

أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع
المصارف

The Impact of Organizational Culture on Usage of Decisions Support
Systems in the Banking Sector

إعداد

حنين حمودي المقدادي

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض الشلبي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٣

أ

تفويض

أنا حنين حمودي خزعل المقدادي أفوض جامعة عمان العربية تزويد نسخ من رسالتي
للمكتبات الجامعية أوالمؤسسات أوالهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: حنين حمودي خزعل المقدادي

التاريخ: ٢٠١٢/٨/٢٨

التوقيع:

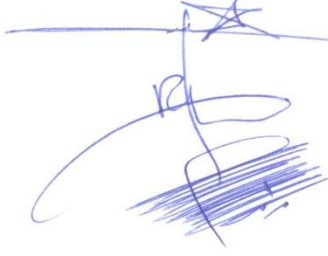


إجازة الرسالة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف"، وأجيزت بتاريخ ٢٠١٣/٧/٦.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع



١. الاستاذ الدكتور عاصم الشيخ / رئيساً وعضواً خارجياً

٢. الاستاذ الدكتور رياض الشلبي / مشرفاً وعضواً

٣. الدكتور رائد كنعان / عضواً

الشكر و التقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور رياض الشلبي المشرف على الرسالة على ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب. كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عاصم الشيخ والدكتور رائد كنعان على توجيهاتهما وملاحظتهما القيمة التي كان لها أثر بارز في إثراء هذه الرسالة بصيغتها النهائية.

واتقدم بوافر الشكر والتقدير لجميع الأهل والأصدقاء والزملاء لتعاونهم المستمر معي خلال مدة دراستي، وشكري وتقديري لكل من أبدى رأياً أو قدم مساعدة ساهمت في وصول هذه الرسالة الى غاياتها، وأسهم في إخراجها إلى حيز الوجود. والشكر موصول لجميع من وقف معي ودعمني وساعدني.

الأهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد .. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. والتي زرعت في حب
العلم والمعرفة .. أمي الحبيبة
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء وكلماته نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد .. والدي
العزيز

وإلى جميع أحبتي ومن وقف بجانبني ودعمني في انجاز هذه الدراسة

فهرس المحتويات

د	الشكر و التقدير	٥
هـ	الأهداء	٥
و	فهرس المحتويات	٥
ط	قائمة الجداول	٥
ي	قائمة الأشكال التوضيحية	٥
ك	قائمة الملاحق	٥
ل	الملخص باللغة العربية	٥
ن	Abstract	٥
١	الفصل الاول : الإطار العام للدراسة	١
١	مقدمة :	١
٣	أهمية الدراسة :	٣
٣	مشكلة الدراسة وعناصرها :	٣
٤	أموذج الدراسة :	٤
٥	أهداف الدراسة :	٥
٦	فرضيات الدراسة :	٦
٦	التعريفات الإجرائية :	٦
٨	حدود الدراسة :	٨
٩	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	٩
٩	تمهيد :	٩
١٠	الثقافة التنظيمية Organizational Culture	١٠
١٠	مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية	١٠
١٢	خصائص الثقافة التنظيمية	١٢
٢٠	مصادر الثقافة التنظيمية	٢٠

٢٢	عناصر الثقافة التنظيمية
٢٥	أهمية الثقافة التنظيمية
٢٦	تأثير الثقافة التنظيمية
٢٨	الثقافة التنظيمية وبيئة العمل المصرفي
٢٩	نظم دعم القرارات Decisions Support Systems
٢٩	مفهوم وتعريف نظم دعم القرارات
٣٢	نشأة نظم دعم القرارات
٣٣	خصائص نظام دعم القرارات
٣٧	أنواع نظم دعم القرارات
٤٢	عناصر نظم دعم القرارات
٤٧	عوائق ومقاومة استخدام نظم دعم القرارات
٥٠	نظم دعم القرارات والصناعة المصرفية
٥٢	العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظم دعم القرارات
٥٣	الدراسات السابقة
٥٣	الدراسات باللغة العربية
٥٥	الدراسات باللغة الإنجليزية
٦٠	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٦٠	منهجية الدراسة :
٦٠	أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات :
٦٠	عينة الدراسة :
٦١	المعالجة الإحصائية:
٦٤	أداة الدراسة :
٦٤	صدق الاستبانة وثبات أداة القياس
٦٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٦٦	عرض نتائج الدراسة

٦٧	الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
٦٧	نتائج أسئلة الدراسة:
٧٢	اختبار الفرضيات
٧٧	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٧٧	مناقشة نتائج الدراسة:
٨٠	التوصيات
٨١	المراجع
٨١	المراجع باللغة العربية
٨٥	المراجع باللغة الانجليزية
٨٩	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	المقارنة بين (OLAP) و (TPS)	٥٨
٢	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٨٨
٣	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٨٩
٤	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	٨٩
٥	توزيع عينة الدراسة حسب البنوك	٩٠
٦	يمثل مقياس ليكرت الخماسي	٩٢
٧	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٩٣
٨	يوضح درجات الأهمية النسبية	٩٥
٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال القيم التنظيمية	٩٦
١٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال المعتقدات التنظيمية	٩٨
١١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال الأعراف التنظيمية	٩٩
١٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال التوقعات التنظيمية	١٠١
١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال استخدام نظم دعم القرارات	١٠٣
١٤	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	١٠٥
١٥	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	١٠٦
١٦	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	١٠٨
١٧	اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	١٠٩

قائمة الأشكال التوضيحية

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	أمودج الدراسة	٧
٢	مصادر الثقافة التنظيمية	٣١
٣	ترتيب (DSS) بين باقي نظم المعلومات	٤٦
٤	خصائص نظم دعم القرارات	٤٩
٥	عناصر نظام دعم القرارات	٦٢
٦	أسباب زيادة استخدام (DSS)	٦٧
٧	العناصر الواجب العمل عليها لتقليل مقاومة استخدام التكنولوجيا	٦٩

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	استمارة الاستبانة	١٢٨
٢	قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة	١٣٤
٣	قائمة بأسماء المصارف مجتمع الدراسة	١٣٥

أثر الثقافة التنظيمية على إستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف

إعداد

حنين حمودي المقدادي

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض الشلبي

الملخص باللغة العربية

هدف الدراسة هو التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف التجارية والأسلامية الأردنية، حيث أتت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين في المصارف التجارية والأسلامية في عمان والبالغ عددها (١٦) مصرفاً، إذ بلغ مجتمع الدراسة الكلي (٣٨٦) شخصاً، وتم توزيع (١٨٠) استبانة واسترداد (١٤٧) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة (٨١.٦%)، وتم استخدام كل من الإحصاء الوصفي والمتوسط الحسائي واختبار الانحدار البسيط واختبار (F) لتحليل بيانات الدراسة التي جمعت من مصادرها الأولية، بالاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) كأساس لموضوع الدراسة.

وقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج أهمها:

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم- المعتقدات- الاعراف- التوقعات) على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف. الذي كان أثراً متوسطاً لجميع العناصر ماعدا التوقعات التنظيمية التي كان لها أثراً مرتفعاً.
٢. الثقافة التنظيمية السائدة بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها وتوقعاتها كانت ثقافة سلبية اتجه استخدام نظم دعم القرارات والتوجه باستخدامها داخل المنظمات المصرفية، وضعيفة اتجه دعم ومعرفة اهمية هذه النظم لرفع فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرار الاداري.
٣. مستوى استخدام نظم دعم القرارات مستوى متدني بصورة عامة بدلالة انخفاض الوعي والمعرفة بانواع نظم دعم القرارات واهميتها.
٤. مستوى إدراك الإدارة العليا لأهمية استخدام نظم دعم القرارات كان متواضعاً، رغم الأهمية التي يتمتع بها قطاع المصارف في الاقتصاد الأردني، وإشادتهم بالعنصر التكنولوجي والتقني المستخدم في حماية المعلومات والموارد وتسهيل تقديم الخدمات للزبائن إلا أنهم لا يثقون بأهمية هذه النظم في عمليات دعم القرارات.

كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي ترى أنها تساهم في دفع المصارف لاستخدام هذه النظم وعلى رأسها تبني الإدارة العليا للثقافة التنظيمية الإيجابية اتجاه هذه النظم ووضع اللوائح التي تكرس قيماً تنظيمية تعمل على منح العاملين الصلاحيات وتوفير البيئة المناسبة للابداع واتخاذ القرارات بالصورة الأفضل.

The Impact of Organizational Culture on Using of Decisions Support Systems in Banking Sectors.

Prepared by: Haneen Hamoodi Al-Muqdadi

Supervisor: Prof. Riyad Al-Shalabi

Abstract

The purpose of this study was to determine the impact of the organizational culture on usage of Decisions Support Systems in both commercial and Islamic Jordanian banks. The researcher used the descriptive and analytical approach. The study contained the office members and the executive managers of the Jordanian Islamic and commercial banks in Amman, which is about (16) Banks. The society of the study reached (386) persons, and (180) questionnaires were distributed. Only (147) questionnaires were valid for the analysis process. Percentage of the answering was (81.6%) through using the descriptive statistic, arithmetic average, simple regression testing and (F) testing. Also it was relayed on the elements of organizational culture (values, beliefs, Norms and expectations) as the basis for this study.

The researcher has reached some advantages, such as:

- 1.** There's an impact with a statistical evidence for the resources of the organizational culture (the values, beliefs, norms and expectations) on using Decisions Support Systems on the Banking sectors.
- 2.** The prevailing organizational culture with its values, norms and its expectations was a negative culture towards using Decisions Support Systems. and the orientation of using them in the banks. It was weak in orienting to supporting and knowing the importance of these systems to upgrade the efficiency of making decisions.
- 3.** The level of using Decisions Support systems is very low level, generally in terms of low awareness in types of decisions Support systems, and its importance.
- 4.** Perception of senior management for the importance of using Decisions Support Systems was modest, despite of importance that the Banking sector has in the Jordanian economic. In addition to their acclaim with the technology resource which is used in order to protect the information, and knowledge, making it easy for them to provide services to their customers, but senior management don't believe for enough yet to use these systems for supporting their decisions.

The researcher suggested many recommendations which support the Banks in using these systems specially that building a positive organizational culture, by the management towards these systems, and put regulations those help the values of organizations that give the workers the power and to provide the suitable environment for creativity and making decisions in better way.

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

مقدمة :

إن التطورات التكنولوجية والعمولة جعلت نظم المعلومات تحتل مكانة واسعة وأهمية بالغة في العديد من المجالات الاقتصادية والتجارية والإدارية. كما إن نشوء وانبثاق مايسمى بالاقتصاد الرقمي والتحولت التي صاحبت مشاريع إدارة الأعمال والمنافسة السوقية الشديدة، جميعها أدت إلى ازدياد الحاجة إلى كل ما من شأنه أن يعطي ميزة تنافسية للمنظمة أو المؤسسة. ونتيجةً لذلك فإن نظم المعلومات تعتبر ضرورة أساسية وذات أهمية في إدارة الأعمال اليومية المعاصرة، فالمعلومات ثروة تكمن قيمتها في العديد من العمليات الإدارية على رأسها عمليات اتخاذ القرارات ووضع الخطط ورسم السياسات الاقتصادية للشركات. كما تعتبر المعلومات مورداً هاماً من موارد المنظمة ومصدراً رئيساً من مصادر نجاحها، وعاملاً أساسياً من عوامل زيادة الكفاءة والانتاجية، ويمكن نظم المعلومات من مساعدة المنظمات على أداء وظائفها بشكل جيد.

وتعتبر منظمات الأعمال الكبيرة من الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني للدول المتطورة والنامية على حد سواء، وتأتي هذه الأهمية نتيجة التطورات السريعة التي يمر بها النظام العالمي عبر التحولات التكنولوجية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، التي تعتبر المحيط البيئي الذي تعمل فيه هذه المنظمات. ولما كانت الثقافة التنظيمية تعد مفتاح النجاح للمنظمات لهذا من الضروري العمل عليها من ناحية التطوير والتحول والتحليل الدقيق تماشياً وانسجاماً مع هذا الواقع المتسارع الجديد الذي لا مكان فيه للجمود والثبات (الوقفى، ٢٠١١ :٢). تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والتي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها عاملاً من عوامل الوسط البيئي الداخلي الذي تعيش فيه المنظمات، والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمة مع غيرها من المنظمات أو في بيئتها الداخلية. وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على الأداء وعلى شعور العاملين والقادة بالرضا عن عملهم وقراراتهم، والتضامن والتعاون فيما بينهم، والانتماء وتماسك البناء الاجتماعي خاصةً إن خصائص الثقافة تتسم بالاستمرارية، أي أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ماتعرض له المجتمعات والمنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (الجلبي، ١٩٩٦ : ٧٤).

لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات ويتطلب ذلك الاهتمام والتركيز على الثقافة التنظيمية وعناصرها المؤثرة على القيام بالأعمال بصورة كفوءة وفعالة.

والاهتمام بالثقافة التنظيمية يعتبر عاملاً محورياً في نجاح منظمات الأعمال في قطاع المصارف الأردنية، من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين بما تتضمنه هذه الثقافة من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات توجه العاملين في المنظمات المصرفية التي يعملون بها، حيث تؤثر في فاعلية وإنتاجية هذه المنظمات المصرفية، نظراً لدورها المهم في تشكيل عادات الفرد وطرق تعامله مع الأشخاص والمحيط الذي يعمل فيه، وهذا ما يحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته الأفراد في المواقف المختلفة، وبالتالي تحدد طريقة اتخاذهم للقرارات الإدارية وطرق استخدامهم للتكنولوجيا التي تعمل على تعزيز هذه القرارات وهي نظم دعم القرارات.

وكما إن للثقافة التنظيمية دوراً في إنجاح المنظمات، فإن استعمال النظم التكنولوجية الحديثة ومن ضمنها نظم دعم القرارات يؤدي إلى ذلك، نظم دعم القرارات هي إحدى الأنظمة التي تعتمد على الحاسب الآلي في عملها وتقوم بتسهيل ودعم عملية اتخاذ القرار في منظمة ما بأشكالها البسيطة أو المعقدة وبكافة تطبيقاتها. وإن عمليات اتخاذ القرارات تعتمد على البشر في اتخاذها، بينما يتم استخدام نظم دعم القرارات للوصول إلى القرار الأمثل والأكفأ في إدارة المنظمات. وأهمية القرار المتخذ تنأتى من أهمية ودقة المعلومات التي يتم الحصول عليها. إن هذه النظم وغيرها لا تكون بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي تتأثر بعدة عوامل (داخلية اوخارجية) بإمكانها أن تؤثر على دقة المعلومات المتوفرة وعلى نوعية القرارات المتخذة وفي مقدمة هذه العوامل: الثقافة التنظيمية.

لأجل ذلك، أصبح من الضروري للمنظمات أن تعمل على إدخال التكنولوجيا والنظم الحديثة لأنظمتها لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة ولمواجهة العوائق الثقافية. وبالرغم من أن بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع لكل المصارف إلا أن الاختلاف والتميز يكون بمستوى الأداء والفاعلية التي تتمتع بها هذه المصارف عن غيرها ويكون ذلك عن استخدام كل الأدوات المتاحة وتسخير البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق اهداف ومصحة المنظمة عن طريق مستوى عال من الأداء.

ونظراً لأهمية ما يمكن أن تقدمه نظم دعم القرارات لرفع الكفاءة الأدائية للمنظمة إذا ماتم استخدامها بالطريقة الأمثل، ولما للثقافة التنظيمية من دور في تحديد اتجاهات العاملين فيها، وتوجيه الإدارة وقراراتها وفاعلية تلك القرارات، ستقوم الباحثة بتناول أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في القطاع المصرفي. وذلك لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في الاقتصاد الأردني.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الأمور التالية :

١. تعد هذه الدراسة مهمة لفهم دور الثقافة التنظيمية في استخدام نظم دعم القرارات في المصارف في الوقت الحالي، حيث أن الهدف الرئيس من نظم دعم القرارات هي زيادة فاعلية القرارات المتخذة وذلك من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب،
٢. تأتي هذه الدراسة لتلبية الحاجة المحلية للدراسات التي تتناول نظم دعم القرارات في الأردن، والتي تعزز دور هذه النظم في العمل المصرفي وإمكانية استخدام نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير أداء المصارف لما تمثله هذه المصارف من دعامة أساسية للاقتصاد والاستثمار في الأردن.
٣. تمثل الدراسة خطوة مهمة لتقدير ومعرفة حجم التطور الإداري والتكنولوجي من حيث التفاعل بين المنظمات المصرفية والنظم الحديثة والتي تساعد على تعزيز الكفاءة والتطور الإداري في المصارف.
٤. تناولت الدراسة مجالاً إدارياً وتكنولوجياً يهتم جميع منظمات الأعمال في الوقت الحالي من خلال البحث في آثار الثقافة التنظيمية على التكنولوجيا متمثلة بنظم دعم القرارات في ظل الأوضاع الراهنة والأزمات الاقتصادية والمالية المتتالية.

مشكلة الدراسة وعناصرها :

أن استخدام نظم دعم القرارات في المنظمات له خصائص ومميزات تكسب المنظمة ميزات تفرقها عن المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء الأعمال. حيث إن استخدام نظم دعم القرارات بشكل عام يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة وزيادة فاعليتها وصولاً إلى القرار الأمثل، مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثيرات العوامل البيئية للمنظمة على رأسها عامل البيئة الداخلية وهو الثقافة التنظيمية.

وقد أشار عدد من الكتاب الى انه بالرغم من الدعم والتوجه نحو استخدام نظم دعم القرارات في الدول النامية في القطاع العام والخاص بصورة عامة، إلا أن (٣٣%) فقط من المديرين التنفيذيين يعتمدون على النتائج التي تقدمها هذه النظم (Elbeltagi, 2011: 5). وهذا يوحي بأهمية الوقوف على كيفية استخدام نظم دعم القرارات في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومنها القطاع المصرفي الذي يعدّ من أهمها وأكثرها تأثراً بالتكنولوجيا، وهل أثر الثقافة التنظيمية على استخدام هذه النظم سلبى أو ايجابى؟، ولا يخفى عن أحد ماهية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على السلوك التنظيمي للعاملين وإدائهم في المنظمات بأنه يعود إلى طبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة (العميان، ٢٠٠٢ : ٣١٣-٣١٤)، لذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها، فتكون غير فعّالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء والفاعلية، وعدم الرضا بين العاملين فيها، وعلى النقيض من ذلك فإن قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها وترفع فعاليتها في أداء الواجبات ورفع مستواها. لذا رأت الباحثة وبحكم تخصصها الدراسي أن تقوم بإجراء دراسة الغرض منها هو الإجابة عن السؤال التالي: ماهو أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في المصارف؟

والذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول: ماهو أثر القيم التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات؟

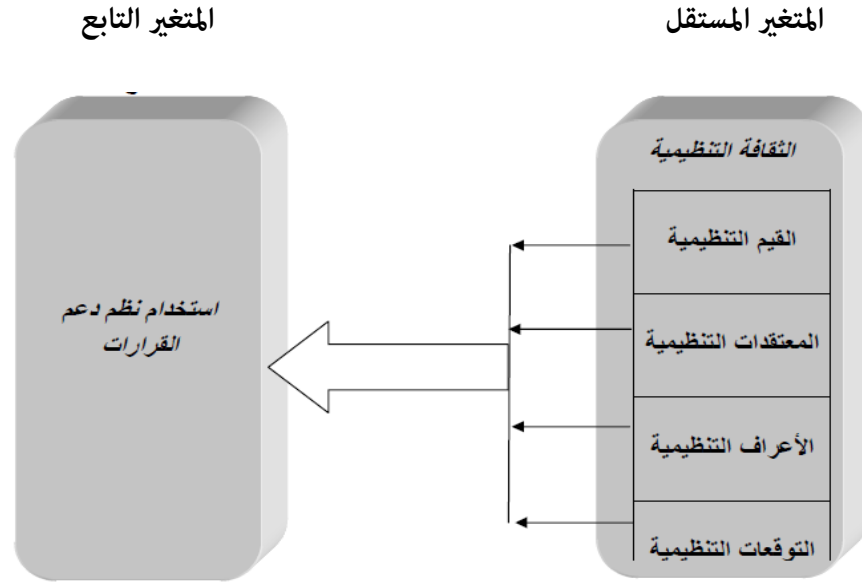
السؤال الفرعي الثاني: ماهو أثر المعتقدات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات؟

السؤال الفرعي الثالث: ماهو أثر الأعراف التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات؟

السؤال الفرعي الرابع: ماهو أثر التوقعات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات؟

أ نموذج الدراسة :

يمثل أ نموذج الدراسة مخططاً يوضح متغيرات هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية بعناصرها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف في الأردن. وكما موضح في الشكل رقم (١) أدناه.



شكل رقم (١) أُمُوذج الدراسة ويوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، إعداد الباحثة بالاعتماد على (Schein, 2010 : 15)

أهداف الدراسة :

يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيس في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف والذي تتفرع منه عدة أهداف يمكن تمثيلها بالآتي:

١. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية والإسلامية الأردنية.
٢. التعرف على مستوى استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.
٣. التعرف على أهم متغيرات وعناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على استخدام نظم دعم القرارات.
٤. تحديد مستوى إدراك العينة المقصودة لأهمية وسبل تطوير استخدام نظم دعم القرارات في المصارف.
٥. العمل على إحداث التغيير المطلوب من خلال تشجيع استخدام هذه النظم ومعرفة أهميتها.
٦. تقديم مجموعة من التوصيات لمساعدة الإدارة العليا في المصارف وكذلك الباحثين في حقل نظم المعلومات الإدارية حول دور الثقافة التنظيمية الإيجابية في تنظيم عمليات نظم دعم القرارات واستخدامها في قطاع المصارف.

فرضيات الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة لإيجاد إجابات لأسئلة الدراسة، تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسة: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) للثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالي:

١. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيم التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات.

٢. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات.

٣. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للأعراف التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات.

٤. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتوقعات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات.

التعريفات الإجرائية :

أولاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

هي إطار معرفي مكون من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويقصد بالثقافة التنظيمية بهذه الدراسة هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف السائدة والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أنماط ومستويات استخدام نظم دعم القرارات في المصارف. وسوف يتم قياسها من خلال العناصر التالية:

١. القيم التنظيمية (Organizational Values): وهي المعايير المقبولة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المصرف، كأن تمثل تفاهماً مشتركاً على سلوك وتوجهات معينة متعارفاً عليها. وقد تم قياسها من خلال عدة عبارات وردت في الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.
٢. المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs): إن المعتقدات بصورة عامة هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية في هذه الدراسة فهي الأفكار المشتركة بين العاملين في بيئة عمل المصرف الواحد، ويعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل، وتقاس من خلال أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات. ومن خلال كيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة للموظفين المعنيين بالدراسة داخل المصرف ممثلةً بعدة عبارات في الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.
٣. الأعراف التنظيمية (Organizational Norms): وهي ما تم التعارف عليه داخل المصرف الواحد دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم جميع الموظفين بها، وإن لم تكن مكتوبة. وتتمثل بكونها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمصرف وبيئته، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلاً لها فائدة أو عديمة الفائدة. وتم قياسها من خلال عبارات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.
٤. التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations): فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وتعني التوقعات التنظيمية في هذه الدراسة بأنها مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الموظف أو المصرف كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الموظف في ذلك المصرف، وتقاس من خلال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، أو من خلال توفر البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يساعد ويدعم إحتياجات الموظف بواسطة مجموعة من العبارات التي أدرجت في الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة. ثانياً: نظم دعم القرارات (DSS) (Decisions Support Systems): وهي النظم التي تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعدة والدعم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه المهيكلة وغير المهيكلة، عن طريق الدمج بين قواعد البيانات والنماذج الكمية (الإحصائية، الرياضية، بحوث العمليات) وتقوم بترشيد وجهة نظر متخذ القرار. واستخدام نظم دعم القرارات يعتمد على كل من الموظفين، والبرامج المستخدمة في كل مصرف، وقواعد البيانات المتوفرة، التي تم تمثيلها بعدة عبارات في استبانة الموزعة على عينة الدراسة.

حدود الدراسة :

١. الحدود المكانية: الحدود المكانية للدراسة تشمل المصارف التجارية والإسلامية في عمان.
٢. الحدود الزمنية: وهي الفترة الزمنية التي يتطلبها استكمال الدراسة وجمع البيانات المطلوبة واستخلاص النتائج والتوصيات في الحقبة (٢٠١٢-٢٠١٣).
٣. الحدود البشرية: الفئات البشرية التي سيتم دراستها وتوزيع الاستبانة عليها وهم افراد الإدارة العليا في المصارف التجارية والإسلامية في عمان.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية والتعريف بخصائصها، وأنواعها ومصادرها التي تتبع منها، وأهميتها والدور الذي تمارسه في حياة المنظمات، وتأثيراتها على الأعمال التجارية، ودورها في بيئة العمل المصري.

