

The effect of using the balanced scorecard (BSC) on reducing banking services costs – An applied study on commercial banks in Palestine –

Khaled Muhammad Al- Madhoun

College of Business and Finance Administration || University of Palestine || Palestine

Abstract: The study aimed to measure the effect of the Balanced Scorecard (BSC), with its four dimensions (financial, clients, internal operations, learning and growth) on reducing banking services costs in commercial banks in Palestine. The study used descriptive, analytical, and also regression analysis methods. The study depends on the questionnaire which was addressed, to (general manager, financial director, observer, head of the accounting department). The study sample contained (47) employees working in commercial banks in Palestine. The study results showed a significant effect of using the Balanced Scorecard (BSC) and its four dimensions (financial, clients, internal operations, learning and growth) on reducing banking services costs in commercial banks in Palestine, The study recommended the necessity for commercial banks departments in Palestine to pay more attention to clarifying the importance of the Balanced Scorecard (BSC) method, which is one of the modern methods of accounting and its role in reducing banking services costs. And developing service cost plans using the Balanced Scorecard (BSC) and paying attention to all dimensions of the Balanced Scorecard for its role in reducing the costs of the services provided.

Keywords: Balanced scorecard (BSC), Commercial banks, Costs reduction.

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين –

خالد محمد المدهون

كلية إدارة المال والأعمال || جامعة فلسطين || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأساليب تحليل الانحدار. للحصول على البيانات الأولية لتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد استبانة، وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في جميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية في فلسطين، ويشغلون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، مراقب، رئيس قسم محاسبة) بعدد (47) استبانة. من أهم نتائج الدراسة: أن هناك أثرا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بشكل عام في تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين، واستنادا للنتائج أوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارات البنوك التجارية في فلسطين بشكل أكبر في توضيح أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي من الأساليب الحديثة في المحاسبة ودورها في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية. ووضع خطط تكاليف الخدمات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والاهتمام بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدورها في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البنوك التجارية، تخفيض التكاليف.

المقدمة.

نتيجة لما يشهده العالم في الوقت الحاضر من التحولات العالمية والتطور السريع في التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى احتدام المنافسة بين المنظمات في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية، والقطاع المصرفي المتمثل في البنوك التجارية أحد هذه القطاعات الاقتصادية المهمة التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن هذه التحولات العالمية، فأمام مختلف التحديات الضغوطات المالية، فإن إدارات البنوك تسعى لاعتماد أساليب ومقاييس وأدوات حديثة تهدف إلى مساعدتها على تحقيق أهدافها بطريقة تضمن بقاءها واستمرارها، من خلال الحفاظ على أرباحها أو تعظيم هذه الأرباح وذلك بخفض التكاليف والتحكم فيها، حيث أن البنوك تعتمد خفض التكاليف كعامل من العوامل الإستراتيجية من خلال الاعتماد أكثر على تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، الوصول إلى العمليات بدون أي اسراف أو اهدار وتحقيق الخفض في التكاليف والنفقات، وغيرها من المزايا الملموسة. لذا فإن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن BSC، التي طورها كل من Kaplan و Norton يعتبر أسلوباً مفيداً لإدارة التكاليف من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وخفض تكاليفها وتقييم نجاحات استراتيجياتها (Kim, Cavusgil, & Calantone, 2006). وقد تم اعتمادها والأخذ بها من قبل المنظمات سريعة النمو، كآلية لمساعدتهم على إدارة أداؤهم واستراتيجياتهم بفعالية. وتم أيضاً الأخذ بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC في التطورات الحالية في مجال المحاسبة الإدارية والتكاليف، والتي تجمع بين قياس الأداء التقليدي والمؤشرات الرائدة للأداء المالي المستقبلي في إطار يربط الاستراتيجيات التنظيمية والقياسات التشغيلية معاً، مع الأخذ في الاعتبار أن مقاييس الأداء الرئيسية يمكن تقسيمها إلى أربع فئات رئيسية، وهي: المالية، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو (Upton, 2012). حيث ننظر بطاقة الأداء المتوازن BSC إلى الأداء التنظيمي على أنه تكامل بين البعد المالي وأبعاد الأداء الرئيسية الأخرى، مثل العملاء والعمليات التجارية الداخلية والتعلم والنمو، والتي تمكن المنظمات من متابعة نتائجها التشغيلية والمالية، في فترة قصيرة ومستوى النمو على المدى الطويل. (Ghosh, & Mukherjee, 2006) وبطاقة الأداء المتوازن BSC لا تساعد المنظمات على ملاحظة أداؤها فحسب، بل تساعد أيضاً في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى (Tseng, 2010) لذلك تبين هذه الدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC على خفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين.

1-1- مشكلة الدراسة:

نتيجة المنافسة في القطاع المصرفي، تسعى البنوك التجارية إلى استخدام وتطبيق أساليب وأدوات قياس وتقييم جديدة وفعالة تمكنها من تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء فيما لاكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ومن الأساليب الحديثة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لحاجة البنوك التجارية في فلسطين لدعم مواقفها التنافسية ودعم مراكزها المالية. واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) كأحد الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين؟

- 2- ما أثر استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- 3- ما أثر استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- 4- ما أثر استخدام بعد التطور والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين؟

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين.
- وتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية 1- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين.
 - الفرضية الفرعية 2- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين.
 - الفرضية الفرعية 3- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين.
 - الفرضية الفرعية 4- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للبيانات الديموغرافية (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

2-1- أهداف الدراسة:

1. التعرف على ماهية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC كأسلوب حديث يطبق في البنوك، وتحليل المرتكزات النظرية والتطبيقية له، وتوصيف أبعاده الأساسية المتمثل في (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).
2. تعزيز استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في البنوك كأحد أساليب تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
3. التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين.
4. الاستفادة من نتائج الدراسة التطبيقية في تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد البنوك التجارية في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.

