



Integration between the Balanced Scorecard and Total Quality Management and its role in improving financial performance (A field study on Libyan airlines)

Muhanad Misbah Baleid ^{1*}, Imad Mohamed Feneir ²

¹ Department of Accounting, School of Administrative and Financial Sciences,
The Libyan Academy, Benghazi, Libya

² Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Benghazi, Benghazi, Libya

التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المالي
(دراسة ميدانية على شركات الطيران الليبية)

مهند مصباح بالعيد ^{1*}، عماد محمد فنيير ²

¹ قسم المحاسبة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية، بنغازي، ليبيا

² قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا

*Corresponding author: Mohand.579h@gmail.com

Received: June 28, 2026

Accepted: September 06, 2026

Published: September 19, 2026

Abstract:

This study aimed to identify the role of integrating the Balanced Scorecard with Total Quality Management in improving the financial performance of Libyan airlines. To achieve this, the study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire to collect data from employees in the finance, audit, quality, and human resources departments of Libyan airlines based in Benghazi. A total of 133 questionnaires were deemed valid for analysis. The results indicated high levels of implementation for the Balanced Scorecard and Total Quality Management, as well as a high level of financial performance improvement. Multiple linear regression analysis revealed a statistically significant impact of the Balanced Scorecard and Total Quality Management on improving financial performance; the correlation coefficient (R) was 0.716 and the coefficient of determination (R^2), was 0.513, indicating that the two independent variables explain approximately 51.3% of the variation in financial performance improvement. Furthermore, the results showed that Total Quality Management had the greatest impact, while the Balanced Scorecard also demonstrated a statistically significant effect.

Keywords: Balanced Scorecard, Total Quality Management, Financial performance.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في الأقسام المالية والمراجعة والجودة والموارد البشرية بشركات الطيران الليبية في مدينة بنغازي. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 133 استبانة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك ارتفاع مستوى تحسين الأداء المالي. كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.716$) ومعامل التحديد ($R^2=0.513$)، بما يشير إلى تفسير المتغيرين المستقلين لنحو 51.3% من التغير في تحسين الأداء المالي. كما أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة كانت الأكثر تأثيراً، مع وجود تأثير دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي.

المقدمة

تعد عملية تقييم وتحسين الأداء المالي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وإدارة مواردها بشكل كفاء وفعال، ومع التطورات المتسارعة في البيئة والتكنولوجيا، ظهرت أساليب حديثة تهدف إلى تقديم رؤية شاملة تساعد على تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات، من بين هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن، التي جاءت نتيجة لعدم كفاية الطرق التقليدية، وهذا النموذج يتميز بدمجه بين المؤشرات المالية وغير المالية لتوفير تقييم أكثر تكاملاً وشمولية لأداء الشركة. العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يُمكن الشركة من إعادة تقييم المؤشرات المالية لتصبح بنفس درجة الأهمية التي تُمنح للمؤشرات غير المالية وبهذا النهج، يتم تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. كذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الشركات عملية التطوير المستمر والتحسين المنهجي للعمليات الإدارية، وتشمل هذه العملية مراجعة وتحليل الأنظمة والإجراءات بهدف تحديد الوسائل والأساليب التي تساهم في تحسين الأداء المالي وغير المالي، مع تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وإدارة الجودة الشاملة تُعتبر فلسفة إدارية حديثة تعتمد على المبادئ الإدارية المعاصرة، حيث تجمع بين الوسائل الإدارية والابتكار مع المهارات الفنية المتخصصة، بهدف رفع مستوى الأداء المالي وغير المالي وتحقيق تحسين مستمر. وحيث أن بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة يتقاطعان في هدف تحسين التواصل داخل الشركة وخارجها، حيث يساهمان في إيصال رسالة الشركة وأهدافها إلى الموظفين والعملاء لتحقيق الهدف الرئيسي، الذي يتمثل في تقديم أفضل منتج بتكلفة أقل وفي الوقت المناسب، كما يشتركان في تقليل التكاليف وتعزيز جودة الخدمات من خلال الاعتماد على بيانات كمية تساعد في تحسين العمليات وخفض النفقات، ويرتكز كلا النظامين على أهمية إدارة العمليات بشكل منهجي بدلاً من التركيز فقط على الأفراد، مما يستلزم تحليل مستمر للعمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات لتحقيق النجاح في تطبيقهما، يحتاج كلا النظامين إلى دعم قوي من الإدارة العليا نظراً لتوجههما نحو تحقيق نتائج طويلة المدى. عليه فإن هذه الدراسة تهدف للتعرف على مستوى التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودور هذا التكامل في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لاهم الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة والتكامل بينهما:

دراسة الدعاس (2010) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي بالمصارف التجارية الأردنية، حيث شملت عينة مكونة من خمسة مصارف من أصل ثلاثة عشر مصرفاً، تم اختيارها بناءً على معيار القيمة السوقية للسهم الواحد. وتم تصميم هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء المالي لهذه المصارف، للتحقيق في أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة موجهة إلى مجموعة من العاملين في المصارف المستهدفة، وتوصلت الدراسة أن العاملين يعترفون بأهمية الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، السعي نحو التحسين المستمر للعمليات المصرفية والمعلومات اللازمة، فضلاً عن إشراك الموظفين في جهود تحسين الأداء المالي، وتم قياس الأداء المالي باستخدام مؤشرات مثل نسب الربحية ونسب السيولة للمصارف، وكشفت الدراسة عن وجود ارتباطات إحصائية ذات دلالة معنوية بين مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة نديم (2012) بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي البطاقة الاداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باستخدام البحث النوعي، حيث تم تحليل القوائم المالية المنشورة لعامي 2011 و2012، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع المعنيين في الشركة. هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية المرتبطة بالربح المحاسبي، مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. بناءً على ذلك، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها ضرورة قيام شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بتطوير أسس سليمة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بشكل يعكس تماسك الأهداف المرسومة مع استراتيجياتها، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

دراسة عبدالقادر (2018) بعنوان إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاقتصادية الجزائرية وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أدائها المالي، اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 55 شركة اقتصادية جزائرية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم توظيف التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل التوكيدي، إلى جانب النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية وفق مقاربة PLS-PM، لتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي لهذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي، وعليه فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها إشراك جميع أفراد الشركة في عمليات التحسين المستمر واتخاذ القرارات لضمان تحقيق الأهداف بفاعلية عالية.

دراسة ابورماية (2018) بعنوان تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، هدفت هذه الدراسة إلى تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة بحث وتوزيعها على عينة شملت 70 شركة صناعية في محافظة الخليل، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين والمستهلكين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة. هذا التكامل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تتجسد في زيادة الحصة السوقية، ارتفاع الأرباح والمبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في أداء الشركات الصناعية ضمن المحافظة. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني الشركات الصناعية نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بكافة أبعادها الخمسة بشكل متكامل. يُعتبر هذا النموذج نظاماً شاملاً للإدارة الاستراتيجية يساهم في تحقيق العديد من المزايا التي تدعم وتعزز المركز التنافسي.

دراسة زمبو و بن الخير (2018) بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية شركة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في شركة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، حيث قدمت تعريفات ومفاهيم تتعلق بتقييم الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن، أما في الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت منهج دراسة الحالة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية وجمع المعلومات من الشركة المعنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي يُعتبر عملية ضرورية للمؤسسات، حيث يُتيح لها الحصول على صورة شاملة وسريعة عن واقع أدائها الفعلي بالاعتماد على مجموعة من المعايير والأدوات، كما أشارت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد واحدة من أبرز الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المالي، كونها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية عبر محاور رئيسية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة التحول من استخدام الأدوات التقليدية التي تركز فقط على المؤشرات المالية إلى تبني الأدوات الحديثة التي تشمل كلا النوعين من المؤشرات، مما يتيح نظرة أكثر شمولية ومتوازنة لتقييم الأداء المؤسسي.

دراسة الكسناوي و عبيد (2021) بعنوان استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، هدفت هذه الدراسة إلى رصد تصور القيادات والعاملين في الكليات التقنية للبنات عن مدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء لتحقيق الجودة الشاملة بالكليات التقنية للبنات، اعتمد البحث في جزئه النظري على المنهج الاستقرائي، بينما استند الجانب التطبيقي إلى المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة

الميدانية عبر إعداد وتوزيع قوائم استبانة على 148 موظفة يشغلن وظائف قيادية في الكليات التقنية للبنات بالمملكة العربية السعودية. وقد جرى تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.v19)، وأظهرت الدراسة أن إدارة الكليات التقنية للبنات تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مما يساهم في تحديد الأقسام التي تتطلب تحسين الأداء. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أبرزها ضرورة مواءمة الأهداف الاستراتيجية للكلية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق النتائج المرجوة. كما أكدت أهمية أن تكون أبعاد البطاقة قابلة للتطوير وفق المستجدات التقنية، المهنية، والمجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على إدارة الكلية العمل على تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها لتتلاءم مع احتياجات الإدارة والعملاء والمنسوبات، فضلاً عن التطورات التقنية الحديثة.