وكذلك مفهوم وتعريف نظم دعم القرارات، والتمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة التي لها دور كبير في توضيح مفهوم نظم دعم القرارات، وشرح مراحل نشأتها للتعرف على التاريخ المتسارع والمتطور لهذه النظم، وتوضيح أهميتها بالنسبة للمنظمات، وخصائصها من مختلف الجوانب، ووجهات النظر المتعددة بهذا الشأن لغرض الوقوف على الصورة الأشمل والأكمل وفك التشابك بين المفاهيم المتداخلة لهذه النظم، والتعرف على عناصر نظم دعم القرارات والتصنيفات التي أُعتمدت بناءً على توجهات محددة، ومن ثم التعرف على اسباب مقاومة استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا ونظم دعم القرارات والعوائق التي تقف في طريق تبنيها في المنظمات أو بيئة الاعمال الشرق الأوسطية بشكل عام، وسبل تقليل هذه المقاومة للوصول الى أفضل وأمثل استخدام لتلك النظم، خصوصاً عند تناول علاقة نظم دعم القرارات بالصناعة المصرفية في الأردن.

ومن أجل الحصول على تصور عام حول علاقة الثقافة التنظيمية بنظم المعلومات ونظم دعم القرارات بصورة خاصة، فقد تناولت الباحثة مجموعة من الآراء والأسباب التي توضح هذا الجانب والطرق التي يمكن معالجة تأثيرات الثقافة التنظيمية في المنظمات.

لذا سيتم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة بصورة مفصلة لغرض الوقوف على ماتوصلت اليه من نتائج وتوصيات، ورفد هذه الدراسة بأرجح الآراء من خلال التعمق في تفاصيل تلك المفاهيم مما ينعكس إيجاباً على تحدي هذه العناوين المنتقاة وبشكل واضح.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والتي ظهرت بشكل واضح وجلي في بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي.

وقد حظيت بالكثير من الاهتمام على الصعيدين النظري والتطبيقي في علوم الإدارة ولدى المنظمات، وقد ثبت "أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات" (الدويلة، ٢٠٠٧: ١٢).

والثقافة التنظيمية بعناصرها ومكوناتها وسماتها، يمكن أن تمثل الهيكل الأساس الذي يضم جميع الهياكل الأخرى داخل المنظمة المعرفية والسلوكية، بكافة عاداته وقيمه ومعتقداته.

لا يمكن التعرف على إدارة المنظمة وعلاقاتها وجوانبها ومضامينها الاجتماعية ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها، إلا من خلال أرضيتها الثقافية حاملةً معها كل قيمها ومعاييرها ومعتقداتها الخاصة، وأن التطورات الاستراتيجية خلال العقود الأربعة الماضية قد تباينت، ففي عقد الستينات كان التركيز على السلعة، أما في عقد السبعينات فكان السوق هو محور التركيز، وفي عقد الثمانينات كان العميل هو المركز، أما في عقد التسعينات أصبحت الشركة نفسها هي المركز المهيمن. ولعل من أهم أسباب سقوط مفاهيم الجودة والعلاقة التجارية هو كونها تعتمد على أسباب خارجية أكثر من اعتمادها على أسباب داخلية. لذا كان هناك بحث مستمر ودراسة لمفاهيم جديدة كانت الثقافة التنظيمية من أولها (السالم، ٢٠٠٢: ١٦٦).

يوجد الكثير من التعريفات والمفاهيم العامة للثقافة التنظيمية، وقد اختلفت من زاوية تناولها أو التعامل مع هذا المفهوم، ومن أهمها :

ما يراه (Martin, 2002: 57) بأن المشاركة تمثل صلب الثقافة التنظيمية وجوهرها، حيث عرّف الثقافة التنظيمية بأنها نمط محدد من المعتقدات والقيم المشتركة التي يتشارك بها افراد المنظمة الواحدة، وتعطي معنى مشتركاً لجميع الاعضاء، وتوفر لهم قواعد للسلوك والتصرف داخل المنظمة.

أما (Daft, 2013) فيعرّف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة (70 : Daft & Marcic, 2013).

وعرّف (القريوتي، ٢٠٠٩ : ١٧٢) الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية ويتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الاهداف الرسمية للمنظمة.

وبالنسبة (Divedi, 1995 : 9-10) فإن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات أو محاور وهي: هيكلية (Structural) ويقصد به أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة ثابتة ومستقرة من الخصائص التي تميزها، وتختلف باختلاف المنظمات واختلاف السلوك التنظيمي لأفرادها، وشخصي (Subjective) يمثل تحليل لكيفية شعور الفرد اتجاه المنظمة، أما التركيبي (Synthetic) فهو مركب من التعريفين السابقين أي من خصائص المنظمة وشعور العاملين اتجاهها.

ونجد أن (Schein, 2010 : 15) عرّف الثقافة التنظيمية بأنها المبادئ والقيم والافتراضات والتوقعات الأساسية والتفاعلات بين هذه المفاهيم. أو أنها مجموعة من السلوكيات والخصائص المعرفية، كما وصف أبعاد تفرق بين مستويات الثقافة التنظيمية في المنظمات وهذه الأبعاد أو المستويات كالتالي: المستوى الأول المكتسبات (Artifacts): تناول عدة مكونات للثقافة التنظيمية ومن ضمنها القيم (Values) والاتجاهات والعادات والطقوس. والمستوى الثاني هو القيم المتبناة (Espoused Values): تناول مكونات أخرى للثقافة التنظيمية متمثلة بالمعتقدات (Beliefs). والمستوى الثالث الافتراضات (Assumptions): ويكون ممثلاً بعدة عناصر وهي التوقعات (Expectations) والأعراف (Norms).

أو يمكن تعريفها بأنها القيم والمعتقدات والأعراف، والتي تتعامل كلها مجتمعة أو قسم منها مع مستوى إداري محدد (807 : Brwon & Starkey, 1994).

والثقافة التنظيمية هي الثقافة التي تتكون من القيم والمعتقدات والأعراف التي تؤثر بافكار وتصرفات العاملين (السلوك التنظيمي) في المنظمة، والقيم هي كل ماتعتبره المنظمة مهماً نسبةً إلى موظفيها وعملياتها وزبائنها والذي ترغب بحمايته وتطبيقه، أما المعتقدات فهي ما يحمله العاملون من أفكار وافتراضات عنهم

وعن المنظمة وعن الزبائن، والأعراف هي ممارسات غير مكتوبة في الغالب تمثل قواعد متبعة في المنظمة. وتمثل الثقافة التنظيمية الدليل الذي يحرك الممارسات والسلوكيات في المنظمة (Flamholtz & Randle, 2011 : 27). من خلال التعريفات السابقة تستنتج الباحثة ان الثقافة التنظيمية هي حصيلة التصرفات الفردية والتي تظهر من خلال كيان محدد أو مجموعة، كما يمكن ايجاد تعريف للثقافة التنظيمية يناسب هذه الدراسة مستخلصاً من خلال التعريفات السابقة، إلا وهو الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) يتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال مصادر مختلفة للثقافة التنظيمية مثل الاحتفالات أو القصص والرموز والشعارات، وتحكم سلوكهم داخل المنظمة. أي أنها مجموعة القيم السائدة والمعتقدات المعبرة والأعراف العاملة والتوقعات التنظيمية التي تحمل خصائص العمل الإداري في المصارف التجارية والإسلامية في الأردن.

خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص المستمدة من مصادرها المتنوعة سواء كانت من الثقافة العامة، ام من داخل خصائص المنظمات الإدارية، من ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالاتي:

١- الإنسانية: تتسم الثقافة التنظيمية بالإنسانية وهي تعبر عن مجموعة من المعاني، والمعارف والحقائق وقيم افراد المنظمة الذاتية، ومعنى ذلك أن الإنسان هو الذي يصنع الثقافة ويبدع فيها، ويصيغ شكلها عبر العصور، ويقوم بذلك عن طريق استخدام قدراته العقلية وتعامله مع البيئة التي حوله، وبدونه لا تكون هناك ثقافة. والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ولديها سمة الإنسانية (الشلوي، ٢٠٠٥ : ٢١).

٢- الاكتساب والتعلم: أن اكتساب الأفراد لثقافة معينة يأتي من البيئة المحيطة وصلات الأفراد وعلاقتهم بالآخرين، أي أنها لا تكون غريزية فطرية موجودة بالإنسان، وأما تتبع المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، فتتكوّن ثقافته من ذلك المجتمع، والفرد يكتسب هذه الثقافة عن طريق التعليم المباشر أو غير المباشر من البيئة المحيطة أي من المجتمع والثقافة المتنقلة بين الأفراد في الأوساط المختلفة، أو من خلال الخبرة والتجربة أو الممارسة والتعلم، لذا فإن كل مجتمع له ثقافة تميزه عن غيره وتكون خاصة به (الساعاتي، ٢٠٠٢ : ٧٤).

٣- الاستمرارية: المقصود بها الحفاظ على كيان السمات الثقافية في المنظمات الإدارية لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات والمنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وحتى بعد فناء الجيل الذي بنى هذه الثقافة، يبقى أثر هذه الثقافة واضحاً في إدارة المنظمات الإدارية وبذلك تنتقل من جيل إلى آخر (الجلبي، ١٩٩٦ : ٧٣).

إنّ التوازن لدى الأنسان يتأق من قدرة الثقافة على إشعاره بالاشباع وهذا بدوره يعمل على استمرار العادات والتقاليد واساليب التفكير والسلوك (الثقافة). وبالتالي فإن القيم والخبرات والمهارات أيضاً تكون قوية نتيجة لهذا الإشباع. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها في الأفراد إلا أنها تؤثر بالمجتمعات والمنظمات وتستمر بتأثيرها هذا حتى حدوث تغييرات جذرية أو تدريجية على المدى الطويل، وهذا بسبب أنتقالها من جيل إلى آخر إذا كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترب على استمرار الثقافة ترسخ وتراكم السمات الثقافية وتعقدتها (إسماعيل، ١٩٨٢ : ١٤٥).

٤- قابلية الانتشار: يتم انتقال الثقافة من بيئة إلى بيئة أخرى ومن مجتمع إلى آخر عن طريق أختلاط الجماعات والأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة أو المجتمع، وحينما تجد هذه الثقافة قبولاً واسعاً لدى أفراد المجتمع يكون انتشارها سريعاً. (الخليفة، ٢٠٠٨ : ٢٢) ويتم انتقال العناصر الثقافية داخل منظومة الثقافة نفسها من جزء إلى آخر، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. وأنّ هذا الانتشار يكون بصورة سريعة وفعّالة عندما تكون هناك فائدة متحققة أو مرجوة من هذا الانتشار، والعناصر الثقافية تلقى قبولاً واسعاً يساعدها على الانتشار عندما يجد أفراد المجتمع أن لها القدرة على حل بعض مشكلاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المتعلقة بالجوانب المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المتعلقة بالجوانب المعنوية للثقافة (الشلوي، ٢٠٠٥ : ٢٣).

٥- قابلية التغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، فهناك أشكال للثقافة لاتكون مناسبة لإشباع الاحتياجات والمتطلبات التي تفرضها التغييرات الحديثة، ولذلك يحدث نوع من الإضافة او التحوير للعناصر الثقافية وتغييرها بشكل يتماشى مع ما موجود في المنظمة ويقوم بتلبية أو إشباع حاجة معينة، وذلك من خلال ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأمط سلوكية، أو ما تحذفه

من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على بلوغ حالة من التكيف المجتمعي لافرادها (الساعاتي، ١٩٩٨: ٩٧). ويحدث التغيير أو التغيير في جميع العناصر الثقافية سواءً أكانت مادية أم معنوية، إلا أنها تختلف من ناحية سرعة الاستجابة لكل عنصر على إنفراد- إذ إن قبول التغيير في الأجهزة والمعدات مثلاً أي الجوانب المادية يكون أسرع من التغيير في العادات والقيم والتقاليد والأعراف (الجلبي، ١٩٩٦ : ٥٧).

وبالنسبة لثقافة المنظمة فأن التغيير والتطوير يتطلب عدة عوامل تعمل على تغيير ثقافة الأفراد الجدد المنتمين للمنظمة وزرع ثقافة المنظمة فيهم من بداية تعيينهم وهذه العوامل تتمثل بالدعم التنفيذي (Executives Support) وهو دعم المديرين ويكون من خلال جذب الانتباه إلى قيمة جديدة أو يقوم المديرين بالسيطرة على قيم ما أو معتقدات ما، والدعم السلوكي (Behavioral Support)، أي من ناحية السلوك التنظيمي وتدريب العاملين الجدد واطلاعهم على قيم وثقافة المنظمة السائدة

٦- الانتقائية: إن زيادة أعداد وتنوع السمات والعناصر الثقافية ادى إلى صعوبة الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية بصورتها الشاملة وهيئتها العامة، وبالتالي فأن إنتقاء العناصر الثقافية أو السمات يكون بقدر ما يحقق إشباعاً لحاجات ومتطلبات المجتمع، ومدى تكيفهم مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بهم (الخليفة، ٢٠٠٨ : ٢٢).

بمعنى أن تراكم الخبرات الإنسانية قد ادى الى تزايد العناصر الثقافية المكونة للثقافة بصورة كبيرة ومتنوعة وبالتالي فإن الأجيال المتلاحقة تعجز عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها بصورة كاملة، وهذا ما فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات تصفية وانتقاء واسعة للعناصر الثقافية التي تجمعت لديه لكي يحقق التوازن. لذا فأن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على التقاط الخبرة من الرصيد المتراكم عبر الأجيال ليكون رأس المال الذي يتعامل به الفرد أثناء انتقاله في مراحل الاجتماعية (العنزي، ٢٠٠٣ : ٢١).

٧- التكاملية: تميل العناصر الثقافية إلى الاتحاد والانسجام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية والتي تعمل على إدارة عملية التكيف مع التغييرات المستمرة التي تمر بالمجتمع أو المنظمة، إلا أن التكامل الثقافي يتطلب وقتاً طويلاً، ويظهر التكامل بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة التي يندر تعرض ثقافتها المحلية إلى عناصر خارجية دخيلة تعمل على التأثير فيها أو التأثير بها، في حين يقل ظهوره في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى،

حيث تساعد وسائل الاتصال والإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة فإن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل كامل؛ لأن المجتمعات معرضة لإحداث قد تؤثر في ذلك التكامل (العنزي، ٢٠٠٣ : ٢٢).

كما يمكن أن تدرج خصائص الثقافة التنظيمية كما ذكرها (ابو بكر، ٢٠٠٥ : ٤٠٧) وكالآتي:

١- الثقافة نظام مركب: إذ تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وهذه العناصر هي: الجانب المعنوي والسلوكي والمادي.

٢- الثقافة نظام متكامل: أي أنها تتجه باستمرار إلى خلق الأنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب أهماط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

٣- الثقافة نظام تراكمي، فهي متصلة ومستمرة، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم.

٤- الثقافة نظام مكتسب، ومتغيرة ومتطورة: أي أن استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي وبصورتها التي وجدت بها، أو انتقالها بطريقة غرائزية، بل إنها في تغير دائم ومستمر، من حيث اكتساب ملامح جديدة وفقدان ملامح قديمة.

٥- الثقافة لها قابلية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية والاجتماعية، لتكون ملائمة لحاجاته ولبينته، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد.

أما ما يميز الثقافة التنظيمية فهي إمكانياتها في أن تكون صالحة لكل المنظمات سواءً أكانت اجتماعية أم إدارية، ويمكن تحديدها بأربع خواص (القریوتی، ٢٠٠٩ : ١٥٢):

١- حساسية الثقافة التنظيمية إلى احتياجات العاملين والعملاء.

٢- الحرية في خلق أفكار جديدة.

٣- الرغبة في تحمل المخاطر.

٤- الانفتاح على خيارات الاتصالات.

وهناك خصائص لا تمثل الثقافة التنظيمية، فليس من خصائصها أن تكون أي قيمة أو حقيقة أو معتقد بصورة منفردة وانما تكون عبارة عن خليط وتفاعل مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم، و لا يُعبر عنها أو تمثل من قبل شخص واحد، بل يجب أن يكون هناك اتفاق عام بين الأفراد على ما يمكن اعتباره ثقافة تنظيمية،

كما أنها ليست هوية أو طقس محدد وإنما الهويات والطقوس أو التجارب والممارسات تندرج تحت الثقافة التنظيمية، وهي تختلف عن الهيكل الاجتماعي للمنظمة إذ إن الهيكل الاجتماعي للمؤسسة يكون ملموساً من خلال القواعد التي توضع وتحكم العلاقات بين العاملين، أما الثقافة فهي غير ملموسة، ولا تعتبر الثقافة التنظيمية ثقافة متخصصة، وليست محددة لفئة معينة مثل الممرض أو الصحفي الذي يتعامل مع الآخرين وفقاً لما تم تدريبه عليه، وإنما هي ثقافة عامة متغيرة تشمل كل مستويات المنظمة (Keyton, 2011 : 69-70).

ومما تقدم تستنتج الباحثة بأن خصائص الثقافة التنظيمية لأي منظمة من الممكن أن تكون مختلفة أو متشابهة لكنها لن تصل إلى حد التطابق، فلكل منظمة ظروف ومناخ تنظيمي يحكمها ويختلف عن المنظمات الأخرى، وبالتالي فإن كل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة

أنواع الثقافة التنظيمية

تقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع واختصاصات منها ما يكون ضمن علم الاجتماع، ومنها ما يدخل في صلب علم الإدارة، وتختلف باختلاف المنظمات نفسها والقطاعات الناشطة فيها، ويمكن إدراج الأنواع الرئيسية للثقافة التنظيمية كالآتي:

١- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): وهي الثقافة التنظيمية التي تقوم على التركيز والاتساق الداخلي في منظمة تعتبر مستقرة نسبياً، وتعتمد على مجموعة من القواعد والسياسات والهيكل التنظيمي الهرمي، باستخدام الأدوات التي تدعم البيروقراطية في المنظمة من توثيق ومعايير محددة لتنظيم السلوك داخل المنظمة وتقييم الأداء

٢- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. والإبداع هنا يكون فردياً أو جماعياً في مناخ يتميز بالحرية العالية التي تشجع على طرح الأفكار وتبادلها دون قيود أو حواجز، وهذه الثقافة تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وأن تحظى باحترامها وتبنيها لتوفر المناخ والبيئة المناسبين لاستقطاب المبدعين، وهذا النوع يكون بارزاً وواضحاً في المنظمات الكبيرة والتي تحتاج إلى التطوير والإبداع لكي تستمر في ظل بيئة تنافسية قوية جداً (شبير، ٢٠٠٧ : ١٤).

٣- ثقافة الدعم (Support Culture): وهي الثقافة التي تكون فعّالة بمناخ عمل مفعم بالصدّاقة والألفة والمساعدة بين الأفراد العاملين فيسود جو التعاون، وتوفّر المنظمة التي يوجد فيها هذا النوع من الثقافة الثقة والاهتمام بين العاملين، أي أن التركيز يكون على الجانب الإنساني في هذه البيئة (العنزي، ٢٠٠٣ : ٢٦). ولكن يمكن القول بأن على المستوى الظاهر يكون هناك مودة وتوافق أما في الباطن فيكون هناك نوع من الصراع الإنساني ولكن لا توجد ثقافة تظهر ذلك؛ لأن من يظهر تلك المشاعر كمن يعزف معزوفة منفردة. وتحتاج المنظمة التي تفتقر لثقافة تقديم الدعم إلى سياسات خاصة وصبورة تعمل على المدى الطويل لنشر هذه الثقافة وإدخالها إلى صلب حياة العاملين اليومية في المنظمة، كما أن هذا النوع من الثقافة قد يقتل الطموح والتطلعات الإيجابية لمن لديه قدرة على الابتكار والإبداع؛ وذلك لأن الجميع يتم مكافأتهم بغض النظر عن إنجازاتهم (شبير، ٢٠٠٧ : ١٥).

٤- ثقافة العمليات (Processes Culture): وهي الثقافة التنظيمية التي تصب اهتمامها على طريقة إنجاز العمل، ولا تهتم بالنتائج التي يتم التوصل لها، فينتشر في هذه البيئة جوٌّ من الحذر والحيطة بين العاملين. والفرد الناجح ضمن هذه الثقافة هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله (يزغش، ٢٠٠٧ : ٢٠).

٥- ثقافة المهمة (Task Culture): وهي الثقافة التي تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. كما تركز على مهمة محددة أو مشروع محدد داخل المنظمة لمعالجة الحالات .

٦- الطارئة، وتكون هذه الثقافة ملائمة في المنظمات الكبيرة والضخمة إذ تكون هذه الثقافة قريبة في خصائصها لثقافة الفرد أو ثقافة الأدوار، وإن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يكون مرناً ويسهل تشكيله حسب متطلبات المشروع الذي يتم العمل عليه (Simth & Mounete, 2008 : 36).

٧- ثقافة الدور (Role Culture): وتركز ثقافة الدور على نوع التخصص الوظيفي، حيث إن الأدوار الوصفية أكثر أهمية من الفرد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتعمل على توفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (الخليفة، ٢٠٠٨: ٢٥). وتحتوي ثقافة الدور على مجموعة من اللوائح والإجراءات التي يجب اتباعها من قبل العاملين لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة، تحت هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد في المنظمة يقوم بدور محدد وواضح ويجب عليه أن يتقيد بهذا الدور ولا يخرج عنه بأي شكل من الأشكال (العاجز، ٢٠١١: ٢٢).

٨- ثقافة القوة (Power Culture): وهي الثقافة التي يمكن تمثيلها ببساطة على شكل شبكة عنكبوتية لها مركز واحد وهو المدير الذي يتحكم بكل ما يحدث في المنظمة، وهذه الثقافة تعتمد على الوفاء والولاء من قبل العاملين للمدير، تكون هذه الثقافة سائدة في المنظمات التي يسهل التحكم والسيطرة فيها وهذا ما يكون واضحاً في الشركات الصغيرة أو العائلية (Grint, 2005 : 127). وتتصف هذه الثقافة بالقوة وفرض الرأي من قبل المدير، حيث يكون رأيه سائداً على الجميع، وليس من حق أحد مخالفته حتى لو كان هذا الرأي يتعارض مع ما يراه العاملون أو مع مصلحة المنظمة، وتكون المكافآت والترقيات بمقدار الولاء والاحلاص للمدير، ويكثر في هذه الثقافة العمل على إرضاء المدير وتجنب ما يزعجه، وبذلك ينشأ نوع من ضعف التواصل بين الرئيس والمرؤوس (القيوتي، ٢٠٠٩ : ٢٥٨).

٩- ثقافة الفرد (Person Culture): وهي الثقافة التي تركز على الفردية، ويكون الشخص هو المركز الذي تتجه نحوه الأنظار، وكل ما يوجد في المنظمة يكون مسخراً لخدمته، فعندما تقرر مجموعة من العاملين في منظمة ما، بأن من صالحهم ولتحقيق هدفهم المحدد ان يتشاركوا مكاتب أو أجهزة أو أدوات أو حتى مساعدتهم فانهم بهذه الحالة يطبقون ثقافة الفرد. وتكون فعالة في المنظمات الصغيرة (Naoum, 2001 : 167-168). وقد ظهر العديد من التصنيفات الأخرى للثقافة التنظيمية إضافة إلى ماتم تقديمه سابقاً، فقد صنّف (Kotter & Heskett, 1992) الثقافة التنظيمية إلى أربعة اصناف كما يلي:

١- ثقافة القوة (Power Culture).

٢- ثقافة الأدوار (Role Culture).

٣- ثقافة الدعم (Support Culture).

٤- ثقافة الإنجاز (Achievement Culture): وتركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام. وتتسم بالسمات التالية: التركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرصاً لعمل ما يحبونه، وتركز على قيم الانتماء والالتزام، وفي هذه الثقافة يساند العاملون الأهداف الجيدة بصفة تطوعية، وتقدير العمل بنشاط وبجد، كما تحتاج من الأفراد أن يبذلوا الطاقة والوقت لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يتعرض الأفراد في هذه الثقافة إلى الاحتراق النفسي (Burn-Out)،

إضافة إلى مما تقدم فهناك تقسيمات أخرى، ولكن باختلاف بعض السمات البسيطة، حيث قام (Daft, 2010) بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى عدة أقسام تكون بمواجهة المدراء في المنظمات وهي

١-ثقافة التكيف (Adaptability Culture)

٢-ثقافة المشاركة (Involvement Culture)

وهناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين رئيسين من ناحية قوة التأثير، فقد ذكر العميان نقلاً عن (Steven Robins, 1998) بأن الثقافة التنظيمية تقسم إلى (العميان، ٢٠٠٢: ٣١٦-٣١٧):

– الثقافة القوية (Strong Culture).

