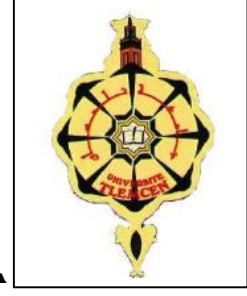




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية



أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه
في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات

بعنوان:

دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية

من إعداد المترشح:

● بن لخضر محمد العربي.

تحت إشراف:

* أ.د. بن حبيب.ع

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د طاولي مصطفى
مشرقا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن حبيب عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. سماحي أحمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	د. تشيكو فوزي
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. صراوي بن شيخة
ممتحنا	م.ج عين تموشنت	أستاذ محاضر أ	د. سليمان زناقي

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَ قُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَی اللَّهِ عَمَلِكُمْ وَ

رَسُولِهِ وَ الْمُؤْمِنُونَ ... »

التوبة: 105

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على

أداء هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب

أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهني من

صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف:

البروفيسور " بن حبيب عبد الرزاق " الذي لم يبخل علي

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام

هذا البحث.

إهداء

الحمد لله الذي أمانني ووفقني في انجاز هذا العمل المتواضع
الذي أهديه:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما؛

إلى زوجتي الكريمة؛

إلى قرّة عيني ابنتي: مريم حفظها الله؛

إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا؛

إلى كافة الأقارب والأحباب؛

إلى جميع من ساعدني في انجاز هذا العمل.

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
15	مقارنة بين لوحة القيادة و الأدوات الرقابية الأخرى	(1-I)
24	مقارنة بين النماذج الثلاثة للوحة القيادة	(2-I)
29	مراحل طريقة GIMSI	(3-I)
37	وثيقة خطة عمل للأهداف	(4-I)
68	أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في لوحة القيادة	(5-I)
71	النسب الأكثر استعمالا في وظائف المؤسسة	(6-I)
79	دورية تحضير لوحات القيادة	(7-I)
97	مجالات استخدام نظام المعلومات.	(8-I)
102	مقارنة بين لوحات القيادة و التقارير.	(9-I)
120	نماذج بيانات من السجلات الداخلية	(1-II)
123	المصادر الخارجية للمدخلات	(2-II)
193	توزيع الاستبيان.	(1- II)
195	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها	(2- III)
198	الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة	(3- III)
202	قيم معامل الثبات لكل متغير	(4- III)
203	توزيع استعمال لوحة القيادة في المؤسسات	(5- III)
204	أسباب عدم استعمال لوحة القيادة في عينة النوع الثاني	(6- III)
204	مقارنة النوعين حسب ملكية المؤسسة	(7- III)
205	مقارنة النوعين حسب عمر المؤسسة.	(8- III)
205	مقارنة النوعين حسب قطاع النشاط.	(9- III)
206	مقارنة النوعين حسب حجم المؤسسة.	(10- III)
207	مجال المتوسط لكل مستوى	(11- III)
208	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب حسب الأهمية النسبية لمقومات لوحة القيادة	(12- III)
210	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب حسب الأهمية النسبية لمجالات القرار التسويقي	(13- III)

212	مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	(14- III)
213	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	(15- III)
214	قيم معامل التضخم و التباين المسموح به لمقومات المتغير المستقل	(16- III)
214	تحليل تباين خط الانحدار	(17- III)
215	قيم معاملات خط الانحدار	(18- III)
217	ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير القرار التسويقي	(19-III)
217	تحليل تباين خط الانحدار التدريجي للمتغير القرار التسويقي	(20-III)
218	قيم معاملات خط الانحدار التدريجي للقرار التسويقي	(21-III)
219	ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار المنتج	(22-III)
219	تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار المنتج	(23-III)
220	قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار المنتج	(24-III)
222	ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار التسعير	(25-III)
222	تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار التسعير	(26-III)
223	قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار التسعير	(27-III)
224	ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار التوزيع	(28-III)
224	تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار التوزيع	(29-III)
225	قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار التوزيع	(30-III)
226	ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار الترويج	(31-III)
227	تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار الترويج	(32-III)
227	قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار الترويج	(33-III)
229	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير ملكية المؤسسة	(34-III)
229	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير ملكية المؤسسة	(35-III)
230	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير عمر المؤسسة	(36-III)
230	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير عمر المؤسسة	(37-III)
231	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير نشاط المؤسسة	(38-III)
231	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير نشاط المؤسسة	(39-III)
232	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير حجم المؤسسة	(40-III)
232	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير حجم المؤسسة	(41-III)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	مثلث مراقبة التسيير	(1-I)
20	نموذج لوحة القيادة الاستشرافية	(2-I)
22	شجيرة القيمة حسب Roos. Edvisson.L	(3-I)
23	نموذج Navigateur de Scandia	(4-I)
34	مهن المؤسسة	(5-I)
34	مراحل الطلبية	(6-I)
38	اختيار الأهداف	(7-I)
42	خصائص المؤشرات	(8-I)
45	تخزين المعلومات في المؤسسة	(9-I)
46	التكامل والتناسق الكلي لنظام لوحات القيادة	(10-I)
47	مراحل وضع نظام لوحة القيادة	(11-I)
53	مراحل المراجعة الدورية	(12-I)
56	الشكل العام للوحات القيادة	(13-I)
57	طرق عرض دورية في لوحة القيادة.	(14-I)
59	الإضافات الممكنة على لوحات القيادة	(15-I)
62	بطاقة تحضير المؤشر	(16-I)
73	منحنى بسيط لتحديد الانحراف عبر الزمن	(17-I)
73	منحنى الرأية لتطور رصيد الخزينة	(18-I)
74	مساهمة كل منتج في مبيعات المؤسسة	(19-I)
74	توزيع رقم الأعمال حسب المنتجات	(20-I)
75	البيانات القطبية	(21-I)
75	المنبهات المنذرة	(22-I)
77	مبدأ Gigogne تداخل لوحات القيادة	(23-I)
81	العوامل المؤثرة في تصميم لوحة قيادة	(24-I)
85	مراحل استعمال نظام لوحة القيادة.	(25-I)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
87	شكل يوضح أسباب الانحرافات.	(26-I)
101	العلاقة بين لوحات القيادة و التقارير	(27-I)
103	شبكة لوحات القيادة لهيكله حسب الوظيفة PME	(28-I)
104	شبكة لوحات القيادة لهيكله حسب الوظيفة للمؤسسات الكبيرة	(29-I)
105	شبكة لوحات القيادة لهيكله حسب المناطق	(30-I)
106	شبكة لوحة القيادة الهيكله المصفوفية.	(31-I)
127	عناصر نظام المعلومات التسويقية	(1- II)
139	المؤشرات المحورية	(2- II)
145	نظام المعلومات و لوحة القيادة	(3- II)
146	مصادر المعلومات التسويقية	(4- II)
187	نموذج الدراسة	(1-III)
194	مراحل تحضير الاستبيان	(2-III)

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
248	استمارة استبيان	01
254	QUESTIONNAIRE	02

مختصر المحتويات

القسم الأول : لوحة القيادة ومقوماتها

الفصل الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير

الفصل الثاني: تصميم محتوى و تقديم لوحة القيادة

الفصل الثالث: فعالية لوحة القيادة

القسم الثاني : القرارات التسويقية و لوحة القيادة

الفصل الرابع: نظام المعلومات التسويقية و علاقته بلوحة القيادة

الفصل الخامس: القرارات التسويقية و استخدامات لوحة القيادة

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل السادس: منهجية البحث و الدراسة

الفصل السابع: النتائج و المناقشة

مقدمة عامة

في ظل التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني والناجمة عن الانتقال من الاقتصاد المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق ، كثر الحديث خلال السنوات الماضية عن موضوع اقتصاد السوق وكيفية الانتقال إليه، وتناول العديد من الباحثين بعض جوانبه، آليات عمله، خصائصه ومواصفاته . إن تبني نظاما اقتصاديا معيناً يعني تبني الآليات المسيرة له والقوانين السائدة فيه والقبول بها والعمل على تجسيدها في أرض الواقع ، وفي نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائدا في الفترة التي سبقتة.

إن من الأسس التي يستند عليها نظام اقتصاد السوق هو حرية النشاط الاقتصادي ومحدودية دور الدولة في هذا المجال ، وأن العرض والطلب هما الأساس في إيجاد التوازن وتحديد الأسعار ، كما أن الدافع نحو الاستثمار هو تعظيم نسبة الربحية، وذلك عن طريق المنافسة بين المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات والحصول على أكبر حصة من السوق التي تعمل فيها.

لهذا فإن المؤسسة في نظام اقتصاد السوق تعتبر حجر الأساس الذي يركز عليه هذا النظام، وأن على هذه الأخيرة أن تعمل جاهدة لضمان حسن التسيير والاستغلال للموارد المتاحة والثبات في السوق ومواجهة المنافسين، والعمل الحثيث للسيطرة على العوامل المحيطة بها (الداخلية منها والخارجية) عن طريق إعداد الدراسات حولها في محاولة لقراءة المستقبل والتهيؤ لما هو متوقع من تغيرات وتقلبات وتخفيف حدتها ومحاولة التحكم بها وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، لهذا على المؤسسة أن تخطط كافة أنشطتها ومن بينها الجانب التسويقي. هذا الجانب الذي أضحي متغلغلا في كافة الأنشطة الاقتصادية ، وذلك لأن المبرر الاقتصادي لوجود المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها، ونموها وبقائها في السوق يعتمد بصفة أساسية على مدى قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق التي تخدمها.

و مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات في شتى القطاعات كان لا بد لها من التفكير في أسلوب جديد يساعدها في مواجهة هذا التحدي ، ولقد وجدت هذه المؤسسات ضالتها عندما اتضح لها أن مفتاح النجاح لأي منتج وبالتالي لأي مؤسسة هو المستهلك، حيث أن وضعها سيكون أفضل لو بدأت من المستهلك طالما أن المنتج ينتهي إليه، ولقد شكل هذا التوجه الولادة الحقيقية لعلم التسويق والذي يعتبر المستهلك محوره الأساسي ، حيث خطى هذا التوجه خطوات واسعة وضعته على مصاف العلوم الإدارية الأخرى إن لم يسبقها في بعض المجالات.

وفي إطار تنافسي شديد مع تطور تكنولوجي مذهل فرض على المؤسسة ضرورة تركيز جهودها على النشاطات التسويقية بإجراء بحوث ودراسات ميدانية مكثفة لتحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق، واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب ، بوضع تخطيط محكم وتقديم المزيج التسويقي بشكل متكامل يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ويحقق الأهداف المخططة للمؤسسة.

إن هذا التخطيط يبقى أجوف وغير فعال ما لم تصاحبها رقابة مستمرة تستعمل أدوات وأساليب رقابية تتناغم وتتوافق مع كينونة هذا التخطيط وأهدافه، ومن بين أهم هذه الأدوات¹:

- اعتماد القياس والتحكم في نوعية المنتج وجعله متوافقا مع المقاييس المعمول بها.

- وضع معايير لقياس كفاءة الأداء وتقييمه.

- وضع مؤشرات تساعد إدارة التسويق على تسيير أنشطتها وكذلك تحديد الإنحرافات حال حصولها، وإن هذه المؤشرات تعبر عن العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. تجمع هذه المؤشرات في جدول أو لوحة يطلق عليها تسمية² "لوحة القيادة" « Le Tableau De Bord ».

وهكذا تحصل المؤسسة على نظام للمعلومات يمكنها أن تستند عليه في عملية إتخاذ القرارات التسويقية الصائبة والسليمة في وقتها المناسب، والمبنية على معلومات دقيقة وصحيحة في ظل ظروف السوق والمتصفة بعدم الاستقرار والمنافسة.

في حين تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة و تغير سلوك المستهلك و تقلب الأسعار و الدخل و التشريعات كلها تؤثر في جميع القرارات التسويقية ؛ إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على حصوله و استخدامه بشكل جيد للمعلومات ، و التي يمكنه الحصول عليها من عدة مصادر و بعدة طرق³.

ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية و تنقص من حصتها السوقية في كل مرة هي سرعة إتخاذ القرارات التسويقية ، خصوصا إذا تعلق الأمر برد فعل Réaction على عملية تسويقية لإحدى المؤسسات المنافسة أو إختيار استراتيجي أو مشكلة في عملية تسويقية للمؤسسة في حد ذاتها ، الشيء الذي يتطلب وجود لوحة القيادة التي تحتوي على المؤشرات التسويقية الملائمة و تبرز المندرة منها "les indicateurs alarmants" التي تستوجب التشخيص و التصحيح المناسب قبل فوات الأوان .

وعلى ضوء هذه الأهمية يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين إتخاذ القرارات التسويقية ؟

من هذه الإشكالية تتفرع مجموعة من التساؤلات التي سنحاول الإجابة عنها في هذه الدراسة:

¹- Aitouche.S and others « comparative Study based on metamodels for controlling performance » IJC SI .Vol.9 N02 May 2012 on line. P 4

²-Bouguignon. A and others « Bsc Versus French tableau de bord “ ESSEC Bussiness School journal 2011.P 13

³-Salerno F. Benavent C., Volle P., Manceau D.,Trinquecoste J.-F., Vernet E. et Tissier-« Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing »Décisions Marketing Journal , n°72 Octobre-Décembre 2013 P 34-49

- هل هناك نموذج لتصميم لوحة القيادة قادر على مراقبة الأداء التشغيلي في المؤسسة ؟
 - ماهي العلاقة بين لوحة القيادة و نظام المعلومات التسويقية ؟
 - هل هناك تأثير لمقومات لوحة القيادة في مجالات إتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات الجزائرية ؟
 - ماهي العوامل التي تؤثر في مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية ؟
- و لتقدم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الاستعانة بالفرضيات الآتية :
- الفرضية الأولى : يمكن للمؤسسة الاقتصادية مراقبة أنشطتها و أدائها التشغيلي بواسطة تصميم جيد للوحة القيادة و تقديمها.محتوى يسمح بتحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
 - الفرضية الثانية : تعد مخرجات نظام المعلومات التسويقية هي مدخلات لوحة القيادة التسويقية أي هناك علاقة تكامل بينهما مما يساعد على الاتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة .
 - الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة قيادة مجتمعة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على مجالات اتخاذ القرارات التسويقية مجتمعة، و التي يندرج تحتها أربعة فرضيات فرعية :
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة على قرار المنتج.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة على قرار التسعير.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة على قرار التوزيع.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة على قرار الترويج.
- الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث ملكية المؤسسة.
 - الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث عمر المؤسسة.
 - الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث نشاط المؤسسة.

- الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث حجم المؤسسة.
- و تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :
- ◆ توضيح النماذج الحديثة في تصميم لوحات القيادة و التي اخترنا منها نموذج GIMSI¹؛
 - ◆ الوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية و رفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي؛
 - ◆ تقييم دور هذه الأداة في الرقابة على الأنشطة التسويقية و تحسين اتخاذ قراراتها ؛
 - ◆ زيادة المساحة المعرفية لموضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير الأداء بصفة عامة و الأداء التسويقي بصفة خاصة من أجل المساهمة في الإطار المعرفي المحدود لهذا الموضوع في الجزائر .
- و كانت من أهم أسباب اختيار الموضوع :
- ◆ ما لاحظته في وظيفتي السابقة بمؤسسة وطنية كبرى من تهميش غير مقصود لقسم لوحات القيادة و الاحصاء في مديرية التسويق ، مما أثر على نجاعة القرارات التسويقية المتخذة آنذاك ؛
 - ◆ التغييب الملاحظ للأنظمة الرقابية في شتى المجالات ، و التهميش الملاحظ لأداة جد هامة أثبتت جداتها في مراقبة التسيير في مؤسسات بالدول المتقدمة ؛
 - ◆ في ظل محيط سريع التغير، لا بد من اتخاذ قرارات فورية لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني و لكن في المؤسسات الجزائرية يتم اتخاذ القرارات التسويقية في الغالب بصيغة رد الفعل على مايقوم به المنافسين؛
 - ◆ ميولنا الشخصي للدراسات التي تهتم بالتسويق و آلياته ، و الرغبة في تحديد المقومات الواجب توفرها لنجاح نظام لوحات القيادة في المؤسسة الجزائرية بصيغة ميدانية تطبيقية في مجال التسويق ؛
 - ◆ كون القرارات المتخذة في مؤسساتنا و خاصة تلك المتعلقة بوظيفة التسويق تكون في الغالب بصيغة رد الفعل على مايقوم به المنافسين ولا تعتمد حين اتخاذها على الجدوى وفق المنهج العلمي الذي يعتمد على وجود لوحة القيادة التي تحتوي على المعلومات المهمة و الدقيقة و الأنية.
- أما عن حدود الدراسة ، فمن الناحية المكانية تنحصر حدود الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجزائر العاصمة و ذلك لطبيعة الموضوع الذي يتطلب استقصاء المسؤول التسويقي أو من يقوم مقامه على اعتباره

متخذ للقرارات التسويقية بالمؤسسة ، نظرا لمركزية القرارات في جل المؤسسات الكبرى على مستوى العاصمة و لقد اجريت الدراسة بين 19 مارس و 18 سبتمبر 2014 .

و من خلال مسحنا للدراسات و الأبحاث السابقة في هذا الميدان نذكر منها (Bergeron 1996) ، (2001) Ashill و Jobber ، (2002) Reix.R ، (2003) Reid ، (2004) Bourguignon et al ، (2005) Cauvin et Bescos ، (2005) M. Krauss¹ ، (2006) C.Marsal, Travallé ، (2008) Germain.C ، (2008) Kirouani.A ، (2011) Shaker Turki ، (2013) Zian.H و دراسة رحيم و أبونقيب (2008) وكذلك دراسة بوديار، جباري(2010) و العديد من الدراسات التي تطرقت لأحد شقي دراستنا (لوحة القيادة ، اتخاذ القرارات التسويقية) ، و نظرا لعدم وجود دراسة سابقة في هذا المجال (تناولت دور لوحة القيادة في القرارات التسويقية) في الجزائر - حسب اطلاعنا بما توفر من معلومات - ، قمنا بإنشاء نموذج للدراسة يشمل مقومات لوحة القيادة مجتمعة و تأثيرها في مجالات اتخاذ القرارات التسويقية .

إن العلاقة المنهجية التي تربط بين الموضوع و المنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، و على ذلك سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج الذي نعتبره مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح و ذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، و وصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم إستخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

و سعيا منا للوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم هيكلتها في ثلاثة أقسام (قسمان نظريان و قسم تطبيقي) جاءت كالآتي :

◆ القسم الأول : مقومات لوحة القيادة ، و ارتأينا أن نجزئه إلى ثلاثة فصول :

نتعرف في الفصل الأول على لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير ثم تطور مفهومها و أهم نماذجها ، و نتناول في الفصل الثاني خصائص لوحة القيادة التي تشمل كيفية تصميمها بطريقة GIMSI ، ثم اثناء محتواها باختبار المؤشرات الملائمة و طريقة تقديمها بالشكل المناسب. أما الفصل الثالث فيتطرق إلى فعالية لوحة القيادة من خلال مكانتها في تنظيم المؤسسة و كيفية استعمالها ثم أنواعها في مختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة .

◆ القسم الثاني : القرارات التسويقية و مستلزماتها و علاقتها بلوحة القيادة و الذي يتم تقسيمه إلى فصلين :

الفصل الأول منه يتناول نظام المعلومات و الرقابة التسويقية و علاقتها بلوحة القيادة ، أما الفصل الثاني منه فيتطرق إلى اتخاذ القرارات التسويقية و مجالاتها و علاقتها بلوحة القيادة .

