جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير تسويق

أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق

اعداد الطالب : سالم شحرور

اشراف الدكتور : سامر مصطفى

2010

**المحتويات**

1. **مقدمة**
2. **منهجية البحث**

* مشكلة البحث
* فرضيات البحث

1. **مفهوم لوحة القيادة التسويقية**
2. **خصائص لوحة القيادة التسويقية**
3. **الفرق بين لوحة القيادة التسويقية و الوسائل الرقابية الأخرى**
4. **الفرق بين لوحة القيادة التسويقية و نظم العلومات التسويقية**
5. **الوظائف الأساسية للوحة القيادة التسويقية**
6. **أنواع لوحة القيادة التسويقية**
7. **مكونات لوحة القيادة التسويقية**
8. **تصميم لوحة القيادة التسويقية**
9. **أمثلة عن لوحة القيادة التسويقية**
10. **العوامل الأساسية لنجاح/ فشل لوحة القيادة التسويقية**

**المراجع**

**مقدمة :**

إن التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة ، يعتمد على صناعات تكنولوجية عالية وإلكترونية فائقة ، ومهارات فنية ورأس مال معرفي وفكري ، جعل من الضروري التأكيد على مشروعات مبنية على أساس علمي . وقد ترافق هذا التطور مع تعاظم دور المعلومات والانتقال من الدور الوظيفي الفني إلى الدور الاستراتيجي والذي يمكّن من خلق قيمة في أعمال المؤسسة ، ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية. ومن هذا المنطلق ظهرت فكرة لوحة القيادة كبداية لتجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول ، للسماح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها .

ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة و المنافسة الحادة ، فلا يجب أن تكتفي

بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الاحتياجات الضروريات الحديثة ، بل يجب البحث عن أدوات حديث تساعد على :[[1]](#footnote-2)

* تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة .
* المتابعة الدائمة لسير العمليات .
* إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين ، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
* الإطلاع والتفسير لأكبر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع .
* وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد .

وفي هذا المجال يتم اللجوء إلى لوحات القيادة نظرا لاحتوائها على هذه المزايا ، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات ، فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة ، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ولهذا يمكن اعتبار لوحات القيادة أداة رقابة ذاتية خاصة بالمسؤولين .

فقد ظهرت فكرة لوحة القيادة على يد رجال الأعمال الفرنسيين و الأمريكيين خلال ثلاثينيات القرن الماضي حيث شبهوا تسيير المؤسسة بقيادة السيارة أو الطائرة ، فكما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها كمستوى البترين و السرعة الحالية و حالة الفرامل ...، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بادارة المنظمات و المتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها . و قد توسعت هذه الفكرة لتشمل عدة مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرا على الإدارة العليا فقط حيث استفادت كل الوظائف من هذه الأداة بما فيها ادارة التسويق .

**مشكلة البحث :**

تعتبر عملية مقارنة الأهداف التسويقية " التي تسعى المنظمة بشكل كبير على تحقيقها " مع ما تم التوصل اليه بشكل حقيقي من الأمور التي تسترعي اهتمام كل مسؤول في ادارة التسويق , لذلك يحاول مسؤولوا التسويق اتباع جميع الأساليب التي من شأنها المساعدة في الكشف عن أماكن الانحرافات و العمل على تدارك أماكن العيوب أو بالأحرى التنبؤ بالإنحرافات التي يمكن أن تصيب أي مرحلة من مراحل الخطط و الاستراتيجيات التسويقية , حيث يعبتر أسلوب لوحات القيادة التسويقية أحد هذه الأساليب المتطورة الذي يساعد ادارة التسويق على التعرف على أماكن الخلل التي تحيط بها . لذا يأتي هذا البحث ليطرح عدة تساؤلات كما يلي :

1. ماهو مدى مساهمة لوحة القيادة التسويقية في كشف الانحرافات الحاصلة في ادارة التسويق؟
2. كيف تساهم لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالانحرافات الممكنة الحصول في ادارة التسويق ؟
3. في أي مستوى اداري " ضمن ادارة التسويق " يمكن استخدام لوحة القيادة التسويقية بشكل فعّال ؟

**فرضيات البحث :**

1. يوجد علاقة بين استخدام ادارة التسويق للوحة القيادة التسويقية وتحسين الأداء الرقابي لادارة التسويق و يمكن تقسيم هذا الفرض الى :

* يوجد علاقة بين استخدام لوحة القيادة التسويقية و الكشف عن الانحرافات في الأداء التسويقي .
* يوجد علاقة بين استخدام لوحة القيادة التسويقية و التنبؤ بالأداء التسويقي .

