

نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة مصر للطيران

ريهام محمد حواش^١ نيفين جلال عيد^١ مروة على عبد الوهاب^١

^١كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

الملخص

يشهد عالمنا المعاصر تطوراً علمياً في إدارة الأداء الإستراتيجي بصفة عامة وذلك باتباع إستراتيجية عامة لإصلاح القطاعات الإدارية على كل المستويات، وفي مقدمتها تنفيذ الإستراتيجية العامة للشركات، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يضمن كفاءة وفاعلية الأداء، من خلال عمليات التخطيط والرقابة والتحسين المستمر، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير التخطيط الإستراتيجي والقيام بأعمال إدارة الأداء من حيث الصياغة والتنفيذ والتقييم لمخطط الاستراتيجية ثم مراقبة عمليات الأداء الفعلي وإجراء الربط بين ما هو مخطط وفقاً للخطة الإستراتيجية وبين ما هو منفذ على أرض الواقع وتمثل بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أداة للتخطيط الإستراتيجي من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، حيث قدم كل من (Kaplan and Norton) إطاراً يحقق التوازن بين تحليل نتائج الأداء، وتحليل المسببات، أو المحركات التي أدت إلى هذه النتائج، ومن هنا تظهر بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث من أساليب الإدارة الإستراتيجية حيث أن العديد من المؤسسات المعنية تلجأ إلى التفكير في استخدام الطرق الحديثة والمبتكرة في إدارة الأداء ومحاولة قياسه وتقييمه والعمل على تطويره، وذلك من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء الأربعة للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، لذلك يهدف البحث إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الإستراتيجي لشركة مصر للطيران، وقد تم عمل مقابلات شخصية لبعض مديري الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا للشركة وعددهم (٩٠ استمارة)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليلات الإحصائية لجوانب ومؤشرات النموذج المقترح من خلال تشغيل البرنامج الإحصائي SPSS.23، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإختبار فروض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في الأساليب التقليدية لتقييم الأداء وإدارته لشركة مصر للطيران حيث أنها تقتصر إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية وذلك بعد الإطلاع على التقارير السنوية المتعلقة بشركة مصر للطيران للسنوات الأربع من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧، وأيضاً بعد الإطلاع على تصنيف الشركة عالمياً من خلال موقع سكاى تراكس وإير هيلب للسنوات الخمس الأخيرة، حيث كانت الشركة هي محل الدراسة.

الكلمات الدالة: إدارة الأداء الإستراتيجي، الأداء الأستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، شركة مصر للطيران.

المقدمة

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات إدارة الأداء الأستراتيجي، حيث أنها تقود المنظمة إلى تحسين أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتساعد في إعادة توجيه مسارها وتحويلها إلى اتجاه، جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما أنها تعمل على ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها العامة إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل لتطبيق هذه الإستراتيجية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس لتحسين الأداء الإستراتيجي، أكثر من كونها أداة قيادة إستراتيجية، وذلك لاعتمادها على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، بدلا من الاعتماد الكلي على الجانب المالي، حيث إنه في ظل عصر العولمة الحالي تعتبر الإستثمارات في رأس المال والأصول الثابتة فقط غير كاف لنجاح المؤسسة إذا لم يتم إدارتها بكفاءة، لذلك فإن من أهم أسباب نجاح المنظمة هو الإدارة الفعالة لمواردها المتاحة المختلفة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على التركيز على الجوانب الأخرى مثل أداء العنصر البشري والأداء التشغيلي ورضاء العملاء والعاملين والبيئة يضاف ذلك للجانب المادي، كل ذلك يؤدي إلى إمام أكثر بالعوامل التي تقود الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وحيث أن شركات الطيران تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات، فإن أهداف واستراتيجيات تلك الشركات قد تأثرت بل وزاد اقتناعها بعامل الوقت والجودة ورضاء العميل وتقييم الأداء والإستراتيجيات، تلك الأطراف التي لها علاقة بتحقيق النمو والتطوير، وترتبط على ذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء تحقق توازن بين جوانب الأداء المختلفة في شركات الطيران، مع ضرورة تركيز أنظمة إدارة وتقييم الأداء على دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في إدارة الأداء؛ حتى يمكن اتخاذ القرارات، ووضع الإستراتيجيات بشكل صحيح وفعال.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الوقوف على مدى تأثير الأداء الإستراتيجي على شركة مصر للطيران من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك في ضوء تزايد الإهتمام بزيادة القدرة التنافسية للخدمات الجوية، والتحديات والتغيرات في بيئة العمل من التطورات التكنولوجية والضعف المالي وماتسببه العولمة من تغير في احتياجات العمل. مما يتطلب تطبيق مفاهيم إدارية حديثة لتطوير عملياتها ومنها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبعد الإطلاع على التقارير السنوية المتعلقة بشركة مصر للطيران للسنوات الأربع (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)، وأيضا بعد الإطلاع على تصنيف الشركة عالميا من خلال تقارير موقع سكاى تراكس للسنوات الخمس الأخيرة تبين وجود قصور في إدارة الأداء الإستراتيجي للشركة وذلك لإعتمادها على الأساليب التقليدية في إدارة الأداء وتقييمه، والتي تقوم على مقارنة الأداء المخطط بالأداء المنفذ فعليا دون الوقوف على معرفة أسباب هذا القصور (وذلك لما توصلت إليه المقابلات الشخصية مع عينة عشوائية من مديري الإدارات)، والتي قد تختلف من مسببات مالية أو غير مالية.

وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأداء الإستراتيجي؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مدى استخدام شركة مصر للطيران لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الإستراتيجي؟
- ٢- ما مدى المزايا بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الإستراتيجي؟
- ٣- ما التحديات التي تواجه شركة مصر للطيران في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن؟
- ٤- ما عوامل نجاح نموذج بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الأستراتيجي؟ .

فروض الدراسة

- ١- الفرض الأول: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الأداء المالي لبطاقة القياس المتوازن المقترحة وبين هدف توليد الإيرادات وتحقيق عناصر الربحية لشركة مصر للطيران".
- ٢- الفرض الثاني: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة الحصة السوقية في أكثر من سوق مختلف لشركة مصر للطيران".
- ٣- الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب التشغيل الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة فاعلية التشغيل والجودة العالية لشركة مصر للطيران".
- ٤- الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الابتكار والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف التطور والتحسين المستمر للوضع التنافسي لشركة مصر للطيران".

أهداف الدراسة

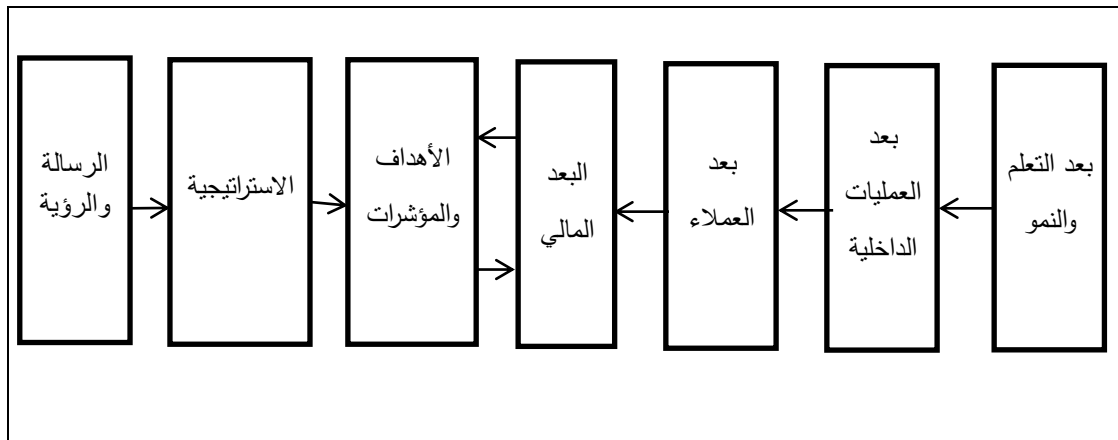
- ١- تقديم نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران.
- ٢- تقديم دراسة اختبارية للنموذج المقترح لشركة مصر للطيران بغرض بيان مدى معنوية الفروض الإحصائية المقترحة.
- ٣- تقييم الأساليب الحالية لعمليات إدارة الإستراتيجيات العامة لشركة مصر للطيران.
- ٤- تحليل الوضع الحالي لشركة مصر للطيران من خلال التقارير المتعلقة بالشركة من الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧.
- ٥- معرفة مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتحسين الأداء الاستراتيجي.
- ٦- تحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل شركة مصر للطيران.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ذكرت العديد من التعريفات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن فقد ركز كل تعريف على بعض الجوانب و الأبعاد والخصائص المميزة لهذه البطاقة، وعلى الرغم من وجود العديد من هذه التعاريف إلا أنها مرتبطة بعامل مشترك أساسي، وهي أن مصدرها نابع من المفهوم الذي قدمه كلاً من (Kaplan & Norton, 1992) لبطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives) (Kaplan and Norton, 1992, p7)، وقد عرفها عبد المحسن (٢٠٠٦) على أنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها تعمل على توحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، وفيما يلي يوضح الشكل رقم (١) إطار بطاقة الأداء المتوازن والعناصر المساهمة به بداية من رسالة المؤسسة والأهداف والمؤشرات المتعلقة بالجوانب الأربعة وأيضاً الأبعاد الأربعة (المالي، العملاء، التشغيل الداخلي وبعد الأبتكار والنمو).

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن المؤسسة (مصر للطيران) من ترجمة إستراتيجيتها إلى خمسة أبعاد من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والابتكار.



المصدر: إدريس، و الغالبي، ٢٠٠٩.

شكل رقم (١): إطار بطاقة الأداء المتوازن وعناصره

ومن خلال الشكل السابق نجد أن تعريف بطاقة الأداء المتوازن يشمل أبعادها الأربعة بالإضافة إلى توضيح رؤية المؤسسة وتحديد استراتيجيتها وأهدافها بالإضافة إلى وضع المؤشرات المتعلقة بتحقيق أهداف تلك الاستراتيجية، كما عرفها Hladchenko (2015) بأنها " ليست مجرد أسلوب لقياس الأداء فحسب، ولكنها طريقة جديدة لإدارة الوحدة الاقتصادية لتحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل، من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح"، وعرفها Ozmantar and Gedikcoglu (2016) بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعه لأداء المؤسسة" حيث تعتبر أول أداة لتقييم الأداء تهتم بترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف محددة ومعايير مستهدفة، ومبادرات التحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها الشركة، فهي أداة للإدارة الاستراتيجية تقوم على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالشركة ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي.

ثانياً: أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة (Balanced Scorecard (BSC لمواجهة بعض القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية فقط غير كافية لإدارة وتقييم الأداء؛ حيث إنها تعتمد فقط على الجانب المالي، والذي يقوم بمقارنة الوضع السابق والاداء السابق بالمنظمة مع الأداء الاقتصادي الحالي، وهذا لم يعد يكفي لتحقيق طموحات وأهداف المنظمة في ظل التحديات المعاصرة.(المغربى وغربية،٢٠٠٦، ص١٨٩)، وحيث إن بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمة قد تعرضت إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت بدورها على مختلف نواحي الأداء بها، مما دعا تلك المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996, p3;7).

ومن أهم هذه المتغيرات مايلي:-

١. إن الاهتمام الأكبر للمقاييس التقليدية لتقييم الأداء تركز على النتائج قصيرة الأجل، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وجميع ما يتعلق ببرامج التطوير والتحسين، مما يجعل متخذى القرارات حريصين على تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال التحسين والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق للمنشأة عائدا مرتفعا في الأجل الطويل.

٢. حدوث تغييرات جذرية في أهداف المنظمات الخدمية ومنظمات الأعمال للمحافظة على البقاء وسط محيط من المنافسة الشديدة، حيث أصبح أساس هدفها هو خدمة العميل وضمان ولاءه، حيث بدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة، والسعى وراء تقديم منتجات أو خدمات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والسعر.

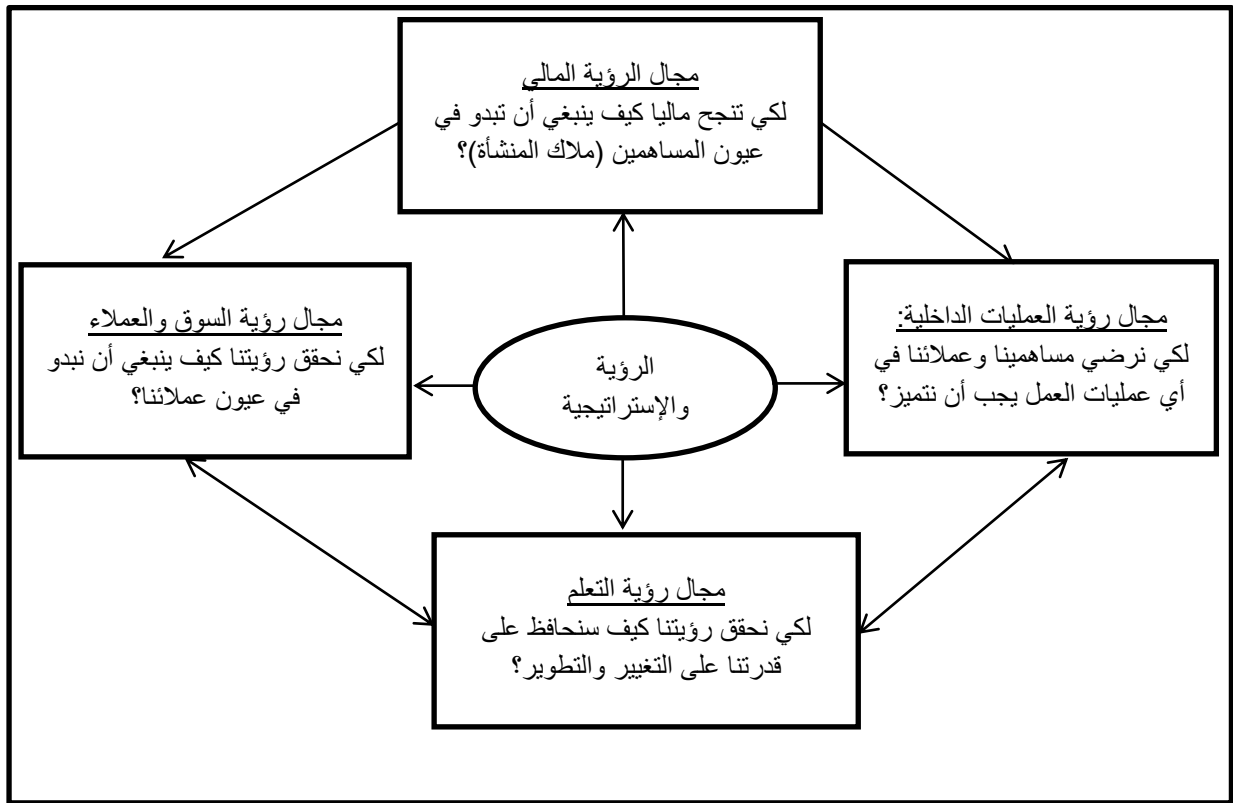
٣. إن لزيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي أثر واضح على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، وإندماج منشآت الأعمال في شكل كيانات ضخمة، والتطبيق الفعلي لاتفاقيات تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

٤. نتيجة لظهور استخدام الحاسب الآلي - بسبب الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات- في مختلف أنشطة المنظمات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج، ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة هائلة ودقة عالية.

ظهرت تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج، ونظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى الاهتمام بالتحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب هندسة القيمة وقد أدى كل ذلك إلى وجود مزايا تنافسية. (عوض، ٢٠٠٩، ص ٨٠، ٨١)، و(العبادي، ٢٠٠٢، ص ٣٧ : ٣٩).

ثالثاً: جوانب بطاقة الأداء المتوازن

تقدم بطاقة الأداء المتوازن الإطار العام الذي يقوم على استخدام مختلط بين المقاييس المالية وغير المالية في عملية قياس الأداء، والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التوازن بين الجوانب الأربعة للأداء، وفيما يلي يعرض الشكل رقم (٢) جوانب بطاقة الأداء المتوازن والتي تحتوى على الجانب المالي وجانب العملاء وجانب التعلم والأبتكار وجانب التشغيل الداخلي.



شكل رقم (٢): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

ونجد من خلال الشكل السابق انه يجب تحديد رؤية وأستراتيجية الشركة ثم الوقوف على كل جانب على حدة للتحقق من الأجابه على بعض التساؤلات التي تتعلق بكل جانب لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة ككل.

رابعاً: المحاور التي يحتوى عليها كل جانب من بطاقة الأداء

هناك عدة محاور لكل جانب من بطاقة الأداء وهي كالتالي:

١. الأهداف.
٢. القياسات (المؤشرات).
٣. المعايير (النتائج المستهدفة).
٤. المبادرات.

١- الأهداف:

النتائج المستهدفة تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال على ذلك: زيادة نسبة رضا الركاب عن الخدمة المقدمة بنسبة ١٠% في نهاية العام الحالي.

٢- القياسات (المؤشرات):

وتمثل الاختبار الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً. مثال على ذلك: مؤشر رضا الركاب (دراسة ميدانية)

٣- المعيار:

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الطرق القياسية والتي تسهل عملية التعرف على الحالة بشكل سريع. مثال على ذلك النسبة المئوية ٢٠%.

٤- المبادرات:

تتجسد المبادرات في المشاريع التشغيلية اللازمة لتنفيذها لتحقيق الهدف. مثال على ذلك: افتتاح خطوط جديدة، وتوسيع مكاتب خدمات العملاء للشركة (المغربي، ٢٠٠٦، ص ١٠).

خامساً: تعريف الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء الإستراتيجي

قدم **Lee and Lai (2007)** مفهوماً للأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن على أنه " النموذج لقياس الأداء بشكل متكامل، وذلك من خلال ربط أبعادها الأربعة للأداء مع استراتيجية الشركة، وهذه الأبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العملاء الخارجيين، بعد العمليات التجارية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، فالأداء الإستراتيجي للشركة لا يتحقق إلا من خلال الأخذ بكل الأبعاد معاً".

كما عرف على أنه " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢٧٧). وقد تم تطبيق نظام قياس الأداء الإستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ومعظم هذه المؤسسات تهدف إلى الربح، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تساعد على تطبيقها وكيفية عملها في بيئة المؤسسات العامة، باعتبارها نظاماً لإدارة وتحسين الأداء، وجزء من نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (**Griffiths, 2003, pp70-79 & Patel 2008**).

سادساً: معايير الأداء الإستراتيجي

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يعمل على تقديم وصف للنتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يقوم بعمل معين، حيث يعد معيار الأداء المؤشر المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وأيضاً تحديد أوجه القصور التي تصيب الأداء. والهدف الأساسي من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة على أي تغيير في مستواه للتدخل في الوقت المناسب لمحاولة تصحيح السلبيات وأوجه القصور والعمل على إعادة توجيه الأداء؛ لكي لا تتكرر هذه السلبيات و تتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يكون من الصعب تغييره.

وهناك بعض المواصفات التي تؤثر على جودة الأداء ومنها:

- ١- **الجودة:** وهي تعبر عن مستوى الأداء في المؤسسة، وترتبط بجميع نشاطات المؤسسة، وأنها استراتيجية تساهم في تقديم سلع وخدمات تحظى على رضا العملاء وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم المتعددة.
- ٢- **الكمية:** هو حجم العمل الذي يتم إنجازه ولا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، حيث إن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتهاون في العمل، وقد يؤدي ذلك إلى خلق مشكلات في المستقبل، تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.
- ٣- **الوقت:** وتتمثل أهمية الوقت في كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، مما يوجب استغلاله بالشكل الصحيح في كل لحظة من حياتنا؛ لأنه يقل على الدوام وينتهي دون رجعة.
- ٤- **أساليب العمل:** هي الخطوات والطرق التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر هي بيان توقعي للخطوات الهامة التي يجب اتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمتاح استخدامها لتحقيق الأهداف.

منهجية البحث

تتضمن مجموعة البيانات المالية وغير المالية والتي تتضمنها القوائم وتقرير الأداء المنشورة داخليا بين مديرين شركة مصر للطيران، حيث تستخدم الدراسة أسلوب تحليل المحتوى لتفريغ البيانات المالية لشركة مصر للطيران خلال السنوات ٢٠١٤ حتى ٢٠١٧ حيث يمكنه اشتقاق مؤشرات جانب الأداء المالي، وتستخدم الدراسة لاختبار فروض الدراسة معامل بيرسون للارتباط حيث يتم من خلاله قياس مدى الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية الأربعة لشركة مصر للطيران وبين مدى تحقق ذلك من خلال مؤشرات كل جانب من جوانب القياس المتوازن للأداء

تنفيذ النموذج المقترح بالنسبة لجانب الأداء المالي في شركة مصر للطيران:

بالاسترشاد بالمؤشرات التي تم تناولها لهذا الجانب يتم تنفيذ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شركة مصر للطيران وفقا للخطوات الآتية:

أ- **الخطوة الأولى:** تحديد الوزن النسبي لمؤشرات الجانب المالي لبطاقة الأداء المتوازن: وأن في هذه الدراسة تم استخدام الأوزان النسبية (مقدرة من الدراسة حسب أهمية كل مؤشر وفقا لمقياس ليكرت الخماسي) لبيان حجم الأداء المالي في شركة مصر للطيران من خلال بيانات الشركة وفقا لما موضح بجدول رقم (١) بدلالة الدرجات المعيارية علي سلم ليكرت الخماسي للبيانات الموضحة بالجدول التالي رقم (١).

ب- **الخطوة الثانية:** القيم الأساسية والقيم المستهدفة لمستوي الأداء المالي بشركة مصر للطيران: حيث يتم تحديد القيم الأساسية وهي التقييم الحالي للأداء المالي والقيم المستهدفة وهي الوضع المأمول من الأداء المالي الاستراتيجي عندما يتم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يعبر عنه من خلال الجدول التالي رقم (٢). ويشير الجدول رقم (٢) إلى بيان القيم الأساسية والمستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بالجانب المالي حيث يكون القيم الأساسية وهي تفريغ مضمون القوائم المالية وتكون القيمة المستهدفة الوضع المأمول من الدراسة أن تحققه شركة مصر للطيران في هذا الاتجاه متجاوزة كل الخسائر التي منيت بها خلال السنوات المذكورة.

ج- **خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بالجانب المالي في شركة مصر للطيران:** حيث يعبر عن هذه الخريطة من خلال الجدول التالي رقم (٣) وتكتفي الدراسة بإجراء هذه الخريطة لعدد مؤشرين فقط من مؤشرات الأداء المالي المقترحة وهي مؤشر العائد على الأصول ومؤشر هامش الربح.

جدول رقم (١): الوزن النسبي لمؤشرات الجانب المالي لأداء شركة مصر للطيران

مؤشر العائد على الأصول			مؤشر عائد حقوق الملكية			مؤشر كفاية رأس المال			مؤشر هامش الربح			مؤشر معدل استغلال الأصول			مؤشر الاستثمارات إلى الإيرادات		
السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسب *	السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٣-٢)	الوزن النسبي
٢٠١٤	-	٠.٣٧	٢٠١٤	-	٢	٢٠١٤	١.٢٣	٢	٢٠١٤	٠.٢٢-	٣	٢٠١٤	٠.٣٦-	٢	٢٠١٤	٠.٠٢٣	٤
٢٠١٥	-	٠.١٠	٢٠١٥	-	٥	٢٠١٥	١.١٩	٢	٢٠١٥	٠.٠٧-	٥	٢٠١٥	٠.١٠-	٥	٢٠١٥	٠.٠٢٣	٤
٢٠١٦	-	٠.١٢	٢٠١٦	-	٥	٢٠١٦	١.١٦	٢	٢٠١٦	٠.٠٩-	٥	٢٠١٦	٠.١٢-	٥	٢٠١٦	٠.٠٢٤	٥
٢٠١٧	-	٠.٢٤	٢٠١٧	-	٣	٢٠١٧	٤.١٢	٥	٢٠١٧	٠.٢٨-	٣	٢٠١٧	١.٢٤-	١	٢٠١٧	٠.٠١٧	٣
إجمالي الوزن النسبي	١٥	إجمالي الوزن النسبي	١٤	إجمالي الوزن النسبي	١١	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٣	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦

*الأوزان النسبية مقدره من الدراسة حسب أهمية كل مؤشر وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (٢) القيم الأساسية والمستهدفة لمؤشرات الجانب المالي لأداء شركة مصر للطيران

السنوات	مؤشر العائد على الأصول			مؤشر عائد حقوق الملكية			مؤشر كفاية رأس المال			مؤشر هامش الربح			مؤشر معدل استغلال الأصول			مؤشر نسبة الاستثمارات إلى الإيرادات		
	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي
٢٠١٤	٠.٣٧-	٠.٠٥	٢	٠.٣٠-	٠.٠٥	٢	١.٢٣	٠.٠٥	٢	٠.٢٢-	٠.٠٥	٣	٠.٣٦-	٠.٠٥	٢	٠.٠٢٣	٠.٠٥	٤
٢٠١٥	٠.١٠-	٠.٠٥	٥	٠.٠٨-	٠.٠٥	٥	١.١٩	٠.٠٥	٢	٠.٠٧-	٠.٠٥	٥	٠.١٠-	٠.٠٥	٥	٠.٠٢٣	٠.٠٥	٤
٢٠١٦	٠.١٢-	٠.٠٥	٥	٠.١٠-	٠.٠٥	٥	١.١٦	٠.٠٥	٢	٠.٠٩-	٠.٠٥	٥	٠.١٢-	٠.٠٥	٥	٠.٠٢٤	٠.٠٥	٥
٢٠١٧	٠.٢٤-	٠.٠٥	٣	٠.٣٠-	٠.٠٥	٢	٤.١٢	٠.٠٥	٥	٠.٢٨-	٠.٠٥	٣	١.٢٤-	٠.٠٥	١	٠.٠١٧	٠.٠٥	٣
إجمالي الوزن النسبي	١٥	إجمالي الوزن النسبي	١٤	إجمالي الوزن النسبي	١١	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٣	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي	١٦	إجمالي الوزن النسبي

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (٣): خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي للجانب المالي لشركة مصر للطيران

الدرجة المعيارية	الجانب المالي للأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران								البيان
	مؤشر هامش الربح				مؤشر العائد على الأصول				
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
5	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	القيم المستهدفة
4	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	القيم الوسيطة
3	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	
	-0.28	-0.09	-0.07	-0.22	-0.24	-0.12	-0.10	-0.37	القيم الأساسية
	ضعيف جدا	ضعيف	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	ضعيف	ضعيف جدا	الدرجات الوصفية للأداء المالي
	1	2	2	1	1	2	2	1	الدرجة المعيارية للأداء المالي
	3	5	5	2	3	5	5	2	الوزن النسبي
-4.64	-	-	-	-	-	-0.6	-0.5	-	الدرجة الحرجة للأداء المالي*
1.5	0.84	0.45	0.35	0.44	0.72	0.25	0.25	0.1	الدرجات المرجحة للقيم المستهدفة**
6.14	0.99	0.7	0.6	0.54	0.87	0.85	0.75	0.84	الفروق في الأداء الاستراتيجي بين الوضع المأمول الوضع الحالي

*القيم الحرجة تساوي الوضع الحالي * الوزن النسبي
**القيم المرجحة المستهدفة تساوي الوضع المأمول في الوزن النسبي لكل مؤشر

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

يبين الجدول السابق حجم الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بالجانب المالي أن هناك فارق الأداء الاستراتيجي المالي لشركة مصر للطيران بما يحقق الوضع المأمول قدره (٦.١٤) درجة معيارية يجب أن تسعى الشركة لتحقيقه لغرض تحقيق الاستراتيجية العامة لها، وينتج ذلك عن الفرق بين الدرجة المعيارية الحرجة في الوضع الحالي التي تبلغ (-٤.٦٤) درجة، وبين الدرجة المعيارية في الوضع المأمول التي تبلغ (١.٥) درجة.

ثانياً: تنفيذ النموذج المقترح بالنسبة لجانب العملاء في شركة مصر للطيران:

بالاسترشاد بالمؤشرات التي تم تناولها لهذا الجانب يتم تنفيذ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شركة مصر للطيران وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الوزن النسبي لمؤشرات الجانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن: وأن الدراسة تستخدم الأوزان النسبية لبيان حجم الأداء الاستراتيجي بشأن العميل في شركة مصر للطيران من خلال بيانات الشركة وفقاً لما موضح بجدول رقم (٤) بدلالة الدرجات المعيارية علي سلم ليكرت الخماسي للبيانات حيث يكتفي الدراسة بدراسة الحالة بالنسبة للمؤشرات المشتقة من القوائم الخاصة بالشركة دون البيانات الوصفية الموضحة بالجدول الأسبق رقم (٤).

الخطوة الثانية: القيم الأساسية والقيم المستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي تجاه العملاء بشركة مصر للطيران: حيث يتم تحديد القيم الأساسية وهي التقييم الحالي للأداء تجاه العملاء والقيم المستهدفة وهي الوضع المأمول من ذلك الأداء الاستراتيجي عندما يتم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يعبر عنه من خلال الجدول التالي رقم (٥).

جدول رقم (٤): الوزن النسبي لمؤشرات جانب العملاء لشركة مصر للطيران

معدل نمو العملاء			مؤشر الحصة السوقية			مؤشر استغراق التكلفة			مؤشر الاتجاه الاستثماري		
الوزن النسبي	التقييم جدول (٣-٤)	السنوات	الوزن النسبي	التقييم جدول (٣-٤)	السنوات	الوزن النسبي	التقييم جدول (٣-٤)	السنوات	الوزن النسبي	التقييم جدول (٣-٤)	السنوات
٤	١.١٠	٢٠١٤	٥	١.٥٧	٢٠١٤	٤	١.٢٢	٢٠١٤	٣	٠.٦١	٢٠١٤
٤	١.٦	٢٠١٥	٥	١.٢١	٢٠١٥	٥	١.٠٧	٢٠١٥	٤	٠.٦٩	٢٠١٥
٤	١.٠٦	٢٠١٦	٤	١.١٣	٢٠١٦	٥	١.٠٩	٢٠١٦	٥	٠.٨١	٢٠١٦
٥	٢.٤٤	٢٠١٧	٤	١.٥	٢٠١٧	٤	١.٢٨	٢٠١٧	١	٠.٢٢	٢٠١٧
١٧	إجمالي الوزن النسبي		١٨	إجمالي الوزن النسبي		١٨	إجمالي الوزن النسبي		١٣	إجمالي الوزن النسبي	

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (٥): القيم الأساسية والمستهدفة لمؤشرات جانب العملاء لأداء شركة مصر للطيران

مؤشر معدل النمو			مؤشر الحصة السوقية			مؤشر استغراق التكلفة			مؤشر الاتجاه الاستثماري			السنوات
الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	
٤	٥	١.١٠	٥	٥	١.٥٧	٤	١.٠٢	١.٢٢	٣	٠.٩٠	٠.٦١	٢٠١٤
٤	٥	١.٦	٥	٥	١.٢١	٥	١.٠٢	١.٠٧	٤	٠.٩٠	٠.٦٩	٢٠١٥
٤	٥	١.٠٦	٤	٥	١.١٣	٥	١.٠٢	١.٠٩	٥	٠.٩٠	٠.٨١	٢٠١٦
٥	٥	٢.٤٤	٤	٥	١.٥	٤	١.٠٢	١.٢٨	١	٠.٩٠	٠.٢٢	٢٠١٧
١٧	إجمالي الوزن النسبي		١٨	إجمالي الوزن النسبي		١٨	إجمالي الوزن النسبي		١٣	إجمالي الوزن النسبي		

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

يشير الجدول رقم (٥) إلى بيان القيم الأساسية والمستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب العملاء حيث يكون القيم الأساسية وهي تفريغ مضمون القوائم المالية وتكون القيمة المستهدفة الوضع المأمول من الدراسة أن تحققه شركة مصر للطيران في هذا الاتجاه متجاوزة كل التصنيف الضعيف للشركة (استنادا لموقعي سكاى تراكس وأير هيلب للسنوات الخمس الأخيرة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩).

خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب العملاء في شركة مصر للطيران:

حيث يعبر عن هذه الخريطة من خلال الجدول التالي رقم (٦) وتكتفي الدراسة بإجراء هذه الخريطة لعدد مؤشرين اثنين فقط من مؤشرات العملاء المقترحة وهي مؤشر الحصة السوقية، ومعدل نمو العملاء.

جدول رقم (٦): خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي لجانب العملاء بشركة مصر للطيران

الدرجة المعيارية	جانب العملاء للأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران								البيان
	مؤشر معدل نمو العملاء				مؤشر الحصة السوقية				
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	القيم المستهدفة
4	4	4	4	4	4	4	4	4	القيم الوسيطة
3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	2.44	1.06	1.6	1.1	1.5	1.13	1.21	1.57	القيم الأساسية
	جيد	الى حد ما	الى حد ما	الى حد ما	الى حد ما	الى حد ما	الى حد ما	الى حد ما	الدرجات الوصفية لأداء العملاء
	4	3	3	3	3	3	3	3	الدرجة المعيارية للأداء العملاء
	5	4	4	4	4	4	5	5	الوزن النسبي
51.66	12.2	4.24	6.4	4.4	6	4.52	6.05	7.85	الدرجة الحرجة للأداء العملاء*
175	25	20	20	20	20	20	25	25	الدرجات المرجحة للقيم المستهدفة**
123.34	12.8	15.76	13.6	15.6	14	15.48	18.95	17.15	الفروق في الأداء الاستراتيجي بين الوضع المأمول الوضع الحالي

*القيم الحرجة تساوي الوضع الحالي * الوزن

**القيم المرجحة المستهدفة تساوي الوضع المأمول في الوزن النسبي لكل مؤشر.

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

يتبين من الجدول رقم (٦) حجم الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب العملاء وبين الجدول أن هناك فارق الأداء الاستراتيجي مع العملاء لشركة مصر للطيران بما يحقق الوضع المأمول قدره (١٢٣). درجة معيارية يجب أن تسعى الشركة لتحقيق لغرض تحقيق الاستراتيجية العامة لها، وينتج ذلك عن الفرق بين الدرجة المعيارية الحرجة في الوضع الحالي التي تبلغ (-٥١.٦٦) درجة، وبين والدرجة المعيارية في الوضع المأمول التي تبلغ (١٧٥) درجة.

ثالثاً: تنفيذ النموذج المقترح بالنسبة لجانب التشغيل الداخلي في شركة مصر للطيران:

بالاسترشاد بالمؤشرات التي تم تناولها لهذا الجانب يتم تنفيذ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شركة مصر للطيران وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد الوزن النسبي لمؤشرات جانب التشغيل الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن: وأن في هذه الدراسة تم استخدام الأوزان النسبية لبيان حجم الأداء الاستراتيجي بشأن عمليات التشغيل في شركة مصر للطيران من خلال بيانات الشركة وفقاً لما موضح بجدول رقم (٧) بدلالة الدرجات المعيارية علي سلم ليكرت الخماسي للبيانات حيث تكتفي الدراسة بدراسة الحالة بالنسبة للمؤشرات المشتقة من القوائم الخاصة بالشركة دون البيانات الوصفية الموضحة بالجدول التالي رقم (٧).

الخطوة الثانية: القيم الأساسية والقيم المستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي لعمليات التشغيل الداخلي بشركة مصر للطيران: حيث يتم تحديد القيم الأساسية وهي التقييم الحالي للأداء تجاه التشغيل الداخلي والقيم المستهدفة وهي الوضع المأمول من ذلك الأداء الاستراتيجي عندما يتم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يعبر عنه من خلال الجدول التالي رقم (٨).

يشير الجدول رقم (٨) إلى بيان القيم الأساسية والمستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب التشغيل الداخلي حيث يكون القيم الأساسية وهي تفريغ مضمون القوائم المالية وتكون القيمة المستهدفة الوضع المأمول من الدراسة أن تحققه شركة مصر للطيران في هذا الاتجاه متجاوزة ضعف الأداء التشغيلي الواضح من الجدول.

خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب التشغيل الداخلي في شركة مصر للطيران: حيث يعبر عن هذه الخريطة من خلال الجدول التالي رقم (٩) وتكتفي الدراسة بإجراء هذه الخريطة لعدد مؤشرين فقط من مؤشرات التشغيل الداخلي المقترحة وهي مؤشر تنمية النشاط العادي ، ومعدل مستلزمات التشغيل.

ويبين من الجدول رقم (٩) حجم الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب التشغيل الداخلي إذ يتضح أن هناك فرق في الأداء الاستراتيجي مع عمليات التشغيل لشركة مصر للطيران بما يحقق الوضع المأمول قدره (١٦.٩٤) درجة معيارية يجب أن تسعى الشركة لتحقيقه لغرض تحقيق الاستراتيجية العامة لها، وينتج ذلك عن الفرق بين الدرجة المعيارية الحرجة في الوضع الحالي التي تبلغ (٤٠.٨٦) درجة، وبين الدرجة المعيارية في الوضع المأمول التي تبلغ (٥٧.٨) درجة.

جدول رقم (٧): الوزن النسبي لمؤشرات جانب التشغيل الداخلي لشركة مصر للطيران

مؤشر تنمية النشاط العادي			مؤشر نمو الاقتراض			مؤشر التطور في مخزون المهمات			معدل مستلزمات التشغيل		
السنوات	التقييم جدول (٧-) (٣)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٧-) (٣)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٧-) (٣)	الوزن النسبي	السنوات	التقييم جدول (٧-) (٣)	الوزن النسبي
٢٠١٤	٠.٩٨٤	٥	٢٠١٤	٠.٨٧٣	٢	٢٠١٤	٠.٩٧٣	٤	٢٠١٤	١.٠٧٦	٥
٢٠١٥	٠.٩٨٠	٥	٢٠١٥	٠.٩٢٣	٢	٢٠١٥	٠.٧٢٦	٣	٢٠١٥	١.٠٠٠	٥
٢٠١٦	٠.٩٨٩	٥	٢٠١٦	١.٠١٨	٢	٢٠١٦	١.٢٧٤	٥	٢٠١٦	٠.٧٩٠	٤
٢٠١٧	٠.٩٧٦	٥	٢٠١٧	٠.٩٨٤	٢	٢٠١٧	١.٦٨	٥	٢٠١٧	١.٥٣٥	٥
	إجمالي الوزن النسبي	٢٠		إجمالي الوزن النسبي	٨		إجمالي الوزن النسبي	١٧		إجمالي الوزن النسبي	١٩

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (٨): القيم الأساسية والمستهدفة لمؤشرات جانب التشغيل الداخلي لأداء شركة مصر للطيران

السنوات	مؤشر تنمية النشاط العادي			مؤشر نمو الاقتراض			مؤشر التطور في مخزون المهمات			مؤشر معدل مستلزمات التشغيل		
	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي*	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي	القيم الأساسية	القيم المستهدفة	الوزن النسبي
٢٠١٤	٠.٩٨٤	٠.٩٩	٥	٠.٨٧٣	١.٠٢	٢	٠.٩٧٣	٢	٤	١.٠٧٦	٢	٥
٢٠١٥	٠.٩٨٠	٠.٩٩	٥	٠.٩٢٣	١.٠٢	٢	٠.٧٢٦	٢	٣	١.٠٠٠	٢	٥
٢٠١٦	٠.٩٨٩	٠.٩٩	٥	١.٠١٨	١.٠٢	٢	١.٢٧٤	٢	٥	٠.٧٩	٢	٤
٢٠١٧	٠.٩٧٦	٠.٩٩	٥	٠.٩٨٧	١.٠٢	٢	١.٦٨	٢	٥	١.٥٣٥	٢	٥
	إجمالي الوزن النسبي		٢٠		إجمالي الوزن النسبي	٨		إجمالي الوزن النسبي	١٧		إجمالي الوزن النسبي	١٩

* الأوزان النسبية مقدره من الدراسة حسب أهمية مؤشر وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (٩): خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي لجانب التشغيل الداخلي لشركة مصر للطيران

الدرجة المعيارية	جانب التشغيل الداخلي للأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران								البيان
	معدل مستلزمات التشغيل				مؤشر تنمية النشاط العادي				
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
5	2	2	2	2	0.99	0.99	0.99	0.99	القيم المستهدفة
4	1.5	1.5	1.5	1.5	0.988	0.998	0.988	0.988	القيم الوسيطة
	1.535	0.79	1.00	1.076	0.976	0.989	0.980	0.984	القيم الأساسية
	ممتاز	جيد جدا	ممتاز	ممتاز	ممتاز	ممتاز	ممتاز	ممتاز	الدرجات الوصفية لأداء العملاء
	5	4	5	5	5	5	5	5	الدرجة المعيارية للأداء التشغيلي
	5	4	5	5	5	5	5	5	الوزن النسبي
40.86	7.675	3.16	5	5.38	4.88	4.945	4.9	4.92	الدرجة الحرجة للأداء العملاء*
57.8	10	8	10	10	4.95	4.95	4.95	4.95	الدرجات المرجحة للتقييم المستهدفة**
16.94	2.325	4.84	5	4.62	0.07	0.005	0.05	0.03	الفروق في الأداء الاستراتيجي بين الوضع المأمول الوضع الحالي

*القيم الحرجة تساوي الوضع الحالي * الوزن

**القيم المرجحة المستهدفة تساوي الوضع المأمول في الوزن النسبي لكل مؤشر.

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

رابعاً: تنفيذ النموذج المقترح بالنسبة لجانب النمو والابتكار في شركة مصر للطيران:
بالاسترشاد بالمؤشرات التي تم تناولها لهذا الجانب يتم تنفيذ تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شركة مصر للطيران وفقاً للخطوات الآتية:
الخطوة الأولى: تحديد الوزن النسبي لمؤشرات جانب النمو والابتكار لبطاقة الأداء المتوازن: وأن الدراسة تستخدم الأوزان النسبية لبيان حجم الأداء الاستراتيجي بشأن عمليات النمو والابتكار في شركة مصر للطيران من خلال بيانات الشركة وفقاً لما موضح بجدول رقم (١٠) بدلالة الدرجات المعيارية على سلم ليكرت الخماسي للبيانات حيث يكتفي الدراسة بدراسة الحالة بالنسبة للمؤشرات المشتقة من القوائم الخاصة بالشركة دون البيانات الوصفية الموضحة بالجدول رقم (١٠).

الخطوة الثانية: القيم الأساسية والقيم المستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي لعمليات النمو والابتكار بشركة مصر للطيران: حيث يتم تحديد القيم الأساسية وهي التقييم الحالي للأداء تجاه النمو والابتكار والقيم المستهدفة وهي الوضع المأمول من ذلك الأداء الاستراتيجي عندما يتم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يعبر عنه من خلال الجدول رقم (١١).
يشير الجدول رقم (١١) إلى بيان القيم الأساسية والمستهدفة لمستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب النمو والابتكار حيث يكون القيم الأساسية وهي تفريغ مضمون القوائم المالية وتكون القيمة المستهدفة الوضع المأمول من الدراسة أن تحققه شركة مصر للطيران في هذا الاتجاه متجاوزة ضعف الأداء الابتكاري والتدريبي.