– الثقافة الضعيفة (Weak Culture).

ويشير إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية لمنظمة ما وهي:

١- الشدة (Intensity): وتشير إلى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة المعنية. حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين فيها بالقيم والمعتقدات السائدة.

٢- الإجماع (Consensus): أي أن العاملين في المنظمة الواحدة يحسون بنوع من الثقافة العميقة فيما بينهم والتشارك بالقيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف رغم الاختلافات البسيطة، وأن الإجماع غاية تسعى إليها الإدارة لتحقيق نوع من التوافق بين العاملين والذي تقاس من خلاله قوة الثقافة التنظيمية لتلك المنظمة (Keyton, 2011: 74-76).

حيث تتمتع المنظمات ذات الأداء العالي بثقافة قوية بين العاملين فيها، إذ أدت ثقافة الالتزام بقيم ومعتقدات المنظمة التي تحددها للعاملين فيها إلى تحقيق الأداء العالي، وبالعكس إذا كانت الثقافات الفرعية والصراعات والاختلافات هي السائدة، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء في المنظمات، نتيجة ظهور الصراعات الثقافية بين العاملين في المنظمة. وترى الباحثة أن كل الأنواع المذكورة أعلاه تؤثر على استخدام نظم دعم القرارات في المصارف وحسب الثقافة السائدة في المصرف الواحد، يضاف إليها تطبيق مذهب إليه (Steven Robins, 1998) لقياس قوة الثقافة التنظيمية وتحديد ما إذا كانت قوية أو ضعيفة، ومعرفة أي عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً وأهمية في بيئة عمل مصرفية.

مصادر الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من عدة مصادر، تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية وقيمها ومعتقداتها التي تتبناها وتحورها لتتفق مع طبيعتها، وتكون منها بالتالي ثقافتها الخاصة وهي مزيج من هذه المصادر، مرسخة شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتمنحها ثقافة خاصة متفردة. إن الفهم المتعمق لمصادر الثقافة التنظيمية هو فهم لكيفية تطور شخصية المنظمة وتمثل أهمية مصادر الثقافة التنظيمية في كيفية تقوية مكونات هذه الثقافة وكيفية تغييرها إذا لزم الأمر، كما أنها تعمل على تسهيل عملية فهم تغيير الثقافة التنظيمية، وقد تعددت الكتابات التي تناولت مصادر الثقافة التنظيمية إلا أن معظم الكتابات اجملت المصادر الرئيسة للثقافة التنظيمية في ثلاثة مصادر (بني عيسى، ٢٠١١ : ٣٤):

١- الثقافة القومية (National Culture): تعتبر الثقافة القومية من أهم مصادر الثقافة التنظيمية إذ إن الفرد عندما يلتحق بمنظمة ما فإنه يحمل معه ثقافة المجتمع والبيئة التي كان يعيش فيها، وهي تمثل كل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف وغيرها، وتعد الثقافة القومية حقلاً واسعاً للدراسة والبحث ومعرفة الثقافات القومية التي تنعكس على أداء المنظمات حول العالم.

٢- القادة والمؤسسون (Leaders and Founders): المؤسسون في أية منظمة يؤدون دوراً كبيراً فيها، فهم المسؤولون عن اختيار العمل وطبيعته، وهم من يحدد شكل المنظمة وهدفها ورسالتها، وفي أغلب الأحيان تبدأ المنظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يتفقون فيما بينهم على إنشاء منظمة ما.

٣- بيئة الصناعة (Industry Environment): ويقصد بها القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة أو قطاع إلى صناعة أخرى، كما تختلف من ناحية طبيعة المنتجات أو السلع التي تقدم، إذ تتميز كل صناعة بخصائص ثقافية مميزة عن غيرها من الصناعات.

وبالإمكان تحديد مصادر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تنشأ منها وذلك وفقاً لما تم طرحه من أن خصائص الأفراد في المنظمة هي المصدر الرئيس للثقافة، وتليها الخصائص والقيم الناشئة من ثقافة و أخلاقيات الإدارة العليا، وتقوم المنظمة بالعمل على تطويرها بصورة مستمرة، إضافة إلى الحقوق التي تعطيها المنظمة للعاملين، وهيكل المنظمة الذي يحدد علاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها المنظمة لضبط أنشطتها، واختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات التنظيمية، ولهذا فإن إدارة المنظمة عندما تقوم بتصميم هيكل تنظيمي يجب أن تأخذ الثقافة التنظيمية بنظر الاعتبار (الدويلة، ٢٠٠٧ : ١٩-٢١).



شكل رقم (٢) مصادر الثقافة التنظيمية،المصدر (الخليفة، ٢٠٠٨: ٢٤)، بتصرف الباحثة

حيث ذكر (الخليفة، ٢٠٠٨: ٢٣) مصادر الثقافة التنظيمية كالآتي:

- ١- العادات والتقاليد والأعراف التي تؤثر على شخصيات المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية. وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي التي تصبغ الشخص بصبغتها وتؤثر في شخصيته وسلوكه.
 - ٢- الطقوس واحتفالات المناسبات وهي أساليب الاحتفال بالمناسبات العامة والخاصة.
 - ٣- الأساطير التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بموروثه وثقافة مجتمعه القديمة.
 - ٤- الطرائف والألعاب والنكت وهي أساليب رمزية مختصرة ومركزة تعمل على إشاعة المشاعر.
 - ٥- الحكايات والقصص تعكس رسالة محددة للعاملين لتشجيعهم وتعليمهم قيماً محددة.
 - ٦- البطولات والرموز الاجتماعية وهي قصص وسير الشخصيات المعروفة والمشهورة.
 - ٧-الشعارات وتضعها المنظمة لنفسها لتعبر عن رسالتها ورؤيتها، والشعار عبارة عن جملة مختصرة تعمل على إيصال معنى محدداً لجميع العاملين، وقد يكون هدف هذا الشعار توصيل قيمة معينة للعاملين في المنظمة، أو توحيدهم حول رسالة المنظمة وثقافتها.
- وترى الباحثة بأن البيئة المعاشة لها انعكاسات مباشرة على المنظمة، فالتأثيرات البيئية قد تعكس ثقافة معينة تكون غير متوفرة في ظروف بيئية مغايرة، مما يرسخ الكثير من الثقافات الفرعية الأمر الذي ينعكس على أداء المنظمات بشكل مباشر ومؤثر.

عناصر الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن عناصر الثقافة التنظيمية وهي القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة والمشاركة بين العاملين في منظمة ما، لها تأثير كبير على كفاءة وفاعلية المنظمة (العاجز، ٢٠١١: ١٦).

ونجد أن (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥: ٣٩٩-٤٠١) قاما بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى العناصر التالية:

- ١- القيم التنظيمية (Organizational Values): تعرف القيم بأنها الأفكار التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف القيم بثبات نسبي فالقيمة لا تتغير بسرعة، لأنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان. ويمثل الدين أحد أهم المصادر التي تستمد منها القيم،

إضافة إلى التنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وهي تحتل المرتبة الأولى في قائمة عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على بيئة العمل في كافة القطاعات لأنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك (القريوتي، ٢٠٠٩ : ١٧٧-١٨٢).

كذلك فإن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، والسلوك، فالقيم "ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، أو بل هي في الواقع وراء كل سلوك" (الشلوي، ٢٠٠٥ : ٤٩).

إن القيم التنظيمية من أكثر عناصر الثقافة التنظيمية التي حظت باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين على اختلاف اتجاهاتهم العلمية، ومازال هذا الاهتمام يتزايد كلما برز تأثيرها على أداء المنظمات، مما يتطلب الكشف عن طبيعتها ودورها في كافة نواحي الحياة.

وهناك نوعين من القيم، قيم وسيلية، وقيم نهائية، فالقيم الوسيالية تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين، ومن أسماها لأنها تستخدم كوسيلة لتحقيق هدف يكون غالباً من بين القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها في سبيل الوصول إلى القيم النهائية المطلوبة على المدى البعيد، كالربحية، والإبداع والتميز حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه (السالم، ٢٠٠٢ : ١٧٠).

وهناك أنواع أخرى للقيم التنظيمية ومن أشهرها: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الاقتصاد، العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص) والتي تم تصنيفها تحت أربعة أصناف رئيسية وهي (قيم ادارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة، قيم إدارة الإدارة) (العنزي، ٢٠٠٣ : ٢٨-٣٠). كما تعتبر القيم جوهر فلسفة أو رؤيا اي منظمة إدارية لها أهداف وخطط تعمل على تحقيقها بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية، وإن القيم التنظيمية تقف خلف تصرفات وسلوك العاملين في المنظمة واتجاه المنظمة أيضاً، وهي تحدد الخطوط العامة لسلوكياتهم اليومية في العمل، لذا يُعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (العوفي، ٢٠٠٥ : ١٣). وعليه فإن المنظمات تعمل على نشر قيم إيجابية لتحقيق أهدافها وإيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حول مضامينها، ومن أهمها القيم الاقتصادية والاجتماعية. كما تعمل على تحديد القيم باعتبارها أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً في التصرف إزاء المواقف المحددة ومنها المواقف المتعلقة باتخاذ القرارات ونوع التكنولوجيا المستخدمة والنظم التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

٢- المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):

وهي عبارة عن أفكار محددة ومتفق عليها بطريقة ما بين العاملين حول طبيعة العمل والحياة اليومية في بيئة العمل وطريقة إنجاز المهام والواجبات. ومن الأمثلة على تلك المعتقدات: أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى نتائج أفضل، أو أن المساهمة في العمل الجماعي تؤثر بطريقة فعّالة على تحقيق الأهداف التنظيمية (الصيرفي، ٢٠٠٥: ١٦٩).

إن المعتقدات التنظيمية في هذه الدراسة تمثل الأفكار المشتركة بين العاملين في بيئة عمل المصرف الواحد التي يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل، ويمكن تمثيلها من خلال كيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة للموظفين داخل المصرف.

وأختلف الباحثون والكتاب في تحديد مدلول المعتقدات التنظيمية كونهم انطلقوا من جهات فكرية مختلفة عن بعضهم البعض، ولكنهم اتفقوا على أنها احد عناصر الثقافة التنظيمية التي تمارس دوراً في أداء المنظمات.

٣- الأعراف التنظيمية (Organizational Norms): وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة بغض النظر إذا كانت مفيدة للعمل أم لا، وتأتي من المجتمع الذي يعيش فيه العاملون، ومثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وهي التزامات محسوسة وغير مكتوبة وتكون واجبة الاتباع (العميان، ٢٠٠٢: ٣١٣).

لم تأتِ الأعراف من فراغ، وإنما تنبثق من التصرفات والسلوكيات المستمرة للعاملين الذين يجلبون أعرافهم السائدة في مجتمعاتهم إلى المنظمة التي يعملون فيها، أو ينشئون أعرافاً جديدة خاصة بهم، أو يأخذون الأعراف القديمة ويطورونها بما يلائم المنظمة أو الجماعة التي ينتمون إليها. وعندما تتلاقى الأعراف في مجاميع مختلفة متشابهة بخطوط ثقافتها العامة، فإن هذه الأعراف بإمكانها أن تكبر وتتوسع داخل المنظمة (Shapira, 2002 : 179).

كما أن الأعراف لاتقل أهمية عن العناصر الأخرى في الثقافة التنظيمية حتى وإن لم تكن ظاهرة للعيان أو مكتوبة كالقيم أو ملموسة كالتوقعات إلا أنها تمارس دوراً مهماً في تشكيل سياسات المنظمة إذا كانت قوية كفاية، وأن الأعراف بحكم طبيعتها المستترة تكون صعبة التعلم من قبل العاملين الجدد (Porter & et al, 2003, 412).

٤- التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations):

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من الأفكار والأفعال التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كلٌّ من الآخر. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، مثل التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيميين يساعدان ويدعمان احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية (العميان، ٢٠٠٢ : ٣١٣). كما يرى (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥ : ٣٩١) بأن هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية ووظيفتها في البنية الوظيفية للمنظمة، فعندما يقوم الفرد بتقديم خبرته ومهارته إلى المنظمة فإنه يتوقع منها أن تقوم بتقدير عمله وتكافأه عنه، وكذلك بالنسبة للمنظمة التي تتوقع من الفرد العامل ان يقوم بعمله على أتم وجه، وأن يجيده أو يبدع فيه، وبذلك فإن المنظمة تقدم له مجموعة من المزايا تختلف عن العاملين الآخرين.

أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دور كبير في توجيه المنظمات وإدارتها وتأتي أهميتها كونها مرشداً للإدارة بكافة مستوياتها للتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، وتشكل العلاقات والقرارات ونماذج السلوك التي يمكن اتباعها في إدارة منظمة ما. وإذا ماتم فهم الثقافة التنظيمية وإدارتها بشكل جيد فإن هذا الأمر يسهل وييسر عملية بلوغ المنظمة لأهدافها وتحقيق مصالحها على وجهٍ كامل، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية واستقطاب العاملين المتميزين اذا كانت المنظمة تؤكد على قيم ثقافية محددة مثل تشجيع الإبداع والتطوير ومواكبة الأمور المستجدة (الخليفة، ٢٠٠٨ : ٢٠-٢١).

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك العاملين في منظمة ما يكون ضمن شروطها وخصائصها، فأى اعتداء أو تجاوز على بنود الثقافة سيواجه بالرفض وعدم القبول، ومن هنا يتبين دور الثقافة الكبير في الوقوف بوجه من يحاول تغيير الاوضاع في المنظمات، مثل تغيير مجرى إدارة الأمور في المنظمة، كما تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث والمواقف التي تقع في محيطهم، فضلا عن ذلك فهي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته،

تأثير الثقافة التنظيمية

أن التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على المنظمات وأعمالها، حداً بالباحثين إلى دراستها والاهتمام بها، لغرض معرفة حجم الدور أو الطريقة التي تؤثر بها على إدارة المنظمات ونجاحها أو فشلها، وسيتم إدراج مجموعة من الجوانب التي يمكن أن تكون شاملة لكل تأثيرات الثقافة التنظيمية على مستويات المنظمة أو العاملين والعكس بالعكس.

ويتضح هذا التأثير للثقافة التنظيمية من خلال الآتي (Tuan & Venkatesh, 2010 : 144):

١- رؤياً ورسالة المنظمة: من خلال هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية تعمل على مساعدة العاملين بتحديد وفهم رسالة ورؤيا وقيم المنظمة. وإن بإمكان هذه الرسائل أو الرؤى أن تتحول إلى الفردية وتكون قابلة للقياس والتحقيق. وتعكس الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف وتنفيذ مهمات المنظمة من ناحية القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والصعوبات. إضافة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة في مجالات تعزيز القيادة من خلال وجهات نظر الأفراد.

٢- احتياجات العاملين والأهداف: التركيز من خلال الثقافة التنظيمية على إدماج احتياجات العاملين مع أهداف المنظمة، وتعزيز العلاقات بين المديرين والعاملين أو بالعكس، وتوجيه تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع الداخلي في المنظمة من خلال الاتصالات، أو توفير نظم وآليات للرقابة الاجتماعية عن طريق الأعراف أو القيم السائدة في المنظمة والتي يلتزم الجميع بها ولا يحدون عنها.

٣- وسائل لتحقيق أهداف المنظمة: الثقافة التنظيمية تمثل إحدى وسائل تحقيق الأهداف إذا ماتم إدارتها بطريقة فعالة تضمن ذلك، ويمكن أن يرى تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعلى كفاءة التنظيم وفاعليته عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها سهلة الفهم ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجهاً نحو أهداف المنظمة، وبالإمكان أن يكون العكس، إضافة إلى آليات الدعم المساهمة في زيادة فاعلية المنظمة.

٤- صورة المنظمة: للثقافة التنظيمية تأثيرٌ مباشرٌ على صورة المنظمة في العالم الخارجي، إذ تعمل على إنشاء هوية متميزة تختلف عن المنظمات الأخرى، فالعديد من المنظمات تعرف من خلال ثقافتها التنظيمية ويحكم عليها بإنها منظمات قوية أو العكس.

٥- إدارة العمليات: تركز الثقافة التنظيمية على عمليات الإدارة ويكون لها تأثير ملموس فيها مثل صنع القرارات، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات، والإبداع، وكل عمليات الرقابة والاتصالات.

أما تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المنظمة فقد اثبتت العديد من الدراسات بأن هناك آثاراً للثقافة التنظيمية على العاملين وعلى أدائهم بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية إذا احتوت على قيم ومعايير ومعتقدات وتوقعات إيجابية بصورة عالية فإنها تحفز العاملين على إنجاز الأعمال المناطة بهم بصورة فعّالة، وتعمل على خلق الدافعية المطلوبة لتأدية تلك الأعمال لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة (Alvesson, 2013 : 51-52).

إن تأثير الثقافة التنظيمية ينعكس على كل العمليات الإدارية ومن ضمنها عمليات اتخاذ القرارات وأنماط القيادة ونظم الاتصالات والمعلومات بصورة عامة إضافة إلى تأثيراتها على الهياكل التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها، وطرقهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضاً لها تأثير في نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة، فقد تكون الثقافة السائدة مصدراً للقوة يستمد منها العاملون الدعم اللازم لحدوث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقاً أمام تنفيذها. أو بالإمكان تشبيه الثقافة التنظيمية بالطاقة الاجتماعية التي تدفع المنظمة للعمل أو تعجز عن ذلك (العاجز، ٢٠١١ : ٣٥). من ضمن تأثيرات الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة، أن الثقافة القوية يمكن ان تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى بشرط أن تكون هذه الثقافة لها قيمة وإيجابية، أي أنها تساعد على الإنجاز وتدفع العاملين باتجاه الالتزام بالأهداف الموضوعة والأداء الأفضل. وأن هذه الفاعلية تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، وتتضمن العناصر الثقافية الفعّالة والمؤدية لتكيف المنظمة في بيئتها (حريم، ٢٠٠٤ : ٣٣٩). إن ما يمكن استنتاجه واستخلاصه مما تقدم ذكره ان الثقافة السائدة إذا كانت قوية فإنها تعمل على انجاح المنظمة ووضع أرضية قوية للتفاهم والتعاون في المنظمة بين أفرادها، وبالتالي إمكانية تحفيزهم وتنمية انتماءهم للمنظمة، أو بالعكس تعمل على عرقلة عمل المنظمة وجرحها إلى الأسفل عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة وهزيلة.

الثقافة التنظيمية وبيئة العمل المصري

من الضروري الإدراك بأنه لا توجد منظمة تحمل ثقافة مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى وإن كانت المنظمتان تعملان بقطاع واحد فهناك العديد من الجوانب التي تختلفان فيها وتباينان، فلكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تعمل على تطويرها بالطرق التي تراها مناسبة، وهنا تظهر الاختلافات في عناصر هذه الثقافة مجتمعةً أو متفرقةً. ومما لا يخفى أن هذه الاختلافات تتمثل بعمر المنظمة وحجمها وآليات العمل والهياكل التنظيمية، إضافة إلى ذلك أسلوب القيادة أو الإدارة. كما أن المنظمة التي لديها ثقافة تنظيمية جيدة وإيجابية تخدم أهدافها فأنها تبذل جهودها للحفاظ على هذه الثقافة أو تطويرها، والتخلص من كل ما من شأنه أن يضعفها. ويمكن أن تُمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة بأنها المتغيرات أو القيود أو الظروف السائدة التي تتعامل معها المنظمة أو الجماعات البشرية، سواءً أكانت تلك الظروف أم القيود اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، قانونية، أو تعليمية، وتكون هذه المتغيرات أو الظروف ذات علاقات متراكمة ومتداخلة. ويمكن هنا أن نعبر عن البيئة إما بطريقة (قيمة) فتتكون من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمبادئ والاتجاهات وغيرها، وبكافة مستوياتها التراثية والحضارية والتاريخية، أو تعتبر البيئة بأنها حالة (نظامية) جزئية تعيش نظام أكبر هو المجتمع، أو بالإمكان تمثيلها بطريقة ثلاثية وهي حالة (اعتبارية) أي يكون هناك كيان اعتباري يلتقي فيه أفراد المجتمع لتبادل ما يمكن تبادله من أفكار واتجاهات وتجارب إلى جانب العمليات الأخرى (جواد، ٢٠٠٩: ٢٤٣-٢٤٤). وبناءً على ما تقدم يمكن اعتبار البيئة المصرفية وثقافتها التنظيمية المتكونة من عناصرها وهي (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) بكافة مستوياتها هي الكيان الاعتباري والبيئة القيمة التي يلتقي العاملون فيها لتبادل القيم والمعتقدات والأفكار والتوجهات والخبرات والتجارب إلى جانب عمليات تبادل أو تقديم الخدمات المصرفية.

إن الثقافة التنظيمية هي إحدى عوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمات، يمكن القول بأنها في قطاع المصارف تمارس دوراً كبيراً لما يتمتع به هذا القطاع من أهمية وسرعة في التطور واحتوائه على بيئة تنافسية شرسة تتطلب من إدارات المصارف استغلال كافة الموارد والمصادر التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة. فإن الثقافة التنظيمية لها علاقة واضحة ببيئة العمل بصورة عامة وهي بيئة العمل المصري، وتكون علاقة بمستويات مختلفة وتأثيرات متنوعة، إذ لها قيمها وأعرافها وتوجهاتها الخاصة والتي بالإمكان أن تكون إيجابية أو سلبية.

مفهوم وتعريف نظم دعم القرارات

للتعرف على مفهوم نظم دعم القرارات لابد من معرفة المفاهيم الأساسية التي تدخل في صلب هذه النظم وهي: البيانات (Data) وتمثل المعطيات الأولية والأرقام والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أي أنها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال أو أحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى، والتي تنتج عنها بعد عمليات المعالجة بكافة أشكالها ومستوياتها المعلومات (Information) فهي نتاج معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً ومنح البيانات المعالجة قيمة جديدة التي يكون لها سياق محدد وعلى مستوى عال من الدقة والموثوقية، وبالتالي فإن المعلومات هي التمييز الذي يصنع تمايزاً، أما المفهوم الثالث فهو المعرفة (Knowledge) وهي مزيج من الأفكار والمفاهيم والقواعد التي توجه الأفعال والقرارات، والمعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب منفرد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير (التكريري، ٢٠٠٣: ١٥-٢٠). كل تلك المفاهيم تمثل الأساس الصلب لاتخاذ أي قرار إداري في أي منظمة، إذ لا يمكن اتخاذ قرار مهما كان نوعه بدون وجود المعلومات التي تساعد على اتخاذه. وهذا الأساس الذي تنطلق منه نظم دعم القرارات في عملها.

يعرّف (Power, 1999: 123) نظم دعم القرارات بأنها النظم التفاعلية المستندة إلى الحاسوب التي تهدف إلى مساعدة صنّاع القرار باتخاذ القرارات باستخدام البيانات والنماذج من أجل تحديد وحل المشكلات، ولها عدة خصائص رئيسية: حيث تقوم على دمج البيانات والنماذج، مصممة لمساعدة المديرين في المشاكل والمعضلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، وتهدف إلى تحسين فاعلية القرار المتخذ أكثر من كفاءته.

أو هي تلك النظم التفاعلية التي تعتمد على الحاسوب وجدت لتساعد متخذ القرار وتقدم له الخيارات المتعددة لاتخاذ القرار باستخدام البيانات التشغيلية والنماذج لحل المشكلات غير الهيكلية (Adam & Philips-Wren, 2010: 39-40). بينما يرى كل من (Parker & Case, 1993: 433) بأن نظم دعم القرارات هي نظم تقوم بتجهيز متخذي القرار بادوات تساعدهم في حل المشكلات شبه الهيكلية وغير الهيكلية ولكن بطريقة المديرين أنفسهم وبأسلوبهم الشخصي في حل تلك المشكلات.

كما عرّفها كل من (Turban & Aronson, 1995 : 77) بأنها نظم معلومات مبنية على الحاسوب تتميز بالمرونة والتفاعلية وكذلك قابليتها على التكيف، وصممت لدعم وحل المشكلات الإدارية غير المهيكلة من خلال استخدام البيانات والنماذج.

وعرّفها (Laudon & Laudon, 2010 : 483) بأنها النظم التي تقدم نماذج تحليلية أو أدوات لتحليل كميات كبيرة من البيانات للإدارة الوسطى لمساعدتها في اتخاذ القرارات للمشاكل شبه المهيكلة.