1. يوجد علاقة بين استخدم ادارة التسويق للوحة القيادة التسويقية و زيادة الدافعية لدى الموظفين .
2. يوجد علاقة بين استخدام ادارة التسويق للوحة القيادة التسويقية و زيادة التواصل بين ادارة التسويق و باقي عناصر المنظمة ( ادارات – أفراد ....... )

**تعريف لوحة القيادة التسويقية .**

يعرف **Malo** لوحة القيادة على أنها : " تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة "

ويعرف **Alazard**.**C** ، **Sépari**. **S**لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها "

ويضيف**Yves jean Saulou** أن لوحة القيادة هي " عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول ، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر "

ومن خلال ما سبق يمكن **تعريف لوحة القيادة التسويقية** على أنها " **تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها مسؤلوا التسويق من أجل التحكم الجيد في سير العمليات التسويقية " .**

**و من أهم خصائص لوحة القيادة التسويقية[[2]](#footnote-3) :**

* لكل مسؤول تسويقي لوحة قيادة خاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه .
* تركز لوحة القيادة التسويقي على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول ، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة .
* يمكن من خلال لوحة القيادة التعبير بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم .
* تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين التسويقيين .
* تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

**إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة :**

* تكون قليلة العدد .
* تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني .
* تحتوى على قيم مالية وغير مالية .
* يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها .
* تكون واضحة وسهلة الشرح .
* يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات ....) ، للفت انتباه المعنيين .
* يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو

الخارجية .

**الفرق بين لوحة القيادة التسويقية و الأدوات الرقابية التسويقية الأخرى[[3]](#footnote-4) .**

يمكن توضيح هذا الفرق من خلال الجدول التالي

|  |  |
| --- | --- |
| الأدوات الرقابية التسويقية الأخرى | لوحات القيادة التسويقية |
| معلومات مالية بحتة | تتضمن معلومات(غير مالية (نوعية |
| مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة | إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي  للمؤسسة |
| عرض المعلومات يكون في العموم شهري | عرض المعلومات فيها يتماشي مع النشاط اليومي للمسؤولين |
| معطيات كثيرة ، مفصلة ، شمولية | معطيات قليلة ، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل |
| تمثيل البيانات يكون معقدا | تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال |
| تأخذ وقتا في تحليل المعلومات | سرعة في القراءة والتحليل |

**العلاقة بين لوحة القيادة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية**

يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقية على أنه " هو مجموعة منظمة من الموارد , معدات ، برمجيات ، أفراد ، معطيات ، إجراءات- تسمح بتحصيل و معالجة و تخزين ونقل المعلومات (على شكل بيانات ، نصوص، صور، صوت..... ) داخل ادارة التسويق " .

وبالنسبة لنظام المعلومات التسويقية فإنه يشمل ثلاثة مجالات وهي :

1. أتمتة المهام التنفيذية المتكررة .
2. المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية من خلال القدرة على توفير معلومات دقيقة وتفصيلية.
3. تحقيق التواصل بين الأعضاء في ادارة التسويق سواء أكان ذلك داخليا أو مع أطراف خارجية ″ extranet , intranet″

من خلال عرض مفهوم نظام المعلومات التسويقية يتبيّن أنه يساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات ويسمح بتحقيق التواصل ويوفر المعلومات شأنه شأن لوحة القيادة التسويقية ، غير أن هناك عدة عناصر تميز لوحة القيادة عن نظام المعلومات وتتمثل في :

* يعتبر نظام المعلومات التسويقية قاعدة معطيات يتم فيها تجميع جميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التسويقية ، كما أن له القدرة على توفيرها للمسؤولين بالمؤسسة في الوقت المناسب ، في حين تضم لوحة القيادة المعلومات المهمة فقط من نظام المعلومات وتقوم بعرضها بشكل ملخص وموجه للمسؤولين المعنيين .
* يسعى نظام المعلومات التسويقية إلى تحصيل معلومات صحيحة وشمولية وحالية ، وفي المقابل تعمل لوحة القيادة على تصفية وترتيب المعلومات المهمة فقط . وعليه يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة ربط بين المدير التسويقي ونظام المعلومات التسويقية ، فهي تسمح بتوجيه عملية بحث المدير عن المعلومات المفصلة في قاعدة المعطيات .

