

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي في ضوء تقنية نظم دعم القرار دراسة استطلاعية

أ.م.د. سطم صالح حسين
إدارة واقتصاد/تكريت
٠٧٧٠٨٥٥٢٧٧٨

أ.د. عبدالرحمن البكري
كلية التجارة/جامعة النيلين

م. ليث نعمان حسون
إدارة واقتصاد/تكريت
٠٧٧٠١٨٣٤٣٠٨

Laith86laith@gmail.com

المستخلص :

يهدف البحث إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء باستخدام تقنية نظم دعم القرار في المصارف العراقية، وقد تم استخدام (١٤٣) استمارة استبيان شملت عدد من المحاسبين والإداريين في المصارف العراقية الخاصة، لاختبار فرضيات البحث، وقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (BSC) مع (DSS)، وأن هذا الدور يؤثر بصورة إيجابية في تقييم الاداء المصرفي من خلال استخدام تقنية نظم دعم القرار، مما يؤدي بالنتيجة الى خدمة المصارف والعاملين فيها من جهة، وتقديم أفضل الخدمات للزبائن المتعاملين مع المصرف من جهة أخرى.

Abstract :

The research aimed to show the role of the Balanced Scorecard in evaluating the performance using the technology of decision support systems in Iraqi banks. It has been used (143) questionnaire included a number of accountants and administrators in Iraqi private banks to test hypotheses. (BSC) with (DSS), and that this role positively affects the evaluation of banking performance through the use of technology decision support systems, resulting in the result of serving banks and their employees on the one hand, and providing the best services to customers dealing with the bank on the other hand.

المقدمة :

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة هدفها تقييم الأداء في المنشأة، وظهر هذا الأسلوب نتيجة قصور في الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء والتي كانت تركز على الجانب المالي فقط، وعدم الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب غير المالية والتي تعد من الأهم التركيز عليها في الوقت الحاضر، لذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطي هذا القصور في الأنظمة التقليدية، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بتحسين الأداء من خلال المقاييس غير المالية ك(التعلم والنمو، العمليات الداخلية، التركيز على الزبائن) باعتبارها مقاييس قائدة، وبالنتيجة فإن هذه المقاييس غير المالية ستعكس على تحسين الأداء المالي، وكذلك تعمل البطاقة على تحقيق الأهداف التشغيلية في مختلف المستويات الإدارية وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتراجع موقف العديد من المنشآت في السوق وفشلت في الاستمرار والبقاء، وذلك بسبب فشلها في تنفيذ استراتيجية عملها، ولكي تستطيع من مواكبة التطورات مع بقية المنشآت عليها من اتباع عدت طرق تساعد في عملية تقييم الاداء ومنها نظم دعم القرار باعتباره نظام لدعم صانعي القرار الإداري في حالة القرارات شبه المهيكلة، ويزود هذا النظام المديرين بأدوات معلوماتية تساعد على حل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة مع مشاركة المستخدم، بتزويدهم بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي يشعرون أنهم بحاجة لها لحظة اتخاذهم القرار.

وتتضمن منهجية البحث تحديد المشكلة واهدافه وفرضياته المتبناة لحل المشكلة والوصول من خلالها الى تحقيق اهداف البحث

مشكلة البحث :

تلعب بطاقة الاداء المتوازن دورا رئيسياً في نجاح ادارة المصارف نتيجة التغييرات الجوهرية التي شهدتها بيئة الاعمال الحديثة، ومما ينعكس ايجاباً على اداء عمل الانشطة بكفاءة وفاعلية، وقد اختبرت العديد من الدراسات تفيل دورها في تقييم الأداء من خلال تكاملها أو استخدامها لتقنيات أخرى من تقنيات المحاسبة الإدارية أو من خلال تكنولوجيا المعلومات وغيرها، إلا ان توسيط نظم دعم القرار لتفعيل هذا الدور لم يتم اخباره بعد، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي، وهل يفعل دور البطاقة في تقييم الأداء في حالة توسيط نظم دعم القرار؟.

اهداف البحث :

يهدف البحث الى التعريف ببطاقة الاداء المتوازن باعتبارها احدى الاساليب الحديثة في تقييم الاداء للمصارف وما لها من نتائج ايجابية، وكذلك بيان ومعرفة نظم دعم القرار باعتباره نظام يساعد على اتخاذ القرارات شبه وغير هيكلية، معلاقته بالممارسات المحاسبية بصورة عامة وبالبطاقة بصورة خاصة، للوقوف على أهم الانعكاسات المتوقعة في تفعيل عملية تقييم الأداء المصرفي.

فرضية البحث:

يبني البحث الفرضيات الآتية:

١. يوجد تباين معنوي من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث (بطاقة الأداء المتوازن، نظم دعم القرار، تقييم الأداء).
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (بطاقة الأداء المتوازن، نظم دعم القرار، تقييم الأداء).
٣. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في نظم دعم القرار.
٤. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
٥. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تقييم الأداء.
٦. يزداد التأثير المعنوي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند توسيط نظم دعم القرار.

الدراسات السابقة :

١. دراسة حمودي (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى فاعلية تطبيق النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملاءمتها في ظل التغييرات البيئية المعاصرة، منها بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتطوير نظام تقييم الأداء بهدف توفير معلومات أكثر ملاءمة وموثوقية وبالتوقيت المناسب للإدارة العليا لترشيد قراراتها الإدارية ودعم استراتيجيتها، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة عدم كفاية مقاييس الأداء التقليدي في تقييم الأداء، وان الشركات الصناعية العراقية بحاجة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتي تجمع بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتقييم الأداء، بما يعزز دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية ويؤثر على طبيعة ونوعية المعلومات المحاسبية المطلوبة للإدارة لدعم قراراتها وترشيدها.

٢. دراسة الحواتمة (٢٠١٥)

هدفت الدراسة الى تحليل امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الاردنية، وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الحفاظ على المركز التنافسي للبنوك، ولوجود فروق بين اسعار الخدمات المتماثلة التي البنوك الاردنية المختلفة تعد بطاقة الافضل لتقييم وقياس الاداء نظرا لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة ابعاد لتشتمل على اهتمامات البنك، وكذلك تعد موجه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للقيام باتخاذ قرارات رشيدة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك مجموعة من العوامل تتعلق بحاجة البنوك الاردنية ومتخذي القرارات

لتصميم وتفعيل دور بطاقة الاداء المتوازن، مما يعكس ضرورة واهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قطاع البنوك الاردنية.

٣. دراسة (GOMES & RESPÍCIO, 2012)

ركزت هذه الدراسة على اعتماد وتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أجل الإدارة الاستراتيجية من قبل شركة تأمين برتغالية، وذلك من خلال تقديم نظم دعم قرار تم تصميمها وتطويرها لتجسد هذا الاعتماد أو التبني، وكما ركزت بصفة خاصة لإعطاء تعريف وتحديد للاستراتيجية، ومن ثم اختيار المقاييس والتدابير الاستراتيجية لتحليلها ومتابعتها واختيار المبادرات اللازمة لتفعيل هذه الاستراتيجيات المحددة، وقد تم تصميم نظم دعم القرار بشكل أقرب تفاعلية مع المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، وحدد هدف هذه النظم في تمكين الشركة لتحليل أكثر فاعلية ومراقبة المؤشرات ذات الصلة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكانت الانجازات الناتجة من تنفيذ هذا النظام هو العرض والكشف عن أن تكامل بطاقة الأداء المتوازن مع نظم دعم القرار يمكن أن يكون أداة لإدارة استراتيجية فعالة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

٤. دراسة حمزة (٢٠١٤) بعنوان

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية. وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الاستراتيجية وعلى نظم دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة. ووصت الدراسة الى تعزيز إمكانات المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين. ولغرض تحقيق اهداف البحث والتحقق من فرضياته تم تقسيم البحث الى ثلاث محاورين منها نظرية ومحور عملي.