3-1- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

- اعتبار أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة المطبقة في البنوك لسد الفجوة بين التطور العلمي لأساليب المحاسبة الإدارية والواقع المطبق فيها.
- حاجة البنوك التجارية لاستخدام وتطبيق أساليب حديثة تساهم في تخفيض تكاليف الخدمات للحفاظ على موقفها التنافسي في ظل التطورات الحديثة على المستويين المحلي والعالمي.
- استخدام معلومات بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة إدارات البنوك لاتخاذ قرار تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
- أهمية البنوك التجارية التي تؤدي دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الفلسطيني حيث أن هذه البنوك منظمات ديناميكية توظف طاقات وإمكانات بشرية ومادية حيوية، تعتمد أفضل السبل لتعزيز النواحي الإيجابية في أدائها.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2- ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأول من تناوله كل من (Kaplan & Norton)، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992. وقد عرضا نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة العملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً لوصف نوايا المنظمة وإنجازاتها (Sofie, 2004)، كما أن بطاقة الأداء المتوازن التي جذبت الكثير من الاهتمام في الوقت الحاضر، ليست فقط أداة قياس شاملة ومتكاملة للأداء، ولكنها أيضاً نظام إدارة بنهج جديد لإدارة التكاليف الاستراتيجية، وقد تم تطويره للقياسات المالية وغير المالية للأداء (Bazrkar, & Iranzadeh, 2017).

تم تناول مفاهيم وتعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، فقد عرف (القرني، 2010) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. كما عرفها كل من (عبد اللطيف وتركمان، 2006) على أنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. وعرفها كل من (مريم، يوسف، 2015) على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

2-2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس قام (عبد العظيم، 2005) بتبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو، والابعاد هي:

1- البعد المالي:

يعتبر البعد المالي أهم منظور للجميع، لا سيما فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية الرئيسية وتقييم أداء المنظمات. وقد ركزت على أهداف الشركة طويلة الأجل، من حيث زيادة العائدات وتحسين الإنتاجية (Carmona, Iyer, & Reckers, 2011). ويحوي هذا البعد أيضاً أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، وهي عادة تحتل أعلى قسم من أقسام بطاقة الأداء المتوازن BSC، ويتم تحقيقها من خلال متطلبات رسالة ورؤية المنظمات، وتحويل المخاوف المالية إلى أهداف قابلة للتحقق وبالحد الأدنى من التكاليف (Niven, 2011).

2- بعد العملاء:

يركز هذا المنظور على علاقات العملاء طويلة الأمد والخدمات، والتي تقيس مستوى التزام المنظمات بجذب وتلبية احتياجات العملاء (Seyedhosseini, Taleghani, Bakhsha, & Partovi, 2011). واعتماداً على (Kaplan, & Norton, 1992)، هناك معياران يستخدمان للقياس، الأول هو "مجموعة القياس المركزية" التي تشمل الحفاظ على العملاء وحصص السوق ورضا العملاء والإنجازات، بينما الثاني هو "محرك الأداء التالي" الذي يقود المؤسسة إلى مكانة قيمة العميل، وتشمل الأوقات الرائدة والجودة وخصائص جودة المنتج والتصور والعلاقة. إن المنظمة تحتاج إلى ان توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها حيث من خلالهم يتم تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل (حسين، 2001).

3- بعد العمليات الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات... (Asosheh, 2010).

4- بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية (Figge et al., 2002).

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية، والانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

3-2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن كما أشار (Blocher, et.al, 2010) من الاتي:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تمكن من ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

4-2- علاقة النظام المحاسبي بنظام محاسبة التكاليف في البنوك التجارية

إن الدور الذي يلعبه أي نظام محاسبي تقرر إدارة الشركة أو المؤسسة اختياره لا يقتصر على مجرد تحديد تكلفة المنتج من سلعة أو خدمة، بل من الضروري تأمين وتحديد هذه التكلفة على أعلى درجة ممكنة من الدقة، إضافة إلى جاهزية هذه المعلومة في أي وقت تحتاجه الإدارة. مما سيمكنها من اتخاذ قرارات مهمة تتعلق سواء بتسعير الخدمة لدى المصارف، إضافة إلى دقة احتساب الربحية. ولتأمين ذلك يجب توافر قاعدة معلومات تهتم برصد كل ما تحتاجه الإدارة من معلومات وتجميعها، مروراً بمعالجتها والخروج بالنتائج المرجوة والوصول إلى نظام متكامل للمعلومات، وتناولت دراسة (فرحات، 2005) بأن هذا النظام يتصف بدرجة عالية من الفعالية من خلال تحقيقه:

- 1- درجة عالية من الدقة والسرعة في جمع البيانات ومعالجتها.
- 2- تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لتحقيق الرقابة على أنشطتها.
- 3- تزويد الإدارة بما تحتاجه من أنواع التكاليف لكافة أنشطتها في الوقت الملائم.
- 4- أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه.
- 5- يؤمن المعلومات التي يمكن للإدارة الاستعانة بها لاتخاذ قرارات هامة مثل، تقديم خدمات جديدة، وقف خدمات، المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية، وتفعيل سياسات التسعير.

5-2- تخفيض التكاليف في البنوك:

تعرف التكاليف على أنها المصروفات والنفقات التي يتم تكبدها لتحقيق القيمة المضافة للعمليات، من أجل الوصول إلى الأهداف المستهدفة، يجب تلبية التكاليف والمصروفات المتوقعة، والتي يمكن حسابها وقياسها (American Accounting Association, 2008). أخذت بطاقة الأداء المتوازن BSC دوراً رئيسياً خلال السنوات القليلة الماضية، من خلال مساعدة الشركات على التعامل مع المتطلبات والاحتياجات المتعددة، مثل تقليل التكاليف وإضافة أصناف المنتجات، وتحسين جودة المنتج (Czuchry, Mahmoud, & Damir 2009).