**الوظائف الأساسية للوحات القيادة التسويقية[[4]](#footnote-5) .**

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها :

1. **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات .**

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش....) والنتائج غير المالية كذلك ( الحصة السوقية .... ) ومقارنتها بالأهداف المحددة ، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين. كما أن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد ، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن تدني جودة المنتوجات ...

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات ، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية المراقبة اليومية ، **فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلي** (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم. كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات. (مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات) .

1. **وسيلة** **للتنبؤ .**

تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءا على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد –الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك- .

1. **أداة حوار واتصال .**

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف مستويات ادارة التسويق في المؤسسة ، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها ، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته . ويجب على مدير التسويق تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية ، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي ، فيمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد ومناسب لمركز مسؤولية ما ، إلا أنه قد يعود بالضرر على أداء الادارة ككل ، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة. ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة ( مرتين في السنة ) ، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا و التفاوض على أهداف جديدة .

1. **أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين .**

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على مواجهة التحديات التي تعترضهم ، فلوحة القيادة توّلد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك ، كما أن القيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في ادارة التسويق ؛ كل هذا ينّمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل ، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة الرقابة في ادارة التسويق.

**أنواع لوحة القيادة التسويقية .**

تصنف لوحات القيادة التسويقية حسب الدور أو الغرض الى :

1. **لوحات قيادة تسويقية للأغراض الاستراتيجية .**

يتم استخدام لوحات القيادة التسويقية للأغراض الاستراتيجية من قبل مدير التسويق بشكل أساسي , لتمكينهم من الاطلاع الشامل و السريع على سلامة سير المنظمة و اكتشاف الانحرافات السلبية و الايجابية من أجل تجنب التهديدات و اقتناص الفرص المواتية , حيث تركز على مقاييس الأداء عالية المستوى و المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل و مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف , و تقديم ملخصات موجزة جدا عن أهم البيانات , مثل تطور الحصة السوقية خلال السنوات العشر السابقة .

1. **لوحات القيادة التسويقية للأغراض التحليلية .**

تقوم لوحة القيادة التسويقية التي تدعم تحليل البيانات بتزويد المديرين بمعلومات أكثر تفصيلا من اللوحات الاستراتيجية , و التي تخدم مديري التسويق في الادارة الوسطى أو المحلل التسويقي الذي يرغب في تحليل البيانات المعقدة و العلاقات بين متغيراتها بأقل وقت ممكن ودون معرفة الكيفية التي تعمل بها تلك اللوحة , ومعرفة أسباب الانحراف الايجابي أو السلبي لها لاتخاذ القرار المناسب.

1. **لوحة القيادة التسويقية للأغراض التشغيلية .**

تستخدم هذه اللوحة لمراقبة بعض العمليات التشغيلية الحرجة و الاعلام الفوري عن أي تغييرات مفاجئة عن تلك العمليات

**مكونات لوحة القيادة التسويقية .**

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة ، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب :

* + أهمية ادارة التسويق .
  + المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة .
  + خصائص القطاع .
  + حاجات المسؤولين .

غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة .

**إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوى على أربع مناطق تظهر في الشكل التالي .**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المؤشرات | الأهداف | النتائج | الفروقات |
| * مؤشر A * مؤشر B * مؤشر C |  |  |  |

**مناطق إضافية في لوحة القيادة .**

في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها :

* نتائج الدورة السابقة ، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة .
* عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة ، و يمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة , ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد و لكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة. مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة ، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية .
* البرنامج قيد التنفيذ : وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية .

و بالتالي يمكن عرض لوحة القيادة مع الاضافات من خلال الشكل التالي :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المؤشرات | الأهداف | النتائج | الفروقات | نتائج السنة السابقة | البرنامج قيد التنفيذ |
| * مؤشر A * مؤشر B * مؤشر C |  |  |  |  |  |

**مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة[[5]](#footnote-6) .**

1. **تناسق لوحات القيادة مع تنظيم ادارة التسويق .**

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام ، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم ، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقا بين تنظيم ادارة التسويق وتنظيم لوحات القيادة .

