
الفصل الثالث

إدارة مرافق المعلومات

مقدمة

تعرف إدارة مرافق المعلومات بأنها عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين.

أهداف إدارة مرافق المعلومات :

- ١- تنمية القدرات والكفاءات البشرية.
- ٢- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.
- ٣- الارتقاء بالمنخ المنظمي إلى مستوى أمثل.

وظائف إدارة مرافق المعلومات :

- ١- القيام بتنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية وفي حدود الإمكانيات المتاحة أي بأقل جهود ممكنة وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن.
- ٢- تهيئة الظروف الملائمة لاستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتوافرة لدى مرافق المعلومات بقصد تحقيق الأهداف المرسومة.

سمات إدارة مرافق المعلومات :

لإدارة مرافق المعلومات في وقتنا الحاضر سمات متعددة، نذكر منها ما يلي :

- ١- تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع مرفق المعلومات، والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها.
- ٢- تعمل إدارة مرافق المعلومات في إطار اجتماعي.
- ٣- يتصف العمل الإداري في مرافق المعلومات بالتدرج.
- ٤- تعمل إدارة مرافق المعلومات في إطار من البيروقراطية.
- ٥- تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي يتبعها مرفق المعلومات.

مديرو مرافق المعلومات :

إن عالم المعلومات اليوم هو عالم مختلف ويتميز بالتعقيد والتغيير المتسارع المستمر ويتطلب بالتالي أنواعا جديدة من المديرين القادرين على فهمه والتعامل مع متغيراته وظروفه.

ويفترض هذا الدور الجديد لمديري مرافق المعلومات تملك مهارات مختلفة منها :

- ١- مهارات إدارية.
- ٢- مهارات فنية.
- ٣- مهارات متصلة بالمعلومات.

التخطيط في مرافق المعلومات :

■ التخطيط: عملية تحديد غايات المنظمة والوسائل التي تعمل على تحقيقها. وبدون التخطيط تصبح معظم مرافق المعلومات مفتقرة إلى التنظيم، غير مهيأة لتلبية متطلبات ما تقدمه من خدمات للمستفيدين، وبدون تحديد واضح لوظائفها تصبح مرافق المعلومات بلا هدف، عاجزة عن الحصول على ما يلزمها من مساندة سياسية وموارد مادية وبشرية.

وللتخطيط تعريفات متعددة منها ما يلي :

■ العملية الديناميكية التي ينطوي عليها توجيه الموارد بطريقة منهجية في ظل أفضل إدراك ممكن لظروف المستقبل.

▪ الوظيفة الإدارية المهمة هي التي ترسم الطريق لمرافق المعلومات من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

أهداف (أغراض) التخطيط في مرافق المعلومات :

- ١- أهداف تنظيمية: تتمثل في الآتي:-
 - مساعدة مرفق المعلومات في تحقيق أهدافه المنشودة.
 - زيادة نجاح مرافق المعلومات عامة، وكفاءتها وفعاليتها الإدارية خاصة.
 - زيادة التنسيق والتكامل الداخلي في مرافق المعلومات.
 - إضفاء سمة الحداثة والتطور على مرافق المعلومات.
- ٢- هدف وقائي : يهدف التخطيط الجيد إلى التقليل من المخاطر المستقبلية والعوامل المفاجئة وغير المتوقعة، وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل حدوثها.

عناصر التخطيط:

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- تحديد الفروض التي يقوم عليها التخطيط.
- ٣- حصر الموارد المتاحة للمشروع.
- ٤- تحديد القيود المؤثرة في نشاط المشروع.
- ٥- التفكير في بدائل لتحقيق الأهداف.
- ٦- المفاضلة بين البدائل.
- ٧- اختيار بديل ورسم برنامج عمل للتنفيذ.

أهمية التخطيط:

يلعب التخطيط دورا هاما في مرافق المعلومات للأسباب التالية :

- ١- إنه يظهر أهداف مرفق المعلومات بوضوح حتى يستطيع كل فرد يعمل بالمرفق معرفة ما يسعى إلى تحقيقه.
- ٢- إنه يبين الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها موظفو مرفق المعلومات في أداء أعمالهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- ٣- إنه يحدد العناصر اللازمة لتسيير دفة العمل بالمرفق سواء أكانت عناصر مادية أو عناصر بشرية.
- ٤- إنه يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من أنشطة مرفق المعلومات وبرامجه.
- ٥- إنه يساعد على معرفة المشاكل والتغيرات المتوقعة حدوثها في المستقبل للعمل على تلافيها والاستعداد لها.

التنبؤ بأغراض التخطيط الجيد :

يعد التنبؤ (forecasting) أكثر أساليب التخطيط أهمية في مرافق المعلومات، ويتطلب تصور المستقبل ومعرفة كينونته، وتقدير اتجاهاته، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وذلك بغرض وضع الخطط المناسبة.

أساليب التنبؤ :

هناك أساليب كمية أو رياضية وأساليب وصفية متعددة للتنبؤ بالمستقبل ومن أهم أساليب التنبؤ المستخدمة في مرافق المعلومات ما يلي :

١- أسلوب تحليل سلسلة زمنية (Time Series Analysis Method) :

يعد هذا الأسلوب من أساليب التنبؤ المستخدمة بفاعلية في مرافق المعلومات ويطلق عليه أحيانا أسلوب تقدير الاتجاه. وبموجب هذا الأسلوب، يتم رسم اتجاهات المستقبل بيانيا أي على شكل رسم بياني بالاعتماد على الخبرات السابقة والمعلومات الجارية.

٢- الأسلوب المسحي (Survey Approach) :

يعد الأسلوب المسحي أحد الأساليب الوصفية المهمة المستخدمة في التنبؤ من قبل المديرين في مرافق المعلومات، وتعد قوائم الاستقصاء واستطلاع الرأي (الاستبيانات) من أهم أدوات هذا الأسلوب.