¹ Michael KRAUSS « Marketing Dashboards drive better decisions » marketing news octobre 2005

◆ أما القسم الثالث: فيتمثل في دراسة ميدانية لموضوع البحث بتوزيع استبيان على 103 مؤسسة اقتصادية بالجزائر العاصمة، حيث سنتعرض فيه لمدى استخدام لوحة القيادة و مقوماتها و تأثيرها في مجالات اتخاذ القرارات التسويقية و ذلك من خلال فصلين :

في الفصل الأول منه يتم اقتراح النموذج العملي بعد استعراض بعض الدراسات السابقة القريبة من الموضوع و إبراز القيمة العلمية المضافة في هذا العمل ، ثم توضيح الطريقة و الإجراءات المتبعة لإدارة الاستبيان. أما الفصل الثاني منه يتناول التحليل الاحصائي للنتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لاختبار الفرضيات و نختتم بمناقشة النتائج المتحصل عليها .

I- القسم الأول : لوحة القيادة ومقوماتها

1.I الفصل الأول: لوحة القيادة أداة

لمراقبة التسيير

2.I. الفصل الثاني: تصميم محتوى و تقديم

لوحة القيادة

3.I. الفصل الثالث: فعالية لوحة القيادة

1.I الفصل الأول: لوحة القيادة أداة

لمراقبة التسيير

1.1.I مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

.2.1.I ماهية لوحة القيادة

.3.1.I نماذج لوحة القيادة

تمهيد :

بعد انفتاح السوق في الاقتصاد الجزائري ودخول مؤسسات أجنبية واشتداد المنافسة بين المؤسسات مع رفع الدولة يدها على المؤسسات العمومية تدريجيا من خلال عملية الخوصصة، أصبح لزاما على هذه المؤسسات انتهاج الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها بحيث تكمن أهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير، وهذا التحكم يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل المؤسسة نظرا للتأثير المباشر على مردوديتها. و تعتبر وظيفة الرقابة من أقدم الوظائف في المؤسسة و التي أكد عليها العديد من رواد التسيير ، فالهدف الرئيسي من خلال إجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج مطابقة للأهداف المسطرة وأن المتابعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات ، كما أن عملية الرقابة تعتبر أسلوب ملائم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود إختلالات وانحرافات بين ما تم إنجازه و ما يجب إنجازه.

و من بين أدوات مراقبة التسيير نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك.

ولقد ارتأيت إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ضم الأول مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير وأدواتها التقليدية والحديثة، ثم مفاهيم أساسية للوحة القيادة وتطورها و نماذجها .

1.1.1. مفاهيم عامة حول المراقبة التسيير.

كانت المؤسسات الاقتصادية في القرن 17م تسيير بطرق بسيطة تقتصر على صاحب المؤسسة وعلى الجانب المحاسبي فقط، ولكن مع نمو المؤسسات وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم اشتمل على كل المعايير والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها القدرة على تقييم الأداء (Performance) ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة.

1.1.1.1. مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها :

أصبح لمراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات نظرا لما تضيفه من رقابة على المؤسسات، ترشيد وتوجيه الأعمال من خلال كشف الخروقات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية، إحصائية محاسبية، وتكنولوجية.

1.1.1.1.1. مفهوم مراقبة التسيير :

وردت لمراقبة التسيير تعاريف عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة لها في إطار مراقبة المؤسسة حيث اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير باختلاف وجهة نظرهم، والزمن الذي صيغ فيه التعريف، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى مراقبة التسيير، فإننا سنقوم باستعراض حملة من التعاريف فيما يلي:

عرفها (M.Gervais 2000) : "هي المسار الذي يصمم للدرايين والمسيرين أن الموارد المتاحة مستعملة بكفاءة وفعالية، وملائمة تطابق أهداف المؤسسة وأن النشاطات موجهة في إطار الإستراتيجية المحددة¹.

وعرفها: (M. Charpentier 1998) : "هي مجموعة الإجراءات التي توضع قيد التنفيذ في وحدة اقتصادية من أجل التأكد من التسخير الفعال والدائر للطاقات والموارد لتحقيق الأهداف المحددة من طرف الوحدة².

¹ - Claud Alzard et Sebine Separi . « contrôle de gestion » 6^{eme} edition , Dunod.Paris 2004, P 7.

² - M. Charpentier, P. Gramdjean « Secteur Public et contrôle de gestion » Edition organisation, Paris, 1998, P21.

وعرفها: (Bourdin.j 1997) : "هي مجموعة التقنيات الكمية التي تهدف إلى تحقيق التراكم المستمر والدائم للمعطيات الفعلية، وكذا التطبيق المستمر للإجراءات التصحيحية وهي نظام عام للتشبيه"¹.

وعرفها (Lauzel 1997) : "هي مجموعة الإجراءات المتخذة من أجل إعطاء المسيرين ومختلف المسؤولين معطيات رقمية لفترات معينة، مميزة لمسار المؤسسة ومقارنتها بالمعطيات السابقة مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الموافقة للحالات اللازمة بسرعة"².

وحسب (Anthony) : فإن مراقبة التسيير هي المسلسل الوحيد الذي يقوم من خلاله يقوم مسؤولين المؤسسة بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية وكفاءة للوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

وعرفها (Leroy) : "بأنها نظام المعلومات والاتصال الذي بواسطة إجراءاته، طرقه، وثائقه يساعد المسيرين في كل المستويات على تحديد الأهداف المترابطة والمتطابقة للسياسة المنتهجة للمؤسسة وقيادة تحقيقها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين على مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكيد على الاستعمال العقلاني والرشيد للموارد المتاحة، واستخراج الفروقات ثم استنتاج الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"⁵.

وترتكز مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي الشكل (I-1)

- الفعالية: وهي مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة.
- الكفاءة: وهي مقارنة النتائج بالوسائل المتاحة.
- أما الملائمة: وهي تعظيم تخطيط الأهداف الملائمة للوسائل المتاحة.

1 - Bourdin. J . « le contrôle de gestion » Dalloz Paris, 1997. P 24.

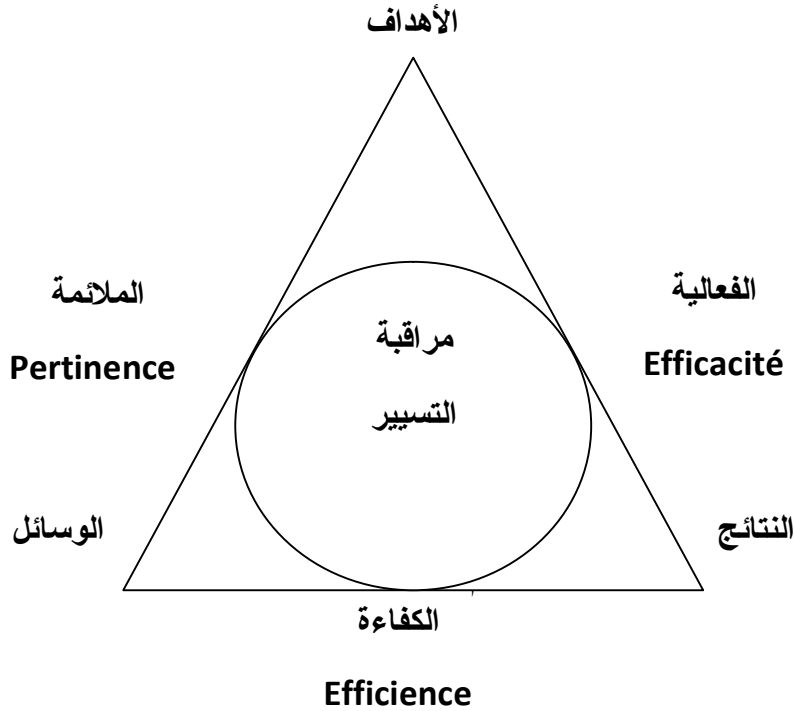
2- Lauzel. P، Teller. R « le contrôle de gestion et budget » Edition Sirey 1997، P 14.

3 - Langlais. G et autres « contrôle de gestion » Berti Edition Alger 2008، P 13.

4 - Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2eme Edition Organisation Paris 2001, P 12.

5 - Michel Gervais « contrôle de gestion » 7° Edition Economica. Paris 2000، P 12

الشكل (I-1) : مثلث مراقبة التسيير



Bouquin H. (2001), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd.71

2.1.1.1.I خصائص مراقبة التسيير:

يتميز نظام مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة ومؤقتة، بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في الأداء ويعرف المسار: (Processus) على أنها مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا والتي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة أو هدف معين، وهو سلسلة متتالية من المراحل الموجهة كلها نحو المستقبل.
 - تعتبر مراقبة التسيير عبارة عن مسار ويتكون من 04 مراحل¹:
- 1) تحديد الأهداف: تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الأهداف العامة التنظيمية إلى أهداف محددة وعملية ووضع الخطط التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف.
 - 2) القياس: إن إنجاز العمليات المقررة يعطي نتائج ترتبط جزئيا بالظروف التي يمكن أن تكون من الصعب تحديدها، فبواسطة نظام للقياس يتم قياس النتائج التي تم إنجازها.

1- George Langlois et autres « Contrôle de gestion » Edition Berti, Alger 2008. P 36.

3) المراقبة: وهي المقارنة الدورية للنتائج المقاسة الحقيقية مع الأهداف المسطرة وتحليل الانحرافات لتحديد ما إذا كان يتوجب وضع تصحيحات أو إذا كانت هذه الانحرافات بسيطة لا تتعدى عتبة القبول الناجمة عن عدم الدقة في التوقعات.

4) النمذجة: وتتضمن وضع قاعدة بيانات تاريخية للنتائج السابقة التي تصدر عن نظام المراقبة.

