

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي :

دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

اعتدال روبين "محمد حسين" سياج

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي :

دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

إعداد :

اعتدال روبين "محمد حسين" سياج

بكالوريوس محاسبة (جامعة الخليل - فلسطين)

المشرف : د. ساهر عقل.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في محاسبة الضرائب ، عمادة الدراسات

العليا/ جامعة القدس

1441 هـ / 2020 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي :

دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

اسم الطالب : اعتدال روبين * محمد حسين * سياج .

الرقم الجامعي : (21620003) .

المشرف: ساهر عقل .

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : (2020/6/7) من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة : د. ساهر عقل .

التوقيع:

2. ممتحن داخلي : د. فراس بركات .

التوقيع:

3. ممتحن خارجي : د. غسان دعاس .

القدس - فلسطين

2020-2019 م

الإهداء

إلى القائد الأعظم الذي شق بحر الوجود لينقذ الغرقى ويوصلهم إلى شاطئ النجاة إلى النبي الأعظم (صلى
الله عليه وسلم)

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة .

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم وطريق الحياة

إلى (والدي العزيز) .

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة) .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي) .

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى (أصدقائي) .

الباحث : اعتدال روبين " محمد حسين " سياج

إقرار

أنا الموقع أدناه اقر بأني معدّ هذه الرسالة ، لتقديمها إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها جاءت نتيجة أبحاثي الخاصة ، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد ، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالب: اعتدال روبين " محمد حسين " سياج .

التوقيع: Etedal Sijaj

التاريخ: ٢٠٢٠-٦-٧

شكر و عرفان

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

الدكاترة الكرام في جامعة القدس " أبو ديس "

أتوجه بالشكر الجزيل على ما بذلتموه من أجلنا.

الدكتور (كامل ابو كويك)

الروح المعطاءة التي لا تكل ولا تمل من زرع التفاؤل وحب التحدي فينا

النور الذي يضيء سماء الدراسات العليا في قسم المحاسبة بابو ديس

لك مني الكثير من الشكر وزيادة .

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا

بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

الدكتور : ساهر عقل .

الدكتور: محمود الجعفري.

الدكتور: إبراهيم العتيق

الدكتور: عفيف حمد.

الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

الباحث : اعتدال روبين " محمد حسين " سياج .

مصطلحات الدراسة

١- الأداء: هو مصطلح يعبر عن أسلوب الوحدة الاقتصادية في استثمار مواردها المتاحة سعياً لتحقيق أهدافها المحددة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية (نديم، ٢٠١٣).

٢- تقييم الأداء: هي العملية التي تهدف إلى قياس ما تم أنجازه من قبل شركة معينة خلال فترة معينة مقارنة بما تم التخطيط له، بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يتم وضعها من واقع الخطط والأهداف الإستراتيجية للشركة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية (نديم، ٢٠١٣).

٣- بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية ضمن خمسة محاور أساسية تشمل محور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبيئة والمجتمع، وذلك لغرض التأكد من تنفيذ إستراتيجية الشركة وبذلك فهي تمثل إطار عملي لقياس الأداء الحالي والمستقبلي (أبو مسامح، ٢٠١٦).

٤- البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: هو البعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يهدف إلى تحديد مدى قدرة الشركة على استخدام مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة (نديم، ٢٠١٣).

٥- بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن: هو البعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي يهدف إلى قياس مدى قدرة الشركة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء عن طريق تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم (بن يريح، ٢٠١٨).

٦- **بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن** : هو البعد الثالث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يهدف إلى تحديد مصادر القوة والضعف في العمليات الإنتاجية للشركة هذا بالإضافة إلى تحديد مجالات التطوير في الإنتاج الأمر الذي يساهم في تفوقها بمنتجاتها لإرضاء العملاء والمساهمين (ادغيش، ٢٠١٦) .

٧- **بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن** : هو البعد الرابع من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يهدف إلى تحديد وقياس مدى قدرة الشركة على تنمية وتطوير القدرات والمهارات الداخلية لموظفيها الأمر الذي يساهم في خلق قيمة للعملاء والمساهمين (ادغيش ، ٢٠١٦) .

٨- **بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن** : هو البعد الخامس من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يهدف إلى تحديد ما هي المبادرات التي تقوم بها الشركة اتجاه البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية (بن يربح ، ٢٠١٨) .

٩- **التعثر المالي** : هي أول مراحل الفشل التي تعاني خلالها الشركة من عدم التوازن بين مواردها المختلفة والتزاماتها مما يجعلها غير قادرة على سداد ديونها القصيرة الأجل بكفاءة نتيجة لنقص حاد في السيولة (رفاعي ، ٢٠١٨) .

١٠- **التنبؤ بالتعثر المالي**: هي العملية التي يتم من خلالها التوقع بوضع الشركة مستقبلاً وتقدير التغيرات المستقبلية المحتمل أن تواجهها لمعرفة مدى إمكانية استمراريتها (موسى، ٢٠١٨) .

المخلص :

هدفت الدراسة إلى فحص مدى إمكانية بناء نموذج لوجستي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدامه في انجازها المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها (٤٨) شركة، و تم اخذ عينة قصدية منها تكونت من (٢٥) شركة ، واستخدم الباحث القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين من عام (٢٠١١-٢٠١٨) كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع المدراء الماليين لهذه الشركات ، هذا إلى جانب الكتب والمقالات والدراسات السابقة .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت بقدرة النموذج اللوجستي للجانب المالي والعملاء والعمليات التشغيلية والتعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على التنبؤ بالتعثر المالي ، بالمقابل عدم قدرة النموذج اللوجستي لجانب البيئة والمجتمع على التنبؤ بالتعثر المالي ، حيث وصلت قدرة النموذج النهائي للبطاقة على التنبؤ بالتعثر المالي بنسبة ٨٨ % في سنة ٢٠١٣ ، وخرج النموذج ب مؤشران تمثلا بتكلفة الأموال المقترضة المتعلق بالجانب المالي ، بالإضافة إلى عدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل المتعلق بجانب العملاء لديهما القدرة على التنبؤ بالتعثر .

وبناءً على ذلك توصي الدراسة بعدم اعتماد الشركات على المؤشرات المالية لوحدها في التنبؤ بالتعثر المالي، بحيث يجب الاعتماد على المؤشرات الغير المالية التي تقيس جانب العمليات الإنتاجية والعملاء والتعلم والنمو للتنبؤ بالتعثر المالي للشركة إلى جانب المؤشرات المالية، فهذا ما يدعو إلى ضرورة اعتماد الشركة على بطاقة الأداء المتوازن للتنبؤ بالتعثر المالي .

Balance scorecard as tool to predict financial disaster

Prepared by Researcher : Etedal robeen "mohmmad hosaun" sij

Supervised by: Dr.Saher aqel

Abstract :

This study aims at examining the possibility of constructing a logistic model for the balanced performance card that is able to predict financial struggles or faltering within companies registered in Palestine`s stock exchange market. The researcher employed the descriptive-analytical method of research. The study`s population consists of companies enlisted in Palestine`s stock exchange market which are (48) ones. (25) of which were intentionally chosen as the intentional sample. The researcher used the financial statements of the aforementioned companies in the years (2011-2018) as a data collection tool as well as conducting interviews with financial managers from said companies in addition to books, articles and previous studies.

The study reached several findings that are summarized by the ability of the logistic model in the financial dimension , running operations ,learning and growth of the balanced performance card to predict the financial faltering. On the other hand, the socio-environmental model showcased a disadvantage in predicting any financial falter. The ability of the final model of the card to predict financial hardship reached 88% in the year 2013. The B model came out with two indexes related to the cost of borrowed money as well as the number of employees who contribute in providing high quality services that enable the company to get necessary traded assets to cover its short term commitments for clients. These two indexes have the capacity to foresee any upcoming financial trouble.

Conclusively, the study advises firms or companies not to depend on financial indexes alone for predicting financial situation but to take for account non-financial ones that use production operations, clients, learning and growth for the purpose of financial prediction. This shows the necessity for the company to depend on the balanced performance card.

خلفية الدراسة وأهميتها

١.١ المقدمة :

يعاني الإقتصاد الفلسطيني من عدة انتكاسات نتيجة للتضييق الإسرائيلي وممارساته التي تحد من حرية الحركة والوصول إلى الأسواق، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع الوضع الاقتصادي الذي يؤثر سلباً على الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، هذا إلى جانب المنافسة الداخلية والخارجية التي تتعرض لها هذه الشركات ، وللذان بدورهم يساهمان في أن تواجه هذه الشركات مخاطر عالية تؤثر سلباً على قدرتها على الاستمرارية وسداد التزاماتها فبتالي إمكانية تعثرها (مطر، ٢٠١٠) .

ومن هنا برزت الحاجة لإيجاد وسائل وأدوات علمية تستطيع من خلالها الشركات والأطراف ذات العلاقة من دراسة وتحليل الوضع المالي لها من أجل معرفة نقاط الضعف التي تواجهها، هذا إلى جانب التنبؤ باحتمالية تعرضها للتعثر المالي، والعمل على اتخاذ الإجراءات التي من شأنها العبور بالشركات إلى بر الأمان (الأقرع، ٢٠١٥).

فهذا ما دعا إلى ضرورة الإعتماد على أساليب يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي ومحاولة منع حدوثه، ومن أهم هذه الأساليب النماذج الشهيرة المستخدمة للتنبؤ بالتعثر المالي وفي مقدمتها نموذج التمان وكيدا وغيرها من النماذج التي يتم إستخدامها والاعتماد عليها بالتنبؤ بالتعثر المالي من خلال المؤشرات المالية التي تعتبر من المؤشرات ذات الأهمية والفاعلية في تقييم الوضع المالي خلال فترة زمنية معينة (الحمداني، قطان ، ٢٠١٣) .

إلا انه نتيجة للتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي، أصبحت مؤشرات الأداء المالية غير فعالة بنسبة للشركات الحديثة، حيث إن اقتصار هذه الشركات على المؤشرات المالية فقط في تقييم أدائها يؤثر سلباً على كفاءة نتائج تقييم الأداء كونها مقاييس تقليدية تركز على الماضي، بالإضافة إلى كونها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والقرارات التي من شأنها تحسين الأداء المستقبلي، كما أنها تتجاهل أيضاً بعض الجوانب المهمة في تقييم الأداء مثل العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار، من هنا قام الباحثان أستاذ محاسبة بجامعة هارفارد (Robert Kaplan) والمستشار بولاية بوسطن (David Norton) بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل أنهت بتصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها كلاً من العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن، والتي كان أول ظهور لها عام ١٩٩٠ ، والتي تركز على خمس أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للشركات وهي البعد المالي الذي يقيس الأداء المالي للشركات ، والعمليات الداخلية الذي يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتيسير، وبعد العملاء الذي يركز على العملاء وقياس أدائهم، وبعد النمو والتعلم الذي يقيس مدى تعلم الشركات ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء، وبعد البيئة والمجتمع الذي يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للشركات ، فبناء على هذه الأبعاد الخمسة يمكن التنبؤ بوضع الشركات واحتمالية تعثرها المالي في المستقبل (بلاسكة، ٢٠١٢، الصغير، ٢٠١٤) .

١.٢ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع التعثر المالي في الشركات الاقتصادية في الآونة الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه الشركات بالتنمية الاقتصادية من ناحية

وإلى النتائج الوخيمة التي يمكن إن يتركها التعثر المالي على مستوى هذه الشركات وعلى مستوى الإقتصاد الوطني من ناحية أخرى (السليمانى ، ٢٠١٦) .

بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تهدف إلى فحص مدى إمكانية بناء نموذج لوجستي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي، في ظل إقتصار الدراسات السابقة على المؤشرات المالية فقط للتنبؤ بالتعثر، بحيث تتناول هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والتنبؤ بالتعثر المالي كمتغير تابع من خلال دراستها لثلاثة محاور تشمل (الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، التعثر المالي)، هذا إلى جانب انه من المتوقع إن تخرج هذه الدراسة بنموذج للتنبؤ بالتعثر المالي معتمداً على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمساعدة الجهات المهمة على إتخاذ القرارات الملائمة .

١.٣ مشكلة الدراسة

نتيجة للمخاطر التي تواجهها البيئة الاقتصادية في الوقت الراهن أصبحت الشركات مهددة بالفشل في تحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في البقاء والنمو وتعظيم الربح الأمر الذي يزيد من خطورة تعرضها للتعثر المالي الذي يؤدي بها إلى الإفلاس والزوال (موسى،مراد، ٢٠١٨) .

من هنا جاءت أهمية التنبؤ بالوضع المالي المستقبلي لهذه الشركات والتي كانت تقتصر سابقاً فقط على المؤشرات المالية والمتمثلة بنماذج التنبؤ بالتعثر المالي، إلا أن هذه النماذج واجهت مجموعة من الانتقادات في كونها مقاييس تاريخية بالإضافة إلى تجاهلها القيمة المالية للأصول غير الملموسة، هذا إلى جانب عدم أخذها لرضا العملاء وجودة الخدمات وكفاءة العمليات الإنتاجية أهمية في تقييم الأداء، لذلك جاءت الحاجة إلى إستخدام مقاييس غير مالية إلى جانب هذه المقاييس المالية للتنبؤ بالوضع المالي للشركات وإعطاء إنذار مبكر في حال احتمالية تعثرها، وتمثل ذلك من خلال إستخدام بطاقة

الأداء المتوازن نظراً لكونها تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عملية منظّمة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الخمسة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل (العمار، ٢٠١٥، أبو قمر، ٢٠٠٩، عروة، ٢٠١١).

وبناء على ما تمّ التقدم به جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي الذي يتمثل:

هل يمكن بناء نموذج لوجستي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

١- هل يمكن بناء نموذج لوجستي للجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٢- هل يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٣- هل يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٤- هل يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٥- هل يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

١.٤ أهداف الدراسة

أن تفاقم مشكلة تعثر الشركات بالعالم عامة وفي فلسطين خاصة نتج عنها تحديات بالنسبة لمتخذي القرار في محاولة لحل هذه المشكلة من خلال إيجاد وسائل ناجعة تعمل على التنبؤ المبكر بالتعثر المالي وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى:

محاولة الخروج بنموذج لوجستي بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

ويندرج من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

١- محاولة الخروج بمؤشرات تقيس كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يمكن من خلالها

التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

٢- التعرف على مدى قدرة كل بعد من أبعاد هذا النموذج على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات

المدرجة في بورصة فلسطين.

١.٥ فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التي تمثلت ب :

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي

للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- لا يمكن بناء نموذج لوجستي للجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ

بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٢- لا يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن قادر

على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٣- لا يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ

بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٤- لا يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن قادر على

التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

٥- لا يمكن بناء نموذج لوجستي لجانب البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن قادر

على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

١.٦ متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن.

المتغير التابع: التنبؤ بالتعثر المالي.

١.٧ حدود الدراسة

الحدود البشرية : المدراء الماليين في الشركات المدرجة في البورصة .

الحدود المكانية : دولة فلسطين .

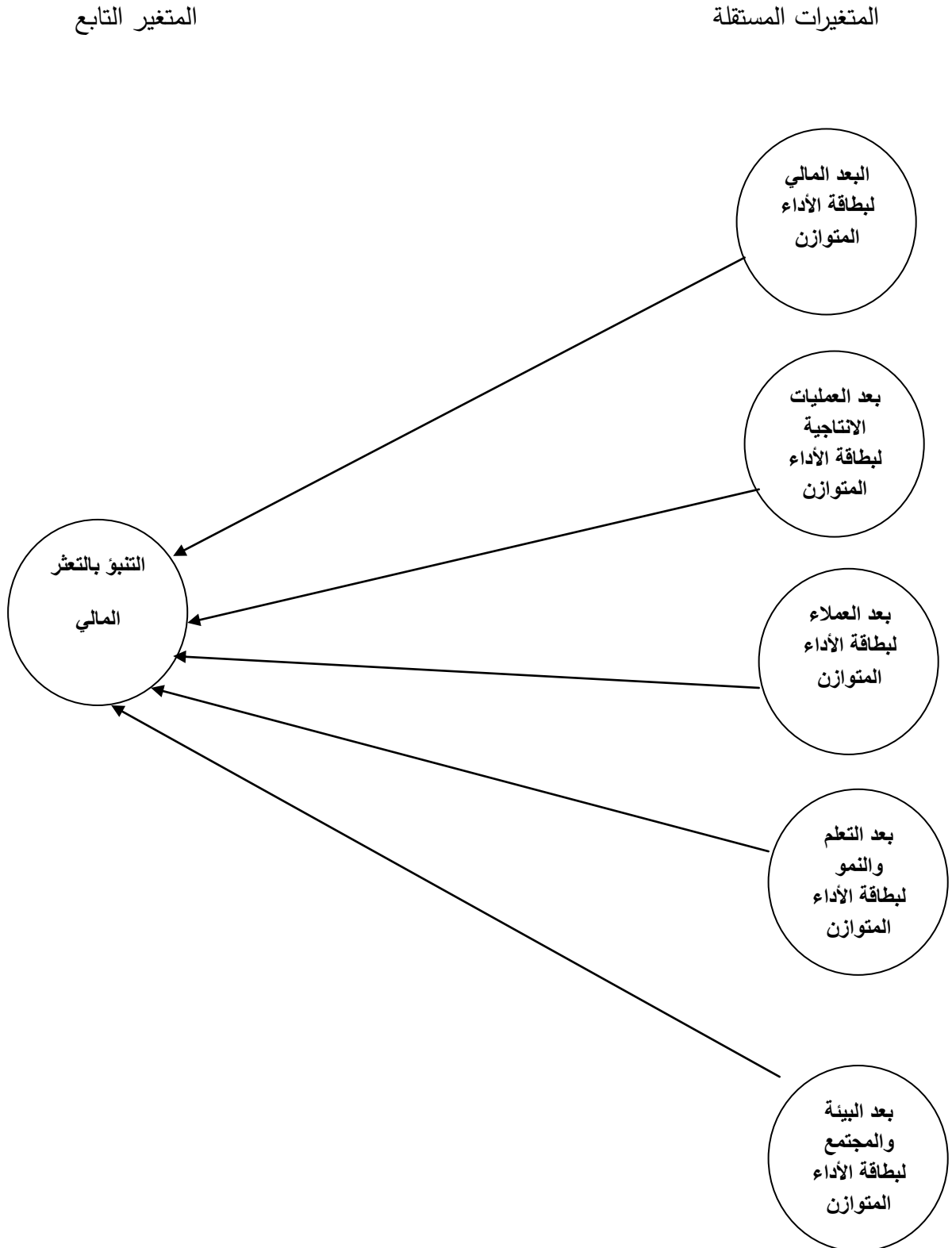
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م.

الحدود الموضوعية : النتائج المستخلصة من الدراسة حول قدرة بطاقة الأداء المتوازن على التنبؤ

بالتعثر المالي .

١.٨ نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، تم إعتقاد نموذج لبحث علاقات متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1.1) هذه العلاقات:



الأدب النظري والدراسات السابقة

٢.١ المبحث الأول : الأداء

٢.١.١ تعريف الأداء

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية (Performer) والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن هذا المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الانجليزية بظهور الفعل (to perform) في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ المهمة أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة (صغير ، ٢٠١٤) ، أما اصطلاحاً فقد تعددت المصطلحات التي تعبّر عن مفهوم الأداء إلا أن الأبحاث والدراسات السابقة أجمعت على أن الأداء يعتبر مفهوم واسع يعبر عن عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً (أبو حطب، ٢٠٠٩) .

٢.١.٢ تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالدينامية في محتواها المعرفي حيث عرف هذا المفهوم تطوراً منذ بدايته الأولى إلى وقتنا الحالي، حيث تتجسد النظرة التقليدية للأداء بإطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن ويتم ذلك من خلال الدراسة الدقيقة لحركة العاملين وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة أو إيقافها، ألا انه مع مرور الزمن تطوّر مفهوم الأداء تطوراً جديداً فبدلاً من الاعتماد على الزمن المستغرق للعاملين والمعدات لتحديد معدلات الأداء التي يتم على أساسها تحديد الكميات التي يمكن إنتاجها وبيعها، وبناءً عليها يتم التحكم بالتكاليف الداخلية التي تعتبر الأساس في

تحديد أسعار المنتجات، تم الانتقال إلى الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة الشركات والتي تتمثل بظهور الفكر الإستراتيجي بالإدارة وتطور التسويق علماً وفناً والتي أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة فأصبح أداء الشركة لا يعبر فقط عن تخفيض التكاليف بل على القيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع الشركة (الداوي ، ٢٠١٠) .

٢.١.٣ أنواع الأداء

يجب النظر إلى الأداء في إطار عملية شاملة للنشاط في الشركة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الأداء إلى عدة أنواع أساسية تشمل:

- ١- الأداء الاقتصادي: هو المفهوم الذي يعبر عن قدرة الشركة على البقاء وتحقيق أهدافها.
- ٢- الأداء الاجتماعي: هو المفهوم الذي يعبر عن مستوى ورضا الافراد المشاركين في حياة الشركة ، وتتجلى أهميته في كون الأداء الكلي للشركة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا ما إقتصر اهتمام الشركة بالأداء الاقتصادي وأهملت الأداء الاجتماعي.
- ٣- الأداء التنظيمي: هو المفهوم الذي يعبر عن الكيفية التي تنظم وتهيكّل بها الشركة أعمالها من أجل تحقيق أهدافها، ويرتبط ذلك مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للشركة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الإقتصادية والإجتماعية، والذي يتم قياسه من خلال احترام الهيكل الرسمي، والعلاقة بين المصالح، ونوعية إنتقال المعلومة، ومرونة الهيكل التنظيمي في الشركة.
- ٤- الأداء الاستراتيجي: الذي يقيس مدى فعالية الاستراتيجيات المنهجية من قبل الشركة ويعتبر الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية.

٥- الأداء التنافسي: هو الأداء الذي يرتبط بقدرة الشركة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها .

٦- الأداء الشامل: هو ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح (العمال، الموردون، العملاء، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي) حيث انه يبحث بإرضائهم بطريقة أكثر توازناً وعدالة دون إهمال مصلحة الملاك والمساهمين، وهذا ما يظهر إرتباط الأداء الشامل بكلاً من التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، وإشباع رغبات أصحاب المصالح (الصغير ، ٢٠١٤) .

٢.١.٤ تقييم الأداء وأهميته

بالرغم من أهمية مفهوم الأداء إلا إن هذا المفهوم ليس له أي قيمة للشركة بحد ذاته فالأداء وجد من أجل تقييمه ، حيث يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم الجوهرية التي توليها الشركات والإدارة الحديثة أهمية بالغة ذلك انه من خلال تقييم الأداء تتمكن الشركة من التحقق من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وخططها ، فحتى تحدد الشركة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة لا بد من توافر مجموعة من الأساليب التي تقيس ذلك وعملية تقييم الأداء من أهم الأساليب التي يمكن إستخدامها بفعالية لهذه الغاية (جمان، حمدان، ٢٠١٦ ، جبين، ٢٠٠٩)، هذا إلى جانب كون تقييم الأداء مقياس للأعمال حيث يقوم بتزويد الشركات بمؤشرات عن أداء ووضع العاملين وتحديد فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل وانه تم إدارتها بالطريقة الصحيحة ومن أنها قد أحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع ، الأمر الذي يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف في أعمالها مما يساعدهم في التقدم والتطور (زهرة ، نجمة ٢٠١٣) .

٢.١.٥ أهداف تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم الأداء بتتبع الأداء الفعلي والتأكد من مدى تحقيقه الأهداف الموضوعية حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالوقت المناسب (أبو حطب، ٢٠٠٩)، هذا إلى جانب دوره في توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم والتي على أساسها يتم تحسين عملية اختيار العاملين وتوفير الأسس الموضوعية للترقية أو عدمها الأمر الذي يدفع العاملين إلى تحسين وتطوير أدائهم مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل على مستوى الخدمات المقدمة له (جبين، ٢٠٠٩ ، بز سالم ، شهيد ، ٢٠١٨) .

وتختلف أهداف تقييم الأداء حسب الجهة التي يتم التقييم لها فعلى مستوى الشركة تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف الإستراتيجية وخصائص العاملين ونشاطاتهم لتأكد من تنفيذ الإستراتيجية المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، أما على مستوى المديرين فيهدف تقييم الأداء إلى التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عملي وموضوعي، هذا بالإضافة إلى تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات، إما على مستوى العاملين فيهدف تقييم الأداء إلى قياس أدائهم وتنمية إحساسهم بروح المسؤولية مما يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم (زهرة ، نجمة ، ٢٠١٣) .

٢.١.٦ مؤشرات تقييم الأداء

لغرض تقييم أداء الشركة والوقوف على مستوى نشاطها لا بد من توافر مجموعة من المؤشرات التي تعتبر بمثابة معلومات تساعد الشركة على توجيه مسار نشاطها بغرض تحقيق هدف معين، وكذلك تساعد على تقييم نتائج النشاط هذا بالإضافة إلى المساعدة في تنفيذ إستراتيجياتها ، والتي تأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاماً أو دلالات نوعية، و تنقسم إلى نوعين أساسين هما :

١- مؤشرات الأداء المالية : تعتبر المؤشرات المالية من الأدوات الضرورية في عملية قياس الأداء حيث إنها تظهر العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها قوائم نتائج الأعمال ، حيث تعتبر هذه العلاقات الأساس في الحصول على مؤشرات يتم على أساسها قياس كفاءة الشركة في تنفيذ أعمالها وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات، حيث تعطي شرحاً وافياً حول البيئة المالية للشركة لا سيما في دورها في مقارنة أداء الشركة على مدار مجموعة من الفترات المالية ومقارنتها مع الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع ، هذا إلى جانب مقارنتها ببعض المؤشرات المعيارية المحددة مسبقاً ومقارنتها مع التنبؤات المستقبلية ، إلا أنه يؤخذ على هذه المؤشرات مجموعة من الأمور التي تتمثل بأنها تركز تقاريرها على الأنشطة التي حدثت سابقاً ، بالإضافة إلى أنها لا تقيس خلق القيمة داخل الشركة، ولا تساعد المديرين على إدراك عوامل نجاح شركاتهم لأنها لا تساير جهود الإبداع والتطور (الغني ، ٢٠١٨) .

٢- مؤشرات الأداء غير المالية : نتيجة لـمأخذ مؤشرات الأداء المالية ونتيجة للتغيرات الحديثة في بيئة الشركات ظهرت الحاجة إلى إيجاد مؤشرات جديدة لقياس الأداء والتي تتمثل بالمؤشرات غير المالية التي تقيس أداء الشركة من العديد من الجوانب التي تتمثل بالجودة والابتكار والتجديد والتوقيت المناسب والتي تساعد الشركة في خلق قيمة حقيقية لها، حيث إنها تتميز بأنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها وتكملها، وكذلك تتميز بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية الشركة ، ويمكن تطبيقها على مستوى الشركة بسرعة، بالإضافة إلى أنها تتناول مدى استجابة الشركة للعملاء وتلبية حاجاتهم، و ترتبط بالأصول الثابتة غير ملموسة كراس المال الفكري (خمان، حمدان ، ٢٠١٦) .

٢.١.٧ أساليب تقييم الأداء

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الشركات ومن أهمها ما يلي:

الأسلوب التقليدي : يعتمد أسلوب تقييم الأداء التقليدي على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة، والتي أعتبرت لفترة طويلة القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين في دراسة عمليات تقييم الأداء في الشركات ، ويرجع ذلك إلى كونها ترتبط بالأهداف القصيرة الأجل للشركة ، وسيادة الفكر القائم أن المنشآت ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي هي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار، ومن أهم أدوات تقييم الأداء التقليدي المؤشرات المالية، والقيمة الاقتصادية المضافة التي تعرّف على أنها القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضافاً إليها الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته، حيث تعتبر مقياساً متكاملًا لقياس الأداء المالي الداخلي والخارجي حيث تقوم بربط أداء الشركة مباشرة مع القدرة على خلق قيمة وتعظيم ثروة المساهمين، هذا بالإضافة إلى أنها تقدم مؤشراً مقبولاً لقياس قدرة الشركة على إدارة الأصول و الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، وإما إن تكون هذه القيمة الاقتصادية المضافة إيجابية وإما إن تكون سلبية، حيث إن القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية تعتبر مؤشراً يدل على أن أنشطة الشركة استطاعت توريد قيمة بنسبة للمساهمين، إما إذا كانت القيمة اقتصادية مضافة سلبية يعني أن أنشطة الشركة قد وُلدت خسارة للمساهمين (الصغير، ٢٠١٤) .

ونتيجةً للانتقادات الكثيرة التي وجّهت إلى طرق التقييم التقليدية والتي كان أبرزها أنها لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم حيث أنها لا تأخذ بعين الاعتبار تطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات الإنتاجية التي تبذل فيها الشركات عند التقييم، الأمر الذي يستدعي

إستخدام مقاييس أداء غير مالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء والتي كان من أهمها (غريب ، ٢٠١٢) :

• أصحاب المصالح :

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة في تقييم الأداء ، والذي ظهر كزّدة فعل عن القصور في الأساليب التقليدية، حيث يقوم هذا الأسلوب على فكرة إعتبار مفهوم تقييم الأداء مفهوماً واسعاً ومتعدد الأبعاد يأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالشركة (والتي أطلق عليهم مصطلح أصحاب المصالح) عند القيام بتقييم الأداء على المدى القصير والبعيد، وذلك بالاعتماد على مجموعة مختلفة من المؤشرات الخاصة بكل فئة من أصحاب المصالح (المستهلكون، الموردون، المساهمون، الجهات تجريبية) بما يتناسب مع أهداف كل فئة من هذه الفئات، هذا بالإضافة إلى دمجها للمسؤولية الاجتماعية في عملية تقييم الأداء التي لطالما همّشت من قبل الأساليب التقليدية (خمان، حمدان ، ٢٠١٦) .

• لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة لتشخيص أداء الشركة من خلال أبرز وضعيتها بصورة منتظمة ودورية، حيث يتم من خلالها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعية الشركة ، وتعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة، ويكون ذلك بالاعتماد على جداول رقمية أو رسوماً بيانية تضم مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت، والتي يتم تصميمها بشكل جذاب وفعال مما يؤدي إلى سرعة في القراءة والتحليل (حاجي، ٢٠١٨) .

• بطاقة الأداء المتوازن : ظهر هذا المدخل كاتجاه لمواجهة الانتقادات التقليدية في التقييم

حيث سنستعرض مختلف جوانبها بالتفصيل .

٢.٢ المبحث الثاني بطاقة الأداء المتوازن

٢.٢.١ نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها :

تعود نشأة بطاقة الأداء المتوازن إلى زمن التسعينات على يد كلاً من (Kaplan and Norton) ، إلا إن هذه البطاقة تطورت خلال مجموعة من المراحل و تمثلت أول مراحلها في بداية عام ١٩٩٠ حيث قُدمت كإطار لقياس الأداء وذلك من خلال ربطها بإستراتيجية الشركة ، حيث تم تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة أبعاد تمثلت بالأهداف الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الحاكمة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، وبعد ذلك في عام ١٩٩١ طُورت هذه الأداة من أداة قياس أداء إلى كونها نظام إداري يدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات أكثر ملائمة عن أداء الشركة حيث يتم من خلالها تحديد وحل المشاكل التشغيلية و الحصول على التغذية العكسية لخطة الفترة القادمة مما يساهم في بناء المعرفة التنظيمية، ومن ثم تطورت هذه الأداة وأصبحت تستخدم كإطار للتغيير التنظيمي حيث يتم من خلالها وضع خطوات خاصة بالتنظيم في الشركة ووضع الخطة الإستراتيجية هذا إلى جانب دورها في دمج الموازنة مع خطة الموارد البشرية (عنانه، ٢٠١٣).

٢.٢.٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم التي تعددت مسمياتها فهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة ومنهم من أطلقوا عليها بطاقة الانجازات المتوازنة وآخرون سموها بطاقة الأهداف

المتوازنة، ومهما تعددت هذه المسميات فان الغرض منها وأحد آلا وهو قياس الأداء، حيث أنشأت هذه البطاقة على يد كل من كابلان ونورتون عام ١٩٩٠ اللذان عرفاها على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية الشركة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية ضمن خمس محاور أساسية تشمل محور المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والبيئة والمجتمع ، وذلك لغرض التأكد من تنفيذ إستراتيجية الشركة وبذلك فهي تمثل إطار عملي لقياس الأداء الحالي والمستقبلي (عاشور، ٢٠١٥) .

بينما يعرفها (ادغيش، ٢٠١٦) على إنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تزود الإدارة العليا برؤية مستقبلية وشاملة وسريعة عن أداء الشركة .

فبناءً على التعريفات السابقة ولأغراض الدراسة فقد أُنتمد أن بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى الوسائل الإدارية التي قدمها كل من كابلان ونورتون لتغطية الضعف في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على تقييم الأداء من الناحية المالية فقط إلى هذا النموذج المعاصر الذي يمكّن الشركة من تقييم أدائها من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتمثل بالبعد المالي الذي يقيس الأداء المالي للشركة وبعد العملاء الذي يركز على العملاء وقياس أدائهم وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على مدى جودة الإدارة في إجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتيسير، وبعد التعلم والنمو الذي يقيس مدى تعلم الشركة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من اجل إرضاء العملاء، وبعد البيئة والمجتمع الذي يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للشركة ، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات كاملة عن وضع الشركة الذي يمكننا من التنبؤ بوضعها المستقبلي وتحديد مدى إمكانية تعثرها مستقبلاً.

٢.٢.٣ أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة لقصور أنظمة الرقابة المالية التقليدية والتي يتمثل دورها في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة ، هذا إلى جانب التعقيد الذي طرأ على أداء الشركات بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها كان له الأثر في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن حيث إنها تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء وهذا أهم الأهداف الإستراتيجية التي يسعى كل فرد من شركات الأعمال إلى الوصول إليها (العمري ، ٢٠٠٩) .

٢.٢.٤ مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من أدوات التقييم الأخرى في كونها تمكن الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها بكل وضوح، هذا إلى جانب الشمولية التي يقدمها هذا المقياس حيث يقدم أطراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية، هذا بالإضافة إلى التوازن الذي يحققه هذا المقياس حيث أن يوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى وبين المقاييس المالية والغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية (بلاسكة ، ٢٠١٢) .

٢.٢.٥ أهمية بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة للمنافسة والتطور الهائل الذي شهدته بيئة الأعمال الحديثة أصبحت مقاييس تقويم الأداء التقليدية التي تركز على المنظور المالي فقط غير فعالة في قياس الأداء كونها مقاييس تقليدية تعكس الماضي فهي تركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير على الرغم من إن معظم القرارات

الإدارية والمالية ذات تأثير متوسط وبعيد المدى، بالإضافة إلى كونها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والقرارات التي من شأنها تحسين الأداء المستقبلي، كما أنها تتجاهل أيضاً بعض الجوانب المهمة في قياس الأداء مثل رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي، هذا إلى جانب إن هذه المؤشرات المالية التقليدية تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم القياس وتقويم الأداء وبالتالي فقد أصبحت تلك المقاييس مضلّة في الحكم على مدى التحسّن والتطور المستمر في أداء الشركة (نديم، ٢٠١٣) .

مما دفع إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء فكانت بطاقة الأداء المتوازن التي من أفضل النماذج في العصر الحديث حيث أُطلق عليها وصف النظام المتوازن لأنها تعمل على إيجاد التوازن بين كل من المقاييس القصيرة الأجل التي تقيس النتائج القصيرة المدى والمقاييس الطويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة المدى، والمقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، بالإضافة إلى المقاييس المرجعية التي تشير إلى أداء سابق والمقاييس الإرشادية التي تقود أو تحفز الأداء، هذا إلى جانب المقاييس الموضوعية مثل المقاييس المالية والمقاييس الذاتية التي تخضع للحكم الشخصي مثل المقاييس الخاصة برضا العملاء (عاشور، ٢٠١٥)، فبذلك تعدّ هذه البطاقة من أهم أنظمة قياس الأداء التي طورت حديثاً إذ أنها تمكن من ربط إستراتيجية الشركة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى فهي بذلك تعالج النقص الموجود في مؤشرات الأداء التقليدية حيث تمدّ الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكّن الشركة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وتعمل على تسهيل وتحسّن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل فهم أهداف العمل بكل مستويات الشركة، كذلك تحسّن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية في عملية قياس الأداء (محمد، ٢٠١٨) .

٢.٢.٦ مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لكي تنجح الشركة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب إن تقوم بمجموعة من الأمور من أهمها تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح، حيث تعتبر هذه الأهداف المحور الأساس في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي يجب إن تتوفر بها مجموعة من المعايير أهمها جدوى التنفيذ أي إن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف متوفرة سواء كانت مادية أو بشرية، بالإضافة إلى إن تكون هذه الأهداف ذات أهمية الإستراتيجية أي إن يرتبط هذا الهدف الاستراتيجي بالميزة التنافسية، عدا عن ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة، هذا بالإضافة إلى إن يكون لدى الشركة الخبرة والقدرة على تحقيق هذه الأهداف ، وحتى تنجح الشركة في تطبيق البطاقة يجب إن تأخذ بمنهج النظام أي إن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي وليس كنظام قياس وهذا يعني دمج الجوانب الخمسة لبطاقة الأداء بشكل كامل في شكل منظومة متكاملة، كذلك يجب إن يكون لديها الدافعية لإختيار مقاييس الأداء المتوازن إي إن يكون هناك دافع قوي لدى الشركة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم هذه الدوافع التغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها الشركة من شدة المنافسة لا سيما التكنولوجيا المتقدمة، ناهيك عن انه يجب على الشركة إن تقوم بدعم الإدارة العليا وتقديم الحوافز المادية والدلالة معنوية لفريق العمل وتهيئة كافة الظروف والإمكانيات وتوفير عنصر المتابعة والرقابة لكي تنجح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل (أبو مسامح ، ٢٠١٦ ، ماريه ، ٢٠١٨) .

٢.٢.٧ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

١- البعد المالي: (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمين).

يعتبر البعد المالي البعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يهتم بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لقياس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المالية التي هي محور اهتمام المساهمين والتي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق ، بالإضافة إلى تحديد مدى قدرة هذه الشركة على استخدام مواردها بأقصى فعالية ممكنة وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمقاييس الإستراتيجية التي تمثلت ب :

أولاً : مقاييس الربحية : التي تقيس ربحية الشركة وذلك من خلال الدخل التشغيلي أو معدل العائد على الاستثمار أو القيمة المضافة .

ثانياً: مقاييس الإنتاجية: التي تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق المخرجات المستهدفة من أحد عناصر المدخلات بهدف تقييم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج ونمو المبيعات بالإضافة إلى تقييم قسم المبيعات ومدى فعالية أداءه.

ثالثاً: مقاييس النقدية : التي تستخدم لتقييم أداء إدارة الشركة في تحديد مدى قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات ، فضلاً عن ذلك فإن للموازنة النقدية دوراً في مساعدة الإدارة في التخطيط واستثمار الفائض وتوفير مصادر التمويل في حالة العجز النقدي (العاشق ، ٢٠١٦).

٢- بعد العملاء : (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو بنظر عملائنا)

يعتبر بعد العملاء أحد الأبعاد الهامة لبطاقة الأداء المتوازن لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الشركة في المنافسة واستمراريتها في السوق ، حيث تهدف الشركة من خلال هذا البعد إلى تحديد مستواها من وجهة نظر عملائها، وذلك من خلال قياس وتحديد مدى قدرتها على الإيفاء بمتطلبات وحاجات عملائها عن طريق تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تتال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم (بن يريج ، ٢٠١٨)، حيث إن تحقيق رضا عملائهم يؤثر في الحصول على عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين هذا بالإضافة إلى انه يؤثر على حصتها في السوق، ويتم قياس ذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات أهمها رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية (ادغيش ، ٢٠١٦) ، فهذا ما يُظهر أهمية المؤشرات غير المالية في قياس أداء الشركة إلى جانب المؤشرات المالية حيث إن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل مهم بالنسبة للشركة من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصير لان الأول هو الذي يحقق الأخير ويدعم استمراريته (عاشور ، ٢٠١٥) .

٣- بعد العمليات الداخلية : (لإرضاء المساهمين والعملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب

إن تتفوق بها)

يهدف بعد العمليات الانتاجية إلى تحديد العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي يجب إن تتفوق بها الشركة لتنفيذ إستراتيجيتها ولتحقيق التميز الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يساهم في الحصول على نتائج مالية مرضية للمساهمين، وفي المقابل يدخل في هذا البعد الاختراعات والابتكارات التي من شأنها إدخال منتجات و خدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والمحتملين (مشكور ، العطار ، ٢٠١٩) .

٤- بعد التعلم والنمو : (لتحقيق رؤيتنا كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين)

يهدف هذا البعد الى قياس مدى قدرة الشركة على تحسين قدرات العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لتقديم المنتجات بأعلى درجة من الكفاءة، هذا إلى جانب تنمية قدراتهم لإستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر التكنولوجيا والمعلومات الأمر الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء الذي يعتبر الأساس في تحقيق غايات الملاك (مشكور ، العطار ، ٢٠١٩) .

ويتم قياس ذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تتمثل برضا العاملين، ونسب التغيب، وفرص الترقيات، ومرونة العمل، وحوادث السير، والبرامج التدريبية، ونظام الحوافز، والإتصالات الداخلية (عاشور، ٢٠١٥) .

٥- بعد البيئة والمجتمع : (كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع)

إن التطور الذي حصل في بيئة الأعمال جعل من المجتمع جزءاً لا يتجزأ من الأمور التي تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات ، مما دفع هذه الشركات إلى أن تضع ضمن خططها الإستراتيجية سؤالاً كيف نخدم ونساهم في تطوير المجتمع لذلك اقترح عدداً من الدراسات السابقة إضافة بعداً خامساً لبطاقة قياس الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع الذي يهدف إلى تحديد ما هي المبادرات التي تقوم بها الشركة اتجاه البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية (بن يريح، ٢٠١٨)، حيث يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام باحتياجاته لان المساهمة في دعم وتطوير المجتمع يعتبر واجباً وطنياً يترتب على شركات الأعمال، هذا بالإضافة إلى إن تبني الشركة دوراً اجتماعياً فان هذا يحقق لها العديد من المزايا أهمها زيادة الربحية على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالشركة وتعزيز الميزة التنافسية

والشهرة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها ، والتقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون العمل وزيادة المبيعات الذي يكون له الأثر في انتعاش الوضع العام للدولة (ادغيش ، ٢٠١٦) .

٢.٢.٨ العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لا تقتصر بطاقة الأداء المتوازن عن كونها مجموعة بسيطةً من المؤشرات موزعة على خمسة أبعاد مختلفة، بل ترتبط هذه الأبعاد مع بعضها بعلاقة السبب والنتيجة وتعدّ هذه العلاقة نقطةً جوهريةً في البطاقة حيث تعتبر الأساس في تحقيق إستراتيجية الشركة ، ويتمثل ذلك من خلال إن قيام الشركة بتحقيق الأهداف المالية يعتمد على دورها في زيادة حجم المبيعات الذي يتحقق من خلال تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء ومساهمتها في البيئة والمجتمع، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل الشركة ، والذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين هذا بالإضافة إلى إن من خلال هذه الأبعاد الخمسة للبطاقة يتم عرض التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية حيث تعد المقاييس التشغيلية (العملاء عمليات التشغيل الداخلي التعلم والنمو البيئة والمجتمع) موجّهات الأداء المالي المستقبلي للشركة ، لاسيما إلى أنها تربط بين الأهداف الإستراتيجية للشركة والأنشطة والفعاليات والخطط القصيرة المدى (جريدة، ٢٠١٤) .

٢.٢.٩ خطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تمرّ عملية بناء و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخطوات الرئيسية التي تتمثل بتحديد رؤية الشركة أو الوحدة الإنتاجية ، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التي يجب إتباعها من قبل الشركة لتحقيق هذه الرؤية ، وبعد ذلك يتم تحديد أهم الإجراءات التي يجب إن تتبعها الشركة حتى تنفذ هذه الإستراتيجيات، وبناءً عليها يتم تحديد القياسات التي يتم اعتمادها لقياس هذه الإجراءات، ومن ثم يتم

تحديد الأهداف وتطوير خطط العمل التي يتم على أساسها تحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف والخطط ومتابعة تطبيقها وتقييمها بشكل مستمر (المدهون ، البطنيجي ، ٢٠١٣) .

٢.٢.١٠ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

بالرغم من مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا انه يوجد العديد من المعوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق هذه البطاقة، من أهمها إن تكاليف تصميم هذه البطاقة عالية جداً لذلك يجب على الشركة قبل تصميم هذه البطاقة مقارنة التكلفة بالمنفعة، بالإضافة إلى إشمال هذه البطاقة على مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية التي يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى إجتهد عند الحكم عليها، أيضا عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم هذه البطاقة في الشركة ، لا سيما غياب الكثير من نظم وقواعد البيانات في المؤسسات العامة، ولكن بالإمكان تجنب كل هذه المعوقات من خلال عمل تقييم مستمر للأداء للتأكد إن ما تم الوصول إليه يسير وفقاً لما خطط إليه وضرورة دعم الكفاءات والخبرات الإدارية من كافة المستويات وتوفير الدعم المادي والمعنوي الذي يشجع الفريق على العمل (النجار، ٢٠١٣) .

٢.٢.١١ أسلوب تقييم أداء الشركات بالأداء المتوازن

تسعى الشركات دائماً إلى إحداث تغييراً في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إن تكون به مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية، وقد جرت العادة على اتخاذ هذه الإجراءات بعد مرحلة القياس والتقييم، هذا وتعتبر المقدره على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته، وباراسة تاريخ التطور الإداري نجد انه في بداية القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فعالية الكادر البشري للموظف فظهرت على سبيل المثال دراسات توضّح كيف الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع ألا إن هذا الأمر

لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى إن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وإن زيادة الإنتاج كانت بدافع إن الموظفين كانوا يعلمون أنهم يخضعون لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم، فاتجاه زيادة الإنتاج ظهر نتيجة لشعورهم بالمراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور في الأداء من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والمؤشرات المالية إلا إن هذه المؤشرات المالية كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي، وفي بداية التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، أيضاً التوازن بين التكتيك والإستراتيجية ، حيث تتكون هذه البطاقة من خمس أبعاد أساسية يتم قياس كل بعد من أبعادها بمجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تقييم الأداء في الشركة ، حيث يتم قياس البعد المالي بمجموعة من المؤشرات التي تتمثل بالعائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة والربحية ومعدل نمو العائد وتخفيض التكاليف، في حين انه يتم قياس بعد العملاء بمجموعة من المؤشرات التي تتمثل بالحصة في السوق والاستحواد على عملاء جدد ومدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وربحية العملاء ودرجة رضا العملاء، هذا إلى جانب بعد العمليات الداخلية الذي يتم قياسه من خلال تحديد مدى قيام الشركة بابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج وابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع، لا سيما بعد التعلم والنمو يتم قياسه من خلال عدد الدورات التدريبية ودرجة التحسن في أداء الموظف، هذا بالإضافة إلى بعد البيئة والمجتمع الذي يتم قياسه من خلال مجموعة مؤشرات من أهمها مدى مساهمة الشركة في تطوير المجتمع وبناء وتحسين المرافق العامة (الجبالي، ٢٠١٦) .

٢.٣ المبحث الثالث: التعثر المالي

٢.٣.١ تعريف التعثر المالي

غالباً ما تواجه الشركات مجموعة من الأعمال والممارسات المترابطة التي تتفاعل مع بعضها و تؤدي بالشركة إلى عدم التوازن بين مواردها المختلفة والتزاماتها في الأجل القصير ويؤدي عدم التوازن هذا إلى وصول الشركة إلى مرحلة يطلق عليها مرحلة التعثر المالي (السليمانى، ٢٠١٦)، التي تعتبر أول مراحل الفشل والتي تكون بها الشركة غير قادرة على سداد دينها بكفاءة نتيجة لنقص حاد في السيولة الذي يؤدي بدوره إلى عجز الشركة عن سداد ديونها القصيرة الأجل ويقلل من قدرتها على خدمة التزاماتها القائمة لتحصل على تسهيلات جديدة وتتسأ على نفسها التزامات جديدة (رفاعي، ٢٠١٨).

٢.٣.٢ أعراض التعثر المالي

تظهر على الشركة مجموعة من الأعراض التي تؤدي بها للدخول بمرحلة التعثر المالي والتي يمكن إن تؤدي بها إلى الزوال، وتنقسم هذه الأعراض إلى مالية وغير مالية، حيث تتمثل الأعراض المالية بعدة أمور أهمها تدهور مرودية الشركة والذي إما أن يكون نتيجة زيادة تكاليف النشاط أو نتيجة ضعف أرباح المبيعات الناتج عن انخفاض حجمها، هذا بالإضافة إلى ضعف في خزينة الشركة والذي يؤدي بالشركة إلى عدم القدرة على مواجهة التزاماتها المالية في آجالها المحددة والذي يؤدي بها إلى الإفلاس على المدى البعيد، وكذلك توزيع الأرباح على المساهمين عن طريق القروض، ودفع الفوائد عن القروض المتوسطة الأجل عن طريق القروض القصيرة الأجل، هذا إلى جانب تمويل الأصول الثابتة بقروض قصيرة الأجل .

أما الأعراض غير المالية فإنها تتمثل بمجموعة من الأمور أهمها مواجهة الشركة لجو من الصراعات بين العمال والإدارة خاصة إذا تخلفت الشركة عن دفع أجورهم بحجة وجود صعوبات مالية حادة، إضافة إلى تدهور سمعة الشركة لدى العملاء نتيجة لرداءة نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة أو نتيجة لعدم مطابقتها لرغبات العملاء والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض الطلب على منتجاتها، هذا إلى جانب تدهور سمعة الشركة لدى الموردين نتيجة لامتناعها عن أداء التزاماتها نحوهم مما يخلق للشركة صعوبات في الاستيراد ، بالإضافة إلى ظهور صراعات بين المساهمين وإدارة الشركة ، كل هذه الأمور المالية وغير المالية تؤدي بالشركة إلى الدخول في مرحلة التعثر المالي (مراد ، ٢٠١٨) .

٢.٣.٣ أسباب التعثر المالي

يعتبر التعثر المالي نتيجة أو محصلة لتوليفة واسعة من الأسباب التي قد تظهر جميعها أو بعضها في الشركة والتي قد تؤدي بها إلى التعثر المالي والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

القسم الأول :

الأسباب الخارجية : والتي تتمثل بالمنافسة الشديدة التي تواجهها الشركة بالإضافة إلى توقعات المستثمرين ، والظروف الاقتصادية عامة ، والقرارات الحكومية ، والإتجاهات التضخمية السائدة على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمي ، بالإضافة إلى حدوث تقلبات حادة في أسعار الصرف والتي تؤدي إلى تزايد قيمة مديونية العديد من الشركات المقترضة مما يتسبب في حدوث اختلال في الهيكل التمويلي (السليمانى ، ٢٠١٦) .

