

## المحور الرابع: التسيير الإداري والعلمي للأنظمة المعلومات

### 1. المفاهيم الأساسية للإدارة العلمية:

#### الإدارة: L'Administration

علم الإدارة من العلوم الحديثة، هو وليد القرن العشرين، أول مفهوم ظهر عام 1911 في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال. تباينت تعريفات ميدان الإدارة، لأن الأمر يتعلق بعملية حية ومعقدة.

فالإدارة كممارسة ونشاط تعرّف:

« عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف أو أهداف معينة»

هي إذن: عملية اجتماعية شاملة ومستمرة:

« يعرفها رائد الحركة العلمية في الإدارة فريدريك ونسلو تايلور\*

" المعرفة الدقيقة لما تريد فعله ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"

« هنري فايول يقول أنها "عمل يتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق

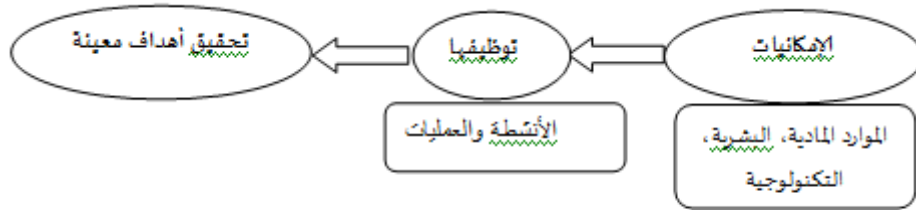
والرقابة"

« عرفها White وففر أنها "تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة".

\* تايلور يعرف باب الإدارة العلمي. تقني سامي تدرج إلى أن أصبح مهندسا ميكانيكيا. ألغى الحركات الزائدة أثناء العمل داخل المصانع.

هي إذن: تنسيق الجهود ضمن أعمال وأنشطة تتداول ما هو متاح من إمكانيات من أجل تحقيق أهداف معينة.

بمعنى تنفيذ السياسة المسطرة التي هي الخطة المتبعة في ظل الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف. كما هو موضح في الشكل المرفق:



شكل رقم 03: مفهوم الإدارة

## 2. أسباب تعدد مفاهيم الإدارة:

- ◀ علم الإدارة علم حديث، لم يترك المدة الكافية للمفكرين والمنظرين لوضع نظرية شاملة وعامة "على الرغم من أن الإدارة عرفت منذ قديم الزمان";
- ◀ الإدارة تشمل كافة جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،...
- ◀ هي من العلوم الإنسانية الاجتماعية التي تتعامل مع الإنسان الذي يبقى وحدة متغيرة غير مستقرة "السلوكات، التصرفات، ردود الأفعال" ومنه صعوبة التنبؤ بحركيتها.

3. وظائف الإدارة:

أ/ التخطيط: Planification, planing

وظيفة إدارية أساسية تعتبر العنصر الأول من العملية الإدارية. التخطيط عملية فكرية ترسم الطريق الواجب سلوكه من قبل المسؤولين عند اتخاذ القرارات وتنفيذها.

← يعرفه فايول "بأنه التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له"

← يعرفه هايمان "تحديد مسبق لما سيتم عمله وأنه تحديد لخط سير العمل في المستقبل"

فالإدارة تقرر: ماذا تريد أن تعمل، ماذا يجب عمله، أين وكيف، بواسطة من، وما هي المواد التي تحتاجها لإتمام العمل؟ أي أنها تدير مسبقاً لنشاط مستقبلي يقوم بتحديد الهدف وكل الجوانب المتعلقة بتنفيذه.

أ1. أهمية التخطيط:

← يساعد في وضع أهداف واضحة للعمل؛

← يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها من أجل تحقيق الأهداف؛

← يساعد في التعرف على مشكلات المستقبل وحلها وتصحيحها، فهو يساهم في استقرار المنظمة وتطورها؛

← يهتم بتوفير الإمكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها واستغلالها بشكل سليم؛

← يحقق الرقابة أثناء التنفيذ ومتابعة ومعالجة المشكلات؛

← يحفز على العمل وزيادة الإنتاجية، فالخطة المدروسة ذات الأهداف الواضحة تقلل من الأخطاء وتخلص أطمئناناً لدى العاملين.

أ2. مراحل عملية التخطيط: عملية التخطيط تمر بالمراحل التالية:

- ◀ وضع الأهداف وتحديدها بمعنى الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. "الخطة مشروعة، واقعية، قابلة للتنفيذ، مرنة، سهلة المتابعة";
- ◀ وضع الفروض التخطيطية أي القدرة على التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- ◀ جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط؛
- ◀ تحديد البدائل وتقييمها؛
- ◀ اختيار الخطة المقترحة؛
- ◀ إقرار الخطة والموافقة عليها؛
- ◀ تنفيذ الخطة ومتابعتها.