المحور الاول

مفهوم واهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء

١/١ مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard-BSC) أحدث مقاييس الأداء، والتي تعد الأكثر تكاملاً، حيث تجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة واستراتيجيات المنشأة بصورة تحقق توازناً فيما بينهما جميعاً، ويشمل قياس الجوانب المالية بالمنشأة، والجوانب المتعلقة بالزبائن، بالإضافة إلى قياس العمليات الداخلية، والجوانب المرتبطة بالتعلم والنمو. (Hendricks, et al.2012:2) وبطاقة الأداء المتوازن من أكثر أدوات قياس الأداء التي تم دراستها على نطاق واسع، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن عند بناؤها بشكل صحيح على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي يمكن أن تستخدم في كل عمليات اتخاذ القرار الأمثل وفي تقييم الأداء. (Trotman, et al.2011:333) وبالرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن قد وضعت أصلاً كأداة لقياس الأداء، إلا أنها تم استخدامها بنجاح في المنشآت لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية (Lonbani, et al.2016:58). وعليه يمكن القول أن بطاقة الاداء المتوازن نظام إداري متكامل يهدف إلى تقييم الأداء في المنشآت من خلال تحقيق التوازن والتركيز على الجوانب المالية وغير المالية من جهة، والتوازن بين أهداف المنشأة قصيرة الأجل والأهداف

الاستراتيجية طويلة الأجل من جهة أخرى، معتمدة بذلك على مجموعة من المقاييس التي تساعد على تحقيق النجاح في تقييم أداءها بأفضل إمكانية ممكنة من خلال الأبعاد الأربعة وهي (المالي، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والزبائن).

٢/١ أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة يمكن بيان أهمها بالآتي:

١. تعد (BSC) أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة أبعاد لتقييم أداء المنشأة بدلاً من التركيز على البعد المالي فقط. (الختانتة، السعيدة، ٢٠١٠: ٤)
٢. توفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنشآت الأخرى العاملة في نفس القطاع وذلك لمعرفة التقدم الحاصل في أدائها، وتعطي للإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء الإدارات والأقسام وتقييم إسهاماتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. (البعاج، ٢٠١٣: ٢٧٠)

٣. تضمين استراتيجية المنشأة بالتغيرات التي قد تحصل في البيئة المحيطة وزيادة فعالية تقييم الأداء من خلال التركيز على قدرة المنشأة على التطوير المستمر لإرضاء العملاء والعاملين واصحاب المنشأة والوصول الى الأداء المستهدف وتحقيق الريادة السوقية في ظل تحديات المنافسة والتطورات التكنولوجية المستمرة. (الشاطر، ٢٠١٣: ٥٤)

٤. تساعد المنشأة على الإدارة الفعالة والكفاءة للموارد البشرية المتاحة من خلال إتباع نظم تحفيز العاملين وعلى أسس سليمة وصحيحة.

٣/١ ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة ابعاد يمكن توضيحها بالآتي:

البعد المالي: يشير البعد المالي إلى قدرة المنشأة على تحقيق مصالح أصحاب الأسهم والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية للمنشأة ويتضمن (حجم ومستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر) من خلال تركيزه على العائد على كل من الاستثمار وحقوق الملكية. (السوداني، ٢٠١٦: ١٥٩) وتمثل نتائج هذا البعد مقياساً للوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المنشأة من خلال تخفيض التكلفة، وتعد الأهداف المالية محور تركيز أهداف الأبعاد للبطاقة وعليه يعد هذا البعد المحصلة النهائية للتغيرات في الأبعاد الأخرى. (الشعباني، ٢٠١٧: ٣٤٦)

بعد الزبائن: يقصد بهذا البعد ان تأخذ عملية تقييم الأداء بعين الاعتبار ما تقدمه المنشأة من منتجات وخدمات لتحقيق رضا الزبائن في اطار بعد العمليات الداخلية، ويعد هذا اساسيا في صناعة القيمة فيعد رضا الزبائن اليوم شرطا اساسيا للنجاح، ورغم تعدد جوانب ادارة العلاقة مع الزبائن الا أنه يمكن أن تدار هذه العلاقة في أطار أربعة قضايا أساسية وهي: (اختيار الزبائن، اكتساب الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، تطوير العلاقة مع الزبائن) (الشاطر، ٢٠١٣: ٤٤) ويظهر هذا البعد أهمية المقاييس غير المالية حيث ان تحقيق رضا الزبائن في الاجل الطويل يهم المنشآت اكثر من مجرد تحقيق الربح في الاجل القصير لان الاول هو الذي يحقق الاخير ويدعم استمراره وتحسينه. (منصور وآخرون، ٢٠١٣: ٣٧١).

بعد العمليات الداخلية: يقصد ببعد العمليات الداخلية كل الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنشأة لتحقيق رضا الزبون وأهدافها الاستراتيجية. (سعيد، ٢٠١٧: ٥٢) ويعمل هذا البعد على تحقيق اهداف كل من البعد المالي وبعد الزبائن، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنشأة ككل، والتي تهدف الى الوفاء بمتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتطوير وايجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المعيبة وتكلفة مدة الضمان

بعد التعلم والنمو: ويقصد به الأسس التي يجب ان تتبناها الإدارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الاجل الطويل، فعدم قيام الإدارة بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً، وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر، فان المنشأة لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية لبعدها الزبائن والعمليات الداخلية، وربما عدم قدرتها على تحقيق أهدافها المخططة (قصيرة الاجل). (ملكاوي، ٢٠١٥: ٧٠) وتؤثر قدرة المنشأة بشكل مباشر على كل من (الابتكار والتحسين والتعلم). وكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن يحتوي: (المولى، ٢٠١٢: ٩٧)

الأهداف: وهي الأهداف الرئيسية التي يلزم تحقيقها مثل نمو الربحية.

المقاييس: وهي المقاييس الملموسة التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف فمثلاً إن هدف نمو الربحية قد يقاس من خلال النمو او الزيادة في الهامش الإجمالي للربح.

القيم المستهدفة: وهي القيم المحددة المطلوب تحقيقها كنمو هامش الربح الإجمالي.

المبادرات: وهي البرامج التي يلزم إعدادها والقيام بها لتحقيق ما هو مستهدف.

١/٤: تقييم بطاقة الأداء المتوازن (المزايا، الانتقادات)

١/٤/١ مزايا بطاقة الأداء المتوازن

لقد أوضحت خبرة الكثير من المنشآت التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن بأنها تحقق العديد من المزايا للإدارة وهي: (Christian.,2012: 189)

١. توفر بطاقة الأداء المتوازن تقرير إداري واحد لمجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة من وجهة نظر الزبائن تجاه المنشأة وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.
٢. تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.
٣. تترجم رؤية المنشأة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشتمل هذه المقاييس كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات.
٤. توفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً جيد لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
٥. العلاقات السببية تربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض. (الذهبي، سعيد، ٢٠١٧: ٤٠)
٦. تربط بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بعد، مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجيات تنظيمات الأعمال.
٧. تتحقق توازن بطاقة الأداء المتوازن من خلال تكامل الأبعاد الأربعة، لما نحتاج معرفته حول الأعمال إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية (موسى، ٢٠١٦: ٣٦٣)

