

أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية

في الشركة الأردنية للطيران

دراسة حالة

THE IMPACT of USING DECISION SUPPORT SYSTEMES ON THE QUALITY  
OF ADMINISTRATIVE DECISION AT THE JORDANIAN AVIATION COMPANY

A CASE STUDY

إعداد الطالبة

لما مصلح الفواعير

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير

في ادارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٥



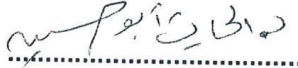
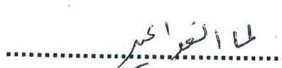

جامعة عمان العربية  
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج ( 9 )

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيس (ثلاثة مقاطع)	الطالب (ثلاثة مقاطع)
	
التوقيع:  التاريخ: ٢٠١٥/٥/١١	التوقيع:  التاريخ: ١١/٥/٢٠١٥

ب.

ب

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

اثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران

دراسة حالة

وقد أجازت بتاريخ 4 / 3 / 2015

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>الاسم</u>
.....	رئيساً	الدكتور الحارث ابو حسين
.....	عضواً	الدكتورة سحر ابو جارور
.....	عضواً خارجياً	الاستاذ الدكتور مروان النسور

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله في الأولى وفي الآخرة، أحمد ربي حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، كما يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الذي ليس كمثلته شيء وهو السميع البصير .

"اللهم علمني ما ينفعني، وانفعني بما علمتني، وزدني علما، والحمد لله على كل حال ."

أتقدم ببالغ الشكر والعرفان إلى عطوفة رئيس جامعة عمان العربية الأستاذ الدكتور عمر الجراح حفظه الله الذي عودنا دائما على دعمه ومساندته، والتي تزيدنا ولاء ومحبة للمؤسسات التي نعمل بها أو نتلقى فيها العلم .

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى مشرفي الدكتور الحارث أبو حسين الذي تتلمذت على يديه وتعلمت منه الكثير الكثير واستفدت منه معارف لم أكن أعرفها وحثه الدائم لي على المثابرة والعمل بجهد وإخلاص.

و أشكر كل من الأستاذ الدكتور مروان النصور والدكتورة سحر أبو جارور أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأثروها بملاحظاتهم القيمة .

وأخيرا وليس اخرا اشكر كل من وقف الى جانبي، وأعانني على اتمام هذه الرسالة. والله ولي التوفيق .

لما يصلح الفواعير

## الإهداء

إلى صاحب القلب الكبير، وصاحب الوجه النضير، إلى تاج الزمان، وصدر الحنان، الحبيب  
الغالي والمثل الأعلى والقدوة الحسنى.... إلى والدي العزيز أمد الله في عمره وأدام عليه الصحة  
والعافية، وأدام عزه .

إلى ينبوع الرحمة والحنان، مصدر الأمن والأمان، إلى من كان رضاها سر نجاحي وتوفيقي  
وكان دعاؤها نورا يضيء دربي، إلى التي راتني بقلبها قبل عينيها، وحفظتني احشاؤها قبل يديها  
،ذلك النبع الصافي، إلى شجرتي التي لا تذبل، إلى الظل الذي أوي إليه دائما..... إلى والدي  
الغالية اطال الله في عمرها، والبسها ثوب الصحة والعافية واسعدها .

إلى أرواح أبناء أخي الغالين هاشم ومحمد، رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه .

إلى من ساندوني، ووقفوا إلى جانبي، وسايروا احلامي الكبيرة، واضأوا شمعة دربي، وكانوا لي  
خير العون والسند..... إلى أخواتي واخواني وصديقاتي وفقهم الله وحماهم.

## فهرس المحتويات

ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول.....
ط	قائمة الأشكال.....
ي	الملخص باللغة العربية.....
ل	الملخص باللغة الانجليزية.....
٠	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١	المقدمة:.....
٣	مشكلة الدراسة وعناصرها:.....
٥	فرضيات الدراسة:.....
٧	أنموذج الدراسة:.....
٨	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:.....
١٠	أهمية الدراسة:.....
١١	حدود الدراسة:.....
١١	محددات الدراسة.....
١٢	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة.....
١٣	نظم دعم القرار:.....
١٤	مفهوم نظم دعم القرار :.....
٢٥	واجهه المستخدم.....
٢٨	المستخدمون.....
٣١	قاعدة البيانات.....
٣٤	جودة القرارات الادارية.....
٣٤	شفافية القرارات الادارية.....
٤١	تكاملية القرارات الادارية.....
٤٢	سرعة اتخاذ القرارات الادارية.....
٤٦	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.....
٥٠	الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:.....
٥٨	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:.....

٦٠	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٦١	منهج الدراسة
٦٢	مجتمع الدراسة والعينة
٦٢	مصادر جمع المعلومات
٦٧	اداة الدراسة
٦٧	صدق الاداة
٦٨	ثبات الأداة
٦٩	المعالجات الاحصائية المستخدمة:
٧٠	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
٧١	عرض نتائج الدراسة
٧٩	اختبار الفرضيات:
٩٥	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
٩٦	نتائج الدراسة :
٩٨	التوصيات :
٩٩	قائمة المراجع والملاحق
٩٩	اولاً: المراجع باللغة العربية:
١٠٤	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية :
١٠٩	الملاحق :

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٥٤	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	الجدول (٢-٥)
٥٨	يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول (١-٣)
٥٩	يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (٢-٣)
٦٠	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول (٣-٣)
٦١	يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الجدول (١-٤)
٦٢	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي	الجدول (٢-٤)
٦٤	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	الجدول (٣-٤)
٦٨	المتوسطات الحسابية لمجال واجهة المستخدم	الجدول (٤-٤)
٦٩	المتوسطات الحسابية لمجال قاعدة البيانات	الجدول (٥-٤)
٧٠	المتوسطات الحسابية لمجال المستخدمين	الجدول (٦-٤)
٧١	المتوسطات الحسابية لمجال شفافية القرارات	الجدول (٧-٤)
٧٣	المتوسطات الحسابية لمجال تكاملية القرارات	الجدول (٨-٤)



٧٤	توسطات الحسابية لمجال سرعة القرارات	الجدول (٩-٤)
٧٥	توسطات الحسابية لمجال مشاركة اتخاذ قرارات	الجدول (١٠-٤)
٧٦	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	الجدول (١-٥)
٧٨	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	الجدول (٢-٥)
٧٩	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	الجدول (٣-٥)
٨٠	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	الجدول (٤-٥)
٨١	اختبار T Test لمتغير النوع الاجتماعي	الجدول (٥-٥)
٨٢	اختبار ANOVA لمتغير العمر	الجدول (١-٦)
٨٤	الفروق التي تعزى عند متغير العمر	الجدول (٢-٦)
٨٥	اختبار ANOVA لمتغير الوهل العلمي	الجدول (٣-٦)
٨٧	اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (٤-٦)
٨٨	الفروق التي تعزى عند متغير سنوات الخبرة	الجدول (٥-٦)
٨٩	اختبار ANOVA لمتغير المستوى التنظيمي	الجدول (٦-٦)

قائمة الأشكال		
٦	أنموذج الدراسة	الشكل (٤-١)

أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية

للطيران

دراسة حالة

اعداد

لما مصلح الفواعير

إشراف

الدكتور الحارث ابو حسين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات

الادارية في الشركة الأردنية للطيران.

وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الأردنية للطيران بجميع مستوياتها الإدارية،

ولغايات جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، تم توزيع (١٢٠) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم

استرداد (١٠٠) إستبانة صالحة للتحليل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات

باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها النتائج التالية:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات ، واجهة المستخدم، على شفافية القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران ،بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين .

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات ،واجهة المستخدم )على تكاملية القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين .

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات ،واجهة المستخدم )على سرعة القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين .

٤- يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات الإدارية (قاعدة البيانات ) على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بينما لا يوجد أثر لمجال (واجهة المستخدم ،المستخدمون).  
وعلى ضوء هذه النتائج، فقد تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها ما يلي:

١. على الشركة الأردنية للطيران أن تعطي الإهتمام الكافي لإستخدام نظم دعم القرارات عند إتخاذها قرارات تهم الشركة بشكل كافي حيث أثبتت هذه الدراسة بأنه يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية .

٢. -إن الإهتمام في توفير قاعدة بيانات صحيحة ومحدثة وكذلك الإهتمام بواجهة المستخدم والمستخدمون يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة .لذا فإن الباحثة توصي بزيادة الإهتمام بهذه المجالات .

**THE IMPACT of USING DECISION SUPPORT SYSTEMES ON THE QUALITY  
OF ADMINISTRATIVE DECISION AT THE JORDANIAN AVIATION COMPANY**

**A CASE STUDY**

**Prepared By:Lama Alfwaeer**

**Supervised By:Dr. Al-Hareth Abu Hussein**

**ABSTRACT**

This study aimed at investigating the impact of decision support on The quality of administrative decisions at the jordanian Aviation Company.

The study population consisted of all administrative employees at The Jordanian Aviation Company, and for the purpose of, data collection, a questionnaires were distributed to the Population. How ever (١٠٠) questionnaires presented for the descriptive analyzing And the Data Were Analyzed Using The Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The Study Reached The Following Results:

١-There Is a statistically significant difference at the level ( $= ٠,٠٥\alpha$ ) for the use of decision support systems (database, user interface, The transparency of decisions as a dimension of quality management decisions at The Jordanian Aviation Company.

٢- There Is A Statistically Significant Difference At the Level ( $= 0,00\alpha$ ) For The Use Of Decision Support Systems (Database, User Interface) On The Complementary Decisions As A Dimension Of Quality Management Decisions at The Jordanian Aviation Company .

٣- There Is A Statistically Significant Difference At The Level ( $= 0,00\alpha$ ) For The Use Of Decision Support Systems (Database, User Interface) To Speed Secisions As A Dimension Of Quality Management Decisions at The Jordanian Aviation Company.

٤- There Is An Impact Of The Use Of Managerial Decision-Support Systems (Database) On The Participation Of Workers In Decision-Making While There is No Trace Of The Field (The User Interface, Users) .

In The Light Of These Results, The Study recommended the following:

١- The Jordanian Aviation Company should give Adequate Attention To The Use Of Decision Support Systems When Making Decisions Of Interest To The Company as this study proved that there is A trace of the use of Decision Support Systems and quality management decisions.

٢- The interest In providing accurate and Updated Database, as Well as Attention To The User Interface, and Users To Affect The Speed of Making The Right Decisions. Therefore, The Researcher Rrecommends Increasing Interest In These Areas.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

٣-١ فرضيات الدراسة

٤-١ أنموذج الدراسة

٥-١ التعريفات الإجرائية

٦-١ أهمية الدراسة

٧-١ حدود الدراسة

٨-١ محددات الدراسة

## ١-١ المقدمة:

تواجه المنظمات بشكل عام العديد من المعوقات خاصة مع وجود الثورة التكنولوجية والثقافية والمنافسة الاقتصادية والتقنية والتطور الحاصل في عالم الأسواق وكثرة البدائل للمشتريين وانهايم المفاهيم و القيم الأمر الذي جعلها تركز جل اهتمامها على كسب الميزة التنافسية لتكسب الجدارات الجوهرية من مهارات وخبرات تنعكس على أدائها وإنتاجيتها بأحدث الطرق الإدارية التكنولوجية، ومن ابرز هذه الطرق نظم دعم القرار التي تساعد على كيفية تطويرها وتحسين أساليبها المختلفة، مما ينعكس هذا الأمر الى تطوير حالات إيجابية في الأداء والإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات المختلفة التي توجد في بيئة الأعمال الدولية، وأصبحت في وقتنا الحاضر تفرض على نفسها كنظام شامل ومتكامل، يجب التعامل معه بكفاءة عالية، بعد إن كانت غير مهمة إلا في حالة ظهور عوامل الفشل أو الخطأ أو العيوب .

إن التطور الكبير والمتسارع في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة فيها، دعت إلى ضرورة استخدامها من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال، للمساهمة في سرعة وفاعلية إتخاذ القرارات، ودعم عمليات المنظمة بشكل عام. وتشكل المعلومات عنصراً حاسماً وهاماً ومورداً استراتيجياً تستند إليه المنظمات في المواجهة التنافسية مع مثيلاتها عبر الاعتماد على نظام معلوماتي متطور يساعد متخذي القرار فيها على إتخاذ قراراتهم بالسرعة والدقة اللازمتين مما يمنحها جودة في المخرجات ومزايا تنافسية متعددة.

ولقد مكن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات من استحداث أدوات ووسائل مبتكرة في الإدارة وتخطيط المنظمات، بدءاً وتخطيطاً وتنفيذاً ومراقبة لكافة أنشطتها وعملياتها، من خلال استخدام بعض أنظمة المعلومات ومنها نظم دعم القرارات، والتي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الملائمة

بين العناصر البشرية وتكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات التي تتناسب مع

متطلبات المستخدمين، وتقديم الدعم اللازم التي ترشد المستخدمين الى كيفية اتخاذ القرارات المناسبة، وايضا أدت الى زيادة حجم الإنتاج من خلال ارتفاع حجم المخرجات من جهة وتراجع واضح في التكاليف العامة في منظمات الأعمال، وتأتى هذا عبر استخدام حزمة من البرامج التي تعمل على معالجة العمليات وأتمتة الأعمال المختلفة، مما مكن هذه المنظمات من السيطرة على مجمل الأعمال، بدأ من السيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج بمراحلها المختلفة وانتهاءً بتدني الوقت اللازم الذي يتطلب تطوير المهام والعمليات المختلفة، وهذا أدى إلى تطوير المخرجات بما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة عبر توظيف الأجهزة والبرامج التي تسهم في رفع سوية عملية جمع المعلومات والبيانات وفحصها وتحليلها وبالتالي الوصول إلى التقارير الضرورية في ضوئها. وتعتمد جودة المعلومات من حيث دقتها وملائمتها وصحتها وتكاملها أساساً على جودة القرار الإداري، وهذا لا يتم إلا من خلال نظام معلومات قائم على استخدام أنظمة قادرة على دعم العملية الإدارية، بشكل يضمن التغلب على حالة اللاتأكد والتقليل من المخاطر المحيطة، واستثمار الموارد بشكل أمثل بما يحقق أكبر منفعة وأقل تكلفة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة

القرارات الادارية في الشركة الأردنية للطيران.



## ١-٢ مشكلة الدراسة وعناصرها:

تعد التطورات المستمرة والسريعة في البيئة المعاصرة واشتداد المنافسة والتركيز على استخدام النظم التكنولوجية المتنوعة التي ادت إلى التغيير في خصائص الهياكل التنظيمية والاجراءات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، فاصبح تحدي استخدام نظم دعم القرار في تدعيم جودة القرارات الإدارية من التحديات الهامة في المنظمات المعاصرة .

وقد أوصت دراسة (القواسمي، ٢٠١١) بضرورة تحديد الليات وإجراءات واضحة لدى مستخدمي نظم دعم القرار فيما يتعلق بالعمليات الإدارية واجراءاتها المختلفة، لتحقيق الجودة والدقة المناسبين.

وقد قامت الباحثة بإجراء مسح اولي لمجتمع الدراسة لاحظت خلالها تبني وإستخدام لنظم دعم القرار في العمليات الإدارية والاجراءات المرافقة لها .

لذا فإن الغرض من هذه الدراسة التعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على ما هو اتي:

### السؤال الرئيس الاول

هل يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (واجهه المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمون) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بابعادها(شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين)؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

**السؤال الفرعي الاول:** هل يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على شفافية القرارات في الشركة

الاردنية للطيران؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على تكاملية القرارات في

الشركة الاردنية للطيران؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على سرعة القرارات في

الشركة الاردنية للطيران؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات على مشاركة العاملين في

الشركة الاردنية للطيران؟

**السؤال الرئيس الثاني :**

هل يوجد فروق لأثر استخدام نظم دعم القرارات بأبعادها (واجهه المستخدم، قاعدة البيانات،

المستخدمين) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية

القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين) تعزى للمتغيرات الديمغرافية

(الجنس، والعمر، والخبرة، المؤهل العلمي)؟

## ٣-١ فرضيات الدراسة:

إستناداً إلى مشكلة الدراسة فقد تم صياغة فرضياتها على النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاثر استخدام نظم دعم القرارات (واجهه المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمون) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرار، تكاملية القرار، سرعة القرارات، مشاركة العاملين).

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاثر استخدام نظم دعم القرارات على شفافية القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاثر استخدام نظم دعم القرارات على تكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاثر استخدام نظم دعم القرارات على سرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

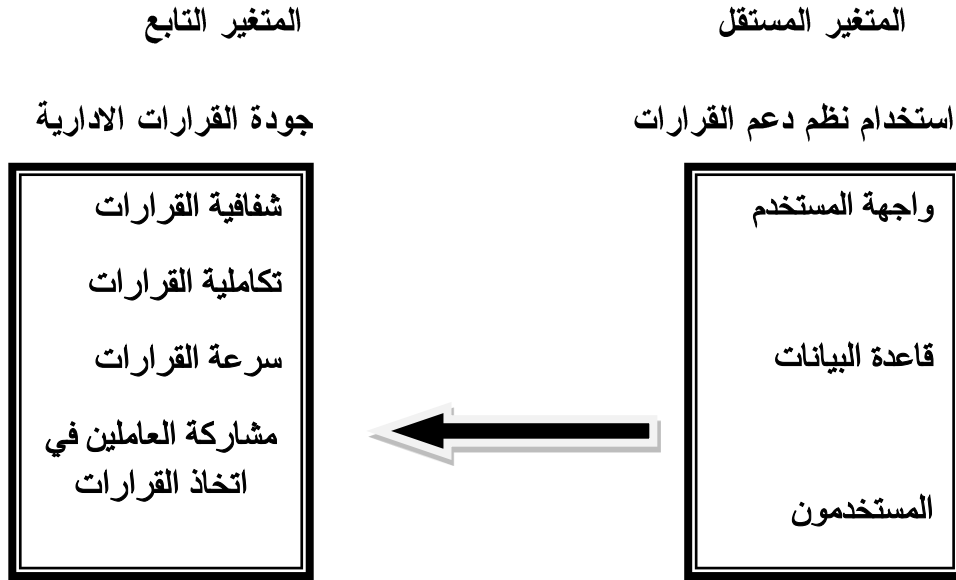
الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاثر استخدام نظم دعم القرارات على مشاركة العاملين في الشركة الأردنية للطيران.

## الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات (واجهته المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمون) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الاردنية للطيران بابعادها (شفافية القرار، تكاملية القرار، سرعة القرارات، مشاركة العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والخبرة، المؤهل العلمي)

## ١-٤ أنموذج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسة وخلصت إلى بناء أنموذج الدراسة التالي في الشكل رقم (١) حيث يوضح علاقات هذه المتغيرات:



الشكل (١)

### أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء المراجع والدراسات المبينة في الجدول رقم (١):

### الجدول (٢-١)

### متغيرات الدراسة

المتغير	المراجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها
المتغير المستقل: استخدام نظم دعم القرارات	(٢٠١١) Turban, القواسمي (٢٠١١), Ghasemzadeh (٢٠١١), Shirazi (٢٠١١)
المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية	Arvia & الحسنى (٢٠١٣), Matthew & other (٢٠١١), OTHER (٢٠١٠)

## ١- ٥ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**نظم دعم القرارات:** هي عبارة عن نظم تقوم باستخدام قواعد البيانات والوسائل الافتراضية والبرمجيات المتخصصة والذكاء الصناعي للمساعدة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المديرين والموظفين بشكل عام في الشركة الاردنية للطيران في الاستبانة .

**واجهة المستخدم:** هي مجموعة من الوسائل التي يتفاعل بها المستخدمون مع نظم دعم القرار من خلال شبكات الحاسوب ويتم من خلالها إدخال الأوامر والحصول على البيانات واستخراج المعلومات في الشركة الأردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من ( ١ الى ٩ ) في الاستبانة. **قاعدة البيانات:** هي حزمة من البيانات التي تجمعها مع بعضها البعض رياضية قابلة للتحليل والدراسة، وقد تتشكل قاعدة البيانات من جدول أو أكثر، ومرتبطة مع بعضها البعض في شكل ملفات وسجلات وحقول بيانات وهي مخزنه لكافة البيانات المهمة بالنسبة إلى المستخدمين ونظام دعم القرارات في الشركة الأردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من ( ١٠ الى ١٥ ) في الاستبانة.

**المستخدمون :** جميع الأفراد العاملين الذين يقومون باستخدام نظم دعم القرار في الشركة الأردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من (١٦ الى ١٩) في الاستبانة.

**جودة القرارات الإدارية:** عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة ،وهو عبارة عن قرار صحيح الذي يعتمد بشكل اساسي على معلومات صحيحة ودقيقه تساعد على توفير المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الجيدة الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار في الشركة الاردنية للطيران .

**شفافية القرارات :** هي العملية التي عبرها جعل جميع المعلومات والبيانات متاحة ومنظورة ومفهومة لمستخدميها، ومما يساعد بشكل أكبر تحديد وتوفير المعلومات ولابيانات مما يجعل القرارات المتصلة بالسياسة الخاصة بالمنظمة، وتكون مرتبطة بالمجتمع معلومة عبر خلال النشر لتلك المعلومات في الوقت المناسب، وتترافق مع الانفتاح لكل الجهات ذوي العلاقة في الشركة الاردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من (٢٠ الى ٢٥) في الاستبانة. .

**تكاملية القرارات :** هو القيام بكل مايلزم لكامل المتطلبات اللازمة والكافية لاتخاذ القرار، وفهم وإدراك محتوياته ومكوناته وذلك من خلال البناء الهيكلي المتكامل لعملية اتخاذ القرار وعندما تكون جميع متطلبات صنع القرار متوفرة ومتراپطه مع بعضها البعض في الشركة الأردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من (٢٦ الى ٣٢) في الاستبانة .

**سرعة القرارات:** إتخاذ القرارات في أسرع وقت وعدم التأخر او التأجيل في اتخاذ القرارات وقد تم قياسها في الفقرات من (٣٣ الى ٣٦) في الاستبانة .

**مشاركة العاملين:** مشاركة وانخراط العاملين في عملية إتخاذ القرار الإداري المتعلق بالعمل وإثارة ميول العاملين ودافعيتهم لتنفيذ القرارات عبر مشاركتهم في إتخاذ تلك القرارات، لأن لهذه الممارسة منافع لكافة الأطراف في العملية الإدارية من الموظف وانتهاءً بالمجال الذي يعمل فيه الموظف في الشركة الاردنية للطيران وقد تم قياسها في الفقرات من (٣٧ الى ٤١) في الاستبانة .

## ١-٦ أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تتضح أهمية الدراسة نظريا من خلال محاولة بناء نظري يوضح الدور الاساسي لاستخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الادارية، وذلك من خلال الكتب والدراسات التي تناولت هذا الموضوع وحدث ما توصل له البحث العلمي من نظريات، الامر الذي يفيد الباحثين في هذا الموضوع، حيث تامل الباحثة ان تسفر نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها الى أن تكون مكملة لما سبقته من دراسات ، ومؤسسة لما سوف يأتي بعدها من دراسات في هذا الشأن .

### الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولتها الى جذب إنتباه الادارات العليا والوسطى الى مدى أهمية استخدام نظم دعم القرار وأثرها على جودة القرارات الادارية، الامر الذي قد يعزز من مستوى القرارات الادارية التي تصدرها المنظمة، وذلك من خلال قياس أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران، باستخدام استبانة سيتم إعدادها لهذا الغرض .



## ١-٧ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الاردنية للطيران في الاردن.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٥.

الحدود البشرية: إشتملت حدود الدراسة على جميع موظفي الشركة الاردنية للطيران والبالغ

عددهم ٥٠٠ موظف.

الحدود العلمية: تقتصر حدود الدراسة العلمية على بيان أثر استخدام نظم دعم القرار بأبعادها

(واجهة المستخدم،قاعدة البيانات،المستخدمون)على جودة القرارات الادارية بأبعادها (شفافية

القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين).

## ١-٨ محددات الدراسة

من المعوقات والصعوبات التي واجهت الباحثة:

- صعوبة توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة وإستردادها ،حيث ان بعض الاقسام رفضت إعطاء الاستبانات للموظفين لتعبئتها .
- إعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على افراد العينة عن طريق ادارة الموارد البشرية ،مما قد يعكس اجابات غير موضوعية في بعض الاحيان من قبل افراد العينة ،والذي يميل الى مجاملة رؤسائه ومسؤوليه بإعطاء اجابات محددة .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ مقدمة

٢-٢ مفهوم نظم دعم القرار

٢-٢-١ واجهة المستخدم

٢-٢-٢ المستخدمون

٢-٢-٣ قاعدة البيانات

٢-٣ جودة القرارات الادارية

٢-٣-١ شفافية القرارات الادارية

٢-٣-٢ تكاملية القرارات الادارية

٢-٣-٣ سرعة اتخاذ القرارات الادارية

٢-٣-٤ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية

٢-٤ الدراسات السابقة

٢-٥ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## الإطار النظري للدراسة:

تم التقسيم الاطار النظري إلى قسمين، تناول القسم الأول موضوع نظم دعم القرار، وفي القسم الثاني تناول الباحث موضوع جودة القرار الاداري، وذلك كما يلي :

### ٢-١ نظم دعم القرار:

تناول العديد من الدارسين والباحثين مفهوم نظم دعم القرار، وعند عرضنا لهذا المفهوم نجد انه علينا توضيح بعض المصطلحات المتعلقة به كالنظام و دعم القرار:

تعد نظم دعم القرار طريقة منظمة لعرض معلومات تتعلق بالماضي والحاضر وتكون ذات علاقة بالعمليات الداخلية والخارجية للشركة الاردنية للطيران. وتدعم هذه النظم من عمليات الإدارة الأساسية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم، فالنظم هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتعلقة ببعضها البعض من أجل التوصل إليها بسهولة . وتعرف النظم بأنها أي جزء من حزمة من المكونات التي ترتبط فيما بينها بروابط معينة، وتعلق كل مفردة منها بجزء متعلق بوظيفة معينة، مع وجود من التناسق بين تلك الاجزاء في اداء وظائفه .اما الدعم فهو عبارة عن تقديم الإحتياجات المادية والعينية والمعنوية لمن يحتاجها في ظل ظروف يتم تحديدها بناء على ذلك يتم تقديم إليه الدعم (الفاقي، ٢٠١٢).

ويعرف (الصيرفي، ٢٠٠٨) القرار بأنه عبارة عن إعطاء الشخص حكم على أمر ما مع توفر الأمكانيات العقلية و العلمية والجسمية في هذا الشخص حتى يستطيع إتخاذ القرار المناسب. أما الصيرفي فيرى بأن القرار هو عبارة عن العملية التي تتطلب الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات مناسبة مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

## ٢-٢ مفهوم نظم دعم القرار :

يرى (ابراهيم ٢٠١٣) ان نظم المعلومات توفر البيانات والعلوم المطلوبة بغية دعم وإدارة وظائف برامج المشروع. ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية سيق بزمن من إدخال الكمبيوتر. فقد نشأت في البداية إدارة الحسابات المالية ومجالات الإدارة المختلفة. وارتفعت باستخدام الكمبيوتر مما أدى إلى سهولة والاستفادة من المعلومات والتعامل مع البيانات بكميات متزايدة. كما أن هذه البيانات أصبحت متاحة للاستفادة منها من قبل المنظمة.

وقد عرف (إبراهيم، ٢٠١٣) نظم دعم القرار بأنها الاجراءات التي تساعد في اتخاذ القرارات المرتكزة على الجودة، واتخاذ القرار المناسب بالإعتماد على أسس من الاعتبارات أهمها نوعية البيانات وتحليلها .

كما عرف (رمضان، ٢٠٠٩) النظام بأنه العناصر التي ترتبط فيما بينها بعلاقة مع بعضها البعض لتعمل على تحقيق اهداف معينة.

ويعرف (النجار، ٢٠٠٧) نظم دعم القرار بأنها تفاعل البيانات والمعلومات مع البرمجيات والحزم الجاهزة لتقديم الحلول المناسبة ، حيث تسمح لمتخذي القرار بالتفاعل الإيجابي مع النظام والتفاعل المباشر معه، لاسترجاع المعلومات التي ترفع من سوية صنع القرارات الإدارية المختلفة.

أما (السرور، ٢٠٠٠) فعرف نظم دعم القرار بانها نظم مرنة تقوم على استخدام الحاسب الالي ويتم تطويرها خصيصا للتوصل الى حلول المشكلات الادارية لتحسين عملية اتخاذ القرار .

أما (Turban، ٢٠٠٧) فقد عرف نظم دعم القرار بأنها نظم مرنة مرتكزة على الحاسوب تستخدم حل المشاكل الادارية من خلال استخدام واجهة مستخدم ومعلومات سهلة .

وذكر (الطائي ، ٢٠٠٩) بأن نظم دعم القرار تعمل على صنع قرارات فعالة وبطريقة غير مكلفة في سبيل البقاء والديمومة في عالم مليئ بالتطورات والمنافسة .

ويرى (Sauter ٢٠١٠) ان قواعد بيانات تعمل على جمع المصادر وتنظيمها ومن ثم تحليل المعلومات الموجودة بها بشكل افضل واسرع وبالتالي فان نظم دعم القرارات هي الطريقة الوحيدة لجمع البيانات والنماذج المناسبة لاتخاذ القرار.

ويرى (الخفاف، العتيبي، ٢٠١٢) ان النظم الموجودة على الحاسوب تسمح للحوار بين الجهات العليا لاتخاذ القرار ونظام دعم القرار ،من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وقد أشار (رمضان، ٢٠٠٩) إلى أن توفير الدعم المناسب هي الركيزة الأساسية التي ترتكز عليها نظم دعم القرارات للمساعدة على تحسين جودة القرار الاداري ، ومن أهم العوامل التي تتوقف عليها جودة القرار الإداري توفر المعلومات المطلوبة ، ومدى كفاءة البيانات والمعلومات المتوفرة لعدد من البدائل المتوفرة، ومدى ملائمة النماذج المستخدمة لمعالجة المشكلة ومدى ملائمة الوقت للوصول الى المعلومات لاتخاذ القرار .

واستنادا الى ما تقدم فإن نظم المعلومات يتشكل من ثلاثة مفاهيم أساسية:

١. مفهوم النظام : ويقصد به في سياق نظرية النظم العامة وهو مجموعة منتظمة من الأجزاء أو

النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.

٢. مفهوم الدعم : هو قدر الدعم والمساندة التي تقدمه هذه النظم لصانع أو لفريق القرار.

٣. مفهوم القرار الإداري : هو نتاج عملية الاختيار الأمثل بين البدائل المتاحة ، والقرار بصفة

عامة مرتبط بعملية صنع واتخاذ القرار وهو نتاج منطقي لهذه العملية.

ويساعد مدير أو مجموعة مديرين من حل مشكلة محددة، وانه نظام يعالج البيانات ويقدم لمتخذ

القرار نماذج من تحليلات ذات قيمة عالية، كما أن هذه النظم يمكنها دمج عدة نماذج لتشكيل نموذج

متناسق، مما يؤدي إلى تقديم الدعم للإدارة بمستوياتها المختلفة. وأن نظم دعم القرار تقوم بدور

رئيسي في عملية دعم و إتخاذ القرار، وذلك خلال توفير المعلومات المناسبة والمطلوبة وتوفيرها

والحصول عليها في اي وقت كان ، مما تساعد في عملية تسهيل وتبادل المعلومات

( رمضان، ٢٠٠٩).

## اسباب نشوء نظم دعم القرارات :

تعد نظم المعلومات من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد تنامت أهميتها خلال منتصف القرن الماضي، لأسباب مختلفة التي يأتي على رأسها ظهور الكمبيوتر وتطوره المتسارع. وتتضمن أيضاً ارتفاع كبير في حجم البيانات أو المعلومات التي يفترض على المنظمات أن تتعامل معها،

وظهرت العديد من الدراسات التي بحثت في الاسباب لنشوء نظم دعم القرارات وقد

لخص (Truog&Azadivar, ٢٠٠٥) أهم هذه الاسباب:

- ١- اصبح الحاسب يلبي حاجات المستخدم بدلا من ان يلبي المستخدم متطلبات النظام .
- ٢- امكانية تصميم النظام الذي يحتاجه صانع القرار، اي أصبح هناك مرونة في تطبيق النظام المرغوب به .
- ٣- التطور الحديث في الفكر الإداري من العمل على تعزيز كفاية عملية صنع القرارات إلى العمل على تحسين فاعلية إجراءات صنع القرارات في مراحلها المختلفة، وهذا عبر التركيز على رفع مستوى نتائج القرارات المتخذة عبر صنع قرارات أنسب بدلا من صنع قرارات متسارعة نظراً لقلّة التكلفة، وأصبحت القرارات أكثر دقة في إطار السعي إلى الاستمرار والنمو المتزايد، وتحقيق قدر من الربحية في زمن تسيطر فيه قواعد العولمة والانفتاح وشدة المنافسة.
- ٤- زيادة حجم التفكير المحدود لمتخذي القرار عبر إضافة قدرات الحاسب إلى القدرات الإنسان المحدودة، والتي تعتبر أهم الوسائل لتحصيل المعرفة القادرة على استنباط الأفكار من خلال الحوارات من جهة أخرى .

٥- ارتفاع المرونة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في ظل ثورة استخدام الحاسبات

وشبكات الاتصالات التي رفعت من بروز فكرة نظم دعم القرارات وفي تطويرها.

### أهمية نظم دعم القرار :

أشار (Burstein&Holsapple, ٢٠٠٨). ان هناك حاجة ضرورية ومنتزادة إلى معلومات سريعة وبوقت قصير لاتخاذ قرارات سريعة وتكون سليمة في الوقت نفسه، وقائمة على اساس ابحاث ودراسات سابقة ذات اهمية بالغة، وتتوفر نظم كثيرة ومختلفة تعنى بهذه المجالات من العمل الإداري، منها نظم المعلومات الإدارية، ومنها نظم المعلومات العملية المباشرة، وكذلك نظم الذكاء والخبرة، والنظم المتخصصة في آلية اتخاذ القرار التي تخدم اهداف المنظمة كما ان هذا النظام يساعد المستخدمين على اتخاذ القرارات الادارية بغض النظر عن المستوى الاداري و تلعب الخبرة دور كبير في دعم القرار في أي من المجالات المختلفة في اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد وجد (الخفاف،العتيبي،٢٠١٢) أن المعلومات تعتبر القاعدة الاساسية لأنواع مختلفة من القرارات المتخذة في المنظمة، وبغض النظر عن طبيعتها سواء كانت عامة تقدم السلع أو الخدمات، أو خاصة تهدف إلى تحقيق الربحية، وقد ساهم التطور الكبير في التكنولوجيا في تطوير طرق توفير وعرض معلومات والبيانات بمواصفات عالية تخدم بطريقة فعالة احتياجات المستويات الإدارية في عمليات الإدارة وخصوصاً اتخاذ القرار.

ويرى (تعلب، ٢٠١١) انه يجب توافر في المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات الخصائص والشروط ذات الكفاءة العالية حتى يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار.



وأشار تلعب إلى أن نظام دعم القرارات يركز بشكل أساس على توفر الدعم المناسب وبقدر يسهم بقدر كاف لتحسين جودة ومدى ملائمة المعلومات المتوفرة، ووفرة هذه المعلومات، وكذلك عدد البدائل المتاحة، مدى ملائمة النماذج التقنية المستخدمة لتحليل جوانب المشكلة وهذا يكون في وقت اتخاذ القرار .

وتستخلص الباحثة أن أهمية نظم دعم القرارات تكمن من تحسين جودة القرارات، ويمكن استخدامها من قبل المستويات المختلفة من الإدارة، وأنها تقدم للمستخدم أدوات مفيدة لتحليل البيانات بمرونة وسهولة الاستخدام، وانها تستند إلى الموضوعية، وقدرتها على الاستفادة من نظم المعلومات الأخرى.

### خصائص نظم دعم القرارات :

إن من أهم خصائص نظم دعم القرارات هي (Khalid & Eldin, ٢٠٠٦) :

- ١- قدرة هذه النظم على الجمع بين قاعدة المعلومات من جهة وادوات تحليل هذه المعلومات، ووصياغتها ضمن نماذج معتمدة للقرارات بوسائل دعم جيدة لإتخاذ القرارات شبة الهيكلية .
- ٢- القدرة على التوائم مع الظروف المختلفة والمرتبطة بمتخذ القرار سواء ما يتعلق بالمشاكل أو الأداء الفردي أو المنظمي بطريقة تحقق استجابته سريعة وتتناسب مع متطلبات الموقف من جهة، ويلبي احتياجات صانعي القرار المفاجئة من المعلومات والأسلوب المستخدم في صنع القرارات من جهة أخرى.