دراسة صخي (2022) بعنوان التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، كمدخل مقترح لترشيد التكاليف وتحقيق التنمية المستدامة، بالمستشفيات الحكومية الكويتية، دراسة تطبيقية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومحددات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الحكومية الكويتية، والتعرف على طبيعة ومحددات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالمستشفيات الحكومية الكويتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وخلصت إلى أن المستشفى الذي يتمكن من تحليل العوامل الاستراتيجية المتعلقة بالتكلفة يصبح قادراً على إدراك وفهم المتغيرات المهمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة، مما يساهم في توجيه تلك القرارات نحو المسار الصحيح، وبالتالي تعزيز القدرات التنافسية للمستشفى. هذا الأمر لا يمكن تحقيقه عبر التحليلات التقليدية للتكلفة وحدها. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتوصيات أبرزها تطبيق النموذج المقترح الذي يعتمد على نموذج القياس المتوازن للأداء بهدف تفعيل الرقابة على تكاليف الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار تنفيذ فلسفة الجودة الشاملة.

دراسة النوبصر (2023) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وكذلك العاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 86 مشاركاً. تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد 83 استبانة تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ضمن الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بناءً على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات والأنشطة بطريقة علمية ومنظمة، مع الاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسات قدمت مقترحات ونماذج لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وبينت مدى أهمية استخدامها في تحسين وتقييم الأداء حيث أوضحت أغلب الدراسات الاهتمام بالمقاييس المالية إلى جانب المقاييس الغير المالية، وتشير الدراسات السابقة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة اساليب تمثل إحدى أهم أدوات المحاسبة الإدارية حيث تهدف إلى إيجاد علاقة توازنه بين الأداء المالي والأداء غير المالي، وذلك من خلال ربط المقاييس بالأهداف الاستراتيجية للشركة، وتأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ومدى استخدام أبعادهما المختلفة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.

مشكلة الدراسة

شهدت شركات الطيران تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مما جعلها تتميز بخصائص فريدة مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، كما هذه الشركات لها دوراً حيوياً في دعم نمو وتطوير الاقتصاديات العالمية من خلال تحفيز حركة السياحة وتيسير التجارة الدولية، ولا يقتصر دورها على نقل الركاب فقط،

بل تمتد أهميتها إلى خدمات الشحن الجوي التي تحتل مكانة لا تقل أهمية ويعتمد الطلب على خدمات شركات الطيران على عوامل مختلفة، مثل المسافة بين نقطة الانطلاق والوجهة، ومستوى الدخل، وحجم السكان، بالإضافة إلى عادات وتفضيلات الأفراد، وتمتاز شركات الطيران بطابع دولي واضح، إذ لم يظهر حتى الآن وسيلة نقل أخرى قادرة على منافسة قدرتها في قطع المسافات الطويلة، فضلاً عن كونها الأسرع والأكثر راحة بين جميع وسائل النقل المتاحة (بوحضير، 2020)، ومع التغيرات المتسارعة في البيئة الحديثة والضغط المتزايد التي تُواجهها الشركات عالمياً ومحلياً، أصبح من الضروري أن تتأقلم هذه الشركات مع هذه التحولات وتتصدى للتحديات المختلفة، فعلى الصعيد الخارجي، تتجسد هذه التحديات في تصاعد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، مما يدفع الشركات إلى التركيز على إرضاء العملاء من خلال تقديم خدمات مميزة وقادرة على المنافسة، سواء من حيث الجودة أو السعر، أما داخلياً فيتجلى التحدي في التعامل مع المشاكل والعوائق التي تواجه الإدارات العليا، والتي غالباً ما تنفقر إلى مقاييس دقيقة وشاملة تمنحها رؤية واضحة وشاملة عن الأداء للمؤسسات، (صخي، 2022)

لقد أصبح من الضروري لمؤسسات الطيران اليوم أن تطور استراتيجياتها لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال التنافسية، فالجميع يشترك الآن في نسق موحد يركز على احترام العملاء، إذ لم يعد العميل مجرد مستهلك للسلعة أو الخدمة، بل شريكاً أساسياً يتطلب تلبية احتياجاته بجودة عالية، سعر معقول، وتوقيت ملائم، ولتحقيق ذلك، باتت الحاجة ملحةً لتطوير الأساليب الإدارية من خلال تبني مداخل وأدوات استراتيجية في المحاسبة الإدارية، هذه الأدوات، التي حظيت بقبول واسع، تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التكامل في الأداء، من بين هذه الأدوات نذكر بطاقة الأداء المتوازن ونظام إدارة الجودة الشاملة (صخي، 2022). وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: هل التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة يعمل علي تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، وبتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الطيران الليبية.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الطيران الليبية.
- 3- التعرف على مستوى التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في شركات الطيران الليبية.

أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه ولا سيما الأداء المالي، قد أصبح عرضة للعديد من الباحثين، فمعرفة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المالي، يعتبر إضافة علمية في دولة ليبيا في ظل عدم وجود دراسات سابقة تطرقت لهذا الموضوع على حد علم الباحث.

ومن الناحية العملية: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع شركات الطيران الليبية ودوره في عملية التنمية الاقتصادية، وبالتالي ضرورة المحافظة على سلامته واستقراره، وفي هذا السياق ستقدم هذه الدراسة نتائج يمكن ان تستفيد منها شركات الطيران في تطوير أدائها فيما يتعلق بالأداء المالي، الذي يفيد القطاع ويعظم أرباحه ويساعده في السيطرة على منافسيه.

الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نسعى لتقديم عرض مختصر لاهم المفاهيم والنقاط العلمية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والتكامل بينهما وكذلك اهم ماورد في الادب حول الأداء المالي.

بطاقة الأداء المتوازن

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة بشكل رسمي ومتكامل في عام 1992 في أمريكا الشمالية، على يد الباحثين Kaplan Robert وNorton David، وذلك عقب إجراء دراسة استمرت عامًا كاملاً شملت اثنتي عشرة شركة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية لتقييم أدائها، خلال سير الدراسة، لاحظ الباحثان أن المديرين لا يميلون إلى تفضيل أسلوب تقييم واحد على حساب الآخر، بل يسعون إلى طريقة تقييم تحقق توازنًا بين الجوانب المالية وغير المالية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وجود مؤشر أداء شامل يوفر للإدارة منظورًا سريعًا ومتكاملًا حول أنشطة الشركة (الدياسطي، وآخرون، 2021).

لقد عرّفها علي (2023) بأنها عبارة عن مجموعة من البطاقات المصممة والمعدة بشكل محدد بهدف قياس مجموعة من الأهداف (الخطط) والنتائج المتعلقة بالأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار توافقها مع الأهداف الرئيسية لمختلف فئات أصحاب المصالح، تختلف هذه الأهداف بين الجماعات وفقاً لاهتماماتها وأولوياتها. كما تهدف هذه البطاقات إلى تقييم كفاءة إدارة الأداء المؤسسي ومدى قدرتها على تحقيق أداء متوازن يخدم مصالح هذه الفئات المختلفة، حتى في ظل تناقض مصالحها، ويتجلى ذلك من خلال قدرة الشركة على إيجاد توازن بين مسؤولياتها المالية ومتطلبات العملاء وعملياتها الإنتاجية الداخلية.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يلي صالح، (2022):

- توضيح وترجمة رؤية الشركة واستراتيجيتها بشكل واضح .
- إيصال الأهداف الاستراتيجية وربطها بالقياسات المطبقة لتحقيق التكامل .
- التخطيط لتحديد الأهداف وترتيب الأولويات للمبادرات الاستراتيجية .
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة والتعلم المستمر لدعم الاستراتيجية.

خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

بحسب (علي، 2023) فإن إعداد بطاقة الأداء المتوازن يبدأ من القمة التنظيمية وينساب تدريجيًا نحو المستويات الأدنى، معتمدًا على استراتيجية الشركة كأساس لترجمتها إلى أهداف واضحة ومقاييس أداء قابلة للتنفيذ، تعكس البطاقة توازنًا شاملاً بين الجوانب المختلفة قيد الدراسة. وقد قام الباحث بتحديد الخطوات اللازمة لإعداد هذه البطاقة كما يلي:

- صياغة الرؤية وتحديد الاستراتيجيات والسبل الكفيلة بتحقيقها .
- توضيح الرؤية وترجمتها إلى خطة استراتيجية مع تحديد عناصر الإنتاج بشكل دقيق .
- إعداد خطط العمل استنادًا إلى الأهداف المرجوة، مع تنفيذ عمليات الربط والتناغم بين المكونات المختلفة .
- التركيز على التغذية الراجعة لتعزيز التعلم الاستراتيجي وتحسين الأداء .
- تقييم بطاقة الأداء لضمان دقة القياس، ومن ثم تفعيل استخدام البطاقة بما يحقق الأهداف المرسومة.

ابعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يرى ابوالغيط، (2022) تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة تتضمن أبعادًا متفق عليها من قبل الباحثين، ومع ذلك توجد بعض الاجتهادات التي تعمل على إعادة صياغة أو ترتيب أولويات هذه الأبعاد، أو ربما تضيف بعدًا أو أكثر بما يتناسب مع طبيعة أنشطة الشركة، لم تعد البطاقة مجرد وسيلة لتقييم أداء الشركات، بل أصبحت أداة فعالة لتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية استنادًا إلى تلك الأبعاد، وتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من مجموعة من الأبعاد الرئيسية على النحو التالي:

1- البعد المالي: يركز هذا البعد على تحقيق الأهداف قصيرة المدى للشركة التي ترتبط بتحقيق الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، وتوليد التدفقات النقدية اللازمة لتحسين الربحية والنمو وتعزيز قيمة الأسهم، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس المالية المهمة، مثل العائد على رأس المال المستثمر الناتج عن نمو المبيعات، وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى القيمة الاقتصادية المضافة، وغيرها من المؤشرات المالية ذات الصلة (ابوالغيط، 2022).

2- البعد العملاء: يمثل أحد المحاور الأساسية في نجاح الشركات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إذ يتعين على الشركات أن تضع احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم في صميم استراتيجياتها، مما يساهم في

تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارية نشاطها داخل السوق، ويتطلب هذا الالتزام بالمحافظة على العملاء الحاليين وإرضائهم، إضافة إلى تعزيز ولائهم واستقطاب عملاء جدد، وهي خطوات تسهم بشكل مباشر في زيادة الإيرادات والأرباح وتحقيق معدلات نمو مستدامة، وإن تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء مرتبط بمدى قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبأسعار مناسبة، وفي الأوقات الملائمة، ومن هذا المنطلق يركز هذا البعد على الصورة الذهنية التي يكونها العملاء عن أداء الشركة وجودة ما تقدمه من منتجات أو خدمات (ابوالغيط، 2022).

3- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على الجوانب والعوامل الداخلية التي تسهم في تحقيق التميز في تنفيذ استراتيجية الشركة، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية، مع تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين، ويشمل بعد العمليات الداخلية كافة الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة للشركة، بدءاً من مرحلة البحث والتطوير وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع، كما أنه يرتبط بشكل مباشر بالبعد المالي للأداء من خلال تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، ويتقاطع مع بعد العميل عبر التركيز على خلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة بهدف تحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك يتصل هذا البعد ببعد التعلم والنمو عبر علاقة السبب والنتيجة، حيث يشكل الموظفون الذين ينفذون المهام المصدر الأساسي للأفكار التي ترتقي بفاعلية العمليات وتزيد من إنتاجيتها وكفاءتها (حسين، 2024).

4- بعد التعلم والنمو: كما أن البعد التعلم والنمو يُعتبر العنصر الرابع في إطار بطاقة الأداء المتوازن، وهو يمثل الأساس الذي ينبغي أن تعتمد عليه الشركة لتحقيق النمو والتحسينات اللازمة لضمان تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ويعكس هذا البعد مدى قدرة الشركة على الاستثمار في مجال تطوير رأس المال البشري من خلال تقديم تدريب علمي وعلمي متخصص، بالإضافة إلى تعزيز تقنيات إنتاج المعلومات الداعمة وتحديث الإجراءات الروتينية التنظيمية، ومن ثم يضع هذا البعد تركيزاً خاصاً على المهارات والقدرات الداخلية التي يتعين تطويرها لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والرقمية والاقتصادية المتسارعة، ويهدف هذا البعد أيضاً إلى سد الفجوة بين المهارات والقدرات المتوفرة حالياً وتلك المطلوب تطويرها لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة على المدى البعيد، ويتم ذلك من خلال تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لاسيما فيما يتعلق بسياسات الأجور والحوافز، لتعزيز بيئة عمل تحفز التعلم المستمر وتدعم الابتكار المؤسسي، مما يمكن الشركة من التعامل بفاعلية مع التحديات المستقبلية (ابوالغيط، 2022).

5- البعد الاجتماعي والبيئي: يسلط الضوء على أهمية الموازنة بين الأهداف الاجتماعية أو البيئية والأهداف المالية للمنظمة، فالشركات التي تطمح لتحقيق استدامة ورياح طويل الأجل يجب أن تسعى إلى دمج الأهداف المستدامة ضمن ممارساتها اليومية، ويتضمن هذا البعد ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية المستدامة، بما يضمن تصحيح التوجهات العامة للمنظمة ودمجها بشكل فعال في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذا السياق تُعتبر الأهداف البيئية والاجتماعية أولويات أساسية تتدرج ضمن رؤية واستراتيجية الشركات التي تهدف إلى خلق قيمة مستدامة، وعلاوة على ذلك يعد تحقيق هذه الأهداف خطوة استباقية تمنح المنظمات ميزة تنافسية قوية، ولذلك فإن تبني استراتيجيات اجتماعية وبيئية متقدمة ضرورة ملحة لمواجهة التحديات والضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال الحالية (عثمان، 2022).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تم استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في عام 1985 من قبل قسم الطيران في البحرية الأمريكية، حيث تم وصفه كنهج لتحسين الجودة بالاعتماد على الأسلوب الياباني في الإدارة، يتميز هذا الأسلوب بالسعي لتحقيق تحسينات مستمرة وصغيرة تضمن النجاح على المدى الطويل، مع التركيز على تحقيق رضا العملاء، ووفقاً لتعريف الشركة الدولية للتقييس، فإن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر نهجاً مترسحاً وشاملاً في أسلوب القيادة والتشغيل ضمن أي شركة، ويهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء على المدى البعيد من خلال التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، مع مراعاة متطلبات المساهمين وجميع الأطراف المعنية الأخرى.

ويُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي جهة إدارية تبنيها بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء. ورغم تعدد الآراء بين الباحثين والمختصين حول وضع تعريف دقيق وشامل لإدارة الجودة الشاملة، فإن هناك اتفاقاً مشتركاً على تناول العديد من الجوانب الأساسية المرتبطة بها، وقد تنوعت تعريفات الباحثين والكتاب لهذا المفهوم، ومن بين هذه التعريفات يمكن أن نذكر ما يلي:

تعريف الشركة الدولية للمعايير إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة أو نهج في قيادة المنظمات وطريقة عملها، يهدف إلى التحسين المستمر من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع الأطراف المعنية.

تعرف منظمة المعايير الدولية الأيزو (International Organization For Standardization- Iso) إدارة الجودة الشاملة في إصدار عام 1994 بأنها نهج إداري شامل يركز على مفهوم الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع العاملين داخل الشركة، ويهدف إلى تحقيق الربحية على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العملاء وتعزيز الفوائد التي تعود على الموظفين والمجتمع ككل، وفي التعديل الأخير لتعريف إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمنظمة الأيزو، يُنظر إليها كاستراتيجية إدارية شاملة تعتمد على الالتزام طويل المدى وتتطلب مشاركة فعالة من جميع أعضاء الشركة.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج علمي يُعنى بتحسين أداء الشركات وكفاءة العاملين من خلال ضمان التحسين المستمر، وتعزيز برامج التدريب، وتقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم لضمان رضاهم، كما يُبرز هذا النهج أهمية العمل الجماعي بين الموظفين، إضافة إلى إشراك العملاء في مختلف مراحل العملية التشغيلية (قادري و شكيب، 2023)

معايير إدارة الجودة الشاملة:

يرى صقر (2013) أن نجاح أي شركة يعتمد بشكل كبير على الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة عالمياً، كذلك ذكر أنه تم تطوير برنامج شامل لتحسين الجودة يمكن تطبيقه على مختلف الشركات، يتألف هذا البرنامج من عدت معايير للجودة الشاملة، والتي تم إعدادها على النحو التالي:

- وضع أهداف واضحة بهدف تعزيز الإنتاج وتطويره بشكل فعال.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة واعتماد نهج قيادي يساعد على تحقيق القدرة على التغيير نحو الأفضل.
- تحسين الأداء وجودة العمل يشكّلان المحرك الرئيسي للنجاح والتطوير.
- تحسين جودة الإنتاج وتطوير نظام الخدمة مع التركيز على تقليل التكاليف.
- تأهيل الأفراد للعمل في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير أداء الأفراد وتدريب القيادات لتحسين مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.
- تعزيز الثقة والتخلص من الخوف لتمكين الأفراد من العمل بكفاءة داخل الشركة.
- دراسة التحديات التي تعيق سير العمل بين الأقسام المختلفة داخل الشركة والعمل على إيجاد حلول فعالة لإزالتها وتحسين التنسيق بينها.
- العمل على تقليل استخدام الشعارات والنقد المتكرر دون جدوى، لأن هذا من شأنه أن يساهم في خلق بيئة مليئة بالعداوات بين الأفراد.
- وضع معايير لاعتماد نهج الإدارة القائمة على الأهداف، مع التركيز على إعداد قادة يمتلكون حضوراً دائماً وفعالية مستمرة.
- مسؤولية المشرفين تركز بشكل أساسي على ضمان الجودة.
- تصميم برامج تعليمية وتفاعلية تهدف إلى تعزيز التنمية الشخصية وتحسين المستوى العام.
- توزيع الأفراد داخل الشركة وفقاً لمهاراتهم ووضعهم في المواقع الأنسب، بالإضافة إلى تحقيق تنقل فعال بين الأقسام لتعزيز كفاءة العمل وتحسين الأداء.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

يرى عبد الله وحمد (2024) ان يمتاز المنتج بتعدد أبعاده المرتبطة بالجودة، والتي تُستخدم لتحديد مدى قدرته على تلبية الاحتياجات، ورغم التفاوت بين تلك الأبعاد من منتج إلى آخر، يمكن بشكل عام الإشارة إلى وجود ستة أبعاد رئيسية للجودة، يتم توضيحها في الشكل التالي:

- مستوى الأداء.
- الموثوقية والمتانة
- المطابقة.
- المظهر الخارجي.
- خدمات ما بعد البيع.
- إمكانية التحسس بالجودة.

تتناول العديد من الدراسات أهمية أبعاد إدارة الجودة في مختلف المجالات، مشيرة إلى دورها الحيوي في تحقيق نجاح الشركات، وقد أفضت هذه الأهمية إلى إنتاج عدد كبير من المؤلفات التي تسلط الضوء على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، التي يتبناها الأكاديميون في مختلف الجامعات، يتمحور التركيز الأساسي لهذه الدراسات حول الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والأساليب المطبقة لضمان تنفيذها الناجح، بهدف تحقيق النتائج المرجوة من هذه الأبعاد، وتعتمد أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعاً واستخداماً على نطاق واسع على معايير جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة، التي أنشئت عام 1987 من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وصُممت هذه المعايير أساساً لقياس مدى تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التصنيع والخدمات، وتعتمد الجائزة على ست مكونات رئيسية تُستخدم لتقييم تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة. وتشمل هذه الأبعاد (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، التركيز على الموارد البشرية، التركيز على العملية، بالإضافة إلى المعلومات والتحليل والتحسين المستمر) (كاظم، 2024).

- 1- **الالتزام بالإدارة العليا (القيادة):** يتجسد في صياغة رؤية شاملة وإدارة الشركة من خلال اتخاذ قرارات تعكس نمط المسؤوليات. يتضمن ذلك تحديد الهيكل التنظيمي بوضوح، وتوزيع الأدوار والعلاقات بين الأطراف المختلفة، مع التركيز على اختيار أكثر أساليب التواصل فعالية
- 2- **التركيز على العميل:** يعد التركيز على العميل عملية تتمحور حول تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، سواء كانوا حاليين أم مستقبليين، من خلال تطوير فهم شامل لهذه الاحتياجات، ويترتب على تقديم قيمة مميزة للعميل تحقيق مستوى عالٍ من الرضا، مما يساهم بدوره في تعزيز ربحية الأعمال. كما ترتبط ممارسات إدارة الجودة بشكل وثيق برضا العملاء، حيث تترك تأثيراً مباشراً على أداء الشركة بشكل عام.
- 3- **التركيز على الموارد البشرية:** يشكل عاملاً رئيسياً في نجاح الشركات عند تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة. يتحقق التأزر في هذا الإطار من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة وغير متناقضة أثناء التنفيذ، مع التأكيد على ضرورة أن تكون هذه الممارسات مترابطة وليست منعزلة، ويعكس هذا بشكل خاص أهمية العمل الجماعي الذي يربط بين مختلف الأطراف مثل الوظائف، والمديرين، والعملاء، والموردين، وهو عنصر أساسي لتحقيق التكامل في بيئة العمل.
- 4- **إدارة العملية:** تعتبر العملية سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تهدف إلى استثمار الموارد وتحويل المدخلات إلى مخرجات بشكل يضمن تقليل الأخطاء التشغيلية، لذلك يتطلب نجاح الشركة التركيز على إدارة العملية بفعالية، تحسين الأداء يلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة هذه العمليات.
- 5- **المعلومات والتحليل والتحسين:** يُعد نظام المعلومات جزءاً أساسياً من البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في الحفاظ على الجودة وتعزيزها بشكل مستمر، وتحتاج الشركات إلى تدفق معلومات موثوقة بعد جمع البيانات ذات الصلة، وهو أمر بالغ الأهمية لمراقبة الحالة الحالية للجودة، دون القدرة على قياس الجودة بدقة قبل وبعد أنشطة التحسين.

التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ونموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يرى محروس و سعد الدين (2013) إن تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفرض على الشركة السعي لتلبية حاجات العملاء ورغباتهم، مع العمل على تعزيز ولائهم للشركة وتحسين العلاقات القائمة معهم، ويعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة على التركيز على العميل كمحور أساسي، وفي هذا السياق، ويُعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف، حيث يتم تخصيص بُعد محدد للعناية بالعميل.

وتعد فعالية إدارة الجودة الشاملة في تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم مرهونة بشكل أساسي بمدى التكامل بين منهجية إدارة الجودة الشاملة ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، وهذا التكامل يهدف إلى تحقيق تقييم شامل يوفر رؤية متعددة الزوايا للشركة، حيث إن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة لقياس الأداء، بل تُعد نظاماً متكاملًا للتطوير الإداري يعزز من تحسين الأداء.

ويرى (توفيق، 2024) من زاوية مغايرة لهذا الجانب بان التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة شاملة تهدف إلى التحسين المستمر، بينما تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء، وهي واحدة من الأدوات الاستراتيجية التي تندرج ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.
- تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للإدارة الاستراتيجية، لكنها تتجاوز كونها أداة لتصبح فلسفة تساهم في تعزيز الأداء المالي، ومن جهة أخرى، تُعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة موجهة لتحسين الأداء، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء وتطوير العمليات الداخلية، وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة:

يرى Stevo (2013) انه سيتم تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) من عدت وجهات نظر:

- 1- العلاقة مع نظام إدارة الجودة: بما أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نموذج لنظام إدارة الجودة (QMS)، وبما أن مبادئ إدارة الجودة مرتبطة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فمن الضروري النظر في العلاقة بين TQM و BSC من منظور نظام إدارة الجودة. تُستخدم مبادئ إدارة الجودة في توجيه الشركة نحو تحسين الأداء. ومع ذلك، من الضروري فهم أن نظام إدارة الجودة يمثل جزءاً من إدارة الشركة ويركز على تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة. بمعنى آخر، قد يشكل نظام إدارة الجودة جزءاً من نظام إدارة فريد مثل BSC و TQM وبناءً عليه، فإن الهدف من إدارة الجودة هو تحقيق الأهداف المرجوة من حيث الجودة وتوجيه الشركة نحو تحسينات في الجودة. ومن المعروف على نطاق واسع أن أهداف الجودة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الأخرى عند النظر إليها من زوايا مختلفة. ولذلك، من الممكن ربط نظام إدارة الجودة بمفهوم BSC وبالتالي، إذا كانت BSC تصف الاستراتيجية، فإن نظام إدارة الجودة يصف الجودة.
- 2- أساسيات المفهوم ونطاق التنفيذ: تمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) إطاراً استراتيجياً يهدف بشكل رئيسي إلى تحسين أداء الشركة، إن إطار عمل TQM هو فلسفة إدارية تعتمد على أهمية الجودة وتحسينها المستمر، وتُعرف الجودة من منظور العميل، ويعتبر توجه العميل أهم جانب في TQM. أما إطار عمل BSC فهو فلسفة إدارية قائمة على المنطق تركز على الارتباطات القائمة داخل الشركة والتي يتم تحديد دورها ووضعها من خلال الأصول غير الملموسة، وتُعد BSC إطاراً أوسع مقارنة بـ TQM نشأت كل من هذه المفاهيم من مدرستين فكريتين مختلفتين: إدارة الجودة وقياس الأداء. كما أن عملية تصميم نهج BSC تصف أيضاً نظام الجودة. بمعنى آخر، تدمج BSC مبادئ TQM وقد تُستخدم بالتالي كأداة لتنفيذ TQM وجهة نظر العميل ضمن بطاقة الأداء المتوازن وهي واحدة من أربع وجهات نظر تُستخدم لتحديد الأهداف المحددة، ومقاييس الأداء، والمهام، والمبادرات. ويرتبط سياق خلق قيمة العميل

والمقاييس المختلفة المستمدة من هذه الوجهة بغيرها من مقاييس الأداء المستمدة من الوجهات الأخرى.

