

# آشنایی با نظام اطلاعاتی مدیریت و مدیریت نظام اطلاعاتی قسمت دوم

## ۵- جریان اطلاعات

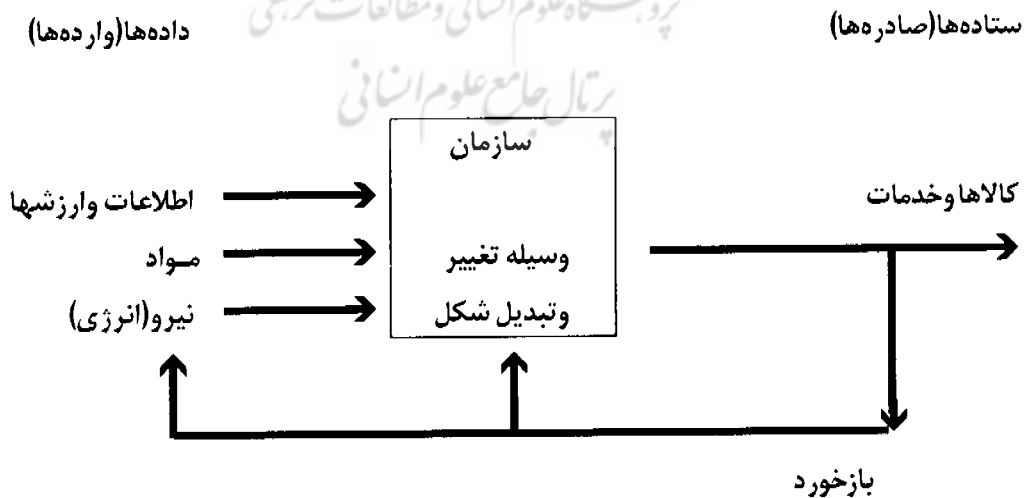
نوشته: بابک کاظمی

مقدمه: در شماره گذشته در مورد تصمیمگیری بعنوان یکی از ارکان بنیادی مدیریت و نقش بارز اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی در این امر بخصوص و بطور کلی سایر مسایل مبتنی به سازمانهای بزرگ و پیچیده امر و زی پرداختیم و مباحث ارتباطات، دادهها، اطلاعات و مدیریت اطلاعات را بنظر خوانندگان گرامی رساندیم اینک با بحث در زمینه جریان اطلاعات به ادامه مطلب می پردازیم

منابع مصروفه یا واردهای به آن را به صورت «اطلاعات - انرژی - مواد» تقسیم کرده اند (شکل شماره ۱). بنابراین اطلاعات یک منبع فیاض و اساسی است که بدون آن هیچ سازمانی نمی تواند با موفقیت به کار خود ادامه دهد.

فرایندی است که می تواند مراکز مختلف تصمیمگیری را در نظام سازمان به صورت موزون و هماهنگ به یکدیگر متصل کند. محققاً بدون جریان اطلاعات، سازمان روبه فنا خواهد رفت. سازمان یک نظام اجتماعی است که

هماهنگی و همکاری در یک سازمان تنها از طریق توزیع و مبادله اطلاعات بین افراد، بین واحدهای سازمان و بین سازمان و محیط، میسر است. اجزای سازمان از طریق ارتباطات با یکدیگر متصل اند. در حقیقت، توزیع، انتقال و مبادله اطلاعات



شکل شماره ۱ - نظام سازمان

اطلاعات، مسیر خود را در نظام سازمان (واحدها و بخشهای سازمان) طی می‌کند و هر واحد و بخش سازمان با توجه به ماهیت مسئولیت و وظایف خود و به فراخور حال خویش از این اطلاعات به صورت فرمها، گز ارشها، نامه‌ها، مذاکرات، (یا به صورت روابط غیررسمی) نتایجی کسب می‌نماید و ارتباطها و استنتاجهای لازم را به عمل می‌آورد و اطلاعات ضروری و مورد نیاز خود را از آنها استخراج می‌کند.

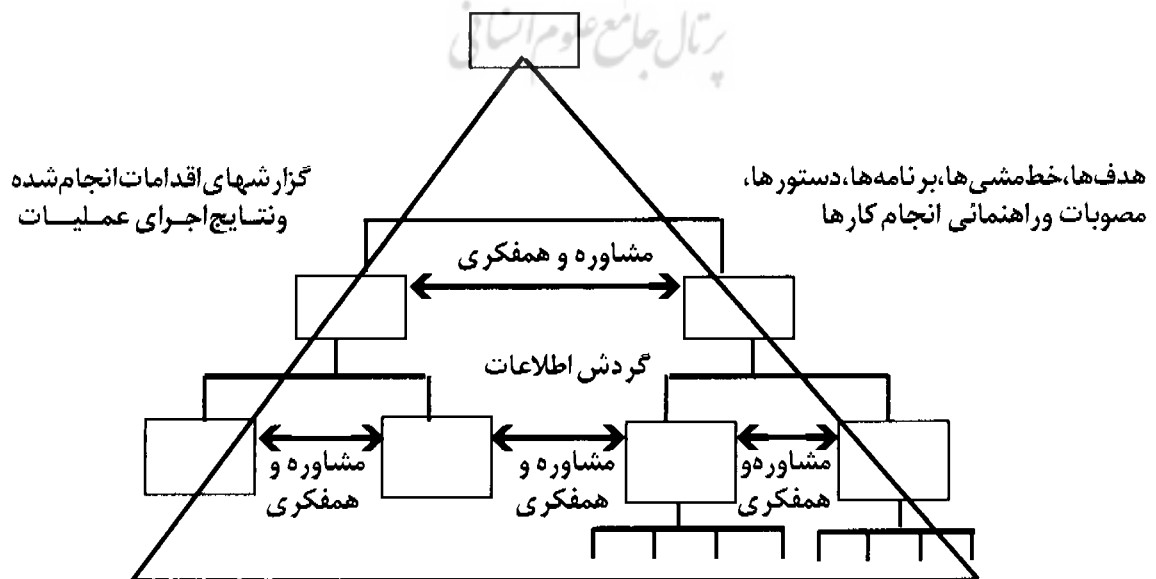
معمولاً نتایج نهائی و کلی در واحدی به نام «برنامه ریزی و کنترل» - که مغز متفکر سازمان است - جمع آوری، نگهداری و تنظیم می‌شود و پس از تجزیه و تحلیل، در امور مختلف سازمان به منظور نیل به اهداف مورد نظر تصمیمهای مقتضی اتخاذ می‌گردد. سازمان توسط همین اطلاعات به دست آمده پیوسته خود را با محیط خارج

تطبیق می‌دهد. همچنین با استفاده از سازوکار «باز خورد» عملیات ارزیابی می‌شوند و اشتباهها و انحرافها در عملیات تصحیح و هدفهای کلی سازمان متحقق می‌گردند.