٣- أسلوب دلفي (Delphi Approach) :

يستخدم أسلوب دلفي أساسا للتنبؤ بالتغيرات الفنية أو التكنولوجية في مرافق المعلومات أو عندما يحتاج إلى إصدار حكم حول قضية معينة أو عندما يكون

هناك عدد من الاستجابات أو عندما يحتاج إلى دعم قوي للبديل الذي سيتم اختياره.

٤- أسلوب الفريق المحدد (Moinal Group Technique):

يستخدم هذا الأسلوب طريقة الاجتماع المخطط للفريق ويمتاز بأنه ذو طبيعة مفتوحة بما يسمح بتفاعل أعضاء الفريق.

خطوات التخطيط في مرافق المعلومات :

١- تحديد الأهداف التنظيمية:

من المعروف أنه بدون تحديد الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يكون هناك تخطيط والأهداف الجيدة هي بمثابة المنارة التي ترشد مرافق المعلومات إلى الطريق الذي يجب أن تسلكه حتى تصل إلى غايتها النهائية المقصودة. وتتبع أهمية الأهداف التنظيمية من كونها تعمل كمرشد للمديرين في مرافق المعلومات والعاملين الآخرين فيها في عدة مجالات منها :

- كمرشد في عملية اتخاذ القرار.

- كمرشد في تحقيق الكفاية الإنتاجية.

- كمرشد في التكامل التنظيمي.

- كمرشد في تقييم الأداء.

و تنقسم الأهداف حسب طبيعة الفترة الزمنية التي تغطيها إلى أهداف إستراتيجية طويلة المدى أو تشغيلية قصيرة المدى، وتنقسم أيضا من حيث درجة شمولها إلى أهداف عامة وأهداف خاصة أو تفصيلية على مستوى الدوائر والأقسام المكونة لمرفق المعلومات.

٢- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف :

تعني السياسات هنا التوجيهات أو مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة مرفق المعلومات لكي يسترشد ويلتزم بها المخططون والمنفذون في كل مرحلة من مراحل العمل أو تنفيذ الخطة المرسومة.

٣- عمل التنبؤات :

و هو التعرف على حل المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل ويمكن أن تعوق

الوصول إلى تحقيق الأهداف ويتطلب عمل التنبؤات الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمرفق المعلومات.

٤- تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها :

يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات والأنشطة التي يجب إنجازها، وتعيين الوسائل الواجب توافرها للقيام بالأعمال وتحقيق الأهداف، وتحديد الأشخاص الذين ستوكل إليهم هذه العمليات والأنشطة.

٥- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها :

يتم في هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل المتوافرة والممكنة للقيام بالأعمال المراد إنجازها ويقوم المخطط بطرح البدائل ودراستها دراسة تفصيلية وذلك لمعرفة ما يحققه كل بديل من مزايا وعيوب بغرض اختيار البديل / البدائل الأكثر ملائمة لطبيعة الهدف، ويمكن الاستعانة بالحاسوب وقدراته في استخدام أساليب بحوث العمليات للقيام بعملية المفاضلة والتقييم واختيار البديل / البدائل الأفضل.

٦- وضع برنامج زمني لإنجاز العمل :

يتم في هذه المرحلة وضع جدول زمني واضح ودقيق لنقطة البدء في تنفيذ الخطة ونقطة الانتهاء منها.

٧- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة :

يتم في هذه المرحلة تلخيص جميع البرامج والأعمال التي تتضمنها الخطة وبيان تكلفتها المالية رقمياً ليتم الالتزام بها ويعمل ضمن حدودها.

٨- إقرار الخطة وتنفيذها :

تحتاج الخطة إلى قرار من إدارة مرفق المعلومات لتبنيها واعتمادها فالقرار هو الدعم الرسمي اللازم لتنفيذها، وإذا ما أقرت الخطة يبدأ على الفور بتنفيذها.

٩- متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها :

تعد مرحلة متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط ويتم فيها التعرف على مدى التقدم الذي تم إحرازه، والصعوبات والمشكلات التي تقف في طريق تنفيذ بنود الخطة وبيان الانحرافات وأسبابها.

من يقوم بالتخطيط في مرافق المعلومات

- الإدارة العليا في مرفق المعلومات.
- الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في مرفق المعلومات.
- فريق التخطيط (Planning Team).
- لجنة التخطيط (Planning Committee).
- مكتب أو دائرة أو قسم خاص بالتخطيط (Planning Office).

أنواع التخطيط

أولاً: الخطط حسب المدة الزمنية التي تغطيها :

- خطط طويلة المدى.
- خطط متوسطة المدى.
- خطط قصيرة المدى.
- خطط طارئة أو عاجلة.

ثانياً: من حيث الشمول:

- الخطط الشاملة.
- الخطة الجزئية أو التفصيلية.

ثالثاً : الخطط من حيث درجة إلزاميتها :

- الخطط الاستدلالية.
- الخطط التشجيعية.
- الخطط الإلزامية.

رابعاً : الخطط من حيث درجة استخدامها :

- الخطط متكررة الاستعمال : وتشمل على ما يلي :

الاستراتيجيات (Strategies) :

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة شاملة رئيسية تهتم بوضع وتطوير مجموعة من

البدائل الاستراتيجية تحدد من خلالها كيف تحقق المنظمة كلا من رسالتها وأهدافها من خلال الميزة التنافسية التي تملكها معتمدة على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. إنها من الجانب النظري، كيف تحصل المنظمة على ميزة تنافسية 5. كما تعرف الاستراتيجية أيضا بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وتتميز الإستراتيجية بثباتها وعدم تغييرها وقلّة تجاوبها مع التغير قصير الأجل وعناصر البيئة من أنواع الخطط الأخرى. ولقد تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مرافق المعلومات في الآونة الأخيرة لعدة أسباب منها :

- التغير المتسارع في بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة في ضوء تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي بينها وخاصة في مجال تقديم الخدمات.
- نقص مواردها عامة والمالية خاصة.
- الحرية المتزايدة في تبادل المعلومات في ما بينها.

