



مقياس: إدارة تكنولوجيا المعلومات
السنة الثالثة ليسانس – إدارة الأعمال
أستاذ المادة: د. حريش ناجي



المحور السادس:
توجيه فعاليات نظم المعلومات



المحتويات

أولاً: قيادة نظم المعلومات الإدارية

ثانياً: آليات تحفيز العاملين في نظم المعلومات الإدارية

ثالثاً: أهمية الاتصالات في اطار وحدة نظام المعلومات الإدارية

أولاً: قيادة نظم المعلومات الإدارية

- مؤثرات في القائد :

مما لاشك فيه ان سلوكية القائد في اية حالة انما تتأثر بشكل كبير بعدة مؤثرات

تعمل في نفس القائد ، فهو بالطبع يدرك مشاكل القيادة بأسلوب فريد ومتميز اعتماداً على

المؤهلات التي يمتلكها عن دراية وخبرة ، ومن بين اهم هذه المؤثرات الداخلية نذكر :

القيمة الشخصية ، الثقة في المرؤوسين ، النزعة القيادية، الشعور بالامن والطمأنينة في ظل

ظروف عدم التاكيد ، الحزم....الخ إذ يفترض بالقائد استحضر هذه المؤثرات في كل حالة

يواجهها ، وبقدر الامكانية التي يمتلكها القائد في ادراك هذه المؤثرات وفي تقدير اثارها

المحسوسة في سلوكه وتصرفاته بقدر ما يكون مدركاً للدوافع التي تجعل من المرؤوسين

يقدمون على العمل بالسلوكية الايجابية أو السلبية وكيف يمكن تعزيز السلوكية

الايجابية أو تقليص السلوكية السلبية .

- مؤثرات في المرؤوسين :

قبل الاقدام على تقرير اسلوب قيادة مجموعة معينة من الافراد يفترض بالقائد

الاحذ بنظر الاعتبار جملة من المؤثرات التي تؤثر في سلوكية المرؤوسين . فكما ان القائد يتاثر

بمجموعة من المؤثرات فكذلك المرؤوسين الذين لهم حاجات ورغبات معينة ، ولديهم

مجموعة من التوقعات حول كيفية تصرف القائد تجاههم عليه فان القائد الجيد هو الذي

يتمكن من كشف هذه المؤثرات واختيار الاسلوب القيادي الذي يتناسب معها ، إذ يمكن

للقائد تقليص الاثر السلبي المقيد لهذه المؤثرات ومن ثم تكييف السلوك القيادي من خلال

الشعور بالثقة التي يوليها المرؤوسين للقائد ، وعندما يتمكن القائد من كسب ود واحترام

المرؤوسين فانه يصبح بإمكانه تغيير النماذج السلوكية القيادية إلى درجة ان المدير يمكنه ان

يشعر بالطمأنينة بانه لا ينظر اليه كدكتاتور عندما يتخذ قرارات فردية دون استشارته

للمرؤوسين ، أو يوصف بالضعف والتخلي عن تحمل المسؤولية عندما يستخدم اسلوب

الشورى .

- المؤثرات ضمن الموقف :

توصلت الدراسات الحديثة في القيادة إلى انه بالإضافة إلى المؤثرات من النوعين

اعلاه فان الخصائص العامة للموقف ككل تؤثر ايضاً في السلوك القيادي ومن بين اهم هذه

الخصائص التي تاخذ على الاغلب شكل الضغوط البيئية التي تحيط بالموقف الذي يواجهه

القائد عند تفاعله مع المرؤوسين ضغوط الوقت ، ضغوط المشاكل ، ضغوط مجموعة العمل

1- المفهوم العام للقيادة:

يمكن تعريف القيادة بشكل عام على انها الأسلوب الذي من خلاله يتمكن القائد

من تحفيز المرؤوسن وجعلهم يقبلون على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم على اكمل

وجه ممكن.