القسم الثاني :

الأسباب الداخلية : والتي تعود إلى أسباب إدارية تتمثل في ضعف الإدارة ، وغياب العناصر الإدارية والفنية المتخصصة ، ووجود صراعات بين أعضاء الإدارة العليا ، وتغليب المصالح الخاصة للمساهمين ، والتوجهات الخاطئة للإدارة حيث تكون الإدارة غير قادرة على تقديم الدعم الكافي للموظفين ، كما وقد تعود إلى أسباب مالية تتمثل في زيادة حجم الديون المتعثرة ووجود خلل في الهيكل التنظيمي وضعف السيولة النقدية مما يؤدي إلى تراكم الديون والعجز عن الوفاء بها بصورة تؤثر سلبا على نتائج الأعمال (شاهين ، مطر ، ٢٠١١) .

٢.٣.٤ مراحل التعثر المالي

يرى (بزام ، ٢٠١٤) أن التعثر المالي يمر بستة مراحل أساسية والتي تتمثل بما يلي :

١- حدوث الحدث العارض: وتعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للتعثر حيث تواجه الشركة في هذه المرحلة مشكلة في السيولة والتي قد تؤدي بها إلى التعثر في حال لم تتجنبها الشركة من خلال زيادة التدفقات النقدية الداخلة للشركة .

٢- التغاضي عن الوضع القائم: وهي المرحلة التي يدق فيها جرس الإنذار باحتمالية حدوث التعثر نتيجة لعدم تكرار الإدارة لهذه الأحداث العارضة وعدم محاولة إيجاد حلول سليمة تخرج الشركة من هذه الأحداث.

٣- الإحساس بالتعثر: وفي هذه المرحلة تشعر الشركة بتعثرها حيث لا يكون لدى الشركة السيولة الكافية لسداد التزاماتها وإتمام عملياتها مع عدم اتخاذها الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع القائم.

٤- التعايش مع التعثر : وفي هذه المرحلة يصبح التعثر من ضمن النشاط اليومي للشركة حيث تتأقلم الشركة مع هذا الوضع القائم وتتعدم طاقتها الإنتاجية .

٥- حدوث الأزمة: وفي هذه المرحلة تصبح الشركة غير قادرة كلياً على سداد التزاماتها لان مجمل أصولها أقل من التزاماتها وما هو يسمى بالعسر المالي الحقيقي أو الفشل وتكون الشركة في هذه المرحلة في لحظات حياتها الأخيرة.

٦- اللجوء للتصفية : وتقوم الشركة في هذه المرحلة باتخاذ الإجراءات القانونية ببيع جميع أصولها وإعادة جزء منها إلى المقرضين وغيرهم من أصحاب الحقوق.

ومن خلال ذلك يتبين إن تعثر الشركات يؤدي في نهاية المطاف إلى فشلها بشكل تام والذي يؤدي بالشركات إلى التصفية .

٢.٣.٥ التنبؤ بتعثر الشركات

هي العملية التي يتم من خلالها التوقع بوضع الشركة مستقبلاً وتقدير التغيرات المستقبلية المحتمل أن تواجهها ومعرفة مدى إمكانية استمراريتها كذلك تحديد الأخطار المحتمل حدوثها، وذلك من خلال دراسة المؤشرات المالية التي يمكن الحصول عليها من خلال القوائم المالية المنشورة لتلك الشركة ، وتعتبر هذه العملية حجر الأساس الذي يستند عليه في التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات المختلفة (موسى ، ٢٠١٨) .

٢.٣.٦ أهمية التنبؤ بالتعثر المالي

يحظى التنبؤ بالتعثر المالي باهتمام الجهات العلمية والشركات الاقتصادية نظراً لما تقدمه عملية التنبؤ بالتعثر المالي من مزايا لمن يتوقعه في الوقت الملائم ، حيث تعتبر جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات

الإخفاق لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة للتصحيح، وللتنبؤ بالتعثر المالي أهمية كبيرة لدى إدارة الشركات الاقتصادية حيث تهدف إدارة الشركات من وراء التنبؤ بالتعثر إلى التعرف على مؤشرات الفشل والتعامل مع أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لإنقاذ الشركة بالوقت المناسب ، أما المستثمرون فيهتمون بالتنبؤ بالتعثر من أجل إتخاذ قراراتهم الاستثمارية المختلفة وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية، أما المقرضين فيهتمون بالتنبؤ بالتعثر المالي لتقييم مدى نجاح الشركة التي يقوموا بإقراضها والاطمئنان على سلامة استرداد أموالهم الممنوحة أو المتوقع منحها، وفي المقابل تهدف الجهات الحكومية من وراء التنبؤ بالتعثر المالي إلى أداء وظيفتها الرقابية على المؤسسات العاملة في الاقتصاد حرصاً على سلامتها، أما العاملون في الشركة فان يسعون من وراء التنبؤ بالتعثر هو الشعور بالأمان والرضا الوظيفي وتقييم نظام التقاعد والمنافع ما بعد الخدمة التي يمكن للشركة إن تقدمها لهم (الفرأ ، ٢٠١٨) .

٢.٣.٧ مراحل عملية التنبؤ بالتعثر

تمرّ عملية التنبؤ بالتعثر المالي بعدة مراحل تتضمن تحديد الهدف من التنبؤ، ومن ثم تقوم الشركة بتجميع البيانات اللازمة للظاهرة محل التنبؤ، ومن بعد ذلك يتم تحليل البيانات وانتقائها لاستعمالها، ومن ثم يتم اختيار الأسلوب المناسب من أساليب التنبؤ بالتعثر حتى يتم اتخاذ القرار المناسب للشركة (موسى ، ٢٠١٨) .

٢.٣.٨ أهم نماذج التنبؤ بالتعثر المالي

يترتب على تعثر الشركات خسائر كبيرة تضر بالشركة في حد ذاتها والمتعاملين معها بشكل عام، فمنذ بداية الستينات من القرن الماضي برزت عدة محاولات تهدف إلى بناء نماذج رياضية للتنبؤ بتعثر الشركات قبل وقوعه ، حيث تم التوصل إلى عدة نماذج مختلفة تستخدم مجموعة من

المؤشرات المالية يمكن من خلالها التنبؤ بتعثر الشركات وسوف نتطرق بدراستنا إلى أربعة نماذج للتنبؤ بالتعثر المالي:

١- نموذج (Beavers) يفرز ١٩٩٦:

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المستخدمة للتنبؤ بتعثر الشركات ، الذي تم بناؤه عام ١٩٦٦ باختيار عينة مكونة من ١٥٨ شركة من صناعات مختلفة وبواقع ٧٩ شركة فاشلة و ٧٩ شركة غير فاشلة ، حيث عرّف هذا النموذج الشركة الفاشلة على أنها تلك الشركة غير القادرة على دفع التزاماتها المالية عند استحقاقها حيث لا تستطيع الشركة الالتزام بالعقود المبرمة مع الآخرين، بالإضافة إلى تجاوزها سقف الحسابات البنكية، هذا إلى جانب عدم قدرتها على دفع توزيعات الأرباح لحملة الأسهم الممتازة ، ولقد تم الحصول على البيانات المالية لهذه الشركات قبل ٥ سنوات من تعثرها لغايات بناء النموذج ، وتم احتساب ٣٠ نسبة مالية ضمن ستة مجموعات تتمثل بمجموعة نسب التدفقات النقدية ، ومجموعة نسب صافي الدخل، ومجموعة نسب الالتزامات إلى مجموع الأصول، هذا إلى جانب مجموعة نسب الموجودات السائلة إلى مجموع الموجودات، ومجموعة نسب الموجودات السائلة إلى الالتزامات المتداولة، ومجموعة نسب الدوران، وباستخدام نموذج الانحدار البسيط تم التوصل إلى النموذج التالي الذي يتكون من ثلاث نسب فقط يمكن من خلالها التنبؤ بتعثر الشركات قبل ٥ سنوات

$$Z=1.3A1+2.4 A2-0.980A3-6.787$$

حيث تمثل Z: المؤشر الكلي.

A1: نسبة التدفق إلى مجموع الموجودات.

A2: نسبة صافي الربح إلى مجموع الموجودات.

A3 : نسبة مجموع الالتزامات إلى مجموع الموجودات (مطر ، ٢٠١٠).

٢ - نموذج التمان Altman (١٩٦٨) :

يعتبر نموذج التمان من أوائل نماذج التنبؤ بتعثر المالي، حيث قام التمان ببناء نموذجه بالاعتماد على خمس نسب مالية تم التوصل إليها باستخدام ٣٣ نسبة للتنبؤ بالتعثر والتي تم فحصها بالاعتماد على إستخدام أسلوب تحليل التمايز الإحصائي المتعدد، وتمثلت هذه المؤشرات بنسبة رأس المال العامل إلى مجموع الأصول (X1)، ونسبة الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول (X2)، ونسبة الربح التشغيلي قبل الفوائد إلى مجموع الأصول (X3)، ونسبة القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى مجموع الالتزامات (X4)، ونسبة المبيعات إلى مجموع الأصول (X5).

حيث قام التمان بجمع نسبي لكل محتوى من محتويات النموذج يختلف عن الآخر بناءً على أهميته النسبية التي وجدها التمان من خلال دراسته، حيث يبين النموذج درجة أهمية كل مكون من المكونات بحسب الوزن النسبي مضرِباً بنسبة المالية إذن انه استخدم ١.٢ معاملاً لنسبة X1 مجموعاً مع معامل ١.٣ مضروباً بنسبة X2 مجموعاً مع معامل ٣.٣ مضروباً بنسبة X3 مجموعاً مع معامل ٠.٦ مضروباً بنسبة X4 مجموعاً مع معامل ١.١ مضروباً بنسبة X5.

وكانت الصورة النهائية للنموذج كالتالي :

$$Z = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 0.6 * X4 + 1.0 * X5$$

وصنّف ألتمان الشركات إلى ثلاثة اقسام كما يلي اذا كانت Z أكبر من ٢.٩ هذا يدل على انه من المتوقع إن لن تتعثر الشركة، إما إذا كانت Z اصغر من ١.٢٣ هذا يدل انه من المتوقع إن

تتعثر الشركة، إما إذا كانت Z تقع بين ١.٢٣ و ٢.٩ فهذا يدل على أن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية التعثر.

ويعتبر نموذج ألتمان هو الأكثر شيوعاً وإستخداماً بسبب سهولة إستخدامه، وتطوره نظراً للتحديات التي قام بها التمان، لذلك يعتبر نموذج ألتمان من أهم نماذج التنبؤ بتعثر الشركات بسبب مواكبته لاقتصاديات العالم المعاصرة ومراحل تطوره في الوقت الذي تراجع وتقدم فيه بعض النماذج الأخرى (موسى ، ٢٠١٨) .

٣-نموذج كيدا 1981:

تم بناء هذا النموذج في سنة 1981 ، والذي تكون من خمس نسب مالية التي تمثلت ب نسب سيولة ، ونسب الرفع المالية، ونسب ربحية، ونسب النشاط، ونسب توازن أصول، ولقد توصل النموذج إلى مجموعة من المؤشراتالمالية التي لديها القدرة على تمييز تعثر الشركة من عدمه والتي كانت صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي الأصول (X1) ، ونسبة إجمالي حقوق مساهمين إلى إجمالي الأصول(X2) ، ونسبة الأصول السائلة إلى إجمالي المطلوبات المتداولة (X3) ، ونسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول (X4)، ونسبة النقدية إلى إجمالي الأصول (X5).

ليكون هذا النموذج في الصورة الرياضية الآتية:

$$Z = 1.042 * X1 + 0.42 * X2 - 0.461 * X3 + 0.462 * X4 + 0.271 * X5$$

ويتم تصنيف الشركات المتعثرة في هذا النموذج حسب قيمة (Z) فكلما كانت النتيجة سالبة كلما كانت احتمالية التعثر أكبر وكلما اتجهت نحو الموجب كلما ازدادت الشركة استقراراً ، وقد اثبت

النموذج قدرة تنبؤيه بحوادث الإفلاس مقدارها % 91 قبل سنة من حدوث واقعة التعثر (الرافعي، ٢٠١٨).

٧-نموذج Sherrod: 1987

ويعدّ هذا النموذج من النماذج المهمة للتنبؤ بالتعثر المالي ، إذ يحقق هذا النموذج هدفين رئيسيين هم تقييم مخاطر الائتمان والتنبؤ بالتعثر المالي، ويستخدم الهدف الأول من قبل البنوك لتقييم المخاطر الائتمانية عند منح القرض إلى المشاريع الاقتصادية، والهدف الثاني فهو يستخدم للتأكد من مبدأ استمرارية الشركة في الحياة الاقتصادية للتعرف على مدى قدرة الشركة على مواصلة نشاطها في المستقبل، حيث يقوم هذا النموذج على ستة نسب رئيسية تتمثل ب(X1) صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول، و (X2) الأصول السائلة إلى مجموع الأصول، و (X3) إجمالي حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول ، و (X4) صافي الربح قبل الضريبة إلى إجمالي الأصول، و (X5) إجمالي الموجودات إلى إجمالي المطلوبات، و (X6) إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات الثابتة ، ويمكن تمثيل النموذج في صيغة رياضية كما يلي :

$$Z=17X1+9X2+3.5X3+20X4+1.2X5+0.1X6$$

ويجري تقييم درجة التعثر المالي بقيمة Z وهي مؤشر التعثر كما يلي إذا ارتفعت قيمة المؤشر يدل على قوة المركز المالي للشركة و إمكانية استمراريتها ومن ثم انخفاض درجة المخاطرة ، وانخفضت قيمة المؤشر تشير إلى عدم إمكانية استمرار الشركة ومن ثم ارتفاع درجة المخاطرة (الحمداني ، القطان ، ٢٠١٣).

٢.٤ المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي

نظراً لما ينتج عن تعثر الشركة من آثار خطيرة على الاقتصاد وعلى كل الفئات العاملة فيه والمرتبطة بهذه الشركة من المستثمرين والدائنين والإدارة والجهات الحكومية ومراجعو الحسابات وغيرهم الذين يولون للتنبؤ بالتعثر أهمية بالغة لاتخاذ قراراتهم المختلفة باختلاف أهدافهم، نبعت أهمية التنبؤ بالتعثر المالي في كون إن إيجاد طريقة أو آلية تحليلية يمكن بواسطتها التنبؤ باحتمال وصول الشركات الاقتصادية إلى حالة التعثر قبل عدد كاف من السنوات أمراً ضرورياً وذلك لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في حينها (العمار ، ٢٠١٥) .

وللتنبؤ بالتعثر المالي برزت مجموعة من الأساليب والتي تمثلت بنماذج أعدت خصيصاً للتنبؤ بالتعثر المالي ومن أهمها نموذج التمان ونموذج (Beaver) ونموذج (Sherrod) وغيرها من النماذج التي تتكون من مجموعة من المؤشرات والمؤشرات المحاسبية المعتمدة على المعلومات المحاسبية، إلا إن هذه النماذج قد واجهت مجموعة من الانتقادات والتي تمثلت بكون هذه المؤشرات والمؤشرات المالية تمثل مقاييس تاريخية تعكس الماضي فهي تركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير على الرغم من إن معظم القرارات المالية والإدارية ذات تأثير متوسط وطويل الأمد، بالإضافة إلى إن هذه المقاييس التقليدية تتجاهل القيمة المالية للأصول غير الملموسة للشركة مثل تكاليف البحث والتطوير والشهرة، وأنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية كما تتجاهل أيضاً بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلية، هذا إلى جانب أنها لا تعكس الوضع التنافسي للشركة وذلك لأن المنافسة في ظل بيئة العمل الحديثة تشتد وتتسع وتتطلب من مجرد إقتصارها على البيئة المحلية إلى البيئة العالمية وهذا يجعل من الضرورة إن

تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للشركة (العمار ، ٢٠١٥) .

ونتيجة لكل هذه الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية دفعت الشركات إلى اهتمام أكثر بالأداء وجعلها تبحث عن أساليب وطرق جديدة تتلافى أوجه القصور السابقة ، ولقد عرفت السنوات الأخيرة نشأت العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء التي تعتمد على استخدام مقاييس الأداء غير المالية، التي تعتبر أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فان مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة وهناك مقاييس كمية تقيس مثلا سمعة المنتج أو الخدمة، ورضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل ، وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بأنه يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة، بالإضافة إلى أنها تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة، وكذلك تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات في الأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وأدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء العملاء أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر قدرة الشركة المالية والإنتاجية (عروة ، ٢٠١١) .

إلا إن استخدام مقاييس الأداء غير المالية لوحدها يتنافى مع رغبات المساهمين فبتالي قامت الشركات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً، إلا أنها كانت تقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ودون إلزام بتقييد معين، إلى إن جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحسّم عملية تقييم الأداء حيث تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عملية منظّمة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الخمسة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل (أبو قمر ، ٢٠٠٩) .

حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام تقييم أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمقاييس هذه البطاقة تشمل مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الخمسة، وهذه المقاييس أيضاً قد تكون مقاييس خارجية أو داخلية، هذا بالإضافة إلى أنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في الشركة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط، وتعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤية وإستراتيجية الشركة ، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد الشركة حول فهم مشترك لأهدافها، ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ولرفع مستوى الوعي الاستراتيجي، وتوفّر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صور أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة (عروة، ٢٠١١) .

وبناءً على ما تم التقدم به جاءت هذه الدراسة لاختبار إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن مقاييس مالية وغير مالية على التنبؤ بالتعثر المالي نتيجة للمشاكل التي واجهتها نماذج التنبؤ التعثر المالي التقليدية التي تقتصر على المؤشرات والمؤشرات المالية.

٢.٥ المبحث الخامس : التعثر المالي في فلسطين :

بناءً على الاحصائيات التي تم إعدادها بناءً على التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين عام ٢٠١٨ تبين ان ٤٤.٤% من الشركات المدرجة في قطاع الخدمات انخفضت تدفقاتها النقدية التشغيلية و ٣٣.٣٣% منها لجأت الى القروض و ٥٥.٥٥% منها انخفضت أرباحها ، أما في قطاع الصناعة فإن ٥٣.٨٤% من الشركات انخفضت تدفقاتها النقدية التشغيلية و ٤٦.١٥% منها لجأت الى القروض و ٦٧.٩٣% منها انخفضت أرباحها، أما في قطاع الاستثمار فإن ٦٠% من الشركات انخفضت تدفقاتها النقدية التشغيلية و ٨٠% منها لجأت الى القروض و ٦٠% منها انخفضت أرباحها ، وان انخفاض التدفقات النقدية التشغيلية واللجوء الى القروض وانخفاض الأرباح تعتبر من اهم المؤشرات التي تدل على احتمالية تعثر الشركات وهذا ما يؤكد على وجود التعثر لدى هذه الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، مما يستدعي ضرورة التنبؤ به ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتصميم نموذج تعتمد عليه الشركات للتنبؤ بالتعثر المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية ويتمثل ذلك ببطاقة الأداء المتوازن .

٢.٦ المبحث السادس: الدراسات السابقة

٢.٦.١ الدراسات العربية :

١-دراسة (مجد ، ٢٠١٨) بعنوان : (أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء

المالي في المؤسسات غير الربحية، دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية

(السودان):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي لمؤسسة البصر الخيرية العالمية، ولقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة البصر العالمية الخيرية السودان عام ٢٠١٦، ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل الدراسة الميدانية ، وتوصل الباحث الى وجود اثر ايجابي لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي في المؤسسة .

٢-دراسة (الرافعي ،٢٠١٨) : بعنوان التنبؤ بتعثر الشركات بإستخدام نموذج التمان (دراسة

على الشركات الصناعية المدرجة في سوق بورصة عمان)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة نموذج التمان على التنبؤ بالتعثر المالي قبل حدوثه بسنتين على الأقل ، ولقد أجريت هذه الدراسة في الأردن ، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن نموذج التمان لديه القدرة على التنبؤ بالتعثر المالي بنسبة تصل إلى ٧٦ % في السنة الثانية قبل التعثر، ونسبة تصل إلى ٧٣ % في السنة الأولى قبل التعثر.

٣-دراسة (عاشور، ٢٠١٥) بعنوان: (إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة

لقياس الأداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، ، ولقد أجريت الدراسة في قطاع غزة، ، ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد توصل الباحث إلى انه تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير .

٤-دراسة (عمارى ، ٢٠١٥) بعنوان : (دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي

للشركات، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق كويت للأوراق المالية خلال

فترة (٢٠٠٩-٢٠١٢)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء المالي بالمؤشرات المالية الحديثة والتقليدية معاً والتعرف على مقدرة هذه المؤشرات على التمييز بين الشركات الفاشلة والسليمة ، بالإضافة إلى بناء نموذج يساعد على التنبؤ والكشف المبكر عن الخلل من خلال المؤشرات المالية ، وأجريت هذه الدراسة بالكويت ، ولقد تم استخدام المنهج الاستقرائي ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث انه يمكن تقييم الأداء المالي عن طريق المؤشرات المالية التقليدية والحديثة ومن خلال هذه المؤشرات يمكن التمييز بين الشركات الناجحة والفاشلة، وان تم التوصل إلى نموذج للتنبؤ بالفشل المالي بالاعتماد على نسبة العائد على الأصول ونسبة دوران رأس المال

٥-دراسة (الصغير، ٢٠١٤) بعنوان: (تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية (PMO) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية ، ولقد أجريت هذه الدراسة في الجزائر، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بينما اعتمد منهج دراسة الحالة والتي تم إجرائها على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات

الصناعية PMO في الجانب التطبيقي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم الأداء الشركات .

٦-دراسة (الحيوي ، ٢٠١٤) بعنوان : (مدى أهمية المؤشراتالمالية المشتقة من قائمة

التدفقات النقدية للتنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية العامة في ليبيا)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية المؤشراتالمالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية للتنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية العامة في ليبيا ، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن هناك ٣ نسب مالية منبثقة من قائمة التدفقات النقدية لديها القدرة على التنبؤ بالتعثر المالي وهي نسبة تغطية النقدية، ونسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى النفقات الرأسمالية، ونسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الإيرادات.

٧-دراسة (نديم، ٢٠١٣) بعنوان: تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة

اختيارية لشركة طيران الملكية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مزايا استعمال بطاقة الأداء المتوازن ، ولقد تم إجراء هذه الدراسة في الأردن، ولقد تم إستخدام المنهج النوعي في هذه الدراسة التي تعتبر دراسة حالة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والإنتاج من أجل ضمان تحقيق الإستراتيجية والرقابة عليها .

٨- دراسة (حمود ، محمد ، ٢٠١١) بعنوان : (إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة

في المؤسسات التعليمية)

هدفت هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة بين نموذج تقييم الأداء المستخدم حالياً في المؤسسات التعليمية الذي يركز على مقاييس تقليدية لا تعكس عوامل النجاح الرئيسية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن ، وأجريت الدراسة بالعراق، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن نظام تقويم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز على تحسين الخطط وتطوير الأداء، بالإضافة إلى عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي.

٨- دراسة (محمد، إسماعيل، ٢٠١١) بعنوان: (اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم

الأداء المالي للمصارف السودانية)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء المالي ، ولقد تم تطبيق هذه الدراسة في السودان، ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن هناك علاقة طردية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي .

٩- دراسة (رم، الأوتار، ٢٠١٠) بعنوان: استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بالفشل

شركات المساهمة الصناعية (دراسة على عينة من شركات المساهمة العامة الصناعية

العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دقة نموذج التمان في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة

الصناعية العراقية ، ولقد أجريت الدراسة في العراق، وقام الباحث بالاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة دقة نموذج التمان في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية العراقية .

٢.٦.٢ الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Suryachandra، ٢٠١٨) بعنوان :

(Balance Scorecard-Strategy Mapping Tool: A Case Study)

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار قدرة بطاقة الأداء المتوازن على قياس فعالية الأنشطة في ضوء الخطط الإستراتيجية للشركة ، بالإضافة إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، ولقد تم تطبيق هذه الدراسة في الهند، وقام الباحث بإستخدام دراسة الحالة على أحد الشركات الهندية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث انه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مرئية تستعمل في قياس فعالية الأنشطة في ضوء الخطط الإستراتيجية للشركة ، بالإضافة إلى دورها في تقييم الأداء .

٢- دراسة (Sreelakshmi and Rao ، ٢٠١٨) بعنوان :

(Implementation and Practicalities of Balance Scorecard)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستخدامات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في التخطيط الاستراتيجي ، ولقد أجريت الدراسة في الهند، وتم إستخدام أسلوب دراسة الحالة على أحد الشركات الهندية كمنهج للدراسة ، ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت ب تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تخطيط استراتيجي .

٣- دراسة Alma sour،(2015) بعنوان :

(Empirical Model for predicting financial failure)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما هي المؤشرات المالية وغير المالية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي ، وتم تطبيق الدراسة في الأردن، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن من أهم المؤشرات المالية التي تستخدم للتنبؤ بالتعثر المالي هي رأس المال العامل إلى مجموع الأصول، والأصول المتداولة إلى الالتزامات المتداولة، والقيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية للديون، وصافي الربح إلى مجموع الأصول، والمبيعات إلى مجموع الأصول، أما المعلومات غير المالية الإفصاح عن حوكمت الشركات، واستراتيجيات التسويق والموارد البشرية التي يمكن استخدامها بالتزامن مع المعلومات المالية لتنبؤ بتعثر الشركات.

٤ - دراسة (Andrej ٢٠١٤ ،) بعنوان :

(The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء والابتكار ، ولقد أنجزت هذه الدراسة في تشيك ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه هناك آثار إيجابية لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء والابتكار.

٥ - دراسة ، Zeytmogly، (Akarim 2013) بعنوان :

(Financial failure Predicting using financial ratio An Empirical application on Istanbul stock exchange)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج موثوق به للتنبؤ بالفشل المالي للشركات المدرجة في بورصة اسطنبول ، بالإضافة إلى تحديد مدى قدرة هذا النموذج على التمييز بين الشركات الفاشلة والناجحة

المدرجة في بورصة اسطنبول ، وتم تطبيق هذه الدراسة في اسطنبول ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث انه تم تطوير نموذج مكون من ٢٠ نسب مالية لديه القدرة على التنبؤ بالفشل المالي للشركات المدرجة في بورصة اسطنبول والتي تمثلت بكفاية رأس المال، وصافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول.

٦- دراسة (Wijekoon ، Lashing ،2013) بعنوان

(The use of financial ration in predicting corporate failure in sir lanka)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج بإستخدام المؤشراتالمالية للتنبؤ بفشل الشركات المدرجة في سيريلانكا ، ولقد أجريت هذه الدراسة في سيرلانكا، ولقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه تم تطوير نموذج قادر على التنبؤ بفشل الشركات بالاعتماد على المؤشراتالمالية للحصول على نتائج دقيقة لمدة ٣ سنوات قبل التعثر، ومن أهم هذه المؤشراترأس المال العامل إلى إجمالي الأصول و نسب المديونية والتدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية إلى مجموع الأصول ، وانه هذا النموذج قادر على التنبؤ بالفشل بنسبة تصل إلى ٧٧.٨٦ % قبل حدوث التعثر بعام ونسبة تصل إلى ٧٢ % خلال ٣ سنوات التي تسبق حدوث الفشل المالي.

٧- دراسة (Vermaak ، Colff ،٢٠١٣) بعنوان:

(Predicting financial Distress using financial and non-financial variables)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات غير المالية التي من الممكن ان تساعد في التنبؤ بالفشل المالي ، ولقد تم تطبيق الدراسة بجنوب افريقيا، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى من أهم المؤشرات غير المالية التي يمكن الاستناد عليها في التنبؤ بالتعثر

المالي المخاطر الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة مثل حالة عدم الاستقرار السياحي بالإضافة إلى المرونة التي تعرف على أنها قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات السوق، والفعالية أي الكفاءة التي تعمل بها إدارة الشركة ، بالإضافة إلى الكفاءة والمعارف والمهارات التي تمتلكها الشركة كلها تساعد على التنبؤ بالتعثر المالي بدرجة عالية .

٨ - دراسة (yap ، 2012) بعنوان :

(Evaluating company failure in Malaysia using financial Ration and logistic Regression)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للتنبؤ بالفشل باستخدام الانحدار اللوجستي ، ولقد تم إجراء الدراسة في ماليزيا ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه تم التوصل إلى نموذج قائم على استخدام الانحدار اللوجستي وأربع نسب مالية يستطيع التمييز بين الشركات الفاشلة والناجحة ولقد تمثلت هذه المؤشرات التدفقات النقدية إلى إجمالي الديون، ومجموع الديون إلى إجمالي الأصول، والأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول، والنقدية إلى الخصوم الجارية ، وان نسبة نجاح هذا النموذج يتراوح بين ٨٨ % و ٩٠ %.

٩ - دراسة (Sainaghi ، ٢٠١١) بعنوان :

(Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثار استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الفنادق ، ولقد أجريت هذه الدراسة على أبحاث قياس أداء فنادق من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تم نشرها في سبعة مجلات ودوريات لها علاقة بالضيافة والسياحة التي تم نشرها من عام (١٩٩٢ -

(٢٠١١)، واتبع الباحثون المنهج الاستقرائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لديها الأثر الجيد على قياس الأداء .

٢.٦.٣ محاور الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول المحاور الرئيسية التالية :

١- تناولت مجموعة من الدراسات أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي مثل:

دراسة (محمد)، دراسة (نديم) ، دراسة (محمد، إسماعيل).

٢- هذا إلى جانب دراسات أخرى تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء مثل: دراسة

(عاشور)، دراسة (الصغير)، دراسة الأجنبية (١)، دراسة الأجنبية (رقم ٤) ، دراسة الأجنبية

(رقم ٩) .

٣- في حين اختبرت مجموعة من الدراسات مدى قدرة المؤشرات المالية على التنبؤ بالفشل المالي

مثل: دراسة (العماري)، دراسة (الحليوي) ، دراسة أجنبية (رقم ٣) .

٤- وفحصت مجموعة من الدراسات مدى قدرة نموذج التمان للتنبؤ بالتعثر المالي مثل : دراسة

(الرافعي) ، دراسة (رم، الأوتار) ، دراسة أجنبية (رقم ٣) .

٥- وفي المقابل تحدثت مجموعة من الدراسات عن تطوير نموذج للتنبؤ بالتعثر المالي مثل:

الدراسة الأجنبية (رقم ٥)، ودراسة أجنبية (رقم ٦)، ودراسة أجنبية (رقم ٨) .

٦- في حين تناولت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم

الأداء الاستراتيجي مثل : دراسة (حمود) ، الدراسة الأجنبية (١) ، الدراسة الأجنبية (٢) ،

الدراسة الأجنبية رقم (٤) .

وهدفت مجموعة أخرى من الدراسات إلى تحديد ما هي المعلومات غير المالية التي يمكننا من خلالها

التنبؤ بالتعثر المالي مثل: دراسة الأجنبية رقم (٣) ، دراسة أجنبية رقم (٧) .

٢.٦.٤ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمحاور الدراسات السابقة ونتائجها في مجال التنبؤ بالتعثر المالي تبين إن معظم الدراسات السابقة تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء المالي والاستراتيجي، ومدى قدرة المؤشرات المالية على التنبؤ بالتعثر المالي، وتحديد المعلومات الغير المالية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي، وعن تطوير نموذج للتنبؤ بالتعثر المالي، ومدى قدرة نموذج التمان على التنبؤ بالتعثر المالي، ولكنها لم تتناول مدى قدرة بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من النواحي المالية وغير المالية على التنبؤ بالتعثر المالي، وعلى ذلك فان ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

١- تتميز في التعرف على فحص قدرة بطاقة الأداء المتوازن على التنبؤ بالتعثر المالي بحيث

تتناول مدى قدرة كل ناحية من النواحي الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الإنتاجية،

التعلم والنمو، البيئة والمجتمع) على التنبؤ بالتعثر المالي.

٢- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيراتها حيث تناولت المتغير المستقل

(بطاقة الأداء المتوازن) بينما المتغير التابع (التنبؤ بالتعثر المالي) .

٣- تتميز هذه الدراسة في كونها تدرس ثلاثة محاور (الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، التعثر

المالي) والتي من المتوقع إن تخرج هذه الدراسة بنموذج للتنبؤ بالتعثر المالي يشمل

مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

منهجية الدراسة واجراءاتها

٣.١ منهجية الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ، ومن أجل اختبار الفرضيات، فقد تم المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، فالأول يختص بالجانب النظري المتعلق باستخلاص أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك للتعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وأثرها في التقويم المالي، هذا إلى جانب التعرف على مدى قدرة المؤشراتالمالية على التنبؤ بالتعثر المالي، والتعرف على المعلومات غير المالية التي تساعد على التنبؤ بهذا التعثر، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات التي خرجت بنموذج للتنبؤ بالتعثر المالي (مهران ، الشهري ، ٢٠١٨) .

أما الجانب الثاني في الدراسة فتم فيه الاعتماد على المنهج التحليلي بهدف إيجاد مؤشرات تعكس جوانب بطاقة الأداء المتوازن التي تتسم بالقدرة التنبؤية على التعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين هذا بالإضافة إلى التعرف على المؤشرات المكونة للنموذج المبني وترتيبها حسب الأهمية في القدرة على التنبؤ بحالة الشركات المدرجة في البورصة قبل دخول التعثر ، وذلك من خلال تطبيق الانحدار اللوجستي الثنائي بعد تحليل البيانات المالية السنوية المستخرجة من القوائم المالية وبالاعتماد على المقابلات التي تم إجراءها مع المدراء الماليين للشركات المدرجة في البورصة (مهران، الشهري ، ٢٠١٨) .

هذا وقد تم استخدام برنامج spss في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النماذج الإحصائية.

٣.٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها (٤٨ شركة) خلال الفترة (٢٠١١-٢٠١٨) .

٣.٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٥) شركة من شركات الصناعة والاستثمار والخدمات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة (٨٣.٣ %) من شركات الصناعة والاستثمار والخدمات ، والتي تم اختيارها بالطريقة القصدية حيث تم استثناء الشركات المدرجة في قطاع التأمين والبنوك والبالغ عددها (١٤ شركة) ، والشركات التي مقرها خارج الضفة الغربية (غزة) والبالغ عددها شركة واحدة (والتي تتمثل بالفلسطينية للكهرباء من قطاع الخدمات)، والشركات التي مقرها عمان والبالغ عددها شركتين (والتي تتمثل بشركة ايبك وفلسطين للاستثمار والانماء من قطاع الاستثمار)، والشركات التي توقفت عن العمل والبالغ عددها شركة واحدة (والتي تتمثل بالمؤسسة العقارية العربية من قطاع الخدمات)، وبالتالي فان الشركات التي تصلح لتطبيق الدراسة (٣٠ شركة) من إجمالي الشركات الصناعة والاستثمار والخدمات المدرجة في البورصة.

٣.٤ معيار التعثر

إن تصنيف الشركات المدرجة في بورصة فلسطين إلى متعثرة أو غير متعثرة لم يكن عشوائياً، بل أتى هذا التصنيف بناءً على المعايير التي تناولتها الدراسات السابقة إلى إن خرجت هذه الدراسة بالمعيار الذي تمثل بان الشركات المتعثرة هي الشركات التي:

- ١- تتراجع تدفقاتها النقدية التشغيلية باستمرار (بزام، ٢٠١٤) .
- ٢- فتستمر في اللجوء إلى القروض القصيرة الأجل (قطان ، ٢٠١٣) .
- ٣- فيتراجع رأس مالها العامل الذي يعتبر مؤشر على عدم قدرتها على سداد التزاماتها (الفرا، ٢٠١٨) .
- ٤- وتنخفض قيمة حقوق ملكيتها إلى مطلوباتها والذي يعتبر أيضاً مؤشر على عدم قدرتها على سداد التزاماتها (القريش، ٢٠١٦) .
- ٥- فتتخفض قيمة إيراداتها إلى موجوداتها الذي يدل على عدم الكفاءة في استغلال موجوداتها لتوليد إيراداتها (الفرا ، ٢٠١٨) .
- ٦- فتتخفض ربحيتها باستمرار وصولاً إلى تحقيق الخسارة (مطر، ٢٠١٠) .
- ٧- فينخفض صافي أرباحها قبل الضرائب إلى مجموع موجوداتها الذي يدل على أن الاستثمار في أصولها يعود عليها بالقيمة السالبة (الفرا ، ٢٠١٨)
- ٨- فيتراجع العائد على سهمها (رفاعي ، ٢٠١٨) .

جدول رقم (١ . ٣) المعيار الذي تم بناءً عليه تمييز عينة الدراسة إلى متعثرة أو غير متعثرة

ترجع العائد على السهم	انخفاض صافي	انخفاض صافي ربح	انخفاض	انخفاض حقوق	ترجع راس	اللجوء إلى	ترجع تدفقات	اسم الشركة	رقم الشركة
	الأرباح قبل الضريبة	الشركة	الإيرادات إلى	الملكية إلى	المال	القروض	النقدية		
	إلى مجموع الموجودات	وصولاً للخسارة	الموجودات	المطلوبات	العامل	القصيرة الأجل	التشغيلية		
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	الاتحاد للاعمار والاستثمار	1
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	القدس للاستثمارات العقارية	2
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	الفلسطينية للاستثمار والإنماء	3
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	الفلسطينية للاستثمار العقاري	4
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	سجاير القدس	5
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	فلسطين لصناعة اللدائن	6
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	دار الشفاء لصناعة الادوية	7
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	المؤسسة العربية للفنادق	8
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	ابراج وطنية	٩

لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	العقارية للتجارة واستثمار	١٠
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	المستثمرون العرب	11
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	بال عقار	12
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	الشرق تلاكترود	13
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	دواجين فلسطين	14
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	القدس للمستحضرات الطبية	15
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	الفلسطينية للخدمات اللوجستية	16
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	مركز نابلس الجراحي	17
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	الوطنية لصناعة الكرتون	18
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	العربية لصناعة الدهانات	19

لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	بيت جالا لصناعة الادوية	20
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	ببرزيت لصناعة الادوية	21
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	مصانع الزيوت النباتية	22
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	فلسطين للاستثمار الصناعي	23
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	الوطنية لصناعة الالمنيوم	24
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	العربية الفلسطينية للاستثمار القابضة	٢٥

٣.٥ تصنيف عينة الدراسة إلى متعثرة أو غير متعثرة:

تكونت عينة الدراسة القصدية من مجموعة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في قطاع (الصناعة والاستثمار والخدمات) والتي بلغ عددها ٢٥ شركة .

الجدول (٣.٢): تصنيف عينة الدراسة إلى متعثرة أو غير متعثرة

رقم الشركة	اسم الشركة	متعثرة	غير متعثرة
1	الاتحاد للاعمار والاستثمار	نعم	
2	القدس للاستثمارات العقارية	نعم	
3	الفلسطينية للاستثمار و الإنماء	نعم	
4	الفلسطينية للاستثمار العقاري	نعم	
5	سجاير القدس	نعم	
6	فلسطين لصناعة اللدائن	نعم	

	نعم	دار الشفاء لصناعة الأدوية	7
	نعم	المؤسسة العربية للفنادق	8
نعم		أبراج وطنية	9
نعم		العقارية للتجارة واستثمار	10
نعم		المستثمرون العرب	11
نعم		بال عقار	12
نعم		الشرق للاكترود	13
نعم		دواجن فلسطين	14
نعم		القدس للمستحضرات الطبية	15
نعم		الفلسطينية للخدمات اللوجستية	16
نعم		مركز نابلس الجراحي	17
نعم		الوطنية لصناعة الكرتون	18
نعم		العربية لصناعة الدهانات	19
نعم		بيت جالا لصناعة الادوية	20
نعم		بيرزيت لصناعة الدوية	21
نعم		مصانع الزبوت النباتية	22
نعم		فلسطين للاستثمار الصناعي	23
نعم		الوطنية لصناعة الالمنيوم	24
نعم		العربية الفلسطينية للاستثمار.	25

٣.٦ فترة الدراسة

غطت فترة الدراسة ما بين سنة ٢٠١١ و ٢٠١٨ ، اذ تم الحصول على بيانات الشركات المتعثرة وغير المتعثرة المتوفرة خلال هذه الفترة بالاعتماد على البيانات المدرجة في البورصة.

٣.٧ مصادر جمع البيانات

١- القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين التي تم الحصول عليها من موقع بورصة فلسطين خلال الفترة من (٢٠١١-٢٠١٨) والتي تعتبر أساساً في الحصول على البيانات المالية اللازمة لحساب المؤشرات المختلفة التي تعبر عن جوانب بطاقة الأداء المتوازن.

٢- هذا إلى جانب المقابلات التي تم إجرائها مع المدراء الماليين للشركات المدرجة في بورصة فلسطين للحصول على البيانات اللازمة لحساب المؤشرات التي تعبر عن الجوانب الأربعة

الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن (العمليات الإنتاجية - العملاء - التعلم والنمو - البيئة والمجتمع) .

٣- بالإضافة إلى الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية .

٣.٨ متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الإنتاجية، العملاء، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع) كمتغير مستقل والتنبؤ بالتعثر المالي كمتغير تابع ، وفي هذه الدراسة سيعبر عن الشركة المتعثرة ب (١) إما الشركة غير المتعثرة ب (٠) ، وسيتم قياس كل بعد من أبعاد البطاقة الخمسة بالاعتماد على المؤشرات الآتية :

الجدول (٣.٣)

مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أولاً : المؤشرات التي تقيس الجانب المالي :

رقم المؤشر	اسم المؤشر	الصيغة
1	قدرة الفانض من الأموال الدائمة على تغطية أصول الشركة	رأس المال العامل / إجمالي الأصول
2	نسبة الأصول الجارية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول .	الأصول السائلة / إجمالية الأصول
3	نسبة النقدية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول	النقدية / إجمالية الأصول
4	قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة	الإيرادات / متوسطة الذمم المدينة
5	نسبة اعتماد الشركة على الدائنين في تمويل الشركة	إجمالي المطلوبات / إجمالي حقوق الملكية
6	نسبة مساهمة الأصول المتداولة في تغطية التزامات الشركة القصيرة الأجل	الالتزامات القصيرة الأجل / الأصول المتداولة
7	تكلفة الأموال المقترضة	الفوائد التي تدفعها الشركة على إجمالي القروض

ثانياً: المؤشرات التي تقيس جانب العمليات الإنتاجية:

1	متوسط الراتب المدفوع لكل موظف	متوسط الراتب المدفوع للموظف
2	مساهمة مصاريف السفر لتلقي الدورات التدريبية التي تنفذها الشركة على الموظفين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم .	مصاريف السفر / المصاريف الإدارية

3	مساهمة المكافآت التي تنفقها الشركة على الموظفين في تحقيق رضاهم	المكافآت / المصاريف الإدارية
4	مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة.	الاتصالات / المصاريف الإدارية
5	مساهمة مصاريف الصيانة التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة	الصيانة / المصاريف الإدارية
6	مساهمة كفاءة الموظف الإنتاجية في تحقيق الربح التشغيلي	التدفقات النقدية التشغيلية / إجمالي الأرباح
7	عدد الموظفين المساهمين في العملية الإنتاجية .	عدد الموظفين

ثالثاً : المؤشرات التي تقيس جانب العملاء :

1	ولاء العملاء	النمو في المبيعات
2	مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق المبيعات .	صافي المبيعات / عدد الموظفين
3	مساهمة مصاريف التسويق التي تنفقها الشركة في تحقيق رضا العملاء .	مصاريف التسويق / الإيرادات
4	مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق الربح التشغيلي .	الربح التشغيلي / عدد الموظفين
5	عدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل	الأصول المتداولة / عدد الموظفين
6	كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بما يكفي لتحقيق رضا العملاء .	الإيرادات / التكاليف الإجمالية
7	اثر رضا العملاء وولائهم للشركة على تخفيض حجم الاصول التي تم تمويلها من خلال الالتزامات	رابعاً: لأصول / إجمالي الالتزامات .

رابعاً : المؤشرات التي تقيس جانب التعلم والنمو :

1	اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء.	صافي الربح بعد الضريبة
2	اثر اهتمام الشركة بجودة مكاتب التدقيق والإنفاق على مهاراتهم في الحصول على المبيعات.	الأتعاب المهنية / إيرادات المبيعات
3	مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات.	الإنفاق على التكنولوجي.
4	مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية .	التدفقات النقدية التشغيلية / النفقات التكنولوجية .
5	كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي.	التكاليف التشغيلية الكلية / الربح التشغيلي

خامساً : المؤشرات التي تقيس جانب البيئة والمجتمع :

1	الموارد التي تخصصها الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع .	قيمة الإنفاق المدرجة على شكل تبرعات في التقارير السنوية
2	النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية في الإنفاق على البيئة والمجتمع .	التبرعات / المصاريف الإدارية والعمومية
3	اهتمام الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين .	الرواتب + مكافأة نهاية الخدمة + السفر + المكافآت + التأمين وكل المصاريف الأخرى التي تم إنفاقها على الموظفين
4	النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية للإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين.	مصاريف العاملين / المصاريف الإدارية والعمومية

١- قدرة الفائض من الأموال الدائمة على تغطية أصول الشركة :

تعتبر هذه النسبة عن قدرة الفائض من الأموال الدائمة (وهي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف الشركة لأكثر من سنة مهما كان مصدرها والتي تشمل (رؤوس الأموال والاحتياطيات وديون الشركة القصيرة والطويلة) على تغطية أصول الشركة ، فكلما زادت هذه النسبة دلّت على قدرة الشركة على الإستمرار في عملها وتغطية نفقاتها بالإعتماد على هذا الفائض من الأصول الدائمة دون الحاجة إلى الاقتراض الأمر الذي يقلل من احتمالية تعثرها ، وتستعمل هذه النسبة للمقارنة بين الشركات المختلفة الأحجام إي أنها تلغي مشكلة الحجم والأرقام المطلقة (علي ، ٢٠١٦) .

٢- نسبة الأصول الجارية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول :

تعتبر هذه النسبة على حجم أصول الشركة الجارية أو سهلة التسجيل من إجمالي الأصول والتي تغطي من خلالها التزاماتها القصيرة الأجل، فان زيادة هذه النسبة يدل على إمتلاك الشركة السيولة الكافية لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل دون الحاجة إلى اللجوء إلى الاقتراض من الغير مما يقلل من احتمالية تعثرها (بزام، ٢٠١٤) .

٣- نسبة النقدية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول:

تعتبر هذه النسبة على حجم النقدية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول وكلما زادت هذه النسبة دلّ على امتلاكها للسيولة الكافية التي تمكنها من تغطية التزاماتها القصيرة الأجل مما يضمن استمراري ويقلل من فرصة تعثرها (علي، ٢٠١٦).

٤- قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة :

يشير هذا المؤشر على قدرة الشركة على تحصيل الذمم من الحسابات المدينة وأوراق القبض وتحويلها إلى نقدية ، وإذا كان المعدل مرتفعاً فان ذلك يعكس كفاءة جيدة في تحصيل الذمم، إما إذا كان المعدل منخفضاً فان ذلك يعني التأخر في تحصيل ديون الشركة مما يقلل من السيولة التي تملكها الشركة الأمر الذي يدفع الشركة إلى البحث عن مصادر أخرى لتغطية التزاماتها المتداولة وذلك من خلال الاقتراض من الغير مما يزيد من احتمالية تعثرها (الأغوات ، ٢٠١٥) .

٥- اعتماد الشركة على الدائنين في تمويلها :

توازن هذه النسبة التمويل المقدم من الدائنين لعمليات الشركة مع التمويل المقدم لنفس الغاية من قبل ملاكها ، كما تعبر عن مدى المخاطر المالية لكلا من الطرفين ، إذ كلما ارتفعت هذه النسبة زادت إحتتمالية عدم قدرة الشركة على خدمة دينها وزادت مخاطر المقرضين ويزيد أيضا من مخاطر المستثمرين الأمر الذي يهدد استمرارية الشركة ويزيد من إحتتمالية تعثرها (أبو عودة ، ٢٠١٨) .

٦- نسبة مساهمة الأصول المتداولة في تغطية التزامات الشركة القصيرة الأجل :

تسمى هذه النسبة بنسبة التداول والتي تعبر عن حجم الديون قصيرة الأجل مقارنة بأصول الشركة المتداولة ، إي مقدار مساهمة أصول الشركة المتداولة في تغطية الديون القصيرة الأجل ، فكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة الشركة على الاستمرارية في عملها وتغطية نفقاتها وسداد ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة دون اللجوء إلى الاقتراض من الغير الأمر الذي يقلل من إحتتمالية تعثرها (علي ، ٢٠١٦) .

٧- تكلفة الأموال المقترضة

إن تكلفة الأموال المقترضة هي نفسها معدل الفائدة على القرض وان هذه التكلفة تظهر بالتكلفة الحقيقية وهي التكلفة التي تتحملها الشركة فعلاً بعد الاستقادة من الوفر المحقق من تطبيق الضريبة على الأرباح ، وذلك على إعتبار إن القانوني الضريبي يعتبر الفوائد التي تدفعها الشركة لقاء الأموال المقترضة كتكلفة وهي معفاة من الضريبة باعتبارها عنصر من عناصر تكاليف الإنتاج وتعامل مثل بقية النفقات تخصم من إيرادات الشركة قبل دفع الفوائد ، فبتالي صفت تكلفة الاقتراض هي الفوائد المدفوعة مطروحاً منها الضريبة وهي نفسها الفوائد التي تظهر بقائمة التدفقات النقدية .

وكلما كانت الفوائد مرتفعة كلما زادت درجات الرفع المالي وبتالي تزداد مخاطر الشركة في عدم القدرة على تسديد الفوائد في تاريخ السداد وتسمى هذه المخاطرة بمخاطرة التمويل ، وهذا الوضع يجعل نقطة التعادل مرتفعة وهذا يحتاج إلى جهد كبير من الشركة لزيادة مبيعاتها وبتالي زيادة الأرباح للوصول إلى نقطة التعادل الجديدة وتعديل الأرباح الصافية الأمر الذي يهدد استمرارية الشركة ويزيد من إحتتمالية تعثرها (الأغا ، ٢٠٠٥) .

مؤشرات العمليات الإنتاجية :

١- متوسط الراتب المدفوع لكل موظف :

إن امتلاك الشركة لكادر وظيفي ذو مهارات فنية وأكاديمية عالية ينعكس على قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية، لذلك يجب إن تولي الشركة أهمية بالغة للموظفين باعتبارهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية ويكون ذلك من خلال إكسابهم المهارات الكافية لتطوير أدائهم وتحسين الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال سياسة الحوافز والأجور، فيجب إن تتناسب الأجور مع مستوى الإنتاجية فضلاً عن ذلك فإنه يجب على الشركة أن تستخدم الأنواع المختلفة من المحفزات كمكافئات العاملين والإدارة لتشجيعهم على انجاز الخطط الإنتاجية وتطوير أساليب العمل التي تساهم في زيادة جودة المنتج مما يحفز العملاء على الإقبال على الشركة والذي يعتبر وجودهم الأساس في استمرارية الشركة وديمومتها في السوق .