٢/٤/١ انتقادات بطاقة الاداء المتوازن

- تتعرض بطاقة الأداء المتوازن لبعض الانتقادات من أهمها: (علي، ٢٠١٤: ٩٥-٩٦)
١. الافتقار إلى التحديد الواضح لكيفية ربط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المنشأة بمخاطر النشاط التي تواجه المنشآت.
 ٢. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على عدة مقاييس مالية وغير مالية ونظراً لأن بعض هذه المقاييس وصفية في طبيعتها فإن متخذ القرار عادة ما يلجأ إلى التقدير الشخصي أثناء عملية التقييم.
 ٣. تحتاج بطاقة الأداء المتوازن إلى كم هائل من المعلومات خاصة في مجال إدارة التكلفة.
 ٤. لا توضح بطاقة الأداء المتوازن بدقة كيفية تحديد الزبائن والمنافسين وكسب الحصة السوقية خاصة من المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة.
 ٥. وجود البعد المالي في قمة هرم بطاقة الأداء، وعدم ملائمة ذلك في منشآت القطاع العام وغير الهادفة للربح، مع احتمالية تغير مراكز السلطة لأصحاب المصالح في التأثير على استراتيجية المنشأة (Sven, 2012: 477) ويؤكد على أن البعد المالي يصعب تصوره في منشآت القطاع العام (Henry, 2014: 122)
 ٦. عدم القدرة على تحقيق التوازن المطلق بين أبعاد مقياس الأداء المتوازن وذلك لعدم وجود وزن نسبي لتقييم كل بعد.
 ٧. ارتفاع تكلفة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد يعيق العديد من المنشآت عن تبنيها وتطبيقها. (Sven, 2012: 477)
 ٨. عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمنشأة ما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل في فهم وتنفيذ الاستراتيجية. (الصغير، ٢٠١٤: ١٠٠)
- #### ٥/١ مفهوم وخصائص تقييم الأداء
- يعرف تقييم الاداء بأنه تقييم ما تم انجازه مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً وخلال مدة زمنية معينة وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والاساليب والادوات وأنشطة المنشأة كافة، وتحديد الانحرافات والمسؤولية عن هذه الانحرافات ثم اتخاذ الاجراء اللازم لتصحيحها. (جميل، سعيد، ٢٠٠٧: ١١٨) وان المنشأة التي تكون لها القدرة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفوءة وناجحة من اجل الوصول الى تحقيق اهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة أكبر من مدخلاتها تكون هي المنشأة القادرة على مواجهة التحديات المحيطة بها والارتقاء بأعلى المراتب المتقدمة على منافسيها في مجال عملها نفسه. (Silve, Callahan, 2009: 5) ويعد تقييم الاداء من العوامل التي الاساسية التي يتوقف عليها نجاح او فشل أي تنظيم من التنظيمات الادارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة وسواء اكانت في الانتاج او في تقييم الخدمات. (الكعبي، عمران، ٢٠١١: ٤١)
- ويمكن تحديد مجموعة من خصائص تقييم الاداء بما يلي: (كريكور، ٢٠١٢: ٥٧)
- ١- تعد عملية تقييم الاداء عملية مخططة مسبقاً.
 - ٢- عملية تقييم الاداء بانها عملية إيجابية لكونها لا تسعى فقط إلى كشف العيوب وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة والإيجابية في النظام.
 - ٣- تتضمن دراسة الأنظمة الفرعية دراسة تحليلية ومدى ارتباط عمل هذه الأنظمة بتحقيق أهداف النظام الكلي.
 - ٤- أن عملية التقييم عملية مستمرة تجري بشكل دوري وربما يومي إذ أن النتائج التي يتم الوصول إليها ما هي إلا تعبير عن عمليات التحليل لكل الجزئيات والأنشطة والإجراءات المتعلقة بالعمل اليومي.

٥- يعمل على وضع التوصيات والمقترحات لمعالجة وتطوير عمل تلك الأنظمة وتحديد متطلبات تحقيق الأهداف المرسومة للنظام الكلي.

المحور الثاني

علاقة نظم دعم القرار ببطاقة الاداء المتوازن

تعد نظم دعم القرارات احد التطورات الهامة والحديثة في مجال نظم المعلومات الادارية التي تعتمد على الحاسبات الالكترونية، وظهرت الحاجة إليها في المنشآت نتيجة التطورات الحاصلة في المسؤوليات والإعمال المناطة بالمديرين وتنوعها، مما دعا إلى البحث واللجوء إلى عوامل تساعد المدير كي يتمكن من أداء مهامه بشكل جيد وبفاعلية، وكذلك البحث عن أساليب وطرائق لا تتطلب منه جهداً أو وقتاً أو تكلفة عالية في قرارات مطلوبة منه مراجعتها أو تعديلها بين فترة وأخرى، قد تكون هذه القرارات مهيكلة أو غير مهيكلة أو شبه مهيكلة، فالقرارات المهيكلة تكون قرارات روتينية ومباشرة ولا تحتاج إلى بدهة أو تقدير لذلك يعود النظام إلى اتخاذ نفس القرار في كل مرة. في حين أن القرارات غير المهيكلة يكون القرار فريداً ولا يتكرر وهذا النوع يتطلب البدهة والخبرة والتقدير، أما القرارات شبه المهيكلة فتكون فيها القرارات ما بين القرارات المهيكلة والروتينية والمتكررة وبين القرارات غير المهيكلة التي تكون فريدة ولا تتكرر. وتوجه نظم دعم القرارات أساساً لخدمة القرارات وهي بذلك تختلف عن نظم المعلومات المحاسبية التقليدية التي تهتم بتشغيل العمليات وتسجيل النتائج وإنتاج التقارير. وتتطلب نظم دعم القرارات إيجاد التكامل بينها وبين متخذي القرارات حتى تتحقق له الفعالية. ولكي يتم هذا التكامل فإنه من المناسب أن يفهم متخذي القرارات دور هذه النظم وما يمكن أن تؤديه في خدمة عملية اتخاذ القرارات. ونظم دعم القرار هي عائد نتاج نظم إدارة المعلومات التي توفر دعماً للإدارة عند التحكم التشغيلي والتحكم الإداري والتخطيط الاستراتيجي عند المستويات الإدارية المختلفة. وسيتم التطرق في هذا المحور عن مفهوم نظم دعم القرار وأهميته وخصائصه ومكونات نظم دعم القرار.

١/٢ مفهوم نظم دعم القرار

نظم دعم القرار هي مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، النماذج، أدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل وتقديم برامج إدارة إنتاج الحوار فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة مثل القرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة. (أبو النجا، ٢٠١٣: ١٥٦) هي الأنظمة المبنية على استخدام الحاسب لدعم متخذ القرارات الإدارية في التعامل مع المشاكل شبه المهيكلة، وتستخدم هذه الأنظمة لتحقيق الأهداف الآتية: (الارتفاع بجودة القرار، تحسين الاتصالات، تقليل التكلفة، زيادة الإنتاجية، توفير الوقت، زيادة رضا العاملين) (بسيوني، ٢٠١٠: ٢٥٠) وتمثل نظم دعم القرارات نظام معلومات يعتمد على تقنية الحاسبات والأساليب الكمية التقليدية والذكاء لمساندة متخذ القرار في التعامل مع المشاكل شبه المهيكلة وغير المهيكلة للوصول إلى قرار واحد أو مجموعة من البدائل. (ملكاوي، ٢٠١٤: ١٤٩) وتعتمد نظم دعم القرار على معلومات خارجية يقدمها المنافسون مثل أسعار المنتجات (الوحيد، ٢٠١٦: ١٦).

