



المعلومات تبعث الحياة فى القرار



عندما نأتى إلى قضية المعلومات بالنسبة للقرار ، فنقول بلا تردد: إنه بدون المعلومات لا يوجد قرار ، فالمعلومات بالنسبة للقرار هى لحمه و عظمه والدم الذى يجرى فى عروقه .

يشير موضوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار قضية التوازن بين حجم البيانات التى يجب تجميعها بحيث لا يجب أن تكون ضحلة وقليلة إلى الدرجة التى تصيب متخذى القرار بفقر الدم ، أو غزيرة وكثيرة إلى الدرجة التى تصيب متخذى القرار بالتخمة . كما أنه يجب التفرقة بين جودة وكمية البيانات Quantity And Quality Of Data . نتناول فى هذا الفصل :-

- ١ - المعلومات مقابل المعرفة .
- ٢ - المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار .
- ٣ - تيار المعلومات قد ينجرف Information Drift .
- ٤ - مصداقية المعلومات Reliability Of Information .
- ٥ - الصينيون يهملون .
- ٦ - اختبار التحيز Testing For Bias .
- ٧ - تجاهل المعلومات (كاسندرا) Cassandra Information .
- ٨ - تدفق المعلومات .
- ٩ - القياس النمطى المقارن Bench Marking .
- ١٠ - التحميل الزائد عن الحد للمعلومات .
- ١١ - عادات جيدة فى مجال المعلومات .
- ١٢ - ديمقراطية المعلومات .

ونتناول فيما يلي هذه البنود بشيء من الإيضاح :

١ - المعلومات مقابل المعرفة :

قبل أن نتعرض لهذه الموضوعات هناك نقطة تحتاج إلى إلقاء الضوء عليها . تختلف المعلومات عن المعرفة ، أحد طرق التفكير بخصوص هذه النقطة هي أن ننظر إلى البيانات أو المعلومات على أساس أنها المواد الخام التي تدخل العقل البشرى وأن المعلومات هي مخرجات هذه المعلومات بعد عملية هضمها بواسطة العمليات العقلية ، هذا ليس بالطبع تحديدا دقيقا ، ولكنه على الأقل يميز بينهما . مازال الخلاف محتدما بين العلماء لفهم طبيعة مكونات المعرفة ، ولكنهم متفقون على أن هناك عوامل كثيرة تعمل على تحويل البيانات إلى معرفة .. أحد هذه العوامل هو الخبرة . العامل الآخر يتمثل في درجة الاهتمام والفهم التي يبدوها الفرد في عملية التحويل . يدعى بعض الباحثين في علم الإدارة أننا الآن قد انتقلنا من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة ، ومازال الموضوع غامضا .

- البيانات من أجل البيانات : من أهم وأخطر العيوب في عملية اتخاذ القرار الفشل في تحديد ليس فقط حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات فعالة ، ولكن ما الذى يكون المعلومات الصحيحة . ونتيجة لذلك نجد أن في مقابل كل مدير يتخذ قراراته على أساس معلومات غير كافية ، يوجد مدير آخر يجمع معلومات أكثر مما يجب وغير مرتبطة أو حتى خاطئة .

لا توجد وصفة سهلة لهذه المعضلة ، فى معظم الحالات يكون المدير هو الذى يجب أن يقدر حجم وشكل المعلومات المطلوبة ، ولكن هناك بعض الأسئلة التى تكون جزءا مما يمكن أن نطلق عليه عادات حسنة فى عملية اتخاذ القرارات . تبدو بعض هذه الأسئلة رئيسية لدرجة القول بأنها غير ضرورية ، ومع ذلك فإنه يتم تجاهل العديد من النقاط الجوهرية بصفة تكاد تكون دائمة .

تذكر أن المعلومات أحد المدخلات الرئيسية فى عملية اتخاذ القرار . ولذلك فإن جودة القرار (المخرجات) تتوقف على جودة المعلومات (المدخلات) ، أو يمكن أن نستعير لغة الحاسب الآلى (زباله داخله زباله خارجة Rubbish In Rubbish Out) .

٢ - المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار :

السؤال الأول الذى يجب أن يسأله متخذ القرار هو ما المعلومات التى أحتاج إليها لكي أتخذ القرار ؟ قد يبدو الأمر واضحاً ، ولكن ما يحدث فى الواقع يقول إن المديرين يبدأون من زاوية مختلفة تماماً . السؤال الذى يسألونه (إذا سألوا) ما المعلومات المتوافرة معى لكي أتخذ القرار؟

إن هذه حالة تقليدية فى وضع الحصان قبل العربة ، لنأخذ مثلاً لأحد المديرين الذى يريد أن يقرر ما إذا كان يمكنه أن يدشن نزول أحد منتجاته إلى السوق اليابانية . قد يكون لديه كل أنواع المعلومات عن أذواق و عادات المستهلكين فى أمريكا وفى أوروبا ، قد يوجد فى ملفاته بيانات قيمة عن تكلفة تصدير المنتج إلى طوكيو ، بل ربما لديه أصدقاء يابانيين يشجعونه على أن المشروع ناجح ومريح . ومع ذلك فإنه يفتقر إلى معلومة فى غاية الأهمية بالنسبة له ، إنها : كيف يفكر اليابانيون فى منتجه .

ومما يدعو إلى السخرية ، أن هذا ما يفعله كثير منا عندما نقدم على اتخاذ قرارات هامة . من الأوضاع المختلفة فى فكرة المعلومات ، عندما يطلب المدير من شخص ما آخر أن يجمع له البيانات الناقصة أو يحاول أن يجمعها هو بنفسه . وعلى مدى أكثر من أسبوعين وكثير من الأبحاث المحبطة وبعد أن تم تجميع بيانات عظيمة عن أذواق المستهلكين فى كل من «هونج كونج» وأستراليا و«هاواي» وجرعة صغيرة عن اليابان ، قرر المدير حينئذ أن هذا الكم من البيانات عن اليابان يكفى واتخذ قراره على هذا الأساس .

- **افحص المشكلة :** أحسن طرق الالتفاف حول المشكلة عن طريق وضع أولويات للمعلومات ، ويعتبر هذا السلوك من العناصر الحيوية لتكوين عادات جيدة فى عملية اتخاذ القرار . وطبقاً لمصطلحات الصحافة يوجد دائماً ثلاثة أنواع من المعلومات :

- الحاجة أن تعرف معلومات (يجب) .
- يفضل أن تعرف معلومات (مفيد) .
- معلومات غير مرتبطة (ليست لها فائدة للقرار ، وقد تكون شيقة) .

يحتاج تصنيف البيانات طبقاً لهذه الفئات إلى الرجوع للمشكلة ومعرفة المزيد عنها ، والأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذا الخصوص هي :

- ما أهم معايير النجاح بالنسبة لهذا القرار ؟ (أن تزيد رقم المبيعات في السوق اليابانية عن (X) دولاراً) ، إذا أخذنا المثال السابق في الاعتبار .

- ما الأخطاء التي يمكن توقعها ؟

- ما تأثيرات هذه الأخطاء إذا حدثت ؟

بهذه الطريقة يمكنك أن تصل بسرعة إلى فهم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ، تنمية هذه العادة في تصنيف المعلومات يعني أن عملية جمع المعلومات سوف تكون محددة المعالم ، بدلاً من تجميع كل المعلومات المتاحة القرية والبعيدة عن موضوع المشكلة .

تساعد هذه العملية أيضاً على التعرف على البيانات غير المتاحة . وبمجرد وضع المعايير يمكن أن تبدأ عملية جمع المعلومات .

من المهم أيضاً معرفة الأخطاء المتوقع حدوثها أثناء مرحلة - جمع المعلومات مرة أخرى يساعدنا على فهم العيوب الموجودة في طريقة أداء الإنسان بصفة عامة على أن نكون متخذي قرار على جانب كبير من النجاح والفعالية ، وننتقل الآن إلى البند التالي الذي قد يزيل بعض الغموض في موضوع المعلومات .

٣ - تيار المعلومات قد ينحرف :

حدد أحد الباحثين ثمانية عوامل في عملية جمع المعلومات يمكن أن تنحرف عملية اتخاذ القرار بعيداً عن مسارها الطبيعي وتقلل من فاعلية تطبيق القرار وهي :

- انحراف إمكانية تواجد المعلومات .
- انحراف الصراع .
- انحراف الاستدعاء .
- انحراف الانتقاء .
- انحراف الارتكاز .
- انحراف التفضيل .

سوف نتعرف أكثر على هذه العوامل ، ولكن كل عامل منها يمكن أن يحجب رؤية متخذ القرار ، وتجتره بعيدا عن لب الموضوع أو القضية ، وبالتالي يأتي القرار وقد بنى على معلومات خاطئة أو تجاهل فرصة نادرة .

يمكن تلخيص العوامل الثمانية فيما يلي :

– انحراف إمكانية تواجد المعلومات : Availability Drift

يحدث هذا عندما يعطى متخذ القرار وزنا أكبر من اللازم للمعلومات الجاهزة بالفعل (إنها مشكلة ما المعلومات المتوافرة معي ؟ بدلا من ما المعلومات التي أحتاجها؟) .

واختصاراً كلما وضعت شيئاً في بؤرة اهتمامك ، كلما ركزت عليه أكثر مما يجب .

– انحراف الخبرة : Experience Drift

يتجه الأفراد إلى رؤية الأشياء من زاوية اهتماماتهم الشخصية أو المهنية . لو أنك لاعب كرة يد ، فسوف تميل إلى الاعتقاد بأنها أعظم رياضة في العالم ، وعلى هذا الأساس فإن مدير الموارد البشرية سوف يرى في القرار آثاره على الأفراد كأهم الاعتبارات بينما المدير المالي قد يرى غير ذلك .

– انحراف الصراع : Conflict Drift

يوجد ميول طبيعية لدى الأفراد لرفض كل ما يتعارض مع معتقداتهم . من المتوقع أن يتجاهل متخذ القرار المعلومات التي قد تتناقض مع ما يفضلها من حلول .

– انحراف الاستدعاء : Recall Drift

يظهر الأفراد مهارة في استدعاء المعلومات حول الموضوعات التي يألّفونها . أنهم ليسوا كذلك فيما يتعلق بالمجالات التي لا يسترشحون كثيرا إليها .

– انحراف الانتقاء : Selectivity Drift

لأن البشر لا يستطيعون استيعاب كل شيء فإنهم يميلون إلى استبعاد المعلومات والملاحظات التي لا تتفق مع استعداداتهم .

- انحراف الارتكاز : Anchoring Drift

إذا لم تكن خبيراً في أحد فروع المعرفة ، فسوف يكون لديك استعداد للتشبث بالمعلومة الأولى التي تصل إليك أو الفكرة التي تصدر عن أول خبير أو استشاري .

- انحراف الجدد : Recency Drift

لدينا جميعاً ميول إلى أن نعطي تركيزاً أكبر على الأحداث التي وقعت حديثاً . وبهذا المعنى فإننا نميل إلى الثقة في المعلومات الحديثة بدرجة أكبر . حتى إذا كانت هناك أبحاث قد أجريت من فترة سابقة أكثر دقة وشمولاً .

- انحراف التفضيل : Favourability Drift

لدى الأفراد بصفة عامة ميول للبحث الدؤوب عن المعلومات التي تؤيد معتقداتهم وآرائهم أكثر من نشاطهم للحصول على البيانات التي تتناقض معها .

٤ - مصداقية المعلومات :

يتوقف الوزن الذي نعطيه لأي معلومات على مجموعة من العوامل تتضمن مدى مصداقية مصدر المعلومة (نحن نتعامل هنا مع المصادر الخارجية ، أما معالجة المصادر الداخلية فسوف تأتي بعد ذلك) . على سبيل المثال فإن تجاوبك مع نتائج دراسة أجريت على التدخين يتوقف على الجهة التي قامت بتمويل الدراسة :

١ - هيئة أو جمعية لمكافحة التدخين .

٢ - شركة منتجة للسجائر .

٣ - معهد أبحاث طبية مستقل .

من المفيد هنا الرجوع إلى المجلة أو الصحيفة التي نشرت نتائج البحث والدراسة ومحاولة الحصول على إجابة لمجموعة بسيطة من الأسئلة :

من ؟ ماذا ؟

لماذا ؟ أين ؟

متى ؟ كيف ؟

وبذلك يصبح فى إمكانك استخراج محتويات المعلومات من أى مصدر ، خذ على سبيل المثال هذا النموذج :

* من الذى نفذ البحث ؟ من الذى قام بتمويله ؟

* ماذا يحاول الباحثون الوصول إليه ؟ هل قاموا بتوجيه الأسئلة الصحيحة للأفراد المناسبين ؟

* لماذا ؟ هل هى رؤية موضوعية ؟ أم أن هناك اهتمامات ضمنية مستهدفة ؟

ما الافتراضات أو الفروض التى يحاولون تأييدها أو هدمها ؟

* أين تم تطبيق هذا البحث ؟ أوربا ، أمريكا . أفريقيا ؟ على المستوى الدولى ؟ هل هذا يجعله أكبر أو أقل قابلية للتطبيق هنا ؟

* متى تم إجراء هذا البحث ؟ هل تم إجراؤه الشهر السابق ؟ أم السنة السابقة ؟ منذ عشر سنوات ؟ هل أصبح متقادماً ؟

* كيف تم إجراء البحث ؟ هل يقوم على عينة كبيرة أم صغيرة ؟ جمع المعلومات عن طريق التليفون أم أنها وجها لوجه ؟ هل أفراد العينة متجانسون . هل ذلك يجعل مدى الاعتمادية على البحث أكبر أم أقل ؟

كثير منا يسأل مثل هذه الأسئلة فى كل مرة نقرأ شيئاً (يجب أن نفعل ذلك) ولكن تنمية مهارة توظيف الأسئلة الاستفهامية ، تجعل من السهولة تقييم المعلومات وأن تتم عملية القبول والرفض بسرعة ملائمة . أصبحت هذه المهارة هامة لعديد من الأسباب: أول هذه الأسباب الكثرة الهائلة فى مصادر المعلومات المتاحة الآن . أما السبب الثانى فإنه يتعلق بهذا الحجم الضخم بدرجة لاتصدق من البيانات التى توفرها هذه المصادر (سيتم مناقشة هذا العامل فيما يلى فى هذا الفصل) . هذا عن المصادر الخارجية - تحتاج المصادر الداخلية أيضا إلى معالجة متأنية .

٥ - الصينيون يهملون :

هناك عامل هام يجب أن تضعه فى اعتبارك عند تقييمك لمصادر المعلومات

الداخلية ، وهو عبارة عن ظاهرة نحن جميعا على دراية بها : إنها المصفى التى تمر منها المعلومات داخل أجزاء المنظمة ، وهى تتحرك من مستوى إلى مستوى آخر . يوجد بصفة خاصة اتجاه لاستبعاد الأخبار السيئة عندما تتحرك المعلومات إلى مستويات أعلى بينما يتم تسليط الأضواء على الأخبار السارة : تصعد الأخبار السارة إلى أعلى وتنزل الأخبار السيئة إلى أدنى . لقد فعلها معظمنا ، ومازال مستمرا فى فعلها .

إن ما يحدث هو عبارة عن أن المعلومات التى نتلقاها من المستويات الأدنى نجري عليها بعض التعديلات لكى تصبح مستساغة بالنسبة لرؤسائنا ، ونبدو نحن مقبولين من وجهة نظرهم . يتطلب ذلك أكثر قليلا من زيادة الإيجابيات Pluses وتقليل السلبيات Minuses ، إنها عادة تصرفات غير ضارة . ولكن التأثير المتجمع لها وهو ما يطلق عليه «**الهمس الصينى**» يمكن أن يفسد المعلومات التى تتخذ الإدارة العليا القرارات على أساسها .

خذ على سبيل المثال تقريرها ما عن مدى تقدم الأداء ، لم يبدأ المدير المسئول الكتابة فيه بعد ، لأنه مشغول بموضوعات كثيرة أخرى ، ولكنه لا يستطيع أن يقول ذلك لرئيسه ، ولأنه حينما يسأل عن التقرير يرد : «بدأنا فيه بداية طيبة» . وعندما يسأل المستوى الأعلى رئيسه ، يفعل نفس الشيء ، ويفسر الرسالة الأولى : «إن التقرير على وشك الوصول إلينا» ثم بعد ذلك يرد : «إنه قادم فى الطريق» ثم تصيح الرسالة : «إنه تقرير ممتاز» وينتهى الرد فى يوم اجتماع مجلس الإدارة «توضع عليه اللمسات الأخيرة» .

يحدث نفس الشيء بالنسبة للأرقام . فإذا كان النظام الجديد قد حقق ٤٦ ٪ نجاحا ، يصبح المعدل حوالى ٥٠ ٪ معدل النجاح ، ثم تفسر على أنها فوق ٥٠ ٪ ثم تصبح أكثر من ٥٠ ٪ ، ثم تنتهى إلى أن نجاح المشروع اقترب من الربع الثالث من ١٠٠ ٪ .

العكس صحيح بالنسبة للمعلومات التى تنساب إلى أدنى . يضيف كل مدير تمر عليه المذكرة نقده إلى ما سبق من رؤسائه الأعلى . وتكون النتيجة إن لفت النظر الرقيق والمهذب من المدير التنفيذى يتحول إلى صياح وطرده من المكتب فى وجه موظف صغير تابع إلى مشرف على أدنى درجات سلم الإدارة .

يعطى الصندوق التالى مثلاً للتغير الثقافى :

التغيير الثقافى فى شركة "Rover"

هذه الحقائق عن حياة المنظمة تجعل من الضرورى تقييم من أين تأتى المعلومات . من المفيد فهم التحيزات المحتملة ، وما إذا كانت هناك عوامل أخرى تلعب دوراً .

تقدم لنا شركة "Rover" للسيارات مثلاً جيداً على لسان المدير التنفيذى السابق ، يناقش المدير التنفيذى التغيير الثقافى الذى حدث فى الثمانينات ، شارحاً :

«إنه قد مرت بالمنظمة ثقافة تنظيمية رديئة ، بحيث عندما يسأل أعضاء الإدارة العليا عن معلومة معينة ، فبدلاً من أن يردوا بأن المعلومات المطلوبة تحتاج إلى تجميعها من مصادرها الأولية Fact-Holders فى مستويات تنظيمية أقل نجد أنهم يسارعون بالرد من ذاكرتهم ومن جيوبهم ، وتصبح هذه المعلومات مدخلات لقرارات على جانب كبير من الأهمية» . وهذه هى كلمات المدير التنفيذى السابق : (هناك نقطة لا بد من الإشارة إليها حيث تتوفر الحقائق لاتتوافر السلطة . ليس هناك فرصة للمشاركة فى صنع القرار لأولئك الذين لديهم الحقيقة الحيوية رغم أنه يتردد فى اجتماعات الإدارة العليا عندما تطرح أسئلة ، أنه لايمكن الإجابة على الأسئلة إلا بالرجوع إلى مصادرها الأصلية فى الوحدات التنظيمية الأدنى .

ومع ذلك يتم إدخال إجابات الأسئلة فى عملية اتخاذ القرار دون استشارة من لديهم الحقائق ، ومن ثم فإننا نتخذ قرارات هامة على آراء ووجهات نظر شخصية) .

بالطبع هو صادق فيما قال . ولكن يوجد الآن أيضاً الكثير من المنظمات التى مازالت تعاني من هذه المشكلة . كما أن هناك الكثير حيث تلعب السياسات الداخلية والمناورات ادواراً خطيرة فى تلفيق الحقائق لمصلحة أشخاص بعينهم ، وأحسن وقاية من ذلك هو اختبار التحيز فى المعلومات أو البيانات وهذا ما سوف نعالجه حالاً .

١ - اختبار التحيز :

يمكن أن تتفاقم مشكلة انحراف المعلومات ، حيث يوجد آخرون يقحمون بيانات معينة في عملية اتخاذ القرار . يمكن في مثل هذه الظروف توجيه مجموعة من الأسئلة لتقييم المعلومات التي أدخلها الآخرون في العملية :

١ - هل الفرد الذى جمع هذه المعلومات لديه خبرة كافية في هذا المجال ؟

٢ - هل الفرد الذى قدم هذه المعلومات له مصلحة شخصية في القرار الذى سوف يتخذ ؟ وهل يحاول بقصد أو بدون قصد أن يضلّل رأى متخذ القرار ؟

٣ - كم استغرق الفرد من وقت في جمع هذه البيانات ؟ هل هناك خطورة ؟ لأن ضغوط الوقت يمكن أن تؤدى إلى تلفيق المعلومات أو عدم استكمالها .

٤ - هل الفرد الذى قدم المعلومات لديه تحامل أو حكم مسبق من نوع ما ؟ (قد لا يكون له مصلحة شخصية في القرار ولكنه متحيز لسبب أو لآخر) على سبيل المثال هل هذا الفرد أكثر تحنبا للمخاطرة منك ؟ هل لديه وجهة نظر مسبقة مع أو ضد التكنولوجيا أو الأسواق فى قارة معينة أو بلد معين ؟

٥ - كيف تنعكس هذه المعلومات على الفرد الذى قدمها ؟ هل تجعله أو تجعل إدارته تبدو فى موقف أفضل أو أسوأ ؟

لا أحد يقترح استجواب الزملاء فى العمل قبل تقديمهم البيانات فهذا غير مقبول . ولكن ما نعينه أن متخذ القرار يجب أن يكون على دراية بالتحيزات المحتملة ويعمل على وضع ذلك فى اعتباره عندما تدخل هذه البيانات فى عملية اتخاذ القرار .

ويقدم لنا أحد مديرى العموم النابهين نموذجا رائعا ، عندما سئل عن المعلومة التى يعتبرها الأهم والأخطر فى إدارة المنظمة أجاب بقوله :

(إذا ذهبت إلى شركة أخرى غدا ، فسوف تكون الإجابة مختلفة ، ولكن لأننى أعرف هذه الشركة جيدا أستطيع أن أختصر أكواما من المعلومات . إننى

أتلقي من كل مدير توقعاته عن العام القادم (من المهم أن يكون لديك التفاصيل لأن الأرقام الإجمالية يمكن أن تكون مضللة) و تراجع هذه المعلومات كل شهر . ولأننى أعرف شخصيا هؤلاء المديرين ، من منهم المتفائل ومن المتشائم - أستطيع من هذه التوقعات الحكم على ماذا سوف تكون عليه أرباح الشركة) .

ما يفعله المدير التنفيذي فى هذه الحالة أنه يفسر البيانات التى تصل إليه فى ضوء معرفته للمدير الذى يقدمها له ، وبذلك تتكون لديه صورة واضحة عن أداء الشركة بصفة عامة .

يلقى ذلك الضوء على خطورة الأرقام الإجمالية . يقول المحاسبون إن الأرقام الإجمالية تخفى داخلها خسارة بعض الأنشطة ، والتى يعوضها زيادة الربح فى أنشطة أخرى ، ولكن هذه المواقف قد لا تنطلى إلا على المديرين حديثى الخبرة .
تثير هذه المواقف لما يطلق عليه بعض الكتاب والاستشاريين تجاهل المعلومات .
أو معلومات كاسندرا Cassandra Information ما تجاهل البيانات ، ومن كاسندرا؟ هذا ما سوف نتعرض له فى البند التالى .

٧ - تجاهل المعلومات أو معلومات "كاسندرا" :

أشار أحد كتاب الإدارة إلى نوع من المعلومات يمكن أن يؤثر على الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات وأطلق على هذا النوع «معلومات كاسندرا» يرى هذا الكاتب أن من بين المعلومات التى تصل إلى الإدارة العليا يوجد جزء فقط له علاقة بأعمالهم ، هذه المعلومات يمكن أن نطلق عليها : المعلومات المستخدمة Used Information - إنها ملائمة ومطلوبة ، النوع الآخر من المعلومات غير ملائم ولكنه مطلوب «معلومات للارتباك Confusion Information» لأن وصول تفاصيل غير ملائمة تضع متخذ القرار فى ارتباك وفوضى عن موضوع القرار ، على العكس من ذلك النوع الثالث : «معلومات كاسندرا» لا أحد ينتبه إليه وكذلك فهو غير مطلوب على الرغم من أنه جوهرى بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة .

تأخذ معلومات كاسندرا اسمها من قصة قديمة فى الأدب الإغريقى . حيث اشتهرت بقدرتها على توقع أحداث المستقبل ولكن لها خاصية أخرى وهى أنه

لا يستمع إليها أحد ، وهذا يعنى أنها عندما حذرت من «حصان طروادة الخشبي» لم يستمع أحد إلى نصيحته ، وتحطمت المدينة بكاملها . ما علاقة ذلك بموضوع اتخاذ القرار :

- إنه لا يتم أو استدعاء كل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار فعال .
- إنه يتم تجاهل البيانات التى تحمل معانى التهديد (المعلومات التى كانت تقول أن الحرب مع اليونانيين لم تنته بعد وكانت تحمل تهديدا لأهالى طروادة، ولذلك فإنهم قد تجاهلوها) .

المغزى واضح من قصة كاسندرا : على متخذى القرار أن ينتبهوا تماما إلى خطورة بعض الموضوعات ، وأن هناك من المعلومات ما يعتبر تحذيرا من هذه الخطورة .

٨ - تدفق المعلومات :

يوجد ثلاثة أنواع من تدفق المعلومات :

- معلومات الواجب الوظيفى .
- معلومات السياق أو البنية الوظيفية .
- المعلومات التحفيزية .

كل هذه الأنواع ملائمة لمتخذى القرارات ، ولكن ما يهمنا هنا أن نوضح أيها تبحث أنت عنه ، وأيها يصل اليك .

- معلومات الواجب الوظيفى :

إنها كل ما يحتاج إليه العاملون لكى يقوموا بأداء مهام أعمالهم . عندما يحدد أصحاب الوظائف متطلباتهم من المعلومات فسوف تكون بمصطلحات تختلف تماما عن تلك التى تستخدمها الإدارة العليا . على سبيل المثال، فإن العامل فى خط المواجهة الأول مع العملاء يهتم بدرجة أكبر كثيرا من اهتمام رئيسه أو مديره ، التركيز على تاريخ التعاملات السابقة مع هذا العميل أو ذلك . تأخذ معلومات الواجب الوظيفى أبعادا ثلاثة : **البعد الأول** : يتناول البيانات

الرئيسية عن العمل : مواصفاته ومعلومات مناسبة عن خلفية الوظيفة . **البعد الثاني** : التغذية المرتدة التي يجب أن تكون في وقتها وصحيحة ، وتقدم بطريقة يمكن استخدامها عن مدى إنجاز العامل لواجباته الوظيفية . **البعد الثالث** : يتعلق بتحسين الأداء ، ويتناول ذلك معرفة العامل ومهاراته التي يمكن تطبيقها ، وذلك من خلال التدريب .

- معلومات السياق أو البيئة الوظيفية :

هى ما يحتاج الفرد إلى معرفته لكي يدرك علاقة وظيفته بنشاط إدارته ، وبالتالي منظمته ، حتى تتكون لديه صورة عريضة يرى نفسه فيها . يمكن أن تتضمن معلومات السياق بيان الرؤية أو الغرض من المنظمة ، معلومات عن قطاع الصناعة الذى تتبعه ، اللقاءات التى تتم بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا لشرح الاستراتيجيات المستقبلية ... وهكذا توفر معلومات السياق الفرصة الهامة للتأكد بأن العاملين يرون أعمالهم جزءاً من منظومة أكبر . بدون هذا النوع من المعلومات يشعر المديرون أنهم يتخذون قراراتهم فى فراغ .

نأخذ مثلاً جيداً عن معلومات السياق من شركة فورد Ford فى المصنع الجديد فى «بريدجند Bridgend» . اتفقت الشركة مع الاتحاد عمال السيارات والاتحادات الفرعية أن تجعل كل معلومات الصناعة متاحة لجميع العمال كجزء من خطة الشركة لإنهاء حالة العداء القديم بين الاتحاد والإدارة . يقول ممثلو الاتحاد فى تصريحات متكررة لهم إن فريق الاتحاد والإدارة فى مصنع بريدجند «يتكاتفون من أجل هدف واحد : ازدهار المصنع» .

