



۲۰۹۳۶

دانشگاه اصفهان  
دانشکده علوم اداری و اقتصاد

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

موضوع

**کاربرد مدل اطلاعاتی - مدیریتی نوین در بخش  
سفارشات خارجی گروه صنعتی مهیا گاز اصفهان**

استاد راهنما

دکتر مهدی جمشیدیان

استاد مشاور

دکتر مهدی ابزری

محقق

امیر حسین صراف بانک

تابستان ۱۳۷۶

## دانشگاه اصفهان

### دانشکده علوم اداری و اقتصاد

#### بسمه تعالی

با تائیدات خداوند متعال جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی آقای امیر حسین صراف بانک تحت عنوان کاربرد مدل اطلاعاتی - مدیریتی نوین در بخش سفارشات خارجی گروه صنعتی مهیاگاز اصفهان در ساعت ۱۰ صبح روز شنبه مورخ ۷۶/۶/۲۹ با حضور استاد راهنما و هیئت داوران در دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان تشکیل شد. پس از بررسی و اظهار نظر داوران پایان نامه مزبور مورد تأیید هیئت داوران قرار گرفت و با نمره ۱۸/۷۵ و امتیاز عالی به تصویب رسید.

هجده و هفتاد و پنج صدم

#### هیئت داوران:

استاد راهنما: دکتر جمشیدیان

استاد مشاور: دکتر ابرزی

متخصص و صاحب نظر از دانشگاه اصفهان: دکتر انصاری

متخصص و صاحب نظر مدعو: دکتر قاسم آقایی

نماینده تحصیلات تکمیلی دانشگاه: دکتر رنجبریان

## پیشگفتار

تفکر و تفحص در راه پیشبرد دانش ، خدمت است و هرگاه این خدمت راه گشای مشکلات و معضلات جوامع بشری قرار گیرد، در درگاه خداوند عبادت محسوب می شود. بخصوص زمانی که تفکر و تفحص در راستای اتخاذ تصمیمات صحیح مدیران و تصمیم گیرندگان مراکز صنعتی مهم کشور باشد خدمت ارزنده تر و زیر بنائیتر به نظر می رسد .

متن حاضر حاصل یک گزارشی تحقیقی پیرامون اهمیت اطلاعات و نقش آن به عنوان یک منبع حیاتی در تصمیم گیری مدیران سازمانها است در این مجموعه تلاش گردیده است تا نقشی سیستم اطلاعات در فرایند تصمیم گیری بخش سفارشات خارجی گروه صنعتی مهیا گاز مورد بررسی قرار گیرد. نقاط قوت و ضعف آن شناخته شود و طرح مطلوب جهت استفاده بهینه از مدل های اطلاعاتی - مدیریتی ارائه گردد هدف محقق آن بوده است که بتوان نمونه ای عینی و کاربردی از مدل های تئوری مدیریت در اداره یک سازمان مشخص را بررسی و تحقیق نمود و حاصل آن را در اختیار دانش پژوهان و علاقه مندان قرار دهد. شکی نیست که این بررسی دارای نواقص و کاستی های می باشد که ضمن عرض پوزش ، انشاء الله به همت

اساتید محترم دانشگاهها و مدیران محترم صنایع در تحقیقات بعدی کارشناسان تکمیل خواهد شد.

برخود لازم میدانم از تمامی کسانی که اینجانب را به نحوی در تهیه این پایان نامه یاری فرمودند، تشکر و سپاسگزاری کنم. از زحمات استاد راهنمای محترم جناب آقای دکتر مهدی جمشیدیان که در تمام مراحل تحقیق و تنظیم پایان نامه از رهنمودهای ارزنده ایشان کمک گرفتم و همچنین استاد مشاور محترم جناب آقای دکتر مهدی ابزری تشکر و قدر دانی می نمایم.

در خاتمه از زحمات آقای سلطانی که در تایپ و تنظیم این پایان نامه مرا را یاری دادند تشکر می کنم.