٢/٢ أهمية نظم دعم القرار

توفر نظم دعم القرار أهمية واضحة للمنشأة تمكنها من تحسين أعمالها كونها تعمل على تنفيذ العديد من العمليات الحسابية بسرعة وبتكلفة منخفضة، وتحسين الاتصال والتعاون، زيادة الإنتاجية، تحسين إدارة المعلومات، تحسين الجودة والنوعية لعملية اتخاذ القرارات. (Turban et al., 2011: 9-10) وتعد المهمة الأولى لأي منشأة هو ضمان بقائها من أجل تحقيق الأهداف التي

انشأت من اجلها من خلال استغلال الموارد المتاحة لها بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة بأعلى فعالية ممكنة، وفي نفس الوقت تجنب المحيط الذي تنشط فيه، او الصمود امامها. وهي امور تحتاج الى اتخاذ قرارات ملائمة قادرة على التعامل مع الاحداث التي تتسارع في محيط يكتنفه الغموض وعدم اليقين، وهذه القرارات لا يمكنها ان تكون سليمة ان لم تستند الى معلومات ملائمة للتعامل مع الوضع الذي يواجهه صاحب القرار، لهذا يجب توفيرها في الوقت المناسب، وللشخص المناسب وبالجودة المناسبة. ان المهمة الاساسية لنظم دعم القرار هو تماما توفير هذا النوع من المعلومات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلية او شبة المهيكلية التي تهدف في النهاية الى قيادة المؤسسة نحو تحقيق الفعالية في بلوغ اهدافها والكفاءة في استعمال مواردها، في ظل القيود التي يفرضها المحيط عليها. (جيلالي، ٢٠١٣: ٤٠) ويخدم نظام دعم القرار الادارة العليا في عملية اتخاذ القرار التي تخدم اهداف المنشأة، وكما يساعد نظام دعم القرار كافة المستخدمين بغض النظر عن المستوى الاداري في اتخاذ القرارات الادارية. (الخفاف، العتيبي، ٢٠١٢: ٨٧) وتزود المديرين بالمعلومات التفاعلية اثناء عملية اتخاذ القرارات وتستخدم هذه النظم نماذج التحليل وقواعد بيانات خاصة وبصيرة وحكم متخذ القرار والنماذج التفاعلية المعتمدة على الحاسوب لدعم القرارات شبة المهيكلية وغير المهيكلية. (O'brien, 2002: 208)

وعليه يمكن القول ان اهمية نظم دعم القرار تتمثل بمساعدة كافة المستخدمين بغض النظر عن المستوى الاداري في اتخاذ القرارات الادارية سواء اكانت هذه القرارات غير المهيكلية او شبة المهيكلية التي تهدف في النهاية الى قيادة المنشأة نحو تحقيق الفعالية للوصول الى اهدافها والكفاءة في استخدام مواردها أفضل استخدام، في ظل القيود التي تفرضها البيئة المحيطة بها. بالإضافة الى تحقيقها المرونة العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل التطورات الكبيرة التي حصلت في الحاسبات وشبكات الاتصالات والبرمجيات والارتباط القوي بين تطبيق طرق التحليل الكمي وبين هذه التطورات بالشكل الذي أسهم في ظهور فكرة نظم دعم القرارات وفي تطويرها لاحقا.

٣/٢ مبادئ نجاح نظم دعم القرار

لكي تتمكن نظم دعم القرار من تحقيق اهدافها لابد من توفر مجموعه من المبادئ والشروط ومن اهمها الآتي: (العبيدي، الفضل، ٢٠٠٧: ٨)

- ١- يجب ان يساهم نظام دعم القرار في تحسين صناعة القرار.
- ٢- يجب ان يتضمن درجة من الذكاء حول مشكلة المستخدم.
- ٣- يجب ان يستخدم النظام من خلال مدراء يملكون الخبرة في فهم ماذا يعني النظام وكيف يستخدم.
- ٤- يجب ان يكون النظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرار تفاعلي او تجميعي او يستخدم بشكل مباشر او غير مباشر.
- ٥- يجب ان يتضمن النظام (بيانات، نماذج، قدرات على العرض، وسيط لتمثيل عملية صنع القرار).
- ٦- يجب ان ينفذ نظام دعم القرار من خلال استراتيجية للتطوير لتحقيق اعلى كفاءة واقل خطر عند اعداد النظام ووضعه في مرحلة التنفيذ.

٥/٢ عناصر نظام دعم القرارات

يتكون نظام دعم القرارات من مجموعة من العناصر او المكونات الاساسية التي تمكنه من اداء عمله بأكمل وجه، وهذه المكونات (العناصر) ما يلي: (المغربي، ٢٠١٥: ١٦٩-١٧٠)

نظم معالجة البيانات: تسمى حزم برامجيات نظم دعم القرارات ومولدات نظم دعم القرارات، وتحتوي على اجزاء لقواعد البيانات والنماذج وادارة المحادثة او التخاطب، ويوفر جزء ادارة

قاعدة البيانات القابلة على استحداث وإدامة قاعدة بيانات نظام دعم القرار باستخدام قرارات مماثلة لما تملكه نظم إدارة وقواعد البيانات.

موارد البيانات (البيانات الخارجية): تحتوي قاعدة بيانات نظام دعم القرار على بيانات ومعلومات مستخلصة من قواعد المنشأة وقواعد البيانات الخارجية وقواعد البيانات الشخصية للمديرين وتشتمل على بيانات ملخصة ومعلومات تكون لها حاجة شديدة عند المديرين لصناعة انواع معينة من القرارات.

قاعدة البيانات: عبارة عن مخزن لكافة البيانات ذات الأهمية والقيمة بالنسبة للمستخدمين ونظام دعم القرارات والخاصة بمنشأة معينة أو نشاط محدد، وتتكون قاعدة البيانات من عناصر البيانات المخزنة بطريقة مرتبطة ومنظمة في شكل ملفات وسجلات وحقول بيانات تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستخدمين، ويتم تداولها بواسطة نظم إدارة قواعد البيانات. (الطائي، ٢٠٠٠: ٣١٧)

نظام برمجيات: تمثل حزمة من البرمجيات التي تمكن متخذ القرار من البحث عن البيانات او مجموعة من النماذج الرياضية والاحصائية التي تدعم متخذ القرار في دراسة وتحليل احداث مستقبلية تؤثر على أداء المنشأة ك (ارتفاع اسعار المواد الاولية، زيادة الطلب، زيادة الدخل...الخ). (العبيدي، الفضل، ٢٠٠٧: ١٦)

واجهة المستخدم: تمثل الطريقة التي يتم بها الحوار بين (متخذ القرار) المستخدم ونظام دعم القرار من خلال شبكات الحاسبات، ومن خلالها يتم 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. وهي جزء مهم من نظام المعلومات وتتمثل في الأجهزة ومجموعة الأوامر التي تظهر على شاشة جهاز المستخدم وتمكن المستخدم من التعامل والتفاعل مع النظام. (يوسف، ٢٠١٥: ٤٧٤)

المستخدم: هو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار ويجب ان يتمتع بخبرة عالية تمكنه من التعامل مع الية عمل نظم دعم القرار.

٦/٢ أهمية نظم دعم القرار بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن

تتحقق فاعلية تصميم نظام بطاقة الأداء بما توفره من بيانات ومعلومات لازمة لتصميم وتشغيل مقاييس الأداء، فالبيانات التي يتم الحصول عليها اما ان تكون داخلية او خارجية فمؤشر التسليم في الوقت المحدد كمقياس لسرعة الاستجابة لطلبات الزبون يمكن الاستعانة بالزبائن لتحديد سرعة الاستجابة. وعليه يجب تطوير تقارير انظمة المحاسبة الادارية حتى تتمكن من تلبية احتياجات بيئة الاعمال الجديدة التي تخدم المنشأة في تحقيق أهدافها لاسيما هدف تقييم الأداء. تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال ابعادها الاربعة على زيادة فاعلية نظم دعم القرار من خلال توفير المعلومات التي تخدم عمله، ويمكن بيان هذا الدور بالآتي:

٦/٢ / ١. دور البعد المالي في دعم نظم دعم القرار

يوفر البعد المالي معلومات تدعم نظم دعم القرار وتزيد من فاعليته، فتعمل المعلومات التي يوفر هذا البعد على زيادة ثروة المساهمين من خلال استخدام مقاييس الاداء المالي لتقييم الاداء للمنشأة من خلال الاعتماد على المعلومات المالية والمحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية التي تعدها المنشأة، فكلما توفرت هذه المعلومات زاد من فاعلية نظم دعم القرار في اتخاذ القرارات شبة المهيكلة المرتبطة بحل المشاكل التي تواجه المنشأة.

