مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور الإمكانات الفنية والبشرية والتنظيمية في تبني نظم دعم القرار في القطاع المصرفي (دراسة مسحية على المصارف في الساحل السوري)
**اسم الكاتب:** د. نهاد نادر، ديموتيلا بشور
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4845
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 19:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

# دور الإمكانات الفنيّة والبشريّة والتّنظيميّة في تبنّي نظم دعم القرار في القطّاع المصرفي

## (دراسة مسحيّة على المصارف في السّاحل السّوري)

**الدكتور: نهاد نادر***

**ديموتيلا بشور****

**(تاريخ الإيداع 24 / 3 / 2016. قُبِل للنشر في 21 / 6 / 2016)**

## □ ملخّص □

هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على العلاقة بين الإمكانات الفنيّة، البشريّة، والتّنظيميّة من جهة، وتبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري من جهة أخرى. استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشّامل لكافّة المصارف في السّاحل السّوري، حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان، وقامت بتوزيع( 142) استبانة على عينة من العاملين في المصارف المدروسة كان صالحاً منها للتّحليل( 118) استبانة. وقد خلُصت الدّراسة إلى أنّ للإمكانات الفنيّة، والبشريّة، والتّنظيميّة المتاحة، دور في تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري، حيث كانت النتيجة الرّئيسة الأهمّ هي امتلاك المصارف لرأس مال بشري قادر على تبنّي نظم دعم القرار، ثم تمّ عرض بعض التوصيات للتّبنّي النّاجح لنظم دعم القرار ومن أهمّها: زيادة الاهتمام بالإمكانات التّنظيميّة المتاحة من خلال ضرورة وجود وحدة مستقلة لنظم دعم القرار تتبع مباشرة للإدارة العليا في المصارف في السّاحل السّوري، والسّماح للهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة بين الأقسام المختلفة، زيادة الاهتمام بالإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار كتوفير برامج تدريبية متخصّصة للعاملين على استخدام برامج نظم دعم القرار.

**الكلمات المفتاحيّة:** الإمكانات الفنيّة، الإمكانات البشريّة، الإمكانات التّنظيميّة، نظم دعم القرار، القطّاع المصرفي.

* أستاذ مساعد–قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية– سورية .

** طالبة ماجستير– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين –اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

# The role of technical, human and regulatory abilities in adapting decision support systems in the banking sector

## A survey study in the Syrian Coast Banks"

**Dr. Nouhad Nader***
**Demotela Bashour****

**(Received 24 / 3 / 2016. Accepted 21 / 6 / 2016)**

## □ ABSTRACT □

The study aimed to identify the relationship between the technical, human, and regulatory abilities, and the adoption of decision support system in the Syrian Coast Banks. The researcher used the comprehensive inventory of all the banks in the Syrian Coast style, and relied on a questionnaire for data collection, where she distributed (118) to identify a sample of workers in the studied banks. The study concluded that the technical, human and regulatory abilities, have a role on the adoption of decision support system in the Syrian Coast Banks, and the most important result was that the banks own human capital is able to adopt a decision support systems. Then some of the recommendations show up for successful adoption of decision support systems and most important are: increased interest in available regulatory abilities through the necessity of a separate unit for decision support systems directly linked to the senior management at the banks in the Syrian Coast, and let the organizational structure to flow the information easily between different departments, greater attention to human abilities available to use the decision support systems like: provision of specialized training programs for workers to use decision support system software.

**Keywords**: Technical abilities, Regulatory abilities, Human abilities**,** Decision support systems, Banking sector.

***Associatet Professor- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Syria.**
****Postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Syria.**

## مقدّمة:

تعدّدت الوسائل المتاحة لجمع البيانات ومعالجتها بصيغ مختلفة؛ للحصول منها على المعلومات الّتي ساعدت الإنسان في التّصدّي لمشاكله المختلفة، وتقدّمه في شتّى المجالات. وقد أسهمت الاختراعات والاكتشافات المختلفة في بناء تكنولوجيّات متعدّدة كنظم المعلومات الجغرافيّة، وظهور علوم حديثة. وتأتي علوم وتكنولوجيا نظم دعم القرار في مقدّمة هذه التكنولوجيا، حيث يركّز هذا النّظام على توفير الدّعم المناسب لتحسين جودة القرارات، حيث تعمل على تحقيق هذا المطلب عن طريق إدماج البيانات والنّماذج والبرمجيّات في نظام فعّال لاتّخاذ القرارات. ونظراً لطبيعة تكوينها فإنّ لها أهميّة بالغة، حيث تحمل في إنشائها تقنيّات معلوماتيّة فائقة التّطور، مما يؤدّي إلى حصول المنظّمة على ميزة تنافسيّة بالنّسبة إلى كلّ منافسيها الّذين لا يستخدمون هذه النّظم. وتبعاً لهذه الأهميّة تعدّدت مجالات تطبيقاتها في المؤسّسات، ولتحقيق التّطبيق الفعّال لهذه النّظم لابدّ من توفّر عدّة عوامل من أهمّها: دعم الإدارة العليا لها، إضافة إلى توفّر الكوادر في مختلف المجالات. ونظراً لأهميّة نظم دعم القرار فلا بدّ من الاستفادة منها في مجال عمل المصارف كونها تمثّل العصب الحيويّ لاقتصاد أيّ مجتمع.

