

المحاضرة الثانية: تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات: الماهية والأهداف

تمهيد:

يتوقف نجاح أنظمة المعلومات في تقديم خدماتها على طريقة إدارتها أو نمط تسييرها وإن الغاية من وجود هذه الأنظمة تحقيق جملة من الأهداف المسطرة ، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة واعية قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية. وبهذا يكون التسيير العلمي أداة لتطوير أنظمة المعلومات ووسيلة لتقدمها عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتاحة .

1. مفهوم التسيير :

التسيير هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المادية و البشرية المتاحة من اجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

هو تنسيق المواد المختلفة للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتوظيف التسيير في المؤسسة الوثائقية يتطلب ممارسة ملاحظة وتحليل وتفكير وتقسيم واتخاذ القرارات.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة لها و التي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة، رقابة.

هذا عن مفهوم التسيير بصفة عامة ، أما فيما يخص إدارة أنظمة المعلومات فهي تعني عملية تدبير شؤون مجموعة من العاملين و قيادتهم و توجيههم و الإشراف عليهم من أجل تأدية جميع الأعمال و الخدمات الموكلة إليهم و تنفيذ الخطط الموضوعة لهم من أجل تحقيق أهداف أنظمة المعلومات.

2. عناصر التسيير :

إن لخطوات التسيير أهمية بالغة تتجسد في الدور الذي تلعبه في العمليات الإدارية حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و رسم سياستها العامة ، و بما أن أنظمة

المعلومات مؤسسات كباقي المؤسسات الأخرى فإنها تحتاج إلى توظيف هذه العناصر في تسييرها عن طريق التحكم فيها و الاستغلال الجيد لها ، وتتمثل هذه العناصر أساسا في : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الإشراف والرقابة، التوظيف، الميزانية.

1.2. التخطيط:

يعتبر التخطيط عنصر مهم في عملية الإدارة، حيث يعمل على توضيح المجالات و الاتجاهات التي تحتاج إلى تطوير بواسطة الإدارة العلمية، ومن هذه المجالات العمل على وضع أهداف وتحديد ما بوضوح والعمل على تقييمها وضرورة توفرها لتحسين إجراءات وتقنية أداء الافراد ، ويعتبر التخطيط المحور الاساسي لإدارة المكتبة، حيث أن معظم أنظمة المكتبة قد يسهل تغييرها، أو حتى الاستغناء عنها عندما لا تتوفر أهداف دقيقة ومعقدة تتسم بدرجة من القبول والصحة، وبذلك فإن تحديد الأهداف بطريقة ملائمة ومحددة تخدم الإدارة في التعرف على أسلوب التخطيط ونوع التنظيم ونظام الرقابة المطلوب تطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة، والتخطيط يؤثر على جميع المهام والعمليات التي تحدث في المكتبات، ولكي تخطط يجب السير إلى الأمام لمواجهة المستقبل وتشكيله على أساس النمط الذي نريده، كما أن أساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة تنبثق أساساً من الخبرة في البرامج والميزانيات والرقابة وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة.

وقد عُرف التخطيط على أنه: اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة ومركبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة.

ويُعرف التخطيط حسب هنري فايول بقوله: إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

أهمية التخطيط:

للتخطيط فوائد كثيرة للمكتبات ومراكز المعلومات منها :

1- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين ووجودهم فيهما نحو تحقيق هذه الأهداف.

- 2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أفضل ، لأنه يعد الحجر الأساس لهذه الوظائف.
- 3- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة من أموال ، ومواد خام ، وأفراد ، وأجهزة ومعدات ... إلخ ، مما يساعد على توفير الوقت والجهد ، وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن .
- 4- يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة ، وذلك من خلال تحديد هذه النشاطات بدقة ، وبيان علاقاتها المتداخلة ، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها ، والزمن اللازم لإنجازها ، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال ، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال .
- 5- يساعد التخطيط على تقليل الغموض و التناقض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر ، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم وكيفية تنفيذه.
- 6- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج ، ويضيق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات ، وذلك لأن الخطط ما هي إلا قرارات ثم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة
- 7- يساعد التخطيط المكتبة أو مركز المعلومات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر ، سواء أكان مصدرها من داخل المكتبة أو مركز المعلومات أم من البيئة الخارجية ، مما يقلل من مخاطر المفاجئات والمعاناة الناتجة عنها ، وذلك لأن التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات وإعداد الخطط والبدائل المناسبة لها
- 8- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم ، وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.
- 9 - يوفر التخطيط وسائل الرقابة و تقييم الأداء. فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها مدى الإنجاز، وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها.

