



مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية

عادل امحمد الشويرف^{1*}، علي محمد ادنيوير²

¹ كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن، ليبيا

² عضو هيئة تدريس متعاون بالمعهد العالي للعلوم والتقنية زليتن

*Email: ishwerf@asmarya.edu.ly

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام صحيفة استبانة وزعت على عينة الدراسة التي شملت أعضاء مجالس الإدارة، والمستشارين، والمديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين ومديري الإدارات ورؤساء المكاتب والأقسام والموظفين بالإدارات المالية بشركات الطيران الليبية.

وقد أظهرت النتائج بشكل عام أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية بأبعادها الخمسة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي)، كما أن شركات الطيران الليبية لا تهتم بشكاوى العملاء ومعالجتها بشكل سريع، وكذلك لا توجد لديها القدرة الكافية لتحديد احتياجات السوق وتشخيصها، كما أظهرت النتائج أيضاً أن شركات الطيران الليبية لا تشجع موظفيها بشكل كبير على العمل التطوعي لخدمة المجتمع، وكذلك لا تسهم في توفير فرص العمل للإسهام في حل مشكلة البطالة في المجتمع. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات قد تساعد شركات الطيران الليبية على تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي.

1. المقدمة

نتيجةً للتطور الذي شهده العالم عقب الثورة الصناعية من ظهور الشركات الكبرى، التي بدورها أدت إلى تغيرات جذرية حدثت في بيئة الأعمال الحديثة وزيادة حدة المنافسة، تبنت العديد من الشركات سياسات استراتيجية جديدة تدعم القدرة التنافسية وتزيد من حصتها السوقية.

وشهدت السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات ملموسة في كل جوانب البيئة الاقتصادية سواء كانت المحلية أو العالمية، حيث ظهرت العديد من التكتلات الاقتصادية، وأيضاً اتفاقية تحرير التجارة العالمية، إضافة إلى ذلك التقنيات العالمية في نظم برامج الإنتاج وتقنية المعلومات، إن تلك التغيرات لها أثر بالغ الأهمية في شركات الطيران، حيث إن تطورات البيئة الحديثة والمتغيرات قد وضعت هذه الشركات التي تهدف إلى الاستمرار والبقاء أمام حتمية التعامل مع البيئة المحيطة أو رحيلها عن عالم الطيران.

تتصف عملية تقييم الأداء للشركات الخدمية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة لتقديم خدماتها بأنها ذات طبيعة معقدة، حيث إن الوصول إلى تفسير وتحليل أثر التغيير في الأداء يعطي صورة واقعية عن مدى نجاح الشركات الخدمية في تحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة بما يكفل اتخاذ الإجراءات والقرارات المحسنة للأداء، ومن ثم فإنّ عملية تقييم الأداء من القضايا ذات الجدل الكبير التي تتعرض لها كثير من الشركات الخدمية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة؛ حيث تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية التي يتحدد نطاقها ومجالاتها من خلال أهداف الإدارة وغاياتها التي تتطلب ضرورة توفير مقاييس ذات فاعلية لتقييم أداء الشركات.

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كُلاً من روبرت كابلان وديفيد نورتون في تسعينيات القرن الماضي إطاراً شاملاً لتقييم الأداء، حيث قام هذان الباحثان بدمج المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية نظاماً لتقييم الأداء بغرض تزويد أصحاب المصالح بمعلومات ذات فائدة عن نشاط أو أداء الشركة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها.

2- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي أجريت حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن الدراسات التي أجريت دراسة الطرلي (2007) التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق أسلوب القياس المرجعي في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق أسلوب القياس المرجعي عند استخدامه لتقييم الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم توافر متطلبات تطبيق نظام تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية، ومنها تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها بدقة ووضوح للعاملين، ومشاركة العاملين في وضع معايير الأداء، وأيضاً تواجه العديد من معوقات قصور النظام الحالي لتقييم الأداء في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، إضافة إلى ذلك نقص الخبرات القادرة على القيام بتطوير وتحسين الأداء.

كما أجريت دراسة أخرى (المرادي، 2008) هدفت إلى تحديد مدى ملاءمة مخرجات نظام المعلومات بالمصارف التجارية الليبية مع البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في استخدام

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف التجارية الليبية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي للوقوف على مدى قابلية هذه البطاقة للتطبيق العملي ومدى توافر المعلومات اللازمة للاستخدام، وتوصلت إلى أن هناك توافر نظام المعلومات بالمصارف التجارية المعلومات المتعلقة بمؤشرات المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وإمكانية تطبيق النموذج المقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية، بالإضافة لعدم وجود إدارة أو قسم يوفر البيانات والمعلومات المالية وغير المالية التي تساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات.