١- السياسات (Policies):

السياسات هي التوجهات العامة و لقواعد الأساسية التي يتعين أن يأخذ بها العاملون قراراتهم وتصرفاتهم، التي يتم داخلها اتخاذ القرارات التي ترتبط صياغة الإستراتيجية بتنفيذها. كما تعرف بأنها الإطار العام أو مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة مرفق المعلومات تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها وتساعد السياسات الموضوعة مرفق المعلومات على الاقتصاد في الوقت والجهود الإدارية المتعلقة بأسلوب العمل، كما أنها تساعد في سرعة تحقيق الأهداف.

و تقسم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام:

- سياسات أساسية، هي التي تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون

مدونة في لائحة تأسيس المنظمة وموضوعه بمعرفة المؤسسين.

- سياسات عليا، هي التي توضع بمعرفة الإدارة العليا في المشروع وتتصل بأعمال المشروع ككل.
- سياسات تشغيلية، وهي التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة وأداة للتصرف أكثر منها للتفكير فهي تشرح بالتفصيل الطريقة السليمة التي يتم بها إنجاز نشاط معين.

٢- القواعد (Rules):

تعرف القاعدة بأنها خطة محددة للرقابة على السلوك الإنساني في مرفق المعلومات بغرض حسن سير العمل وعدم الانحراف عما هو منصوص عليه، وتعد مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمرة بالقيام بعمل محدد أو ناهية عنه.

٣- الإجراءات (Procedures)

الإجراءات عبارة عن مجموعة من التوجيهات أو الخطوات ذات التسلسل المنطقي المتتابع لتحقيق هدف معين.

ويمكن القول أيضا بأن الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد.

أ- الخطط غير متكررة الاستعمال :

هي نوع من الخطط يوضع لحالات خاصة وتشمل ما يلي :

١- البرامج (Programs):

البرامج هي مجموعة مترابطة من الأهداف، والسياسات، والإجراءات والقواعد، والمهام والخطوات والأنشطة التفصيلية التي يجب القيام بها، والموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي ينبغي توظيفها واستثمارها، وغيرها من العناصر اللازمة لتنفيذ عمل معين.

٢- الميزانيات التخطيطية (Budgets)

تستخدم الميزانية في مرافق المعلومات، كغيرها من المنظمات، أداة للرقابة، إذ يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة فيها والأرقام الفعلية.

مبادئ التخطيط في مرافق المعلومات :

- ١- التخطيط الاقتصادي : يقصد بالتخطيط الاقتصادي التخطيط لمستقبل مرفق المعلومات الاقتصادي بشكل عام، كإعداد خطط تنمية شاملة، أوالتخطيط للدخول في استثمارات.
- ٢- التخطيط الاجتماعي : يقصد بالتخطيط الاجتماعي محاولة معالجة وحل المشكلات والمعوقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير والتغيير في مرافق المعلومات.
- ٣- التخطيط المالي : ويقصد بالتخطيط المالي تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل وبشكل يحقق الأهداف المنشودة.
- ٤- تخطيط القوى العاملة : يهدف هذا النوع من التخطيط ضمان حصول مرفق المعلومات على الأفراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية والخدماتية والمعلوماتية الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية.
- ٥- التخطيط التنظيمي: يقصد بالتخطيط التنظيمي تحديد أدوار جميع العاملين في مرفق المعلومات وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار بغرض تحقيق الأهداف.

صعوبات التخطيط في مرافق المعلومات :

أولاً: صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها :

- سرعة التغير.
- صعوبة تدفق المعلومات اللازمة للتخطيط.
- عدم المرونة.
- الوقت والتكاليف.
- عدم نجاح التنبؤات.
- عدم القدرة على تحديد الهدف / الأهداف.
- عدم تحديد موقع المسؤولية في التخطيط.

ثانياً : صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين في عملية التخطيط، نذكر منها ما

يلي :

- عوامل نفسية أو سيكولوجية.
- الاعتماد الكبير على الخبرة السابقة.
- مقاومة التخطيط.
- ضعف الالتزام بالتخطيط.

طرق زيادة فعالية التخطيط :

يمكن زيادة فعالية التخطيط أيضا ، من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لدى القيام بعملية التخطيط :

- المرونة.
- الثبات.
- الاستمرارية.
- الوضوح.
- البساطة.
- الواقعية.
- المشاركة في إعداد الخطة.
- الإعلان عن الخطة.
- القبول بالخطة والالتزام بها.
- توفير الهيكل التنظيمي.
- توفير المعلومات اللازمة.

الأدوات المساعدة في التخطيط :

١- المخططات الزمنية (Charts):

يطلق على المخططات الزمنية أيضا اسم الخرائط الزمنية ، ويعد المخطط الزمني (جاننت) Gantt Chart من أشهر المخططات المساعدة في عملية التخطيط وأهمها.

وهو عبارة عن مخطط يعتمد الوقت عاملا أساسيا في برمجة الإجراءات، والأنشطة التي تشتمل عليها الخطة.

٢- المخططات الشبكية (Network Analysis) :

المخطط الشبكي عبارة عن أداة يتم من خلالها بيان تتابع الأنشطة التي تشتمل عليها الخطة بحيث تظهر على شكل مخطط أو رسم بياني، ويمكن استخدام هذا الرسم في مرحلة ما قبل البدء بتنفيذ الخطة، ومرحلة تنفيذها.

٣- الحاسوب (Computers) :

يعد الحاسوب من أهم أدوات التخطيط على الإطلاق في وقتنا الحاضر، ويمكن استخدامه للتخطيط لأنشطة كثيرة في مرافق المعلومات مثل التنبؤ ومعرفة اتجاهات المستقبل، وتخطيط تنمية المجموعات، وتخطيط المخزون من مصادر المعلومات والمخازن، وتخطيط خدمات المعلومات وتسويقها وتخطيط القوى العاملة والتخطيط المالي.

التنظيم في مرافق المعلومات (Organizing) :

يعد التنظيم عنصرا رئيسا من عناصر إدارة مرافق المعلومات وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية لمرفق المعلومات.

تعريف التنظيم:

يتضمن التنظيم العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة إذ يحول التنظيم الأهداف إلى واقع عملي قابل للتحقيق.