10- يوفر التخطيط الأمن والاستقرار النفسي للعاملين في المكتبة ؛ إذ أن التخطيط الجيد يقلل من حدوث الأخطاء إلى حد كبير، مما يؤدي إلى زيادة أمن العاملين النفسي واطمئنانهم في العمل ، وزيادة إنتاجيتهم فيه.

ويلخص همشري خطوات التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات على النحو التالي :

- 1- تحديد الأهداف التنظيمية .
- 2- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف .
- 3 - عمل التنبؤات .
- 4- تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها .
- 5- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها .
- 6- وضع برنامج زمني لإنجاز العمل.
- 7- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة .
- 8- إقرار الخطة وتنفيذها.

2-2- التنظيم Organization:

كلمة تنظيم (Organization) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها انجاز

العمل . وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين ، هما :

الأول: أن التنظيم اسم معنوي مثل مكتبة أو مركز معلومات ، أو شركة أو ... الخ .

والثاني: أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي ، وبهذا فان الهيكل التنظيمي هو

حصيلة عملية التنظيم ونتائجها، وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح.

وهناك العديد من التعريفات لمصطلح التنظيم نذكر منها ما يلي:

التنظيم : " هو إنشاء هيكل للأدوار عن طريق تحديد الأنشطة المطلوبة للوصول إلى هدف

معين ، وتجميع هذه الأنشطة وإسناد كل مجموعة منها إلى شخص مسؤول عنها ، مع

تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الأنشطة ، وتعبير آخر هو عملية تفصيل لهيكل

الأدوار الذي يتناسب مع الهدف المحدد والموارد المستغلة في تحقيقه " .

كما يعرف بأنه : " العمل على إيجاد حالة توازن في المشروع وذلك عن طريق تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام ، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من العلاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها " .

من خلال ذلك ، يتبين لنا أن التنظيم يعتبر من العناصر الإدارية الأساسية ، خاصة وأن المناخ التنظيمي يعتبر عاملا مهما ومؤثرا في سلوك العاملين . ولتحقيق الأهداف لابد من حصر وتحديد الوظائف والخدمات وتوزيعها بين كافة العاملين والتنسيق والتعاون مع مختلف الأقسام والوحدات الأخرى ذات العلاقة لانجازها .

أهمية التنظيم و مميزاته :

تتمثل أهمية تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي :

- يعرف كل موظف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها، وموقعها ومكانه في التنظيم العام كما يستطيع معرفة طبيعة علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل .
 - يوحد الجهود العاملة ، ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة ، وبالتالي القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل والصراع الوظيفي .
 - يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانيات المادية والتكنولوجية ، كما يساعد في تسهيل واجبات الإدارة والمدراء، ويسهل عملية الإشراف والرقابة، كذلك يساهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.
- أما مزاياه فتتمثل فيما يلي :

- الدقة في العمل والسرعة في التنفيذ ، وإزالة الغموض .
- استعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب ، والانتظام في العمل .
- ربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف ، وإتباع السلم التصاعدي في السلطة .
- يجب أن تتساوى السلطة والمسؤولية ، لأن فرض المسؤولية دون منح السلطة من الأمور الثقيلة على النفس التي تؤدي إلى إضعاف الحالة المعنوية.