ودراسة كَلِّ من درغام، وأبو فضة (2009) هدفت إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده الأربعة في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية وتم التوصل إلى أن المصارف محل الدراسة يتوافر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل عملي وجدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وبالإضافة إلى ذلك لديها الصورة الواضحة عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، وكذلك يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة جميعاً أو كل بُعد على حدة، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

ودراسة أبو قمر (2009) التي هدفت إلى إمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي ومدى إمكانية تطبيقه لتقويم أداء مصرف فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة مصرف فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية، ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا وشاملاً للإدارة الاستراتيجية، وأن أداء المصرف جيد ومناسب وفقاً لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأن اهتمامه بالأبعاد الخمسة للبطاقة يتفاوت بنسب بسيطة، حيث جاء بُعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى، وبُعد العملاء في المرتبة الثانية، والبُعد المالي في المرتبة الثالثة، وبُعد التعلم والنمو في المرتبة الرابعة، وخامساً البُعد الاجتماعي، وهذا مؤشر على أن تركيز اهتمام المصرف ببُعد العمليات الداخلية وبُعد العملاء والبُعد المالي أكثر من الاهتمام ببُعد التعلم والنمو والبُعد الاجتماعي.

كما أن دراسة الكعبي وعمران (2011) هدفت إلى تحديد المنافع الناتجة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى كمال السامرائي بالعراق، وكذلك ربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع استراتيجيتها، ومن النتائج التي توصلت إليها أن عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية لمعرفة قدرات وفاعلية المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح للكشف عن مدى تطور الأداء فيها من فترة لآخرى، وكذلك اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء يعطي صورة واضحة عن أداء

تلك المنظمات، كما توصلت أيضا إلى عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفيات ببرامج التعليم المستمر، وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية.

أما دراسة الزفاتي (2011) فقد هدفت إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بمنظمات الصحة الأهلية بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، ومعرفة مدى توافر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت إليها أن الأهداف الاستراتيجية لدى المنظمات الصحية الأهلية قابلة للتطوير بدرجة كبيرة، مما يعد من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن الإدارة العليا للمنظمات الصحية الأهلية تتبنى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتدعمها بدرجة كبيرة، وهذا يعد أيضا من المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت كذلك إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التأمولي بدرجة كبيرة.

وفي دراسة للغريب (2012) هدفت إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المصارف التجارية الليبية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن المصارف التجارية الليبية لها الاستعداد التام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك توافر للبيانات اللازمة لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء فيها، كما توصلت أيضا إلى وجود معوقات تواجه المصارف التجارية الليبية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومنها عدم معرفة المصارف بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك عدم توافر البيئة التي تتناسب مع تطبيق هذا النظام، وأيضا التكلفة العالية، وعدم رغبة العاملين في المصارف بالتغيير والتجديد.

كما هدفت دراسة أبوشرح (2012) إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية، والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة التي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وتحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءاتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وكذلك تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.

كما أجرى نديم (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الطيران الأردنية، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج البحث النوعي، وتوصلت إلى وجود تأثير تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن في مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في شركة الطيران، وكذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن في مقاييس الأداء الحديثة.

كما أجرى شعبان (2013) دراسة هدفت إلى التعريف بوسائل التقييم الحديثة والمتمثلة في بطاقة الأهداف المتوازنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود اهتمام من قبل منظمات الأعمال الليبية في تقييم الأداء المالي باستخدام المقاييس التقليدية، في حين لم يلق بعدا العملاء والعمليات الداخلية أي اهتمام، كما خلصت إلى أن بطاقة الأهداف المتوازنة يمكن أن تؤدي دورا حاسما في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

كما أجريت دراسة عبيد (2014)، التي هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وكذلك تحديد المعوقات عند استخدام أو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على منهجية تطبيقها والمقومات الواجب توافرها والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت إلى أن المشاركين يوافقون على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وأن الإدارة لا تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة المطلوبة، والسبب في ذلك هو عدم وجود إلمام كاف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن والفوائد التي تعود على الشركة نتيجة للتطبيق، وتوصلت أيضا إلى أن الشركة تطبق مقاييس الأداء المالية وغير المالية يمكن أن تبوب ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولكن لا يرقى هذا التطبيق إلى مستوى التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن، كما أن لدى الشركة استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق أهدافها بدرجة معقولة، مما يعد من أهم المقومات التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

أما دراسة حيدر (2014) فقد هدفت إلى معرفة مدى إسهام بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة استراتيجية الشركة إلى آليات عمل واضحة للعاملين في شركات قطاع الاتصالات الأردني كافة (شركة زين الأردنية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن في شركة زين للاتصالات تؤدي إلى تفعيل استراتيجية المنظمة وتحويلها إلى سلسلة من الأفعال والاستراتيجيات النشطة، مما يؤدي إلى تعزيز التواصل بين مختلف المستويات، كما أنها تلائم المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات كونها تتسم بالبساطة وعدم التعقيد، وتسعى إلى التحسين المستمر

لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، كما أنها تستجيب لحركية (ديناميكية) هذا القطاع من خلال ما تنسم به من المرونة في التطبيق، وتتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى الشركة محل الدراسة.

ودراسة عاشور (2015) هدفت إلى معرفة درجة استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير.

كما أجرى أدغيش (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا بالشبكة ليس لديها الإلمام الكافي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظاماً إدارياً ومالياً شاملاً، وهذا يعد من أكبر الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه البطاقة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود جانب للتطوير في الشبكة، وأيضاً عدم وجود خطط إدارية طويلة الأمد، وأيضاً أظهرت الدراسة أنه تتوافر مقومات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مما يدل على وجود إمكانية للتطبيق.