أ3. صعوبات التخطيط:

- ◀ نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط العلمي؛
- ◀ التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط وطول الوقت المستغرق في ذلك "مثلا: تكاليف الإحصائيات";
- ◀ صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة لأن الأمر يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل؛
- ◀ قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط وعدم وجود وعي تخطيطي؛
- ◀ مقاومة البعض للتجديد الذي تحتاجه عملية التخطيط "بعض المسؤولين يميلون إلى خطط تقليدية لهم خبرة بها ويرفضون التجديد خوفا على مصالحهم ومواقعهم";
- ◀ سرعة التغيير الحاصل وعدم انتظامه.

ب/ التنظيم: L'Organisation

جزء من العملية الإدارية يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العناصر الأساسية فيها، هو إذن تقسيم نواحي النشاط داخل المؤسسات من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينها بواسطة وسائل اتصال.

التنظيم هو العملية التي بموجبها يتم تحديد الأعمال، تقسيمها، تحديد المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العمال لتحقيق الانسجام والكفاءة في الأداء لبلوغ الأهداف.

ب.1/ أهمية التنظيم:

- ◀ يعرف كل موظف بالأنشطة المسندة إليه وعلاقاته برؤسائه وزملائه في العمل؛
- ◀ توحيد جهود العمل والإسهام في بناء علاقات سليمة بين العمال؛
- ◀ تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتوفرة؛
- ◀ تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال؛
- ◀ يسهل عملية الإشراف، المتابعة والمراقبة؛
- ◀ إعطاء السلطة الضرورية لكل موظف للقيام بعمله وتجنب الازدواجية في العمل؛
- ◀ مرونة التنظيم تسهل إحداث تغييرات جديدة في الهيكل التنظيمي.

ب.2/ أنواع التنظيم: في كل منظمة يوجد نوعين من التنظيم:

### 1. التنظيم الرسمي: L'Organisation formelle

التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما جاءت في الوثيقة القانونية التي تكوّنت المؤسسة بموجبها. يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة ويعبر عن الصلات الرسمية بين العمال من أجل تنفيذ سياسة العمل.

### 2. التنظيم غير الرسمي: L'Organisation informelle

التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال.

### ب.3/ إعادة التنظيم: Réorganisation

المنظمة تنمو، تتطور، تتغير وتتفاعل كأي كائن حي مع مرور الزمن وتغير الظروف "اتساع المنظمة، تغيير أفرادها، إدخال التكنولوجيا الحديثة،..." وهذا ما يؤدي إلى إعادة تنظيم المنظمة من أجل أن تتكيف مع التطورات الحاصلة. إعادة التنظيم يخرج المنظمة من جمودها ويجعلها أكثر ديناميكية لضمان بقائها واستمرارها.

### ج/ الإشراف والتوجيه: Suivi et Orientation

يقصد بالإشراف عملية متابعة عمل كل الأفراد الواقعين تحت نطاق المسؤولية، أما التوجيه فهو قيام الرؤساء بإرشاد وتوجيه العمال أثناء العمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تعترض سير العمل.

هو عملية يتم من خلالها إبلاغ العمال بما يجب عمله، إذن هو عملية التأثير على سلوك العمال لضمان تركيز الجهود من أجل إنجاز الأعمال.

#### د/ الرقابة: Le Contrôle

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة للتأكد من الاتجاه نحو الأهداف، مقارنة ما تم إنجازه بما تم التخطيط له ومحاولة اكتشاف أي انحراف أو خلل ثم تصحيح المسار باتخاذ إجراءات مناسبة. تهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة الموضوعة، وهي تشمل الرقابة على الموارد، الآلات، الجودة والوقت.

#### 4. أهمية الإدارة العلمية:

- ◀ تسهيل عملية التسيير؛
- ◀ تنظيم الأعمال والنشاطات بتجاوز التكرار والازدواجية أثناء العمل؛
- ◀ تنسيق الجهود بين مختلف العمال والوحدات؛
- ◀ خلق الجو المناسب لأداء الأعمال والقيام بالوظائف؛
- ◀ تحقيق الأهداف المسطرة

#### 5. تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية

تسعى أنظمة المعلومات وكافة مؤسسات المعلومات إلى العمل بطريقة علمية منظمة تقود إلى تحقيق الأهداف المسطرة في خطة العمل وذلك بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية. لذلك يتوجب على أي نظام معلوماتي كالمكتبات الارتكاز على دعائم النجاح الأكيدة التي تقوم على تحديد طريقة التسيير المحكم ثم تنظيم النشاط والعمل في ظل ما هو متاح ومتوافر من إمكانيات. فعن طريق الاستثمار العقلاني والرشيد لكافة الإمكانيات من طاقات بشرية متمثلة في مجموع العمال والإمكانيات المادية التي تشمل التجهيزات والعتاد والبرامج والتكنولوجيا في إطار هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والصلاحيات ويسهل العمل، سيتوجه النظام المعلوماتي إلى تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف.