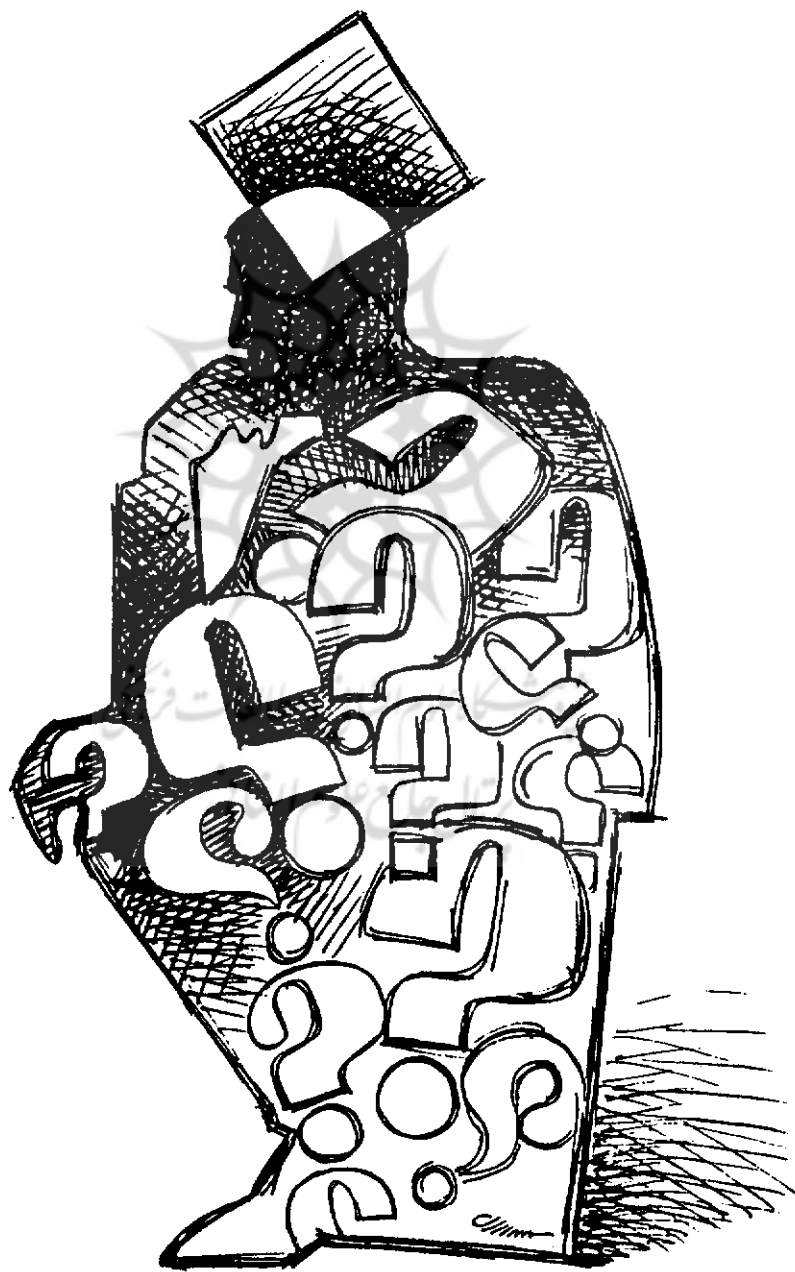


فرآیند تصمیم‌گیری و سیستمهای اطلاعات مدیریت

نویسنده : اکبر بهروز اسکویی

قسمت دوم



سیستم اطلاعات مدیریت

در طراحی سازمان و کنترل مؤثر آن یک سیستم اطلاعاتی خوب و مجهز نقش اساسی را دارد. آگاهی به شرایط و کیفیاتی که در رابطه با مسئله خاصی وجود دارد و همچنین اطلاع از راه‌حلهای گوناگون که ممکن است برای حل آن وجود داشته باشد، از جمله ضروریات اتخاذ یک تصمیم منطقی دربارہ آن مسئله است. اطلاعات باید به موقع به دست تصمیم‌گیرنده برسد تا مؤثر باشد و هر قدر که اطلاعات، مهمتر و ارتباط بیشتری با موضوع داشته باشد تصمیمی که اتخاذ خواهد شد نیز بهتر و مؤثرتر خواهد بود. سیستمی که به وسیله آن این وظیفه مهم اطلاع‌گیری و اطلاع‌رسانی انجام می‌گیرد سیستم اطلاعات مدیریت خوانده می‌شود.