كما أجريت دراسة السريتي وآخرين (2016) والتي هدفت إلى التعرف على أثر نموذج الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو والبعد الاجتماعي) في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المصارف العاملة بمدينة مصراتة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم أسلوب المسح الشامل. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للأبعاد الخمسة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنعكس بشكل إيجابي في تحسين مستويات أداء المصارف.

وحديثاً أجرى المحروق (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن المصارف محل الدراسة تطبق البعد المالي فقط، ويوجد إهمال لباقي الأبعاد الأخرى، كما أنها تعمل على زيادة البرامج والخدمات لتحسين الإيرادات، وكذلك تحرص على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والمهارة العالية والاهتمام بهم وتحفيزهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم، وتستجيب إدارة المصارف إلى شكاوى العملاء وتتم معالجة الخلل في أسرع وقت ممكن، مما يؤدي إلى تبني بُعد العملاء أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولا يوجد اهتمام بأنشطة البحث والتطوير ودعم الأنشطة البحثية التي تعد ركيزة أساسية في بُعد التعلم والنمو.

إن ما يميز الدراسة الحالية اختلاف مجتمع الدراسة عن الدراسات السابقة التي أجريت بالبيئة المحلية حيث إن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان مدى إمكانية تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في شركات الطيران المحلية وهو من القطاعات الحيوية والمهمة، فمثلاً دراسة المحروق (2017) هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المصارف التجارية الليبية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، أما دراسة الغريب (2012)، فقد هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية من خلال التعرف على مستوى إدراك المديرين لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها، ومدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام الحد الأدنى من كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك المصارف، واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في طرح التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء غير أنها اختلفت فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، كما أن الدراسة الحالية استخدمت الأبعاد الأربعة بالإضافة إلى البعد الخامس (المحور الاجتماعي).

3. مشكلة الدراسة

إن الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء تواجه العديد من الانتقادات وذلك لاعتمادها على المقاييس والمؤشرات المالية مع إهمال باقي المقاييس غير المالية، وهذا ما جعلها تواجه العديد من الانتقادات، كونها تعكس الأداء في الماضي، ولا تقدم أي تصور عن الأداء في المستقبل، إضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى بعمليات المنظمة قصيرة المدى، وبذلك فمقاييس الأداء التقليدية لا تعبر حقيقة عن الأداء الفعلي للمنظمة، مما جعل الكثير من المنظمات في أمس الحاجة إلى أساس منهجي متكامل تعتمد عليه في تقييم أدائها (الصغير، 2014) لأن مقاييس ومؤشرات الأداء المالي لم تعد قادرة على تلبية متطلبات الإدارة الحديثة، إضافة إلى عدم قدرتها على توفير مؤشرات تمكن الجهات الفاعلة مع المنظمة من قراءة وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القريب والبعيد، حيث أصبح من الضروري البحث عن وسيلة أفضل وأشمل لبناء نظام للإدارة يساعد على توفير البيانات والمعلومات الجيدة وبخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين، وظروف السوق، وإرضاء العملاء (وليد، 2018).

إن مشكلة الدراسة تكمن في أن أغلب المنشآت الخدمية في البيئة الليبية ما زالت تعتمد على النظام التقليدي من خلال المؤشرات المالية فقط في تقييم الأداء وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت في البيئة المحلية الليبية (السريتي وآخرون، 2016؛ المحروق، 2017؛ شعبان، 2013).

بما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات تقييم الأداء الحديثة وأساليبه التي تسهم في عملية تقييم الأداء بشكل يحقق الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها بشكل عام، حيث إنها تحتوي على مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية لتحقيق الأهداف والأغراض التي تسعى إليها كل المنظمات الخدمية؛ ولما كانت شركات الطيران الليبية من المنظمات الخدمية الرائدة في ليبيا في تزايد كبير ونمو مستمر لأنشطتها وخدماتها المتنوعة التي تقدمها للمجتمع الليبي تحتم عليها استخدام أدوات تقييم أداء حديثة لمواجهة ذلك النمو المتزايد وللعمل على الاستمرارية في تزويد الخدمات المتنوعة بأداء وجودة عاليين ومتميزين، وتزويد الإدارات العليا للشركات بتقارير مفيدة لاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي بأحدث الأساليب المتطورة لضمان البقاء والاستمرارية، وكذلك الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية، وبالإضافة إلى المنافسة محلياً، وعربياً، ودولياً، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في ليبيا التي قد تهدد استمرارية هذه الشركات.

واعتماداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى إمكانية تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟

من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى إمكانية تطبيق البعد المالي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟
- ما مدى إمكانية تطبيق بعد العملاء لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟
- ما مدى إمكانية تطبيق بعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟
- ما مدى إمكانية تطبيق بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟
- ما مدى إمكانية تطبيق البعد الاجتماعي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية؟

4. فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد إمكانية لتطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

ومن خلال الفرضية الرئيسة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد إمكانية لتطبيق بعد العملاء لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد إمكانية لتطبيق بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الأبعاد المختلفة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

6. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع بطاقة الأداء المتوازن والدور الذي تؤديه في تقييم أداء المنظمات الخدمية والإنتاجية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا من كونها تبحث في مجال مهم وهو مجال الطيران حيث إن شركات الطيران الليبية تعمل في بيئة أصبح التطوير والتجديد والتميز في الأداء ضرورة ملحة لمواكبة التطورات الحادثة في هذا المجال.