وعلى الرغم من ان مدير نظام المعلومات الادارية يعد احد اعضاء المجموعة التي

تتولى تسرفعاليات هذا النظام الا انه وبنفس الوقت يعد العنصر المتميز ضمن

هذه المجموعة من خلال قيامه بتوجيه وارشاد المرؤوسن وتحفيز المجموعة ضمن

حدود الامكانيات المتاحة لبلوغ الاهداف المرسومة

2- القابليات (المؤهلات) القيادية:

يتوقف مدى استجابة المجموعة على مدى امتلاك المدير للقابليات القيادية التي

تجعله يتميز عن افراد المجموعة. ونعني بالقابليات القيادية المؤهلات القيادية التي

يمتلكها الفرد بحيث تؤهله لقيادة المجموعة، وهذه المؤهلات تتحدد في ضوء توفر

ثلاثة انواع اساس من المؤثرات هي:

أولاً: قيادة نظم المعلومات الإدارية

4- المدير القائد نظام المعلومات:

السؤال الذي يطرح نفسه هو: من هو المدير القائد لوحدة نظام المعلومات الإدارية؟ للإجابة على هذا السؤال فإن الآراء اختلفت، ويمكن أن نبرز هذا الاختلاف في اتجاهين رئيسين هما:

الأول . ويرجح المتخصص الفني ، فهناك من يرى ضرورة تولي هذه المسؤولية من قبل شخص متخصص فنياً يمتلك الخبرة التكنولوجية والمهارة الفنية اللازمة لتسيير فعاليات هذه الوحدة ولكنه بذات الوقت لا يشترط توفر القابليات الإدارية فيه والذي قد يعني الافتقار لها الحد من كفاءته في تحديد واختيار مصادر البيانات ، قنوات انسيابية المعلومات ، احتياجات كل ادارة من المعلومات ... الخ فضلاً عن انه قد يغالي في التأكيد على النظام " كهيكل مجرد " بحد ذاته على حساب وظائفه والاهداف التي صمم من اجلها .

الثاني. ويرجح الاداري الذي هو على العكس من المتخصص الفني تماماً بوصفه يتميز بامتلاك المعرفة التفصيلية بكافة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمنظمة والنظام بشكل يجعله متفوقاً على المتخصص فنياً لاعتبارات تتعلق بكونه يمارس اختصاصه ويستغل قدراته كمدير في انجاز وظائف التخطيط لفعاليات وحدة نظام المعلومات وتنظيمها وتوجيه العاملين فيها والرقابة عليهم ، بالإضافة الى امكانية التغلب على نقص الخبرة التكنولوجية لديه عن طريق الاستعانة ببعض الاستشاريين الفنيين قدر تعلق الامر بالجوانب الفنية ، وتتعزز هذه الافضلية كلما اتسع حجم المنظمة وتوسع حجم وحدة نظام المعلومات تبعاً لذلك حيث يصبح امتلاك مسؤول هذه الوحدة بوصفه المدير القائد لها للمعرفة الإدارية بشكل يفوق معرفته الفنية أمراً ضرورياً جداً

3- سمات قائد نظام المعلومات:

- تكتسب القيادة في مجال نظام المعلومات اهمية متميزة بسبب اختلاف القائد في نظام المعلومات عن القادة في المجالات الوظيفية الاخرى بالجوانب الاتية :
- الاختلاف في كونه يقود فعاليات ديناميكية جداً من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها .
- انه لايقود العاملين معه (مروؤسيه) فقط بل يضطر لقيادة العاملين في مصادر بياناته وايضاً المستفيدين من مخرجاته .
- كما انه لايخدم مروؤسيه فقط بل هو ملزم بخدمة اخرين ومضطر للخضوع إلى سلطتهم هذا يعني ان عملية تسويق الخدمة في نظام المعلومات لها خصوصيتها .
- انه لا يتعامل مع فئات عادية من الافراد بل افراد يتميزون - على الاغلب - بمؤهلات ومهارات عالية .
- انه يتعامل مع اهداف متطورة (سريعة التغيير) .
- انه يتعامل مع تقنيات متطورة .