جدول رقم (١٠): الوزن النسبي لمؤشرات جانب النمو والابتكار لشركة مصر للطيران

مؤشر دافعية الإنجاز			مؤشر التطور المادي			مؤشر التحسين الوظيفي		
الوزن النسبي	التقييم جدول (١٠-٣)	السنوات	الوزن النسبي	التقييم جدول (١٠-٣)	السنوات	الوزن النسبي*	التقييم جدول (١٠-٣)	السنوات
٥	٠٠٠٨٣	٢٠١٤	٥	٠٠٠٠٨٩	٢٠١٤	٥	١٠٠٩٥	٢٠١٤
٥	٠٠٠٧٩٢	٢٠١٥	٥	٠٠٠٠٩٣	٢٠١٥	٥	١٠٠٢١	٢٠١٥
٥	٠٠٠٨٧٠	٢٠١٦	٥	٠٠٠٠٠٩	٢٠١٦	٥	١٠٠٥٥	٢٠١٦
٥	٠٠٠٧٣٧	٢٠١٧	٥	٠٠٠٠٠٦١	٢٠١٧	٥	١٠٢٤٨	٢٠١٧
٢٠	إجمالي الوزن النسبي		٢٠	إجمالي الوزن النسبي		٢٠	إجمالي الوزن النسبي	

* الأوزان النسبية مقدره من الدراسة حسب أهمية مؤشر وفقا لمقياس ليكرت الخماسي
المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

جدول رقم (١١): القيم الأساسية والمستهدفة لمؤشرات جانب النمو والابتكار لأداء شركة مصر للطيران

مؤشر دافعية الإنجاز			مؤشر التطور المادي			مؤشر التحسين الوظيفي			السنوات
الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	الوزن النسبي	القيم المستهدفة	القيم الأساسية	
٥	٢	٠٠٠٨٣	٥	١	٠٠٠٠٠٨٩	٥	٢	١٠٠٩٥	٢٠١٤
٥	٢	٠٠٠٧٩٢	٥	١	٠٠٠٠٠٩٣	٥	٢	١٠٠٢١	٢٠١٥
٥	٢	٠٠٠٨٧٠	٥	١	٠٠٠٠٠٩	٥	٢	١٠٠٥٥	٢٠١٦
٥	٢	٠٠٠٧٣٧	٥	١	٠٠٠٠٠٦١	٥	٢	١٠٢٤٨	٢٠١٧
٢٠	إجمالي الوزن النسبي		٢٠	إجمالي الوزن النسبي		٢٠	إجمالي الوزن النسبي		

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب النمو والابتكار في شركة مصر للطيران: حيث يعبر عن هذه الخريطة من خلال الجدول رقم (١٢) وتكتفي الدراسة بإجراء هذه الخريطة لعدد مؤشرين فقط من مؤشرات النمو والابتكار المقترحة التحسين الوظيفي ودافعية الإنجاز.

جدول رقم (١٢): خريطة تقييم مستوي الأداء الاستراتيجي لجانب النمو والابتكار بشركة مصر للطيران

الدرجة المعيارية	جانب النمو والابتكار للأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران								البيان
	مؤشر دافعية الإنجاز				مؤشر التحسين الوظيفي				
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
5	2	2	2	2	2	2	2	2	القيم المستهدفة
4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	القيم الوسيطة
	0.073	0.087	0.0792	0.083	1.248	1.055	1.021	1.095	القيم الأساسية
	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	الدرجات الوصفية لأداء العاملين
	4	4	4	4	4	4	4	4	الدرجة المعيارية للأداء والنمو والابتكار
	5	5	5	5	5	5	5	5	الوزن النسبي
23.706	0.365	0.435	0.396	0.415	6.24	5.275	5.105	5.475	الدرجة الحرجة للأداء العملاء*
80	10	10	10	10	10	10	10	10	الدرجات المرجحة للتقييم المستهدفة**
56.294	9.635	9.565	9.604	9.585	3.76	4.725	4.895	4.525	الفروق في الأداء الاستراتيجي بين الوضع المأمول الوضع الحالي

*القيم الحرجة تساوي الوضع الحالي * الوزن
**القيم المرجحة المستهدفة تساوي الوضع المأمول في الوزن النسبي لكل مؤشر.

المصدر: تقارير شركة مصر للطيران (من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧)

يبين من الجدول رقم (١٢) حجم الأداء الاستراتيجي فيما يتعلق بجانب النمو والابتكار إذ يتضح أن هناك فرق في الأداء الاستراتيجي مع عمليات الابتكار والنمو لشركة مصر للطيران بما يحقق الوضع المأمول قدره (٥٦.٢٩) درجة معيارية يجب أن تسعى الشركة لتحقيقه لغرض تحقيق الاستراتيجية العامة لها، وينتج ذلك عن الفرق بين الدرجة المعيارية الحرجة في الوضع الحالي التي تبلغ (٢٣.٧) درجة، وبين الدرجة المعيارية في الوضع المأمول التي تبلغ (٨٠.٠٠) درجة.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أثر استخدام النموذج المقترح من بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي في شركة مصر للطيران من خلال الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣): القيم المعيارية للأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران

جوانب بطاقة الأداء المتوازن	الأداء الحالي	الأداء المستهدف	فجوة الأداء الاستراتيجي
الجانب المالي	-4.64	1.5	6.4
جانب العملاء	51.66	175	123.34
جانب التشغيل الداخلي	40.86	57.8	16.94
جانب النمو والابتكار	23.8	80.00	56.3

خامساً: الاختبار الإحصائي لجوانب البطاقة لغرض إدارة الأداء الاستراتيجي في مصر للطيران: حيث يتناول الدراسة اختبار الفروض الإحصائية التي تتعلق بمدى الارتباط بين الهدف الاستراتيجي لكل جانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن وبين مؤشرات كل جانب من خلال تشغيل برنامج SPSS.23 للمؤشرات المستخرجة من القوائم المالية لشركة مصر للطيران وكذلك المؤشرات الوصفية لكل جانب من الجوانب المقترحة ويتم تحقيق الفروض من خلال ما يلي:

أ- اختبار الفرض الأول: ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الأداء المالي لبطاقة القياس المتوازن المقترحة وبين هدف توليد الإيرادات وتحقيق عناصر الربحية لشركة مصر للطيران: ويستخدم الدراسة تحليل الارتباط بيرسون كون البيانات حقيقية مستمدة من القوائم الخاصة بشركة مصر للطيران، وهذا ما يعبر عنه بالجدول التالي رقم (١٤)

جدول رقم (١٤): اختبار الفرض الإحصائي الأول- الجانب المالي

Correlations								
نسبة الاستثمار الى الإيرادات:	معدل استغلال الأصول	هامش الربح	معيار كفاءة رأس المال	العائد على حقوق الملكية	مؤشر العائد على الأصول	الأداء المالي الاستراتيجي		
						1	Pearson Correlation	الأداء المالي الاستراتيجي
							Sig. (2-tailed)	
							N	
								مؤشر العائد على الأصول
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	
								العائد على حقوق الملكية
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	
								معيار كفاءة رأس المال
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	
								هامش الربح
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	
								معدل استغلال الأصول
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	
								نسبة الاستثمار الى الإيرادات:
							Pearson Correlation	
							Sig. (2-tailed)	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال التحليل السابق يتبين أن معامل ارتباط بيرسون لمتغيرا الفرض الأول المتعلقان بالعلاقة الارتباطية بين مؤشرات الأداء المالي المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن، وبين الهدف الاستراتيجي توليد الإيرادات وتحقيق عناصر الربحية لشركة مصر للطيران حيث يتضح أن قيمة بيرسون المحسوبة اقل من القيمة الجدولية في كل المؤشرات عند مستوي معنوية اكبر من مستوى ٥% والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الأداء المالي لبطاقة القياس المتوازن المقترحة وبين هدف توليد الإيرادات وتحقيق عناصر الربحية لشركة مصر للطيران، وهذا منطقي نظرا للخسائر المالية التي حققتها الشركة خلال السنوات محل البحث.

اختبار الفرض الثاني: ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة الحصة السوقية في أكثر من سوق مختلف لشركة مصر للطيران، : ويستخدم الدارسة تحليل الارتباط بيرسون كون البيانات حقيقية مستمدة من القوائم الخاصة بشركة مصر للطيران، وهذا ما يعبر عنه بالجدول التالي رقم(١٥).