7. أداة جمع البيانات:

لتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة رئيسة صممت اعتمادًا على الدراسات السابقة (أبوشرخ، 2012؛ أبوجزر، 2012؛ أحمد، 2018؛ إدغيش، 2016؛ عاشور، 2015؛ عبيد، 2014)، بحيث تحوي كل الفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

حيث قسمت الصحيفة إلى قسمين: القسم الأول وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب، أما القسم الثاني فهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسة هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي ويتكون من (10) فقرات، وقد استخدم مقياس ليكارث الخماسي من أجل تقدير درجات

العبارات الواردة بالصحيفة حيث منحت الدرجات من (1 إلى 5) حسب الأوزان الآتية ابتداءً بالبدائل (غير موافق بشدة، وغير موافق، ومحايد، وموافق، وموافق بشدة)، التي من خلالها يمكن قياس آراء المشاركين.

8. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الطيران الليبية، من أعضاء مجالس الإدارة، والمستشارين، والمديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، ومديري الإدارات، ورؤساء المكاتب، ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارات المالية، بهذه الشركات وهي: شركة الخطوط الليبية، والشركة الأفريقية للطيران، وشركة البراق للطيران، وتم رفض الاستبيان من قبل شركة الأجنحة الليبية للطيران وذلك لأسباب خاصة بالشركة.

اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث وزعت (200) استبانة على عينة الدراسة، و استردت (145) استبانة بنسبة (72%).

9. اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

تُحَقَّق من مدى صدق أداة الدراسة باستخدام معامل الصدق الذاتي، والتحقق من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية على عينة استطلاعية تكونت من 48 مفردة، وذلك بإدخال جميع عبارات المقياس (39) في التحليل، والنتائج المتحصل عليها مبنية في الجدول رقم (1).

أبعاد مقياس الدراسة	معامل الصدق الذاتي	معامل كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
1 البعد المالي	0.843	0.711	0.831
2 بعد العمل	0.883	0.780	0.876
3 العمليات الداخلية	0.873	0.762	0.865
4 بعد التعليم والنمو	0.926	0.857	0.923
5 البعد الاجتماعي	0.866	0.750	0.857
للمقياس ككل	0.828	0.686	0.814

جدول 1 معاملات الصدق والثبات على مستوى أداة الدراسة

بناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (1)، يتضح أن مقياس الصدق لجميع الأبعاد مرتفع حيث تجاوز (82%). وتبين أن مقياس الثبات مرتفع كذلك حيث تجاوز (68%) لمعامل كرونباخ ألفا، وهذه النسبة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا كما أوردها كل من Aczel and Sounderpandian

(2002) والتي يجب أن تكون من 60% فأكثر، وقد تجاوزت الـ (81%) لمعامل التجزئة، وهذا أشار إلى صدق جميع الأبعاد وثباتها وصلاحياتها للتطبيق بدرجة عالية (جودة، 2009).

10. المعالجة الإحصائية للبيانات

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لغرض تحليل البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية المتمثلة في النسبة المئوية، واختبار (T- test)، والانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، والأوزان النسبية. و لم يتم اختبار توزيع العينة وذلك لما أورده كل من Altman و Bland (1995)، فقد ذكروا أنه إذا كانت العينات تتكون من مئات المشاهدات فإنه يمكن تجاهل توزيع البيانات. إضافة إلى ما أورده Field (2009) أنه -وفقا لنظرية الحد المركزي - إذا كانت بيانات العينة طبيعية تقريبا، فسيكون توزيع العينات طبيعيا أيضا؛ و في العينات الكبيرة (أكبر من 30 أو 40) يميل توزيع أخذ العينات فيها إلى أن يكون طبيعيا، بغض النظر عن شكل البيانات.

11. التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

يتضح من الجدول رقم (2)، أن أغلب المشاركين وما نسبته 62% لديهم الخبرة في مجال عملهم تزيد على 10 سنوات، ويعطي هذا مؤشرا جيدا على أن نسبة كبيرة من المشاركين تتوافر لديهم الخبرة والكفاءة العالية، ويتمتعون بالقدرة التي تمكنهم من القيام بأنشطتهم ولديهم المعرفة المناسبة في العلوم الإدارية والمالية مما يساعدهم على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بوضوح.

ويتضح أيضا أن أكثر من نصف المشاركين يحملون تخصص محاسبة، مما يعني قدرة أفراد عينة الدراسة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بوضوح للحصول على المعلومات اللازمة لخدمة الدراسة بكل دقة ويسر.

ويلحظ أيضا أن غالبية المشاركين من حملة المؤهلات العالية فكانت نسبتهم 91% من عينة الدراسة مما يعني قدرة أفراد العينة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها بكل شفافية ووضوح.

ويلحظ أيضا أن أغلب المشاركين هم موظفون بالإدارات المالية بنسبة 55.2%، بينما كانت النسبة الأقل من نصيب أعضاء مجلس الإدارة حيث بلغت النسبة 1.4%، في حين بلغت نسبة مديري الإدارات 6.9%، ورؤساء المكاتب 6.2% ورؤساء الأقسام 24.1%، بينما كانت نسبة المستشارين والمديرين التنفيذيين ورؤساء المكاتب متساوية بلغت 2.1%. وهذا يوضح أن مثل هذه الفئات لها دور فاعل وكبير في نشر الأساليب الإدارية الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن.