▪ تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة.

▪ إنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

عناصر التنظيم الإداري في مرافق المعلومات :

١- تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بغرض تحقيق الأهداف.

- ٢- تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.
- ٣- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات مرفق المعلومات.
- ٤- تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينها.
- ٥- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة.
- ٦- توفير أدوات تنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم.

أهمية التنظيم في مرافق المعلومات :

- للتنظيم في مرافق المعلومات فوائد كثيرة من أهمها ما يلي :
- ١- يعرف كل موظف في مرفق المعلومات بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها.
 - ٢- يحدد علاقات العمل داخل مرفق المعلومات، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
 - ٣- يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في مرفق المعلومات من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف.
 - ٤- يحدد لكل موظف واجباته ومسؤولياته وسلطاته الضرورية لإنجاز العمل.
 - ٥- يضمن أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة لمرفق المعلومات.
 - ٦- يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجية المتوافرة.
 - ٧- يساعد في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين ويسهل عملية الإشراف والرقابة.
 - ٨- يساهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.

أنواع التنظيم في مرافق المعلومات :

أولاً: التنظيم الرسمي (Formal Organization):

يقصد بالتنظيم الرسمي في مرافق المعلومات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والشعب) لمرفق المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية.

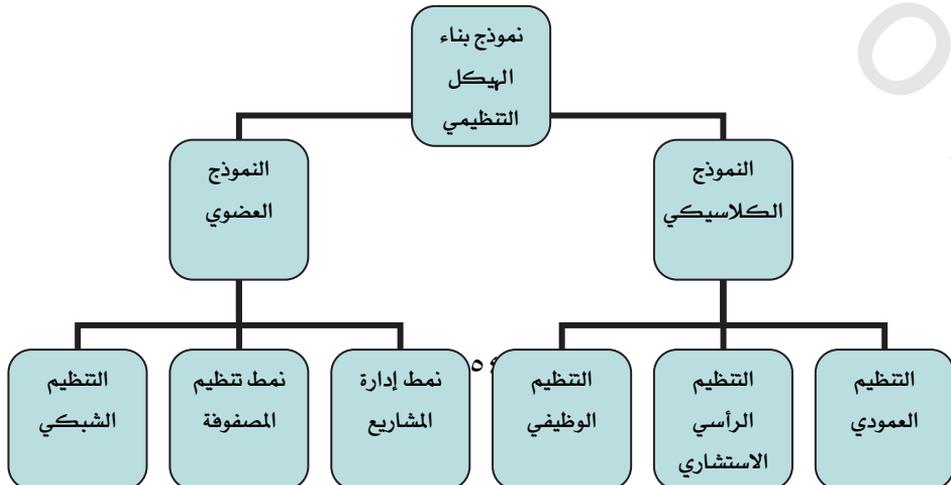
نماذج الهيكل التنظيمي في مرافق المعلومات :

أولاً: النموذج الكلاسيكي (الآلي) :

يمثل النموذج الكلاسيكي أو الآلي الاتجاه الاقتصادي في الإدارة، إذ يركز على التنظيم والهيكل الكفاء الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة، ويتميز بدرجة عالية من البيروقراطية والتمسك بالروتين واللوائح والإجراءات، ويركز هذا النموذج على أهمية تقسيم الواجبات والمسؤوليات في مرفق المعلومات على أساس التخصص الوظيفي.

ثانياً : النموذج العضوي :

يسمى النموذج العضوي أيضا بالنظام المفتوح، ويمثل الاتجاه السلوكي في الإدارة لأنه يركز على العاملين في مرفق المعلومات وحاجاتهم وتطلعاتهم في العمل ويتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكبر للصلاحيات والتصرف والاتصالات والسلطة في التنظيم العضوي هي سلطة لامركزية كما أن الاتصالات هي اتصالات رأسيّة وأيضاً جانبية وأفقية، وذات طابع شوري أو استشاري.



نموذج بناء الهيكل التنظيمي في مرافق المعلومات

إعداد الهيكل التنظيمي لمرافق المعلومات :

يتم إعداد الهيكل التنظيمي لمرافق المعلومات بمراحل مختلفة من أهمها ما يلي :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لمرافق المعلومات التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها.
- ٢- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.
- ٣- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسية وفرعية، وتجميعها في وحدات تنظيمية بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة.
- ٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة لتوافرها في الفرد لإشغالها.
- ٥- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة لمرافق المعلومات.
- ٦- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي لمرافق المعلومات.

طرق التقسيم التنظيمي في مرافق المعلومات :

يقصد بالتقسيم التنظيمي أوجه نشاط مرافق المعلومات وأعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، أقسام، شعب) وهناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات والأقسام والشعب من أهمها ما يلي:

أولاً: التقسيم على أساس الوظيفة :

يعد التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً في مرافق المعلومات ويتم بناءً عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب يتولى كل منها وظيفة أو

وظائف رئيسية.

ثانيا : التقسيم على أساس الخدمة المقدمة :

لقد تطورت الخدمات التي تقدمها مرافق المعلومات إلى المستفيدين في الآونة الأخيرة وإذا ما اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم، فإنه يتم تنظيم دوائر وأقسام خاصة بكل خدمة من الخدمات التي تقدمها مرافق المعلومات.

ثالثا : التقسيم على أساس فئات المستفيدين :

بناء على هذا الأساس يتم تقسيم دوائر وأقسام المرفق حسب فئات المستفيدين منه ويمتاز هذا التقسيم بأنه يتيح لمرافق المعلومات العناية الفائقة بالمستفيدين منها والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة.

رابعا : التقسيم على أساس المراحل والعمليات :

يتم بناء على التقسيم على أساس المراحل والعمليات تقسم مرفق المعلومات تبعا لتسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته، ويعد هذا التقسيم منطقيا لأنه يعتمد على وصف تسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته خطوة بخطوة.

