

# مدل امتیازات متوازن : الگوی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی

دکتر سید مهدی الوانی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی  
میرعلی سید نقوی  
دوره دکتری مدیریت دولتی

## چکیده

مدل امتیازات متوازن<sup>1</sup> (BSC) مدل کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمانها است. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان و ایجاد تعادل در حوزه‌های مهم سازمان - امول مالی، مشتریان یا ارباب رجوع، فرایندهای داخلی سازمانی و رشد و یادگیری - سعی در مدیریت و ارزیابی سازمانهای پیچیده دارد. در این مقاله ضمن بیان مفهوم، شیوه کاربرد مدل امتیازات متوازن در سازمان، و نقاط

---

1- Balanced scorecard

این مدل را می‌توان مدل امتیازهای تراز شده یا مدل امتیازدهی متوازن نیز نامگذاری کرد.

قوت و ضعف آن تشریح شده است. در پایان دلایل کارآمدی مدل مذکور در بخش دولتی بیان گردیده است.

#### ۱- مقدمه

همه سازمانها، چه دولتی چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و اثربخش نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخش برنامه‌های سازمان، فرایندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتهای و استراتژیهای استفاده می‌کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می‌پردازند.

از چند دهه پیش، اندیشمندان و کارگزاران مدیریت دولتی تلاش کرده‌اند تا عملکرد دولت را مورد ارزیابی قرار داده و نتایج آن را در فرایند بودجه انعکاس دهند. نقطه آغازین این تلاشها از سال ۱۹۴۹ با طرح ارزیابی عملکرد بودجه از طرف کمیسیون "هاور" در امریکا شکل گرفت و با طرح نظام بودجه‌بندی طرح و برنامه (PPBS)<sup>۱</sup> توسط جانسون و بودجه‌ریزی بر مبنای صفر (ZBB)<sup>۲</sup> در زمان ریاست جمهوری کارتر ادامه یافت. در این تکنیکها، ضمن تعریف برنامه‌های دولت، نتایج برنامه‌ها با ابزار تحقق آنها ارتباط پیدا می‌کرد.

اما این تکنیکها جزءنگر بوده و قادر به ارزیابی عملکرد متوازن همه بخشهای یک سازمان نبودند.

اقتصاددانان، اندیشمندان تحقیق در عملیات در دهه ۱۹۸۰ با استفاده از چارچوب نظری سنجش بهره‌وری فارل (Farrell, 1957) روشهای مختلفی از جمله روش اقتصادسنجی (SFA)<sup>۳</sup> و تحلیل پوشش داده‌ها (DEA)<sup>۴</sup> را برای سنجش عملکرد سازمانها بکار گرفتند. این دو تکنیک در محاسبه بهره‌وری، بر داده و ستانده سازمان

1- Programming plan Budget system

2- Zero Based Budgeting

3- Stochastic Frontier Analysis

4- Data Envelopment Analysis

متمرکز بوده به و نقش فرایندهای درون سازمانی، گروههای فشار و همین طور مشتریان سازمان که عوامل حیاتی بقاء سازمان محسوب می شوند، توجه نمی کردند.

در سال ۱۹۹۸، انجمن جذب مدیران اجرایی (PEA)<sup>۱</sup> برای بهبود سنجش عملکرد بخش دولتی ضمن تشریح ضرورتها و چالش های بخش دولتی، محورهایی برای طراحی سیستم مدیریت عملکرد تدوین کرد که بر توجه به انتظارات مشتریان سازمان، بالا بردن کیفیت محصولات و کاهش هزینه های تولید و همین طور بهبود در توزیع سیستم خدمات تاکید داشت؛ این محورها عبارت بودند از (Guide, 2002):

- نوعی چارچوب مفهومی که زیربنای سیستم مدیریت و سنجش عملکرد است. هر سازمانی با هر نوع فعالیتی، به نوعی چارچوب سنجش عملکرد جامع و روشن نیاز دارد است که همه بخشهای و سطوح سازمان آن را درک کرده در راستای اهداف سازمان باشد.
- ارتباطات داخلی و خارجی اثربخش، کلید موفقیت ارزیابی عملکرد است. ارتباطات اثربخش از سوی کارکنان، مالکین سازمان، سهامداران برای ایجاد موفقیت آمیز مدیریت عملکرد ضروری است.
- پاسخگویی در برابر نتایج باید به طور روشن مشخص شده و به همه عوامل تولید خوب تفهیم شده باشد. سازمانهای موفق بطور واضح به تبیین عواملی که موجب موفقیت سازمان می شوند پرداخته و از درک آن توسط مدیران و کارکنان اطمینان حاصل می کنند.
- سیستم سنجش اثربخش باید به تصمیم گیری کمک کند نه این که صرفاً انبوهی از اطلاعات گوناگون را ارائه دهد.
- پاداش، جبران خدمت و هر نوع پرداخت تشویقی باید براساس نتایج سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان ارائه شود.
- سیستم ارزیابی عملکرد باید مثبت باشد. به عبارتی؛ یک سیستم سنجش موفق، به

جای تنبیه باید به یادگیری اعضا بیندیشد و به آنها کمک کند تا بیاموزند که چه کاری انجام و از چه کارهایی اجتناب کنند.

● سیستم ارزیابی عملکرد باید بر پایه مشارکت کارکنان، مشتریان، سهامداران و عرضه کنندگان مواد اولیه سازمان بنا شده باشد.

با توجه به مفروضات فوق، انجمن جذب مدیران اجرایی (PEA)، استفاده از مدل امتیازات متوازن را مدل مناسب برای سنجش عملکرد بخش دولتی معرفی می‌کند.

## ۲- مدل امتیازات متوازن چیست؟

مدل امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد که عبارتند از: حوزه امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایندهای درونی سازمان و رشد و یادگیری (Heinz, 2001).

برخی از شاخص‌ها برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت و دستیابی به مأموریتها و اهداف سازمان و برخی دیگر از شاخص‌ها به اندازه‌گیری بلندمدت پرداخته و میزان دستیابی سازمان به موفقیت‌های آینده را مدنظر قرار می‌دهند. از طریق ترازبندی امتیازات، یک سازمان هم عملکرد جاری خود را مانند عملکرد بخش مالی، از رضایت ارباب رجوع و نتایج فرایند عملیاتی را مورد نظارت قرار می‌دهد و هم تأثیر این عوامل را بر بهبود فرایندهایی مانند آموزش و انگیزش پرسنل و ارتقاء سیستم اطلاعاتی و توانایی آن برای یادگیری و بهبود مدنظر قرار می‌دهد.

## ۳- سیر تکامل مدل امتیازات متوازن

در دهه ۱۹۵۰، در اکر اصولی را مطرح کرد که تحولی در مبانی مدیریت ایجاد کرد. برای تجزیه و تحلیل سازمان، عناصر استراتژیک را محور قرار داد و این رویکرد را

"مدیریت بر مبنای هدف" نام‌گذاری کرد. این سیستم، استراتژی سازمان را به شاخص‌های کمی و کیفی بخصوص در حوزه‌های انسانی، مالی، تولید و خلاقیت تقسیم می‌کرد. مدیریت بر مبنای هدف، جریانی را پایه‌گذاری کرد که منجر به ابداع شیوه‌های مهندس مجدد فرایندهای تجاری و مدیریت عملکرد مانند الگو برداری، مدیریت کیفیت جامع، هزینه بر مبنای هدف، مدیریت عملکرد و سرانجام امتیازات متوازن برای بهره‌وری شد.

در واقع، عناصر اصلی مدل امتیازات متوازن همان مفروضات مدیریت بر مبنای هدف بوده ولی تاکید بیشتری بر بازخورد نتایج دارند. پیتز در اکر (۱۹۴۵)، در کتاب معروف خود تحت عنوان "اجرای مدیریت"<sup>۱</sup> یادآور می‌شود که مدیریت عملی است که با تصمیمگیری و اقدام روزانه با در اولویت قرار دادن مسائل اقتصادی انجام می‌شود. همچنین، دراکر اشاره می‌کند که تنها منبع برای توسعه سازمان، منابع انسانی هستند. به اعتقاد وی هر بنگاه تجاری دو وظیفه عمده دارد: بازاریابی (توجه به مشتری) و خلاقیت: با این همه، دراکر مدعی است که دانش اندکی در زمینه بهره‌وری و شیوه اندازه‌گیری آن وجود دارد.

در دهه ۱۹۸۰ "کاپلان و جانسون"<sup>۲</sup> با استفاده از نظرات دراکر به رفع این نقیصه پرداخته و تلاش کردند تا به سنجش و اندازه‌گیری بهره‌وری بپردازند که حاصل کار آنها طراحی مدل امتیازات متوازن بود (Johnson, 2001).

می‌توان گفت که مدل امتیازات متوازن، دربرگیرنده مدیریت بر مبنای هدف بوده و بر کسب اهداف مالی، تمرکز بر بازاریابی و مشتری و ارباب رجوع و همین‌طور تشویق خلاقیت متمرکز است.

در تبیین جایگاه مدل امتیازات متوازن، می‌توان گفت که این مدل براساس عقلانیت محدود در مدیریت عمومی بنا شده است چراکه از ویژگی رضایتبخشی به جای حداکثرسازی، تجزیه و تحلیل از بالا به پایین و استفاده از تغییرات جزئی - تدریجی

برای اندازه گیری بهره‌وری کمک می‌گیرد، برای مقایسه این مدل با سایر تکنیکها و فنون مدیریت، جدول شماره ۱ را ببینید (Johnson, 2001):

● رویکردهای مختلف مدیریت

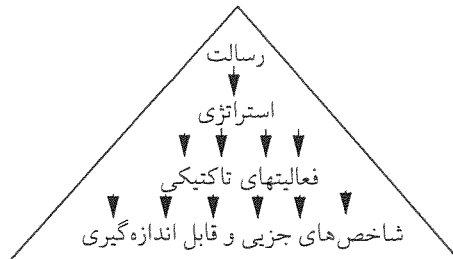
جدول شماره ۱: مقایسه روشهای مختلف مدیریت عمومی (Johnson, 2001)

مدیریت مبتنی بر عقلانیت محدود	مدیریت عقلایی	
- استراتژی رضایتبخشی - تجزیه و تحلیل بالا به پایین - تغییرات جزئی - تدریجی	- استراتژی حداکثرسازی - حداقل سازی - تجزیه و تحلیل پایین به بالا - تغییرات بنیادین	ویژگیها:
- امتیازات متوازن - مدیریت بر مبنای هدف (MBO) - نظارت ترکیبی - تحلیل هزینه - فایده - مدل تغییرات جزئی - تدریجی	- الگوبرداری - هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) - مدیریت کیفیت جامع (TQM) - مهندس مجدد فرایند - بودجه بر مبنای صفر	مدلها:

۴- شیوه بکارگیری مدل امتیازات متوازن

همان‌طور که ذکر شد، مدل امتیازات متوازن مدلی مدیریتی است که استراتژی و رسالت سازمان را به مجموعه‌ای از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌کند. شکل شماره ۱ رابطه استراتژی و شاخص‌ها را نشان می‌دهد:

شکل شماره ۱: رابطه استراتژی و شاخص‌های عملکرد



همانگونه که در شکل شماره ۱ نشان می‌دهد مدل امتیازات متوازن، با تقسیم

استراتژی سازمان به حوزه‌های مهم و اساسی، در پی آن است تا بهره‌وری سازمان را از دید وسیع و همه جانبه مورد ارزیابی قرار دهد. برای مثال، پزشک فیزیوتراپی را در نظر بگیرد که در تلاش است سلامتی فرد بیماری را به او بازگرداند. در اینجا "بدست آوردن سلامتی" مأموریت و هدف غایی پزشک است.<sup>۱</sup>

ماموریت: بدست آوردن سلامتی

برای دستیابی به این مأموریت بیمار دو استراتژی را تعقیب خواهد کرد که عبارتند از بهبود تناسب اندام و حفظ رژیم غذایی.

استراتژیها: بهبود تناسب اندام

حفظ رژیم غذایی

هر یک از این استراتژیها به چند فعالیت تاکتیکی تبدیل می‌شود، مثلاً بهبود تناسب اندام به دو تاکتیک برنامه‌های تمرینی و مراقبتهای پزشکی منظم شکسته می‌شود.

فعالیت‌های تاکتیکی: انجام برنامه‌های تمرینی

مراقبتهای پزشکی منظم

در این مرحله، فعالیت‌های تاکتیکی باز هم به عناصر قابل اندازه‌گیری و دقیق خرد می‌شود مثلاً فعالیت انجام برنامه‌های تمرینی به شاخص‌هایی مانند میزان مسافت طی شده در هر هفته، حداکثر مدت پشت میزنشینی.

شاخص‌ها: میزان مسافت طی شده در یک هفته

حداکثر زمان پشت میزنشینی

در اینجا رسالت به شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تقسیم شده است و امکان

اندازه‌گیری آنها فراهم شده است.

در واقع مدل امتیازات متوازن، ضمن تعریف و تشخیص نیازها و تعیین شاخص‌های مالی و غیرمالی به اندازه‌گیری بهره‌وری سازمان می‌پردازد. در این مدل، سازمان بر داده‌های حسابداری و مالی صرف، محدود نمی‌شود و می‌تواند شاخصهایی از قبیل سلامتی، رضایت مشتری و ارباب رجوع، روحیه پرسنل، کارایی فرایندهای سازمانی... را نیز در اندازه‌گیری بهره‌وری مدنظر قرار دهد. هدف مدل امتیازات متوازن، تدوین شاخصهایی مقایسه‌ای است که از طریق آن، عملکرد سازمان مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

مدل امتیازات متوازن، با بهره‌گیری از اطلاعات گذشته به شکل دهی آینده می‌پردازد و در تلاش است تا عملکرد جاری و آینده را تعادل بخشد. بنابراین از دو دسته متغیر برای اندازه‌گیری عملکرد کمک می‌گیرد: "متغیرهای آینده‌نگر"<sup>۱</sup> و "متغیرهای گذشته‌نگر"<sup>۲</sup>.

متغیرهای آینده‌نگر، شاخصهای عملکرد برای آینده هستند و متغیرهای گذشته‌نگر نتایج اقدامات و عملکرد گذشته را دربرمی‌گیرند. اندازه‌گیری مالی نوعاً جزو متغیرهای گذشته‌نگر هستند و این سوال را مطرح می‌کنند که "چگونه مدیران کارها را انجام داده‌اند؟" و "این کارها با چه هزینه‌ای انجام شده‌اند؟" شاخصهای درآمد به هزینه، هزینه‌های غیرمستقیم از جمله شاخصهای گذشته‌نگر محسوب می‌شوند.<sup>۳</sup>

شاخصهای آینده‌نگر مانند هزینه‌های آموزش - که موجب رضایتمندی مشتری و تجدید حیات صنعت می‌شوند. برخی از شاخصها هم آینده‌نگر و هم گذشته‌نگر هستند مانند تحویل به موقع کالاها و خدمات که از نظر عملکرد واحدهای عملیاتی، شاخص گذشته‌نگر و از لحاظ رضایت مشتری یک شاخص آینده‌نگر است.

همانگونه که عنوان شد، امتیازات متوازن معمولاً چهار حوزه کلان را دربرمی‌گیرد. که عبارتند از: عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری. هر یک از این ابعاد به دو تا پنج شاخص تقسیم می‌شود. مثلاً اگر استراتژی

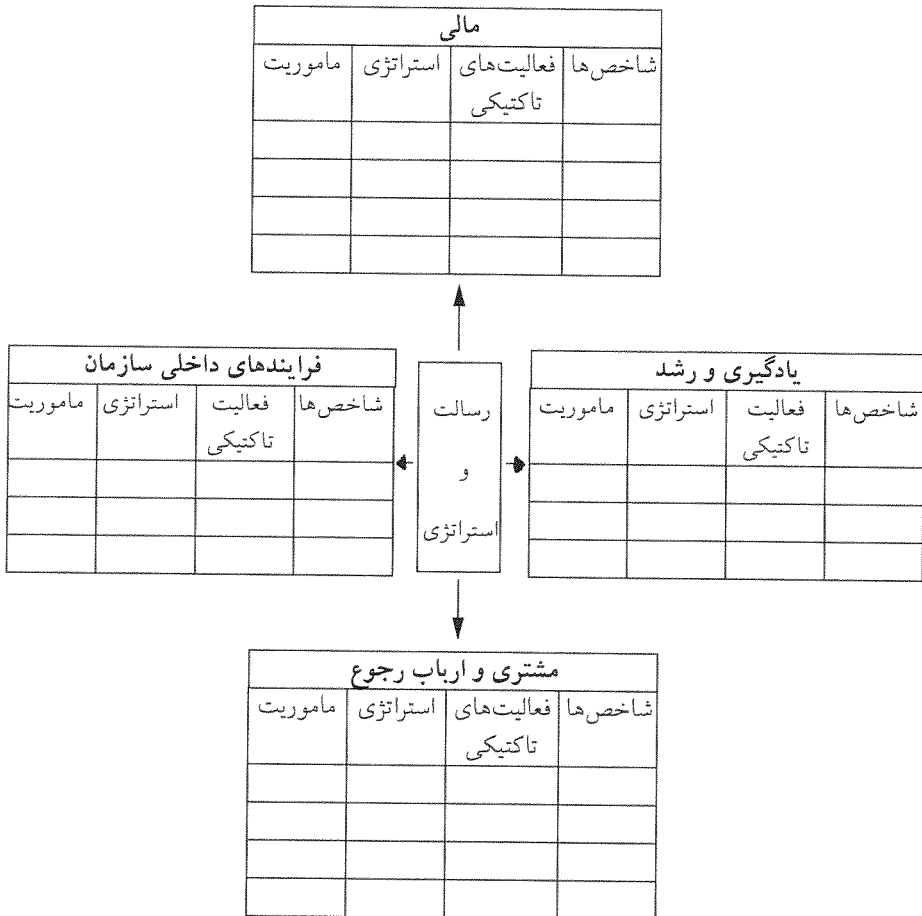
1- Leading variables

2- Lagging Variable

3- (1999), "ABC, The Balanced Scorecard, EVA", Vol, 1



بنگاه افزایش سهم بازار و کاهش هزینه‌های عملیاتی است: شاخص ممکن است دربرگیرنده سهم بازار و هزینه هر واحد باشد، شکل زیر شیوه تقسیم استراتژی سازمان را به حوزه چهارگانه نشان می‌دهند:



شکل شماره ۲: مدل امتیازات متوازن، استراتژی را به عمل پیوند می‌دهد

در بعد مالی توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان معطوف است. هر چند

مدل امتیازات متوازن در هر دو بخش خصوصی و دولتی به کار گرفته شده است. اما باید توجه داشت که در حیطه دولت بعد "مالی"، متفاوت با بخش خصوصی است. بخش خصوصی با فعالیت کاملاً تجاری اهداف بلند مدتی را برای بعد مالی به تصویر می کشد تا با استفاده از این منبع به حداکثر سود و درآمد دست یابد. به عبارتی، کارایی هزینه های انجام شده مدنظر قرار می گیرد. اما، تصور اهداف بلندمدت مالی برای بخش دولتی کمتر امکان پذیر است. چراکه با اهداف متعدد و بعضاً متناقض روبرو می شود که در بسیاری از موارد، اثربخشی هزینه ها و جلب رضایت مشتریان و شهروندان موجب بی توجهی به تخصیص و هزینه نمودن کارآمد منابع مالی می شود.

در مدل امتیازات متوازن توجه به مشتری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، جلب رضایت مشتری از طریق توزیع کارا و بهبود کیفیت کالاها بدست می آید. بخش خصوصی با استفاده از مفروضات مدل بهبود مستمر و کیفیت جامع بسوی مشتری گرایی حرکت کرده است. البته باید توجه داشت که مشتریان شرکتهای و موسسات خصوصی به دقت قابل تعریف بوده و طیف عمده آنها در بیرون از سازمان به عنوان مصرف کنندگان کالاها و خدمات سازمان و یا عرضه کنندگان مواد اولیه آن هستند؛ در صورتی که مشتریان بخش عمومی براحتمی قابل تفکیک و تعریف نیستند؛ ذینفعان، شهروندان، دولتمردان، کارکنان دولت از جمله کسانی هستند که به عنوان مشتری مطرح می باشند و هر کدام از این گروهها دارای ترجیحات و انتظاراتی از سازمان می باشند، از این رو، در استفاده از مدل امتیازات متوازن باید طیفهای مختلف مشتریان را در نظر داشت.

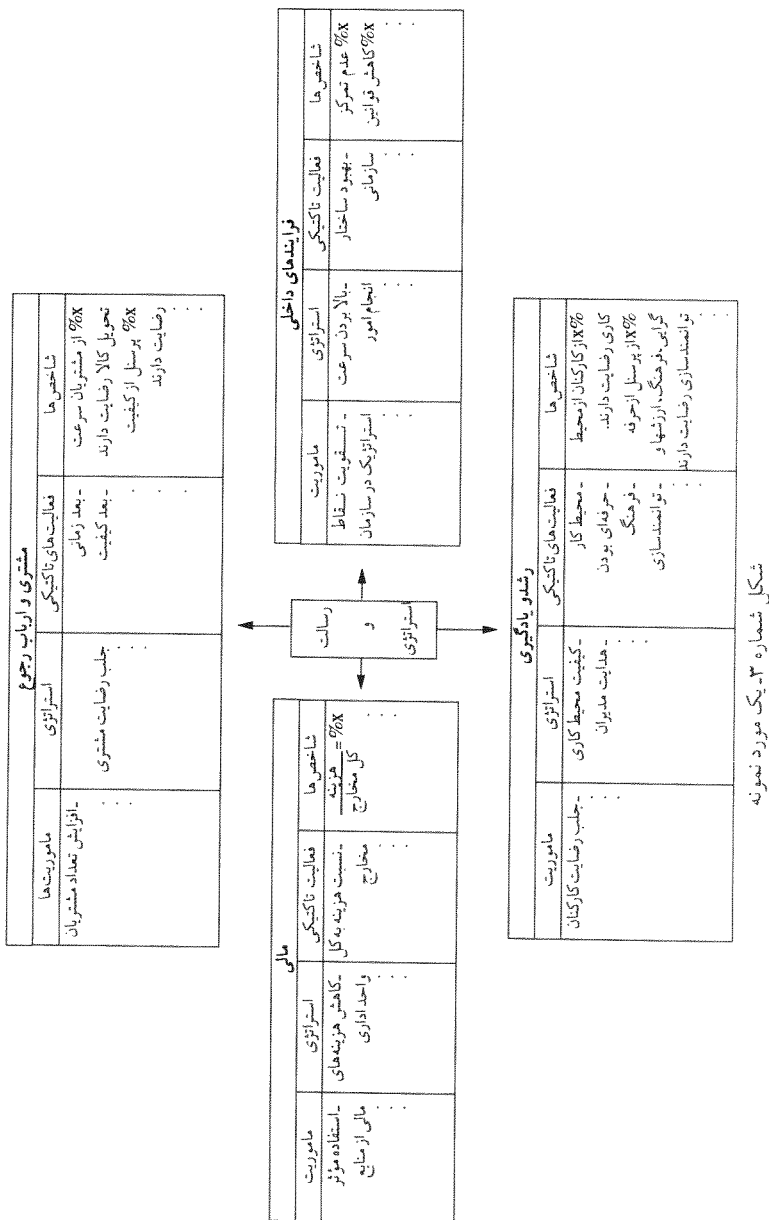
بعد سوم در مدل امتیازات متوازن توجه به "فرایندهای داخل سازمان" است که موجب تقویت دو بعد قبلی می شود. برای حصول به هدف و جلب رضایت مشتری، سازمان باید نقاط استراتژیک را شناسایی و فرایندهایی را که می توان در آنها بهترین باشد شناسایی کند. به عبارت دیگر سازمان از فرایندهای مختلف تشکیل شده است که با توجه به اهداف سازمان، برخی از آنها در اولویت قرار می گیرند، و همانها هستند که

باید مورد شناسایی و تقویت قرار گیرند.

بعد "رشد و یادگیری" بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان و چیدمان ابزار و تجهیزات آن برای دستیابی به اهداف می‌پردازد. فرایندهایی (بعد قبلی) موفق خواهند بود که دارای کارکنان ماهر و باانگیزه باشند و اطلاعات صحیح و بموقع ارائه دهند.

در اینجا به ذکر مثالی در مورد یک شرکت که مدل امتیازات متوازن را برای مدیریت عملکرد خود بکار برده می‌پردازیم. همانگونه که در شکل شماره ۳ ملاحظه می‌شود رسالت و استراتژی شرکت حول چهار محور شکل گرفته است.

شکل شماره ۳- یک مورد نمونه



شکل شماره ۳- یک مورد نمونه

در شرکت فرضی فوق برای رسیدن به بهره‌وری کل در سازمان، مدیران تلاش خواهند کرد تا توازن را میان شاخص‌های چهار حوزه ایجاد کنند. به عبارتی، تمرکز بر یک حوزه و غفلت از حوزه دیگر موجب برهم خوردن تعادل سازمان شده و بهره‌وری کل سازمان را کاهش خواهد داد. برای تنظیم استراتژیها و شاخص‌های هر حوزه سوالات جدول شماره ۲ می‌تواند مفید باشد.

جدول شماره ۱: سوالات اساسی در حوزه‌های چهارگانه مدل امتیازات متوازن

● دیدگاه مشتری	● دیدگاه مالی
- مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟ - اهدافی را که معرف اولویت و انتظارات مشتریان و سهامداران باشد می‌سنجد.	- چگونه ما به آنهایی که منابع و وجوه نقد را برای ما تأمین می‌کنند، نگاه می‌کنیم؟ - دستیابی به اهدافی که معرف اثربخشی هزینه فعالیت‌ها باشند به چه میزانی است.
● دیدگاه یادگیری و رشد	● دیدگاه فرایندهای داخلی
- آیا ما می‌توانیم ارزش ایجاد کنیم و آنرا بهبود بخشیم؟ - به سنجش اهدافی که نشان دهنده نیاز به خلق شرایطی است که تضمین کننده موفقیت مستمر ما در طول زمان شود، می‌پردازد.	- در چه چیزهایی ما باید بهترین باشیم؟ - اهدافی را که نشان دهنده میزان کیفیت، کارایی، اثربخش و پاسخگویی کارهایی که انجام می‌دهیم مورد سنجش قرار می‌دهد.

منبع:

Balanced Scorecard "(2002), <http://www.Academic Balance Scorecard>.

## ۵- نقاط قوت و ضعف مدل امتیازات متوازن

یکی از امتیازات این مدل ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است. همین‌طور این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه‌گیری و محسوس تبدیل کند. از امتیازات دیگر این مدل به شرح زیرند (Kanji, 2002):

- قابلیت انعطاف و سازگار با هر گونه سازمان

- تمرکز بر تعداد محدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیرمرتبط
- تمرکز زیاد بر بازار و مشتری
- یادگیری و بکارگیری آسان مدل

مدل امتیازات متوازن یکی از بهترین مدل‌هایی است که برای سنجش و مدیریت عملکرد بخش دولتی کاربرد دارد. این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان قادر به اندازه‌گیری بهره‌وری در محیط‌های بسیار پیچیده و سیاسی دولتی است. (Johnsen, 2001)

علیرغم نقاط قوت ذکر شده ایراداتی نیز بر مدل متصور است که برخی از آنها عبارتند از (Kanji, Moura, 2002):

- مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و براحتی قابل تبدیل به یک مدل اندازه‌گیری نمی‌باشد.
- ارتباط متقابل میان حوزه‌ها بوضوح قابل مشاهده نیست.
- یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کلان به کار می‌آید.
- تنها بر نتایج متمرکز است.
- اساساً بر اندازه‌گیری عملکرد بالا به پائین متمرکز است.
- نقش جامعه را در تعریف محیطی که سازمان در آن کار می‌کند، در نظر نمی‌گیرد.

### نتیجه‌گیری

در هر صورت بنظر می‌رسد برای ارزیابی عملکرد، در مدیریت دولتی نوین که با مفروضاتی از قبیل - انعقاد قراردادهای کارگزاری مناسب برای دخل و خرج صحیح و کارآمد منابع مالی - تمرکز بر ارباب رجوع و مشتری - انطباق بروکراسی و ساختار سازمان دولتی با محیط در حال تغییر و رشد و یادگیری اعضای سازمان شناخته می‌شود، استفاده از مدل امتیازات متوازن مناسب باشد. زیرا این مدل با ارزیابی جامع و چندبعدی امکان تحقق اثربخشی سازمان را بهتر از هر مدل دیگری فراهم می‌سازد.

## منابع و مأخذ

- 1- Kanj. G.K.; Mara, F. (2002). Kanjis Business Scorecard. Total Quality Management, Vol. 13, No. 1, 13-27.
- 2- Johnsen. A. (2001). Balanced Scorecard: Theoretical perspectives Public Management. Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 6.
- 3- ---(1999). ABC, The Balanced Scorecard EVA, Vol 1.
- 4- Guide to a Balaced Scorecard Performance Management Methodology, <http://www.statebuy.inter.net/hse.htm>.
- 5- Heinz, A. (2001). Applying the Balanced Scorecard concept: An Experience Report". Long Range Planning, Vol. 34.
- 6- Demystifying the Balanced Scorecard, (2002). Available at: <http://www.corvu.com>.
- 7- Balanced Scorecard. (2002). Available at: <http://www.Academic Balanced Scorecard over view.doc>.