ت	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %	ت	التخصص العلمي	العدد	النسبة %
1	أقل من 10 سنوات	55	37.9	1	محاسبة	86	59.3
2	10 إلى أقل من 20	52	35.9	2	إدارة أعمال	25	17.2
3	20 إلى أقل من 30	16	11.0	3	اقتصاد	8	5.5
4	30 سنة فأكثر	22	15.2	4	غير ذلك	26	17.9
المجموع		145	100%	المجموع		145	100
ت	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %	ت	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
1	دكتوراه	4	2.8	1	عضو مجلس إدارة	2	1.4
2	ماجستير	17	11.7	2	مستشار	3	2.1
3	بكالوريوس	67	46.2	3	مدير تنفيذي	3	2.1
4	دبلوم عال	44	30.3	4	مدير إدارة	10	6.9
5	دبلوم متوسط	9	6.2	5	مدير مالي	3	2.1
6	غير ذلك	4	2.8	6	رئيس مكتب	9	6.2
المجموع		145	100	7	رئيس قسم	35	24.1
				8	موظف بالإدارة المالية	80	55.2
				المجموع		145	100

جدول 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

12. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.12 التحليل الوصفي للبعد المالي

يلحظ من الجدول (3) أن الفقرة الخامسة "الإيرادات المحصلة من العملاء تعد مصدراً رئيساً من مصادر تمويل عمليات الشركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.91)، وبوزن نسبي بلغ 80%، في حين أن الفقرة الأولى "تتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات واستثمارات شركات الطيران" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.15)، وبانحراف معياري (1.03)، وبوزن نسبي بلغ 63%.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1.	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات واستثمارات شركات الطيران.	3.159	0.63	1.05	7
2.	زيادة وتحسين جودة العمليات الخدمية المتنوعة للطيران من خلال الدخول في مجالات جديدة هدف يمكن تحقيقه.	3.710	0.74	0.992	3
3.	يمكن للشركة تقديم خدمات أفضل من منافسيها بأسعار مشابهة.	3.648	0.73	1.06	4
4.	استخدام مداخل إدارية متطورة سيمكن الشركة من تخفيض التكاليف من خلال التخلص من التكاليف الزائدة.	3.945	0.79	0.918	2
5.	الإيرادات المحصلة من العملاء تعد مصدرًا رئيسيًا من مصادر تمويل عمليات الشركة.	3.993	0.80	0.931	1
6.	تتناسب أسعار التذاكر مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء.	3.331	0.67	1.03	6
7.	لدى الشركة القدرة على تقديم خدمات جديدة بأسعار مناسبة مع مستوى الخدمة المقدمة.	3.593	0.72	1.010	5

جدول 3 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد المالي

اختبار الفرضية الأولى

لا توجد إمكانية لتطبيق البعد المالي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

اختبرت صحة الفرضية الأولى من الدراسة، ومن الجدول رقم (4) يتضح أن متوسط الإجابات على البعد المالي قد بلغ 3.621 وانحراف معياري 0.566، وبوزن نسبي 72%، وكانت إحصاءات الاختبار 76.956، وبمستوى مشاهدة 0.000، وهو أصغر من 0.05 مما يعني (رفض) الفرضية العدمية (الصفرية)، وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد إمكانية لتطبيق مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

البعد المالي	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإمكانية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	145	3.621	0.566	0.72	عالي	76.956	0.000 **
دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 **							

جدول 4 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الأولى

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبيد، (2013) في إمكانية تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أداة للتقييم، واختلفت من حيث تصنيف العبارات داخل البعد المالي. بصفة عامة، ويمكن القول إنه لتحقيق الاستراتيجية المالية لشركات الطيران الليبية لابد من اعتماد استراتيجية التطور والنمو في إيرادات الشركات عن طريق تحسين جودة العمليات الخدمية المتنوعة للطيران وتقديم ما هو أفضل لتحقيق رضا العملاء وعمل برامج لتقييم رضا العميل.

2.12 التحليل الوصفي لبعد العميل

يلحظ من الجدول رقم (5) أن الفقرة رقم الأولى "تقديم الخدمات في الوقت المحدد يساعد على زيادة رضا العملاء" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (1.10) وبوزن نسبي بلغ 83%، في حين أن الفقرة الخامسة "للشركة القدرة على الاستجابة والاهتمام لشكاوى العملاء ومعالجتها في وقت قصير"، جاءت بأقل متوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.04)، وبوزن نسبي بلغ 63%.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1.	تقديم الخدمات في الوقت المحدد يساعد على زيادة رضا العملاء.	4.131	0.83	1.107	1
2.	لدى الشركة القدرة على تلبية احتياجات العملاء من أجل الاحتفاظ بهم.	3.359	0.71	1.021	3
3.	لدى الشركة القدرة على تحقيق توازن بين الإمكانيات المتاحة للشركة والحصة المستهدفة من العملاء.	3.359	0.67	0.863	4
4.	لدى الشركة إمكانيات تكنولوجية تساعد على تقديم خدمات أفضل من منافسيها.	3.159	0.63	1.04	5
5.	للشركة القدرة على الاستجابة والاهتمام لشكاوى العملاء ومعالجتها في وقت قصير.	3.145	0.63	1.04	6
6.	هناك إمكانية لتحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء	3.628	0.73	0.949	2