وهذا ما يؤكد أهمية الإنفاق على الموظف لما في ذلك من أهمية تنعكس على جودة المنتج مما يساهم في زيادة إقبال العملاء على الشركة ويضمن استمراريته في السوق وعدم تعثرها (هندي ، ٢٠١٨).

٢- مساهمة مصاريف السفر لتلقى الدورات التدريبية التي تنفقها الشركة على الموظفين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم .

تسعى إدارة الشركة لتحسين الإنتاجية ، وحتى تنجح بذلك يجب عليها استخدام مجموعة من الأدوات من ضمنها الأدوات الفنية التي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الموظف، ويتم ذلك من خلال إكساب الموظف المهارات التدريبية والمعارف التي تساعده في بلوغ الأهداف، والذي يتطلب في معظم الأحيان سفر الموظف لتلقي هذه المهارات التي تساهم في تحسين وتطوير قدراته وتعمل على تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل ايجابي (الغلياني ، ٢٠١٥) .

وان الاهتمام بتحديث مهارات الموظف وإكسابه مهارات جديدة يلعب دوراً في زيادة كفاءته الذي ينعكس مباشرة على كفاءة الشركة في تحقيق أهدافها مما يضمن استمراريته وعدم تعثرها (زهرة ، ٢٠٠٨) .

٣- مساهمة المكافئات التي تنفقها الشركة على الموظفين في تحقيق رضاهم :

تعتبر الحوافز من الأدوات الدفاعية التي يجب على الشركة أن تمارسها لأهميتها في خلق الرغبة لدى الفرد في تحسين إنتاجيته وتحفيزه لممارسة طرق أفضل للإنتاج فبتالي زيادة إنتاجيته، وكلما

زادت إنتاجية الموظف دل ذلك على رضاه الوظيفي، حيث يتم قياس رضا الموظفين من خلال إنفاق على الحوافز والمكافئات (زهرة ، ٢٠٠٨) .

إن توفرّ الرضا الوظيفي لدى الموظفين يضمن تقديم المنتج بأعلى جودة ممكنة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وولائهم اتجاه منتجات الشركة والاستمرارية في الإقبال على شرائها مما يضمن مستوى معين من المبيعات التي تعتبر أحد الركائز الأساسية لإستمرارية الشركة في السوق وعدم تعثرها . لذلك يجب على الشركة إن تهتم بتطبيق نظام حوافز جيد اتجاه موظفيها لما في ذلك من أهمية في صقل مهاراته وقدراته الإنتاجية التي تعتبر العامل الأساسي لتقديم المنتج بأعلى جودة ممكنة .

٤- مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة.

يعتبر العميل من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية للشركة ، ويكون ذلك من خلال قيام الموظفين بتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات التي تم طلبها من قبل العميل ومراجعتها لا سيّما الحصول على التغذية الراجعة من قبل العميل والحصول على مقترحات من شأنها تحسين من جودة المنتج المقدم من قبل الشركة ، ويكون ذلك من خلال الاتصال بهم (صالح، ٢٠٠٧) .

وفي المقابل في حال عدم رضا العميل يقع على عاتق الموظفين معالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة وتكثيف الجهود بالاتصال بالعميل لمعرفة أسباب عدم الرضا بشكل دقيق لان التشخيص الخاطئ لحالة عدم الرضا سوف يؤدي إلى خسارة العملاء، هذا إلى جانب إن متابعة العملاء وذلك من خلال الاستماع لهم واخذ مشاكلهم على محمل الجد ومحاولة إرضائهم يساهم في إقامة علاقة وثيقة معهم على أساس شخصي (العيسي ، ٢٠١٨) .

وهذا ما يؤكد أهمية قيام الموظف بمتابعة العميل والاتصال به للمساهمة في المحافظة عليه وتحقيق رضاه مما يضمن أعلى قدر من المبيعات التي تعتبر الأساس في أرباح الشركة واستمراريتها .

٥- مساهمة مصاريف الصيانة التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة:

تعتبر جودة المنتج من أهم الأمور التي يجب على الشركة الاهتمام بها في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات من السوق المحلي ، وأحد أهم جوانب جودة المنتج هي الميسورية أي إمكانية الصيانة والتصليح للمنتج بكل سهولة فلذلك يجب على الشركة إن تولي اهتمام كبير للصيانة لأهمية

ذلك ومساهمته في زيادة جودة المنتج التي تعتبر الأساس في رضا العميل الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مبيعات وأرباح الشركة مما يضمن استمراريته في السوق وعدم تعثرها .

فبناءً على ما سبق كلما زاد إنفاق الشركة على الصيانة زاد ذلك من جودة المنتج الذي يعتبر الأساس في إقبال العملاء الذين يعتبروا الأساس في مبيعات الشركة ويضمن أرباحها (صالح، ٢٠٠٧).

٦- مساهمة كفاءة الموظف الإنتاجية في تحقيق الربح التشغيلي :

ويطلق على هذه النسبة مؤشر النقدية التشغيلي وتوضح هذه النسبة مدى مساهمة التدفقات النقدية التشغيلية في حصول الشركة على أرباح وكلما زادت هذه النسبة يشير إلى الأداء الجيد للشركة . حيث تعتبر الأنشطة التشغيلية هي الأنشطة المولدة لإيرادات الشركة والتي تدخل بشكل مباشر في تحديد صافي الربح / الخسارة ، وتتمثل أهم التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة للشركة بالمتحصلات النقدية من تقديم الخدمات إما الخارجة فتتمثل بالأموال المدفوعة للحصول على هذه الخدمات والمدفوعات النقدية على الرواتب، وتكمن أهمية تحديد التدفقات النقدية التشغيلية بمدى ارتباطها باستمرارية الشركة ، حيث إن وجود تدفقات نقدية تشغيلية ايجابية يضمن وفاء الشركة بالتزاماتها والمحافظة على وضعها المالي دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية (عبد الزهر ، ٢٠١٤) .

وحتى تحصل الشركة على تدفقات نقدية تشغيلية ايجابية يجب إن تملك الشركة الكفاءة الإنتاجية ما يلزم للحصول على هذه التدفقات، ويعتبر الموظفين الكفؤين من أهم الركائز الأساسية التي تحتاجها الشركة للتوصل إلى الكفاءة الإنتاجية اللازمة للوصول إلى تدفقات نقدية تشغيلية ايجابية ، وهذا ما يؤكد أهمية الموظفين في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية التي تعتبر الأساس في سداد الشركة لالتزاماتها المتداولة مما يضمن استمراريته في السوق وعدم تعثرها .

٧- عدد الموظفين المساهمين في العملية الإنتاجية:

يعتبر الموظف من أهم الوحدات المستخدمة في الإنتاج والذي يتوقف عليه نجاح العملية الإنتاجية وحتى تكون العملية الإنتاجية كفؤة يجب الأخذ بعين الاعتبار أبعاد الجودة التي تتمثل بجودة المنتج وجودة التصميم وجودة المطابقة التي تكون من خلال امتلاك كادر وظيفي ذو مهارات فنية وأكاديمية عالية تساهم في المحافظة على جودة المنتج ، لا سيما إن توفر هذا الكادر الوظيفي بهذه المهارات الفنية والأكاديمية العالية يساعد الشركة على الترشيح الأمثل للموارد مما يساهم في تقليل عدد الموظفين الذين نحتاجهم في العملية الإنتاجية إلى اقل قدر ممكن (هندي ، ٢٠١٨) .

وفي المقابل فان تقليل عدد الموظفين يدل على كفاءة الإدارة في تخصيص الموارد مما يساهم في امتلاك الشركة للميزة التنافسية التي تساعد الشركة على بيع منتجاتها ذات الجودة العالية بأسعار قادرة على منافسة الصناعات المماثلة مما يساهم في تلبية حاجات العملاء وتشجيعهم على الإقبال على التعامل مع الشركة ، وهذا ما يؤكد على أهمية دور الموظف نفسه في الحصول على العملاء الذين يعتبر وجودهم أساسي لاستمرارية الشركة وعدم تعثرها (صالح ، ٢٠٠٧) .

مؤشرات العملاء :

١- ولاء العملاء :

من أهم المؤشرات التي تعبر عن نجاح الشركة هي حصتها في السوق التي يعبر عنها بحجم مبيعات الشركة مقارنة بمبيعات السوق ، وان امتلاك الشركة لحصة سوقية كبيرة دليل على امتلاك الشركة للميزة التنافسية ، وان امتلاك الشركة للميزة التنافسية يعبر عن جودة المنتجات المقدمة من قبل الشركة ، بحيث يشعر العميل بان السعر الذي قام بدفعه يلمس الجودة التي حصل عليها وهذا يدل على رضا العميل على منتجات الشركة واستعداده الكامل لاستمرارية التعامل معها في المستقبل الأمر الذي يضمن زيادة مبيعاتها .

فبناءً على ما سبق يتضح إن امتلاك الشركة لقدرة كبير من المبيعات يعتبر دليلاً على رضا العملاء وولائهم الشركة مما يدل على ديمومة الشركة في السوق ويقلل من احتمالية تعثرها.

(مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والعشرون ، ٢٠١٨)

٢- مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق المبيعات :

يعبر هذا المؤشر على عدد الموظفين الذين ساهموا في الحصول على المبيعات ، حيث تعتبر الكفاءة الاقتصادية من اهم الامور التي يجب ان تتوفر في القرارات المتعلقة في العملية الإنتاجية القائمة على أساس أقصى ربح واقل تكلفة .

وحتى تتوافر الكفاءة الاقتصادية في قرارات الشركة يجب ان تعمل الشركة على أساس تقليل أكبر قدر ممكن من عناصر الإنتاج الذي يعتبر الموظفين عنصر منها، وحتى يتم تقليل الموظفين إلى اقل قدر ممكن يجب ان يكون لديهم من الخبرة والمهارات الكافية لانجاز الأعمال، ويتوفر ذلك من خلال توفير الشركة لهؤلاء الموظفين التدريب الكافي لتطوير وصقل مهاراتهم هذا إلى جانب الاهتمام

بجانب التعويض المتمثل بالأجور والحوافز لما في ذلك أهمية بدفع الموظفين نحو الإنتاجية بأعلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان، مما يساهم بدوره بتحسين جودة المنتج التي تعتبر الأساس في رضا العملاء وإقبالهم على الشركة .

وهذا ما يؤكد الأهمية التي يجب إن توليها الشركة للموظفين لما لهم من دور فعال في رضا العملاء الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لمبيعات الشركة واستمراريتها بالسوق وعدم تعثرها (الأشقر، ٢٠١٥) .

٣- مساهمة مصاريف التسويق التي تنفقها الشركة في تحقيق رضا العملاء .

يعتبر التسويق من أهم الأمور اللازمة لتحقيق رضا العملاء، حيث يقوم المسوقون بفهم حاجات العملاء من خلال التواصل معهم بشكل دائم سواء كانوا حاليين أو محتملين بهدف التعرف إلى العوامل المؤثرة بالسلوك الشرائي للعميل، لان فهم حاجات العملاء ورغباتهم من أكثر الأمور أهمية بنسبة للشركة حتى تقدم المنتجات حسب متطلباتهم، الأمر الذي يضمن ولاء العملاء للشركة . ولا يتوقف دور المسوقون هنا وإنما يجب على المسوقون تتبع آراء العملاء حول منتجات الشركة التي حصلوا عليها لمعرفة مدى تلبية الشركة لتوقعات العملاء والحصول على تغذية راجعة منهم تساهم في تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم (العيسي، ٢٠١٨) .

وبناءً على ما سبق يتبين أهمية التسويق في فهم حاجات العملاء لاسيما تتبع آرائهم بعد تقديم المنتج مما يساهم في تحسين جودة المنتجات ويحقق رضا العملاء وولائهم للشركة مما يضمن حصول الشركة على الإيرادات التي تعتبر المؤشر الأساسي الذي يضمن استمرارية الشركة وعدم تعثرها .

٤- مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق الربح التشغيلي

يمكن تعريف الربح التشغيلي هو ناتج الربح الذي يتم اكتسابه من خلال طرح الإيرادات من المصروفات ، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات التشغيلية مثل تكلفة بيع السلع والإدارة إلى جانب التسويق وعمليات الاستهلاك وتكاليف التشغيل الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك يعتبر المقياس الأساسي لقدرة الشركة على الكسب من العمليات الجارية ، وحتى تكون الشركة قادرة على الكسب من

العمليات الجارية والقيام بعملياتها التشغيلية بشكل كفؤ يجب إن يتوفّر لديها موظفين كفؤ ليساعدها ذلك في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، حيث إن توفّر موظفين على درجة عالية من الكفاءة يقلّل من حاجة الشركة على عدد كبير من الموظفين مما يقلّل من التكاليف التي تتكبدها الشركة هذا إلى جانب جودة المنتج التي تتحقق نتيجة كفاءة هؤلاء الموظفين ، الأمر الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء الذين يعتبروا الأساس في إيرادات الشركة واستمراري (أبو دقة ، ٢٠٠٩) .

فبناءً على ما سبق يتضح أهمية كفاءة الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي الذي يعتبر الأساس في قدرة الشركة على الاستمرار في عملياتها التشغيلية واكتساب العملاء وتحقيق الأرباح ويقلّل من احتمالية تعثرها (المهيّب ، ٢٠١٨) .

٥- عدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكّن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل

يعبّر عن الأصول المتداولة بأنها تلك الأصول التي يمكن تحويلها داخل إطار النشاط الطبيعي للشركة إلى نقدية وبدون خسارة خلال مدة زمنية لا تتجاوز سنة والتي تشمل (النقدية ، الشيكات تحت التحصيل ، استثمار الأوراق المالية ، الأرصدة المدينة) ، فبتالي امتلاك الشركة لهذه الأصول يجعلها جاهزة لمواجهة التزاماتها اتجاه الغير والتي تستحق السداد بالحال أو خلال مدة زمنية لا تتجاوز سنة (شاكر ، ١٩٨٩) .

وحتى تحصل الشركة على هذه الأصول المتداولة فإنها بحاجة إلى موظفين ، ويتضح دور الموظفين في الحصول على كل نوع من أنواع الأصول المتداولة ، من خلال شرح العلاقة بين العملاء والموظفين ، فحتى تكون الشركة كفؤة يجب عليها إن تستخدم الموارد المتاحة لديها على أعلى قدر من الكفاءة لتحقيق أهدافها المنشودة ومن أهم هذه الموارد الموظفين الذين يجب إن يكون لديهم من المهارات ما يكفي لتقديم المنتج بأعلى جودة ممكنة ، لما تلعبه هذه الجودة من دور أساسي في جذب العملاء ، وهذا ما يثبت أهمية ودور الموظف في وجود العملاء التي يعبّر عنها بالقوائم المالية بالذمم المدينة التي تعتبر نوع من أنواع الأصول المتداولة (أبو دقة ، ٢٠٠٩ ، المهيّب ، ٢٠١٨) .

فمن ناحية علاقة النقدية بالموظف التي يتم الحصول عليها من خلال العملاء ، فيعتبر امتلاك الشركة لموظفين مؤهلين وكفؤين أحد أهم الأسباب لوجود العملاء الذين يعتبروا المصدر الأساسي لتوليد التدفقات النقدية التشغيلية من العمليات التشغيلية المحركة لقيمة الشركة حيث أنهم يلعبون دوراً أساسياً في تقديم الموارد المادية اللازمة للتجديد والتطوير المستمر لعمليات الشركة وإرضاء الأطراف الأخرى ذات المصالح من المستثمرين والعاملين والموردين والمجتمع وغيرهم .

وهذا ما يؤكد أهمية الموظف في وجود العميل الذي يعتبر السبب الأساسي لوجود النقدية التي تعتبر أحد عناصر الأصول المتداولة (عباس ، ٢٠١٩) .

أما من ناحية علاقة الموظف بالبضاعة ، فباعتبار الموظف أحد الأسباب الأساسية في حصول الشركة على العملاء الذين يعتبروا الأساس في المبيعات التي من خلالها تحصل الشركة على التدفقات النقدية التشغيلية اللازمة لشراء البضاعة التي تعتبر الأساس في الاستمرار بعملية البيع حيث لا يمكن للشركة إن تحقق مبيعات من غير مخزون كما لا يمكن لها إن تحقق ربح من غير مبيعات ، إلا انه غالباً ما يشكل البضاعة السلعية ٣٠% من موجودات الشركة .

وان هذه البضاعة الذي يبقى في نهاية السنة والذي يظهر ضمن الأصول المتداولة في القائمة المالية ، يمر بمرحلتين على الأقل حتى يتحول إلى نقدية فالمرحلة الأولى يتحول إلى حسابات مدينة بعد البيع الأجل إما المرحلة الثانية هي التحويل إلى نقدية بعد تحصيل الديون مما يدل على إمكانية استمرارية الشركة في المستقبل (العشي ، ٢٠٠٦) .

فيتضح من خلال ما سبق أهمية الموظف في وجود العملاء الذين يعتبروا أساس التدفقات النقدية التشغيلية التي تعتبر الأساس في شراء البضاعة التي تعتبر الأساس في المبيعات وجودها في نهاية السنة في القوائم المالية يعالج بمرحلتين في السنة اللاحقة في المرحلة الأولى التحويل إلى ذمم مدينة وفي المرحلة الثانية التحويل إلى نقدية مما يؤكد على استمرارية الشركة في المستقبل وعدم تعثرها

لذلك يجب على الشركة إن تولي اهتماماً كبيراً بالموظفين الذين يعتبروا الأساس في الأصول المتداولة التي يعتبر وجودها أساسى لسداد التزامات الشركة القصيرة الأجل مما يضمن استمرارية الشركة وعدم تعثرها .

٦- كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بما يكفى لتحقيق رضا العملاء

تعبّر هذه النسبة على الموارد الإنسانية وغير الإنسانية التي تستخدم من قبل الشركة للحصول على الإيرادات ، وكلما زادت قدرة الشركة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإيرادات بأقل الموارد الممكنة دلّ ذلك على فعالية الإدارة وكفاءتها في حسن استخدام مواردها وتخفيضها إلى أقل قدر ممكن . وكفاءة الإدارة في تخصيص الموارد وتقليلها يساهم بالشكل الكبير في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تمكنها من وضع سعر منافس في السوق مما يشجع العميل على الإقبال على الشركة مما يضمن استمراريتهما ويقلل من فرصة تعثرها (زهرة ، ٢٠٠٨) .

وهذا ما يثبت أهمية كفاءة الإدارة في تخصيص الموارد الذي ينعكس على كفاءة المنتج وسعره في السوق الذي يعتبر الدافع الأساسي لإقبال العملاء على الشركة.

٧- اثر رضا العملاء وولائهم على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض .

تقيس هذه النسبة المالية مجموع الموجودات التي مولت بتمويل مقترض، وان ارتفاع هذه النسبة يعني إن أكثر موجودات الشركة مولت بتمويل مقترض بنسبة لتمويل التملك مما يعبر عن إمكانية تعثر الشركة في المستقبل وعدم قوتها على سداد التزاماتها (حنون، ٢٠١٦).

حيث تعرف الأصول على أنها منفعة مالية محتملة في المستقبل يتم الحصول عليها نتيجة لامتلاك شيء معين يخص الوحدة الاقتصادية في معزل عن أموال مالكي الشركة وان هذه الأصول التي تملكها الشركة تقسم إلى أصول متداولة والأصول غير المتداولة.

ويعبّر عن الأصول المتداولة بأنها تلك الأصول التي يمكن تحويلها داخل إطار النشاط الطبيعي لنشاط الشركة إلى نقدية وبدون خسارة خلال مدة زمنية لا تتجاوز سنة والتي تشمل (النقدية ، الشيكات تحت التحصيل ، استثمار الأوراق المالية ، الأرصدة المدينة) ، فبتالي امتلاك الشركة لهذه

الأصول يجعلها جاهزة لمواجهة التزاماتها اتجاه الغير والتي تستحق السداد بالحال أو خلال مدة زمنية لا تتجاوز سنة (شاكر ، ١٩٨٩) .

وحتى تحصل الشركة على هذه الأصول المتداولة فإنها بحاجة إلى موظفين كفؤين لديهم من المهارات الكافية ما يلزم لتقديم المنتج على اعلى درجة من الجودة مما يحقق رضا العملاء وولائهم الذي يترجم في استمرارية الإقبال على منتجات الشركة ، وان هذا الرضا يعتبر الأساس في حصول الشركة على النقدية وأوراق القبض الذين على أساسهم يمكن للشركة الاستمرار في شراء البضاعة للاستمرار في البيع والمحافظة على حصتها في السوق .

فيتين من خلال تعليم الموظفين والاهتمام بهم وإكسابهم المهارات الكافية تعتبر الأساس في الحصول على رضا العملاء الذي يعتبر الأساس في امتلاك الشركة السيولة الكافية التي تمكنها من الاستمرار في شراء البضاعة التي تعتبر الأساس في مبيعات الشركة التي تضمن من خلالها بقائها في السوق ، وان امتلاك الشركة لهذه الأصول يضمن من قدرتها على سداد الالتزامات المتداولة ويقلل من حاجتها للجوء إلى الاقتراض للحصول على هذه الأصول مما يقلل من فرصة تعثرها مالياً (أبو دقة ، ٢٠٠٩ ، المهيب ، ٢٠١٨ ، عباس ، ٢٠١٩ ، العشي ، ٢٠٠٦) .

مؤشرات التعلم والنمو :

١- اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء :

من أهم مقاييس تقييم أداء الشركة هي الربحية، وان ربحية الشركة تدل على امتلاكها للميزة التنافسية، وان امتلاكها للميزة التنافسية تعتبر دليلاً على إستخدامها للتقنيات الحديثة واستغلال الموارد المتاحة على أكمل وجه، أي انه يشير إلى اهتمام الشركة بالتعلم والنمو.

فبتالي من أهم المؤشرات التي تدل على اهتمام الشركة بالتعلم والنمو هي ربحيتها التي تعكس بدورها رضا العملاء على المنتجات التي قدمتها الشركة بالاعتماد على التقنيات الحديثة، ولا يتوقف الأمر على رضا العملاء وإنما يتعدى ذلك إلى ولائهم واستعدادهم لتكرار شراء نفس المنتج في المستقبل مما

يضمن استمرارية الشركة في السوق وعدم تعثرها (العيس ، ٢٠١٨) .

١٠- اثر اهتمام الشركة بجودة مكاتب التدقيق والإنفاق على مهاراتهم في الحصول على المبيعات:

يقصد بجودة التدقيق مدى الالتزام بمعايير التدقيق ومعايير الأداء للأفراد داخل شركة التدقيق والتي تتعلق بمجموعة من الخصائص الشخصية الواجب توافرها لدى الافراد العاملين في مكتب التدقيق والتي تتمثل بالنزاهة والموضوعية والاستقلالية وتوافر المهارات والكفاءات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم (النعسان، ٢٠١٨) .

وحتى تتوفر جودة التدقيق التي تعتبر من أهم ركائز الكفاءة الإنتاجية فان يجب على الشركة ان تهتم بمكاتب التدقيق وتنفق عليهم القدر الكافي من الأتعاب، لان الإنفاق الكافي عليهم يضمن استعانة المكتب بمدققين وخبراء مختصين ومؤهلين يساهموا في إنتاج عملهم على أكبر قدر ممكن من الكفاءة وتقديم التقرير بأعلى درجة من الجودة والمصداقية والشفافية .

وان تقديم التقرير بأعلى درجة من الجودة والمصداقية والشفافية يزيد من درجة الثقة عند مستخدمي القوائم المالية التي يعتبر العملاء جزءا منهم، وزيادة الثقة لدى العملاء يحول بهم إلى تحقيق الرضا والولاء، مما يضمن استمرارية تعامل العملاء مع الشركة الذين يعتبروا أحد الركائز الأساسية لمبيعات الشركة مما يضمن استمرارية الشركة وعدم تعثرها .

لذلك يجب ان تهتم الشركات بالأتعاب المهنية التي تدفعها لمكاتب التدقيق لأهميتها الكبيرة في جودة عملية التدقيق التي تعتبر أحد الأمور الأساسية التي تؤثر على قيمة الشركة في السوق (نصر، ٢٠١٩) .

١١- مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات.

في ظل التقدم التكنولوجي المتصارع باتت الإنتاجية لا تعتمد فقط على الأداء الإنساني، وإنما تعتمد أيضا على الأساليب الفنية التي تطبق بالعملية الإنتاجية والتي يعبر عنها بالتكنولوجيا، والتي تتعلق

بالمعدات والأجهزة وآلات التي تستخدمها الشركة في العملية الإنتاجية وأسلوب العمل الذي تدير عليه، أي إن التكنولوجيا لها شقين مادي ومعنوي حيث إن إدخال الماكينات وآلات لمساعدة الإنسان ضمن أسلوب عمل معين يساهم في تحقيق مزايا تتمثل بزيادة الإنتاج التي تلعب دورها بخفض التكاليف .

وان إنفاق الشركة على هذه التكنولوجيا يدل على اهتمام الشركة بالتعلم والنمو الذي يساهم بدوره في تحسين جودة المنتج التي تؤثر بدورها على رضا العملاء الذين يعتبروا الأساس في الحصول على المبيعات التي تضمن استمرارية الشركة وعدم تعثرها (الزهرة ، ٢٠٠٨ ، صالح ، ٢٠٠٧)

١٢- مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية :

حيث ترتبط التدفقات النقدية التشغيلية بنشاط الشركة الأساسي المرتبط بتقديم السلع والخدمات، وحتى تساهم هذه السلع والخدمات في تحقيق أكبر قدر ممكن من التدفقات يجب إن تكون على اعلى قدر من الجودة والكفاءة ، ويعتبر اهتمام الشركة بإدخال التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين جودة المنتج وكفاءته ناهيك عن دورها في زيادة الإنتاجية التي تلعب دورها بتخفيض التكاليف التي تتكبدها الشركة .

وان انخفاض التكاليف الإنتاجية التي تتكبدها الشركة يلعب دوراً في إمكانية الشركة في تحديد سعر منافس في السوق يشجع العملاء على التعامل معها الذين بدورهم يعتبروا أحد الركائز الأساسية في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية .

لذلك يجب إن تهتم الشركات بإدخال التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية لما لها من دوراً في تحسين الإنتاج الذي يضمن الوصول إلى أكبر قدر من التدفقات النقدية التشغيلية اللازمة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل مما يضمن استمرارية وجودها في السوق ويقلل من احتمالية تعثرها (الزهرة ، ٢٠٠٨ ، صالح ، ٢٠٠٧) .

١٣- مساهمة كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي:

يعتبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة التكاليف التشغيلية بالحصول على الربح التشغيلي، ويمكن تعريف الربح التشغيلي هو ناتج الربح الذي يتم اكتسابه من خلال طرح الإيرادات من المصروفات والتي ترتبط ارتباط وثيق بالعمليات التشغيلية مثل تكلفة بيع السلع والإدارة إلى جانب التسويق وعمليات الاستهلاك وتكاليف التشغيل الأخرى ، ويعتبر المقياس الأساسي لقدرة الشركة على الكسب من العمليات الجارية.

وفي المقابل فان التكاليف التشغيلية هي كل التكاليف التي تنفق على كل ما له علاقة مباشرة بعملية التشغيل مثل أجور العمال والفنيين والصيانة وغيرها من المصاريف التي تساهم في تعليم الموظفين وإكسابهم أكبر قدر من المهارات التي تساهم في إتمام العملية الإنتاجية وإخراج المنتج على أكبر قدر من الجودة والكفاءة.

فكلما زاد إنفاق الشركة على العمليات التشغيلية ساهم ذلك في إخراج المنتج بأعلى جودة ممكنة مما يساهم في الحصول على رضا العملاء الذين يعتبروا من الركائز الأساسية للحصول على التدفقات النقدية التشغيلية الذين يعتبروا الأساس في الربح التشغيلي الذي يعتبر المؤشر الأساسي لاستمرارية الشركة في أعمالها ويقال من فرصة تعثرها (صباح ، ٢٠١٠ ، هنيهة ، ٢٠٠٥) .

مؤشرات البيئة والمجتمع :

١- الموارد التي تخصصها الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع

لا يقتصر نجاح أي الشركة على العوامل المادية المتمثلة برأس المال البشري بل يتعدى ذلك إلى مجموعة من العوامل غير المادية التي تتمثل الثقة والجودة والاستمرارية والشفافية والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إنفاق الشركة على المجتمع والبيئة وبين الأرباح المالية التي تحققها، ويكون ذلك من خلال إنفاق الشركة على البيئة والمجتمع يساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين لأن أحد أشكال المسؤولية الاجتماعية إنفاق الشركة على العاملين ما يرضيهم من الرواتب والحوافز مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الشركة والعاملين ، وان رضا العاملين يساهم في تقديم المنتجات بأعلى جودة ممكنة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء الذي يعتبر رضاهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الشركة قدر كافي من المبيعات التي تساهم في استمرارية الشركة في السوق ويقلل من فرصة تعثرها، لا سيما إن إنفاق الشركة على البيئة والمجتمع يعمل على تحسين سمعة الشركة مما يؤهلها للاقتراض من القطاع المصرفي ما يلزمها لتحسين أوضاعها وتصبح أكثر قدرة على جذب الاستثمارات لها فهذا كله يساهم في تحسين وضع الشركة إلى أكبر قدر ممكن .

لذلك يجب على الشركة إن تولي اهتماماً أكبر للمسؤولية الاجتماعية لما تلعب من دوراً أساسياً في استمراريته وعدم تعثرها (السرچ ، ٢٠١١) .

٢- النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية في الإنفاق على البيئة والمجتمع :

كلما زاد اهتمام الشركة بالإنفاق على البيئة والمجتمع، وزادت حصتها من المصاريف الإدارية ساهم ذلك في تحسين علاقة الشركة من الموظفين نظراً للاهتمام بهم من ناحية الرواتب والحوافز نظراً لأنهم يعتبروا جزءاً من المجتمع ، لا سيما تحسين العلاقة مع العملاء لان إعطاء الموظفين الحوافز يساهم في جودة المنتج مما يجذب العملاء على التعامل مع الشركة ويحقق رضاهم الأمر الذي يضمن استمرارية الشركة في السوق ويقلل من فرصة تعثرها (السرچ ، ٢٠١١) .

٣- اهتمام الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين

تعتبر الحوافز والأجور من أهم الأدوات الدفاعية التي تخلق الرغبة لدى الموظف في تحسين الإنتاجية وتحفزه لإيجاد طرق أفضل للإنتاج، وفي الوقت نفسه تجدر الإشارة إلى إن الأجور والمكافآت تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة و توزيع الدخل القومي بين الجهات والشرائح الاجتماعية التي تشارك مشاركة فعالة في خلق الدخل وزيادته، كما تعتبر الأجور وسيلة لتحفيز الافراد للتوجه نحو النشاطات والقطاعات الاقتصادية التي ترغب الدولة بالتوسع بها، ولهذه الأسباب يجب إن تكون سياسة الأجور مبنية على أسس علمية موضوعية تراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بأي بلد كان .

فبناءً على ما سبق يتضح إن الشركة التي تنفق على الحوافز والأجور هي فعلاً تساهم في خدمة المجتمع، ومساهمتها في خدمة المجتمع تعتبر مؤشراً مهماً على كفاءة الشركة في إستخدام مواردها ، وان هذه الكفاءة تشجع العملاء على استمرارية التعامل معها مما يضمن عدم تعثرها (السرچ، ٢٠١١، زهرة، ٢٠٠٨).

٤- النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية للإنفاق على البيئة

والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين:

كلما زاد اهتمام الشركة بالإنفاق على الموظفين من رواتب وحوافز وزادت نسبتها من المصاريف الإدارية ساهم ذلك في إرضاء المجتمع لان هؤلاء الافراد يعتبروا جزءا من المجتمع، لا سيما إرضاء العملاء لان إرضاء الموظفين يضمن تقديم المنتجات على اعلى درجة من الجودة الأمر الذي يحقق رضا العملاء الذين يعتبروا أحد الركائز الأساسية للتدفقات النقدية التشغيلية التي تحصل عليها الشركة مما يضمن استمرارية الشركة ويقلل من احتمالية تعثرها (السرچ ، ٢٠١١) .

٣.٩ خطوات الدراسة

١- الحصول على التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين من موقع البورصة للحصول على كافة البيانات المالية اللازمة لحساب المؤشرات المالية التي تمثل المحور الأول من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

٢- إجراء مقابلات مع المدراء الماليين للشركات المدرجة في البورصة للحصول على البيانات اللازمة لحساب مؤشرات الجوانب الأربعة المتبقية لبطاقة الأداء المتوازن التي تشمل (العمليات الإنتاجية، العملاء، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع) .

٣- إدخال البيانات المتعلقة بكل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن إلى برنامج الإكسل وتم عمل معادلات لحساب هذه المؤشرات المختلفة .

٤- حساب المؤشرات التي تعبر عن كل جانب لكل الشركات المدرجة في البورصة بعد ما تم تصنيفها إلى متعثرة أو غير متعثرة بناء على معيار التعثر الذي تم التوصل إليه من الدراسات السابقة.

٥- إدخال المؤشرات المعبرة عن كل جانب على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي لاختزال المؤشرات التي تعبر عن كل جانب من جوانب البطاقة.

٦- بناءً على المؤشرات التي اختارها أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي على أساس قدرتها على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات ، تم استخدام الانحدار اللوجستي الثنائي وبالتحديد تم استخدام طريقة الاختيار التدريجي وذلك لبناء نموذج الانحدار اللوجستي وتتركز طريقة عمله بدخول المؤشرات المختلفة التي تم اختيارها من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (أو تحذف

منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة، حيث تقتضي هذه الطريقة بإنتاج نماذج

انحدارية متتابعة وفي كل خطوة نحذف أو نضيف متغير مستقل من المتغيرات كالتالي :

١- نبدأ الطريقة بمتغير مستقل وأحد (مؤشر وأحد)، وهذا المؤشر يكون له علاقة مع المتغير

التابع (التعثر) .

٢- إيجاد جميع النماذج الانحدارية التي تحتوي على المتغير المستقل الأول وباقي المؤشرات

الأخرى بالتدرج، وفي كل حالة نختبر أهمية النسبة الجديدة، ومن تثبت أهميتها بالمقارنة

مع باقي المؤشرات نضيف إلى النموذج اللوجستي الذي يحتوي مسبقا على المؤشر الأول .

٣- اختبار المتغيرات الموجودة مسبقا في النموذج اللوجستي بعد إضافة المؤشر الجديد.

٤- يتم استكمال جميع المؤشرات التي تجري عليها الدراسة، وفي كل مرة يضاف المؤشر ذات

أكبر أهمية نسبية حسب النتائج الإحصائية وفحص المؤشرات الموجودة مسبقا إذا كان من

الممكن حذفها أم لا لحين الحصول على النموذج الذي يحتوي على أهم المتغيرات في

علاقة الانحدار اللوجستي .

٧- يتبع عملية بناء نموذج الانحدار اللوجستي عملية تقويم النموذج بإتباع طريقة التحقق من ملائمة

النموذج ككل .

أولا : اختبار مدى قدرة النموذج اللوجستي المقترح على التنبؤ بتعثر الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين وذلك بإتباع الخطوات الآتية :

• احتساب المؤشرات التي حددها نموذج الانحدار لكل شركة من الشركات التي تمثل عينة

الدراسة لكل من السنة الأولى والثانية التي تسبق سنة التعثر .

- إيجاد جداول التنبؤ بحالة الشركات لقياس نسبة دقة التنبؤ من خلال المقارنة بين ما تم رصده من مجموعتي الشركات المتعثرة وغير المتعثرة بناء على معيار الدراسة وبين التنبؤ المبني على أساس نموذج الانحدار اللوجستي المقترح .
- استخدام اختبار لاختبار الفرق بين نسبة الدقة في التنبؤ المبني على أساس نموذج الانحدار اللوجستي ونسبة الدقة في التنبؤ وذلك بالاعتماد على معيار الدراسة .

٣.١٠ الأسلوب الإحصائي المستخدم

تم استخدام الانحدار اللوجستي الثنائي (Binary logistic regression) كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات من أجل الوصول إلى النموذج الرياضي الذي يتكون من مجموعة من المؤشرات تعكس جوانب بطاقة الأداء المتوازن القادرة على التنبؤ بوضع الشركة.

مفهوم الانحدار اللوجستي (Logistic regression) :

يمكن تعريف نموذج الانحدار اللوجستي بأنه نموذج يستخدم للتنبؤ باحتمالية وقوع أو عدم وقوع حدث معين، ويستخدم الانحدار اللوجستي عدة متغيرات متوقعة والتي يمكن إن تكون رقيم أو فئوية . ويهتم أسلوب الانحدار عموماً بمحاولة تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات واستخدام تلك العلاقة في التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمت قيم المتغيرات المستقلة، أي إن الغرض الأساسي لإستخدام أساليب الانحدار هو تقدير النموذج الذي يمثل العلاقة بين المتغيرات لإستخدامها في التنبؤ الإحصائي.

مميزات تحليل الانحدار اللوجستي :

- ١- إعطاء الباحث فكرة عن مقدار تأثير المتغير المستقل على متغير الاستجابة الثنائية .

٢- انه يرتب تأثير المتغيرات المستقلة مما يسمح للباحث بالاستنتاج بان متغيراً ما يعتبر اقوى من المتغير الآخر في فهم ظهور النتيجة المطلوبة.

٣- إن تحليل الانحدار يتناول تأثير التفاعل بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ثنائي القيمة

٤- انه اقل حساسية اتجاه الانحرافات عن التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وذلك مقارنة بالأساليب الإحصائية الأخرى مثل التحليل التمييزي والانحدار الخطي .

مبررات استخدام تحليل الانحدار اللوجستي :

يستخدم الانحدار اللوجستي عندما يكون المتغير التابع متغيراً وصفيّاً مثلاً كالتنبؤ بالتعثر المالي ويعبر عنها بالقيمتين :

١ : تمثل قيمة وقوع الحدث (وقوع التعثر المالي) و باحتمال قدره P

٠ : تمثل قيمة عدم وقوع الحدث (عدم وقوع التعثر المالي) و باحتمال قدره 1-P

فيما لا يضيع نموذج الانحدار اللوجستي قيوداً على أنواع المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تكون متغيرات كمية، كما هو الحال في هذه الدراسة و يمكن التعبير عن نموذج الانحدار اللوجستي بالمعادلة التالية :

$$\log_e\left(\frac{P}{1-p}\right) = \hat{B}_0 + \hat{B}_1X$$

بحيث أن

P: احتمال وقوع الحدث .

1-P: احتمال عدم وقوع الحدث .

. نسبة ترجيح للحدث (odds) : $\left(\frac{p}{1-p}\right)$

. \log_e : هو اللوغاريتم الطبيعي بحث أن $e=2.7182818284$

. اللوغاريتم الطبيعي لنسبة الترجيح : $\log_e\left(\frac{p}{1-p}\right)$

. ثابت النموذج : \hat{B}_0

. معامل x : \hat{B}_1

و يمكن كتابة معادلة الانحدار اللوجستي في حالة وجود عدد k من المتغيرات المستقلة بالصورة التالية

$$\log_e\left(\frac{p}{1-p}\right) = \hat{B}_0 + \sum_{i=1}^k \hat{B}_i X$$
$$\log_e\left(\frac{p}{1-p}\right) = \hat{B}_0 + \hat{B}_1 X + \dots + \hat{B}_k X$$

بحيث تم تقدير معالم نموذج الانحدار اللوجستي باستخدام طريقة الأرجحية العظمى (Maximum

likelihood) هي من طرق التقدير الإحصائية المعروفة بحيث تقيس دالة الأرجحية العظمى

للاحتمالات المشاهدة.

و للتحقق من ملائمة النموذج للدراسة هناك طريقتين للتحقق من ذلك :

(١) فحص الدلالة الإحصائية لكل متغير مستقل على حدا.

و للتحقق من الدلالة الإحصائية لكل متغير مستقل، تم استخدام إحصائية والد ((Wald، فيقوم

اختبار والد (Wald test) لاختبار معامل المتغير المستقل x ، فإذا كانت قيمة والد دالة إحصائياً،

فان ذلك يدل على إن المتغير المستقل له تأثير في التنبؤ بالمتغير التابع، بينما في إذا كانت قيمة والد غير دالة إحصائياً ذلك يدل على إن المتغير المستقل ليس له أثر في التنبؤ بالمتغير التابع.

(٢) التحقق من ملائمة النموذج ككل

و للتحقق من ملائمة النموذج ككل، تم استخدام المقاييس التالية

معامل التحديد (R^2)

يوضح معامل التحديد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة معاً في تفسير التغير الحادث في المتغير التابع، بحيث تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد صحيح، فكلما اقتربت القيمة من الواحد صحيح زادت الثقة في التقدير، وتم ذلك من خلال Cox & Snell و Negelkerke.

• اختبار كاي تربيع (C^2)

يدل مربع كاي على دلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج الانحدار اللوجستي بالمتغيرات المستقلة و بدون المتغيرات المستقلة، فإذا كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً، فهذا يعني إن المتغيرات الموجودة في النموذج لها أهمية و تأثير و مساهمته في تصنيف الشركات.

• جداول التصنيف

يعد أحد مقاييس جودة النماذج اللوجستية و التي يتم من خلالها تصنيف الشركات إلى متعثرة و غير متعثرة من خلال النموذج الذي تم إيجاده بحيث يكون النموذج أفضل كلما زاد النسبة المئوية للتوقعات الصحيحة.

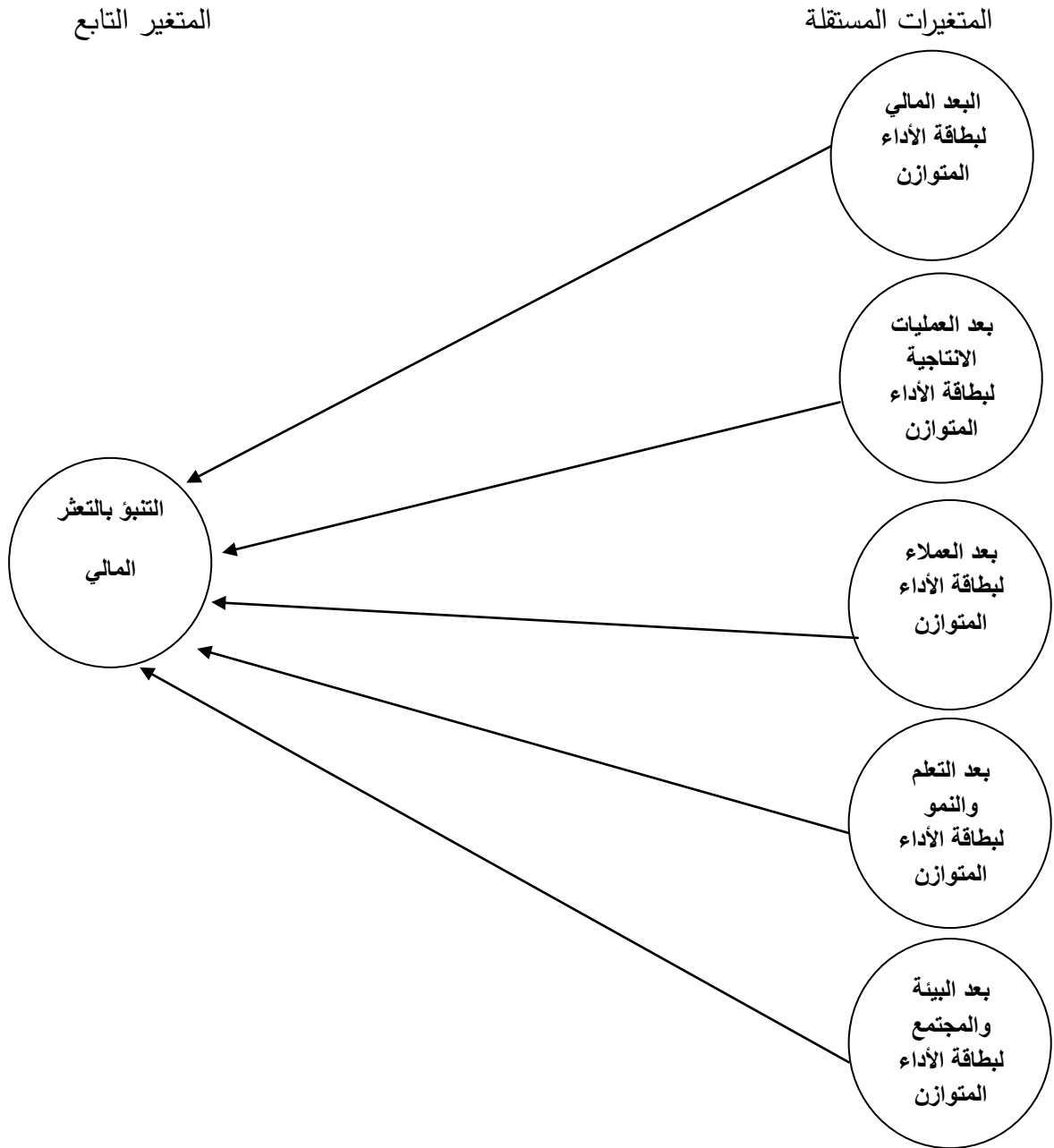
- نسبة الارجحية $-2 \log \text{Likelihood}$

يعتمد لوغاريتم الاحتمال ($\log \text{Likelihood}$) على تجميع الاحتمالات المرتبطة مع النتائج المتوقعة و الفعلية و هي تدل على مقدار المعلومات الغير مبررة و بعد ان تمت ملائمة النموذج للبيانات و ينتج عن ذلك القيم الكبيرة الاحصائية لوغاريتم الاحتمال على سوء التوافق للنماذج الاحصائية، لانه كلما كانت قيمة لوغاريتم الاحتمال اكبر كانت المشاهدات الغير مبررة اكثر، و تم مضاعفة هذه القيمة (ضربها بالعدد ٢) و ذلك لانها تعطي النتيجة كتوزيع كاي مربع χ^2 ، و تجعل حساب الدلالة لهذه القيمة امرا سهلا.

- الكتلة (Block): التغير في قيمة $2\log \text{likelihood}$ من الخطوة السابقة.

٣.١١ نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، تم اعتماد نموذج لبحث علاقات متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل هذه العلاقات.



عرض النتائج ومناقشتها

٤.١ تمهيد

تضمن هذا الفصل استعراض أهم نتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة وهو "بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة المبحوثين على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

٤.٢ تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا البند سيتم الإجابة عن فرضيات الدراسة

٤.٢.١ اختيار سنة الأساس

في هذا البند سيتم عرض الأسلوب المتبع في اختيار سنة الأساس ، حيث قام الباحث بإدخال جميع المؤشرات المالية للشركات المتعثرة و الغير متعثرة و عددها (٧) نسب مالية ، و بإستخدام نموذج الانحدار اللوجستي للسنوات الثلاث (٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣) التي تسبق سنوات التعثر (٢٠١٤-٢٠١٨) ، و بإستخدام اختبار وسمر- ليشمر (Homer and Lemeshow Test) لمعرفة فيما إذا كان النموذج يمثل البيانات بشكل جيد أو لا، هذا بالإضافة إلى إستخدام اختبار (كأي مربع) لحسن المطابقة لتقييم الفروق بين القيم المشاهدة و القيم المتنبأ بها ، حيث إذا كانت القيمة الإحصائية أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥) نرفض الفرضية الصفرية القائلة " القيم المتوقعة تساوي القيم المشاهدة"، فإذا تم رفض الفرضية الصفرية فان النموذج ليس جيدا كفاية، هذا إلى جانب إستخدام McFadden (R-squared) للمفاضلة بين النماذج فكما زادت قيمته كلما كان النموذج أفضل ، تبين للباحث

إن أعلى قيمة لـ (McFadden R-squared) كانت في النموذج الخاص بسنة ٢٠١٣، لذلك ستعتمد في هذه الدراسة وهذا موضح بالجدول أدناه (مطر ، ٢٠١٠)

الجدول رقم (٤.١): كفاءة نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن خلال السنوات (٢٠١١-٢٠١٣).

معامل التحديد ماك فادن (McFadde R-squared)	اختبار هوسمر-ليشمو (Test Hosmer and Lemeshow)			النموذج
	الدلالة Sig.	درجة الحرية DF	مربع كاي Chi-squared	
0.332	0.493	6	5.404	2011
0.107	0.807	6	3.011	2012
0.545	0.797	6	3.079	2013

٤.٢.٢ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للدراسة :

١- لا يمكن بناء نموذج لوجستي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر

المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام

طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise weld) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي

للعام ٢٠١٣ وفيها تدخل المؤشرات المالية إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (أو تحذف منه

(وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

للتنبؤ بتعثر الشركات أو عدم تعثرها سيتم التحقق من ملائمة النموذج بشكل كلي وذلك من خلال عدة

مقاييس مهمة تساعد في تقويم النموذج النهائي، ومن هذه المقاييس إحصاءات (R^2)، اختبار χ^2 ،

جداول التصنيف.

- إحصاءات معامل التحديد (R^2):

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج عند الخطوة رقم (١) من خلال كلا من معامل Negelkerke R^2 و معامل Cox & Snell R^2 مستوى فعالية نموذج الانحدار اللوجستي في شرح التغيرات في المتغير التابع، حيث أنها فسرت حوالي (٤٠.٢%) (باستخدام معامل R2 Negelkerke) و ٢٨.٧% (باستخدام معامل Cox & Snell R2) من التغيرات في حالة الشركة (المتغير التابع)، وهذا يدل إلى أنه مازال هناك مجموعة من التغيرات في المتغير التابع تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢.٤).

الجدول رقم (٤.٢): تفسير المتغيرات الداخلة في نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

(Model Summary)

خطوة	لوغاريتم الاحتمال -2Log likelihood	معامل تحديد كوكس وسنيل Cox & Snell R2	معامل تحديد ناغيلكرك Negelkerke R2
1	22.883	0.287	0.402

- اختبار مربع كاي χ^2 :

يتضح من خلال جدول رقم (٣.٤) إن (χ^2) لدلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج الانحدار اللوجستي على النحو التالي:

الجدول رقم (٤.٣): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

Omnibus Tests of Model Coefficients

الخطوة:	مربع كاي (χ^2)	درجة الحرية Df	الدلالة الإحصائية Sig.
الخطوة (١)	٨.٤٦١	١	٠.٠٠٤
الكتلة Block	٨.٤٦١	1	٠.٠٠٤
النموذج model	٨.٤٦١	1	٠.٠٠٤

ويتضح من الجدول رقم (٣.٤) إن قيمة (χ^2) تساوي (٨.٤٦١) وهي لا تساوي صفر وذات دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.004<0.05$) مما يؤدي إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية، وهذا يعني إن النموذج الإحصائي الذي تم توقيفه ذو دلالة إحصائية مما يدل على إن المتغيرات الموجودة في النموذج عند الخطوة رقم (١) ذات دلالة إحصائية ولها أهمية وتأثير في التنبؤ بتعثر الشركات من عدم تعثرها، في حين تعبر الكتلة عن التغير في قيمة 2log likelihood من الخطة السابقة.

و لفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات جدول رقم (٤.٤) يوضح اختبار كفاءة النموذج بالتنبؤ والذي يعتبر أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج، حيث سنستعرض فيما يلي جدول التنبؤ بالمتغير التابع (حالة الشركة) لنموذج الانحدار اللوجستي في خطوته الأولى التي تم التوصل إليه بإستخدام الطريقة التدريجية في اختيار المؤشرات المالية وإدخالها في النموذج، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤.٤) : كفاءة التنبؤ لدى نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة

الأولى Classification Table

المتوقعة		المشاهدات	
النسبة	التعثر		
	متعثر		غير متعثر
94.1	1	16	الخطوة (١) : غير متعثر
50	4	4	متعثر
80			النسبة الكلية

تم التنبؤ من خلال الجدول رقم (٤.٤) بحالة الشركة هل هي متعثرة او لا بوجود المتغير مستقل وأحد (7x) وثابت الانحدار بنسبة بلغت ٨٠%، حيث أن النموذج استطاع إن يتنبأ بما قدره ٤ شركات من الشركات المتعثرة في مجموعتهم الصحيحة (الشركات المتعثرة) بنسبة مئوية بلغت ٥٠%، في حين ٤ شركات أخرى تم التنبؤ بهم في المجموعة الخاطئة (الشركات الغير متعثرة) بنسبة ٥٠% ، أما فيما يخص مجموعة الشركات الغير متعثرة فقد استطاع النموذج بالتنبؤ ب ١٦ شركة في مجموعتهم الصحيحة بنسبة مئوية بلغت ٩٤.١%، في حين تم التنبؤ بشركة واحدة في المجموعة الخاطئة لها .

و لتحديد الشركات التي اخطأ النموذج في التنبؤ بحالتها جدول رقم (٥.٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤.٥) : الشركات التي أخطأ نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ

بحالتها

غير متعثرة	متعثرة
دواجن فلسطين	الاتحاد للاعمار و الاستثمار
	القدس للاستثمارات العقارية
	الفلسطينية للاستثمار و الانماء
	فلسطين لصناعة اللدائن

وبناء على ما سبق فإننا نستطيع استخدام المؤشرات المالية لتنبؤ بحالة الشركة ، والجدول رقم (٦.٤) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة الخاص بالمؤشرات المالية.

جدول رقم (٤.٦) : المؤشرات المحذوفة من نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن)

(Variables not in the Equation

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	القيمة	اسم المؤشر	الخطوة (١) المؤشرات
٠.٩٦٢	1	0.002	قدرة الفائض من الاموال الدائمة على تغطية اصول الشركة	X1
٠.٧٠٧	1	٠.١٤١	نسبة الاصول الجارية التي تملكها الشركة من اجمالي الاصول	X 2
٠.١١٢	1	٢.٥٢٥	نسبة النقدية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول	X 3
٠.٩٣٤	1	٠.٠٠٧	قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة	X 4
٠.٣٧٨	1	٠.٧٧٦	اعتماد الشركة على الدائنين في تمويلها	X 5
٠.٣١٩	1	٠.٩٩٥	نسبة مساهمة الأصول المتداولة في تغطية التزامات الشركة القصيرة الأجل	X 6
٠.٤٣٦	6	٥.٨٨٧		الكل

يتضح من الجدول رقم (٦.٤) المؤشرات المالية التي لم تظهر دلالة معنوية حيث كانت دلالتها الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تتمثل بما يلي: (X1) قدرة الفائض من الاموال الدائمة على تغطية اصول الشركة ، (X2) نسبة الاصول الجارية التي تملكها الشركة من اجمالي الاصول ، نسبة النقدية التي تملكها الشركة من إجمالي الأصول (X3) ، (X4) قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة ، (X5) اعتماد الشركة على الدائنين في تمويلها ، (X6) نسبة مساهمة الأصول المتداولة في تغطية التزامات الشركة القصيرة الأجل ، في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧.٤) إلى المتغير المستقل الذي له تأثير معنوي على التنبؤ بالشركات المتعثرة وغير المتعثرة.

و لفحص الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل، يستخدم احصاءة والد ، لاختبار الدالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي ، ويقوم اختبار إحصائية والد باختبار الفرضية الصفرية والقائلة بان معامل الانحدار اللوجستي المرتبط بالمتغير المستقل (X7) تكلفة الاموال المقترضة يساوي صفر. حيث تتبع الاحصاءة توزيع مربع كاي ، فإذا كانت احصاءة (والد) ذات دلالة احصائية فان ذلك يعني فرض الفرضية الصفرية القائلة بان قيمة معامل الانحدار تساوي صفر أي إن قيمة معامل الانحدار لذلك المتغير المستقل سوف تكون مختلفة عن صفر، وبالتالي فان هذا المتغير المستقل سيكون له تأثير في التنبؤ بالمتغير التابع، إما إذا كانت احصاءة والد غير دالة إحصائياً فان ذلك يعني إن قيمة معامل الانحدار لذلك المتغير المستقل تساوي صفر، أي إن ذلك المتغير المستقل ليس له تأثير في التنبؤ بقيمة المتغير التابع مما يعني إمكانية حذفه من النموذج لان ليس له أي دلالة إحصائية .

بالنظر إلى جدول رقم (٧.٤) يتضح إن قيمة والد (٤.٦٩٠)، و هي ذات دلالة إحصائية مما يعني إن المتغير له تأثير في التنبؤ بحالة الشركة إن كانت متعثرة أو غير متعثرة.

الجدول رقم (٤.٧): نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنيًا على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن (Variables in

(the Equation

Exp(B)	الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية D.f	احصائية والد Wald	الخطأ المعياري S.E	معاملات B	اسم المؤشر	
١.٠٠٠	٠.٠٣	1	٤.٦٩	0.000	007.000		الثابت
٠.٠٧	0.008	1	7.088	0.600	1.598	تكلفة الأموال المقترضة	X 7
258.202					-213		

وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى نموذج الانحدار اللوجستي في شكله النهائي Logistic Modle لتنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتشمل نسبة مالية وأحدة من أصل (٧) نسب مالية (تم إجراء الدراسة عليها كالتالي:

$$\text{Log odds}(Y) = 1.598213 + 0.000007 \times X7$$

حيث إن:

Log odds(Y): اللوغاريتم الطبيعي لنسب الخلاف لمتغير حالة الشركة.

X7: تكلفة الأموال المقترضة.

من خلال جدول رقم (٧.٤) يتضح إن قيمة معامل المتغير X7 (B) هي ٠.٠٠٠٠٠٠٧، و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت ١.٠٠٠٠٠٠٧ و هذا يعني أن زيادة X7 بدرجة واحدة سيزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على ان تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ٠.٠٠٠٠٠٠٧%.

٤.٢.٣ النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية:

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لبعده العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise wald) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي للعام ٢٠١٣ وفيها تدخل مؤشرات العمليات الإنتاجية إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (وتحذف منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

للتنبؤ بتعثر الشركات أو عدم تعثرها سيتم التحقق من ملائمة النموذج بشكل كلي وذلك من خلال عدة مقاييس مهمة تساعد في تقويم النموذج النهائي، ومن هذه المقاييس إحصاءات R^2 ، اختبار (χ^2) ، جداول التصنيف.

١٤- إحصاءات (R^2) :

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) من خلال كلا من معامل Nagelkerke R^2 و معامل Cox& Snell R^2 مستوى فعالية نموذج الانحدار اللوجستي في شرح التغيرات في المتغير التابع، حيث أنها فسرت حوالي (٥٨.٨%) (باستخدام معامل Nagelkerke R^2) و (٤٢.٠%) (باستخدام معامل Cox& Snell R^2) من التغيرات في حالة الشركة (المتغير التابع)،

وهذا يدل إلى انه مازال هناك مجموعة من التغيرات في المتغير التابع تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨.٤)

الجدول رقم (٤.٨): تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن

(Model Summary)

الخطوة	لوغاريتم الاحتمال -2Log likelihood	معامل تحديد كوكس وسنيل Cox & Snell R2	معامل تحديد ناغيلرك Nagelkerke R2
1	٢٥.٤٣٦	0.21	0.295
2	17.717	0.42	0.588

كما في الجدول السابق تناقص قيمة (-2 Log likelihood) نسبة الأرجحية إلى إن وصلت إلى أدنى قيمة لها في النموذج رقم (٢) والذي يشمل ثابت نموذج الانحدار اللوجستي دالا إحصائيا، كذلك نلاحظ تزايد قيمة معاملي التحديد Cox & Snell و Nagelkerke

١٥- اختبار (χ^2):

يتضح من خلال جدول رقم (٩.٤) إن (χ^2) لدلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج الانحدار اللوجستي على النحو التالي:

الجدول رقم (٤.٩): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء

المتوازن

Omnibus Tests of Model Coefficients

الخطوة	مربع كاي (χ^2)	درجة الحرية Df	الدلالة الإحصائية Sig.
الخطوة (١)	5.908	١	٠.٠١٥
الكتلة Block	٥.٩٠٨	1	0.015
النموذج model	5.908	1	0.015
الخطوة (٢)	7.719	١	٠.٠٠٥
الكتلة Block	١٣.٦٢٦	2	0.001
النموذج model	13.626	2	0.001

ويتضح من الجدول رقم (٩.٤) إن قيمة (χ^2) في الخطوة الثانية تساوي (١٣.٦٢٦) وهي لا تساوي صفر و ذات دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.002<0.05$) مما يؤدي إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية، وهذا يعني إن النموذج الإحصائي الذي تم توقيفه ذو دلالة إحصائية مما يدل على إن المتغيرات الموجودة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) ذات دلالة إحصائية ولها أهمية وتأثير في التنبؤ بتعثر الشركات.

و لفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات جدول رقم (١٠.٤) يوضح اختبار كفاءة التنبؤ للنموذج و الذي يعتبر أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج في الخطوتين الأولى و الثانية، حيث سنستعرض فيما يلي جدول التنبؤ للمتغير التابع (حالة الشركة) لنموذج الانحدار اللوجستي في خطوته الثانية

التي تم التوصل إليه باستخدام الطريقة التدريجية في اختيار مؤشرات العمليات الإنتاجية وإدخالها في النموذج، وأظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤.١٠) : كفاءة التنبؤ لدى نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة الثانية

Classification Table

النسبة	التعثر		الملاحظات
	متعثر	غير متعثر	
٨٨.٢	٢	١٥	الخطوة (١) : غير متعثر
٥٠	٤	٤	متعثر
٧٦			النسبة الكلية
٨٨.٢	٢	١٥	الخطوة (٢) : غير متعثر
٨٧.٥	٧	١	متعثر
٨٨			النسبة الكلية

يلاحظ من جدول التنبؤ بمتغير حالة الشركة في نماذج الانحدار اللوجستي أن نسبة التنبؤ الصحيحة تتزايد مع إدخال متغيرات جديدة إلى النموذج حيث بلغت في النموذج اللوجستي في الخطوة الأولى والتي تحتوي على ثابت الانحدار بالإضافة إلى متغير Z1 (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف) ٧٦% ، ثم تزايدت النسبة في الخطوة الثانية حيث بلغت ٨٨% على أساس وجود متغيرين مستقلين (Z1، Z4) (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف) و (مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة) وثابت الانحدار في الخطوة الثانية، حيث استطاع النموذج إن يتنبأ ما قدره 7

شركات من الشركات المتعثرة في مجموعتهم الصحيحة (الشركات المتعثرة) بنسبة مئوية بلغت 87.5%، في حين شركة أخرى تم التنبؤ بها في المجموعة الخاطئة (الشركات الغير متعثرة) بنسبة 12.5%. أما فيما يخص مجموعة الشركات الغير متعثرة فقد استطاع النموذج التنبؤ ب 15 شركة في مجموعتها الصحيحة بنسبة مئوية بلغت 88.2%، في حين تم التنبؤ بشركتين في المجموعة الخاطئة لهما.

و لتحديد الشركات التي اخطأ النموذج في التنبؤ بحالتها جدول رقم (11.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (11.4): الشركات التي أخطأ نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها

غير متعثرة	متعثر
المستثمرون العرب	فلسطين لصناعة اللدائن
بال عقار	

وبناء على ما سبق فإننا نستطيع استخدام مؤشرات العمليات الإنتاجية لتنبؤ بحالة الشركة، جدول رقم (12.4) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة الخاص بمؤشرات العمليات الإنتاجية في الخطوة الثانية.

جدول رقم (٤.١٢): المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables not in the Equation)

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	الدرجة	اسم المؤشر	الخطوة (٢) المؤشرات
0.377	1	0.78	مساهمة مصاريف السفر لتلقي الدورات التدريبية التي تنفقها الشركة على الموظفين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم	Z2
0.72	1	0.128	مساهمة المكافآت التي تنفقها الشركة على الموظفين في تحقيق رضاهم	Z3
0.215	1	1.539	مساهمة مصاريف الصيانة التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للزبون بأعلى جودة ممكنة	Z5
0.203	1	1.618	مساهمة كفاءة الموظف الإنتاجية في تحقيق الربح التشغيلي	Z6
0.416	1	0.66	عدد الموظفين المساهمين في العملية الإنتاجية	Z7
0.526	5	4.165		الكل

يتضح من الجدول رقم (٤.١٢) مؤشرات العمليات الإنتاجية التي لم تظهر دلالة معنوية حيث كانت دلالتها الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تمثلت بما يلي:

(Z2) (مساهمة مصاريف السفر لتلقي الدورات التدريبية التي تنفقها الشركة على الموظفين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم) ، (Z3) (مساهمة المكافآت التي تنفقها الشركة على الموظفين في تحقيق رضاهم) ، (Z5) (مساهمة مصاريف الصيانة التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للزبون بأعلى جودة ممكنة) ، (Z6) (مساهمة كفاءة الموظف الإنتاجية في تحقيق الربح التشغيلي) ، (Z7) (عدد الموظفين المساهمين في العملية الإنتاجية) ، في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤.١٣) إلى المتغيرين المستقلين الذين لهما تأثير معنوي على التنبؤ بتعثر الشركات، حيث تتضح

الدلالة الإحصائية ($P\text{-value} \leq 0.05$) للمتغيرين Z1 و Z4 (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف) و

(مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة) .

و لفحص الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقلين، يستخدم احصاءة (والد) Wald Statistics ،

لاختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي، ويتضح من خلال جدول رقم

(١٣.٤)، الخطوة الثانية إن قيمة والد للمتغير Z1 (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف) (٥.٨٠٠)، في حين

بلغت قيمة والد للمتغير Z4 (مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل

بأعلى جودة ممكنة) (3.799) و كلاهما ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن كلا المتغيرين المستقلين لهما

تأثير في التنبؤ بقيمة المتغير التابع.

الجدول رقم (٤.١٣): نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنيًا على قيم معاملات

المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables in the Equation)

الخطوة (٢)	اسم المؤشر	معاملات B	الخطأ المعياري S.E	إحصائية والد	درجة الحرية D.f	الدلالة الإحصائية Sig.	Exp(B)
Z 1	متوسط الراتب المدفوع لكل موظف	285.000	0.000	٥.٨	1	٠.٠١٦	١.٠٠٠
Z 4	مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة.	1.75	0.900	3.799	1	0.051	١٢٦.١٧٣
الثابت		-3737	1.383	0.051	1	0.821	1.36
		305.313					7938

وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى نموذج الانحدار اللوجستي في شكله النهائي Logistic Model للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتشمل مؤشرين من مؤشرات العمليات الإنتاجية من أصل (٧ مؤشرات عمليات إنتاجية) تم إجراء الدراسة عليها كالتالي:

$$\text{Log odds}(Y) = 0.313305 + 0.000285 Z1 + -1.753737 Z4$$

حيث أن:

Log odds(Y): اللوغاريتم الطبيعي لنسب الخلاف لمتغير حالة الشركة.

Z1: متوسط الراتب المدفوع لكل موظف.

Z4 : مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تتفقهها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة.

من خلال جدول رقم (١٣.٤) يتضح إن قيمة معامل المتغير Z1 (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف) (B) هي 0.000285، وبعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت 1.000285 وهذا يعني أن زيادة Z1 بدرجة واحدة يزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على إن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ٠.٠٢٨٥ %، بينما بلغت قيمة معامل المتغير (B) Z4 (مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تتفقهها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة) هي ١.٧٥٣٧٣. وهذا يعني أن زيادة Z4 (مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تتفقهها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة) بدرجة واحدة يقلل من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على إن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ٨٢.٦٨٧٤ % .

٤.٢.٤ النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الفرعية الثالثة:

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لبعء العملاء لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise wald) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي للعام ٢٠١٣ وفيها تدخل مؤشرات العملاء إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (وتحذف منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

للتنبؤ بتعثر الشركات أو عدم تعثرها سيتم التحقق من ملائمة النموذج بشكل كلي وذلك من خلال عدة مقاييس مهمة تساعد في تقويم النموذج النهائي، ومن هذه المقاييس إحصاءات (R^2)، اختبار (χ^2)، جداول التصنيف.

١. إحصاءات (R^2):

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) من خلال كلا من معامل Negelkerke R^2 و معامل Cox& Snell R^2 مستوى فعالية نموذج الانحدار اللوجستي في شرح التغيرات في المتغير التابع، حيث أنها فسرت حوالي (٤٣.٥%) (باستخدام معامل Negelkerke R^2) و ٣١.١% (باستخدام معامل Cox& Snell R^2) من التغيرات في حالة الشركة (المتغير التابع)، وهذا يدل إلى أنه مازال هناك مجموعة من التغيرات في المتغير التابع تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٤.٤)

الجدول رقم (٤.١٤): تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

Model Summary

الخطوة	لوغاريتم -2Log likelihood	معامل تحديد كوكس وسنيل Cox & Snell R2	معامل تحديد ناغيلكرك Nagelkerke R2
1	25.379 ^a	0.212	0.297
2	22.032 ^a	0.311	0.435

كما في الجدول السابق تناقص قيمة (-2 Log likelihood) نسبة الأرجحية إلى إن وصلت إلى

ادني قيمة لها في النموذج رقم (٢)، كذلك نلاحظ تزايد قيمة معاملي التحديد Cox & Snell

و Nagelkerke

٢. اختبار (χ^2):

يتضح من خلال جدول رقم (١٥.٤) إن (χ^2) لدلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج

الانحدار اللوجستي على النحو التالي :

الجدول رقم (٤.١٥): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

Omnibus Tests of Model Coefficients

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	مربع كاي (χ^2)	الخطوة:
٠.٠١٥	١	5.964	الخطوة (١)
0.015	1	٥.٩٦٤	الكتلة Block
0.015	1	5.964	النموذج model
٠.٠٦٧	١	3.347	الخطوة (٢)
0.01	2	٩.٣١١	الكتلة Block
0.01	2	9.311	النموذج model

ويتضح من الجدول رقم (١٥.٤) إن قيمة (χ^2) تساوي (٩.٣١١) وهي لا تساوي صفر وذات دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.010<0.05$) مما يؤدي إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية، وهذا يعني إن النموذج الإحصائي الذي تم توقيه ذو دلالة إحصائية مما يدل على إن المتغيرات الموجودة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) ذات دلالة إحصائية ولها أهمية وتأثير في التنبؤ بتعثر المنشآت من عدمها.

ولفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات جدول رقم (١٦.٤) يوضح اختبار كفاءة النموذج بالتنبؤ والذي يعتبر أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج في الخطوتين الأولى و الثانية، حيث سنستعرض فيما يلي جدول التنبؤ بالمتغير التابع (حالة الشركة) لنموذج الانحدار اللوجستي في خطوته الثانية التي تم التوصل إليه باستخدام الطريقة التدريجية في اختيار مؤشرات العملاء وإدخالها في النموذج، وأظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤.١٦) : كفاءة التنبؤ لدى نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة

الثانية

Classification Table

النسبة	التعثر		الملاحظات
	متعثر	غير متعثر	
٩٤.١	١	١٦	الخطوة (١) : غير متعثر
٥٠	٤	٤	متعثر
80			النسبة الكلية
٨٨.٢	٢	١٥	الخطوة (٢) : غير متعثر
٧٥	٦	٢	متعثر
٨٤			النسبة الكلية

يلاحظ من جدول التنبؤ بمتغير حالة الشركة في نماذج الانحدار اللوجستي أن نسبة التنبؤ الصحيحة تتزايد مع إدخال متغيرات جديدة إلى النموذج حيث بلغت في النموذج اللوجستي في الخطوة الأولى والتي تحتوي على ثابت الانحدار بالإضافة إلى متغير V5 (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) ، ثم تزايدت النسبة في الخطوة الثانية حيث بلغت 8٤% على أساس وجود متغيرين مستقلين (V5، V7) (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) و(اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض) وثابت الانحدار، حيث استطاع النموذج إن يتنبأ ما قدره 6 شركات من الشركات المتعثرة في مجموعتهم

الصحيحة (الشركات المتعثرة) بنسبة مئوية بلغت ٧٥.٠%، في حين شركتين تم التنبؤ بها في المجموعة الخاطئة (الشركات الغير متعثرة). أما فيما يخص مجموعة الشركات الغير متعثرة فقد استطاع النموذج التنبؤ ب ١٥ شركة في مجموعتها الصحيحة بنسبة مئوية بلغت ٨٨.٢%، في حين تم التنبؤ بشركتين في المجموعة الخاطئة لهما. ولتحديد الشركات التي اخطأ النموذج في التنبؤ بحالتها جدول رقم (١٧.٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤.١٧): الشركات التي أخطأ نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها

متعثر	غير متعثر
فلسطين لصناعة اللدائن	العقارية للتجارة و الاستثمار
دار الشفاء لصناعة الأدوية	دواجن فلسطين

فبناءً على ما سبق فإننا نستطيع استخدام مؤشرات العملاء لتنبؤ بحالة الشركة، جدول رقم (١٨.٤) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة الخاص بمؤشرات العملاء في الخطوة الثانية.

جدول رقم (٤.١٨): المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables not in the Equation)

الخطوة (٢)	اسم المؤشر	الدرجة	درجة الحرية Df	الدلالة الإحصائية Sig.
المؤشرات V1	ولاء العملاء	0.589	1	0.443
V 2	مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق المبيعات	0.24	1	0.624
V 3	مساهمة مصاريف التسويق التي تنفقها الشركة في تحقيق رضا العملاء	1.077	1	0.299

0.823	1	0.05	مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق الربح التشغيلي	V 4
0.072	1	3.248	كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بما يكفي لتحقيق رضا العملاء	V 6

يتضح من الجدول رقم (١٨.٤) مؤشرات العملاء التي لم تظهر دلالة معنوية حيث كانت دلالتها الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تمثلت بما يلي (V1) ولاء العملاء ، (V2) مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق المبيعات ، (V3) مساهمة مصاريف التسويق التي تتفقهها الشركة في تحقيق رضا العملاء ، (V4) مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق الربح التشغيلي ، (V6) كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بما يكفي لتحقيق رضا العملاء في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٩.٤) إلى المتغيرين المستقلين الذين لهما تأثير معنوي على التنبؤ بتعثر الشركات، حيث تتضح الدلالة الإحصائية (P-value <= 0.05) للمتغيرين V5 و V7 (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) و(اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض) .

ولفحص الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقلين، يستخدم احصاءة (والد) Wald Statistics ، لاختبار الدالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي، ويتضح من خلال جدول رقم (١٩.٤) في الخطوة الثانية إن قيمة والد للمتغير V5 (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) (4.616) ، في حين بلغت قيمة والد للمتغير V7 (اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض) (3.207) و كلاهما ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٣٢) ، (٠.٠٧٣) على التوالي ، مما يعني أن كلا المتغيرين المستقلين لهما تأثير في التنبؤ بقيمة المتغير التابع.

الجدول رقم (٤.١٩): نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنيًا على قيم معاملات

المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables in the Equation)

Exp(B)	الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية D.f	إحصائية والد Wald	الخطأ المعياري S.E	معاملات B	اسم المؤشر	الخطوة (٢)
١.٠٠٠	٠.٠٣٢	1	٤.٦١٦	0.000	013.000	مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل	V5
١.٠٠٠	0.073	1	3.207	0.005	09508.0	اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض	V7
09553	0.007	1	7.287	1.195	3.22		الثابت
39770					-4647		

وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى نموذج الانحدار اللوجستي في شكله النهائي Logistic Model

للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتشمل مؤشرين من مؤشرات العملاء

من أصل (٧ مؤشرات) تم إجراء الدراسة عليها كالتالي:

$$\text{Log odds}(Y) = -3.224647 + 0.000013V5 + 0.009508 V7$$

حيث إن:

Log odds(Y): اللوغاريتم الطبيعي لنسب الخلاف لمتغير حالة الشركة.

V5: مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما

يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل

V7 : اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض

من خلال جدول رقم (١٩.٤) يتضح إن قيمة معامل المتغير V5 (B) هي 0.000013 ، و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت 1.000013 و هذا يعني أن زيادة V5 بدرجة واحدة يزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على إن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ٠.٠٠٠١٣ %، بينما بلغت قيمة معامل المتغير (B) V7 هي 0.009508 و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت 1.009553 وهذا يعني أن زيادة V6 بدرجة واحدة يزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على إن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة 0.9553%.

٤.٢.٥ النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الفرعية الرابعة:

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لمؤشرات التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن قادر على

التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise wald) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي للعام ٢٠١٣ وفيها تدخل مؤشرات النمو و التعليم إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (وتحذف منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

للتنبؤ بتعثر الشركات من عدم تعثرها سيتم التحقق من ملائمة النموذج بشكل كلي وذلك من خلال عدة مقاييس مهمة تساعد في تقويم النموذج النهائي، ومن هذه المقاييس إحصاءات (R^2)، اختبار (χ^2)، جداول التصنيف.

٣. إحصاءات (R^2):

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) من خلال كلا من معامل Nagelkerke R^2 و معامل Cox & Snell R^2 مستوى فعالية نموذج الانحدار اللوجستي في شرح التغيرات في المتغير التابع، حيث أنها فسرت حوالي (٦١.٦%) (باستخدام معامل Nagelkerke R^2) و ٤٤.٤% (باستخدام معامل Cox & Snell R^2) من التغيرات في حالة الشركة (المتغير التابع)، وهذا يدل إلى انه مازال هناك مجموعة من التغيرات في المتغير التابع تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢٠٠٤)

الجدول رقم (٤٠٢٠): تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء

المتوازن

Model Summary

الخطوة	لوغاريتم الاحتمال -2Log likelihood	معامل تحديد كوكس وسنيل Cox & Snell R^2	معامل تحديد ناغيلكرك Nagelkerke R^2
1	21.161 ^a	0.324	0.45
2	16.480 ^a	0.444	0.616

كما في الجدول السابق تناقص قيمة (-2 Log likelihood) نسبة الأرجحية إلى إن وصلت إلى

ادني قيمة لها في النموذج رقم (٢)، كذلك نلاحظ تزايد قيمة معاملي التحديد Cox & Snell

و Nagelkerke

٤. اختبار (χ^2):

يتضح من خلال جدول رقم (٢١.٤) إن (χ^2) لدلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج الانحدار اللوجستي بالمتغيرات المستقلة جميعها وبدون المتغيرات المستقلة موضح الفحص على النحو التالي :

الجدول رقم (٤.٢١): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

Omnibus Tests of Model Coefficients

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	مربع كاي (χ^2)	الخطوة:
0.002	١	9.392	الخطوة (١)
0.002	1	9.392	الكتلة Block
0.002	1	9.392	النموذج model
0.03	١	4.681	الخطوة (٢)
0.001	2	14.07	الكتلة Block
0.001	2	14.07	النموذج model

ويتضح من الجدول رقم (٢١.٤) إن قيمة (χ^2) تساوي (١٤.٠٧٣) وهي لا تساوي صفر و ذات دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.001<0.05$) مما يؤدي إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية، وهذا يعني إن النموذج الإحصائي الذي تم توقيه ذو دلالة إحصائية مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) ذات دلالة إحصائية ولها أهمية وتأثير في التنبؤ بتعثر الشركة.

ولفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات جدول رقم (٢٢.٤):وضح اختبار كفاءة النموذج بالتنبؤ والذي يعتبر أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج في الخطوتين الأولى و الثانية، حيث سنستعرض فيما يلي جدول التنبؤ بالمتغير التابع (حالة الشركة) لنموذج الانحدار اللوجستي في خطوته الثانية

التي تم التوصل إليه باستخدام الطريقة التدريجية في اختيار مؤشرات النمو و التعليم وإدخالها في النموذج، وأظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤.٢٢) : كفاءة التنبؤ لدى نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة الثاني

Classification Table

النسبة	التعثر		الملاحظات
	متعثر	غير متعثر	
٨٧.٥	٢	١٤	الخطوة (١) : غير متعثر
٥٠	٤	٤	متعثر
75			النسبة الكلية
٨٧.٥	٢	١٤	الخطوة (٢) : غير متعثر
٧٥	٦	٢	متعثر
٨٣.٣			النسبة الكلية

يلاحظ من جدول التصنيف لمتغير حالة الشركة في نماذج الانحدار اللوجستي أن نسبة التنبؤ الصحيحة تتزايد مع إدخال متغيرات جديدة إلى النموذج حيث بلغت ٧٥ في النموذج اللوجستي في الخطوة الأولى و التي تحتوي على ثابت الانحدار بالإضافة إلى متغير I1 (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء)، ثم تزايدت النسبة في الخطوة الثانية حيث بلغت 83.3% على أساس وجود متغيرين مستقلين (I3، I1) (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء) و(مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجي في الحصول على الإيرادات) وثابت الانحدار، حيث استطاع النموذج إن يتنبأ ما قدره 6 شركات من الشركات المتعثرة في مجموعتهم الصحيحة (الشركات المتعثرة) بنسبة مئوية بلغت

٧٥%، في حين ٢ من الشركات تم التنبؤ بهم في المجموعة الخاطئة (الشركات الغير متعثرة). أما فيما يخص مجموعة الشركات الغير متعثرة فقد استطاع النموذج التنبؤ ب ١٤ شركة في مجموعتها الصحيحة بنسبة مئوية بلغت ٨٧.٥%، في حين تم التنبؤ بشركتين بمجموعتهم الخاطئة ، ولتحديد الشركات التي أخطأ النموذج في التنبؤ بحالتها جدول رقم (٢٣.٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤.٢٣): الشركات التي أخطأ نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ

بحالتها

غير متعثرة	متعثر
السلطانية للخدمات اللوجستية	الاتحاد للاعمار و الاستثمار
	القدس للاستثمارات العقارية
	السلطانية للاستثمار و الإنماء

بناءً على ما سبق فإننا نستطيع استخدام مؤشرات النمو و التعليم لتنبؤ بحالة الشركة، جدول رقم (٢٤.٤) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة الخاص بمؤشرات النمو والتعلم في الخطوة الثانية.

جدول رقم (٤.٢٤): المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables not in the Equation)

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	القيمة	اسم المؤشر	الخطوة (٢) المؤشرات
0.453	1	0.563	اثر اهتمام الشركة بجودة مكاتب التدقيق والإنفاق على مهاراتهم في الحصول على المبيعات	12
0.455	1	0.558	مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية	14
0.552	1	0.354	مساهمة كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي	15

يتضح من الجدول رقم (٢٤.٤) مؤشرات النمو والتعلم التي لم تظهر دلالة معنوية حيث كانت دلالتها الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تمثلت بما يلي (12) (اثر اهتمام الشركة بجودة مكاتب التدقيق والإنفاق على مهاراتهم في الحصول على المبيعات)، (14) (مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية) ، (15) (مساهمة كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي) ، في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٥.٤) المتغيرات التي تم أدرجها في النموذج.

ولفحص الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقلين، يستخدم احصاءة (والد) Wald Statistics ، لاختبار الدلالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي، ويتضح من خلال جدول رقم (٢٥.٤)، الخطوة الثانية إن قيمة والد للمتغير 11 (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء) (٤.١٣٩)، في حين بلغت قيمة والد للمتغير 13 (مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجي في الحصول على الإيرادات) (2.425) ، كما يتضح أن المتغير المستقل 11 (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على

رضا العملاء) له تأثير معنوي على التنبؤ بتعثر الشركات ، حيث تتضح الدلالة الإحصائية P-

(value <= 0.05) بينما اظهر المتغير I3 (مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجي في الحصول على

الإيرادات) أهمية في وجوده في النموذج لكنه ليس ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (٤.٢٥): نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنيا على قيم معاملات

المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables in the Equation)

الخطوة (٢)	اسم المؤشر	معاملات B	الخطأ المعياري S.E	إحصائية والد Wald	درجة الحرية D.f	الدلالة الإحصائية Sig.	Exp(B)
1	اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء	003.000	0.000	٤.١٣٩	1	٠.٠٤٢	٩٩٩٩٩.٧
13	مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات	002.000	0.000	2.425	1	0,119	٢
الثابت			0.727	1.500	1	0.221	0.41038
		0665.89					3

وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى نموذج الانحدار اللوجستي في شكله النهائي Logistic Model

للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتشمل مؤشرين من مؤشرات النمو

والتعلم من أصل (٥ مؤشرات) تم إجراء الدراسة عليها كالتالي:

$$\text{Log odds}(Y) = -0.890665 + 0.000003 I1 + 0.000002 I3$$

حيث أن:

Log odds(Y): اللوغاريتم الطبيعي لنسب الخلاف لمتغير حالة الشركة.

I1: اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء

I3 : مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات.

من خلال جدول رقم (٢٥.٤) يتضح أن قيمة معامل المتغير I1 (B) 0.000003 ، و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت، ٠.٩٩٩٩٩٣. وهذا يعني أن زيادة I1 (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء) بدرجة واحدة تقلل من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على أن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ٠.٠٠٠٠٠٣%.

٤.٢.٦ النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الخامسة:

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لبعده البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الاسلوب الاحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise wald) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي للعام

٢٠١٣ وفيها تدخل مؤشرات البيئة و المجتمع إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (أو تحذف

منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج انه لا يوجد مؤشرات تعبر عن البيئة والمجتمع مهمة في التنبؤ بالتعثر المالي .

وبناء على ما سبق فإننا لا نستطيع استخدام مؤشرات البيئة و المجتمع لتنبؤ بحالة الشركة، جدول

رقم (٢٦.٤) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة الخاص بمؤشرات البيئة و المجتمع

جدول رقم (٤.٢٦): المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables not in the Equation)

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	القيمة	اسم المؤشر	الخطوة (٢) المؤشرات
0.678	1	0.173	الموارد التي تخصصها الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع	D 1
0.267	1	1.232	النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية في الإنفاق على البيئة والمجتمع	D 2
0.689	1	0.16	اهتمام الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين	D 3
0.545	1	0.366	النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية للإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين	D 4

يتضح من الجدول رقم (٢٦.٤) إن جميع مؤشرات البيئة و المجتمع التي تم دراستها لم تظهر دلالة معنوية (ح)، كانت دلالتها الإحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تتمثل بما يلي (D1) (الموارد التي تخصصها الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع)، (D2) (النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية في الإنفاق على البيئة والمجتمع) ، (D3) (اهتمام الشركة في الإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين) ، (D4) (النمو في النسبة التي تخصصها الشركة من المصاريف الإدارية للإنفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين) ، ومن خلال جدول رقم (٢٧.٤) يتضح لنا انه لا

يمكن للمؤشرات الخاصة بالبيئة و المجتمع التنبؤ بتعثر الشركات الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (٤.٢٧) : نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبني على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن

(Variables in the Equation)

Exp(B)	الدلالة الاحصائية Sig.	درجة الحرية D.f	إحصائية والد Wald	الخطأ المعياري S.E	معاملات B	
2.125	0.079	1	3.091	0.429	0.754	الخطوة (٠) الثابت

٤.٢.٧ النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الرئيسية :

لا يمكن بناء نموذج لوجستي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين .

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي (stepwise logistic regression)، وبالتحديد استخدام طريقة الاختبار التدريجي (Method: stepwise wald) في بناء نموذج الانحدار اللوجستي للعام ٢٠١٣ وفيها تدخل مؤشرات (المالية، العمليات الإنتاجية، العملاء، النمو و التعلم) إلى نموذج الانحدار اللوجستي المقترح (وتحذف منه) وأحدة تلو الأخرى وفق معايير إحصائية معينة .

للتنبؤ بتعثر الشركات أو عدم تعثرها سيتم التحقق من ملائمة النموذج بشكل كلي وذلك من خلال عدة مقاييس مهمة تساعد في تقويم النموذج النهائي، ومن هذه المقاييس إحصاءات (R^2)، اختبار (χ^2)، جداول التصنيف.

٥. إحصاءات (χ^2) :

بينت المتغيرات الداخلة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) من خلال كلا من معامل Negelkerke R2 و معامل Cox & Snell R2 مستوى فعالية نموذج الانحدار اللوجستي في شرح التغيرات في المتغير التابع، حيث أنها فسرت حوالي (٧١.٧%) (باستخدام معامل Negelkerke R2) و (٥١.٣%) (باستخدام معامل Cox & Snell R2) من التغيرات في حالة الشركة (المتغير التابع)، وهذا يدل إلى أنه مازال هناك مجموعة من التغيرات في المتغير التابع تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨.٤)

الجدول رقم (٤.٢٨): تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

Model Summary

الخطوة	لوغاريتم الاحتمال -2Log likelihood	معامل تحديد كوكس وسنيل Cox & Snell R2	معامل تحديد ناغيلكرك Negelkerke R2
1	22.883	0.287	0.402
2	13.381	0.513	0.717

كما في الجدول السابق تناقص قيمة (-2 Log likelihood) نسبة الأرجحية إلى أن وصلت إلى

ادني قيمة لها في النموذج رقم (٢)، كذلك نلاحظ تزايد قيمة معاملي التحديد Cox & Snell

و Negelkerke

٦. اختبار (χ^2) :

يتضح من خلال جدول رقم (٢٩.٤) إن (χ^2) لدلالة الفرق بين قيمتي لوغاريتم دالة الترجيح لنموذج الانحدار اللوجستي على النحو التالي :

الجدول رقم (٢٩.٢) : اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

Omnibus Tests of Model Coefficients

خطوة:	مربع كاي (χ^2)	درجة الحرية Df	الدلالة الإحصائية Sig.
الخطوة (١)	٨.٤٦١	١	٠.٠٠٤
الكتلة	٨.٤٦١	1	٠.٠٠٤
النموذج	٨.٤٦١	1	٠.٠٠٤
الخطوة (٢)	٩.٥٠٢	١	٠.٠٠٢
الكتلة	١٧.٩٦٣	2	٠.٠٠٠
النموذج	١٧.٩٦٣	2	٠.٠٠٠

ويتضح من الجدول رقم (٢٩.٤) ان قيمة (χ^2) تساوي (١٧.٩٦٣) وهي لا تساوي صفر و ذات دلالة إحصائية ($P\text{-value}=0.000<0.05$) مما يؤدي إلى رفض فرضية الدراسة الصفرية، وهذا يعني إن النموذج الإحصائي الذي تم توقيه ذو دلالة إحصائية مما يدل على إن المتغيرات الموجودة في النموذج عند الخطوة رقم (٢) ذات دلالة إحصائية ولها أهمية وتأثير التنبؤ بتعثر الشركات. ولفحص جودة مطابقة النموذج للبيانات جدول رقم (٣٠.٤) يوضح اختبار كفاءة النموذج بالتنبؤ والذي يعتبر أحد طرق فحص جودة مطابقة النموذج في الخطوتين الأولى و الثانية، حيث سنستعرض فيما يلي جدول التنبؤ بالمتغير التابع (حالة الشركة) لنموذج الانحدار اللوجستي في خطوته الثانية

التي تم التوصل إليه باستخدام الطريقة التدريجية في اختيار المؤشرات وإدخالها في النموذج، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤.٣٠) : كفاءة التنبؤ لدى نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل في الخطوة الثانية

Classification Table

المتوقعة			المشاهدات
النسبة	التعثر		
	متعثر	غير متعثر	
94.1	1	16	الخطوة (١) : غير متعثر
50	4	4	متعثر
80			النسبة الكلية
94.1	1	16	الخطوة (٢): غير متعثر
75	6	2	متعثر
88			النسبة الكلية

يلاحظ من جدول التنبؤ بمتغير حالة الشركة في نماذج الانحدار اللوجستي ان نسبة التنبؤ الصحيحة تتزايد مع إدخال متغيرات جديدة إلى النموذج حيث بلغت ٨٠ % في النموذج اللوجستي في الخطوة الأولى و التي تحتوي على ثابت الانحدار بالإضافة إل

ى المؤشر المالي x7 (تكلفة الأموال المقترضة) ، ثم تزايدت النسبة في الخطوة الثانية حيث بلغت 88% على أساس وجود متغيرين مستقلين (٧5، x7) (تكلفة الأموال المقترضة) و (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) وثابت الانحدار ، حيث استطاع النموذج إن يتنبأ ما قدره 6 الشركات من الشركات المتعثرة في مجموعتهم

الصحيحة (الشركات المتعثرة) بنسبة مئوية بلغت ٧٥%، في حين ٢ من الشركات تم التنبؤ بهم في المجموعة الخاطئة (الشركات الغير متعثرة). أما فيما يخص مجموعة الشركات الغير متعثرة فقد استطاع النموذج التنبؤ ب 16 شركة في مجموعتها الصحيحة بنسبة مئوية بلغت 94.1%، في حين تم التنبؤ بشركة واحدة في المجموعة الخاطئة لها. و لتحديد الشركات التي أخطأ النموذج في التنبؤ بحالتها جدول رقم (٣١.٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣١.٤): الشركات التي أخطأ نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل بالتنبؤ بحالتها

غير متعثرة	متعثر
العقارية للتجارة و الاستثمار	القدس للاستثمارات العقارية
	فلسطين لصناعة اللدائن

وبناء على ما سبق فإننا نستطيع استخدام المؤشرات (المالية، العمليات الإنتاجية، العملاء، النمو و التعلم) لتنبؤ بحالة الشركة، جدول رقم (٣٢.٤) يوضح المتغيرات المحذوفة من نموذج الدراسة في الخطوة الثانية.

جدول رقم (٣٢.٤): المؤشرات المحذوفة من نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

(Variables not in the Equation)

الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية Df	القيمة	اسم المؤشر	الخطوة (٢) المؤشرات
0.404	1	0.696	متوسط الراتب المدفوع لكل موظف .	Z 1
0.322	1	0.98	مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للزبون بأعلى جودة	Z 4

			ممكنة .	
0.737	1	0.113	اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض.	V 7
0.15	1	2.068	اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء.	I 1
0.452	1	0.565	انفاق الشركة على التكنولوجيا .	I 3

يتضح من الجدول رقم (٣٢.٤) مؤشرات التي لم تظهر دلالة معنوية حيث ان الدلالة الاحصائية أكبر من (٠.٠٥) ومن ثم تم استبعادها من النموذج المقترح والتي تتمثل بما يلي (Z1) (متوسط الراتب المدفوع لكل موظف)، (Z4) (مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للزبون بأعلى جودة ممكنة) ، (V7) (اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل أصولها دون الحاجة إلى الاقتراض) ، (I1) (اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء) ، (I5) (مساهمة كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي)، في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣٣.٤) المتغيرات التي تم إدراجها في النموذج.

ولفحص الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقلين، يستخدم احصاءة (والد) Wald Statistics، لاختبار الدالة الإحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار اللوجستي، ويتضح من خلال جدول رقم (٣٣.٤)، الخطوة الثانية أن قيمة والد للمتغير X7 (تكلفة الأموال المقترضة) (٤.٣٣٧)، في حين بلغت قيمة والد للمتغير V5 مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل (4.204) ، كما يتضح أن المتغيرين المستقلين كلاهما له تأثير معنوي على التنبؤ بتعثر الشركات ، حيث تتضح الدلالة الإحصائية (P-value<= 0.05).

الجدول رقم (٤.٣٣): نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنيًا على قيم معاملات

المؤشرات المستقلة التي وجدت في نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

(Variables in the Equation)

الخطوة (٢)	اسم المؤشر	معاملات B	الخطأ المعياري S.E	إحصائية والد Wald	درجة الحرية D.f	الدلالة الإحصائية Sig.	Exp(B)
X7	تكلفة الأموال المقترضة	012.000	0.000	٤.٣٣٧	1	٠.٠٣٧	١.٠٠٠
V5	مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل	016.000	0.000	4.204	1	0.04	١.٠٠٠
الثابت		4.21	1.588	7.043	1	0.008	0.01
		-3788					44790

وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى نموذج الانحدار اللوجستي في شكله النهائي Logistic Model

للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات المدرجة في البورصة وتشمل مؤشرين من المؤشرات التي تم

دراستها من أصل (٧ مؤشرات) تم إجراء الدراسة عليها كالتالي:

$$\text{Log odds}(Y) = -4.213788 + 0.000012 X7 + 0.000016 V5$$

حيث إن:

Log odds(Y): اللوغاريتم الطبيعي لنسب الخلاف لمتغير حالة الشركة.

X7: تكلفة الأموال المقترضة

V5: مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما

يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل

من خلال جدول رقم (٣٣.٤) يتضح أن قيمة معامل المتغير (تكلفة الأموال المقترضة) X7 (B) 0.000012، و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت. 1.000012 و هذا يعني أن زيادة X7 بدرجة واحدة يزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على أن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ١٢.٠٠٠٠١٢%، في حين أن معامل المتغير (مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على ما يكفيها من الأصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل) V5 (B) 0.000016، و بعد تحويلها لنسبة ترجيح odd ratio بلغت. 1.000014 و هذا يعني أن زيادة V5 بدرجة واحدة يزيد من احتمالية أن تكون الشركة متعثرة على أن تكون الشركة غير متعثرة بنسبة ١٤.٠٠٠٠١٤%.

٤.٣ اختبار جودة النماذج

في هذا البند سيعرض الباحث كل النماذج التي تم دراستها لبناء النموذج الأفضل للتنبؤ بحالة الشركة (متعثرة أو غير متعثرة)، استخدم الباحث اختبار هوسمر-ليشمو (Hosmer and Lemeshow Test) حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان النموذج يمثل البيانات بشكل جيد أو لا، إذ يستخدم اختبار كاي مربع لحسن المطابقة لتقييم الفروق بين القيم المشاهدة و القيم المتنبأ بها. إذا كانت القيمة الإحصائية أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥) لرفض الفرضية الصفرية القائلة "القيم المتوقعة تساوي القيم المشاهدة"، فإذا تم رفض الفرضية الصفرية فان النموذج ليس جيدا كفاية، في حين إننا أيضا نستطيع المفاضلة بين النماذج من خلال McFadden R-squared فكلما زادت قيمته كلما كان النموذج أفضل و نلاحظ من خلال جدول رقم (٣٤.٤) إن أعلى قيمة ل

McFadden R-squared كانت في النموذج النهائي مما يدل على أننا نستطيع من خلال بطاقة الأداء المتوازن بمكوناتها الأربعة التنبؤ بتعثر الشركة .

الجدول رقم (٤.٣٤): كفاءة النماذج جميعها في التنبؤ بالتعثر المالي

McFadden R-squared	Hosmer and Lemeshow Test			النموذج
	Sig	Df	(χ^2)	
.٢٦٩٩	.049	4	9.542	المالي
.٤١٠١	.920	6	1.998	العمليات الانتاجية
.٣٦١٤	.694	6	3.873	العملاء
.٤٥٧٠	.857	8	3.997	النمو و التعلم
-	-	-	-	البيئة و المجتمع
.٥٢٥٣	.491	6	5.423	البطاقة

٤.٤ التحقق من دقة النماذج بالتنبؤ بالتعثر قبل فترة حدوث التعثر وبعده

في هذا البند سنتحقق من دقة النماذج الخمسة في التنبؤ بتعثر الشركة قبل عام من فترة التعثر، وقبل عامين من تلك الفترة بالاعتماد على نفس الأسلوب الإحصائي، فكلما أمكن للنموذج بالحفاظ على دقة التنبؤ بحالة الشركة كان النموذج أفضل.

جدول رقم (٤.٣٥) كفاءة النماذج الخمسة على التنبؤ بالتعثر المالي قبل حدوث التعثر وبعده

البيان	نموذج البيد المالي للبطاقة	نموذج بيد العمليات للبطاقة	نموذج بيد العملاء للبطاقة	نموذج بيد التعلم والنمو للبطاقة	نموذج ايعاد البطاقة ككل
نسبة الشركات المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها قبل عام من التعثر (٢٠١٢)	37.50%	0%	37.50%	0%	37.50%
نسبة الشركات غير المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها قبل عام من التعثر (٢٠١٢)	94.10%	100%	94.10%	100%	94.10%
نسبة الشركات المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها قبل عامين من التعثر (٢٠١١)	0%	0%	50%	0%	62.50%
نسبة الشركات غير المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها قبل عامين من التعثر (٢٠١١)	100%	100%	94.10%	100%	88.20%
نسبة الشركات المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد ٣ أعوام من التعثر (٢٠١٦)	37.50%	37.50%	0%	62.50%	62.50%
نسبة الشركات غير المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد ٣ أعوام من التعثر (٢٠١٦)	94.10%	82.40%	100%	100%	88.20%
نسبة الشركات المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد اربع أعوام من التعثر (٢٠١٧)	94.10%	0%	0%	25%	62.50%
نسبة الشركات غير المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد اربع أعوام من التعثر (٢٠١٧)	50%	100%	100%	100%	94.10%
نسبة الشركات المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد ٥ أعوام من التعثر (٢٠١٨)	94.10%	0%	25%	0%	50%
نسبة الشركات غير المتعثرة التي نجح النموذج بالتنبؤ بها بعد ٥ أعوام من التعثر (٢٠١٨)	50%	100%	94.10%	100%	94.10%

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

٥.١ تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لاستنتاجات الدراسة والتوصيات التي توصل إليها الباحث حول موضوع

الدراسة وهو " بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي".