أولاً: قيادة نظم المعلومات الإدارية

القدرة على الاقناع والتأثير : يحدث في بعض الاحيان ان المرؤوسين يمكن دفعهم للعمل من خلال استخدام السلطة الرسمية فقط ، ولكن في احيان كثيرة يمكن لمدير نظام المعلومات الادارية دفع العاملين إلى العمل من خلال قدرته على الاقناع والتأثير، ومن الامور التي تساعد على امتلاك مثل هذه القدرة خبرة ومهارة المدير، موقعه في الهيكل التنظيمي، العلاقة التي تربطه مع نظائره من المدراء، وادراك حاجات المستفيدين ومحلي الانظمة والمبرمجين، خبرته الكبيرة في التطبيق الكفوء لنظام المعلومات الادارية..... الخ فجميع هذه الامور تتيح لمدير النظام امكانية دفع المرؤوسين إلى احترام اوامره وانجاز الاعمال بالشكل المطلوب .

القدرة على التكيف مع التغييرات : تتميز تكنولوجيا المعلومات بظاهرة التغيير السريع واحسن مثال التغييرات في مجال الحاسبة الالكترونية ، يضاف إلى ذلك انه قد تحصل ايضاً تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي اهدافها وسياساتها ، إذ تنعكس هذه التغييرات حتى على نظام المعلومات الادارية الامر الذي يستلزم التكيف معها بالشكل الذي يحافظ على كفاءة وفاعلية النظام ، ومن اهم الصعوبات التي تواجه مدير النظام والمتربة على هذه التغييرات - الصعوبة الخاصة بظهور مقاومات التغيير من قبل المرؤوسين الذين تتأثر مصالحهم أو مراكزهم الوظيفية بتلك التغييرات وبالاخص تكنولوجيا المعلومات. ومدير النظام هو الذي يتمكن من التكيف مع هذه التغييرات من خلال احتواء النتائج السلبية المترتبة عليها وتعزيز الجوانب الايجابية فيها.

5- الخصائص القيادية لمدير نظام المعلومات:

القدرة على ترويج أفكاره لدي المرؤوسين : والسبيل إلى ذلك يتمثل باستخدام اللغة المناسبة والاسلوب المناسب في توصيل الافكار إلى المرؤوسين، فعلى الرغم من ان الضرورة تقتضي المستوى الملائم من الاتصال مع المرؤوسين الا انه وجد في اغلب الاحيان ان مدير نظام المعلومات الادارية يتحدث إلى المرؤوسين باللغة الفنية وبالذات لغة الحاسبة الالكترونية التي قد تكون عاملاً للارباك والتشويش وضمن نفس الاطار هناك حالات يستخدم فيها المدير الغموض اللامبرر لتغطية العجز الذي يعانیه بهذا الخصوص وذلك خلال إشعار المرؤوسين بعجزهم عن فهمه والانسجام مع افكاره، يضاف إلى ذلك الحالات التي لا يدرك المدير فيها اساساً ما ينبغي توصيله من افكار إلى مرؤوسيه. فجميع هذه الحالات وغيرها تعد عوامل مدمرة تؤدي إلى عزل المدير عن المرؤوسين وتنعكس سلباً على دوره كقائد لفعاليات نظام المعلومات.

ثانياً: آليات تحفيز العاملين في نظم المعلومات الادارية

- إشراك المرؤسين في صنع القرارات :

لا يختلف اثنان حول اهمية المشاركة بصنع القرارات في اثاره الإحساس لدي المرؤسين باهميتهم ودورهم في نجاح فعاليات النظام ، مثال ذلك نجد ان مشاركة المبرمجين في اعداد جدولته وخطه مشروع البرمجة سوف تساهم في تقدير وقت البرنامج وفي تطويره ومن ثم في نجاح تطبيقه ، لانهم يعدون نجاح التطبيق من نجاحهم ونفس الشيء يقال عن محلي النظم الذين يميلون إلى ان يكونوا الاحتياطي لسد الشواغر الحاصلة في الوظائف الادارية عليه فان تشجيعهم على محاولة ممارسة مهام الموقع الاداري يساعدهم على الاستمرار في العمل والابداع فيه ، كما ان التدريب في المجال الاداري وخاصة على اتخاذ القرارات للوصول إلى هذا الموقع الجديد سوف يحسن من قدراتهم على استيعاب مشاكل الادارات المختلفة ومن ثم القدرة على تأمين اتصالات فاعلة معهم .