سیستم اطلاعات مدیریت روش منظم و سازمان یافته‌ای است که در قالب آن اطلاعات ضروری بموقع جمع‌آوری، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل می‌شود و در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان قرار می‌گیرد. از این رو روشن است که سیستم اطلاع‌رسانی در سازمان از اهمیت خاصی در فرایند تصمیم‌گیری اهمیت خاصی در فرایند تصمیم‌گیری برخوردار است.

معمولاً برای پردازش اطلاعات و سیستم اطلاعات مدیریت از کامپیوتر یا سایر تکنولوژیهای پیشرفته استفاده می‌کنند و از این طریق اطلاعات از وضعیت چگونگی عملکرد سازمان را به ترتیبی تجزیه و تحلیل طبقه‌بندی و تنظیم می‌کنند که بتوانند به تصمیم‌گیری در سازمان کمک مؤثر نمایند.

سیستم اطلاعات و فرایند تصمیم‌گیری

مدل سایمون می‌تواند در تشریح تصمیمات سریع و کوتاه مدت همچون؛ انتخاب مسیری برای رسیدن به منزل و همچنین تصمیمات استراتژیک بلندمدت همانند، توسعه یک محصول

جدید استفاده شود. تنها تفاوت در ژرفا و طول مدت هر یک از مراحل (تصمیم‌گیری است. مع‌هذا اگر ما به سیستم اطلاعات مدیریت علاقه‌مند باشیم. خصوصاً برای محیطهای کسب و کار می‌پذیریم که ممکن است هر یک از مراحل زمان نسبتاً طولانی را در بر داشته باشد که ساعتها، روزها و حتی ماهها به جای دقیقه‌ها به طول انجامد. بدیهی است هر یک از مراحل فرایند تصمیم‌گیری به انواع اطلاعات مختلف نیازمند است. بنابراین باید توسط سیستم اطلاعاتی با خصوصیات متفاوت حمایت شود. سیستمهای اطلاعاتی که به هر یک از مراحل تصمیم‌گیری ارتباط یافته است در ذیل به بحث آن می‌پردازیم.

سیستم اطلاعات مدیریت و مرحله بصیرت

هدف اساسی مرحله بصیرت کسب دانش و اطلاعاتی در خصوص داخل و خارج سازمان است. اطلاعاتی باید مشکلات و فرصتهای موجود را آشکار سازد. سیستم اطلاعات مدیریت برای این مرحله از تصمیم‌گیری برای تصمیم‌گیرنده باید اطلاعات یکپارچه، خوب تجزیه و تحلیل شده و خوب شکل یافته را فراهم نماید. با این وجود از سیستم اطلاعات مدیریت انتظار نمی‌رود که نه از پیش‌بینی‌های پیچیده و نه از مدل‌های کمی پیشرفته انجام دهد. باید پایه داده‌ها را بررسی نماید و موقعیتهایی را که لازم است به آنها توجه شود نشان دهد. همچنین باید کانالهای ارتباطی را برای انتقال

مشکلات به سطوح سازمانی متناسب، فراهم سازد. سیستم اطلاعات مدیریت اساساً برای این مرحله شامل دو ابزار است:

۱. گزارشهای (دوره‌ای) روتین از قبل تعریف شده.
 ۲. خصوصیات در جهت خدمت دادن به جستارگریهای ویژه.
- گزارشهای مرسوم و معمول جایگاه و مقام جاری سازمان را ترسیم می‌نماید، روندها را نشان می‌دهد و انتظارات را به نمایش می‌گذارد. هیچ شخصی توانایی پیش‌بینی تمام اطلاعاتی را که برای هر موقعیتی لازم خواهد بود را ندارد. بنابراین اگر گزارش معمول با نیازهای سازگاری ایجاد و توسعه شیوه‌های اطلاعات مدیریت در سازمانها، امروزه امری اجتناب‌ناپذیر گردیده است. برای اینکه مدیران بتوانند از کلیه رویدادهایی که در نقاط مختلف سازمان اتفاق می‌افتد مطلع شوند و از طرف دیگر بتوانند تصمیمات مناسبی را در جهت هدایت و کنترل سازمان اتخاذ نمایند.

و منطبق نباشد باید سیستم را به خصوصیات جستارگری برای تصمیم‌گیرنده همراه با وسایل فراخوانی داده‌ها مجهز می‌نماییم. برای مثال یک سیستم اطلاعاتی برای مدیریت بازاریابی گزارشهای دوره‌ای فروشهای را به صورت منطقه‌ای و یا نوع محصول فراهم می‌نماید. این گزارشها موقعیت جاری را نشان می‌دهد. سیستم همچنین فروشهای تاریخی را طی یک ماه برای تجزیه و تحلیل روند تشریح می‌کند. ممکن است افزایش یا کاهش استثنایی در فروش را در منطقه معینی و یا برای مشتریان خاصی به نمایش بگذارد تا توجه تصمیم‌گیرندگان را به این موضوع بخصوص جلب نماید. با این وجود مدیر باید تمایل داشته باشد که مانده حسابهای دریافتی تمام مشتریانی که حجم خرید محصول X آنها بیشتر از

۷۵ درصد خرید قبل آنها در فصل گذشته بوده است را به دست آورد. به احتمال زیاد این اصلاحات در یک گزارش از قبل تعریف شده وجود نخواهد داشت. یک نرم افزار مناسب و یک سیستم جستارگری پیوسته همراه با یک پایانه سهل الاستعمال یا کامپیوتر شخصی ممکن است برای پاسخ دادن به هر جستارگری لازم باشد.

اطلاعات برای مرحله بصیرت در دو طبقه دسته بندی می شود. اطلاعات بیرونی که بوسیله خارج سازمان تولید می شود و اطلاعات داخلی که از داخل سازمان به دست می آید و منعکس کننده فعالیت های آن است. به طور طبیعی به دست آوردن اطلاعات بیرونی سخت تر است. از این رو همیشه نمی توان آن را از روی محیط مغناطیسی به دست آورد. با این وجود توسعه های جدیدی که در پایگاه های اطلاعاتی عمومی به وجود آمده است از جمله *Dow Jones* و *CompuServe* بعضی از اطلاعات را سهل الوصول کرده است. این نکته باید ذکر شود که در بیشتر موارد، اطلاعات داخلی، برای مرحله بصیرت محصول فرعی پردازش طبیعی داده های سازمانی است. اگر سیستم های پردازش تعاملی به طور هوشیارانه ای طراحی شوند دیگر کسب اطلاعات مورد نیاز مرحله بصیرت، نیازی به کوشش های اضافی زیادی نخواهد داشت.

سیستم اطلاعات مدیریت برای مرحله طراحی

در مرحله طراحی فرض می شود که تمام داده های مرتبط و دستیافتنی تقریباً برای تجزیه و تحلیل بیشتر در دسترس می باشد. در نتیجه در سیستم اطلاعات، برای مرحله طراحی باید

می نمایم.

مدلهای برنامه ریزی و پیش بینی در نظر گرفته شود. تلاش های تعاونی کارشناسان و متخصصین علوم مدیریت و افراد حرفه ای سیستم های اطلاعاتی می تواند یک مجموعه مدلهای برنامه ریزی شده و ابزارهای تحلیلی را فراهم نمایند که می توان از آنها در طراحی سناریوهای مختلف برای آینده و پیش بینی و ارزیابی نتایج ممکنه استفاده کرد. یک سیستم اطلاعات مدیریت برای مرحله طراحی شامل مدلهای پژوهش عملیاتی نظیر برنامه ریزی خطی، شبکه ها و مدلهای آماری همانند رگرسیون و تجزیه و تحلیل واریانس، می باشد. برای مثال در مدیریت بازاریابی تصمیم گیرندگان ممکن است دوست داشته باشند از مدلهای شبکه ای برای طراحی توزیع محصول و از مدلهای اقتصادسنجی برای پیش بینی تقاضاهای آتی استفاده نمایند.