٤- تقسيم النظام العام إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات ببنية متكاملة ومنسجمة مع متطلبات واحتياجات المستفيد منها، وهذه الأنظمة تتشكل من قاعدة المعلومات ويحتوي على المعلومات المهمة واللازمة لصانع القرار التي تستطيع أن تلبية حاجة صانعي القرارات من المعلومات التي يحتاجها. ونظام يشتمل على قاعدة النماذج أو نظام معالجة المشكلات ويتضمن على النماذج اللازمة لتقديم الدعم لتحليل المعلومات واقتراح الحلول المناسبة ونظام إدارة للحوار، مما يسهل التفاعل والتعاظم بين صانعي القرارات وبين والنظام المستخدم في دعم القرارات .

٥- الفصل بين نظم دعم القرار وبين الحاسوب، فالحاسوب يقوم بتقديم الدعم والتسهيلات الفنية الضرورية وايضا ييسر التفاعل بين صانعي القرار وبين النظام بكفاءة وفاعلية .

٦- القدرة على تفاعل المدير مع نظم دعم القرار من خلال نظام إدارة الحوار الذي يساعد المدير التعرف على جوانب المشكلة عبر الإمكانيات التحليلية والمعلومات والنماذج التي يوفرها النظام، وبدء التشغيل والتحكم في العمليات مع الاستفادة من الخبرات الخاصة بمتخذ القرار والحكم الصادر عن صانعي القرار، لأن حالات التعثر في الحصول على الدعم المطلوب يعود على الأعم إلى فشل متخذ القرار في التفاعل المناسب مع النظام وليس تصميم هذه النظم ذاتها.

٧- حصر الدعم المقدم من قبل هذه النظم على القرارات التي تحتاج الى عمليات تحليلية تفصيلية، بالإضافة الى وجود متغيرات متعددة كمية وغير كمية يفترض أخذها بعين الاعتبار عند صنع القرار، والتي تستدعي الخبرة والتقدير الشخصي المناسب مع الموقف من قبل صانع القرار.

ومما سبق فإننا نستنتج بأن نظام دعم القرار هو عبارة عن نظام يدعم القرارات للمديرين في كافة المستويات وفي كافة مراحل عملية إتخاذ القرارات، ويدعم كافة أنواع القرارات وأن يكون سهل الإستخدام، وقابل للتطوير حسب احتياجات المستخدم وأن يكون قادراً على خدمة القرارات التي يتخذها الأفراد والجماعة على السواء.

### أنواع نظم دعم القرار :

تناول العديد من الباحثين والكتاب أنواع نظم دعم القرار ومن أهم هذه الانواع التي حددها (الصيرفي، ٢٠٠٩) كالتالي:

١- النظام الفردي لنظم دعم القرارات: وجود شخص يؤدي الأنشطة ذاتها في اتخاذ قرارات ويمكن تكرارها في اوقات مختلفة .

٢- النظام الجماعي لنظم دعم القرارات : وجود مجموعة مستخدمين للنظم كل منهم مسؤول عن اداء مهام معينة مختلفة عن الاخر ولكنها بالنهاية مرتبطة ببعضها البعض .

٣- النظام التنظيمي لنظم دعم القرارات: هي النظم التي تركز على أداء وظائف ومهام تنظيمية تشمل على توالي العمليات التي تنتمي إلى سياقات طبيعية .

وقد حددها عبد الله وعبد الوهاب (٢٠١٤) بثلاثة أنواع رئيسة هي:

١- النظم التي تعمل كمساعد: وهي الأقل خبرة من بين النظم ويستفاد منها في الأعمال الإعتيادية.

٢- النظم التي تعمل كزميل: وهي التي تسمح بمستوى من الحوار مع المستخدم والتي تتيح طرح أسئلة من نمط لماذا وكيف، في محاولة لفهم المنطق الذي يعتمده النظام بغية الوصول الى قرار مشترك.

٣- النظم التي تعمل كخبير: وهي النظم التي على المستخدم أخذ توصية البرنامج دون تردد لما يتميز به هذا النظام من قدرات لا يستطيع المدير العادي التوصل لها، وتعمل بكفاءة الانسان ذو القدرات الفائقة.

### خواص وإمكانيات نظم دعم القرار منها :

من أهم خواص وإمكانيات نظم دعم القرار التي توصل إليها (الخفاف، والعتيبي، ٢٠١٢) وهي :

١- أن يوفر نظام دعم القرار الدعم بقدر كاف لمتخذ القرار في المواقف المختلفة والمتعددة، وقد تكون عامة مهيكلة أو شبة مهيكلة، حيث يوفر طريق تزواج بين الحكم الانساني والمعلومات المبرمجة حاسوبياً.

٢- تقديم الدعم لكافة المستويات الإدارية في المنظمة ابتداء من المدراء وانتهاء بالمستويات الإدارية التنفيذية والتشغيلية.

٣- يقدم الدعم إلى كافة المستخدمين كأفراد أو مجموعات في نفس الوقت .

٤- يدعم المدراء لاتخاذ قرارات متسلسلة ومتوالية .

٥- يدعم مستويات وخطوات اتخاذ القرار: في المراحل الادارية المختلفة من التخطيط والتنفيذ والتقويم.

٦-يعزز القرارات من انواع وأشكال متعددة .

٧- قابل للتغير والتطور حسب الظروف بسرعة مناسبة، وفي الوقت نفسه يتيح أداء مناسباً للتفاعل الايجابي بين النظام والمستخدم.

٨-يتميز بسهولة الاستخدام ولا يحتاج إلى مهارات خاصة من المستخدم .

٩- تحسين فعالية اتخاذ القرار من خلال تحسين نوعية القرار من ناحية الدقة، الوقت والجودة.

١٠- يتيح لمستخدم النظام التحكم بكافة خطوات عملية اتخاذ القرار والسيطرة الكاملة (الخفاف، العتيبي، ٢٠١٢) .

وترى الباحثة أن توفر هذه الخواص والامكانيات توفر للمنظمة خبرات نادرة ومميزة وتسمح للآخرين باستخدامها، وهذا يؤدي رفع الانتاجية وتحسين مستواها وجودتها وتقليل كلفتها، مع إمكانية العمل في أوقات عصبية وخطرة تشوش قدرة الإنسان عن الحكم الصائب، أو العمل في ظل معلومات غير مؤكدة.

### عوامل نجاح نظم دعم القرار:

تكمن اهم عوامل نجاح نظم دعم القرار كما يراها(الفاقي،٢٠١٢)، (تعلب، ٢٠١١) في:

١- وجود ملفات البيانات مترابطه ومخزنة على وسائط مختلفة للحاسب.

٢- توفر التمويل لتحديث نظام الحاسوب المستخدم.

٣- إدراك الإدارة بضرورة استخدام وتوفير نظام دعم القرار.

٤- امتلاك الإدارة بدائل من الإداريين متخذي القرار ومجموعة من المتخصصين في

المستويات الإدارية المختلفة.

٥- ايجاد منظومة عملية للتدريب الدائم في المنظمة ليتمكن متخذي القرار من التعاون.

## الفوائد الرئيسية لنظم دعم القرار :

هناك فوائد لنظم دعم القرار ومن اهم هذه الفوائد التي تناولها (الخفاف، العتيبي، ٢٠١٢)

هي:

- ١- القدرة على حل المشاكل المعقدة ، والقدرة على رد الفعل السريع للمواقف المفاجئة .
- ٢- الدمج بين الإستراتيجيات المختلفة.
- ٣-التدريب والتعلم ووتوفر نظرة ثاقبة، وهذه النظرة تسهم في تدريب المدراء محدودي الخبرة.
- ٤- سهولة الاتصال، حيث ان دقة اتخاذ القرار يمكن أن تجعل العاملين أكثر تعاوناً ومساندو مساعدة او دعماً للمظمة.
- ٥- توفير التكلفة .
- ٦-إتخاذ قرارات اكثر فاعلية .
- ٧-رفع مستوى فعالية الإدارة حيث تعين المدراء على اتخاذ أو التوصل إلى قرار في وقت محدود.

وهناك عوامل أخرى تساعد على تقييم نظم دعم القرار سواء بالفشل او النجاح منها جودة استخدام النظام ، ودرجة تكرار استخدام النظام ، وجودة المعلومات المستخدمة به ، و زيادة رضا المستخدم عن النظام (Burstein&Holsapple, ٢٠٠٨)

( .

وإستنادا على ما تقدم فإن الدراسة ترى بأن فشل نظم دعم القرار الشركة الطيران الأردنية قد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المتغيرات ومن بينها : تأثير شبكة الأنترنت على النظام قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للموظفين، وكذلك بطئ تعلم استخدام النظام وكيفية التعامل معه، وكذلك وجود الفيروسات على الأجهزة مما يؤدي إلى بطئ في استخدام النظام بشكل المطلوب .

تقوم نظم دعم القرارات الادارية على جملة من العناصر الاساسية والتي من أهمها ما جاء في هذه الدراسة والتي سيتم البحث فيها بالتفصيل: واجهة المستخدم، المستخدمون وقاعدة البيانات.

### ١-٢-٢ واجهة المستخدم

تعتبر واجهة المستخدم من أهم عناصر نظم دعم القرار وتتطلب الكثير من الوقت لتكون بمسوى جيد وفعالة في نفس الوقت، وتفي بالغرض، وذلك لأن واجهة المستخدم هي الحلقة الأساسية التي توصل المستخدم بالبيانات أو المعلومات المتوافره على هذه الواجهة ولان هذه الواجهة يفترض أن يتعامل معها المستخدم دائماً، لذلك يفترض من المصمم، تصميم هذه الواجهة حسب رغبات المستخدم وليس على رغباته هو. كما ان الاداء الوظيفي لا يتحقق الا بتلبية احتياجات العاملين لتمكينهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية أو الخدمة للوصول بالنهاية الى القرارات الادارية السليمة(مصطفى،٢٠٠٦).

### مفهوم واجهة المستخدم

ويرى (مصطفى،٢٠٠٦) ان واجهة المستخدم هو المنتج النهائي الذي يتم عرضه عليه مع الاخذ بعين الاعتبار كيفية إستخدامه من قبل المستخدم والذي يضمن له استعماله بسهولة دون اية تعقيدات وبشكل بسيط وفعال دون الحاجة الى التركيز الكبير .

ويرى (القرشي، ٢٠٠٧) ان واجهة المستخدم هي اسلوب للتفاعل بين المستخدمين لهذا النظام والنظام نفسه عبر شبكات الكمبيوتر، وهي الوسيلة التي يتم عبرها الحوار وكيفية إدخال الأوامر والتوصل إلى أجابات عن الأسئلة والحصول على المعلومات ، حيث يتم إدخال الأوامر عبر لوحة المفاتيح أما مخرجات العملية فتكون على شكل تقارير نصية أو رسومات.

ويرى (سعد، ٢٠٠٩) ان مفهوم واجهة الاستخدام تخص كل ما له علاقة بالمستخدم والأمر التي يستعملها يوميا كالبرامج، أنظمة التشغيل و الحواسيب، وان هدف مصمم واجهة الاستخدام هو محاولة فهم المستخدم قدر الإمكان وذلك للتوقف على الأمور التي يجب التركيز عليها والأمر التي يجب تجنبها لتحسين الواجهة وجعلها بسيطة وفعالة أثناء الاستخدام.

### أهمية واجهة المستخدم

ويرى ( الماضي، ٢٠٠٧) واجهة المستخدم هو مفتاح النجاح حيث انها اول ما يشاهد في البرنامج فإن كانت مميزة فانها تفتح المجال للبرنامج ليحصل على الموفقة. فواجهة المستخدم تيسر عمليات التواصل مع البرنامج، ويرى الماضي أن واجهة المستخدم الرسومية تعتمد على الرموز والضغط بالفأرة، خلافا لما هو متبع في واجهة المستخدم الكتابية، حيث يفترض بالمستخدم إدخال الأوامر للبرنامج، حيث ينفذ البرنامج ما يطلب منه ما حسب الأوامر المعطاة له، وهذا يتطلب من المستخدم حفظ هذه الأوامر حتى يتمكن استخدام البرنامج ، لذلك تعتبر واجهة المستخدم هي الوسيلة الأساسية للتواصل بين المستخدم والبرنامج، فهي التي تمكن المستخدم من إدخال البيانات واستخراج النتائج بطريقة مفهومة للمستخدم لذلك يجب أن تكون مصممة بطريقة لا يوجد بها مجالاً للبس في حالة الإدخال أو العرض.



ويرى (العبيدي، ٢٠٠٨) ان واجهة المستخدم تحتوي ايضا على التفاصيل الصغيرة للتصميم التي يمكن أن تؤثر على إستعمال المستخدم للواجهه وتوافر العناصر الاساسية للقيام بالعمليات مساندة ( مثل وجود الالة الحاسبة، أو وجود المذكره الزمنية او اي عناصر أخرى قد تلزم المستخدم).

ويرى (الماضي، ٢٠٠٩) انه يجب على مصممي واجهة المستخدم الاخذ بعين الاعتبار توافر في واجهة المستخدم جميع ما يلزم من معلومات وبيانات ضرورية وملائمة لسرعة اتخاذ القرار . كما انه لعب الدور الاساسي والمهم في اشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال برامج الربط والوصل بين الرئيس والمرووسين، فهنا سرعة في العمل واتقان في الاداء وجودة في القرار وارباح فائقة في العائد.

#### مميزات وفوائد واجهة المستخدم

يرى (القرشي، ٢٠٠٧) ان هناك مميزات وفوائد لواجهة المستخدم وتتلخص بالاتي:-

١. وصول المستخدم للبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب ودون تأخير.
٢. احتوائها على البرامج المتطورة لمساندة ودعم عملية اتخاذ القرار.
٣. الثقة والامانه والصدق في المعلومات التي توفرها.
٤. مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال واجهة المستخدم.

ويرى ( الاحمد، ٢٠٠٨) ان واجهة المستخدم لها دور اساسي في جودة واحترافية اتخاذ القرارات ، وان خبرة المصمم في تصميم واجهة المستخدم لها ايضا دور اساسي في ذلك ، فلذلك لزيادة الإبداع في هذا المجال هو البحث عن البرامج التي تتميز بالواجهات فحصها وتحليلها

للتوصل إلى الطرق المختلفة لعرض المعلومات على واجهة المستخدم ، وأيضاً جميع ما يحتاجه المستخدم من حيث قدرته على اتخاذ القرار، أو ممارسة الدور الرقابي لمختلف التطبيقات حتى يتمكن من احتراف عملية اتخاذ القرار واتقانها بشكل جيد.

## ٢-٢-٢ المستخدمون

ويرى (السيوف، ٢٠٠٩) ان المستخدم يعتبر هو صانع/متخذ القرار، وصناعة القرار تعد من أهم الشروط التي تعمل على تحقيق الإبداع، بل هي النقطة والفاصلة بين الإبداع وال فشل، و تسعى الكثير من المؤسسات الناجحة إلى تحليل المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها ومن ثم تناول البدائل المتاحة التي يمكن أن تؤدي المطلوب وتحقق الغاية المأمولة ، وذلك بجودة وتكلفة مطلوبين دون أن يتأثير القرار ويتحقق الإبداع المطلوب في اتخاذ القرار والتميز في النتائج.

### تعريف المستخدم(صانع القرار):

يرى (علي، ٢٠٠٨) المستخدم قد يكون شخصاً معيناً أو مجموعة من الأشخاص لديها القدرة على اتخاذ القرار، لذلك تركز عملية اتخاذ القرار على ثلاثة أطراف . هذه الأطراف هي : الفرد متخذ القرار، والموقف، ومجموعة الأفراد المشتركين مع صانع القرار . ولذلك يجب علينا تحديد شخصية متخذ القرار، لان لكل قرار صانعا له يؤثر على محتواه وذلك من خلال شخصيته وأهدافه وما يتاح له من إمكانيات وما يخضع له من محددات ومؤهلات.

## مهارات المستخدم

يجب على المستخدم ان يتحلى بجملة من المهارات والصفات الشخصية ليتمكن من اتخاذ القرار بعد تحليل معطيات الموقف او العملية المعينة، ومن هذه المهارات ما يلي:(بلال، ٢٠٠٥)

١. التخصص والكفاءة والمقدرة: إن المستخدم المتخصص صاحب الكفاءة والخبرة له دوره

الفعال في صناعة الإبداع والتميز في اتخاذ القرار والرقى به على أسس علمية.

٢. القدرة على القيادة : وتتوافر في الشخص الذي يقوم بتحليل العوامل الخارجية ويقود

بالمنظمة وفقا للأهداف الموضوعية. ولها دور بارز للتأثير تتطلب مهارات قيادية مختلفة

منها القدرة على التأثير على الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة ، والمقدرة

على الحصول على أفضل الجهود.

٣. القدرة على الاتصال : تعتبر مهمة بالنسبة للمستخدم (متخذ القرار)، وعليه أن يوفر

وسائل الاتصال المناسبة لضمان إيصال المعلومة إليه من أهل المعرفة والخبرة

والكفاءات المؤهلة ومن مصادرها الرئيسية. والاستفادة من تلك المعلومات عند وضع

الخطط الشاملة.

٤. القدرة على الرقابة والسيطرة : تتطلب هذه المهارة الدراية التامة بمجريات العمل

وطرقه وحيثياته الادارية والفنية؛ ليتمكن المستخدم بدوره هنا متخذ قرار من معرفة

مدى دقة المعلومات الواردة الية بسيطرته على تفرعات العمل وتشعباته.

٥. القدرة على التخطيط : يفرض التخطيط على المستخدم وضع الأهداف الرئيسية والتي

تكون محور الاهتمام أثناء التصميم والتنفيذ، وهنا يتطلب التخطيط توزيعا

للنشاطات والمهام ويبين أوجه الترابط والتكامل. وهذا يساهم بشكل كبير في التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظومة وسعيها جميعا لتحقيق الهدف المنشود كل في مجاله وتخصصه.

٦. القدرة على التطوير :يعرف التطوير بأنه عملية التغيير الهادف ، والغاية منها هو تحسين اداء أو فاعلية المنظمة أو الاثنين معا ، لذا اي تغيير نحو الأحسن في أداء المستخدم أو في طرق ووسائل العمل في تحقيق الجودة في اتخاذ القرار هو تطوير .

٧. القدرة على التنظيم : له جانبان تقسيم العمل والتنسيق؛ تقسيم العمل يقسم أهداف عمل المنظمة إلى نشاطات ، والنشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات ( عمليات وإجراءات ) لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها ، أما الجانب الآخر لعملية التنظيم فهو التنسيق ، وهو رئيسي اذ لا يوجد تقسيم بدون تنسيق لان مهما كان هذا التقسيم فعال فانه سرعان ما يضعف بدون تنسيق ، فماذا يتوقع أن يحدث مثلا لو أن وزارة التخطيط كانت تخطط وتعمل باستقلال تام عن الإدارة؛ يعني هذا هدر للموارد واستغلالها الاستغلال السيئ، والإخفاق في تحقيق الإبداع. لذلك فإن تقسيم الأعمال بين وحدات تنظيمية متخصصة وإيجاد التنسيق بينها يعتبر ضمن مهارة التنظيم عند المستخدم.