مسئولیت تجهیز و استفاده از منابع مصروفه یا وارده‌های به سازمان بر عهده مدیریت است و مدیران، فرایند تصمیمگیری در سازمان را ایجاد می‌کنند. گرچه در یک سازمان صنعتی، به عنوان مثال مدیر تولید، شخصاً و به طور مستقیم در ساخت یک کالا شرکت ندارد و به طور کلی امور اجرایی را انجام نمی‌دهد، لکن در جهت هماهنگ کردن عملیات و فعالیتهای کارکنان زیر نظر خود تصمیماتی اتخاذ می‌کند و کار آنها را در امور مربوط به تولید کالا رهبری، هماهنگ و متشکل می‌سازد و به این سبب همواره به اطلاعات لازم نیازمند است. به علاوه،

مهمترین ابزار کار مدیران اطلاعات است که به وسیله آن از طریق ارتباطات، انگیزه‌های لازم را در کارکنان ایجاد می‌کند و عملیات را سازمان می‌دهند و کارکنان را در اجرای کارها به منظور حصول بهینه هدفهای سازمانی، رهبری می‌نمایند.

هدفها، خط مشیها، برنامه‌ها، دستورها و راهنماییها از رأس هرم سازمانی رویه پائین هرم سازمانی جریان پیدا می‌کند. از پائین هرم سازمانی هم گز ارشهای اقدامات انجام شده و نتایج اجرای عملیات به سمت بالا جریان می‌یابد و این کار به طور مداوم و مستمر در طول حیات سازمان ادامه دارد. جریان اطلاعات در سازمان (ارتباطات سازمانی) به این شکل برقرار می‌شود: از بالا به پائین - از پائین به بالا - به صورت افقی بین واحدهای همتراز (شکل شماره ۲).



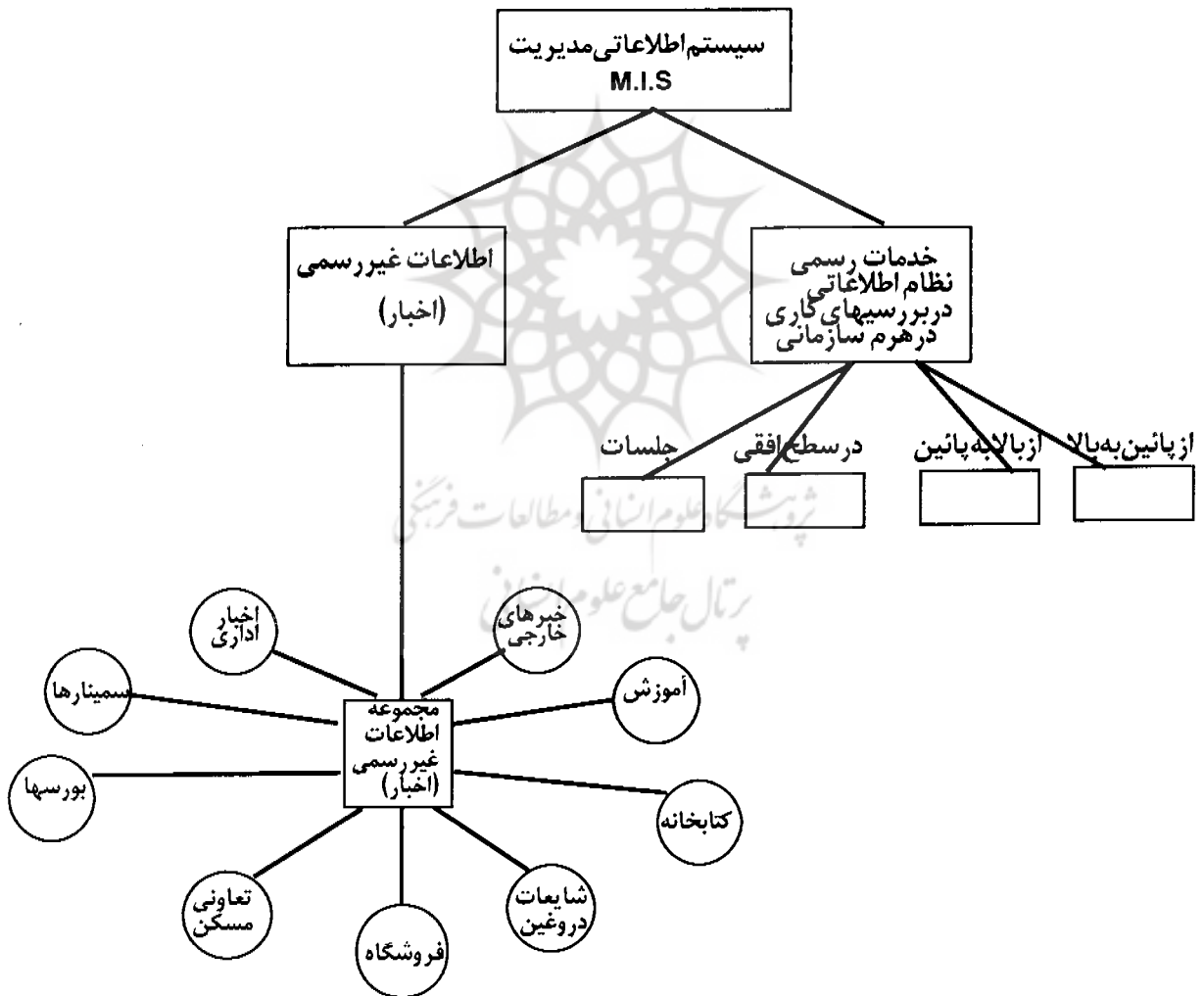
شکل شماره ۲ - جریان اطلاعات در سازمان

داده‌های تکراری حذف می‌گردند.  
لازم است اطلاعات با توجه به اصل جامع و مانع بودن تهیه شود، بدین معنی که باید حاوی همهٔ مطالب مورد نیاز و فاقد هرگونه زوائد باشد.