- المعلومات التحفيزية :

تلك المعلومات التى يحتاجها الفرد لكي يشعر أن عمله موضع تقدير الإدارة . يجب أن تنسجم المعلومات التحفيزية مع متطلبات الأفراد والمجموعات . ومن المتوقع أن يكون تأثيرها أقوى كلما كانت من الرئاسات المباشرة للفرد . حينما يأتى تقدير العامل من المركز الرئيسى للمنظمة يكون أقل تأثيراً من تقدير الرؤساء المباشرين والزملاء لأن الأخير له تأثير تحفيزى أطول وأعمق ويحقق الارتباط بين السبب والنتيجة .

يجب أن يبحث المدبرون متخذو القرارات عن المعلومات التى تظهر ثقة الإدارة العليا فيهم وتدعيمها لهم . وبدون ذلك فإن القرارات الطموحة يمكن أن تفقد الالتزام الضرورى لجودة تطبيقها .

٩ - القياس النمطى المقارن :

من المشكلات الهامة التى تواجه المنظمات ، كيف يقارنون أنفسهم بغيرهم . فى كثير من الأحيان تتطلب قرارات تحسين الأداء - Performance Improvement بيانات كمية لكى تكون فعالة . على سبيل المثال ، حينما تقرر تحسين مستويات الفاقد فى المواد أو معدلات وقت التسليم ، تصبح هذه القرارات بلا معنى إذ لم يتحدد لها معدلات كمية ٥٪ أو ١٠٪ أو ٢٠٪ من الوضع الحالى . دعى هذا المطلب الشركات الذكية إلى استخدام «القياس النمطى المقارن» للحصول على معلومات من الشركات التى تعمل فى نفس المجال لترى أين هى من هذه الشركات . ولكن ماذا نعنى بذلك ؟ .

يعتبر مبدأ القياس النمطى المقارن بسيطاً : إذا أردت أن تحسن أداء منظمتك فى حقل معين من حقول نشاطك ، ابحث عن منظمة أخرى لها الريادة فى هذا الحقل الذى تريد تحسين أدائه ، واستخدم المعلومات والأرقام التى تحصل عليها كهدف تبغى الوصول إليه فى مشروعك لتحسين الأداء .

أيضاً يمكن للقياس النمطى المقارن أن تكون مؤشرات من وحدات تنظيمية داخل المنظمة (إنه ليس من أهدافه أن تكون المنظمة التى تطبقه صورة طبق الأصل من المنظمة التى تقدم مؤشرات المقارنة / أو إنه من أعمال التجسس الصناعى) . إن أهداف القياس النمطى المقارن أن تتعلم المنظمة من الممارسات الناجحة فى منظمة أخرى ، وأن توظف المؤشرات لتكون عوامل تأثير إيجابى فى قراراتها أو مبادراتها لتحسين الأداء .

إن الشركة الصناعية التى تهتم بمواعيد التسليم -على سبيل المثال - يمكنها أن تجمع المعلومات عن أسطول سياراتها الذى يقوم بعمليات التسليم ، وتجربى مقارنة نمطية مع معلومات شركة للشحن متخصصة ، بهذه الطريقة يمكنها أن تتخذ قراراً جيداً لكيفية أن تنافس بمواعيد التسليم مع شركات فى

صناعات أخرى حققت مؤشرات متقدمة فى هذا الحقل .

ولأن شركة التصنيع هذه ليست منافسة لهذه الشركات فلن نجد صعوبة فى الحصول على المعلومات التى تريدها .

يمكن لعملية القياس النمطى المقارن أن تمهد الطريق لفرص أخرى . إذا أثبتت المقارنة النمطية بين شركة التصنيع والشركة المتخصصة فى عمليات الشحن أنه من الصعب على الشركة المنتجة أن تحسن خدمة التسليم بها أكثر مما هى عليه ، فإنها تكتشف المزايا التى يمكن تحقيقها من شراء هذه الخدمة من الشركات المتخصصة الخارجية .

١٠ - التحميل الزائد عن الحد للمعلومات :

إن المشكلة التى تواجه متخذى القرارات الآن ليست نقص المعلومات ، بل على العكس تماما كثرتها وتضخمها ، ولنرجع معا إلى هذه الادعاءات :

* إن الطبعة الأسبوعية من مجلة "Times" تحتوى الآن على معلومات تفوق فى كميتها ما يتوقع أن يكون قد حصل عليه الشخص العادى فى مجمل حياته وعلى مدى (١٧) سبعة عشر قرنا سابقة .

* إن المعلومات التى نشرت خلال الثلاثين عاماً الأخيرة تزيد على ما نشر على مدى ٥٠٠٠ «خمسة آلاف عام» . يصدر ما يقرب من ألف كتاب جديد حول العالم يوميا .

* تتضاعف كمية المادة المطبوعة كل خمس سنوات ، وقد تزيد الكمية .

* مازالت «ثورة الأرقام Digital Revolution» فى مهدها حتى الآن ، ومن المتوقع أن يكون لها آثار بالغة الأهمية .

يقول أحد علماء النفس : نحن الآن نسبح أو نغرق فى بحور المعلومات (إن حصولك على المعلومات أكثر من اللازم له نفس الخطورة التى تنشأ عن نقص المعلومات عن القدر المناسب) من بين المشكلات التى قد يواجهها متخذو القرارات فى مثل هذه المواقف : الشلل فى عمليات التحليل ، الصعوبة فى الوصول إلى الحلول الصحيحة أو اتخاذ أحسن القرارات .

تخمة المعلومات :

تؤكد الدراسات الحديثة أن التحميل الزائد للمعلومات يمثل الآن أكبر المشكلات لكثير من المديرين . لقد نشرت وكالة رويتر "Reuter" للأنباء في نوفمبر ١٩٩٦ دراسة تقول نتائجها : إن المعلومات الزائدة والمتزايدة تؤدي إلى اختناق المنظمات وتصيب العاملين بالاكتئاب النفسي واعتلال الصحة البدنية . تتفاقم المشكلة عن طريق التدريب غير المناسب في مجال تكنولوجيا المعلومات . وفشل كثير من المنظمات في وضع السياسات والإجراءات الصحيحة لإدارة المعلومات .

شملت الدراسة التي أجرتها وكالة «رويتير» (١٢٠٠) مدير على مستوى العالم . سجل ٢٥٪ منهم أن صحتهم الآن تعاني من جراء تعرضهم لأحجام ضخمة من المعلومات التي عليهم أن يعالجوها يوميا (رغم أن حوالي ٥٠٪ وافقوا على أنهم في حاجة إلى مستويات أعلى من المعلومات لكي يؤديوا أعمالهم بكفاءة أكبر) . توقع حوالي ٤٨٪ من العينة المختارة من المديرين أن شبكات المعلومات الدولية "Internet" سوف تضاعف من الآثار السلبية خلال العامين القادمين للمتعاملين مع المعلومات .

تشمل آثار تخمة المعلومات مشكلات عديدة ، ومن أبرزها: التسويف وإضاعة الوقت الذي يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات الهامة - الهروب من المسؤوليات الأساسية للعمل - التوتر بين الزملاء - وأخيرا فقد الرضا عن العمل .

ذكر العديد من هؤلاء المستجدين أن التحميل الأكثر من اللازم للبيانات والمعلومات يؤدي إلى مستويات مرتفعة من ضغوط العمل والحياة والتي تؤدي بدورها إلى الأمراض وانهايار العلاقات الشخصية .