ويرى (علي، ٢٠٠٨) أن هناك مجموعة من الخطوات اللازمة على المستخدم من اتباعها

لإتخاذ القرارات والتي تضمن جودة التنفيذ:

١. تحديد الهدف.
٢. جمع المعلومات.
٣. تحليل المعلومات.
٤. إختيار الكفاءات المؤهلة في صنع القرار.
٥. النظرة الشمولية عند اتخاذ القرار.
٦. إتخاذ القرار.

### ٣-٢-٢ قاعدة البيانات

ويرى (الاطرش، ٢٠٠٨) أن المستخدم بحاجة الى قاعدة بيانات توفر وتؤمن له الوصول

للمعلومات والبيانات المطلوبة بكل يسر وبلورتها وتكويرها بما يلائم عمله ويحقق الإستفادة منها

في إتخاذ القرار، فقاعدة البيانات تعتبر مثالا واضحا على التكاملية والشفافية وإشراك العاملين في

اتخاذ القرارات الامر الذي يسرع اتخاذ القرار في الوقت المناسب ويقلل من إضاعة الوقت والهدر

في الممتلكات بسبب تكرار التجارب

ويعرف (ايوب، ٢٠٠٦) قاعدة البيانات **data base**.

هي مجموعة من البيانات أو المعلومات المنظمة التي تساعد على تحديد موقع المعلومة المطلوبة أو استرجاعها، ومثال ذلك دفتر الهاتف الذي يعد مثلاً لقاعدة بيانات فهو يتضمن أسماء وعناوين وأرقام الهواتف التي تم رتبته حسب الأخراف الأبجدية، تبعاً لاسم العائلة، بحيث تتوفر إمكانية تحديد موقع المعلومات الخاصة بشخص معين.

ويعرف (الطائي، ٢٠٠٥) البيانات أو **DATA** بأنها الحروف أو الرموز أو الأرقام أو الكلمات والعبارات التي يمكن معالجتها بواسطة الكمبيوتر مثل: الرقم (٢٣) أو كلمة بيانات، وهي تختلف عن المعلومات، فالمعلومات هي عبارة عن بيانات منظمة أو تم معالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.

ويعرف (ايوب، ٢٠٠٦) قواعد البيانات **Data base** بأنها حصيلة لكمية وفيرة من البيانات أو المعلومات وعرضها بطرق مختلفة، والغرض من ذلك هو تسهيل الاستفادة منها.

**نظم إدارة قواعد البيانات Database Management Systems: (ايوب، ٢٠٠٦)**

هي عبارة عن برمجيات جاهزة تعمل على أداء كافة المهام الوظائف المتوخاة من قاعدة البيانات.

**أهمية قواعد البيانات**

أهمية قاعدة البيانات تكمن في الآتي: (العوض، ٢٠٠٨)

١. العمل على تخزين جميع البيانات بطرق متكاملة ودقيقة والعمل على تصنيفها وتنظيمها لتمكن من استرجاعها في المستقبل.

٢. مراقبة التغييرات الحاصلة في البيانات المخزنة وإجراء التعديلات اللازمة عليها، لتكون دائماً جاهزة للاستخدام فور طلبها.

٣. تخزين الكميات الكبيرة من البيانات التي تفوق القدرة البشرية والتي يصعب تخزينها يدوياً أ.

٤. تخزين البيانات والمعلومات بطريقه متناسقة، والربط بين الأصناف من البيانات الممثلة للأنشطة المختلفة.

٥. توفر السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها، ولا يمكن لأي شخص الحق الاطلاع لا يمتلك الصلاحية للاطلاع عليها.

### كيفية الاستفادة من قواعد البيانات

ان لقواعد البيانات فوائد متعددة كما يرى (العبيدي، ٢٠٠٩) :

١. إضافة معلومات او بيانات جديدة إلى الملف وحذف القديم منها .
٢. تغيير بيانات موجودة تبعاً لتغيرات استحدثت.
٣. الاستعلام عن معلومة بعينها.
٤. تنظيم وتنسيق البيانات في الملفات.
٥. تقديم البيانات على شكل تقارير منتظمة أو نماذج خاصة حسب الحاجة .
٦. القيام بعمليات حسابية لبيانات مطلوبة.

هناك انظمة تساعد على الوصول الى البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة وذلك من تحويل البيانات الى معلومات واتخاذ القرار المناسب. وتكمن اهمية هذه الانظمة في:(العوض، ٢٠٠٨)

١. العمل على تقليل التكرار للبيانات وتجنب التناقض فيما بينها وتحقيق مبدأالمشاركة فيما بينها .
٢. القدرة على المحافظة على السرية والأمن للمعلومات.
٣. الحصول على تناسق البيانات وتكاملها.
٤. توفر تطبيقاً جدياً لمبدأ الاستقلالية.

### ٢-٣ جودة القرارات الادارية

ارتبط مفهوم ادارة الجودة بالالية والتطبيق بالمؤسسات الخدمية والصناعية ، لقدرتها على المنافسة في المجالات الاقتصادية كما ارتبطت الجودة بالمنتجات والصناعات اليابانية التي اتخذت الجودة الاساس في عملها ونتاجها واصبحت ثقافة شعب ونهج تنتهجه المؤسسات المتطلعة الى مستقبل مشرق. فتميزت بتقديم الخدمة في وقتها والعمل على الاستفادة من الملاحظات التي يقدمها المستفيدين لتطور على عملها وتبسط اجراءاتها ، الى أن وصلت لمرحلة التنبؤ بإحتياجات المستفيد ومتلقي الخدمة دون ان يتفوه بها ( جلد٤،٢٠٠٨).

#### ٢-٣-١ شفافية القرارات الادارية

يرى (الزيادات،٢٠١١) أن شفافية القرارات الإدارية هي من أهم المفاهيم الإدارية المتطورة والمستحدثة في الإدارة التي يفترض على كافة المنظمات ويتوجب الحرص عليها لما توفره من إمكانيات في التصدي للعديد من المشاكلات التي تواجه الإدارة كالغموض وعدم الوضوح في



القوانين والأنظمة واللوائح السائدة، ومحاولة البحث عن طرق معينة لتسهيل الإجراءات وتبسيطها من أجل ومواجهة الفساد الإداري ومحاربتة، لان ارتفاع الاهتمام برفع درجة الشفافية يساعد في رفع درجة ثقة المنظمات التي تقدمها لموظفيها والمتعاملين معها للحصول على الخدمة التي يريدونها.

### مفهوم الشفافية:

وقد عرف ( الحكيم، ٢٠٠٩) الشفافية بأنها قدر كبير من الوضوح في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج والسياسات وتقديمها للجهات المعنية بمراقبتها، وخضوع كافة الممارسات والسياسات الإدارية للمراقبة الدائمة. اما (مطر، ٢٠٠٦) فيقول: بأن الشفافية هي وضوح القوانين في الأعمال المنجزة داخل المنظمات والتقييد بالتعليمات والممارسات الواضحة، وزيادة إمكانية التوصل إلى اتخاذ القرارات على درجة عالية من الدقة والشفافية. ويعرف (اسماعيل، ٢٠٠٨) (الشفافية بأنها المقدرة على فهم الأنظمة والتشريعات وديمومتها والانسجام فيما بينها وواقعيتها، وتطويرها تبعاً للتغيرات التي تطرأ على الظروف الاجتماعية والإدارية والاقتصادية .

## المتطلبات الأساسية لشفافية القرار الإداري

يرى (جودة، ٢٠١١) أن هناك عدة عوامل تساعد على نجاح النزاهة والشفافية ومن أهمها ضرورة العمل على اجراء تطورات إدارية في طريقة إدارة المنظمات المختلفة، وأن هذا التطور لا يصح التعامل معه بشكل منفصل عن الجانب الإنساني، والعمل على خلق تعاون وتنسيق مستمر بين الإدارات المختلفة، والعمل عبر إجراءات محددة بدقة في اختيار وتعيين العاملين في المنظمات، وسيادة مبدأ المساواة والكفاءة، وتوفير شبكة معلومات واسعة تربط الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة داخليا وخارجيا، حتى تخلق درجة كبيرة من الدقة والتنسيق في الإجراءات المتخذة، وتعزيز الرقابة بمستوياتها المختلفة لما للرقابة من فاعلية في تعزيز مستوى الشفافية.

أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية في اتخاذ القرار الإداري كما يراها (الحكيم، ٢٠٠٨) تتضمن ما يلي:

١. ابتداء وسائل اتصال وتواصل محددة المعالم ومعروفة للجميع مما يساعد جمهور المتعاملين على الاعلام عن وجود أي حالات الانحراف ببسر وسهولة، ودون المرور بإجراءات طويلة ومملة.
٢. التدريب القيادات الإدارية من خلال زيادة كفاءتها واختيار الأفضل للقوى العاملة، واختيار أكفأ الموظفين، ووالقيام بشكل دائم بعملية تقييم ومراجعة لطبيعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة بغية الوصول إلى الاستقرار والرضا الوظيفي.

٣. إتباع حزمة من الإجراءات التي تضمن النزاهة واعتماد جميع الإجراءات العقابية الفعالة ضد المخالفين من الأفراد العاملين في المنظمات، بغية تحفيز الموظف على نبذ الانحراف الإداري والابتعاد عنه.
٤. المراجعة الدورية والدائمة للوائح والأنظمة والقوانين بهدف معالجة الأجزاء المبهمة وتوضيحها سواء اكان للعامل أو متلقي الخدمة من الجمهور.
٥. تسهيل إجراءات العمل وتبسيطها بقدر يتيح أداءً للأنشطة الإدارية بكفاءة ودون تهاون.
٦. التقييم المستمر للاداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا لتحقيق أهداف الشفافية ومكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، وتطوير معايير وأدوات التقييم بشكل دائم.
٧. بيان مميزات توفر النزاهة والشفافية للمواطنين المتعاملين مع المنظمة وغير المتعاملين معها بشكل عام ومدى الفائدة المجتمعية وانعكاسها على مختلف جوانب الحياة عبر التمسك بمنظومة القيم الأخلاقية التي تنبذ الفساد وتحاربه في جميع الاعمال والمجالات.
٨. إعتاد التوثيق وتدوين نظم وأساليب العمل وهذا لا يأتي إلا توفر قيادات تتسم بالنزاهة والاحساس بالمسؤولية.

## مستويات عملية الشفافية الإدارية.

ترى (برنوطي، ٢٠٠٧) ان هناك ثلاث مستويات رئيسية للشفافية:

### أولاً: المستوى الذاتي.

ويتشكل من التشريعات والأنظمة والقوانين من ناحية ومستوى شفافية سير الإجراءات من ناحية

### أخرى فشفافية التشريعات تشترط وجود الأبعاد التالية:

- ضرورة الإعلان والإفصاح عن منظومة القوانين واللوائح التي يتم العمل بموجبها لجميع المتعاملين مع المنظمة وفي نفس الوقت للأفراد العاملين فيها. وتتضمن بياناً شاملاً لكافة الحقوق والواجبات للعاملين وواجباتهم وتوفير الطرق القانونية للحصول عليها.
- أن يكون الاختيار والتعيين بعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
- التقييم المستمر لأداء جميع الأفراد العاملين بالمنظمة .

### أما شفافية الإجراءات فهي تتطلب الآتي:

- تنظيم البرامج الإعلامية وتوزيع المنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع.
- العمل على شرح مهام المنظمات والواجبات للموظفين وتوعيتهم بها والتي يفترض من الموظف والمواطن الخضوع لها.
- العمل على إبراز حالات التميز والتفوق من الأفراد العاملين وحالات الخلل والفسل في الأداء حتى يكون حافزاً ورا دعاً لجميع العاملين.

## ثانياً: المستوى الشمولي

### ابعاد الشفافية على المستوى الشمولي:

- التأكيد على تقيد الدولة بالقوانين وإيلاء الأجهزة الرقابية والمحاسبية من التطوير والتفعيل دورها وتقييم الأداء للمستويات الإدارية المختلفة.
- إدارة اللقاءات بصورة منتظمة ودورية ما بين الأجهزة القيادية المناط بها الإدارة والرقابة، والحرص على أن تسود هذه اللقاءات روح الحوار التشاركية من أجل تسهيل عمل الأجهزة وابتعادها عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله ونماطه المختلفة.
- ابتداء وتنمية مركزاً خاصاً بالمعلومات وتشريعات المعتمدة في الدولة وتعميمه لجميع المستويات في المنظمة وعلى كافة قطاعات المجتمع، ووضع هذه الوثائق في تحت تصرف كل من يرغب الحصول عليها.

ويرى (الحكيم، ٢٠٠٨) أنه يجب إيجاد حزمة من السياسات والإجراءات يتطلب اعتمادها عند

تطبيق معايير الشفافية في القرار الإداري منها:

أ- ضرورة توعية وتنقيف الموظف وزيادة إلمامه بمجموعة الحقوق والواجبات التي يتمتع بها، وتزويده بقدر كاف من المعلومات عن أهداف وأنشطة المنظمة التي يعمل بها، وكذلك برامجها والمستويات الإدارية بها.

ب- العمل على اعتماد مجموعة من الأدلة توضح الأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة بآليات العمل ووظائف الأفراد العاملين، على أن تكون سهلة وواضحة للمسؤولين والموظفين على حد سواء، وتيسير الاطلاع للتعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها حتى تكون العلاقة التي تربطهم بمستوى من الوضوح.

إعتماد نمط التعليمات والتعميمات المكتوبة التي توضح علاقة بالموظف والإجراءات المتعلقة بالعمل لعرض التعديلات والتغيرات التي يمكن ان تطرأ على اللوائح والأنظمة أو إلغائها.

### المشاكل التي تواجه اعتماد الشفافية

المشاكل التي يمكن ان تواجه تطبيق الشفافية تتمثل في الآتي: (اسماعيل، ٢٠٠٨)

١. هناك إختلاف بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف.
٢. كثرة الأهداف وتداخلها والعوائق التي تواجه المنظمات عند تحديدها والروتين وعدم الوضوح في الإجراءات المتبعة مما يشكل عائقا يحول دون تطبيق الشفافية.
٣. عدم التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة والعاملة في المنظمات وازدواجية القرارات الإدارية غموضها في عمليات التطوير والترقية مما يشكل عائقا في اعتماد الشفافية كنهج للعمل في المنظمة.

وتستنتج الباحثة مما سبق ان للشفافية دور هام في جودة القرارات الادارية ، فعندما يكون هناك انتماء وولاء للموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في العمل بغض النظر عن الاجور التي يتقاضوها فحسن الاداء وجودة الانتاج تنصب في المساواة الادارية التي يقوم بها الرؤساء تجاه مرؤوسيههم فالعدالة هي جزء من الشفافية ،الشفافية في منح الحوافز، فرص التعيين ، الترقية والترقية، تسليم المناصب الادارية والفنية.

## ٢-٣-٢ تكاملية القرارات الادارية

يقول (العبيدي، ٢٠٠٩) ان الاهمية القصوى عند اتخاذ القرارات الادارية تكمن في تكاملية القرارات الادارية وشمولية الجوانب التي تتناولها ، فبعض القرارات في بعض المؤسسات الحكومية او الخاصة تعاني من النقص في القرارات التي تتخذها وبالتالي تفتقر في بعضها الى التكاملية . فتكاملية القرارات هو جزء مهم يجب عدم التغاضي عنه عند اتخاذ القرار الاداري .

### مفهوم تكاملية القرارات

#### التكامل لغة:

الاكتمال والاستيفاء، وتكامل الشيء اشتمل على جميع عناصره ومكوناته. تكاملة القضية اي اشتملت على جميع عناصرها وجوانبها الاساسية والفرعية.(ابن منظور، ٢٠٠٠)

#### التكامل اصطلاحا:

ان تكامل القرار الاداري هو احتوائه على جميع الاساليب والجوانب التي تؤدي الى اخذ القرار الصحيح ، وتكامله يكون بتطبيق القرار الاداري على كل من يشمل تطبيق معطيات القرار الاداري.

وتعمل نظم دعم القرارات على الدمج بين البيانات والنماذج من جهة والبرمجيات المستخدمة من جهة أخرى في نظام فعال لإتخاذ القرارات اي تكامل الاساليب واكتمالها لصحة القرار. وتتميز ايضا بقدرتها على الدمج الفعال والناجح بين تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات مما يساعد في دعم القرارات في مختلف مراحل صنع واتخاذ القرار، وتتعدد تطبيقات التكاملية بين

التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، لذا يعد نظم دعم القرار من أهم نظم المعلومات الإدارية التي تتطلب التكاملية في جميع جوانبها لتحسين جودة القرار الإداري (ايوب، ٢٠٠٦).

ويوجد عدة عوامل تتوقف فاعلية التكامل في القرار الإداري عليها أهمها وجود التكنولوجيا والآليات اللازمة، توفر كوادر بشرية مؤهلة، مقدار الدعم والتمويل من الإدارة العليا، توفر الإدارة الواعية للنظام، التحليل الإحصائي والاقتصادي، دراسة فرص التحسين والتركيز عليها عند اتخاذ القرارات.

و يرى (العبيدي، ٢٠٠٩) ان هناك عدد من المعوقات التي تواجه عملية تكاملية القرار الإداري أهمها:

١. رفض التغيير

٢. غياب فكر التخطيط الاستراتيجي.

٣. بيئة القرار ضعيفة.

### ٣-٣-٢ سرعة اتخاذ القرارات الإدارية

ويرى (الحكيم، ٢٠١١) انه كلما كان التوقع صحيحاً زادت سرعة اتخاذ القرار وبالتالي فإن سرعة اتخاذ القرار له علاقة قوية بتوقع رد الفعل (بالتوقع الحركي مثلا) فاللاعب الذي يمتلك خبرة يكون متهيأ ومستعداً دائماً لاية مستجدات، ولدية برامج حركية مسبقة بغية اتخاذها عند ظهور المثير أثناء اللعب.



ويرى (الحكيم) ان السرعة في اتخاذ القرار والسرعة في الانجاز اصبح من متطلبات العصر لكن السرعة في اتخاذ القرارات الادارية ليست في الوقت بل بعدم اعادة دراسة المسألة مره اخرى لاتخاذ قرار . وهذا يتطلب من وجود مهارات اتخاذ القرار فلا بد من الاستناد الى الحقائق والمعلومات الكافية ودراسة الموضوع بجدية ودقة متناهية ومن ثم اتخاذ القرار .

