المبحث الثاني: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاداري والصعوبات التي تعترضها:

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجي وتنامي المؤسسات ازدادت اهمية .. اصبحت تشكل الموارد الرئيسية والميزة التنافسية بين المؤسسات لكن رغم من ذلك الا أن تواجد المعلومات لوحدها بدون نظام يسهل عملية الحصول عليها في الوقت والزمان المناسبين وبالكيفية المناسبة. لن يساهم في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمات كنتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة والتي افرزت العديد من الانظمة ومن بينها نظام المعلومات ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرض الي كل من المعلومات ونظم المعلومات كأحد اهم الانظمة الحديثة.

اولاً : المعلومات: التطور التاريخي للمعلومات :

مرت المعلومات خلال تطورها التاريخي عبر المراحل التالية:

خلال سنوات الخمسينات:-

كان ينظر للمعلومات كشرط لابد منه كأحد فواتح النظام البيروقراطية حيث كانت المعلومات هي الات المحاسبة الالكترونية والتي تهدف الي تخفيف التكاليف عند التعامل مع الأوراق[1].

خلال سنوات الستينات:

تم ادراك الدور الفعال للمعلومات في مجال اتخاذ القرارات في نظم المعلومات السائد أنذاك تعرف باسم نظم المعلومات الادارية والتي

---

[1]. غازي ابراهيم ، المعلومات المحوسبة ، عمان ، دار النشر والمناهج ، ١٩٩٨م - ص(٣٦)

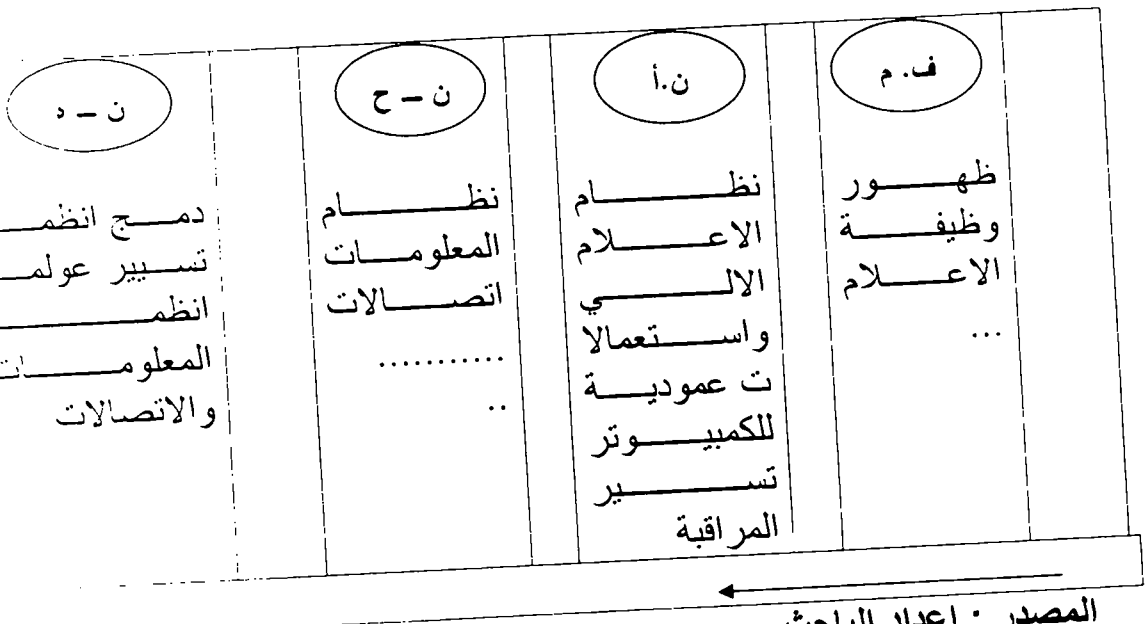
اعتبـــرت كمصـــنع لا نتـــاج المعلومـــات عنـــد انتـــاج المخـــزون المقبوضات والمدفوعات في شكل تقارير دورية .

خلال فترة لسبعينات ووائل الثمانينات:

اصـــبح ينظـــر للمعلومـــات كـــأداة فاعلـــه للرقابـــة علـــي اعمـــال المؤسســـات ، الســـائدة فـــي اتخـــاذ القـــرارات منهـــا الســـرعة فـــي عمليـــات اتخـــاذ القـــرار وحل المشكلات التي لاتحتمل التأخير.