إشاعة روح التحدي في العمل :

فالمدير الذي يتوقع ابداع الافراد في المهام الموكلة اليهم - وعندما يتمكن من ايصال مثل هذه التوقعات اليهم بوضوح وباسلوب غير قسري فانه حتماً سيمتلك افراد مبدعين ومنتجين ، مثال ذلك ان الافراد العاملين في المجال الكتابي سوف يكونون اسرع وادق واكثر انتاجية عندما يدركون بالضبط ماذا تريد الادارة منهم من عمل ومجهود كما يمكن تحفيز المبرمجين للعمل من خلال استخدام بعض المؤشرات مثل صياغة البرامج ذات الاغراض المتعددة ، اختصار وقت البرنامج ، تقليص طول البرنامج ، تعظيم استغلال وقت الحاسوب ، وضوح البرنامجالخ.

- التعبير عن المحتوى الحقيقي للعمل :جعل عنوان الوظيفة يعكس بصورة صحيحة وموضوعية مقدار الجهود المبذولة من قبل القائم بانجازها وحجم المسؤوليات التي يتحملها ، إذ ينصب التركيز هنا على المحتوى الحقيقي للعمل بدلاً من استخدام عناوين عامة ، وذلك على النحو الذي يشعر معه المرؤوس بان الموقع الذي يشغله ينسجم بشكل عام مع الطبيعة الحقيقية للعمل الذي ينهض به ، ومن الامور التي تساعد على تحقيق ذلك اطلاق المرؤوس على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، طبيعة النشاطات والعمليات التي تنجز فيها ، طبيعة العلاقات السائدة وبيئة العملالخ .

تشخيص اسباب ارتفاع معدلات الدوران :

ينتج المعدل العالي لدوران العمل لاسباب تتعلق بالاختيار غير الكفوء للعاملين واعتماد الاساليب الخاطئة في استخدام العاملين الجدد ، أو نقص الحفز المتمثل بالعلاقات غير الحسنة بين العاملين في النظام ، الضغوط التنظيمية وخاصة من قبل المستفيدين ، ضعف أو انعدام فرص التقدم ، توفر الفرص الجيدة في المنظمات الاخرىالخ ، إذ يجب البحث عن الاسباب الجوهرية التي تكمن وراء ارتفاع معدلات الدوران ، ومن الوسائل التي تساعد على ذلك إجراء المقابلات مع العاملين واعداد قوائم الاستقصاء والاستعانة بخبرات وتجارب المنظمات الأخرى ضمن هذا الاطار .

- إطلاق المبادرات :فسح المجال أمام المرؤسين لاطلاق ابداعاتهم ومنحهم الفرصة للابتكار دون الشعور بالخوف من التعرض للعقوبات ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تفسير ارتكاب الخطأ من قبل المرؤسين على انه كان يستهدف اساساً التعلم وتحقيق الجديد باتجاه الافضل، لذا فانه لايجوز ان يعاقب على ذلك أو يؤنب على الخطأ، والافتراض الاساسي لهذا المدخل هو ان المرؤوس الذي يعمل في ظل ظروف الرهبة والخوف من فقدان العمل أو التعرض للعقاب باي شكل في حالة ارتكاب الخطأ لا يملك الرغبة حتماً بالقيام باي محاولة لتحقيق الجديد في مجال العمل ضمن اطار الابداع ، من جهة ثانية يجب على ادارة النظام مكافأة المرؤوسين الذين يحققون الابداع في العمل على النحو الذي يدفعهم لتحقيق المزيد منه .