## أهميّة البحث وأهدافه:

تنبع أهميّة هذا البحث من خلال تطبيقه على المصارف في السّاحل السّوري، حيث أنّه من خلال الزّيارات الميدانيّة المتكرّرة التّي قامت بها الباحثة للمصارف، تبيّن أنّ المصارف العاملة في السّاحل السّوري سواء العامّة منها، أو الخاصّة، ليس لديها نظام لدعم القرار بمعناه الواسع، والّذي يدعم متّخذ القرار، ويرشد وجهته. وإنّما هي تستخدم مفاهيم بسيطة من نظم دعم القرار من خلال استخدام تقنيات المعلوماتيّة الحديثة لتجميع البيانات، وبعض البرامج الحاسوبيّة المتخصّصة، والبرامج الّتي تعتمد على قواعد البيانات.

**أهداف البحث:**

تتمثّل أهداف البحث في الآتي:

– دراسة تأثير الإمكانات الفنيّة على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ.

–دراسة تأثير توفّر الإمكانات البشريّة على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ.

–دراسة تأثير الإمكانات التّنظيميّة على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ.

–تحديد معوقات تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ.

## منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة في البحث المنهج الوصفي، حيث تمّ استخدام اختبار ستيودينت لمعرفة معنويّة الفروقات بين متوسّط إجابات أفراد العيّنة، والمتوسّط الحياديّ في مقياس ليكرت. وتمّ الاعتماد في جمع البيانات الأوليّة على استبانة تمّ تنظيمها، من خلال إطّلاع الباحثة على الأدبيّات المنشورة، وتمّ توزيعها على(142) مبحوث، استُرد منها(131) استبانة، وتمّ استبعاد(13) استبانة لعدم استكمال بياناتها، ثمّ تمّ الاعتماد على برنامج SPSS ، لتحليل البيانات المتوافرة.

**حدود البحث:**

–الحدود المكانيّة: القيام بدراسة مسحيّة على المصارف العاملة في السّاحل السّوريّ.

–الحدود الزمانيّة: فترة توزيع الاستبانة ما بين شهري آب وأيلول 2015.

**المراجعة الأدبيّة والنّقديّة:** وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السّابقة التي تناولت هذه العلاقة.

**الدّراسات العربيّة:**

**-دراسة (مصطفى، 2013)**

**أثر استخدام نظم دعم القرارات على تطوّر الأداء في البنوك التّجاريّة الأردنيّة.**

تكمن مشكلة الدّراسة بالتّعرّف على الواقع الحالي لنظم دعم القرارات في البنوك التّجاريّة، وكيف تسهم هذه النّظم بتطوير الأداء فيها؟. هدفت الدّراسة لتحقيق أمور عدّة من أهمّها: بيان أهميّة نظم دعم القرارات، وأثره على تطوّر ونموّ البنوك التّجاريّة الأردنيّة. حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عيّنة من متّخذي القرارات في هذه البنوك، واعتمد في تحليل البيانات على استخدام بعض الأساليب الإحصائيّة مثل ارتباط بيرسون، والأوساط الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة بواسطة برنامج Spss. توصّلت الدّراسة إلى أنّ هناك علاقة معنويّة بين متغيّرات أنظمة دعم القرار، وتطوير الأداء في هذه البنوك.

**الدّراسات الأجنبيّة:**

**-دراسة(Bhatia, 2011)**

**A Frame Work for Decision Support System for the Banking Sector An Empirical Study of State Bank of Patiala.**

إطار عمل لنظام دعم القرار للقطّاع المصرفيّ -دراسة تجريبيّة على بنك الدّولة في Patiala.

تكمن المشكلة بأنّ تطوير نظم دعم القرار يعدّ تحدّياً كبيراً، فالكثير من الأنظمة يمكن أن تفشل في أيّ مرحلة خلال تطويرها، حيث أنّ الدّراسات السّابقة ألقت الضّوء على فجوات في تطوير النّظام. هدفت هذه الدّراسة إلى محاولة إيجاد وتحليل العوامل المرتبطة بتطوير إطار عمل لنظم دعم القرار في القطّاع المصرفيّ الهنديّ عموماً، وفي مصرف Patiala خصوصاً. قام الباحث بجمع البيانات الأوليّة من الموظّفين في الفروع المختلفة، ومن المكاتب الإقليميّة، والمكاتب المحليّة، ومن المقرّ الرّئيس لمصرف Patiala في الهند، وتمّ تحليل البيانات باستخدام اختبار ستودينت لمعرفة معنوية الفروقات بين متوسّط إجابات الأفراد، وبين متوسط الحياد. توصّلت الدّراسة إلى تقديم الإفادة للأشخاص الّذين يعملون في مجال تطوير نظم دعم القرار من خلال تسليط الضّوء على الثّغرات الموجودة في برامج تطوير نظم دعم القرار الّتي يستخدمونها.

**-دراسة(Gao, *et al.*, 2011)**

**Decision Support System–Research on The Application of DSS in CHIN'S Banks.**

نظم دعم القرار_ بحث على تطبيق نظم دعم القرار في بنوك الصّين.

تمثّلت مشكلة الدّراسة بمجموعة من التّساؤلات من أهمّها: كيف يُطبّق نظم دعم القرار في بنوك الصّين؟، ما هو نوع نظم دعم القرار المُطبّق في بنوك الصّين، وكيف يعمل؟، كيف يسهّل على موظّفي المصارف أعمالهم؟.

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظم دعم القرار في بنوك الصّين، وما هي أنواع نظم دعم القرار المُستخدمة، وتطوير استخدامها في القطّاع المصرفيّ. قام الباحثان بأخذ أكبر أربعة بنوك تجاريّة في القطّاع المصرفيّ الصّينيّ، وقاما بإرسال الرّسائل الإلكترونيّة، وإجراء المكالمات الهاتفيّة والمقابلات مع الرّوؤساء، مدراء العمل، مسؤولي المعلومات، والموظّفين في هذه البنوك الأربعة. وقاما بالاطّلاع على الدّراسات السّابقة الّتي تناولت موضوع دراستهم. حيث اعتمدا في تحليل البيانات على استخدام الانحرافات المعياريّة باستخدام برنامج Spss.

توصّلت الدّراسة للنّتائج الآتية: إنّ نظم دعم القرار ليس بديلاً للعمليّة اليدويّة، ولكنّه يساعد على تحسين العمل في اتّخاذ قرارات أفضل، وهو مكوّن هامّ من أنظمة معلومات المصارف، ويساعد على تحقيق هدف الإدارة العلميّة، ودعم القرار الذّكيّ.

**-دراسة (Gautama, *et al*., 2014)**

**Decision Support System for Internet Banking Technology Service Development: Case Study in PT Bank Rakyat Indonesia (BRI Persero) TBK.**

نظم دعم القرار لتطوير خدمات تقنيّة الإنترنت المصرفيّة( دراسة حالة على بنك Rakyat في إندونيسيا)

تكمن مشكلة الدّراسة في تأثير التّطوّر السّريع لنظم المعلومات على عالم الأعمال بشكل كبير، وهذا أدّى إلى ضرورة استخدام الإنترنت بشكل موسّع من قبل منظّمات الأعمال. هدفت الدّراسة إلى تصميم نظام دعم قرار لتطوير خدمات تقنيّة الإنترنت المصرفيّة في بنك Rakyat في إندونيسيا. قام الباحثون بدراسة حالة لبنك Rakyat، حيث تمّ استخدام تحليل SOWT ( نقاط القوّة والضّعف والفرص والتّهديدات)، للتّعرّف على المعايير اللّازمة لتطوير الخدمات المصرفيّة. توصّلت الدّراسة إلى أنّ الإمكانات البشريّة، والتنظيميّة الّتي يمتلكها المصرف، وكذلك الدّعم المقدّم من مديره تشكّل نقاط قوّة، بينما البنية التحتيّة المستخدمة في المصرف تشكّل نقطة ضعف كبيرة تؤثّر على تطوير خدمات تقنيّة الإنترنت المصرفيّة.

**المراجعة النّقديّة:**

تدلّ معظم الدّراسات السّابقة على أهميّة نظم دعم القرار في المصارف، وما لها من دور فعّال في تطوير عملها، والارتقاء به. في دراسة الباحثة هذه، يتمّ دراسة دور الإمكانات البشريّة والتنظيميّة والفنيّة في تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

حيث تشابهت الدّراسة الحاليّة مع الدّراسات السّابقة في معرفة العوامل المؤثّرة على التّبنّي النّاجح لنظم دعم القرار في المصارف. أما الاختلاف فيكمن بأنّ نظم دعم القرار مطبّق في تلك المصارف المذكورة في الدّراسات السّابقة، في حين تتناول الباحثة في هذه الدّراسة الإمكانات المتاحة في المصارف البشريّة منها، أو التّنظيميّة، أو الفنيّة، ودورها في تبنّي نظم دعم القرار.

**مشكلة البحث:**

بناءً على الدّراسة الاستطلاعيّة الّتي قامت بها الباحثة، واستناداً إلى اطّلاعها على الدّراسات السّابقة التّي تناولت موضوع البحث، وبناءً على أهميّة نظم دعم القرار ودورها الفعّال في ترشيد اتّخاذ القرارات، يمكننا التّعبير عن مشكلة البحث بالتّساؤل الرّئيس الآتي: ماهي العوامل المؤثّرة على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ؟

ويتفرّع عن سؤال البحث الرّئيس الأسئلة الفرعيّة الآتية:

1- هل تؤثّر الإمكانات الفنية المتاحة على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري؟

2-هل لتوفّر الإمكانات البشريّة دور في تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري؟

3-هل الإمكانات التّنظيميّة المتاحة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري؟

4-ماهي معوقات تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوريّ؟

**الإطار النّظري:**

يعدّ دعم القرار الطّريق إلى اتّخاذ القرارات القائمة على الجودة، واتّخاذ القرار المناسب في الأعمال عادة، يكون على أساس نوعية البيانات وتحليلها، وإيجاد الاتجاهات التي توصل إلى إيجاد أفضل الحلول من بين البدائل المتاحة، ونظم دعم القرار يركز ببساطة على توفير الدّعم المناسب لتحسين جودة القرارات. إنّ جودة القرارات تتوقّف على عدّة عوامل أهمّها: مدى ملائمة المعلومات المتاحة، وكفايتها، عدد البدائل المطروحة، مدى مناسبة النّماذج المستخدمة لتحليل المشكلة، وذلك كلّه في نقطة محدّدة من الزّمن هي وقت اتّخاذ القرار. إنّ نظم دعم القرارات هي الّتي تعمل على تحقيق هذه المطالب عن طريق إدماج البيانات، النّماذج، والبرمجيّات في نظام فعّال لاتّخاذ القرارات.

**1-تعريف نظم دعم القرار:**

من أوائل التّعريفات المقدّمة لنظم دعم القرار هو التعريف الآتي: هي نظم مبنيّة على الحاسب الآلي، والهدف من نظام دعم القرار هو تحسين عملية صنع القرارات وزيادة فعاليتها.(دليلة، 2011)

يعرف دعم القرار بأنه: نشاط يساعد من خلال استخدام الطرق العلمية، في الحصول على عناصر الإجابة على الأسئلة المطروحة بموضوعية للمساعدة في عملية اتّخاذ القرار. (Harris, 2010)

كما يعرّف بأنّه إطار عمل لدعم عمليّة اتّخاذ القرار الإداريّ، باستخدام نماذج كميّة ونوعيّة لتحسين الحلّ. (Turban, et al., 2007)

يعرّفه Morge: بأنّه نظام يعتمد على الحاسوب، يدعم أنشطة اتّخاذ القرار، متضمّناً أنظمة خبيرة، ومعايير متعدّدة لتحليل القرار.(Alvesson, et al., 2009)

كما يعرّف نظم دعم القرار بأنّه أيّ نظام الكترونيّ يدعم صناعة القرار، لكي يحسّن نوعيّة القرارات.( Gao, et al., 2011)

في تعريف آخر لنظام دعم القرار هو: نظام معلومات مرن، تفاعليّ، يستخدم قاعدة نماذج مرتبطة مع قاعدة بيانات شاملة، وصانعوا القرار لهم وجهة نظر خاصّة لحل المشاكل، وبالتّالي نظم دعم القرار تدعم اتّخاذ القرارات المعقّدة.(Tripathi, 2010)

كما يعرّف نظام دعم القرار بأنّه نظام يقدّم الدّعم للمنظّمات، وللمستخدمين؛ لاتّخاذ القرارات الاستراتيجيّة، التشغيليّة، والتنفيذيّة. فهو إطار عمل لدعم عمليّة اتّخاذ القرارات باستخدام نماذج كميّة ونوعيّة لعرض وتحليل المشاكل المختلفة.(Kenneth, 2010 )

بعد استعراض التّعاريف السّابقة لنظم دعم القرار، ترى الباحثة أنّ نظم دعم القرار هي النّظم الّتي تعتمد على الحاسوب، من خلال إجراء عمليّات حسابيّة أو رياضيّة، هدفها مساعدة متّخذ القرار وترشيد وجهته، فهي عمليّة ربط بين متّخذ القرار، والبيانات، والعمليّات الإحصائيّة والرياضيّة.

**2- أهميّة نظم دعم القرار:**

لنظم دعم القرار أهميّة كبيرة بالنّسبة للمنظّمات الّتي تطبّقها، وستقوم الباحثة بذكر أهمّها: (ياسين، 2005) (طه، 2013)

1. يخلق ميزة تنافسية.
2. يحسن كفاءة صنع القرار.
3. يدعم عملية اتخاذ القرار.

4. يشجع على التّدريب المستمرّ.
5. يسهل الاتصال بين الأشخاص.
6. يوفر الدعم للمستويات الإدارية المختلفة.
7. زيادة الرقابة التنظيمية من قبل متخذ القرار.
8. يكشف عن أساليب جديدة للتفكير في فضاء المشكلة.
9. يشجع الاستكشاف من جانب صانع القرار.
10. يساعد على أتمته (automation ) العمليات الإدارية.
11. التعجيل في حل المشاكل (تسريع التقدم في حل المشاكل في المنظمة).
12. يوفر الدعم للقرارات المتسلسلة والمتعددة والمعتمدة كل منها على الآخر

بعد استعراض أهميّة نظم دعم القرار، ترى الباحثة أنّ أهميّته تكمن أيضاً في:

1-توفير الوقت والتّكلفة.

2-الاستجابة السّريعة للأوضاع غير المتوقّعة.

3-إمكانيّة الوصول إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر متّخذ القرار.

4-تضييق الهوّة بين مستويات أداء متّخذي القرار.

**3- الأبعاد المؤثّرة في نظم دعم القرار:**

تتأثر نظم دعم القرار بمجموعة من المتغيرات وتؤثر بها، وستقوم الباحثة بتوضيحها على النّحو الآتي: دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات الفنيّة المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات البشريّة المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، الإمكانات التّنظيميّة المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار. وستقوم الباحثة بتوضيح الإمكانات البشريّة، الفنيّة، والتّنظيميّة الّتي يتناولها البحث.

**أ-الإمكانات الفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار:**

يهيئ تحليل المتغيرات البيئية الفنية أو التكنولوجية افتراضات وتوقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيزات الآلية وأساليب استخدامها، وتؤثر هذه التوقعات على تصميم استراتيجيات المنظمة للنمو مثل التكامل الرأسي، وتنويع الأنشطة (*Gao, et al., 2010*)، ففي الوقت الحالي لم تعد القرارات الإدارية المتخذة ضرباً من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ، وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي سليم يهدف إلى الوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية؛ لتساهم في حل المشاكل الإدارية معتمدة على تحليل المعلومات تحليلاً كميّاً يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمي لوضع البدائل والحلول؛ بهدف جعل القرارات المتعلقة بهذه البدائل أكثر وعياً. ومن أهم هذه الإمكانات تقنيات المعلومات الإدارية، وأهم هذه التقنيات: النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث تقوم هذه التقنيات بتقديم المعلومات والبيانات الضرورية، وهذا يؤثر على عمل المنظمة من حيث: زيادة الفعالية، توفير الوقت والجهد المبذول، الدقة والسرعة في عملية الإنجاز، تقليل التكلفة، تبسيط الإجراءات، زيادة الإنتاجية الإدارية( Gautama, *et al.*, 2014).

**ب-الإمكانات البشريّة المتاحة:**

يشكّل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية منظمة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية منظمة على استثمار هذ ا المورد، والاستفادة منه الاستفادة المثلى.(النعيمي، 2010)

فأساليب الإدارة للموارد البشرية أصبحت من الأهمية بمكان؛ لأن مصادر التنافس الأخرى قلّت أهميتها قياساً إلى الدور البشري في قطاعات الإنتاج والخدمات، وهو ما يمثل مرجعية جيدة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لذا فإن إحراز النجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم والمعرفة شأنه شأن أي مؤسسات أخرى، يتطلب تغيير مفاهيم الإدارة عن قوة العمل، وعن العلاقة بين الإدارة والعاملين.(تعلب، 2011).

وترى الباحثة أنّه تزداد أهمية العنصر البشري في تكوين ميزة تنافسية للمصارف، باعتباره المسؤول عن التجديد، والابتكار في أداء المصرف، وتصبح إدارة العنصر البشري من المميزات التنافسية للمصرف، ومن ثم تصبح الموارد البشرية أهم أصولها، وثروتها الأساسية وميزتها التنافسية الدائمة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق المصارف زيادات ملموسة في كفاءة وفعالية أداءها، دون أن يقابل ذلك بالضرورة زيادات مماثلة في الاستثمارات المالية والمادية، وعليه فإن المصارف مطالبة بأن تدير العقول الذكية إدارة ناجحة وفعالة، وأن تهيئ المناخ الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير، ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعمد إلى تنمية هذه الموارد، كما يجب أن تشكل الكوادر البشرية وتعمل كفريق، حيث يتكون الفريق من كوادر تتناول جوانب المشكلة، ومتطلبات حلّها.

**ج-الإمكانات التّنظيميّة المتاحة:**

تتمثّل الإمكانيات التنظيمية في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكين(سيف، 2012) ، فاتخاذ القرارات عملية مستمرة ويومية، وتتضمن كل المراحل الإدارية بدءاً بالتخطيط ومروراً بالتنظيم والتوجيه وانتهاءً بالرقابة، إذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار بذلك سواء كان للمدى البعيد أو القصير، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الوظائف. ففي حياتنا اليومية سواءً في العمل الإداري أو غيره نتخذ جملة من القرارات تلقائياً.

## النتائج والمناقشة:

**أداة الدّراسة:**

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان، حيث قامت بتوزيع استبانة(ملحق1) مؤلّفة من قسمين:

القسم الأول: يتضمّن قائمة من الأسئلة عن المتغيّرات الدّيمغرافيّة للعيّنة الّتي تمّ توزيع الاستبيان عليها، وهي: الجنس، المستوى العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثّاني: ويتضمّن قائمة من الأسئلة عن موضوع الدّراسة، وبلغ عدد الأسئلة 23 سؤالاً ارتباطياً عن محاور الدّراسة، واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي، وتضمّن خمس درجات وهي: غير موافق بشدّة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

وقامت الباحثة بتوزيع ( 142) استبانة على عينة من العاملين في المصارف المدروسة، وتمّ استرداد ( 131) استبانة، واستبعاد (13) استبانة منها (لعدم استكمال بياناتها). وبذلك اقتصرت عينة البحث على (118) استبانة.