جدول رقم (١٥): اختبار الفرض الإحصائي الثاني- جانب العملاء

مؤشرات جانب العملاء		أداء العملاء الاستراتيجي
أداء العملاء الاستراتيجي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	4
مؤشر الاتجاه الاستثماري	Pearson Correlation	-.981*
	Sig. (2-tailed)	.019
مؤشر استغراق التكلفة	Pearson Correlation	.765
	Sig. (2-tailed)	.235
مؤشر نمو الإيرادات	Pearson Correlation	.600
	Sig. (2-tailed)	.400
مؤشر الحصة السوقية	Pearson Correlation	.952*
	Sig. (2-tailed)	.048
معدل نمو العملاء	Pearson Correlation	.094
	Sig. (2-tailed)	.906
مؤشر نظامية رحلات الطيران	Pearson Correlation	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.906
مؤشر تميز الضيافة	Pearson Correlation	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.906
مؤشر نظم المعلومات	Pearson Correlation	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.906
مؤشر التوسع في الخدمات	Pearson Correlation	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.906
مؤشر السمعة التجارية	Pearson Correlation	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.906

من خلال التحليل السابق يتبين أن معامل ارتباط بيرسون لمتغيرا الفرض الثاني المتعلقان بالعلاقة الارتباطية بين مؤشرات أداء العملاء المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن وبين هدف زيادة الحصة السوقية في أكثر من سوق مختلف لشركة مصر للطيران حيث يتضح أن قيمة بيرسون المحسوبة اقل من القيمة الجدولية في معظم المؤشرات عند مستوي معنوية أكبر من مستوى ٥% والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة الحصة السوقية في أكثر من سوق مختلف لشركة مصر للطيران.

وهذا ما يبرر ضعف التصنيف الدولي لشركة مصر للطيران (استنادا لموقعي سكاى تراكس وأير هيلب للسنوات الخمس الأخيرة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مؤشرين وهما مؤشر الاتجاه الاستثماري ومؤشر الحصة السوقية يكون فيها قيمة بيرسون المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي عندها تثبت العلاقة الارتباطية في اتجاه تنمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة لهذه المؤشرات.

الفرض الثالث: ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب التشغيل الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة فاعلية التشغيل والجودة العالية لشركة مصر للطيران، وتستخدم الدراسة تحليل الارتباط بيرسون كون البيانات حقيقية مستمدة من القوائم الخاصة بشركة مصر للطيران، وهذا ما يعبر عنه بالجدول التالي رقم (١٦).

جدول رقم (١٦): اختبار الفرض الإحصائي الثالث- التشغيل الداخلي

أداء التشغيل الاستراتيجي		
أداء التشغيل الاستراتيجي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	4
مؤشر تنمية النشاط العادي للشركة	Pearson Correlation	-.542-
	Sig. (2-tailed)	.458
	N	4
مؤشر النمو في الاقتراض	Pearson Correlation	.222
	Sig. (2-tailed)	.778
	N	4
معدل التطور في المخزون والمهمات	Pearson Correlation	.953*
	Sig. (2-tailed)	.047
	N	4

من خلال التحليل السابق يتبين أن معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الفرض الثالث المتعلق بالعلاقة الارتباطية بين مؤشرات التشغيل الداخلي المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن وبين هدف زيادة فاعلية التشغيل والجودة العالية لشركة مصر للطيران، حيث يتضح أن قيمة بيرسون المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في معظم المؤشرات عند مستوى معنوية أكبر من مستوى ٥% والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب التشغيل الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف زيادة فاعلية التشغيل والجودة العالية لشركة مصر للطيران مما يحتم اتباع استراتيجية تطويرية لعوامل التشغيل الداخلي تستهدف الأداء المأمول على النحو الذي أشارت إليه مخرجات بطاقة الأداء المتوازن سابقا.

وتجدر الإشارة بوجود مؤشر وحيد تكون فيه بيرسون المحسوبة أكبر من الجدولية وهو معدل التطور في **المخزون والمهمات** والذي عنده يشير الى أداء تشغيلي إيجابي في حالة استخدام هذه المهمات في تحقيق استراتيجية الشركة التشغيلية .

الفرض الرابع: ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الابتكار والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف التطور والتحسين المستمر للوضع التنافسي لشركة مصر للطيران، وتستخدم الدراسة تحليل الارتباط بيرسون كون البيانات حقيقية مستمدة من القوائم الخاصة بشركة مصر للطيران وهذا ما يعبر عنه بالجدول التالي رقم (١٧).

جدول رقم (١٧): اختبار الفرض الإحصائي الرابع - النمو والابتكار

Correlations

مؤشر الفتح التدريبي للأسواق	مؤشر التحولات التكنولوجية	مؤشر الإدارة الجماعية	دافعية الإنجاز	التطور المادي	التحسين الوظيفي	أداء الابتكار والنمو الاستراتيجي		
						1	Pearson Correlation	أداء الابتكار والنمو الاستراتيجي
						.999**	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	التحسين الوظيفي
						.999**	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	التطور المادي
						-.979*	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	دافعية الإنجاز
						-.706-	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	مؤشر الإدارة الجماعية
						.061	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	مؤشر التحولات التكنولوجية
						-.061-	Sig. (2- tailed)	
						1	Pearson Correlation	مؤشر الفتح التدريبي للأسواق
						-.046-	Sig. (2- tailed)	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من خلال التحليل السابق يتبين أن معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الفرض الرابع المتعلقة بالعلاقة بين جانب الابتكار والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف التطور والتحسين المستمر للوضع التنافسي لشركة مصر للطيران حيث يتضح أن قيمة بيرسون المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في معظم المؤشرات عند مستوى معنوية أكبر من مستوى ٥% والتي عندها يقبل الفرض الإحصائي القائل لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين جانب الابتكار والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبين هدف التطور والتحسين المستمر للوضع التنافسي لشركة مصر للطيران وهناك مؤشرات أخرى تظهر المؤشرات وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هدف التطور والتحسين المستمر للوضع التنافسي لشركة مصر للطيران وهذه المؤشرات تتمثل في التحسين الوظيفي ومؤشرات التطور المادي للشركة محل البحث.

النتائج

١- هناك قصور في الأساليب التقليدية لتقييم الأداء وإدارته حيث أنها تفتقر إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية وذلك نظراً للتطور السريع في البيئة التنافسية المحيطة، ولذلك ظهرت الحاجة إلى استخدام مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء وإدارته ليتلائم مع متغيرات البيئة المحيطة.

٢- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب استراتيجي هام يعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل كل وحدة على حدة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث أنها تقدم صورة شاملة ومفهومة عن الأداء بشكل يفيد الإدارة الاستراتيجية عند مرحلة التطبيق بمعالجة القصور الموجودة في أداء المؤسسة والعمل على تعزيز وتقوية نقاط القوة.

٣- تعد إدارة الأداء المتوازن أسلوباً حديثاً في متابعة عملية التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فهي ليست أداة لقياس الأداء فقط بل أنها أسلوب متعدد الأبعاد يتطلب إدارة لتحديد استراتيجيات العامة للمؤسسة قصيرة وطويلة المدى من الناحية التنفيذية، والتعرف على فهم العلاقة بين العمل الذي تم إنجازه في جميع مستويات الوحدة والأهداف الاستراتيجية العامة.

النتائج المتعلقة بالجانب العملي:

أ- البيانات المتعلقة بالجانب المالي في نموذج البطاقة المقترح:

- ١- من خلال العرض السابق للأداء المالي لشركة مصر للطيران من خلال التقارير المتاحة عن الفترة من ٢٠١٤ حتى ٢٠١٧ نجد أن مؤشر العائد على الأصول ينتج عنه خسائر متوالية تخسرها شركة مصر للطيران تشير إلى ضعف الأداء المالي من هذا الاتجاه، ولكن أفضل السنوات كانت سنة ٢٠١٥ ثم يليها سنة ٢٠١٤، حيث أقل نسبة من المؤشر السالب (الخسارة).
- ٢- ونجد أن مؤشر العائد على حقوق الملكية يشير إلى أفضل السنوات سنة ٢٠١٥ إذ يبلغ اقل معدل سالب محمل بالخسائر.

ب- النتائج المتعلقة بجانب العملاء في بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المتعلقة به:

- ١- من خلال تفرغ التقارير المتعلقة بشركة مصر للطيران لجانب العملاء، نجد أن مؤشر الاتجاه الاستثماري يبلغ أكبر نسبة في عام ٢٠١٦ يليها ٢٠١٥ ثم ٢٠١٤ وأن أقل نسبة سنة ٢٠١٧.
- ٢- من خلال مؤشر إستغراق التكلفة نجد أنه يكاد يكون متقارباً حيث يتخطى نسبة قليلة في كل السنوات، وإن كان الإنفاق أكثر مقابل الإيرادات في عام ٢٠١٧، وجميعها يشير إلى زيادة الإيرادات غير التشغيلية التي تنتقص من الإيراد العادي، وذلك فيما تعبر عنه القوائم المالية في وجود إيرادات استثمارية من الفوائد والإيرادات الأخرى، أو الإشارة إلى التركيز على النفقات طويلة الأجل أكثر من التركيز على النفقات الدورية.