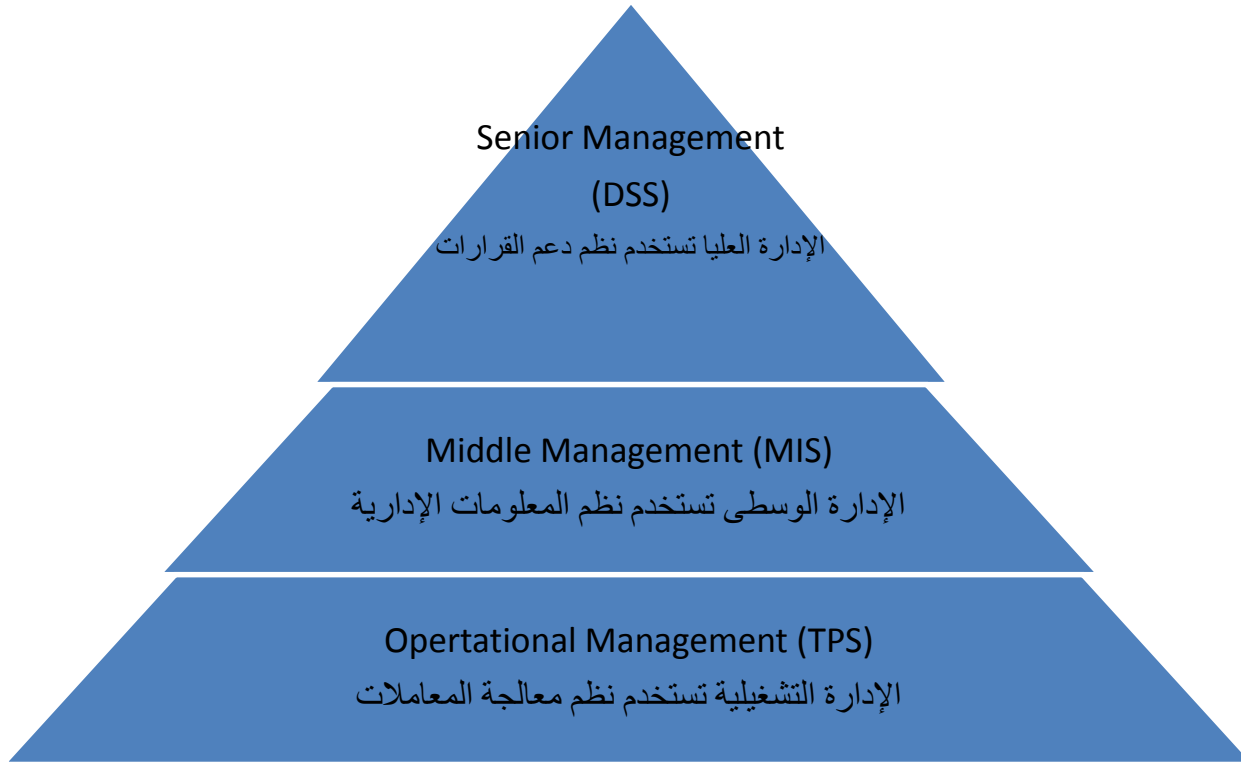
أما (Jain, 2010 : 334) فتعرّف نظم دعم القرارات بأنها نظم تعتمد على الحاسوب تعمل على تقديم المساعدة لمتخذي القرارات باتخاذ قراراتهم، معتمدةً على المصادر الفكرية والقدرات الفردية لمتخذي القرارات مضافاً إليها قدرات الحاسوب لتحسين نوعية القرارات المتخذة.

ويقدم (طه، ٢٠٠٦ : ٤٢) تعريفاً شاملاً لنظم دعم القرارات، إذ يعرفها بأنها نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات النصف مهيكلة، من خلال نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب الآلى، وباستخدام النماذج التحليلية وقواعد البيانات ونماذج القرارات.

وقد اتفق الباحثون والكتّاب بان نظم دعم القرارات لها القدرة على تقديم دعم كامل لاتخاذ القرارات شبه المهيكلة (Semi-Structured Decisions) والتي ترتبط بصورة عامة بالإدارة الوسطى، حيث إن النظم المحوسبة التي تقوم بحل المشكلات المبرمجة تخرج من نطاق نظم دعم القرارات، وتدخل ضمن نظم تجهيز المعاملات الروتينية اليومية (Processing System Transaction) (TPS)، وتقوم على المعالجة الآلية للبيانات ذات العلاقة بالأنشطة الروتينية اليومية، أو حتى نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems) (MIS) التي تقوم على معالجة البيانات والمعلومات على مستوى الإدارة والتقارير اليومية أو الأسبوعية (Laudon & Laudon, 2010 : 56).

وبذلك يمكن ملاحظة أن أغلب الباحثين والكتّاب قد اتفقوا على أن الغاية الأساسية من هذه النظم هي دعم القرار الإداري المتخذ، وحل المشكلات شبه المهيكلة، إلا أنهم اختلفوا حول مستوى الإدارة الذي تقوم هذه النظم بدعمه ولأشخاص المستفيدين منها.

كما يوجد اختلاف في تقدير دور هذه النظم على ايجاد حلول للمشكلات غير المهيكلة والتي تكون بمعظمها قرارات أو حلول خاصة بالإدارة العليا، أن نظم دعم القرارات هي مرحلة متقدمة في النظم المعلوماتية انطلاقاً من الـ (MIS) و (TPS) وصولاً إلى نظم المعلومات الذكية (Expert Information Systems) (EIS) (التكريتي، ٢٠٠٦ : ٢٦-٢١). شكل رقم (٣) يوضح علاقة نظم دعم القرارات وترتيبها بين النظم الأخرى.



شكل رقم (٣) ترتيب (DSS) بين باقي نظم المعلومات بتصرف الباحثة

المصدر (Laudon & Laudon, 2010 :49)

ومما تقدم يمكن الاستنتاج بأن نظم دعم القرارات هي جزء ومرحلة من مراحل تطور نظم المعلومات تعمل على مساعدة الإدارة العليا وفي بعض الأحيان الإدارة الوسطى على اتخاذ القرارات للمشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة من خلال استخدام قواعد البيانات والنماذج.

نشأة نظم دعم القرارات

إن تغير النظرة في الفكر الإداري من السعي لتعزيز كفاءة عملية صنع القرارات إلى السعي لتحسين فاعلية عملية صنع القرارات مع التركيز على تحسين نتائج القرارات من خلال صنع قرارات أفضل بدلاً من صنع قرارات سريعة وغير مكلفة وأكثر دقة في إطار السعي للبقاء والنمو والربحية في عالم تحكمه قواعد الانفتاح والمنافسة الشديدة. (الطائي، ٢٠٠٠ : ٢٨)، أدى ذلك ومنذ أواخر فترة السبعينات من القرن الماضي، إلى قيام عدد من الباحثين والمسؤولين عن التطوير في بعض الشركات بتطوير نظم معلوماتية تفاعلية استخدمت البيانات كنماذج لمساعدة المديرين في حل المشاكل شبه المهيكلة. ومنذ ذلك الوقت تمت تسمية هذه النظم باختلاف أنواعها بنظم دعم القرارات، إذ كان من الأمور المسلم بها هو تصميم نظم دعم القرارات لدعم صنع القرارات على أي مستوى إداري أو هيكلي في المنظمة، وإن هذه النظم تدعم القرارات المالية والاستراتيجية. حيث شهدت هذه الفترة ظهور المقالات والكتابات الأكاديمية الأولى حول مفهوم نظم دعم القرارات. وثم ظهرت في الثمانينات برامجيات لدعم القرارات الجماعية (Group Systems) وكذلك ظهرت برامجيات لدعم مايسمى بغرفة قرار (Desision Room) وهي غرفة مجهزة بعدة اجهزة حاسوب على شكل حرف (U) وكانت هذه البرامجيات هي الاساس لنظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) (Group Decisions Support Systems) (Goyal, 2007) (201-213):.

ولكن في بداية تسعينات القرن العشرين، بدأ التغيير الكبير عندما تم التحول من نظم دعم القرارات المركزية (mainframe-based DSS) إلى نظم دعم القرارات الخادم-العميل (client/server-based DSS) في ذلك الوقت ظهرت أول الأدوات التي تعتمد على تطبيقات المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) (Online Analytical Processing) وأدخل بعضها في نظم دعم القرارات، وفي هذه الفترة أيضاً بدأت بعض الشركات المنتجة لنظم دعم القرارات بالتوصية بضرورة إعادة استخدام النظم بعد تحديثها، وفي منتصف التسعينات كانت النتيجة قيام العديد من الشركات برفع مستوى البنى التحتية للشبكات الخاصة بها بعد أن أوضح المنتجون لقواعد البيانات بأن نظم دعم القرارات تختلف عن النظم المرتبطة بشبكات (OLTP) ولكنها أندمجت معها ومع تقنيات الذكاء الاصطناعي من جهة أخرى (Bhatia, 2011 : 1368-1378).

وترى الباحثة أن تاريخ نظم دعم القرار يغطي فترة وجيزة نسبياً من السنوات، رغم تغير المفاهيم والتطور التكنولوجي الكبير الحاصل والذي لا يزال يتطور. ويمكن القول بأن نظم دعم القرارات هي أداة قوية وفعالة لخدمة المنظمات أو المستخدم النهائي لها، وبالتالي ينبغي أن تستخدم على نطاق واسع من قبل صناع القرار في المنظمة بعد معرفة أي التطبيقات التي تناسب المنظمة والعمل على تطويرها باستمرار لمواكبة التطور السريع الحاصل في هذه النظم.

خصائص نظام دعم القرارات

إن التفكير في تصميم وبناء نظام لدعم القرار في منظمة ما واعتماد تطبيقاته، يوجب الأخذ بنظر الاعتبار مراعاة عدة خصائص لهذا النظام والتي تظهر في الشكل رقم (٤):



شكل رقم (٤) خصائص نظم دعم القرارات، المصدر (الطائي، ٢٠٠٩: ٣٣)

حيث إن من خصائص نظم دعم القرارات الرئيسية هي المساندة وتعني التأكيد على أن نظام دعم القرارات هو في غايته وهدفه الجوهري مساندة متخذ القرار وليس أن يحل محله. وهو نظام يتسم بالمرونة من خلال قدرة نظم دعم القرارات على التكيف مع المتغيرات البيئية المرتبطة بمتخذ القرار على النحو الذي يحقق استجابة سريعة وملائمة لمتطلبات الموقف. فيما تعتبر مكونات نظام دعم القرار من الخصائص المميزة وذلك لإمكانية تجزأتها إلى عدة انظمة فرعية ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات بينية متكاملة ومتعاضة مع المستفيد (الطائي، ٢٠٠٩: ٢٩-٣٤).

أما خاصية التفاعلية التي تعدّ من أهم خصائص هذه النظم، فتعني: أن مقدار الدعم الذي يحصل عليه المدير يتوقف على قدرته بالتفاعل مع هذه النظم من خلال إدارة الحوار. وخاصية مجال الدعم: وتشير إلى حصر الدعم المقدم من قبل هذه النظم على أنواع محددة من القرارات، وهي القرارات التي توصف بأنها معقدة نسبياً وتحتاج إلى حسابات وتحليلات تفصيلية. ومن الخصائص المهمة أيضاً هي خاصية الفصل بين نظم دعم القرارات وبين الحاسوب: إذ يجب التمييز بين نظم دعم القرارات وبين تكنولوجيا الحاسوب التي تعتمد على الحاسوب، حيث أن صلب وأساس نظام دعم القرارات هو الحاسوب، ولكن لا يعني ذلك أبداً ضرورة وصف أحدهما بدلاً عن الآخر، ويسهم الحاسوب في توفير التسهيلات الفنية الضرورية لبناء قاعدة المعلومات والنماذج ويسهل التفاعل بين متخذ القرار وبين هذه النظم (الطائي، ٢٠٠٩: ٢٩-٣٤). إلا أن (Turban & Aronson, 1995: 77) حاولا وضع حصر تقريبي لخصائص نظم دعم القرارات يكون أكثر وضوحاً وفهماً، إذ بينا بأن نظم دعم القرارات هي أكثر نظم المعلومات تفاعلية، مرونة، وتكيفاً، التي وضعت لحل المشكلات غير المهيكلة وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

ويمكن النظر إلى خصائص هذه النظم من خلال ماييلي (26 : Janakiraman & Sarukesi, 2006):

- هي نظم إدارية ولكنها تقدم دعماً ومساعدة أكثر مما تقدمه نظم المعلومات الإدارية (MIS).
- تبقى بطبيعتها نظم تدعم القرارات، أي تبقى القرارات السيادية بيد متخذ القرار أو المدير.
- هي نظم فردية، أي كل متخذ قرار أو مستخدم للنظام يمكنه أن يحصل على مفاهيمه الخاصة والتي تختلف عن الآخرين من النظام الذي يستخدمه.

- تستخدم هذه النظم وبشكل واسع جداً قواعد البيانات المختلفة، ولهذا تحتاج إلى برامج إدارة قواعد البيانات فعّالة جداً.
- تستخدم نظم دعم القرارات كافة أنواع النماذج الرياضية، الإحصائية، بحوث العمليات، وغيرها.
- تساعد متخذي القرارات على استخدام أمودج تحليل (What-if) "وهو أمودج يعتمد على الحاسوب ويقوم بتقديم سيناريوهات مختلفة للجواب على أسئلة محددة"، ويستخدم من قبل المديرين لتحديد حساسية وضع المنظمة التجارية وقابليتها على التغيير في ظل ظروف معينة (Madura, 2007 : 689).
- تملك نظم دعم القرارات إمكانيات واسعة لعمليات الاستعلام ومختلف الاستخدامات أو الخيارات المتاحة لمتخذ القرار.
- تقدم واجهة مستخدم جيدة وفعّالة لمتخذ القرارات.
- إضافة إلى ما تقدم أعلاه فهناك خصائص تم تصنيفها بشكل آخر وتجدر الإشارة إليها وهي (القواسمي، ٢٠١١ : ٣١-٣٢):
- القدرة على دعم اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.
- القدرة على دعم الأنماط والنماذج السلوكية المختلفة لاتخاذ القرار.
- القدرة على دعم القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة.
- القدرة على دعم الأنشطة المختلفة في كافة مراحل عملية اتخاذ القرار.
- القدرة على دعم اتخاذ القرارات الفردية والجماعية.
- القدرة على توفير أقصى قدر من الملائمة وسهولة الاستخدام.
- كما يمكن ملاحظة أن هناك خلط مفاهيمي وتصنيفات متنوعة لخصائص نظم دعم القرارات من جهات نظر مختلفة أيضاً، مما حدا بالباحثة أن تدرج أكثر من تصنيف لخصائص هذه النظم لتنوعها وشمولها وللوقوف على أهمها.

وترى الباحثة أن الخصائص الأكثر دقة وشمولية ومنهجية بعيدة عن المثالية، بالرغم من صعوبة تحديدها بشكل ثابت، فهي كما ذكرها (Power, 2005 : 1-4) وكالاتي:

١- تقديم الدعم (Facilitation): تقوم نظم دعم القرارات بتسهيل عملية اتخاذ القرارات بخصوص أنشطة أو فعاليات محددة.

٢- التفاعل (Interaction): إن نظم دعم القرارات هي نظم تعتمد على الحاسوب، صممت للاستخدام التفاعلي مع مستخدميها أو متخذي القرارات إذا كانوا من الإدارة العليا أو بقية مستويات الإدارة والذين يسيطرون على سلسلة من العمليات الإدارية.

٣- المساعدة (Ancillary): أي تقوم هذه النظم بتقديم المساعدة المطلوبة أو الكافية لأي مستوى من مستويات الإدارة وليس المقصود بها أن تحل محل متخذ القرار.

٤- قابلية الاستخدام المتكرر (Repeated Use): إذ يمكن استخدام نظم دعم القرارات لاتخاذ القرارات لمشكلات محددة ويمكن أن تكون متكررة، وكذلك تستخدم بشكل خاص أو حسب الحاجة لمهام مكررة أو طارئة (ad hoc decision support).

٥- القابلية على تقديم أكثر من مهمة (Task-oriented): أي أن نظم دعم القرارات لديها القابلية على تقديم الدعم لمتخذ القرار بمهمة واحدة أو بأكثر من مهمة، مثل: الذكاء، تحليل البيانات، تحديد وتصميم البدائل، الاختيار بين البدائل، وتنفيذ القرار.

٦- القابلية على التعرف على نظام دعم القرارات (Identifiable): بإمكان نظام دعم القرارات أن يكون نظاماً مستقلاً عن الأنظمة الأخرى التي يقوم بجمع البيانات منها، أو بالإمكان أن يكون نظاماً فرعياً من منظومة أكبر حجماً وأكثر تكاملاً.

٧- أثر القرار (Decision Impact): تهدف نظم دعم القرارات إلى تحسين الفعالية والدقة والتوقيت والنوعية لقرار منفرد أو مجموعة من القرارات المتخذة.

أنواع نظم دعم القرارات

بالرغم من وضوح فكرة نظم دعم القرارات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إلا أنها مختلفة ومتنوعة في تطبيقاتها ومجالات استخدامها، ونوع وطبيعة المهام المرتبطة بمستوى القرار الإداري الذي تقوم بدعمه في المنظمة، حيث إنها تكون على مستويات متعددة من ناحية حجم الأجهزة والبرامجيات والاجراءات التي تتطلبها، يضاف إلى ذلك أن الجهات ذات العلاقة تمارس أدواراً متعددة في إطارها. هناك الكثير من المحاولات لتصنيف وتبويب نظم دعم القرارات واستندت هذه المحاولات إلى أسس مختلفة من أهمها نوع الدعم المقدم من قبل هذه النظم، طبيعة القرارات، درجة توجيه المستفيد أو الجوانب الإجرائية، وطبيعة التوجه نحو المعلومات والمحتوى والقواعد والنماذج، أو درجة التركيز على صانعي القرارات الأفراد إزاء صانعي القرارات الجماعية، من هنا يميز الكتاب والباحثون بين أنواع مختلفة من نظم دعم القرارات اعتماداً على الأسس المذكورة، وتكمن أهمية هذا التمييز في أن الخصائص الفريدة للتصنيف الخاص بنظم دعم القرارات يعد مهماً جداً في تحديد المدخل الملائم للتوصل إلى تصميم وتطبيق النظام الملائم للمنظمة المعنية (الطائي، ٢٠٠٩ : ٤٥).

وتصنف هذه النظم بصورة عامة إلى خمسة اصناف (Power, 2002: 13-14):

١- نظم دعم القرارات المعتمدة على الاتصالات (Communication-driven DSS): تقوم على عمل فرق داخلية داخل المنظمة يتم توسيعها لتشمل الشركاء في خارجها، والغرض منها المساعدة في إعداد وتنفيذ الاجتماعات، أو مساعدة المستخدمين على التعاون فيما بينهم، أما التكنولوجيا الأكثر شيوعاً في هذا التصنيف هي استخدام الانترنت أو تكنولوجيا الخادم- العميل (client server) ومن أمثلتها: برامجيات المحادثة أو التراسل الفوري عبر الإنترنت، وبرامجيات تنظيم الاجتماعات (التكريتي، ٢٠٠٦ : ١٢٩-١٣١).

٢- نظم دعم القرارات المعتمدة على البيانات (Data-driven DSS): وتستهدف هذه النظم المديرين والموظفين وكذلك المجهزين، وتعمل عن طريق الاستعلام من مستودعات البيانات للحصول على إجابات محددة لأغراض محددة (دعم اتخاذ قرارٍ ما)، والتكنولوجيا المستخدمة هي عن طريق (الخادم والعميل) (client server)، وعبر شبكة الإنترنت. ومن أمثلتها: قواعد البيانات التي لديها نظام الاستعلام للتحقق أو إضافة بيانات جديدة (Power, 2002: 13).

٣- نظم دعم القرارات المعتمدة على الوثائق أو نظم الوثائق (Document-driven DSS): هي الأكثر شيوعاً لكونها تستهدف قاعدة واسعة من المستخدمين. والغرض منها هو مساعدة المديرين في البحث عن الوثائق واسترجاعها واستخدام صفحات الويب عبر مجموعة محددة من الكلمات الرئيسية أو مصطلحات البحث. ومن واجباتها مثلاً: هو تخزين المهام أو واجبات العمل والإجراءات المختلفة، أما التكنولوجيا المستخدمة فهي إما أن تكون عبر شبكة الإنترنت، أو (الخادم والعميل) (client server) (Behi, 2009 : 367).

٤- نظم دعم القرارات المعرفية (Knowledge-driven DSS): وهي نظم دعم القرارات التي تعرف بـ ('knowledgebase') "قاعدة المعرفة"، وتستند بشكل أساسي على تجارب المديرين وخبرتهم، وتقوم بتغطية مجموعة واسعة من الأنظمة التي يستخدمها المستفيدون داخل المنظمة، ولكنها قد تشمل أيضاً التفاعل مع آخرين خارج المنظمة، على سبيل المثال، الزبائن أو المستهلكين بإمكان استخدام قاعدتهم البيانية لتقديم التوصيات الإدارية أو اختيار المنتجات أو الخدمات. وهي نظم دعم القرارات التي تدرج تحت مسمى النظم الخبيرة (Expert Systems)، والتكنولوجيا المستخدمة لإنشاء مثل هذه النظم يمكن أن تكون عن طريق (الخادم والعميل) (client server)، أو على شبكة الإنترنت (Niu & et al, 2009 :11).

٥- نظم دعم القرارات عبر النماذج (Model-driven DSS): وهي الأنظمة المعقدة من نظم دعم القرارات، تساعد في تحليل القرارات أو الاختيار بين خيارات مختلفة. وتستخدم هذه النظم من قبل مديري واصحاب الأعمال التجارية، أو اشخاص محددين يتعاملون مع المنظمة، ولأهداف مختلفة، وتكون بالاعتماد، أما على كيفية إعداد-جدولة النموذج، أو طريقة تحليل القرار. وتستخدم هذه النظم تكنولوجيا (الخادم والعميل) (client server) أو عبر الانترنت (Bursten & Holsapple, 2008 : 126).

ويضاف إلى الأنواع المذكورة أعلاه كذلك كل من النظم المتداخلة والعابرة (Inter-Organizational and Intra-Organizational DSS) والنظم العابرة هي الموجهة للمستفيدين من خارج المنظمة، والنظم المتداخلة يقصد بها النظم المصممة لاستخدامات العاملين كأفراد أو فرق أو جماعات المديرين العاملين في المنظمة. ونظم الوظائف الخاصة أو للأهداف العامة (Function-Specific or General Purpose) ويقصد بها نظم دعم القرارات التي تدعم القرارات في حقل معين من حقول تطبيقات الأعمال وتسمى نظم دعم القرارات الموجهة لدعم قرارات مجال وظيفي رئيس دون آخر (التكريتي، ٢٠٠٣ : ١٣٠-١٣١).

إن التصنيف الذي طوّر من قبل (Alter) في سنة (١٩٧٧) لأنواع نظم دعم القرارات، والذي وجد بالتجربة أن الأشخاص قد يستخدمون الحاسوب بطرق مختلفة وليس بالضرورة أن يكون وفق تصنيف أكاديمي، يعتقد إن كفاءة تطبيقات نظم دعم القرارات ليست بالأهمية ذاتها التي يوليها المستخدمون للمرونة التي تتمتع بها هذه النظم. وبذلك فقد حدد أنواع لنظم دعم القرارات مصنفة إلى صنفين أساسين هما: (Marcomini & et al., 2009: 54)

١- البيانات الموجهة (Data-oriented): والتي تعتمد بصورة أساسية على قواعد البيانات التي تقوم بتحليل البيانات مفردة أو مجتمعة باستخدام أساليب إحصائية أو محاسبية.

٢- النماذج (Model-oriented): وتعتمد على علم الإدارة ونظمها الخبيرة لتحديد الحل الأمثل لمشكلة ما.