واضح أن هذه آثار سلبية مقلقة ، ولكن لماذا ظهرت هذه المشكلات في مجال المعلومات ؟ يقرر أحد مديري التسويق في «وكالة رويتر للمعلومات» أن ذلك بسبب عاملين أساسيين يتمثل أحد هذه العوامل في الزيادة الهائلة في حجم المعلومات المتولدة من داخل المنظمة ومن خارجها أيضا : العملاء والموردون ومن وسائل الإعلام ، كما أنه يضاف إلى ذلك الانفجار في

التكنولوجيات المساعدة التى يجاهد الأفراد أنفسهم فى فهمها ، نتيجة لذلك فنحن نرى المعلومات كإعصار يطاردنا من كل جانب .

(كان السائد فى المنظمات فقط : المذكرات والاجتماعات . أما الآن يوجد البريد الإلكتروني (E-Mail) وشبكة المعلومات Internet ، ومزيج من الأدوات للتعامل معها ، إنه فيضان لا يستطيع أى فرد أن يفعل شيئاً حياله) .

إن المنظمات تلك التى أدركت حقيقة وأبعاد التحميل الزائد للمعلومات وتعاملت مع الآثار التى أحدثها هذا التحميل قليلة.

إنها جزئياً أشعلت نار المنافسة والآثار طويلة الأجل لتخفيض حجم الأعمال أو العمالة الزائدة ، ومن ثم تولد لدى العاملين شعور بأنهم يعملون تحت سلاح التهديد إذا لم يتخذوا القرارات السليمة والصحيحة . وغالباً لدى هؤلاء العاملين (المديرين) الكثير من المعلومات لا يعرفون كيف يستفيدون بها . وفى نفس الوقت لا يعرفون ما إذا كان المنافسون لديهم معلومات أحدث أو أفضل مما لديهم أم لا .

إشعال النيران :

يشكو عدد من المديرين من تعرضهم لمحاولات تخطيم متعمد من أعضاء داخلين فى المنظمة يريدون أن يشعلوا فيهم نيران المعلومات غير الضرورية لإبعادهم عن أداء أدوارهم وتقديمهم فى العمل . ومن الطبيعى أنهم يقصدون إغراقهم فى رسائل البريد الإلكتروني التى تعمل على تكدر قنوات المعلومات ، وتضييع وقت الذين يحاولون قراءتها والرد عليها .

يقول مدير تنفيذى فى إحدى الشركات :

(لقد وجدنا بالفعل تقارير استهدفت إقامة دائرة نيران مغلقة حول بعض الأفراد تم اختيارهم بواسطة فرد أو أكثر وسلطت عليهم نيران المعلومات من كل الاتجاهات مستخدماً البريد الإلكتروني . لمجرد أن يجعل حياتهم الوظيفية صعبة) .

حراس بوابة المعلومات :

تسببت بعض المنظمات فى تعقيد أكبر لمشكلة التحميل الزائد للمعلومات ، وذلك لأنها خلقت نجوآ من الارتباك حول الوظيفة التى يجب عليها أن تدير نظم المعلومات بالمنظمة ، هل هى إدارة الموارد البشرية أم إدارة تكنولوجيا المعلومات أم العلاقات العامة ؟ ونتيجة لذلك أصبح يوجد ما يطلق عليه منطقة حرب المعلومات . ولذلك غالباً يواجه متخذو القرارات بموجات جديدة من الرسائل ليس لها علاقة بقرارتهم ، يعلق أحد الباحثين : (مازالت بعض الشركات تعيش فى عصور الظلام ، وخاصة فيما يتعلق بعملية إدارة المعلومات . حيث تحاول هذه الشركات توصيل كل شئ إلى كل فرد . نجد أحياناً أن أحد المديرين يطبع (٢٠٠٠) نسخة مجرد إثبات رئاسته) .

فى دراسة نشرت حديثاً فى مجلة Business Intelligence . انتهت إلى أن إدارة القوى البشرية يجب أن تقود وظيفة المعلومات . وجد الباحثون فى هذه الدراسة أنها الإدارة الاستراتيجية للاتصالات داخل المنظمة ، وهى الحارس الطبيعى لبوابة المعلومات والاتصالات الداخلية . والاعتراف بحقيقة وجود تحميل زائد للمعلومات دعم هذا الاتجاه رأى من أحد أساتذة الإدارة يوافق ، ولكنه يضيف أن الأفضلية لوظيفة ذات علاقة مشتركة مع كل الإدارات الأخرى .

(أعتقد أن إدارة القوى البشرية هى الأقرب باعتبار أنها مشكلة إنسانية ، ولكن يجب ألا ننسى أن إدارة المعلومات تتضمن أنشطة أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات ، إنها حقيقة مشكلة التداخل بين العقل البشرى والتكنولوجيا . لاتعتبر المعلومات معرفة إلا بعد أن يتم تشغيلها داخل العقل البشرى . إن أحد تعريفات المعرفة : أنها معلومات تقلل من عدم التأكد ، ولكن المعلومات الزائدة عن الحد تزيد بالفعل من عدم التأكد ، وتقود إلى مشكلات الضغط وأمراضها) .

كيف نعالج هذه المشكلة ؟

بعد أن أصبح التحميل الزائد عن الحد للمعلومات مشكلة تتفاقم يوماً بعد يوم تلتهم بشرامة منقطعة النظير الوقت إلى حد الضرر والأذى ، ما الخطوات التى يمكن أن يتخذها المدبرون لعلاج هذه المشكلة ؟

تأتى الإجابة من وكالة رويتر أيضا ، بأن الشركات تحتاج إلى التركيز على تكنولوجيا لتحقيق المشاركة فى المعلومات بدلاً من منهج عدم التميز الذى يطبقه العديد من الشركات ، وعليها أن تضع السياسات الرسمية والإجراءات لإدارة المعلومات ، على سبيل المثال المعايير المكتوبة فيما يتعلق باستخدام البريد الإلكتروني يمكن أن تحد بشكل ملحوظ من مشكلة التلاعب فى البريد الإلكتروني . وذلك بتوفير إرشادات واضحة عن عملية فرز هذا البريد الذى يجب أن يوزع ، وكيف يتم توزيعه .

(ليس من غير المعتاد أن يصل إلى كل مدير الآن عن طريق البريد الإلكتروني ما يزيد عن ستين رسالة فى اليوم . يصبح على كل فرد منهم أن يستجيب لبعض هذه الرسائل ، ويتجاهل البعض الآخر . علينا أن نتصور كم عدد الرسائل التى ترسل يوميا فى اتجاهات مختلفة) .

١١ - عادات جيدة فى مجال المعلومات :

إن الدرع الواقى لكل مدير من التعرض للأحمال الزائدة عن الحد من المعلومات يتطلب أن يجد الطرق الفعالة لإدارة البيانات . إن الحاجة إلى عادات جيدة فى مجال المعلومات أكثر من أنها أسلوب معقول لاتخاذ القرار ، إنها ضرورية لتفادى الغرق فى بحور البيانات الضخمة التى يجب أن يتعامل معها المديرون .