٥.٢ ملخص النتائج والاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى فحص مدى إمكانية بناء نموذج لوجستي لبطاقة الأداء

المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي والتي كانت المؤشرات التي تم الوصول إليها من كافة أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن كآتي :

جدول رقم (٤.٣٦) المؤشرات التي تم الوصول إليها من كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

اسم المؤشر	رمز المؤشر	البعد
تكلفة الاموال المقترضة.	X7	المالي
متوسط الراتب المدفوع للموظف.	Z1	العمليات الإنتاجية
مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل في تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة.	Z4	العمليات الإنتاجية
عدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل .	V5	العملاء
اثر رضا العملاء وولائهم للشركة على تخفيض حجم الاصول التي تم تمويلها من خلال الالتزامات .	V7	العملاء
أثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء .	I1	التعلم والنمو

التعلم والنمو	13	إنفاق الشركة على التكنولوجيا .
---------------	----	--------------------------------

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١- التوصل إلى نموذج لوجستي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات بنسبة وصلت إلى ٨٠% وتمثل بالآتي:

$$\text{Log odds}(Y) = 1.598213 + 0.000007 \times x7$$

حيث يعبر عن **X7** بتكلفة الأموال المقرضة ، والتي تعتبر بمثابة الفوائد التي تدفعها الشركة لقاء الأموال المقرضة إلى جانب سداد قيمة القرض ، حيث إن زيادة اعتماد الشركة على الاقتراض يزيد من خطر عدم قدرة التدفقات النقدية الداخلة على مقابلة تكلفة القروض من سداد قيمتها إلى جانب الفوائد المترتبة عليها بالوقت المناسب وهذا يعتبر من أهم المؤشرات التي تعبر على احتمالية تعثر الشركة حسب دراسة (الفر ٢٠١٨) ، ومن ناحية أخرى فإن زيادة الاعتماد الشركة على الاقتراض يزيد من درجة الرفع المالي الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تعبر عن تعثر الشركة حسب دراسة (قطان ، ٢٠١٣) ، ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فإن زيادة اعتماد الشركة على القروض يزيد من تكبد الشركة لمصاريف فوائد القروض هذا إلى جانب سداد قيمة هذه القروض ، وإن زيادة هذه المصاريف التي يجب على الشركة دفعها يجعل الشركة تواجه حالة من عدم قدرة تدفقاتها النقدية التشغيلية على تغطية هذه المصاريف مما يزيد من احتمالية لجوء الشركة إلى القروض لسداد تلك الفوائد لعدم وجود السيولة الكافية وهذا يعتبر مؤشر على احتمالية تعثر الشركات وهذا ما يتفق مع دراسة (الفر، ٢٠١٨) و (قطان ، ٢٠١٣) .

٢- التوصل إلى نموذج لوجستي لبعده العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات بنسبة وصلت إلى ٨٨% وتمثل بالآتي:

$$\text{Log odds}(Y) = 0.313305 + 0.000285 Z1 + -1.753737 Z4$$

حيث يعبر عن **Z1** بمتوسط الراتب المدفوع لكل موظف حيث يجب على الشركة إن تولي اهتماماً بالموظفين لديها وإن تمنحهم من الرواتب ما يتناسب مع إنتاجيتهم ، الأمر الذي يضمن عدم توقفها عن مزاوله نشاطاتها في كافة الأقسام مما يقلل من عدم احتمالية تعثرها وهذا يتوافق مع دراسة (غصين، ٢٠١٤) ، وفي المقابل فإن زيادة راتب الموظف بما لا يتناسب مع إنتاجيته يزيد من المصاريف التشغيلية التي تتكبدها الشركة دون مقابلتها بالإيرادات الكافية وهذا يزيد من احتمالية تعثرها حسب دراسة (بزام ٢٠١٤) ، ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فإن قيام الشركة بزيادة الراتب الذي تقوم بمنحه للموظف بما لا يتناسب مع إنتاجيته يجعل الشركة تقع في مشكلة زيادة مصاريفها التشغيلية وإن زيادة هذه المصاريف التشغيلية يرافقه سوء في التدفقات النقدية التشغيلية وإن سوء هذه التدفقات يعتبر مؤشراً على تعثر الشركات وهذا ما يتفق مع دراسة (بزام ، ٢٠١٤) .

إما **Z4** فيعبر عنه بمدى مساهمة مصاريف الاتصال والتواصل التي تنفقها الشركة في سبيل تقديم المنتج للعميل بأعلى جودة ممكنة ، فمن أهم الأركان التي تتوقف عليها الكفاءة الإنتاجية هم العملاء، ومن هنا يقع على عاتق الموظفين متابعة العملاء والاتصال بهم للمساهمة في تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم ، فيعتبر رضاهم من أهم الأركان التي تتوقف عليها التدفقات النقدية التشغيلية للشركة والتي يعتبر تراجعها من أهم مؤشرات التعثر المالي وهذا يتفق مع دراسة (بزام ، ٢٠١٤) ، ومن ناحية أخرى فإن قيام الموظفين بتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتجات التي تم طلبها من قبل العميل ومراجعتها و الحصول على التغذية الراجعة هذا كله من شأنه إن يساهم في تحسين من جودة

المنتج المقدم من قبل الشركة وتتوقف على هذه الجودة ضمان استمرارية إرباح الشركة وعدم تراجعها حيث إن تراجع إرباح الشركة يعتبر من أهم مؤشرات التعثر المالي وهذا يتفق مع دراسة (القريش ، ٢٠١٦) . ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فإن الاهتمام بالموظف والاتصال به يزيد من رضاه ويساهم في تحقيق ولائه للشركة وهذا ما يضمن استمرارية تعامل هذا العميل مع الشركة مما يضمن زيادة المبيعات التي تعتبر الأساس في زيادة التدفقات النقدية التشغيلية وإن زيادة هذه التدفقات يقلل من فرصة تعثر الشركة وهذا يتفق مع دراسة (بزام ، ٢٠١٤) ودراسة (القريش ، ٢٠١٦).

٣-التوصل إلى نموذج لوجستي لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات بنسبة وصلت إلى ٨٤% وتمثل بالآتي:

$$\text{Log odds}(Y) = -3.224647 + 0.000013 V5 + 0.009508 V6$$

حيث يعبر عن **V5** بعدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل ، حيث يجب على الشركة إن تولى اهتماما كبيرا بالموظفين باعتبارهم جوهر تقديم المنتجات والخدمات بأعلى جودة ممكنة ، وإن تقديم هذه الخدمات بأعلى جودة ممكنة تشكل الأساس في الحصول على الأصول المتداولة (النقدية والمخزون والذمم المدينة) اللازمة لسداد التزامات الشركة القصيرة الأجل مما يضمن استمراري وعدم تعثرها ، حيث إن عجز النقدية لدى الشركة من أهم الأمور التي تدل على عدم قدرتها على سداد التزاماتها الجارية وهذا يعتبر من أهم مؤشرات احتمالية تعثر الشركات حسب دراسة (قطان ، ٢٠١٣) ، وفي المقابل فإن حتى يتوفر لدى الشركة الكفاءة الاقتصادية فإنها يجب

ان تقلل عناصر الإنتاج المستخدمة الى اقل قدر ممكن واحد اهم هذه العناصر هم الموظفين فتقليل عدد الموظفين في الشركة والاقتصار فقط على الكفؤين منهم يزيد من جودة المنتج مما يحقق رضا العملاء الامر الذي يساهم في زيادة التدفقات النقدية التشغيلية مما يقلل احتمالية تعثر الشركة حسب دراسة (الأشقر ، ٢٠١٥) ، ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فإن زيادة عدد الموظفين الذين تعتمد عليهم الشركة يساهم في تحقيق العمالة الفائزة التي تساهم في تقليل الإنتاجية للعامل الواحد الامر الذي يزيد من التكاليف التشغيلية التي تتكبدها الشركة دون ان يقابل زيادة هذه التكاليف زيادة في الإيرادات وهذا يعتبر مؤشر على تعثر الشركات وهذا يتفق مع دراسة (الأشقر ، ٢٠١٥) .

إما **V6** فيعبر عنه بأثر رضا العملاء وولائهم للشركة على تخفيض حجم الأصول التي تم تمويلها من خلال الالتزامات ، حيث إن الاهتمام بالموظفين وإكسابهم المهارات الكافية تعتبر الأساس في الحصول على رضا العملاء الذي يعتبر الأساس في امتلاك الشركة السيولة الكافية التي تمكنها من الاستمرار في شراء البضاعة التي تعتبر الأساس في مبيعات الشركة التي تضمن من خلالها بقائها في السوق ، وان امتلاك الشركة لهذه الأصول يضمن من قدرتها على سداد الالتزامات المتداولة ويقلل من حاجتها للجوء إلى الاقتراض للحصول على هذه الأصول مما يقلل من فرصة تعثرها ماليا وهذا ما يتفق مع دراسة (قطان ، ٢٠١٣) . ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فان عدم الاهتمام بالموظفين من ناحية المعاملة والرواتب يساهم في عدم تحقيق رضا العملاء وعدم تحقيق رضا العملاء يقلل من مبيعات الشركة الامر الذي يقلل من السيولة اللازمة لشراء الأصول مما يجعلها تلجأ الى القروض الامر الذي يزيد من التزامات الشركة وهذا يعتبر مؤشر على تعثرها وهذا ما يتفق مع دراسة (قطان ، ٢٠١٣) .

٤- التوصل إلى نموذج لوجستي لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر

المالي للشركات بنسبة وصلت إلى ٨٣.٣ % وتمثل بالآتي:

$$\text{Log odds}(Y) = -0.890665 + 0.000003 I_1 + 0.000002 I_3$$

حيث يعبر عن **I1** بأثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء فمن أهم المؤشرات التي تدل على اهتمام الشركة بالتعلم والنمو هي تحقيقها المستمر للأرباح ، والذي يتوقف بدوره على رضا العملاء على المنتجات التي قدمتها الشركة بالاعتماد على التقنيات الحديثة التي قامت بتدريب الموظفين وزيادة من قدراتهم ليتمكنوا من استخدامها بالشكل الصحيح ، ولا يتوقف الأمر على رضا العملاء وإنما يتعدى ذلك إلى ولائهم واستعدادهم لتكرار شراء نفس المنتج في المستقبل مما يضمن استمرارية الشركة في السوق وعدم تعثرها وهذا يتفق مع دراسة (القريش ، ٢٠١٦) ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فان تدريب الموظفين وتطوير كفاءتهم يزيد من جودة السلع المقدمة للعميل الامر الذي يحقق رضا العميل ويزيد من ولائه مما يضمن الاستمرارية في مبيعات الشركة التي تعتبر الأساس في أرباح الشركة مما يقلل من احتمالية تعثر الشركة وهذا ما يتفق مع دراسة (القريش ، ٢٠١٦) ، إما **I3** الذي تمثل بمدى مساهمة إنفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات ، حيث إن إنفاق الشركة على التكنولوجيا يدل على اهتمامها بالتعلم والنمو الذي يساهم بدوره في تحسين جودة المنتج التي تؤثر بدورها على رضا العملاء الذين يعتبروا الأساس في الحصول على المبيعات التي تعتبر الأساس في التدفقات النقدية التشغيلية التي تحصل عليها الشركة مما يضمن استمراريته وعدم تعثرها وهذا يتفق مع دراسة (بزام ، ٢٠١٤) ، ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث فان انفاق الشركة على التكنولوجيا والاعتماد الكبير عليها يقلل من الاهتمام بالموظفين وان عدم الاهتمام بالموظفين يساهم في تقليل من جودة السلع المقدمة للعملاء مما يقلل من رضاهم الامر الذي يساهم في تقليل التدفقات النقدية التشغيلية التي يعتبر تراجعها مؤشر على تعثر الشركات وهذا يتفق مع دراسة (بزام ، ٢٠١٤) .

٥- عدم قدرة النموذج اللوجستي لجانب البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن على التنبؤ بتعثر الشركات. ومن وجهة نظري بناءً على الدراسة التي قمت بها كباحث لم يكن هناك أي فرق بين إنفاق الشركات المتعثرة وغير المتعثرة على البيئة والمجتمع حيث انهم كانوا يخصصوا نفس المبالغ تقريباً للإنفاق على البيئة لذلك لا يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات.

٦- التوصل إلى نموذج لوجستي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن قادر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات بنسبة وصلت إلى ٨٨% وتمثل بالآتي:

$$\text{Log odds}(Y) = -4.213788 + 0.000012 X7 + 0.000016 V5$$

حيث يعبر عن X7 ب تكلفة الأموال المقترضة ، إما V5 فيعبر عنه بعدد الموظفين الذين ساهموا في تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة تمكن الشركة من الحصول على الأصول المتداولة اللازمة لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل .

٥.٣ توصيات الدراسة :

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية:

١- لا تعتبر المؤشرات المالية كافية للتنبؤ بالتعثر المالي حيث وصلت نسبة قدرتها على التنبؤ إلى ٨٠% فقط لذلك اوصي الشركات بعدم الاعتماد عليها لوحدها للتنبؤ بالتعثر المالي .

٢- ضرورة اهتمام الشركات بتقييم جانب العمليات الإنتاجية للتنبؤ بالتعثر المالي حيث وصلت قدرة مؤشراتهما على التنبؤ بالتعثر إلى ٨٨ % وهي نسبة تفوق المؤشرات المالية.

٣- ضرورة اهتمام الشركات بتقييم جانب العملاء للتنبؤ بالتعثر المالي حيث وصلت قدرة مؤشراتهما على التنبؤ بالتعثر إلى ٨٤ % وهي نسبة تفوق المؤشرات المالية.

٤- ضرورة اهتمام الشركات بتقييم جانب التعلم والنمو للتنبؤ بالتعثر المالي حيث وصلت قدرة مؤشراتهما على التنبؤ بالتعثر إلى ٨٣.٣ % وهي نسبة تفوق المؤشرات المالية.

٥- ليس من الضرورة أن تولي الشركات اهتماماً بتقييم جانب البيئة والمجتمع لعدم أهميته بالتنبؤ بالتعثر المالي.

٦- ضرورة اعتماد الشركة على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها للتنبؤ باحتمالية تعثرها مستقبلاً وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية فقط.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. (الإنتاجية ودورها في تحسين الإنتاجية وزيادة النمو) مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والعشرون (٢٠١٨) ، <https://alolabor.org/11697/> .
٢. أبو حطب، موسى. (٢٠٠٩): فمراد. نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. أبو دقة، مراد . (٢٠٠٩): مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. أبو عودة، حسن. (٢٠١٨): محذرة المؤشرات المالية على تحسين نوعية المعلومات للشركات الخدمية المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة حالة مجموعة الاتصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٥. أبو قمر، محمد . (٢٠٠٩): تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦. أبو مسامح، حامد. (٢٠١٦): درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٧. إدغيش، أحمد . (٢٠١٦): مدى إمكانية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
٨. الاسرج، حسين . (٢٠١١): المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية، رسالة ماجستير، دبلوم معهد التخطيط القومي، مصر .
٩. الأشقر، حسام. (٢٠١٥): فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. الأغا، بسام . (٢٠٠٥): اثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد على الاستثمار، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة.
١١. الأغوات، توفيق . (٢٠١٥): دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
١٢. الأقرع، رسول. (٢٠١٨): التنبؤ بالفشل المالي باستخدام نموذج كيدا، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد ٢٨، الجزء الأول.
١٣. بزام، صافية . (٢٠١٤): استخدام المؤشرات المالية للتنبؤ بالتعثر المالي (دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة)، رسالة ماجستير، جامعة قصادي مرباح- ورقلة، الجزائر .
١٤. بلاسكة، صالح . (٢٠١٢): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر .
١٥. بن يربح، حياة . (٢٠١٨): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات البترولية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر .

١٦. بو سالم، ابو بكر ، الشهيد، هدى . (٢٠١٨): دور اسلوب الكايزون (الانموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن ديسمبر.
١٧. التيسان، سماح . (٢٠١٨): العوامل المؤثرة على جودة التدقيق من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
١٨. الجبالي، حمزة . (٢٠١٦): تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
١٩. جبين، عبد الوهاب . (٢٠٠٩): تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
٢٠. جريرة ، طلال . (٢٠١٤): شركات الصناعات الغذائية (BSC) مدى تقييم الأداء بإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المساهمة العامة في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، عدد ٤١ (٢).
٢١. حاجي، رحيمة . (٢٠١٨): دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
٢٢. الحليوي، أحمد . (٢٠١٤) : مدى اهمية المؤشراتالمالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية للتنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية العامة في ليبيا، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية -جامعة الزرقاء الخاصة، مجلد ١٥، عدد ١، الاردن .
٢٣. الحمداني ، رافعة. القطان ، ياسين . (٢٠١٣): إستخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٥ عدد ١٠، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

٢٤. حمودي ، جنان . محمد ، أيمن . (٢٠١١): اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد .
٢٥. حنون، ماهر. (٢٠١٦): العلاقة بين مقاييس الأداء المحاسبية والعوائد السوقية للاسهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٢٦. خمان ، أحمد. حمدان ، سفيان . (٢٠١٦): بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي- تبسة، الجزائر .
٢٧. الداوي، الشيخ . (٢٠١٠): تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد (٧) .
٢٨. زهرة، ي ، هاشم . (٢٠١٨): التنبؤ بتعثر الشركات باستخدام نموذج التمان (دراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق بورصة عمان)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٩. زهرة ، الضب . نجمة، تينعمري (٢٠١٣): تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر .
٣٠. زهرة ، غربي . (٢٠٠٨)، إنتاجية العمل (دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)، رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف، الجزائر .
٣١. سليمان، إنتصار . (٢٠١٦): التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية (تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية)، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر .
٣٢. شاكور ، نبيل . (١٩٨٩): كتاب الفشل المالي للمشروعات، كلية التجارة، جامعة عين شمس،

<https://www.noor-book.com/>

٣٣. شاهين ، علي . مطر ، جهاد (٢٠١١): نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين.
٣٤. صالح ، ماجد. (٢٠٠٧): تحليل العلاقة بين أبعاد الجودة وتحقيق المنتج (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل البسة الولادية بالموصل)، مجلة جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٢٩) ٨٨.
٣٥. صباح ، حيمر . (٢٠١٠): الروح الدلالة معنوية وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية للعامل) دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
٣٦. الصغير ، ريغة . (٢٠١٤): تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينية، الجزائر .
٣٧. العاشق ، وسيلة . (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن "، المجلة الدولية للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد ٢ العدد ٢.
٣٨. عاشور ، حسام . (٢٠١٥) : استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس الأداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، قطاع غزة .
٣٩. عباس، احمد . (٢٠١٩): دور أبعاد محاسبة العميل في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي، مجلة جامعة الأزهر، المجلد (١٠) ٣.
٤٠. عبد الزهرة ، كرار. (٢٠١٤): أثر التدفقات النقدية التشغيلية على قيمة الشركة (دراسة تطبيقية)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٣) ٧.

٤١. عريوة ، محاد . (٢٠١١): دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
٤٢. العشي ، نور . (٢٠٠٦): دراسة وتحليل العوامل المؤثرة باختيار البضاعة السلعية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٣. علي، ليليا . (٢٠١٦): دور التحليل المالي في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء مستنغام، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
٤٤. العمار، رضوان. (٢٠١٥): دراسة مقارنة لنماذج التنبؤ بالفشل المالي، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد ٣٧، (٥)
٤٥. عماري ، سليم . (٢٠١٥) : دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق كويت للأوراق المالية خلال فترة (٢٠٠٩-٢٠١٢)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .
٤٦. العمري، هاني . (٢٠٠٩): منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية.
٤٧. عنانة، إبتسام. (٢٠١٣): بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، جامعة لعربي بن مهدي- أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر.
٤٨. العيسى ، سمير . (٢٠١٨): العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء بالمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء - الأردن.

٤٩. العيسى، سمير. (٢٠١٨): العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء بالمصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء - الأردن.
٥٠. غريب، أحمد. (٢٠١٢): استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في شركات الاعمال المصرية وعلاقته بخصائص الشركة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٢) ١.
٥١. الغلياني، ميرفيت . (٢٠١٥): علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٥٢. الغني، دادن . (٢٠١٨): قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستخدام المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر.
٥٣. الفرا، عبد الشكور . (٢٠١٨): اهمية القوائم المالية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية المساهمة السعودية لصناعة الاسمنت، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (٤) ١ .
٥٤. مارية ، ثورة . (٢٠١٨): تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
٥٥. محمد، كمال . اسماعيل ، ربيعة . (٢٠١١): اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمصارف السودانية، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
٥٦. محمد، عمر . (٢٠١٨): أثر اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية (دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية- السودان)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٥٧. المدهون ، منى . البطنجي ، عبير . (٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٥٨. مشكور ، سعود . العطار ، حيدر . (٢٠١٩): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين، أداة مكافحة الفساد الإداري والمالي)، مقالة من research gate
٥٩. مطر، جهاد . (٢٠١٠): نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦٠. مهران ، سحر . الشهري ، روابي . (٢٠١٨): التنبؤ بمراحل تأثير الازمة المالية على أداء المصارف باستخدام الانحدار اللوجستي، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٣٧)٣.
٦١. المهيدب ، رائد . (٢٠١٨): رضا العملاء والمستفيدين، مركز استراتيجيات التربية. <http://www.dawahmemo.com/>
٦٢. موسى ، عساوس . مراد ، أيت . (٢٠١٨): التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة عمومية اقتصادية دراسة حالة مؤسسة اقمصة " جن جن "، مجلة دورية محكمة، العدد (٩) ٢.
٦٣. النجار، محمد . (٢٠١٣): معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٦٤. نديم ، مريم . (٢٠١٣): تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية لشركة طيران الملكية الاردنية)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
٦٥. نصر ، سناء . (٢٠١٩): دور العوامل المرتبطة بجودة التدقيق الخارجي على القيمة السوقية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٧) ١.

٦٦. هندي ، علي . (٢٠١٨): إستراتيجية سلسلة التجهيز ودورها في المحافظة على جودة

المنتجات، مجلة مركز دراسات جامعة الكوفة، العدد (١) ١ .

٦٧. هنية، ماجد . (٢٠٠٥): العوامل المؤثرة على انتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة

تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة

الاسلامية، غزة.

٦٨. الوتار ، سيف . رمو ، وحيد . (٢٠١٠) : إستخدام اساليب التحليل المالي في التنبؤ

بالفشل شركات المساهمة الصناعية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العدد

١٠٠، مجلد ٣٢، العراق .

- 1– Akarim ، Emin. Zeytmogly ، Yasemin. (2013): financial failure Predicting using financial ratio An Empirical application on Istanbul stock exchange ، **Journal of Applied Finance & Banking** ، vol. 3 ، no. 3 ، pp 107–116.
- 2– Almansour ، Bashar. (2015): Empirical Model for Predicting financial failure ، **American Journal of Economics ، Finance and Management** ، Vol. 1 ، No. 3 ، pp 113–124
- 3– Colff ، Francois. Vermaak ،Frans. (2013): Predicting financial Distress using financial and non–financial variables ، **Journal of Economic and Financial Sciences | JEF|** Vol.8 ، No (1) ، pp. 243–260
- 4– Fornal ، Clase. (2012) THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX NATURE PURPOSE .AND FINDING .
- 5– Lakshan ، Ami. Wijekoon. Wmhn (2013): The use of financial ratios in Predicting corporate failure in sir Lanka ،**Journal on Business Review (GBR)** Vol.2 ، No.4 ، pp 37–43.
- 6– Ondrej ، Zizlavsky. (2014): The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System ، **J. Technol. Manag. Innov.** Vol. 9 ، 3.

- 7– Sainaghi , Ruggero. (2011): Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives’ approach , **International Journal of Hospitality Management** 34 pp 150–159.
- 8– Sreelakshmi , Gering . Rao , Dean .(2018): Implementation and Practicalities of Balance Scorecard: A Case Study , **Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)** Vol. 1 , No. 1 , pp 61–67.
- 9– Suryachandra , Rao. Sreelakshmi ,Geo (2018) Balance Scorecard– Strategy Mapping Tool: A Case Study , **Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)** , Vol 1 , No 1 , pp 117–121.
- 10– Yap , Ben . (2012) :Evaluating company failure in Malaysia using financial Ration and logistic Regression , **Asian Journal of Finance & Accounting** , Vol. 4 , No.1 , pp 330– 344.

الملاحق

ملحق (١)

ملحق رقم (١) تلخيص المقابلات

١- المؤسسة العربية للفنادق :

السؤال	الاجابة
نسبة الانفاق على تدريب الموظفين سنوياً ؟	٠.٤% من مصاريف المطعم (المأكولات، المشروبات)
نسبة الانفاق على الحوافز والمكافئات سنوياً ؟	٠.٠٠٦% من مصاريف الرواتب سنوياً.
نسبة الانفاق على الكهرباء من مصاريف المياه والكهرباء ؟	٧٠% من مصاريف المياه والكهرباء .
نسبة الإنفاق على المياه من مصاريف المياه والكهرباء ؟	٣٠% من مصاريف المياه والكهرباء .
قيمة مصاريف الصيانة التي تصرف سنوياً؟	كمتوسط ٥% من المصاريف التشغيلية الأخرى سنوياً.
ما هي المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	المصاريف على الغرف ومصاريف الأكل .
نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات أو أكثر ؟	٥٠% من إجمالي الموظفين
عدد حوادث العمل خلة كل سنة من السنوات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-٢-٣-٤-٥-٥-٦) .
عدد ساعات العمل الإجمالي ؟	٣٠٢٤ ساعة لكل موظف من (٢٠١١-٢٠١٨).
عدد ساعات العمل العاط (٢٠١١-٢٠١٨). لكل موظف من (٢٠١١-٢٠١٨) .	
عدد شكاوي العملاء ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-٢-٣-٢-٣-٣-٣) بالترتيب

كم نسبة الخصم الذي يتم إعطاؤه للزيائن سنويا ؟	٧.٥ % على مبيعات فصل الشتاء كمتوسط .
سعر بيع الغرف والايواء	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٢٢-١٢٢-١١٦-١١٦-١١٦) ١١٠-١١٠-١٠٥) بالترتيب .
سعر بيع وجبة اكل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٨-١٨-١٩-١٩-١٩-١٩) ٢٠) بالترتيب .
سعر بيع الخدمات الاخرى (البركة والصالونات) كمتوسط ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٠-٤٠-٤٢-٤٢-٤٥-٤٥) ٤٥) بالترتيب .
عدد العملاء الاجمالي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ = (٤٤٣٩١-٤١٧٣٦-٤٠٣٧٣) ٤١١٩٩-٣٩١٢٦-٣٧٣٤٩-٣٦١٣١) بالترتيب .
مصاريف البحث والتطوير ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٠-٠-٠-٠-٠) ٢١٠٠) بالترتيب .
عدد المتدربين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٠-٠-٠-٠-١٧) ٠) بالترتيب .
الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٠-٠-٠-٠-١٧٧٢٥) بالترتيب .
الفحوصات الطبية المقدمة للموظفين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٠٨٨٤-١٠٨١٤-١٢٠٠٠-١٢٠٠٠-١٠١٨٦) ١٢٠٠٠) بالترتيب .

٢- الفلسطينية للخدمات اللوجستية :

السؤال	الاجابة
مصاريف البحث والتطوير سنوياً؟	ب ٢٠١١ (٣٠٠٠٠) و ٢٠١٨ (٢٠٠٠٠) فقط .
مصاريف تدريب العاملين سنوياً ؟	٠.٥% من مصاريف الرواتب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٨٥٠٠-١٦٩٤٥-٢١٩٠٨- ٥٢٧٠٠-٣٠٩٥٠-٦٥١١-٣١٧٠٠) بالترتيب .
نسبة الانفاق على الكهرباء من مصروف المياه والكهرباء المدرج في التقرير السنوي ؟	٩٨.٥% كمتوسط .
نسبة الانفاق على المياه من مصروف المياه والكهرباء المدرج في التقرير السنوي ؟	١.٥% كمتوسط .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج سنوياً ؟	اضافات سيارات ، بنزين ، رواتب الموظفين) .
نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة خمس سنوات او اكثر من اجمالي الموظفين ؟	٤٥% من اجمالي الموظفين .
عدد حوادث العمل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-١-١-١-٢-٢-٢) بالترتيب
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٢٠٤٠ لكل موظف خلال السنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	١٢٠ ساعة لكل موظف خلال السنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).
عدد الموظفين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١١٠٠-١٠٤٥-١٠٧٩-١٢٩٦-١١٦١-٨٩٤-٩٢٥) بالترتيب .
قيمة الخصم المعطى للزبائن ؟	١% من الايرادات كمتوسط خلال السنوات من (٢٠١١-٢٠١٨) .

من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣٦١-٢٣٨٥-٢٤٠٩- ٢٤٣٣-٢٤٥٧-٢٤٨٢-٢٤٨٦) بالترتيب .	سعر بيع الخدمات اللوجستية ؟
من ٢٠١١-٢٠١٥ (٦٩٤٠-٧٠١٠-٧٠٨١- ٧١٥٣-٧٢٢٥) بالترتيب .	سعر بيع التاجير التمويلي ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٨٠-٥٨٦-٥٩٢-٥٩٧- ٦٠٣-٦٠٩-٦١٠) بالترتيب .	سعر بيع خدمات الامن ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٦٠٥-٥٩٠٠-٦٢١١- ٦٥٣٧-٦٨٨٢-٧٢٤٤-٧٦٢٥) بالترتيب .	سعر بيع الات التصوير ؟
من ٢٠١١-٢٠١٢ (٣٣٩٨-٢٤٨٢).	سعر بيع المعارض ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٣٥-٥٣٠-٥٢٤-٥١٩- ٥١٤-٥٠٩) بالترتيب .	سعر بيع خدمات النظافة ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٢٨-٥٩٣-٦٣٥-٧٢٩- ٧١٠-٦٢١-٥٩٩) بالترتيب .	عدد العملاء الاجمالي ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣١-٢٩-٣١-٣٦-٣٥-٣١- ٣٠) بالترتيب .	عدد شكاوي العملاء ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٤١-٤١٦-٤٤٥-٥١١- ٤٩٨-٤٣٦-٤٢٠) بالترتيب .	حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤١٣٠٠٠-١٣٥٨٥٠٠- ١٤٠٢٧٠٠-١٦٨٤٨٠٠-١٥٠٩٣٠٠- ١١٦٢٢٠٠-١٢٠٢٥٠٠) بالترتيب .	التامين الصحي للموظفين ؟

٣- بال عقار :

السؤال	الاجابة
مصارييف البحث والتطوير ؟	لا يوجد وحدة بحث وتطوير مستقلة ولكن يتم انتداب اشخاص من اعضاء مجلس الإدارة للبحث عن سبل تطوير الشركة .والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٠-٠-٢١-٨-١١٥٧١-٩٥١٥) بالترتيب .
مصارييف تدريب العاملين ؟	من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ (١٧٩-١٧٩-١٦٧-١٩٠-٢١٤-٥١٢-٥٠٠) بالترتيب .
الانفاق على التكنولوجيا ؟	٢٥% من التحسينات والمصارييف الاخرى .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	١.٥% من مصارييف الرواتب .
نسبة مصارييف الكهرباء من مصارييف المياه والكهرباء المدرجة في بورصة فلسطين ؟	٩٥% كمتوسط خلال سنوات (من ٢٠١١-٢٠١٨)
نسبة مصارييف المياه من مصارييف المياه والكهرباء المدرجة في بورصة فلسطين ؟	٥% كمتوسط خلال السنوات (من ٢٠١١-٢٠١٨).
المصارييف التي تنفق على جودة المنتج ؟	النظافة والامن والحراسة .
عدد حوادث العمل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-٢-١-١-١-٠-٠-٠) بالترتيب.
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٢١٦٠ ساعة عمل لكل عامل خلال سنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	١٤٤ ساعة لكل عامل خلال السنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).
الخصم المسموح به الذي يتم اعطاؤه؟	عن كل ١٠٠٠٠٠٠ من الايرادات هناك خصم ١٠٠٠٠٠ .

حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	قيمة التبرعات +3% من الأرباح السنوية . والتي كانت من (٢٠١١-٢٠١٨) كلتي (٢٠٨٣٠-٢٢٠٠٢-٩٩٧٢-٠-٠-٣٠٢٦-٢٧١٨) بالترتيب .
سعر ادراة المحلات التجارية ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٧٥٠٠٠) كان هناك ثبات بالاسعار .
سعر تاجير مواقف السيارات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣٠.٤٥) كان هناك ثبات بالاسعار .
سعر تاجير مواقف السيارات الخاصة ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٧.١٨-١٧.١٨-١٨.٠٩-١٩.٠٤-٢٠.٠٤-٢١.١٠-٢٢.٢١) بالترتيب .
سعر بيع الاجهزة الكهربائية ؟	من ٢٠١١-٢٠١٦ (٣٦-٣٦-٤١-٤١-٤٥-٤٥) بالترتيب .
عدد العملاء الاجمالي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٨١-٩٦-١٠٠-١٠٤-١٠٧-١١٦) بالترتيب .
عدد شكاوي العملاء ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٢٠-١٢٠-١٠٨-١٠٨-٩٦-٧٢-٦٠) بالترتيب .
عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني او التكنولوجي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ ٢٠١٨ موظف وأحد فقط
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات فاكثر ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١١-١١-١١-١٢-١٤-٣٢) بالترتيب .
قيمة الفحوصات الطبية المقدمة للموظفين؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٢٢٤٤-١٣٨٤٧-١٤٦٦٣-١٢٧٦٢-١٤٠٧٠-١٢٢٩٦-١٨٧٤٣) بالترتيب .

٤- أبراج وطنية :

السؤال	الاجابة
--------	---------

مصارييف التطوير ؟	٥٠% من الأتعاب المهنية ، والتي كانت كالاتي من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣-٨٠-٦٨٦٥-٤٢٦٨-٢٥٩٠- ٤٢٤٣-٤٨٦٥-٤٢١٥) بالترتيب.
مصارييف التدريب ؟	٧٥٠ دولار لكل موظف جديد والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-١٥٠٠-٠-٠-٠-٠).
الحوافز والمكافئات ؟	٥% من الرواتب والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٥٤٥٦-٦٢٢٥-٧٩٠٤-٧٩٣٦-٧١٥٧- ٧٨٩٢-٨٦٧٤) .
المصارييف التي تتفق على جودة المنتج ؟	الصيانة الدورية والنظافة .
نسبة مصارييف الكهرباء من مصارييف المياه والكهرباء المدرجة في بورصة فلسطين ؟	٩٠%
نسبة مصارييف المياه من مصارييف المياه والكهرباء المدرجة في بورصة فلسطين ؟	١٠%
نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة ٥ سنوات او اكثر من اجمالي الموظفين ؟	١٠٠% والذين كانوا من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (١٢-١١-١٠-٩-١١-١٠-٩-١٠-٩) بالترتيب.
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٢١٦٠ ساعة عمل لكل عامل خلال سنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	١٢٠ ساعة لكل عامل خلال السنوات من (٢٠١١- ٢٠١٨).
عدد شكاوى العملاء ؟	(١-٢-١-٢-١-١-١) خلال السنوات من (٢٠١١-٢٠١٨).

الخصم ؟	٢% من الإيرادات
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	٢% من أرباح الشركة الام حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ ٢٠١٨ كالاتي (٦٠١٥٩-٩٥١٢٧-١١١٧٣٣- ٥٢٧١٩-٣١٣٢٢-٨٨٣٠٨-١٥٥٦٩٤) بالترتيب.
الفحوصات الطبية للموظفين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٨٩١٤-٨١٧١-٧٤٢٩- ٦٦٨٦-٨١٧١-٧٤٢٩-٦٦٨٦) بالترتيب .
سعر ايجار كل متر تم تاجيره ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ كانت (١٠٠) حيث كان سعر الايجار ثابت.
سعر تقديم الخدمة الواحدة لكل متر تم تاجيره ؟ مصاعد وانارة وتنظيف وحراسة وباركنج	من ٢٠١١-٢٠١٨ كانت (٣٠) حيث كان السعر ثابت .
قيمة العقار بعد التقييم ؟	في سنة ٢٠١٨ (٢٠١١٢٣٠)
عدد العملاء الاجمالي ؟	من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٤-٢٦-٢٦-٢٥-٢٤- ٢١-٢٣) بالترتيب.
عدد حوادث العمل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ لا يوجد حوادث عمل ابدا .
عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني او التكنولوجي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١) موظف لم يتغير .
عدد المتدربين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٢-٠-٠-٠-٠) .

٥- فلسطين لصناعة اللدائن : (من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٨ اصبحت الإيرادات عبارة عن ايجار شركة).

السؤال	الإجابة
مصاريف تدريب الموظفين	١% من الرواتب والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (١٠٩٠-١٢١٠-١٣٦٣-١٢١٠-٨٥١-٦١-١٣٦) بالترتيب .
الانفاق على التكنولوجيا سنوياً	من خلال الانفاق على الاصول الثابتة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي : (٤٨٩٣١-١٥١٠٤-٦١٨٥٦-٤٠١٩٠-٩٥١٧-٠-٠) . (٠
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنوياً	١٠% من أرباح الشركة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (صفر) .
الانفاق على الكهرباء سنوياً	٩٥% من الانفاق على المياه والكهرباء
الانفاق على المياه سنوياً	٥% من الانفاق على المياه والكهرباء
الانفاق على المحروقات	٦٠% من مصاريف السيارات
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج	الانفاق على التسويق والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٣٨٢٥٨-٣٨٢١٠-٣٧٩٦٠-٣٤٢٤١-٠-٠-١٦٩٥١) .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة خمس سنوات وأكثر	٩٠% من الموظفين والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣-٢١-٢٠-١٩-٩-٣-٢) .
عدد حوادث العمل	تتراوح بين (١-٢) سنوياً والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-١-٢-١-٢-١-٢) بالترتيب .
عدد ساعات العمل الاجمالية	٤١٦ ساعة شهرياً لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .

عدد ساعات العمل العاطلة	نصف ساعة يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد شكاوي العملاء	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٥-١٦-١٧-١٨-٢٠-٢١-٢٣) بالترتيب.
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع	١٠٠٠ دينار بسنة ٢٠١١ فقط .
التامين الصحي للموظفين	٩% من الرواتب والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨) ٩٨٠.٦-١٠٨٨٦-١٢٢٦٨-١٠٨٩٤-٧٦٥٨-١٢٢٦ (١٢٢٦-٥٤٦) بالترتيب .
سعر عبوات الانابيب البلاستيكية سنوياً ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١.٧١١-١.٧٢٩-١.٧٤٦-- ١.٧٦٤-١.٧٨٢-١.٨) بالترتيب وب ٢٠١٨ لم يكن هناك بيع اصلاً
سعر بيع العبوات المنفوخة سنوياً ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠.٠٧٦-٠.٠٧٦٨-٠.٠٧٧- ٠.٠٧٨٤-٠.٠٧٩٢-٠.٠٨) بالترتيب وب ٢٠١٨ لم يكن هناك بيع اصلاً .
سعر بيع الاصناف الجاهزة سنوياً؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠.٠٥٣٢٥٥-٠.٠٥٣٧- ٠.٠٥٤٨٨٦-٠.٠٥٥٤٤-٠.٠٥٦) بالترتيب وب ٢٠١٨ لم يكن هناك بيع اصلاً.
عدد العملاء ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٧٩٤-٧٢١-٦٥٦-٥٩٦- ٥٤٢-٤٨٨-٤٣٩) بالترتيب .
كمية التالفة من الانابيب البلاستيكية سنوياً ؟	من ٢٠١١-٢٠١٦ (٠-٣٤٧٠-١٢٠٢٤-٢٠٠٦٦- ٣٠٥٩٥-٣٠٢٨٩) بالترتيب
كمية التالفة من العبوات المنفوخة سنوياً ؟	من ٢٠١١-٢٠١٦ (٠-١٣٠١٣-٤٥٠٨٩- ٧٥٢٤٧-١١٤٧٣١-١١٣٥٨٤) بالترتيب .

من ٢٠١١-٢٠١٦ (٠-٥٥٧٦٩-١٩٣٢٣٩-)	كمية التالف من الاصناف الجاهزة سنويا ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٠-١-١-١-١) بالترتيب .	عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني او التكنولوجي ؟
لا يوجد ابدا من ٢٠١١-٢٠١٨ .	مصاريف البحث والتطوير السنوي؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-١-٢-٣-٥-٦-٨) بالترتيب .	عدد المتدربين سنويا ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-١٦٠٣-٩٦٥-١٩١٧-)	مردودات المبيعات من الانابيب البلاستيكية ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-١٦٦٠-٧٠٤٨-٥٣٤٩) بالترتيب .	مردودات المبيعات من العبوات المنفوخة ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٧١١٤-٣٠٢٠٦-٢٢٩٢٢-)	مردودات المبيعات من الاصناف الجاهزة ؟

٦- سجائر القدس :

السؤال	الإجابة
مصاريف البحث والتطوير السنوية	هي نفسها الدراسات التسويقية والتطوير المدرجة في التقرير السنوي .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا	هي نفسها مصاريف الصيانة ومصاريف الكمبيوتر المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٢٣٢٨٦-٥٤٤٨٦-٢٦٨٥٩-٩٠٥٦-٦٤٢٧-١٣٨٣٧-٤٨٠٤) بالترتيب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا	يتم اعطاء كل موظف راتب عن شهرين بنهاية كل سنة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٣٢٧٨١٠-٥٩٢٨٦٨-٥٧٧٢٠٠-٣٩٠٧٨٨-٢٣٢٤٣٠-٣٠٢٣٦٠-٢٧٤٨٧٤) بالترتيب .
الانفاق على الكهرباء سنويا	٩٠% من مصاريف المياه والكهرباء سنويا المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨
الانفاق على المياه سنويا	١٠% من مصاريف المياه والكهرباء سنويا المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
الانفاق على المحروقات	نفسه السولار من ضمن المصاريف الصناعية الاخرى المدرجة في التقرير السنوي .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج	الدعاية والتطوير على المنتج والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالتالي (١٠٤١٢-٩١٢٠٥-٩٦٨٨١-٦٤٥١٠-١٤٢٦٨-٠-١٢٠٤٤) بالترتيب .

عدد الموظفين الذين يعملوا في المجال التقني من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-٢-٢-١-١-١) بالترتيب.	
عدد الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة خمس سنوات وأكثر ٢٠١٨ (٣٢-٣١-٣١-٢٠-٢٠-٢٥-٢٦) بالترتيب.	
عدد حوادث العمل خلال السنة ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي : (٢-٢-١-٢-١-٢-١) بالترتيب .	
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟ ٨ ساعات عمل يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨.	
عدد ساعات العمل العاطلة ؟ ٤٥ دقيقة باليوم لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .	
عدد شكاوي العملاء ؟ من ١-٢ سنويا والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٢-٢-٢-١-١-٢-١) بالترتيب .	
الخصم الممنوح ؟ ١% من الايرادات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .	
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟ نفسها قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .	
التامين الصحي للموظفين ؟ ٢٠٠٠ لكل موظف تدفع الشركة منه ٦٠% حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (١٢٦٠٠٠-١٢٣٦٠٠-١٢٤٨٠٠-٨١٦٠٠-٧٨٠٠٠-٩٩٦٠٠) بالترتيب .	
عدد وحدات الدخان التي تم بيعها ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣٢٠٠٤٣٢٢-٣٠٧٢٩٣٠٠-٣٢٦٥٠٥٤٤-١٨١٦٣٤٤٤-١٢٥٤٠٢٣٦) بالترتيب .	

عدد العقارات التي تم تاجيرها ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤-٥-٥-٥-٥-٥) بالترتيب .
عدد الشركات التي تم ادارتها ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٧-٧-٩-٩-٩-٩) بالترتيب .
عدد الشركات التي تم اعطائها قروض ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٧-٠-٧-٩-٩-٩) بالترتيب .
عدد الاسهم التي تم بيعها ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٥٤٣٨-٥٠٤٢٠٣-٢٥٧٤٣) بالترتيب ٥٤٥-٦٥٥١٨٥-٨٩-٥٠)
سعر بيع الدخان ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٣-٣-٣-٣-٣) بالترتيب .
سعر تاجير العقارات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٨٥٣-٤٠٨٦١-٤١٢١٧-٩٣٨٠٠-٣٦٤٠٨-١٠١٢٨٦-٩٦٢٩٦) بالترتيب .
قيمة ادارة الشركات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٢٤٩-٦٥٨١٢-٩٣٣٠-١٥٥١٧-١٢٩٢٢-١٤٥٧٢-١٦٢٩٦) بالترتيب .
قيمة القروض التي تم اعطائها ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٩١٩-لا يوجد ، ٧١٠-١٠٢٠٤-٦٣٧٦-٢٣٤٨-١٧٣٣) بالترتيب .
قيمة الاسهم التي تم بيعها ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١.٦١٥-١.٣٤-٠.٦٥-١.٥٤٥-١.٦٣٥-١.٥٣٥-١.٥٥) بالترتيب .
عدد العملاء ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٦-٦٣-٦٧-٣٧-٢٦-٢٥-٣٠) بالترتيب .
الانفاق على تدريب العاملين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٣٢٨٨-١٤٣٥٨-٠-٠-٠٠٥٤٦) بالترتيب .
عدد المتدربين سنويا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥-٤-٣-٤-٣-٣) بالترتيب .

٧- دار الشفاء لصناعة الادوية :

السؤال	الإجابة
مصاريف البحث والتطوير سنويا	مصاريف مختبرات وبحوث وتطوير المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٦٣٢٨٥-٥٩٣٥٥-٣٥٧٤٤-٢٠٦٤٤-٠-٠-٠) .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا	كل ما له علاقة بشراء الاصول الثابتة واجهزة البحث والتطوير والتحسين الماجور ورقابة الجودة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٥٤٠٢٦٧-٣٤٨٤٩٤-٣٣٦٦٩٩-١٨١٨٨٢٤-١٣٦٧٤٣٠-١٤٠٨٦٧٣-٤٦٧٨٥١) بالترتيب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا	١٥% من الرواتب عبارة عن مكافئات والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٥٨٩٤٧١-٤٩٨١٢١-٧٥٣٧٠٣-٧٦١٩٩١-٧٧٥٠٥٧-٥٩١٧٧٠-٨٠٦٩٠٠) بالترتيب .
الانفاق على المياه سنويا	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٧٠٧-٧٥٥٠-٦٠٠٧) بالترتيب .
الانفاق على الكهرباء سنويا	من ٢٠١١-٢٠١٨ كانت كالاتي : (٢٠٤٤٤٧-٢٥٦٩٧٠-٢٢٨٢٩٤-٤٢٥٨٦٣-٤١٨٤٦٥-٦٨٠٧٢٩-٤٥٦٥٠٧) بالترتيب .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج	مصاريف البحث والتطوير والتسجيل ومصاريف المختبرات من المصاريف الصناعية والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣٧٥٨٢-٢٣٦٦٧١-٢٤٥٢١٤-٢٠٧١٠٨-٢٠٤٣٣٥-١٢١٢١٢-٨٨٧٨١) بالترتيب .

عدد الموظفين الاجمالي	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٨٦-٢٨٥-٢٤٢-٢٤٥) ٢٥٨-٢٦٩-٣١٦ بالترتيب .
عدد الموظفين الذين يعملوا في المجال التقني او التكنولوجي	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦-٦-٥-٥-٥-٥) بالترتيب.
عدد المتدربين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦-٦-٥-٥-٤-٣) بالترتيب.
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٢٩-٢٢٨-١٩٤-١٩٦) ٢٠٦-٢١٥-٢٥٣ بالترتيب .
عدد حوادث العمل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-١-٠-١-٠-٠-١) بالترتيب.
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٧.٥ ساعات يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	نصف ساعة يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد شكاوي العملاء ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-١-٢-٣-٢-٣) بالترتيب.
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	نفسها قيمة التبرعات والمسؤولية الاجتماعية المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٦٣٠٠٠-٦٠٠٠٠-٥٨٠٠٠-٥٦٠٠٠) ٥٣٠٠٠-٥٣٠٠٠-٥٠٠٠٠) .
التامين الصحي للموظفين ؟	٦٠٠ شيكل لكل موظف سنويا والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٤٩٠٢٩-٤٨٨٥٧) ٤١٤٨٦-٤٢٠٠٠-٤٤٢٢٩-٤٦١١٤-٥٤١٧١) بالترتيب .

متوسط سعر بيع منتجات دار الشفاء المحلية ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣.٣١٨-٣.٢٨٨-٣.٢٥٨- ٣.٢٢٩-٣.٢-٣.١٧١-٣.١٤٢) بالترتيب .	
متوسط سعر بيع منتجات دار شفاء تصدير ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢.٦٨٤-٢.٦٦-٢.٦٣٦- ٢.٦١٢-٢.٥٨٨-٢.٥٦٥-٢.٥٤١) بالترتيب .	
متوسط سعر بيع منتجات اعادة التصنيع ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (١.٦١-١.٥٩-١.٥٨-١.٥٦- ١.٥٥-١.٥٣-١.٥٢) بالترتيب .	
عدد العملاء ؟ كافة الصيدليات ومستودعات الادوية في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨) ١٥٠٠-١١٩١-١٢٦٠-١٣٢٨-١٣٠٣-١٤٧٨- ١٥٤٥) بالترتيب .	
الانفاق على التدريب سنويا ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٧٢٦١-٤٠٢٩٥-٢٧٦١٨- ١٩١٣٨-١٠٧٣٢-٣٢٣٩٧-١٣٠١٤) بالترتيب .	

٨- دواجن فلسطين :

الإجابة	السؤال
هي نفسها مصاريف الفحص والتجارب المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٢٧٩٦٠٢-١٥٦٧٧٣-٢٦٣٢٢٥-٣٠٢٠١٣-٣١٠٤٠٠-٣٥٧٤٣٤) بالترتيب .	مصاريف البحث والتطوير ؟
٥% من رواتب ومنافع الموظفين الإدارية والعمومية تتراوح من ٢٠٠٠ ل ٣٠٠٠ دينار سنويا حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٥٠٠-١٥١٣-٢٢١٢-٢٣٨٥-٢٤٨٠-٢٩٧٧-٣٠٣٥) بالترتيب .	الانفاق على تدريب العاملين ؟
الاضافات على الاصول الثابتة المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٩١٢٨٨٧-١١٤١٠٩-١٤٤٥٩٥-٣٦٨٠٩٨-٩١٠٦٨٢-٣٧٠٣٠٩) بالترتيب .	الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟
٨.٥% من الرواتب والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٩٨٨٨٤-٩٧٤٦٦-١٤٤٧٠٤-١٥٦٠١١-١٦٢٢٢١-١٩٤٧٢٣-١٩٨٤٩٥) بالترتيب .	الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟
٨٣% من مصاريف الكهرباء والمياه سنويا المدرجة بالتقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .	الانفاق على الكهرباء سنويا ؟
١٧% من مصاريف الكهرباء والمياه سنويا المدرجة بالتقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .	الانفاق على المياه سنويا ؟

<p>المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟</p> <p>الانفاق على الكهرباء والمياه والمحروقات والعلاجات واللحاقات والمصاريف التشغيلية الاخرى والاعلاف والتسويق والبيع واتعاب مهنية والتسويق والايزو والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (١٤٤٣٣٨٤٢ - ١٤٣٨٧٠٩٦-١٧٩٠٥٣٤٧-٢٠٩٥٦٩٢٥- ٢١٦٢١٩٠٨-٢٥٠٢٧٤٤٠-٢٥٧٥١٥٧٧) بالترتيب .</p>	
<p>عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني او التكنولوجيا</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٣-٣-٣-٤-٤-٤) بالترتيب .</p>	
<p>عدد المتدربين ؟</p> <p>من ١٠-١٥ متدرب والذين كانوا من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٠-١٠-١١-١١-١٤-١٥-١٥) .</p>	
<p>عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر</p> <p>٨٠% من اجمالي الموظفين والذين كانوا من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (١٨٩-١٨٦-١٩٢-٢٠٥- ٢١٢-٢١١-٢١٩) بالترتيب .</p>	
<p>عدد حوادث العمل سنويا ؟</p> <p>من ١-٢ سنويا والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢-١-١-٢-١-٢-١) بالترتيب .</p>	
<p>عدد ساعات العمل الاجمالية ؟</p> <p>٤٥ ساعة بالاسبوع لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .</p>	
<p>عدد ساعات العمل العاطلة ؟</p> <p>نصف ساعة لكل موظف يوميا من ٢٠١١-٢٠١٨ .</p>	
<p>عدد العملاء الاجمالي ؟</p> <p>ب ٢٠١٦ عدد زبائن تبييض وتفرخ ٩ صوص لاحم ٣٣ واعلاف ٤١ اما الدجاج الحي ٤٠ بالمقابل ب ٢٠١٥ كان ١٠-٣٢-٣٨-٤٤ بالترتيب بالتالي فان عدد العملاء الاجمالي من ٢٠١١-٢٠١٨ كان كلاتي (٩٨-١٠٠-١٠٥-١٢٠-١٢٤-١٢٣-١٢٧) بالترتيب .</p>	

عدد شكاوي العملاء ؟	٣ شهريا كمتوسط والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٣٦-٣٦-٣٨-٣٧-٣٩-٣٧-٣٩) بالترتيب .
نسبة مردودات المبيعات ؟	٥% من قيمة مردودات المبيعات والخصم المدرجة في التقرير السنوي .
نسبة الخصم ؟	٩٥% من قيمة مردودات المبيعات والخصم المدرجة في التقرير السنوي .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع	نفسها قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
سعر بيع الاعلاف والمواد الخام ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣٢٣.٣٥-٣٢٣.٣٥ -٣١٦.٩٨-٣١٦.٩٨ -٣٢٠.١٥-٣٢٠.١٥ بالترتيب (٣١٣.٨ .
سعر بيع الدجاج ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١.٢٣-١.٢٣-١.٢٣-١.٢٢-١.٢٢-١.٢٢ بالترتيب (١.٢-١.٢١-١.٢١ .
سعر بيع المسلخ ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢.٨٩-٢.٨٩-٢.٨٩-٢.٩٥-٢.٩٥-٢.٩٢-٢.٩٢ بالترتيب (٢.٨٦-٢.٨٩-٢.٨٩ .
سعر بيع البيض ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠.٢٦٧-٠.٢٦٧-٠.٢٦٧-٠.٢٦٥-٠.٢٦٥-٠.٢٦٥ بالترتيب (٠.٢٦-٠.٢٦٢-٠.٢٦٢-٠.٢٦٥ .
التامين الصحي للموظفين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ كانت كالاتي (٢٨٠.٤٢-٣١٨١٨-٣٣٣٩٨-٣٠.٣١٤-١٩٢٤٢-٢٤٥١٤ بالترتيب (٢٨٠.٨٥ .