### مهارات إتخاذ القرارات

هناك مهارات يجب امتلاكها عند اتخاذ القرار الاداري ( Black and H. Gregresen, ٢٠٠٥ ) هي:

#### ١- تحليل اتخاذ القرارات:

يجب الاستعانة بالمنهجية في اتخاذ القرار، وجود قائمة بكل الاحتمالات والخيارات الموجودة ومدى صلاحيتها وما هي النتائج المترتبة عليها، والاستعانة بالآخرين لتوليد أفكار جديدة وجمع معلومات ذات صلة، ليتم البحث الكامل في كل الاحتمالات الموجودة لاختيار مسار العمل المناسب.

#### ٢- الإجماع على القرارات:

اتخاذ القرار المناسب بأسلوب المشاركة ، ومناقشة القضية بالإيجابيات والسلبيات او إعطاء الجميع حق التحدث عن رأيه بدون مناقشة مع الآخرين.

### ٣- وقت اتخاذ القرارات:

يفترض الاهتمام بالوقت المناسب لاتخاذ القرار وقد يكون القرار مصيرياً ولا يمكن تأخيره، فلن يكون بعهدتها مجالاً للعودة اليه وتحدث الأضرار الناجمة عن القيام بالعمل المطلوب، ففي كثير من

الأوقات يكون القرار الذي يأخذ بسرعة هو الأفضل حتى ولو كان متخذة لا يعرف ما يفعل، الوقت هو نقطة الانطلاق لاتخاذ القرارات.

### ٤- دراسة كل الاحتمالات الموجودة:

بعض القرارات تتدرج ضمن احتمالين، وقرارات أخرى متعددة الاحتمالات ومفتوحة الخيارات، عندما تكون ضمن القرارات التي لها بديلين أو أكثر.

### العوامل المؤثرة في سرعة اتخاذ القرار

تتعدد العوامل التي تؤثر في سرعة اتخاذ القرار: (حريم، ٢٠٠٦)

١- عدد البدائل والخيارات المتاحة : كلما ارتفع عدد البدائل أو الاختيارات ارتفع الوقت اللازم لاتخاذ القرار .

٢- نمط العلاقة بين الحافز والاستجابة : الحافز هنا المعلومات والتغذية الراجعة من قرار سابق والاستجابة تكون في سرعة التغير واتخاذ القرارات التصحيحية.

٣- التدريب والتأهيل: التدريب يكون باشارك العاملين في اتخاذ القرارات فهو الذي يكسب العاملين الخبرة العملية في اتخاذ القرار في حال وقوع الأخطاء الحقيقية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية.

### دقة اتخاذ القرار

العوامل المؤثرة في دقة اتخاذ القرار :

يرى (Scott-Ladd, A. Travaglione, ٢٠٠٦) ان دقة اتخاذ القرار تعتمد على عاملين :

١- دقة المعلومات وابعاده والاضرار المترتبة في حال وقوع الأخطاء والتحضير لها.

٢- حرقية التعامل مع الجمهور والمهارة العملية في الاتصال والتواصل والوصف الدقيق للمشكلة في حال طلب المساعدة.

## ٤-٣-٢ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

### مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

يرى (العباسي، ٢٠٠٨) ان مشاركة العاملين هي الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء و توسيع الدور الذي تقوم به المستويات الدنيا في عملية إتخاذ القرار . وتعرف المساهمة في اتخاذ القرار على أنها انغماس الأفراد العاملين ذهنيا وعاطفيا في العمل الموكول لهم بما يحفزهم على المساهمة الايجابية في تحقيق أهداف المنظمة ومشاركتهم بالمسؤولية تلك القرارات (حريم، ٢٠٠٦). ويعرف (Travaglione, and V. Marshall, ٢٠٠٦) اشتراك المستويات في اتخاذ القرار أيضا على أنها عبارة عن تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية . تشاطر التأثير في اتخاذ القرار بين المدير والعاملين بإمرته كما يراها (Koopman, and Wierdsma, ٢٠٠٨). ويضح هذا التعريف الدرجة التي يريد عبرها المدير لإتاحة الفرصة بمشاركة المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار.

يرى ( Ryan, ٢٠٠٩ ) بان المشاركة في اتخاذ القرار هي إتاحة المجال للمرؤوسين في التأثير في اتخاذ القرار، وتحتوي على جانبين: الأول محدودية المشاركة بالهيكل التنظيمي مثل التمثيل في اللجان المنبثقة عن الادارة، وتصميم المنظمة والأدوار المفترضه لها، ومشاركة في العمليات الإدارية من (نمط الإدارة، الثقافة المرغوب انشائها، والتفاعل)، لذا فهي تتضمن من المشاركة والانهماك من الجميع، وكذلك اعتبار المشاركة مسألة متعلقة بتبادل التأثير والقوة ووجهات النظر المختلفة في تحديد السياسات الفرعية للمنظمة. وتتيح للهيكل الرسمية والتشريعات الفرص المتزايدة على خلفية توفير الأذن بالمشاركة المستمرة في عملية صنع القرارات واتخاذها مطلباً مشروعاً لبيان الرأي.

ويعبر التفاعل بين الأفراد والجماعات المختلفة، والتركيز على الكيف، بالإضافة إلى مدى انسجام  
تركيبية هذا المزيج نوع من العملية الاجتماعية التي لها الدور الكبير في المشاركة الحقيقية

ويشير (العامري والغالبي، ٢٠٠٧) إلى أن هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تواجه المنظمات  
بسبب زيادة الصعوبات والمتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ القرار قد دعت إلى الحاجة الملحة  
لأهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وذلك لتوفير قدر من الفهم الجيد ورفع حماسهم  
في تنفيذ هذه القرارات والتزامهم به.

جودة القرار الإداري عالي النوعية من الأوليات المهمة لأي منظمة، ولتحقيق الجودة في اتخاذ  
القرار الإداري يجب الاهتمام بكيفية قيام المديرين بعملهم خلال عملية اتخاذ القرار. وهذا القرار  
يتيح للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية الجودة من القرارات عبر تحقيق  
تعاون بين المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات. وهناك مسألتين أساسيتين مرتبطته  
بعملية اتخاذ القرار، أولاً الأفراد المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وهل كانت مشاركة المرؤوسين  
بشكل أفراد أو جماعات؟ ثانياً درجة تأثير المرؤوسين على القرار. هاتان القضيتان تتفقان مع  
نظرية الموارد البشرية في مجال أهمية المشاركة في اتخاذ القرار. ودور المديرين في لعب الدور  
الأساسي في تحديد درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. الذي يؤثر على درجة رضا  
العاملين على المديرين (حريم، ٢٠٠٦).

## مداخل المشاركة في اتخاذ القرار

يقول (Wang, ٢٠٠٣) يمكن تقييم المشاركة ومستواها في اتخاذ القرار، في حين ان هناك من يقيم مستوى المشاركة على أساس التعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل هذه المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ويرى (Parys, ٢٠٠٣) ان هناك تعدداً في المداخل لتقييم وتنفيذ مشاركة المستويات في اتخاذ القرار. فمنهم من يحددها بعناصر ثلاثة هي: ١. درجة التأثير المستوى الرسمي مقابل التأثير المستوى غير الرسمي. ٢. درجة ومقدار التأثير المباشر في اتخاذ القرار مقابل التأثير الغير مباشر. ٣. درجة ومستوى التأثير المتبادل.

ومن أنواع التقييم هو الذي اقترحه (Black & Gregresen, ٢٠٠٥) وعبارة عن هو نموذج مركب ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار، ومكون من الأبعاد التالية: المعقولة Rationale، الشكل Form، الهيكل Structure، موضوع القرار Decision Issue، المستوى Level، ومدى المشاركة في العمليات (Range of Participation in the Processes) (Black & Gregresen, ٢٠٠٥).

ويمكن للمدير في اي منظمة تحديد حجم المشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرار بعد دراسة التالي: (العامري والغالبي، ٢٠٠٧)

١. مستوى أهمية القرار للمنظمة.
٢. التزام الإدارة والمرؤوسين بتنفيذ القرار عند اشتراكهما في عملية اتخاذ القرار.
٣. كفاءة المدير وخبرة وفريق العمل .
٤. مقدار دعم المرؤوسين للأهداف التي يهدف القرار لانجازها.
٥. تأهيل وخبرة المرؤوسين وكفائتهم.

## اهمية المشاركة في اتخاذ القرار

يرى (العباسي، ٢٠٠٨) ان هناك ضرورة لتطبيق مبدأ المشاركة عند اتخاذ القرار الاداري خاصة بعد التطور التكنولوجي التي تشهدها المنظمات كافة وذلك للأسباب التالية :

١- اخذ قرارات مصيرية خطيرة إستراتيجية مرتبطة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب التفكير العميق الواعي والقدرة على اقناع الآخرين به ، وهذا يتطلب مشاركة العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم .

٢- عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والإتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين .

٣- التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التشاركي ، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الإقتراحات والتوصيات .

٤- المساعدة على إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها .

تأتي الاهمية لاشراك العاملين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الباحثة بان المشاركة تعمل على اهتمام العاملين بتنفيذ القرارات التي وضعوها بالاتفاق الجماعي وبهذا يتحقق النجاح من خلال العاملين فتأتي بذلك:

١. شعور العاملين بمشاركة ملاك المؤسسة في الغايات والاهداف.

٢. الالتزام والولاء والتحفيز لقوة العمل.

٣. قيمة عالية لرأس المال الفكري.

٤. التحسين لقدرات الافراد.

٥. زيادة القدرة التنافسية بين العاملين.

٦. يصل للقوة الكامنه للعاملين.

## ٤-٢ الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

### ٢-١١ الدراسات باللغة العربية:

محاسنة، ٢٠٠٥ "أثر كفاءة نظم المعلومات على فاعلية عملية اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات، في دائرة الجمارك الاردنية ومعرفة اتجاهات العاملين في دائرة الجمارك تجاه كفاءة نظم المعلومات وايضا معرفتهم تجاه فاعلية اتخاذ القرارات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين المستخدمين لنظم المعلومات في دائرة الجمارك وعددهم (٥٠٠) عنصر وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٥٠) مفردة من كافة العاملين والمستخدمين لنظم المعلومات في دائرة الجمارك وبنسبة (٥٠%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي في التحليل واظهار النتائج وكانت اهم نتائج هذه الدراسة الى ان عملية صنع القرارات بأبعادها المختلفة تعتمد على المعلومات الملائمة والجيدة التي تأتي في الوقت المناسب، وهذا كله متوفر في نظم المعلومات الإدارية الحديثة، اما التوصيات لهذه الدراسة كانت ضرورة تقديم الدعم للمستخدمين عبر تشجيعهم وتحفيزهم على استخدام النظام وتفهم احتياجاتهم المختلفة، ومعرفة آرائهم حول المشكلات التي يعانون منها عند استخدامهم النظام؛ حتى يتم إيجاد حلول لها، وضرورة مشاركة العاملين في دائرة الجمارك المستخدمين للنظام وذلك من خلال عمل دراسة لمقترحاتهم واعتبارها تغذية عكسية لتقييم فاعلية نظم المعلومات الإدارية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى ان هناك عوامل مهمة تؤثر على جودة القرارات الادارية ومدى فاعليتها ومنها كفاءة نظم المعلومات الادارية .



صالح، ٢٠٠٩ "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية الاردنية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة من ٤٠٩ من مديري الفروع في البنوك التجارية، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة ان هناك علاقة قوية بين استخدام اسلوب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرارات الادارية، وابرز التوصيات لهذه الدراسة كانت ضرورة التركيز على اسلوب الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية الاردنية لما له من اهمية الى الوصول الى قرارات ادارية صحيحة واوصت ايضا الى ضرورة التركيز على الذكاء العاطفي في تعيين الموارد البشرية العاملة في المؤسسات المصرفية، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى ضرورة الاهتمام بأساليب الذكاء بنوعها الاصطناعي والعاطفي لما لها من تأثير على جودة القرارات الادارية .

رمضان، ٢٠٠٩ "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة والتعرف على أنواع نظم مساندة القرارات المستخدمة في وزارة التربية والتعليم وبيان أهميتها كأحد نظم الإدارة الحديثة، وأثره على تطور، ونمو وزارة التربية والتعليم وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية ومديريات التربية والتعليم في قطاع غزة وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢٣٠ موظف يعملون في الوظائف الإشرافية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز النتائج لهذه الدراسة انه يوجد اثر لنظم مساندة القرارات على تطوير

الاداء من خلال الوعي الكامل لاهمية نظم مساندة القرارات وضرورة توفر الامكانيات المادية والفنية والامكانيات البشرية بشكل جيد ،كما اظهرت نتائج هذه الدراسة الى تنوع نظم المعلومات التي تدعم القرارات بشكل جيد مع وجود قلة في توفر انواع نظم دعم القرارات وكانت ابرز التوصيات لهذه الدراسة الى ضرورة بناء نظام مساندة القرارات على اسس علمية سليمة والاستفادة من نظم مساندة القرارات على في كامل انشطة وأعمال وزارة التربية والتعليم ، وتطوير تطبيقات واستخدامات هذه النظم، والى ضرورة الاهتمام بالتدريب واهتمام الادارة العليا بنظام مساندة القرارات .

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى معرفة الدور الابرز الذي يمكن تلعبه نظم مساندة القرارات على تحسين الاداء العام والمساعدة على تطويره من خلال توفر انواع نظم دعم القرارات التي تساعد على ذلك .

سيد علي ،٢٠١٠"نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جودة القرارات الاستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية واستخدم الباحث المنهج التركيبي واسلوب التحليل الاحصائي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في دولة الكويت اما عينة الدراسة فشملت جميع العاملين في المواقع الادراية الوسطى والعليا وقد بلغ عددهم (٧٥) ، وكانت النتائج لهذه الدراسة تمتع المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بكفاءات ادارية وفنية في مجال عملهم الوظيفي وامتلاكهم الامكانية والمعرفة على تدريب وتعليم العاملين مما يساعدهم على انجاز

اعمالهم، وان نظم دعم القرارات المستخدمة في شركات الاتصالات الكويتية يمكنها التنبؤ بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفر معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الادارية، وكانت ابرز التوصيات لهذه الدراسة هو تنظيم ورش عمل وتطويرها واشتمالها على افضل الممارسات العملية في مجال الاستفادة من مخرجات نظم دعم القرار، واوصت هذه الدراسة ايضا الى ضرورة تطوير وتحديث مدخلات نظم دعم القرار في شركات الاتصالات الخلوية وذلك من خلال تقديم مساهمات حديثة ومعاصرة في أشكال تقديم الخدمات .

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى التعرف على الدور الرئيسي الذي تساهم به القرارات الاستراتيجية بالاضافة الى دور نظم دعم القرار على جودة القرارات الاستراتيجية .

القواسمي، ٢٠١١" اثر استخدام نظم دعم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع ."

هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر استخدام نظم دعم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع وما مدى وعي ادارات المشاريع في الشركات الهندسية بنظم دعم القرار والدور الذي تقوم به هذه النظم في موضوع اختيار المشروع الانسب بين المشاريع الانشائية الهندسية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة في الاردن وعددها ٥٩ شركة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات وكانت ابرز النتائج لهذه الدراسة ان هناك اثر ايجابي لنظم دعم القرار (واجهه المستخدم وقاعدة البيانات ووقاعدة النماذج ) على عوامل اختيار المشروع وايضا ضرورة ادراك الادارة العليا على اهمية فهم نظم دعم القرار بشكل اعمق وكانت ابرز التوصيات لهذه الدراسة هي ضرورة ادراك اهمية نظم دعم القرار كنظام يقدم المساعدة

والمساندة لاتخاذ القرار المناسب وضرورة مشاركة العاملين في تطوير نظم دعم القرار وتقديم اقتراحاتهم وضرورة اعطاء دورات تدريبية لمستخدمي نظم دعم القرار على التعامل مع واجهة المستخدم لتحسين ادائهم باستخدام النظام ،واستفادت الباحثة من هذه الدراسة الى الدور المهم الذي يلعبه نظم دعم القرار في المجال الهندسي وخاصة عند اختيار المشروع الانسب في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع .

الدراسات باللغة الانجليزية :

**Loannou & other, ٢٠٠٧ "Performance –Net: A Decision Support System For Reconfiguring a Banks Branch Network " .**

هدفت هذه الدراسة الى استخدام نظم دعم قرار فعالة للبنوك لتقييم واعادة تشكيل الفروع وتقديم خدمات فعالة لزيادة عوائد البنك في اليونان ،وكانت عينة الدراسة مكونة ١٠ فروع في بنوك كبيرة في اليونان ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الاحصائي في استخراج النتائج ، وقد ابرز النتائج لهذه الدراسة ان استخدام النظام المقترح في هذه الدراسة يساعد على زيادة عمل شبكة الفروع بكفاءة وفعالية وايضا في حالة تعرض للبنك لاية ظروف وتغيرات مفاجئة اقتصادية يساعد هذا النظام على التعامل مع هذه التغيرات بكفاءة وفعالية وكانت ابرز التوصيات لهذه الدراسة الى ضرورة ايجاد وسائل تساعد على ديمومة هذا النظام بشكل اكبر وبقاءه لفترة اطول . وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى ان نظم دعم القرار تساعد على زيادة كفاءة العمل وان هذه النظم تمتاز بالمرونة والقدرة على الاستجابة الى اي متغيرات طارئة على المنظمة .

## **Gashet, ٢٠١١ "A Framework for Developing Distributed Cooperative Decision Support Systems-Inception Phase".**

هدفت هذه الدراسة الى وصف المرحلة الاولى لعملية تطوير نظم دعم القرار للتوزيع التعاوني، فهي تحلل اسباب عدم الاستخدام الواسع لنظم دعم القرار، وتقدم اقتراحات لتحسين هذا الوضع فهي تبين ان الجزء الاكبر من التوزيعات الحديثة للحاسبات الالكترونية في الهندسة المعمارية سيسطيع ان يحل العديد من القضايا الحالية، ففي الجزء الاول تعطى الدراسة نظرة عن نظم دعم القرار بشكل عام وعن نتيجة استخدامه والتي تتعلق بكل من العوامل البشرية، العوامل المفاهيمية، العوامل التكنولوجية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الاحصائي في استخراج البيانات والوصول الى النتائج ، وظهرت النتائج وجود مشاكل بشرية وتقنية تواجه استخدام نظم دعم القرار، واوصت بضرورة استخدام برامج متنوعة ولغات برمجة حديثة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة الى ضرورة الاهتمام باستخدام نظم دعم القرار واستخدام البرامج الحديثة المختلفة التي تساعد في حل المشاكل المختلفة في المشاريع المختلفة .

