطاق الإشراف **Span of Supervision**:

نظرًا لاختلاف قدرات الأفراد، فإن نطاق الإشراف الممنوح لمدير بتوليه مسئولية عدد من المرءوسين يختلف عن مدير آخر، تبعًا لكفاءته ومهاراته الإدارية، ومدى قدرته على التوجيه والمتابعة.

ويقصد بمبدأ الإشراف عدد المرءوسين الذين يُشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، ويعتبر نطاق الإشراف من العوامل الأساسية التي تحدد عدد الوظائف الإدارية في المنظمة، وعدد المستويات الإدارية في التنظيم، وقد حدد خبراء الإدارة نطاق الإشراف المناسب بين 4-8 أفراد، أو من 8-12 فردًا، وكلما زاد عدد الأفراد عن هذا النطاق أصبح ضروريًا زيادة عدد الوظائف المقابلة لها وعدد المستويات الإدارية، وليس من الضروري أن يكون نطاق الإشراف موحدًا وثابتًا.

المركزية واللامركزية **Centralization and Decentralization**:

المركزية في العمل الإداري التنظيمي تعني تركيز السلطة، بينما اللامركزية تعني تفويض السلطة وهما مرتبطان بمبدأ تفويض السلطة.

- والمركزية تعني تركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد (الإدارة العليا)، وفي هذه الحالة لن يكون هناك مديرون، وبالتالي ليس هناك هيكل

تنظيمي واقعي، ويستدل على ذلك من ضيق نطاق اتخاذ القرارات، وحصرها فقط بين شخص أو مستوى الإدارة العليا.

- أما اللامركزية فتعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى المستويات التنظيمية حتى أدناها، فإتساع أو ضيق نطاق إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية يعكس المدى الذي ذهبت إليه من بيدهم السلطة أساسًا في تفويضها للسلطة، مع الأخذ بعين الإعتبار عدم التطرف في التفويض إلى المستويات الدنيا.

يحقق أسلوب اللامركزية الكثير من المزايا، أهمها:

1- التنسيق بين الأفراد العليا والمستويات الإدارية المختلفة.

2- زيادة السرعة وعدم الارتباك في إتخاذ القرارات.

3- شعور المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة؛ وبالتالي زيادة رضاهم عن العمل.

4- التخفيف من أعباء الإدارة العليا؛ لتركيز هذا الأسلوب على تفويض السلطة.

5- تهيئة احتياطي من المديرين القادرين على تولي وظائف إدارية أعلى.

6- تمكين المنظمات ذات الوحدات الإدارية الموزعة جغرافياً من الإستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند إتخاذ القرارات.

7- المساهمة في رفع الكفاءة؛ نظرًا لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.

عيوب اللامركزية:

من بين أهم السلبيات أو المآخذ الموجهة للامركزية ما يلي:

1- فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على مستويات مختلفة.

2- ضياع مبالغ كبيرة، خاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة، والتي لا تملك كادرًا إداريًا بالمستويات المطلوبة.

3- إن منح مستويات الإدارة المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية قد يوقع المنظمة في تناقضات عدة، من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري فيها.

البيروقراطية: Bureaucracy

تهدف الثورة الإدارية الحديثة إلى تحطيم البيروقراطية في المؤسسات، والتي تعتبر مشكلة الروتين والتعقيدات الإدارية أهم مظاهرها.

وقد وضع العالم الألماني "ماكس فيبر" أسس التنظيم البيروقراطي، وكان يقصد به التنظيم الخاص بالمؤسسات كبيرة الحجم التي تسير وفق ضوابط رسمية محددة، غير أن هذا المفهوم العلمي للبيروقراطية ما لبث أن تحول إلى معنى آخر، يتعلق بمساوئ ومشكلات الإدارة، وعليه أصبح لدينا مفهوم علمي للبيروقراطية، ومفهوم شائع أو دارج لها، ويقصد به أمراض الإدارة.

المفهوم العلمي للبيروقراطية:

يقول ماكس فيبر: "إن البيروقراطية تمثل النمط الصادق للسلطة القانونية، ويرى أن هناك حدودًا قضائية وثابتة منظمة بأحكام، وذلك من خلال القوانين التنظيمية الإدارية، ويرى كذلك أن إدارة المكتب الحديثة تقوم على وثائق مكتوبة (ملفات)، وتعتمد على التدريب لاكتساب الخبرة، وتتبع قوانين عامة، وتكون مستقرة ومرهقة، ويمكن تعلمها". ويتحدث عن كفاءة البيروقراطية بقوله: "إنها تكمن في تفوقها التكتيكي على جميع أشكال المنظمات الأخرى.