- تركز مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية: كفاءة، فعالية، ملائمة.
- تتميز مراقبة التسيير بمرافقتها لنشاط المؤسسة فنجد المراقبة القبلية والمراقبة الآنية والمراقبة البعدية.

2.1.1.1. دور و مبادئ مراقبة التسيير:

بما أن مراقبة التسيير هي نظام موجه لمساعدة المسؤولين ويمس كل الوظائف المؤسسة فهي نظام معلومات يهدف إلى تحسين مردودية النشاط عن طريق إمداد المسؤولين بالمعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة وذلك بشكل دائم ودوري وكذا تقييم كل نشاطات المؤسسة بطريقة سريعة.

1.2.1.1.1. دور مراقبة التسيير:

ويمكن حصر دور مراقبة التسيير في النقاط التالية¹:

- صياغة النظام المعلوماتي: إن للنظام المعلوماتي عدة ميزات نذكر منها:
 - إعطاء وصف أكيد لتطور الماضي من حيث الاتجاه والوضعية، كما يسمح بتشخيص المؤسسة وتسهيل وضع التقديرات ضمن الخطط الطويلة الأجل والموازنات القصيرة الأجل.
 - توضيح القرارات التي يجب أن تأخذ في إطار التقديري، وكشف الانحرافات من خلال مقارنة النشاط الحقيقي بالتقديري.
 - مراقبة التسيير الأول في قياس النتائج أو الوقائع الحقيقية تقديمها بصفة مستمرة لمتخذي القرار لجميع مراكز المسؤوليات* التي تكون لها دخل بذلك، وهذا المفهوم يقود مراقبة التسيير إلى التدخل السريع في :
 - تنظيم النظام الحاسبي.
 - دراسة كيفية وضع الإعلام الآلي للتسيير.

* مراكز المسؤوليات: وحدات إدارية تتميز بنشاط متجانس يرأسها مسؤول واحد بما أهداف محددة ونتائج قابلة للقياس.

– إعداد جداول القيادة.

● إعداد النظام المعلوماتي: يتدخل مراقب التسيير في إعداد الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل وكل ما يتعلق بالموازنات ومراقبة إنجاز الأهداف سواء من حيث المدة والصيغة ويتدخل كذلك في التحضير والتنسيق بين الخطط الطويلة الأجل مع الاهتمام بتحقيق التلاؤم وتكامل المشروعات المقدمة، فمراقب التسيير يتدخل لحساب مردودية المشاريع المختلفة، ويعد مراقب التسيير هو مصمم نظام المعلومات أو مستعمله معتمدا على إجراءات وضوابط محددة لكل مؤسسة.

● الدراسة الاقتصادية: بحيث يقوم مراقب التسيير بذلك بطلب من المديرين والمصالح المعنية بالأعمال التالية:

– سياسة أسعار البيع.

– سياسة الاستثمار.

– المقارنة بين المؤسسات.

وزيادة على ذلك تقوم مراقبة التسيير بدور في¹:

● المشاركة والمساهمة في وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات عن طريق مساعدة المديرين والمسؤولين على التعرف على أحسن الطرق وأحسن الاختيارات.

● الرقابة المستمرة على النشاط الإداري أو التسييري لتحديد الانحرافات وتقييم أداء المؤسسة.

● تحديد الأهداف الخاصة بكل مصلحة.

● تحديد الوسائل التي تسمح ببلوغ الأهداف.

● قياس نتائج المؤسسة من خلال استعمال المعلومات التي يوفرها النظام.

● تقسيم النتائج الحقيقية ومقارنتها مع المعايير.

● متابعة تطبيق الإستراتيجية ومتابعة العوامل الأساسية للنجاح les facteurs clés de succès.

● قيادة النشاط بالحرص الدائم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

● احترام قواعد وإجراءات التسيير الجيد.

2.2.1.1.I. مبادئ مراقبة التسيير:

تتمثل مبادئ مراقبة التسيير في:

- تعتمد مراقبة التسيير على مبدأ التنسيق والربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي بالتنفيذي، و أكد على ذلك H. Bouquin بحيث على مستوى القرارات الإستراتيجية الأمر يتعلق بتحديد السياسة العامة والأهداف العامة التي تستند أساسا إلى مبادئ المردودية، رؤوس الأموال، النمو والحماية، أما على مستوى القرارات العمليّة أو التكتيكية المتخذة في المراكز المسؤولة أو الإدارات الفرعية فكل مسؤول ملزم بإعادة موازنة وبرامج جزئية في إطار خطة وغلاف سنوي ناجمين عن الفرضيات المحددة على مستوى الأهداف العامة.
- مراقبة التسيير لها قصد التخفيض في عدم التأكد تقليص عدم التأكد صار من نقاط قوم التسيير عبر تدخل مراقب التسيير في تحديد عوامل الخطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وهذا على كل المستويات: خطر استراتيجي، خطر الاستغلال، خطر مالي.
- مراقبة التسيير تساهم في إعداد نظام معلومات للمؤسسة وعليه فإن مراقبة التسيير يجب أن تكون بشكل دقيق وصحيح فمثلا عند إعداد الأهداف من خلال الميزانيات التقديرية يجب أن تكون بشكل علمي والابتعاد عن الذاتية من خلال استعمال الأدوات الرياضية والإحصائية.
- مراقبة التسيير تساهم في هندسة هيكلية للمؤسسة باعتمادها على تحديد السلطات ومراكز المسؤولية من أجل إعطاء الفرصة لكل مسؤول بممارسة صلاحياته وتحمل عواقب النتائج السلبية أو مكافأة في حالة تحقيق انحرافات إيجابية وتقييم أداء كل مركز من مسؤولية¹.
- من بين المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها مراقبة التسيير هي مبدأ الاستقلالية فيجب على مراقب التسيير أن يكون مستقلا تنظيميا على المسؤولين المراد المراقبة على نشاطاتها وعموما يكون مراقب التسيير يتبع مباشرة المدير العام على لا يحدث تزييف في النتائج والتقييم لأي مسؤول بداعي الخوف منه ويكون تقييم أداء كل مسؤول بشكل موضوعي.
- مراقبة التسيير تعتمد على مبدأ الشفافية والإفصاح فيما يخص الأهداف الموكلة لكل مسؤول من أجل القدرة على تقييم أدائه ونتائجه وعدم التحجج بعدم معرفته للأهداف المطلوب تحقيقها.

1- حسب C. M. Gervais فإنه توجد في المؤسسة عموما 05 مراكز للمسؤولية: مركز التكاليف، مركز الإيرادات، مركز الربح، مركز الاستثمار، مركز المصاريف op M. Gervais P 304.

3.1.1.I. أدوات مراقبة التسيير :

يتضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين وإنما هي عمليات مستمرة تمارس على كافة المستويات والوظائف وكافة المراحل التي تمر بها المؤسسة.

وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في التحكم في تسيير المؤسسة وتحسين أدائها، يجب أن تعتمد على بعض الأدوات، فقد كانت مراقبة التسيير في أول نشأتها تعتمد بشكل كبير على المحاسبة ومع التطورات المشهودة على مستوى المؤسسة ظهرت أدوات لتعزيز وظيفتها منها:

1.3.1.1.I. المحاسبة العامة:

يمكن القول أن المحاسبة قد نشأت تذكيرية ثم تطورت فأصبحت رقابية على نشاطات المؤسسة ولها عدة تعاريف نذكر منها:

عرفت على أنها "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوثائق والمستندات الموجهة لمسايرة نشاط المؤسسة على امتداد السنة المالية الواحدة قصد تقييمه، وإثبات أثره على مكونات الذمة المالية للمؤسسة استنادا على نظام محاسبي موحد يكفل تجانس المعالجة المحاسبية بين جميع المتعاملين الاقتصاديين¹.

كما عرفت على أنها: " نظام إعلامي يزود كل من يتعامل مع المؤسسة بالبيانات اللازمة الضرورية (المحاسبة الوطنية، الموردون، الزبائن، البنوك، المساهمون، إدارة الضرائب ومختلف الهيئات الرقابية الأخرى)².

ويتمثل دور المحاسبة العامة فيما يلي³:

- تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة بمجرد حدوثها، وذلك عن طريق دفاتر اليومية التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة لمتابعة عمليات المؤسسة.
- تصنيف وتبويب العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بترحيلها إلى الحسابات الخاصة بها بدفتر الأستاذ، وذلك لمعرفة ما للمؤسسة من أصول ومما عليها من التزامات.

1- طرطار أحمد: "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة" طبعة 3 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 26.

2- بوتين محمد: "المحاسبة العامة للمؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998، ص 2.

3 - Michel Gervais « Contrôle de gestion » op cit ، P 27.

- تلخيص نتيجة نشاط المشروع عن طريق إعداد حسابات ختامية - أو حسابات النتيجة - التي تتضمن ملخصاً لنشاط المؤسسة، وذلك لمعرفة أرباحها أو خسائرها والأسباب التي أدت إلى ذلك.
 - تمكن من معرفة ذمة المؤسسة عناصر الأصول والخصوم.
 - تمثل قاعدة بيانات لعمل المحاسبة التحليلية.
- وتعتبر المحاسبة العامة أداة فعالة في مراقبة التسيير من خلال التحكم في كل العمليات وإمكانية اكتشاف الأخطاء ومرتكبيها.