توسعه ارتباطات نرم افزاری تعاملی همراه با پایگاه های اطلاعاتی کامپیوتری شده، فراخوانی داده ها را تسهیل می سازد. وقتی که بازارهایی را در برنامه های نرم افزاری ملحوظ دارند خصوصاً برای کمک به برنامه ریزی (*REPT*) و برنامه های صفحه گسترده الکترونیکی) تصمیم گیرندگان به آسانی تجزیه و تحلیل های کافی برای راه حل های تصمیم را در اختیار خواهند داشت. از دیدگاه ریز کامپیوترها و خصوصاً نرم افزارهای شان استفاده از سیستم های کامپیوتری را در مرحله طراحی را افزایش داده است.

بیان این نکته حایز اهمیت که، طراحی سیستم های یاری کننده هرگز جایگزین تصمیم گیری انسانی نمی شود. آنها تنها قادرند که فرایند تصمیم گیری را حمایت نمایند. در این سطح از مدیریت همیشه عوامل اضافی نظیر روحیه و اخلاق وجود دارد که نمی توان آنها را در کامپیوتر لحاظ کرد. بنابراین ما اغلب آنها را سیستم های پشتیبانی تصمیم

سیستم اطلاعات مدیرین و مرحله انتخاب

هنگام رسیدن تصمیم گیرنده به مرحله انتخاب، انتظار دارد که *Mis* سه نوع اطلاعات را فراهم نماید.

۱. راه حل های پیشنهادی متعدد را مشخص تر و آشکارتر سازد.
۲. سناریوها و پیامدهای ممکن، به عنوان نتایج اتخاذ هر یک از راه کارهای مختلف توسعه یابد.

۳. باز خورد دادن اطلاعات (داده) برای نظارت بر اجرای تصمیم انتخاب شده.

نوع اول اطلاعات تنها یک مجموعه گزارش های خوب شکل یافته است که مفروضات اساسی و تجزیه و تحلیل و نتایج هر یک از راه کارها را خلاصه می نماید. نوع دوم اطلاعات غیر ساختارمند و ابهام دار است.

به طور ایده آل تصمیم گیرندگان علاقه مندند که بعضی از پیش گویها که به آنها جواب سؤالات «اگر آنگاه» را می دهند را در اختیار داشته باشند. اگر محصول جدید به بازار معرفی شود در سودآوری شرکت چه تغییر رخ خواهد داد؟ اگر حقوق نیروی فروش را ۵ درصد افزایش دهیم در هزینه های شرکت چه اتفاقی خواهد افتاد؟ به طور آشکار، هیچ سیستم کامپیوتری در دنیا قادر نیست پاسخ تمام این نوع سؤالات را فراهم نماید. با این وجود بخشی از پاسخها قابل دسترسی است، اگر ما سیستم اطلاعات مدیریت را به ابزارهای شبیه سازی مجهز نمایم و آن را به وسیله ابزارهای جستارگری منعطف به کاربران مرتبط سازیم مانند ترمینالها و نرم افزارهای تعاملی آن وقت این بخش از سیستم اطلاعات مدیریت که به عنوان بخشی از سیستم پشتیبانی تصمیم نیز در نظر گرفته می شود به سرعت در حال توسعه خواهد بود. نوع سوم اطلاعات که برای

پیگیری و تصمیمات در نظر گرفته‌اند.