1. **معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة .**

يتعلق الأمر بالاختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته ، فعملية الاختيار ترتكز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه ، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة .

1. **السرعة في تحضير لوحات القيادة .**

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة التسويقية هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم ، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة ، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول ، مما يوجب تحريرا يوميا للوحات القيادة التسويقية .

**مراحل تصميم نظام لوحات القيادة التسويقية .**

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة التسويقية فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على ادارة التسويق ، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيراً ، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة ، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة. و من أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي :

1. دراسة المؤسسة و التعرف عليها
2. تحديد الأهداف .
3. إعداد المؤشرات .
4. تجميع المعلومات .
5. عرض لوحات القيادة .

**أولاً : دراسة محيط المؤسسة و التعرف عليها .**

في هذه المرحلة يتم التعرف على العناصر التالية و التي تؤثر على أنشطة المؤسسة بشكل مباشر :

* **السوق الذي تعمل فيه المؤسسة .**

في بادئ الأمر يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق كي تسهل عملية فهم الإستراتيجية المطبقة و الآثار الناجمة عنها. وهناك عدة عوامل أساسية تحدد من خلالها درجة تعقد السوق منها : تغير رغبات الزبائن ، المنافسة ، التنوع في المنتوجات ، الموردون والشركاء ، التشريعات القانونية و غيرها .

* **موارد و سياسات وإستراتيجية المؤسسة .**

و هنا يمكن التركيز على عدة أمور أهمها :

* مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة .
* السياسة الداخلية للمؤسسة .
* الثقافة السائدة في المؤسسة .
* إستراتيجية المؤسسة .

**ثانياً : تحديد الأهداف .**

الهدف هو الشيء المراد الوصول إليه و ليس مهمة واجب إتمامها ، فالهدف نتاج عمل تقديري أو تنبؤي وشيء من الإرادة .

فهو يعبر عن النتيجة المراد الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة. ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

* أن يكون معبَرا عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن تنفيذه بمدة زمنية محددة .
* أن يتميز بالبساطة: فالهدف المبسط هو ذلك الذي لا يقيس إلا شيئا واحدا فقط .
* الملاءمة: أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة و أن لا يحدث تعارض بين الأهداف .
* الموضوعية: فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة ، فالهدف يجب أن يبعث على الطموح وأن يحفز الأفراد ( الهدف له قيمة) و أن لا يثبط عزيمتهم ( استحالة تحقيقه نظرا لعدم توافق القدرات الفعلية مع الشيء المراد الوصول إليه) .
* يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض و المشاركة ، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه .
* أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية ، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه

وتجسيده تكون ضعيفة .

* الدفع المتبادل للأهداف: من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف ، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة .

**ثالثاً : اختيار المؤشرات و اعدادها .**

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة ، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم .

"يتعدى المؤشر كونه رقماً فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعا ما ، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل " .

وبالنسبة لكل مؤشر فإنه يشترط أن يتم عن طريقه توضيح المعلومات الآتية :

* اسم المؤشر :كحصة الشركة من السوق ، أثر المنتج الجديد على الصورة الذهنية للعملاء.....
* طريقة حساب المؤشر .
* بيان أو كشف مصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر .
* طريقة عرض المؤشر: رقم ، منحى...
* مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر .
* المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه ؟ من يراقبه ويتابعه ؟ .......
* تحديد فترة تحضير المؤشر .
* تحديد طرق المتابعة ، كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية ( الأهداف، نتائج السنة القادمة ......)

**الوظائف الأساسية للمؤشرات** .

هناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها :

* متابعة العمليات و النشاطات .
* تقييم العمليات .
* تشخيص وضع ما، مشكل....
* التنبيه ومراقبة التغيرات و المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة

**أنواع المؤشرات .**

تقسم المؤشرات الى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من المعايير كما يلي :

1. **حسب طبيعتها** :