## **Petkov & other, ٢٠١٢ "Mixing Multiple Criteria Decision Making With Soft Systems Thinking Techniques For Decision Support In Complex Situations ".**

هدفت هذه الدراسة الى عرض اسس لاتخاذ القرار وتقنيات من برمجيات نظم دعم اتخاذ القرار في مراحل معينة من حل المشاكل المعقدة، وتستند هذه الدراسة على مشاركتها في ثلاث مشاريع ضمن المعلومات والاتصالات وقطاع التكنولوجيا، والغاية من استخدام البرنامج المشترك لمعايير اتخاذ القرار وتقنيات اخرى من تقنيات التفكير المنظم قد تم مناقشتها، واستخدم الباحث المنهج الاحصائي التحليلي في تحليل البيانات والوصول الى النتائج وقد كانت ابرز النتائج هو

أظهرت كيفية أجزاء من أنظمة برمجيات البرنامج المشترك لمعايير اتخاذ القرار والتي قد تخدم وتدعم نواحي متعددة وإعادة طرح المشاكل الإدارية المعقدة، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من هذه الحالات الثلاث (المعلومات والاتصالات وقطاع التكنولوجيا) وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة إلى كيفية الاستفادة من التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات في رفع كفاءة استخدام نظم دعم القرار .

### **Smith, ٢٠١٣ "Requirements Specifications and Obstacles that Forbidden Development Decision Support System (DSS)".**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المتطلبات الإدارية نحو الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار ، من وجهة نظر المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من وزارتين من أكبر الوزارات العاملة في بولندا وقد صمم الباحث استبانته خاصة لهذا البحث. واستخدم الأسلوب التحليلي الإحصائي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج وكانت أهم النتائج على النحو التالي : وجود مستوى جيد من الإدراك لدى الإدارة العليا لأهمية نظم دعم القرارات، ملائمة نظام الموارد البشرية والهيكل التنظيمي لتسهيل استخدام نظم دعم القرارات، كما بينت أن الهيكل الإداري والتنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار وإن نظام إدارة العمليات الخاصة بأعمال السيطرة على التغيير في مؤسسات القطاع الحكومي ملائم بشكل مقبول فيما يتعلق بتسهيل الاستخدام الأمثل لنظم دعم القرار ، وكانت أهم التوصيات من الباحث في أن هناك حاجة لتحسين الإدراك فيما يتعلق بالمجالات الإدارية الرئيسية (السيطرة على التغيير ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي والإداري ، إدارة العمليات المتعلقة بالعمل ، الانضباط )، ملائمة الهيكل الإداري والتنظيمي في مؤسسات القطاع الحكومي



٢-٥ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	تنوعت اهداف الدراسة من تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية اتخاذ القرارات وايضا على دور الذكاء الصطناعي والذكاء العاطفي على جودة القرارات الادارية واثر استخدام نظم دعم القرارات على فاعلية الاداء وتقييم المتطلبات الادارية نحو الاستخدام الامثل لنظم دعم القرار	هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الادارية
البيئة	اجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة منها الاردن ، فلسطين ، الكويت ، بولندا .	سوف تركز الدراسة الحالية على الشركة الاردنية للطيران في الاردن .
المجتمع	ركزت الدراسات السابقة على المجتمعات التالية : الوزرات ، الشركات الهندسية، البنوك	يتألف مجتمع الدراسة الحالية من موظفي الشركة الاردنية للطيران والبالغ عددهم ٢٧٨ موظف من اصل ٩٨٧ موظف



المنهجية	اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي او المنهج الاستكشافي .	ستتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام اساليب احصائية مختلفة .
عدد المتغيرات	تراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة عن متغير واحد إلى ثلاثة متغيرات.	اقتصرت الدراسة على متغيرين فقط المستقل والتابع.
الأسلوب الإحصائي	الارتباط، الانحدار الخطي، أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي.	الانحدار الخطي، أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي.
أدوات جمع البيانات	تنوعت أدوات جمع البيانات حيث تم استخدام المقابلات، والاستبانة، ودراسة البيانات.	تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

٢-٦ منهجية الدراسة

٢-٦-١ مجتمع الدراسة والعينة

٢-٦-٢ مصادر جمع المعلومات

٢-٦-٣ أداة الدراسة

٢-٦-٤ صدق الأداة

٢-٦-٥ ثبات الأداة

٢-٦-٦ المعالجات الإحصائية

## الطريقة والإجراءات

### ٦-٢ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتي تحاول التعرف على أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران، وتسعى الباحثة عبر هذا المنهج أن توضح وتفسر وتقيم نتائج الدراسة.

### مصادر جمع البيانات والمعلومات

استخدمت الباحثة مصدرين في الحصول على البيانات والمعلومات:

١- المصادر الثانوية: حيث اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة للبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

٢- المصادر الأولية: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة الدراسة ومقدارها (١٢٠) استبانة.

## ٢-٦-١ مجتمع الدراسة والعينة

تكون المجتمع من العاملين في الشركة الأردنية للطيران.

### عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية لاختيار أفراد العينة. فقد تم توزيع (١٢٠) استبانته

على عينة الدراسة، وتم استرداد (١٠٠) استبانة صالحة للتحليل اي ما تمثل نسبته (٨٠%) من

مجموع العينة التي تم توزيعها.

## ٢-٦-٢ مصادر جمع المعلومات

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية :-

### ١- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (٣-١): يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	٥٨	٥٨,٠
أنثى	٤٢	٤٢,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور

(٥٨,٠%)، ونسبة الإناث (٤٢,٠%).

## ٢- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (٣-٢): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٢٥ سنة	٣٢	٣٢,٠
٢٥ - ٣٤ سنة فأقل	٣٥	٣٥,٠
٣٤ - ٤٤ سنة فأقل	٢٤	٢٤,٠
٤٤ سنة فأكثر	٩	٩,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يمثل الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث حازت الفئة العمرية (٢٥-٣٤) سنة فأقل على أعلى نسبة مئوية (٣٥%)، تلتها الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) (٣٢%)، وتلتهم الفئة العمرية التي تتراوح بين (٣٤-٤٤) سنة فأقل وحصلت على نسبة مئوية (٢٤%)، كما شكلت الفئة العمرية ٤٤ سنة فأكثر على أقل نسبة مئوية من العينة (٩%).

### ٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (٣-٣): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة أو أقل	٥	٥,٠
دبلوم متوسط	٧	٧,٠
بكالوريوس	٧٥	٧٥,٠
دراسات عليا	١٣	١٣,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث تبين من الجدول أن حملة درجة البكالوريوس حصلوا على أعلى نسبة مئوية من أفراد العينة وكانت نسبتهم (٧٥%)، وتلاههم حملة درجة الدراسات العليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي) حصلوا على نسبة (١٣%)، والأفراد الذين يحملون درجة الثانوية العامة أو أقل حصلوا على نسبة مئوية من العينة (٥,٠%)، وهذا مما يعني أن أغلب العاملين في الشركة يحملون درجة البكالوريوس.

#### ٤- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (٤-١): يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٤٤	٤٤,٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٤٣,٠
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٦	٦,٠
١٥ سنة فأكثر	٧	٧,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث حصلت سنوات الخبرة التي أقل من (٥) سنوات على أعلى نسبة مئوية من أفراد العينة ونسبتها (٤٤%)، تلتها الخبرة ما بين (٥-أقل من ١٠) سنوات وكانت نسبتها (٤٣%)، ثم الخبرة التي كانت ١٥ سنة فأكثر وكانت نسبتها (٦%)، وأخيراً الخبرة التي تتراوح من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) وكانت نسبتها (٦%). وتوضح النسب السابقة التنوع في الخبرات مما يضيفي مصداقية أكثر على نتائج الدراسة.

## ٥- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي

جدول رقم (٤-٢): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التنظيمي
٦٣,٠	٦٣	موظف عادي
١٠,٠	١٠	مشرف
١٩,٠	١٩	رئيس قسم
٨,٠	٨	مدير
١٠٠,٠	١٠٠	المجموع

يوضح الجدول رقم (٥) المستوى التنظيمي لأفراد العينة، وتبين أن المستوى التنظيمي للموظف العادي حصل على أعلى نسبة مئوية من العينة (٦٣%)، ورئيس القسم حصل على نسبة مئوية من العينة (١٩%)، وتلاههم المستوى التنظيمي للمشرف (١٠%)، وحاز المستوى التنظيمي للمدير على أقل نسبة مئوية من العينة (٨%).

### خطوات بناء الاستبانة:

٣-٣ مصادر جمع المعلومات تم بناء استبانته حول أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران، وذلك بالاستناد إلى أهداف الدراسة ومتغيراتها والعودة إلى الدراسات السابقة والاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في هذا المجال.



### ٣-٦-٢ أداة الدراسة

تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداماً في هذا المجال لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يؤشر ويفصح أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى استجابتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
(١) درجة	(٢) درجة	(٣) درجات	(٤) درجات	(٥) درجات

### صدق الاداة وثباتها

### ٤-٦-٢ صدق الاداة

صدق الاستبانة يقصد به أن تقيس الأسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي :

- ١- صدق المحكمين : عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٧) من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من قبلهم.

## ٥-٦-٢ ثبات الأداة

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانته الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-٣): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ت	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	- واجهة المستخدم	٠,٩٥٤
٢	- قاعدة البيانات	٠,٩٦٤
٣	- المستخدمين	٠,٨٨٦
٤	- شفافية القرارات	٠,٩٣٢
٥	- تكاملية القرارات	٠,٩٤٣
٦	- سرعة القرارات	٠,٩٣٦
٧	- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٠,٨٩٣

يتبين من نتائج الموضحة في جدول (٦) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر

من ٠,٦٠، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانته المستخدمة مما يجعلها على

ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

## ٦-٦-٢ المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية في برنامج (SPSS) حيث أن المقياس المستخدم (١-٥) وهو مقياس ليكرت ذي التوزيع الخماسي، ولقد أخذت الباحثة عينة مقدارها (١٠٠) من العاملين في الشركة الأردنية للطيران، وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة:

١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.

٢\_ اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

٣- اختبار الانحدار البسيط.

٤- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T Test).

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

٧-٢ مناقشة نتائج الدراسة

١-٧-٢ اختبار الفرضيات

## نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

### ٧-٢ عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران، حيث تم توزيع (١٢٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (١٠٠) استبانة صالحة لأغراض التحليل.

وبعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية المعبرة عنها، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية واختبار الانحدار لإيجاد أثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران وذلك عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

## نتائج الدراسة

### أ- المتغير المستقل

#### ١- واجهة المستخدم

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية لمجال واجهة المستخدم

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	توفر واجهة المستخدم معلومات تفصيلية.	٤,٤٢	٨٨,٤	٠,٨٥٤	مرتفع
٧	التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة.	٤,٣٩	٨٧,٨	٠,٧٩٠	مرتفع
٢	تتأثر واجهة المستخدم بالأداء الجيد.	٤,٣٩	٨٧,٨	٠,٧٩٠	مرتفع
٨	واجهة المستخدم سهلة الفهم والتطبيق.	٤,٣١	٨٦,٢	٠,٨٣	مرتفع
٩	واجهة المستخدم تقدم المعلومات بأشكال متعددة.	٤,٣١	٨٦,٢	٠,٧٧٤	مرتفع
٤	تستخدم واجهة المستخدم هيكل أساسي للبيانات.	٤,٣	٨٦	٠,٧٩٧	مرتفع
٦	تدعم واجهة المستخدم مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار.	٤,٢٨	٨٥,٦	٠,٨٨٨	مرتفع
٥	تقدم واجهة المستخدم الدعم لمراحل اتخاذ القرار.	٤,٢٧	٨٥,٤	٠,٩٠٨	مرتفع
٣	التكنولوجيا المستخدمة في واجهة المستخدم مستقرة.	٤,١٩	٨٣,٨	٠,٩٢٨	مرتفع
	<b>الدرجة الكلية لمجال واجهة المستخدم</b>	<b>٤,٣١٧٧</b>	<b>٨٦,٣٥٥</b>	<b>٠,٨٤١١</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال واجهة المستخدم كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٣) والنسبة المئوية التي بلغت (٨٦,٣%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الأولى والتي تنص على "توفر واجهة المستخدم معلومات تفصيلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الثالثة والتي تنص على "التكنولوجيا المستخدمة في واجهة المستخدم مستقرة" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,١)، وهي درجة مرتفعة.

## ٢-قاعدة البيانات

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

### الجدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية لمجال قاعدة البيانات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١١	تخدم واجهة المستخدم جميع الأقسام الإدارية.	٤,١٧	٨٣,٤	٠,٩١٠	مرتفع
١٠	توفر واجهة المستخدم البيانات المطلوبة بسرعة.	٤,١٣	٨٢,٦	١,٠٢١	مرتفع
١٥	يتم تحديث المعلومات بشكل دوري عن طريق قاعدة البيانات.	٤,٠٦	٨١,٢	٠,٩٦٢	مرتفع
١٣	توفر واجهة المستخدم المعلومات الكاملة عن تاريخ الشركة.	٤,٠٦	٨١,٢	١,٠٨٠	مرتفع
١٢	تخدم واجهة المستخدم جميع المستويات التنظيمية.	٤,٠٥	٨١	١,٠٣٨	مرتفع
١٤	توفر واجهة المستخدم المعلومات الكاملة عن واقع الشركة الحالي.	٤,٠١	٨٠,٢	١,٠٢٩	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال قاعدة البيانات	٤,٠٨	٨١,٦	١,٠٠٧	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال قاعدة البيانات كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٠) والنسبة المئوية التي بلغت (٨١,٦%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الحادية عشر والتي تنص على "تخدم واجهة المستخدم جميع الأقسام الإدارية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الرابعة عشر والتي تنص على "توفر واجهة المستخدم المعلومات الكاملة عن واقع الشركة الحالي" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,٠)، وهي درجة مرتفعة.

### ٣-المستخدمون

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

#### الجدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية لمجال المستخدمين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١٨	أمتلك مهارة التواصل مع الآخرين للتوصل للقرار السليم.	٤,٣٦	٨٧,٢	٠,٧٠٣	مرتفع
١٧	أمتلك القدرة على بذل أفضل الجهود.	٤,٣٣	٨٦,٦	٠,٦٨٢	مرتفع
١٩	أمتلك مهارة التخطيط الأولي والمبدئي.	٤,٢٨	٨٥,٦	٠,٧٧٩	مرتفع
١٦	أستطيع تفسير العوامل الخارجية المتغيرة وفقاً للأهداف الموضوعية.	٤,٢٦	٨٥,٢	٠,٨٤٨	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال المستخدمين	٤,٣٠٧	٨٦,١٥	٠,٧٥٣	مرتفع



يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال المستخدمين كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٣) والنسبة المئوية التي بلغت (٨٦,١%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على "أمتلك مهارة التواصل مع الآخرين للتوصل للقرار السليم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة السادسة عشر والتي تنص على "أستطيع تفسير العوامل الخارجية المتغيرة وفقاً للأهداف الموضوعية" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,٢)، وهي درجة مرتفعة.

## ب- المتغير التابع

### ١ - شفافية القرارات

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:  
الجدول رقم (٤-٧) المتوسطات الحسابية لمجال شفافية القرارات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٢٥	تزيد شفافية القرارات من التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد .	٤,٢٤	٨٤,٨	٠,٨٨٨	مرتفع
٢٠	تتوفر قنوات اتصال واضحة ومحددة.	٤,٠٧	٨١,٤	١,٠٧٥	مرتفع
٢٣	تبسط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير .	٤,٠٢	٨٠,٤	١,٠٥٣	مرتفع
٢٤	الاجراءات الشفافة تشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي.	٤,٠١	٨٠,٢	١,٠٦٨	مرتفع
٢١	يتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة .	٣,٩٦	٧٩,٢	١,٠٧٢	مرتفع
٢٢	تنتهي المؤسسة إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة .	٣,٩٥	٧٩	١,٠٦٧	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال شفافية القرارات	٤,٠٤١	٨٠,٨٣٣	١,٠٣٧	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال شفافية القرارات كانت متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٠) والنسبة المئوية التي بلغت (٨٠%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الخامسة والعشرون والتي تنص على "تزيد شفافية القرارات من التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الثانية والعشرون والتي تنص على "تنتي المؤسسة إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٣,٩)، وهي درجة مرتفعة.

## ٢- تكاملية القرارات

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية لمجال تكاملية القرارات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٢٨	تمكن تكاملية القرارات من متابعة تحقق الاهداف بسهولة .	٤,٣٩	٨٧,٨	٠,٧٧٧	مرتفع
٢٦	تتسجم القرارات مع السياسية العامة للشركة.	٤,٣١	٨٦,٢	٠,٨٧٢	مرتفع
٢٩	يمكن معرفة متخذ القرارات دائما .	٤,٢٥	٨٥	٠,٩١٤	مرتفع
٢٧	تتسجم القرارات مع اهداف الشركة .	٤,٢٤	٨٤,٨	٠,٩١١	مرتفع
٣١	تساهم تكاملية القرارات في مجموعها لتحقيق رسالة الشركة .	٤,٢	٨٤	٠,٧٧٨	مرتفع
٣٠	هناك قابلية للتحقق من صحة تكاملية القرارات.	٤,١٩	٨٣,٨	٠,٨٩٥	مرتفع
٣٢	تكاملية القرارات غير متضاربة في المؤسسة.	٤,١١	٨٢,٢	٠,٩٨٣	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال تكاملية القرارات	٤,٢٤١٤	٨٤,٨٢٨	٠,٨٧٦	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال تكاملية القرارات كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٢) والنسبة المئوية التي بلغت (٨٤,٨%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثامنة والعشرين والتي تنص على " يمكن تكاملية القرارات من متابعة تحقق الاهداف بسهولة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الثانية والثلاثون والتي تنص على " تكاملية القرارات غير متضاربة في المؤسسة" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,١)، وهي درجة مرتفعة.