نتیجه‌گیری

ایجاد و توسعه شیوه‌های اطلاعات مدیریت در سازمان‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر گردیده است. برای اینکه مدیران بتوانند از کلیه رویدادهایی که در نقاط مختلف سازمان اتفاق می‌افتد مطلع شوند و از طرف دیگر بتوانند تصمیمات مناسبی را در جهت هدایت و کنترل سازمان اتخاذ نمایند. به این سیستمها نیازمندند در این نوشتار سعی بر آن شد تا یک ارتباط منطقی و دقیق بین فرایند تصمیم‌گیری شیوه‌های اطلاعات مدیریت برقرار گردد. در واقع شیوه‌های اطلاعات مدیریت باید بتوانند با توجه به مراحل مختلف تصمیم‌گیری اطلاعات موردنیاز مدیران را تأمین نماید، چرا که مدیران در هر یک از مراحل مختلف تصمیم‌گیری به اطلاعات مختلف و متنوع نیاز دارند و وجود این اطلاعات آنها را در اخذ تصمیمات بهتر و مؤثرتر یاری می‌رساند. وجود سیستمهای اطلاعات مدیریت کارآمد در سازمان کامی مؤثر در جهت دست یافتن به اهداف عالی سازمان است.

نظارت و کنترل تصمیمات اجرا شده ضرورت دارد ما را به زمینه استواری باز می‌گرداند. باز خورد کنترل به وسیله گردآوری داده‌های تفصیلی، پردازش، و انبوه‌سازی و غربال کردن آن جهت فراهم نمودن اطلاعات معنی‌دار برای مدیریت حاصل می‌شود. ما باید مشخص نماییم که کدام داده مهم است و در چه زمانی تا سپس کانالهای معتبری را جهت ارسال به موقع اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان ایجاد نماییم. برای مثال اگر مدیر بازاریابی تصمیم بگیرد که محصول جدیدی به بازار ارایه نماید بخش سیستم اطلاعات باید کانالهایی را جهت بهنگام نمودن اطلاعات مدیر، از پیشرفتهای بخش تولید، برقرار سازد. این کانالها لزومی ندارد که در موقعیتهای عادی باقی بمانند. به علاوه پس از آنکه محصول جدید در بازار توزیع شد مدیران علاقه‌مند خواهند بود که گزارش فروش را با بسامد بیشتر و با کیفیت بهتری نسبت به آنچه که در گذشته معمول بوده است دریافت کنند، - اقلأ برای دوره خاصی - توجه کنید که برخی از ادارات شیوه‌های خودکار برنامه‌هایی را برای ثبت، نظارت، و

پانوشته‌ها و فهرست منابع

1. Nir Ahituv, seev Neu Mann. Principles of Information systems. United state of America. By W.M.C Brown publishers. 1990. p.35.
۲. دکتر اقتدایی علیمحمد. سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات مولوی، چاپ بیستم، پائیز ۶۸ ص ۶۷.
۳. دکتر الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. تهران، طلوع آزادی. چاپ دوم، خرداد، ۶۸ ص ۱۷۶.
۴. دکتر رضائیان، علی. اصول مدیریت بازرگانی. تهران، سمت، چاپ اول، پائیز ۶۹ ص ۵۸.
۵. دکتر الوانی، سید مهدی، همان منبع ص ۱۸۰.
6. Robert A. Baron Jerald Greenloery. New York. Allyn and Bacon 1990. p.495-496.
۷. منبع شماره یک، ص ۳۵.
8. Jomes A. Stoner Management New Delhi, Prentice. Hall of India 1983. p.159.
۹. دکتر سعادت، اسفندیار. فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران، دانشگاه تهران، چاپ اول، بهمن ۷۲.
۱۰. منبع شماره یک، ص ۳۶.
۱۱. منبع شماره ۹ ص ۱۴۷.
۱۲. منبع شماره یک ص ۳۸.



فرهنگ و تعاون آگهی می‌پذیرد

علاقه مندان به چاپ آگهی در ماهنامه فرهنگ و تعاون

می‌توانند به نشانی مجله مراجعه و یا با

شماره تلفنهای ۶۴۶۱۴۶۸ - ۶۴۶۷۲۸۱ و فاکس ۶۴۱۹۶۲۷

تماس حاصل نمایند.