خلال التسعينات:

أصـــبح ينظـــر للمعلومـــات كمـــورد اســـتراتيجية ووســـيلة فعالـــة الميـــزة التنافســـية او كـــاداة اســـتراتيجية للـــدفاع عـــن المؤسســـة التغلـــب علـــي المنافســـة علـــي تخفـــيض التكـــاليف وتنويـــع المنتجـــات واتخـــاذ قـــرارات ســـليمة وقـــد ادي هـــذا المفهـــوم الـــي ظهـــور نظـــم معلومـــات جيـــده باســـم . النظـــام الاســـتراتيجية والتـــي تهـــدف الـــي التاكـــدواذهار المؤسســـة فـــي نظـــم المعلومـــات فـــي المســـتقبل القريب(مرابحـــة ٢٠١٢،ص٣٣) .شكل رقم (٢١) مراحل نظم المعلومات.



المصدر : اعداد الباحث

مـــرت المعلومـــات خـــلال تطورهـــا بخمـــس مراحـــل اساســـية [1] حيـــث اختلفـــت النظـــرة لـــدور المعلومـــات وتســـميتها مـــن مرحلـــة لاخـــرى فكـــان ينظـــر اليهـــا فـــي البدايـــة علـــي انهـــا الـــه حاســـبة لتحقيـــق التكـــاليف ، ليـــتم ادراك فـــي المرحلـــة الثانيـــة والثالثـــة دورهـــا الفعـــال فـــي عمليـــة اتخـــاذ القـــرار فكانـــت تعـــرف خـــلال الســـتينات باســـم نظـــم المعلومـــات الاداريـــة ليتغيـــر فيمـــا بعـــد فـــي وائـــل الثمانيـــات الـــي نظـــم دعـــم القـــرار ونظـــم الادارة العليـــا امـــا خـــلال التســـعينات اصـــبح ينظـــر اليهـــا كمـــورد استراتيجي ومورد فعال في تحقيق الميزة التنافسية .

خصائص المعلومات:

تلعـــب المعلومـــات دورا هامـــا فـــي التخطـــيط باتخـــاذ القـــرار ، اجـــراء العمليـــات والانشـــطة داخـــل المنظمـــة ويعتمـــد ذلـــك علـــي جـــودة تلـــك المعلومـــات علـــي ان عـــدم تـــوفير خصـــائص نوعيـــة فيهـــا سيؤدي الي مخرجات عديمة الجدوي .

وتتمثل اهم خصائص المعلومات فيما يلي:

١. الدقـــة : تلعـــب دقـــة المعلومـــات وجـــودة القـــرار وتعمـــل علـــي تجنب القرارات الخاطئة.

٢. الصـــدق والثبـــات : وهـــي اعطـــاء المعلومـــات لـــنفس النتـــائج التـــي اعطتهـــا التجربـــة الســـابقة وان تكـــون المعلومـــات المتجمعـــة صـــادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا.

٣. الواقعيـــة : ان تمثـــل المعلومـــات الواقـــع وان تكـــون مرتبطـــة باحتياجـــات المســـتفيدين مـــع التأكـــد مـــن خلـــو المعلومـــات مـــن التحيـــز

---

[1] المرجع سبق ذكره ص(٣٦)

الـــي قـــرارات رشـــيدة ،فالمعلومـــات غيـــر الواقعيـــة قـــد تـــؤدي الـــي قرارات خاطئة ([1]).

٤. الشـــمولية :قـــدرت المعلومـــات علـــي اعطـــاء صـــورة كاملـــة عـــن المشـــكلة او عـــن حقـــائق الظـــاهرة موضـــوع الدراســـة مـــع تقـــديم بـــدائل الحلـــول المختلفـــة لهـــا حتـــي تـــتمكن الادارة مـــن تأديـــة وظائفهـــا المختلفة.

٥. الملائمـــة :وتشـــير ملائمـــة المعلومـــات بطلـــب المســـتخدم حيـــث يجب ان تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث .

٦. الوقـــت المناســـب :وهـــو يشـــير الـــي وقـــت تـــوفر المعلومـــات للإجابـــة علـــي الاستفســـار معـــين حيـــث يجـــب تـــوفر المعلومـــات الـــي الوقت المناسب قرارت او اجراء نشاط ما.

٧. الوضـــوح: وهـــو يشـــير الـــي الدرجـــة التـــي يجـــب ان تكـــون فيهـــا المعلومـــات خاليـــة مـــن الغمـــوض فالمعلومـــات الغامضـــة يصـــعب الاستفادة منها.

٨. ســـهولة وســـرعة الحصـــول علـــي المعلومـــات: اذا كـــان جهـــد الحصـــول علـــي المعلومـــات كبيـــره قـــد تتـــأخر المعلومـــات وتصـــبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً .

٩. المرونـــة :وهـــي قابليـــة المعلومـــات علـــي التكيـــف لاســـتخدام اكثـــر من مستخدم ر من تطبيق.

١٠. قابليـــة القيـــاس: وتعنـــي طبيعـــة المعلومـــات المنتجـــة مـــن نظـــام المعلومات وامكانية قياسها في شكل كمي .