ومن ثم فإن تفوق البيروقراطية يكمن في الدقة، وعدم الغموض، ومعرفة الملفات، والاستمرارية، والتمييز، والوحدة، والطاعة الحازمة، وتقليل الانقسامات وتقليل تكاليف المواد والأشخاص.

المفهوم الشائع للبيروقراطية: ويقصد به "البيروباثولوجي" بمعنى بعض الظواهر السلوكية والإدارية والتنظيمية التي قد تصيب المنظمات وتؤثر على أدائها، ويطلق عليها البعض مفاسد ومساوئ الإدارة "الفساد الإداري".

ومن أهم مظاهر الأمراض البيروقراطية هي:

تضخم الجهاز الإداري، الإسراف في النفقات والشكليات، التعقيدات الإدارية "الروتين"، تركيز السلطة والانفراد باتخاذ القرارات، الاستبداد، التسلط الإداري، الاتكالية والتكاسل في العمل، ومساوئ نظام الخدمة المدنية.

نماذج تطبيقية:

من ورقة بحث (رشا علام، إصلاح الإعلام المرئي والمسموع في مصر: التحديات، والمخاوف، والرؤى المستقبلية، الجامعة الأمريكية بالقاهرة).

لماذا يجب تنظيم وتطوير نظام الإعلام المرئي والمسموع في مصر؟

إن التنظيم يصبح بحد ذاته مطلبًا بسبب فشل السوق المشهود في الحالة المصرية، ويرجع ذلك لسببين:

1) عدم القدرة على تخصيص موارد مالية بشكل كاف؛ بسبب عدم كفاءة قوى العرض والطلب.

يصبح السوق غير قادر على الدعوة والترويج للأهداف الاجتماعية المرغوبة - مثل "الديمقراطية" و "الترابط الاجتماعي" - بشكل جيد وفعال.

ويأتي ذلك أيضًا بسبب وجود عدد من العوامل والأسباب التي تنطلق أساسًا من طبيعة المنتج الإعلامي المقدم عبر القنوات الأرضية:

أ- المنتجات العامة غير القابلة للاستبعاد.

ويعني ذلك أنه من الصعب جدًا استبعاد أولئك الذين لا يريدون أن يدفعوا وأن يشاهدوا برامج محددة، من أولئك الذي يدفعون أو يريدون أن يدفعوا لكي يشاهدوا برامج محددة؛ وبالتالي فإن منتجات القنوات الأرضية هي متاحة للجميع لكي يشاهدوها، سواء أكان المشاهد يريد أن يدفع مالا أو لا يريد.

ب- المنتجات العامة غير قابلة للإتلاف والإهلاك:

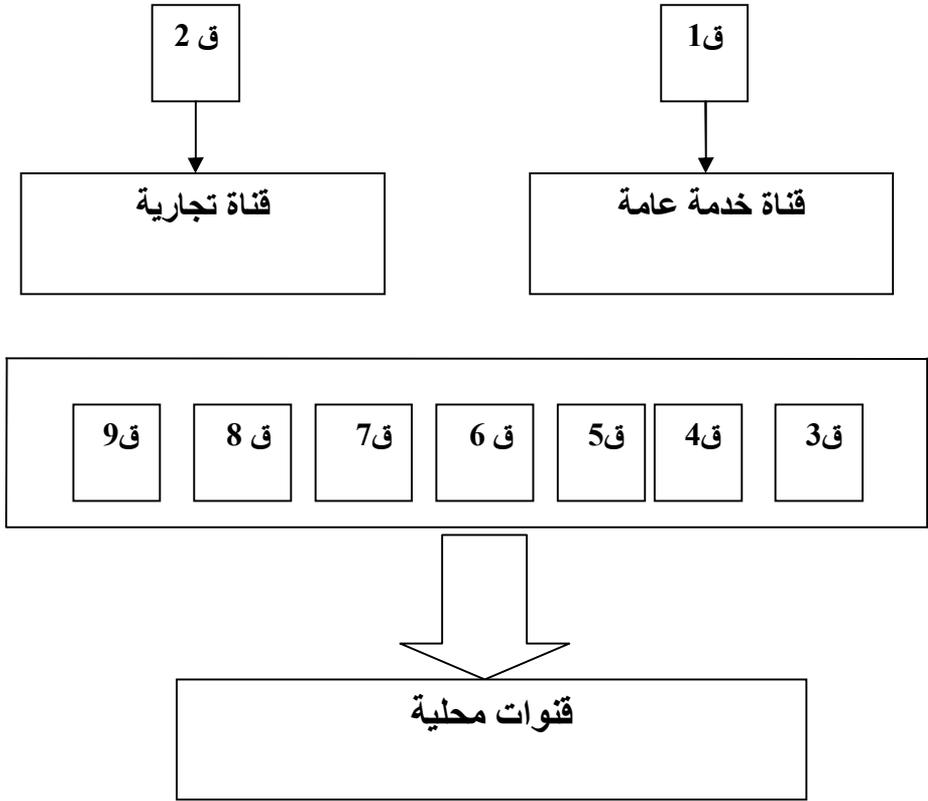
وهذا يعني أن التكلفة الحدية لتوفير المنتج لمشاهد إضافي تصل إلى صفر، ويعني ذلك أيضاً أن زيادة الاستهلاك لهذه المادة الإعلامية لا تؤثر بالضرورة على حجم وكم المعروف منها أمام المشاهدين؛ وبالتالي فإنه يمكن للجميع أن يحصل على خدمة الإرسال هذه، وعلى أي حال فإن هذا التقييد في تلقي واستقبال السلع دون أي تكلفة يؤدي إلى عدم الكفاءة، وإلى مزيد من الخسائر على مستوى الرفاهية، وعلاوة على ذلك فإنه إذا لم يكن هناك أي أحد يضطر لدفع أي شيء مقابل تلقي هذه السلع الإعلامية، فإن الحافز الاقتصادي لتقديم بعض أشكال المنتجات الإعلامية سوف يتلاشى.