در شکل شماره ۳ سیستم اطلاعاتی مدیریت در یک سازمان به طور کلی نشان داده شده است.

کارآمد ابداع و مستقر شود تا اطلاعات خام را به کمک دو فرایند «پالایش»<sup>(۱)</sup> و «متراکم‌سازی»<sup>(۲)</sup> به صورت اطلاعات مورد نیاز برای طبقات مختلف مدیران سازمان، بریک منبای زمانی منظم، تبدیل کند و برای اخذ تصمیمهای لازم و به موقع در اختیار آنها قرار دهد.  
در پالایش، داده‌های نامربوط حذف می‌شوند و در متراکم‌سازی،

بنابراین برای بهینه کردن بازدهی یک سازمان، لازم است جریان اخذ تصمیم در آن سازمان، از طریق ایجاد یک شبکهٔ ارتباطی کارآمد و گردش اطلاعات به طرز صحیح، بهبود یابد. به ویژه وقتی که سازمانی گسترش می‌یابد و تعداد کارکنانش بیشتر می‌گردد این نیاز بیشتر می‌شود. به سخن دیگر، لازم است یک «نظام اطلاعات مدیریت» صحیح و



شکل شماره ۳ - نظام اطلاعاتی مدیریت

1-Filteration

2- Condensation

## ۶- نظامهای اطلاعاتی مدیریت

برای نظامهای اطلاعاتی مدیریت تعاریفی به شرح زیر ارائه شده است:

① نظامهای اطلاعاتی مدیریت نظامهای هستند که با استفاده از روشهای رسمی و استاندارد اطلاعات مقتضی را به مدیریت، در همه رده‌ها، ارائه می‌کنند. این اطلاعات که از منابع داخلی و خارجی به دست می‌آیند، مدیران را قادر می‌سازند که تصمیمهای مؤثری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل عملیاتی که در محدوده مسئولیت آنهاست اتخاذ کنند. به بیان دیگر، یک نظام اطلاعاتی مدیریت، یک نظام رسمی در سازمان است که به مدیران در رده‌های مختلف گزارشهای لازم و اطلاعات مناسب را برای فرایندهای تصمیمگیری، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل عملیات و فعالیتها فراهم می‌آورد.

② نظامهای اطلاعاتی مدیریت مجموعه‌ای است که شامل پایگاههای اطلاعاتی و شبکه ارتباطی می‌باشد که معمولاً در سطح وسیع در یک سازمان دربرگیرنده یا پوشش دهنده کلیه فعالیتها و وظایف سازمان می‌باشد و بدین ترتیب قادر است اطلاعات مورد نیاز مدیران را به صورتهای مختلف (پیامهای کتبی، شفاهی و نمایشی قابل ادراک) تأمین کند.

③ نظام اطلاعاتی مدیریت

یک نظام رسمی در سازمان است که گزارشهای لازم را برای فرایند اخذ تصمیم مدیریت فراهم می‌آورد. هدف نهائی نظام اطلاعات مدیریت تهیه اطلاعات لازم برای مدیران به منظور کمک به آنان در اخذ تصمیم است. این نظام داده‌های لازم را جمع‌آوری می‌کند، پردازش می‌دهد، نظم می‌بخشد و بالاخره مدیران به هنگام نیاز می‌توانند اطلاعات تهیه شده را بازیابی و از آن استفاده کنند.

④ سیستم اطلاعاتی مدیریت شبکه‌ای است که برای تهیه اطلاعات درست مورد نیاز برای تصمیمگیرندگان در زمان مناسب و با کمترین هزینه، طراحی می‌شود. در واقع تجزیه و تحلیل نظام سازمان، کاربردی سیستماتیک را در طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی مدیریت، مورد مطالعه قرار می‌دهد.

⑤ سیستمهای اطلاعاتی مدیریت عبارت است از ترکیبی از کوششهای انسانی با استفاده از ابزار کامپیوتری به منظور جمع‌آوری، نگهداری، بازیابی اطلاعات با بهره‌گیری از سیستمهای ارتباطی برای اداره مطلوب فعالیتهای سازمان.

⑥ سیستم اطلاعات مدیریت نظامی است که داده‌های منابع داخلی و خارجی را به اطلاعات تبدیل می‌کند و

اطلاعات را به نحو مطلوب و مناسب با هر نوع فعالیتی برای تمام رده‌های مدیران مرتبط می‌سازد و مدیریت را قادر می‌نماید تا به طور مؤثر و به موقع، برای ایفای مسئولیتی که برعهده دارد، برنامه‌ریزی و تصمیمگیری نماید و تدابیر کنترل را اعمال نماید.

⑦ نظامهای اطلاعاتی مدیریت، ابزار و وسایلی برای ربط دادن اطلاعات به کاربردهای مدیریتی آن هستند. به عبارت دیگر، تدوین نظام اطلاعاتی مدیریت به منظور سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات برای رده‌ای از مدیریت است که می‌خواهد آن را به کار برد. نظام اطلاعاتی مدیریت کوششی است برای ارتباط دادن اطلاعات به سطح کاربردی آنها در مدیریت و یک نظام اطلاعاتی مدیریت کارآمد، اطلاعات لازم را برای رده‌های مختلف مدیریت فراهم می‌آورد.

⑧ نظام اطلاعاتی مدیریت یعنی نظامی که اطلاعات را برای مدیریتی که تصمیمگیری می‌کند، فراهم می‌آورد، به عبارت دیگر، نظامی است که اطلاعات را از دنیای محیطی و محاطی فراهم می‌کند.