كما أنّ نظم دعم القرارات (DSS) هي جزء من تطبيقات الذكاء التجاري (Intelligence Business) وبناءً على ذلك فهي تشمل العديد من التطبيقات التي يمكن أن تدرج تحت عنوان نظم دعم القرارات، ومن أبرزها:

— تطبيقات المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) (Online Analytical Processing): وهي تطبيقات تعمل على دعم تحليل البيانات بصورة متعددة الأبعاد، وتتيح للمستخدم أن يعرض نفس البيانات بطرق مختلفة في وقت واحد باستخدام أبعاد متعددة، ويتيح (OLAP) للمستخدم الحصول على الإجابة بصورة فورية لاتخاذ القرارات للمشاكل غير المهيكلة والطارئة (Ad hoc Problems). (Laudon & Laudon, 2010 : 254) ويمكن ملاحظة أن نظم المعالجة الفورية هي تطوير نوعي تقني وتنظيمي لنظم معالجة المعاملات (TPS)، وباختصار فإن ميزة نظم المعالجة الفورية هي تقديمها قدرات تحليلية قوية لمحلل البيانات وبطرق متنوعة ومستويات مختلفة وذلك يساعد المحلل أو متخذ القرار على اكتشاف علاقات جديدة ومعلومات تساعده في اتخاذ القرار (ياسين، ٢٠٠٩ : ١٣٨). الجدول رقم (١) يمثل مقارنة بين نظم المعالجة الفورية ونظم معالجة المعاملات:

جدول رقم (١) المقارنة بين (OLAP) و (TPS)،

نظم معالجة المعاملات (TPS)	نظم المعالجة الفورية (OLAP)
مثالية لحجم المعاملات	مثالية لتحليل البيانات
معالجة عدد قليل من السجلات في وقت محدد	معالجة بيانات ملخصة
تحديث بالدفعات أيضاً	تحديث في الوقت الحقيقي
تستخدم لغة استعلام بصورة واسعة	لا توجد لغة استعلام محددة

المصدر (ياسين، ٢٠٠٩ : ١٣٨)

تطبيقات نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) (Group Decisions Support Systems): تعرّف نظم مساندة القرارات الجماعية بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسوب الآلي تقوم بدعم مجموعة أفراد من متخذي القرارات، يعملون كفريق عمل واحد للوصول إلى حلول للمشاكل غير المهيكلة وشبه المهيكلة، وتحسين درجة تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد (طه، ٢٠٠٦ : ١٢٢)، أو يمكن تعريفها بأنها نظام معتمد على الحاسوب يدعم مجموعات من الناس المشاركين بمهمة محددة أو هدف مشترك، والذي يوفر سطحاً بينياً مع بيئة مشتركة، ويمكن استخدام مصطلحات أخرى لوصف هذه التقنية ومنها العمل التعاوني المدعم بالحاسوب (Computer-Supported Cooperative Work) (CSCW) أو نظام الاجتماعات الإلكتروني (Electronic Meeting System) (EMS) (مكليود، ٢٠٠٠ : ٥٧٦).

وتتكون هذه النظم من نفس العناصر الموجودة في أي نظام دعم قرارات مضافاً إليها بعض البرمجيات لتقديم دعم أفضل في حالة وجود فريق من متخذي القرارات لاتخاذ قرارٍ ما، وهذا النوع من نظم دعم القرارات يمتاز بالمرونة؛ وذلك لأن الأشخاص العاملين على نفس المشكلة يكون لكل منهم وجهة نظر مختلفة، أو أسلوب تحليلي معين، وبالتالي فإن هذه النظم تعمل على توحيد أو تجميع الآراء للوصول إلى القرار الأمثل (Stair & Reynolds, 2010: 424-425). إن نظم دعم القرارات الجماعية تستخدم لدعم القرارات غير المهيكلة الاستراتيجية بالدرجة الأولى وهذا ما يجعلها تختلف وتمتاز عن نظم دعم القرارات الأخرى التي تقدم الدعم لمستويات الإدارة العليا والوسطى لاتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة أيضاً، ولهذا السبب فإن هذه النظم تضم برامج لإدارة الاجتماعات وتطوير خصائص العمل الجماعي (ياسين، ٢٠٠٩ : ١١٩).

ولعل من أهم أسباب وأولويات استخدام نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) هي السرعة والتنوع في اتخاذ القرارات الناتجة عن اجتماع مجموعة من المعنيين بموضوع المشكلة المطلوب اتخاذ قرار ما بشأنها، وذلك من خلال تولد أفكار جديدة ومتنوعة وإمكانية معرفة أي من هذه الأفكار أكثر فائدة وجدوى من الأخرى، وأما البرمجيات التي تعمل على توسيع الفهم وتطوير هذه الأفكار يمكن تقسيمها إلى مجموعات يسهل إدراجها واستخدامها وكالاتي (Bursten & Holsapple, 2008 : 382-293):

- تطوير الأفكار (Developing Ideas).
 - تنظيم الأفكار (Organizing Ideas).
 - تقييم الأفكار (Rating Ideas).
 - ترتيب الأولوية من أجل التنفيذ (Prioritizing Ideas for Implementation).
- نظم التنقيب عن البيانات (Data Mining Systems): وهي نظم وظيفتها التنقيب عن البيانات من خلال عمليات بحث عن علاقات وأنماط موجودة في قواعد البيانات الكبيرة ولكنها مخفية في حزم متراكمة وكبيرة من البيانات، وتتيح هذه النظم تقديم تقنيات متعلمة للبحث والكشف عن علاقات مفيدة لمتخذ القرارات (ياسين، ٢٠٠٩ : ١٤٥).
- وتتضمن هذه النظم معلومات تتميز بالخصائص التالية (Laudon & Laudon, 2010 : 256):
- تكون كل الحوادث مجموعة ومرتبطة بحدث معين بشكل دقيق.
 - ترتبط البيانات بصورة متسلسلة عبر الزمن أو بمرور الوقت.
 - التصنيف للبيانات يكون حسب وصف المجاميع لكل وحدة باختبار المواصفات المحددة للوحدات الموجودة فعلاً في قاعدة البيانات الواسعة.
 - يتم عمل تجميع (Clustering) للبيانات التي لا يكون لها تصنيف مسبق ضمن قاعدة البيانات أو وحدات موجودة فعلاً.
 - تستخدم هذه النظم في التنبؤ والتوقع بطرق مختلفة.

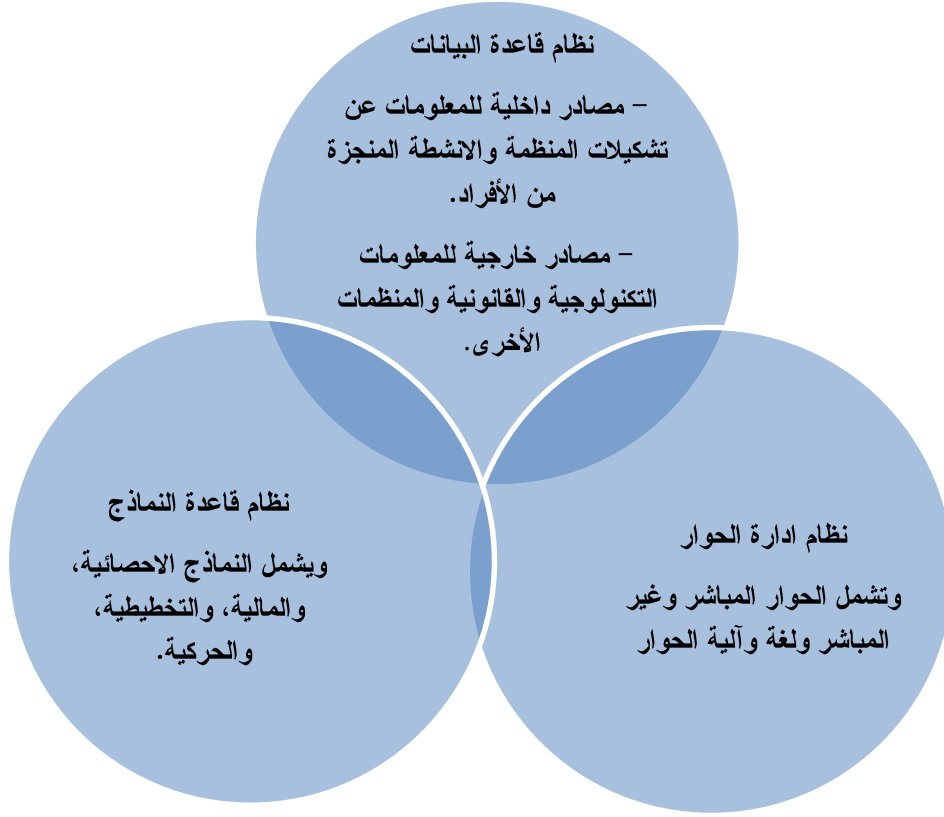
والجدير بالذكر أن نظم دعم القرارات (DSS) ونظم الخبرة (ES) قد تبدو مختلفة تماماً عن بعضها البعض إلا أن التشابه والتقارب أكثر من الاختلافات، وأغلب الاختلافات تتركز في أن نظم دعم القرارات تدعم اتخاذ القرار في اتخاذ قراراته، أما النظم الخبيرة فتلعب دور الناصح، أي أن التوجه الرئيسي لنظم الخبرة هو نقل الخبرة فقط بينما نظم دعم القرارات تعمل على نقل الخبرة لدعم اتخاذ القرار (توربان، ٢٠٠٠ : ٦٥-٦٦).

وتستنتج الباحثة مما تقدم أعلاه وجود أنواع مختلفة لنظم دعم القرارات صُنفت بناءً على توجهات مختلفة، وبالاعتماد على متطلبات كل منظمة وطبيعة عملها، وهذا يؤكد بأن تصنيف نظم دعم القرارات يعتمد على عدة عوامل تؤثر في ذلك، وأن التصنيف الرئيسي لأنواع نظم دعم القرارات يفي بالغرض لدراستها ومعرفتها والرجوع إليها.

عناصر نظم دعم القرارات

تتميز نظم دعم القرارات عن الأنماط الأخرى من نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأنها نظم تجمع ما بين قواعد البيانات وادوات التحليل ومهذجة البيانات بوسائل دعم لاتخاذ القرارات شبه وغير المهيكلة، وبهذا الخصوص يجمع المختصون في نظم المعلومات على أن لكل عنصر من عناصر نظام دعم القرارات مهمة محددة في إطار النظام الكلي لنظم دعم القرارات، فنظام قاعدة البيانات يتضمن البيانات ذات الصلة بموضوع القرار وتتم إدارته من خلال برامجيات يطلق عليها نظم إدارة قواعد البيانات، ونظام قاعدة النماذج هو مجموعة نظم برمجية تشمل النماذج المالية والإحصائية والتخطيطية، بينما تمثل نظم إدارة الحوار واسطة التفاعل بين المستخدم والنظام (الطائي، ٢٠٠٩ : ٧٣).

ويكمن توضيح هذه النظم الفرعية من خلال شكل رقم (٥):



شكل رقم (٥) عناصر نظام دعم القرارات، المصدر (الطائي، ٢٠٠٩: ٧٣)

وبذلك فإن نظم دعم القرارات (DSS) تعتمد على أجهزة الحاسوب التي تقوم بتقديم الدعم المناسب بصورة مباشرة وسريعة على واجهات المستخدمين أو الحواسيب الطرفية، وتقديم المعلومات والمساعدة المطلوبة للإجابة على أسئلة محددة. (Stair & Reynolds, 2010 : 421)

وهذه النظم الفرعية هي:

١- النظام الفرعي لقاعدة البيانات (Database): يتولى النظام الفرعي لإدارة قاعدة البيانات إدارة موارد النظام من البيانات لخدمة تطبيقات مختلفة والمرتبطة بأنشطة أعمال المنظمة، وتعدّ تجميعاً لبيانات مرتبطة ببعضها البعض، وبذلك فهي مصدر مهم للمعلومات،

وتوجد عدة أنواع من قواعد البيانات منها: قواعد البيانات التشغيلية التي تقوم بتخزين بيانات تفصيلية لدعم عمليات المنظمة ككل، قواعد البيانات التحليلية وتقوم بتخزين البيانات والمعلومات المستنبطة من قواعد بيانات تشغيلية أو قواعد بيانات خارجية وتسمى أيضاً قواعد البيانات متعددة الأبعاد (Multidimensional Information Database) وترتبط هذه القواعد بنظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAP) أو بمستودعات البيانات (Data Warehouses) ولذلك تعتبر بغاية الأهمية بالنسبة لنظم دعم القرارات. أما مستودعات البيانات فهي تتكون من حزم متنوعة من القواعد البيانية، ويضاف إلى هذه الأنواع قواعد البيانات الموزعة وتمثل حزم بيانات مجموعات العمل المحلي أو الفروع والأقسام أو وحدات الأعمال الاستراتيجية

٢- النظام الفرعي لقاعدة النماذج (The Models): وهي مجموعة منظمة من النماذج الرياضية و الموضوعية لدعم قرارات معينة، ونماذج ذات غرض عام كما أنها تتضمن نماذج حسابات بسيطة وتحليلية، يضاف إلى ذلك النماذج المعقدة رياضياً تمثل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ويمكن تقسيمها إلى نماذج تكتيكية تقوم بدعم مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا وهي نماذج واسعة في مداها، إذ تعمل على تقديم الدعم للإدارة العليا والوسطى، ونماذج تشغيلية تستخدم في دعم أنشطة العمل اليومية، وإضافة إلى هذه النماذج هناك نماذج يمكن أن تُصنف وفقاً للمجال الذي تقوم بدعم قراراته، أو طبقاً للتخصص مثال على ذلك نماذج مالية، ونماذج مراقبة الإنتاج، ونماذج إحصائية، ونماذج التوزيع، وغيرها من النماذج (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٣٢٤).

٣- النظام الفرعي للحوار أو واجهة المستخدم (User Interface): وتمثل أوجه التداخل أو التخاطب بين المستخدم ونظام دعم القرار من خلال شبكات الحواسيب، وهي الطريقة التي يتم بها الحوار وكيفية إدخال الأوامر والحصول على استفسارات واستخراج معلومات، ويتم إدخال الأوامر بطرق متنوعة عن طريق لوحة المفاتيح أو ملئ مربعات حوار أما المخرجات فتكون في تقارير أو رسوم بيانية. وتوفر هذه النظم الفرعية استخلاص وتخزين وتحليل استخدام الحوار الذي يساعد على تحسين نظام الحوار، وعرض البيانات بأشكال مختلفة، ونوافذ متعددة تقوم بعرض أكثر من وظيفة واحدة في نفس الوقت، وتجهيز المستخدم بأدوات إدخال وإخراج متنوعة، كذلك يقوم باعطاء ملاحظات أو تلقين أو تشخيص استخدام البرنامج، أي أنه يقدم دعماً مرناً آخر للمستخدم (Oke, 2009 : 6-8).

ولغرض بناء نظام دعم القرارات فإن الأكاديميين والباحثين قد ناقشوا سابقاً هذه العناصر الثلاثة وهي: قاعدة البيانات (Database).

واجهة المستخدم (User Interface). النماذج وأدوات التحليل (Models and Analytical Tools). وكذلك شبكات ومعمارية نظم دعم القرار (The DSS Architecture and Network)، وتم التوصل إلى أن هذه المكونات والعناصر التقليدية بأكملها كانت مفيدة في السابق عند تصميم أو بناء نظام دعم القرارات؛ لأنها توضح الاختلاف أو التشابه ما بين أنواع وأقسام نظم دعم القرارات وتمكن المدراء والمحللين من بناء نظم جديدة، أما حالياً فأن بناء النظام أو تصميمه والمكونات والعناصر التي يحتاجها تستند إلى نوعية ومكونات النظام القائم فعلاً وإلى معرفة نوعية القرارات المطلوب دعمها والإدارة التي سوف تستخدم هذه النظم (Power, 2002 : 16).

وبصورة عامة فإن العناصر الثلاثة ونظمها الفرعية تشكل مع موارد النظام من الأفراد العاملين وهيكل النظام والإجراءات وقواعد العمل الخاصة بتنفيذ وظائف وأنشطة دعم القرارات، إطاراً عاماً لنظم دعم القرارات التي تستخدم اليوم في قطاعات تجارية مختلفة وعلى رأسها المصارف (التكريتي، ٢٠٠٣ : ٦١). وترى الباحثة أن نظم دعم القرارات هي ليست منظومة حاسوبية مجردة تحت تصرف المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة لوحده، وإنما أصبحت جزءاً مهماً من البنية المعلوماتية للمنظمات التي تعتمد بعملها بشكل كبير على قاعدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبذلك يمكن تشبيه نظم دعم القرارات وشبكاتها بأنها مراكز التنفيذ والتخطيط بنظام شبكي رقمي متكامل من حيث البنية التحتية والتقنية لنظم دعم القرارات مع ارتباطه بالعوامل المؤثرة بيئة العمل بشكل عام.

أهمية نظم دعم القرارات

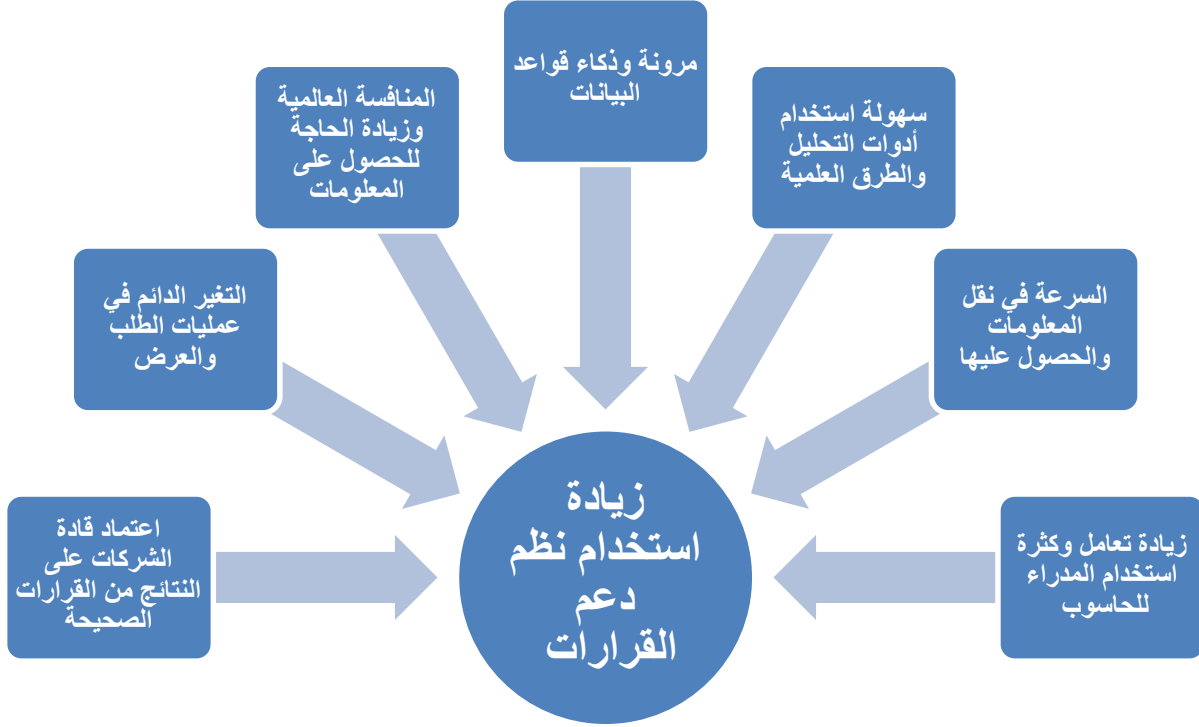
من المؤكد أن اتخاذ القرار الصائب في إدارة المنظمات كان محور اهتمام الباحثين لما يترتب عليه من نتائج تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة بعملها ككل، وقد كان توافر المعلومات الجيدة التي تخص المشكلة بصورة مباشرة فيما سبق كافياً لاتخاذ قرارٍ ما، إلا أن الوقت الحالي ونتيجة التطور التكنولوجي وتطور علم نظم المعلومات الإدارية أصبحت المعلومات المتوفرة لا تكفي لاتخاذ القرار الأمثل، وأصبح متخذ القرار بحاجة إلى أدوات تحليل واستقراء للبحث عن الحل الأمثل بين مجموعة من الحلول المقترحة (القواسمي، ٢٠١١ : ٢٦).

لعبت نظم دعم القرارات دوراً مهماً وشكلت أداة قوية للإدارات وأصبحت بسرعة جزءاً مهماً من العمل الإداري في ظل ظروف غير طبيعية ومتسارعة وشديدة التنافس، ولذلك فإن أهمية نظم دعم القرارات تنبثق من قيامها بتوسيع نطاق العقلانية المحدودة لمتخذ القرار بإضافة قدرات الحاسوب البرمجية إلى قدراته الإنسانية، وتعزيز قدرة المدير على التعامل مع المشكلات المعقدة التي تأخذ الكثير من الوقت والجهد، وتعمل على زيادة موثوقية أو مصداقية عملية صنع القرار ومخرجاتها، إضافة إلى تشجيع الاكتشاف والتفسير وتوليد أساليب جديدة للتفكير بالمشكلة ومحتوى القرار من خلال فهم أفضل لها (الطائي، ٢٠٠٩ : ٣٤-٣٥).

وبالإمكان القول أن أهمية نظم دعم القرارات تتأتى من الفوائد التي تقدمها للإدارة أو المنظمة من حيث إن هذه النظم تساعد المنظمة على خلق فرق عمل افتراضية تتكون من خبراء ومختصين من داخل أو خارج المنظمة لحل المشكلات الجوهرية التي قد تواجهها، وإن استخدام نظم دعم القرارات التي تحمل في طياتها تقنيات معلوماتية فائقة التطور يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية مهمة نسبةً إلى كل منافسيها الذين لا يستخدمون هذه النظم والتقنيات (التكريتي، ٢٠٠٦ : ٣٤).

وتظهر أهمية نظم دعم القرارات من خلال قدرتها على مساعدة المديرين في حل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة وتدعيم حكم المديرين وتحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات بدلاً من التوقف عند تحقيق كفاءتها فقط، ودعم كل القرارات الفردية وأيضاً الجماعية ودعم متخذ القرارات في كافة المستويات والقرارات المتداخلة (المغربي، ٢٠١٢ : ١٤٨-١٥١).

وترى الباحثة أن هناك ضغط على المنظمات لاستخدام هذه النظم نظراً لأهميتها في وضع المنظمة على خارطة السوق، وفي العالم اليوم حاجة ماسة لهذه النظم والتي يمكن توضيحها في شكل رقم (٦):



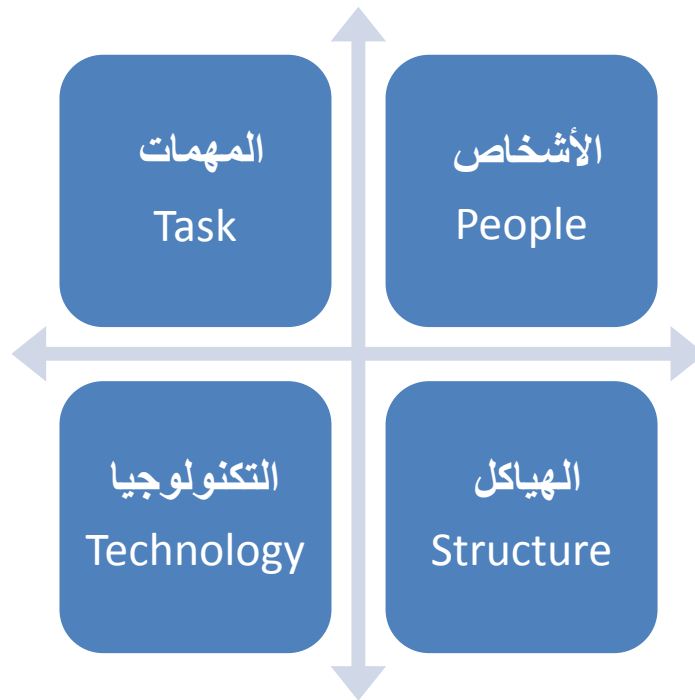
شكل رقم (٦) أسباب زيادة استخدام الـ DSS، بتصرف الباحثة

إلا أن التطور المستمر وتوفر السبل التي تساعد على استخدام نظم دعم القرارات كما موضح في الشكل رقم (٦)، وازدياد الحاجة لإنتاج منظومة خاصة لنظم دعم القرارات التي ذاع صيتها كثيراً بسبب قدرتها على الإيفاء بمتطلبات المنظمة، مع انخفاض تكلفة أجهزة الحاسوب وجعل المعالجة والتخزين غير مكلفة نسبياً، وتطور طرق التخزين بشكل مستمر، كل ذلك سهّل عملية استرجاع المعلومات بشكل يسير، واستخدام هذه المعلومات من قبل المديرين في نظمهم لدعم قراراتهم المتخذة (الطائي، ٢٠٠٠ : ٣٢٦).

عوائق ومقاومة استخدام نظم دعم القرارات

أخذ التطور التكنولوجي المتسارع في شتى المجالات يزيد من سرعة الأعمال التجارية، وكان حرياً بالمنظمة التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية ووضع قدم لها في السوق، أن تواكب هذا التطور المتسارع، وبكافة الطرق والسبل وعلى كافة الأصعدة داخل المنظمة بشكل متواز، ومن الصعوبة بمكان أن تنأى بنفسها عن ركب التطور التكنولوجي الحاصل في مجال عملها.