إن خفض التكاليف يظهر كهدف رئيسي في الشركات الصناعية أو البنوك وذلك من أجل تحقيق الأرباح والاستفادة من تلك الأرباح، حيث لن تتمكن الشركات من الاستمرار في العمل دون الحصول على نسب ربح عقلانية (Carenys & Sales, 2008)، وتكون الشركات قادرة على تحقيق ذلك الهدف، من خلال التحكم في أنشطتهم، ومن خلال تقديم أفضل المنتجات بأقل الأسعار، أو تخفيض تكاليف المنتج من أجل المنافسة في السوق مع الشركات الأخرى. إن أعداد واستخدام قوائم التكلفة تساعد في تحديد تكاليف المنتج المحددة، وستظهر بعد التحقق من

التكاليف التي تم جمعها من الأقسام المختلفة في الشركة، إذا كانت التكاليف مقبولة أم لا والنظر إلى أي مدى يمكننا ذلك من خفض التكاليف والتحكم فيها من خلال تحليل حجم الاقتصاد.

وتتعدد العناصر التي يمكن إخضاعها لعملية التخفيض في التكاليف، وهي ليست محددة فأي عنصر أو جزء أو قسم من أقسام المشروع أو مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية قد تعتبر عنصرا من عناصر التخفيض إذا ما تعرضت إلى الارتفاع في التكاليف، إن أهم هذه العناصر هي ما تناولته دراسة (محمد، 2016م) وهي:

- الأصول الرأسمالية كالأراضي والمباني
 - العمالة المباشرة وغير المباشرة.
 - مصاريف البيع والتسويق وما تشمله من مصاريف النقل والتغليف والتركيب والتشغيل والصيانة.
 - المصاريف الإدارية والعمومية وما تشمله من مصاريف البحث والتطوير والطاقة وصيانة الآلات والمعدات.
- وحتى يتم القيام بتخفيض في التكاليف بنجاح وفعالية، لابد من مراعاة بعض المبادئ والأسس التالية: (محمد، 2016)
- التركيز أولا على العناصر التي تحمل التخفيض الأكبر في التكاليف بأقل المجهودات مقارنة مع العناصر الأخرى.
 - يجب ألا تكون تكلفة دراسة وتحليل التكاليف وتطبيق المقترحات أكبر من التخفيض في التكاليف.
 - يجب الا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى تخفيض الجودة مما يؤثر على إجمالي الإيرادات.
 - يجب ألا يؤدي التخفيض في التكاليف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة كالاستغناء عن أصل ثابت قد يحتاجه المشروع في المستقبل القريب.
 - يجب أن لا يؤدي تخفيض التكاليف إلى إضعاف الروح المعنوية لدي العاملين مما يؤثر على الإنتاجية.

6-2- الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع بطاقة الأداء المتوازن من عدة جوانب في المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها:

- فقد هدفت دراسة (Tayler, 2003) إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة تقييم الأداء المتوازن باعتبارها أداة تقييم استراتيجي لبيان التركيز على الأسباب الرئيسية المحققة لنجاح المنظمة. كما هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتركيز على سلسلة العمليات الناتجة عن ذلك التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة تقييم الأداء المتوازن يعتبر من مسببات النجاح الرئيسية في تلك المؤسسات وبما ينعكس على استراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى. أوصت الدراسة بضرورة أن تطبق الشركات عينة الدراسة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء فيها لما أظهرته نتائج الدراسة من فوائد استراتيجية علميا ويعود عليها بميزة تنافسية.
- أما دراسة (Davis, & Albright, 2004) شبه التجريبية، تتحرى ما إذا كانت فروع البنوك التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تتفوق في الأداء على فروع البنوك داخل نفس المؤسسة المصرفية من حيث الإجراءات المالية الرئيسية. على الرغم من أن BSC قد اكتسب شعبية بين المديرين كأداة لقياس الأداء، إلا أن هناك القليل من الأدلة التجريبية لإثبات الادعاءات بأن BSC تعزز الأداء المالي المتفوق عند مقارنتها بنظام قياس الأداء التقليدي. وجدت الدراسة دليلاً على أن الأداء المالي المتفوق للفروع التي تطبق BSC بالمقارنة مع الفروع المنفذة خارج BSC.