جدول 5 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعد العملاء

اختبار الفرضية الثانية

لا توجد إمكانية لتطبيق بعد العملاء لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية. اختبرت صحة الفرضية الثانية ومن الجدول رقم (6) يلحظ أن متوسط الاستجابة على بعد العميل قد بلغ (3.546) وبانحراف معياري (0.608)، وبوزن نسبي 71% وكانت إحصاءات الاختبار

(70.217)، وبمستوى معنوية مشاهدة (0.000)، وهو أصغر من "5" مما يعني (رفض) الفرضية الصفرية، أي أنه يمكن تطبيق مؤشرات بعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الإمكانية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	بعد العميل
**0.000	70.217	عالي	0.71	0.608	3.546	145	
دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01**							

جدول 6 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الثانية

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبوقمر، (2009) في إمكانية استخدام البعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن أداة للتقييم، وكذلك من حيث تصنيف العبارات.

3.12 التحليل الوصفي لبعد العمليات الداخلية

يلحظ من الجدول (7) أن الفقرة السادسة "بالإمكان بناء بيئة تنظيمية ملائمة بين كافة الأقسام بالشركة للإسهام في فعالية وكفاءة الشركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.04) وبوزن نسبي 71%، في حين أن الفقرة الثانية "القدرة الشركة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع بالسوق" بأقل متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري 0.97، وبوزن نسبي 62%.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	هناك إمكانية لدى الشركة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين.	3.379	0.68	1.047	2
2	قدرة الشركة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع بالسوق.	3.083	0.62	0.975	5
3	هناك قدرة للشركة على تطوير الأنشطة والخدمات ودعم الأفكار الإبداعية للعاملين وتحفيزهم على التطوير والابتكار.	3.131	0.63	1.203	4
4	للشركة القدرة على تطوير الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.	3.303	0.66	1.126	3
5	للشركة القدرة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للعملاء عنصرى الاستقرار والانسجام لخدمات الشركة.	3.172	0.63	1.049	4
6	بالإمكان بناء بيئة تنظيمية ملائمة بين كافة الأقسام بالشركة للإسهام في فعالية الشركة وكفاءتها.	3.545	0.71	1.040	1
7	هناك إمكانية لتنمية مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في الشركة لأداء عملهم.	3.172	0.63	1.095	4

جدول 7 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية

اختبار الفرضية الثالثة

لا توجد إمكانية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية. اختبرت صحة الفرضية الثالثة من الدراسة من خلال فقرات بعد العمليات الداخلية، ومن الجدول رقم (8) يتضح أن متوسط الإجابات على بعد العمليات الداخلية قد بلغ 3.375 وانحراف معياري 0.735 وبوزن نسبي 68% وكانت إحصاءات الاختبار 55.328 وبمستوى معنوية مشاهدة (0,000)، وهو أصغر من 5% مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يمكن تطبيق مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

بعد العمليات الداخلية	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإمكانية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	145	3.375	0.735	0.68	فوق المتوسط	55.328	**0.000
دالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.01							

جدول 8 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الثالثة

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاشور، 2015) حول إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، في حين اختلفت من حيث ترتيب الأهمية النسبية للعبارات، وبصفة عامة، يمكن القول إنه لتحقيق استراتيجية العمليات الداخلية لشركات الطيران لابد من العمل على زيادة فعالية الشركة وتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء من خلال بناء بيئة تنظيمية ملائمة بين كافة أقسام الشركة، وتوفير احتياجات ومتطلبات الموظفين، ودعم الأفكار الإبداعية للعاملين وتحفيزهم على التطوير والإبداع.

4.12 التحليل الوصفي لبعد التعلم والنمو

يلحظ من الجدول (9) أن الفقرة الثامنة "الموظفين لديهم الاستعداد والقدرة العالية لبذل الجهد والعطاء لضمان الاستمرار والبقاء للشركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.09) وبوزن نسبي 70%، في حين أن الفقرة السادسة "للشركة قدرة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على خدمات الطيران العالمية" جاءت بأقل متوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.07) وبوزن نسبي 62%.

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	للشركة القدرة على توفير برامج ودورات تدريبية كافية للعاملين تتناسب مع طبيعة عملهم لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم.	3.248	0.65	1.108	3
2	للشركة القدرة على مواكبة التطورات العلمية من أجل تشجيع وتحفيز العاملين بمختلف مستوياتهم لتطوير أدائهم.	3.159	0.63	1.128	4
3	للشركة القدرة على حث العاملين بالاستمرار على الإبداع والابتكار والتحسين لكل جوانب العمل.	3.152	0.63	1.082	4
4	لدى الشركة القدرة على المحافظة على العاملين المتميزين بالخبرة والكفاءة العالية في أداء أعمالهم.	3.338	0.67	1.167	2
5	للشركة القدرة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الأداء.	3.172	0.63	1.101	4
6	للشركة القدرة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على خدمات الطيران العالمية.	3.090	0.62	1.040	5
7	للشركة القدرة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء.	3.345	0.67	1.076	2
8	الموظفون لديهم الاستعداد والقدرة العالية لبذل الجهد والعطاء لضمان الاستمرار والبقاء للشركة.	3.497	0.70	1.093	1
9	للشركة الإمكانيات على تقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.	3.255	0.65	1.072	3

