



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	الأستاذ الدكتور
سالم عبد الله حلس	طارق عبد العال حمّاد
أستاذ المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة	أستاذ ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة عين شمس

الدكتور	الدكتور
خالد حسين أحمد	خالد حسين أحمد
مدرس المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة عين شمس	مدرس المحاسبة والمراجعة كلية التجارة - جامعة عين شمس



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

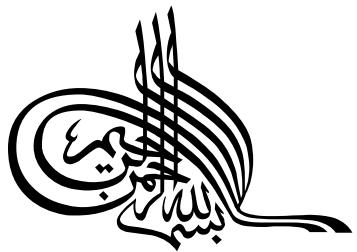
Supervised By

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 مِّنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ
لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئَدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشَكُّرُونَ

صدق الله العظيم

{سورة النحل (٧٨)}

الله داع

إلى روح أمي الطاهرة ..

رَحْمَةُ اللَّهِ عَلَيْهِ

إِلَيْكَ أَبْشِرُكُمْ بِالْعَزِيزِ ..

أطال الله في عمره

إلى أخواتي وأخواتي ..

سندی و عزوتی فی الدُّنیا

إلى أولادي وزوجتي ..

حفظه م 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، وبعد..

فهذا خير مكان يُعرف فيه بالفضل لمن منحوني فيض علمهم وجزيل نصحهم، ولم يخلوا بفكيرهم وتوجيهاتهم، فأناروا السُّبُل وفتحوا مغاليقها، إليهم جميعاً أرفع آيات الشكر والعرفان وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور جورج دانيال غالى الذي كان مشرفاً على البحث حيث منحني - خلال فترة إشرافه - من علمه ووقته، وأرشدني بتوجيهاته، إلا أن ظروفه الخاصة قد حالت دون موافقة إشرافه على هذه الرسالة.

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

كما أتقدّم 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 دافعيتي وحرص شخصياً - كما حرصت - على إتمام البحث على الوجه الأفضل.

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

وإنه لشرف عظيم للبحث وللباحث أن يقوم بمناقشة هذا البحث والحكم عليه علماً 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 جامعة عين شمس.

اللذان شرفاني بقبول مناقشة هذا البحث المتواضع على الرغم من ضيق وقتهم وكثرة أعمالهما مؤكداً على ضرورة الإفادة من ملاحظاتهم وفکرهم 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 الربعي لمعالجه البيانات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS".

والشكر موصول لبلد الكناة 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 أكبوني 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 مددلي يد العون والمساعدة لإخراج هذا البحث إلى حيز الوجود.

وأخيراً لا أدعُك أني بلغت الكمال في هذا البحث، فالكمال لله وحده، ولكن حسبك أني حاولت، فإن أخطأتك فلي أجر، وإن أصيّرت فلي أجران، وصدق المولى عز وجل إذ يقول: "وَمَا أُوتِيتُ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قِيلَّا"

صدق الله العظيم

والله أسأل أن يُسدّد خطّي لما فيه الخير،

الباحث

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الفصل والموضوع
أ الآية الكريمة	
ب الإهاداء	
ج الشكر والتقدير	
هـ فهرس الموضوعات	
يـ فهرس الجداول	
مـ فهرس الأشكال	
٣٣-١ الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
٢ تمهيد	
٣ نبذة ديم البحث	١-١
٦ مقدمة البحث	٢-١
٨ فروع البحث	٣-١
٩ أهداف البحث	٤-١
٩ أهمية البحث	٥-١
٩ الأهمية العلمية للبحث	١-٥-١
١٠ الأهمية العملية للبحث	٢-٥-١
١٠ حدوذ البحث	٦-١
١٠ منهج البحث	٧-١
١١ خطبة البحث	٨-١
١٣ الدراسات والبحوث السابقة	٩-١
١٣ دراسات اهتممت بدراسة وتحليل واقع منشآت المراجعة	١-٩-١
٢٢ دراسات اهتممت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية	٢-٩-١
٣١ تقييم الدراسات والبحوث السابقة	٣-٩-١
٣٣ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٤-٩-١