2.3.1.1.I. المحاسبة التحليلية :

تعتبر المحاسبة التحليلية من أدوات التسيير الحديثة نوعاً ما فهي نظام يعتمد من قبل المؤسسة على حسب نشاطها، حجمها، تنظيمها لجمع المعلومات من المحاسبة العامة من أجل تحديد ومراقبة التكاليف ومردودية المؤسسة. وقد عرفت بأنها: "تقنية تحليلية تقوم بتحليل الأعباء والمنتجات بهدف تقييم وتحديد قيمة السلع والخدمات المباعة، وكذلك مراقبة الشروط الداخلية للإستغلال"¹ ويتمثل دورها الأساسي في:

- تحديد تكاليف مختلف الوظائف.
- تقسيم بعض عناصر الميزانية (المخزونات، الاستثمارات).
- تفسير النتائج بحساب تكلفة المنتجات ومقارنتها بأسعار بيعها وهذا يسمح بـ :
 - مراقبة تطور تكلفة كل منتج داخل المؤسسة وتقييم قرارات التكلفة عند زيادة الإنتاج.
 - تحديد السعر وتقييم السياسات التجارية.
 - دراسة مردودية المؤسسة من خلال عتبة المردودية وتاريخها وتحديد رقم الأعمال الأدنى التي تتفادى به المؤسسة الخسارة.
 - إعداد تقارير دورية للإدارة عن جميع التكاليف وتزويدها بالمعلومات لتسهيل اتخاذ إجراءات التصحيحية.

I. 3.3.1.1 الموازنة التقديرية :

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة في مراقبة التسيير وذلك لتفكيك الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف تفصيلية.

ويعرف M. Gervais: أنها عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل ومفصل عن الأهداف والموارد المخصصة لتحقيقها والمسؤوليات المحددة¹.

أما Pierre Lauzel: فعرّفها بأنها عبارة عن مجموعة متناسقة من التقديرات التي تكون مطابقة للإمكانيات والأهداف المسطرة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على النشاط².

ويتمثل دور الميزانية التقديرية في³:

- تحويل أهداف المشروع العام إلى مجموعة من الخطط والبرامج التفصيلية المتناسقة التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأهداف التفصيلية لأعمال لكل مركز مسؤولية.
- تحسين مردودية زيادة الأرباح عن طريق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة.
- خلق الوعي التكاملي بين مختلف وظائف المؤسسة فميزانية المبيعات مرتبطة بميزانية الإنتاج وهذه الأخيرة مرتبطة بميزانيات المشتريات والاستثمارات وهذان الأخيرتان مرتبطتان بميزانية التدفقات النقدية وهذا ما يجعل هناك تكامل وظيفي في المؤسسة.
- مواجهة المشاكل المستقبلية بشكل أفضل وذلك يوضح فرضيات تقوم عليها الموازنات.

I. 4.3.1.1 التسيير المالي:

التفكير التقليدي أوضح أن التسيير المالي، هو بحث وتوفير الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة، لكن المفهوم الحديث لتسيير المالي تجاوز مجرد البحث عن توفير الأموال إلى تحقيق التوازن، إذ يجب استعمال هذه الأموال بأحسن الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة من الناحية المالية وتحقيق التوازن المالي.

1 - Michel Gervais. op. Cit° P 265.

2 عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/ 2002 ص 23.

3 - Jean Lanchand « la gestion budgétaire» outil de pilotage des managers » édition organisation Paris° 1998 ° P 25.

فتم تعريفه على أنه: عبارة عن تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف عن هذا التحليل¹.

ويعتبر التحليل المالي أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير لأداة وظيفته التقنيات منها: تحليل القوائم المالية والنسب المالية، ويتمثل دوره في:

- التأكد من صلاحية السياسة المالية للمؤسسة والأخطار المالية التي يمكن مواجهتها.
- مساعدة على اتخاذ القرار حول الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح.
- دراسة الموافقة أو رفض لطلب القرض المقدم من المؤسسة إلى البنوك.
- تقييم النتائج المالية والأداء المالي لتحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.

5.3.1.1.I. لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سالفه الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري²، وسيتم دراسة هذه الأداة التفصيل فيما يلي من هذا العمل.

2.1.I ماهية لوحة القيادة

إن التغيرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الآونة الأخيرة من زيادة وحدة المنافسة والاتجاه نحو العولمة دفعت الكثير من المؤسسات لتجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية بل والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة.

وتحقيق أداء جيد للمؤسسة يستدعي من المسيرين أن يكونوا ملمين بجميع المعلومات والمعطيات، ليتمكنوا من خلالها من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير من خلال النتائج المحققة فتجمع هذه

1- عدون ناصر دادي: "التحليل المالي لتقنيات مراقبة التسيير" دار المحمدية العامة، الجزائر 2000، ص 11.

2- المصدر: خالص صافي صالح "" رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق " ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر 2007 ص 274

المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة تشكل ما يسمى بلوحات القيادة وسيتم التعرف أكثر على ماهية هذه الأداة.

1.2.1.I مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات، الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان معمول به من نظرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري .وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة". "إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد .

و قدم A. Fernandez نموذج لوحة القيادة للسيارة (Tableau de bord) حيث أنها تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الأعطاب التي يمكن أن توقف السيارة، حالة الطريق، حالة الأبواب، فينظر السائق إلى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس¹.

وقد عرفها (Selmer,2003): " على أنها أداة مشفرة مهيكلت للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة².

أما (M.Leroy,2001) أوضح أنها عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير في متابعة تحقيق الأهداف لوحده وتقدم تقارير³

كما عرفها كذلك (Nobert G,2001) بأنها مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا البلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة⁴

أما (Michel Gervais,2004) فقد عرف لوحة القيادة بأنها عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير و أداء المسؤولين¹.

¹ Alain Fernandez « les nouveaux tableau de bord des managers » 5ème édition Editions Eyrolles 2011.p.08.

² Caroline Selmer « concevoir le tableau de bord » 2^{ème} édition Dunod Paris 2003. P 48.

³ Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » op cit .p 14

⁴ Nobert guidi « le contrôle de gestion » op cit p 285.

وتم تعريفها كذلك من طرف C.Alzard بأنها " أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير يجلب اهتمام المسؤول للنقاط الأساسية لتسييره من أجل تحسينه وهذا في المدى القصير"² .

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلائم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. إذن هي عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المديرون للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم.

ويعرف A. Fernandez : لوحة القيادة هي أداة لقياس الأداء وتسجيل للقيادة الجيدة لأنشطة المؤسسة من أجل تطويرها وتعمل على خفض معدلات عدم التأكد في تحمل الخطر ومتكيفة مع المتغيرات³ .

I.2.2.1. خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً:

* **الدورية:** وتتعلق بدينامكية لوحة قيادة ومدة تحسین المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

- **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
- **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
- **شهرية** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بـ:
- نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير

¹ Michel Gervais « contrôle de gestion » op cit .p 635

² Claud Alzard et Sebine Separi . op cit. P 588.

³ Alain Fernandez. « Gimsi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité » . www.nodesway.com. consulté 01/07/2012

- وقلة تكاليف إعدادها

● سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

* **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات ، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية .

* **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا:

لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها¹.

* **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول .

* **موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.

القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.

التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة²

* **أداة تلخيصية :** (outil de synthèse): فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته³.

¹ Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » op cité. p 119.

² Nobert guidi « le contrôle de gestion » op cit.p198.

³ Tisser.D. « Guid Pratique pour la gestion les unités et projets » INSP.Paris .P380

* أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح. بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات و بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانيات و التحليل المالي)

الجدول رقم (I-1): مقارنة بين لوحة القيادة و الأدوات الرقابية الأخرى

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير
<ul style="list-style-type: none"> - تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية) - إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة. - محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين. - عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين. - سرعة في تحصيل المعلومات يوم +1 إلى يوم +5) - معطيات قليلة ومركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل. - سرعة في القراءة والتحليل. - تمثيل البيانات يكون في شكل مميز وجذاب - مرنة وقابلة للتعديل والتجديد في أي وقت وحسب الحاجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - معلومات مالية بحتة - مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة. - محتواها المعياري، نمطي لكل المسؤولين - عرض المعلومات يكون في أقل مدة شهر - بطئ في تحصيل المعلومات (يوم+10 إلى يوم +25) - معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية - تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها - تمثيل البيانات يكون معقد أو غير موجود - صعوبة في تطوير هذه الأدوات

المصدر: Michel Gervais « Contrôle de gestion » 7ème Edition, Economica- Paris2000. p 223:

3.2.1.I. تطور مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة منذ حسب Malo منذ¹ سنة 1932 في فرنسا في مجال نظام المحاسبي وقيادة المؤسسة، ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعنى بالتقارير (Reporting) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف².

ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) (Balanced Score card) نتيجة أعمال كل من (R. Kaplan و D. Norton, 1992) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلوسكسونية وبلدان الاسكندنافية مثل أعمال (Scandia1993) في السويد وهذا المفهوم الجديد قياس الأداء الذي جاء به Kaplan و Norton في لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية.

في هذه الأثناء كانت جل المؤسسات الكبيرة في فرنسا تخضع لمراقبة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية (BNP, Société Générale, EDF, SNCF, RENAUT) وكانت انشغالات الدولة تتمثل أكثر في تحريك العجلة الاقتصاد ودفع وتيرة التشغيل وتألق صورة فرنسا في الخارج ، حيث كان البعد المالي في التقارير ليس له الأولوية في تسيير المؤسسات ، لهذا كان مفهوم لوحة القيادة محصور في تقارير تحمل مؤشرات كمية مثل (الإنتاج، المخزون، معدل تغيب العمال...)³.

أما إدارة الأعمال الأمريكية في تلك الفترة كانت متشعبة بثقافة التقرير Reporting الموجهة للمساهمين وكانت المؤشرات المالية تؤخذ الحيز الأكبر في هذه التقارير، ولكن مع بداية التسعينات تم التفطن إلى ضرورة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية والتي تغطي البعد الزمني من حيث أنها منطلق للاستثمار الآجل، أين ظهر النموذج الأمريكي للوحة القيادة من خلال أبحاث R.Kaplan و D.Norton و سميت بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة الاستشرافية (Balanced Scocard)⁴.

¹ Malo J.L. (1995). Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française. In Mélanges en l'honneur du professeur Claude Pérochon. Paris: Foucher, 357-376.

² لوحة القيادة الاستشرافية هي نفسها بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد أكثر على الجانب الاستراتيجي في قياس الأداء.