٩- القدس للمستحضرات الطبية :

السؤال	الإجابة
مصاريف التدريب سنويا ؟	تتراوح من ٦٠٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠٠٠ دولار من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ وكانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٧٢٧٢٥-٧٨٤٤٩-٨٢١٥٧-٩٩٤٢٥-١٠٢٢١٦-٩٢٤٦٨-١٠٠٠٠٠) بالترتيب .
الانفاق على التكنولوجيا ؟	من خلال الاضافات على الاصول الثابتة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٤٩١٨٤٩-٩٥٩٣٦٨-٦٦٩٢٢-٨٩١٢٢٢-٩٠٨٩٨٤-٦٨١٨٧٤) بالترتيب .
نسبة مصاريف الكهرباء من مصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة ؟	٨٩% من المصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة المدرجة بالتقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
نسبة مصاريف المياه من مصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة ؟	٣% من المصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة المدرجة بالتقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
نسبة مصاريف المحروقات من مصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة ؟	٨% من المصاريف المياه والكهرباء والمحروقات المختلطة المدرجة بالتقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد الموظفين الذين يعملوا في المجال التقني او التكنولوجي ؟	يتراوح من ٤-٦ اشخاص والذين كانوا من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٤-٤-٥-٥-٥-٦-٦) بالترتيب .
عدد المتدربين ؟	يتراوح من ١٠-١٥ متدرب ، حيث كانوا من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (١٢-١٢-١٣-١٣-١٤-١٤) بالترتيب .

عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات وأكثر ؟	٨٠% من الموظفين وكانوا من (٢٠١١-٢٠١٨) ٢٨٠-٣٠٩-٣٢٠-٣٣٢-٣٤٤-٣٥٦-٣٦٩) بالترتيب .
عدد حوادث العمل سنويا ؟	من ١٥-٢٠ حادث حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٢٠-١٩-٢٠-١٨-١٧-١٥) بالترتيب.
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٤٥ ساعة للموظف بالاسبوع من سنة ٢٠١١- ٢٠١٨.
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	٤٠ دقيقة للموظف باليوم من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد العملاء الاجمالي ؟	١٥٠٠ زبون ب٢٠١٨ ونسبة التغير بعدد العملاء زيادة ٥% سنويا ، حيث كان عدد العملاء من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (١١٠٣-١١٦١-١٢٢٢- ١٢٨٦-١٣٥٤-١٤٢٥-١٥٠٠) بالترتيب .
عدد شكاوي العملاء ؟	من ١-٣ سنويا ، حيث كان من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٢-١-٣-٢-٢-١) بالترتيب .
مردودات المبيعات ؟	١٠% من قيمة المرتجعات والخصومات المدرجة في التقرير السنوي .
الخصم الممنوح ؟	٩٠% من قيمة المرتجعات والخصومات المدرجة في التقرير السنوي .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع	قيمة التبرعات لمدرجة في التقرير السنوي والتي تتراوح من ٨٠ ل ١٠٠ الف دولار سنويا والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٧١٨٦٩-٧٠٠١٤- ٥٣٦١٢-٧٩٦٣٨-٨٧٧٧٣-٦٩٩٣٥-٦٩٧٢٢) بالترتيب .

<p>التامين الصحي للموظفين ؟</p> <p>٢٠٠ دولار لكل موظف حيث كانت المبالغ المدفوعة للموظفين من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٧٠٠٠٠-٧٧٢٠٠-٨٠٠٠٠-٨٢٩٠٢-٨٥٩٠٨-٨٩٠٢٤-٩٢٢٥٣) بالترتيب .</p>	
<p>سعر بيع الادوية البشرية ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٩.٦٢-٢٩.٨٩-٣٠.١٧) بالترتيب .</p>	
<p>سعر بيع الادوية البيطرية ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤.٧-٤.٧٤-٤.٧٨-٤.٨٣) بالترتيب .</p>	
<p>سعر بيع مواد التنظيف والعناية بالبشرة ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦.٠٤-٦.٠٩-٦.١٥-٦.٢) بالترتيب .</p>	
<p>سعر بيع المطبوعات ؟</p> <p>من ٢٠١٤-٢٠١٨ (٠.٣٧٣-٠.٣٧٦-٠.٣٨) بالترتيب .</p>	
<p>عدد الموظفين الاجمالي ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤١٥-٤٠٠-٣٨٦-٣٥٠) بالترتيب .</p>	
<p>مصاريف البحث والتطوير ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٩٨٦٠٥-٣٦٦٧٩٠) بالترتيب .</p>	
<p>المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٤٢١٧٥-١١٩٦٢١٧) بالترتيب .</p>	
<p>الحوافز اللمنوحة للموظفين سنويا ؟</p> <p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٣٠٨٧-٧٦٥٢٤-٤٧٩٨٠) بالترتيب .</p>	

السؤال	الإجابة
مصاريف البحث والتطوير ؟	لا يوجد ابحاث ابدأ حيث كانت تساوي صفر من ٢٠١١-٢٠١٨ .
مصاريف تدريب العاملين ؟	فقط في سنة ٢٠١٢ تم انفاق ١٠٠ دولار دورات تدريبية فقط لا غير، ولا يوجد أي نفقات على التدريب في أي سنة اخرى .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟	تشمل الاضافات على الاصول الثابتة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٦٥٥١-١٠٥٢-٨٤٨٦-١٠٠٤٩-٣٩٨-٣١٥٩-٠) بالترتيب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	٧٠% من انتفاع الموظفين تم انفاقه على الحوافز والمكافئات والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢١٦٨١-٥١٦٤٣-٣٥٧٦٥-١٤٦٤٠-١٦٧٩٢-١٧٦٠٨-٦٨٧٤٣) بالترتيب .
مصاريف الدعاية والتسويق سنويا ؟	هي نفسها الانفاق على القرطاسية والمطبوعات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
الانفاق على الكهرباء سنويا ؟	٨٠% من مصاريف المياه والكهرباء المختلطة المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨
الانفاق على المياه سنويا ؟	٢٠% من مصاريف المياه والكهرباء المختلطة المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
الانفاق على المحروقات سنويا ؟	نفسها مصاريف نقل ومواصلات وسفريات ومصاريف سيارات المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٠٣٧-١٠٩٤٢-٦٦٨٠-٩٨٠٧-١٠٢٥٢-١٠٦٣٦) بالترتيب .

المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	يشمل تكاليف الانفاق على المشاريع والتنظيف والصيانة والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٥٥٨١٧٩٣-١٨٨٧٧٠٤-٦٦٩٦٩٥-٤٤٦٩٥٥-١٥٢٩١٩-٨٢٢٩٧-٨١٥٠٦) بالترتيب.
عدد الموظفين الذين يعملون في القسم التقني او التكنولوجي ؟	لا يوجد موظفين يعملون في المجال التقني او التكنولوجي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد المتدربين ؟	كمتوسط نستقبل متدربين ٢ سنويا . حيث كان عددهم من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٢-٣-٢-١-٢-١) بالترتيب .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة خمس سنوات واكثر ؟	٢٠١١ من ٢٠١٨ (٢٥-٢٥-١١-١٠-١٠-١٠-١٠) بالترتيب .
عدد حوادث العمل خلال السنة ؟	كمتوسط من ١-٢ حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كالاتي (٢-١-٢-١-١-٢-٢) بالترتيب .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٨ ساعات يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	نصف ساعة يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد العملاء الاجمالي ؟	تم تحديدهم بناء على تفاصيل الايرادات المدرجة في التقرير السنوي، حيث كان عددهم من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢٢-١٩-٢٠-١٩-١٨-١٦-١٩) بالترتيب.
عدد شكاوي العملاء ؟	من ١-٢ كمتوسط حيث كان عددهم من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢-١-٢-١-١-٢-٢) بالترتيب.

عدد المشاريع التي تم تقديمها ؟	مشروع هيئة الاذاعة والتلفزيون والذي تم تقديمه من سنة ٢٠١١ إلى سنة ٢٠١٨ ومشروع اسكان سردا من ٢٠١٦-٢٠١٨ و مجمع فلل تلال البنسيان من ٢٠١٦-٢٠١٨ .
عدد المدارس التي تم بنائها ؟	هي مدرسة وأحدة بسنة ٢٠١١ و ٢٠١٢ (مدرسة تيراسنتا) فقط لا يوجد غيرها .
عدد الاراضي التي تم اعادة تقييمها ؟	ارض وأحدة في سنة ٢٠١٨ .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	هي نفسها قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي والتي كانت ١٠٠٠ بسنة ٢٠١١ فقط .
التامين الصحي للموظفين ؟	٤٥٠ دينار لكل موظف سنويا حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٤٨٥٠-١٤٨٥٠-٦٣٠٠-٤٩٥٠-٤٩٥٠-٤٩٥٠) بالترتيب .
مشروع مدرسة تيراسنطا (المبلغ الذي تم قبضه)	من ٢٠١١-٢٠١٢ (١٨٣٥٩٣٥-٥٨٣٨٦٩٣) بالترتيب .
مشروع مجمع فلل تلال البنسيان (المبلغ الذي تم قبضه)	من ٢٠١٦-٢٠١٨ (٤٤٢٨-٤٨٠٢) بالترتيب .
مشروع اسكان سردا (المبلغ الذي تم قبضه)	من ٢٠١٦-٢٠١٨ (٩٤٨٣-٩٤٨٣) بالترتيب .
مشروع هيئة الاذاعة والتلفزيون (المبلغ الذي تم قبضه)	من ٢٠١٤-٢٠١٨ (١٥١٧٦٧-٤٣٦٤٤٧) بالترتيب .
استثمارات عقارية (المبلغ الذي تم قبضه)	ب ٢٠١٨ (٥٣٣٣٢٥٠) .
عدد الموظفين الاجمالي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣٣-٣٣-١٤-١١-١١-١١) بالترتيب .

السؤال	الإجابة
الانفاق على مصاريف تدريب العاملين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٦٠-٢٢٤٠-٠-٨٤٠-٠) بالترتيب . (٧٧١١-٦٦٤-٢٠٦٥)
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٣٩٤٥٢-٨١٤٨٧-٠) بالترتيب . (٦٧٠٣١-٥٤١٧٨-٠-٤١١١٤-٤٦٨٨١-١٥٦٦٣)
مصروف استهلاك المياه سنويا ؟	بالترتيب من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي : (٣٦٦٠٤) - ٢٢٧٣٥-٤٣٥٠٤-٣٦٦٢٩-٣٠٨٠٠-٠ (٢٣٥٦٤-٢٧٥٠٧)
الانفاق على المحروقات سنويا ؟	السفر والمواصلات والمحروقات ضمن المصاريف التشغيلية والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٦١١٣-١٢٦٥٦-١١٨٨٦-١٩٤٥٤-٢٥٢٥٢-٠) بالترتيب . (٢٩٦٦٨-٣٠٣٤٩)
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	الصيانة التي تدرج ضمن المصاريف التشغيلية والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٧٣٥٢٨-٩٩٥٨٤-٠) بالترتيب . (١٧٣٢٧٨-١٥٤٦٤٥-١٥٧٢١٧-١٠٤٧٩٩-٠)
عدد الموظفين الاجمالي ؟	بالترتيب من سنة (٢٠١١-٢٠١٨) (١١٤-٨٨-٠) . (٨٧-٧٧-٦٤-٦٠-٣٩)
عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني ؟	لا يوجد موظفين رسميين وانما يتم الاعتماد على (outsourcing) مصادر خارجية .

عدد المتدربين ؟	لا يوجد متدربين نتيجة لوضع الشركة الذي كان بتراجع مستمر من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات وأكثر ؟	٨٠% من اجمالي عدد الموظفين والذين كان عددهم من ٢٠١١-٢٠١٨ (٩١-٧٠-٧٠-٦٢-٥١-٤٨-٣١) بالترتيب .
عدد حوادث العمل خلال السنة؟	من ١-٢ كمتوسط حيث كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢-١-٢-١-٢-١-١) بالترتيب .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٨ ساعات ونصف لكل موظف يوميا من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	نصف ساعة يوميا لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد العملاء الاجمالي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٨٢٥-٢٠٣٧-١١٠٢-٨٨٠-٢٣٧٦-١٤٩٠-١٠١٧) بالترتيب .
عدد شكاوي العملاء ؟	كمتوسط من ١-٢ سنويا والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١-١-١-٢-٢-٢) بالترتيب .
الخصم الممنوح ؟	١٠% من المبيعات النقدية التي تم تحديدها بناءً على قائمة التدفقات النقدية .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	نفسها قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي ، والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٣٣٨٦-١٧٧٥٨-١٠٥٧١-١١٢٠٤-١٠٨٩٧-١٠٣٦٩-٣٧٢٨) بالترتيب .
التأمين الصحي للموظفين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١١٦٩٢٣-٩٠٢٥٦-٨٩٢٣١-٧٨٩٧٤-٦٥٦٤١-٦١٥٣٨-٤٠٠٠٠) .

من ٢٠١١-٢٠١٨ (٤٨٩٨-٥٠٤٩-٥٢٠٦) ٥٣٦٧-٥٥٣٢-٥٧٠٤-٥٨٨٠) بالترتيب .	سعر ايجار الشقة ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦١٧٤٨-٦٤٩٩٨-٦٨٤١٩) لا يوجد -٧٥٨١٠-٧٩٨٠٠-٨٤٠٠٠) بالترتيب .	سعر بيع الشقة ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣١٥٨٤-٣٢٥٣٢-٣٣٥٠٧) ٣٠٦٦٤-٢٩٧٧١-٢٨٩٠٤-٢٨٠٦٢) بالترتيب .	سعر ايجار المحلات في محطات الباصات ؟
من ٢٠١٤-٢٠١٨ (١٨٠٠٥-١٨٩٥٣-١٩٩٥٠) ٢١٠٠٠) بالترتيب .	سعر البيع المكاتب ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (١١٦٩٧-١٢٣١٢-١٢٩٦٠) ١٣٦٤٣-١٤٣٦١-١٥١١٦-١٥٩١٢) بالترتيب .	سعر المكاتب والمحلات التجارية التي تم بنائها (أرباح الاستثمار العقارية)
من ٢٠١١-٢٠١٥ (١٧.٥-١٧.٥-١٧.٥-١٧.٥) ١٧.٥) بالترتيب	سعر الخدمات التي يتم تقديمها لكل متر ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٤٧٨٤٦٣-٧١٥٢٦٦) ٣٦٠٩٣٠-٢٨٢٩٦٢-٧٤٦٢٣٥-١٣٠٠٨٥٠-٥٤٨١٥٧) بالترتيب .	الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟
لا يوجد ايدا من ٢٠١١-٢٠١٨ .	مصاريف البحث والتطوير ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢١٠٣٦١-١٩١١٧٨) ٣٦٧٤٦٠-٢٦٠٢٩٦-٣٧٧٨١٦-٣٣٧٤١٥) بالترتيب .	مصروف استهلاك الكهرباء ؟

السؤال	الإجابة
مصارييف البحث والتطوير سنويا ؟	لا يوجد ابدأً من ٢٠١١-٢٠١٨ كان المبلغ صفر .
مصارييف تدريب العاملين ؟	لا يوجد ابدأً من ٢٠١١-٢٠١٨ كان المبلغ صفر .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا؟	الاثاث والمفروشات والأجهزة الكهربائية والكمبيوتر والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣٥-٢٤٥-٠-٠-٣٢٥) بالترتيب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي (٢٦٢٦-٢٩٨٣-٢٦٧٣-٢٦٥٩-٢٦٥٨-٢٦٥٨-٢٦٥٨-٤٣٠١) بالترتيب .
نسبة مصارييف استهلاك الكهرباء من المصارييف المختلطة ؟	٣٤% من مصارييف الكهرباء والمياه والمحروقات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
نسبة مصارييف استهلاك المياه من المصارييف المختلطة ؟	١٤% من مصارييف الكهرباء والمياه والمحروقات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
نسبة مصارييف استهلاك المحروقات من المصارييف المختلطة ؟	٥١% من مصارييف الكهرباء والمياه والمحروقات المدرجة في التقرير السنوي من ٢٠١١-٢٠١٨ .
المصارييف التي تنفق على جودة المنتج ؟	مصروف الدعاية والاعلان والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٩٩-٢٠٠-١٦٧-٧٠-١٢٥-٦٤-٦٣) بالترتيب .
عدد الموظفين الاجمالي ؟	٢ موظفين (من سنة ٢٠١١-٢٠١٨) لا يوجد أي تغيير .
عدد الموظفين الذي يعملون في المجال التقني او التكنولوجي ؟	لا يوجد حيث كان العدد صفر من ٢٠١١-٢٠١٨ .

عدد المتدربين ؟	لا يوجد حيث كان العدد صفر من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات وأكثر ؟	جميع الموظفين والذين يبلغ عددهم ٢ من (٢٠١١-٢٠١٨) .
عدد حوادث العمل ؟	لا يوجد ابدا من ٢٠١١-٢٠١٨ كان عدد الحوادث صفر .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٤٢ ساعة بالأسبوع لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	٢ ساعة باليوم لكل موظف من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد العملاء الاجمالي ؟	يتم بيع الاسهم من خلال البورصة فمن الصعب ان أحدد عدد العملاء والموردين لان اساس العمل هو الاوراق المالية شرائها وبيعها من خلال البورصة ولكن حسب المقابلة تم محاولة حصرهم فكانوا كلاتي من ٢٠١١-٢٠١٨ (٩-٩-٨-٨-٨-٧) بالترتيب .
عدد شكاوي العملاء ؟	لا يوجد ابدا حيث كان عددهم صفر من ٢٠١١-٢٠١٨ .
قيمة التأمين الصحي المدفوع للموظفين ؟	لا يوجد حيث كان من ٢٠١١-٢٠١٨ يساوي صفر .
عوائد توزيعات الاسهم كمتوسط ؟	تم حسابها بناء على قسمة قيمة الاسهم التي اشتريها من كل شركة على عدد الاسهم التي تم شرائها من قبل كل شركة ومن ثم تم قسمة القيمة على عدد الاسهم يطلع سعر الشراء اعتبرنا نسبة الربح كمتوسط ٥% هكذا ظهر سعر البيع لكل شركة تم اخذ المتوسط الحسابي لسعر البيع وتم قسمة الايراد على سعر البيع ظهر عدد الاسهم التي تم بيعها، والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠.٩٩٤-٠.٩٢٨-١.٠٠٦) بالترتيب .

<p>١.٥% على كل دينار يتم ايداعه والتي كانت من ٢٠١١-٢٠١٨ (١.٠١٥-١.٠١٥-١.٠١٥-١.٠١٥) بالترتيب .</p>	<p>الفوائد البنكية التي يتم الحصول عليها لكل دينار يتم ايداعه ؟</p>
<p>من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٨٠٩٦٧-٥٣١٠٥٣- ١٢٠١٨٢٣-١٢٢٦٨٤٧-١١٣٧٩٦٣-١١٠٧٢٢٥) بالترتيب .</p>	<p>متوسط قيمة الزيادة في قيمة الموجودات المالية التي تم تقييمها ؟</p>
<p>ب ٢٠١٨ (٧) .</p>	<p>سعر بيع الدخان ؟</p>
<p>لا يوجد أي مبلغ مخصص للمجتمع من ٢٠١١- ٢٠١٨ كان المبلغ يساوي صفر .</p>	<p>الميزانية المخصصة للمجتمع ؟</p>

السؤال	الإجابة
مصاريف التطوير سنويا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٠٣٠-٦٧٣٦-٧٥٣٣- ١٢٧٣٠-١٦٤٩٠-١٤٦٠٤-١٤٤٢١-١٤٤٢١) بالترتيب .
مصاريف التدريب سنويا ؟	لا يوجد مصاريف تدريب لان هم الموظفين أنفسهم لم يتغيروا من ٢٠١١-٢٠١٨ .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟	تشمل الاثاث والمفروشات والاجهزة والسيارات والديكورات والتحسينات ، والتي كانت من ٢٠١١- ٢٠١٨ كالاتي (١٨٤٣-١٦٩٨-١٦٢٠-١٩٨١٥- ٢٦٥٥٠-٦٦٥٥٠-٤٦٩) بالترتيب .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	١% من اجمالي الرواتب .
نسبة الكهرباء من مصاريف الكهرباء والمياه ا لمختلطة المدرجة في القوائم المالية ؟	٨٥%
نسبة المياه من مصاريف المياه والكهرباء المختلطة المدرجة في القوائم المالية ؟	١٥%
الانفاق على المحروقات سنويا ؟	٦٠% من مصاريف السيارات
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	الصيانة المجانية لسنة العقار والتي كانت من ٢٠١١- ٢٠١٨ (٥٣٩٢-٠-٩٧٥٤٤-٠-٢٣٧٥٥- ٧١١٠) بالترتيب .
عدد الموظفين الاجمالي ؟	٥ موظفين ثابت لم يتغير من ٢٠١١-٢٠١٨ .
عدد الموظفين الذين يعملون في قسم التكنولوجيا او التقني ؟	لا يوجد موظفين حيث يتم الاعتماد على مصادر خارجية .

عدد المتدربين ؟	لا يوجد تدريب ابدا بالشركة .
عدد العملاء الاجمالي ؟	بالترتيب من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي : (٢٥-٣٥-٤٩-٧٠-١٠٠-١٣٠-١٥٠) .
عدد الموردین الاجمالي ؟	بالترتيب من ٢٠١١-٢٠١٨ كلاتي : (١٥-١٩-٢٣-٢٧-٣١-٣٥-٤٠) .
عدد شكاوي العملاء ؟	لا يوجد شكاوي للزبائن ابدا .
عدد الشقق التي تم تأجيرها من مشروع ابراج القدس ؟	١٢ في سنة ٢٠١٨
سعر بيع شقة مشروع ابراج القدس ؟	١٤٠٠٠٠ دولار في سنة ٢٠١٨
عدد الاراضي التي تم بيعها ؟	بالترتيب من (٢٠١١-٢٠١٨) كلاتي : (١-١-١-٠-٠-٢-٢)
سعر بيع الشقق الاخرى ضمن عمارات ؟	١٦٠٠٠٠ دولار كل شقة بسنة ٢٠١٨
الخصم الممنوح ؟	٠.٥% من الايرادات .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	بالترتيب من (٢٠١١-٢٠١٨) (٠-٠-٠-٠-٠) (١٠١٨٨١-١٠٢٩١١-١٠٣٩٥٠-١٠٥٠٠٠) .
التامين الصحي للموظفين ؟	١٤٠٠ شيكل لكل موظف .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣) بالترتيب .

السؤال	الإجابة
مصاريف التطوير السنوية ؟	هي نفسها تخمينات العقارات والتي كانت فقط في سنة ٢٠١٥ بقيمة ١٥٠٠٠ شيكل .
مصاريف تدريب العاملين ؟	لا يوجد مصاريف تدريب للعاملين .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟	من خلال اضافات على الاصول الثابتة والاضافات على الاستثمارات العقارية .
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	حد اقصى ٣٠% حد ادنى ١٠% من الرواتب .
الاستهلاك على المياه والكهرباء مختاطة ؟	٢٥% من مصاريف المياه والكهرباء . والذين كانت ٩٠% منهم كهرباء و ١٠% منهم مياه .
الانفاق على المحروقات ؟	نفسها المواصلات .
مصاريف صيانة سنويا ؟	مدموجة مع القرطاسية والمطبوعات بالتقرير السنوي .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	العائد على السهم والصيانة .
عدد الموظفين الاجمالي ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) بالترتيب (٥-٥-٥-٤-٤-٤) (٤) حيث ان هناك ثبات بعدد الموظفين
عدد الموظفين الذين يعملون في قسم التكنولوجيا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) بالترتيب (٢-٢-٢-١-١-١) (١)
عدد المتدربين ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) بالترتيب (٣-٣-٤-٤-٥-٤) (٥)
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر ؟	جميع الموظفين الذي يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر .

عدد الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) بالترتيب (٣-٣-٣-٢-٢-٢) . (٢)
عدد حوادث العمل ؟	لا يوجد حوادث عمل ابدا .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٤٠ ساعة بالأسبوع لكل موظف .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	٤٥ دقيقة باليوم لكل موظف .
عدد العملاء المستأجرين ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (نفس العدد ٢٨) الذي يشمل المكاتب والمستشفيات .
عدد الاشخاص الذين تم اعطاؤهم قروض ؟	من (٢٠١٥-٢٠١٨) شخصين بكل سنة من هذه السنوات .
عدد الموردين الذين تم التعامل معهم ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) بالترتيب (٤-٤-٥-٥-٤-٤) . (٥)
عدد شكاوي العملاء ؟	من (١-٢) سنويا .
متوسط سعر ايجار كل سيارة ؟	(١.٢ دينار بسنة ٢٠١١ و ٢٠١٢) اما باقي السنوات ١.٤ دينار .
عدد الاسهم التي تم اخذ عليها توزيعات ؟	(٢٠١١ (٤٣٩٢٢٤) و ٢٠١٢ (٤٣٥٧٧) و ٢٠١٣ (١٢٨٩٠٢) و ٢٠١٤ (٢٩) و ٢٠١٤ (٠) و ٢٠١٥ (١٧٣) و ٢٠١٦ (٨٢) .
الخصم ممنوح للزبائن ؟	لا يوجد خصم ابدا .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	نفسها قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي .
التامين الصحي للموظفين ؟	من ٢٠١١ - ٢٠١٨ (٥٠٥٠-٥٠١٨-٦١١٠-٥٧٨٠-١٩٨٢-١٦٠١-١٧٦٠) بالترتيب .

السؤال	الإجابة
مصاريف البحث والتطوير السنوية ؟	لا يوجد ولا باي سنة من السنوات .
مصاريف تدريب العاملين ؟	١% من الرواتب تنفق على التدريب .
نسبة مصروف الكهرباء من مصاريف الكهرباء والمياه مختلطة ؟	٨٣% من مصاريف الكهرباء والمياه .
نسبة مصروف المياه من مصاريف الكهرباء والمياه مختلطة ؟	١٧% من مصاريف الكهرباء والمياه .
الانفاق على المحروقات ؟	٢٠% من مصاريف السفر والمواصلات .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	الصيانة والدعاية والتسويق .
عدد الموظفين الذين يعملون في قسم التكنولوجيا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣-٤-٤-٥-٥-٦-٧) بالترتيب.
عدد المتدربين سنويا ؟	كل موظف جديد يتدرب وكان (٢ ب ٢٠١٣) و (٥ ب ٢٠١٦) و (٣ ب ٢٠١٨)
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات فأكثر ؟	من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ (١٤-١١-١٢-١١-١١) بالترتيب .
عدد الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس ؟	من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ (١٨-١٥-١٦-١٣-١٤) بالترتيب .
عدد حوادث العمل خلال السنة ؟	من سنة ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-١-٠-١-٠-١-٠) بالترتيب .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٤٥ ساعة بالأسبوع لكل موظف .

عدد ساعات العمل العاطلة ؟	نصف ساعة باليوم لكل موظف .
عدد العملاء الاجمالي ؟	من ٢٠١٤-٢٠١٨ (٧٢-٦٣-٤٧-٦٤) بالترتيب .
عدد الموردين الاجمالي ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٨-٩-٩-١٠-١٠-١٠)
عدد شكاوي العملاء ؟	من ٢٠١٤-٢٠١٨ (٤-٣-٢-٣) .
عوائد الاستثمارات البنكية المدرجة في التقرير السنوي ؟	على كل ١٠٠٠ دولار بعطيهم للبنك باخذ ٤% عمولة سنويا .
الاستثمارات العقارية (الاراضي)	سعر قطعة الارض ٤٠٠٠٠ شيكل وكل قطعة ١٠٠٠ متر مربع ونسبة الربح ٢٠% .
سعر بيع الوحدات السكنية ؟	١٥٠٠٠٠ شيكل / لكل وحدة سكنية .
سعر ايجار كل طابق من الطوابق ؟	٧٠٠٠٠ شيكل / لكل طابق .
فوائد التقسيط التي يتم الحصول عليها ؟	٥% سنويا على كل قسط .
الخصم الممنوح ؟	٥% من مجموع الايرادات .
حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟	هي قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي .
قيمة الفحوصات الطبية المقدمة للموظفين	٢٠٠ لكل موظف .

الشرق للاكترود -١٦

السؤال	الإجابة
مصارييف البحث والتطوير السنوية ؟	لا يوجد ولا باي سنة من السنوات .

مصاريف تدريب العاملين ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٣٣٣-٣٣٣-١٦٠١- ١٨٧٢-١٠٠٠-٦٨٠-١١٧٨) بالترتيب .
الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟	هي نفسها مصاريف الصيانة العامة المدرجة في التقرير السنوي
الانفاق على الحوافز والمكافئات سنويا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٥٤٦١-٥٤٦١-٢٤٣٣- ٦٣١٤-٦٠٢٠-٤٦٦٥-٥٧٩٧) بالترتيب .
مصاريف الدعاية والتسويق سنويا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٢٢٣٨-٢٢٣٨-٣٠٨٥- ٣٨٧٤-٣٩٤-١٠٦٠-١٤٦٠) بالترتيب
الانفاق على الكهرباء سنويا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٥٧٨٨٩-٥٧٨٨٩-٥٤١٠٦- ٣٥٢٥٣-١٤٣٠٩-١٥٨٥٦-١٥٣٩٥) بالترتيب .
الانفاق على المياه سنويا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٤٦٢-٤٦٢-٤٣٥- ٢٥٠-٢٩٣-٢٩٩) بالترتيب .
الانفاق على المحروقات سنويا ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (١٧٤٥٧١-١٧٤٥٧- ١٨٧٥٦-١٠٣٧٠-١٠٢٨٧-١٣٢٥١-٩١٣٢) بالترتيب .
المصاريف التي تنفق على جودة المنتج ؟	الخبراء
عدد الموظفين الاجمالي ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٤٥-٤٥-٤١-٢٧-٢٧- ٢٤-٢٧) بالترتيب .
عدد الموظفين الذي يعملون في المجال التكنولوجي او التقني ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٢) لم يتغيروا .
عدد المتدربين ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٢-٣-٢-٣-٢-٣-٣)

بالترتيب	
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات واكثر ؟	٩٠% من اجمالي الموظفين .
عدد الموظفين الذي يحملون درجة البكالوريوس ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) ٥ موظفين .
عدد حوادث العمل خلال السنة	فقط بسنة ٢٠١٢ حدث حادث واحد .
عدد ساعات العمل الاجمالية ؟	٧ ساعة باليوم لكل موظف .
عدد ساعات العمل العاطلة ؟	نصف ساعة باليوم لكل موظف .
عدد العملاء الاجمالي ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٤٠٠-٤٠٠-٣٦٠-٣٥٦- ٣٤٩-٤٠٧-٤٠٣) بالترتيب .
عدد الموردين الاجمالي ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (١٤-١٤-١٤-١٤-١٧- ١٧) بالترتيب .
عدد شكاوي العملاء ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٣٠-٣٣-٤٠-٣٠-٢٥-٢٠- بالترتيب .
متوسط سعر سلك ومسامير ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (١.٤٦-١.٤٦-١.٥٧- ١.٤٩-١.٣٥-١.٤٠-١.٢١) بالترتيب .
متوسط سعر ماكينات لحام ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٣٤٠-٣٤٠-٣٦١-٣٧٦- ٣٧٤-٣٩٥-٤٢٣) بالترتيب .
متوسط سعر لحام CO2 ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (١.١٨-١.١٨-١.٠٧- ٠.٧٢-٠.٦٧-٠.٧٦) بالترتيب .
متوسط سعر لحام الكترولود ؟	من (٢٠١١-٢٠١٨) (٢.٧٢-٢.٧٢-٣.٣١- ٣.٣١) بالترتيب .

٢.٦٦-٢.٦٥-٣.١٥-٢.٢٦) بالترتيب .	
من (٢٠١١-٢٠١٨) (٥.٠٣-٥.٠٣-٥.٠٣) بالترتيب .	متوسط سعر لحام اكسجين ؟
من (٢٠١٥-٢٠١٨) (٤.٥٤٥-١.٢٦٥-١٩.١٧) بالترتيب .	متوسط سعر مواد البناء ؟
من (٢٠١١-٢٠١٨) (٧٨٠-٧٨٠-٩٩٧-١٦٠٩) بالترتيب .	الخصم الممنوح ؟
من (٢٠١١-٢٠١٨) (٤٨٣٤-١١٧٥-٧٨٣-١٣٧٧) بالترتيب .	حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟
من (٢٠١١-٢٠١٨) (٤٩٠٠-٤٩٠٠-٤٩١٨) بالترتيب .	التأمين الصحي للموظفين ؟

١٧- مركز نابلس الجراحي :

السؤال	الاجابة
الانفاق على البحث والتطوير سنويا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٨٨٣٢-١٢٩٣٧-١٥١-٨٦٢) بالترتيب .
عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة اكثر من ٥ سنوات ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٦٤-١٦٤-١٥٨-١٥٨-١٦٣) بالترتيب .
الانفاق على التدريب سنويا ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٥٤-٦٧١-٦١١-٦٥٥) بالترتيب .
المصاريف التي تتفق على جودة المنتج ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٦٤١٤١-٧٥٤٦١-٣٧٠١١٣) بالترتيب .
عدد حوادث العمل ؟	من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-١-٠-٠-١-٠) بالترتيب

عدد ساعات العمل الاجمالية ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٦٢٨٩٩٢-٦٢٨٩٩٢-٧١٥٣٩٢-٦٢٥٥٣٦-٦٠٨٢٥٦-٦٠٨٢٥٦) ٧٠٨٤٨٠) بالترتيب .	
عدد ساعات العمل العاطلة ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٦٢٠٨-٢٦٢٠٨-٢٥٣٤٤-٢٥٣٤٤) ٢٩٥٢٠-٢٩٨٠٨-٢٦٠٦٤-٢٥٣٤٤) بالترتيب .	
عدد الموظفين الذين يعملون في المجال التقني او التكنولوجي ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٩-٩-١٠-١٠-٩-١٠-١٢) بالترتيب .	
الانفاق على التكنولوجيا سنويا ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٦٤١٤١-٧٥٤٦١-٣٧٠١١٣-٩٥٧٦٠-٢١٩٤٦٥-٨٦٢٩٠٧-١١٣٤٤) بالترتيب .	
الانفاق على الحوافز سنويا ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٣٠٧٨٩-١٣٤٢٣٩-١٢٢٢٧٦-١٣١٠٣٧-٢٧٦٣٨٦-٢٣٨١٩٣) ١٨٣٦٤٨) بالترتيب .	
عدد الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٦٤-١٦٤-١٥٨-١٥٨) ١٨٥-١٨٦-١٦٣) بالترتيب .	
عدد المتدربين ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-٠-٢-٣-٥-٢٦-١٢) بالترتيب .	
عدد العملاء الاجمالي ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٣٧٥٧-٢٧٤٦١-٢٦٧٢٥-٢١٧٦١-١٤٩٩٩-٢٠٤١٩-٢١٦٠٨) بالترتيب .	
عدد شكاوي العملاء ؟ من ٢٠١١-٢٠١٨ (٠-١-٢-١-٠-١-٠-٠) بالترتيب .	
سعر بيع المنتجات ؟ الاقامة من ٢٠١١-٢٠١٨ (٩٧-١٠٨-١٠٨-١٠٨) ١٢٠-١٢٠-١٢٠) بالترتيب . الادوية من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢٤-٢٤-٢١-٢١-٢٠-٢٠)	

<p>٢٠-٢٠) بالترتيب .</p> <p>الاجهزة المستخدمة من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-٢-٢-٢)</p> <p>٢-٢-٢) بالترتيب.</p> <p>اللوازم الطبية (الابر) من ٢٠١١-٢٠١٨ (٢-٢-٣-٣)</p> <p>٣-٣-٣-٣) بالترتيب .</p> <p>التخدير كمتوسط من ٢٠١١-٢٠١٨ (٥٤-٤٩-٤٩-٥٤</p> <p>٦٠-٦٠-٦٠-٥٤) بالترتيب .</p> <p>غرفة العمليات كمتوسط من ٢٠١١-٢٠١٨</p> <p>(١٠٠-١٠٠-٩٠-٩٠-٩٠-٨١-٨١) بالترتيب .</p> <p>الولادة من ٢٠١١-٢٠١٨ كمتوسط (٥٣٥-٥٩٤-٥٩٤</p> <p>٦٦٠-٦٦٠-٦٦٠-٥٩٤) بالترتيب</p> <p>قسم القلب من (٢٠١١-٢٠١٨) كمتوسط (٣٧٢٦-٤١٤٠-٤١٤٠-٤١٤٠-٤٦٠٠-٤٦٠٠-٤٦٠٠)</p> <p>بالترتيب .</p> <p>اما التنظير من (٢٠١١-٢٠١٨) كمتوسط (١٣١-١٤٦-١٤٦-١٦٢-١٦٢-١٨٠-١٨٠)</p> <p>بالترتيب .</p> <p>اما الاطباء الخارجيين من ٢٠١١-٢٠١٨ (٩٧٢-٩٧٢-١٠٨٠-١٠٨٠-١٢٠٠-١٢٠٠-١٢٠٠)</p> <p>بالترتيب .</p> <p>اما المختبر والاشعة من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٥-١٥-١٦-١٦-١٨-١٨-١٨)</p> <p>بالترتيب .</p>	
---	--

هي قيمة التبرعات المدرجة في التقرير السنوي .	حجم الميزانية المخصصة للمجتمع ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (١١٧١٤-١١٨٧٠-١١٢٦٦-١٣٥٣٧) بالترتيب . ١٠٩٩١-٧٥١١-٨٨٩٨	الانفاق على المياه سنويا ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٠٥٤٢٥-١٠٦٨٣٤-١٠١٣٩٥-١٢١٨٣٧) بالترتيب . ٩٨٩٢١-٦٧٥٩٥-٨٠٠٨٤	الانفاق على الكهرباء سنويا ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (١٩٦٥٥-١٥٠٠٤-١١١٥٢-١١٧٦٦) بالترتيب . ٢٤٤٠٤-٢٩٤٤٧-٢٢٥١٤	الانفاق على الوقود سنويا ؟
من ٢٠١١-٢٠١٨ (٣٦٧٣-٤٧٦٤-٥٥٢٨) بالترتيب . ٢٦٢١-٢٤٤٦-٢٦٨٥-٢٦١٦	الانفاق على الفحوصات الطبية للموظفين ؟

١٨ - الوطنية للكرتون:

السؤال	2018	2018	2016	2015	2014	2013	2012	2011
الانفاق على البحث والتطوير ؟	27869	211823	29492	33600	15306	14457	19506	31008
الانفاق على التدريب ؟	27632	29773.6	13188.8	13918.4	13196.8	11051.2	10737.6	7443.2
الانفاق على جودة المنتج؟	3407684	4550805	5241533	5478666	5191522	4621260	3902036	3320997
الانفاق على التكنولوجيا؟	105762	148989	47921	134342	265225	156156	249986	121454
الانفاق على الحوافز ؟	18693	28300	20356	28996	0	0	0	0
الانفاق على المجتمع؟	6908	7443.4	3297.2	3479.6	3299.2	2762.8	2684.4	1860.8
الانفاق على المياه ؟	3752.2	1687.6	4716.2	3316.8	3737.2	3539	2521.8	7177.6
الانفاق على الكهرباء ؟	15008.8	6750.4	18864.8	13267.2	14948.8	14156	10087.2	1794.4
الانفاق على الوقود ؟	12346	11121	11192	8065	23619	15022	20905	22979
الانفاق الصحي للموظفين ؟	14600	12073	6493	5122	6334	7078	8337	2337
عدد الموظفين خيرة ٥ سنوات؟	41	38	39	42	38	35	36	34
عدد موظفين التكنولوجيا؟	2	2	2	2	1	1	1	1
عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟	15	14	14	18	12	12	11	7
عدد الموظفين الاجمالي ؟	51	47	49	52	47	44	45	42

١٩ - العربية لصناعة الدهانات :

السؤال	2018	2018	2016	2015	2014	2013	2012	2011
الانفاق على البحث والتطوير	4443	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000

؟								
الانفاق على التدريب ؟	581	550	304	1222	699	296	541	730
الانفاق على جودة المنتج؟	2369864	2350731	2516233	2992568	3207648	3635544	3773432	3994323
الانفاق على التكنولوجيا؟	1515	1598	946	1494	1384	3675	32244	1172
الانفاق على الحوافز ؟	12030	14969	10483	1028	2176	21461	0	20734
الانفاق على المجتمع؟	443	509	803	3103	1769	1473	1103	989
الانفاق على المياه ؟	3811	3534	4961.6	6241.4	5651.2	5432	6508.8	7074.8
الانفاق على الكهرباء ؟	15244	14136	19846.4	24965.6	22604.8	21728	26035.2	28299.2
الانفاق على الوقود ؟	5669	4953	5294	7718	9198	6626	8062	8490
الانفاق الصحي للموظفين ؟	7153	7008	8534	11076	13189	15166	18544	21572
عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟	28	28	38	38	42	42	48	48
عدد موظفين التكنولوجيا؟	2	2	3	3	9	3	3	3
عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟	13	13	17	17	19	19	20	20
	35	35	48	48	53	53	60	60

٢٠ - بيت جالا لصناعة الادوية :

السؤال	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018
الانفاق على البحث والتطوير ؟	111698	103781	32919	25774	77845	31610	35561	58490
الانفاق على التدريب ؟	1284	66483	2237	1091	0	5677	6434	7305
الانفاق على جودة المنتج؟	17804990	18909076	3773810	4123557	4417317	4620252	4841617	4977158
الانفاق على التكنولوجيا؟	1799429	1999365	146633	162926	1765931	1962146	2689115	2987905
الانفاق على الحوافز ؟	123022	66246	38141	29180	9565	22578	35089	17656
الانفاق على المجتمع؟	15805	14187	4346	6165	4116	0	5972	0
الانفاق على المياه ؟	201926.8	264365	53322.2	54865.8	51010	53934.8	59056.8	69868.8
الانفاق على الكهرباء ؟	807707.2	1057460	213288.8	219463.2	204040	215739.2	236227.2	279475.2
الانفاق على الوقود ؟	6157	6874	371	116	155	219	205	413
الانفاق الصحي للموظفين ؟	52796	54934	10338	11164	11570	22077	34910	33555
عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟	122	122	134	136	158	158	161	161
عدد موظفين التكنولوجيا؟	13	13	13	14	15	15	15	16
عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟	90	92	93	93	96	96	107	107
عدد الموظفين الاجمالي ؟	152	152	167	170	197	197	201	201

٢١ - بيرزيت لصناعة الأدوية :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018	السؤال
31837	25716	16656	14942	32072	37831	38272	40207	الانفاق على البحث والتطوير ؟
11114.2	14434	20726.3	22396.7	14180.2	22834.6	40212.9	25019.7	الانفاق على التدريب ؟
906132	907152	1449378	1549406	1651031	1715983	1983553	2048847	الانفاق على جودة المنتج؟
594312	1039863	3633802	872696	1248511	768747	1416625	4610001	الانفاق على التكنولوجيا؟
145267.6	136348.8	230497	220148.6	202821.6	259315.4	278565	217623	الانفاق على الحوافز ؟
17620	34479	90067	101866	95790	80382	119021	125614	الانفاق على المجتمع؟
3916.6	2779.2	5906.2	1351.2	2331.2	1040.2	1008.8	1153.2	الانفاق على المياه ؟
15666.4	11116.8	23624.8	5404.8	9324.8	4160.8	4035.2	4612.8	الانفاق على الكهرباء ؟
22772	19463	31292	50581	13854	63617	117135	116739	الانفاق على الوقود ؟
5632	4884	10316	3984	9271	4071	12697	8477	الانفاق الصحي للموظفين ؟
208	208	239	239	283	283	283	283	عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟
8	8	7	7	9	9	8	8	عدد موظفين التكنولوجيا؟
91	91	101	101	137	137	140	140	عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟
260	260	299	299	354	354	354	354	عدد الموظفين الاجمالي ؟

٢٢ - مصانع الزيوت النباتية :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018	السؤال
45055	39503	95190	44900	43710	57960	39875	58035	الانفاق على البحث والتطوير ؟
16011	20278	5095	7309	4525	3957	10497	21289	الانفاق على التدريب ؟
2979036	3169326	3166580	4286456	4186885	41908736	4413321	5302753	الانفاق على جودة المنتج؟
32859	50787	63930	188378	87032	4846	36943	83274	الانفاق على التكنولوجيا؟
23407	27757.9	35164.2	36611.9	42915.1	44400.1	36019.9	36663.9	الانفاق على الحوافز ؟
2738	3604	21357	8733	8884	9317	11747	10969	الانفاق على المجتمع؟
2166.6	2123	1552.8	2254.8	2770.2	3020.8	8169.8	3702	الانفاق على المياه ؟
3249.9	3184.5	2329.2	3382.2	4155.3	4531.2	12254.7	5553	الانفاق على الكهرباء ؟
8405	16615	22410	38008	43175	35592	6330	5307	الانفاق على الوقود ؟
10971	11562	11614	10922	10920	14233	16908	14648	الانفاق الصحي للموظفين ؟
309	308	320	320	352	352	358	360	عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟
0	1	1	2	2	3	3	3	عدد موظفين التكنولوجيا؟
19	19	20	20	25	25	30	30	عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟
386	385	400	400	440	440	448	450	عدد الموظفين الاجمالي ؟

٢٣ - فلسطين للاستثمار الصناعي :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018	السؤال
122336	66982	81543	89683	129562	137497	114881	110573	الانفاق على البحث والتطوير ؟
96615.2	80254.4	143962.4	138008.8	130436.8	151485.6	139823.2	136818.4	الانفاق على التدريب ؟
18233785	17759137	21622415	25713347	28713465	36501784	37964360	35267743	الانفاق على جودة المنتج؟
3747171	641860	534844	1168476	1059188	793646	1263263	1463555	الانفاق على التكنولوجيا؟
141397	142920.8	183479.8	190189.4	216305	259999.8	240705.6	215554.6	الانفاق على الحوافز ؟
3514	7220	8936	20029	17822	31866	28214	49176	الانفاق على المجتمع؟
1466.1	4029.4	2331.3	2610.6	2766.8	5599.8	5287.7	6409.1	الانفاق على المياه ؟
4398.3	12088.2	6993.9	7831.8	8300.4	16799.4	15863.1	19227.3	الانفاق على الكهرباء ؟
24153.8	20063.6	35990.6	34502.2	32609.2	37871.4	34955.8	34204.6	الانفاق على الوقود ؟
40353	39275	35028	43343	44317	38217	42349	66181	الانفاق الصحي للموظفين ؟
400	415	415	416	416	418	424	424	عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟
5	5	5	6	7	6	8	8	عدد موظفين التكنولوجيا؟
50	52	52	52	52	52	53	53	عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟
500	519	519	520	520	523	530	530	عدد الموظفين الاجمالي ؟

٢٤ - الوطنية لصناعة الالمنيوم:

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018	السؤال
21821	19585	82084	57740	33126	107900	76566	16155	الانفاق على البحث والتطوير ؟
18871	12408	34683	42688	52775	31384	30542	22748	الانفاق على التدريب ؟
3617768	3598588	4281642	4400746	4469605	5169308	5475685	4990352	الانفاق على جودة المنتج؟
389040	463072	654169	683197	775361	937406	925769	889777	الانفاق على التكنولوجيا؟
22140	26460	170316	150119	34834	56480	74845	48540	الانفاق على الحوافز ؟
11507	10386	11021	14824	4069	4184	5495	7571	الانفاق على المجتمع؟
5478.2	4197.6	3396.2	4500.4	5898.8	5366.2	8615	9669.2	الانفاق على المياه ؟
21912.8	16790.4	13584.8	18001.6	23595.2	21464.8	34460	38676.8	الانفاق على الكهرباء ؟
44886	56889	80730	85406	49585	75502	71895	56250	الانفاق على الوقود ؟
8317	8500	9138	11025	8996	9849	12467	11249	الانفاق الصحي للموظفين ؟
140	140	140	158	158	182	182	182	عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟
3	3	3	3	3	3	3	3	عدد موظفين التكنولوجيا؟
60	60	64	64	64	72	72	72	عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟
175	175	197	197	197	228	228	228	عدد الموظفين الاجمالي ؟