### ٣- سرعة القرارات

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (٤-٩) المتوسطات الحسابية لمجال سرعة القرارات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٣٣	لا يوجد هناك تأخر في عملية اتخاذ القرار .	٤,٢٢	٨٤,٤	٠,٩٢٧	مرتفع
٣٤	لا يتم تأجيل عملية اتخاذ القرار لاقوات اخرى .	٤,٠٧	٨١,٤	٠,٩٦٦	مرتفع
٣٦	أخذ القرارات في الوقت المناسب .	٤,٠٣	٨٠,٦	٠,٩٨٩	مرتفع
٣٥	يتم عمل قائمة بالبدايل المتوفرة ودون تأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار .	٤,٠١	٨٠,٢	٠,٩٠٤	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال سرعة القرارات	٤,٠٨	٨١,٦٥	٠,٩٤٧	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال سرعة القرارات كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٠) والنسبة المئوية التي بلغت (٨١,٦%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثالثة والثلاثون والتي تنص على "لا يوجد هناك تأخر في عملية اتخاذ القرار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الخامسة والثلاثون والتي تنص على "يتم عمل قائمة بالبدائل المتوفرة ودون تأخر عن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,٠)، وهي درجة مرتفعة.

#### ٤- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

#### الجدول رقم (٤-١٠) المتوسطات الحسابية لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
٣٩	أشعر بأن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فعاليته.	٤,١٦	٨٣,٢	٠,٨١٣	مرتفع
٤١	أشعر بأنني أكثر التزاماً بتطبيق القرار إذا شاركت في وضعه.	٤,١٥	٨٣	٠,٨٨٠	مرتفع
٣٧	يمنحني المسؤول الفرصة لإبداء الرأي عند اتخاذ القرارات.	٤,١٤	٨٢,٨	١,٠٠٥	مرتفع
٤٠	أعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرار هو عصف ذهني.	٤,١٣	٨٢,٦	٠,٧٧٤	مرتفع
٣٨	أشعر بأن رأيي مهم حين اتخاذ القرارات.	٤,٠٤	٨٠,٨	١,٠٢٤	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٤,١٢٤	٨٢,٤٨	٠,٨٩٩	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (٤,١) والنسبة المئوية التي بلغت (٨٢,٤%).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة التاسعة والثلاثون والتي تنص على "أشعر بأن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فعاليته"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١) وهي درجة مرتفعة، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الثامنة والثلاثون والتي تنص على "أشعر بأن رأيي مهم حين اتخاذ القرارات" حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٤,٠)، وهي درجة مرتفعة.

#### ١-٧-٢ اختبار الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعاها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين).

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

H<sub>01-1</sub> لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم

القرارات على شفافية القرارات في الشركة الأردنية.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة

لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم دعم القرارات وشفافية القرارات

في الشركة الأردنية للطيران عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، والجدول (١٤) يفسر

نتائج الاختبار.

جدول (٥-١) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	Beta	F الجدولية	F	R	R <sup>٢</sup>
رفض	.٠٠٠٠	٠,٥٥٧	٣,٩٢	٤٨,٨٤٩	.٥٧٧	.٣٣٣

كانت قيمة الاختبار F تساوي (٤٨,٨٤٩)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة

الإحصائية فبلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من القيمة المحددة ٠,٠٥، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (٠.٥٧٧) التي تفسر

قوة العلاقة بين استخدام نظم دعم القرارات وشفافية القرارات في الشركة الأردنية للطيران،

بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R<sup>٢</sup> التي بلغت (٠.٣٣٣) التي تفسر مستوى التباين في شفافية

القرارات في الشركة الأردنية للطيران الذي يفسره مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات،

وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام

نظم دعم القرارات على شفافية القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

## الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>02-1</sub> لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على تكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم دعم القرارات وتكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، والجدول (١٥) يفسر نتائج الاختبار.

جدول (٥-٢) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية						
نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	Beta	F الجدولية	F	R	R <sup>٢</sup>
رفض	.٠٠٠٠	.٧٩٤	٣,٩٢	١٦٧,١٦١	.٧٩٤	.٦٣٠

كانت قيمة الاختبار F تساوي (١٦٧,١٦١)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (٠,٠٠٠) وهي أصغر من القيمة المحددة ٠,٠٥، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (٠,٧٩٤) التي تفسر قوة العلاقة بين استخدام نظم دعم القرارات وتكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R<sup>٢</sup> التي بلغت (٠,٦٣٠) التي تفسر مستوى التباين في تكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران الذي يفسره مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على تكاملية القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

## الفرضية الفرعية الثالثة

3-1 H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على سرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم دعم القرارات وسرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، والجدول (١٦) يفسر نتائج الاختبار.

جدول (٣-٥) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	Beta	F الجدولية	F	R	R <sup>٢</sup>
رفض	.٠٠٠٠	٠,٧١١	٣,٩٢	٩٩,٩٣٧	.٧١١	.٥٠٥

كانت قيمة الاختبار F تساوي (٩٩,٩٣٧)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (٠.٠٠٠) وهي أصغر من القيمة المحددة ٠,٠٥، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ )، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (٠.٧١١) التي تفسر قوة العلاقة بين استخدام نظم دعم القرارات وسرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R<sup>٢</sup> التي بلغت (٠.٥٠٥) التي تفسر مستوى التباين في سرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران الذي يفسره مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على سرعة القرارات في الشركة الأردنية للطيران.



## الفرضية الفرعية الرابعة

1-4-1 H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم دعم القرارات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الأردنية للطيران عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ )، والجدول (17) يفسر نتائج الاختبار.

جدول (٥-٤) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة						
نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	Beta	F الجدولية	F	R	R <sup>2</sup>
رفض	.000	0,527	3,92	37,637	.527	.277

كانت قيمة الاختبار F تساوي (37,637)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (0.000) وهي أصغر من القيمة المحددة 0,05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (0.527) التي تفسر قوة العلاقة بين استخدام نظم دعم القرارات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الأردنية للطيران، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> التي بلغت (0.277) التي تفسر مستوى التباين في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الأردنية للطيران الذي يفسره مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة

احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة الأردنية للطيران.

### الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات، واجهة المستخدم، المستخدمين) على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي).

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

#### أولاً: النوع الاجتماعي

H<sub>01-2</sub> لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير النوع الاجتماعي.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٥-٥) اختبار T Test لمتغير النوع الاجتماعي				
Sig.	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
	.٧٢٣٧٠	٤,٢١١٤	ذكر	نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)
.٥٩٩	.٥٨٥٩٣	٤,٢٨٠٧	أنثى	
	.٩٦١٧٥	٣,٩٥١١	ذكر	شفافية القرارات
.٢٢٥	.٧٩٧١٨	٤,١٦٦٧	أنثى	
	.٨٣٧٨٠	٤,٢١٩٢	ذكر	تكاملية القرارات
.٧٢٢	.٦٤١٨٤	٤,٢٧٢١	أنثى	
	.٩٥٢٩٢	٤,٠٣٠٢	ذكر	سرعة القرارات
.٤٦٤	.٧٤٠٧٠	٤,١٥٤٨	أنثى	
	.٧٦٦٩٦	٤,٠٨٦٢	ذكر	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة
.٥٥٩	.٧٤٩٩٠	٤,١٧٦٢	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (٠,٠٥)

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=٠,٠٥$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية

للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير النوع الاجتماعي.

## ثانياً: العمر

2-2 H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير العمر.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٦-١) اختبار ANOVA لمتغير العمر						
Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المجال
.٠١٣	٣,٨٠١	١,٥٥٩	٣	٤,٦٧٦	بين المجموعات	نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)
		.٤١٠	٩٦	٣٩,٣٧٠	داخل المجموعات	
			٩٩	٤٤,٠٤٦	المجموع	
.٢٧٩	١,٣٠١	١,٠٤١	٣	٣,١٢٢	بين المجموعات	شفافية القرارات
		.٨٠٠	٩٦	٧٦,٧٨٨	داخل المجموعات	
			٩٩	٧٩,٩١٠	المجموع	
.٠٢١	٣,٣٨١	١,٨١٥	٣	٥,٤٤٤	بين المجموعات	تكاملية القرارات
		.٥٣٧	٩٦	٥١,٥٢٣	داخل المجموعات	
			٩٩	٥٦,٩٦٧	المجموع	
.١٦٦	١,٧٣٢	١,٢٧٧	٣	٣,٨٣٢	بين المجموعات	سرعة القرارات
		.٧٣٧	٩٦	٧٠,٨٠٠	داخل المجموعات	
			٩٩	٧٤,٦٣٢	المجموع	

بين المجموعات	٣,٠١٦	٣	١,٠٠٥	١,٧٩٥	١٥٣
داخل المجموعات	٥٣,٧٦٧	٩٦	٥٦٠		
المجموع	٥٦,٧٨٢	٩٩			

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن مستوى الدلالة للمجال الأول "نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)" والمجال الثالث "تكاملية القرارات" أقل من (٠,٠٥) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) تعود الى استجابات أفراد العينة على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعدها تعزى عند متغير العمر، والجدول التالي يبين تلك الفروق.

جدول (٦-٢) الفروق التي تعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)	أقل من ٢٥ سنة	٣,٩٩٣٤	٧٨٢٥٧
	٢٥-٣٤ سنة فأقل	٤,٢٠٣٠	٦١٥٧٩
	٣٤-٤٤ سنة فأقل	٤,٤٨٦٨	٤٧٧٤٢
	٤٤ سنة فأكثر	٤,٦٠٨٢	٥٣٠٣٢
	المجموع	٤,٢٤٠٥	٦٦٧٠١
تكاملية القرارات	أقل من ٢٥ سنة	٣,٩١٥٢	٩٦٤٧٢
	٢٥-٣٤ سنة فأقل	٤,٣١٨٤	٦٤٢٧٠
	٣٤-٤٤ سنة فأقل	٤,٤٦٤٣	٥٠٠٦٧
	٤٤ سنة فأكثر	٤,٥٠٧٩	٥٩٨٠٩
	المجموع	٤,٢٤١٤	٧٥٨٥٧

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مجال " نظم دعم القرار (واجهه المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين) كانت لصالح الفئة العمرية (٤٤ سنة فأكثر) بدلالة المتوسط الحسابي "٤,٦". والفروق في مجال تكاملية القرارات كانت لصالح الفئة العمرية (٤٤ سنة فأكثر) بدلالة المتوسط الحسابي "٤,٥".

كما تبين أن مستوى الدلالة لباقي المجالات أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها تعزى عند متغير العمر.

#### ثالثاً: المؤهل العلمي

H٠٣-٢ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو

الآتي:

جدول (٦-٣) اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي						
المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)	بين المجموعات	٣,٩٩٦	٤	.٩٩٩	٢,٣٦٩	.٠٥٨
	داخل المجموعات	٤٠,٠٥٠	٩٥	.٤٢٢		
	المجموع	٤٤,٠٤٦	٩٩			
شفافية القرارات	بين المجموعات	١,٩٥٨	٤	.٤٨٩	.٥٩٧	.٦٦٦
	داخل المجموعات	٧٧,٩٥٢	٩٥	.٨٢١		
	المجموع	٧٩,٩١٠	٩٩			
تكاملية القرارات	بين المجموعات	١,٧٧٩	٤	.٤٤٥	.٧٦٦	.٥٥٠
	داخل المجموعات	٥٥,١٨٨	٩٥	.٥٨١		
	المجموع	٥٦,٩٦٧	٩٩			
سرعة القرارات	بين المجموعات	٤,٧٩٥	٤	١,١٩٩	١,٦٣١	.١٧٣
	داخل المجموعات	٦٩,٨٣٧	٩٥	.٧٣٥		
	المجموع	٧٤,٦٣٢	٩٩			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة	بين المجموعات	٤,٧٦٣	٤	١,١٩١	٢,١٧٥	.٠٧٨
	داخل المجموعات	٥٢,٠١٩	٩٥	.٥٤٨		
	المجموع	٥٦,٧٨٢	٩٩			

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (٠,٠٥) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: سنوات الخبرة

٢-٤-٥ H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٦-٤) اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة						
Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المجال
.٠٢٧	٣,٢٠٣	١,٣٣٦	٣	٤,٠٠٨	بين المجموعات	نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)
		.٤١٧	٩٦	٤٠,٠٣٨	داخل المجموعات	
			٩٩	٤٤,٠٤٦	المجموع	
.١٠٤	٢,١١٢	١,٦٤٩	٣	٤,٩٤٨	بين المجموعات	شفافية القرارات
		.٧٨١	٩٦	٧٤,٩٦١	داخل المجموعات	
			٩٩	٧٩,٩١٠	المجموع	



٠.٥١	٢,٦٨٢	١,٤٦٨	٣	٤,٤٠٥	بين المجموعات	تكاملية القرارات
		٠.٥٤٨	٩٦	٥٢,٥٦٢	داخل المجموعات	
			٩٩	٥٦,٩٦٧	المجموع	
٠.٣٦	٢,٩٦٠	٢,١٠٦	٣	٦,٣١٩	بين المجموعات	سرعة القرارات
		٠.٧١٢	٩٦	٦٨,٣١٣	داخل المجموعات	
			٩٩	٧٤,٦٣٢	المجموع	
٠.٨٠	٢,٣١٨	١,٢٧٨	٣	٣,٨٣٥	بين المجموعات	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة
		٠.٥٥٢	٩٦	٥٢,٩٤٨	داخل المجموعات	
			٩٩	٥٦,٧٨٢	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن مستوى الدلالة للمجال الأول " نظم دعم القرار (واجهته المستخدم،

قاعدة البيانات،المستخدمين)" والمجال الرابع "سرعة القرارات" أقل من (٠,٠٥) وبالتالي نرفض

الفرضية الصفرية ونقول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=٠,٠٥$ ) تعود

الى استجابات أفراد العينة على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها

تعزى عند متغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يبين تلك الفروق.

جدول (٥-٦) الفروق التي تعزى عند متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المجال
.٧٦٧٣٦	٤,٠٣١١	أقل من ٥ سنوات	نظم دعم القرار (واجهته المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)
.٥٢١٢٦	٤,٣٥٠١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
.٥٠٠٠٥	٤,٥٩٦٥	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
.٥٨٥٢٩	٤,٥٧٨٩	١٥ سنة فأكثر	
.٦٦٧٠١	٤,٢٤٠٥	المجموع	
١,٠٠٨٨٦	٣,٨١٢٥	أقل من ٥ سنوات	سرعة القرارات
.٦٩٢٢٢	٤,٢٥٠٠	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
.٤٦٥٤٧	٤,٥٨٣٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
.٧٤٦٠٢	٤,٣٢١٤	١٥ سنة فأكثر	
.٨٦٨٢٥	٤,٠٨٢٥	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في مجال " نظم دعم القرار (واجهته المستخدم،

قاعدة البيانات، المستخدمين) كانت لصالح سنة الخبرة التي تتراوح بين (١٠ إلى أقل من ١٥

سنة) بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٥٩). والفروق في مجال سرعة القرارات كانت لصالح سنة

الخبرة التي تتراوح بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بدلالة المتوسط الحسابي (٤,٥٨).

كما تبين أن مستوى الدلالة لباقي المجالات أكبر من (0,05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير سنوات الخبرة.

#### خامساً: المستوى التنظيمي

2-4 H لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير المستوى التنظيمي.

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6-6) اختبار ANOVA لمتغير المستوى التنظيمي						
Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المجال
.222	1,492	.654	3	1,963	بين المجموعات	نظم دعم القرار (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين)
		.438	96	42,083	داخل المجموعات	
			99	44,046	المجموع	
.394	1,004	.811	3	2,432	بين المجموعات	شفافية القرارات
		.807	96	77,478	داخل المجموعات	
			99	79,910	المجموع	

٠.٧١٣	٠.٤٥٧	٠.٢٦٧	٣	٠.٨٠٢	بين المجموعات	تكاملية القرارات
		٠.٥٨٥	٩٦	٥٦,١٦٥	داخل المجموعات	
			٩٩	٥٦,٩٦٧	المجموع	
٠.٦٢١	٠.٥٩٣	٠.٤٥٣	٣	١,٣٥٨	بين المجموعات	سرعة القرارات
		٠.٧٦٣	٩٦	٧٣,٢٧٤	داخل المجموعات	
			٩٩	٧٤,٦٣٢	المجموع	
٠.٠٩٢	٢,٢١٣	١,٢٢٤	٣	٣,٦٧٣	بين المجموعات	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الشركة
		٠.٥٥٣	٩٦	٥٣,١٠٩	داخل المجموعات	
			٩٩	٥٦,٧٨٢	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن مستوى الدلالة لجميع المجالات أكبر من (٠,٠٥)

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0,05$ ) لأثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية

للطيران بأبعادها (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات في الشركة) تعزى عند متغير المستوى التنظيمي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

٢-٨ النتائج

٢-٩ التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام ورؤساء اللجان في الشركة الاردنية للطيران في الأردن، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة ايضاً عدداً من التوصيات. ويمكن تلخيص ذلك بما يلي:

#### ٨-٢ نتائج الدراسة :

أولاً : اظهرت الدراسة بأنه يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات الادارية (واجهه المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين) على جودة القرارات الادارية (شفافية القرارات، تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين) في اتخاذ القرارات في الشركة الاردنية للطيران بشكل عام. ولتوضيح طبيعة ودرجة هذه الاثر تورد الباحثة النتائج التفصيلية التالية:

١- يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات، واجهه المستخدم)، على شفافية القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران، بينما لا يوجد اثر لمجال المستخدمين .

٢- يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات، واجهه المستخدم) على تكاملية القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران بينما لا يوجد اثر لمجال المستخدمين .

٣- يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات، واجهة المستخدم) على سرعة القرارات كبعد من ابعاد جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران بينما لا يوجد اثر لمجال المستخدمين .

٤- يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات الادارية (قاعدة البيانات) على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بينما لا يوجد اثر لمجال (واجهة المستخدم، المستخدمين).

ثانيا : اظهرت الدراسة بأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر نظم دعم القرارات الادارية (واجهة المستخدم، قاعدة البيانات، المستخدمين) على جودة القرارات الادارية (شفافية القرارات تكاملية القرارات، سرعة القرارات، مشاركة العاملين) في اتخاذ القرارات في الشركة الاردنية للطيران يعزى لعامل العمر بينما لا يوجد اثر يعزى للعوامل الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

ثالثا :اظهرت نتائج الدراسة ان القرارات الادارية المستخدمه في الشركة الاردنية للطيران في المستويات الادارية الدنيا والعليا تتمتع بجوده وكفاءه عاليه وذلك من خلال نوعية المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الادارية بمختلف انواعها.