3- المقاييس المستخدمة: تم استخدام ثلاثة مقاييس، كل من بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) هما نظامان لقياس الأداء، وتم تطوير هذين المفهومين بهدف الحصول على فهم أكثر شمولاً لأداء الشركة وللتغلب على حدود مقاييس الأداء التقليدية، وتم التحقق تجريبياً من التأثير الفعّال لتطبيق BSC و TQM على أداء الشركة، ويزيد قياس النتائج وعرضها من فرص نجاح هذه المفاهيم، لذلك، تكمل هذه المفاهيم بعضها البعض ومع ذلك، يستخدم مفهوم BSC مؤشرات مالية وغير مالية مختلفة لمراقبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي يتم تحديدها استناداً إلى الاستراتيجية من وجهات نظر مختلفة، و كل مقياس للأداء هو جزء من سلسلة من العلاقات المترابطة، يجب أن تساعد المقاييس الإدارة في موازنة الأداء الحالي والمستقبلي.

الأداء المالي:

يعد الأداء المالي من بين المفاهيم الأكثر شمولية واتساعاً، وقد شهد اختلافاً واضحاً بين الباحثين في تحديد تعريف دقيق له، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون لتقييم الأداء، ويمكن اعتباره معياراً لمدى قدرة الشركات على تحقيق أهدافها المالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Hdaib, 2019).

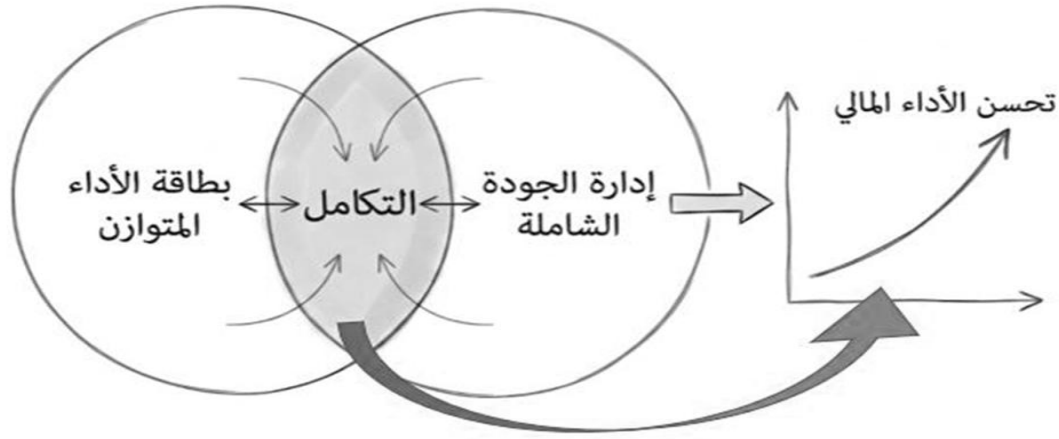
ويُعرف الأداء المالي بأنه تعبير شامل عن وضع الشركة خلال فترة زمنية محددة، حيث يظهر نتائج الأنشطة التشغيلية ومدى كفاءة استخدامها لمواردها، عادةً ما يتم قياس الأداء المالي من خلال مؤشر الربحية، الذي يُعتبر من أهم المؤشرات لتقييم نجاح الشركة من الناحية المالية، إلى جانب ذلك، يشير خطر رأس المال إلى قدرة الشركة على مواجهة التقلبات في قيمة أصولها. وتُعد نسبة كفاية رأس المال واحدة من الأدوات الأكثر استخداماً لتقدير هذا النوع من المخاطر.

مفهوم تحسين الأداء المالي:

يعرف تحسين الأداء المالي على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة، بهدف تعزيز النتائج وزيادة إنتاجية العمليات، مع تحقيق التكامل بين الأنشطة التي تعتمد على رأس المال بأفضل طريقة ممكنة، وتُعد هذه العملية إدارية بطبيعتها، حيث تركز على تحسين الأداء العام للشركة من خلال بذل جهود دائمة للتطوير، بدلاً من التركيز فقط على البحث عن الأخطاء، وذلك بهدف تقليل الفجوة بين الوضع الحالي وما ينبغي أن يكون عليه الأداء مستقبلاً، وتتميز هذه العملية بأنها مستمرة ومنهجية، وتعتمد على خطوات منتظمة تستهدف تضيق الفارق بين الأداء الحالي والنتائج المرجوة، ومن المبادئ الأساسية التي تُشكل أساس تحسين الأداء المالي:

- فهم وتلبية احتياجات وتوقعات العميل، سواء كان داخلياً أو خارجياً
- إزالة العقبات وتشجيع جميع الموظفين على المشاركة الفعّالة.
- الاهتمام بتطوير النظم وتحسين العمليات.
- المتابعة المستمرة وقياس الأداء.

ويعتمد مفهوم التطور المستمر على السعي الدائم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء في مختلف جوانب الشركة، ويتيح هذا النهج تحقيق تحسينات تدريجية تسهم في بناء أداء مالي متميز، ولضمان تحقيق هذا التطور، يتعين على الإدارة أن تهيئ بيئة تتيح لجميع الموظفين المشاركة الفاعلة في رفع مستوى الأداء المالي وتعزيز الكفاءة الشاملة، مما يعزز من مساهمتهم كجزء أساسي من نجاح الشركة ودورها الفاعل (أيمن ، 2020).



الشكل (1) الإطار النظري للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد ساهم هذا المنهج في إعداد الإطار النظري الملائم الذي استندت إليه الدراسة في صياغة فرضياتها، وبعد ذلك، جرى جمع بيانات الدراسة من خلال الحصول على إجابات المبحوثين، بهدف اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، ودوره في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعد قطاع الطيران في ليبيا من القطاعات الحيوية التي تربط ليبيا بالعالم الخارجي وقد شهدت تطور ملحوظ منذ ستينات القرن الماضي، وتعد اغلب الشركات في ليبيا من الشركات القابضة وتشمل خدمات النقل الجوي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القسم المالي وقسم المراجعة وقسم الجودة وقسم الموارد البشرية، بالشركات الطيران الليبية الواقعة إدارتها في نطاق مدينة بنغازي وهي: (الليبية، والأفريقية، والبراق، والبرنيق، وليبيا للطيران)، والبالغ عددهم (220) مفردة، تم الحصول على المعلومات من إدارة الموارد البشرية بالشركات الطيران الليبية قيد الدراسة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جداول كريزي ومرجان (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (140) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

أداة الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تقسيمها إلى أربعة أقسام موزعة على النحو الآتي:

القسم الأول: التعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، الوظيفة).

القسم الثاني: الخاص بقياس متغيرات الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والتكامل بينهما والأداء المالي).

القسم الثالث: التعرف على وجود دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي من وجهة نظر المستهدفين.

ثبات أداة الدراسة وصدقها:

طبقت معادلة (ألفا-كرو نباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد متغير بطاقة الأداء المتوازن ما بين (0.938-0.910)، أما قيمة معامل ثبات متغير بطاقة الأداء المتوازن ككل فقد بلغ (0.970)، وقد تراوحت معامل ثبات أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة فقد بلغ (0.950-0.920)، أما قيمة معامل ثبات متغير إدارة الجودة الشاملة ككل فقد بلغ (0.962)، وبلغت قيمة معامل ثبات متغير تحسين الأداء المالي فقد بلغ (0.962)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما بالجدول التالي.