تلعـــب جـــودة المعلومـــات دوراً هامـــاً وفعـــالا فـــي عمليـــة اتخـــاذ القـــرارات في مدي نجاحها او فشلها .

([1]). سرور علي ابراهيم ،نظم دعم القرار ونظم الخبرة ،السعودية ،دار المريخ للنشر ،٢٠١٤ ،ص(٢٧)

كـذلك غيرهـا مـن الانشـطة والعمليـات الاداريـة الأخـرى وهـذا مـن خـلال الكيفيـة التـي تقـدم بهـا ومـدي صـحتها وغيرهـا مـن الاعتبـارات الاخري .

لـذا يجـب ان تتـوفر فـي المعلومـات جملـة مـن الخصـائص والـت تتمثـل فـي كـل مـن، الصـدق، الثبـات ، الواقعيـة ،الشـمولية، والملائمـة . والوقت المناسب وغيرها من الخصائص.

انـواع ومصـادر المعلومـات:

انـواع المعلومات:

تصنف المعلومات وفق معايير مختلفة اهمها[1]:

١. معلومـات الجازيـة : وهـي المعلومـات التـي يحتاجهـا الاداري فـي اتخـاذ القـرارات وانجـاز عمـل او مشـروع مثـل :اتخـاذ قررات تعين موظف:
٢. معلومـات انمائيـة : وهـي المعلومـات التـي يحتاجهـا الاداري فـي تطـوير وتنميـة القـدرات وتوسـيع المـدارك فـي مجـال العمـل والحيـاة مثـل المعلومـات التـي يتلقهـا المتـدربون فـي الـدورات التدريبية.
٣. معلومـات تعلميـة : وهـي المعلومـات التـي تحتاجهـا الادارة فـي المؤسسات التعلمية مثل الجامعات ، المعاهد ، المدارس.
٤. المعلومـات التجاريـة: وهـي المعلومـات التـي تفيـد فـي اجـراء البحوث وفي تطوير وسائل الانتاج.
٥. المعلومـات الشخصـية (الذاتيـة) :هـي المعلومـات والمعـارف الشخصـية التـي لا تسـتطيع أن تؤكـد صـحتها ببـراهين تجريبيـه أو

---

١). المرجع السابق : ص (٢٨).

موضوعية ففي غالب الاحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العملية والمعرفة الشخصية التي يكتسبها وتسمي بالطريقة الحدية فقد تكون هذه المعلومات الشخصية لها فائدة كبيره ولكن ، غير كافية لاتخاذ القرار نتيجة تطور العلوم واعتبار قرارات لها قواعدها وضوابطها.

٦. معلومات الاداء : تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء وهي نوعين:

١.معلومات متعلقة بالعائد .

٢. معلومات متعلقة بالقيود[١].

٧. معلومات تكتيكة (وظيفية): تتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الانشطة الوظيفية في المؤسسات وفقاً للاستراتيجيات الموضوعية من طرف ادارة العليا.

٨. معلومات تنفيذية : وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المؤسسة وهي ضرورية لاداء العمليات الوظيفية.

هنالك أنواع عديدة من المعلومات والتي تختلف في تقسيماتها ، وتصنيفاتها. حسب نوع النشاط المطلوب اليه فهنالك معلومات تجارية ، معلومات تنفيذية، معلومات الجازية وغيرها من الانواع الأخرى[٢] .

---

١) سرور علي ابراهيم ،نظم دعم القرارت ونظم الخبرة ، مرجع سبق ذكره ،ص(٢٩).
٢). محمد منعم ، انظمة تكنولوجية المعلومات ،القاهره ، الشركة العربية ،٢٠١٣م ،ص(١٢٨-١٣٢).

مصـــــادر المعلومـــات:

تختلـف حاجـة المؤسسـة للمعلومـات بـاختلاف حجمهـا ونـوع النشـاطات التـي تمارسـها فالمؤسسـات الكبيـر تحتـاج بطبيعيـة الحـال الـي أي كميـة معلومـات اوفر من المؤسسات الصغيرة.

المؤسســات الصــغيرة :المعلومــات التــي يجــري البحــث عنهــا توجــد فــي المؤسسـة أو واردة فكمـا يـري (Dhenis)ويمكـن تمييـز مصـدرين للمعلومـات وهما :

١.المصـادر الداخليـة: تتكـون المصـادر الداخليـة مـن اشـخاص وإداوت داخـل المؤسسـة مثـل المشـرفين ، ورؤسـاء الأقسـام والمـديرين يختلـف مسـتوياتهم وكـذلك هـي كـل سـجلات والتقـارير المتعلقـة بأوضـاع العمـل واجراءاتـه وظروفه وصعوبته.