## ٩-٢ التوصيات :

- على ضوء نتائج الدراسة التي تم عرضها سابقا فقد قامت الباحثة بتقديم التوصيات التالية:
- ١- على الشركة الاردنية للطيران ان تولي الاهتمام الكافي لاستخدام نظم دعم القرارات عند اتخاذها قرارات تهم الشركة بشكل كاف حيث اثبتت هذه الدراسة بأنه يوجد اثر لاستخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الادارية .
  - ٢- زيادة الاهتمام بشفافية القرارات الادارية التي يتم اتخاذها في الشركة الاردنية للطيران لما لها من اهمية على جودة القرارات الادارية وهذا ما اكدته نتائج هذه الدراسة .
  - ٣- الاهتمام بتكاملية القرارات الادارية حيث اثبتت هذه الدراسة بانه يوجد اثر لتكاملية القرارات الادارية على جودة القرارات الادارية .
  - ٤- ان الاهتمام في توفير قاعدة بيانات صحيحة ومحدثة وكذلك الاهتمام بواجهة المستخدم والمستخدمون يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة .لذا فإن الباحثة توصي بزيادة الاهتمام بهذه المجالات .
  - ٥- زيادة نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية حيث اثبتت هذه الدراسة بانه يوجد اثر لها على جودة القرارات الادارية .
- إجراء المزيد من البحوث في مجال نظام دعم اتخاذ القرار من خلال البحث على علاقة نظام دعم اتخاذ القرار على فاعلية المنظمات لحدیثة وفي كل المستويات المختلفة للإدارة .



## قائمة المراجع والملاحق

### اولا: المراجع باللغة العربية:

- الاحمد ، علي ،(٢٠١٢)، جودة التصميم في واجهة المستخدم واثرها على زيادة الانتاجية في الشركة الغذائية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة ام درمان، الخرطوم، السودان.
- الاطرش، ميسون حمدان ،(٢٠٠٨)، الادارة المعاصره في ضل التطور التكنولوجي الحديث، ط١، السعد، القاهرة ، مصر.
- أيوب، ناديا، نظرية القرارات الإدارية،(٢٠٠٦)، مجلة منشورات جامعة دمشق، مجلد ٩، عدد٣.
- إبراهيم، السعيد (٢٠١٣)، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، ط٤ المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة : مصر .
- إسماعيل، محمد، (٢٠٠٨)، المدخل الحديث في ادارة العاملين، ط١، دار النهضة العربية،القاهره، مصر.
- برنوطي، سعاد ،(٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلال، محمد ،(٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط٢، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- تعلب، سيد ،(٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط١، دار الفكر، عمان، الأردن .

-جلدة، سليم، (٢٠٠٨)، اساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة، ط١، الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن

-جودة ، محفوظ ، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

-حجاجه، علي (٢٠١٠)، إتخاذ القرارات الإدارية، ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن

-حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد، (٢٠٠٦)، ص ٩٥.

-حسان، محمد ، (٢٠٠٨)، نظم المعلومات الادارية ، ط١، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الاسكندرية، مصر.

-الحسني ، عبدالله، (٢٠١٣)، الاثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان ،الاردن.

-الحكيم، ايث، وزوين، عماد، (٢٠٠٩)، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات دورة علاقات الزبون باستخدام دالة الجودة. كلية الاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١١، عدد ٣.

-الحكيم، مصطفى، (٢٠٠٨)، القياس المحاسبي للجودة الشاملة واثره على المحتوى الاعلامي للتقارير والقوائم المالية المنشورة، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

-الحكيم، مصطفى، (٢٠٠١)، ادارة الجودة الشاملة وامتياز الاعمال، ط١، الثقة للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان.

-حمزة ،سيدعلي ٢٠١٠، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان ،الاردن .

-الخفاف، مها، العتيبي، غسان (٢٠١٢)، نظم دعم القرار والنظم الذكية، ط٣، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

-رمضان، فدوى، ٢٠٠٩، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الاداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم -محافظات قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الاسلامية غزة ،فلسطين.

-الزيادات، احمد، (٢٠١١)، أثر استخدام نمط الهيكل التنظيمي على تحسين مستوى جودة الخدمات لدى القطاع الصحي في الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة البحر الاحمر، بورتسودان، السودان.

-سعد، يس، (٢٠٠٩)، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، ط٢، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر.

- السيوف، سعود، (٢٠٠٩)، التكنولوجيا الحديثة ودورها في مساندة القرارات الادارية، المعاينة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

-صالح، فاتن ٢٠٠٩، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، عمان، الاردن .

-الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط٢، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر .

-الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، (٢٠٠٥)، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، ط٢، دار زهران، عمان، الاردن.

-العامري، صالح مهدي، والغالبي، محسن منصور (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، ص٣١٠.

-العباسي، مرسي، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار النجاح، القاهرة، مصر.

-عبد الحليم، احمد، والشليبي، فيصل، (٢٠٠١)، مستوى الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية الأردنية -دراسة تقييميه من وجهة نظر الأطباء العاملين فيها، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد ١٦، العدد ٦.

- عبد الله، خبايا، وعبد الوهاب، جباري، (٢٠١٤)، النظم الخبيرة كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة، ورقة بحثية منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر العاصمة، الجزائر.

-علي، محمد، (٢٠٠٨)، القرارات الادارية وجودة التنفيذ، ط٢، دار العصر الحديث، الاسكندرية، مصر.

-العبيدي، محمد، (٢٠٠٨)، نظم دعم القرار ودورها في رفع كفاءة الادارة المحلية، ط١، دار المعارف، بغداد، العراق.

-العبيدي، محمود، (٢٠٠٩)، نظم دعم القرار، ط١، الشروق للنشر، عمان، الاردن.

-العوض، سليمان، (٢٠٠٨)، نظم المعلومات الإدارية، ط٢، العروبة للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

-الغزاوي، محمد، (٢٠٠٨)، ادارة الجودة الشاملة، دراسة بحثية منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، جامعة الاسراء الخاصة عمان، الاردن.

-الغنبوصي، سالم، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة: نماذج وتجارب عالمية، دراسة بحثية منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

-غنيم، أحمد، (٢٠٠٥)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية بالمدينة المنورة، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٧، العدد ٢.

-القرشي، عبدالله، (٢٠٠٧)، مبادئ تصميم واجهة مستخدم احترافية، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد، الرياض، السعودية.

-القفي، عبد الله، (٢٠١٢)، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-القواسمي، ديماء، (٢٠١١)، اثر استخدام نظم دعم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

-كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، القيادة الادراية، ط١، دار الثقافة،عمان، الاردن.

-الماضي، سامية،(٢٠٠٧)، نظم المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات،ط٢، المعايطه للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

-المحاسنة، انس،(٢٠١١)، الاعتماد ودورة في تحسين جودة الرعاية الصحية في الاردن، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن.

-المحاسنة ،محمد، (٢٠٠٥)،أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ،عمان الاردن.  
-مصطفى، نهال،(٢٠٠٦)، أساسيات الأعمال في ظل العولمة،ط١، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر.

-مطر، محمد، (٢٠٠٦)، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات- القياس والعرض والافصاح،ط١، دار وائل للنشر،عمان، الاردن.

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية :

Alnajjar , F . & Al-Zoubi, M (٢٠١٢) , " Decision Support Systems and its Impact on Organization Empowerment Field Study at Jordanian Universities" . **Information and Knowledge Management**, V ٢, No, pp ٦٥-١٢٤.

-Arvia ,f. (٢٠١٠), good decisions bad decisions :the interaction of process and outcome in evaluations of decisions quality **journal of risk research** ,v. ١٣, No.٧, pp: ٨٤٥-٨٥٩.

- Black .J & Gregresen. H,( ٢٠٠٥), "Participative Decision Making: an Integration of Multiple Dimensions", **Human Relations**, v. ٥٠, No. ٧, pp. ٢٥٩-٢٧٩

-Burstein,F&Holsapple,C, (٢٠٠٨) ," **Handbook on Decision Support Systems (١)** " , springer –Verlag Berlin Heidelberg.

- Eldrandaly, Kh & Eldin,N, (٢٠٠٦), "A Knowledge-Based Decision Support System for Scraper Selection and Cost Estimation", **The International Arab Journal of Information Technology**, V.٣, No.٤:,pp ٣٣٧-٣٤١.

- Gachet, A. (٢٠١١), **A Framework for Developing Distributed Cooperative Decision support systems**, inception phase, ٤th informing Science conference.

- Ghasemzadeh, F, & Archer, NP .(٢٠٠٢), Project Portfolio Selection through Decision support , **Decision support systems** ,v ٢٩, Issue ٢, pp ٧٣-٨٨.

- Koopman ,P. & Wierdsma ,A (٢٠٠٨),**Participative Management**, In P. Doentu, H. Thierry and C. De Wolff, (Eds), A Hand book of Work and Organizational Psychology, Personnel Psychology, V. ٣, Psychology Press, Hove, pp. ٢٩٧-٣٢٤.
- Loannou, George; Mavri, Maria( ٢٠٠٧), "**Performance –Net: A Decision Support System For Reconfiguring a Banks Branch Net Work**" V. ٣٥, Issue ٢, pp١٩٠-٢٠١.
- Matthew L. Jensen, P, Jeffrey L, (٢٠١١) ," Effect of Automated and Participative Decision Support in Computer-Aided Credibility Assessment", **Journal of Management Information Systems**, V. ٢٨, No. ١, pp. ٢٠١-٢٣٣.
- Parys, M. (٢٠٠٣), "Staff Participation in the Belgian Public Sector Reform", **The International Journal of Public Sector Management**, V. ١٦, No. ٦, pp. ٤٤٦-٤٥٦.
- Petkov,D,petvoca ,O, Andrew,T, Nepal ,T(٢٠١٢)," **Mixing Multiple Criteria Decision Making With Soft Systems Thinking Techniques for Dcision Support in Complex Situations**", central Connecticut state university, USA, university of Johannesburg, south Africa,Durban.
- Ryan, M. (٢٠٠٩), "The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context", **Participation & Empowerment: An International Journal**, V. ٧, No. ٢, pp. ٣٣-٤٢.



- Scott-Ladd, B and Travaglione, A and Marshall, V., (٢٠٠٦), "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, V. ٢٧, No. ٥, pp. ٣٩٩-٤١٤.

- Scott-Ladd, B and Travaglione, A and Marshall, V., (٢٠٠٦), "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, V. ٢٧, No. ٥, pp. ٣٩٩-٤١٤. ٦٦.

- Shirazi B, Iraj M, Maghsud S, ( ٢٠١٢), "Intelligent Decision Support System for the Adaptive Control of a Flexible Manufacturing System With Machine and Tool Flexibility" , **International Journal of Production Research** ,V. ٥٠, No. ١٢,pp ٣٢٨٨-٣٣١٤ .

-Smith, A. (٢٠١٣), "**Requirements Specifications and Obstacles that Forbidden Development Decision Support System (DSS)**", ٤th Informing Science Conference, June ١٩-٢٢ Krakow,Poland.

-Truong, Tu H & Azadivar, F, (٢٠٠٥), "Decision Support System For Fisheries Managment", **Proceedings of the Winter Simulation Conference** M. E. Kuhl, N. M. Steiger, F. B. Armstrong, and J. A. Joines, eds.

- Wang, Y. (٢٠

٠٣), "Trust and Decision-making Styles in Chines Township-village Enterprises", **Journal of Managerial Psychology**, v.١٨, no.٦, pp.٥٤١-٥٥٦.

## الملاحق :

-ملحق رقم (١): (الاستبانة)

أختي المستجيبة/ أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " اثر استخدام نظم دعم القرار على جودة القرارات الادارية في الشركة الاردنية للطيران " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحثة: لما مصلح

المشرف: د.الحارث محمدابو حسين

الفواعير

الجزء الأول من الاستبانة: (معلومات شخصية (ديموغرافية)

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية للموظف (الديموغرافية):

الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

١- النوع الاجتماعي:  ذكر  أنثى

٢- العمر:  أقل من ٢٥ سنة  ٢٥-٣٤ سنة فأقل

٣٤-٤٤ سنة فأقل  ٤٤ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:  ثانوية عامة أو أقل  دبلوم متوسط

دراسات عليا  بكالوريوس

(دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

٤- سنوات الخبرة:  أقل من ٥ سنوات  من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  ١٥ سنة فأكثر

٥- المستوى التنظيمي  موظف عادي  مشرف

رئيس قسم  مدير

## الجزء الثاني من الاستبانة

### (موضوع الدراسة)

القسم الثاني: يتعلق هذا الجزء بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، يرجى الإجابة عن كل

سؤال بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

لا اوافق بشدة (١)	لا اوافق (٢)	محايد (٣)	اوافق (٤)	اوافق بشدة (٥)	العبارة
					اولا :المتغير المستقل :نظم دعم القرار : نظم تفاعلية بين الاتصالات والحاسب الالى والشبكات ،يتم من خلالها استخدام قواعد البيانات والوسائل الافتراضية والبرمجيات المتخصصة والذكاء الصناعي للمساعدة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المديرين والموظفين بشكل عام في الشركة الاردنية للطيران
					واجهة المستخدم: مجموعة من الوسائل التي يتفاعل بها المستخدمون مع نظم دعم القرار من خلال شبكات الحاسوب ويتم من خلالها ادخال الاوامر والحصول على البيانات واستخراج المعلومات في الشركة الاردنية للطيران .
					١-توفر واجهة المستخدم معلومات تفصيلية.
					٢-تتأثر واجهة المستخدم بالأداء الجيد.
					٣-التكنولوجيا المستخدمة في واجهة المستخدم مستقرة.
					٤-تستخدم واجهة المستخدم هيكل أساسي للبيانات.
					٥-تقدم واجهة المستخدم الدعم لمراحل اتخاذ القرار .

					٦- تدعم واجهة المستخدم مجموعة متنوعة من عمليات اتخاذ القرار .
					٧-التكنولوجيا التي يستخدمها النظام متطورة.
					٨- واجهة المستخدم سهلة الفهم والتطبيق.
					٩- واجهة المستخدم تقدم المعلومات بأشكال متعددة.
قاعدة البيانات :هي مجموعة من عناصر <u>البيانات</u> المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية، وتتكون من جدول واحد أو أكثر مرتبطة مع بعضها البعض في شكل ملفات وسجلات وحقول بيانات					
					١٠- توفر واجهة المستخدم البيانات المطلوبة بسرعة.
					١١- تخدم واجهة المستخدم جميع الأقسام الإدارية.
					١٢-تخدم واجهة المستخدم جميع المستويات التنظيمية.
					١٣- توفر واجهة المستخدم المعلومات الكاملة عن تاريخ الشركة.
					١٤- توفر واجهة المستخدم المعلومات الكاملة عن واقع الشركة الحالي.
					١٥- يتم تحديث المعلومات بشكل دوري عن طريق قاعدة البيانات.
المستخدمين :جميع الموظفين الذين يقومون باستخدام نظم دعم القرار في الشركة الاردنية للطيران					
					١٦- أستطيع تفسير العوامل الخارجية المتغيرة وفقا للأهداف الموضوعية.
					١٧- أمتلك القدرة على بذل أفضل الجهود.
					١٨- أمتلك مهارة التواصل مع الآخرين للتوصل للقرار السليم.
					١٩- أمتلك مهارة التخطيط الأولي والمبدئي.

<p>ثانياً: المتغير التابع: جودة القرارات الادارية : اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة ،وهو عبارة عن قرار سليم وصائب الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار ويعتمد بشكل اساسي على معلومات صحيحة ودقيقه تساعده على توفير المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الجيدة في الشركة الاردنية للطيران .</p>					
<p>شفافية القرارات : جعل المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديد توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والافتتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة في الشركة الاردنية للطيران .</p>					
					٢٠- تتوفر قنوات اتصال واضحة ومحددة.
					٢١- يتمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة .
					٢٢- تنتهي المؤسسة إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة .
					٢٣- تبسط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.
					٢٤- الإجراءات الشفافة تشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي.
					٢٥- تزيد شفافية القرارات من التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد .
<p>تكاملية القرارات : هو القيام بكامل متطلبات اتخاذ القرار وفهم محتوياته ومكوناته وتكاملية القرار يكون من خلال البناء الهيكلي المتكامل لعملية اتخاذ القرار وعندما تكون جميع متطلبات صنع القرار متوفرة ومتراپطة مع بعضها البعض في الشركة الاردنية للطيران .</p>					
					٢٦- تتسجم القرارات مع السياسة العامة للشركة.
					٢٧- تتسجم القرارات مع اهداف الشركة .
					٢٨- تمكن تكاملية القرارات من متابعة تحقق الاهداف بسهولة .
					٢٩- يمكن معرفة متخذ القرارات دائما .
					٣٠- هناك قابلية للتحقق من صحة تكاملية القرارات.

					٣١- تساهم تكاملية القرارات في مجموعها لتحقيق رسالة الشركة .
					٣٢-تكاملية القرارات غير متضاربة في المؤسسة.
<b>سرعة القرارات :إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم التأخر او التأجيل في إتخاذ القرارات</b>					
					٣٣- لا يوجد هناك تأخر في عملية إتخاذ القرار .
					٣٤- لا يتم تأجيل عملية إتخاذ القرار لاوقات اخرى .
					٣٥- يتم عمل قائمة بالبدائل المتوفرة ودون تأخر عن الفترة المتاحة لإتخاذ القرار .
					٣٦- آتخذ القرارات في الوقت المناسب .
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات : انخراط العاملين في عملية إتخاذ القرار الاداري المتعلق بالعمل و إثارة دافعية الموظفين لتنفيذ القرارات عن طريق إشراكهم في إتخاذها، لأن في ذلك فوائد للموظف والقطاع الذي يعمل فيه في الشركة الاردنية للطيران .					
					٣٧- يمنحني المسؤول الفرصة لإبداء الرأي عند إتخاذ القرارات.
					٣٨- أشعر بأن رأيي مهم حين إتخاذ القرارات.
					٣٩- أشعر بأن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من فعاليته.
					٤٠- أعتقد أن المشاركة في إتخاذ القرار هو عصف ذهني.
					٤١- أشعر بأنني أكثر التزاما بتطبيق القرار إذا شاركت في وضعه.



.....يمكنك وضع أي مقترحات تراها مناسبة.

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (٢):

أسماء محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	الجامعة
١	الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية
٢	الدكتور أنور العزام	جامعة عمان العربية
٣	الدكتور احمد صالح السكر	جامعة عمان العربية
٤	الدكتور محمد الكساسبه	جامعة عمان العربية
٥	الاستاذ الدكتور محمد أبو يمن	جامعة عمان العربية
٦	الاستاذ الدكتور شوقي جواد	جامعة عمان العربية
٧	الدكتورة عبير الفاعوري	جامعة البتراء
٨	الدكتور مؤيد الفاعوري	جامعة العلوم الاسلامية
٩	الدكتور جهاد بني هاني	جامعة جدارا