مبادئ التنظيم:

- مبدأ ضرورة التنظيم وأهميته .
- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم ووحدة الهدف وعدم تعارض الأهداف .
- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة ولكل فرد في التنظيم .
- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم .
- مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونته) وعدم جموده .
- مبدأ التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص، بمعنى أن الأقسام والدوائر والشعب من أجل إنجاز الوظائف والأعمال وليس إرضاء للأشخاص أو من أجلهم.
- مبدأ المركزية واللامركزية في التنظيم ولكل إيجابياته وسلبياته ، وكلما اتجهت المكتبات ومراكز المعلومات نحو اللامركزية في التنظيم كلما استطاعت إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بكفاءة أكبر وسرعة وروتين أقل .

أنواع التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات:

توجد أشكال مختلفة من التنظيم يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات إتباع ما يناسبها من أجل تحقيق أهدافها ، من بينها ما يلي :

أولاً: التنظيم الرسمي:

يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها ما يلي:

- 1- التنظيم التنازلي : ويعرف أيضا بالتنظيم المتسلسل أو المتدرج ، وهو أبسط أشكال التنظيم المعروفة ، مثلا يعتبر المحافظ الرئيسي للمكتبة مصدر كل السلطات .
- 2- التنظيم التنازلي الاستشاري : ويعتمد على الإدارة العليا في اتخاذ كل التدابير داخل المؤسسة .

3- التنظيم الوظيفي : ويستند على التقسيم الفرعي وفصل مجال كل وظيفة عن الأخرى ، شريطة توفير وسيلة التنسيق بين تلك الأقسام الفرعية ومن ثم تقسيم المهام ، ويظهر التخصص المميز لكل وظيف

4- التنظيم بواسطة اللجان : يسمح هذا الشكل التنظيمي بالرقابة المتعددة أو المشتركة ، وهو يشبه إلى حد كبير التنظيم الوظيفي في أن السلطة التنفيذية لا تتركز في موطن واحد ، كما أنه يختلف في أنه لا بد أن تكون ممارسة الرقابة مشتركة وجماعية بالنسبة لكل أعضاء اللجنة

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين، وينشأ هذا النمط من التنظيم ويتطور بشكل عفوي.

2-3- التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعرف الجيوسي التوجيه على النحو التالي

- العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف

- الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

مبادئ التوجيه :

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة

1- مبدأ تجانس الأهداف : ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة . فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة

يسعون إلى تحقيقها ولكن من المهم والأهمية أيضاً تحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة . وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف المنشودة مثل عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم .

2- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة):

وهذا من مبادئ الإدارة العملية حيث أن هذا المبدأ ينص على إنه ينبغي الا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر يوجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية وعلى ضوء ذلك العرض لوظيفة التوجيه يتبين لنا الحقائق التالية :

1- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.

2- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.

3- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات.

4- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-4- الرقابة:

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات ومراكز مصادر التعلم، فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له ، وليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ، ومن صحة السير نحوه . وقد تطورت وظيفة الرقابة في المكتبات بشكل كبير في الوقت الحاضر ، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل معاقبته ، سواء أكان هذا الانحراف بقصد أو عن غير قصد (رقابة عقابية سلبية)، أصبح هدفها اليوم اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن.

2-5- الموارد المالية :

تعتبر الموارد المالية أو الميزانية عنصرا أساسيا بالنسبة لنظام المعلومات، لأن هذه الأخيرة تعتمد عليها في إنشائها ولتمكينها من تحقيق أهدافها ومواصلة السير بصفة دائمة، لذلك ينبغي تخصيص ميزانية كافية للنظام لأجل القيام بمختلف النشاطات اقتناء التجهيزات المناسبة . بما يتناسب مع خدماتها ووظائفها.

2-6- الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتشغيل وإدارة نظام المعلومات ، وإن نجاح النظام في تحقيق أهدافه وتأدية ووظائفه على الوجه السليم يتطلب عددا كافيا من الموظفين المؤهلين و القادرين على العمل يرتبط تحديد الأعداد اللازمة للعمل في النظام بعوامل هي :

* مجموع المستفيدين المتوقع زيارتهم لنظام المعلومات.

* حجم الإقبال على استعمال موارد النظام.