

الفصل الثاني النظام التسييري وأنظمته الفرعية

1-تعريف النظام التسييري:

يمكن تعريف نظام التسيير من خلال المكونات الرئيسية (النظم الفرعية) التي تكونه، بحيث لا يوجد اتفاق حول عددها وحول معيار تصنيفها. الرئيسية للنظام التسييري في العناصر التالية: التنبؤ، القيادة، التنسيق، والرقابة.

حسب تصنيف (Hill 1968) تحدد هذه المكونات في

✓ حسب تصنيف فايول (H . Fayol 1916) تحدد المكونات العناصر التالية: فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، تطوير الإدارة.

✓ من جانب آخر يرى كل من (Tabatoni et Jarniou 1985) أن نظام التسيير الشامل للمؤسسة هو انسجام ديناميكي لأربعة نظم فرعية هي : القيادة le pilotage ، الغائية la finalisation ، التنشيط l'activation ، أو l'animation ، التنظيم l'organisation.

أما التصنيف الحديث فيحدد نظام التسيير بالعناصر الخمس التالية:

- نظام القيادة والتخطيط؛
- نظام التنظيم؛
- نظام التنشيط؛
- نظام الرقابة؛
- نظام المعلومات.

أولاً: نظام القيادة والتخطيط:

1- تعريف القيادة: ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم القيادة، بل ان هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها، فقد عرف Tead القيادة على أنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"، كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم على توجيهاته لتحقيق الهدف،

ويمكن تعريفها أيضا على أنها "امكانيات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأداء لغرض تحقيق أهداف المنظمة".

وهنا من يعتبر القيادة بمثابة عملية تأثير تشتمل على عناصر رئيسية:

-القائد؛ يملك قدرات ومهارات عالية، تسعى إلى تحقيقه مع المرؤوسين؛

-المرؤوسين؛ مطلوب منهم تحقيق الأهداف من خلال تأثير القائد فيهم وتوجيه لهم.

-الموقف؛ الذي تمارس فيه المجموعة أعمالها.

وهناك نوعان للقيادة هي:

• الاتوقراطية والديموقراطية

• الاتوقراطي يحمل الآخرين على العمل وفقاً لإرادته مستخدماً التخويف و التهديد

• الديموقراطي يتبع المشورة و اخذ الرأي و الإقناع و مراعاة الأحاسيس

• الرسمية و غير الرسمية

-الرسمية في مناصب قيادية يقتضيها التنظيم الرسمي للمشروع للإرشاد و تنمية الولاء للمنشأة و العمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمشروع

-غير الرسمية هي قيادة داخل الجماعات العاملة بنية التأثير على سلوك أفرادها

2-تعريف التخطيط: لقد مر التخطيط بعدة تعريفات على ضوء آراء العلماء الذين اختلفت أسماؤهم ولكن هدفهم واحد وهو التنبؤ بالمستقبل واستنفار كافة الموارد له، وأهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

-يعرف فايول التخطيط بأنه " في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" .

-ويعرف جورج تيري التخطيط بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" .

- ويعرف أيضا " بأنه عملية اتخاذ قرار اعتمادا على التوقع أو الحدس، فالتخطيط هو سيرورة تهدف إلى إنتاج حالات مستقبلية مرغوب فيها"

-كما يعرف التخطيط بأنه " أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته".

- ويعرف بأنه "التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ".

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن التخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً.

ويمكننا القول بان التخطيط يعني:

- تمثل الاختيار من عدة بدائل.
- توجيه للمستقبل.
- عملية مستمرة.
- تقدم على اتخاذ قرارات .
- البدء حيث ينتهي تحديد الهدف .

3- تعريف نظام القيادة والتخطيط

ذلك النظام الذي يقوم بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته، واختيار البدائل واتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر، وهو النظام الذي يقوم بتحديد مهمة (رسالة) المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد السياسات، ورسم أهدافها العامة.

✓ نظام القيادة والتخطيط يقدم الإجابة على الأسئلة الأساسية: ماذا؟ (*Quoi ?*)، متى؟ (*Quand ?*)، كم؟ (*Combien ?*)، هل يمكن؟ (*Peut- on le faire ?*)، وهذا بالنسبة للأفاق القريبة والمتوسطة والطويلة الأجل.

✓ يرتبط نظام القيادة والتخطيط ارتباطاً وثيقاً بفعالية نظام الرقابة؛ حيث تعتبر الأهداف والخطط والبرامج معاييرها الأساسية التي تمكن من مقارنة المحقق بالمتوقع.