امیر حسین صراف بانک

تابستان ۱۳۷۶

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
الف.....	پیشگفتار
پ.....	فهرست مطالب
ج.....	فهرست اشکال
خ.....	فهرست فرمها
د.....	چکیده
<b>فصل اول : کلیات</b>	
۲.....	مقدمه
۴.....	تعریف موضوع
۶.....	اهمیت و ضرورت موضوع
۹.....	اهداف تحقیق
۱۰.....	مسأله اساسی
۱۰.....	متدولوژی تحقیق
۱۱.....	قلمرو تحقیق
۱۲.....	محدودیت‌های تحقیق
۱۲.....	تعریف عملیاتی واژه‌ها
۲۰.....	مباحث فصول آینده

## فصل دوم : ادبیات موضوع

۲۳.....	مقدمه
---------	-------

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳۰	سیستم اطلاعات مدیریت
۳۰	عناصر سیستم اطلاعات مدیریت
۳۰	سطوح مدیریت
۳۲	مدیریت عالی
۳۲	مدیریت میانی
۳۳	مدیریت عملیاتی
۳۴	انواع اطلاعات مدیریت
۳۷	سیستم
۳۸	پایگاه داده‌ها
۴۰	مراحل تکامل تکنولوژی اطلاعات
۴۳	آنچه که مدیران درباره سیستم‌های کامپیوتری لازم است بدانند
۴۵	سیستم اطلاعات کامپیوتری
۴۸	ویژگی‌های سیستم اطلاعات مدیریت
۴۹	سابقه تحقیق نمونه شماره ۱
۵۳	سابقه تحقیق نمونه شماره ۲
۶۳	خلاصه فصل

### فصل سوم: روش تحقیق

۶۶	مقدمه
----	-------

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۶۷	روش تحقیق
۶۸	مدل انتونی
۷۰	مدل فورستر
۷۵	مدل بلومنتال
۷۷	مدل سایمون
۸۵	سیستم پشتیبان تصمیم گیری
۸۷	مدل جامع مدیریتی - اطلاعاتی نومن
۹۰	خلاصه فصل

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

۹۳	مقدمه
۹۴	تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۴۴	خلاصه فصل

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۴۶	نتیجه گیری
۱۴۹	پیشنهادات
۱۵۱	فهرست منابع



## فهرست اشکال

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۳	شکل ۱-۱ پردازش داده‌های اولیه و استخراج اطلاعات پرورده
۲۹	شکل ۲-۱ چگونگی ارتباط افراد مختلف در یک سیستم اطلاعات مدیریت
۳۱	شکل ۲-۲ چارت سازمانی با تاکید بر سطوح مختلف مدیریت
۳۴	شکل ۲-۳ تعامل بین سطوح مدیریت
۳۵	شکل ۲-۴ ابعاد عملیاتی اطلاعات
۳۶	شکل ۲-۵ ماتریس اطلاعات
۳۸	شکل ۲-۶ مدل عمومی سیستمها
۳۹	شکل ۲-۷ مفهوم پایگاه داده‌ها
۴۳	شکل ۲-۸ اجزاء اصلی یک سیستم اطلاعاتی
۴۷	شکل ۲-۹ مقایسه بین سیستم اطلاعات دستی با سیستم اطلاعات کامپیوتری
	با توجه به بخشهای تشکیل دهنده سیستم
۶۹	شکل ۳-۱ سطوح مدیریت بر اساس مدل آنتونی
۷۰	شکل ۳-۲ توسعه سطوح مدیریت در مدل آنتونی
۷۲	شکل ۳-۳ نمودار ذخیره - جریان (مدل فورستر)
۷۳	شکل ۳-۴ نقش اطلاعات و تصمیم‌گیری در مدل فورستر
۷۶	شکل ۳-۵ مدل بلومنتال در سیستم اطلاعات مدیریت
۸۳	شکل ۳-۶ فرآیند تصمیم‌گیری بر اساس مدل سایمون