**1- توصيف المتغيّرات الدّيمغرافيّة:**

1-1-الجنس:

**الجدول رقم(1): الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 61 | 51.7 | 51.7 | 51.7 |
| | أنثى | 57 | 48.3 | 48.3 | 100.0 |
| | Total | 118 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

1-2-المستوى العلمي:

**الجدول رقم(2): المستوى العلمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | شهادة جامعية | 79 | 66.9 | 66.9 | 66.9 |
| | دبلوم | 20 | 16.9 | 16.9 | 83.9 |
| | دراسات عليا | 19 | 16.1 | 16.1 | 100.0 |
| | Total | 118 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

1-3-التخصص العلمي:

**الجدول رقم(3): التخصص العلمي**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| إدارة أعمال | 34 | 28.8 | 28.8 | 28.8 |
| محاسبة | 21 | 17.8 | 17.8 | 46.6 |
| مالية ومصرفية | 30 | 25.4 | 25.4 | 72.0 |
| غير ذلك | 33 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 118 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

1-4-المستوى الوظيفي:

يتم توضيحه من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم(4): المستوى الوظيفي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | إدارة عليا | 13 | 11.0 | 11.0 | 11.0 |
| | إدارة وسطى(رئيس قسم) | 32 | 27.1 | 27.1 | 38.1 |
| | إدارة دنيا(موظف) | 73 | 61.9 | 61.9 | 100.0 |
| | Total | 118 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

5-1-سنوات الخبرة:

**الجدول رقم(5): سنوات الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 3 سنوات | 28 | 23.7 | 23.7 | 23.7 |
| | من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات | 32 | 27.1 | 27.1 | 50.8 |
| | من 6 سنوات إلى أقل من 9 سنوات | 34 | 28.8 | 28.8 | 79.7 |
| | من 9 سنوات فأكثر | 24 | 20.3 | 20.3 | 100.0 |
| | Total | 118 | 100.0 | 100.0 | |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

**2-اختبار ثبات وصدق المقياس:**

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس( غدير، 2012، ب، 234-246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً-كما هو موضّح بالجدول رقم (6)-

**الجدول رقم(6): معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .924 | 30 |

**المصدر :نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

كما يُظهر الجدول أعلاه أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي( 0.924 معامل ثبات مرتفع) وهو أكبر من (0.60)، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد جدّاً ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

**3-مقياس الصّدق(الاتّساق الداخلي لفقرت الاستبانة):**

من أجل اختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي(غدير، 2012، ب، 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس Sig = p = 0.000 < 0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

**4-اختبار الفرضيّات:**

**الفرضيّة الأولى: لا توجد فروق جوهريّة بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات الفنيّة المتوفّرة، وبين المتوسّط الحيادي في مقياس ليكرت:**

لاختبار هذه الفرضيّة نقوم بالآتي: نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات الفنيّة، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب، ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودنت T-Test:

**الجدول رقم(7): One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات الفنيّة المتوفّرة | 118 | 3.7232 | .57331 | .05278 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن المتوسط هو( 3.723)، وهو يميل باتجاه الموافقة على أنّ الإمكانات الفنيّة المتوفّرة في المصارف تؤثّر على تبنّيها لنظم دعم القرار. ويعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته، وميله باتّجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنّه غير كافٍ، نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته، وقيمة متوسط الحياد( 3) في مقياس ليكرت المستخدم، والجدول الآتي يُظهر ذلك:

**الجدول رقم(8): One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات الفنيّة المتوفّرة | 13.702 | 117 | .000 | .72316 | .6186 | .8277 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة Sig هي ( 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة( 0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود فروق جوهريّة بين قيمة المتوسط المحسوب(3.723)، ومتوسط الحياد(3). الأمر الّذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب، والذي يشير إلى أنّ الإمكانات الفنيّة المتوفّرة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

**نتيجة الفرضيّة الأولى:**

بناءً على الاختبار السّابق نقبل الفرضيّة الّتي تقول بأنّ الإمكانات الفنيّة المتوفّرة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

**الفرضيّة الثّانية: لا توجد فروق جوهريّة بين متوسّط إجابات أفراد العيّنة على محور الإمكانات البشريّة، والمتوسّط الحيادي في مقياس ليكرت.**

لاختبار هذه الفرضيّة نقوم بالآتي: نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات البشريّة، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب، ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودنت T-Test:

**الجدول رقم(9):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| متوسط إجابات أفراد العيّنة على محور الإمكانات البشريّة المتوفّرة | 118 | 3.8969 | .68491 | .06305 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن المتوسط هو( 3.896)، وهو يميل باتجاه الموافقة على أنّ الإمكانات البشريّة المتوفّرة في المصارف تؤثّر على تبنّيها لنظم دعم القرار. ويعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته، وميله باتّجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنّه غير كافٍ، نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته، وقيمة متوسط الحياد( 3) في مقياس ليكرت المستخدم، والجدول الآتي يُظهر ذلك:

**الجدول رقم(10): One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات أفراد العيّنة على محور الإمكانات البشريّة المتوفّرة | 14.225 | 117 | .000 | .89689 | .7720 | 1.0218 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة Sig هي ( 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة( 0.05)، وبالتّالي نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود فروق جوهريّة بين قيمة المتوسط المحسوب(3.896)، ومتوسط الحياد(3). الأمر الّذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب، والذي يشير إلى أنّ الإمكانات البشريّة المتوفّرة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