- تحلل دراسة (Al-Sawalqa, et.al., 2011) حالة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين الشركات الصناعية الأردنية. من منظور اقتصادي، يعتبر الأردن نموذجاً لدولة نامية متقدمة في منطقة الشرق الأوسط. الورقة جزء من تحقيق أوسع في استخدام تقنيات تنوع قياس الأداء المطورة الغربية في السياق الأردني. قدم مسح كمي شمل 168 شركة نظرة ثاقبة على مستوى التنفيذ والنشر وأغراض استخدام نهج BSC بين الشركات الصناعية المتوسطة والكبيرة. أظهرت النتائج أن 35.1% من الشركات التي شملتها الدراسة تستخدم منهج BSC. أشارت النتائج أيضاً إلى أن ما يقرب من 30% أخرى من الشركات المستجيبة إما تدرس أو تطبق حالياً نهج BSC. أظهرت النتائج بعض التناقض من حيث أنواع وعدد وجهات نظر BSC المستخدمة. استخدمت الشركات التي طبقت BSC وجهات نظر مختلفة في BSC مع تركيز أكبر على وجهات النظر الأربعة الأصلية.
- وتمثلت مشكلة دراسة (محمد، 2016) في ان البنوك التجارية تواجه العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة السودانية، ومن أبرز هذه التحديات محاولة الدخول إلى أسواق جديدة، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض التكاليف في البنوك والتعرف إلى الأساليب التي تساعد في تخفيض التكاليف في بنك المال المتحد، وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج وأهمها ان الإدارة تسعى إلى تحسين في الخدمات المقدمة لعملائها، واهتمام البنك بقياس الأداء في جميع المحاور، ويتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها الاهتمام بوضع خطة تخفيض تكاليف واضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب.
- كما كان الهدف من دراسة (بغداد، وملوك، 2018) هو معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة الإسمنت سعيدة وذلك لان بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير تعد عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث وجد أن بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها، قد اعتمدت الدراسة لهذا الموضوع على تقنية المقابلة إضافة إلى وثائق المؤسسة وقد اقتصرت الدراسة على دراسة جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها أن المؤسسة تعتمد على المحور المالي ومحور العملاء بقصد تحقيق أداء مالي.
- هدفت دراسة (Bataneh, Al- Shwiyat, Alrjoub, 2019) إلى قياس تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمنظوراتها المختلفة في خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية الأردنية. اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم توجيهه للمديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة والإداريين ومحاسبي التكاليف. تضمنت عينة الدراسة (171) موظفاً يعملون في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت أساليب التحليل الوصفي والتحليلي وكذلك أساليب تحليل الانحدار. أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً كبيراً لاستخدام وجهات نظر BSC التالية (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) في خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة مواكبة الشركات الصناعية للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة التصنيع، وتشجيع تلك الشركات باستمرار على ابتكار موظفيها.

تعليق على الدراسات السابقة:

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على القطاع المصرفي وهو أحد القطاعات الاقتصادية المهمة في فلسطين، حيث تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات في ذات الموضوع والخاص بدراسة أثر

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاساليب الحديثة التي تستخدم في تخفيض تكاليف الخدمات في القطاع المصرفي، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة استخدام ودور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك والمنظمات بشكل عام ومعوقات تطبيقها وكذلك أثرها على الربحية فيها.

3- منهج الدراسة واجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي في تحديد المشكلة وصياغة فرضيات الدراسة. والمنهج الوصفي التحليلي. وتم الحصول على المعلومات اللازمة من المصادر التالية:
- 1- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
 - 2- المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة متمثلة في الدراسات والابحاث والدوريات العلمية والكتب والمراجع العربية والاجنبية، والتقارير السنوية للبنوك لنهاية عام 2019.
 - 3- تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

3-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية في فلسطين، حيث بلغ عدد البنوك التجارية محل الدراسة 13 بنكاً تجارياً منها 5 بنوك فلسطينية (بنك فلسطين، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار، بنك القدس والبنك الوطني)، بشبكة فروع عددها 162 فرعاً. و8 بنوك أردنية وافدة (القاهرة عمان، العربي، التجاري الأردني، الأهلي الأردني، الاسكان، الأردني الكويتي، الاتحاد). يتبعها شبكة فروع ومكاتب بلغت 118 فرعاً، وبنك مصري واحد هو البنك العقاري المصري ويتبعه 7 فروع، وهي احصائية لنهاية عام 2019 (سلطة النقد الفلسطينية، 2020). أما عينة الدراسة فهي قصدية تعتمد على المسح الشامل لجميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة، الذين يشغلون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، مراقب، رئيس قسم محاسبة) حيث بلغ عددهم (58) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد (51) استبانة، في حين تم استبعاد عدد (4) استبانات غير محققة لشروط قبولها، وتم قبول عدد (47) استبانة مكتملة ومحققة للشروط المطلوبة لقبولها أي بنسبة 81.03%، وهذه النسبة مناسبة لهذه الدراسة.

3-3- أداة الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وبعد استعراض الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم اعداد استبانة لهذا الغرض، وتم تقسيمها إلى الأقسام التالية:
- القسم الأول: يتناول وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية ويتكون من 4 فقرات.
- القسم الثاني: يتناول محاور الدراسة وهي:
- 1- أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك ويتكون من 9 فقرات.
 - 2- يتناول أثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك ويتكون من 10 فقرات.
 - 3- يتناول أثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك ويتكون من 13 فقرة.

4- يتناول أثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك ويتكون من 13 فقرة.

5- يتناول أثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك ويتكون من 13 فقرة. باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) فقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0.08=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترات.

3-3-1- صدق الاستبانة

1- صدق المحتوى: يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من أن الفقرات التي تحتوي عليها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض استبانة الدراسة على عدد من المتخصصين، من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات من مختلف التخصصات ذات العلاقة، وكذلك على عدد من الخبراء في المجال المصرفي من أجل تحديد الوضوح وسهولة استخدام مستوى الفقرات في أداة الدراسة.

2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون. Pearson Correlation Coefficient.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه .

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط	مستوى دلالة
تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين.	0.795	دالة عند 0.01
البعد المالي	0.862	دالة عند 0.01
بعد العملاء	0.852	دالة عند 0.01
بعد العمليات الداخلية	0.795	دالة عند 0.01
بعد التعلم والنمو	0.749	دالة عند 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

3- تحليل العامل: تم استخدام قياس Kaiser- Meyer- Olkin لكفاية أخذ العينات تم تطبيق تحليل العامل مع التعليق الرئيسي على استجابات عينة الدراسة على العناصر، وتم حساب قيم التحميل والتواصل لكل عامل

لكل متغير. أظهر الجدول (2) نتيجة اختبار KMO لجميع العوامل كانت مرتفعة، وأشارت معظم المصادر الإحصائية لقبول هذه النتائج في حال إذا كانت أعلى من (50%).