٢/٦. دور بعد الزبون في دعم نظم دعم القرار

يمكن دور بعد الزبون في توفير معلومات تخدم عمل نظم دعم القرار وتعمل على زيادة فاعليته، وبدوره يساعد المنشأة في عملية التخطيط للأهداف ومن ثم تقييم الاداء، ومن هذه المعلومات (تحسن الجودة لدعم المركز التنافسي للمنشأة، فضلا عن التخلص من عيوب الانتاج، ومعلومات عن تحسين الجودة تخدم الادارة في ترشيد قراراتهم من خلال التركيز على إدارة ورقابة تكاليف الجودة، اعادة تصميم المنتج خالي من العيوب) ، فجميع هذه المعلومات بالنتيجة ستمكن تعمل على تغذية قاعدة البيانات الخاصة بنظم دعم القرار مما يؤدي الى زيادة فاعلية القرار المتخذ.

٢/٦.٣. دور بعد العمليات الداخلية في دعم نظم دعم القرار

يساعد هذا البعد على توفير المعلومات التي تخدم نظم دعم كونها بيانات منتجة من قبل المنشأة سواء كانت من مصدر خارجي او من بيانات داخل المنشأة، وتوفير هذه المعلومات (أعاده تصميم المنتج، زمن التسليم، وقرار طريقة التسديد، وتحديد المزج الانتاجي وبما يضمن زادة الحصة السوقية في سوق المنافسة) تكون لها اهمية كبيرة في زيادة فاعلية نظم دعم القرار فحاجة المديرين شديدة لاتخاذ القرارات شبه المهيكلية التي تساعد على تحقيق اهدافها المرسومة ضمن استراتيجية للتطوير لتحقيق اعلى كفاءة واقل خطر عند اعداد نظم دعم القرار ووضعه في مرحلة التنفيذ ومن ثم تقييم الاداء.

٢/٦.٤. دور بعد التعلم والنمو في دعم نظم دعم القرار

لا يقل دور هذا البعد اهمية عن بقية الابعاد في خدمة نظم دعم القرار اذ ان قيام المنشأة بتدريب الاشخاص العاملين فيها وتأهيلهم في كافة الجوانب العلمية والعملية بما فيها استخدام الحاسوب والبرامجيات المطبقة في نظم دعم القرار والتقنيات الموجودة فيه باعتبارها لغة العصر في الوقت الحالي، لكي يستطيع من توفير المعلومات التي تخدم الادارة في اتخاذه القرارات التي تواجهه.

المحور الثالث

التحليل الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات

١/٣. وصف المتغيرات

يتضمن البحث ثلاث متغيرات رئيسة هي؛ بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل أساسي، ونظم دعم القرار كمتغير مستقل وسيط، وتقييم الأداء كمتغير تابع، والجدول (١) التالي يظهر العبارات الممثلة لكل متغير من متغيرات البحث.

الجدول (١): ترتيب متغيرات الدراسة في استمارة الاستبيان

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	الرقم	العدد	الاجمالي
بطاقة الأداء المتوازن	المالي	٣-١	٣	١٥
	العملاء	٦-٤	٣	
	العمليات الداخلية	٩-٧	٣	
	التعلم والنمو	١٢-١٠	٣	
	البيئي والاجتماعي	١٥-١٣	٣	
نظم دعم القرار	مزايا نظم دعم القرار	٢٥-١٦	١٠	١٠
المتغير التابع	الأبعاد	الرقم	العدد	الاجمالي
تقييم الأداء المصرفي	مزايا تقييم الأداء	٣٥-٢٦	١٠	١٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في التعبير عن توجهات وآراء الافراد الدراسة في المصارف، حيث تتراوح درجاته ما بين (٥= موافق تماماً، إلى ١= غير موافق تماماً).

٢/٣. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بكافة المحاسبين والاداريين في المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. وتم تحديد عينة الدراسة بـ (٢١) مصرف من المصارف التي كان لها اصدارات لقوائم مالية ختامية في عامي ٢٠١٥-٢٠١٦، وذلك بهدف تحديد العينة بالمصارف الفاعلة في السوق، بواقع ١٠ استثمارات لكل مصرف، وقد بلغ عدد المسترد منها والصالح للتحليل ١٤٣ استثمار فقط، وبنسبة استرجاع ٦٨,٠٩%.

٣/٣. ثبات وصدق استمارة الاستبيان

قام الباحثين بإجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء عقب التصميم المبدئي لها، وذلك على النحو التالي:

١/٣/٣. صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستقصاء أن تقيس أسئلة الاستقصاء ما وضعت لقياسه، بهدف التأكد من قدرة المقياس الفعلية على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ولقد قام الباحثين بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق الذاتي، إذ تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) كما هو موضح في الجدول (٢).

٢/٣/٣. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحقق الباحثين من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): قيمة معاملات الصدق وألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
بطاقة الأداء المتوازن	١٥	٠,٨١٠	٠,٩
نظم دعم القرار	١٠	٠,٧٧٠	٠,٨٧٧
تقييم الأداء	١٠	٠,٧٦٣٤	٠,٨٧٣
للاستمارة ككل	٣٥	٠,٩٠٥	٠,٩٥١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٧٧٠ – ٠,٩٠٥)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

٤/٣. التوزيع الديموغرافي

فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، يوضح الجدول (٣) التوزيع الخاص بأفراد عينة الدراسة وكما يلي:

الجدول (٣): توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

الفئة	العدد	النسبة %
التخصص	محاسبة	٨٧
	إدارة	٢٨
	اقتصاد	١٤
	أخرى	١٤
التأهيل العلمي	أقل من البكالوريوس	٢٣
	بكالوريوس	١٠٦
	ماجستير	١٣
	دكتوراه	١

٢.١	٣	صفر دورات	التأهيل المهني
٨.٤	١٢	دورة تدريب واحدة	
٧١.٣	١٠٢	٥-٢ دورة تدريب	
١٨.٢	٢٦	دورات تدريب ٦ فأكثر	
٣٣.٦	٤٨	معاون محاسب	المسمى الوظيفي
٤٢.٠	٦٠	محاسب	
١٨.٩	٢٧	رئيس قسم	
٥.٦	٨	مدير تنفيذي	
٤.٢	٦	أقل من سنة	سنوات الخبرة
٦.٣	٩	٥-١ سنوات	
٦٤.٣	٩٢	١٠-٦ سنوات	
٢٥.٢	٣٦	١١ سنة فأكثر	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وهذا يعطي انطباعاً أن أفراد العينة لديهم قاعدة معرفية جيدة ومستوى مقبول من الخبرة.