³ Scoth K. Cowart « Balanced Scor Card, Dashboard, what are the differences ? » by Glisi School 2008 . P.3

⁴ Kaplan R. Norton.D « The Balanced Scocard ; Measures that derive performance » Harvard D business Review 1992. P 72.

ثم تطور هذا المفهوم نتيجة البحوث المتتالية في الدول الأنجلوسكسونية وبلدان الاسكندنافية إلى أن ظهر مفهوم جديد للوحة القيادة في قياس الأداء من خلال أبحاث Edvisson في Scandia في السويد والذي ركز أكثر على مفهوم مراقبة الأداء من خلال الرأسمال الفكري¹.

وفي سنة 2000 اقترح Alain Fernandez نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا ومتمثلة في نموذج GIMSI والذي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الاستراتيجي، التكتيكي و المستوى التشغيلي) وتجدد الإشارة أنه كان هناك نماذج أخرى للوحة القيادة نذكر منها مصفوفة المحددات والنتيجة² La matrice de Déterminants et Résultats والتي طورها Fitzgerald وآخرون، ونموذج آخر للوحة القيادة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الخدمية المطورة من طرف³ Anthony Atkinson ومبني على مقارنة حول نظرية ذوي الحقوق (stakeholders).

وسوف نتطرق إلى النماذج الأكثر شهرة ونجاحا في لوحة القيادة هي: BSC, Navigateur Scandia و GIMSI.

3.1.1. نماذج لوحة القيادة

أن التحول من الاقتصاد التقليدي نحو اقتصاد قائم على المعرفة واعتماد التكنولوجيا والمهارات الفنية ورأس المال المعرفي والفكري يدفع المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام أكثر بالمعلومات وتجميعها وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول خصوصا المنافسة الشديدة التي تنتهجها جل القطاعات وذلك بالسماح للوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها.

من هذا المنطلق ظهرت فكرة لوحة القيادة كوثيقة تحمل المعلومات على أداء المؤسسة.

¹ Grgory Wegman « les Tableaux de bord Strategiques : analyse comparative entre BSC et modele suedois : IAE – Sorbonne Paris 1999 . p 11.

² Anne Pezet « The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives » Accounting, Business & Financial History Vol. 19, No. 2, July 2009, 103–125

p.25-37, Management Review, "A stakeholder approach to strategic performance measurement", others (1997), A.³ Atkinson

1.3.1.I . نموذج لوحة القيادة الاستشرافية (Balanced Scorecard)

أدى التنافس في عصر المعلومات وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها وتقييم أداء المؤسسة الاستراتيجي ومن هنا جاءت لوحة القيادة الاستشرافية وتمس بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها (Kaplan,Norton) بعد مشروع بحث مع 12 مؤسسة كبرى في الولايات الأمريكية لتحديد متطلبات المدارة الأداء، وكانت نتيجة ذلك وفق ما جاء به (Kaplan,Norton) أن لوحة القيادة الاستشرافية ما هي إلا " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي مدارة الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظمتهم"

إلا أنه يمكن وصف لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً نظام قياس ويمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات وكذلك فإن لوحة القيادة الاستشرافية تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وانعكاسها من خلال تجسيدها في أربعة محاور وهي:

1.1.3.1.I . المنظور المالي Financial Prespective :

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأسمال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين، يبين كذلك المنظور تقييم الأداة الحالي ومقارنته مع نتائج الأداة المالي لمؤسسات منافسة.

إن كل هذه القياسات في المنظورات الأخرى للوحة القيادة الاستشرافية يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى

للأعمال هي خلق عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والصادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية.¹

2.1.3.1.I . منظور الزبائن Customers Prespective :

في هذا المنظور في لوحة القيادة الاستشرافية يحدد المدارة قطاعات الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، وهذا وإن منظور الزبائن يشتمل على عدة مقاييس أداء أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من إستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وإن مقاييس العوائد الأساسية تضم رضا الزبائن والاحتفاظ بضم واكتساب زبائن جدد، وربحية الزبائن، حصة السوق في القطاعات المستهدفة² ويذكر (Atkinson Kaplan) أن الأهداف الاستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية الزبائن.

3.1.3.1.I . منظور العمليات الداخلية Internal process Prespective :

ويقصد به جمع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن وغابات وأهداف المالكين. إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف بين لوحة القيادة الاستشرافية في قياس الأداء، إذ أن المدخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل لوحة القيادة الاستشرافية عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالزبائن، هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى أن أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى زبائن اليوم، غير أن موجهات النجاح المالي البعيدة المدى يمكن أن تطلب من المؤسسة أن تخلف كل المنتجات والخدمات الجديدة والتي سوف تلي الحاجة الناشئة للزبائن الحاليين والمستقبليين³

4.1.3.1.I . منظور التعلم والنمو: Learning Growth Prespective :

يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية:

¹Kaplan. R، Atkinson. A. « Advanced Management Accounting » 03rd edition، prentice hall، 1997 p 369.

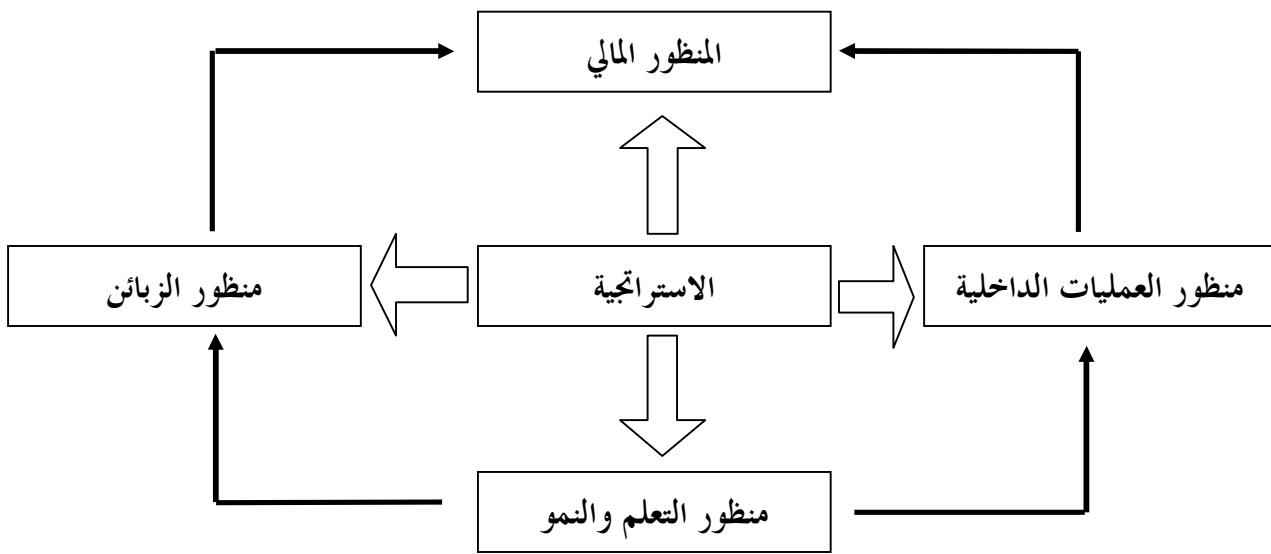
² طاهر محسن الغالي " وآخرون، أساسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن" دار وائل للنشر، عمان 2009 ص 191.

³ Kaplan. R، Nortan.D. « Linking the Balanced Scorcard to strategy » California Mangment Review Vol 39 N 1996، 53-79

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم
- النظم
- الإجراءات التنظيمية

فيجب على المؤسسات الاستثمار في الأفراد ذوي مستويات ماهرة وتعلم عال وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتلبية متطلبات المنظرين السابقين (الزبائن، والعمليات الداخلية)

الشكل (I-2): نموذج لوحة القيادة الاستراتيجية Kaplan, Norton 1992



المصدر : طاهر الغالي مرجع سبق ذكره ص193

ويتمثل جوهر نموذج لوحة القيادة الاستراتيجية في ربطه للمحاور الأربعة مع في سلسلة من علاقات السببية (effet de causalité)، لذا فقد أكد كل من Norton, Kaplan على أن الأهداف الإستراتيجية لا تتكون من مجموعة عشوائية من المقاييس، بل يجب أن تتكون من تمثيل متوازن للمقاييس المالية وغير المالية لهذا تسمى كذلك بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا النموذج ليس مجرد تجميع للمقاييس المالية وغير المالية، بل يجب أن يتضمن مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية¹، وقد افترض كل من Kaplan, Norton سلسلة من العلاقات السببية التالية:

تعتبر مقاييس النمو والتعلم محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس الزبائن والتي تعتبر محركات للمقاييس المالية.