خامسا : التقسيم على أساس المناطق الجغرافية :

يتم بموجب التقسيم الجغرافي تقسيم مرافق المعلومات حسب المناطق الجغرافية التي تغطيها أو تعمل فيها، ومن مزايا هذا التقسيم أنه يساعد إدارة المرفق على التعرف بدقة على الظروف المحلية الخاصة بالمنطقة وحاجات المستفيدين فيها.

سادسا : التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوفرة :

تستخدم الكثير من مرافق المعلومات في الوقت الحاضر الشكل الذي تظهر فيه مصادر المعلومات المتوفرة بها كأساس للتقسيم الوظيفي، ومن مميزات هذا التقسيم أنه يتم توزيع ميزانية مرفق المعلومات بشكل متوازن بين الأقسام المختلفة، وبالتالي خدمة المستفيدين الذي يبحثون عن شكل معين من مصادر المعلومات بشكل أفضل.

سابعا : يتم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوفرة :

يمكن تقسيم مرفق المعلومات حسب لغات مصادر المعلومات المتوافرة فيها إلى قسمين: قسم خاص بمصادر المعلومات باللغة العربية، وقسم خاص بمصادر المعلومات باللغات الأجنبية.

ثامنا: التقسيم المركب:

ليس إلزاميا أن تتبع مرافق المعلومات طريقة واحدة في عملية التقسيم التنظيمي بل يمكنها اللجوء إلى أكثر من طريقة واحدة، وذلك وفقا لظروف كل منها.

إعادة التنظيم (Re-Organizing):

يقصد بإعادة التنظيم إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي لمرفق المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب. ومن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في مرافق المعلومات ما يلي:

- ١- ظهور أخطاء في التصميم الهيكلي الأصلي الأمر الذي يؤدي إلى عدم فاعليته.
- ٢- حدوث تغييرات في أهداف مرفق المعلومات.
- ٣- حدوث زيادة واضحة في حجم أعمال وأنشطة مرفق المعلومات.
- ٤- حدوث انكماش في حجم أعمال وأنشطة مرفق المعلومات.
- ٥- تغيير إدارة مرفق المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
- ٦- مواجهة الظروف الجديدة لمرفق المعلومات.

و الجدير بالذكر أن إجراء تغييرات سريعة أو غير مدروسة أو غير واقعية على الهيكل التنظيمي لمرفق المعلومات يتسبب في ظهور آثار جانبية سلبية من أهمها حدوث قلق وتوتر لدى العاملين فيها.

العلاقات التنظيمية في مرافق المعلومات :

بعد تكوين التقسيمات والوحدات التنظيمية في المرفق وتوظيف الأشخاص

المناسبين فيها ، يتوجب رسم العلاقات التنظيمية بمفاهيم أساسية هي :

أولاً: السلطة (Authority):

تعرف السلطة بأنها " الحق الذي يتمكن بواسطته الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات ".

و هناك حدودا للسلطات الإدارية وقيودا عليها منها داخلية وأخرى خارجية وهناك ثلاثة مصادر للسلطة في مرافق المعلومات ، هي :

١- السلطة التشريعية : وتتشأ هذه من الحق الذي يعطيه القانون والتشريعات والأعراف للمدير أو المسئول.

٢- قبول المرؤوسين للسلطة : أي أن السلطة تبدأ بقبول المرؤوسين للمدير أو المسئول وبحقه في ممارسة سلطته.

٣- السلطة الشخصية: وتتولد هذه من طريق ما يتمتع به المدير أو المسئول من معرفة وخبرة إدارية وفنية ، وقدرات ذاتية ، ومؤهلات علمية.

و هناك أربعة أنواع للسلطة الإدارية في مرافق المعلومات ، وهي :

١- السلطة التنفيذية: وتعد أهم أنواع السلطة ، وهي صاحبة الحق في إصدار الأوامر.

٢- السلطة الاستشارية : وهي سلطة مساعدة مهمتها تقديم النصح والمشورة والمعلومات إلى السلطة التنفيذية.

٣- السلطة الوظيفية : وهي سلطة مستمدة من الوظيفة نفسها ، وتعطي مالكة الحق في إصدار أوامر تنفيذية للآخرين.

٤- سلطة اللجان أو فرق العمل: وهي سلطة تهدف إلى تقديم المساعدة أو تقديم توصيات أو اتخاذ قرار لمعالجة مشكلة محددة.

تفويض السلطة في مرافق المعلومات Delegation of authority :

وهي عملية تحويل بعض الجهات أو الأشخاص حق اتخاذ القرارات بالنيابة عن الجهات المفوضة ولحسابها أو باسمها وإعطائها السلطات المناسبة لتحقيق ذلك.

وينبغي مراعاة عدة اعتبارات لدى تفويض السلطة في مرافق المعلومات وهي:

- ١- التأكد من أن المرؤوس قد فهم السلطة المفوضة إليه وقبلها.
 - ٢- تحديد الواجبات المفوضة ومنح المرؤوس السلطة الكافية للقيام بها.
 - ٣- وجود التزام تام من قبل المرؤوس بتأدية الواجبات المفوضة على أفضل وجه.
 - ٤- وجود نظام للرقابة يتيح للرئيس أن يطمئن إلى نتائج الأعمال المفوضة.
- ثانيا : مركزية السلطة ولا مركزيتها Centralization and De :

تعني المركزية تركيز أو حصر السلطة في يد مدير مرفق المعلومات، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية التصرف للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا والجدير بالذكر، إن المركزية واللامركزية ترتبطان ارتباطا وثيقا بدرجة تفويض السلطة.

مزايا المركزية في مرافق المعلومات :

- للمركزية في مرافق المعلومات مزايا متعددة منها :
- ١- تناسب المركزية في مرافق المعلومات صغيرة الحجم.
 - ٢- تمكن المركزية من الاستفادة من خبرات الإدارة العليا في مرافق المعلومات وقدراتها.
 - ٣- تحقق المركزية قدرا عاليا من التنسيق بين كافة أوجه النشاط في مرفق المعلومات.
 - ٤- تحقق المركزية فاعلية الرقابة على أداء الوحدات التنظيمية في مرفق المعلومات.
 - ٥- تساعد المركزية في توحيد الإجراءات والسياسات المتبعة في مرفق المعلومات.
 - ٦- تساعد المركزية في الحسم لدى اتخاذ القرارات.