إن المنظمات التجارية لا تستطيع أن تتجاهل الميزة التنافسية المتولدة عن استخدام التكنولوجيا لمنافسيها، ومن النادر جداً أن تقوم منظمة ما بتبني التكنولوجيا في أعمالها دون أن يؤثر ذلك على المهارات والوظائف وهيكل العمل، وحتى ثقافة المنظمة. ومن الحقائق الشائعة جداً بأن البشر يقاومون التغيير بطبيعتهم، وأغلب التغييرات أو عمليات التقدم والتطور قد لا تسبب مقاومة إذا كانت بصورة تدريجية، وتعتبر مخاوف فقدان العاملين لوظائفهم من أهم الأسباب والعوائق التي تدخل في مقاومة استخدام التكنولوجيا والنظم الحديثة داخل المنظمات (Bagad, 2009 : 2-8). من الضروري لأي منظمة، أن تعمل على امتصاص مقاومة العاملين لاستخدام التكنولوجيا، ويجب أن يكون هناك تغيير موازي وتدرجي ومنسق ما بين الهياكل التنظيمية والمهام والتكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى تطوير الأشخاص العاملين في المنظمة، والشكل رقم (٧) يوضح العلاقة بين هذه العناصر الأربعة.



شكل رقم (٧) العناصر الواجب العمل عليها لتقليل مقاومة استخدام التكنولوجيا بتصرف الباحثة، المصدر

(Laudon & Laudon, 2010 : 119)

ويشير كلُّ من (Liebowitz & Khosrowpour, 1997 : 459) إلى أن مقاومة استخدام النظم التكنولوجية تعود إلى ثلاثة مسببات:

١- الأشخاص (people): وتأتي المقاومة مثلاً بسبب توقعات العاملين التي قد تكون مرتفعة نسبةً إلى التصميم البسيط للنظام، أو الشكوى منه، أو لأنهم كسالى ولا يعرفون القيمة الحقيقية لاستخدام هذه النظم.

٢- النظام (system): أما من ناحية النظام فيمكن أن يكون النظام معقداً جداً للتعلم، أو أن النظام لا يقوم بحل المشكلة بشكل كامل حتى يستحق كل الجهد الذي سيبدل للانتقال واستخدام هذا النظام.

٣- التفاعل ما بين الأشخاص والنظام (Interaction between the people and the systems): وعلى سبيل المثال يكون النظام المصمم لا يستخدم من قبل الفئة الصحيحة، أو أن هذا النظام يساعد مجموعة محددة وقد يؤدي مجموعة أخرى، أو أن النظام بحاجة إلى تعزيز لزيادة كفاءته وغيرها من المسببات.

وترى الباحثة إن استيعاب التكنولوجيا وموائمتها مع البيئة المصرفية، مع ضرورة دراسة الخصوصية المحلية والتاريخية أمر لا بد منه، ومن العبث تجاهل ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وعدم الاستفادة منها بالحد الأقصى إذا كانت المنظمة تريد أن تتطور وتستمر وتعيش في ظل المنافسة الشديدة.

ومن أهم الأسباب التي تواجه استخدام نظم دعم القرارات، أو استخدام التكنولوجيا في الشرق الأوسط عموماً وفقاً لتقرير الامم المتحدة لسنة (٢٠٠٣) حول الحكومة الالكترونية واستخدام التكنولوجيا بصورة عامة هي: خوف الأشخاص من أن تفقدتهم التكنولوجيا عملهم، وخوفهم من خسارة السلطة والمكانة التي يتمتعون بها في النظام الحالي، وصعوبة التأقلم مع التكنولوجيا.

ويدعو البعض هذه الظاهرة "صدمة التكنولوجيا"، والخوف من أن ترتب التكنولوجيا مزيداً من العمل، والاعتقاد بأنهم لن يحققوا أي مكسب على الصعيد المهني إذا تأقلموا مع التكنولوجيا الجديدة، ولن يخسروا أي شيء إذا رفضوا ذلك، والقلق من تضاؤل فرص الحصول على دخل غير شرعي. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ٢٠٠٣ : ٤٠)

فيما يرى كل من (قندلجي والجنابي، ٢٠٠٥ : ١٢٥) بأن مقاومة استخدام نظم المعلومات في المنظمات يعود إلى تغيير العديد من الأبعاد التنظيمية والتي على رأسها الثقافة (ثقافة المنظمة)، و البنية التنظيمية، والسياسات، والعمل .

فيما يعزي البعض الآخر أسباب مقاومة استخدام نظم دعم القرارات إلى ضعف البنية التحتية المعلوماتية، وقلة الكوادر البشرية، وضعف التشريعات والقوانين التي تحتم تداول المعلومات وضعف هذه البيانات والمعلومات أغلب الأحيان أو حجبها من قبل العاملين وضعف الشبكات الموجودة في المنظمات (المغربي، ٢٠١٢ : ١٧٣). وترى الباحثة أن مقاومة التكنولوجيا ونظم دعم القرارات بصورة خاصة لاعلاقة لها بالمستوى الثقافي أو الأكاديمي الذي يصل إليه متخذ القرار في أعلى هيكل إدارة المصرف، إذ إن الثقافة المحلية لها تأثيراتها على أسلوب تعامل متخذ القرار مع النظم وكيفية النظر إليها، سواءً أكانت نظرة إيجابية تتبين الفوائد التي تترتب عن استخدام هذه النظم، أم نظرة سلبية تغذيها الثقافات المحلية والخوف. كما ترى الباحثة أن عدم اطلاع العاملين على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تسهيلات في مجال العمل قد يكون أحد الأسباب الداعية إلى مقاومة التغيير، وتعتقد الباحثة بأن العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير من خلال التدريب والمشاركة، وجعل الموظفين مشاركين في عمليات اتخاذ القرارات، شاعرين بفاعليتهم في هذا المجال، يؤدي ذلك إلى تبديد تخوفهم من فقدان وظائفهم. ويعمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا ونظم دعم القرارات بصورة خاصة. إذ يمكن بهذه الطريقة تفادي السلبية بالتفكير وتبني النظم التكنولوجية الحديثة في قطاع المصارف ومنها نظم دعم القرارات التي تعتمد بصورة مباشرة على التفاعل ما بين متخذ القرار والنظام، والتأكيد على أن جوهر هذه النظم هو دعم وإسناد متخذي القرارات وليس الحلول محلهم.

نظم دعم القرارات والصناعة المصرفية

هناك تقدم كبير في استخدام التكنولوجيا في القطاع المصرفي عالمياً، فالتكنولوجيا المستخدمة في البنوك تكون عادةً ضمن العديد من مفاصل العمل المصرفي كأن تكون ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة المصرفية، أو تكون من خلال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والهاتف المصرفي، وأجهزة الصراف الآلي، وبطاقات الائتمان وبطاقات الخصم وغيرها، وكذلك المعاملات، واستخدام الإنترنت، ونظم الاتصالات والمراسلات داخل شبكة الفروع،

إضافةً إلى خدمات تحويل الأموال الإلكترونية، والكثير من الخدمات التي لولا التكنولوجيا لما كان بالإمكان الحصول عليها، وبهذا الشكل فإن القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي استخدمت التكنولوجيا وأنظمتها في أعمالها اليومية. وبالتأكيد فمن ضمن هذه التكنولوجيا استخدام نظم دعم القرارات بكافة أنواعها وتطبيقاتها التي توفر الكثير من الوقت وتزيد الكفاءة باتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية داخل المنظمة المصرفية (Bhatia, 2011 : 1368-1378).

إن نظم دعم القرارات تستخدم على جميع الأصعدة في المصارف لأنها كما ذكرنا سابقاً تقوم بدعم المديرين التنفيذيين والإدارة العليا والوسطى بكل القرارات الخاصة بوظائف المصرف التنظيمية وهي: (المحاسبة والمالية- الإدارة التشغيلية والإنتاج- إدارة الموارد البشرية- إدارة المبيعات والتسويق) (: Laudon & Laudon, 2010). (84-85).

أما من ناحية عناصر نظام دعم القرارات في المصارف فإنه كما سبق ذكره بأن العناصر الأساسية هي (قواعد البيانات والنماذج وواجهة المستخدم) ويمكن أن تكون مختلفة أو مضافاً إليها بشكل أو بآخر أي عنصر يوافق بيئة العمل المصرفي ويعمل على تسهيل وتعزيز اتخاذ القرارات وتوفير الوقت وزيادة الكفاءة والفاعلية للقرار المتخذ وبشكل مؤمن ومحمي بصورة كلية.

ويمكن القول إنه بإمكان بيئة العمل المصرفي أن تكون من أفضل البيئات الإدارية لعمل هذه النظم بصورة جيدة إذا توفرت فيها بعض الخصائص ومنها أن تكون بيئة عمل مسيطر عليها كلياً ومهيكلتة من ناحية البيانات وعملياتها بصورة ممتازة، إضافة إلى أهمية تخصيص الموارد المادية اللازمة لإجراء البحوث والتطوير، لكون نظم دعم القرارات هي نظم تحتاج إلى التطوير المستمر وتركيز الجهود بهذا المجال على سبيل المثال (Hicks, 1993). (155):.

أما بالنسبة إلى نظم دعم القرارات في قطاع المصارف التجارية والإسلامية الأردنية، فيمكن القول بأن التكنولوجيا المستخدمة تتركز في المعاملات اليومية والاستخدامات الأمنية بالدرجة الأولى، حيث يوجد الكثير من الحواجز والعوائق التي قد تعمل على رفض تبني هذه النظم أو العمل على إفشالها في حال تواجدها ومنع تطويرها نحو الأفضل.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظم دعم القرارات

لغرض الوقوف على نوع العلاقة وتأثيراتها بين الثقافة التنظيمية ونظم المعلومات لابد لنا من توضيح عدة مفاهيم منها التعريف الفني للمنظمة الذي يرى بأن المنظمة هي تنظيم اجتماعي، رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها لإنتاج نوع محدد من المخرجات. ويركز هذا النوع من التعريف على ثلاثة عناصر هي: (رأس المال، والإنتاج، المنتجات والخدمات)، وهناك التعريف السلوكي للمنظمة الذي يراها بأنها عبارة عن مجموعة من الحقوق والالتزامات والامتيازات والمسؤوليات التي ينبغي أن تكون متوازنة بشكل دقيق عبر الزمن (قندلجي و الجنابي، ٢٠٠٥ : ١٢١-١٢٢). وإن هذا التعريف السلوكي هو الأكثر واقعية ويخص مجال الدراسة لأنه يركز على تأثيرات تكنولوجيا ونظم المعلومات على أعمال المنظمة.

إن التعريف السلوكي يضم في طياته عناصر الثقافة التنظيمية التي تمثل شخصية المنظمة المنفردة وثقافتها المتكونة من المعتقدات والأعراف والقيم والتوقعات والتي تحركها السلوكيات التي يقوم بها العاملون. وإن العلاقة بين المنظمة -من منطلق التعريف السلوكي لها- ونظم المعلومات علاقة معقدة جداً تدخل ضمن أبعاد مختلفة ومجالات متعددة. ولكي يقوم نظام دعم القرارات بالعمل بشكل كفوء ويحقق أفضل النتائج فإنه يجب ان يعمل ضمن بيئة تتطلب عدة أمور إدارية تقوم بها المنظمة لتسهيل عمل هذا النظام وهي: دعم الإدارة العليا، والدعم الاجتماعي، والتمويل، والتكنولوجيا والشبكات الالكترونية، والكوادر البشرية لنظم دعم القرارات، وإدارة النظام (الحسنية، ٢٠٠٢ : ٢٤٦-٢٥٠).

وترى الباحثة أن هذه العلاقة المعقدة يمكن أن تبسط من خلال تقديم دعم الإدارة العليا لاستخدام التكنولوجيا في المنظمة المعنية، وذلك عن طريق تقديم التمويل والتدريب واستخدام مصادر الثقافة التنظيمية المتنوعة كالرموز والقصص والطقوس والاحتفالات وغيرها لتدعيم هذه التكنولوجيا، لذلك برأي الباحثة أن الثقافة التنظيمية لمنظمة مصرفية إذا كانت إيجابية، فإن لها تأثير مباشر على نظم المعلومات المستخدمة في تلك المنظمة، إضافةً إلى توفير متطلبات استخدامها ونشر وعي اجتماعي داخل المنظمة حول أهميتها وفوائدها. وإذا كانت هناك ثقافة سلبية أيضاً لها دور في عدم تبني هذه النظم نظراً لانتشار الثقافات الفرعية وعناصر الثقافة المؤيدة لهذا الاتجاه التي سبق وتم التطرق إليها في مقاومة استخدام نظم دعم القرارات.

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات والمراجع والدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع ومجال الدراسة، وجدت الباحثة عدة دراسات لها علاقة بموضوع الدراسة والتي يمكن تناولها ودراستها الحصول على فوائد مختلفة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، ووفقاً لموضوع الدراسة فإن مجالات الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث هي كما يلي:

الدراسات باللغة العربية

النسور (٢٠١٢)، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني " هدف الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على مختلف المستويات الوظيفية لقياس مكونات وأهمات الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (أخذ بعدا القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى في مكونات الثقافة التنظيمية، كم تم إيجاد أثر ذي دلالة احصائية لبعدها التوقعات التنظيمية في تحسين أداء العاملين في المصرف).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تم تقديم التوصيات الآتية: (ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بين العاملين في المصارف لتصبح سلوكاً يومياً يمارسه الموظف بتلقائية، كما يجب الأخذ بنظر الاعتبار مكافأة الموظف المتميز بصورة عادلة ومناسبة وبالأخص الموظفين الذين يطبقون الثقافة التنظيمية الإيجابية والتي تحرص إدارة المصرف على ترسيخها، عقد دورات تدريبية لزيادة وتوضيح التوقعات التنظيمية وفعاليتها للعاملين في المصارف، ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة بمدى التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية، كما يمكن عمل المزيد من الدراسات التي تربط الثقافة التنظيمية بنوع المصرف سواءً أكان تجارياً أم إسلامياً). برأي الباحثة فإن الدراسة المذكورة تدرس بعدين أو عنصرين من عناصر الثقافة وهي (القيم والتوقعات التنظيمية) وأثرهما على أداء العاملين في البنوك، بينما قامت الباحثة بدراسة هذه العناصر مع جملة من عناصر الثقافة التنظيمية ودراسة أثرها على نظم دعم القرارات في المصارف الأردنية.

هدف الدراسة هو التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال. كذلك التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية في إقليم الشمال، ومن ثم تحفيزهم ودفعهم نحو الخلق والإبداع. ومعرفة مدى قدرة المصارف على الاستفادة من التجارب العالمية في تعزيز قدرتها التنافسية، إضافة إلى التعرف على دور البيئة الخارجية في إيجاد القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية وفي البناء التربوي للفرد، ومن ثم إيجاد ثقافة تنظيمية تؤدي إلى التميز والإبداع في الأداء. وكان ذلك عن طريق توزيع الاستبانات المعدة لهذا الغرض على المصارف التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال، وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية (خلق مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى تعزيز قدرة المصارف التنافسية، حقق مجال التكنولوجيا بجانبه الآلي والعملي أعلى مستوى بالتأثر بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، عدم وضوح السياسات الإدارية المتبعة يسبب إرباكاً للعاملين، إضافة إلى إدراك الإدارات المعنية بأهمية دراسة البيئة الخارجية خصوصا من ناحية سرعة ونوعية الخدمات المصرفية ومحاولات إرضاء الزبائن والعملاء).

أما التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي ضرورة تشجيع إدارات المصارف على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين الإبداعية، وتعزيز قدرة المصارف التنافسية، ضرورة توضيح السياسات الإدارية المتبعة في المصارف التجارية، إذ إنها تمثل مرشداً للعاملين في أداء مهامهم الوظيفية، وتعزز ثقتهم بأنفسهم من جهة وثقتهم بإداراتهم من جهة أخرى، وذلك من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بين فترة وأخرى، وتحديد علاقات السلطة، وتحسين وتحديث أساليب وإجراءات العمل، وتعزيز القيم الإيجابية فيه. إشراك العاملين في وضع أهداف المصارف، والإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين. كذلك فإنه لابد من إجراء دراسات مقارنة بين المصارف التجارية الأردنية والمصارف التجارية العاملة في الدول المتقدمة للإفادة منها. برأي الباحثة أن الدراسة المذكورة تعزز من أهمية الدراسة المقدمة من قبل الباحثة حيث تؤكد نتائجها على أن العنصر التكنولوجي هو الأكثر تأثيراً بعوامل المناخ التنظيمي ومن ضمنها الثقافة التنظيمية.

العضيلة، والمخادمة (٢٠٠٨)، " التحقيق في العوامل التنظيمية الأساسية المؤثرة في مشاريع نظم المعلومات في القطاع المصرفي الأردني "

تأتي هذه الدراسة لغرض تقييم مايسمى بالتطبيق الاستراتيجي لنظم المعلومات، إذ تعتبر تقنية المعلومات من العوامل المهمة لتحقيق المنافسة في بيئة الأعمال سريعة التغير، حيث أكد الباحثان على ضرورة النظر لنظام المعلومات كنظام اجتماعي وتقني في آن واحد وليس نظاماً تقنياً منفصلاً عن حياة العاملين في المنظمة،

وهدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة تأثير العوامل التنظيمية على نجاح تنفيذ مشاريع نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات المصرفية. وتشمل (الدعم الإداري ومشاركة المستخدمين، وثقافة المعلومات والتكنولوجيا الموجودة). وذلك باستخدام منهجية بحث استنتاجية تعتمد على الاستبانات الموزعة لجمع معلومات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفضل طريقة لتنفيذ مشاريع معلوماتية أو تكنولوجية تعتمد على تنظيم واستعمال الثقافة التنظيمية لتغيير طريقة تفكير العاملين حيال هذه النظم، وآلية محددة لإشراك المستخدمين وترتيب هذه المشاركة مسبقاً، كما تبين النتائج أن الدراسة تؤكد أيضاً على أهمية العمل الجماعي والتعاون والتواصل بين الإدارة والموظفين من أجل خلق بيئة العمل مكيّفة لمشروعات تكنولوجيا المعلومات المحتملة. أما التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة هي بضرورة التوجه للبحث مستقبلاً في مجال تنفيذ واستخدام مشاريع تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وتطبيقاتها وبضمنها نظم دعم القرارات، وعلاقتها بالعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة معدل نجاح هذه المشاريع. كما خلصت إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نجاح المشاريع المعلوماتية وينبغي معالجة العوامل التنظيمية والتقنية والتحقيق فيها.

برأي الباحثة فإن الدراسة أعلاه أفضت إلى نتائج جيدة بخصوص أثر العوامل التنظيمية الأساسية وبضمنها الثقافة على نظم المعلومات بصورة عامة، ولم يتم أخذ تأثير عناصر الثقافة التنظيمية ودراساتها بشكل مستفيض على استخدام نظم دعم القرارات.

الدراسات باللغة الإنجليزية

Bhatia, Ambika, (2011), "A Frame Work for Decision Support System for the Banking Sector an Empirical Study of State Bank of Patiala"

هدف الدراسة هو محاولة معرفة عوامل النجاح الحاسمة والعوامل المعيقة لتطوير نظم دعم القرارات في المنظمات الهندية بشكل عام وبنك باتيالا الدولي، وهي محاولة لإيجاد وتحليل المعطيات لوضع إطار عام لاستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، وتم ذلك باعتماد منهجية بحث تستند على البيانات التي تم جمعها من العاملين في المكاتب الإقليمية والمحلية لمصرف باتيالا الدولي. وتم التركيز على الإدارة العليا في هذه الدراسة. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي (أعلى استخدام لنظم دعم القرارات كان من قبل الإدارة الوسطى، في حين أن الإدارة العليا منحت أعلى مستوى إلى جودة المعلومات، كما لوحظ أن جميع المستويات الإدارية أكدت الحاجة إلى استخدام نظم دعم القرارات في البيئة المصرفية).

وكانت توصيات الدراسة بأن نظم دعم القرارات تحتاج أن تحتل جزءاً من التخطيط على مختلف المستويات الإدارية لزيادة الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد، كما أن الإدارة تدرك تماماً التطورات التكنولوجية وفوائدها على العمل المصرفي، وضرورة توفير التدريب المناسب لمستخدمي هذه النظم من أجل الحصول على نظم فعالة وكفوءة لجميع مستويات الإدارة، كذلك يجب عدم إغفال عملية تطوير هذه النظم والاهتمام بها لجعل النظام قادراً على توليد معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب لتعزيز العمليات المصرفية ومواكبة التنافس في السوق، كما يجب أن يكون النظام محتوياً على وحدات داخلية يمكن أن تبدل بحيث يكون قادراً على تحليل تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع العمل على العمليات التجارية واقتراح سبل ووسائل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية واتخاذ تدابير فعالة لتنفيذها. برأي الباحثة فإن هذه الدراسة تبحث العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على نظم دعم القرارات ومن ضمن هذه العوامل: الثقافة التنظيمية ولو بصورة مبسطة وغير واسعة أو مستفيضة باعتبارها أحد العوامل التي تمت دراستها لمعرفة التأثيرات الحاسمة والمعيقة لتطور نظم دعم القرارات.

Elbeltagi, (2011), "Evaluating the Factors Affecting DSS Usage by Senior Managers in Local Authorities in Egypt"

تناولت الدراسة العوامل التي تؤثر على اعتماد واستخدام نظم دعم القرارات في أقل البلدان نمواً لمعالجة الاختلافات في الثقافة الاجتماعية والتي لها آثار كبيرة على تلك النظم. إذ تبحث الدراسة في استخدام نظم دعم القرارات في مراكز السلطات المحلية لـ (٢٧) محافظة في مصر حول استخدام هذه النظم من قبل المدراء التنفيذيين. وقد أظهرت النتائج أن استخدام نظم دعم القرارات كان بصورة محدودة ضمن نظام دولة نامية. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقول باستخدام أتمودج (TAM) في هذا النوع من البيئة إن المديرين التنفيذيين في السلطات المحلية هم أكثر احتمالاً لاستخدام نظم دعم القرارات. كما بينت الدراسة بأنها خطوة تسهم في مجال البحوث من أجل تحديد التأثيرات على المشاركين من حيث سهولة الاستخدام وفوائد هذه النظم. كما قامت بتحديد تأثير بعض العوامل الخارجية التي قد تؤثر على استخدام نظم دعم القرارات في مراكز السلطات المحلية في أقل البلدان نمواً، وعلى دعم الإدارة العليا، ومنها الثقافة فقد كان لها تأثير سلبي على استخدام نظم دعم القرارات، وتوصلت الدراسة إلى إن الاستخدام الناجح لنظم دعم القرارات يتطلب أن يكون المستخدم لديه جزء كبير من الاستقلالية والحكم الذاتي في عملية صنع القرار.

أما التوصيات التي قدمتها الدراسة يجب أن يكون هناك انخفاض في البيئة السلبية والسيطرة على الثقافة وتأثيراتها لغرض الحصول على نظم دعم القرارات فعالة، حيث هناك نقص في الحكم الذاتي والقيادة. مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الخارجية عند دراسة نظم المعلومات بصورة عامة. من وجهة نظر الباحثة فإن الدراسة أعلاه هي مثال حي على أهمية دراسة دور وأثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات حيث تمت دراسة هذا الاثر في مراكز اتخاذ القرار في المحافظات المصرية وتوصلت إلى نتائج ذات أهمية في عمليات اتخاذ القرار في تلك البيئة. مما يؤكد الحاجة إلى دراسة آثار وتأثيرات الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في البيئة المصرفية الأردنية لأهميتها.

Jaafreh, Al-abedallat, (2011),”The Relationship between National Culture and DSS Usage in Jordanian Banking: A Proposed Conceptual Framework”

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الأساسي وهو كيف تؤثر الثقافة الوطنية على تقبل التكنولوجيا؟ وبصورة خاصة نظم دعم القرارات، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام (TAM) (Technology Acceptance Model) وإدماجها مع الأبعاد الثقافية لهوفستيد كنموذج مقترح لقياس مدى تقبل استخدام التكنولوجيا وبضمنها نظم دعم القرارات، وذلك استناداً إلى دراسات سابقة قامت بالتركيز على العوامل المؤثرة على استخدام هذه النظم ومن ضمنها الثقافة التي تعتبر الدافع الأساسي بعناصرها وهي المعتقدات والاتجاهات والتصرفات السلوكية والعلاقة بينها، لذلك فإن منهجية البحث التي اعتمدها الباحثون تتمثل باستخدام أمودج (TAM) لقياس تأثيرات الثقافة الوطنية على استخدام التكنولوجيا بالتركيز على نظم دعم القرارات لتطوير وجهة نظر متكاملة عن القوى المؤثرة عليها، وإن هذا النموذج نموذج أولي نظري للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي تقول إنه هناك علاقة إيجابية بين سلوك الموظفين وبين استخدام نظم دعم القرارات وكذلك هناك علاقة بين النية السلوكية وبين سهولة استخدام النظم. وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة التوسع مستقبلاً بهذا النموذج واقترح إطار مفاهيمي أكثر وضوحاً وعمقاً لفهم دور الثقافة في قبول استخدام هذه النظم، وإن الخطوة القادمة هي التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال تجريبه واختباره وأن الباحثين يعملون على تشجيع الباحثين الآخرين لدراسة دور الثقافة بصورة عامة وخاصة وآثارها على أي قطاع من قطاعات الصناعة في الأردن.