إن النظرية الاقتصادية تعكس الأنواع الأساسية المهمة للسلع التي لها أثر بعيد المدى، وعادة ما لا يكون الجمهور واعياً بأهميتها، وهي السلع النوعية، أي ذلك النوع من السلع الذي يشمل البرامج الثقافية والعلمية التعليمية والفنية.

إن مثل هذا النوع من البرامج يمكن تقديمه بالمجان من خلال الإرسال الحكومي؛ حيث إن الحكومة هي التي تعرف فوائد هذا النوع من الإرسال، وبالتالي فإنها تحرص على إنتاجه وتقديمه، أما على الجانب الآخر فإن التلفزيون المدفوع الأجر Pay TV، رغم أنه يتيح للمشاهدين أن يحددوا اهتماماتهم وما يريدون مشاهدته، إلا أنه لا يستطيع أن يتغلب على النقص الحادث في تقديم البرامج النوعية.

إن مالكي محطات التلفزيون المدفوعة الأجر يسعون - بالأساس - إلى تعظيم الربح لديهم، وهو ما يعني أنهم لن يتوسعوا في تقديم الخدمات (تقديم البرامج النوعية) للمستهلك إذا ما كانت العوائد لا تغطي النفقات، وتعتبر هذه النقطة هي المحك الأساسي للتمييز ما بين نظام إرسال الخدمة العامة والنظم الأخرى؛ لأن إرسال الخدمة العامة يتضمن تقديم نوعين مختلفين من الخدمات، أي العمومية والشمولية الجغرافية (لكل المناطق والأقاليم) والعموم والشمول في نوعية البرامج الموجهة لعموم المشاهدين.

النموذج المقترح لقنوات التلفزيون المصري.



* و لكي يتم تحويل نظام الإعلام المصري الي نظام حر ومستقل، يجب تعريف بعض المحددات الرئيسة التي تساعد على تهيئة الإعلام المصري لإعلام حر ومستقل:

فيمكن للتطور نحو إعلام (حر ومستقل) أن يأخذ أشكالاً عدة، ويمكن أن يكون للحرية والاستقلال الإعلامي مستويات ودرجات مختلفة؛ ولذا فمن المهم أن نعرف نوعية الصحافة التي تصلح في كل مجتمع، وفقاً للمهام المطلوبة والضرورة للاستمرار في بناء المؤسسات الديمقراطية بصورة صحيحة، وهذا لا يحدث إلا من خلال الفهم الصحيح للعناصر الهيكلية والوظيفية الأساسية.

فمن الممكن الاعتقاد بأن ظهور المؤسسات الديمقراطية في المجتمعات التحويلية سيأتي بخطى سريعة، ومن خلال دعم جماهيري كبير إذا كان هناك إعلام حر ومستقل، ينمي ويشحذ الرأي العام.

رابعاً: التقييم:

- 1) اذكر - مع الشرح - أحد المفاهيم والتعريفات الخاصة بالتنظيم.
- 2) بين كيفية عمل عنصر التنظيم الإداري.
- 3- حدد الخطوات الخمسة في عملية التنظيم.
- 4) اذكر الفروق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- 5) حلل المبادئ الأساسية للتنظيم.
- 6) بين أشكال التنظيم، واربط بينها.
- 7) انتقد التنظيم الإداري داخل إحدى المؤسسات الإذاعية وطرق تقويمها.
- 8) قيم الوضع الحالي في تنظيم إحدى المؤسسات الإذاعية.
- 9) كيف يمكنك تفهم مشكلات التنظيم الإداري ضمن المنظومة الإقليمية والتكنولوجية؟
- 10) عرف الدليل التنظيمي ومحتوياته وأسس تقسيمه وفوائده.