مزايا اللامركزية في مرافق المعلومات :

- لتطبيق اللامركزية في مرافق المعلومات مزايا عديدة، نذكر منها ما يلي :
- ١- تخفيف الضغوط عن الإدارة العليا.

- ٢- السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة واقعيته.
 - ٣- تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة وديمقراطيتها.
 - ٤- الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل.
 - ٥- تنمية القدرات القيادية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.
- ثالثا: المسؤولية Responsibility :

تعرف المسؤولية بأنها تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات أو أعمال معينة على أفضل وجه لذا فإن الالتزام هو أساس المسؤولية.

و الجدير بالذكر، إن المسؤولية لا يمكن تفويضها لأنها تناسب من الأسفل إلى الأعلى، والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد.

رابعا : المحاسبة أو المساءلة Accountability:

بعد تحديد المسؤوليات والواجبات المنوطة بالفرد، وإعطائه السلطة اللازمة لتحقيقها، فلا بد من محاسبته أو مساءلته على مدى الإنجاز، لذا ترتبط المحاسبة ارتباطا وثيقا بالمسؤولية والسلطة.

خامسا : نطاق الإشراف Span of supervision :

يتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالا وثيقا بمفهومى اللامركزية وتفويض السلطة إذ يعني " عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاية وفعالية ونطاق الإشراف في مرفق المعلومات يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي :

- ١- طبيعة العمل، فكلما عمل المرؤوسون روتينيا، زاد نطاق الإشراف، والعكس صحيح.
- ٢- كفاءة المرؤوسين، فكلما زادت كفاءة هؤلاء زاد نطاق الإشراف.
- ٣- كفاءة الرئيس (المشرف)، فكلما زادت كفاءة الرئيس زاد نطاق إشرافه.
- ٤- كفاءة نظام الاتصال ومدى التقارب الجغرافي، فكلما سهل الاتصال وتقاربت أماكن العمل، زاد نطاق الإشراف.

ولنطاق الإشراف صلة كبيرة بشكل الهيكل التنظيمي في مرفق المعلومات، فكلما زاد نطاق الإشراف ظهر هيكلها التنظيمي على شكل مستطيل يتكون من عدة أقسام متوازية وكلما ضاق ظهر هيكلها التنظيمي على شكل هرم يتكون من عدة مستويات عمودية. وكلما زاد عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس واحد، كان من الضروري تفويض السلطة ولالإشراف ثلاثة مستويات، هي الإشراف على مستوى القمة، والإشراف على مستوى الوسط والإشراف على مستوى القاعدة.

التغيير التنظيمي في مرافق المعلومات Organizational Change :

يعرف التغيير التنظيمي بأنه " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر (الأجزاء) التي يتكون منها مرفق المعلومات، بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

أسباب التغيير التنظيمي ومبرراته في مرافق المعلومات :

- ١- تغيير الشكل العام لمرفق المعلومات.
- ٢- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بمرفق المعلومات.
- ٣- تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- ٤- الفشل في بعض المجالات الوظيفية.
- ٥- زيادة المنافسة بين مرافق المعلومات.
- ٦- تغيير أو تعديل أهداف مرافق المعلومات.
- ٧- التطور التكنولوجي.
- ٨- تغيير إدارة مرفق المعلومات.
- ٩- تغييرات في البيئة الخارجية لمرفق المعلومات.
- ١٠- النقص في التجديد والابتكار.

مجالات التغيير النظامي في مرافق المعلومات :

١- الأنشطة والأعمال.

٢- العنصر البشري.

٣- الموارد المادية.

٤- السياسات.

٥- طرق العمل وإجراءاته.

٦- الهيكل التنظيمي.

التوجيه في مرافق المعلومات Directing :

مفهوم التوجيه وتعريفه :

التوجيه وظيفة مركبة تتضمن العديد من الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة على المدى القصير وطويل الأجل.

و يتمثل التوجيه في الأدوات التالية :

▪ القرارات: يمثل القرار الاختيار القائم على الوعي والتدبير بين البدائل المتاحة في موقف معين. وقد يتخذ القرار في حالة التأكد أو المخاطرة، أو عدم التأكد، أو الغموض.

▪ القيادة: هي القدرة التي يملكها الفرد في التأثير على سلوك وأفكار ومشاعر العاملين من خلال حفزهم على تحقيق أهداف المنظمة.

▪ الاتصال: لقد أصبح الاتصال الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها فهو عملية إرسال واستقبال الرموز بين الأشخاص، بهدف توصيل معاني أو رموز ذات دلالة ومعنى. أما أشكاله فقد تكون غير رسمية أو رسمية تنفذ من خلال خطوط السلطة الرسمية.

▪ الدافعية : حسب نظريات الإدارة تركز الدافعية على القوى الكامنة داخل الفرد التي تفسر وتعزز مستوى واتجاه مثابرة الجهد في العمل، إذ إن إشباع حاجات الفرد يؤثر في سلوك العاملين ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم لعملهم ووظائفهم.

▪ التنسيق: يعتبر التنسيق من أهم أدوات التوجيه في تسديد مسيرة أنشطة

المنظمة نحو تحقيق الأهداف أي التنسيق بين أجهزة المنظمة ونظمها المختلفة لتحقيق أهدافها العامة.

و مفهوم التوجيه يمكن تلخيصه في العبارة التالية : الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، فالتوجيه إذن ليس تنفيذاً للأعمال.

ويعرف التوجيه بأنه " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي تتطلب تضافر الجهود البشرية لمجموعة من الأفراد، يتم ذلك من طريق اتباع نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال الفعال معهم وذلك بتحفيظهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية.

أهمية التوجيه في مرافق المعلومات :

تتبع أهمية التوجيه في مرافق المعلومات من كونه يتعلق بالعنصر البشري، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح مرافق المعلومات أو فشلها. ويمكن القول إن التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعية، وأنه يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين.