جدول 9 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو

اختبار الفرضية الرابعة

لا توجد إمكانية لتطبيق بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

اختبرت صحة الفرضية الرابعة من الدراسة ومن الجدول رقم (10) يلحظ أن متوسط إجابات المشاركين على بعد التعلم والنمو قد بلغ المتوسط الحسابي، (3.34) وانحراف معياري 0،799، وبوزن نسبي 68% وكانت إحصاءات الاختبار 50.369، وبمستوى معنوية مشاهدة (0.000)، وهو أصغر من 5%، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، أي أنه يمكن تطبيق مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الإمكانية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	بعد التعلم والنمو
**0.000	55.328	فوق المتوسط	0.68	0.735	3.375	145	
دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01**							

جدول 10 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الرابعة

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إدغيش، 2016)، في إمكانية استخدام البعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، في حين اختلفت من حيث ترتيب الأهمية النسبية للعبارات، وبصفة عامة، ويمكن القول أنه لتحقيق استراتيجية بعد التعلم والنمو لشركات الطيران لابد من تنمية قدرات وكفاءة العاملين بالشركة والمحافظة عليهم وتوفير برامج ودورات تدريبية لهم تتناسب مع طبيعة عملهم والعمل على تقييم مدى الاستفادة والأداء من أجل بناء الشركة وتطويرها لأجل البقاء والاستمرار.

5.12 التحليل الوصفي للبعد الاجتماعي

يلحظ من الجدول (11) أن الفقرة الرابعة "للشركة القدرة على احترام العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.01) وبوزن نسبي 64%، في حين أن الفقرة السابعة للشركة القدرة على توفير فرص العمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع"، حصلت على أقل متوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.96) وبوزن نسبي 57%.

جدول رقم (11)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	للشركة القدرة على تحسين ظروف العمل للموظفين.	3.317	0.66	1.146	4
2	للشركة القدرة على تشجيع موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	2.931	0.59	1.031	7
3	الشركة على استعداد أن تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.	3.179	0.64	1.051	5
4	للشركة القدرة على احترام العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية.	3.614	0.72	1.001	1
5	للشركة القدرة على أن تتفاعل مع جهات المجتمع المحلي وتتبنى دعم الأنشطة الثقافية والعلمية والوطنية من خلال رعايتها للمهرجانات والمناسبات الخاصة بذلك.	3.372	0.67	1.013	3
6	للشركة القدرة على الإسهام في بناء المجتمع الليبي عن طريق تقديم الدعم المالي للبرامج الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية الهادفة.	3.221	0.64	1.076	5
7	للشركة القدرة على توفير فرص العمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع.	2.862	0.57	0.969	8
8	للشركة الإمكانيات لتقديم المساعدة والدعم المالي للعاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.345	0.67	1.029	3

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
9	للشركة الإمكانيات التي تساعد على تمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	3.055	0.61	1.012	6
10	للشركة القدرة على دعم الطلاب وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق الدراسات النظرية ميدانيا داخل الشركة.	3.517	0.70	1.080	2

جدول 11 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي

اختبار الفرضية الخامسة

لا توجد إمكانية لتطبيق البعد الاجتماعي لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية. اختبرت صحة الفرضية الخامسة من خلال عبارات البعد الاجتماعي، ومن الجدول رقم (12) يلحظ أن متوسط الإجابات على البعد الاجتماعي قد بلغ 3.28 وبانحراف معياري 0.641، وبوزن نسبي 66% وكانت إحصاءات الاختبار 61.569 وبمستوى معنوية مشاهدة (0.000)، وهو أصغر من 5% مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أنه يمكن تطبيق مؤشرات البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

البعد الاجتماعي	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإمكانية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	145	3.282	0.641	0.66	فوق المتوسط	61.569	**0.000
دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01**							

جدول 12 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الخامسة

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إدغيش، 2016)، حول إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء، واختلفت من حيث تصنيف العبارات حسب ترتيب الأهمية النسبية. وبصفة عامة، ويمكن القول إنه لتحقيق الاستراتيجية المالية لشركات الطيران لابد من الاهتمام وتقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها العاملين وغير العاملين بالشركة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

تبين من نتائج الجدول رقم (13)، أن متوسط الإجابات على جميع فقرات الأبعاد قد بلغ 3.414 بوزن نسبي 68% وهذا يشير إلى أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإمكانية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	145	3.414	0.496	0.68	فوق المتوسط	82.912	0.000**
**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01							

جدول 13 نتائج اختبار One Sample t-test المتعلقة بالفرضية الرئيسية

13. النتائج والتوصيات

1.13 النتائج

قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن هناك إمكانية لتطبيق الأبعاد المختلفة (البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية.
2. لا يوجد لدى شركات الطيران الليبية القدرة الكافية لتحديد وتشخيص احتياجات المجتمع بالسوق، مما يشير إلى وجود ببطء في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمليات الداخلية المخططة، وأن خدماتها لا يتم تصميمها بما يتلاءم مع احتياجات العملاء المتجددة.
3. عدم تشجيع شركات الطيران الليبية موظفيها بشكل كبير على العمل التطوعي لخدمة المجتمع مما يشير إلى تنامي مستوى ثقافة الشركة أو الموظفين أو كليهما بالعمل التطوعي لخدمة المجتمع.
4. لا تسهم شركات الطيران الليبية في توفير فرص العمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع حسب ما أظهرته النتائج، مما يشير إلى وجود ضعف في خططها الاستراتيجية المستقبلية التي من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية والبقاء في السوق.