يقول أحد أساتذة الإدارة : (على المستوى الشخصى يحتاج الأفراد إلى مهارات لمعالجة المعلومات ، وللأسف فإن كثيرا من الأفراد لديهم عادات قراءة سيئة ، إنهم مازالوا يترجمون الرموز المكتوبة إلى أصوات داخل رؤوسهم ، كما كانوا يفعلون أيام دراستهم الأولى : القراءة بصوت مرتفع فى المدراس . إنك أحيانا ترى شفاههم تتحرك . إن ذلك يمثل عقبة كبيرة أمام قدرتهم على استيعاب المعلومات ، إنهم يحتاجون الآن أن يتعودوا القراءة بطريقة مختلفة تماما . وجه سؤالاً إلى البيانات ، ثم استعرض ماهو مكتوب إلى أن تجد الإجابة) .

على نفس المستوى من الأهمية تأتى العادات الجيدة فى الكتابة ، ويمكنك أن تتعلم ذلك من رجال الصحافة . إنهم يقولون إن الكتابة بطريقة معقدة أسهل من الكتابة البسيطة ، متخذو القرارات بصفة خاصة يمكنهم أن يحققوا الكثير

- من خلال تنمية عاداتهم فى القراءة والكتابة ، إنهم يتعلمون أن :
- * يسألوا الأسئلة الصحيحة لتقليل حجم البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار .
- * يتحروا جيدا عن مصادر المعلومات .
- * يتحروا عن البيانات ذاتها لفرز المطلوب منها .
- * اختبار مدى التحيز .

يعتمد الحل فى جزء كبير منه على مرونة الاتصالات وانسياب قنواته ، لكى تصل المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها بطريقة فعالة . وهناك استشاريون داخليون وخارجيون يمكنهم أن يساعدوا فى تحسين عملية الاتصال ، ويقول أحدهم : (أدخلت شركات كثيرة نظم اتصالات إلكترونية ظناً منها أنها قد وفرت الحل الجيد للاتصالات الداخلية بها ، ولكن قد لايعرف الكثير أيضاً أن هذه الأنظمة إذا لم تدار بطريقة فعالة ، يمكن أن يصبح الموقف أكثر سوءا . نحن نساعد عملائنا على ربط الأنظمة الإلكترونية بشبكة اتصالاته الداخلية ، وأيضاً البريد الإلكتروني مع كل أشكال الاتصالات التقليدية القائمة) .

قررت بعض الشركات على سبيل المثال استخدام البريد الإلكتروني لنقل الرسائل التشغيلية فقط ، قدمت للمديرين المطبوعات والتدريب لكى يصبحوا صانعى ومستقبلى رسائل ماهرين ، ويدركوا بوضوح الخطوات المطلوبة فى كل حالة .

١٢ - ديمقراطية المعلومات :

طبقاً لرؤية عدد من الخبراء فإن تكنولوجيا المعلومات ساعدت كثيراً على انتشار ديمقراطية المعلومات ، حيث أصبح عدد أكبر وأكبر من الأفراد قادرين على استخدام البريد الإلكتروني بالإضافة إلى أساليب تكنولوجية أخرى للاتصال بحرية داخل المنظمة ، يقول الخبير : (نعى بديمقراطية المعلومات أن كل فرد فى المنظمة أصبح صانع رسالة ، ومرسل رسالة Message Maker And mes-sage Sender ، وهذه أوضاع لم تكد قائمة قبل ذلك ، إن ذلك يتطلب مداخل إدارية جديدة) :

على المستوى الاستراتيجى ، فإن تقسيم الرسالة ، الذى يعنى فهما واضحاً لمدى حاجة المستقبلين إلى المعلومات ، وإدارة محتوى الرسالة ، كل ذلك يؤكد

أنه لا يوجد ضياع للوقت في صورة معلومات غير ضرورية - هناك خطوات أخرى بسيطة :

* التدريب على فصل المعلومات الرئيسية (ذات الأهمية المباشرة للعمل أو القرارات تحت الإعداد) عن المعلومات الثانوية ، وبغض النظر عن مدى جاذبيتها إلا أنها لا تلائم الموقف المحدود .

* إجراء عملية تحليل مبدئي لتصفية المعلومات لكي يستقبل المديرون فقط ما هم في حاجة إليه لأداء مهامهم وأعمالهم .

* مهارات جيدة في الاتصالات والتقويم لعزل المعلومات غير المطلوبة ، وتحديد أماكن تواجد المعلومات المفيدة لتفعيل القرارات .

* إرشادات واضحة ومحددة فيما يتعلق باستخدام الصحيح للقنوات المختلفة للمعلومات بما في ذلك البريد الإلكتروني وأدوات تكنولوجيا المعلومات الأخرى .

* مطبوعات تتناول التقارير الدورية والحديثة كي تتوحد مفاهيم وشكل التقارير .

* تدريب جيد في استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات .

* إجراءات قياس أكثر عمقاً تتضمن :

- يحتفظ المديرون بسجلات توضح الوقت الضائع في الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني .

- مراجعة المعلومات . Information Audits .

- إجراءات ضبط وتنظيم للتعامل مع من يعتمد التخريب عن طريق «الحرق بالمعلومات» .

* ضغوط المعلومات :

يسبب التحميل الزائد عن الحد ضغوطاً بطرق مختلفة على المدير نذكر منها:

١ - الخوف من الفشل في فهم معلومة رئيسية قد يقودنا إلى ارتكاب خطأ كبير .

٢ - الخوف من أن يحتويه هذا الحجم الهائل من المعلومات ، بدلاً من أن

يمسك المدير بزمام الموقف ليظل مسيطراً على عمله .
٣ - الخوف من عدم معرفة أين توجد المعلومات الهامة وكيف يراجع مدى صحتها .

٤ - ضغوط الإحباط عندما نعرف أن هناك معلومات موجودة ولكننا لانعرف كيف نصل إليها .

ومما يبرز ويضاعف من ضغوط المعلومات ضيق الوقت المطلوب فيه الانتهاء من المهمة أو القرار . مما يمثل فى حد ذاته ضغوطاً إضافية . كلما زادت حاجتنا إلى القراءة والفهم زادت المطالب على الساعات المتاحة . أن نجبر على أن نختار من بين سلسلة من البدائل فى مواجهة معلومات لها قيمة حيوية محتملة ، وعقارب الساعة تجرى أمامنا وتسجل أن الوقت يمر سريعاً ، نتحول بعد كل هذه الضغوط إلى توتر نفسى شديد ، هذه الحالة التى لا يمكن تفادى مخرجاتها تفسد القرارات التى تتخذ وتعييب الاستنتاجات .

التحميل الزائد عن الحد للمعلومات وتكلفته :

- أولاً : على العمل : طبقاً للمسح الذى أجرته «وكالة رويتر» :
- ٣٨٪ من المديرين يضيعون وقتاً كبيراً فى محاولة معرفة مصادر المعلومات الصحيحة .
 - ٨٤٪ من المديرين يشعرون أنهم مجبرون لتجميع المعلومات ليظلوا منافسين .
 - ٤٣٪ من القرارات الهامة تتأخر ، وأن القدرة على اتخاذ القرارات تتأثر كنتيجة للحجم الزائد من المعلومات .
 - ٤٧٪ يقولون إن تجميع المعلومات يبعدهم عن مسئوليات عملهم اليومية .
 - ٤٤٪ يعتقدون أن تكلفة جمع المعلومات تفوق قيمتها بالنسبة للعمل .

ثانياً : على العنصر البشرى :

- ٢/٣ المستجوبين قالوا إن ضغوط المعلومات الزائدة عن الحد سببت لهم التوتر مع زملائهم وفقدتهم الرضا عن العمل .