جدول (2) اختبار KMO لتحليل العوامل

Kaiser- Meyer- Olkin Measure	0.856	Sig.	0.000
------------------------------	-------	------	-------

3- 2- ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ

1- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha:

تم استخدام طريقة Cronbach's alpha لحساب معامل الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الاتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (3) معامل Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	المحاور
0.764	تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين
0.876	البعد المالي
0.870	بعد العملاء
0.798	بعد العمليات الداخلية
0.845	بعد التعلم والنمو
0.802	الدرجة الكلية

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل Cronbach's alpha

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.802)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (One Sample Kolmogorov- Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.987	0.123	تقييم علاقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين
0.652	0.284	البعد المالي
0.078	0.985	بعد العملاء

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.112	0.887	بعد العمليات الداخلية
0.352	0.645	بعد التعلم والنمو
0.252	0.775	الدرجة الكلية

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

4- التحليل الاحصائي وعرض النتائج

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (5) المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار		
2.13	1	مدير عام	المركز الوظيفي
23.40	11	مدير مالي	
25.53	12	مراقب	
48.94	23	رئيس قسم المحاسبة	
48.94	23	بكالوريوس	المؤهل العلمي
8.51	4	دبلوم عالي	
36.17	17	ماجستير	
6.38	3	دكتوراه	
78.72	37	محاسبة	التخصص
12.77	6	ادارة	
6.38	3	علوم مالية ومصرفية	
2.13	1	اخرى	
8.51	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة
31.91	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
36.17	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
23.41	11	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100	47		المجموع

نلاحظ من الجدول (5) الآتي:

- أ- المركز الوظيفي: ان أكبر نسبة من عينة الدراسة هم رئيس قسم المحاسبة بنسبة 48.94%، يليه مراقب حيث بلغت نسبته 25.53%، يليه مدير مالي بنسبة 23.41%، ثم المدير العام بنسبة 2.12% مما يعني أن عينة الدراسة هم من ذوي العلاقة والمعنيين بالنظام المالي والاداري ومعنيين أيضا بموضوع الدراسة مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.
- ب- المؤهل العلمي: أن ما نسبته 48.94% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وما نسبته 23.17% حاصلين على درجة الماجستير، وما نسبته 8.51% من حملة الدبلوم العالي، وما نسبته 6.38% من

حملة الدكتوراه. وهذا يعني أن عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات أكاديمية جيدة تجعل لهم القدرة على تفهم أسئلة الاستبانة، مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.

- ج- التخصص العلمي: أن ما نسبته 78.72% من الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة هم من ذوي تخصص المحاسبة وهم أكثر الأشخاص قدرة في التعامل مع أنظمة المحاسبة المختلفة، وما نسبته 12.77% من تخصص الإدارة أي لهم القدرة على التعامل مع القرارات الإدارية على مستوى البنك وهذا مؤشر على مدى القدرة التي يتمتع بها الأفراد المجيبين على الاستبانة في فهم أسئلة الاستبانة وفهم موضوع الدراسة.
- د- عدد سنوات الخبرة: أن أكثر من 91.49% من عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز الخمس سنوات مما يعني أنه تتوفر الخبرة الكافية لعينة الدراسة في المجال المالي والإداري والمصرفي ولهم القدرة على التعامل بالأنظمة المحاسبية المختلفة، وعندهم الخبرة والقدرة على التعامل مع الاستبانة بشكل موضوعي.

5- اختبار الفرضيات.

قبل اختبار الفرضيات، يجب اختبار ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار الخطي بين متغيرين أو أكثر، والاختبارات البارامترية، لذلك تم فحص نموذج الانحدار للتحقق من عدم وجود روابط متبادلة عالية بين المتغيرات المستقلة، حيث أشار، (Anderson & Sweeney & Williams, 1993) إلى أن وجود ارتباط يزيد عن (70%) بين متغيرين مستقلين أو أكثر، يعتبر ارتباطاً كبيراً يمكن أن يؤدي إلى تشويه العلاقة. بين أحد المتغيرات والمتغير التابع، وبالتالي سيكون من الصعب شرح وتفسير العلاقة بينهما، وللتحقق من عدم وجود هذه المشكلة في نماذج الانحدار المستخدمة في هذه الدراسة، فإن مصفوفة الارتباطات المتبادلة لها تم إعدادها بين متغيرات الدراسة المستقلة. يوضح الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين كل زوج من المتغيرات المستقلة ليس مرتفعاً، مما يشير إلى أن نتائج نموذج الانحدار لا تتأثر بخطي متعدد المشترك.

جدول (6): تحليل الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
البعد المالي	1.000			
بعد العملاء	0.588**	1.000		
بعد العمليات الداخلية	0.474**	0.419**	1.000	
بعد التعلم والنمو	0.338**	0.502**	0.572**	1.000

** الارتباط مهم عند مستوى 0.01 (2-tailed).

تم إجراء اختبارات الارتباط التلقائي للتحقق من خلو البيانات من أي مشكلة ارتباط تلقائي في نموذج الانحدار، مما يضعف قدرة النموذج على التنبؤ، وتم استخدام (اختبار Durbin Watson) للتحقق من هذه المشكلة كما هو موضح في جدول (7)، حيث يعتبر هذا الاختبار الأكثر استخداماً، وبينت النتيجة المثالية لهذا الاختبار لتكون بين (1.5 - 2.5) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط تلقائي بين المتغيرات. أظهرت نتائج التحليل أن قيمة (DW) المحسوبة بلغت (1.783)، ووفقاً للقاعدة الأساسية فإن هذه القيمة تقع ضمن النطاق المناسب، مما يشير إلى خلو البيانات من أي مشكلة ارتباط تلقائي، وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في نموذج الانحدار.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية للبنوك التجارية في فلسطين".