## عنوان

## صفحه

- شکل ۷-۳ نمودار morton, Gorry در بحث سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری ..... ۸۶
- شکل ۸-۳ مدل جامع مدیریت - اطلاعاتی نومن ..... ۸۹
- شکل ۱-۴ دریافت درخواست خرید از واحد تولیدی (بر اساس مدل فورستر) ..... ۹۸
- شکل ۲-۴ دریافت درخواست خرید از واحد تولیدی (تاکید بر نقاط تصمیم‌گیری) ..... ۹۹
- شکل ۳-۴ دریافت درخواست خرید از واحد تولیدی ..... ۱۰۰
- (تاکید بر ساختار واحد عملیات)
- شکل ۴-۴ درخواست صدور پیش فاکتور از فروشنده خارجی ..... ۱۰۷
- (بر اساس مدل فورستر)
- شکل ۵-۴ درخواست صدور پیش فاکتور از فروشنده خارجی ..... ۱۰۸
- (تاکید بر نقاط تصمیم‌گیری)
- شکل ۶-۴ درخواست صدور پیش فاکتور از فروشنده خارجی ..... ۱۰۹
- (تاکید بر ساختار واحد عملیات)
- شکل ۷-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره صنایع (بر اساس مدل فورستر) ..... ۱۱۳
- شکل ۸-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره صنایع (تاکید بر نقاط تصمیم‌گیری) ..... ۱۱۴
- شکل ۹-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره صنایع (تاکید بر ساختار واحد عملیات) ..... ۱۱۵
- شکل ۱۰-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره بازرگانی (بر اساس مدل فورستر) ..... ۱۱۷
- شکل ۱۱-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره بازرگانی (تاکید بر نقاط تصمیم‌گیری) ..... ۱۱۸
- شکل ۱۲-۴ اخذ مجوز ورود کالا از اداره بازرگانی (تاکید بر ساختار واحد عملیات) ..... ۱۱۹

صفحه

عنوان

شکل ۱۳-۴ گشایش اعتبار اسنادی نزد بانک (بر اساس مدل فورستر) ..... ۱۲۵

شکل ۱۴-۴ گشایش اعتبار اسنادی نزد بانک (تاکید بر نقاط تصمیم گیری) ..... ۱۲۶

شکل ۱۵-۴ گشایش اعتبار اسنادی نزد بانک (تاکید بر ساختار واحد عملیات) ..... ۱۲۷

شکل ۱۶-۴ ارسال کالا جهت واحد تولیدی (بر اساس مدل فورستر) ..... ۱۳۳

شکل ۱۷-۴ ارسال کالا جهت واحد تولیدی ..... ۱۳۴

(تاکید بر نقاط تصمیم گیری)

شکل ۱۸-۴ ارسال کالا جهت واحد تولیدی (تاکید بر ساختار واحد عملیات) ..... ۱۳۵

شکل ۱۹-۴ میزان ساختار مند بودن تصمیمات در انجام فعالیتهای ..... ۱۴۰

بخش سفارشات خارجی توجه به سطوح مدیریتی

شکل ۲۰-۴ تطبیق سیستم اطلاعاتی بخش سفارشات خارجی با ..... ۱۴۲

سیستم اطلاعاتی - مدیریتی نو من

شکل ۲۱-۴ سلسله مراتب مرکز کنترل مدیریت ، مرکز تصمیم گیری ..... ۱۴۳

مرکز عملیات و واحدهای عملیاتی در بخش سفارشات خارجی

## فهرست فرم‌ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۹۷	فرم ورود اطلاعات در خواست خرید
۱۰۳، ۱۰۴ و ۱۰۵	فرم ورود اطلاعات در خواست پروفرم (پیش فاکتور)
۱۱۱	فرم ورود اطلاعات ثبت سفارش
۱۲۲	فرم ورود اطلاعات اعتبار اسنادی
۱۲۹	فرم ورود اطلاعات رسید انبار
۱۳۰	فرم ورود اطلاعات مربوط به حمل کالا
۱۳۰	فرم ورود اطلاعات مربوط به رسید کالا به گمرک