این نظام پس از دریافت اطلاعات از دنیای محیطی (در غیر اختیار سازمان) و محاطی (در اختیار سازمان)، آنها را منظم می‌کند و در اختیار مدیران

سازمان می‌گذارد تا مدیران در سازمان تصمیمهای صحیحی اتخاذ کنند.

## ۷- نیازهای اطلاعاتی رده‌های مختلف مدیران

به جنبه‌های اجرایی و عملیاتی خط‌مشیها و برنامه‌هایی که به آنها اعلام شده است می‌پردازند و کنترل عملیات، وظیفه اساسی این گروه مدیران به‌شمار می‌رود.

**۳** سرپرستان یا مدیران سرپرست یا مدیران عملیاتی<sup>(۷)</sup>

این مدیران با فعالیتهای معین و روزانه در سازمان سروکار دارند و معمولاً در تماس دائمی با کارگران و کارمندان - یعنی کسانی که مأمور اجرای عملیات هستند - می‌باشند، و مستقیماً مسئول عملیات آنها هستند.<sup>(۸)</sup>

به طور کلی مدیران بالای سازمان هدفها و خط‌مشیهای کلی و عمومی را ایجاد و برقرار می‌کنند. مدیران میانه این هدفها و خط‌مشیهای کلی را به برخی هدفهای مشخص و محدود درحوزه عملیات خود تبدیل می‌کنند و برنامه عملیات را برای نیل به آنها تنظیم می‌نمایند. مدیران عملیاتی

اطلاعات خلاصه راپشتیبانی می‌کنند.

به این سبب مدیران یک سازمان بسته به موقعیتشان در سازمان رسمی از نظر درجات تصمیمگیری به سه گروه تقسیم می‌شوند:

**۱** مدیران بالای سازمان یا مدیران اداری<sup>(۵)</sup> - این مدیران درگیر ابداع و تنظیم سیاستها و هدفهای کلی و دراز مدت سازمان و تأمین منابع لازم برای نیل به آنها (مسائل استراتژیک) می‌باشند. این عملیات را عموماً برنامه‌ریزی استراتژیک گویند.

**۲** مدیران میانه یا مدیران اجرایی<sup>(۶)</sup> این مدیران معمولاً به تجهیز و کنترل منابع در جهت اجرای هدفها، سیاستها و برنامه‌های کلی ایجاد شده (توسط مدیران بالا) اشتغال دارند. در واقع، این مدیران

گزارشها در رده‌های مختلف مدیریت، فرق می‌کند، باید تشخیص داد، برای هر مدیر کدام گزارش و به چه نحو تهیه شود زیرا اطلاعات مورد نیاز از یک لایه نظام سازمان نسبت به لایه دیگر نظام سازمان متفاوت است. اطلاعاتی که برای یکی از فعالیتهای نظام سازمان لازم است، با اطلاعات مورد نیاز برای کل نظام سازمان، چه از نظر جزئیات و چه از نظر جامع بودن، کاملاً فرق می‌کند. برای اداره «فعالیت‌های یک کار»<sup>(۳)</sup>، به اطلاعات کاملاً مبسوطی درباره آن فعالیت نیاز است؛ ولی برای رهبری کل کار، به خلاصه کوتاهی از اطلاعات برای کل «فرایند کار»<sup>(۴)</sup> نیاز است. در واقع در لایه پائین سازمان اطلاعات تفصیلی (اجزای گسسته‌ای از اطلاعات سازمان داده نشده) وجود دارد و هرچه اطلاعات به رده‌ها و مقامات بالای سازمان منتقل شود، خلاصه‌تر و از نظر کل فرایند کار، جامع‌تر می‌شود. بدیهی است که اساس اطلاعات خلاصه شده، ارقام

### 3- Activity

### 4-Work Process

### 5- Top Management or Administrative Managers

### 6-Middle or Executive Managers

### 7-Supervisors or Supervisory Managers or Operating Managers

۸- برای اطلاع بیشتر از تقسیم‌بندی مدیران به صفحات ۱۰۹ - ۱۰۶ کتاب زیر رجوع شود. دکتر علیمحمد اقتداری، "سازمان و مدیریت، نظام و رفتار سازمانی" تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت

درگیر و مشغول اجرای عملیات (تولید کالاها یا ارائه خدمات) می باشند.

در تنظیم نظام اطلاعاتی صحیح بدو باید به سلسله مراتب هدفها در لایه ها و بخشهای مختلف واحدهای سازمان، محدودیت زمانی، امکانات و وسائل، حجم کارها، احتیاجات اطلاعاتی هر یک از مراکز تصمیمگیری (مدیران رده های مختلف سازمان) توجه شود. این کار مستلزم تعیین و شناخت دقیق اختیارات، مسئولیتها و شرح وظایف هر یک از افراد سازمان و روابط آنها با یکدیگر است.

مرحله بعد عبارت است از طرح یک شبکه که بتواند اطلاعات خام لازم را - اعم از داخل سازمان و خارج سازمان - فراهم کند و به شکل اطلاعات مورد لزوم برای هر یک از مراکز تصمیمگیری تبدیل نماید و آنگاه در موقع مقتضی و بریک مبنای زمانی صحیح به آنها ارائه کند.

ممکن است مدیران هر رده از سازمان رسمی، روزانه در محل کارشان با انبوهی از اطلاعات سروکار داشته باشند که نه تنها اکثر آنها مورد نیازشان نباشد بلکه مطالعه و سروکار داشتن با آنها

باعث اغتشاش فکری و تضییع وقتشان نیز شود.

مدیران رده های مختلف سازمان اصولاً به اطلاعات متفاوتی نیازمندند. اطلاعات مورد نیاز مدیران بالای سازمان با اطلاعات مورد نیاز مدیران میانه و با اطلاعات مورد نیاز مدیران سرپرست تفاوت دارد. نوع کار و میزان تخصص و درجه اختیار هر رده از مدیران، همواره میزان و نوع اطلاعات مورد نیاز آنها را مشخص می سازد. بدیهی است که هر چه رده تشکیلاتی مدیر در سازمانی بالاتر باشد، نیاز او به اطلاعات برون سازمانی برای تصمیمگیری بیشتر می شود.