¹ Kaplan, R. Norton, D. « comment utiliser le tableau de Bord perspectif » 3 Edition organisation• Paris 2003. p124

ولقد لقي هذا النموذج بعض الانتقادات نذكر منها¹:

- المؤشرات المالية هي قاعدة ونتيجة تصب فيها كل أنشطة المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها؛
- أنه يشتمل على نموذج ضمني غير واضح للمؤسسة؛
- إن عملية تطوير نموذج BSC وتنفيذه تستنفذ وقتاً طويلاً؛
- اعتماد النموذج على فرضية رئيسية وهي وجود علاقات سببية بين المحاور الأربعة المكونة له؛
- لوحة القيادة الاستشرافية يمكن أن تتعارض مع المنطق العمودي للوسيلة المستعملة في نظام الموازنات؛
- لوحة القيادة المتوازنة تسمح بقيادة أحسن للإستراتيجية لكن ليس معناه أنها تعطي نظام تطور في مدة قصيرة، فالمؤشرات الخاصة بالعاملين لا تستفسر عن التغيرات التي تطرأ في المحيط.²

2.3.1.I. Navigateur de Scandia نموذج

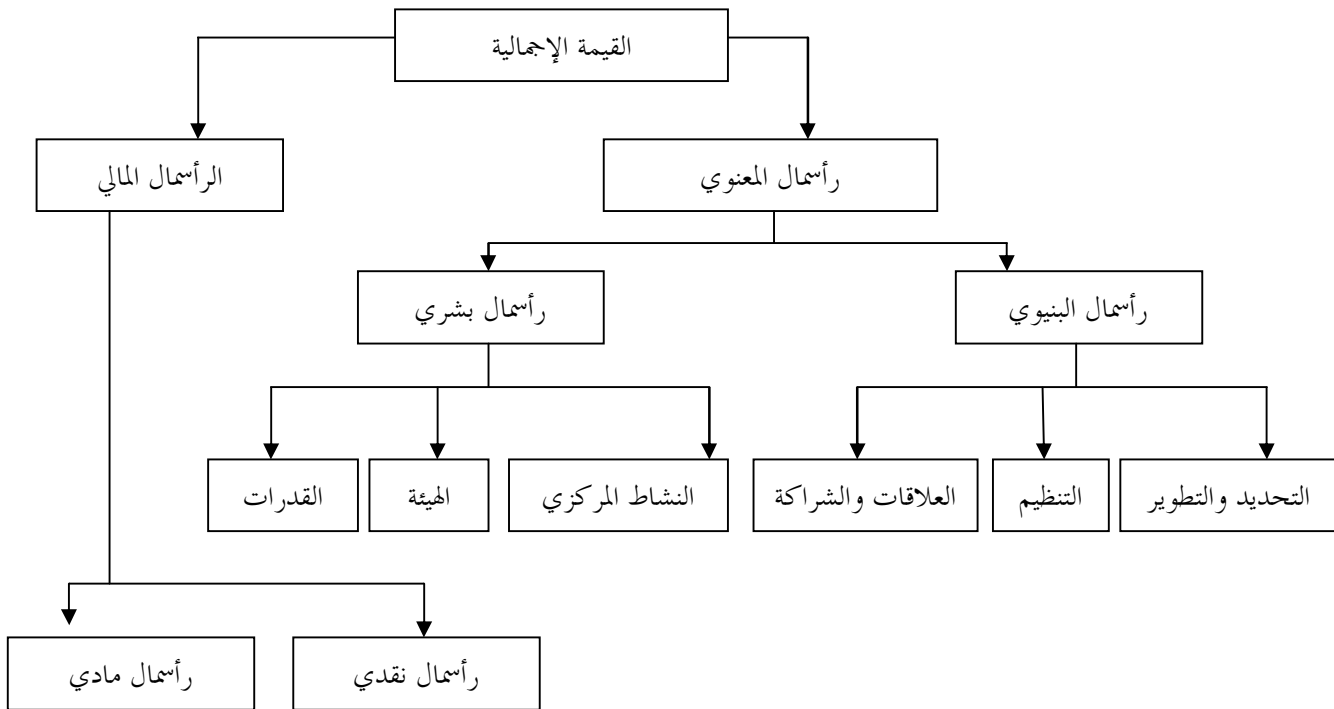
قام Edvisson بتطوير نموذج لوحة القيادة المتوازنة بإدخال مفهوم سلسلة القيمة والدور الهام للموارد غير الملموسة وهنا ظهر مفهوم الرأسمال المعنوي ليكون في صلب نموذج لقياس الأداء بعد عدة دراسات أكدت وجود علاقات بين الرأسمال المعنوي ونمو المؤسسة (Gary, Baker, Gerard, Ballot. 1996) وحسب كل من Roos. J. Edvisson. L فإن مفهوم الرأسمال المعنوي يتكون من عنصرين هما

- الرأسمال البشري
- الرأسمال البنوي

¹ أبو فضة صالح. " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية " 2006 - رسالة دكتوراة - أكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان 2006

² Michel Gervais « le contrôle de gestion » op cit 452

الشكل (I-3) : شجرة القيمة حسب Roos. Edvisson.L



المصدر: مرجع سبق ذكره. M Gervais. opcit p 587.

بحيث أن رأسمال البشري يتكون من:

القدرات: كفاءة العمال بمعارفهم وأعمالهم (الخبرة والتجربة).

الهيئة وتقدر بتحفيظهم ، سلوكهم وقيادتهم

- النشاطات الفكرية: معناه رغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن اكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم داخل المؤسسة.

أما الرأسمال البنيوي فيتكون من:

- العلاقات مع أطراف المؤسسة (زبائن، مساهمين، موردين)

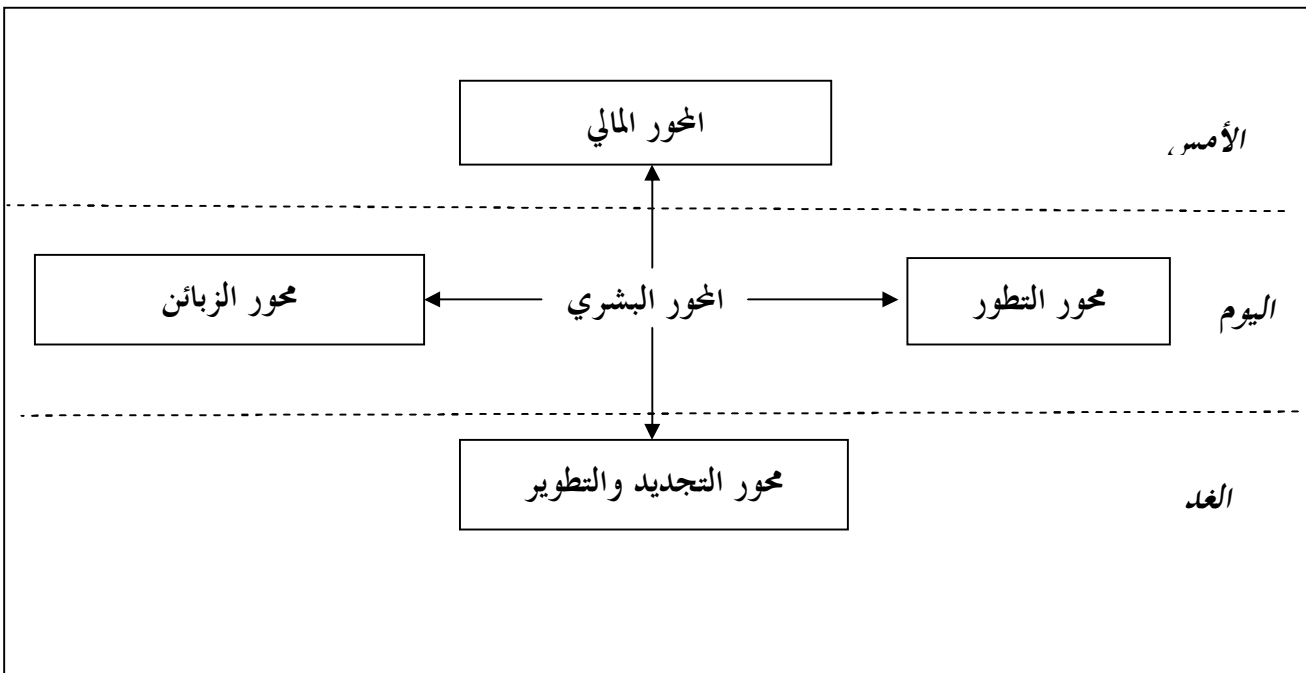
- تنظيم المؤسسة من خلال البنية التحتية، تدريب العمال وتنقيفهم على الأنظمة و كفاءات العمل التي يجب إتباعها.

- التجديد والتطوير: يقدران بعدد المنتوجات الجديدة، المصاريف المتعلقة بالبحث والتطوير، العلامة المسجلة، براءة الاختراع.

ويتكون نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية Navigateur de Scandia والذي تم تصميمه في شركة التأمين والخدمات المالية السويدية من طرف Edvisson من أربعة محاور للوحة القيادة المتوازنة : المحور المالي ، الزبائن ، محور الإجراءات ومحور التجديد والتطوير، ويتوسطهم في المركز المحور البشري. يجدر الإشارة إلى أن نموذج Scandia جاء بفكرة تقسيم المحاور حسب الزمن بحيث أن المحور المالي يمثل الأمس (الماضي) ومحور الإجراءات والزبائن والمحور البشري يمثلون اليوم (الحاضر) ومحور التجديد والتطوير يمثل الغد (المستقبل).¹

و ركز هذا النموذج على المحور البشري باعتباره عنصر مهم لنمو المؤسسة وذلك بإدخال مؤشرات لقياس أداء المؤسسة في اهتمامها بالعنصر البشري والكفاءات وهيئات المستخدمين وتم تصنيف مستخدمي المؤسسة إلى: المتعاونين، العمال، التقنيين المتعاملين مع المؤسسة. المسافرين (التجاريين)، المتعاقدين (المتربصين ، المستثمرين) ويهدف هذا التصنيف إلى تحقيق توازن بين الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة.²

الشكل - (I-4) نموذج Navigateur de Scandia



المصدر: Gregor Wegman. مرجع سبق ذكره ص 10

¹ Imbert Joëlle «des tableaux de bord ressources humaines» édition Afnor· Paris· France· 2006.. P 45

² Gregor J.P.Taieb « Les Tableaux de Bord de La Gestion Sociale: Développez Les Nouveaux Outils de La Performance Sociale» Dunod· 4ème edition. 2008.p5

3.3.1.I. لوحة القيادة GIMSI

نموذج أو طريقة GIMSI وتعتبر النموذج الفرنسي الحديث لنظام قياس الأداء لمصممه Alain Fernandez حيث تركز الطريقة على إعداد لوحة القيادة زيادة على إستراتيجية المؤسسة كذلك الأهداف التشغيلية لها وإشراك العاملين في مختلف مستوياتهم في إعداد لوحة القيادة الخاصة بكل مركز مسؤولية بحيث يقسم نموذج GIMSI مراحل إعداد لوحة القيادة إلى عشرة مراحل متتالية مجتمعة في أربعة أقسام أساسية و سوف يتم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الثاني .