خطوات التوجيه في مرافق المعلومات :

أولاً: إصدار التعليمات أو التوجيهات، وهو جوهر عملية التوجيه وعلى أساسه يحدد الشروع في العمل وكيفية أدائه، وشرح دقائقه وتفصيلاته بما يضمن حسن القيام به.

ثانياً: ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة.

ثالثاً: التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات (المتابعة)، يجب متابعة والتأكد من تنفيذ التعليمات والتوجيهات ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى شرح أو تدريب المرؤوسين عليها، وتحفيز المرؤوسين وخلق الرغبة لديهم في التنفيذ.

مبادئ التوجيه في مرافق المعلومات :

١- تجانس الأهداف، ويعني ضرورة تحقيق التوازن والتوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة من ناحية، وأهداف مرفق المعلومات من جهة أخرى.

- ٢- وحدة الأمر، ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من قبل جهة رئاسية واحدة فقط منعا للإرباك والاحتكاك.
- ٣- توفير المعلومات، ويعني هذا المبدأ ضرورة توفير المعلومات للمرؤوسين عن الأعمال والمهام الموكلة إليهم بالكم والكيف والوقت المناسب لضمان حسن القيام بها.
- ٤- السلطة، إذا تعطي السلطة الرؤساء حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين بغرض تحريك العمل ودفعه للأمام.
- ٥- تفويض السلطة، عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا، ويوجهه الوجهة الصحيحة، لا بد من تخويله السلطة التي تمكنه من أداء مهمته.

الحاسوب والتوجيه :

يلعب الحاسوب دورا مهما في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين في مرافق المعلومات الحديثة في مجال توجيه العاملين بغرض القيام بأعمالهم على خير وجه، وذلك من خلال ما يلي :

- ١- خزن المعلومات والحقائق عن أمور العمل المختلفة واسترجاعها.
- ٢- إيصال المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل إلى العاملين بسرعة ودقة.
- ٣- تسهيل عملية تنسيق جهود العاملين وتوجيهها والرقابة عليها بأعلى درجة من الكفاءة.
- ٤- العمل كأداة لتعليم وتدريب العاملين.

أركان التوجيه في مرافق المعلومات :

القيادة Leadership :

تعد القيادة الإدارية ركنا أساسيا في وظيفة التوجيه في مرافق المعلومات. فحتى تستطيع مرافق المعلومات ضمان تعاون العاملين فيها وتوحيد جهودهم وتوجيهها بشكل سليم لتحقيق الأهداف الموضوعية، فلا بد من توافر قيادة واعية وحكيمة

وتعرف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

مهام القيادة في مرافق المعلومات :

- ١- تخطيط العمل وتوزيعه على المرؤوسين بشكل متوازن وبحسب طاقاتهم وإمكاناتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم.
- ٢- تنسيق جهود المرؤوسين ونشاطاتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مرفق المعلومات.
- ٣- دراسة حاجات المرؤوسين ورغباتهم ومحاولة إشباعها قدر الإمكان.
- ٤- تعليم المرؤوسين مهارات العمل، والسلوك المقبول وقيم وأخلاق المهنة.
- ٥- مساعدة المرؤوسين على حل مشكلات العمل اليومية، وتقديم النصح والمشورة والإرشادات لهم في هذا المجال.
- ٦- تنفيذ السياسات والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بمرفق المعلومات.
- ٧- تمثيل وجهة نظر المجموعة ودعمها لدى المسؤولين الأعلى في مرفق المعلومات.

مصادر قوة القيادة في مرافق المعلومات :

أولاً: شخصية القائد : يكون مصدر قوة القيادة نابعا من إعجاب المرؤوسين في مرفق المعلومات بالصفات الشخصية الحسنة والمميزة التي يتسم بها القائد التي تزيد من إعجابهم به وبالتالي قبولهم له قائداً.

ثانياً : مهارات القائد : يكون مصدر قوة القيادة هنا نابعا من المهارات الفنية أو التخصصية والمهارات الفكرية والإنسانية التي يتمتع بها القائد في مرفق المعلومات.

ثالثاً: السلطة الرسمية : يكون مصدر القيادة نابعا هنا من الوظيفة أو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في مرفق المعلومات، أو من السلطة المفوضة إليه من قبل رئيسته في العمل. ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي :

- أ- القوة الشرعية أو القانونية.

ب- قوة الإكراه أو الإجبار.

ج- قوة المكافأة.

أنماط القيادة في مرافق المعلومات :

١- القيادة الدكتاتورية : في هذا النمط يعمل القائد على تركيز السلطة المطلقة لديه وحده ويكون له وحده حق اتخاذ القرار ولا يأخذ برأي مرؤوسيه ولا يستمع إليهم.

٢- القيادة الديمقراطية : في هذا النمط يعمل القائد من خلال الترغيب والحث، ويستشير مرؤوسيه ويأخذ بأرائهم ومقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرار.

٣- القيادة غير الموجهة : في هذا النمط يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة مباشرة.

نظريات القيادة :

١- نظرية السمات Traits Theory :

ترى هذه الطريقة أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة. ومن هذه السمات الذكاء، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والحزم والأمانة، والأصالة في التفكير والقوة والحماس وضبط النفس وغيرها من السمات الذاتية والجسمية والاجتماعية.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها نظرية مثالية، إذ إنه ليس بالإمكان توافر هذه الصفات جميعها في شخص واحد، كما أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة.

٢- نظرية (ليكرت) في القيادة Likert Theory :

توصل (ليكرت وزملاؤه) نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة إلى استنتاج مفاده أن إتباع نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية واستطلاع (ليكرت) التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة هي :

- النظام التسلسلي الاستغلالي، يميل فيه القادة إلى المركزية المطلقة وعدم التفويض وعدم الثقة بالمرؤوسين.
- النظام المركزي النفعي، يسمح القائد فيه للمرؤوسين في بعض الأحيان بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكن تحت رقابته وإشرافه.
- النظام الاستشاري، يتميز هذا النظام بالثقة المموسة بين القائد ومرؤوسيه واستشارتهم والأخذ بآرائهم.
- النظام الجماعي المشارك، وهو أفضل نظام برأي (ليكرت) ويتميز بمشاركة المرؤوسين بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار، والثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه.