جدول رقم (1) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بعد العملاء	5	0.938	0.968
بعد العمليات الداخلية	5	0.933	0.965
بعد التعلم والنمو	5	0.935	0.967
بعد المالي	5	0.910	0.953
بعد البيئة والمجتمع	5	0.932	0.965
بطاقة الأداء المتوازن	25	0.970	0.984
بعد دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	5	0.938	0.968
بعد التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية	5	0.922	0.960
بعد التركيز على العاملين	5	0.943	0.971
بعد التركيز على المستهلك	5	0.920	0.959
بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة	5	0.950	0.974
إدارة الجودة الشاملة	25	0.975	0.987
تحسين الأداء المالي	25	0.962	0.980

اختبار اعتدالية البيانات:

يمكن التحقق من طبيعية التوزيع باستخدام اختبار كولموجورف-سميرنوف والذي يُعد من أكثر الاختبارات ملاءمة عندما يكون حجم العينة أكبر أو يساوي (100) مفردة. ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول رقم (2) قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

كولموجورف-سميرنوف			متغيرات الدراسة
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.070	133	.2530	بعد العملاء
0.061		.2730	بعد العمليات الداخلية
0.066		.2560	بعد التعلم والنمو
0.064		.2600	بعد المالي
0.075		.2000	بعد البيئة والمجتمع
0.082		.1760	بطاقة الأداء المتوازن
0.074		.2150	بعد دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة
0.076		.2020	بعد التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الادارية
0.071		.2370	بعد التركيز على العاملين
0.072		.2260	بعد التركيز على المستهلك
0.070		.2490	بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.077		.1940	إدارة الجودة الشاملة
0.091		.1580	تحسين الأداء المالي

يتضح من نتائج اختبار كولموجورف-سميرنوف الواردة في الجدول (2) أن قيم الدالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة قد جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي النظري. ويُستدل من ذلك على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات محل البحث، حيث تراوحت قيم إحصائي الاختبار بين (0.070-0.091). وبناءً عليه، تُعد البيانات مناسبة لاستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، الأمر الذي يعزز من دقة نتائج التحليل اللاحق ويؤكد ملائمة الإجراءات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

مقياس تحديد المستويات لمحاور الدراسة:

بعد القيام بإجراءات التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة حيث تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً، حيث يُعطى لكل إجابة درجة على النحو التالي:

تدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تُعطى درجة (2)، محايد تُعطى درجة (3)، موافق تُعطى درجة (4)، موافق بشدة تُعطى درجة (5)، ويوضح الجدول 3 كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف على مستوى التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
مدى المتوسط المرجح	1 أقل 1.80	1.80 أقل 2.60	2.60 أقل 3.40	3.40 أقل 4.20	4.20-5
مدى الوزن النسبي	(20 أقل 36)%	(36 أقل 52)%	(52 أقل 68)%	(68 أقل 84)%	(84-100)%
وصف المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وعليه يكون المتوسط النظري للدراسة هو: مجموعة الدرجات لعبارات المقياس على العدد الكلي لمقياس يساوي 3 وهذا يمثل المتوسط النظري للدراسة، وحيث أن زيادة متوسط الفقرة عن المتوسط النظري دل على موافقة المبحوثين على الفقرة وبالتالي ارتفاع مستواها، وأما إذ انخفض المتوسط دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على الفقرة وبالتالي انخفاض مستواها.

الدراسة الميدانية:

تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو التالي:

الجانب الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	2	1.5
	ماجستير	13	9.8
	بكالوريوس	92	69.2
	دبلوم عالي	14	10.5
	أخرى تذكر	12	9.0
	المجموع	133	100.0

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن فئة (بكالوريوس) هي الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، حيث بلغ عدد أفرادها 92 فرداً بنسبة مئوية وصلت إلى 69.2%، وجاءت فئة حملة شهادة (الدكتوراه) في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عددهم شخصين فقط بنسبة ضئيلة بلغت 1.5%. وتعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمؤهل علمي جامعي (بكالوريوس)، مما يشير إلى توفر قاعدة علمية مناسبة لدى المبحوثين يمكن الاعتماد عليها في فهم محاور الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة بدرجة جيدة. كما أن انخفاض نسبة حملة الدكتوراه قد يُعزى إلى محدودية تواجد هذه الفئة ضمن الوظائف الإدارية والتنفيذية في شركات الطيران الليبية.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
التخصص	محاسبة	63	47.4
	إدارة أعمال	17	12.8
	تمويل	11	8.3
	أخرى تذكر	42	31.6
	المجموع	133	100.0

بالاعتماد على الجدول (5)، يتبين أن تخصص المحاسبة جاء في المرتبة الأولى من حيث التمثيل، إذ بلغ عدد أفرادها (63) فرداً بنسبة (47.4%) وهي النسبة الأعلى ضمن العينة، في حين كان تخصص التمويل الأقل تمثيلاً بواقع (11) فرداً فقط بنسبة (8.3%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى تخصص المحاسبة، وهو ما يعكس اهتماماً أكبر من العاملين في هذا المجال بموضوعات الدراسة المرتبطة بالأداء المالي والجودة. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الخبرة العلمية	أقل من 5 سنوات	30	22.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38	28.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	41	30.8
	من 15 سنة فأكثر	24	18.0
	المجموع	133	100.0

في الجدول (6) جاءت فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة في المرتبة الأولى من حيث التمثيل بواقع (41) فرداً وبنسبة (30.8%). في حين جاءت فئة 15 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بعدد (24) فرداً وبنسبة (18.0%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى خبرة متوسطاً إلى مرتفع، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها، ويسهم في دعم دقة الآراء المقدمة حول موضوع الدراسة، باعتبار أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في فهم التطبيقات الإدارية والمالية داخل شركات الطيران الليبية.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	5	3.8
	مدير مكتب	7	5.3
	رئيس قسم	15	11.3
	رئيس وحدة	10	7.5
	موظف	96	72.2
	المجموع	133	100.0

من خلال الجدول (7) تمثل فئة "الموظفون" الشريحة الأكبر والساحقة في العينة بواقع 96 فرداً وبنسبة 72.2%، و"مدير إدارة" (3.8%) هي الأقل تمثيلاً عدداً.

تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشركات الطيران الليبية؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متغير بطاقة الأداء المتوازن

م	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتبة
1.	بعد العملاء	4.076	.8430	81.5	مرتفع	5
2.	بعد العمليات الداخلية	4.142	.7420	82.8	مرتفع	1
3.	بعد التعلم والنمو	4.115	.8280	82.3	مرتفع	2
4.	بعد المالي	4.096	.7380	81.9	مرتفع	3
5.	بعد البيئة والمجتمع	4.091	.8190	81.8	مرتفع	4
	المستوى العام لمتغير بطاقة الأداء المتوازن	4.104	0.687	82.0	مرتفع	-

يتضح من الجدول (8) أن بُعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.142) وانحراف معياري (0.742)، ووزن نسبي (82.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد العملاء بمتوسط حسابي (4.076) وانحراف معياري (0.843) ووزن نسبي (81.5%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمتغير بطاقة الأداء المتوازن بلغ (4.104) بانحراف معياري (0.687) ووزن نسبي (82.0%)، وهو مستوى مرتفع. تعكس هذه النتائج اهتمام شركات الطيران الليبية بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبشكل خاص بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو، لما لهما من دور أساسي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يدعم تحقيق أهداف الأداء المالي على المدى المتوسط والطويل.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركات الطيران الليبية؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات والأبعاد المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة

م	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتبة
1.	بعد دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة	4.133	.7880	82.6	مرتفع	5
2.	بعد التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات الإدارية	4.144	.7190	82.8	مرتفع	4
3.	بعد التركيز على الموارد البشرية	4.178	.7230	83.5	مرتفع	1
4.	بعد التركيز على العميل	4.174	.6350	83.4	مرتفع	2
5.	بعد التخطيط الاستراتيجي للجودة	4.141	.7180	82.8	مرتفع	3
	المستوى العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة	4.154	0.636	83.0	مرتفع	-

يتضح من الجدول (9) أن بُعد التركيز على العاملين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.178) وانحراف معياري (0.723)، ووزن نسبي (83.5%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة بمتوسط حسابي (4.133) وانحراف معياري (0.788) ووزن نسبي (82.6%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة بلغ (4.154) بانحراف معياري (0.636) ووزن نسبي (83.0%)، وتعكس هذه النتائج اهتمام شركات الطيران الليبية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لا سيما ما يتعلق بالتركيز على العاملين والمستهلكين، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الأداء المالي والتنافسي لهذه الشركات.

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء المالي بالشركات الطيران الليبية؟
 لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لفقرات متغير تحسين الأداء المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوي	الترتبة
1.	تحقق الشركة عوائد مالية مناسبة مقارنة بحجم حقوق الملكية.	4.015	0.807	80.3	مرتفع	5
2.	يعكس العائد على حقوق الملكية كفاءة الإدارة في توظيف الأموال المستثمرة.	3.939	0.682	78.7	مرتفع	12
3.	تتمكن الشركة من زيادة العوائد للمساهمين بمرور الوقت.	3.962	0.762	79.2	مرتفع	10
4.	نتائج حقوق الملكية تشير إلى استقرار مالي يدعم استمرارية الشركة.	3.924	0.774	78.4	مرتفع	13
5.	تحقق الشركة عوائد مالية تتناسب مع حجم أصولها التشغيلية	3.917	0.896	78.3	مرتفع	16
6.	يعكس الأداء المالي مستوى مقبولاً للعائد الناتج عن استثمار الأصول.	3.969	0.815	79.3	مرتفع	9
7.	تساهم الاستثمارات في الأصول في زيادة الإيرادات التشغيلية للشركة.	4.030	0.869	80.6	مرتفع	4
8.	تستخدم الشركة أسطول الطائرات المتاح لتحقيق إيرادات تشغيلية مرتفعة.	3.977	0.856	79.5	مرتفع	8
9.	تحقق الشركة أرباحاً تشغيلية تغطي تكاليف الرحلات الجوية بشكل مستمر.	3.992	0.839	79.8	مرتفع	7
10.	تمتلك الشركة مصادر إيرادات إضافية مثل الشحن والخدمات الأرضية تدعم الربحية.	4.007	0.753	80.1	مرتفع	6
11.	يعكس صافي الربح قدرة الشركة على تحقيق نتائج مالية إيجابية.	4.082	0.749	81.6	مرتفع	1
12.	تستطيع الشركة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبات مالية.	3.894	0.846	81.6	مرتفع	18
13.	لا تعتمد الشركة بشكل مفرط على الاقتراض لتمويل عملياتها.	3.909	0.874	77.8	مرتفع	17
14.	تتمكن الشركة من سداد التزاماتها طويلة الأجل دون أي عسر مالي.	3.782	0.881	78.1	مرتفع	23
15.	نسبة المديونية الحالية لا تؤثر سلباً على استقرار الوضع المالي.	3.706	1.005	75.6	مرتفع	25
16.	تمتلك الشركة ملاءة مالية تمكنها من مواجهة التقلبات الاقتصادية.	3.759	0.827	74.1	مرتفع	24
17.	يعكس صافي الربح قدرة الشركة على تحقيق نتائج مالية إيجابية.	4.075	0.813	75.1	مرتفع	2