مدیران بالای سازمان یا مدیران اداری (مدیریت عالی) به اطلاعات از نظر آگاهی بر روندها و پیش بینیا، وضع خط مشیها، تعیین اهداف و برنامه ریزیهای کلان، برای تصمیمگیریهای استراتژیک مربوط به اهداف سازمانی (دراز مدت، کلی، بنیادی و اساسی) استفاده می کنند. بنابراین اطلاعات لازم برای این گونه تصمیمها می تواند اهمیت حیاتی برای سازمان داشته باشد. برای مدیران بالا، اطلاعات باید جامع، مفید،

موجز و مختصر باشد و ارتباط بین زویدادها و علل آنها را نشان دهد و تنها استثنائات و انحرافات وارده بر برنامه ها، معیارها و ضوابط تعیین شده را - اعم از مثبت و منفی - تشریح کند تا موجب اتلاف وقتشان نشود و آنها را از انجام وظایف خاصشان باز ندارد.

مدیران میانه یا اجرائی (مدیریت میانی) به اطلاعات از نظر برنامه ریزیهای کوتاه مدت و برای تنظیم عملیات اجرائی لازم به منظور نیل به هدفهای تعیین شده که بخشی از اهداف و تصمیمهای اصلی هستند - و به آنها عملیات تاکتیکی گفته می شود - و همچنین برای ارزیابی و کنترل نتایج عملیات نیازمندند.

مدیران سرپرست یا مدیران عملیاتی و نیز کارکنان صف و ستاد به اطلاعات از نظر تصمیمگیریهای فوری و ضرب الاجل برای اجرای عملیات و دستورهای روزمره (و در واقع راهنمای اجرای عملیات عادی و جاری) نیازمندند. آنها باید از اطلاعاتی تغذیه شوند که احتیاجات روزانه عملیاتی آنها را تأمین و مرتفع می سازد و دارای جزئیات و تفصیلات کافی مربوط به کارشان می باشد.

## ۸- انواع اطلاعات مورد نیاز مدیران

۸/۱- اطلاعات برای اطمینان خاطر<sup>(۹)</sup> - این نوع اطلاعات غالباً شامل یک رشته گزارشها و نمودارهای

انواع نیازهای اطلاعاتی مدیران را برای تصمیمگیری به شرح زیر برشمرده اند:

مربوط به عملکرد روزانه سازمان است، نظیر آمار فروش روزانه در یک مؤسسه تجاری، یا میزان تولید هفتگی یک

مدیران برای تصمیمگیری به طور مکرر و مستمر به این اطلاعات نیاز دارند؛ اما به محض حل شدن مسئله و برطرف شدن بحران و مشکل، نیاز مدیران به این اطلاعات مرتفع می گردد.

۸/۳- اطلاعات برای انتشار (اطلاعات منتشره)<sup>(۱۱)</sup> - اطلاعاتی که سازمانها در مورد عملکرد خود یا فرآورده هایشان منتشر می کنند و در معرض قضاوت و اطلاع عموم قرار می دهند، غالباً از نظر مدیران حائز اهمیت است و آنها علاقه بسیاری دارند که این اطلاعات را قبل از انتشار مطالعه کنند.

۸/۴- اطلاعات خارجی<sup>(۱۲)</sup> - در مدیریت سازمانهای بازرگانی نیاز به اطلاعاتی درباره رقبا یا سازمانهای

سازمان تولیدی. این نوع اطلاعات در واقع وضعیت و گردش عملیات را در نظام سازمان نشان می دهد و مدیریت با داشتن آن نبض نظام سازمان را در دست دارد و با داشتن آن احساس آرامش، اطمینان و رضامندی یا برعکس احساس نگرانی و خطر می کند.

مدیران عملاً بر روی این اطلاعات عملیات زیادی انجام نمی دهند و فقط می خواهند مطمئن باشند که گردش عملیات در سیستم سازمان به طور طبیعی صورت می پذیرد و در جریان است.

۸/۲- اطلاعات در مورد وضعیتهای بحرانی و غیرعادی<sup>(۱۰)</sup> - این نوع اطلاعات مربوط به مسائل بحرانی خاص می باشد، یا پیشرفت کاری یک طرح مهم را در سازمان نشان می دهد. تا وقتی که امور روی روال عادی قرار نگرفته است،

مشابه و وضعیت بازار یا خواست جامعه وجود دارد که برای مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است. در این رابطه حتی برخی از سازمانها تلاش می کنند آنها را شبیه سازی<sup>(۱۳)</sup> یا مدل سازی نمایند تا به کمک شبیه سازی و مدل سازی بتوانند تأثیر تغییرات یک پارامتر را بر وضعیت بازار یا عملکرد رقبا تحلیل و پیش بینی کنند.

۸/۵- اطلاعات مربوط به عملیات داخلی<sup>(۱۴)</sup> - برای مدیران رده های بالای سازمان اطلاعاتی پیرامون عملیات داخلی و اقدامات می شود تا ضمن آگاهی پیدا کردن از وضع جاری سازمان، به موقع دستورات و راهنمائیهای اصلاحی لازم را برای رفع مشکلات و اصلاح انحراف صادر کنند.

## ۹- لزوم ایجاد بهره برداری از نظام اطلاعاتی مدیریت

می سازد و به عنوان ساز و کار اصلی و ارتقای تراز کیفی و توان مدیریت و افزایش بازدهی عملیات سازمان محسوب می شود.