Buffington, (2006), "The Impact of Subcultures on Decision Support System Usage Organization Culture, Management Information System, Q-Sort Methodology"

من اهداف الدراسة هو فهم دور الثقافة التنظيمية في فهم السلوك في المنظمات وكعامل حاسم في نجاح المنظمة، مع ضرورة معرفة إلى أي مدى تؤثر الثقافات الفرعية على طريقة عمل المنظمات. وبالإضافة إلى ذلك إدخال نظم دعم القرارات في المنظمات، حيث تمت دراسة الروابط بين الثقافة واستخدام (DSS) في الدراسة أعلاه، وفحص فعالية صنع القرار من وجهة نظر تنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ثلاثة أنواع من ثقافات فرعية في المنظمة المرتبطة بخصائص استخدام نظم دعم القرارات، الثقافة الفرعية الأولى هي الأكثر إيجابية من حيث الهوية الخاصة بالأفراد وصورة الشركة، والثانية هي التوجيه المهني، وتتميز الثقافة الفرعية الثالثة بقوة العداء الموجه ضد نظم دعم القرارات، وكل من هذه الثقافات الفرعية ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغيرات الديمغرافية أو الظرفية والتي تشمل المجال الوظيفي، الجنس، وطول الخبرة، ومستوى التسلسل الهرمي. ويرتبط كل من المتغيرين المستقلين بصورة متكافئة مع فعالية صنع القرار. من وجهة نظر الباحثة فإن الدراسة أعلاه قد توصلت لنتائج تؤيد أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات وكمية العداء الموجه نحو استخدام النظم الحديثة في المؤسسات بصورة عامة ولم تتناول دراسة أثر الثقافة التنظيمية بمكوناتها وعناصرها التي تناولتها الباحثة في قطاع المصارف.

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية وأثرها على موضوعات مختلفة مثل تناولها أثر الثقافة التنظيمية في مجال نظم المعلومات بصورة عامة أو اثرها على تقبل التكنولوجيا، وبالاعتماد على عناصر محددة من الثقافة كأن تكون الثقافة الوطنية أو القومية، الثقافات الفرعية، أو عنصر واحد من عناصرها، أو بالاعتماد على نماذج محددة مثل (TAM)، والتي لاتعطي فكرة واضحة عن أثر الثقافة التنظيمية بعناصرها التي اعتمدها الباحثة في دراستها هذه (المتتمثلة بعناصرها: القيم- المعتقدات- الأعراف- التوقعات) على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

ومما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها ستقوم بإعداد استبيان مخصص للإدارة العليا يشمل المدراء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة للمصارف لتحديد حجم استخدام نظم دعم القرارات بكافة تطبيقاتها وبرامجياتها إذا وجدت فعلاً في تلك المنظمات وقياس أثر كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على استخدام هذه النظم وأي هذه العناصر أكثر تأثيراً.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي تحاول من خلاله وصف أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، وتسعى الباحثة من خلال هذا المنهج أن توضح وتفسر وتقيم نتائج الدراسة.

أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات :

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات:

١. المصادر الثانوية: أعتمدت الباحثة في الجانب النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية التي تمثلت بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة للبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالاعتماد على دراسات سابقة مثل (Lok & Crawford, 2004: 321-335) بهذا المجال بعد صياغتها بما يناسب موضوع الدراسة والبيئة المحددة، مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من (٣٨٦) شخصاً من أفراد الإدارة العليا في المصارف الأردنية (تجارية وإسلامية) العاملة في الأردن والبالغ عددها (١٦) ستة عشر مصرفاً.

عينة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام العينة العشوائية لاختيار أفراد العينة. فقد تم توزيع (١٨٠) استبانة على عينة الدراسة من المجتمع الكلي البالغ (٣٨٦) شخصاً، والتي تمثلت بالإدارة العليا في المصارف التجارية والاسلامية العاملة في الأردن وفقاً (Sekaran, 2003)، وتمكنت الباحثة من استرداد (١٤٧) استبانة من عينة الدراسة تمثل ما نسبته (٨١.٦%) من مجموع العينة التي تم توزيعها.

المعالجة الإحصائية:

المعلومات الشخصية وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:-

١- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يمثل جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في إدارات المصارف التي تم توزيع استبانة الدراسة عليهم.

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس أو أقل	٨٥	٥٧.٨
ماجستير	٥٧	٣٨.٨
دكتوراه	٥	٣.٤
المجموع	١٤٧	١٠٠.٠

يتضح من جدول رقم (٢) والذي يمثل المؤهل العلمي لأفراد العينة، أن الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس أو أقل يشكلون أعلى نسبة مئوية إذ بلغت (٥٧.٨%)، أما الذين يحملون شهادة الماجستير فقد كانت نسبتهم (٣٨.٨%)، وأفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه فكانت نسبتهم المئوية (٣.٤%) ويمثلون أقل نسبة مئوية من أفراد العينة.

٢- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يمثل جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة المبحوثين في إدارات المصارف المعنية وفقاً لسنوات خبرتهم في مجال إدارة المصارف.

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٢١	١٤.٣
من ٥ الى ١٠ سنوات	٤٣	٢٩.٣
١٠ سنوات فأكثر	٨٣	٥٦.٥
المجموع	١٤٧	١٠٠.٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن الذين كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر شكلوا أعلى نسبة مئوية من أفراد العينة وبلغت (٥٦.٥%)، أما الذين كانت خبرتهم بين (٥) الى (١٠) سنوات كانت نسبتهم المئوية (٢٩.٣%)، والأفراد الذين كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات كانت نسبتهم المئوية (١٤.٣%) وهي أقل نسبة من أفراد العينة.

٣- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

يمثل جدول رقم (٤) المركز الوظيفي للمبحوثين في إدارات المصارف ومواقعهم الوظيفية

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مجلس إدارة	٣٠	٢٠.٤
مدير تنفيذي	٤٥	٣٠.٦
أخرى	٧٢	٤٩.٠
المجموع	١٤٧	١٠٠.٠

يتضح من الجدول اعلاه رقم (٤) الذي يمثل المركز الوظيفي لأفراد العينة، أن العاملين في المركز الوظيفي (عضو مجلس إدارة) كانت نسبتهم المئوية (٢٠.٤%)، وكان للعاملين الذين مركزهم الوظيفي مدير تنفيذي مانسبته المئوية (٣٠.٦%)، اما العاملين الذين كانت مراكزهم الوظيفية غير ذلك، وتتنوع ما بين (مدير، موظف دائرة، موظف إداري، موظف إدارة وسطي، مسؤول أول مخاطر تشغيل، ومدير فروع، ومدير دائرة).

توزيع أفراد العينة حسب البنوك

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب البنوك

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
البنك الأردني الكويتي	١٠	٦.٨
بنك الإسكان	١٩	١٢.٩
بنك المؤسسة العربية المصرفية	١٠	٦.٨
بنك الأردن	٨	٥.٤
بنك التجاري الأردني	١٣	٨.٨
بنك كابيتال	٥	٣.٤
بنك الاتحاد	١٢	٨.٢
البنك الاستثماري	٩	٦.١
البنك العربي الإسلامي	١٢	٨.٢
البنك الإسلامي الأردني	٨	٥.٤
بنك الأردن - دبي الإسلامي	٨	٥.٤
بنك الأهلي الأردني	٨	٥.٤
بنك الاستثمار العربي الأردني	٨	٥.٤
سوسيتيه جنرال الأردن	٦	٤.١
بنك القاهرة عمان	١٠	٦.٨
المجموع	١٤٧	١٠٠.٠

أداة الدراسة :

خطوات بناء الاستبانة: تم بناء استبانة حول أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى دراسات سابقة والأخذ بآراء الخبراء والمختصين في هذا المجال. لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يقيس درجة الاستجابة من الموافقة تدرجاً إلى عدم الموافقة للعبارات المطروحة، ويعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات المتغيرات كما في جدول رقم (٦) (Kumar, 2008 : 107):

جدول رقم (٦) يمثل مقياس ليكرت الخماسي

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

صدق الاستبانة وثبات أداة القياس

أ- صدق الاستبانة

تعد أداة الدراسة صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه، ويمكن معرفة فيما إذا كانت الاختلافات بين أفراد العينة ترجع لاختلاف الخصائص بينهم أو للمتغيرات المستقلة، أم أنها مجرد أخطاء عادية تحدث بالصدفة (البدائية، ١٩٩٩: ١٣٢)، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم تسعة (٩) أعضاء من الهيئة التدريسية والمختصين في علوم الإدارة ونظم المعلومات الإدارية من عدة جامعات أردنية وبمستويات علمية مختلفة وكما موضح في ملحق رقم (٢)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين المختلفة وقامت بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة من قبلهم.

ب- ثبات أداة القياس

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs' Alpha) لمعرفة درجة توافق المستجيبين على عبارات الاستبانة وذلك كما في جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ت	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	- القيم التنظيمية	٠.٧٢٠
٢	- المعتقدات التنظيمية	٠.٦٣٠
٣	- الأعراف التنظيمية	٠.٧٤١
٤	- التوقعات التنظيمية	٠.٨٤٩
٥	- استخدام نظم دعم القرارات	٠.٨٣٧

يتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة أكبر من (٠.٦٠) وهي نسب تعتبر جيدة ومقبولة في الدراسات الإنسانية، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية في برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) حيث إن المقياس المستخدم (١-٥) وهو مقياس ليكرت ذي التوزيع الخماسي، ولقد أخذت الباحثة عينة مقدارها (١٨٠) من موظفي الإدارة العليا في البنوك الأردنية (تجارية وإسلامية) وتم استرداد (١٤٧) استبانة صحيحة، وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويكون مفيداً لوصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs' Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٣. الانحدار البسيط (Regression) (R) و(R2) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
٤. اختبار (F) وهو مجموعة من النماذج الإحصائية (Statistical Models) مع إجراءات مرافقة لهذه النماذج تمكن من مقارنة المتوسطات لمجتمعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين (Variance) الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة.

عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، حيث تم توزيع (١٨٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (١٤٧) استبانة صالحة لأغراض التحليل، أي ما نسبته (٨١.٦%).

وبعد تطبيق أداة الدراسة، جُمعت إستجابات أفراد عينة الدراسة، وحُولت إستجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية واختبار الانحدار لإيجاد أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). كما تم اعتماد المقياس الآتي لحساب درجة الأهمية وكما هو مبين في جدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) يوضح درجات الأهمية النسبية

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
٢.٣٣-١	ضعيف
٣.٦٧-٢.٣٤	متوسط
٥-٣.٦٨	مرتفع

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتائج أسئلة الدراسة:

ما أثر الثقافة التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف ؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى عدة مجالات وأسئلة فرعية وذلك على النحو الآتي:

١. ما أثر القيم التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف ؟

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال القيم التنظيمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تهتم الإدارة بتطوير القدرات الذاتية لدى الموظفين في البنك	٣.٦٥٥١	٧٣.١٠٢	١.١٦٨٠٨	متوسط
٢	تحرص الإدارة على العدالة في توزيع العمل على موظفي البنك	٣.٦٠٥٤	٧٢.١٠٨	١,٠٦٩٨٧	متوسط
٣	تحافظ الإدارة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في انجاز المهام	٣.٨١٦٣	٧٦.٣٢٦	٠.٩٩٣٢٧	مرتفع
٤	يمنح البنك الموظفين الصلاحيات الكاملة لأداء مهامهم دون إشراف	٢.٧٤٨٣	٥٤.٩٦٦	١.٣١٨١٧	متوسط
٥	أعتقد أن الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد في البنك	٣.٩١٨٤	٧٨.٣٦٨	١.٠١٧٠٥	مرتفع
٦	الدورات التي تقدمها إدارة البنك مناسبة لاحتياجات الموظفين التدريبية.	٣.٤٨٣٠	٦٩.٦٦	١.١٨٤١١	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال القيم التنظيمية	٣.٥٣٧٧٥	٧٠.٧٥٥	١.١٢٥٠٩	متوسط

يتضح لنا من جدول رقم (٩) أعلاه أن نسبة الموافقة على مجال القيم التنظيمية كانت (متوسطة) بدلالة المتوسط الحسابي (٣.٥٣٧) والنسبة المئوية التي بلغت (٧٠.٧٥%). ويتضح كذلك أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الخامسة والتي تنص على "أعتقد أن الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد في البنك"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩١) وهي درجة (مرتفعة)، كما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الرابعة والتي تنص على "يمنح البنك الموظفين الصلاحيات الكاملة لأداء مهامهم دون إشراف"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٢.٧٤) وهي درجة (متوسطة).

٢- ما أثر المعتقدات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وكما في جدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال

المعتقدات التنظيمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	توجد قنوات مشتركة لدى الإدارة بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	٢.٩٢٥٢	٥٨.٥٠٤	١.٣٨٠٣٣	متوسط
٢	يوجد في البنك عدة فرق تتشكل من عدة أقسام لتأدية مهام وظيفية	٣.٦٣٢٧	٧٢.٦٥٤	٢.٦١٢٠٩	متوسط
٣	يتوفر لدى الإدارة الاعتقاد بضرورة زرع التنافس بين الموظفين في البنك	٣.١٧٦٩	٦٣.٥٣٨	١.١٨٦١١	متوسط
٤	يتوفر لدى الإدارة الاعتقاد بأهمية تنمية روح العمل الجماعي بين موظفي البنك	٣.٥٥٧٨	٧١.١٥٦	١.١٢٩٤٩	متوسط
٥	تؤمن إدارة البنك بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف انجاز العمل المصرفي بكفاءة وسرعة	٣.٣٩٤٦	٦٧.٨٩٢	١.١٠٧٦٢	متوسط
٦	تعمل إدارة البنك على قياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مستمر	٣.١٣٦١	٦٢.٧٢٢	١.١٩١٥٢	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال المعتقدات التنظيمية	٣.٣٠٣٨	٦٦.٠٧٧	١.٤٣٤٥	متوسط

يظهر جدول رقم (١٠) أعلاه أن نسبة الموافقة على مجال المعتقدات التنظيمية كانت (متوسطة) بدلالة المتوسط الحسابي (٣.٣٠٣) والنسبة المئوية التي بلغت (٦٦.٠٧%). كما يظهر لنا أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثانية والتي تنص على " يوجد في البنك عدة فرق تتشكل من عدة أقسام لتأدية مهام وظيفية"، حيث كان المتوسط الحسابي لها يساوي (٣.٦٣) وهي درجة (متوسطة)، كما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة الأولى والتي تنص على أنه "توجد قنوات مشتركة لدى الإدارة بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات".

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العضيلة والمخادمة، (٢٠٠٨)، التي أشارت إلى أن أفضل طريقة لاستخدام نظم دعم القرار تعتمد على تنظيم واستعمال الثقافة التنظيمية لتغيير طريقة تفكير العاملين حيال هذه النظم، إضافة إلى دور الإدارة الفعّال في إشراك العاملين وترتيب هذه المشاركة مسبقاً معهم.

٣- ما أثر الأعراف التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما في جدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال الأعراف التنظيمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	تجتمع الإدارة بالموظفين بشكل دوري لمناقشة مشاكل العمل	٣.٢٥١٧	٦٥.٠٣٤	١.٢١٥٤٥	متوسط
٢	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقاً للأعراف والمقاييس المعتمدة	٣.٣٢٦٥	٦٦.٥٣	١.٢٠٠٢٥	متوسط
٣	الأعراف السائدة في بيئة العمل تشجع الموظفين على زيادة التعاون	٣.٢٩٩٣	٦٥.٩٨٦	١.١٧٢٨٤	متوسط
٤	تساعد الإدارة الموظفين الجدد على التكيف في بيئة العمل في البنك	٣.٦٣٩٥	٧٢.٧٩	١.١١٠٠١	متوسط
٥	يقوم أفراد من الإدارة بتنبية الموظفين المقصرين قبل اتخاذ الإجراءات الخاصة بحقهم	٤.٠٤٠٨	٨٠.٨١٦	١.١٣٤٠٢	مرتفع
٦	تتبنى الإدارة فعاليات دورية من شأنها زيادة أواصر العلاقات بين الموظفين	٣.٠٣٤	٦٠.٦٨	١.٢٦٨٢٤	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال الأعراف التنظيمية	٣.٤٣١٩	٦٨.٦٣٩	١.١٨٣٤	متوسط

يوضح الجدول رقم (١١) أن نسبة الموافقة على مجال الأعراف التنظيمية كانت (متوسطة) بدلالة المتوسط الحسابي (٣.٤٣١) والنسبة المئوية التي بلغت (٦٨.٦٣%). ويتضح من الجدول أيضاً أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الخامسة التي تنص على " يقوم أفراد من الإدارة بتنبية الموظفين المقصرين قبل اتخاذ الإجراءات الخاصة بحقهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٤) وهي درجة (مرتفعة)، وكما اتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة السادسة والتي تنص على " تتبنى الإدارة فعاليات دورية من شأنها زيادة أواصر العلاقات بين الموظفين"، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٣.٠٣)، وهي درجة (متوسطة).

٤- ما أثر التوقعات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما في جدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال التوقعات لتنظيمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	يتوقع الموظفون أن تراعي الإدارة الجوانب الإنسانية للموظفين	٣.٦١٩	٧٢.٣٨	١.٣٤١٣	متوسط
٢	يتوقع المدراء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها اللوائح الداخلية	٤.٠٣٤	٨٠.٦٨	١.١٢٥١٥	مرتفع
٣	يتوقع بأن الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة البنك وسمعته	٣.٧٨٩١	٧٥.٧٨٢	١.١٥٤١	مرتفع
٤	يتوقع الموظفون المبدعون أن تميزهم الإدارة عن غيرهم	٣.٦٥٩٩	٧٣.١٩٨	١.١٦١٥٨	متوسط
٥	تسعى إدارة البنك دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.	٣.٦٠٥٤	٧٢.١٠٨	١.٢٠٢٥	متوسط
٦	تتوقع الإدارة من الموظفين تطوير أنفسهم بشكل ذاتي لتلبية احتياجات العمل	٣.٥٧٨٢	٧١.٥٦٤	١.١٦٩٩٧	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال التوقعات التنظيمية	٣.٧١٤٢	٧٤.٢٨٥	١.١٩٢٤	مرتفع

يتضح من جدول رقم (١٢) أعلاه أن نسبة الموافقة على مجال التوقعات التنظيمية كانت (مرتفعة) بدلالة المتوسط الحسابي (٣.٧١٤) والنسبة المئوية التي بلغت (٧٤.٢٨%). ويتضح أيضاً بأن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثانية والتي تنص على " يتوقع المدراء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها اللوائح الداخلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٣) وهي درجة (مرتفعة)، وكما اتضح أيضاً أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة السادسة والتي تنص على " تتوقع الإدارة من الموظفين تطوير أنفسهم بشكل ذاتي لتلبية إحتياجات العمل" حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٣.٥٧)، وهي درجة (متوسطة).

٥- استخدام نظم دعم القرارات

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما في جدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال استخدام نظم دعم القرارات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	توجد قناعة لدى إدارة البنك بأن استخدام نظم دعم القرارات سوف يساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل.	٣.٥٣٧٤	٧٠.٧٤٨	١.٢٩٤٢	متوسط
٢	تسعى إدارة البنك لاستقطاب مختصين في تصميم نظم دعم القرارات	٣.٠٨١٦	٦١.٦٣٢	١.٠٦٩٥٧	متوسط
٣	اتخاذ الإدارة خطوات فعلية لتطبيق استخدام نظم دعم القرارات في البنك	٣.٠٠٠	٦٠	١.٠٧٩٠٧	متوسط
٤	توجد في البنك البنية التحتية اللازمة لنظم دعم القرارات	٣.٣٤٦٩	٦٦.٩٣٨	١.٠٣١٣٨	متوسط
٥	توجد قناعة لدى إدارة البنك باستخدام نظم دعم القرارات	٣.٤٤٢٢	٦٨.٨٤٤	١.٢٠٠٠٥	متوسط
٦	تتوفر لدى البنك فعلاً نظم دعم القرارات	٢.٧٨٢٣	٥٥.٦٤٦	١.١٤٣٨٨	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال استخدام نظم دعم القرارات	٣.١٩٨	٦٣.٩٦	١.١٣٦٣	متوسط

يتضح من جدول رقم (١٣) أن نسبة الموافقة على مجال استخدام نظم دعم القرارات كانت (متوسطة) بدلالة المتوسط الحسابي (٣.١٩٨) والنسبة المئوية التي بلغت (٦٣.٩٦%).

ويتضح كذلك أن أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الأولى والتي تنص على "يوجد قناعة لدى إدارة البنك بأن استخدام نظم دعم القرارات سوف يساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٣) وهي درجة (متوسطة)، كما وأتضح أيضاً أن أقل الفقرات موافقةً هي الفقرة السادسة والتي تنص على "يتوفر لدى البنك فعلاً نظم دعم القرارات"، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٢.٧٨)، وهي درجة (متوسطة).

اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيم التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

لاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتنص قاعدة القرار وفقاً (Malhorta, 2004: 503) حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل و جدول رقم (١٤) يفسر نتائج الاختبار.

جدول رقم (١٤) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	Beta	t	R ²	R	F	F الجدولية	نتيجة الفرضية العدمية
٠.٠٠٠	٢٠٠	٢,٠٥٤	١٣٠	٣٦٠ ^a	٢١,٤٦٤	٢,٧٠٥٥٤	رفض

كانت قيمة الاختبار (F) تساوي (٢١.٤٦٤)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة (R) والتي بلغت (٣٦٠^a) التي تفسر قوة العلاقة بين القيم التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (١٣٠)، وهي تفسر مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الذي يفسره مستوى التباين في القيم التنظيمية، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيم التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتنص قاعدة القرار (Malhorta, 2004: 503) حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط

إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل وجدول رقم (١٥) يفسر نتائج الاختبار.

جدول رقم (١٥) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	Beta	t	R^2	R	F	F الجدولية	نتيجة الفرضية العدمية
٠.٠٠٠	١٢١	١,١٢٥	١٠٦	٣٢٥ ^a	١٧,٠٢٥	٢,٧٠٥٥٤	رفض

كانت قيمة الاختبار (F) تساوي (١٧,٠٢٥)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة (R) والتي بلغت (٣٢٥^a)، التي تفسر قوة العلاقة بين المعتقدات التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (١٠٦)، وهي تفسر مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الذي يفسره مستوى التباين في المعتقدات التنظيمية،

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠.٠٥$) للأعراف التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية واستخدام نظم دعم قرارات إحصائية ($\alpha = ٠.٠٥$)، وتنص قاعدة القرار (Malhorta, 2004: 503) حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (٠.٠٥)،

كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل، وجدول رقم (١٦) يفسر نتائج الاختبار.

جدول رقم (١٦) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	Beta	t	R^2	R	F	F الجدولية	نتيجة الفرضية العدمية
٠.٠٠٠	١٢٦	١,٣٨٣	٠,٨٩	٢٩٨ ^a	١٤,٠٢٨	٢,٧٠٥٥٤	رفض

كانت قيمة الاختبار (F) تساوي (١٤,٠٢٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة (R) والتي بلغت (٢٩٨^a)، التي تفسر قوة العلاقة بين الأعراف التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (٠,٨٩) وهي تفسر مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الذي يفسره مستوى التباين في الأعراف التنظيمية، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للأعراف التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتوقعات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف. ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتنص قاعدة القرار (Malhorta, 2004: 503)

حسب هذه القاعدة على أنه لا يمكن رفض الفرضية العدمية إذا وقعت إحصائية الاختبار (F) في منطقة القبول عند مستوى معنوية (0.05)، كما تم تحديد معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، إضافة إلى معامل التحديد (R^2) الذي يقيس قوة العلاقة من خلال توضيح نسبة التباين الكلي في المتغير التابع التي يفسرها التباين في المتغير المستقل، وجدول رقم (17) يفسر نتائج الاختبار.