١/٣ - المستجوبين قالوا إنهم يعانون من أمراض بدنية بسبب المعلومات الزائدة التي عليهم أن يتعاملوا معها (وصلت النسبة إلى ٤٣٪ بين أعضاء الإدارة العليا) .

٤٩٪ قالوا إنهم يعملون لساعات متأخرة أو يأخذون العمل معهم إلى البيت .

٦٢٪ قالوا إن علاقاتهم الشخصية مضطربة .

هل المعلومات تدفع أم تسحب ؟

كثير من هذه الموضوعات هدفها تزويد المديرين بأحسن الطرق لاستدعاء المعلومات . وفي هذا المجال فإن التكنولوجيا الجديدة التي تعتبر من بين مشكلات المعلومات يمكن أن تقدم الحل .

يعتقد كثير من الأفراد في أن البريد الإلكتروني يعتبر تكنولوجيا معلومات للدفع . إن مشكلة البريد الإلكتروني تتمثل في أن بعض الرسائل تتضمن معلومات هامة ، والبعض الآخر ، وقد تكون أغلبيته ، ليست إلا حشواً من البيانات تدفع من مصادرها إلى الأفراد الجالسين أمام الأطراف النهائية Ter-minals . ولذلك فإن المدير المستقبل ليس له أدنى سيطرة على المعلومات التي تصل إليه لا من حيث الحجم أو من حيث الملاءمة .

تداول في المنظمات الكثير من القصص عن المديرين الذين يتعرضون «للحرق» عن طريق الرسائل الإلكترونية أو إغراقهم في مستنقعات كثرة التفاصيل وقد يكون ذلك عن عمد. في كل مرة يحاول المدير استدعاء بريده الإلكتروني يتلقى مئات من الرسائل التي تشغل جهاز استقباله لفترة طويلة وتمنعه من ممارسة باقي أنشطة عمله .

حتى إذا افترضنا عدم وجود نوايا سيئة ، فإن المديرين الذين يحاولون القراءة والاستجابة لبريدهم الإلكتروني يضيعون الساعات أسبوعياً مع بيانات ومعلومات غير مطلوبة . عندما سئل أحد مديري تكنولوجيا المعلومات عن رأيه في شبكة المعلومات الدولية "Internet" أجاب : «أنا لا أستطيع أن أتجاوز مع كل حجم الرسائل الداخلية . ماذا أفعل إذن بالشبكة الدولية ؟ » ومع ذلك فإن التطورات

- نظم معلومات على مستوى المنظمة ككل مبنية على أساس فكرة الشبكة الدولية . وتقوم على سحب المعلومات وليس دفعها ، ينشر المستخدمون بيانات هامة عن نشاطهم على الصفحات الداخلية المخصصة لهم ، وتصبح هذه المعلومات متاحة لمن يستدعيها من خلال شبكته الخاصة وعلى النهاية الطرفية المتعلقة به .

تسمح الشبكات الداخلية للمديرين باستدعاء المعلومات التي يريدونها عن طريق السحب إلى شاشاتهم الطرفية ، وبهذه الطريقة يستدعون المعلومات من جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة ، حتى إذا كان أصحابها غير متواجدين أمام شاشاتهم .

يقدم أحد استشارى الشبكات الداخلية نصائحه للشركات فيقول :

(إن الشيء اللافت للانتباه فى الشبكات الداخلية أنها غيرت ديناميات Dy-namics «تفاعلات» فى كيفية تحرك المعلومات داخل المنظمة من عملية الدفع Push إلى عملية السحب Pull. وبدلاً من تعريض الفرد لأن يقذف بكل أنواع المعلومات من أجزاء المنظمة يستطيع أن يسحب ما يريد فى الوقت الذى يريده .

أكثر من ذلك أصبحنا الآن نسمع أن الشركات الذكية أصبحت تتحدث عن إدارة المعرفة بدلاً من إدارة المعلومات . لقد ساعدنا الشركات كثيراً فى بناء صفحاتها الداخلية ، ليتمكن استدعاء النقاط الرئيسية بسرعة أكبر) .

تقدم وكالة رويتر بعض منتجاتها المتعلقة بموضوع المعلومات ، لقد أنشأت الوكالة خدمة معلوماتية مباشرة On-Line للمديرين بالشركات ، تمكن المستخدمين Users أن يديروا أقراص تليفوناتهم ويستقبلوا المعلومات التى يريدونها وطبقاً للمواصفات التى يحددها هم To Their Own Specifications . يستدعى المستخدمون مباشرة المصادر السابقة أو الحالية للمعلومات مثل الصحف والمقالات المنشورة بالدوريات المختلفة . يستطيعون أيضاً الحصول على المعلومات والمراكز المالية للشركات التى يريدون التعامل معها كعملاء أو كموردين .

مهما كانت جودة المعلومات التي يجمعها متخذ القرار تأتي نقطة تتوقف عندها الحاجة إلى مزيد من المعلومات أو التحليلات إذا كان القرار يكون أكثر جودة كلما توافرت له معلومات أكثر ، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً من أهمها ضغوط الوقت ، تعنى أنه يجب أن تكون هناك نقطة فاصلة في هذا الخصوص .

والحقيقة أن هناك نقطة للتشبع بالمعلومات ، وما زاد عن ذلك يؤدي إلى الارتباك والتأخير ، بدلاً من أن يضيف إلى الفهم .

الأسوأ من ذلك فإن كثرة المعلومات قد تؤدي إلى التسويف والمماطلة وينتج عن المعلومات الإضافية ظاهرة يطلق عليها شلل التحليل - Paralysis By Analysis يحدث هذا عندما يتم تجميع الكثير من البيانات المتناقضة ، ولا تعطى إجابة واضحة ومحددة . والنقطة التي يجب أن نضعها في اعتبارنا أن التحليل ليس إلا تفسير للماضي ويمكن اقتباس القول المشهور : «إن الماضي بلد أجنبي» وأيضاً المستقبل .

ما يكفي يكفي :

كما يشير هذا العنوان ، هناك نقطة فيما يتعلق بجمع المعلومات يقال عندها: ما يكفي يكفي ، يحتاج تقرير الخط الفاصل إلى حكم بأن هذا يكفي . ولكن بالتأكيد إن حجم ومعنى القرار عامل رئيسي في هذا الحكم فإن قراراً بشأن شراء آلة تصوير أم تأجير الخدمة أقل حساسية بالمقارنة بقرار يتعلق باستراتيجية طويلة الأجل بالنسبة للشركة .

يتطلب تبرير القرار الأخير جمع كمية ضخمة من البيانات عن السوق ، أما بالنسبة لشراء آلة التصوير فلن يتعدى الموقف أكثر من ثلاثة إلى أربعة عروض أسعار وفي حالة التأخير فيكفي مجرد ممارسة لعادات جيدة لاتخاذ القرار .

إن عملية جمع وتشغيل المعلومات جزء من كل في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى عوامل أخرى من بينها الوقت المتاح والمكان المتوافر لذلك .

وهذا هو السبب الذي يدفع متخذى القرار فيما يتعلق بعملية جمع المعلومات أن يردوا عند نقطة معينة بأنه «ما يكفي يكفي» .