* **مؤشرا النتائج و مؤشرات المتابعة :**

يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز( مؤشر متابعة) كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد ّ تم (مؤشر نتائج) و يرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن و مجال التطبيق (ضيق أو واسع) فيمكن لمؤشر النتائج الذي يخص مستوى ضيقا أو مجالا زمنيا قصيرا أن يصبح مؤشر متابعة على نطاق أوسع أو في مجال زمني طويل نوعا ما، و مثال ذلك مؤسسة تبيع أجهزة الكترونية ، و بغرض تحسين رضى زبائنها ، قامت بوضع قسم صيانة يقوم باستقبال الزبائن وشكاويهم ، فالمؤشر الذي يهتم بمتابعة عدد الشكاوى يعتبر مؤشر متابعة على مستوى قسم الصيانة ، والمؤشر الذي يهتم بقياس رضى الزبائن يعتبر مؤشر نتائج على نفس المستوى ( قسم الصيانة) بينما يمكن لهذا المؤشر الأخير أن يصبح واحدا من مؤشرات المتابعة على مجال أوسع إذا أصبح هدف المؤسسة مثلا هو زيادة حصتها السوقية .

* **المؤشرات القيادية والمؤشرات الرقابية :**

يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل و يسمى هنا مؤشرا رقابيا ، حيث يقيس هذا المؤشر بدقة درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيسه ، بينما تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعنى وتساعده في اتخاذ القرارات ودون أن يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى ، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم و تحسين أدائهم .

* **مؤشرات مرّكزة و مؤشرات مجملة :**

هناك مؤشرات يتم تحضيرها انطلاقا من العديد من المعلومات كي تتمكن من التعبير عن وضعية ما بطريقة مجملة كالمؤشرات الخاصة بمتابعة مستوى الجودة ، فهذا المؤشر يعكس عدة ظواهر مرتبطة بالجودة ، مثل تكوين العمال ، درجة التقنية المستعملة .. ، ويتميز هذا النوع من المؤشرات بصعوبة شرحه نظرا لاحتوائه على عدة معطيات ؛ لكنه في المقابل يسمح بإعطاء نظرة شاملة ويغطي مجالا أوسع . و في الجهة المقابلة توجد مؤشرات تكون مركزة أو تخص ظاهرة فقط ، كالمؤشرات الخاصة بمتابعة عدد الطلبيات غير المسّلمة مثلاً .

1. **حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار :**

* **مؤشرات الإنذار :**

وهي المؤشرات التي تنبه إلى الحالات غير العادية و السير غير الجيد للعمليات ، مما يقتضي تدخلا فوريا في الأجل القصير كالتنبيه إلى تدني جودة منتوج ما أو ارتفاع تكاليف الإنتاج. و في المقابل فإن عدم حدوث أي إشارات أو تنبيهات يدل على السير الحسن للعمليات .

* **مؤشرات التوازن :**

و هي المؤشرات التي تؤمن متابعة و معاينة حالة النظام و تقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعة. كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف. فغالبا ما توضع أهداف مستحيلة التحقيق ( المدة الزمنية لتحقيق الهدف تكون غير كافية مثلا ) .

* **مؤشرات الاستطلاع :**

وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية و إعطاء نظرة أوسع لحالة ادارة التسويق ، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات – كمعرفة وضعية المنافسين في السوق- إلى إدخال تعديلات و تغيرات على إستراتيجية المؤسسة و أهدافها .

1. **حسب مستعمليها :**

* **مؤشرات عامة:** وهي التي تسمح لجميع المسؤلين في الادارة من الحصول على صورة شاملة لوضعية النظام .
* **مؤشرات محلية:** وتخص كل مركز مسؤولية على حدى، لأنها تمثل مؤشرات خاصة بوظيفة ما أو نشاط ما .
* **مؤشرات شخصية:** وهي تلك المؤشرات التي يختارها ويستعملها المسؤول وحده دون سواه، فهو يقوم بإعدادها و تطويرها و يعرضها بالشكل الذي يريد.

