

ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن

(مقاربة مفاهيمية)

محمود حمدون الصواف

استاذ

قسم الاقتصاد، جامعة نورو

إقليم كردستان العراق

ملخص

ان التغيرات السريعة في بيئة الاعمال دفعت العديد من المنظمات الى التفكير في تعزيز قدرتها التنافسية الامر الذي دفعها الى تبني مداخل ادارية جديدة ومن ابرزها مدخل ادارة الجودة الشاملة الذي يؤكد على الجودة في كل عمليات المنظمة وليس فقط في جودة العملية الانتاجية او الخدمية وذلك انطلاقا من جوهر فلسفة ادارة الجودة الشاملة الذي يؤكد على ان الجودة مسؤولية الجميع . ان التطبيق السليم لمدخل ادارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير النظم التقليدية التي لم تعطي الاهتمام الكافي الى التحسين المستمر كاحد مجالات عوامل النجاح الهامة وهذا ما دفع الباحثين kaplen& Norton الى تقديم نموذج لقياس الاداء سمي بطاقة الاداء المتوازن .

في هذه الورقة البحثية سيتم التركيز على بطاقة الاداء المتوازن من خلال منظرها الاربعة لقياس الاداء المنظمي وهي الزبون ، المالي ، العمليات الداخلية ، التعليم المستمر والنمو فضلا عن الاساس الفلسفي الذي تستند اليه . اما بالنسبة لادارة الجودة الشاملة فقد نوقشت من خلال الفلسفة التي تستند اليها المبادئ الاساسية المرتبطة بها وهي ارضاء الزبون، التحسين المستمر ومشاركة الجميع وكيفية تطبيقها اما القسم الاخير من الورقة سيركز على ايجاد فضاء للمقاربة بين ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن .

1. المقدمة

توظيف الابعاد الغير مالية لتتوافق مع الابعاد المالية على المستوى الاستراتيجي لتتضمن اربعة اوجه يتم من خلالها قياس اداء المنظمة المالي والعملياتي. خلصت الورقة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ان كلا المفهومين يمكن ان ينظر لهما كفلسفة تشترك بمقومات اساسية من اهمها التحسين المستمر لاداء الاعمال.

1.1 فكرة البحث

البحث والتقصي عن الفضاءات التي يمكن توظيفها في ايجاد نوع من المقاربة بين ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن من خلال تأشير الفضاءات التي يمكن اعتمادها في تحقيق فكرة البحث وهي:

- اولاً- الفلسفة التي يستند اليها كلا المفهومين
- ثانياً- البعد الاستراتيجي لكل منهما
- ثالثاً- توافق الاهداف القصيرة والطويلة الامد

يشير الادب الاداري خلال العقد الاخير من القرن الماضي الى وجود اهتمام واسع بدمج الاساليب والتقنيات الادارية الحديثة تحت سقف ادارة الجودة الشاملة. اذا نظرنا الى الاهداف والغايات التي تسعى اليها ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن ستجد ان هناك تشابهاً وأكثر الجهود البحثية قد اشارت الى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كاداة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

تاريخياً ومع بداية النصف الثاني من القرن الماضي بدأت اليابان بالاهتمام بادارة الجودة الشاملة وكان من مميزات الاساسية هو تحفيز الافراد العاملين لتطوير الجودة وصولاً الى تحقيق رضا الزبون، من جانب اخر فان الرواد الاوائل مثل ديمينج، جوران، فيكنبوم قد نشروا العديد من من البحوث والمقالات التي واكبت تطبيق هذا المنهج فضلاً عن المشاركة فيه، اما بطاقة الاداء المتوازن فقد قدمت لأول مرة عام 1992 من قبل الباحثين نورتن وكابلن كطريقة او اسلوب لقياس الاداء من خلال

المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، المجلد 9، العدد 1 (2020)

ورقة بحث منظمة نشرت في 2020/3/27

البريد الإلكتروني للباحث : mahfoudh.h@nawroz.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2017 أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الايداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

جدول (1) يوضح المجالات التي يمكن اعتمادها للمقارنة بين ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء

المتوازن .

الابعاد	ادارة الجودة الشاملة	بطاقة الاداء المتوازن
الفلسفي	1-ارضاء الزبون 2- التحسين المستمر 3- مشاركة الجميع	1-البعد المالي 2- الزبون 3-العمليات 4- بعد التعلم والنمو
الاستراتيجي	بناء نظام شمولي يستطيع من خلال تحقيق اهداف المنظمة من خلال انتاج سلعة او تقديم خدمة ترضي الزبون فضلا عن التحسين المستمر من خلال مشاركة الجميع .	تعتمد على التغير الاستراتيجي خلال تحقيق اهداف المنظمة من خلال انتاج سلعة او تقديم خدمات عالية من الاداء من خلال خفض كلف التشغيل وتحسين الجودة وزيادة السرعة والمرونة للمؤى الفجوة بين الانجاز الفعلي والانجاز المخطط .
توافق الاهداف	الهدف الاساسي لاية منظمة هو تحسين كفاءة اداء عملها من خلال منج ادارة الجودة الشاملة	الهدف الاساسي لاي منظمة هو تحسين كفاءة اداء عملياتها من خلال طريقة قياس شمولية لتحقيق التحسين المستمر

2.1 منهجية البحث

1.2.1 اهمية البحث

تتأثر اهمية البحث من خلال ايجاد فضاء للمقارنة بين منج ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن فضلا عن توظيفه في تحقيق اهداف المنظمات نحو التحسين المستمر .

2.2.1 مشكلة البحث

التغيرات المتسارعة في مجال الفضاء المعلوماتي وظهور العديد من الانظمة والاساليب الحديثة وضع العديد من المنظمات الانتاجية والخدمية امام تحدي كبير في البحث عن مظلة تستطيع من خلالها استثمار هذه الانظمة والاساليب لتحقيق اهدافها في تحسين منتجاتها او خدماتها من اجل تحسين موقعها التنافسي .

3.2.1 اهداف البحث

1- البحث والتقصي في الادبيات المنشورة حول موضوعي ادارة الجودة الشاملة

وبطاقة الاداء المتوازن.

2- ايجاد المرتكزات الفلسفية والاستراتيجية للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة

وبطاقة الاداء المتوازن فضلا عن مدى توافق الاهداف القصيرة والطويلة .

3- تقديم مساهمة متواضعة للباحثين والمهتمين في الاستفادة من نتائج البحث .

4.2.1 فرضية البحث

البحث والتقصي عن ايجاد فضاء للمقارنة بين ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن .

5.2.1 منهج البحث

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي ويعتبر كلا المنهجين متكاملين , فلمنحج الاستقرائي يبدأ من الجزئيات للوصول الى الكليات معتمدا على ثلاثة مراحل اولها ملاحظة الظاهرة ثانيها وضع الفروض العلمية , ثم المرحلة الاخيرة وهو اختيار الفروض معتمدا على المنهج الاستنباطي .

6.2.1 اسلوب البحث

يتدرج الاسلوب الذي تم اختياره تحت عنوان التحليل المفاهيمي لكل من ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن لغرض الوصول الى هيكل مفاهيمي يستطيع الباحث من خلاله تحقيق اهداف البحث بالاعتماد على الادبيات المنشورة في المجالات العلمية والكتب وكذلك الانترنت .

2. ادارة الجودة الشاملة

يعد مدخل ادارة الجودة الشاملة طريقة لتحسين المنتجات المقدمة من المنظمة لغرض الحصول على الموقع التنافسي الجيد , للحصول على ذلك لابد من مشاركة كافة المستويات الادارية . في هذا السياق يشير الادب الاداري للموضوع الى ان البدايات الاولى لفكرة ادارة الجودة الشاملة تعود الى فردريك تايلور بكتابه المؤلف عام 1911 بعنوان مبادئ الادارة العلمية حيث اشار الى ان عملية حل المشكلة يأتي من خلال مشاركة العاملين في المنظمة .

ادارة الجودة الشاملة كانت استجابة للنمو الحاصل في الصناعة اليابانية من خلال السبعينات في القرن الماضي والتوجه نحو الجودة على العكس من الصناعة الامريكية حيث كان توجهها نحو الكلفة . في الثمانينات من القرن الماضي فتحت الاسواق العالمية ابوابها للصناعة اليابانية وخاصة صناعة السيارات والالكترونيات بسبب الاستراتيجية الجديدة التي تتبناها بشأن الجودة , وعليه تعد ادارة الجودة الشاملة نقطة

بينما (Goesch&Davis,2006,110) اشارة الى ان هناك عشرة عناصر وهي:

- التركيز على الزبون
- التركيز على الجودة
- المدخل العلمي
- الالتزام طويل الاجل
- فرق العمل
- التحسين المستمر
- التعليم والتدريب
- حرية الرقابة
- وحدة الهدف
- 10 مشاركة العاملين

اما (Deming,1981,507) فقد اشار الى ثمانية عناصر وهي :

- الاخلاقيات
- الاستدامة
- الثقة
- التدريب
- فرق العمل
- القيادة
- الادراك
- الاتصالات

اما (الصواف وصالح, 2007, 43) فقد اشاروا الى ستة عناصر اساسية وهي:

- التحسين المستمر
- مشاركة جميع العاملين
- التركيز على الزبون
- التعليم والتدريب

انطلاق نحو المسؤولية الجماعية في تنفيذ الاعمال من خلال طرح منهج الجودة مسؤولية الجميع والذي يستند الى وجود نظام متكامل وشمولي ينصهر من خلاله كافة المستويات الادارية من المنظمة من اجل تحقيق اهدافها المتحملة بانتاج سلعة او تقديم خدمة ترضى الزبون مع التأكيد على التحسين المستمر كهدف مستدام. في هذا السياق لابد من الاشارة الى اطار عمل ادارة الجودة الشاملة الذي يستند على ثلاثة مبادئ اساسية الاول هو التركيز على الزبون وهذا يعني بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة المطلوبة وبالتالي فان اشباع حاجاته ورغباته وتحقيق الرضا والسعادة هي الغاية التي تسعى اليها ادارة الجودة الشاملة

اما الثاني فهو التحسين المستمر للعمليات هذا التحسين يركز على ازالة التغيرات في العمليات للحصول على نتائج تلي توقعات الزبون , ان ازالة التغير هو مبدأ اساسي تسعى الى تحقيقه المنظمة من خلال تبنيها لادارة لادارة الجودة الشاملة وهذا لا يقف عند حد ازالة التغير بل يذهب الى ابعد من ذلك وهو التحسين المستمر لكل الانشطة والوظائف الذي لا يتوقف عند حد معين .

اما المبدأ الثالث فهو مشاركة الجميع في تبني ثقافة الجودة مسؤولية الجميع , وهذا يعني الالتزام من الاعلى الى الاسفل، فجميع العاملين يجب ان يمتلكوا المعرفة والقدرة والصلاحية لعملية التحسين وهذا يمكن ان يمتد عبر سلسلة التجهيز من المنبع الى المصب ليشمل المجهزين .وهنا لابد من الاشارة الى ان هنالك عدد من المناهج الداعمة للتمسك بهذه المبادئ وتشمل :

- التزام الادارة العليا
- مشاركة العاملين
- تدريب وتطوير العاملين

في هذا السياق حدد (Mika,etal,2000) اربعة مبادئ اساسية لادارة الجودة الشاملة وهي :

- رضا الزبون
- احترام العاملين
- الادارة المبنية على الحقائق
- التحسين المستمر

العالمية مثل Apple computer، الى فاعلية بطاقة الاداء المتوازن في تقديم الاداء وتوجيه اهتمام الادارة نحو كافة انشطتها بالشكل الذي يضمن الاداء التشغيلي على وفق استراتيجية الامد القصير والبعيد (Greling,2010,535). ان ما يميز بطاقة الاداء المتوازن هو ان تضع الاهداف التشغيلية او مقاييس الاداء المتوازن مع استراتيجية المنظمة. في هذا السياق اشار (Olve,etal,2004,4) بأن بطاقة الاداء المتوازن تدل على كيفية خلق التوازن بين عوامل متعددة مختارة تعكس استراتيجية الاعمال. من جانب الاخر حاول (Kaplen&Norton,1993,134) تطوير نموذجها من خلال طرح رؤية جديدة تذهب الى ابعاد من كون البطاقة نظاما لتقييم الاداء وانها تمثل

منها اداريا متكامل يسعى الى زيادة الثقافة المنظمة لدى العاملين وسد الفجوة المعرفية تساعدهم في تشخيص وحل المشاكل التشغيلية. في عام 1996 جرت محاولات اخرى من قبل الباحثين (Kaplen&Norton) لتطوير نموذجها من خلال توظيف بطاقة الاداء المتوازن لتحويل رؤية المنظمة الى استراتيجيات تربط الاهداف بعضها مع البعض الاخر بحيث يضمن التكامل بين التوجه الاستراتيجي بعيد المدى والعمليات التشغيلية التي تتضمن قرارات وأجراءات تنفيذ الاستراتيجية ضمن اربعة محاور اساسية مرتبطة بعلاقات السببية (السبب والنتيجة) هي :

- المحور المالي
- محور الزبائن
- محور العمليات الداخلية
- محور التعلم والنمو

ان الفلسفة التي تستند اليها عملية التكامل هي ان المحاور الاربعة مجتمعة تمثل دالة للاداء الاستراتيجي، وهذا ما يتوافق مع الاتجاه الحديث الذي يركز عليه الباحثون في ان المنظمة وحدة متكاملة ومترابطة على مستوى الوظائف والانشطة وان تبني بطاقة الاداء المتوازن يحقق الاداء الاستراتيجي من خلال منهجية التحسين المستمر التي من خلالها تستطيع المنظمة ان تحقق التفاعل بين المستويات الاستراتيجية .

(Kaplen&Norton, 1992, 7) قدم تعريفا بسيطا لبطاقة الاداء المتوازن على انها مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية تقدم للادارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لاداء المنظمة. اما (مغربي, 2006, 278) فذهب الى ابعاد من ذلك وعرفها

- دعم الادارة العليا
- التحفيز المستمر

اذا ما تفحصنا المبادئ او العناصر التي قدمها الكتاب والباحثين اعلاه فاننا نستجد ان هناك قاسم مشترك بينها وهو اعتماد الطريقة العلمية او المنهج الذي يركز على مشاركة كافة الوظائف في المنظمة لانتاج المنتجات او الخدمات ذات الجودة العالية والاساس المرجعي له هو ما طرحه ديمع من خلال (الاربعة عشر نقطة) في بداية الخمسينيات من القرن الماضي .

واتساقا مع ما جاء من افكار ومفاهيم يمكن اعطاء مفهوم واسع لادارة الجودة الشاملة وهو:

ادارة الجودة الشاملة هي منهج متكامل يتألف من المبادئ والممارسات التي تهدف الى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة ومن خلال المواجهة المستمرة والاستجابة لاحتياجات الزبون على ان يأخذ بنظر الاعتبار الابعاد الرئيسية لادارة الجودة الشاملة وهي البعد الفلسفي، البعد الاستراتيجي، بعد القياس لكافة المستويات الوظيفية (الصواف، 2019، 59)

3. بطاقة الاداء المتوازن

لم تعد مقاييس الاداء التقليدية قادرة على تلبية متطلبات الادارة المعاصرة اضافة الى عدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن الادارات من قياس و تقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والبعيد على وفق احتياجاتها المستقبلية . واصبح لابد من البحث عن وسيلة افضل واشمل لقياس الاداء لتوفير المعلومات الدقيقة عنها خصوصا ما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، ظروف السوق وارضاء الزبون . في هذا السياق وفي عام 1992 ظهرت الفكرة الاولى لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن من خلال مقال نشره Kaplen&Norton في Harverd Business Review في عام 1996 كمحاولة لتبني توجه جديد لتطوير مقاييس الاداء بسبب عدم قدرتها على مواجهة البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف انواعها وذلك من خلال تحديد حاجتها الى زيادة قدراتها واستثماراتها في تدريب العاملين والانظمة واجراءاتها لتحسين الاداء المستقبلي بعبارة اخرى وضع يد الادارة على العوامل الجوهرية لمعايير خلق القيمة لانشطة المنظمة فضلا عن وضع نظام عادل لتقييم العاملين عن طريق ربط الحوافز بالاهداف ، من جانب اخر تشير تجارب الشركات

● اذا توفر لدى المنظمة القدرة على التكيف مع متطلبات مدخل (TQM) ولكنها لا تستطيع تطبيق (BSC) في المرحلة الحالية و تأجيلها الى المرحلة اللاحقة ،وإذا تحقق ذلك فانها سوف تنتقل من الخلية (2) الى الخلية رقم (1) مباشرة .

● في حالة توفر الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل (BSC) مع سعيها الى تطبيق مدخل TQM في مرحلة لاحقة وعند تحقق ذلك فانها ستنقل من الخلية (3) الى الخلية (1) مباشرة.

● اذا كانت المنظمة لم تفي بمتطلبات الاثنى الا انها تستطيع الوفاء باحد المتطلبات وبشكل تدريجي ثم الانتقال الى المتطلب الاخر وبشكل تدريجي فهنا يتم الانتقال من الخلية (4) الى الخلية (3) ثم الى الخلية (1) مع الاخذ بنظر الاعتبار رغبة ومقدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات التطبيق .

يتضح من النموذج المقدم من (Hoque) انه افتراضي ولم يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما دفعه الى طرح اربعة بدائل للتطبيق وهنا يود الباحث ان يشير بأن المنظمات على اختلاف انواعها تتباين من حيث قدرتها على مواكبة هذا التغيير اذا لم تتوفر لديها الرؤية الواضحة تجاه الاسبقيات التي من خلالها نحصل على افضل توليفة بين ادارة الجودة الشاملة وبطاقة الاداء المتوازن وصولا الى تحقيق ارضاء الزبون والتحسين المستمر أخذين بنظر الاعتبار النقاط التي يتوافق فيها النموذجين وهي :

- الاثنى يعتمدان القياس
- الاثنى يركزان على تحسين الاداء
- الاثنى يعتمدان على مبادئ التعليم , التغذية العكسية
- النجاح في الامد الطويل للنموذجين يعتمدان على قرارات الادارة في تحسين الاداء

- الاثنى يركزان على السبب ،التأثير و النتيجة
- الاثنى يتبعان هيكل العملية

اخيرا المنظمة التي لديها خبرة في تطبيق TQM سيكون من السهل تطبيق BSC وكذلك بناء طريق جيد لتحليل المشاكل المتعلقة بالزبائن وعمليات المنظمة وهناك

على انها اول عمل نظامي حاول تقييم اداء المنظمة الذي يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات التحسين المستمر ، كما انها توحد بين جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة .

التكامل بين مدخل ادارة الجودة الشاملة ونموذج قياس الاداء المتوازن الهدف الاساسي لمدخل الجودة الشاملة هو التوجه نحو الزبون أما بطاقة الاداء المتوازن فهي احد الادوات الفعالة لتحسين هذا الهدف .

ان تحسين اشباع حاجات ورغبات الزبون على وفق منهج ادارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل جوهري على مستوى التكامل بين TQM و BSC لتحقيق الاداء الفعال من خلال الابعاد المتعددة للبطاقة . ان فعالية النظام ماهي الا دالة لكيفية التكامل الجيد بين اجزائه والمنطقة المتداخلة تمثل المدى الذي يحقق فيه التحسين المستمر , لذا فان الهدف هو ان تعمل على جعل هذه المنطقة

كبيرة قدر الامكان أي اننا نهدف الى تقارب الدائرتين او اتجاههم الى نقطة واحدة والمدى الذي يتحقق فيه هذا الشرط يعتمد على فعالية توفير متطلبات ادارة الجودة الشاملة وكذلك فعالية بطاقة الاداء المتوازن بمناظرها الاربعة .

في هذا السياق قدم (Hoque,2003,14) مصفوفة تربط بين TQM و BSC الهدف منها تحقيق الترابط العضوي بين المدخلين كما موضح بالشكل الاتي :

الترابط بين TQM و BSC

التكيف مع متطلبات مدخل BSC		نعم	لا	التكيف مع متطلبات مدخل TQM	
لا	نعم			نعم	لا
2	1	→	→	نعم	
4	3	→	→	لا	

من خلال الشكل اعلاه يمكن تأشير مجموعة من العلاقات وهي :

- لتحقيق النجاح في تطبيق المدخلين يتطلب من المنظمة تحقيق التكيف مع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة فضلا عن الرغبة والقدرة على تطبيق مدخل (BSC) وهذا سيضعها في الخلية رقم (1).

- 10- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996a). "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 11- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1992). "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". Harvard Business Review, Vol.70, 71-79 .
- المغربي, عبدالمحميد عبد الفتاح (2000), الادارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن , 12-المكتبة العصرية, المنصورة, ص 243
- 13-Hoque Z.,(2003) "Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research", Critical perspectives on Accounting ; 14 (5).
- من يرى العكسك فالبداية مع BSC ثم يتبعها TQM. المنظمات التي يكون توجهها نحو تطبيق TQM فانها سوف تحسن أدائها من خلال الاطار الاستراتيجي ل BSC لانه يعتبر كمقدمة لتطبيق TQM.
- #### 4. المصادر
- 1- Mika Hannula, Harril.K umala, petri.Suomala.(2000) Total Quality Management and Balanced 'Scorecard: A comparative Analysis, Tampere, Finland .
 - 2- Goetsch& Davic,(2006), Introduction to Total Quality (Quality of production ,processing and services) 2nd edition, Pearson Education, Inc. New Gersy pp 1-813.
 - 3-Deming, W.E(1982) Out of Crisis_ Quality ,productivity and competitive .position ,Cambridge University press P(507)
 - 4-الصواف, محفوظ حمدون, صالح, ماجد محمد (2007), ادارة الجودة الشاملة كاداة لتقليل مخاطر الهدر, دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل, مجلة بحوث مستقبلية, العدد (20), ص (41-78).
 - 5-الصواف, محفوظ حمدون, (2019), الابعاد الفلسفية والاستراتيجية والقياسية لادارة الجودة الشاملة, مقارنة دراسية, المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز المجلد (8), العدد (59).
 - 6- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1992). "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". Harvard Business Review, Vol.70, 71-79.
 - 7-Gregory, Chow, Geolprey. Moore, An-lonlin(1972) An Econometric Model of Business Cycles, .Princeton University , Bureau of labour statistics.
 - 8-Olve, N, Roy, J. Wetter. M, (2000) performance drivers A practical Guide to using the Balanced scorecard , Jon wily & sons , chichester, New York.
 - 9- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1993) "Putting The Balanced Scorecard to Work". Harvard Business Review