وللتحقق من الفرضية تم تنفيذ الانحدار الخطي المتعدد والانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة تأثير استخدام BSC على خفض تكاليف الخدمات المصرفية. يوضح الجدول رقم (7) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$ لاستخدام BSC في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.738)$ وهي قيمة دلالة إحصائية، وتشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام BSC وخفض تكاليف الإنتاج، وكذلك بلغت قيمة R-Square المعدلة (0.523)، مما يوضح المتغيرات المستقلة المجمعة لتكون قادرة على تفسير (52.3%) من التباين في المتغير التابع (تقليل تكاليف الخدمات المصرفية). كما يوضح الجدول أن قيمة (T-test) (F statistic) عند (77.320) ذات دلالة إحصائية (0.000) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وتشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة. والمتغير التابع.

جدول (7): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير BSC على خفض تكاليف الخدمات المصرفية

المتغيرات	Expected sign	Coefficient	T-Statistic	Prob	Tolerance	VIF*
(Constant)		1.912	6.820	0.004		
البعد المالي	+/	0.185	3.954	0.000	0.526	1.902
بعد العملاء	+/	0.317	4.792	0.000	0.327	2.564
بعد العمليات الداخلية	+/-	0.189	3.761	0.000	0.353	2.833
بعد التعلم والنمو	+/-	0.162	3.241	0.002	0.548	1.825
R	0.738		F-statistic		77.320	
R-squared	0.582		Prob (F-statistic)		0.000	
Adjusted R Square	230.5		Durbin-Watson statistic		1.783	

* جميع قيم VIF أقل من (10)، وتشير إلى عدم وجود أي مشكلة ارتباط تلقائي

وفقاً لنتائج الجدول (7)، هناك تأثير إحصائي إيجابي على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$. من البعد المالي على خفض تكاليف الخدمات المصرفية، (عند المعامل = 0.185، $p > 0.000$)، وهذا يشير إلى أن زيادة واحد درجة في البعد المالي تؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج بنسبة (18.5%)، ويؤكد هذا أيضاً أن القيمة الإحصائية T البالغة (3.954) كانت قيمة موجبة، ودلالة إحصائية على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، هناك دالة إحصائية موجبة. التأثير على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$. من جهة بعد العملاء حول خفض تكاليف الخدمات المصرفية، (عند المعامل = 0.317، $p > 0.000$)، مما يشير إلى أن زيادة درجة واحدة في بعد العملاء تؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج بنسبة (31.7%)، ويؤكد ذلك أيضاً أن تكون القيمة الإحصائية (4.972) قيمة موجبة ودلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أظهرت النتائج تأثيراً إحصائياً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ من بعد العمليات الداخلية على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، (عند المعامل = 0.189، $p > 0.000$)، مما يشير إلى أن زيادة درجة واحدة في بعد العمليات الداخلية يؤدي إلى خفض تكاليف الخدمات المصرفية بنسبة (18.9%)، ويؤكد ذلك أيضاً أن تكون القيمة الإحصائية (3.761) موجبة القيمة، ودلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأخيراً، كانت هناك قيمة موجبة ودلالة إحصائية على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ من ناحية بعد التعلم والنمو على خفض تكاليف الخدمات المصرفية، (عند المعامل = 0.162، $p > 0.000$) مما يشير إلى أن زيادة درجة واحدة في بعد التعلم والنمو يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج بنسبة (16.2%)،

ويؤكد ذلك أيضًا أن تكون القيمة الإحصائية T البالغة (3.241) قيمة موجبة ودلالة إحصائية على المستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وعليه، فإنه سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) على خفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين".

ولتحديد متغير بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة، والذي كان له الأثر الأكبر في خفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين، تم تنفيذ تحليل (الانحدار المتعدد التدريجي)، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار: جدول رقم (8) الانحدار المتعدد التدريجي (BSC) بشأن خفض تكاليف الخدمات المصرفية

BSC	B	Std. Error	T	Sig.	R	Adj. R Square	F	Sig.
(Constant)	1.231	0.194	4.294	0.000	0.603	0.326	141.28	0.000
بعد العملاء	0.652	0.049	8.892	0.000				
(Constant)	0.935	0.185	4.887	0.000	0.681	0.442	131.41	0.000
بعد العملاء	0.471	0.051	8.694	0.000				
البعد المالي	0.301	0.039	8.132	0.000	0.705	0.472	94.25	0.000
(Constant)	0.629	0.191	4.112	0.004				
بعد العملاء	0.345	0.057	6.834	0.000				
البعد المالي	0.256	0.040	5.136	0.000				
بعد العمليات الداخلية	0.230	0.053	4.246	0.000	0.738	0.523	77.32	0.000
(Constant)	1.912	0.178	6.820	0.004				
بعد العملاء	0.317	0.058	4.792	0.000				
البعد المالي	0.185	0.044	3.954	0.000				
بعد العمليات الداخلية	0.189	0.052	3.761	0.000	0.738	0.523	77.32	0.000
بعد التعلم والنمو	0.162	0.045	3.241	0.002				

يوضح الجدول رقم (8) أن (بعد العملاء) يوضح ما قيمته (32.6%) من التباين في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، وأن (بعد العملاء، والبعد المالي) يوضح مقدار (44.2%) من التباين في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، وزادت النسبة المئوية لشرح التباين العام في (خفض تكاليف الخدمات) إلى (47.2%)، بعد إضافة المتغير (بعد العمليات الداخلية) إلى (بعد العملاء، والبعد المالي)، وأخيرًا نسبة تفسير التباين الكلي في (خفض تكاليف الخدمات المصرفية) إلى (52.3%) بإضافة متغير (بعد التعلم والنمو) إلى المتغيرات السابقة. وهذا يدل على أهمية تأثير هذه المتغيرات في خفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين، وكذلك المستويات المختلفة (F) في جميع النماذج كانت ضمن المستوى المعنوي (Sig. 0.000)، مما يضمن حدوث انحدار كبير.