# فصل اول

کلیات

## فصل اول

# کلیات

### مقدمه

یکی از بارزترین نمودهای سیستم مدیریت در هر سازمان ، وجود سیستم اطلاعاتی است که با در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی و ارائه آن به بخشهای مختلف توان اداره و کنترل سازمان را افزایش می دهد. مدیران بدون توجه به نقش اطلاعات در تصمیم گیری ها بخصوص در تصمیم گیری های استراتژیک در رهبری و اداره سازمان با مشکل مواجه می شوند و امکان بقاء و رشد آنها در دنیای رقابتی موجود تقریباً غیر ممکن می شود. توجه به آمار و ارقام مبنی بر موجود مبنی بر رشد فزاینده سرمایه گذاری ها در زمینه تکنولوژی اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی توسط شرکتها و سازمانها در کشورهای پیشرفته شاهد این ادعا است.

امروزه سیر تحول جوامع به سوی یک جامعه اطلاعاتی است به ویژه اینکه در ساختارهای اقتصادی نقش اطلاعات همانند نقش سرمایه اهمیت پیدا کرده است. امروزه

فعالیت در جهت تولید کالا و ارائه خدمات بدون وجود یک سیستم اطلاعاتی وسیع و به هنگام هرگز به موفقیت نمی‌رسد. مدیریت یعنی تصمیم‌گیری و برای تصمیم‌گیری باید هم اطلاعات کافی، درست، دقیق، مستمر و به هنگام و هم روشهایی که بطور کارآمد و ثمر بخش این اطلاعات را فرآوری و پردازش نموده و ما را به تصمیم بهینه برساند در اختیار داشت.

همکاری و هماهنگی در یک سازمان تنها از طریق توزیع و مبادله اطلاعات بین افراد و واحدهای سازمان و محیط امکان پذیر است و یک سیستم اطلاعاتی که متشکل از کانالهای ارتباطی و قسمت پردازش اطلاعات است در حقیقت تغذیه کننده و مدیریت عملیات سازمان می‌باشد

سازمانها اطلاعات را در جریان فعالیتها و تصمیم‌گیری مدیریت خود بکار می‌برند بنابراین باید بین اطلاعات عملیاتی و اطلاعات مدیریت تمایز قائل شویم.

اطلاعات عملیاتی بصورت روزانه و تکراری مورد استفاده قرار می‌گیرد و این امکان را به سازمان می‌دهد که وظایف روزمره خود را به انجام برساند این نوع اطلاعات به سطوح عملیاتی سازمان یا واحدهای عملیاتی سازمان خدمات ارائه می‌کند

اطلاعات مدیریت بوسیله مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات فرایند تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. اطلاعات مدیریت خدمات خود را به سطوح کنترل عملیات، کنترل مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ارائه می‌کنند. امروزه بخصوص در سازمانهای بزرگ و پیچیده اینچنین سیستمهای اطلاعاتی به کمک یک کامپیوتر عمل می‌کنند.

ارتقاء سطح آگاهی مدیران در زمینه اطلاعات و اهمیت آن در تصمیم‌گیری، تغییر نگرش آنها نسبت به کاربرد این منبع حیاتی و همچنین پیاده‌سازی و اجرای روشهای بهینه در جمع‌آوری، پردازش و توزیع منظم و صحیح اطلاعات و استفاده مطلوب از کامپیوتر به عنوان یک ابزار نیاز به آموزش‌های اساسی و زیربنایی دارد که برنامه‌ریزی و انجام آن خدمتی بزرگ در حق سازمانها و مؤسسات صنعتی کشور محسوب می‌گردد. شاید بتوان گفت با انجام چنین تحقیقات و انعکاس نتایج آن گامهایی هر چند کوچک در جهت ارتقاء شناخت و آگاهی مدیران، در این زمینه برداشته خواهد شد.

## تعریف موضوع

تصمیم‌گیری به عنوان مهمترین وظیفه مدیریت در سایر وظایف مدیر نهفته است. به عبارتی یک مدیر در برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل به نوعی به اتخاذ و اجرای تصمیمات می‌پردازد.

