



كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني

(دراسة ميدانية بدولة فلسطين)

رسالة مقدمة من الباحث

إسكندر محمود حسين نشوان

مدرس مساعد بكلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة الأقصى - غزة

للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة

إشراف

الأستاذ الدكتور

سالم عبد الله حلس

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة

الأستاذ الدكتور

طارق عبد العال حمّاد

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الدكتور

خالد حسين أحمد

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١١م



Faculty of Commerce
Accounting and Auditing Section

Using The Balanced Scorecard to Develop Auditing Firms Strategies for realizing the Quality of Professional Performance

-Field Study in Palestine-

A Dissertation submitted by

Iskandar Mahmoud H. Nashwan

Ass. Lecturer In Al-Aqsa University – Gaza

In partial fulfillment of the requirements for the
degree of Doctor of Philosophy in Accounting

Supervised By

Professor Doctor

Tarek Abdelal Hammad

Prof. of Accounting and Auditing
Faculty of Commerce
Ain Shams University

Professor Doctor

Salem Abdellah Helles

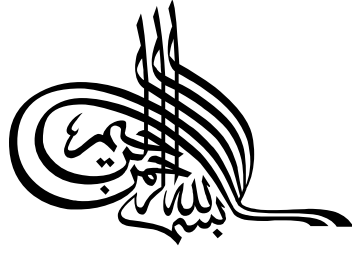
Prof. of Accounting and Auditing
Faculty of commerce
Islamic University - Gaza

Doctor

Khaled Hussien Ahmed

Lecturer of Accounting and Auditing
Faculty of commerce
Ain Shams University

2011



وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ
لَكُمْ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

صدق الله العظيم

{ سورة النحل (٧٨) }

الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة ..

رحمة الله عليها

إلى أبي العزيز ..

أطال الله فلي عمره

إلى أخوتي وأخواتي ..

سندي وعزوتي في الدنيا

إلى أولادي وزوجتي ..

حفظهم الله ورعاهم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم البيان، وألهم التبيان، ووفق وأعان، وأسبغ نعمته، وأتم فضله، حمداً له سبحانه وتعالى الذي منحني القدرة والعون والجهد والمثابرة لإخراج هذا البحث بهذه الصورة، وصلاة وسلاماً على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين وعلى من والاه إلى يوم الدين، وبعـد..

فهذا خير مكان يُعترف فيه بالفضل لمن منحوني فيض علمهم وجزيل نصحهم، ولم يبخلوا بفكرهم وتوجيهاتهم، فأنازوا السُّبل وفتحوا مغاليقها، إليهم جميعاً أرفع آيات الشكر والعرفان وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور جورج دانيال غالي الذي كان مشرفاً على البحث حيث منحني - خلال فترة إشرافه - من علمه ووقته، وأرشدني بتوجيهاته، إلا أن ظروفه الخاصة قد حالت دون مواصلة إشرافه على هذه الرسالة.

كما لا يسعني في هذا المقام الرفيع إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى المربي الفاضل، والعالم الجليل الأستاذ الدكتور طارق عبد العال حمّاد أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة جامعة عين شمس، فكان نعمَ المشرف والمُعَلِّم، فقد أعطاني من علمه وثمين وقته وجهده ورعاني بصبره وعطفه، وكان لتوجيهاته السديدة، ونصائحه العلمية الصادقة وروحه السمحة العظيم الأثر في إخراج البحث بهذه الصورة، فجزاه الله عني خير الجزاء وزاده سعة في العلم وبسط له العافية.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور سالم عبد الله حلس أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة الذي منحني من وقته وجهده الكثير وشجعني وزاد من دافعتي وحرص شخصياً - كما حرصت - على إتمام البحث على الوجه الأفضل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر للسيد الدكتور خالد حسين أحمد مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة بجامعة عين شمس لما قدمه من نصـح وإرشاد وخير توجيه لإتمام هذا البحث.