جدول رقم (17) اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	Beta	t	R^2	R	F	F الجدولية	نتيجة الفرضية العدمية
0.000	1.03	1.137	0.86	293 ^a	13,041	2,70004	رفض

كانت قيمة الاختبار (F) تساوي (13,041)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، أما مستوى الدلالة الإحصائية فبلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_a)، وهذا معزز بارتفاع قيمة (R) والتي بلغت (293^a)، التي تفسر قوة العلاقة بين التوقعات التنظيمية واستخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.86)، وهي تفسر مستوى التباين في استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الذي يفسره مستوى التباين في التوقعات التنظيمية، وبالتالي يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للتوقعات التنظيمية على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة :

بعد أن قامت الباحثة بتحليل وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها من أجوبة المبحوثين عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى نتائج سوف يتم عرضها حسب المتوسط الحسابي وكالاتي:

اولاً: الثقافة التنظيمية

١. القيم التنظيمية: من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن القيم التنظيمية تؤثر بدرجة متوسطة على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف في الأردن، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٥٣٧٧٥)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف أو عدم وجود القيم التنظيمية التي تشجع على استخدام نظم دعم القرارات، أو تطوير قيم موجودة تتناسب بشكل واضح مع التطور الحاصل في استخدام النظم الحديثة.

كما تبين أن إدارات المصارف تهتم بصورة شديدة بالتزام العاملين بمواعيد العمل وأوقاته، والمحافظة على علاقات عمل طيبة مستندة الى مبدأ التعاون في إنجاز الأعمال، والاهتمام بهذا المجال كان أكبر من اهتمامها بمنح الصلاحيات الإدارية للعاملين لأداء مهامهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي كانت متدنية جداً مقارنةً بالاهتمام بالعلاقات والالتزام، ويمكن الاستنتاج أن هذه القيم التنظيمية هي السائدة، وأن القيم التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات استخدام نظم دعم القرارات غير سائدة ببيئات العمل المصرفية.

٢. المعتقدات التنظيمية: من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن المعتقدات التنظيمية تؤثر بدرجة متوسطة على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٣٠٣٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود وعي حقيقي لأهمية استخدام هذه النظم الذي أدى بالنتيجة إلى عدم تواجدها أو حضورها ضمن معتقدات العاملين في المصارف إبتداءً من الإدارة العليا وإنتهاءً بالإدارة التشغيلية، كما ظهر ذلك جلياً من خلال عدم وجود قناعات لدى الإدارة بأهمية إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات واتجاه الإدارة إلى تشكيل الفرق لتأدية المهام الوظيفية.

٣. الأعراف التنظيمية: من خلال نتائج التحليل الإحصائي اتضح أن الاعراف التنظيمية تؤثر بدرجة متوسطة على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الأردنية، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤٣١٩)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأعراف السائدة هي أعراف تنظم علاقات الأفراد فيما بينهم، وأن المجتمع أو المنظمة حالياً هي في عملية تطوير أعراف جديدة تتناسب مع استخدام التكنولوجيا، ولكون الأعراف مستترة فأنها تحتاج وقتاً أطول من غيرها من عناصر الثقافة التنظيمية للنمو والنضوج، إذ إن أغلب الأعراف السائدة حالياً في بيئة العمل المصرفي تركز على تنبيه العاملين في حال تقصيرهم بالعمل قبل اتخاذ الإجراءات القانونية ضدهم، والتي ظهرت بأعلى نسبة وبشكل واضح ضمن النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وهي الأعراف التي تمثل العلاقات الأخوية والتعاون بين العاملين، كما ظهر بأن الإدارة العليا لا تتبنى فعاليات دورية التي من شأنها أن تقرب بين الأفراد بالرغم من كون هذه الأعراف أيضاً تعزز العلاقات بين العاملين، والسبب بذلك هو الحفاظ على عرف أساسي يمثل الهيبة أو الاحترام أو وضع الحواجز بصورة عامة.

٤. التوقعات التنظيمية: من خلال التحليل الإحصائي اتضح أن التوقعات التنظيمية تؤثر بدرجة مرتفعة على استخدام نظم دعم القرارات في قطاع المصارف الأردنية إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١٤٢)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سقف التوقعات في المصارف مرتفع، إذ إن الإدارة العليا تتوقع من الموظف أن يقوم بكل مهامه على أكمل وجه بغض النظر إذا توفرت له الأدوات والبيئة المناسبة لتمام الأعمال، كما يسود الإدارة العليا توقع سلبي من ناحية أن يقوم الموظفون بتطوير أنفسهم بشكل ذاتي، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى عدم الثقة بأداء العاملين وعدم الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات أو استخدام النظم التي تساعدهم باتخاذ القرارات، أما إذا تم تبني ثقافة تلبية متطلبات الموظف .

ثانياً: استخدام نظم دعم القرارات: من خلال نتائج التحليل الإحصائي اتضح أن استخدام نظم دعم القرارات يتأثر بدرجة متوسطة في قطاع المصارف الأردنية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام هذه النظم (٣,١٩٨)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انخفاض القناعة لدى إدارات المصارف العليا والتي شملتها هذه الدراسة، بأن استخدام نظم دعم القرارات سوف يؤثر على كفاءة عمليات اتخاذ القرارات، بالرغم من وجود قناعة مبدئية بأهمية هذه النظم وضرورة تبنيها، إلا أن الإدارات العليا للمصارف كشفت بأنه لا توجد لديها فكرة فيما إذا كان يتوفر لدى المصرف نظم دعم قرارات أم لا،

وهذا يدل على عدم معرفة بماهية هذه النظم أو تطبيقاتها أو برامجياتها، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية لاستخدام هذه التكنولوجيا والنظم ليست قوية كفاية لتبنيها من قبل إدارات المصارف العليا. وبرأي الباحثة أن النتيجة الرئيسية لكل ماتم مناقشته مسبقاً، هي أن الثقافة التنظيمية لها أثر سلبي على استخدام نظم دعم القرارات في حال استخدام هذه النظم أصلاً من قبل المصارف، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن أغلب المبحوثين كانوا من ذوي الخدمة الطويلة والذين اعتادوا على نمط العمل المعتمد على التكنولوجيا البسيطة وليس استخدام النظم الذكية والمتطورة نوعاً ما، إذ بلغت نسبتهم (٥٦.٥%) من مجموع المبحوثين، رغم أن نسبة المبحوثين من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين بلغت مامجموعه (٥١%) وهم أصحاب القرار والقادرين على أحداث تغيير ملموس بالإدارات وأساليب العمل المتبعة.

وترى الباحثة أن الدراسة قامت بتحقيق أهدافها من خلال الآتي:

١. معرفة أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها وتوقعاتها في قطاع المصارف تنحو بقوة باتجاه السلبية في استخدام نظم دعم القرارات أو التوجه لتبنيها، وضعيفة اتجاه دعم ومعرفة أهمية هذه النظم لرفع فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار الإداري.
٢. تدني مستوى استخدام نظم دعم القرارات بصورة عامة بدلالة انخفاض الوعي والمعرفة بأنواع نظم دعم القرارات وأهميتها.
٣. التعرف على أهم متغيرات الثقافة التنظيمية المؤثرة وهي التوقعات التنظيمية التي تكون أكثر حضوراً رغم التأثير السلبي للثقافة التنظيمية بصورة عامة على استخدام نظم دعم القرارات في حال استخدامها من قبل إدارات المصارف العليا.
٤. تحديد مستوى إدراك العينة المقصودة بأهمية نظم دعم القرارات، وهي في هذه الدراسة الإدارة العليا المتمثلة بأعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الذين كان لديهم قناعة متواضعة بأهمية استخدام النظم المتطورة لدعم القرارات المتخذة من قبلهم، بالرغم من أهمية قطاع المصارف وحساسيته ووجوده في بيئة تنافسية قوية، و رغم إشاراتهم بالعنصر التكنولوجي والتقني المستخدم في حماية المعلومات والموارد وتسهيل تقديم الخدمات للزبائن إلا أنهم لا يثقون بأهمية هذه النظم في عمليات دعم القرارات.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي فإن الباحثة توصي بضرورة إدخال نظم دعم القرارات في عمليات اتخاذ القرارات في قطاع المصارف بصورة أوسع وأكثر وضوحاً وشمولاً، ويكون ذلك من خلال الأخذ بالتوصيات التالية:

١. قيام الإدارات العليا في المصارف بتبني الثقافة التنظيمية ذات التوجه الإيجابي لاستخدام نظم دعم القرارات من خلال أعداد لوائح أو أنظمة وقوانين تركز قيم تنظيمية تدعو إلى ذلك والقيام بالممارسات التي تؤكد على ذلك.

٢. زرع قناعات لدى العاملين والإدارة العليا بصورة خاصة بأهمية استخدام نظم دعم القرارات والفوائد المترتبة عنها واستخدام مصادر الثقافة التنظيمية المختلفة لتعزيز ذلك.

٣. ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ومحاربة الأعراف التنظيمية السلبية من خلال عقد الاجتماعات والفعاليات المختلفة التي تعزز الثقة بين الإدارة العليا والعاملين.

٤. قيام جمعية البنوك الأردنية بتوجيه الدعوات للمصارف الأردنية لحضور ندوات ومحاضرات توضح من خلالها دور النظم الذكية في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

٥. إشباع حاجات التقدير لدى العاملين واستخدام الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة عمل جيدة للموظف تشجعه على الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات بصورة جيدة ومواجهة التحديات والتثقيف والانفتاح باتجاه استخدام التكنولوجيا وفهم أهميتها ودورها الفعال.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى، (٢٠٠٥)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- إسماعيل، زكي، (١٩٨٢)، الأنثروبولوجيا والفكر الإسلامي، جدة، دار عكاظ للنشر والتوزيع.
- آل سعود، منصور، (٢٠٠٣)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ايفرام، توربان، (٢٠٠٠)، نظم دعم الإدارة: نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، تعريب: سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ.
- البداينة، ذياب، (١٩٩٩)، المرشد في كتابة الرسائل العلمية، أكاديمية نايف العربية للعلوم لأمنية، الرياض.
- بني عيسى، أحمد، (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- التكريتي، سعد، (٢٠٠٦)، نظم مساندة القرارات، عمان، دار المناهج.
- الجلبي، عبدالله، (١٩٩٦)، المجتمع والثقافة الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- جواد، شوقي، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد.
- حريم، حسن، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد.
- الحسنية، سليم، (٢٠٠٢)، نظم المعلومات الإدارية، ط ٢، عمان، مؤسسة الوراق.

- الخليفة، زياد، (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الدولية، فهد، (٢٠٠٧)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الساعاتي، سامية، (٢٠٠٢)، الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السالم، مؤيد، (٢٠٠٢)، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط١، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث.
- شبير، ابتهاج، (٢٠٠٧)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشلوي، حمد، (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصفار، أحمد، والعجلوني، محمود، وجرادات، عبد الناصر، (٢٠٠٩)، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المنطقة الشمالية، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، العدد الرابع، الأردن.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، القرار الإداري ونظم دعمه، ط٢، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، ط١، عمان، مؤسسة طيبة.
- الطائي، محمد، (٢٠٠٩)، نظم مساندة القرارات، ط١، عمان، دار وائل.
- الطائي، محمد، (٢٠٠٠)، نظام المعلومات الإدارية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، العراق.
- طه، طارق، (٢٠٠٦)، نظم دعم القرار، الإسكندرية، دار الحرمين.
- العاجز، ايهاب، (٢٠١١)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العضيلة، رائد، والمخادمة، أحمد، (٢٠٠٨)، التحقيق في العوامل التنظيمية الأساسية المؤثرة في مشاريع نظم المعلومات في القطاع المصرفي الأردني، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، المجلد الرابع، العدد الثالث، الأردن.
- العميان، محمود، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، عمان، دار وائل للنشر.
- العنزي، بسام، (٢٠٠٣)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العوفي، محمد، (٢٠٠٥)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، محمد، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة، ط ٥، عمان، دار وائل للنشر.
- قندلجي، عامر، والجنابي، علاء الدين، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المسيرة.
- القواسمي، ديماء، (٢٠١١)، أثر استخدام نظم دعم القرار على تحديد عوامل اختيار المشروع في الشركات الهندسية الاستشارية المتخصصة بإدارة المشاريع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (٢٠٠٣)، بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الدول الأعضاء في الإسكوا، الجزء الأول، الأمم المتحدة.
- المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم، (١٩٩٥)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، ط ١، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المغربي، عبد الحميد، (٢٠١٢)، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري ووظيفي)، مصر، المكتبة العصرية.

- مكليود، رايهوند، (٢٠٠٠)، نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ للنشر.
- النصور، مروان، (٢٠١٢)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون ، العدد الثاني، ص١٨٧-٢١٠، الأردن.
- الوقفي، علي، (٢٠١١)، تطوير ثقافة المنظمة لمساعدة منظمات الأعمال في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المعاصرة، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، لبنان.
- ياسين، سعد، (٢٠٠٩)، نظم مساندة القرارات، عمان، دار المناهج.
- يزغش، محمد، (٢٠٠٧)، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- Adam, F., and, Philips-Wren, G., (2010), Bridging the Socio-Technical Gap in Decision Support Systems, IOS Press, BV, Netherlands.
- Alvesson, Mats, (2013), Understanding Organizational Culture, 2nd edition, Sage Publication Inc, USA.
- Bagad, V. S., (2009), Management Information Systems, Technical Publication Pune, India.
- Behi, Ramesh, (2009), Information Technology for Management, Tata: McGraw-Hill Education Private Limited, New Delhi.
- Bhatia, Ambika, (2011), Success and Hindrance Factors in the Development of Decision Support Systems in Banking Sector in India: an Empirical Analysis, **Journal of Indian Culture and Business Management**, Vol.3, No.3. pp. 1368-1378.
- Brown, Andrew, and Starkey, Ken, (1994), "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", **Journal of Management Studies**, Volume 31, Issue 6, pp. 807–828.<http://onlinelibrary.wiley.com/journal/>
- Buffington, James, (2006), The Impact of Subcultures on Decision Support System Usage Organization Culture, Management Information System, Q-Sort Methodology, ETD collection for University of Nebraska – Lincoln, United States. Available on: <http://libraries.unl.edu/> .
- Bursten, F., and Holsapple, C., (2008), Handbook on Decision Support Systems1: Basic Themes, Springer-Verlag, Berlin.
- Daft, Richard, and Marcic, Dorothy, (2013), Understanding Management, South-Western, Cengage Learning, USA.
- Daft, Richard, (2010), New Era of Management, South-Western, Cengage Learning, USA.

Daft, Richard, and Murphy, J, and Willmott, H., (2010), Organization: Theory and Design, South-Western, Cengage Learning, UK.

- Divedi, R., (1995), Organizational Culture and Performance, M D Publications Ltd, New Delhi.
- Elbeltagi, Ibrahim, (2011), Evaluating the Factors Affecting DSS Usage by Senior Managers in Local Authorities in Egypt, Ph. D Thesis, wolverhampton Business School, UK.
- Flamholtz, Eric, and Randle, Yvonne, (2011), Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset, Stanford University Press, California, USA.
- Goyal, D., (2007), Information systems planning practices in Indian public enterprises, **Information Management & Computer Security**, Volume 15, Issue 3, pp 201–213.
- Grint, Keith, (2005), the Sociology of Work: Introduction, Polity Press, UK.
- Hicks, James, (1993), Management Information Systems, West Publishing Company, Third Edition, USA.
- Jaafreh, Ali, and Al-abadallat, Abedalfattah, (2011), The Relationship between National Culture and DSS Usage in Jordanian Banking: A Proposed Conceptual Framework, Article, **European Journal of Economics**, Finance and Administrative Sciences, Issue 42, Victoria, Seychelles.
- Jain, Lakhmi, (2010), Handbook on Decision Making: Techniques and Application, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Janakiraman, V., and Sarukesi, K., (2006), Decision Support Systems, Prentice-Hall Inc, 6th edition. India.
- Keyton, Joann, (2011), Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences, Second Edition, SAGE Publication Ltd, USA.
- Kotter, John, and Heskett, James, (1992), Corporate Culture and Performance, Kotter Associates Inc. & James L. Heskett Inc, USA.
- Kumar, Rajendra, (2008), Research Methodology, APH Publishing Corporation, New Delhi, India.
- Laudon, K., and Laudon, J., (2010), Management Information Systems, Eleventh edition, Pearson Education Inc, New Jersey, USA.

- Liebowitz, Jay, and Khosrowpour, Mehdi, (1997), Cases on Information Technology Management in Modern Organizations, Idea Group Inc, USA.
- Lok, Peter, and Crawford, John, (2004), the effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment, **the Jurnal of Management Development**, Valume 23, Issues 3/4, pp 321- 335.
- Madura, Jeff, (2007), Introduction to Business, Thomson South- Western Inc, Canada.
- Malhorta, N., (2004), Marketing Research: An applied orientation, 4th edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, USA.
- Marcomini, Antonio, and Suter II, Glenn Walter, and Critto, Andrea, (2009), Decision Support Systems for Risk-Based Management of Contaminated Sites, Springer-science+ Business Media, LIC, USA.
- Martin, Joanne, (2002), Organizational Culture: Mapping the Terrain, Sage Publication Inc, USA.
- Naoum, Shamil, (2001), People & Organizational Management in Construction, Thomas Telford Publishing Ltd, London.
- Niu, Li, and Lu, Jie, and Zhang, Guangquan, (2009), Cognition-Driven Decision Support for Intelligence, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Oke, Jayant, (2009), Management Information Systems, 9th edition, Nirali Prakashan Inc, Pune, India.
- Parker, Charles, and Case, Thomas, (1993), Management Information Systems: Strategy and Action, Newyork, McGraw-Hill Inc.
- Porter, Lyman, and Angle, Harold, and Allen, Robert, (2003), Organizational Influence Processes, Second Edition, M E Sharpe Inc, New York.
- Power, D., (2005), What are the characteristics of a Decision Support System, **DSS News**, Vol. 4, No. 7., pp1-4, <http://DSSResources.COM>.
- Power, D., (2002), Decision support systems: concepts and resources for managers, Greenwood/Quorum Books Inc, Westport, USA
- Power, D., (1999), Decision Support Systems Glossary, Vol. 1, No. 3, **DSS News**, pp123-145, <http://DSSResources.COM>.

- Sauter, Vicki, (2010), Decision Support Systems for Business Intelligence, Second Edition, Newyork, John Wily& Sons Inc.
- Schein, Edgar, (2010), Organizational Culture and Leadership: 4th edition, John Wiley & Sons Ltd., www.wiley.com.
- Sekaran, Uma, (2003), Research Methods for Business: A Skill Building Approach, John Wiley& Sons Incorporated, USA.
- Shapira, Zur, (2002), Organizational Decision Making, Cambridge University Press, UK.
- Smith, Lyn, and Moute, Pamela, (2008), Effective Internal Communication, Second Edition, Kogan Page, UK.
- Stair, Ralph, and Reynolds, George, (2010), Principles of Information Systems, Cengage Learning Inc, 9th edition Boston, USA.
- Trevino, Linda, and Nelson, Katherine, (2010), Managing Business Ethics, John Wiley & sons Inc, USA.
- Tuan, T., and Venkatesh, S., (2010), Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals, **International Business Research**, Vol. 3, No. 3, www.ccsenet.org/ibr, pp. 144-153.
- Turban, E., and Aronson, J., (1995), Decision Support and Intelligent Systems, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall Inc, 5th edition.

•

الملاحق

ملحق رقم (١) استمارة الاستبانة

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

١ - المؤهل العلمي:

بكالوريوس أو أقل ماجستير دكتوراة

٢- سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات من ٥-١٠ سنوات

أكثر من عشر سنوات

٤- المركز الوظيفي:

مجلس إدارة مدير تنفيذي وظيفة أخرى — .

القسم الثاني : ضع إشارة (x) مكان ما يتفق مع إجابتك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- القيم التنظيمية						
1.	تهتم الإدارة بتطوير القدرات الذاتية لدى الموظفين في البنك					
2.	تحرص الإدارة على العدالة في توزيع العمل على موظفي البنك					
3.	تحافظ الإدارة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في انجاز المهام					
4.	يمنح البنك الموظفين الصلاحيات الكاملة لأداء مهامهم دون إشراف.					
5.	أعتقد أن الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد في البنك					
6.	الدورات التي تقدمها إدارة البنك مناسبة لاحتياجات الموظفين التدريبية					
ب- المعتقدات التنظيمية						
7.	توجد قنوات مشتركة لدى الإدارة بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					
8.	يوجد في البنك عدة فرق تتشكل من عدة أقسام لتأدية مهام وظيفية معينة					

					9. يتوفر لدى الإدارة الاعتقاد بضرورة زرع التنافس بين الموظفين في البنك
					10. يتوفر لدى الإدارة الاعتقاد بأهمية تنمية روح العمل الجماعي بين موظفي البنك
					11. تؤمن إدارة البنك بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف انجاز العمل المصرفي بكفاءة وسرعة
					12. تعمل إدارة البنك على قياس الرضا الوظيفي للموظفين بشكل مستمر
ج- الأعراف التنظيمية					
					13. تجتمع الإدارة بالموظفين بشكل دوري لمناقشة مشاكل العمل.
					14. يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقاً للأعراف والمقاييس المعتمدة
					15. الأعراف السائدة في بيئة العمل تشجع الموظفين على زيادة التعاون
					16. تساعد الإدارة الموظفين الجدد على التكيف في بيئة العمل في البنك
					17. يقوم أفراد من الإدارة بتنبيه الموظفين المقصرين قبل اتخاذ الإجراءات الخاصة بحقهم.
					18. تتبنى الإدارة فعاليات دورية من شأنها زيادة أواصر العلاقات بين الموظفين

د- التوقعات التنظيمية				
				19. يتوقع الموظفون أن تراعي الإدارة الجوانب الإنسانية للموظفين.
				20. يتوقع المدراء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها اللوائح الداخلية للبنك
				21. يتوقع بأن الإدارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة البنك وسمعته
				22. يتوقع الموظفون المبدعون أن تميزهم الإدارة عن غيرهم
				23. تسعى إدارة البنك دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من البنك من علاوات وحوافز ومكافآت.
				24. تتوقع الإدارة من الموظفين تطوير أنفسهم بشكل ذاتي لتلبية احتياجات العمل

المتغير التابع: استخدام نظم دعم القرارات					
					25. يوجد قناعة لدى إدارة البنك بأن استخدام نظم دعم القرارات سوف يساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل.
					26. تسعى إدارة البنك لاستقطاب مختصين في تصميم نظم دعم القرارات
					27. اتخذت الإدارة خطوات فعلية لتطبيق واستخدام نظم دعم القرارات في البنك
					28. يوجد في البنك البنية التحتية اللازمة لنظم دعم القرارات
					29. يوجد قناعة لدى إدارة البنك باستخدام نظم دعم القرارات
					30. يتوفر لدى البنك فعلاً نظم دعم القرارات

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة

ت	الاسم	الجامعة
١	الدكتور فيصل أبو الرب	جامعة البترا
٢	الدكتور سهم نوافلة	جامعة البترا
٣	الدكتور عبدالله ابو حمد	جامعة البترا
٤	الدكتور عبدالسادة مطلق	جامعة عمان الأهلية
٥	الدكتور حسين الياسين	جامعة عمان الأهلية
٦	الدكتور أحمد عريقات	جامعة عمان الأهلية
٧	الدكتور أحمد الحيت	جامعة عمان الأهلية
٨	الدكتور معتز محمد الدوبعي	الجامعة الأردنية
٩	الدكتور بشار الصرايرة	جامعة عمان العربية

ملحق رقم (٣)

قائمة بالبنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) العاملة في الأردن وفقاً لتقرير السنوي لجمعية البنوك في ٢٠١٠

ت	اسم البنك	مجلس إدارة	إدارة تنفيذية	المجموع
١	البنك العربي	١١	٢١	٣٢
٢	بنك الأهلي الأردني	٢	١٨	٢٠
٣	بنك القاهرة عمان	١٢	١٩	٣١
٤	بنك الأردن	١١	١٤	٢٥
٥	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	١٣	٢٦	٣٩
٦	بنك الأردني الكويتي	٩	٢١	٣٠
٧	بنك الاستثمار العربي الأردني	١١	٧	١٨
٨	بنك التجاري الأردني	٧	٢٤	٣١
٩	بنك الإسلامي الأردني	٣	١١	١٤
١٠	بنك الاستثماري	١١	٦	١٧
١١	بنك المؤسسة العربية المصرفية الأردن	٨	١٤	٢٢
١٢	بنك الاتحاد	١١	١٤	٢٥
١٣	بنك سوسيته / جنرال الأردن	١١	٣	١٤
١٤	بنك المال الأردني كابيتال بنك	١٠	١١	٢١
١٥	البنك العربي الإسلامي الدولي	٦	١٧	٢٣
١٦	بنك الأردن دبي الإسلامي	١١	١٣	٢٤
	المجموع الكلي	١٤٧	٢٣٩	٣٨٦