٢٥ - العربية الفلسطينية للاستثمار :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2018	السؤال
1092329	944117	925571	1661990	1375561	793197	965350	1864446	الانفاق على البحث والتطوير ؟
115288	132978	135791	404143	176542	121173	308392	297275	الانفاق على التدريب ؟
847140	896260	1033714	1397843	1049185	1347384	1175089	1448530	الانفاق على جودة المنتج؟
3196746	3273845	932183	4950486	14347495	9362206	942509	2980657	الانفاق على التكنولوجيا؟
1046925	894908	1621806	1700661	1184955	3732070	3925965	3308597	الانفاق على الحوافز ؟
263686	265892	122981	410917	695960	938440	1244602	1406414	الانفاق على المجتمع؟
203799.2	213082	217870.8	202029.2	183758	198915.6	227394.2	217690.8	الانفاق على المياه ؟
815196.8	852328	871483.2	808116.8	735032	795662.4	909576.8	870763.2	الانفاق على الكهرباء ؟
649492	857336	943574	920778	703806	833118	1049298	1021162	الانفاق على الوقود ؟
586521	575638	639151	691771	678327	806002	998862	1006144	الانفاق الصحي للموظفين ؟
1132	1128	1120	1168	1088	1280	1280	1288	عدد الموظفين خبرة ٥ سنوات؟
28	28	28	30	30	33	33	35	عدد موظفين التكنولوجيا؟
141.5	141	140	146	136	160	160	161	عدد موظفين يحملون البكالوريوس؟
1415	1410	1400	1460	1360	1600	1600	1610	عدد الموظفين الاجمالي ؟

ملحق (٢) اساس معيار التعثر والتميز بين الشركات المتعثرة وغير المتعثرة

اسم الشركة	السنة	تراجع التدفقات النقدية التشغيلية	القروض القصيرة الاجل	تراجع راس المال العامل	انخفاض قيمة حقوق الملكية الى الخصوم	انخفاض قيمة الايرادات للاصول	انخفاض ربحية وجود خسائر	انخفاض صافي الربح الى مجموع الاصول	انخفاض العائد على السهم	تراجع في توزيعات	نموذج Altman للتعثر
الاتحاد للاعمار والاستثمار	2011	800713	119612	19119418	25.577	0.122	1783236	0.040	0.046	0	غير متعثرة
	2012	7951632	434379	13311028	25.047	0.094	603555	0.018	0.021	2399873	غير متعثرة
	2013	452375	336310	14041913	26.023	0.061	353318	0.010	0.011	0	غير متعثرة
	2014	3096413	290508	12949161	16.851	0.140	471649	0.012	0.017	0	غير متعثرة
	2015	879631	285350	15227950	21.305	0.042	164640	0.005	0.007	0	غير متعثرة
	2016	-330604	485029	11427531	7.840	0.056	970035	0.026	0.030	1919777	متعثرة
	2018	-2210741	392503	3217083	3.526	0.035	684560	0.016	0.021	1759799	متعثرة
	2018	-2527569	350841	4372885	4.929	0.100	1524352	0.030	0.023	0	متعثرة
القدس للاستثمارات العقارية	2011	1152859	237266	565110	1.929	0.344	564245	0.036	0.056	0	غير متعثرة
	2012	-87894	1278455	-301867	1.754	0.111	-284772	-	0.056	0	متعثرة
	2013	-185548	1341199	-1896144	1.513	0.000	-1785339	-	0.056	0	متعثرة
	2014	33926	284557	186668	1.507	0.003	-966894	-	-0.096	0	متعثرة

متعثر	0	0.280	-	-877558	0.003	1.657	-660891	424453	245248	2015	
متعثر	0	0.094	-	-858634	0.017	3.163	-764870	343008	-842327	2016	
متعثر	0	0.001	0.002	15480	0.045	1.881	-620096	289215	895055	2018	
متعثر	0	0.001	-	-39497	0.225	3.209	303495	308712	-1476426	2018	
متعثر	0	-0.019	0.034	-87757	0.003	49.682	922105	0	-31637	2011	
غير متعثر	0	0.055	0.099	266876	0.002	39.571	1175645	0	345579	2012	
غير متعثر	0	0.043	0.070	209686	0.005	61.217	1339736	0	-310603	2013	
غير متعثر	0	0.023	0.036	111704	0.003	57.878	1212374	0	79095	2014	السلطنة للإستثمار والإنماء
غير متعثر	0	0.011	0.017	52256	0.001	58.434	1126674	0	112183	2015	
متعثر	0	0.005	0.007	23527	0.000	55.790	1117097	2156	6809	2016	
متعثر	0	-0.006	0.002	-27699	0.864	0.889	1066138	1399131	-1225019	2018	
متعثر	0	-0.006	0.086	628969	0.990	1.239	2336214	1427243	-757065	2018	
غير متعثر	2753047	0.101	0.051	4157035	0.240	2.266	14507848	2827939	3502801	2011	
متعثر	705081	-0.029	0.004	-1348407	0.142	2.425	6687727	1457375	3638207	2012	
متعثر	0	-0.023	-	-2779144	0.065	1.997	-228552	6670586	4432787	2013	
متعثر	22311	-0.037	0.020	-2418916	0.050	1.863	-9517573	6534976	3386776	2014	فلسطين للإستثمار العقاري
متعثر	23257	0.017	0.014	1067789	0.152	1.671	30966762	6462970	4731806	2015	
متعثر	975804	-0.047	0.024	-2986759	0.090	1.601	12746412	10526411	2588998	2016	
متعثر	23703	-0.212	0.133	-1.4E+07	0.063	1.380	8449695	6806026	3393496	2018	
متعثر	0	-0.060	0.043	-3940505	0.022	1.136	4862779	7667362	3342523	2018	
غير متعثر	0	0.047	0.008	406927	1.607	0.696	-286658	7521247	-1461802	2011	
غير متعثر	0	0.178	0.049	1692956	2.107	0.905	-951550	5581129	7387239	2012	
غير متعثر	0	0.051	0.016	510596	2.166	0.793	-5476022	9537617	-859819	2013	
متعثر	0	-0.249	0.065	-2491021	1.433	0.807	-4032736	7974836	-1225188	2014	سجاير القدس
متعثر	0	0.006	0.001	61233	0.918	1.322	84650	4363039	5100142	2015	
متعثر	0	-0.045	0.009	-379384	0.913	1.259	910581	5783370	-365677	2016	
متعثر	0	0.040	0.010	393014	0.986	1.058	1584175	6421934	195718	2018	
متعثر	0	0.004	0.000	13546	0.977	0.775	-2599588	9817557	-1960869	2018	
متعثر	0	-0.065	0.110	-455672	0.345	4.480	602813	288990	-26491	2011	فلسطين لصناعة اللدائن
متعثر	0	-0.083	-	-580823	0.312	3.283	489246	408321	-56747	2012	

			0.158							
متعثر	0	-0.080	-	-569124	0.347	2.512	423025	231261	120604	2013
متعثر	0	-0.071	-	-494870	0.334	1.837	173150	317527	53836	2014
متعثرة	0	-0.137	-	-956910	0.272	1.059	-65339	296512	60507	2015
متعثرة	0	-0.281	-	-217177	0.000	0.897	-74430	16153	6840	2016
متعثرة	0	-0.064	-	-49081	0.058	0.918	-140910	63986	4140	2018
متعثرة	0	-0.038	-	-87658	0.121	0.395	-311671	79330	4000	2018
غير متعثرة	469096	0.240	0.074	2028890	0.645	1.202	4844246	720072	3556889	2011
غير متعثرة	893293	0.240	0.063	2027972	0.434	1.530	6157912	844279	1520824	2012
غير متعثرة	502883	0.200	0.051	1688233	0.372	1.228	7218261	1073708	553559	2013
متعثرة	918432	0.170	0.028	945363	0.368	1.223	5141424	2515397	-1025510	2014
متعثرة	716610	0.220	0.038	1643304	0.314	1.181	7104041	2174188	1519688	2015
متعثرة	716610	0.170	0.012	396521	0.346	0.993	11471088	1907262	-1981808	2016
متعثرة	716610	0.290	0.010	3129227	0.275	1.149	8004083	2432873	2761958	2018
متعثرة	236933	0.210	0.053	2702056	0.346	1.190	8642684	2716125	4221802	2018
متعثرة	0	-0.074	-	-1852671	0.123	1.699	-3109718	573712	-2949130	2011
متعثرة	0	-0.040	-	-994006	0.146	1.531	-5489024	2621555	-36583	2012
متعثرة	0	-0.520	-	-1017360	0.143	1.397	-7331509	3572906	-440398	2013
متعثرة	0	-0.032	-	-621079	0.150	1.407	-1174454	571817	-138003	2014
متعثرة	0	-0.046	-	-907853	0.147	1.329	-2266437	1173503	33500	2015
متعثرة	0	-0.068	-	-1340854	0.145	1.193	-6171671	1098122	754751	2016
متعثرة	0	-0.077	-	-1518431	0.146	1.055	-5237144	0	-415406	2018
متعثرة	0	-0.058	-	-1136963	0.145	0.921	-6868067	1325794	646686	2018
غير متعثرة	50675	0.046	0.048	506746	0.075	39.271	2103767	0	262186	2011
متعثرة	22389	0.020	0.017	223887	0.072	8.925	-53763	500000	448739	2012
غير متعثرة	35244	0.032	0.030	352437	0.074	14.528	97153	500000	250356	2013
غير متعثرة	10474	0.010	0.010	104742	0.072	20.870	428564	0	338784	2014
غير متعثرة	22344	0.020	0.017	223435	0.065	12.386	266052	88720	720619	2015
غير متعثرة	47730	0.043	0.024	477302	0.038	20.960	635042	93497	227021	2016
غير متعثرة	225549	0.205	0.103	2255491	0.113	25.556	874458	98345	510343	2018

دار
الشفاء
لصناعة
الادوية

المؤسسة
العربية
لل فنادق

ابراج
وطنية

متعثة												
غير متعثة	118275	0.108	0.050	1182746	0.057	27.018	1251106	113017	856813	2018		
غير متعثة	220437	0.011	0.012	60823	0.024	9.894	520334	0	-747628	2011	العقارية للتجارة والاستثمار	
غير متعثة	0	-0.024	0.020	-105167	0.011	5.418	643760	0	64704	2012		
غير متعثة	0	-0.032	0.028	-139577	0.006	6.171	324376	0	25623	2013		
غير متعثة	0	-0.170	0.170	-748768	0.164	4.421	1006421	0	-236249	2014		
غير متعثة	1493	0.000	0.003	14926	0.300	4.241	284847	0	648209	2015		
غير متعثة	22580	0.040	0.041	225798	0.192	3.903	2123337	0	353957	2016		
غير متعثة	55351	0.070	0.073	553513	0.222	4.883	992372	0	-852677	2018		
غير متعثة	946	0.000	0.001	9460	0.122	4.423	1972520	0	629569	2018		
غير متعثة	0	-0.065	0.041	415179	0.066	15.105	-442912	510604	64268	2011		مستثمرون العرب
غير متعثة	0	-0.033	0.007	-63963	0.009	76.399	388255	0	-266064	2012		
غير متعثة	0	0.015	0.009	84539	0.024	112.513	515782	0	16927	2013		
غير متعثة	0	-0.070	0.012	-406770	0.016	28.031	221583	0	7193	2014		
غير متعثة	0	-0.020	0.021	-240412	0.016	46.538	318011	0	38780	2015		
غير متعثة	5715	0.002	0.006	57150	0.016	49.491	160178	0	115927	2016		
غير متعثة	5626	0.006	0.005	56264	0.016	51.485	172530	0	98666	2018		
غير متعثة	5608	0.006	0.005	56083	0.017	55.417	173910	0	100520	2018		
غير متعثة	0	0.160	0.113	400821	0.302	1.277	-10562	874480	451072	2011	بال عقار	
غير متعثة	0	0.012	0.012	30134	0.260	1.500	178224	602872	254031	2012		
غير متعثة	0	-0.063	0.039	-159048	0.271	1.651	187374	365157	367425	2013		
غير متعثة	0	-0.120	0.093	-301877	0.287	1.390	46340	324807	131259	2014		
غير متعثة	0	-0.100	0.084	-240969	0.305	1.079	-58055	381624	13368	2015		
غير متعثة	10087	0.400	0.056	100865	0.307	1.080	202691	457378	347177	2016		
غير متعثة	9059	0.036	0.029	90588	0.279	1.090	136685	685984	424719	2018		
غير متعثة	13754	0.055	0.033	137537	0.279	1.098	416779	662372	378979	2018		
غير متعثة	123050	3.000	0.042	129043	0.459	7.535	877483	1121	97085	2011	مصنع الشرق	
غير متعثة	97200	3.100	0.034	99454	0.463	12.007	1058205	1121	-27841	2012		

متعثرة											للاكتروود
غير متعثرة	100850	3.000	0.034	96235	0.404	11.360	1051217	1121	34160	2013	
غير متعثرة	93450	3.000	0.034	91480	0.354	14.458	1041641	1121	143471	2014	
غير متعثرة	93450	2.900	0.032	90592	0.273	12.626	1062887	1121	134044	2015	
غير متعثرة	81533	3.100	0.033	93737	0.385	8.978	978475	1121	26793	2016	
غير متعثرة	96200	2.240	0.024	66442	0.292	9.558	961301	1121	81066	2018	
غير متعثرة	98745	3.000	0.029	94572	0.372	9.947	1185263	1121	175227	2018	
متعثرة	326535	-0.022	0.006	-298790	0.597	1.411	3359684	1753837	347867	2011	
متعثرة	45256	0.051	0.027	683797	0.592	1.567	2338329	3084865	1376760	2012	
غير متعثرة	136627	0.051	0.112	3361674	0.760	2.394	4003841	1525761	4906254	2013	
غير متعثرة	1521121	0.173	0.087	2322241	0.931	2.407	3112393	1466590	3236397	2014	
غير متعثرة	1592683	0.230	0.111	3093633	0.954	2.988	1126674	741633	5233303	2015	دواجن فلسطين
غير متعثرة	1961031	0.240	0.108	3230398	1.041	3.334	1117097	435922	2602900	2016	
غير متعثرة	2413145	0.240	0.092	3181696	0.911	3.052	8237911	92491	2864515	2018	
غير متعثرة	2005423	0.063	0.024	843552	0.853	2.323	5492018	317426	2854303	2018	
غير متعثرة	997026	0.203	0.046	1112763	0.495	3.615	14682915	360370	3173752	2011	
غير متعثرة	472586	0.035	0.013	195591	0.370	2.223	18989330	756183	2489222	2012	
غير متعثرة	472586	0.035	0.043	2248123	0.408	2.319	23729574	1331940	1059316	2013	
غير متعثرة	1069402	0.103	0.034	1409833	0.448	1.877	18615699	2680908	3713927	2014	
غير متعثرة	1059779	0.136	0.045	2224286	0.505	2.417	19874884	2219801	1848283	2015	القدس للمستحضر الطبية
غير متعثرة	1314734	0.176	0.061	3050959	0.483	3.168	22608508	1967333	2483558	2016	
غير متعثرة	1689364	0.341	0.102	6163670	0.483	4.036	28442333	936742	4748463	2018	
غير متعثرة	1881798	0.340	0.095	6002857	0.487	4.410	29440123	1320386	4342782	2018	
متعثرة	0	-0.281	0.161	-1986425	0.677	0.655	1713915	1268202	227622	2011	الفلسطينية للخدمات اللوجستية
غير متعثرة	0	-0.056	0.024	-396793	0.644	0.580	2836055	1792850	-2396184	2012	
غير متعثرة	0	0.011	0.004	9923	0.706	0.604	2644497	2284963	233635	2013	
متعثرة	0	-0.379	0.186	-3500177	0.568	0.398	3838413	2374541	-2049219	2014	
غير متعثرة	0	0.050	-	-582468	0.344	0.543	7700912	2914843	-9556431	2015	

متعثرة			0.012							
غير متعثرة	11378	0.009	0.011	113783	0.718	1.568	5012418	370879	-946396	2016
غير متعثرة	3850	0.003	0.007	38502	0.618	1.210	3787084	92689	-889425	2018
غير متعثرة	4307	0.003	0.003	43072	0.695	1.068	2369278	91059	349209	2018
غير متعثرة	0	0.000	0.034	501528	0.395	1.558	2253699	0	-573119	2011
غير متعثرة	0	0.160	0.075	512519	0.438	1.432	2932174	0	867832	2012
غير متعثرة	317781	0.260	0.094	836313	0.407	1.027	3262605	0	312659	2013
غير متعثرة	0	1.000	0.001	2339	0.457	0.949	2901825	0	1553229	2014
متعثر	0	1.000	0.003	-41300	0.391	1.240	2868366	0	808642	2015
غير متعثرة	0	1.000	0.060	555999	0.494	0.965	2824113	0	-204223	2016
غير متعثرة	317781	1.000	0.034	368698	0.470	1.200	3029539	0	793402	2018
غير متعثرة	222447	1.000	0.014	177086	0.429	1.220	3081959	0	-6985	2018
غير متعثرة	0	0.005	0.004	23242	0.680	14.357	3119712	0	-29888	2011
غير متعثرة	0	0.021	0.020	104714	0.767	9.631	2968969	0	367023	2012
غير متعثرة	214944	0.092	0.102	458561	0.884	7.554	3047884	0	607464	2013
غير متعثرة	279843	0.063	0.077	314664	1.019	7.477	2816824	0	448476	2014
غير متعثرة	354509	0.097	0.085	482720	0.992	5.092	3031702	0	620148	2015
غير متعثرة	366243	0.061	0.057	303454	0.937	4.906	2834381	0	650616	2016
غير متعثرة	161657	0.032	0.029	157729	0.746	4.336	2587762	0	53937	2018
غير متعثرة	354509	0.097	0.085	482720	0.992	5.092	3031702	0	620148	2018
غير متعثرة	450000	0.301	0.131	487328	0.932	1.607	1440786	0	1341634	2011
غير متعثرة	300000	0.340	0.133	515983	0.797	1.739	1680110	0	1100110	2012
غير متعثرة	375000	0.535	0.181	801855	0.837	2.219	2155291	0	551056	2013
غير متعثرة	600000	0.386	0.137	595355	0.948	2.215	2114817	0	797480	2014
غير متعثرة	600000	0.700	0.216	1062921	1.066	2.212	2536849	0	861674	2015
غير متعثرة	750000	0.857	0.229	1204812	0.956	2.058	3015885	0	1216788	2016
غير متعثرة	600000	0.856	0.201	1202581	0.874	2.435	3779535	0	372311	2018

مركز
نابلس
الجراحي

الوطنية
لصناعة
الكرتون

العربية
لصناعة
الدهانات

غير متعثر	750000	0.372	0.087	501533	0.882	2.497	3359034	0	692646	2018	
غير متعثر	0	0.000	0.046	2136302	0.492	1.634	9031730	0	502480	2011	
غير متعثر	0	0.000	0.059	574829	0.540	0.427	2307668	215072	531411	2012	
غير متعثر	0	0.097	0.059	583129	0.568	2.501	2968733	335284	1129265	2013	
غير متعثر	0	0.167	0.093	894735	0.591	2.441	4025341	86182	616340	2014	
غير متعثر	0	0.319	0.161	1706893	0.621	3.061	5385344	232489	2656808	2015	بيت جالا لصناعة الادوية
غير متعثر	321062	0.275	0.137	1924748	0.520	2.968	5758037	271858	3019557	2016	
غير متعثر	1043717	0.235	0.105	1645697	0.493	2.751	6814681	340253	2552990	2018	
غير متعثر	1050000	0.110	0.050	772790	0.454	3.019	5275414	324311	2552990	2018	
غير متعثر	1514724	0.224	0.086	3075471	0.377	3.848	16906440	604087	2473040	2011	
غير متعثر	1845500	0.269	0.102	4976593	0.383	4.109	25481901	0	8221459	2012	
غير متعثر	2218820	0.269	0.100	5480204	0.388	4.048	28555145	0	2687849	2013	
غير متعثر	2775424	0.224	0.067	4209475	0.357	3.226	29717630	0	6889395	2014	
غير متعثر	3145480	0.264	0.087	4932566	0.383	4.484	33287025	0	4935883	2015	بيرزيت للادوية
غير متعثر	3700565	0.410	0.109	7568179	0.437	4.984	39180232	0	4510730	2016	
غير متعثر	3700565	0.590	0.145	11016069	0.409	5.647	44769112	0	8887350	2018	
غير متعثر	3700565	0.420	0.088	7967506	0.394	4.095	43390666	0	8834751	2018	
غير متعثر	853055	0.470	0.150	1887069	0.278	13.833	2603025	21849	-896549	2011	
غير متعثر	808538	0.670	0.186	2674307	0.258	16.086	3032800	0	694476	2012	
غير متعثر	1140659	1.209	0.268	4835621	0.222	15.425	4141701	0	-78698	2013	
غير متعثر	1938947	1.221	0.233	4885075	0.241	14.000	4191784	0	-98585	2014	
غير متعثر	2298944	1.341	0.222	5364433	0.206	14.228	4261158	0	-347654	2015	مصانع الزيوت النباتية
غير متعثر	2443580	1.403	0.218	5609250	0.188	16.220	4680823	0	797534	2016	
غير متعثر	2311507	1.710	0.155	6838226	0.200	16.220	5133808	0	-1161740	2018	
غير متعثر	2343304	1.596	0.129	6384343	0.210	16.300	4358603	0	145309	2018	
غير متعثر	1304029	0.052	0.019	738705	0.463	2.267	1792305	2462837	125093	2011	فلسطين للاستثمار الصناعي
غير متعثر	107294	0.040	0.021	738176	0.454	2.364	1045951	2748848	1166852	2012	
غير متعثر	16324	0.189	0.097	4171227	0.565	3.175	4690444	1554118	4341932	2013	

متعثة										
غير متعثة	2386815	0.150	0.076	3173445	0.644	3.063	4168252	1512748	3517949	2014
غير متعثة	2088657	0.180	0.092	4106638	0.711	3.409	5034933	789571	5673348	2015
غير متعثة	1364766	0.210	0.092	4826901	0.786	2.774	7161217	452075	3241850	2016
غير متعثة	2812734	0.250	0.078	5504548	0.606	1.667	8342710	1001795	3662306	2018
غير متعثة	2327234	0.180	0.047	3498016	0.554	1.604	9892537	1222776	2501535	2018
متعثة	0	0.040	0.019	1983181	0.045	0.630	17892513	20975278	10404430	2011
غير متعثة	0	0.820	0.040	6476492	1.681	0.636	26135028	17112062	193935	2012
غير متعثة	0	0.132	0.065	10980695	1.840	0.648	40731193	11586654	8482772	2013
غير متعثة	0	0.136	0.059	11364982	2.099	0.704	45715798	17356962	18594535	2014
غير متعثة	4500000	0.119	0.058	12480232	1.856	0.666	51607065	26342945	8812354	2015
غير متعثة	3000000	0.125	0.047	11944419	1.820	0.559	42406118	31595701	4941439	2016
غير متعثة	3960000	0.159	0.061	17461978	1.899	0.670	53639318	26586064	38747302	2018
غير متعثة	5000000	0.170	0.042	16038236	1.897	0.670	59274383	20032530	6768339	2018
متعثة	0	0.015	0.005	105167	0.744	0.829	81219	4745921	592955	2011
متعثة	0	0.023	0.008	159860	0.718	0.853	-125711	4791835	747606	2012
متعثة	0	0.108	0.037	747644	0.696	0.837	480469	5159456	420381	2013
متعثة	0	0.113	0.034	782783	0.668	0.824	1159307	6210253	341769	2014
متعثة	345000	0.011	0.003	72895	0.635	0.763	147386	5148204	1066800	2015
غير متعثة	32053	0.046	0.014	320525	0.647	0.829	886355	3846491	1064540	2016
غير متعثة	46207	0.067	0.019	462067	0.691	0.810	3359806	4484171	1064540	2018
غير متعثة	414000	0.083	0.021	570189	0.790	0.830	3275431	3250020	1064900	2018

العربية
الوطنية
للاستثمار
القابضة

نابكو
الوطنية
لصناعة
الالمنيوم

ملحق (٣) مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

7	6	5	4	3	2	1	اسم الشركة	السنة
تكلفة الاموال المقترضة	نسبة مساهمة الاصول المتداولة في تغطية التزامات القصيرة الاجل	مدى اعتماد الشركة على الدائنين في تمويل الشركة	مدى قدرة الشركة على تحصيل الذمم المدينة	نسبة النقدية التي تملكها الشركة من اجمالي الاصول	نسبة الاصول الجارية التي تملكها الشركة من اجمالي الاصول	مدى قدرة الفائض من الاموال الدائمة على تغطية اصول الشركة		
0	10.6918	2.5464	32.3722	13.9605	19.4776	17.3951	ابراج الوطنية	2011
3472	107.2310	11.2039	14.7740	0.5718	5.5300	-0.3999		2012
1736	88.8431	6.8835	14.5392	0.3243	6.5974	0.7361		2013
0	54.0877	4.7917	9.0854	0.1834	7.1526	3.2839		2014
1736	69.2356	8.0733	1.2075	0.3131	6.3060	1.9400		2015
1718.64	44.6503	7.0754	0.8960	0.3366	8.2602	4.5720		2016
1720	38.7149	3.9130	3.1779	0.1884	6.3860	3.9137		2017
1720	34.8419	3.7013	1.6857	0.4292	8.1706	5.3238		2018
9416	3.3578	3.9097	1.1802	13.2654	38.3729	37.0844	الاتحاد للاعمار والاستثمار	2011
27167	6.7283	3.9925	1.0954	7.4007	34.5230	32.2002		2012
6059	9.1627	3.8428	0.7490	2.8946	32.6797	29.6854		2013
7415	13.4079	5.9343	1.5011	8.4061	35.2112	30.4901		2014
3727	8.4538	4.6937	0.4511	12.6419	41.0028	37.5365		2015
6862	27.9109	12.7559	0.4490	16.5999	36.0000	25.9521		2016
9309	76.2497	28.0179	0.4073	7.4301	27.0135	6.4158		2017
9309	63.4267	20.2913	1.4411	2.7934	24.2310	8.8621		2018
233	50.3207	10.1069	0.2741	4.8803	17.5613	8.7243	العقارية للتجارة والاستثمار	2011
1143	55.1143	18.4572	0.0871	10.6084	27.3169	12.2614		2012
466	62.9396	16.2056	0.0654	6.8387	21.1662	7.8443		2013
0	43.2232	22.6178	1.1312	1.8178	40.6376	23.0728		2014
0	73.9226	23.5781	1.9782	2.6059	24.7337	6.4499		2015
0	36.4501	25.6265	1.0831	10.9453	54.4584	34.6083		2016
0	51.1590	20.4809	1.6010	0.9663	32.0571	15.6570		2017

0	45.4544	22.6075	1.1925	11.4350	39.8158	21.7178		2018	
0	89.6278	51.8529	1.8983	0.1629	32.0905	3.3285	القدس للاستثمارات العقارية	2011	
51479	106.2838	57.0011	0.6068	1.6321	29.1512	-1.8318		2012	
53083	162.6973	71.9339	0.0145	0.2492	24.0970	-15.1082		2013	
141838	196.8944	66.3657	0.0284	0.0233	16.1737	-15.6714		2014	
66882	117.1570	60.3563	0.0330	0.7386	28.0751	-4.8168		2015	
31941	131.1320	46.2426	0.0352	0.2744	21.8249	-6.7945		2016	
17850	122.8932	53.1756	1.0633	2.8172	21.8919	-5.0117		2017	
17850	85.3127	31.1651	4.9407	0.6474	19.4569	2.8577		2018	
13430	424.0018	6.6202	1.4255	0.1633	1.3471	-4.3648		المستثمرون العرب	2011
5527	14.4487	1.3089	0.4061	0.4417	4.8381	4.1391	2012		
0	14.4345	0.8888	0.3180	0.6031	6.1032	5.2222	2013		
0	61.3280	3.5674	0.3352	0.1757	5.6668	2.1914	2014		
13557	48.2629	2.1488	0.4995	0.1929	4.0779	2.1098	2015		
25919	53.8723	2.0206	0.6103	0.0316	3.3569	1.5485	2016		
18421	50.5234	1.9423	0.7346	0.4660	3.2830	1.6243	2017		
18421	47.4963	1.8045	0.7025	0.0383	3.1231	1.6398	2018		
355	2.7941	2.0128	0.3565	10.3271	36.7942	35.7662	الفلسطينية للاستثمار والانماء		2011
677	3.5495	2.5271	0.4367	20.7665	42.5483	41.0380		2012	
263	1.3466	1.6335	11.5158	7.8474	45.1848	44.5763		2013	
465	1.6383	1.7278	12.3021	2.3477	39.5942	38.9455		2014	
308	1.5172	1.6925	9.3386	1.3729	36.1340	35.5858		2015	
1173	1.6059	1.7924	45.4857	0.5156	35.5553	34.9843		2016	
13208	77.8875	112.4661	311.2349	33.6994	67.2048	14.8607		2017	
13208	57.8374	80.7104	3.6729	1.2543	76.1507	32.1071		2018	
43724	100.6460	78.3208	0.9190	6.4848	42.7387	-0.2761		بال عقار	2011
30143.6	88.7497	66.6625	0.7436	5.8074	43.6937	4.9157	2012		
18257.9	86.2449	60.5738	0.9133	10.2736	42.0725	5.7871	2013		
16240.4	96.2282	71.9546	1.0952	13.7755	41.6733	1.5718	2014		
19081.2	104.6529	92.6625	1.0924	15.2987	43.9499	-2.0449	2015		
22868.9	88.7445	108.1825	0.9600	22.4737	54.9429	6.1841	2016		
34299.2	93.8255	133.5089	0.9524	25.4012	56.9385	3.5156	2017		
34299.2	85.1195	153.3185	0.8534	31.8233	66.2277	9.8550	2018		
956468	58.8266	44.1373	1.2316	7.3178	36.5242	15.0383	فلسطين للاستثمار العقاري		2011
884601	77.0164	41.2453	0.8710	5.6541	25.5992	5.8836		2012	
638052	101.1160	47.0000	0.6194	1.6363	17.6492	-0.1970		2013	
885032	155.3089	53.6686	0.5813	1.2787	14.5226	-8.0323		2014	
1273816	55.1909	58.4377	1.3480	4.1445	37.3887	16.7535		2015	
1701746	70.1546	62.4444	1.2425	0.6309	31.1773	9.3050		2016	
1612888	73.7088	81.2681	0.6052	0.6619	31.9514	8.4004		2017	
1612888	80.9326	88.0408	1.2836	1.1213	27.7635	5.2938		سجاير القدس	2018
538605	101.3750	143.6337	5.1921	2.9251	50.0137	-0.6877			2011
634354	104.9371	110.5410	14.4394	6.5612	44.0519	-2.1749	2012		
512535	130.9848	126.1631	14.6942	0.6524	39.0796	-12.1088		2013	

632518	124.4143	123.9456	6.7223	1.1438	43.4271	-10.6024	الشرق للاكترو	2014	
1933	94.1244	74.8677	3.7377	0.6948	42.3386	2.4877		2015	
390471	94.8329	79.4118	3.4572	2.2020	43.8936	2.2680		2016	
579963	92.2441	94.4865	3.3826	2.4795	46.0345	3.5704		2017	
579963	112.9898	128.9962	4.9491	2.0267	44.3825	-5.7652		2018	
2728	32.7534	13.2719	8.9460	3.1966	35.7728	24.0560		2011	
7650	20.1891	8.3282	9.0462	6.4096	38.0795	30.3916		2012	
2214	21.1758	8.8025	9.1227	4.3155	38.2057	30.1153		2013	
3574	16.8214	6.8138	5.1769	2.9319	37.9230	31.5438		2014	
1217	18.6334	7.9200	4.0293	4.3283	39.3850	32.0462		2015	
4675	25.3548	11.1384	3.5169	1.7720	39.5273	29.5052	دواجن فلسطين	2016	
6844	24.4555	10.4628	4.3995	1.2158	38.7307	29.2589		2017	
6844	23.7808	10.0535	4.4055	1.3072	38.4139	29.2788		2018	
195767	373.6804	70.8627	5.4837	0.5147	6.2725	-17.1666		2011	
190958	447.6504	63.8126	4.4069	0.3598	6.3181	-21.9648		2012	
299919	381.1140	41.7642	5.5142	4.3789	5.4975	-15.4543		2013	
208211	434.0745	41.5456	5.1773	1.5938	5.6862	-18.9961		2014	
173168	347.6992	33.4673	5.4155	4.8493	6.3307	-15.6812		2015	
128167	455.6015	29.9895	4.5209	4.4722	4.2154	-14.9899		2016	
130593	493.2425	32.7669	3.6971	3.8450	3.9140	-15.3913		2017	
130593	473.9381	43.0463	3.8809	0.4980	4.1510	-15.5223	2018		
20663	54.8080	22.3229	4.1876	0.4745	32.1380	14.5238	فلسطين الصناعة اللدائن	2011	
29718	62.8635	30.4630	2.4227	1.0209	35.9073	13.3347		2012	
27963	63.9929	39.8143	2.7667	0.0658	37.4601	13.4883		2013	
28097	82.9853	54.4376	2.3511	0.5874	37.6908	6.4130		2014	
33775	161.1740	94.4272	3.4452	1.6255	26.9688	-16.4979		2015	
20917	190.5734	111.5109	0.8433	0.0421	17.2611	-15.6339		2016	
12385	590.1719	108.9849	1.4404	0.0466	5.7032	-27.9553		2017	
12385	748.1462	153.1877	1.9151	0.1429	6.5934	-42.7348		2018	
101572	21.5036	27.6650	1.3208	5.0415	65.6816	51.5577		القدس للمستحضرات الطبية	2011
175342	33.5798	44.9851	1.1958	2.8446	52.3132	34.7465			2012
168578	21.5252	43.1248	1.2583	5.1958	56.0656	43.9974	2013		
151856	40.2852	53.2875	1.4859	5.4524	58.8167	35.1223	2014		
212666	31.7405	41.3803	1.5963	3.2761	56.8771	38.8240	2015		
171879	27.5108	31.5697	1.5052	3.4553	58.8801	42.6817	2016		
140759	22.4341	24.7788	1.6914	5.5859	59.5021	46.1533	2017		
140759	21.2400	22.6778	1.7926	3.8577	59.1414	46.5798	2018		
274059	62.3245	83.2241	6.5116	8.9372	42.6216	16.0579	دار الشفاء الصناعة الادوية		2011
310402	55.4790	65.3653	4.4997	7.2846	39.0345	17.3785			2012
425291	59.1233	81.4166	2.8701	5.4176	40.4674	16.5417		2013	
561802	69.1864	81.7441	2.3721	1.2052	36.0513	11.1087		2014	
531219	63.6662	84.6992	2.5157	2.5616	36.7087	13.3377		2015	
794737	49.3644	100.7031	2.1477	5.3025	41.8015	21.1664		2016	
877041	47.9438	90.8818	2.7454	6.3721	38.1172	19.8424		2017	

877041	54.2092	78.8397	2.3503	0.9680	36.8558	16.8766		2018	
81181.4	75.8440	152.7406	2.2132	8.1955	61.6591	14.8944	السلطنة للخدمات الوجستية	2011	
71278.6	53.7738	135.9364	2.1253	7.9674	59.0929	27.3164		2012	
62028.6	68.7982	181.6824	2.3016	6.1516	60.0813	18.7464		2013	
124040	63.9844	251.4805	2.0520	11.5163	59.1769	21.3129		2014	
54762	51.9382	184.3050	1.3602	10.0066	55.3046	26.5804		2015	
23711	42.4004	66.1557	3.5879	10.3979	61.1759	35.2371		2016	
48639	53.7319	82.6611	2.5783	8.8505	60.1924	27.8499		2017	
48639	65.8622	93.6175	3.7521	12.0618	54.6581	18.6591		2018	
491700	282.1757	58.8590	8.2363	0.4783	5.2523	-9.5684	المؤسسة العربية لل فنادق	2011	
593105	379.2298	65.3071	6.6106	0.8039	6.1060	-17.0498		2012	
689565	340.5941	70.2476	4.2638	0.3464	6.7580	-16.2594		2013	
838433	165.8526	71.0945	7.9294	0.8361	5.7555	-3.7901		2014	
742297	249.9790	75.2195	9.2094	0.8692	5.0132	-7.5188		2015	
731797	540.7726	83.7912	6.5136	0.8165	4.8028	-21.1693		2016	
631525	693.8903	94.8263	10.4471	0.2454	3.1555	-18.7402		2017	
631525	736.2438	108.5887	6.0804	0.5742	3.9321	-25.0176		2018	
344	50.4491	64.2038	0.6881	3.3757	68.7587	34.0706		مركز نابلس الجراحي	2011
1580	48.7286	69.8424	0.7698	13.1692	74.1522	38.0189			2012
912	57.9296	97.4091	0.6730	6.4121	77.6454	32.6658	2013		
1129	60.2406	105.3721	0.6971	6.3383	77.5065	30.8161	2014		
1058	52.0149	80.6426	0.7869	14.4495	72.8258	34.9456	2015		
33471	62.0210	103.5835	0.7665	1.1452	71.6210	27.2009	2016		
14726	67.0217	134.2661	0.7326	4.0043	76.1323	25.1071	2017		
14726	69.3481	153.6901	0.6844	0.3268	77.6313	23.7955	2018		
0	8.2059	6.9654	2.7695	8.5489	59.2180	54.3586	الوطنية لصناعة الكرتون		2011
0	13.5212	10.3833	2.2168	6.1371	56.9164	49.2206			2012
0	16.4811	13.2388	2.5007	8.3390	59.6301	49.8024		2013	
0	23.5314	17.9204	2.9126	7.2534	55.4848	42.4284		2014	
0	24.0388	19.6388	2.7079	11.1704	58.2755	44.2668		2015	
0	25.3064	20.3515	2.9614	12.4539	55.8303	41.7017		2016	
0	30.8674	23.0612	2.6666	8.5902	50.8426	35.1488		2017	
0	32.6358	49.8768	2.9834	6.4638	41.5915	28.0178		2018	
0	47.9472	62.2367	9.2910	20.3524	74.3015	38.6760		العربية لصناعة الدهانات	2011
0	44.2469	57.5155	10.9540	17.8450	75.5953	42.1468			2012
0	35.8939	45.0618	9.1889	19.2117	77.0835	49.4152	2013		
0	35.1712	45.1552	10.2269	21.5589	77.3357	50.1358	2014		
0	34.3148	45.2025	10.1962	21.1535	79.4729	52.2019	2015		
0	34.9063	48.5846	9.6472	24.9780	82.4657	53.6800	2016		
0	29.8680	41.0696	5.8662	18.8628	84.2300	59.0722	2017		
0	29.0827	40.0491	6.6252	14.8717	82.1755	58.2767	2018		
0	55.4911	61.2016	2.0842	0.9309	39.2936	17.4892	بيت جالا لصناعة الادوية	2011	
0	48.1941	47.6928	2.3043	1.1550	42.5952	22.0668		2012	
0	44.8170	44.8144	2.0868	5.3667	48.4688	26.7466		2013	

0	34.7380	40.9688	2.1250	6.4209	56.5861	36.9292		2014	
27162	24.6669	33.4056	2.3386	12.4392	56.8635	42.8370		2015	
28339	26.2128	33.6902	2.4005	16.4921	51.8904	38.2885		2016	
7653	23.4618	36.3517	2.9340	19.8505	52.7068	40.3408		2017	
0	24.1483	33.1235	3.0728	10.7892	44.8624	34.0289		2018	
0	23.9103	25.9870	1.3214	5.3736	55.2318	42.0257	ببر زيت لصناعة الادوية	2011	
0	22.0797	24.3392	1.4568	9.7609	54.5417	42.4991		2012	
0	20.5757	134.6718	1.2700	5.0694	55.5227	44.0985		2013	
0	26.2615	157.2509	1.3529	10.1912	57.7682	42.5975		2014	
0	16.3092	107.3453	1.5530	5.6019	57.5400	48.1557		2015	
0	11.5802	88.8450	1.4965	2.8340	59.8298	52.9014		2016	
0	8.6074	57.2578	0.1391	2.5957	60.7423	55.5140		2017	
169650	14.2901	81.2801	1.3407	2.0080	56.1514	48.1273		2018	
0	17.6612	7.2288	2.5324	1.0256	25.1111	20.6762		مصانع الزيوت النباتية	2011
0	14.6413	6.2164	3.2278	7.1568	24.5217	20.9314			2012
0	15.4943	6.4829	2.9532	9.7031	26.4623	22.3622	2013		
0	19.8238	7.1428	3.7923	9.6901	24.1018	19.3239	2014		
0	21.5634	7.0285	3.6568	7.6399	21.8055	17.1035	2015		
0	20.5081	6.1654	3.2470	11.4105	21.0495	16.7326	2016		
325142	21.3813	50.3598	2.9237	5.7894	14.1359	11.1134	2017		
0	43.6967	46.3595	4.2222	8.3096	15.5909	8.7782	2018		
216430	82.5773	44.1021	5.3657	0.9168	23.7151	4.1318	فلسطين للاستثمار الصناعي	2011	
298270	86.8932	40.6893	4.1806	0.3653	24.2414	3.1773		2012	
0	64.2632	31.4948	5.2368	4.0064	27.2242	9.7291		2013	
0	71.2575	32.6466	4.1358	2.0067	29.5676	8.4985		2014	
0	67.6336	29.3330	4.6925	4.9621	29.9082	9.6802		2015	
264972	60.1067	36.0499	4.7999	6.0640	30.9132	12.3323		2016	
520099	66.1794	59.9877	4.1160	4.7178	25.7112	8.6957		2017	
813871	57.5907	62.3624	4.5318	1.8181	26.4632	11.2228		2018	
404345	99.0591	120.5824	7.7944	14.3909	43.6415	0.4106	الوطنية لصناعة الالمنيوم	2011	
0	101.5022	117.2167	9.9179	12.5835	42.2101	-0.6341		2012	
0	95.4662	119.4757	10.1122	11.3637	48.8990	2.2170		2013	
504401	89.9720	121.3130	19.6674	9.8957	50.6547	5.0796		2014	
527783	98.7502	130.9802	3.9303	0.9082	50.8493	0.6355		2015	
545777	92.5134	120.6661	2.8320	0.4993	51.7842	3.8768		2016	
460627	74.9065	123.3860	2.5582	0.6529	55.3802	13.8968		2017	
493220	78.5913	128.2457	2.4682	0.8649	56.5754	12.1120		2018	
0	83.6616	215.9079	7.1500	3.7074	55.2853	9.0328		العربية الفلسطينية للاستثمار	2011
5224686	78.2425	215.4858	6.6092	2.4879	55.9165	12.1660			2012
0	71.5355	205.7135	6.6632	3.6404	60.3235	17.1708	2013		
0	69.4040	142.0904	8.2488	5.4862	59.5504	18.2200	2014		
0	67.6357	150.0824	7.9768	6.7679	58.0994	18.8035	2015		
0	77.3655	178.7747	7.0068	3.1277	56.8104	12.8588	2016		
0	73.3813	176.6015	8.6020	6.0182	56.5206	15.0451	2017		
0	72.3377	174.8386	57.5824	5.6667	55.9277	15.4709	2018		

مؤشرات بعد العمليات الانتاجية لبطاقة الأداء المتوازن

7	6	5	4	3	2	1	اسم الشركة	السنة		
عدد	مدى مساهمة	مدى مساهمة	مدى مساهمة	مدى مساهمة	مدى مساهمة	متوسط				
الموظفين	كفاءة	الصيانة	مصاريف	المكافآت التي تنفقها الشركة	مصاريف السفر	الراتب				
المساهمين	الموظف	التي تنفقها	الاتصال	تنفقها الشركة	لتلقي الدورات التي تنفقها الشركة	المدفوع لكل				
في	الانتاجية	في سبيل	التي تنفقها	على	على الموظفين في	موظف				
العملية	في تحقيق الربح	تقديم المنتج باعلى جودة	في سبيل تقديم المنتج للزبون	الموظفين في تحقيق رضاهم	تطوير قدراتهم ومهاراتهم .					
الانتاجية	التشغيلي		باعلى جودة							
12	0.977	33.856	5.738	27.373	6.894	13343	ابراج الوطنية	2011		
11	1.334	33.014	4.322	29.038	5.527	15160		2012		
10	0.690	46.990	7.465	202.524	10.120	15352		2013		
9	0.984	55.192	7.605	214.481	7.175	15708		2014		
11	2.000	47.912	8.728	114.506	3.798	11647		2015		
10	0.751	51.234	4.567	137.773	0.238	12797		2016		
9	0.224	43.229	8.515	157.944	0.000	13104		2017		
9	0.772	53.817	3.049	114.223	0.000	12468		2018		
31	0.229	1.512	3.884	2.188	5.215	20785		الاتحاد للاعمار والاستثمار	2011	
26	3.235	0.552	3.308	1.788	7.969	25131	2012			
28	0.244	1.109	3.152	1.662	12.147	22759	2013			
24	1.757	0.479	2.596	1.327	11.650	31362	2014			
24	0.621	0.643	2.520	1.405	8.885	22613	2015			
29	-0.166	0.903	3.433	1.894	12.105	26560	2016			
33	-1.295	0.511	2.437	1.344	7.649	15951	2017			
29	-0.779	1.153	2.189	1.435	7.276	19984	2018			
2	-12.976	0.704	3.591	6.203	1.137	20101	العقارية للتجارة والاستثمار		2011	
3	-0.295	0.051	3.509	9.880	0.856	14969		2012		
3	6.943	0.154	3.751	3.960	1.582	16739		2013		
3	-8.848	0.221	2.593	4.729	1.333	28289		2014		
6	6.412	0.081	3.322	10.547	0.891	18322		2015		
5	-3.629	0.087	3.836	4.449	1.620	19472		2016		
3	-0.995	0.000	1.908	4.425	4.268	45200		2017		
5	2.003	0.000	2.037	5.745	3.165	30144		2018		
33	4.452	1.494	3.723	22.222	14.438	2565		القدس للاستثمارات العقارية	2011	
33	1.773	0.698	2.665	23.522	11.629	7175	2012			
14	0.279	1.492	2.472	37.164	7.703	15679	2013			

11	-0.087	3.777	1.987	20.962	11.750	21013		2014	
11	2.213	0.416	1.795	21.550	11.345	21469		2015	
11	14.054	0.387	1.521	20.156	11.389	21558		2016	
9	1.860	0.534	1.183	39.104	10.550	27125		2017	
10	-3.887	2.311	1.289	34.656	11.313	23623		2018	
5	1.149	0.000	1.506	11.854	2.903	11628	المستثمرون العرب	2011	
5	-12.134	0.000	1.299	11.968	3.233	11712		2012	
5	0.480	0.000	1.167	13.901	2.966	12483		2013	
5	0.148	0.000	2.170	10.568	2.761	13386		2014	
3	0.290	0.152	0.247	7.091	2.374	18547		2015	
3	0.923	0.134	0.665	5.797	2.656	16784		2016	
3	0.746	0.115	0.374	9.642	2.673	19119		2017	
3	0.212	0.000	0.545	6.260	5.587	17972		2018	
3	0.361	0.919	2.127	3.769	0.065	13820		الفلسطينية للاستثمار والانماء	2011
3	1.223	0.435	1.690	4.230	0.093	13153			2012
2	-1.480	0.630	2.017	3.794	0.194	19536	2013		
2	0.559	0.307	2.644	3.869	0.086	19036	2014		
2	2.106	0.362	2.206	3.410	0.039	17618	2015		
2	0.285	0.901	1.741	4.333	0.051	17738	2016		
2	-7.208	0.303	1.726	6.396	0.009	19203	2017		
2	-0.546	0.191	0.815	2.068	0.028	27242	2018		
15	0.814	7.467	0.970	5.608	3.225	7033	بال عقار		2011
15	0.728	8.342	1.460	6.035	1.648	6961			2012
14	1.425	6.155	0.987	7.368	0.792	7499		2013	
16	0.684	7.025	1.216	7.245	0.548	6667		2014	
18	0.053	9.492	0.798	5.787	0.000	6185		2015	
43	0.609	6.881	0.902	5.180	0.000	2926		2016	
42	0.814	6.769	1.019	6.578	0.000	3731		2017	
39	0.580	12.963	0.959	8.091	0.000	3648		2018	
114	0.498	2.615	2.685	3.175	4.297	6901		فلسطين للاستثمار العقاري	2011
88	0.861	2.455	3.080	1.430	3.344	11904			2012
87	3.424	1.290	1.855	1.003	3.261	10615	2013		
77	4.072	0.794	2.131	0.804	4.678	14369	2014		
64	0.709	3.572	1.569	0.418	3.148	24216	2015		
60	1.033	3.679	1.360	1.271	4.136	13453	2016		
39	2.466	3.525	1.691	1.193	3.515	29577	2017		
39	1.945	5.150	1.463	2.141	1.151	3646	2018		
112	-0.590	1.668	4.677	0.000	2.053	8290	سجابر القدس		2011
194	0.998	0.210	1.716	0.000	0.000	4211			2012
186	-0.167	1.175	1.552	1.720	0.107	11008		2013	
117	-2.358	0.743	1.559	2.041	0.156	11534		2014	
71	1.925	1.010	2.478	0.000	0.263	8676		2015	
83	-0.292	1.689	2.104	0.000	0.245	9331		2016	
83	0.088	0.629	1.461	0.000	2.372	10683		2017	
96	-1.022	2.497	1.307	0.000	2.286	9008		2018	

45	0.315	1.100	2.795	2.188	6.339	1446	الشرق للاكترود	2011	
45	-0.122	3.217	2.443	13.613	3.563	1233		2012	
41	-0.010	5.508	2.806	6.679	3.602	1242		2013	
28	0.333	5.898	2.210	14.993	3.879	1866		2014	
27	0.704	3.270	2.349	8.170	4.430	1817		2015	
27	0.108	10.087	2.059	5.608	4.036	1994		2016	
24	0.396	5.788	2.422	7.188	3.546	2229		2017	
24	0.744	5.853	2.083	4.258	4.910	2164		2018	
236	0.201	1.467	2.705	3.216	7.795	2154		دواجن فلسطين	2011
233	0.604	0.384	3.076	2.908	10.504	2137	2012		
240	0.873	2.553	2.137	1.792	14.918	2598	2013		
256	0.573	1.500	2.687	2.940	14.987	2196	2014		
265	0.864	2.000	2.317	2.844	12.868	2575	2015		
264	0.418	0.855	2.214	2.809	14.921	2491	2016		
274	0.452	1.038	2.361	2.568	13.755	2121	2017		
269	0.857	1.998	2.440	4.956	14.230	1758	2018		
25	-0.196	11.865	1.949	3.734	1.727	2535	فلسطين الصناعة اللدائن		2011
23	-	2364.458	9.682	2.316	4.344	2.322		3101	2012
22	5.385	10.797	1.562	4.463	3.302	3679		2013	
21	-1.944	8.221	1.908	4.508	2.852	3563		2014	
10	-0.464	7.233	1.119	2.246	1.000	6121		2015	
3	5.699	5.568	1.515	2.100	0.186	4541		2016	
2	0.121	8.466	4.036	0.000	0.000	3033		2017	
2	0.822	2.731	2.221	4.900	0.000	2093		2018	
350	0.531	0.727	1.033	1.960	1.001	2838		القدس للمستحضرات الطبية	2011
386	0.423	2.164	1.715	2.720	3.571	3027	2012		
400	0.101	2.485	1.606	1.601	4.952	3626	2013		
415	0.335	3.290	1.595	1.692	4.354	3568	2014		
430	0.145	2.394	1.459	1.782	5.651	3784	2015		
445	0.197	4.216	1.373	2.264	5.751	3015	2016		
461	0.305	0.921	1.816	1.939	6.053	3544	2017		
475	0.285	0.637	2.124	1.148	5.429	3830	2018		
286	0.593	1.161	0.670	6.346	3.154	3908	دار الشفاء لصناعة الادوية		2011
285	0.320	4.019	1.017	4.567	9.059	4701		2012	
242	0.218	9.242	1.183	8.622	16.577	6610		2013	
245	0.214	11.445	1.365	8.084	21.056	6492		2014	
258	0.373	4.738	0.720	4.896	5.317	5187		2015	
269	-0.299	5.522	0.564	3.135	2.866	4718		2016	
316	0.480	0.746	0.959	7.974	10.495	2223		2017	
340	0.560	0.244	0.811	8.760	7.517	2039		2018	
1100	0.139	1.520	2.817	0.000	4.582	1047		الفلسطينية للخدمات اللوجستية	2011
1045	-1.033	0.938	3.562	0.000	3.138	1398	2012		
1079	0.221	1.039	4.482	0.000	3.239	2079	2013		
1296	-0.954	0.777	6.132	0.000	2.797	2004	2014		