٥/٣. الإحصاء الوصفي

لقد قام الباحثين بإجراء التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS: Ver.22)، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف ^(*)
بطاقة الأداء المتوازن	المالي	٤.٦٠١٤	٠.٣٣٣٩٤	٧.٢٦
	العملاء	٤.٧٤١٣	٠.٢٢١٧٤	٤.٦٨
	العمليات الداخلية	٤.٥٩٦٧	٠.٢٩٢٩٩	٦.٣٧
	التعلم والنمو	٤.٥٧٨١	٠.٢٨٥١٣	٦.٢٣
	البيئي والاجتماعي	٤.٦٥٥٠	٠.٢٧٢٣٩	٥.٨٥
	كلي	٤.٦٣٤٥	٠.٢٠١٢٣	٤.٣٤
نظم دعم القرار	مزايا نظم دعم القرار	٤.٦٤٢٠	٠.٢٠٨٧٦	٤.٥٠
تقييم الأداء المصرفي	مزايا تقييم الأداء	٤.٦٨٠٤	٠.٢٣٠٢٠	٤.٩٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. يعد مستوى إدراك المستقصى منهم لبطاقة الأداء المتوازن وابعادها الخمس مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (٤.٥٧٨١-٤.٧٤١٣). وهو ما يؤكد على إدراكهم بأهمية هذه النظم باعتبارها عنصراً أساسياً لتحسين عمليات توجيه وقياس الأداء المصرفي. وقد ثبت أن أعلى مستوى للوسط الحسابي كان بمقدار (٤.٧٤١٣) والخاص ببعد الزبون.
٢. يعد مستوى إدراك المستقصى منهم عن أهمية نظم دعم القرار مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٤٢٠)، وهو ما يكشف عن إدراكهم بأهمية الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات في تدعيم أساس اتخاذ القرارات الإدارية في المصرف.

(*) معامل الاختلاف هو معامل نسبي يستخدم للمقارنة بين تشتت بيانات ظاهرتين أو أكثر مختلفتين في وحدات القياس أو متفقتين، أو مختلفتين في القيمة المتوسطة لهما. والظاهرة التي معاملها أصغر تكون أقل تشتتاً، والأكبر بالعكس. ويحسب معامل الاختلاف من خلال المعادلة الآتية: معامل الاختلاف = الانحراف المعياري/الوسط الحسابي × ١٠٠ %.

٣. يعدُّ مستوى إدراك المستقصى منهم عن أهمية تقييم الأداء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٨٠٤)، وهو ما يكشف عن إدراكهم بأهمية عمليات قياس وتقييم الأداء بهدف الحكم الأداء الماضي وتوجيه الأداء المستقبلي، وتعديل انحرافات الأداء الحالي.

ويلاحظ أن معامل الاختلاف كان منخفضاً بصورة كبيرة لكافة المتغيرات مما يعني انخفاض مستوى التشتت لدى الافراد عينة البحث حول أدراك أهمية المتغيرات، وتمثيل العبارات لتلك المتغيرات، وقد وجد أن أقل معامل اختلاف كان من نصيب بطاقة الأداء المتوازن مما يدل على وجود اتفاق أكبر على أهمية البطاقة مقارنة ببقية المتغيرات.

٦/٣ اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء باختبار الفروض، عمل الباحثين على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، باعتماد معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي فيما إذا كان معامل الالتواء بين المدى (١ إلى سالب ١)، ومن نتائج الجدول (٥) يتبين أن هذا المعامل مطابق للمدى السابق ولجميع المتغيرات، بمعنى أنه لا توجد مشكلة حقيقية في عملية قياس الارتباط فيما بينها.

الجدول (٥): قيم معامل الالتواء

المتغير	معامل الالتواء
بطاقة الأداء المتوازن	٠,١٦٥-
نظم دعم القرار	٠,٠٩١
تقييم الأداء	٠,٥٠٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالاستناد إلى أهداف الدراسة والسعي نحو تحقيقها سيعمل الباحثين على اختبار مدى صحة الفروض.

٧/٣ اختبار فرضيات التباين

تم اختبار فروض التباين للدراسة على النحو التالي:
الفرضية الأولى: يوجد تباين معنوي من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث (بطاقة الأداء المتوازن، نظم دعم القرار، تقييم الأداء).

للتعرف على الاختلافات من وجهة نظر أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، يظهر الجدول (٦) التالي نتائج اختبار (t):

الجدول (٦): قيم اختبار (t) لمتوسطات متغيرات البحث

المتغيرات	الخطأ القياسي	قيمة t	sig	الفروق
بطاقة الأداء المتوازن	٤.٦٣٤٥٠	٢٧٥.٤١٦	٠,٠٠	معنوي
نظم دعم القرار	٤.٦٤١٩٦	٢٦٥.٩٠٧	٠,٠٠	معنوي
تقييم الأداء	٤.٦٨٠٤٢	٢٤٣.١٣٠	٠,٠٠	معنوي

N=143 d.f (142) p ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية بين المتوسطات لأفراد العينة حول متغيرات الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن، نظم دعم القرار، تقييم الأداء)، وما يؤكد ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الأولى. مما يدل على أن أفراد العينة

لديهم وجهات نظر متباينة حول أهمية متغيرات الدراسة ولكنها تصب في اتجاه واحد وهو التأكيد على أن الفقرات المتضمنة في الاستمارة ممثلة للمتغيرات.

٨/٣. اختبار فرضيات العلاقة

قام الباحثين بصياغة هذه الفرض لتحديد طبيعة وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (بطاقة الأداء المتوازن، نظم دعم القرار، تقييم الأداء).

أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	البطاقة	دعم القرار	تقييم الأداء
البطاقة	١		
دعم القرار	**٠,٧٤٤	١	
تقييم الأداء	**٠,٧٧٥	**٠,٦٩٤	١

** معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١، * معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

١. وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بطاقة الأداء المتوازن ونظم دعم القرار عند مستوى معنوية (٠,٠١) بمعامل ارتباط (٠,٧٤٤).
٢. وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المصرفي عند مستوى معنوية (٠,٠١) بمعامل ارتباط (٠,٧٧٥).
٣. وجود ارتباط معنوي إيجابي بين نظم دعم القرار وتقييم الأداء عند مستوى معنوية (٠,٠١) بمعامل ارتباط (٠,٦٩٤).

ويلاحظ أن كافة علاقات الارتباط كانت معنوية ومتفاوتة من حيث الارتباط القوي والمتوسط حيث تبين معاملات الارتباط بين (٠,٦٩٤-٠,٧٧٥)، وقد وجد أن أعلى علاقة ارتباط هي التي جمعت ما بين البطاقة وتقييم الأداء، وهذا يدل على خصوصية البطاقة في هذا المجال مقارنة بنظم دعم القرار. وبناء على النتائج السابقة يتضح قبول الفرضية الثانية.

٩/٣. اختبار فرضيات التأثير المباشر

ضمن فروض التأثير المباشر تم تناول الفرضيات الآتية:

الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في نظم دعم القرار. وقد تم اختبار فرضية التأثير هذه، من خلال تقدير معادلة انحدار خطي بسيط لنظم دعم القرار بدلالة بطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح في الجدول (٨) الآتي:

الجدول (٨): نتائج تحليل تأثير بطاقة الأداء المتوازن في نظم دعم القرار

R	R ²	Adjusted R ²	قيمة (F)	الدلالة المعنوية
٠,٧٤٤	٠,٥٥٤	٠,٥٥١	١٧٥,١١٧	٠,٠٠٠
المتغير/البعد	معامل الانحدار (β)	قيمة الحد الثابت (T)	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	٠,٧٤٤	١٣,٢٣٣	٠,٠٠٠	٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $(F) = (١٧٥,١١٧)$ ، وهي معنوية عند مستوى المعنوية $(٠,٠١)$.
 ٢. ثبوت معنوية معاملات انحدار بطاقة الأداء المتوازن والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للبطاقة $(١٣,٢٣٣)$ وذلك عند مستوى معنوية $(٠,٠١)$.
 ٣. ثبوت معنوية تأثير بطاقة الأداء المتوازن في نظم دعم القرار عند مستوى معنوية $(٠,٠١)$ ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = (٠,٧٤٤)$.
 ٤. بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (٠,٥٥٤)$ ، مما يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر ما نسبته $٥٥,٤\%$ من التغيرات التي تحدث في مستويات نظم دعم القرار. وتؤكد هذه النتائج على قبول الفرضية الثالثة للدراسة.
- الفرضية الرابعة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. وقد تم اختبار فرضية التأثير هذه، من خلال تقدير معادلة انحدار خطي بسيط لتقييم الأداء بدلالة بطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح في الجدول (٩) الآتي:

الجدول (٩): نتائج تحليل تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الدلالة المعنوية		قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R
٠,٠٠٠		٢١١,٧٩٢	٠,٥٩٧	٠,٦٠٠	٠,٧٧٥
مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	قيمة الحد الثابت (T)	معامل الانحدار (β)	المتغير/البعد	
٠,٠١	٠,٠٠٠	١٤,٥٥٣	٠,٧٧٥	بطاقة الأداء المتوازن	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $(F) = (٢١١,٧٩٢)$ ، وهي معنوية عند مستوى المعنوية $(٠,٠١)$.
 ٢. ثبوت معنوية معاملات انحدار بطاقة الأداء المتوازن والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للبطاقة $(١٤,٥٥٣)$ وذلك عند مستوى معنوية $(٠,٠١)$.
 ٣. ثبوت معنوية تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند مستوى معنوية $(٠,٠١)$ ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = (٠,٧٧٥)$.
 ٤. بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (٠,٦٠٠)$ ، مما يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر ما نسبته ٦٠% من التغيرات التي تحدث في مستويات تقييم الأداء. وتؤكد هذه النتائج على قبول الفرضية الرابعة للدراسة.
- الفرضية الخامسة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تقييم الأداء. وقد تم اختبار فرضية التأثير هذه، من خلال تقدير معادلة انحدار خطي بسيط لتقييم الأداء بدلالة نظم دعم القرار كما هو موضح في الجدول (١٠) الآتي:

الجدول (١٠): نتائج تحليل تأثير نظم دعم القرار في تقييم الأداء

الدلالة المعنوية		قيمة (F)	Adjusted R ²	R ²	R
٠,٠٠٠		١٣١,١٨٠	٠,٤٧٨	٠,٤٨٢	٠,٦٩٤
مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية	قيمة الحد الثابت (T)	معامل الانحدار (β)	المتغير/البعد	
٠,٠١	٠,٠٠٠	١١,٤٥٣	٠,٦٩٤	نظم دعم القرار	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

١. ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة $(F) = (131,180)$ ، وهي معنوية عند مستوى المعنوية $(0,01)$.
٢. ثبوت معنوية معاملات انحدار نظم دعم القرار والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) للنظم $(11,453)$ وذلك عند مستوى معنوية $(0,01)$.
٣. ثبوت معنوية تأثير نظم دعم القرار في تقييم الأداء عند مستوى معنوية $(0,01)$ ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta = (0,694)$.
٤. بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0,482)$ ، مما يدل على أن نظم دعم القرار تفسر ما نسبته ٤٨,٢% من التغيرات التي تحدث في مستويات تقييم الأداء. وتؤكد هذه النتائج على قبول الفرضية الخامسة للدراسة.

٥/٢/٣. اختبار فرضيات التأثير غير المباشر

ضمن فروض التأثير المباشر تم تناول الفرضيات الآتية:

الفرضية السادسة: يزداد التأثير المعنوي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند توسيط نظم دعم القرار.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS: Ver. 22) لقياس هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين البطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات تم استخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood)، وقد ثبتت معنوية النموذج كما يتضح في الجدول (١١) الآتي:

الجدول (١١)

مؤشرات معنوية نموذج علاقات التأثير المباشرة بين البطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معنوية كا ^٢ $X^2 (p. value)$	$0,05 >$	٠,٠٠٠
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0,90 <$	١,٠٠٠
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0,06 >$	٠,٠٠٠
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0,95 <$	١,٠٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول أعلاه انخفاض في قيمة كل من χ^2 والجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي (التي بلغت صفر)، مما يدل على ارتفاع قوة ومعنوية النموذج، إذ تبين أن الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (Root Mean Square Residual -RMR) بلغ صفرًا، والمعروف أنه كلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنويًا. كما أظهرت النتائج ارتفاعًا في قيمة مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index-GFI) عن الحد الأدنى $(0,90)$ ، حيث بلغت (1) ، وتشير النتائج أيضًا إلى ارتفاع قيمة مؤشر المطابقة المقارن عن الحد الأدنى $(0,95)$ ، حيث بلغت (1) ، مما يدل على أن المؤشرات جاءت أعلى من المعايير المحددة، وهذا يؤكد على ارتفاع جودة النموذج.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لاختبار هذه الفرضية، وفقًا لنموذج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، والجدول (١٢) يوضح نتائج هذه العلاقات عند توسيط نظم المحاسبة الإدارية.

الجدول (١٢): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند توسيط نظم دعم القرار

قيمة معامل المسار الكلية	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار المباشر	المتغير		
			التابع	الوسيط	المستقل
**٠,٧٧٥	**٠,١٩٦	**٠,٥٧٩	تقييم الأداء	نظم دعم القرار	البطاقة

** : وتعني أن الارتباط دال معنويًا عند (٠,٠١).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. ويتضح من الجدول أعلاه زيادة التأثير المعنوي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند توسيط نظم دعم القرار، حيث بلغت قيمة الزيادة (٠,١٩٦)، وهي قيمة التأثير غير المباشرة مما يسفر عن ثبوت صحة الفرضية السادسة للدراسة.

النتائج والتوصيات

توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها ما يلي:

أولاً: النتائج

١. تعد بطاقة الأداء المتوازن من تقنيات المحاسبة الإدارية المهمة والمميزة، من حيث غرض الاستخدام ومجال الاستخدام، فمن جانب غرض الاستخدام تعد من أهم الأدوات في قياس الأداء، ومن خلال التطور في مفهومها وهيكليتها أصبحت تستخدم لغرض توجيه وإدارة الأداء المستقبلي وتنفيذ استراتيجيات منشآت الأعمال (بضمنها المصارف)، أما الجانب الثاني من تميزها والمتعلق بمجال الاستخدام، فهي تتمتع بمرونة كبيرة وقدرة على التكيف كبيرة مكنتها من تطويع استخدامها وبنجاح في قطاعات مختلفة صناعية تجارية مصرفية فندقية وغيرها، وسواء كانت تلك القطاعات هادفة للربح أو غير هادفة، وسواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم.
٢. ظهرت تقنية نظم دعم القرار كأداة مساعدة في توجيه المديرين وترشيد قراراتهم ذات الصلة غير الهيكلية أو الشبه هيكلية والتي يصعب برمجتها وبالتالي يصعب اتخاذها بشكل روتيني.
٣. هناك أساس للتكامل ما بين بطاقة الأداء المتوازن ونظم دعم القرار من حيث إمكانية البطاقة في دعم إجراءات عمل نظم دعم القرار وتدعيم قاعدة البيانات المعرفية لها بالمقاييس والعلاقات السببية التي تتمتع بها البطاقة.
٤. أظهرت نتائج الدراسة المسحية وجود علاقة إيجابية بين كل من بطاقة الأداء ونظم دعم القرار، وتقييم الأداء.
٥. أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وكذلك في نظم دعم القرار.
٦. يزداد تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء عند توسيط نظم دعم القرار في بيئة المصارف العراقية.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة توجيه تركيز المصارف العراقية إلى استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية التي أثبتت نجاح كبير في التطبيق في قطاعات المصارف العالمية، ومن تلك التقنيات بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية في تقييم وتوجيه الأداء المصرفي.
٢. ضرورة عمل المصارف العراقية على الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، في ترشيد القرارات الإدارية، ولعل أبرز تلك التقنيات نظم دعم القرار، لثبات أهميتها في ترشيد القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية.
٣. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية تكامل بطاقة الأداء المتوازن ونظم دعم القرار بهدف تحسين قياس وتوجيه الأداء المصرفي وذلك من خلال إجراء دراسة تجريبية أو كدراسة حالة لإحدى المصارف، وذلك بناءً على نتائج الدراسة الحالية التي اثبتت وجود العلاقة والتأثير وفق الدراسة المسحية.