**تحضير المؤشرات .**

عند تحضير المؤشرات يتم اتباع طريقة **OVAR** في تحضير المؤشرات

**Objectifs- Variables d’action- responsabilité**

**أهداف – متغيرات أساسية – مسؤوليات**

وفيما يلي عرض لطريقة **OVAR**

* دراسة المحيط و تحديد الإستراتيجية يتم تحديد الأهداف .
* البحث عن المتغيرات الأساسية التي تتحكم في درجة تحقيق الأهداف فالمتغيرات الأساسية تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف ، فمثلاً : إذا كان هناك هدف يتجلى في كسب رضى الزبائن بنسبة معينة خلال الأشهر الثلاثة المقبلة ، فتكون المتغيرات الأساسية الواجب التركيز عليها في هذه الحالة هي : مستوى الجودة المقدمة ، سرعة الاستجابة للزبائن , و خدمات ما بعد البيع .
* بعد ان يتم تحديد المتغيرات الأساسية يجب وضع خطط العمل كي لا تبقى الأهداف مجرد أماني ، فالاعتماد على المتغيرات الأساسية يقود إلى معرفة الأسباب. وخطط العمل تبين الطريقة المتبعة للوصول إلى الهدف ، فالفرق بين المتغيرات الأساسية و الخطط العملية هو الفرق بين لماذا؟ وكيف؟ ، أو بين الطريق الواجب إتباعه و وسيلة النقل. لذا فإن تحضير الخطة العملية يسمح بمعرفة " من يقوم بماذا" ؟ كما يتم إرفاق الخطة العملية برزنامة نشاطات مع توفير الوسائل البشرية و المادية لذلك .
* بعد وضع الخطط العملية لكل مسؤول أيا كان مستواه والأهداف المطلوبة منه تحقيقها ، يتم تزويده بالمؤشرات التي تسمح له بمتابعة سير العمليات . ويجب أن تكون هذه المؤشرات موجهة نحو العناصر الثلاثة السابقة ( الأهداف ، المتغيرات الأساسية ، خطط العمل) وكما هو عليه الحال في مبدأ تداخل لوحات القيادة ، فإن الخطط العملية للمستوى التنظيمي (ن) تصبح أهداف للمستوى التنظيمي(ن -1)

ولتوضيح فكرة تحضير و اعداد المؤشرات نذكر أهم الطرق المتبعة في شركة R.V.F وهي شركة مختصة في أجهزة الكمبيوتر و الأنظمة المعلوماتية .

كانت الخطوات على الشكل التالي :

**التحليل الاستراتيجي**

* دراسة المحيط :
* التهديدات :

سيطرة شركة IBM - انخفاض أسعار بيع أجهزة الكمبيوتر .. ..

* الفرص :

انخفاض أسعار بيع أجهزة الكمبيوتر, إمكانية منافسة شركة IBM, منتجات R.V.F تكميلية لأجهزة IBM

* دراسة وضعية المؤسسة .
* نقاط القوة :

امتلاك قدرات معرفية هائلة , منتجات R.V.F مكملة لأحهزة IBM

* نقاط الضعف :

عدد قليل من الزبائن , حصة السوق ( 10 %) مقارنة بشركة IBM

* إستراتيجية المؤسسة :

زيادة المبيعات .

الاستحواذ على حصص السوق الخاصة بشركة IBM .

تعظيم الأرباح .

* ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف :

تحقيق رقم أعمال يقدر ب 30% خلال العام القادم .

إنتاج أجهزة كمبيوتر جديدة .

* المتغيرات الأساسية (العوامل الأساسية للنجاح)

**السعر**: اقتراح أسعار منافسة أقل 10 % من أسعار IBM

**الجودة**: تحسين الجودة .

كسب وفاء الزبائن ( خدمات الصيانة) .

جهود رجال البيع .

وبعد ذلك يتم توزيع المسؤوليات و المهام .

**رابعاً : تجميع المعلومات .**

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها ، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميا، شهريا ..... )

**خامساً : عرض لوحات القيادة .**

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها ، لذا

يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصه ومرتبة . و يمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر ، لوحة ، لافتة ، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات , و بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبا. وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة .

1. **الجداول .**

ويقصد بالجداول الأنظمة البسيطة مثل "Excel" و التي يمكن من خلالها نشر لوحات القيادة. تستعمل الجداول غالبا في المؤسسات الصغيرة التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي و الحجم القليل من المعلومات المستعملة فيها . فهي تسمح بعرض المعطيات على شكل منحنيات و جداول، كما تسمح بالقيام ببعض العمليات الإحصائية. كما تحتوي هذه الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية ، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة. والشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول .

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| المؤشرات | أول شهر 2009 | أول شهر  2010 | الفرق | نسبة التنفيذ |
| عدد الزبائن الجدد |  |  |  |  |
| رقم مبيعات المنظمة |  |  |  |  |

1. **الرسوم البيانية .**

تتميز الرسوم البيانية عن الجداول بعدة خصائص :

* تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة .
* شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات .
* تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة .

وللرسوم البيانية عدة أشكال منها :

* **المنحنيات .**

.