تأمین و تعبیه نظام اطلاعاتی مدیریت در هر سازمان، امری واجب و حیاتی است و امکان برنامه ریزی، هدایت و کنترل منطقی و به موقع عملیات را فراهم

همان گونه که مطرح شد، منظور از نظام اطلاعاتی مدیریت، عبارت از آن دسته از مجموعه های اطلاعاتی متشکل و پیروش یافته ای است که جوابگوی

10-Problem Information

11-Disseminating Information

12-External Intelligence

13-Simulation

14-Internal Operations

نیازمندیهای مدیریت در زمینه‌های مختلف سازمانی، برنامه‌ریزی، کنترل، تأمین و نگهداری منابع انسانی هماهنگی در عملیات، رهبری و فرایندهای مربوط به انگیزش و تشخیص صحیح موقعیتها و شرایط می‌باشند. از این رهگذر، منطقی و معیاری قابل استناد برای اتخاذ تصمیمها، انتخاب مواضع، تعیین استراتژی و گزینش راه کارهای صحیح و بهینه برای هدایت، هماهنگی و کنترل عملیات و پشتیبانی خود به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده، داشته باشد.

بدین سبب برای اجرای این امر حیاتی چاره‌ای جز ایجاد ارتباطات انسجام یافته و متناسب برای فعالیتهای سازمان نیست. چنین شبکه ارتباطی نیز هنگامی حیات سالمی برای سازمان فراهم خواهد کرد که بر حسب موقعیت و تراز هر یک از مجاری ارتباطی، متعاقباً اطلاعات کاربردی و مورد نیاز هر یک از سیستمهای فرعی سازمان را به اندازه کافی تأمین نماید و به صورت مستمر در اختیار تصمیمگیرندگان قرار دهد. تنها در جو حاصل از ایجاد فضای بینشی و ادراکی چنین نظامی است که می‌توان به حرکات سازنده و اصولی و ایفای نقشی پویا، قابل توسعه، متعالی و مداوم در ایفای مأموریت‌های محوله سازمان

امیدوار بود و به این ترتیب تأثیرهای سازنده و پیامدهای سازنده و پیامدهای مترقی و نتایج کارآمد و قابل توجه منطقی را انتظار داشت.

به طور کلی نظام اطلاعاتی سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند نیازهای اطلاعاتی مدیران را در سه لایه سازمان:

۱- کنترل عملیات، ۲- کنترل مدیریت، ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک تأمین کند.

بنا بر پیشرفتهای عظیمی که در تکنولوژی اطلاعات حاصل شده است، امروزه دیگر شایسته نیست که برای گرفتن اطلاعات، از حافظه افراد درون سازمان کمک گرفته شود؛ چرا که افراد در سازمان ثابت نیستند و می‌آیند و می‌روند و همزمان با ترک سازمان، اطلاعات گرانبهای مضبوط در ذهنشان را نیز با خود می‌برند. پس چه بهتر که مدیران شبکه گسترده‌ای از نظامهای مدیریت و گزارش‌دهی را تدارک ببینند تا انواع اطلاعات مورد نیاز را برای دوره‌های بلند مدت نگاهداری کنند و به صورت تازه و به روز درآمده و به هنگام، همواره در دسترس داشته باشند.

نظامی که کنترل و بازسازی اطلاعات را از دنیای محیطی و دنیای عملیات داخل سازمان برعهده دارد، به طریقی که با

سازماندهی و انتخاب داده‌ها، اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل برای مدیران آماده کند، نظام اطلاعات مدیریت نامیده می‌شود و مراد از طراحی چنین نظامی در سازمان آن است که بتواند انواع اطلاعات مورد نیاز گروه‌ها و گروه‌های مختلف کارکنان سازمان را بر اساس نوع نیازهای شغلی و وظیفه‌ای شان تهیه کند.

مدیران همواره به دنبال اطلاعات لازم هستند و اتخاذ تصمیمات بر اساس چنین اطلاعاتی باید استوار باشد. در گذشته منابع اطلاعاتی مدیران اتفاقی و غیرمطمئن و به طرق مختلف بود و اطلاعات مورد نیاز آنها از طریق مقامات مافوق یا مرئوسین یا سایر کارکنان سازمان تأمین می‌شد و این خود فقدان اعتماد به اطلاعات را تشدید می‌کرد، زیرا افراد اطلاعات را به طور صحیح انتقال نمی‌دادند و محتوای اطلاعات عمداً یا سهواً مورد دخل و تصرف قرار می‌گرفت.

۹/۱- اهداف نظام اطلاعاتی مدیریت - اهدافی که با اجرای سیستمهای اطلاعاتی مدیریت و با ساختار صحیح مدیریت سیستمهای اطلاعاتی می‌توان تحصیل کرد عبارت هستند از:



- ۱- تمرکز اطلاعات به منظور تسهیل در اجرای مدیریت بهینه با اداره مؤثر و کنترل هزینه‌های ایجاد، پردازش، نگهداری و دستیابی به اطلاعات و با تأکید بر طراحی و ایجاد بانکهای اطلاعاتی عظیم و مرتبط بانظامهای اطلاعاتی مدیریت؛
- ۲- برنامه‌ریزی و ارائه خدمات متمرکز شامل سخت‌افزارها نرم‌افزارها و آموزش نیروی انسانی به منظور اجرای وظایف فوق؛
- ۳- اداره امور ارتباطات و نظام انتقال اطلاعات از طریق ایجاد خط‌مشیها و روشها و همچنین نگهداری و به‌روز درآوردن اسناد و مدارک و مستندات مربوط؛
- ۴- بهبود نظامهای اطلاع‌رسانی؛
- ۵- بهینه‌سازی ارتباطات و گزارشهای مجریان و بازخورد اطلاعاتی آنها؛
- ۶- افزایش بهره‌وری و کاهش بوروکراسی و تشریفات اداری؛
- ۷- بهینه‌سازی فرایند اتخاذ تصمیم و برنامه‌ریزی و کنترل در تراز مدیریت؛
- ۸- بهبود کیفیت و کمیت اطلاعات و نحوه مدیریت این اطلاعات.

۵- اطلاعات به افراد مناسب، در مکانها و زمانهای مناسب انتقال می‌یابد.

۶- اطلاعات هنگامی ارزش دارد و برای یک فرد اطلاعات تلقی می‌شود که بر دانش او بیفزاید، لذا از اطلاعات مکرر و فرعی جلوگیری می‌شود.