4- مكونات نظام القيادة والتخطيط: تتمثل مكونات نظام القيادة والتخطيط في العناصر الرئيسية التالية؛

أ- تحليل وتوصيف بيئة المنظمة (تحليل وتوصيف الموقف) يتطلب تحقيق فعالية التخطيط مراعاة ما يلي:
- توجيه جزء من وقت وجهد إدارة المنظمة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.

- ضرورة أن يتوفر لدى المنظمة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تأثير المنظمة على كل أو بعض ما يلي: مدخلات التخطيط

- عملية التخطيط.

- مخرجات التخطيط .

-توفر مرونة إدارية للتعامل مع المشكلات والقيود والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

-توفر قيادات إدارية لدى المنظمة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأن الضغوط البيئية التي تتعامل معها المنظمة ليست كلها قيودا حقيقية أمام تحقيق أهداف المنظمة، و إنما تشمل مسؤوليات القيادات والمديرين التعامل الفعال مع هذه الضغوط البيئية وتحويلها إلى إيجابيات مدعمة لجهود المنظمة والى فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ب-تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية ووضع السياسات العامة وتطويرها

يتطلب ذلك مراعاة ما يلي:

-وضع الافتراضات العامة بناء على نتائج تحليل بيئة عمل المنظمة و إعداد رسالة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية خلال فترة الخطة.

-تحديد النتائج أو الإنجازات المطلوب تحقيقها باستخدام الإمكانيات الممكنة وفي إطار القيود المرتبطة ببيئة المنظمة .

-ضرورة تحديد وصياغة الأهداف بصورة واضحة ومحددة، وفي ظل متطلبات وخصائص كل من المنظمة والبيئة.

- أهمية تحديد وصياغة مستويات وبدائل لأهداف المنظمة لتوفير المرونة المطلوبة.

- التأكد من تحقيق التوافق والملاءمة بين الأهداف والسياسات الموجهة للقرارات

ج-وضع الخطط والبرامج وتحديد الوسائل والمتطلبات : يتطلب ذلك مراعاة ما يلي؛

-وضع الخطط الرئيسية والتفصيلية لتحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية على ضوء نتائج تحليل وتقييم بيئة أعمال المنظمة.

- إعداد البرامج الزمنية التفصيلية لإنجاز الخطط المعتمدة.

-تحديد الوسائل والمتطلبات الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج الزمنية.
-تحديد الأساليب والمعايير التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب لدعم تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .
- التأكد من توافق الوسائل والمتطلبات مع خصائص بيئة أعمال المنظمة، ومن ارتباط هذه الوسائل بالنتائج المستهدفة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
د-تحديد وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات: يتطلب ذلك ما يلي:

-تحديد دقيق للاختصاصات والواجبات المطلوب تنفيذها لتحقيق خط وبرنامج العمل
-تحديد الأطراف ذوي العلاقة والمسئولة عن القيام بالاختصاصات والواجبات المطلوبة وتوزيع الأدوار المناسبة عليها.
-تحديد وإصدار مجموعة الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى الأطراف المعنية بغرض تحقيق الانسجام في الفكر والتعاون والتنسيق في التصرفات .
-مراجعة واعتماد التوجهات والهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج والوسائل والتوجيه بتوزيعها والتكليف بتنفيذها.
-توفير عدد من البدائل لعناصر الخطة وتوفير قدر ملائم من المرونة للتعامل مع المتغيرات في بيئة عمل المنظمة.
هـ-أعمال المتابعة والتقييم والتطوير: يتطلب ذلك ما يلي:

-تحديد مستويات الانحراف أو التجاوز المتوقع وتوصيفها وربطها بأسبابها المنطقية.
- وضع واعتماد ترتيبات محددة للتعامل مع الانحرافات أو التجاوزات عند حدوثها وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة وتعويضهم فنيا وإداريا وماليا والتأكد من دقة وسلامة تنفيذها .
- تحديد أدوات وأساليب متابعة ورصد وتسجيل النتائج وتوثيقها.
- وضع أسس ومعايير تحليل النتائج وتفسير الانحرافات أو التجاوزات والتأكد من دقة وموضوعية تلك الأسس والمعايير.

ثانيا: نظام الرقابة

لا يكتمل النظام التسييرية إلا بتكامل نظام الرقابة مع يقية الأنظمة؛ للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية .

✓ يعتمد النظام الرقابي على عدة متغيرات : التكاليف، المردودية، جودة المنتج، فترات التصميم والتسليم، تنوع تشكيلة المنتوجات...إلخ. فلم تعد الرقابة محصورة في الجانب المالي والمحاسبي فقط، بل أصبحت تدمج طرق الرقابة على الجودة، وتحليل القيمة، والرقابة على تصميم المنتوجات.