1161	-3.400	2.030	6.677	0.000	4.873	1713		2015	
894	-0.560	2.379	8.500	0.000	1.513	872		2016	
925	-0.757	1.246	6.683	0.000	3.848	996		2017	
924	0.256	2.153	8.799	0.000	2.482	850		2018	
190	2.662	0.000	0.000	17.612	0.000	708	المؤسسة العربية للفنادق	2011	
172	0.259	0.000	0.000	10.366	0.000	1111		2012	
146	-0.492	0.000	0.000	23.924	0.000	551		2013	
156	-0.145	0.000	0.000	29.117	0.000	404		2014	
156	0.799	0.000	0.000	18.812	0.000	571		2015	
172	1.126	0.000	0.000	7.114	0.000	475		2016	
172	-0.574	0.000	0.000	3.087	3.498	504		2017	
114	0.799	0.000	0.000	10.584	0.254	482		2018	
178	-0.025	3.487	2.118	17.984	2.531	2089		مركز نابلس الجراحي	2011
182	0.331	5.389	1.781	20.406	2.303	1433			2012
176	0.095	5.788	1.699	16.865	1.707	1498	2013		
176	0.189	5.769	1.945	17.384	2.363	677	2014		
181	0.347	4.116	1.219	35.224	1.564	707	2015		
207	-0.059	3.647	0.988	28.053	1.630	873	2016		
205	0.230	4.989	1.264	25.469	2.071	963	2017		
208	-0.002	4.525	1.284	26.990	2.043	949	2018		
42	-1.075	3.242	5.880	0.814	8.007	3493	الوطنية لصناعة الكرتون		2011
45	4.440	4.028	5.411	2.502	6.273	4136			2012
44	1.198	4.501	3.073	2.306	4.895	4203		2013	
47	0.674	5.507	1.703	2.115	7.885	3920		2014	
52	1.002	4.994	2.194	1.470	2.312	3742		2015	
49	1.408	4.604	2.278	1.813	3.126	3969		2016	
47	0.188	9.508	2.272	3.084	2.841	4488		2017	
51	-1.211	9.132	2.248	3.860	3.264	3834		2018	
42	2.654	4.098	3.512	7.929	3.736	1390		2011	
35	2.114	6.056	2.801	10.649	3.524	1587		العربية لصناعة الدهانات	2012
41	0.723	4.260	2.496	6.466	3.266	1702	2013		
48	1.408	4.020	2.878	0.664	4.987	1622	2014		
48	0.845	3.830	2.754	1.358	5.740	1745	2015		
53	0.975	3.936	2.236	11.918	3.680	1620	2016		
53	0.290	3.623	2.448	0.000	4.262	1953	2017		
60	1.241	2.473	1.865	9.352	3.829	1816	2018		
120	0.066	0.242	4.446	10.703	0.435	1603	بيت جالا لصناعة الادوية		2011
122	0.293	0.881	4.202	6.344	0.444	1680		2012	
122	0.545	0.144	3.013	10.873	0.090	1741		2013	
126	0.266	0.055	3.367	9.732	0.033	1818		2014	
128	0.794	0.093	3.386	4.600	0.045	1900		2015	
97	0.944	0.129	1.832	8.331	0.058	2738		2016	
210	0.733	0.098	2.113	10.842	0.048	1352		2017	
201	0.297	0.094	2.465	7.936	0.110	1273		2018	

265	0.733	1.558	1.732	0.498	2.014	2741	بيرزيت للادوية	2011
260	1.432	3.031	1.221	0.429	1.711	2622		2012
283	0.535	4.634	1.519	0.531	1.610	2878		2013
299	1.561	4.713	0.313	0.184	2.340	2610		2014
317	0.672	4.785	0.582	0.463	0.692	2268		2015
354	0.546	3.607	0.233	0.183	2.855	2585		2016
357	0.931	4.771	0.202	11.676	4.696	2117		2017
354	1.183	5.254	0.241	9.457	4.883	2288		2018
220	-8.774	0.442	2.993	2.853	6.349	1064	مصانع الزيت النباتية	2011
220	7.840	0.692	2.640	2.529	8.070	1262		2012
220	-0.203	0.367	2.267	2.006	4.751	1598		2013
226	-0.646	0.460	2.090	1.841	7.637	1620		2014
226	-3.101	1.348	2.459	1.589	6.941	1899		2015
225	3.152	1.433	1.600	2.003	5.565	1973		2016
230	-2.477	2.244	2.380	2.832	1.864	1566		2017
230	0.342	3.528	2.600	2.333	4.237	1594		2018
480	0.066	3.570	2.118	2.661	7.962	1473	فلسطين للاستثمار الصناعي	2011
500	0.887	2.339	2.397	2.617	6.685	1429		2012
500	0.914	3.817	1.792	1.934	9.935	1835		2013
500	0.758	2.203	2.026	2.316	9.218	1902		2014
520	1.074	2.543	1.984	2.252	8.287	2080		2015
520	0.518	1.348	2.038	1.705	8.448	2500		2016
523	0.492	1.390	2.090	1.977	8.158	2301		2017
523	0.501	1.951	2.027	3.200	8.268	2061		2018
523	0.319	1.577	2.033	9.237	7.202	616	الوطنية لصناعة الالمنيوم	2011
175	0.353	1.415	3.154	12.860	7.383	1891		2012
175	0.138	0.942	2.234	22.526	9.925	1763		2013
175	0.109	1.707	2.257	22.185	10.053	2122		2014
228	0.471	1.710	3.090	11.287	9.210	1517		2015
228	0.361	1.133	2.462	10.147	8.091	1721		2016
228	-0.092	1.803	2.603	10.223	7.278	2068		2017
228	-0.359	3.282	1.975	9.447	6.582	2123		2018
535	1.194	1.890	3.447	10.527	7.078	13020	العربية الفلسطينية للاستثمار	2011
540	0.014	2.145	2.660	9.945	7.113	12022		2012
540	0.434	2.728	2.559	11.917	6.910	13611		2013
545	0.903	2.059	2.043	11.360	6.743	15238		2014
545	0.392	1.989	1.893	9.905	5.839	14487		2015
549	0.116	2.083	2.044	16.367	6.483	16081		2016
549	1.314	2.039	1.720	18.399	6.693	17394		2017
550	0.311	2.159	1.826	16.506	9.166	16688		2018

مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن

7	6	5	4	3	2	1	اسم الشركة	السنة
اثر رضا العملاء على قدرة الشركة على تمويل اصولها دون الحاجة إلى الاقتراض	كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بما يكفي لتحقيق رضا العملاء	مدى مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء من قبل موظفيها في الحصول على الاصول المتداولة لتغطية التزاماتها القصيرة الاجل	مدى مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق الربح التشغيلي	مدى مساهمة مصاريف التسويق التي تنفقها الشركة في تحقيق رضا العملاء .	مدى مساهمة جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين للعملاء في تحقيق المبيعات	ولاء العملاء		
40.271	1.113	139017	15832	0.0000	53414	640969	ابراج الوطنية	2011
9.925	1.209	47659	21561	0.0000	61680	678482		2012
15.528	1.193	61540	25630	0.0000	69297	692966		2013
21.870	1.189	73544	27130	0.0000	73641	662771		2014
13.386	1.289	55748	23221	0.0039	57314	630450		2015
15.133	1.250	80988	21350	0.0094	54773	547732		2016
26.556	8.128	112783	180006	0.0037	200036	1800325		2017
28.018	4.777	151524	87607	0.0050	106387	957479		2018
26.577	0.778	451949	79978	0.0389	143814	4458245	الاتحاد للاعمار والاستثمار	2011
26.047	1.635	387027	66523	0.1185	105162	2734201		2012
27.023	1.194	339695	46768	0.0679	63098	1766753		2013
17.851	0.448	441829	66407	0.0358	175097	4202322		2014
22.305	1.143	507312	41857	0.1141	51949	1246778		2015
8.840	1.504	385849	48354	0.0624	59930	1737965		2016
4.569	0.960	287371	36790	0.0229	36790	1214056		2017
5.929	1.756	292822	79500	0.0076	172101	4990920		2018
10.894	1.658	523693	28808	0.0077	72558	145115	العقارية للتجارة والاستثمار	2011
6.418	0.624	478074	-100494	0.0047	19693	59079		2012
7.171	13.396	353252	-22086	0.0017	9051	27153		2013
5.421	1.363	590864	12667	0.0031	237896	713687		2014
5.241	1.205	182052	6375	0.0007	220732	1324389		2015
4.903	1.532	668242	46427	0.0009	235063	1175315		2016
5.883	1.251	679557	203199	0.0019	471023	1413068		2017
5.423	0.991	513676	44643	0.0009	157692	788462		2018
2.929	1.046	116921	5557	0.0000	125298	4134836	القدس للاستثمارات العقارية	2011
2.754	0.974	102644	-1059	0.0000	39228	1294525		2012
2.390	0.070	197046	-33589	0.0000	2337	32713		2013
2.507	0.106	141666	-25151	0.0000	2984	32823		2014
2.657	0.270	248312	-7142	0.0000	2641	29051		2015
3.163	0.261	157659	-3846	0.0000	1361	14967		2016

2.881	7.036	214098	38032	0.0000	44333	398994		2017
4.209	1.189	146760	26978	0.0020	169436	1694357		2018
16.105	1.496	27250	11184	0.0000	33720	168599	المستثمرون العرب	2011
77.399	1.151	91024	4386	0.0000	33502	167512		2012
113.513	1.269	116086	7057	0.0000	33272	166362		2013
28.774	1.415	102229	9731	0.0000	33202	166009		2014
47.538	4.438	140461	44648	0.0008	57634	172903		2015
50.491	3.536	115750	41860	0.0013	58359	175078		2016
52.485	3.838	116237	44086	0.0020	59619	178858		2017
56.417	4.448	110411	45735	0.0007	58997	176991		2018
50.682	0.086	316203	-29252	0.0301	2200	6601		الفلسطينية للاستثمار والائماء
40.571	0.073	406303	94161	0.0369	1806	5419	2012	
62.217	3.979	679017	104941	0.0006	140165	280329	2013	
58.878	3.058	616284	70695	0.0003	105054	210108	2014	
60.084	1.646	572016	26637	0.0009	67901	135802	2015	
56.790	1.368	567665	11965	0.0007	44440	88879	2016	
1.889	1.028	2410709	84979	0.0000	3098655	6197309	2017	
2.239	1.164	2770480	693697	0.0000	4935959	9871917	2018	
2.277	1.921	108998	36940	0.0057	77063	1155945	بال عقار	
2.500	1.588	105611	23253	0.0105	62811	942160		2012
2.651	1.415	97301	18414	0.0018	62763	878686		2013
2.390	1.294	76788	11995	0.0014	52804	844857		2014
2.079	1.409	69318	13955	0.0000	48057	865030		2015
1.924	1.750	41880	10040	0.0000	23424	1007249		2016
1.749	1.988	52708	12430	0.0000	25866	1086386		2017
1.652	2.237	71817	16744	0.0000	30285	1181096		2018
3.266	1.250	309087	61685	0.0065	176838	20159559		فلسطين للاستثمار العقاري
3.425	1.195	330657	48033	0.0045	166185	14624294	2012	
3.128	1.237	235404	14882	0.0073	90380	7863070	2013	
2.863	1.230	223481	10801	0.0092	81539	6278511	2014	
2.711	1.533	724212	93494	0.0033	268838	17205628	2015	
2.601	1.256	615792	36339	0.0094	178428	10705669	2016	
2.230	1.234	876109	35282	0.0053	186066	7256557	2017	
2.136	1.442	653926	52704	0.0010	171830	6701363	2018	
1.696	0.521	186135	22119	0.0071	597973	66972960	سجاير القدس	
1.905	0.644	99349	38140	0.0036	475195	92187899		2012
1.793	0.563	95017	27608	0.0085	526622	97951631		2013
1.807	0.545	141179	4442	0.0095	465729	54490332		2014
2.336	0.522	230263	16256	0.0039	529869	37620707		2015
2.259	0.527	212323	15063	0.0056	441802	36669530		2016
2.058	0.540	246090	26855	0.0078	527198	43757397		2017
1.775	0.512	208465	19980	0.0087	458802	44044966		2018
8.535	1.113	28997	6844	0.0226	37229	1675309		الشرق للاكترود
13.007	1.287	29464	5067	0.0359	35804	1611161	2012	
12.360	1.071	32527	6395	0.0379	34432	1411713	2013	

15.676	1.525	44725	8401	0.0449	41733	1168532		2014	
13.626	1.344	48381	7052	0.0296	33521	905079		2015	
9.978	1.248	48549	9174	0.0267	47234	1275312		2016	
10.558	1.110	53021	8537	0.0322	39906	957749		2017	
10.947	1.434	52361	9819	0.0303	50670	1216084		2018	
2.411	1.102	8311	7333	0.0141	79104	18668526	دواجن فلسطين	2011	
2.568	1.135	8635	9786	0.0175	80956	18862818		2012	
3.394	1.273	7884	23408	0.0285	109057	26173760		2013	
3.407	1.237	7042	22077	0.0331	115362	29532749		2014	
3.988	1.249	7621	22869	0.0314	114885	30444532		2015	
4.334	1.222	5263	23602	0.0338	129950	34306915		2016	
4.052	1.220	5503	23128	0.0355	128037	35082163		2017	
3.323	1.124	5479	12381	0.0344	112544	30274319		2018	
5.480	1.104	53356	5396	0.0053	57233	1430824		فلسطين لصناعة اللدائن	2011
4.283	1.000	57279	1	0.0081	49827	1146028			2012
3.512	1.021	53402	1018	0.0171	49496	1088909	2013		
2.837	0.970	48460	-1319	0.0061	42895	900804	2014		
2.059	0.762	41495	-13042	0.0094	41805	418045	2015		
1.897	1.255	69877	2611	0.0779	12839	38518	2016		
1.918	2.161	31293	17098	0.0279	31828	63656	2017		
1.653	2.492	31948	35230	0.0111	58839	117678	2018		
4.615	1.737	53443	17080	0.1782	40250	14087667	القدس للمستحضرات الطبية		2011
3.223	1.852	46964	15252	0.2038	33148	12795223			2012
3.319	1.275	53425	18577	0.2529	38901	15560598		2013	
2.877	1.275	53266	19651	0.3029	40547	16826845		2014	
3.417	1.297	48015	21065	0.2635	42608	18321392		2015	
4.168	1.316	49473	20030	0.2496	40617	18074495		2016	
5.036	1.414	56584	24015	0.2327	45972	21193202		2017	
5.410	1.375	55890	22801	0.2371	46059	21878085		2018	
2.202	1.041	31838	14859	0.1155	48196	13784094		دار الشفاء لصناعة الادوية	2011
2.530	1.021	34220	11761	0.1540	38012	10833377			2012
2.228	1.177	51569	18936	0.1911	47371	11463792	2013		
2.223	1.132	48292	18418	0.1551	49319	12083089	2014		
2.181	1.214	53737	19108	0.1731	45936	11851504	2015		
1.993	1.176	59447	19671	0.1798	49223	13240923	2016		
2.100	1.064	46518	12960	0.1955	39111	12359001	2017		
2.268	1.238	39427	15758	0.1733	36965	12568103	2018		
1.655	1.160	6450	995	0.0048	7227	7949332	الفلسطينية للخدمات اللوجستية		2011
1.736	1.387	7491	2220	0.0060	7960	8317751			2012
1.550	0.954	6982	2131	0.0021	8229	8878666		2013	
1.398	0.888	5831	1127	0.0082	5593	7247994		2014	
1.543	0.988	9786	1716	0.0058	6081	7060584		2015	
2.512	0.876	5944	1335	0.0031	6879	6149646		2016	
2.210	0.827	6295	904	0.0060	6460	5975088		2017	
2.068	0.840	5335	1048	0.0018	6779	6263374		2018	

2.699	3.542	8984	-5831	0.0000	21052	3999796	المؤسسة العربية للفنادق	2011
2.542	4.202	11429	-820	0.0000	27390	4711086		2012
2.424	1.181	14767	4785	0.0000	31214	4557239		2013
2.407	1.257	11432	6107	0.0000	29810	4650416		2014
2.329	1.182	9687	4345	0.0000	28317	4417435		2015
2.193	1.189	8141	3896	0.0000	24511	4215865		2016
2.055	1.216	5127	4204	0.0000	23712	4078398		2017
1.921	1.256	9469	7104	0.0000	34843	3972128		2018
2.558	1.752	25552	12644	0.0022	15827	2817173	مركز نابلس الجراحي	2011
2.432	1.695	31423	14385	0.0038	18555	3376976		2012
2.027	1.683	44063	18635	0.0031	25665	4517040		2013
1.949	1.457	41469	15858	0.0028	24451	4303312		2014
2.240	1.310	33025	12861	0.0063	17739	3210812		2015
1.965	1.434	35923	16746	0.0071	24756	5124443		2016
1.745	1.290	44812	16799	0.0034	27659	5670042		2017
1.651	1.286	48340	16844	0.0029	26736	5561182		2018
15.357	1.148	57304	539	0.0675	65819	2764386	الوطنية لصناعة الكرتون	2011
10.631	1.224	53796	1295	0.0666	72485	3261843		2012
8.554	1.221	62423	8143	0.0566	92540	4071742		2013
6.580	1.252	55575	10033	0.0537	98144	4612768		2014
6.092	1.239	54424	8437	0.0516	92678	4819247		2015
5.906	1.210	54665	6658	0.0484	91762	4496347		2016
5.336	1.162	56656	4346	0.0473	83077	3904629		2017
3.005	1.282	44131	1296	0.0580	57343	2924479		2018
2.607	1.297	65903	12035	0.0568	76412	3209288	العربية لصناعة الدهانات	2011
2.739	1.292	86099	14870	0.0525	90817	3178612		2012
3.219	1.379	82002	18579	0.0573	89003	3649114		2013
3.215	1.277	67962	11797	0.0716	83337	4000181		2014
3.212	1.387	80461	21234	0.0555	96771	4645031		2015
3.058	1.416	87418	23552	0.0570	101315	5369669		2016
3.435	1.413	101688	24238	0.0587	105466	5589674		2017
3.497	1.206	78943	9305	0.0692	84690	5081373		2018
2.634	0.856	31431	11780	0.1321	39359	4723124	بيت جالا لصناعة الادوية	2011
3.097	0.898	34025	13775	0.1474	43074	5255018		2012
3.231	0.967	39338	15151	0.1535	46084	5622246		2013
3.441	1.012	48952	18414	0.1474	51140	6443672		2014
3.994	1.177	55849	26151	0.1317	60661	7764657		2015
3.968	1.108	80449	32984	0.1013	80616	7819715		2016
3.751	1.103	42398	16583	0.1290	39638	8323963		2017
4.019	0.905	34602	10248	0.1389	35010	7036939		2018
4.848	1.916	83846	12736	0.1124	57189	15155152	بيرزيت للادوية	2011
5.109	1.934	89051	15635	0.1043	62457	16238762		2012
5.048	1.890	89783	12505	0.1094	62740	17755420		2013
4.226	2.075	95576	12922	0.1145	59142	17683462		2014
5.484	2.178	88969	16429	0.0950	59223	18773533		2015

5.984	2.314	88358	16475	0.0802	64591	22865083		2016	
6.647	1.860	97612	19026	0.0905	65722	23462814		2017	
5.095	1.592	101569	14988	0.0896	71314	25245131		2018	
14.833	1.175	14375	464	0.0262	15917	3501761	مصانع الزيوت النباتية	2011	
17.086	1.178	16150	403	0.0263	16977	3735045		2012	
16.425	1.297	22278	1540	0.0252	18671	4107545		2013	
15.000	1.220	23134	675	0.0478	23138	5229270		2014	
15.228	1.227	24038	496	0.0353	22727	5136211		2015	
17.220	1.253	26171	1124	0.0279	23331	5249431		2016	
2.986	1.303	28391	2039	0.0565	24994	5748520		2017	
3.157	1.266	33658	1846	0.0613	29188	6713258		2018	
3.267	1.102	21432	3941	0.0150	41874	20099350		فلسطين للاستثمار الصناعي	2011
3.458	1.127	21354	2632	0.0184	40018	20008846			2012
4.175	1.261	26250	9500	0.0289	54525	27262669	2013		
4.063	1.228	29004	9286	0.0338	63139	31569412	2014		
4.409	1.239	28795	10124	0.0343	68418	35577520	2015		
3.774	1.231	33964	12045	0.0401	86384	44919768	2016		
2.667	1.224	37704	14234	0.0444	88885	46486607	2017		
2.604	1.164	37494	9555	0.0471	78482	41045918	2018		
1.829	1.145	16505	3558	0.0341	28150	14722661	الوطنية لصناعة الالمنيوم		2011
1.853	1.175	47819	12098	0.0373	81314	14229896			2012
1.837	1.254	60557	17451	0.0289	86182	15081921		2013	
1.824	1.259	66061	17908	0.0314	87132	15248113		2014	
1.763	1.182	51721	9942	0.0303	64545	14716323		2015	
1.829	1.249	51927	12930	0.0391	64901	14797486		2016	
1.810	1.228	58724	13593	0.0383	73236	16697754		2017	
1.780	1.202	67103	13446	0.0278	80041	18249388		2018	
1.630	1.112	144960	11535	0.0304	507322	271417463	العربية الفلسطينية للاستثمار	2011	
1.636	1.137	156846	17787	0.0313	473870	255889639		2012	
1.648	1.144	187274	25580	0.0289	574824	310405097		2013	
1.704	1.141	194405	26779	0.0299	690971	376579145		2014	
1.666	1.140	210557	29247	0.0287	676905	368913109		2015	
1.559	1.135	240889	27046	0.0357	774906	425423380		2016	
1.566	1.142	261112	38223	0.0347	881653	484027527		2017	
1.572	1.129	276703	28124	0.0303	942861	518573577		2018	

مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

5	4	3	2	1	اسم الشركة	السنة
مدى مساهمة كفاءة استخدام الموارد التشغيلية من قبل الموظفين في الحصول على الربح التشغيلي	مدى مساهمة انفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على التدفقات النقدية التشغيلية	مدى مساهمة انفاق الشركة على التكنولوجيا في الحصول على الإيرادات.	اثر الاهتمام بجودة مكاتب التدقيق والانفاق على مهاراتهم في الحصول على المبيعات	اثر اهتمام الشركة بتطوير قدرات الموظفين على رضا العملاء		
3.032	71.964	16615	239135	358867	ابراج الوطنية	2011
2.366	1.021	53080	204132	157864		2012
2.266	8.655	3495	225273	249075		2013
2.282	1.116	15206	146184	74272		2014
1.915	10.207	2983	189709	158436		2015
2.053	20.383	1619	214813	179386		2016
0.137	4.070	7357	668431	1604516		2017
0.137	35.184	2036	668431	840018		2018
2.310	40.931	118330	266846	1262849	الاتحاد للاعمار والاستثمار	2011
0.967	44.281	48715	132783	425569		2012
1.130	24.923	33803	102499	249697		2013
5.890	20.956	120800	255576	334442		2014
1.086	58.976	63652	134444	116745		2015
0.824	98.645	52305	164601	684731		2016
1.042	200.045	13039	123916	486984		2017
1.233	49.572	19748	269743	1368295		2018
1.519	0.615	473513	8231	60823	العقارية للتجارة والاستثمار	2011
-0.314	1.545	360562	3719	-105167		2012
-0.031	0.677	505900	1791	-139577		2013
13.774	11.466	6915	43979	-748768		2014
28.730	0.206	557728	55144	14926		2015
3.305	0.000	0	112230	225798		2016
1.853	0.000	0	351615	393759		2017
3.565	13.036	56586	67087	6719		2018
21.549	1.584	12362	106798	399586	القدس للاستثمارات العقارية	2011
-38.029	180.265	1052	47340	-200794		2012
-1.000	3.232	8829	844	-1261737		2013
-1.119	0.224	10049	1257	-685616		2014
-1.370	180.556	398	1122	-622268		2015
-1.354	183.257	119	2078	-666554		2016
0.166	87.993	2818	14096	11012		2017
5.281	17.329	2818	50090	-28052		2018
2.015	12.519	1319	16374	415179	المستثمرون العرب	2011
6.639	0.000	0	17024	-63963		2012
3.715	0.000	0	20431	84539		2013
2.412	0.000	0	17448	-487322		2014

0.291	0.000	0	20395	-240412		2015	
0.394	7.187	455	50769	57150		2016	
0.352	0.000	0	42131	56264		2017	
0.290	0.000	0	25770	56083		2018	
-0.879	1132.966	235	226	-87757	السلطنة للستثمار والانماء	2011	
0.263	2428.208	245	102	266876		2012	
0.336	15.844	14886	8532	209686		2013	
0.486	224.877	325	6286	111704		2014	
1.549	0.000	0	25637	52256		2015	
2.714	31.723	519	3540	23527		2016	
35.464	9407.265	257	124517	-27699		2017	
6.115	355.113	257	401601	628969		2018	
1.086	10.722	23138	179690	400821		بال عقار	2011
1.701	8.554	24616	172309	30134			2012
2.408	43.607	7628	151488	-159048	2013		
3.402	23.444	17323	135077	-301877	2014		
2.444	10.320	42086	181352	-240969	2015		
1.333	16.408	44894	159040	100865	2016		
1.047	5.684	173752	174626	90588	2017		
0.809	7.746	173752	118255	137537	2018		
2.293	5.497	1284247	2641342	4157035	فلسطين للستثمار العقاري		2011
2.896	11.781	545543	2504618	-1348407			2012
4.908	5.261	360930	1603383	-2779144		2013	
6.138	5.354	282962	1179044	-2418916		2014	
1.875	30.828	166662	3149374	1245970		2015	
3.910	0.575	1300850	3249573	-2986759		2016	
4.274	1.291	548157	885412	13631771		2017	
2.260	1.879	548157	2438416	-3940505		2018	
51.890	7.734	157658	2182749	406927		سجاير القدس	2011
19.333	69.977	41023	1350716	1692956			2012
33.857	0.074	3962044	3200055	510596	2013		
192.257	0.325	1338640	1392930	-2491021	2014		
62.386	0.000	0	1783307	18671	2015		
55.654	6.075	145535	2175315	-379384	2016		
36.340	0.979	1124289	2482699	393014	2017		
44.856	0.813	1124289	2158823	13546	2018		
4.885	3.479	33514	15875	129043	الشرق للاكترود		2011
5.491	9.071	24603	59960	99454			2012
5.029	6.123	24603	63054	96235		2013	
3.257	22.069	4387	54001	91480		2014	
3.537	0.000	0	44904	90592		2015	
4.125	5.781	10164	45605	93737		2016	
4.210	1.715	23288	36914	66442		2017	
3.599	2.277	18780	56197	94572		2018	

9.787	0.184	873199	948936	-298790	دواجن فلسطين	2011
7.286	0.183	625575	841611	683797		2012
3.659	3.258	462579	752408	3361674		2013
4.225	0.505	999793	689585	2322241		2014
4.024	1.606	963312	1621579	3093633		2015
4.506	3.685	400080	1530185	3230398		2016
4.536	2.904	510075	1034174	3181696		2017
8.090	0.144	1229175	899740	843552		2018
9.607	0.402	48931	27328	-455672		فلسطين
47750.167	2.480	15104	25166	-580823	لصناعة	2012
47.616	0.029	70122	36505	-569124	اللدائن	2013
-33.533	0.395	40190	61958	-494870		2014
-4.205	2.628	9517	28901	-956910		2015
3.917	0.000	0	4500	-217177		2016
0.862	0.000	0	22112	-49081		2017
0.670	0.000	0	76318	-87658		2018
1.357	0.632	2270041	1261727	1112763	القدس	2011
1.173	0.485	2031121	1082464	138478	للمستحضرات الطبية	2012
1.643	2.191	903945	1298981	1185638		2013
1.619	1.763	1162671	1309143	999700		2014
1.559	0.708	1679904	1854757	1577221		2015
1.541	1.848	699065	2704170	2153618		2016
1.354	1.439	1702181	1733650	4384725		2017
1.469	1.245	1390734	2014662	4263393		2018
3.117	0.316	6034570	1441723	1436816	دار الشفاء لصناعة الادوية	2011
3.165	0.468	3892543	848904	1429931		2012
2.125	0.755	2213088	1151104	955468		2013
2.366	0.181	2183590	1030668	670348		2014
1.980	0.419	2307501	483303	1165252		2015
2.128	0.782	2594657	757774	322379		2016
2.836	0.540	4548460	391250	1778305		2017
1.895	0.179	1964724	360714	1919074		2018
6.261	0.791	1191879	601751	-1986425	الفلسطينية للخدمات اللوجستية	2011
2.586	0.942	1120195	855913	-396793		2012
4.048	0.905	852610	900419	-91659		2013
5.590	4.766	308576	520655	-2481944		2014
3.586	5.015	409900	605418	-413023		2015
5.883	4.723	191242	1814347	80317		2016
8.641	4.024	212743	1170605	27390		2017
7.699	6.315	172244	1226972	30591		2018
-1.019	0.153	1014663	40840	-1852671	المؤسسة العربية للفنادق	2011
-7.951	2.626	98557	29268	-994006		2012
5.523	194.919	567	110905	-878854		2013
3.882	3.284	78880	244523	-621079		2014

5.516	6.948	37708	315147	-907853		2015	
5.291	5.539	42977	217537	-1340854		2016	
4.640	0.295	232755	395107	-1518431		2017	
3.905	0.679	232231	331582	-1136963		2018	
0.714	1.360	164141	12100	201312	مركز نابلس الجراحي	2011	
0.761	13.459	75461	8249	512519		2012	
0.818	1.730	370113	35047	836313		2013	
1.058	6.233	95760	69079	2339		2014	
1.053	5.404	219465	52133	-41300		2015	
1.031	0.138	862907	73625	555999		2016	
1.277	4.339	111344	102021	1146792		2017	
1.234	0.200	211114	114931	1066013		2018	
106.436	2.861	121454	298687	16459		الوطنية لصناعة الكرتون	2011
45.712	1.044	249986	190920	73834			2012
9.305	2.460	156156	191806	324075	2013		
7.814	1.287	265225	235706	223125	2014		
8.864	4.038	134342	464806	342328	2015		
11.390	12.469	47921	370335	214203	2016		
16.452	3.020	148989	433829	112206	2017		
34.531	3.307	105762	215490	-115488	2018		
4.894	5.681	133451	63458	395270	العربية لصناعة الدهانات	2011	
4.726	8.016	88748	67840	515983		2012	
3.474	15.918	52640	67529	801855		2013	
5.530	22.828	39837	77547	595355		2014	
3.286	7.807	131675	86959	1062920		2015	
3.038	19.879	70592	89460	1204812		2016	
3.080	8.834	136631	88656	1202581		2017	
7.547	6.533	131213	101830	501533		2018	
3.901	0.028	3240192	318259	397082		بيت جالا لصناعة الادوية	2011
3.484	0.056	1999365	152148	543489			2012
3.145	2.110	251836	200663	520207	2013		
2.743	4.296	162926	139472	894735	2014		
1.971	11.568	135187	229862	1706893	2015		
2.205	1.264	1962146	147993	1924748	2016		
2.167	3.413	982524	251523	1645697	2017		
3.777	0.560	2987905	252270	772790	2018		
2.344	1.897	1139837	426751	3075471	بيبرزيت للادوية		2011
2.065	3.747	1105831	367049	3639427			2012
2.655	1.011	2294127	152144	3872975		2013	
2.205	3.121	1615547	122250	2984900		2014	
1.655	1.755	1564732	300772	3497638		2015	
1.694	1.001	1480193	388132	5342244		2016	
1.857	0.704	2116423	359987	7836634		2017	
2.989	0.455	2827468	424566	5658740		2018	

29.155	3.931	32859	428096	1887069	مصانع الزيوت النباتية	2011
35.779	20.418	50787	336623	2674307		2012
9.347	28.111	63930	426434	4835621		2013
28.084	11.158	188378	421579	4885075		2014
37.346	31.903	59661	326667	5364433		2015
16.564	658.687	4846	428141	5609250		2016
9.409	72.392	36943	383925	6838226		2017
12.487	49.547	83274	620658	6384343		2018
9.640	0.429	926690	1621168	738705	فلسطين للاستثمار الصناعي	2011
13.496	0.251	641860	893131	738176		2012
4.552	3.611	534844	1227288	4171227		2013
5.538	0.842	1168476	1512890	3173445		2014
5.454	2.345	1059188	2342780	4006638		2015
5.828	4.742	730590	2755388	4826901		2016
5.100	2.864	1263263	2492565	5504548		2017
7.057	0.921	1463555	2194220	3498016		2018
6.911	0.000	0	1060015	105167	الوطنية لصناعة الالمنيوم	2011
5.721	0.000	0	913865	159860		2012
3.939	7.697	319984	1434094	747644		2013
3.866	2.595	870323	1174158	782783		2014
5.492	0.230	915584	1085105	72895		2015
4.019	0.203	562320	2987087	320525		2016
4.388	0.228	693735	2135233	462067		2017
4.953	0.260	900540	1226623	570189		2018
39.570	0.591	8794405	11679593	1404446	العربية الفلسطينية للاستثمار	2011
23.433	0.602	6256059	9799168	4566600		2012
19.635	1.066	5727165	10040034	7760288		2013
22.612	1.219	8010151	18201246	8046042		2014
20.297	1.657	8069290	16656415	8798565		2015
25.252	0.755	9638581	10032066	8431355		2016
20.200	0.886	17222243	13453472	12422139		2017
29.693	1.372	11237567	25540479	11390793		2018

مؤشرات بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن :

السنة	اسم الشركة	الموارد التي تخصصها في الانفاق على البيئة والمجتمع .	مقدار النمو في النسبة التي تخصصها من المصاريف الإدارية في الانفاق على البيئة والمجتمع .	مدى الاهتمام في الانفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين	مقدار النمو في النسبة التي تخصصها المصاريف الإدارية للانفاق على البيئة والمجتمع من خلال تحقيق رضا الموظفين
2011	ابراج الوطنية	7991	18.58	205832	4.79
2012		1716	3.76	210807	4.62
2013		1478	5.63	233676	8.90
2014		1029	4.38	212610	9.05
2015		589	2.09	183964	6.52
2016		1351	5.45	185941	7.49
2017		857	3.77	197774	8.71
2018		4128	15.48	186264	6.99
2011		الاتحاد للاعمار والاستثمار	7286	0.85	861317
2012	3859		0.39	858061	0.86
2013	6268		0.76	833315	1.01
2014	2905		0.28	998973	0.95
2015	938		0.12	722096	0.95
2016	2340		0.43	944927	1.74
2017	2142		0.36	687631	1.16
2018	1967		0.31	726771	1.13
2011	العقارية للتجارة والاستثمار		109	0.12	60380
2012		13	0.01	72486	0.76
2013		615	0.67	71702	0.78
2014		11485	7.54	112081	0.74
2015		5330	2.85	166808	0.89
2016		3911	2.22	139373	0.79
2017		1538	0.84	204870	1.12
2018		4516	2.61	221041	1.28
2011		القدس للاستثمارات العقارية	1000	0.72	139334
2012	0		0.00	358491	1.14
2013	0		0.00	356638	1.23
2014	0		0.00	332811	1.20
2015	0		0.00	337968	1.22
2016	0		0.00	373443	1.24
2017	0		0.00	422848	1.26
2018	0		0.00	388186	1.25
2011	المستثمرون العرب		400	0.46	79554
2012		600	0.69	80759	0.92
2013		600	0.62	127306	1.31
2014		700	0.70	90750	0.91

0.97	89330	0.98	900		2015	
0.91	85274	0.64	600		2016	
0.90	95143	1.14	1200		2017	
0.92	75764	1.81	1500		2018	
0.61	47057	0.00	0	الفاستينية للاستثمار والانماء	2011	
0.59	44068	0.00	0		2012	
0.62	44026	0.00	0		2013	
0.62	42845	0.00	0		2014	
0.65	53661	0.00	0		2015	
0.63	40910	0.00	0		2016	
0.64	44268	0.00	0		2017	
0.72	102078	0.00	0		2018	
0.80	173610	5.51	12024.63		بال عقار	2011
0.78	179343	0.39	904.02			2012
0.88	174183	0.81	1604	2013		
0.92	166814	1.21	2204	2014		
0.76	184391	1.19	2904	2015		
0.81	191188	1.27	3025.95	2016		
0.81	231872	0.95	2717.64	2017		
0.78	198518	1.06	2720	2018		
0.76	1435812	0.71	13386	فلسطين للاستثمار العقاري	2011	
0.87	1848209	0.84	17758		2012	
0.96	1642311	0.62	10571		2013	
0.99	1836784	0.60	11204		2014	
0.89	2453771	0.39	10897		2015	
0.84	1931103	0.45	10369		2016	
0.82	1737807	0.18	3728		2017	
0.77	650316	0.12	1009		2018	
0.77	1079854	2.83	39513	سجاير القدس	2011	
0.30	940648	1.74	53846		2012	
0.89	2375295	3.17	84964		2013	
0.92	1638737	2.21	39223		2014	
0.81	671716	4.41	36650		2015	
0.83	836895	4.31	43509		2016	
0.80	1072016	3.93	52390		2017	
0.74	1025198	4.63	63696		2018	
0.77	81684	1.39	1465	الشرق للاكترود	2011	
0.72	85711	1.65	1952		2012	
0.68	68037	0.88	881		2013	
0.72	87013	3.99	4834		2014	
0.77	71235	1.28	1175		2015	
0.64	73812	0.68	783		2016	
0.66	75993	1.20	1377		2017	
0.67	69798	0.86	904		2018	

0.78	676281	0.15	1345	دواجن فلسطين	2011
0.80	672424	0.43	3665		2012
0.82	879304	0.64	6867		2013
0.81	831300	1.36	14000		2014
0.85	1001553	1.09	12747		2015
0.89	1009555	2.05	23177		2016
0.80	872491	2.22	24272		2017
0.79	811735	3.00	30996		2018
0.27	88501	0.61	2000	فلسطين لصناعة اللداين	2011
0.33	106955	0.00	0		2012
0.37	129505	0.00	0		2013
0.45	128625	0.00	0		2014
0.33	107640	0.00	0		2015
0.56	48218	0.00	0		2016
0.59	14714	0.00	0		2017
0.81	29807	0.00	0		2018
0.68	1289058	2.67	50308	القدس للمستحضرات الطبية	2011
0.72	1602855	2.25	50110		2012
1.08	1954424	2.95	53612		2013
1.02	1944665	4.17	79638		2014
1.29	2733483	4.14	87773		2015
1.19	2198694	3.72	68935		2016
1.24	2708778	3.20	69722		2017
1.09	2615048	3.12	74747		2018
1.04	1610144	4.07	63000	دار الشفاء لصناعة الادوية	2011
1.35	2377407	3.40	60000		2012
1.50	2219236	3.93	58000		2013
1.80	2304763	4.36	56000		2014
0.77	1891659	2.16	53000		2015
0.60	1875858	1.69	53000		2016
1.12	1115629	5.02	50000		2017
1.06	1179633	4.51	50000		2018
0.73	1468042	0.02	441	الفاستينية للخدمات اللوجستية	2011
0.81	1961146	0.02	416		2012
1.20	2966742	0.02	445		2013
1.16	3224572	0.02	511		2014
1.18	2590836	0.02	498		2015
1.33	1680431	0.03	436		2016
1.07	1423416	0.03	420		2017
1.17	1328525	0.04	420		2018
0.43	310805	0.00	0	المؤسسة العربية للفنادق	2011
0.37	318204	0.00	0		2012
0.76	234201	0.00	0		2013
1.02	170975	0.00	0		2014
1.00	176288	0.00	0		2015

0.54	136464	0.00	0		2016	
0.65	326959	3.53	17725		2017	
0.96	147807	0.00	0		2018	
0.69	536956	0.00	0	مركز نابلس الجراحي	2011	
0.60	425167	0.00	0		2012	
0.54	416263	0.19	1464		2013	
0.41	257724	1.01	6348		2014	
0.55	442309	0.43	3411		2015	
0.52	460566	0.85	7489		2016	
0.56	426093	0.24	1828		2017	
0.57	431942	0.40	3013		2018	
0.98	198971	0.00	0		الوطنية لصناعة الكرتون	2011
1.05	246676	0.00	0			2012
1.05	228409	0.00	0	2013		
1.12	237348	0.00	0	2014		
1.02	251516	0.00	0	2015		
0.98	248098	0.00	0	2016		
1.06	294182	0.00	0	2017		
1.06	284769	0.00	0	2018		
0.70	106177	0.29	443	العربية لصناعة الدهانات	2011	
0.80	111970	0.36	509		2012	
0.73	117829	0.50	803		2013	
0.71	110250	2.01	3103		2014	
0.74	119174	1.10	1769		2015	
0.89	160410	0.82	1473		2016	
0.73	138741	0.58	1103		2017	
0.84	185550	0.45	989		2018	
1.09	307351	0.70	1993	بيت جالا لصناعة الادوية	2011	
1.47	455973	0.00	0		2012	
0.95	390671	1.06	4346		2013	
0.96	336364	1.75	6165		2014	
0.93	322404	1.19	4116		2015	
1.60	607027	0.00	0		2016	
1.10	470587	1.40	5972		2017	
1.53	570964	0.00	0		2018	
0.83	940710	1.45	16365	بيرزيت للادوية	2011	
0.82	936286	2.70	30662		2012	
0.74	1011505	6.30	86497		2013	
0.65	998548	0.41	6219		2014	
0.70	991824	1.17	16632		2015	
0.78	1219213	1.12	17646		2016	
0.72	1283572	1.01	17922		2017	
0.79	1342569	1.63	27731		2018	
0.91	350789	0.71	2738		مصانع	2011
0.88	403106	0.79	3604			2012

0.88	508854	3.69	21357	الزيت النباتية	2013	
0.87	518645	1.47	8733		2014	
0.86	588417	1.29	8884		2015	
1.00	708616	1.31	9317		2016	
0.99	589512	1.97	11747		2017	
0.93	584220	1.75	10969		2018	
0.67	1015237	4.79	72625		فلسطين للاستثمار الصناعي	2011
0.64	958846	6.74	101166	2012		
0.71	1293876	5.72	103587	2013		
0.74	1383199	6.53	122233	2014		
0.79	1552794	6.53	128519	2015		
0.89	1985115	4.64	103941	2016		
0.80	1721696	5.79	124002	2017		
0.79	1635027	6.25	129236	2018		
0.64	566658	4.47	39536	الوطنية لصناعة الالمنيوم		2011
0.73	687307	2.64	24802			2012
0.75	876630	3.87	45044		2013	
0.83	1061589	2.92	37249		2014	
0.71	787570	4.90	54440		2015	
0.80	1057009	4.59	60644		2016	
0.69	976868	7.38	103883		2017	
0.68	821247	3.84	46033		2018	
0.66	11781227	1.47	263686		العربية الفلسطينية للاستثمار	2011
0.61	10598098	1.53	265892			2012
0.61	12331570	0.61	122981	2013		
0.64	15705956	1.69	410917	2014		
0.62	13111345	3.27	695960	2015		
0.68	16086827	3.95	938440	2016		
0.70	17269381	5.04	1244602	2017		
0.71	19073663	5.23	1406414	2018		

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	تلخيص المقابلات .	١٤٤
٢	أساس معيار التعثر والتمييز بين الشركات المتعثرة وغير المتعثرة .	١٩١
٣	مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن .	١٩٩

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣.١	المعيار الذي تم بناءً عليه تمييز عينة الدراسة إلى متعثرة أو غير متعثرة.	٥٣
٣.٢	تصنيف عينة الدراسة إلى متعثرة أو غير متعثرة.	٥٥
٣.٣	مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	٥٧
٣.٤	كفاءة نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن خلال السنوات (٢٠١١-٢٠١٣) .	٨٤
٤.٢	تفسير المؤشرات الداخلة في النموذج المالي لبطاقة الأداء المتوازن.	٨٥
٤.٣	اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.	٨٦
٤.٤	كفاءة التنبؤ لدى نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة الأولى .	٨٧
٤.٥	الشركات التي أخطأ نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها.	٨٨
٤.٦	المؤشرات المحذوفة من نموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .	٨٨
٤.٧	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .	٩٠
٤.٨	تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن .	٩٢
٤.٩	اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن .	٩٣
٤.١٠	كفاءة تصنيف نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن .	٩٤
٤.١١	الشركات التي أخطأ نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها.	٩٥

٩٦	المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.١٢
٩٧	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.١٣
١٠٠	تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.١٤
١٠١	اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ في الخطوة الثانية .	٤.١٥
١٠٢	كفاءة التنبؤ لدى نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الخطوة الثانية	٤.١٦
١٠٣	الشركات التي أخطأ نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها.	٤.١٧
١٠٣	المؤشرات المحذوفة من نموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.١٨
١٠٥	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.١٩
١٠٧	تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.٢٠
١٠٨	اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.٢١
١٠٩	كفاءة نموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ في الخطوة الثانية .	٤.٢٢
١١٠	الشركات التي أخطأ نموذج التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بالتنبؤ بحالتها.	٤.٢٣
١١١	المؤشرات المحذوفة من نموذج البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن	٤.٢٤
١١٢	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.٢٥
١١٤	المتغيرات المحذوفة من نموذج بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن .	٤.٢٦
١١٥	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن	٤.٢٧
١١٦	تفسير المؤشرات الداخلة في نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل .	٤.٢٨
١١٧	اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل .	٤.٢٩
١١٨	كفاءة التنبؤ لدى نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل في الخطوة الثانية .	٤.٣٠
١١٩	الشركات التي أخطأ نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل بالتنبؤ بحالتها.	٤.٣١
١١٩	المؤشرات المحذوفة من نموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل .	٤.٣٢

١٢١	نتائج طريقة الاختيار اللوجستي للانحدار اللوجستي مبنياً على قيم معاملات المؤشرات المستقلة التي وجدت بنموذج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل .	٤.٣٣
١٢٣	كفاءة النماذج الخمسة في التنبؤ بالتعثر المالي في سنة التعثر .	٤.٢٤
١٢٤	كفاءة النماذج الخمسة على التنبؤ بالتعثر المالي قبل حدوث التعثر وبعده.	٤.٣٥
١٢٥	المؤشرات التي تم الحصول عليها من كافة أبعاد بطاقة الاداء المتوازن .	٤.٣٦

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإقرار	أ
	الشكر والعرفان	ب
	التعريفات	ج
	الملخص بالعربية	هـ
	الملخص بالانجليزية	و
	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	
١.١	المقدمة	١
١.٢	أهمية الدراسة	٢
١.٣	مشكلة الدراسة	٣
١.٤	أهداف الدراسة	٥
١.٥	فرضيات الدراسة	٥
١.٦	متغيرات الدراسة	٦
١.٧	حدود الدراسة	٦
١.٨	نموذج الدراسة	٧
	الفصل الثاني : الادب النظري والدراسات السابقة	
٢.١	المبحث الأول : الاداء	٨
٢.١.١	تعريف الاداء	٨
٢.١.٢	تطور مفهوم الاداء	٨

٩	أنواع الأداء	٢.١.٣
١٠	تقييم الأداء وأهميته	٢.١.٤
١١	أهداف تقييم الأداء	٢.١.٥
١١	مؤشرات تقييم الأداء	٢.١.٦
١٣	أساليب تقييم الاداء	٢.١.٧
١٥	المبحث الثاني : بطاقة الأداء المتوازن	٢.٢
١٥	نشأة بطاقة الأداء المتوازن	٢.٢.١
١٥	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٢.٢.٢
١٧	أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٣
١٧	مميزات بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٤
١٧	أهمية بطاقة الأداء المتوازن.	٢.٢.٥
١٩	مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٦
٢٠	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٧
٢٣	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٨
٢٣	خطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.٩
٢٤	معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .	٢.٢.١٠
٢٤	اسلوب تقييم أداء الشركات بالأداء المتوازن .	٢.٢.١١
٢٦	المبحث الثالث : التعثر المالي :	٢.٣
٢٦	تعريف التعثر المالي .	٢.٣.١
٢٦	أعراض التعثر المالي .	٢.٣.٢
٢٧	أسباب التعثر المالي .	٢.٣.٣
٢٨	مراحل التنبؤ بتعثر الشركات .	٢.٣.٤
٢٩	اهمية التنبؤ بالتعثر المالي .	٢.٣.٥
٣٠	مراحل عملية التنبؤ بالتعثر .	٢.٣.٦
٣٠	أهم نماذج التنبؤ بالتعثر المالي .	٢.٣.٧

٣٥	المبحث الرابع : بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتنبؤ بالتعثر المالي .	٢.٤
٣٨	المبحث الخامس : التعثر المالي في فلسطين .	٢.٥
	المبحث السادس : الدراسات السابقة .	٢.٦
٣٩	الدراسات العربية .	٢.٦.١
٤٣	الدراسات الأجنبية .	٢.٦.٢
٤٨	محاور الدراسات السابقة .	٢.٦.٣
٤٩	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة .	٢.٦.٤
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٥٠	منهجية الدراسة	٣.١
٥١	مجتمع الدراسة	٣.٢
٥١	عينة الدراسة	٣.٣
٥١	معياري التعثر	٣.٤
٥٥	تصنيف عينة الدراسة الى متعثرة وغير متعثرة .	٣.٥
٥٦	فترة الدراسة .	٣.٦
٥٦	مصادر جمع البيانات .	٣.٧
٥٧	متغيرات الدراسة .	٣.٨
٧٥	خطوات الدراسة .	٣.٩
٧٧	الأسلوب الإحصائي المستخدم .	٣.١٠
٨٢	نموذج الدراسة	٣.١١
	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
٨٣	تمهيد .	٤.١
٨٣	تحليل البيانات وإختبار الفرضيات .	٤.٢
٨٣	اختيار سنة الأساس	٤.٢.١
٨٤	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للدراسة	٤.٢.٢
٩١	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للدراسة	٤.٢.٣

٩٩	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة للدراسة	٤.٢.٤
١٠٦	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة للدراسة	٤.٢.٥
١١٣	النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة للدراسة	٤.٢.٦
١١٥	النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية للدراسة	٤.٢.٧
١٢٢	اختبار جودة النماذج	٤.٣
١٢٣	التحقق من دقة النماذج بالتنبؤ بالتعثر قبل حدوث التعثر وبعده	٤.٤
	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
١٢٥	تمهيد	٥.١
١٢٥	ملخص النتائج والاستنتاجات	٥.٢
١٣١	توصيات الدراسة	٥.٣
١٣٣	المصادر والمراجع	
٢٢٤	فهرس الملاحق	
٢٢٤	فهرس الجداول	
٢٢٦	فهرس المحتويات	