یکی از ابزارهای سیستم اطلاعاتی کامپیوترها هستند، افزایش حجم و تنوع اطلاعات کاربرد این وسایل را در تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل‌های مدیریت الزام آور کرده است به عبارت دیگر کامپیوترها بعنوان ابزاری در سیستمهای مکانیزه اطلاعاتی بکار گرفته شده‌اند، تا دستیابی سریع به اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری و ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات متخذه را فراهم نمایند.



خرید یکی از ارکان اساسی هر مؤسسه تولیدی است و در صورتیکه مواد اولیه مورد نیاز و یا قطعات یدکی ماشین آلات به موقع خریداری و تحویل خط تولید نشود موجودیت مؤسسه تولیدی با خطر روبرو می شود.

عدم امکان تولید و تحویل کالا نیز ضرر و زیان عمده ای را چه در کوتاه مدت که ناشی از توقف خط تولید است و چه در بلند مدت که ناشی از ازدست دادن مشتری است بدنبال خواهد داشت. بخش سفارشات خارجی گروه صنعتی مهیا جهت ارائه خدمات بموقع خود به دیگر بخشهای تولیدی شرکت نیاز به یک سیستم اطلاعاتی جامع دارد تا بتواند با دریافت بموقع درخواستها و سفارش اقلام مورد نیاز به وظیفه خود عمل کند.

یکی از مدل های جامع در سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم اطلاعاتی - مدیریتی نوین است این مدل ضمن آنکه به گردش کار عملیاتی توجه می نماید به اعمال کنترل مدیریت در زمینه عملیات سطوح سرپرستی، میانی و عالی نیز توجه دارد. بر اساس چنین مدلی فعالیتهای عملیاتی بخشی سفارشات خارجی گروه صنعتی مهیا گاز اصفهان با این مدل تطبیق داده می شود و نقاط مشترک تعیین و پیشنهادهای لازم جهت اصلاح و بهبود فعالیتهای و تنظیم سیستم اطلاعاتی - مدیریتی به منظور تصمیم گیری مناسب ارائه خواهد شد.

سیستم اطلاعاتی مورد نظر وظیفه پردازش و تهیه اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی و حمایت از وظایف اجرایی عملیات، مدیریت و تصمیم گیری را بر عهده دارد. یک شاخه از سیستم اطلاعاتی، سیستم پشتیبان تصمیم گیری است که امکان تجزیه و تحلیل اطلاعات و

ارائه پیشنهادات را به مدیران می دهد.

در این حالت می توان مدل متناسب با شرایط مسئله را انتخاب کرد و با تغییرات لازم در آن، وضعیت موجود را فرموله کرد و جوابهای متناسب را بدست آورد. نگرش و شیوه مدیریت، میزان بهره گیری از اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی مدیریت را مشخص می سازد. مدیرانی که تفکر سیستمی دارند بدنبال روشهای پیاده سازی و اجرای سیستمهای اطلاعاتی خواهند بود.

### اهمیت و ضرورت موضوع

عصر کنونی را به درستی عصر اطلاعات و یا گاهی عصر انفجار اطلاعات نامیده اند. مطالعات و بررسی های انجام شده بیانگر این واقعیت است که حدود ۹۰٪ از تمامی دانش و اطلاعات که بشر در طول تاریخ خود بدست آورده در چند دهه قرن حاضر حاصل شده است امروزه اطلاعات نیز همانند کار و سرمایه به عنوان یکی از عوامل تولید مطرح شده است و نقش مهمی را در تولید ایفا می کند.

پیشرفت شتابنده و شگرف تکنولوژی اطلاعات به دامنه و نفوذپذیری اطلاعات در حرکت و حیات سازمانها و نهادهای مختلف افزوده است به صورتی که حتی افراد عادی در زندگی روزمره خود نمی توانند بدون تأثیرپذیری و بهره برداری از اطلاعات تصمیم گیری

نموده و در جهت دستیابی به اهداف خویش گام بردارند.