**نتيجة الفرضيّة الثّانية:**

بناءً على الاختبار السّابق نقبل الفرضيّة الّتي تقول بأنّ الإمكانات البشريّة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

**الفرضيّة الثّالثة: لا توجد فروق جوهريّة بين متوسّط إجابات أفراد العيّنة على محور الإمكانات التنظيميّة المتاحة، والمتوسّط الحيادي في مقياس ليكرت.**

لاختبار هذه الفرضيّة نقوم بالآتي: نحسب متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات التنظيميّة، ونختبر وجود فرق بين المتوسط المحسوب، ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستيودنت T-Test:

**الجدول رقم(11):One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات التنظيميّة | 118 | 3.3505 | .45124 | .04154 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن المتوسط هو( 3.350)، وهو يميل باتجاه الموافقة على أنّ الإمكانات التنظيميّة المتوفّرة في المصارف تؤثّر على تبنّيها لنظم دعم القرار. ويعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته، وميله باتّجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنّه غير كافٍ، نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته، وقيمة متوسط الحياد( 3) في مقياس ليكرت المستخدم، والجدول الآتي يُظهر ذلك:

**الجدول رقم(12):One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| متوسط إجابات أفراد العينة على محور الإمكانات التنظيميّة | 8.439 | 117 | .000 | .35054 | .2683 | .4328 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة Sig هي ( 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة( 0.05)، وبالتّالي نرفض الفرضية التي تقول بعدم وجود فروق جوهريّة بين قيمة المتوسط المحسوب(3.350)، ومتوسط الحياد(3). الأمر الّذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب، والذي يشير إلى أنّ الإمكانات التنظيميّة المتاحة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

**نتيجة الفرضيّة الثّالثة:**

بناءً على الاختبار السّابق نقبل الفرضيّة الّتي تقول بأنّ الإمكانات التنظيميّة المتاحة تؤثّر على تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري.

## النّتائج والمناقشة:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمّها:

1-من خلال إجابات الأفراد تبيّن أنّ الإمكانات الفنيّة المتاحة لها دور هام في تبنّي نظم دعم القرار في المصارف، حيث أنّه من خلال الرجوع إلى الأرقام الإحصائيّة، نلاحظ أنّ متوسّط إجابات الأفراد على محور الإمكانات الفنيّة هو(3.723) وهو أعلى من القيمة الحياديّة، مما يعني أنّ هنالك موافقة على أنّ الإمكانات الفنيّة المتاحة لها دور هام في تبنّي نظم دعم القرار في المصارف .

2- نلاحظ من إجابات العاملين أنّ الإمكانات البشريّة المتوفّرة تؤثّر إيجاباً على تبنّي نظم دعم القرار، من خلال وجود أفراد متخصصين في تكنولوجيا المعلومات، يجيبون عن استفسارات العاملين، ويعالجون المشاكل الّتي تواجههم، ويتفهّمون احتياجاتهم من البرامج المستخدمة في مصارفهم. حيث أنّ متوسّط إجابات الأفراد على هذا المحور بلغ(3.896)، وهو أعلى من متوسّط الحياد، مما يدلّ عل أنّ هنالك موافقة على أنّ الإمكانات البشريّة المتوفّرة تؤثّر إيجاباً على تبنّي نظم دعم القرار .

3-من خلال الدّراسة تبيّن أيضاً أنّه للإمكانات التنظيميّة المتاحة دور في تبنّي نظم دعم القرار، حيث أنّه من خلال الرجوع إلى الأرقام الإحصائيّة، نلاحظ أنّ متوسّط إجابات الأفراد على محور الإمكانات التنظيميّة هو(3.350).

4- من خلال الزيارات، والمقابلات الميدانيّة المتكرّرة الّتي أجرتها الباحثة مع المدراء، والموظّفين في تلك المصارف، تبيّن لها أنّ تبنّي نظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري يواجهه مجموعة من المعوقات من أهمّها الآتي:

أ-مركزيّة الإدارة.

ب-افتقار الإدارة بمفهوم نظم دعم القرار.

ج-الأعطال الكثيرة، والمتكرّرة في شبكة الحاسوب الموجودة في المصرف.

د-قلّة تحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل دوريّ.

هـ-عدم تنمية الكوادر البشريّة، وتدريبها بما يتناسب مع متطلّبات النظام.

و-عدم توفّر البيانات في الوقت المناسب.

ز- عدم التّفاعل بين متّخذي القرار في المستويات الإداريّة المختلفة.

**التّوصيات:**

بناءً على النّتائج السّابقة تقترح الباحثة مجموعة من التّوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى التبنّي الأفضل لنظم دعم القرار في المصارف في السّاحل السّوري، ومن هذه التّوصيات الآتي:

1-التّأكيد على أنه لكي تتمكّن المصارف في السّاحل السّوري من معايشة عصر العولمة، والتّعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإنّ هذا يستلزم استخدام نظم دعم القرار المالي فيها.