✓ نظام الرقابة هو الذي يخطر نظام القيادة بمجرد وقوع انحراف عن الحالات العادية أو المتوقعة، حينها يتدخل نظام القيادة من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة.

✓ نظام الرقابة لا يؤدي دوره من جراء وضع المقاييس أو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الأخطاء وإغلاق الفجوات.

✓ تتحدد اتجاهات نظام الرقابة في ثلاثة مجالات رئيسية:

-الاتجاه الكلاسيكي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد (مبدأ العقاب أو المكافأة)

-الاتجاه السلوكي يركز على العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية (قوة التأثير) بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. وقد يفيد في هذا الاتجاه استخدام وسائل التحفيز والإرشاد والتوجيه والاهتمام بالعلاقات العامة.

-الاتجاه التطبيقي: ينظر للرقابة من الناحية العملية، بحيث يركز على الناحية التطبيقية من خلال ثلاث خطوات هي:

(1) وضع المعايير

(2) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

(3) تصحيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية .

-مكونات نظام الرقابة: يتكون النظام الرقابي من ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات،

المدخلات: تمثل المعلومات الخاصة بسير التنفيذ الفعلي والوسائل والمعايير الرقابية التي تشمل الأهداف والسياسات والخطط وبرامج العمل ووحدات القياس.

العمليات: فتعني عمليات الرقابة كتحديد المعايير وعمليات القياس لنتائج التنفيذ الفعلي والتقييم والمقارنة وتحديد الانحرافات الحادثة.

المخرجات: فتنمثل في الانحرافات الحادثة وأنواعها وأسبابها الحلول المقترحة للتغلب عليها.

تعتمد فعالية النظام الرقابي على نظام المعلومات فكلما كان متطوراً وفعالاً (السرعة، التكلفة، الجودة) كلما أدى إلى سرعة التغذية العكسية

ثالثاً: نظام التنظيم

1-تعريف التنظيم: التنظيم يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد الذين يعملون معاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن، أما هنري فايول Henry FAYOL فعرف التنظيم على أنه إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تادية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يُوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضاً.

التنظيم إذا هو تلك الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم. حيث يعمل على تنسيق مجهودات أفراد المؤسسة وترشيد إستعمال إمكانياتها المادية والبشرية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة -يعتمد التنظيم على وجهين: الوجه الوظيفي، والوجه الهيكلي (البنوي).

-الوجه الوظيفي: يعنى بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة.

-الوجه الهيكلي (البنوي): فيتمثل في الهيكلة التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة).

2-أهمية نظام التنظيم:

-إن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس الجماعة المكونة للمؤسسة، وصهر المصالح المتنوعة واستخدام كل القدرات نحو اتجاه معين محدد.

-تقدم الهيكل التنظيمية الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة وفعالية، من خلال تجزئة النشاطات وجعلها أكثر تخصصاً، من جهة ، وتجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الإنسجام، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

-الهيكل التنظيمية تعكس تطور المؤسسة؛ فهي تخضع لتغيرات عديدة تتحكم فيها عوامل داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها (درجة التتميط *la standardisation*، التشكيل *la formalisation*، مستوى إتخاذ القرارات، التخطيط والرقابة)، أو عوامل ظرفية *Contingentielles* متعلقة بالسياق الذي توجد فيه المؤسسة (هوية المؤسسة، التكنولوجيا، البيئة المحيطة، الإستراتيجية)

3- التكامل بين نظام التخطيط ونظام الرقابة

يؤكد جوتيز صلة الرقابة بالتخطيط في قوله " إن التخطيط الإداري يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة بينما الرقابة تبحث في إرغام الأحداث على أن تجري وفقا للخطط الموضوعة". فالتخطيط يعد عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة، ونظرا لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات .

وتساهم الخطط الجيدة في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع، واتخاذ الإجراءات العلاجية ضدها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميًا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

رابعاً: نظام التنشيط

✓ يقوم التنشيط على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص (الدوافع) من أجل تقسيم الأدوار، وإقامة العلاقات بين الأفراد في نظام تحفيزي يؤدي إلى تحقيق رضاهم، ومن ثمة مساهمتهم في تنفيذ أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

✓ نظام التنشيط يحول الفرد من عامل "آلي" إلى منشط "Acteur" يؤدي دور معين، وينشط حسب الأدوار التي تسند له داخل المنظمة من أجل إنجاز الأهداف العامة بالدرجة الأولى، وإنجاح إستراتيجيته الخاصة، لأنه و على العموم فإن طموحات الأفراد تفوق الأدوار المسندة إليهم داخل المنظمة.

العوامل المساعدة على تفعيل نظام التنشيط

✓ القيادة الحديثة تترك طابعها المبني على الصرامة والإنضباط لتتحول إلى تنشيط للأفراد .