2.13 التوصيات

من خلال النتائج التي تُوصَل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام من قبل شركات الطيران الليبية بمقاييس الأداء غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن.
2. إرسال مهنيين إلى شركات الطيران التي تستخدم أو تطبق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل للاطلاع والتدريب على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتدريب العاملين عليها.
3. استجلاب الخبرات والملاكات المهنية القادرة على إدخال أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة وتشجيع هذه الملاكات على الإبداع بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لها.
4. لتحقيق استراتيجية رضا العميل عن شركات الطيران الليبية السعي وراء تحقيق رضاهم وكسبهم من خلال السرعة في إنجاز الخدمات في الوقت المحدد، والعمل على زيادة جودتها فذلك ينعكس إيجابيا على نصيب الشركة وحصتها في السوق من خلال المحافظة على العملاء واكتساب عملاء جدد.
5. أن تقوم شركات الطيران الليبية بمزيد من أوجه الدعم للمجتمع، وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي نفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.
6. استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في شركات الطيران الليبية لتقييم أدائها؛ لأنها تعد من العناصر المهمة للمنافسة مع شركات الطيران العالمية إذا ما أرادت الدخول في الأسواق العالمية.

14. قائمة المراجع

- أبو جزر، حمد أحمد حمد. (2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شرخ، جمال حسن محمد. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، نعيمة علي محمد. (2018). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إدغيش، أحمد إبراهيم. (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الرفاتي، عادل جواد. (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- السريتي، المهدي مفتاح؛ التير، أحمد محمد؛ الطويل، سرور بشير. (2016). أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراته)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد الأول، المجلد الرابع ص ص 1-20.
- الصغير، ريغة أحمد. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة.
- الطرلي، محمد مفتاح. (2007). إمكانية استخدام مقاييس الأداء المرجعية لغرض تقييم أداء المصارف التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- الغريب، أبو عجيلة رمضان عثمان. (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الكعبي، بثينة راشد؛ عمران، قاسم علي. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص ص 40-57.
- المحروق، عبد المنعم سالم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا " دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية. فروع المنطقة الغربية"، المؤتمر الأكاديمي الأول للدراسات الاقتصادية والأعمال. التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته.
- المرادي، مصطفى محمد. (2008). نحو إطار مقترح لتقييم أداء المصارف التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية تطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- جودة، محفوظ. (2009). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر.
- حيدر، محمود صلاح علي. (2014). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء "دراسة تطبيقية على شركة زين للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء.
- درغام، ماهر موس، أبو فضة، مروان محمد. (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد (2)، ص ص 742-782.
- شعبان، عبدالمجيد الطيب. (2013). تقييم الأداء من منظور استراتيجي، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الأول ص ص 189-204.
- عاشور، حسام عبد الكريم. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- عبيد، وليد سليمان. (2014). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- نديم، مريم شكري. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، "دراسة اختبارية في شركة الطيران الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال.
- نور، إسراء نايف محمد. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الدوائر ضريبة الدخل في المحافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

- وليد، لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، "دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- Aczel, Amir, D. and Sounderpandian, J. (2002). *Complete Business Statistics*. 5th Edition, McGraw- Hill, New York, U.S.A.
- Altman, D. C., and Bland, J. M. (1995). Statistics notes: the normal distribution. *Bmj*, v. 310, p. 298.
- Elliott, A. C., and Woodward, W. A. (2007). *Statistical analysis quick reference guidebook: With SPSS examples*. Sage.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.

THE EXTENT OF THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING BALANCED SCORECARD TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF LIBYAN AIRLINES COMPANIES

Adel Imhmed Ishwerf¹ , Ali Mohammed Idneeweer²

¹Department of Accounting, Faculty of Economics and Commerce, Alasmarya Islamic University

²Higher Institute for Science and Technology

*Email: ishwerf@asmarya.edu.ly

Abstract

The study aims to identify the extent of the possibility of implementing different perspectives of Balanced Scorecard (BSc) to evaluate the performance in Libyan Airlines companies. A questionnaire was distributed to the study sample which included the member's board of directors, consultants, executives, financial managers, directors of administrations, heads of offices, head of departments, and financial department staff in Libyan Airlines companies. The study found that there is a possibility of implementing a Balanced Scorecard (BSc) to evaluate the performance of Libyan Airlines companies with its five dimensions (Financial, Customer, Internal Business Process, Learning and Growth, and Social). In addition, Libyan Airlines companies do not deal with customer complaints in a positive and constructive manner. Moreover, Libyan Airlines companies do not have sufficient capacity to determine the needs of the market. Furthermore, they do not encourage their employees to volunteer in community service as well as they do not contribute to solving unemployment problems. The study concluded with some recommendations that may help Libyan Airlines companies adopting the implementation of a Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, social perspective.