من خلال مراجعة نتائج معاملات الانحدار، نجد أن قيم (β) في جميع النماذج، عند مستويات مختلفة من (T)، تقع على المستوى الهام (Sig. 0.000)، ولكل المتغيرات ضمن نماذج الانحدار المتعدد التدريجي، وكلها جاءت أقل من (0.05%) مما يؤكد دلالة معاملات الانحدار، ويشير إلى أن تأثير المتغيرات ذات دلالة إحصائية. وفقًا لذلك، من الممكن إنشاء صيغة الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات، على النحو التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + E_{it}$$

$0.162 + (\text{بعد العمليات الداخلية}) 0.189 + (\text{بعد العملاء}) 0.317 + (\text{البعد المالي}) 0.185 + 1.912 = \text{التكلفة}$
(بعد التعلم والنمو)

مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أثر استخدام BSC في خفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين. ركزت نتائج هذه الدراسة على الدراسات السابقة التي أقرت بتأثير استخدام منظور BSC (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية لتطوير بيئة أعمال تنافسية. (Al Sawalqa et.al, 2019; Bataineh, et.al, 2011) وجدت الدراسة الحالية أن 73.8% من البنوك التجارية في فلسطين أدركت أهمية استخدام منظور BSC لتقليل تكاليف الخدمات في البنوك التجارية.

أما بخصوص الفرضيات الفرعية:

1- H01: يشير إلى أن البعد المالي له تأثير كبير على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية. وأظهرت النتائج أن البعد المالي كان قادراً على تفسير 18.5% من خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية. وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل. (Davis & Albright, 2004; Al Sawalqa et.al, 2011, Bataineh, et.al, 2019,)

2- H01: يشار إلى أن 31.7% لبعد العملاء لها تأثير أكبر على خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية. هذه النتيجة جاءت متفقة مع الدراسات السابقة. (Bataineh, et.al, 2019)

3- H01: كما هو متوقع أكدت النتيجة أن بعد العمليات الداخلية له تأثير كبير على خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك. وأظهرت النتيجة أن المنظور كان قادراً على تفسير 18.9% من خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين. وجاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل (Bataineh, et.al, 2019)

4- H01: يشير إلى أن بعد التعلم والنمو له تأثير كبير على خفض تكاليف الخدمات المصرفية. وأظهرت النتيجة أن بعد التعلم والنمو كان قادراً على تفسير 16.2% من خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل (Bataineh, et.al, 2019). بناءً على ما سبق يتم التأكيد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)"

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية (H0) التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للبيانات الديموغرافية (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للبيانات الديموغرافية

(المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك:

جدول رقم (12) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.896	3	.299	1.913	.136	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	10.462	43	.156			
	المجموع	11.358	46				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.073	3	.268	1.722	.156	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	10.284	43	.156			
	المجموع	11.358	46				
التخصص العلمي	بين المجموعات	1.357	3	.339	2.279	.070	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	9.676	43	.149			
	المجموع	11.033	46				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.819	3	.273	1.735	.168	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	10.539	43	.157			
	المجموع	11.358	46				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة F المحسوبة أقل من F الجدولية وعليه يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للبيانات الديموغرافية (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

7. الاستنتاجات

- من خلال تحليل واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات التالية:
- 1- تبين معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهلات العليا، وتخصصاتهم محاسبة وإدارة أعمال، وخبراتهم العملية أكثر من 5 سنوات فهم مؤهلين ومن ذوي العلاقة والمعنيين ولهم القدرة على التعامل واستخدام وتطبيق الأساليب المحاسبية الحديثة المختلفة التي تهدف إلى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وخصوصاً أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC.
 - 2- نتيجة الاختبار تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر أفراد العينة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في فلسطين تعزى للبيانات (الشخصية) الديموغرافية (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).
 - 3- تستخدم البنوك التجارية في فلسطين بطاقة الأداء المتوازن BSC بدرجة عالية لتوفير المعلومات للوحدات الوظيفية المختلفة، والتوصل إلى مجموعة متنوعة من القرارات والحلول التي تخدم سير العمل، وأن (بعد العملاء) يعتبر أكثر أساليب BSC المستخدمة، بينما (بعد التعلم والنمو) يعتبر الأقل استخداماً.

4- هناك أثر ايجابي لاستخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC لخفض تكاليف الخدمات في البنوك التجارية في فلسطين حيث يعتبر بعد العملاء هو الاكثر تأثيراً في خفض تكاليف الخدمات المصرفية بنسبة (31.7%) ثم بعد العمليات الداخلية بنسبة (18.9%). يليه البعد المالي بنسبة (18.5%) وأخيراً بعد التعلم والنمو بأقل تأثير (16.2%). بالإضافة إلى ذلك، باستخدام BSC يمكن تفسير (52.3%) من التغييرات التي حدثت في خفض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Bataineh, AL- 2019) Shwiyat, Alrjoub.

علماء بأن البنوك التجارية في فلسطين تعمل على خفض تكاليف الخدمات المصرفية، من خلال تطوير أنظمة التكاليف الحالية في البنوك لتحسين دقة احتساب تكاليف الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام العديد من الأدوات الحسابية والإحصائية والمحاسبية، والتي تعتبر من أساليب الضبط الناجحة على تكاليف الخدمات المصرفية..

8. التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة قدم الباحث التوصيات التالية:

- 1- ضرورة قيام إدارات البنوك التجارية في فلسطين بدراسة العوامل الأخرى التي لها تأثير على خفض تكاليف الخدمات المصرفية، من خلال دراسة العوامل المتعلقة بإدارة أنظمة الرقابة الداخلية، ومستوى تأثيرها في خفض تكلفة الخدمات المصرفية.
- 2- زيادة اهتمام البنوك بنظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء، والابتعاد عن الاستراتيجيات غير المخططة، العمل لتحسين الخدمات المصرفية في بيئة تتميز بسرعة التغييرات نتيجة التطور والتقدم التكنولوجي.
- 3- تحتاج البنوك التجارية إلى تعريف كل من الإدارة والموظفين، بأهمية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC ودورها في رفع كفاءة الأداء لخفض تكاليف الخدمات المصرفية.
- 4- الحاجة إلى الاهتمام بنظم المعلومات مع الأخذ في الاعتبار أنظمتها التحليلية التي توفر إمكانيات واسعة للتنبؤ والتحليل والتخطيط إلى جانب توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار.
- 5- اهتمام إدارات البنوك بالموظفين من خلال التشجيع على مشاركة الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في دورات متخصصة لفهم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 6- اهتمام إدارات البنوك التجارية العاملة في فلسطين وضع خطط تكاليف الخدمات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل البنوك والتي تستهدف خفض التكاليف بإتباع وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 8- استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين هيكل التكلفة عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة.
- 9- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيام بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبى احتياجات العملاء ورغباتهم بالسرعة الممكنة.
- 10- تركيز إدارات البنوك على جميع المجالات والأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن والعمل على الاهتمام بمكوناتها جميعاً بما يحقق هدف البنك في تخفيض تكاليف الخدمات.

- 11- يوصي الباحث بإضافة تأثير أبعاد أخرى مثل البعد البيئي، والمسؤولية الاجتماعية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العميل، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) في دراسات مستقبلية.
- 12- تفعيل دور سلطة النقد الفلسطينية في الرقابة على البنوك لضبط ممارسة البنوك لبطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- بغداد، حسين، وعماد الدين، ملوك (2017)، إدارة الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC مؤسسة الإسمنت- CIS.S بسعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، سعيدة، الجزائر.
- حسين، زينب احمد عزيز (2001)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر، القاهرة مصر.
- ربيعي مريم، مدوكي يوسف (2015)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- سلطة النقد الفلسطينية (2020): التقرير السنوي لعام 2019، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية، حزيران 2020، رام الله، فلسطين.
- عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيو 2005، الامارات العربية.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، تركمان، حنان (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، سوريا.
- فرحات، منى خالد (2005)، نظام التكلفة حسب الأنشطة ABC مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، عدد 2، مسقط، سلطنة عمان.
- القرني، علي بن سعيد (2010)، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.
- محمد، مزنة الباقر على (2016)، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Sawalqa, F; Holloway, D; & Alam, M, (2011). Balanced Scorecard Implementation in Jordan: An Initial Analysis.; International Journal of Electronic Business Management, 9 (3), pp. 196- 210.
- American Accounting Association (2008). <http://aaahq.org/>.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.R. and Williams, T.A. (1993), Statistics for Business and Economics, Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, MN.

- Asosheh, A., Nalchigar, S, Jamporazmey, M, . (2010) Information technology project evolution: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach, Expert System with Applications, An International Journal, Vo (37), No (8).
- Bataineh, Ashraf, AL- Shwiyat Ziyad, Alrjoub Ashraf (2019). The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies, Journal of Business and Retail Management Research 13 (03).
- Bazrkar, A., & Iranzadeh, S. (2017). Choosing a strategic process in order to apply in Lean Six Sigma methodology for improving its performance using integrative approaches of BSC and DEA. Journal of Business and Retail Management Research, 11 (4), pp 114- 123.
- Blocher, E. Stout, D., Cokins, G., . (2010), Cost Management: A Strategic Emphasis, 5ed, New York, McGraw – Hill / Irwin.
- Carensys, J., & Sales, X., (2008). Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach, Journal of Money, Investment and Banking- Issue 6.
- Carmona, S., Iyer, G., & Reckers, P. (2011). The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation. Advances in Accounting, p. 1- 13. doi: 10.1016/j.adiac.2011.01.004.
- Czuchry, A., Mahmoud, Y., & Damir K.L. (2009). Enhancing organizational effectiveness through the implementation of supplier parks: The case of the automotive industry. Journal of International Business Research 8 (1) pp45- 61.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. Management accounting research 15 (2), pp 135- 153.
- Figge, F., Hahn, T, Schaltegger, S., & Wagner, M., (2002), The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a tool for value – Based Sustainability Management, University of Lauenburg, .
- Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through Balanced Scorecard: an overview. Journal of Commerce 11 (6), pp 60- 68.
- http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=487
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70 (1), 70- 79
- Kim, D., Cavusgil, S. T., & Calantone, R. J. (2006). Information system innovations and supply chain management: channel relationships and firm performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (1), pp 40- 54.
- Machado, M. (2013), Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises, Review of Business Management, 15 (46).

- Niven, P. R. (2011). Balanced scorecard: Step- by- step for government and nonprofit agencies. John Wiley & Sons. Second Edition.
- Seyedhosseini, S. M., Taleghani, A. E., Bakhsha, A., & Partovi, S. (2011). Extracting leanness criteria by employing the concept of Balanced Scorecard, Expert Systems with Applications, Vol. 38, Issue (8), pp10454- 10461.
- Sofie, R. (2004, May). Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards. Retrieved August 1, 2006, from
- Tayler, B., (2003), The Balanced Scorecard as a Strategy- Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal- Chain Focus. The Accounting Review, 85 (3).
- Tseng, M. (2010). Implementation and performance evaluation using the fuzzy network balanced scorecard. Computers & Education, 55 (1), pp188- 201.
- Upton, D; (2012). Experimental Balanced Scorecard Research: Implications for Practitioners. Management Accounting Quarterly.13 (4) pp 25- 31.