

بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات

د. عبد الرضا فرج بدر اوي (*)

وائل محمد صبحي (**)

المقدمة

حتى تكون منظمات الأعمال في بيئتنا العربية قادرة على المنافسة مع مثيلاتها في الدول الأخرى، لا بد لها من تطبيق المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، خاصة وأنها تعيش في ظل ثورات عدة في مجالات مختلفة منها ثورة المعلومات والاتصالات وثورة في التكنولوجيا، وبنفس الوقت تطور في المفاهيم السائدة ومنها ثورة العولمة، فهي بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة والذي أثبت تحقيق المردودات المطلوبة، مثل أداره الجودة الشاملة (TQM) والحصول على شهادة الجودة (ISO) وكذلك موضوع بحثنا بطاقة التقديرات المتوازنة (Balanced Scorecard) التي تمكن المنظمات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة مناظير بدلاً من الاقتصار على المنظور المالي بالرغم من أهميته .

حققت المنظمات التي استخدمت هذه البطاقة عوائد كبيرة مما ساعدها على النجاح بالوصول إلى ما مطلوب منها وفق رؤيتها والاستراتيجية المحددة و إرضاء مجتمعها بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والمالكين والعاملين فيها.

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على هذه البطاقة باعتبارها أداة إستراتيجية وتقويمية والحث على استخدامها في منظماتنا.

(*) أستاذ إدارة الاعمال المساعد/ جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

(**) باحث في إدارة الاعمال.

أولاً : المفهوم والأهمية

ابتكرت بطاقة التقديرات المتوازنة في عام 1987 شركة (Analogy Deices) وهي شركة متخصصة بإعمال أشباه المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطبيق مضامين ادارة الجودة الشاملة، ويعود الفضل بابتيكارها لكلاً من (Kaplan & Norton) . (Schneiderman,2001,P.1)

وما أضافته هذه البطاقة باعتبارها أداة تقييم ، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية اعتمادها أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمات بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا إنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة ، إذ اعتمد هذا المنظور لعقود من الزمن وخاصة نظام شركة (Dupont) الفرنسية (Butlerza & Neale , 1997 , P.242) وتمخض هذا الإنجاز بعد بحث إجراء على (14) شركة التي كان أدائها يتسم بالضعف ، واستغرق هذا البحث عاماً كاملاً ، واستطاعت هذه الشركات من تحسين أدائها بشكل ملحوظ (Kaplan & Norton,1992 , P.71)، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة ، وان الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، وحجم السوق ، ورضا الزبائن والعاملين ، يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي ، إذ إن القصور فيها يوفر إنذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الإجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية (Kaplan & Norton , 1996 ,P.134) .

اعتبرت (Harvard Business Review) في عددها (75) لسنة 1992 مفهوم بطاقة التقديرات المتوازنة من بين أهم (15) مفهوماً في الأداء (GC. Active Management, News Letter,3March,2001,P.12) .

وتوالى الأبحاث والدراسات لتشمل عدد أكبر من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ، وكل هذه الدراسات أكدت إن هذه الشركات حققت نتائج طيبة باستخدام هذه البطاقة، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر شركات (Rock Water) و (Intel) و

(Apple Computer) و (BP Chemicals) و (Milliken) و (Leeds Permanent) و (Building Society) وكذلك شركة (FMC) وهي إحدى أكثر الشركات تنوعاً بخطوط إنتاجها في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تنتج أكثر من (300) خط من الخطوط الإنتاج في (21) قسماً وإيراداتها تزيد على (4) بليون دولار سنوياً . واستطاعت هذه الشركة باستخدام البطاقة من ترجمة استراتيجيات وحدات الأعمال إلى نظام قياس محدد يتماشى مع النظام الإداري للشركة ككل ، وبذلك حققت أفضل النتائج (Kaplan & Norton , 1993 , P.193) ويلاحظ إن هنالك إقبالا واسعاً من الشركات في العالم لاستخدام هذه البطاقة مما يفسر نجاحها بإنجاز الأهداف المنشودة منها .

بعد ما قدمناه لآبد إن تعرف بطاقة التقديرات المتوازنة ، ولهذا سنعرض عدداً من التعريفات وصولاً للتعريف الأشمل ، فمثلاً عرفت بأنها (إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين ، الأول تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المنظمة ، والثاني توصيل تلك الاستراتيجية إلى كل أجزاء المنظمة (Miglorato & Others, 1996,P.460) وأوردت شركة (Siemens) الألمانية ثلاثة تعريفات رئيسية للبطاقة وعلى النحو الآتي :

(Ingo,2001,P35) .

1. أداة لقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات .
 2. وسيلة للفوز بتوقعات الزبائن ومقاييس قدرة الشركة لملائمة و إرضاء رغبات الزبائن.
 3. ترجمة الاستراتيجية والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار .
- أما التعريف الأشمل فهو لكل (Kaplan & Norton) بنظراتهما للبطاقة باعتبارها نظاماً متكاملًا، وهو يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التقييم، إذ عرفها بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجيات الأعمال ، واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في

تنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف المنظمة (Kaplan & Norton , 1996, P.19) .

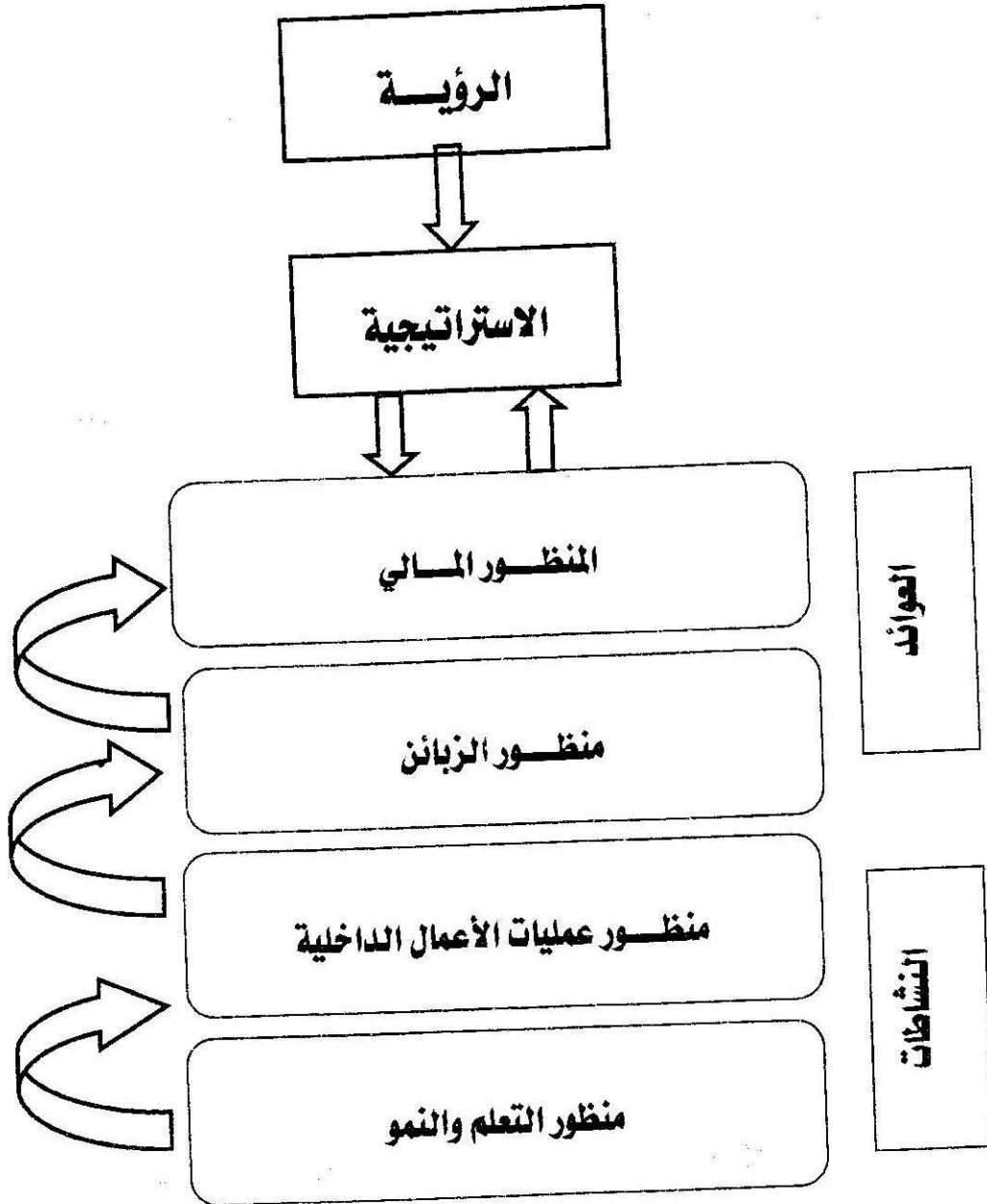
إن بطاقة التقديرات المتوازنة تقدم مقاييس للأداء العالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة والمتمثلة بالمنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والتي سيتم بحثها لاحقاً .

وباعتماد الرؤية الاستراتيجية التي تشير إلى مجموعة واسعة وشاملة من المقاصد ، وهي تصف استكشاف المستقبل مع مراعاة خصوصية الوسائل التي تستخدم لتحقيق النهايات المرغوبة . وأشارت دراسة بان المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية تتفوق في أدائها على منافسيها بعدد من المرات (Collin & Parras , 1996 , P.76) .

ومن خلال الرؤية الاستراتيجية تضع المنظمات استراتيجياتها التي تمثل تصوراً لما ترغب أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصولها إلى ذلك ، وعلية فالاستراتيجية عبارة عن الإطار المرشد للاختبارات في مجال السلع والخدمات والأسواق والنمو والعائد وتخصيص المراد في المنظمة (Robert , 1993, P.19) .

ويجسد الشكل رقم (1) تركيبة هذا المفهوم، أي الابتداء بوجود رؤية ثم الاستراتيجية والمنظورات الأربعة في إطار من التفاعل .

شكل رقم (1)
يبين مكونات مفهوم بطاقة التقديرات المتوازنة



(2GC . Active Management, News Letter, 3 March, 2001, P.1)

ومن خلال البحوث والدراسات شخصت مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة ونستطيع تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية :

1. تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً (Kaplan & Norton, 1993, P. 137) .
2. إنها تعالج النقص الخطير الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى إنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجيات المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى (Kaplan & Norton, 1996, P. 16) .
3. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة (Thomson , 1997, P.16) .
4. مساعدة المنظمات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء ، وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة ، وإعادة التصميم ، وخدمة الزبون (Thomson , 1997, P.16) .
5. التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجيات بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة (Bi rch, 1998,P.44) .
6. توضح الرؤيا وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء (Kaplan & Norton , 1997,P.6) .
7. تبقى بطاقة التقديرات المتوازنة المعايير المالية كملخص مهم لاداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد (Partridge & Perren, 1997, P. 51) .

ثالثاً : منظورات بطاقة التقديرات المتوازنة

إن المنظورات الأساسية التي تحتويها البطاقة أربعة وهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياس كما أوصى بها كلا من (Kaplan & Norton) بعد أن كان المقترح الأول بشمولها بـ(35) مقياس . وهذا العدد الكبير يخلق صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل ولربما يحدث إرباك في عملها (Kaplan & Norton, 1996, P.53) وبإمكان المنظمات أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها ، وبإمكان الأقسام داخل المنظمة أن تختار مقاييس خاصة بها و ثم إضافة مقاييس أخرى أو حذف مقاييس موجودة مراعاة لخصوصية كل قسم مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة .

وفيما يأتي بيان لهذه المناظير وآلية عملها :

1. المنظور المالي *Financial Perspective*

يعد المنظور المالي أحد أهم تقييم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة . ويركز هذا المنظور أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق المالكين ، والعائد على إجمالي الأصول ، والقيمة الاقتصادية المضافة ، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل (Horngren & Others, 2000, P. 465) .

وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي . وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة ، إن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بخلق عوائد مالية للمستثمرين ، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض إنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية (Nouragi & Darcoa, 1990, P.212) .

2. منظور الزبائن *Customer Perspective*

يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بوضع متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة لنجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المنافسة وبقائها واستمرار نشاطها في السوق . ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة ، ومن خلال هذا المنظور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص الزبائن إلى مقاييس محددة ، ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم (Birch, 1998, P.43).

ونستطيع تحديد اهتمامات الزبائن بجوانب تتمثل بالوقت والجودة والأداء والخدمة والكلفة (Kaplan & Atkinson, 1998, P.368) ويحتوي هذا المنظور عدة مقاييس منها رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد ، وبحية الزبائن ، وحصّة المنظمة في السوق في القطاعات المستهدفة (Prahal & Hasmel, 1990, P.43) .

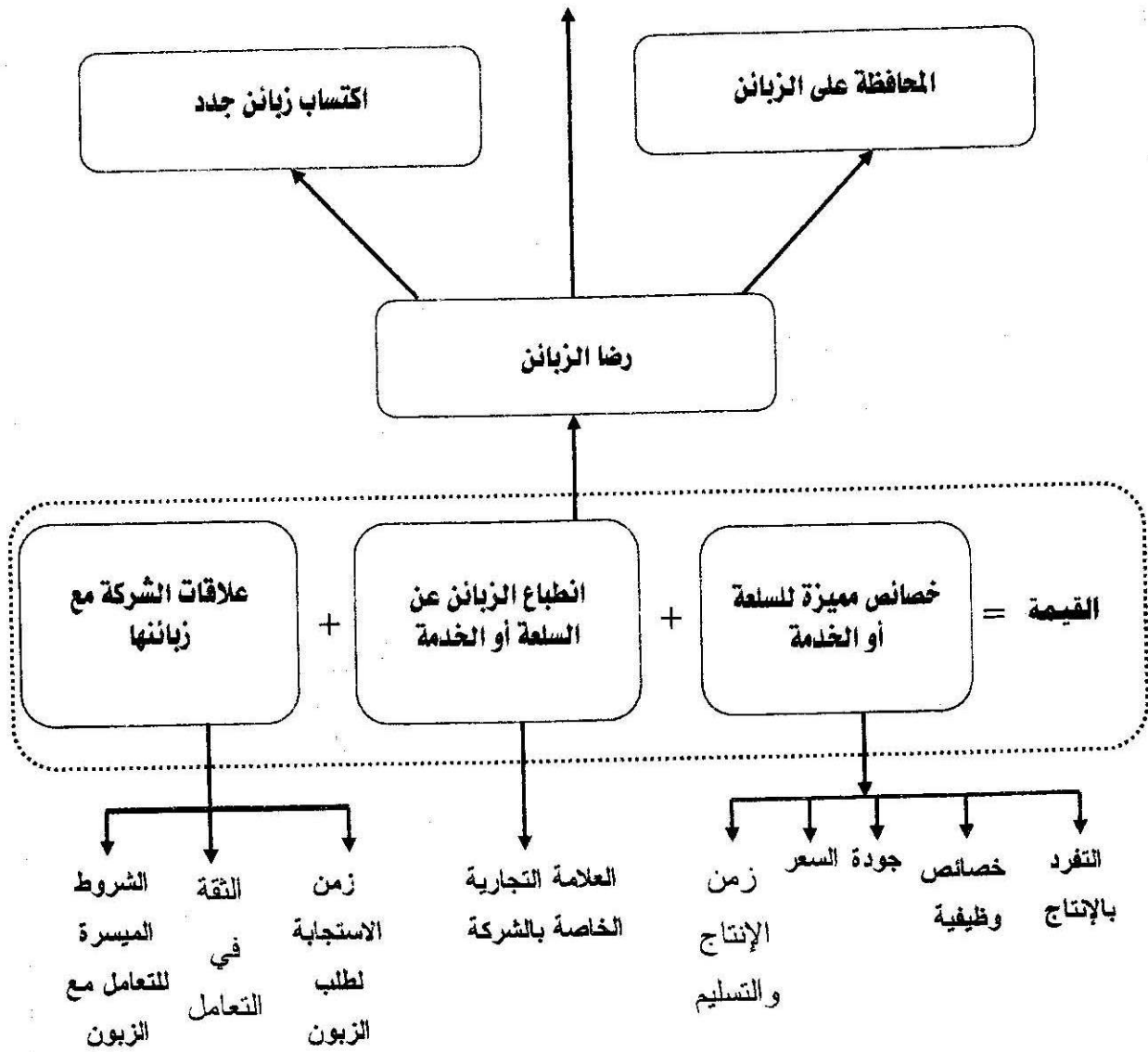
ويذكر (Kaplan & Athinson) إن الأهداف الاستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساس باتباع تقنيات تحليل ربحية الزبائن التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمنظمة والتي بدورها تهدف إلى ما يأتي : (Kaplan & Athinson, 1998, P. 368).

- أ. تحليل مستوى الربحية المتحققة من تعامل المنظمة مع مجاميع وشرائح مختلفة من الزبائن .
- ب. محاولة التأثير على سلوكيات الزبائن غير المربحين وجعلهم مربحين للمنظمة .
- ج. إعداد وترتيب نسب مئوية للزبائن المتعاملين مع المنظمة على وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم .

يمكن معرفة أداء المنظمة لهذا المنظور من خلال استبيان الزبائن أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة والرسائل والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات المتحقق باعتماد المقاييس المشار إليها أنفا ضمن هذا المنظور .

ويمكن تحليل سلسلة القيمة للزبائن بالاستعانة بالشكل (2) ، إذ يوضح المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة وانطباع الزبائن عنها وعلاقة الشركة بزبائنهم وبالنتيجة نحصل على رضا الزبائن ، ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب زبائن جدد .

شكل (2) تحليل سلسلة القيمة المقدمة للزبائن

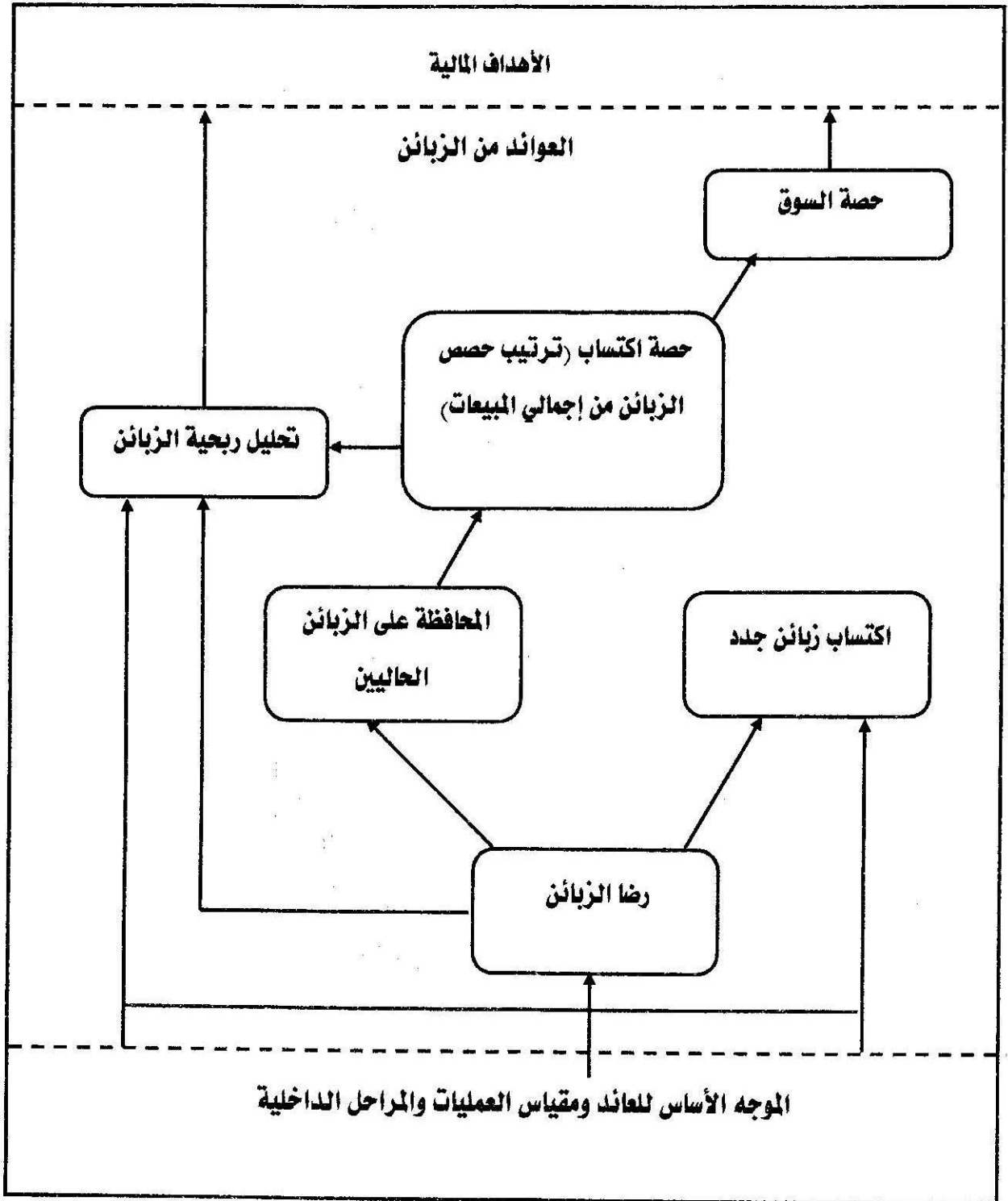


Kaplan & Norton, 1996, P.82.

وإن الأداء الجيد للمنظمة وفق هذا المنظور يصب في النهاية بتحقيق أفضل العوائد

المالية وكما هو موضح في الشكل رقم (3) .

شكل رقم (3)
دور منظور الزبائن كأساس لمقاييس العوائد



Kaplan & Norton, 1996, P. 52.

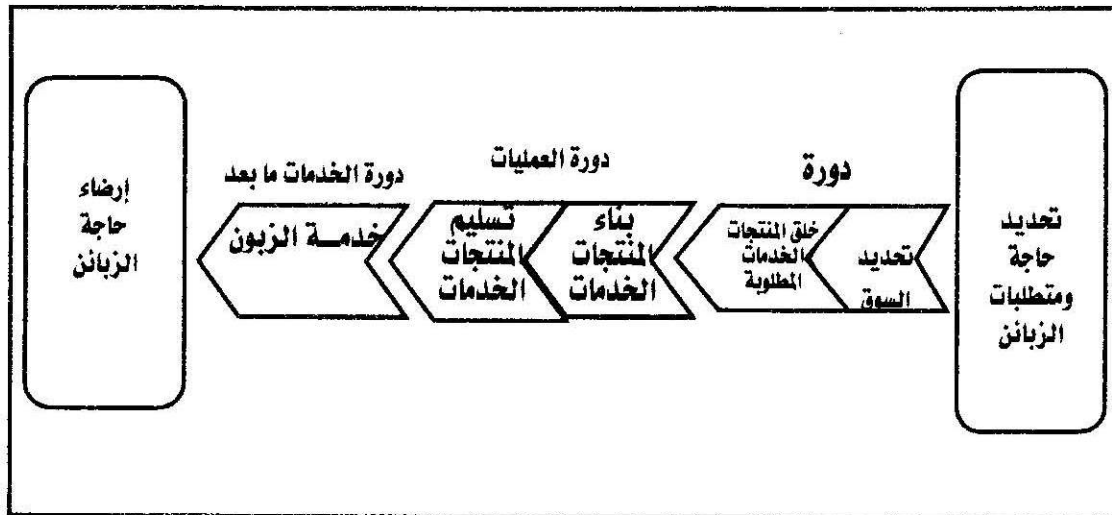
3. منظور الأعمال Internal Business Process

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ، ومن خلال هذا المنظور تجري مقابلة حاجات الزبائن و أهداف حملة الأسهم والمالكين . وعلية فإن المقاييس الداخلية لبطاقة التقديرات المتوازنة تتنبق من عمليات الأعمال التي لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق ، وعليها أن تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التمييز أو التفوق (Hyde, 1998 , P.58) .

ويوضح الشكل رقم (4) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال التي تعطي القيمة في كل دورة للزبائن من خلال ثلاث دورات ، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات الزبائن ، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى دورة الإبداع بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبيه لحاجات ورغبات المستهلكين ، إذ إن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق ، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق اشباعا للمستهلكين وبنفس الوقت المردود الاقتصادي للمنظمة ، ثم الدورة الثانية التي تسمى دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات ، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشتمله من صنع الضمان للمستهلك والتكيب والصيانة إلى غير ذلك .

شكل رقم (4)