المصادر				
أولاً. المصادر باللغة العربية				
أ. الرسائل والأطاريح الجامعية				
١	الشاطر، نوري أبو القاسم رحومه، (٢٠١٣)، "تكاملي أسلوب التحليل الهرمي والأداء المتوازن لقياس وتقييم استراتيجية الوحدة المحاسبية: دراسة ميدانية على الصناعات النفطية في ليبيا"، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة في الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.			
٢	المولى، مصطفى محمود احمد جاد، (٢٠١٢)، " استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الانتاج الحديثة- دراسة ميدانية" رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة كلية التجارة، جامعة القاهرة.			
٣	حمزة، سيد علي محمد سيد علي، (٢٠١٠)، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز اثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.			
٥	علي، أيمن محمد سيد، (٢٠١٤)، استخدام مقاييس الأداء غير المالية لتحليل سلسلة القيمة بغرض تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.			
٦	الصغير، ريغة احمد، (٢٠١٤)، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO- " رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ٢، الجزائر.			
٧	ابو النجا، سلمى عمر الخليفة طه محمد، (٢٠١٣)، اثر تفاعل مكونات نظم المعلومات الادارية مع خصائص القيادة العليا في الاداء الاداري-دراسة حالة البنوك التجارية العاملة في السودان، اطروحة دكتوراه في نظم المعلومات الادارية، غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.			
٨	الوحيد، محمد فتحي عبد النبي، (٢٠١٦)، دور نظم المعلومات الادارية المحوسبة في تقييم الاداء-دراسة تطبيقية على نظم تقييم الاداء الالكتروني E-PER في وكالة الغوث الدولية ح الاونروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر -غزة، فلسطين			
٩	جيلالي، شنافي مولاي عبد القادر، (٢٠١٣)، دور نظم دعم القرار في قيادة الاداء حالة مجمع اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.			
١٠	كريكور، لينا كرابيت، (٢٠١٢)، دور المقاييس المالية وغير المالية بالتقنيات الكفوية وانعكاسها على تقويم الاداء، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، جمهورية العراق.			
ب. الدوريات العلمية				
١١	حمودي، جنان علي، (٢٠١٣)، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية" مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السادس والثلاثون، العدد ٩٥.			
١٢	الحواتمة، زيد محمد مسلم، (٢٠١٥)، إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الاردنية، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الاول، الجزء الاول، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.			
١٣	الخاتنته، وحيد رثعان والسعيدة، منصور ابراهيم، (٢٠١٠)، " نموذج معدل لبطاقة الاهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ٢، ٢٠١٠.			
١٤	البعاج، قاسم محمد عبدالله، (٢٠١٣)، " اطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق جباية ضريبة الدخل الكترونيا باستخدام بطاقة الأداء القياس المتوازن للأداء- دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب/ديوانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، ٢٠١٣.			
١٥	منصور، محمد، رياض، نانسي إبراهيم، نور الدين، محمد السيد، (٢٠١٣)، " التكامل بين أسلوب القياس المتوازن للأداء ومعدل كفاية رأس المال لتقييم أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٢٧، العدد ٤، الجزء ١، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.			

١٦	سعيد، اصفاة مرتضى، (٢٠١٧)، تقييم واقع اداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم ادارة الجودة الايزو ٩٠٠١ باستخدام بطاقة الاداء المتوازن-دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد التاسع والعشرون.
١٧	الذهبي، جليدة عيدان، سعيد، سعدية عبد العزيز، (٢٠١٧)، التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد الثاني عشر، العدد ٤١.
١٨	موسى، جيهان ونس عبد العزيز، (٢٠١٦)، "اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الاردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة، العدد السابع والاربعون.
١٩	يوسف، أبو زيد كامل السيد، (٢٠١٥)، دور المعلومات الإلكترونية في دعم صناعة القرارات على المستوى الكلي، مجلة الفكر المحاسبي، مصر/ المجلد ١٩، العدد ١.
٢٠	السوداني، علي موات صبهود، شونة، حسام حمدان، (٢٠١٧)، تأثير التوجه الاستراتيجي في اداء المصارف العراقية الاهلية- مدخل مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٠١، المجلد ٢٣.
٢١	الشعباني، صالح إبراهيم يونس، (٢٠١٧)، مقترح لتطوير نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقويم الاداء في ظل التنمية المستدامة - دراسة تطبيقية على معمل سموت حمام العليل في نينوى العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١٧.
٢٢	ملكوي، احمد فواز، (٢٠١٥)، قياس مدى فاعلية بطاقة الاداء المتوازن لادارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية- دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي اربد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٤.
٢٣	ملكوي نازم محمود، (٢٠١٤)، نظم دعم القرار ونظم ذكاء الاعمال واثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الاردنية- دراسة حالة لمستشفى الملك عبدالله المؤسس الجامعي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد ١.
٢٤	جميل، سنان زهير محمد، سعيد، سوسن احمد، (٢٠٠٧)، تقييم اداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٤، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٨٥، المجلد ٢٩، ٢٠٠٧، ص ١١٨.
٢٥	العبيدي، محمود، الفضل، مؤيد، (٢٠٠٧)، "نظم دعم القرار ودورها في ترشيد خطط الانتاج"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ١٢.
٢٦	الكعبي، بثينة راشد، عمران، قاسم علي، (٢٠١١)، دور بطاقة الاداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح-دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد السابع والثمانون ص ٤١.
ج. الكتب	
٢٧	بسيوني، عبد الحميد، (٢٠١٠)، المرجع الشامل في نظم المعلومات الادارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، شارع الشيخ ريجان-عابدين-القاهرة.
٢٨	الخفاف، مها، العتيبي، غسان، (٢٠١٢)، "نظم دعم القرار والنظم الذكية" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
٢٩	المغربي، محمد الفاتح محمود، (٢٠١٥)، نظم المعلومات الادارية، ط ١، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
٣٠	الطائي، محمد عبد حسين، ٢٠٠٠، نظام المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

1. Turban, E, Sharda, R, Delen, D, Aronson, J, Liang, T, King, D (2011) " Decision support and business intelligence systems" Pearson Education, Inc, New Jersey, USA.
2. O'brien·James. A.. "Management Information Systems : Managing Information Technology in the e-Business Enterprise". 15th Irwin ,New York : McGraw-Hill.2002,P,208.
3. Luís GOMESa,1 and Ana RESPÍCIO, (2012). A DSS for Strategic Management Based on the Balanced Scorecard Model, aFishermen's Mutual Portugal and Operations Research Centre, University of LisbonbOperations Research Centre, University of

- Lisbon.
4. Hendricks, K.; Hora, M.; Menor, L. & Wiedman, C., (2012), Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis, Canadian Journal Of Administrative Sciences/ Revue Canadienne Des Sciences De L'administration, Vol. 29, Iss. 2.1,pp
 5. Trotman, Ken T. & Tan ,Hwee C. & Nicole Ang, (2011), Fifty-year overview of judgment and decision-making research in accounting, ACCOUNTING & FINANCE, Volume 51, Issue 1, March 2011, Pages: 278–360 pp333.
 6. Lonbani, Mahshid & Sofian, Saudah & Baroto, Mas Bambang, (2016), Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Addressing the Moderating Role of Environmental Uncertainty, Global Business And Organizational Excellence, Volume 35, Issue 3, March/April 2016, Pages: 58–66,pp58.
 7. aupel, Christian. (2012), "Value-Based Performance Management" In Advances in Management Accounting. 187-208. Pp 189
 8. Waruhiu, Henry, (2014), Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.29,pp122.
 9. Modell, Sven, (2012), The politics of the balanced scorecard, Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8, No. 4.pp477.