فهـذه المعلومـات ذات اهميـة كبيـره ويـتم تجميـع المعلومـات الـداخلي علـي أساس رسمي للأحداث التي وقعت بالفعل .

المعلومات المتعلقة بقسم المحاسبة المالية :

تعتبـر جـزاء مـن نظـام المعلومـات العـام للمؤسسـة وتشـمل رقـم الاعتمـاد ، الميزانيـة ، الفـواتير ، وجـدول حسـابات النتـائج ، ويـوفر النظـام التكـاليف الـذي يعتبـر جـزء مـن النظـام المحاسـبي قـدرا كبيـرا مـن المعلومـات اللازمـة لاتخـاذ القـرارات لهـذا يجـب تحديـد نوعيـة المعلومات التي تحتاج اليها المستويات الادارية المختلفة(١).

---

١). المرجع السابق. ص (١٢٨).

المعلومات المتعلقة بقسم المبيعات:

وتحتوي علي المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الاصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها ، سعر بيع الوحدة وطريقة الدفع ، وطرق النقل والتامين ، وتحتوي علي المعلومات الخاصة بالعملاء والمرسلات والعقود وتقارير الممثلين ودراسة السوق.

المعلومات المتعلقة بقسم الإنتاج :

هي معلومات تختص بالتدفق للسلع او الإنتاج من السلع والخدمات ، وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج وموصفات المنتجات ،عدد الآلات ، الطاقة الانتاجية وساعات التشغيل وبرامج الصيانة .فهذه المعلومات تقدم فرص كبيره وتوفير التكليف وزيادة الكفاءة التشغيلية ممايحقق نتائج ملموسة للمؤسسة .

المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية :

وتتعلق هذه المعلومات بالعاملين المؤسسة تتضمن عدد العاملين . مدة خدمتهم ، الاجور ، والتعويضات ، الترقيات والعقوبات . والتدريب القوانين المتعلقة بشؤون الموظفين[1] .

المصادر الخارجية :

وتنقسم المصادر الخارجية الي قسمين هما:

المعلومات الاولية. ٢. المعلومات الثانوية.

المعلومات الأولية :

---

(1) المرجع السابق ، ص (١٢٧) .

وهي جمع المعلومات التي يتم تجميعها من فئات معينة للمرة الاولي ولم يتم استعمالها من قبل وقد يحدث ان يكون ما جمعة احد الإفراد للمرة الاولي مماثلاً لما قد جمعته المؤسسة او فرد معين في وقت معين فهي تعتبر اولية مماثلا لها حتي وان قامت مؤسسات اخري تجميع نفس المعلومات.

وتتميز عن غيرها من المعلومات في انها تتصل بالمشكلة مباشرة ممايوفر علي المدير الجهد والوقت . ويتم تجميع هذه المعلومات من خلال الملاحظة التجربة، أو من خلال المسح(البحث الميداني)، او تقديرات شخصية[1].

المعلومات الثانوية:

هي المعلومات التي يتم تجميعها وتخزينها في مكان قابل للوصول اليه غالبا لاتحتاج المؤسسة لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي تواجهها.

ويتم تجميع هذه المعلومات من مصادر ثانوية تتمثل في :

١. **معلومات الشركة:** وهي كل المعلومات التي تكون بحوزة الشركة .

٢. **مصادر خارجية:** وهي عبارة مؤسسات خاصة في الاستشارة والخبره.

٣. **المطبوعات والمنشورات:** وهي عبارة عن كل ما يطبع وينشر خاصة المطبوعات والمنشورات المتخصصة .

---

١. المرجع السابق، ص (١٢٧).

فتختلف المصادر التي تستقي منها المعلومات اللازمة والتي نحتاجها في اعمالنا اليومية داخل المؤسسة ، ولكن في العموم يمكن تقسيمها الي مصدرين رئيسين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية والتي بدورها تنقسم الي معلومات أولية ومعلومات قانونية[1].

النظرية السلوكية : تراء النظرية السلوكية من وجهة نظر علم الاجتماع ،وعلم النفس والعلوم السياسية ان نظام المعلوماتية هي اكثر فائدة في وصف نظم سلوكيات الشركات كل بمفردها فالبحث السلوكي وجد ادلة قليلة علي ان نظم المعلومات تجري تحولات تلقائية في المنظمة ولكن ربما يمكن لنظم المعلومات من ان تستخدم كأداة في انجاز هذا الهدف اذما قرر المديرون في الادارة العليا ان يستثمروا ويتابعوا ذلك.

فالباحثون السلوكيون تكمن من وضع نظريات تشير الي ان تكنولوجيا المعلومات تستطيع تفيد هرمية وتسلسل صناعي القرار في المنظمة ، عن طريق تخصيص كلفة المعلومات التي يتم الحصول عليها وتوسيعها.