مجموعه عوامل برون سازمانی و درون سازمانی از جمله تغییرات محیطی، فشار رقابت، قوانین و مقررات دولتی، توسعه و پیشرفت تکنولوژی و پیچیدگی سازمانها، پیشبرد اهداف سازمان را برای مدیریت صعب و دشوار نموده است. رمز و راز برون رفتن از این مشکلات و دستیابی به اهداف سازمان در شرایط پیچیده و دشوار موجود عبارتست از تصمیم‌گیریهایی صحیح و عقلایی مدیریت. اگر بپذیریم که مدیریت مقدم به هر چیز یک نظام تصمیم‌گیری است. تسلط بر تغییرات پیرامون درون سازمان و اتخاذ تصمیمات صحیح و عقلایی با اتکاء بر اطلاعات اطمینان‌بخش میسر است.

تصمیم‌گیری همواره به عنوان یک وظیفه اصلی برای مدیریت در تمامی سطوح مدیران و سرپرستان مطرح بوده و هست و تغییرات سریع محیطی و توسعه سازمانها، پیچیدگی این فرایند را نسبت به گذشته فزونی بخشیده است. هزینه تصمیمات فاقد مبنای درست، امروزه به معنای واقعی کلمه غیر قابل جبران و زیانبار تلقی می‌شود و یک ابزار استراتژیکی عمده و اساسی در اتخاذ تصمیمات درست و کسب موقعیتهای برتر رقابتی، اطلاعات است. در جهان امروز اطلاعات در حکم یک کالا بوده و از ارزش خاص خویش برخوردار است و به همین دلیل است که مدیران که راهبران شرکت در تلاطم‌ها و فراز و نشیب‌های گوناگون هستند تشنه اطلاعات بوده و نهایت تلاش را برای دست یافتن به آن به عنوان یک مبنای اساسی در تصمیم‌گیری بعمل می‌آورند. تجهیز مدیریت به یک سیستم اطلاعاتی صحیح و مطمئن که توانایی مدیریت را در اتخاذ تصمیمات لازم در خصوص برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل

ارتقاء بخشد، به یک ضرورت اساسی عصر تبدیل شده است.

تا قبل از پیدایش سیستم اطلاعات مدیریت و تکامل آن، سازمانها و مدیریت عالی از کمبود اطلاعات و صحت و دقت آن رنج برده و همین مسأله، از دست رفتن فرصتهای تجاری، عملیاتی مختلف را بدنبال داشته است. ولی امروزه این معضل بابتکارگیری یک سیستم اطلاعات مدیریت کارآ و مطمئن قابل رفع است و رسالت متخصصین سیستمهای اطلاعات مدیریت نیز کمک و یاری مدیریت در تشخیص مناسب اطلاعات و فراهم کردن گزارشات منظم و مناسب برای مدیران به گونه‌ای است که بتوانند با تکیه بر آنها در اسرع وقت تصمیمات لازم را اتخاذ کرده و هزینه فرصت از دست رفته در شرکت به حداقل میزان ممکن کاهش یابد.

طراحی و پیاده سازی سیستم یک کار گروهی است. متخصصین سیستمهای اطلاعاتی چه از داخل سازمان بوده و چه از خارج سازمان به خدمت گرفته شده باشند، برای اجرای موفق سیستم نیاز به همکاری کلیه اعضاء سازمان دارند. بنابراین اولین گام در طراحی و اجرای سیستمهای اطلاعات مدیریت ایجاد زمینه فرهنگی سیستم است. در این مورد برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی می‌تواند مفید باشد بطوریکه باید گفت پروژه سیستمهای اطلاعات مدیریت با آموزش شروع و به آموزش ختم می‌شود. با ارائه آموزش امکان تشکیل گروههای کارشناسی برای تجزیه و تحلیل مشکلات جاری و سیستم‌دهی به سازمان به سهولت انجام می‌پذیرد.

با گسترش استفاده از کامپیوتر در سازمانها، امروزه بسیاری از مدیران درخواست اجرای