ج- نتائج البيانات المتعلقة بجانب التشغيل الداخلي في نموذج البطاقة المقترح:

مؤشر تنمية النشاط العادي للشركة والذي يتضح من خلال الجدول المتعلق به أن نسبة عالية من التشغيل الداخلي تركز بنسبة عالية أقلها سنة ٢٠١٧.

- ١- معدل التطور في المخزون والمهمات ومن خلال الجدول الخاص به اتضح أن هناك حركة تطور في هذا المجال لاسيما في السنوات ٢٠١٦ و ٢٠١٧ ويكون المعدل أقل من ذلك في السنوات الأولى أقله سنة ٢٠١٥ بالمقارنة بسنة ٢٠١٤.

- ٢- معدل التغير في مستلزمات التشغيل من خلال الجدول يتضح نسبة الزيادة في ذلك تتخطى نسبة كبيرة سنة ٢٠١٧ بالزيادة عن السنة التي قبلها بينما أقل النسب زيادة سنة ٢٠١٦.

د- البيانات المتعلقة بجانب النمو والابتكار في نموذج البطاقة المقترح:

تفريغ محتوى الأرقام المالية التي تشير إلى جانب النمو والابتكار

- ١- التحسين الوظيفي: يشير الجدول إلى تحسن مستمر إلى حد ما في هذا الجانب ولكنه بدرجة ضعيفة، بل إنه يقل في بعض السنوات كما حدث سنة ٢٠١٥ إذ أنه انخفض عن سنة ٢٠١٤ بنسبة بسيطة.
- ٢- التطور المادي: وتبين من خلال الجدول بالثبات من عام إلى آخر إلا أنه سنة ٢٠١٧ حدث فيها انخفاض كبير.

توصيات البحث:

توصيات موجهة لشركة مصر للطيران:

- ١- العمل على تنفيذ النموذج المقترح المقدم والأستعانة به نظراً لما له من أهمية في مجال ادارة الأداء الحديثة والتي تستند إلى نظرية نورتن وكابلن في الإدارة الحديثة.
- ٢- أقتضاء شركة مصر للطيران بتقسيم الأستراتيجية العامة الخاصة بها إلى مجموعة من الأهداف كما تم ذلك في النموذج المقترح المقدم من الدارسة طبقاً إلى القواعد الأساسية لبناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في الشركات والمؤسسات.
- ٣- العمل على وضع مؤشرات لكل جانب من جوانب بطاقة الأداء الأربعة تتلائم مع أهدافها وأيضاً مع طبيعة كل جانب.
- ٤- ضرورة استخدام مصر للطيران بطاقة الأداء المتوازن، أسلوباً لإدارتها، وأداة لقياس الأداء الإستراتيجي وتقويمه، وأن تقوم شركة مصر للطيران باعتماد محاورها الأربعة (المالي، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والتعلم والإبتكار) بشكل متكامل وشامل، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ٥- اتضح أن شركة مصر للطيران تعتمد على المقاييس المالية التقليدية في قياس أدائها وتقويمه، وهذا لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، فلا بد من استخدام المقاييس التشغيلية، وربطها معاً بنظام شامل ومتكامل لقياس أدائها الإستراتيجي.
- ٦- ضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة الأداء المتوازن، حيث يستبدل بعد العملاء بعد المجموعات المستهدفة وتأخذ مصر للطيران في الاعتبار تحقيق إستراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات، وإمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن، من خلال إضافة بُعد القيمة المضافة للمعنيين لينكامل مع الأبعاد الأصلية الأربعة، وذلك حسب حاجة مصر للطيران وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- ٧- ضرورة تعزيز مقومات تطبيق الأداء المتوازن في القطاع النقل الجوي لتعزيز قدرتها على تطوير أدائها.
- ٨- يجب أن ترتبط المقاييس المطروحة من قبل بإستراتيجية الشركة حتى يمكن أن يكون استخدام بطاقة الأداء المتوازن فعالاً.
- ٩- عند تطبيق نموذج بطاقة الأداء في شركة مصر للطيران أو أي مؤسسة مراعاة تدريب وتأهيل الموظفين القائمين على تنفيذه وشرح وتوضيح كيف يساهم هذا النموذج في رفع مستويات أداء العاملين وربط ذلك بنظام الحوافز.
- ١٠- مراعاة توفير استخدام بطاقة الأداء المتوازن معلومات عن التغذية المرتدة بحيث تصل إلى متخذى القرار في الوقت والمكان المناسب بشكل مستمر.
- ١١- أن تقوم الشركة بتقويم وقياس أدائها بشكل مستمر ودورى وذلك واكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- الغالبي، محسن منصور و إدريس، وائل محمد طاهر، (٢٠٠٧): "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح وغربية، رمضان فهيم، (٢٠٠٦): "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن". المنصورة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عوض، فاطمة رشدي، (٢٠٠٩): "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العبادي، هاشم فوزي دباس ، (٢٠١٠): "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد ١٦، العراق.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Griffiths, J.(2003): “ *Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities*”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol 62, No4.
- Hladchenko, M. (2015). *Balanced scorecard– a strategic management system of "the higher education institution"*. *International Journal of Educational Management*, Vol 29 No, 2
- Kaplan, R. & Norton, D., (1992) “The balanced Scorecard – Measures that drive performance” , *Harvard Business Review*, 70-79 (1).
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996), “The Balanced Scorecard Translating strategy in Action” , *Harvard business review*.
- **Lai, S.-Q., (2007):** “Balanced Scorecard (BSC); Knowledge & Lee, C. Management (KM); Performance measurement system; Reward; Strategy”, *International Journal of Technology Management*, Vol 39.
- Ozmantar, Z., and Gedikoglu, T., (2016) “Design Principles for the development of balanced scorecard”, *international journal of educational management*.

مواقع الإنترنت:

- <https://www.airlinequality.com> تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٥/١٠ Skytrax
- <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Pages/AnnualReports.aspx> (Annual Report 2013/2014) تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٣/٧
- <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Pages/AnnualReports.aspx> (Annual Report Step Forward 2014/2015) تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٣/٧
- <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Pages/AnnualReports.aspx> (Annual Report 2015/2016) تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٧/١١
- <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Pages/AnnualReports.aspx> (Annual Report 85 years 2016/2017) تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٧/١١
- <https://www.airhelp.com> تاريخ الإطلاع ٢٠١٩/٧/٢٦

A Proposed Model for Balanced Scorecard in Strategic Performance Management: Egypt Air as a Case Study

Reham Mohamed Hawash¹ Nevin Galal Eid¹ Marwa Ali Abdelwahab¹

¹Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University

Abstract

Our contemporary world is witnessing a scientific development in managing strategic performance in general, by following a general strategy for reforming the administrative sectors at all levels, foremost of which is implementing the general strategy of companies, and achieving strategic goals in a manner that ensures efficiency and effectiveness of performance, through planning, control, and continuous improvement processes, as management The strategy is the result of developing strategic planning and performing performance management work in terms of formulating, implementing and evaluating the strategy plan, then monitoring actual performance processes and making the link between what is planned and in accordance with the strategic plans and what is Implemented on the ground and Balanced Scorecard represents a tool for strategic planning by comparing actual performance with planned performance, where each (Kaplan and Norton) presented a framework that strikes a balance between performance results analysis, causes analysis, or the engines that led to these results, Hence the balanced scorecard appears as a modern administrative method of strategic management methods as many concerned institutions resort to thinking using modern and innovative methods in performance management and trying to measure and evaluate and work on development, through the application of the four dimensions of the scorecard to work to achieve uh The organization and its strategies, therefore, the research aims to present a proposed model for the balanced scorecard in managing the strategic performance of Egypt Air. Personal interviews have been made for some of the directors, executives and managers of the company's higher departments, and they are (90 forms). The proposed by running the statistical program SPSS.23 also used the Pearson correlation coefficient to test the hypotheses of the study, and the study concluded that there are deficiencies in the traditional methods of performance evaluation and management of Egypt Air, as it lacks the ability to Fair strategic benefit, after reviewing the annual reports related to Egypt Air for the four years from 2014 to 2017, and also after reviewing the company's classification globally through the Skytrax and Air Help site for the last five years, where the company was the subject of study.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Performance, Strategic Performance Management, Executing Balanced Scorecard, Egypt Air.