✓ ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً مهماً في تجديد وتعبئة مختلف الأفراد حول مشروع المؤسسة. (نظام التنشيط محوره العنصر البشري)

فالقِيم، والقناعات، والمعتقدات، والقواعد العامة.. هي المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة والتي تكون المرجعية *Le référentiel* التي تعتبر بمثابة المفتاح الرئيسي لقيادة أي تغيير في المؤسسة.(الحد من المقاومة)

خامساً: نظام المعلومات

أ-تعريف نظام المعلومات

- MULLER و LANGATTE حيث عرفاه على أنه " نظام يضم مجموعة معلومات وأدوات مالية وبشرية لمعالجتها، إضافة إلى الطرق المستعملة
- أما MELES فعرّفه على أنه " مجموعة الطرق والوسائل التي تحصل، تعالج، تراقب وترسل المعلومات الضرورية لكل مستويات المنظمة "
- كما نجد R.REIXE عرفه على أنه " مجموعة JACK موارد المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين معطيات وإجراءات تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإيصال ونقل المعلومات في المؤسسة "
- أما Gerad jean فيرى أن هناك مفهومان لنظم المعلومات: فالمفهوم الأول هو أن نظم المعلومات كحقل للمعرفة، فيعتبر مجالاً جديداً نسبياً ويركز على علاقة المعلومات بالتكنولوجيا، والبرامج والمعدات. أما المفهوم الثاني فينظر إلى المعلومات كنظام يزود الأفراد والمؤسسات باحتياجاتهم من المعلومات ولأغراض اتخاذ القرارات.
- من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن:نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد المادية، والبرامج، والموارد البشرية، والمعطيات والبيانات، والإجراءات، التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وإيصالها في شكل (بيانات، نصوص، صور، أصوات...إلخ.) داخل المنظمات.

ب-أسباب نشأة نظام المعلومات

- المشكلة الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة
- تقسيم العمل: إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات في المنظمة
- التقدم التقني والعملية
- المنافسة الدولية والمحلية

ج- أهداف نظام المعلومات

- هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها:
- **تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.
 - **الوصول إلى الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
 - **تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلي تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم.
 - **تطوير المنتج:** تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التأمين والوكالات السياحية.
 - **التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.
 - **ربط العملاء بالشركة:** يمكن لكل من الشركة و عملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلي الشركات المنافسة، فعلى سبيل المثال أقامت شركة «سنجر» نظام للمعلومات يسمح لعملائها الاتصال بالحاسب الآلي للشركة ووضع الأوامر عليه والتحقق من تنفيذ أوامره ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء.

د-وظائف نظام المعلومات

أ- جمع المعلومات: تعتبر المعلومات من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان سيرها الحسن

ب- تخزين المعلومات: وتتطلب عملية التخزين استعمال وسائل تقنية (ملفات)، وتنظيمية (طرق التصنيف والتخزين).

ج- معالجة المعلومات: وتحويل البيانات والمعطيات التي تم التحصل عليها من أجل الوصول إلى معلومات قابلة للاستعمال في الوقت المناسب، سواء تمت المعالجة بشكل يدوي أو آلي.

د- نشر المعلومات: ويتم ذلك من خلال توزيع المعلومات وإرسالها للمصالح والإدارات المعنية بالإضافة إلى تقاسمها بين أعضاء التنظيم من خلال مجموعة من الأدوات الفعالة.

هـ- أنواع نظام المعلومات: نظام المعلومات مرتبط بنظام التشغيل أو الإستغلال *Le système opérant* الذي يقوم بمهمة تنفيذ النشاطات من جهة، ومن جهة أخرى فهو مرتبط بنظام القيادة *Le système de pilotage* الذي يقوم بتحديد الأهداف وانتقاء الإختيارات.

ويمكن التمييز بين نظامين فرعيين للمعلومات:

- نظام معلومات فرعي تشغيلي (*S.I.O*) موجه للتسيير الجاري للإجراءات المتكررة والتي يمكن برمجتها (الأجور، الفوترة... إلخ).

- نظام معلومات فرعي إستراتيجي (*S.I.S*) موجه لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .

و- مكونات نظام المعلومات

- **المدخلات : Input** هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.
- **المعالجة: processing** وهي عبارة على الجانب الفني للنظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تجري على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.
- **المخرجات : Out put** وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدمي النظام.
- **الرقابة : Controllig** وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تحقيق والتأكد من أن النتائج تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا.
- **التغذية العكسية: Fee back** وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتقويم نتائجه وأهدافه إذا كانت فيها عيوب