2-توضيح أهمية نظم دعم القرار الماليّ لعمل المصارف، وتشجيع المصارف الّتي تخطّط للاستخدام الكامل لنظم دعم القرار للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة.

3-يجب على المصارف أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة، ونظم دعم القرار بصورة خاصة.

4-زيادة الاهتمام بالإمكانات المادية والفنية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار، من خلال الاستمرار في مواكبة الوسائل والتّقنيات التّكنولوجية الحديثة، والعمل على تدريب الموظفين على استخدام تلك النظم.

5-زيادة الاهتمام بالإمكانات التنظيمية المتاحة من خلال ضرورة وجود وحدة مستقلة لنظم دعم القرار تتبع مباشرة للإدارة العليا في المصارف في السّاحل السّوري، والسّماح للهيكل التنظيمي بتدفق المعلومات بسهولة بين الأقسام المختلفة.

6- زيادة الاهتمام بالإمكانات البشرية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار من خلال العمل على توفير برامج تدريبية متخصّصة للعاملين على استخدام برامج نظم دعم القرار، وكذلك برامج تدريبية متخصصة تساعد على إعادة البناء، وإحداث التّغيير والتّطوير للمصارف في السّاحل السّوري، حيث أنّه يجب التّركيز على التّدريب وذلك للتّوضيح للعاملين بمزايا المنهج الجديد، والآثار الإيجابية العائدة عليهم، وتدريبهم على النظم والمفاهيم والمناهج الجديدة المتطلّبة لإجراء تغييرات جوهريّة بالعمل، كما يجب تمكين الموارد البشرية في المصارف من خلال منحها حريّة التصرف، والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة ببناء قدرات تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تنظيم المصارف على أساس فرق العمل.

7-استثمار تقنيّات المعلومات المتوفرة لدى المصارف في بناء قدرات تكنولوجيا المعلومات بهدف تمكينها من التّطوير المستمرّ لعمليّاتها الماليّة.

**المراجع:**

**المراجع العربيّة:**

1- تعلب، سيّد صابر. نظم دعم واتّخاذ القرارات الإداريّة. الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الفكر للنّشر والتّوزيع، 2011.

2- دليلة، بركان. تأثير الاتّصال غير الرّسميّ على عمليّة اتّخاذ القرار- دراسة حالة الشّركة الجزائريّة للمياه ببسكرة. أبحاث اقتصاديّة وإداريّة، الجزائر، العدد العاشر، 2011، 214 -232.

3-سيف، منير؛ أحمد، السماني. نظام دعم قرار لتقدير المقبوضات والمدفوعات بواسطة السلاسل الزمنية . المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، العدد الأوّل، 2012، 15-22.

4-طه، ريم. دور نظام دعم القرارات الإلكترونية في رفع كفاءة أداء عملية التدقيق الخارجي – دراسة ميدانية في مكاتب تدقيق الحسابات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، العدد الثّاني ، 2013، 237-261.

5-غدير، باسم غدير. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20. الطبعة الأولى، سورية، حلب،2012.

6-مصطفى، سهيل. أثر استخدام نظم دعم القرارات على تطوّر الأداء في البنوك التّجاريّة الأردنيّة. المجلّة العربيّة للدّراسات الإداريّة والاقتصاديّة، الأردن، العدد الأول، 2013، 27-39.

7-النعيمي، بلقيس. صناعة القرار التربوي. دراسات تربوية. العدد الأول، 2010، 205-224.

8--ياسين، غالب. تحليل وتصميم نظم المعلومات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.

**المراجع الأجنبيّة:**

1-ALVESSON, M; SKOLDBERG, K. Reflexive Methodology-New vistas for qualitative research. London: SAGE Publications Inc, N. 2**,** 2009, 117-132.

2- BHATIA, A. A Frame Work for Decision Support System for the Banking Sector An Empirical Study of State Bank of Patiala. Tech. Appl, N. 2 , 2011, 1368 -1378.

International Journal of Business and Management, N. 2, 2012, 163-178.

4- GAO, J; ZHAO, Y. Decision Support System–Research On The Application Of DSS In CHIN'S Banks. Master thesis. School of Business and Informatics, University of Boras: China, 2011.

5- GAUTAM, I**;** SEMINAR, K; YULIATI, L. Decision Of Decision Support System For Internet Banking Technology Service Development : Case Study In PT Bank Rakyat Indonesia (BRI Persero) TBK. International Journal of Information Technology and Business Management, N. 1, 2014**,** 68-74.

6- HARRIS, B; FRANK, G. Business Intelligence Strategy A Practical Guide for Achieving BI Excellence. MC Press, N. 12, 2010**,** 15-31.

7- KENNETH, P**.** Organizational Management Improvement Through Planned Decision Support System Tools In Technology Organizations**.** Doctor thesis**.** Department of Business Management, Maryland University: Maryland, 2010.

8- TRIPATHI, K. Decision Support System is a tool for making better decisions in the organization. Indian Journal of Computer Science and Engineering**,** N. 2, 2010, 112-117.