٣- نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory :

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وقد طور هذه النظرية كل من (روبرت بليك وجين موتون) واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما : الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاجية.

٤- نظرية الخط المستمر في القيادة Aconitnum Of Leadership :

صورت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على شكل خط متواصل يمثل الطرف الأيسر للخط سلوك القائد الأوتوقراطي المركزي، بينما يمثل الطرف الأيمن للخط سلوك القائد الديمقراطي. وتقع بين هذين الطرفين أساليب مختلفة تعتمد على أساس مدى رغبة القائد في مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار.

٥- نظرية البعدين The Two Dimensions Theory :

تقوم هذه النظرية على بعدين الأول هو بعد "المبادرة وتنظيم العمل" والثاني هو " تفهم مشاعر الآخرين".

٦- نظرية (فيدلر) في القيادة Fiedler Contingency Theory :

تعد نظرية (فيدلر) في القيادة إحدى نظريات الموقفية المهمة، وقد أشارت هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان واعتبرت أن طبيعة الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه مع مرؤوسيه له كبير الأثر على قراراته وتصرفاته.

٧- النظرية التفاعلية Interactive Theory :

تقوم هذه النظرية التفاعلية على أساس التفاعل والتكامل بين جميع العوامل التي تؤثر في القيادة وترى هذه النظرية أنه لا بد من إدراك القائد لنفسه وللآخرين له.

التحفيز في مرافق المعلومات :

تعرف الحوافز بأنها الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في مرافق المعلومات، وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعية.

أنواع الحوافز في مرافق المعلومات :

١- الحوافز المادية والمعنوية :

تعرف الحوافز المادية بأنها " الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة ومتنوعة، وتشمل الأجور أو الرواتب، والعلاوات السنوية، والزيادات التشجيعية والمكافآت المالية، وغيرها".

أما الحوافز المعنوية وهي " الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين في مرافق المعلومات على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيسه وآماله وتطلعاته وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها ويجب احترامها".

٢- حوافز سلبية وأخرى إيجابية :

تهدف الحوافز السلبية إلى دفع الفرد تجنب سلوك معين تفاديا للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك.

٣- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية :

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية أو المعنوية أو كليهما التي تقدم للفرد نتيجة قيامه بعمل مميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. أما الحوافز الجماعية فهي تلك الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لمجموعة من العاملين نتيجة لحسن أدائهم في العمل.

أساليب التحفيز من طريق المشاركة في مرافق المعلومات :

- ١- إشراك العاملين في إدارة مرافق المعلومات، بحيث يكون لهم دور فاعل في رسم السياسات، واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبالعمل.
- ٢- الإدارة بالأهداف، وهي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي لدى الأفراد من خلال اشتراكهم مع المديرين والرؤساء في تحديد أهداف مرافق المعلومات.
- ٣- توسيع العمل، يقصد بأسلوب توسيع العمل في مرافق المعلومات إضافة مهام وواجبات جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك لغرض زيادة ترغيبه في العمل ورضاه عنه.
- ٤- إثراء العمل، يعرف بأنه "برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة الرضا لدى الفرد من خلال تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية، والاستقلالية، والدلالة والتميز، والتنوع في المهام، لجعل المهام أكثر تحدياً وإمتاعاً للفرد وتتيح له فرصة معرفة نتائج عمله".

الاتصال في مرافق المعلومات communication :

و يعرف الاتصال بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت .

أهداف الاتصال في مرافق المعلومات :

١. الهدف التنظيمي، من طريق ربط دوائر وأقسام مرافق المعلومات بعضها وتنسيق أنشطتها.
٢. الهدف الإعلامي، من طريق نقل المعلومات إلى الآخرين، وتوعيتهم وتبصيرهم بالأمور.
٣. الهدف الإقناعي، من خلال محاولة إقناع الآخرين بالأفكار المنقولة.
٤. الهدف السلوكي، من خلال محاولة التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم إيجابياً.

٥. الهدف التعليمي، وذلك من خلال نقل معلومات جديدة تضيف إلى معارف الآخرين وخبراتهم ومهاراتهم في العمل.
٦. الهدف الاجتماعي، وذلك من طريق زيادة تفاعل بعضهم ببعض.
٧. الهدف المعلوماتي، ومن خلال السؤال عن قضية معينة والحصول على تغذية راجعة حولها.

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها في مرافق المعلومات :

- ١- المرسل (sender)، وقد يكون فردا أو جماعة أو مرفق معلومات ويجب أن يتحلى المرسل الناجح بالمنطق والبلاغة، وفن الاتصال، والتفاعل مع المعلومات.
- ٢- الرسالة (Message)، وهي المعلومات أو الأفكار التي يرغب المرسل الناجح في نقلها أو تبادلها مع الآخرين، ويجب أن يكون للرسالة غرض واضح ومحدد ومحتوى ومضمون وشكل مادي مناسب.
- ٣- قناة الاتصال (Channel)، وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة لفظية من خلال الرموز الصوتية المباشرة أو كتابية كالرسائل والتقارير أو تصويرية كالصور والملصقات أو تقنية كالهاتف أو الفاكس أو الحاسوب.
- ٤- المستقبل (receiver)، وهي الجهة أو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة ومن مسؤوليات المستقبل الاستماع بعناية وقراءة الرسالة بعمق والتأكد من فهم الرسالة والقدرة على تفسير مضمونها.
- ٥- التغذية الراجعة أو العكسية (Feedback)، وهي ردة فعل المستقبل على الرسالة والتي يفهم المرسل من خلالها موقف المستقبل منه ومن رسالته. وتتطلب من المستقبل فك رموز الرسالة لتعطيه معنى كاملا لها.