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوي	الترتبة
18.	تساهم صيانة الطائرات في الحفاظ على جاهزية الأصول وتقليل التوقف التشغيلي.	4.067	0.770	81.5	مرتفع	3
19.	يحقق العائد على حقوق الملكية في الشركة نمواً مستمراً خلال السنوات الأخيرة.	3.962	0.838	81.3	مرتفع	11
20.	تعتمد الشركة على سياسات تحفظ حقوق المساهمين وتعزز قيمة استثماراتهم.	3.849	0.865	79.2	مرتفع	22
21.	تقوم الإدارة بتحليل مستمر لمصادر تمويل حقوق الملكية بهدف زيادة الربحية.	3.872	0.891	76.9	مرتفع	20
22.	تختار الشركة استثمارات في أصول تتصف بارتفاع عائدها الاقتصادي.	3.924	0.858	77.4	مرتفع	14
23.	تحقق الشركة مستوى جيداً من الإيرادات مقارنة بحجم أصولها المملوكة.	3.842	0.851	78.4	مرتفع	21
24.	تساعد إجراءات الجودة والسلامة في الحفاظ على كفاءة الأصول وتعزيز العائد عليها.	3.917	0.778	76.8	مرتفع	15
25.	يعتمد هيكل رأس المال في الشركة على توازن مناسب بين الديون وحقوق الملكية.	3.887	0.822	78.3	مرتفع	19
	المستوى العام لمتغير تحسين الأداء المالي	3.930	0.6000	78.6	مرتفع	-

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تحسين الأداء المالي قد تراوحت ما بين (3.706-4.082)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.749-1.005)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يعكس صافي الربح قدرة الشركة على تحقيق نتائج مالية إيجابية." بمتوسط حسابي (4.082) وانحراف معياري (0.749) ووزن نسبي (84.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "نسبة المديونية الحالية لا تؤثر سلباً على استقرار الوضع المالي." وبلغ متوسطها الحسابي (3.706) وانحراف معياري (1.005) ووزن نسبي (75.6%) وبوجه عام فإن المتوسط العام لمتغير تحسين الأداء المالي قد بلغ (3.930) وانحراف معياري (0.600) ووزن نسبي (78.6%)، وتشير هذه النتائج إلى أن شركات الطيران الليبية تتمتع بمستوى جيد من الأداء المالي، لا سيما فيما يتعلق بالربحية وكفاءة استغلال الأصول التشغيلية، في حين تعكس بعض الفقرات المتعلقة بالملاءة المالية وهيكل رأس المال وجود تحديات نسبية تستدعي مزيداً من الاهتمام لتعزيز الاستقرار المالي على المدى الطويل.

السؤال الرئيسي للدراسة: هل التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين الأداء المالي؟

في الجزء الأخير من الاستبيان تم اخذ رأي العينة المستهدفة كوجهة نظر قبل الاختبار الاحصائي في دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي وقد كانت المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية للفقرات كما يلي:

جدول رقم (11) المتوسطات والأوزان النسبية لفقرات دور التكامل لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوي	الترتبة
1.	يساهم التكامل بين بطاقة الأداء وابعاد إدارة الجودة في تعزيز كفاءة الأداء المالي.	4.030	0.852	80.6	مرتفع	1
2.	يتيح التكامل بين النموذجين رؤية شاملة تساعد علي تحسين النتائج المالية.	4.015	0.728	80.3	مرتفع	3
3.	يساعد التكامل بين بطاقة الأداء وإدارة الجودة علي مراقبة الأداء المالي بشكل أكثر دقة.	4.022	0.773	80.4	مرتفع	2
4.	يدعم الجمع بين النموذجين تحسين العمليات وتقليل الفاقد المالي.	3.932	0.809	78.6	مرتفع	8
5.	هناك علاقة واضحة بين التكامل المؤسسي للجودة والبطاقة وتحقيق الاستقرار المالي.	3.962	0.810	79.2	مرتفع	5
6.	يساعد التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الكشف المبكر عن أوجه القصور وتحسين الأداء المالي للشركة.	3.932	0.750	78.6	مرتفع	9
7.	يمثل التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز المالي للشركة.	3.939	0.776	78.7	مرتفع	7
8.	تعزز ثقافة الجودة المستمرة فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحسين اداء المالي.	3.985	0.797	79.7	مرتفع	4
9.	يؤدي هذا التكامل إلى ربط مؤشرات الأداء المالي بنتائج جودة الخدمة التشغيلية.	3.954	0.815	79.0	مرتفع	6
10	يؤدي تطبيق التكامل بين النظامين عن تحسين القدرة التنافسية المالية للشركة في السوق.	3.872	0.811	77.4	مرتفع	10
	المستوى العام لمتغير التكامل لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والأداء المالي	3.964	0.664	79.2	مرتفع	-

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور التكامل لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي قد تراوحت ما بين (4.030-3.872)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.852-0.728)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يساهم التكامل بين بطاقة الأداء وابعاد إدارة الجودة في تعزيز كفاءة الأداء المالي". بمتوسط حسابي (4.030) وانحراف معياري (0.852) ووزن نسبي (80.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يؤدي تطبيق التكامل بين النظامين عن تحسين القدرة التنافسية المالية للشركة في السوق". وبلغ متوسطها الحسابي (3.872) بانحراف معياري (0.811) ووزن نسبي (77.4%) وبوجه عام فإن المتوسط العام متغير التكامل لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والأداء المالي قد بلغ (3.964) بانحراف معياري (0.664) ووزن نسبي (79.2%)، مما يعني أن المستوى العام متغير التكامل لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والأداء المالي مرتفعاً، وهذا يعني من وجهة نظر المستهدفين بالإجابة علي الاستبيان وجود دور مرتفع للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، ومدى ادراك المشاركين لهذا الدور، وسيتم في الجزء التالي التأكيد ودعم هذا الراي من خلال الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات وجود هذا الدور من عدمه واختبار فرضيات الدراسة.

الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ونظراً لأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار، لتحديد "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية".

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

عند دراسة دور مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع يمكن بناء النموذج لجميع متغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع. وبالتالي تمت صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور التكامل المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (12) تحليل الانحدار لدور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات القياسية (β)	اختبار معنوية النموذج	
				اختبار المعاملات النموذج	اختبار معنوية النموذج (ANOVA)
				إحصائي الاختبار T	إحصائي الاختبار f
				القيمة الاحتمالية Sig.	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant) الثابت	1.057	0.248	-	4.256**	
بطاقة الأداء	0.231	0.085	.2650	2.725**	68.407**
إدارة الجودة	0.463	0.092	.4910	5.050**	
422 Std. Error of Estimate= 0.505 Adjusted (R ²) = 0.513 R ² = 0.716R= 0.					

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (12) الخاص بتحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.716)، وهي قيمة موجبة قوية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (تحسين الأداء المالي). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.513)، ومعامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$) (0.505)، وهو ما يعني أن ما نسبته (51.3%) من التغير في تحسين الأداء المالي يُعزى إلى التغير في مستوى بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، مما يدل على أن النموذج المقترح ملائم لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وبناءً على نتائج معاملات الانحدار، تبين أن متغير إدارة الجودة الشاملة يُعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي، وذلك استناداً إلى القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت النتائج أن متغير بطاقة الأداء المتوازن له تأثير ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء المالي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.004$) وهي أيضاً أقل من مستوى الدلالة (0.05).