وإنه لشرف عظيم للبحث وللباحث أن يقوم بمناقشة هذا البحث والحكم عليه علمان من أعلام المحاسبة والمراجعة هما:

سعادة الأستاذ الدكتور : سامي معروف عبد الرحيم أستاذ المحاسبة والمراجعة، وعميد كلية التجارة الأسبق بجامعة قناة السويس بالإسماعيلية.

وسعادة الأستاذ الدكتور : محمد عبد الفتاح محمد أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة بجامعة عين شمس.

الذان شرفاني بقبول مناقشة هذا البحث المتواضع على الرغم من ضيق وقتها وكثرة أعمالهما مؤكداً على ضرورة الإفادة من ملاحظتهما وفكرهما النير في إضافة المزيد من الإثراء له.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور علي زيدان أبو زهري رئيس جامعة الأقصى بغزة لما يقدمه من دعم متميز لأبنائه الباحثين.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور موسى سليمان شلط بقسم اللغة العربية بجامعة الأقصى والذي قام بإجراء التدقيق اللغوي للبحث، وأتقدم بالشكر للإحصائي الأستاذ هاني الربيعي لمعالجته البيانات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS".

والشكر موصول لبلد الكنانة جمهورية مصر العربية التي أحسنت وفادتي وهيات لي المناخ العلمي المناسب ممثلة في الصرح العلمي الشامخ جامعة عين شمس كلية التجارة منارة الحضارة وقلعة العلم والعلماء، وأكمل الشكر لجميع أساتذة المحاسبة والمراجعة الذين أكسبوني مهارة البحث العلمي وأناروا بصيرتي في موضوعات كثيرة وبالذات موضوع هذه الرسالة، وذلك خلال المرحلة التمهيدية لدرجة الدكتوراه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من مدّ لي يد العون والمساعدة لإخراج هذا البحث إلى حيز الوجود.

وأخيراً لا أدّعي أنني بلغت الكمال في هذا البحث، فالكمال لله وحده، ولكن حسبي أنني حاولت، فإن أخطأت فلي أجر، وإن أُصِبت فلي أجران، وصدق المولى عز وجل إذ يقول: "وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا" صدق الله العظيم

والله أسأل أن يسدد الخطى لما فيه الخير،،

الباحث

فهرس الموضوعات

رقم الفصل والموضوع	الموضوع	رقم الصفحة
	الآية الكريمة	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	فهرس الموضوعات	هـ
	فهرس الجداول	ي
	فهرس الأشكال	م
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١-٣٣
	تمهيد	٢
١-١	تقديم البحث	٣
٢-١	مشكلة البحث	٦
٣-١	فروض البحث	٨
٤-١	أهداف البحث	٩
٥-١	أهمية البحث	٩
١-٥-١	الأهمية العلمية للبحث	٩
٢-٥-١	الأهمية العملية للبحث	١٠
٦-١	حدود البحث	١٠
٧-١	منهج البحث	١٠
٨-١	خطة البحث	١١
٩-١	الدراسات والبحوث السابقة	١٣
١-٩-١	دراسات اهتمت بدراسة وتحليل واقع منشآت المراجعة	١٣
٢-٩-١	دراسات اهتمت بتطبيق بطاقة	٢٢
٣-٩-١	الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية	٣١
٤-٩-١	تقييم الدراسات والبحوث السابقة	٣٣
	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٣٣

رقم الفصل والموضوع	الموضوع	رقم الصفحة
	الفصل الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منشآت المراجعة	٣٤-٧٦
	تمهيد	٣٥
١-٢	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واستخداماتها في المنشآت الخدمية	٣٦
١-١-٢	المجالات والاتجاهات المقترحة في بطاقة الأداء المتوازن	٣٨
١-١-١-٢	المجال المالي	٤٤
٢-١-١-٢	مجال العملاء والمستهلكين	٤٥
٣-١-١-٢	مجال العمليات التشغيلية الداخلية	٤٥
٤-١-١-٢	مجال الابتكار والتعلم	٤٦
٥-١-١-٢	المجال الاجتماعي والبيئي	٤٧
٢-١-٢	مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن	٤٧
٣-١-٢	شروط استخدام بطاقة الأداء المتوازن	٤٨
٢-٢	مشكلات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية	٤٨
١-٢-٢	مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٥٠
١-١-٢-٢	المرحلة الأولى: تحديد أسلوب القياس	٥٠
٢-١-٢-٢	المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية	٥٢
٣-١-٢-٢	المرحلة الثالثة: اختيار وتصميم المقاييس	٥٤
٢-٢-٢	المشكلات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منشآت المراجعة	٥٦
٣-٢	واقع المراجعة في دولة فلسطين، وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن	٥٨
١-٣-٢	جمعيات المحاسبة والمراجعة في فلسطين	٦٠
١-١-٣-٢	جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين	٦٠
٢-١-٣-٢	جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينيين	٦٢

رقم الفصل والموضوع	الموضوع	رقم الصفحة
٢-٣-٢	منشآت المحاسبة والمراجعة العاملة بفلسطين	٦٤
٣-٣-٢	المشكلات التي تواجه منشآت المحاسبة والمراجعة بدولة فلسطين والحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٦٧
٤-٣-٢	المشكلات التي تواجه مهنة المراجعة بدولة فلسطين	٧٠
٥-٣-٢	الحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في منشآت المراجعة الفلسطينية	٧٢
	الفصل الثالث: مشكلات ترجمة استراتيجيات منشآت المراجعة الفلسطينية إلى إجراءات تشغيلية	١٢٧-٧٧
	تمهيد	٧٨
١-٣	مفهوم الاسـتراتـيجية وأبعادها	٧٩
١-١-٣	الاتجاه الأول	٧٩
٢-١-٣	الاتجاه الثاني	٧٩
٣-١-٣	الاتجاه الثالث	٧٩
٤-١-٣	الاتجاه الرابع	٨٠
٢-٣	الإدارة الاستراتيجية في منشآت المراجعة	٨١
١-٢-٣	النموذج الأول: النموذج النفعي	٨١
٢-٢-٣	النموذج الثاني: النموذج الوصفي	٨١
٣-٢-٣	المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية في منشآت المراجعة	٨١
٤-٢-٣	الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	٨٢
١-٤-٢-٣	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	٨٢
٢-٤-٢-٣	مكونات التخطيط الاستراتيجي في منشآت المراجعة	٨٣
٣-٤-٢-٣	مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي لمنشآت المراجعة	٨٤
٤-٤-٢-٣	اختيار وصياغة استراتيجية الأعمال الشاملة	٨٥
٣-٣	استراتيجيات منشآت المراجعة في ضوء الواقع الفلسطيني	٨٩
١-٣-٣	استراتيجيات المرحلة الممتدة من قيام السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٤) حتى انتفاضة الأقصى (٢٠٠٠)	٩٠

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الفصل والموضوع
٩١	استراتيجيات المرحلة الممتدة من بداية انتفاضة الأقصى (٢٠٠٠) وحتى الانقسام بين جناحي الوطن (٢٠٠٧)	٢-٣-٣
٩٢	استراتيجيات المرحلة الممتدة منذ الانقسام بين جناحي الوطن (٢٠٠٧) وحتى الآن	٣-٣-٣
٩٣	صعوبات ترجمة الاستراتيجيات إلى إجراءات تشغيلية في ضوء ظروف منشآت المراجعة في فلسطين	٤-٣
٩٦	صياغة استراتيجيات منشآت المراجعة	١-٤-٣
٩٧	تحليل البيئة الداخلية لمنشأة المراجعة	١-١-٤-٣
٩٨	تحليل البيئة الخارجية لمنشأة المراجعة	٢-١-٤-٣
١٠٢	ترجمة استراتيجيات منشآت المراجعة إلى إجراءات تشغيلية	٢-٤-٣
١١٤	التجارب العملية السابقة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية	٥-٣
١١٥	تجارب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية على المستوى الدولي	١-٥-٣
١١٥	مجموع شركة شركات (ABB)	١-١-٥-٣
١١٦	شركة هاليفاكس (Halifax)	٢-١-٥-٣
١١٧	شركة إلكتروكس (Electrolux)	٣-١-٥-٣
١١٨	شركة كوكا-كولا (CCBS)	٤-١-٥-٣
١٢٠	تجارب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية على المستوى العربي	٢-٥-٣
١٢٠	تجربة شركة الكهرباء السعودية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	١-٢-٥-٣
١٢١	نتائج وتوصيات المنشآت التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن	٣-٥-٣
١٢٥	الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنشآت في تبنيها وتطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن	٦-٣
١٢٦	حواجز أو معوقات تتعلق برؤية المنشأة	١-٦-٣

رقم الفصل والموضوع	الموضوع	رقم الصفحة
٢-٦-٣	حواجز أو معوقات تتعلق بإدارة المنشأة	١٢٦
٣-٦-٣	حواجز أو معوقات تتعلق بالجانب التنفيذي	١٢٦
٤-٦-٣	حواجز أو معوقات تتعلق بالعنصر البشري	١٢٦
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	١٩٢-١٢٨
	تمهيد	١٢٩
١-٤	إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء كطريقة لجمع البيانات	١٣٠
١-١-٤	أسباب اختيار أسلوب قائمة الاستقصاء	١٣٠
٢-١-٤	تصميم قائمة الاستقصاء	١٣٠
٢-٤	مجتمع وعينة البحث	١٣٢
٣-٤	اختبار فروض البحث	١٣٤
١-٣-٤	اختبار الفرض الأول	١٣٤
٢-٣-٤	اختبار الفرض الثاني	١٤٤
٣-٣-٤	اختبار الفرض الثالث	١٥٤
٤-٣-٤	اختبار الفرض الرابع	١٦٤
٥-٣-٤	اختبار الفرض الخامس	١٧٥
٦-٣-٤	الحاجات المهنية لمنشآت المراجعة لإضافة البعد الاجتماعي والبيئي كبعد خامس لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة	١٨٧
	الفصل الخامس: الخلاصة والنتائج والتوصيات	٢٠٨-١٩٣
	تمهيد	١٩٤
١-٥	الخلاصة	١٩٥
٢-٥	نتائج البحث	١٩٩
٣-٥	توصيات البحث	٢٠٧
	المراجع	٢٠٩
	الملاحق	٢٢٤
	ملخص الرسالة	٢٥٥

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٩	المجالات المقترحة والمؤشرات الفرعية لقياس وتقييم الأداء ففي ظ ل بطاقة الأداء المتوازن.	١ -
٦١	تطور عدد المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين بقطاع غزة.	٢ -
٦٤	أعداد منشآت المحاسبة والمراجعة في قطاع غزة.	٣ -
٦٥	توزيع خدمات المحاسبة والمراجعة والاستشارات على منشآت المحاسبة والمراجعة الفلسطينية.	٤ -
٦٩	الشركات الدولية العاملة بدولة فلسطين.	٥ -
١٠٣	مجالات بطاقة الأداء المتوازن الخمسة، والأهداف الفرعية لكل مجال، وأدوات قياس كل مجال في منشآت المراجعة.	٦ -
١٠٧	توصيف عينة منشآت المراجعة التي وزعت على مدرائها بطاقة المقابلة.	٧ -
١٠٧	عدد مدراء منشآت المراجعة الذين استجابوا فعلاً بتعبئة بطاقة المقابلة.	٨ -
١٠٨	نتائج استجابة مدراء منشآت المراجعة على السؤال الأول من أسئلة المقابلة.	٩ -
١١٠	نتائج استجابة مدراء منشآت المراجعة فيما إذا واجهتهم صعوبات في تحويل استراتيجيات منشأتهم إلى إجراءات تشغيلية.	١٠ -
١٣٣	عدد قوائم الاستقصاء المرسله وعدد القوائم التي أجري عليها التحليل.	١١ -
١٣٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات البعد المالي في تحقيق استراتيجية نمو بمعدل تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.	١٢ -
١٣٧	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات البعد المالي والبعد ككل.	١٣ -
١٣٩	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات البعد المالي لتحقيق استراتيجية نمو بمعدل تقبله منشآت المراجعة الفلسطينية.	١٤ -
١٤١	أهم المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفلسطينية لتحقيق استراتيجية نمو بمعدل تقبله هذه المنشآت.	١٥ -
١٤٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات بعد العملاء في تحقيق إستراتيجية إنشاء القيمة والتميز بمعدل تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.	١٦ -
١٤٨	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات البعد المرتبط بالعملاء ومؤشر العملاء ككل.	١٧ -

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥٠	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات بُعد العملاء لتحقيق استراتيجية إنشاء القيمة والتميز من وجهة نظر العميل بمعدل تقبله منشآت المراجعة الفلسطينية.	١٨-
١٥١	أهم المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفلسطينية لتحقيق استراتيجية إنشاء القيمة والتميز بمعدل تقبله هذه المنشآت.	١٩-
١٥٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات بُعد العمليات الداخلية في تحقيق إستراتيجية تحديد أولويات عمليات المنشأة المؤدية إلى رضا العملاء والمالكين بمعدل تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.	٢٠-
١٥٧	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات بُعد العمليات والبعد ككل.	٢١-
١٦٠	مدى ملائمة كفاية مؤشرات بُعد العمليات الداخلية لتحقيق استراتيجية تحديد أولويات عمليات المنشأة المؤدية إلى رضا العملاء والمالكين بمعدل تقبله منشآت المراجعة الفلسطينية.	٢٢-
١٦١	أهم المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفلسطينية لتحقيق استراتيجية تحديد أولويات عمليات المنشأة المؤدية إلى رضا العملاء والمالكين بمعدل تقبله هذه المنشآت.	٢٣-
١٦٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات بُعد الابتكار والتعلم في تحقيق استراتيجية تهيئة المناخ المدعم للتغيرات التنظيمية للعاملين بمعدل تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.	٢٤-
١٦٨	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات بُعد الابتكار والتعلم والبعد ككل.	٢٥-
١٧١	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات بُعد الابتكار والتعلم لتحقيق استراتيجية تهيئة المناخ المدعم للتغيرات التنظيمية للعاملين بمعدل تقبله منشآت المراجعة الفلسطينية.	٢٦-
١٧٢	أهم المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفلسطينية لتحقيق استراتيجية تهيئة المناخ المدعم للتغيرات التنظيمية بمعدل تقبله هذه المنشآت.	٢٧-
١٧٦	أهمية كل مؤشر من مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي في تحقيق استراتيجية تدعيم الأنظمة واللوائح والقوانين المجتمعية والبيئية المنظمة للأعمال في المجتمع بمعدل تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.	٢٨-
١٨٠	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي والبعد ككل.	٢٩-

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨٢	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي لتحقيق استراتيجية تدعيم الأنظمة والقوانين المجتمعية والبيئية المنظمة للأعمال في المجتمع الفلسطيني بمعدل تقبله منشآت المراجعة الفلسطينية	٣٠-
١٨٤	أهم المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفلسطينية لتحقيق استراتيجية تدعيم الأنظمة واللوائح والقوانين المجتمعية والبيئية المنظمة للأعمال في المجتمع الفلسطيني	٣١-
١٨٨	ترتيب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة للبعد الاجتماعي والبيئي في ضوء استجابات منشآت المراجعة الفلسطينية	٣٢-
١٩٠	معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإجمالي أبعاد البطاقة ككل	٣٣-

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٣	ترابط أبعاد أو مجالات بطاقة الأداء المتوازن	١ -
٨٠	الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية.	٢ -
٨٤	الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنشأة.	٣ -
١٣٨	علاقة السبب والنتيجة في البعد المالي	٤ -
١٤٩	علاقة السبب والنتيجة في بعد العملاء	٥ -
١٥٨	علاقة السبب والنتيجة في بعد العمليات الداخلية	٦ -
١٧٠	علاقة السبب والنتيجة في بعد الابتكار والتعلم	٧ -
١٨١	علاقة السبب والنتيجة في البعد الاجتماعي والبيئي	٨ -
١٩١	علاقة السبب والنتيجة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مضافاً إليها البعد الاجتماعي والبيئي	٩ -