يبين سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال



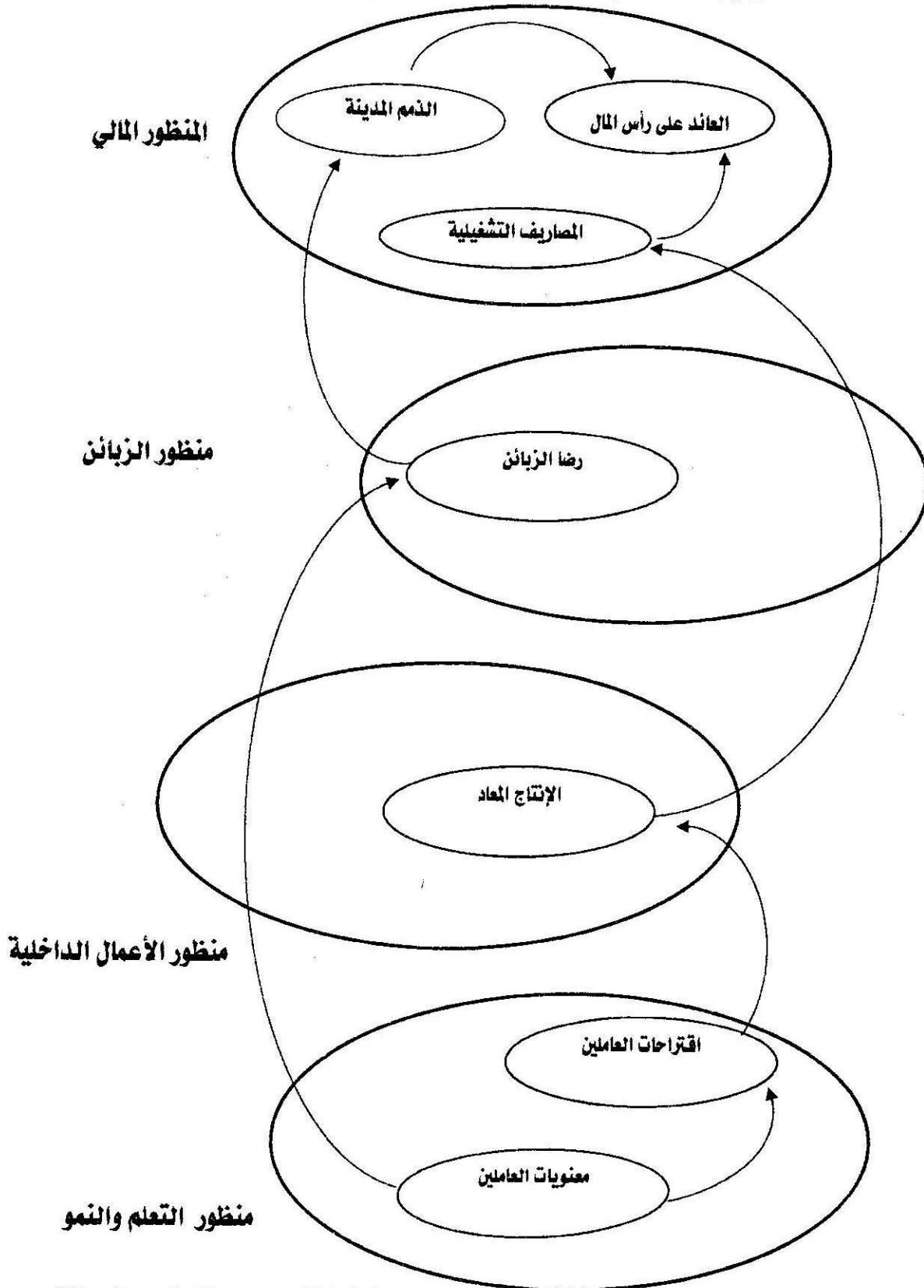
(Kaplan & Norton, 1996, P. 63.)

4. منظور التعلم والنمو *Learning and Growth Perspective*

يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواكبتها للعصر ، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم . ونستطيع قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد ، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع والمبادرة ، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى الاهتمام بهم وحمايتهم وكذلك من نسبة دوران العمل ، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح ، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة (Flesher & Others, 1997,P.135) .

مما تقدم يتضح ومن واقع البحوث والدراسات التي أجريت وجود ارتباطات وعلاقات متفاعلة مهمة ما بين معنويات العاملين وهو مقياس منظور التعلم والنمو ، ورضا الزبائن وهو مقياس مهم في منظور الزبائن ، وكذلك رضا الزبائن قد تم ربطه بسرعة دفع الفواتير ، وهذا أدى الى التقليل في الذمم المدينة ، وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم ، ووجدت أيضاً علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين ، وان المناظير الثلاث تصب في المنظور المالي ، وكما أوضحنا فإن الشكل رقم (5) يلخص ذلك بأمثلة مختارة .

شكل رقم (5)
يبين العلاقة بين مقاييس الأداء للمنظورات الأربعة



(Kaplan & Norton, 1996, P. 83)

رابعاً. التوصيات

1. حث منظمات الأعمال العراقية على استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عملية تقييم الأداء وتشجيع الباحثين للقيام بأجراء بحوث ودراسات متخصصة بموضوعها .
2. إن استخدام البطاقة يحتاج إلى جملة من المستلزمات منها أن تكون للمنظمة رؤية واستراتيجية وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس ومنظورات تحددتها في ظروفها وواقع عملها .
3. تحتاج منظمات الأعمال للاستفادة من البطاقة إلى اعتماد مقاييس لكل منظور ويفضل اختصارها على عدد لا يتجاوز لـ(25) مقياس للمنظورات الأربعة لخلق الترابط بينها وسهولة معرفة محصلتها .
4. قيام أداره التسويق بدور فاعل فيما يتعلق بدراسة السوق وإشباع حاجات المستهلكين . وكذلك دور إدارة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للعاملين وحمايتهم وتحقيق رضاهم عن العمل مع التأكيد على الترابط والتفاعل مع إدارة العمليات والإدارة المالية وباعتبار المنظمة نظاماً متكاملًا والإدارات الأنفة الذكر أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها .
5. أن لا يقتصر التقييم على المنظور المالي مع أهميته لكون المنظورات الثلاث الأخرى بمقاييسها المختلفة تصب بأجمعها في المنظور المالي .
6. توفير نظام متميز للمعلومات ، إذ إن نجاح استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة يعتمد على توافر المعلومات الضرورية حتى يمكن قياس الأداء ضمن المناظير الأربعة ، وبدون وجود مثل هذا النظام تفقد البطاقة الجزء الأكبر من مبررات وجودها .

خامساً . المصادر

- 1- Aurtur M. Schneiderman 'Must your scorecard be balanced' Journal of strategic performance mesurement,2001.
- 2- Alan Buter, Steve R. Let 2 A and Bill Neale, 'inking the Balanced scorecard to strategy, Long rang planning . 30 (2) 242-253 ,1997.
- 3- 2GC- Active, management – news latter , 'What is balanced scorecard' , 3, March ,2001.
- 4- Birch, C. 'Balanced scorecard points to wins for small firms' Australian CPA, 68 (6) , 1998 .
- 5- Collins, J. C. Porras, J.I., 'Building your companies vision 'H.B.R. , Septmber, - October , 1996.
- 6- Fleisher, C. and Mahaffy, D. 'A Balanced Scorecard approach to public Relation Management Assessment, Public relation Review, 23 (2), 117-142 ,1997 .
- 7- Hyde, A.C.'the balanced scorecard – moving above the bottom line'', public manager, 27 (3). Fall 1998 .
- 8- Horngren and other 'Cost Accounting : A Managerial Emphasis'' Prentice Hill, Englewood Cliffs, New York, 2000.
- 9- Ingo, Deking , 'Knowledge Scorecard – Bringing Knowledge strategy in to the balanced scorecard'' Siemens AG, IK information and knowledge management, 2001 .
- 10-Migtiorato, P.Natan, N. and Norton, D. 'A scoring system for creating system for creating JVC that survive'' Mergers and Acquisition ,30 (4),1996 .
- 11- Michal Robrt, 'Strategy : Pure and simple, Mc Graw – Hill, 1993 .
- 12- Nourayi, M. M. and F. P. Daroca . 'Performance evaluation and measurement issues , Journal of Managerial issues 8 (2) , 1996 .
- 13- Partridge, M. and perren , L. 'Winning ways with a balanced scorecard'' Accountancy, 120 (1248) , 1997 .
- 14- C. K. Prahald G. Hamel. 'The core competence of the corporation'' H. B. R. ,May / June, 1990.

- 15- Roberts S. Kaplan and David P. Norton, 'the balanced scorecard measures that drive performance' H. B. R. ,70 (1), 1992 .
- 16- Robert S. Kaplan & David P. Norton' Putting the Balanced Scorecard to Works, Harvard Business Review , 71 (5) : 134-147 . 1993 .
- 17- Robert S. Kaplan & David P. Norton' The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action Harvard Business School Press, Boston , 1996 .
- 18- Robert S. Kaplan & David P. Norton ' Using the Balanced Scorecard as a strategic management System , H. B. R. ,74 (1) :75:85, 1996.
- 19-Robert S. Kaplan & David P. Norton , linking the Balanced Scorecard to strategy , California management Review , 39 (1),53-79 , 1996 .
- 20- Robert S. Kaplan & David P. Norton , Why does Business Need A Balanced Scorecard , Journal of Strategic Performance Mar. , (1) , 5-10 , 1997 .
- 21- Robert S. Kaplan & Anthony A. Atkinson , Advanced management Accounting , Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey, 1998 .
- 22- Thomson , Jeff & Steve Uarley , Developing A Balanced Scorecard at AT & T , Journal of Strategic Performance Measurement , Aug , Sep , (4) , 14-24, 1997 .