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 آنذاك 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.

ف. م	ن.أ	ن – ح	ن – ه
ظهـــور وظيفـــة الاعـــلام ...	نظـــام الاعـــلام الالـــي واســـتعمالا ت عموديـــة للكمبيـــوتر تســـير المراقبة	نظـــام المعلومـــات اتصـــالات	دمـــج انظمـــة تســـيير عولمـــة انظمـــة المعلومـــات والاتصالات

المصدر : اعداد الباحث

مـــرت المعلومـــات خـــلال تطورهـــا بخمـــس مراحـــل اساســـية [1] حيـــث اختلفـــت النظـــرة لـــدور المعلومـــات وتســـميتها مـــن مرحلـــة لاخـــري 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 ســـيؤدي 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 ـ السعودية ،دار المريخ للنشر ،٢٠١٤ ص(٢٧)

كـــذلك غيرهـــا مـــن الانشـــطة والعمليـــات الاداريـــة الأخـــرى وهـــذا مـــن خـــلال الكيفيـــة التـــي تقـــدم بهـــا ومـــدي صـــحتها وغيرهـــا مـــن الاعتبـــارات الاخري .

لـــذا يجـــب ان تتـــوفر فـــي المعلومـــات جملـــة مـــن الخصـــائص والـــت تتمثـــل فـــي كـــل مـــن، الصـــدق، الثبـــات ، الواقعيـــة ،الشـــمولية، والملائمـــة ، والوقت المناسب وغيرها من الخصائص.

انـــواع ومصـــادر المعلومـــــات:

انـــــواع المعلومات:

تصنف المعلومات وفق معايير مختلفة اهمها[1]:

١. معلومـــات الجازيـــة : وهـــي المعلومـــات التـــي يحتاجهـــا الاداري فـــي اتخـــاذ القـــرارات وانجـــاز عمـــل او مشـــروع مثـــل :اتخـــاذ قررات تعين موظف:
٢. معلومـــات انمائيـــة : وهـــي المعلومـــات التـــي يحتاجهـــا الاداري فـــي تطـــوير وتنميـــة القـــدرات وتوســـيع المـــدارك فـــي مجـــال العمـــل والحيـــاة مثـــل المعلومـــات التـــي يتلقهـــا المتـــدربون فـــي الـــدورات التدريبة.
٣. معلومـــات تعلميـــة : وهـــي المعلومـــات التـــي تحتاجهـــا الادارة فـــي المؤسسات التعلمية مثل الجامعات ، المعاهد ، المدارس.
٤. المعلومـــات التجاريـــة: وهـــي المعلومـــات التـــي تفيـــد فـــي اجـــراء البحوث وفي تطوير وسائل الانتاج.
٥. المعلومـــات الشخصـــية (الذاتيـــة) :هـــي المعلومـــات والمعـــارف الشخصـــية التـــي لا تســـتطيع أن تؤكـــد صـــحتها ببـــراهين تجريبيـــه أو

---

١). المرجع السابق، ص (٢٨).

موضـــوعية ففـــي غالـــب الاحيـــان يســـتخدم متخـــذ القـــرار الخبـــرة العمليـــة والمعرفـــة الشخصـــية التـــي يكتســـبها وتســـمي بالطريقـــة الحديـــة فقـــد تكـــون هـــذه المعلومـــات الشخصـــية لهـــا فائـــدة كبيـــره ولكـــن ، غيـــر كافيـــة لاتخـــاذ القـــرار نتيجـــة تطـــور العلـــوم واعتبـــار قـــرارات لهـــا قواعـــدها وضوابطها.

٦. معلومـــات الاداء : تتضـــمن المعلومـــات المتعلقـــة بـــالأداء وهـــي نوعين:

١.معلومات متعلقة بالعائد .

٢. معلومات متعلقة بالقيود[١].

٧. معلومـــات تكتيكـــة (وظيفيـــة): تتعلـــق هـــذه المعلومـــات بتنفيـــذ الانشـــطة الوظيفيـــة فـــي المؤسســـات وفقـــاً للاســـتراتيجيات الموضـــوعية مـــن طـــرف ادارة العليا.

٨. معلومـــات تنفيذيـــة : وهـــي المعلومـــات التفصـــيلية المتعلقـــة بالأحـــداث والعمليـــات اليوميـــة المختلفـــة التـــي تجـــري داخـــل المؤسســـة وهـــي ضرورية لاداء العمليات الوظيفية.

هنالـك أنـواع عديـدة مـن المعلومـات والتـي تختلـف فـي تقسـيماتها ، وتصـنيفاتها، حســب نــوع النشــاط المطلــوب اليــه فهنالــك معلومــات تجاريــة ، معلومــات 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 قـدراً كبيـراً مـن المعلومـات اللازمـة لاتخـاذ القـرارات لهـذا يجـب تحديـد نوعيـة المعلومات التي تحتاج اليها المستويات الادارية المختلفة[١].

---

١). [illegible] 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) .

وهـــي جمـــع المعلومـــات التـــي يـــتم تجميعهـــا مـــن فئـــات معينـــة للمـــرة الاولـــي ولـــم يـــتم اســـتعمالها مـــن قبـــل وقـــد يحـــدث ان يكـــون مـــا جمعـــة احـــد الإفـــراد للمـــرة الاولـــي ممـــاثلاً لمـــا قـــد جمعتـــه المؤسســـة او فـــرد معـــين فـــي وقـــت معـــين فهـــي تعتبـــر اوليـــة ممـــاثلا لهـــا حتـــي وان قامـــت مؤسســـات اخري تجميع نفس المعلومات.

وتتميـــز عـــن غيرهـــا مـــن المعلومـــات فـــي انهـــا تتصـــل بالمشـــكلة مباشـــرة ممـــايوفر علـــي المـــدير الجهـــد والوقـــت . ويـــتم تجميـــع هـــذه المعلومـــات مـــن خـــلال الملاحظـــة التجربـــة، أو مـــن خـــلال المســـح(البحـــث الميداني)، او تقديرات شخصية[1].

المعلومـــات الثانـــوية:

هـــي المعلومـــات التـــي يـــتم تجميعهـــا وتخزينهـــا فـــي مكـــان قابـــل للوصـــول اليـــه غالبـــا لاتحتـــاج المؤسســـة لهـــذا النـــوع مـــن المعلومـــات الخاصـــة بالمشاكل التي تواجهها.

ويتم تجميع هذه المعلومات من مصادر ثانوية تتمثل في :

١. **معلومـــات الشـــركة:** وهـــي كـــل المعلومـــات التـــي تكـــون بحـــوزة الشركة .

٢. **مصـــادر خارجيـــة:** وهـــي عبـــارة مؤسســـات خاصـــة فـــي الاستشـــارة والخبره.

٣. **المطبوعـــات والمنشـــورات:** وهـــي عبـــارة عـــن كـــل مـــا يطبـــع وينشر خاصة المطبوعات والمنشورات المتخصصة .

---

١). الـمرجع السـابق، 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.