علاوة على ذلك، فقد بينت نتائج تحليل التباين للنموذج (ANOVA) أن النموذج معنوي إحصائياً، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد صلاحية النموذج إحصائياً وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات. وعليه، وبالاستناد إلى النتائج السابقة، تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

يمكن التحقق من صحة النتائج السابقة بشكل آخر من خلال إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة كلا منهما على مدى في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية"، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لجميع المتغيرات، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة على الأداء المالي كما يلي:

جدول رقم (13) الانحدار البسيط دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء المالي

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائي الاختبار T				
0.000	**93.772	.0000	**6.662	-	.2420	1.615	(Constant) الثابت
		.0000	**9.684	.6460	.0580	.5640	بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة
460 Std. Error of Estimate= 0.413 Adjusted (R²) = 0.417 R²= 0.646R= 0.							

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (13) لتحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل ارتباط (R) مساوية (0.646) وهي قيمة مرتفعة موجبة، وأن معامل تحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$) يساوي (0.417) و(0.413) على التوالي، ما يعني أن (41.7%) من التغير في تحسين الأداء المالي يفسره التغير في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم.

بناءً على ملائمة نموذج لمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير تحسين الأداء المالي تبين أن متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة له تأثير على المتغير تحسين الأداء المالي، بناءً على القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05).

علاوة على ذلك فقد أشارت نتائج التحليل الانحدار إلى أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج من الناحية الإحصائية. لذلك نقبل فرضية الدراسة والتي تنص على أنه "يوجد دور لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية" عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لتتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغير دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ودوره في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية كما يلي:

جدول رقم (14) تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (β)	الخطأ المعياري	قيم المعاملات الغير قياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية Sig.	إحصائي الاختبار T				
**0.000	123.341	.0000	4.827	-	.2490	1.200	(Constant) الثابت
		.0000	11.106	.6960	.0590	.6570	إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة
432 Std. Error of Estimate= 0.481 Adjusted (R²) = 0.485 R²= 0.696R= 0.							

* عند مستوى (0.05)، ** عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (14) لتحليل الانحدار البسيط إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء المالي، حيث أن قيمة معامل ارتباط (R) تساوي (0.696) وهي قيمة متوسطة و طردية، ما يعني وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء المالي وأن معامل تحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$) يساوي (0.485) و(0.481) على التوالي، ما يعني أن (48.5%) من التغير في تحسين الأداء المالي يفسره التغير في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه

الدراسة ملائم، وبناءً على ملائمة نموذج إحصائية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع تبين أنه يوجد دور على المتغير التابع (تحسين الأداء المالي)، كما يلاحظ من الجدول أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج بالمتغير المستقل من الناحية الإحصائية، لذلك نقبل فرضية الدراسة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

نتائج الدراسة:

فيما يلي اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- بينت النتائج ان مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.104) ووزن نسبي قدره (82.0%)، وتصدر بعد العمليات الداخلية الأبعاد من حيث الأهمية، يليه بعد التعلم والنمو، ثم البعد المالي، فبعد البيئة والمجتمع، وأخيراً بعد العملاء.
- كذلك متغير إدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت النتائج أن مستواه العام جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (4.154) ووزن نسبي (83.0%)، حيث جاء بعد التركيز على الموارد البشرية في المرتبة الأولى، يليه بعد التركيز على العميل، ثم التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثم التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات الإدارية، وأخيراً دعم والتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة.
- فيما يتعلق بمتغير تحسين الأداء المالي، فقد بينت النتائج أن المستوى العام للمتغير جاء مرتفعاً، بمتوسط الحسابي (3.930) ووزنه النسبي (78.6%)، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في مؤشرات الأداء المالي لدى شركات الطيران الليبية، لاسيما في مجالات الربحية وكفاءة استغلال الأصول، مع وجود بعض التحديات النسبية المرتبطة بالملاءة المالية وهيكّل رأس المال.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، حيث كان نموذج الانحدار معنوياً إحصائياً، وفُسِّرَت المتغيرات المستقلة نسبة معتبرة من التغير في الأداء المالي.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ولا سيما ما يتعلق بوجود دور ذي دلالة إحصائية لتكامل بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، يوصي الباحث بما يلي:
- تعزيز تطبيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في شركات الطيران الليبية، لما لهذا التكامل من دور فاعل في تحسين الأداء المالي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
 - تطوير السياسات المالية التي تسهم في تحسين كفاءة استغلال الأصول وزيادة العائد على حقوق الملكية، بما يدعم الاستقرار المالي لشركات الطيران الليبية على المدى الطويل.
 - تعزيز الاهتمام بالعملاء والمستهلكين من خلال تحسين جودة الخدمات الجوية والأرضية، والالتزام بمعايير السلامة والجودة، لما لذلك من أثر مباشر في زيادة الإيرادات وتعزيز الربحية.
 - رفع مستوى الوعي الإداري بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

الخلاصة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، وذلك في ضوء أهمية الأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة في توفير رؤية شاملة للأداء ودعم عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الأقسام المالية والمراجعة والجودة والموارد البشرية في شركات الطيران

الليبية الواقعة ضمن نطاق مدينة بنغازي. وقد بلغ مجتمع الدراسة 220 مفردة، وتم تحديد عينة عشوائية بلغت 140 مفردة، فيما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 133 استبانة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جاء مرتفعاً، كما جاء مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً، وهو ما يعكس اهتمام شركات الطيران الليبية بتبني الممارسات الإدارية التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء المالي جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.930 ووزن نسبي قدره 78.6%. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.716$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.513$)، بما يشير إلى أن المتغيرين المستقلين يفسران نحو 51.3% من التغير في تحسين الأداء المالي. كما تبين أن إدارة الجودة الشاملة كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي، مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في شركات الطيران الليبية، بما يؤكد أهمية الجمع بين أدوات قياس الأداء وممارسات إدارة الجودة لتعزيز الأداء المالي والتنافسي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ابورماية، ثورة عزات، (2018)، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- ابوالغيط، هويدا محمود، (2022)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً، جمهورية مصر العربية: مجلة كلية السياسة والاقتصاد - المجلد السادس عشر - العدد الخامس عشر.
- أيمن، بوعطيط، (2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- بوحضير، رقية، (2020)، أثر النفقات التسويقية على ربحية الشركات الطيران بين المحدودية والمخاطر، دراسة حالة شركات طيران الإمارات، الإمارات العربية المتحدة: مجلة إقتصادية المجلد 04 العدد 02.
- توفيق، خلود جمال محمد، (2024)، دور التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمنشآت الفندقية، جمهورية مصر العربية: كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- حسين، ايناس علاء الدين، (2024)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية دراسة تطبيقية، جمهورية مصر العربية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الجامعة أسبوط.
- الدعاس، عبدالله، (2010)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الادارية مجلد (37).
- الدياسطي، داليا حسني، وعرفه، ممدوح محمد، و زعزوع، زينب عباس، (2021)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية. دراسة تطبيقية علي ميناء غرب بورسعيد، جمهورية مصر العربية: معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة السادات.
- زميو، فاطمة، و بن الخير، زهرة، (2018)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية شركة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار.
- صخي، ابرار محمد جابر، (2022)، التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، كمدخل مقترح لترشيد التكاليف وتحقيق التنمية المستدامة، بالمستشفيات الحكومية الكويتية، دراسة تطبيقية، جمهورية مصر العربية: جامعة مدينة السادات.
- صقر، علي طقيم عيد، (2013)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرسين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، دولة الكويت: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبدالقادر، هاملي، (2018). إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، غليزان: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي أحمد زبانة.

قادري ، عبداللطيف، و شكيب، بوكل حسين، (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمصنع Top Gloves عين تموشنت، الجزائر: جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.

عثمان، مروة السيد، (2022)، التأثير المعدل البطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية، جمهورية مصر العربية: جامعة بورسعيد.

علي، محمد مسلم، (2023)، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتطوير الأداء بالاقسام الأكاديمية، جمهورية مصر العربية: كلية تربية، جامعة الأزهر.

صالح، هاله صلاح، (2022)، متطلبات تحسين مؤسسات رياض الأطفال في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جمهورية مصر العربية: كلية التربية، جامعة دمياط.

صبرينة، وهاب ، و مراوي، آمال ، (2023)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، دراسة حالة مجمع صيدال، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

كاظم، فينوس نوري، (2024)، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق: جامعة كربلاء المقدسة.

الكسناوي، ندي احمد، و عبيد، راوية رضا، (2021)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الخامس، العدد السابع.

محروس، أحمد عارف، و سعد الدين، أبو النجاه (2013)، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية - دراسة تطبيقية، جمهورية مصر العربية: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية الدراسات العليا.

المراجع الأجنبية:

- Hdaib, s. H. (2019). The impact of compensarion and benefits on financial performance: A case study of Jordanian Arab potash company master thesis.
- Stevo, J, (2013), The Balanced Scorecard vs. Total Quality Management, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, Se

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.