۳- در تحصیل دانش و تکنولوژی پیشرفته اطلاعات، خوداتکائی به دست می‌آید.

۴- اطلاعات کهنه و قدیمی، اطلاعات تلقی نمی‌شود؛ بنابراین اطلاعات به‌روز درآمده و دقیق و سریع تهیه می‌شود و در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.

۹/۲- خصوصیات نظامهای اطلاعاتی مدیریت مطلوب - یک نظام اطلاعاتی مطلوب ویژگیهای زیر را دارد:

- ۱- جریان اطلاعات از لایه‌ها بالای سازمان به پائین و از پائین به بالا صورت می‌پذیرد.
- ۲- گزارش‌دهی و گزارش‌گیری به‌نحو مناسبی انجام می‌شود.

## ۱۰- تکنولوژی اطلاعات

بکارگیری آن دسته ابزاری است که از قابلیت برنامه‌ریزی برخوردار می‌باشند و به وسیله آنها می‌توان نسبت به تأمین و ارائه اطلاعات برای کنترل رفتار انسانها و نیز به منظور کنترل و نظارت بر فعالیت و عملکرد بازار و ماشین آلات مختلف مبادرت کرد.

نگهداری، پردازش و انتقال اطلاعات است. اطلاعات همچون خون در بدن موجود زنده، مایه حیات در سازمانها - به ویژه سازمانهای صنعتی پیچیده - است و اهمیت کاربرد و نقش آن روز به روز روبه‌تزايد می‌رود.

توسعه تکنولوژی اطلاعات معطوف به

هدف از استفاده از «تکنولوژی اطلاعات»<sup>(۱۵)</sup>، تأکید بیشتر بر روی استفاده از کامپیوتر به عنوان عاملی برای پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری مدیریت از طریق تأمین اطلاعات لازم می‌باشد.

تکنولوژی اطلاعات به معنای دقیق خود عبارت است از دانش جمع‌آوری،

اطلاعات تأمین شده توسط این تکنولوژی ممکن است به صورت پردازش متن، گزارش، صوت و تصویر، یا علائم کنترلی مخصوص باشد. همچنین عملیاتی که در این تکنولوژی انجام می شود شامل مراحل جمع آوری، نگهداری، بهینه کردن، پالایش، تفکیک، استخراج، انتقال (جابجایی) اطلاعات و بالاخره ارائه اطلاعات به اشکال مختلف می باشد.

استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی باعث تسهیل فرایند بهره برداری و امکان استفاده از منابع اطلاعاتی می شود. همچنین تکنولوژی اطلاعاتی باعث می شود که برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، محافظت و تشکل منابع اطلاعاتی سازمان شامل اطلاعات دریافتی از داخل و خارج سازمان، موارد نرم افزاری و سخت افزاری تأسیسات، نظامهای اطلاعاتی، بودجه، خط مشیهای اطلاعاتی نظام،

دستورالعملها و روشهای سازمانی به نحو صحیح انجام پذیرد.

### پردازش الکترونیکی دادهها<sup>(۱۶)</sup>

دربرگیرنده کلیه فعالیتهای اطلاعاتی مرتبط با حیات سازمان، اطلاعات مورد نیاز واحدهای مختلف سازمان و دربرگیرنده همه نظامها و تکنولوژیهای ذیربط با این امر می باشد.

برخی محققان براین عقیده اند که امروزه مفهوم پردازش داده DP<sup>(۱۷)</sup>،

جایگزین واژه فن شناسی اطلاعات IT شده است و این حرکت گرایش سازمانها را برای به کارگیری تکنولوژیهای مختلف اطلاعاتی به منظور نهائی تأمین اطلاعات مورد نیاز برای حفظ بقا و تداوم توسعه سازمان در همجواری با محیط پرتلاطم و گسترده جهان معاصر، نشان می دهد. لازم به تذکر است که امروزه برخی نویسندگان واژه های نظام اطلاعاتی مدیریت (MIS) و فنشناسی اطلاعات (IT) را معادل یکدیگر تلقی می کنند.

## ۱۱- مدیریت منابع اطلاعاتی

«منابع اطلاعاتی»<sup>(۱۸)</sup> عبارت از

آن دسته اطلاعات موثق یا رسمی است

۱/۱۰ - کامپیوتر - کامپیوتر یا ماشین محاسب الکترونیکی ابزار قدرتی برای پردازش داده ها به منظور بهره گیری از اطلاعات است.

کامپیوتر را این گونه توصیف کرده اند: «کامپیوتر وسیله ای است الکترونیکی که قادر است داده های زیادی را دریافت و تفسیر کند و طبق دستور، عملیات مختلفی را بر روی آنها انجام دهد و نتایج را گزارش نماید». تواناییهای کامپیوتر به قرار زیر است:

- ۱- پردازش بسیار سریع؛
- ۲- انجام حجم عظیمی از عملیات تکراری؛
- ۳- خود کنترل بودن؛
- ۴- توان استدلال؛
- ۵- پردازش از راه دور؛
- ۶- نگهداری، انبار کردن و ذخیره اطلاعات؛
- ۷- بازخوانی داده ها؛

معتبر و قابل استنادی به شمار آورد. اهمیت منابع اطلاعاتی به عنوان یک منبع حیاتی در سازمانها هر روز بیش از روز پیش روشن می شود و در نتیجه برای استفاده بهتر از این منبع باید آن را تحت مدیریت صحیح و مؤثری بنام «مدیریت منابع اطلاعاتی» (۱۹) درآورد. به سخن دیگر، نظام اطلاعاتی مدیریت زیر نظر مدیریتی به همین نام قرار می گیرد. اطلاعات منبعی است که در سازمان پخش شده است و جریان دارد و لازم است جهت ایجاد هماهنگی و کنترل برآن، امر کنترل اطلاعات تحت نظر مدیریت واحدی قرار گیرد. نظام اطلاعاتی مدیریت یک ابزار است و اطلاعات مورد نیاز تمام مدیران را فراهم می کند. مدیریت منابع اطلاعات یک ساختار سازمانی است که این نظام را اداره می نماید و در واقع نظام اطلاعاتی مدیریت به عنوان یک ابزار است و اطلاعات مورد نیاز مدیران را فراهم می کند. مدیریت منابع اطلاعات یک ساختار سازمانی است که این نظام را اداره می کند و در واقع نظام اطلاعاتی مدیریت به عنوان یک ابزار به عهده مدیریت منابع اطلاعاتی سپرده و متمرکز می شود. در این مدیریت جنبه های مختلفی