* **الأعمدة .**
* **الأقراص** **.**

مثال :

لوحة قيادة تسويقية لاحدى الشركات العالمية , و التي تسخدم برنامج خاص للوحات القيادة من تصميم شركة أوراكل , ويبين المثال أهم 25 عميل للشركة و المقارنة بين عامي 2003 و 2004

****

**مثال :**

احدى الشركات السورية و التي تستخدم برنامج Excel لتصميم لوحات قيادة بسيطة للمساعدة في عملياتها التسويقية

**الرجاء اضغط " Ctrl+Click"** [**هنا**](New%20Microsoft%20Office%20Excel%20Worksheet.xlsx) **ليظهر المثال**

**العوامل الأساسية لنجاح/ فشل لوحة القيادة التسويقية .**

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين . يتمثل في العدائية و الرفض لهذا النظام ، حيث ينظر اليه على أن :

* الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم .
* هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين ، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير .
* الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع و غير مفيد و النشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام .
* لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها من الوثائق .

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم و تحرير لوحات القيادة ، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين ، وذلك من خلال تحقيق التواصل و التكوين اللازم للمسؤولين . لذا وعند عملية تصميم و وضع نظام لوحات القيادة التسويقية يفترض القيام بالعمليات التالية :

* إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة ، و التناقش معهم حول الأهداف .
* تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة ، وإبراز دورها في تحسين أداءهم و ليس الرقابة عليهم .
* القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة ، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام و الآثار الايجابية المتوقعة منه.
* أن يقوم المراقب بالتنسيق و أن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية و الواقعية .

بالاضافة الى مجموعة من الهفوات التقنية التي يمكن أن تقع فيها ادارة التسويق أثناء تصميم لوحة القيادة منها :

* الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة....) .
* افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة .
* عدم استعمال المنحنيات و الرسوم البيانية.
* احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (أكثر من 15) , فهذا يفقدها أهميتها . و مثال ذلك الحريق الذي حدث في مشروع النفق الواصل بين فرنسا وإنكلترا حيث كشفت مصلحةال تحري أن الأنظمة الآلية للإنذار كانت تعمل بشكل جيد غير أن المسؤولين في مصلحة الأمن تلقوا عددا هائلا من المنبهات (صوتية ، مرئية ...) ، مما جعل من المستحيل ترتيب المعلومات الصادرة من هذه الأنظمة لإعطاء الأولوية للعمليات الأكثر فعالية ضد هذا الحريق .

خاتمة :

تستعمل لوحات القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية ، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيله بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته ، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المراكز في المؤسسة . وتستند عملية تصميم نظام لوحات القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها: تحديد المتغيرات الأساسية المتحكمة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة ، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها ، وتوفير نظام معلومات فعال قادرعلى توفير المعلومات بشكل ملائم و سريع ، كما يجب تحسيس المسؤولين و الأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال. وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر و دوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

المراجع

1. الكتب الأجنبية

* Bertin . D *,* ***Les Tableaux de Bord Dynamiques***, Tec et Doc Lavoisier, Paris , 1994
* Brigitte . D*,* ***Contrôle de Gestion****,* Dunod ,Paris 1999
* Loning . H et autres, ***Le Contrôle de Gestion****: Organisation et Mise en OEuvre,* 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2003
* Leroy. M , ***Le Tableau de Bord au Service de L’entreprise***, Éd : Organisation, Paris, 2001

1. مواقع الانترنيت

**www.edara.com**

1. D. Bertin *,* ***Les Tableaux de Bord Dynamiques***, Tec et Doc Lavoisier, Paris , 1994 , p1 [↑](#footnote-ref-2)
2. D Brigitte.*,****Contrôle de Gestion****,* Dunod ,Paris 1999 p 120 [↑](#footnote-ref-3)
3. H Loning et autres, ***Le Contrôle de Gestion****: Organisation et Mise en OEuvre,* 2ème édition, éd Dunod, Paris, 2003 p 146 [↑](#footnote-ref-4)
4. M Leroy., ***Le Tableau de Bord au Service de L’entreprise***, Éd : Organisation, Paris, 2001, p42 [↑](#footnote-ref-5)
5. M Leroy., ***Le Tableau de Bord au Service de L’entreprise***, Éd : Organisation, Paris, 2001, p60 [↑](#footnote-ref-6)