تجنب الاجهاد والتوتر :

يحدث الإجهاد لدي العاملين في نظام المعلومات على الاغلب عندما يتعذر الوصول إلى الاهداف المرسومة للنظام في الوقت المحدد ، وايضاً عندما لا يتم اشعار الافراد بالنتائج التي يصعب تحقيقها وذلك بسبب عدم وجود وصف مكتوب للعمل وعدم وجود المعيار الملائم لقياس النجاح في الانجاز أو لجهل الافراد بالاساس الذي في ضوئه يتم هذا القياس ، ومن اهم اعراض الاجهاد في العمل قدر تعلق الامر بنظام المعلومات هي كثرة الشكاوي ، كثرة ارتكاب الاخطاء ، تكرار العمل واعادته ، التكلفة العالية ، الانحراف عن الخطةالخ

ثالثاً: أهمية الاتصالات في اطار وحدة نظام المعلومات الادارية

انطلاقاً من اعتبار نظام المعلومات الادارية شبكة الاتصالات التي تربط بين أجزاء نشاطات المنظمة المختلفة، فإن الاتصال في مجال نظام المعلومات وضمن اطار توجيه فعاليات وحدة نظام المعلومات يعد جزءاً من هذه الشبكة، إذ تتوقف كفاءة وفاعلية هذا الجزء على كفاءة وفاعلية الشبكة ككل، بناء عليه فإن أهمية الاتصال في توجيه فعاليات نظام المعلومات تنبع من أهمية نظام المعلومات الادارية كشبكة اتصالات في المنظمة، وان هذه الأهمية تزداد وتتعاظم خاصة في حالة توسع حجم النظام وتوسع حجم فعالياته، وفي حالة اعتماد اللامركزية، وايضاً زيادة درجة تعقيد النظام واخيراً في حالة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة، وتجد هذه الأهمية مبرراتها في ما يلي:

ولاجل ان يساهم الاتصال في تحقيق الاهداف اعلاه عند توجيه فعاليات نظام المعلومات يفترض تحقيق ما يلي:
✓ توقيت الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة؛

✓ تشجيع الاتصالات بكافة اشكالها الصاعدة والنازلة والافقية؛
✓ الابتعاد عن كل ما يؤدي إلى تعدد التفسيرات واختلافها لدى المرؤوسين؛
✓ الموازنة في تحقيق الاتصالات تجنباً للآثار السلبية التي تترتب على زيادة أو نقصان استخدامها؛

✓ تشجيع المرؤوسين على المبادرة والمشاركة واشعارهم بأهميتهم وأهمية الآراء والمقترحات المقدمة من قبلهم؛

✓ التحديد الواضح للفعاليات والاهداف وتحقيق الفهم المشترك لها؛

اعتبار الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات بين العاملين في وحدة نظام المعلومات وبين العاملين في وحدات المنظمة الأخرى، أي بمثابة حلقة الربط بين أجزاء النظام وفعالياته وبين وحدة النظام ووحدات المنظمة وفعالياته

تسهيل مهمة ادارة النظام في وضع الاهداف ورسم الخطط وصياغة الاجراءات وابلغها إلى المرؤوسين وتلقي المقترحات وردود الافعال

إلى جانب استخدام الاتصال في الاستعلام والاستخبار فانه يساعد على الحث والاقناع وخلق التحفيز لدى المرؤوسين

يساهم في تنظيم العلاقة بين العاملين في النظام وبين المستفيدين من خدماته وذلك لمساعدة الادارة في تقليص الفجوة بين الطرفين وازالة الخلافات والتعارض الذي قد يحصل بسبب الاحتكاك المباشر بينهما

يساعد ادارة النظام في التغلب على المواقف السابقة غير المرغوبة وعلى مقاومات التغيير لدى المرؤوسين والمستفيدين في آن واحد

مساعدة ادارة النظام في تشجيع المستفيدين على المشاركة في تصميم النظام وتحفيزهم على استخدامه والاستفادة من مخرجاته