مطرح می شود که هر یک جای بحث بسیار دارد، اما از جنبه سازمانی، مدیریت منابع اطلاعاتی باید در رده های بالای سازمان قرار داشته باشد تا استراتژی سازمان را بهتر لمس کند و از جنبه برنامه ریزی باید از چارچوب کلی برنامه ریزی سازمان پیروی کند که بتواند در رابطه با مسائل خاص تکنولوژی اطلاعات، استراتژیهای لازم را هماهنگ با خط مشیهای سازمان اتخاذ نماید.

مدیریت منابع اطلاعاتی سازماندهی و تحویل بهینه اطلاعات را به منظور پشتیبانی از نیازهای سازمان انجام می دهد و تلاش می کند با بصیرت و دانائی کافی، اطلاعات مورد نیاز مدیران را از منابع مختلف پیدا کند و نرم افزارهای مناسب را برای نگهداری آنها فراهم آورد.

مدیریت منابع اطلاعاتی بر استفاده از دست آوردهای تکنولوژیکی جدید به منظور استفاده از اطلاعات و هماهنگ کردن و یکپارچگی طرحهای خدماتی اطلاعاتی و مخابراتی در تراز سازمان تأکید می کند. همچنین ایفاگر نقش مشاوره در زمینه های فنی از قبیل کامپیوتر، مخابرات، پایگاهها و بانکهای اطلاعاتی و غیره در سازمان می باشد و خدمات مناسب را (در زمینه فراهم

آوردن محیطهای پردازشی برای استفاده کنندگان نهائی آنها) ارائه می کند. ۱۱/۱- اهم وظایف مدیریت منابع اطلاعات - اهم وظایف مدیریت منابع اطلاعاتی به قرار زیر است:

۱- آموختن و بهره گیری از تجارب - در این رابطه مدیریت منابع اطلاعاتی باید از عملیات سازمان شناخت و اشراف کامل داشته باشد و در نتیجه از اطلاعات موجود و از عواملی که در شکل پذیری نظامهای اطلاعات مدیریت مورد نظر مؤثر است، به طور کافی و لازم آگاه باشد.

۲- بهره گیری از فن شناسی پیشرفته - در این رابطه مدیریت منابع اطلاعات باید سطح ابزار و تکنولوژی اطلاعاتی مورد استفاده و بهره گیری صحیح از آن را در سازمان بهبود بخشد.

۳- طراحی و پیاده کردن نظام اطلاعاتی جدید - در این رابطه و طراحی اجرای نظامهای اطلاعاتی مطرح می شود، به نحوی که بتواند آینده بهتری را برای سازمان ترسیم کند و تسهیلات لازم را از کار برد بهینه اطلاعات فراهم آورد. در این مورد نقش آفرینی و اعتبار بخشیدن به وظیفه و مسئولیت شغلی مدیریت منابع اطلاعات با عرضه

اطلاعات صحیح، دقیق و به روز  
در آمده مطرح می شود.

بالای سازمان از مدیریت منابع  
اطلاعاتی - در این رابطه ارائه  
طرحهای نوین و توانائی برخورد  
صحیح و جلب موافقت مدیران عالی

۴- جلب حمایت و پشتیبانی مدیریت

در اجرای آن به منظور افزایش  
کاربردهای تکنولوژی جدید یا  
بهینه سازی نظامهای اطلاعاتی  
مطرح می شود.

### پاره ای از منابع و ماخذ

- ۱- اقتداری، دکتر علی محمد، سازمان و مدیریت، نظام و رفتار سازمانی، تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۳.
- ۲- ایران نژاد پاریزی، دکتر مهدی و ساسان گهر، پرویز: سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، اردیبهشت ۱۳۷۱.
- ۳- برج، جان ج. و گرادیتزکی، گری. سیستمهای اطلاعاتی در تئوری و عمل (۲ جلد)، ترجمه منوچهر غیبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۴- حافظی، محمد. مقاله نظریه و مفهوم اطلاعات، تهران: مجله فرهنگ و سینما، شماره دوم.
- ۵- رضائیان، دکتر علی: مقاله درآمدی بر تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها، تهران: مجله دانش مدیریت از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- ۶- رضائیان، دکتر علی. مقاله مکانیزم تداوم حیات سازمانها در پویائی محیط، تهران: مجله دانش مدیریت، از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۸.
- ۷- رضائیان، دکتر علی: مقاله سیستمهای اطلاعاتی مدیریت، تهران: مجله دانش مدیریت، از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، شماره ۱۱.
- ۸- سیمپریو، فیلیپ. تجزیه و تحلیل نظامها، مترجم رضا محسنی، تهران: از انتشارات سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۶۴.
- ۹- شاهنگیان، سید محمد حسین. مدیریت اطلاعات و اطلاع رسانی، تهران: از انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
- ۱۰- قرشی، سید سهیل. لزوم ایجاد و بهره برداری از سیستمهای اطلاعاتی مدیریت در وزارت نیرو، تهران: پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تابستان ۱۳۷۰.
- ۱۱- کازمایر، لئونارد. اصول مدیریت، برگردان اصغر مزیدیان و آرمن مهر و ژان، تهران: از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۵۹.
- ۱۲- کاظمی، بابک. نظام اطلاعاتی مدیریت، تهران: انتشارات پیشبرد، ۱۳۶۸.
- ۱۳- مؤمنی، دکتر هوشنگ. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS)، تهران: نشر اتحاد، چاپ اول.
- ۱۵- مؤمنی، دکتر هوشنگ مدیریت منابع اطلاعاتی (IRM)، تهران: نشر اتحاد، ۱۳۷۲.