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

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

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الفصل والموضوع
٩١	استراتيجيات المرحلة الممتدة من بداية انفراط الأقصى (٢٠٠٧) 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 المترافق في المنشآت الخدمية	٥-٣
١١٥	تجارب تطبيق بطاقة الأداء المترافق في المنشآت الخدمية على المستوى الدولي	١-٥-٣
١١٥	مجموع شركات (ABB)	١-١-٥-٣
١١٦	شركة هاليفاكس (Halifax)	٢-١-٥-٣
١١٧	شركة إلكترولوكس (Electrolux)	٣-١-٥-٣
١١٨	شركة كوكاولا (CCBS)	٤-١-٥-٣
١٢٠	تجارب تطبيق بطاقة الأداء المترافق في المنشآت الخدمية على المستوى العربي	٢-٥-٣
١٢٠	تجربة شركة الكهرباء السعودية في تطبيق بطاقة الأداء المترافق	١-٢-٥-٣
١٢١	نتائج ونواتج المنشآت التي طبقت بطاقة الأداء المترافق	٣-٥-٣
١٢٥	الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنشآت في تبنيها وتطبيقها لبطاقة الأداء المترافق	٦-٣
١٢٦	حواجز أو معوقات تتعلق برؤية المنشأة	١-٦-٣

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

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٩	المجالات المقترحة والمؤشرات الفرعية لقياس وتقدير الأداء في ظل بطاقة الأداء المتساوزن.....	- ١
٦١	تطور عدد المحاسبين والمراجعين الفاسطينيين بقطاع غزة.....	- ٢
٦٤	أعداد منشآت المحاسبة والمراجعة في قطاع غزة.....	- ٣
٦٥	توزيع خدمات المحاسبة والمراجعة والاستشارات على منشآت المحاسبة والمراجعة الفاسطينية.....	- ٤
٦٩	الشركات الدولية العاملة بدولة فلسطين.....	- ٥
١٠٣	مجالات بطاقة الأداء المتوازن الخامسة، والأهداف الفرعية لكل مجال، وأدوات قياس كل مجال في منشآت المراجعة.....	- ٦
١٠٧	تصنيف عينة منشآت المراجعة التي وزعت على مدرائها بطاقة المقابلة.....	- ٧
١٠٧	عدد مدراء منشآت المراجعة الذين استجابوا فعلاً بتبعة 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 استراتيجية منشآتهم إلى إجراءات تشغيلية.....	- ١٠
١٣٣	عدد قوائم الاستقصاء المرسلة وعدد القوائم التي أجري عليها التحليل.....	- ١١
١٣٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات البعد المالي في تحقيق استراتيجية نمو بمعده تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.....	- ١٢
١٣٧	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات البعد المالي وبعد كل.....	- ١٣
١٣٩	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات البعد المالي لتحقيق استراتيجية نمو بمعده تقبله منشآت المراجعة الفاسطينية.....	- ١٤
١٤١	أهمية المشكلات التي تواجه منشآت المراجعة الفاسطينية لتحقيق استراتيجية نمو بمعده تقبله هذه المنشآت.....	- ١٥
١٤٥	أهمية كل مؤشر من مؤشرات بعد العملاء في تحقيق استراتيجية إنشاء القيمة والتميز بمعده تقبله المنشأة من وجهة نظر منشآت المراجعة الفلسطينية.....	- ١٦
١٤٨	معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر من مؤشرات بعد المنشأة ومؤشرات العملاء وبعد كل.....	- ١٧

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

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨٢	مدى ملائمة وكفاية مؤشرات بعد الاجتماعي والبيئي لتحقيق استراتيجية تدعيم الأنظمة والقوانين المجتمعية والبيئية المنظمة للأعمال في المجتمع الفلسطيني بمعدل تقبله من شاكلة 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 اس تجابت من شاكلة المراجعة الفلسطينية	- ٣٢
١٩٠	معامل ارتباط يبررسون بين كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإجمالي أبعاد البطاقة كل	- 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 بعد الاجتماعي والبيئي	- ٨
١٩١	علاقة السبب والنتيجة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مضافاً إليها بعد الاجتماعي والبيئي	- ٩