الجدول رقم (I-2) : مقارنة بين النماذج الثلاثة للوحة القيادة بالاستعمال التقيط من 01 إلى 05

GIMSI	Scandia	لوحة القيادة المتوازنة	المواصفات
Tableau de bord GIMSI	Navigateur de Scandia	Balanced Scordcard	التسمية
المركز هو الزبون	5 محاور والمركز هو الرأسمال البشري	4 محاور والمركز هو الإستراتيجية	مركز الأهمية
05	03	03	نظام المعلومات
04	04	03	الاتصال
03	05	02	يهتم أكثر بالعنصر البشري
03	02	04	يهتم أكثر بالجانب المالي
05	03	02	يهتم أكثر بالزبون
04	03	03	التوازن بين الجانب البشري والمالي والزبون
04	02	02	استخبارات في الأعمال
03 : سنة واحدة	04 : 06 أشهر	03 : سنة واحدة	دورية التدقيق فيها

03	03	04	التقارير
2005	1999	1996	سنة توثيقها
02	02	04	استعمالها في المؤسسات
الدول فرنسا والدول الفرنكوفونية	السويد والدول الاسكندنافية	في و.م.أ. والدول الأنجلوساكسونية	استعمالها الجغرافي
05	04	03	مشاركة كل المستويات فيها ¹
5: يوم بيوم - شهري	3 : 06 أشهر إلى سنة	2 : أكثر من سنة	دورية تحسين
كل المستويات بما فيها المستوى التشغيلي	إدارة عليا و وسطى	الإستراتيجي الإدارة العليا	المستوى الذي يهتم بها
التقييم تشاركي	من الإدارة العليا	التصميم من الإدارة العليا	التصميم
اختيار المؤشرات على حسب كل مسير و وحدة عمل في المؤسسة	علاقة زمنية	علاقة سببية موجهة نحو المركز المالي	العلاقة الموجودة داخل النموذج ²
قياس الأداء العملياتي	يستعمل في قياس الرأسمال البشري	يستعمل في قياس الأداء في الإستراتيجي	KPi
مفتوحة على المبادرة الداخلية	مضبوطة من الأعلى إلى الأسفل	مضبوطة من الأعلى إلى الأسفل	خصوصية ³

المصدر : من إعداد الباحث

¹ Wayne Eckerson « performance Dashboard : Measuring, Monitoring and Managing your business. » John wily Sons 2005.² Marias Lottri « Analyse Comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesures de performance TBP GIMSI. Doctorat universitaire université de Lausanne 2006 p45³ Bouguignon. A and others « Bsc Versus French tableau de bord « ESSEC Bussiness School journal 2011 . P30

خلاصة الفصل :

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذ تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

وتستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف مراكز المسؤولية.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم مراقبة التسيير وأدواتها ثم ركزنا على لوحة القيادة بداية من مفهومها ودورها في المؤسسة إلى تطور نماذجها في الفكر التسييري، ولعل أهم الاختلافات في هذه النماذج هو محتواها وكيفية تصميمها وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

2.I. الفصل الثاني: تصميم ، محتوى وتقديم لوحة القيادة

1.2.I. تصميم لوحة القيادة بطريقة

GIMSI

2.2.I. محتوى لوحة القيادة

3.2.I. طريقة التقديم

تمهيد:

لقد تغيرت خصائص المحيط كما تغيرت خصائص المؤسسة بشكل مغاير لفرضيات البساطة والاستقرار اللتين تتطلبهما المراقبة مما دفع إلى إعادة النظر في آليات مراقبة المؤسسة والمضي نحو إطار فكري آخر، ذلك لا يعني إقصاء منطلق المراقبة الذي يمكنه أن يكون أرضية للانطلاق نحو هذا الإطار الفكري الجديد و كذا الاستعانة به في مراحل القيادة .

و تقارن عملية إدارة المؤسسات في العديد من الأحيان بعملية قيادة الطائرات التي تشتمل على لوحة قيادة تتضمن العديد من المؤشرات تساعد القائد على توجيه الطائرة، فكيف يمكن لقائد مؤسسة الاستغناء عن آلية توفر له نفس المبتغى ، و من هنا ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقا من الحاجة للوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها انطلاقا من معاينة مجموعة من المعطيات التي تجمع فيها، حيث يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة تسمح بإعطاء نظرة مبسطة للوضعيات الموصوفة والواقع المترجم عبر المقاييس، كما أنها تسمح لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الحقيقة إذا ما تم تصميمها بشكل جيد و تمت مراعاة قواعد التقديم و المحتوى.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية تصميم لوحة القيادة من خلال مراحل طريقة GIMSI ثم إلى محتواها من خلال شكلها العام و مؤشراتها وكيفية اختيارها ثم أخيرا طريقة عرض و تقديم لوحة القيادة والأدوات المستخدمة في ذلك .

1.2.I. تصميم لوحة القيادة:

لقد أخذ تصميم لوحة القيادة حيزا هاما في كتابات التسيير بحيث تطور مفهوم لوحة القيادة بشكل لافت بدأ من خلال أعمال Jean Louis le Moigne و Jacques Melese في النظرية النظامية والقرارات إلى النظرة الاستشرافية من خلال أعمال Nortan و Kaplan بالتركيز على الأداء المالي للمؤسسة إلى المدخل الإنساني في مراقبة التسيير كبعد هام من خلال أعمال Scandia Navigateur والعديد من الأعمال التي جاءت بعدها إلى التوجه نحو التسيير التشاركي من خلال طريقة GIMSI والتي سوف نتطرق لها بالتفصيل .

اخترنا عرض طريقة GIMSI لصاحبها - (Alain Fernandez 2000) وذلك نظرا لحدائتها وإمامها بجميع العناصر الضرورية في تصميم لوحة القيادة بحيث أنها مبنية على مبدأ التعاونية بين مستويات المؤسسة وتعطي أهمية بالغة لمشاركة المسؤولين العاملين في الميدان بعد تحديد الإستراتيجية بحيث يكون تحديد الأهداف التفصيلية من القاعدة إلى القمة بمبدأ Bottam-Up، لإعطاء عمال الميدان الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم وتحفيزهم على تحقيقها بما أنهم هم من قاموا بتحديدتها واقترحت كذلك طريقة فعالة في اختيار وبناء مؤشرات صحيحة وملائمة تساعد على اتخاذ القرار، لأن اختيار المؤشرات هو لب شروع القيادة.

وسميت Gimsi الطريقة الشاملة لنظام للمعلومات الفردي أي:

Généralisation :G: شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المجالات: الإنتاج، الخدمات الإدارات، وعلى مختلف أنواع المؤسسات: الكبيرة منها والصغيرة...

Information :I: ويقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.

Méthode :M: وهي طريقة للقياس.

Système :S: الطريقة تسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة.

Individuelle :I: الطريقة تعزز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد.

ولقد اخترنا هذه الطريقة لتوضيح كيفية تصميم لوحات القيادة في المؤسسة لأنها من أحدث الطرق وشاملة لكل القطاعات وتتماشى مع المفاهيم الحديثة للتسيير (التسيير بالمشاركة) ولأنها مرتبطة جدا بالشق الثاني من الدراسة

وهو اتخاذ القرارات، وكذلك إلمامها بجميع العناصر الضرورية في تصميم لوحة القيادة بداية من دراسة المحيط إلى غاية برنامج الصيانة والمراجعة، وهي تضم 10 مراحل تدرج تحت 04 محطات رئيسية¹.

الجدول رقم (I-3) مراحل طريقة GIMSI

المرحلة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف المؤسسة Identification	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل هيكلية التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين.
تصميم نظام لوحة القيادة Conception	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	7	نظام لوحات القيادة	بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام
تشغيل نظام لوحة القيادة Mise en œuvre	8	اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي المناسب
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة.
التحسين المستمر Amélioration continue	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

1- Alain. Fernandez. Op cit. P 185.

1.1.2.I. الخطة الأولى: التعريف بهوية المؤسسة

و تمثل هذه المحطة مرحلتين هما : دراسة محيط المؤسسة والتعريف بالمؤسسة

1.1.1.2.I. المرحلة الأولى: دراسة محيط المؤسسة

تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملا مساعدا و يخلف فرصة أو قد يكون عائقا أمام المؤسسة يخلق تهديدا¹.

ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها من الفرص ، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية وسلبية.

والعديد من عناصر المحيط يمكن — تؤثر في تصميم لوحة القيادة، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على معرفة محيط المؤسسة من ناحية: السوق، الإستراتيجية و نمط التسيير فيها .

● **سوق المؤسسة:** وهي مجموعة من العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة، نظرا لارتباطها المباشر بها (رغبات الزبائن المتغيرة، المنافسة، التنوع في المنتجات، الشركاء، درجة تعقد السوق...)

فمثلا معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق يساعد على فهم الإستراتيجية المنتهجة ومنه إلى الأهداف التي يمكن قياسها وتظهر في لوحة القيادة².

● **موارد المؤسسة:** يتم استخدام أدوات عالية التكنولوجيا في نظام لوحة القيادة، لدى يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة وما مدى الاستخدام السليم للمستعملين و الأفراد في المؤسسة للأنظمة المعلوماتية الحديثة.

1 - Alain Fernandez « les nouveaux Tableaux de Bord, piloter l'entreprise » op cit. P 184.

2 - A. Fernandez « Gimsi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité » op cit p 14 .

فكلما كانت قدرة الأفراد في المؤسسة على استخدام التجهيزات التكنولوجية الحديثة بشكل سليم في نشاطاتهم واستفادتهم بها في العمليات فأن ذلك سيساعد على وضع نظام لوحات قيادة متطور يعمل بشكل آلي أكثر يقلل في وقت المستخدم وبفعالية أكبر و تكاليف أقل¹.

● **النمط التسييري:** إن النمط التسييري (الإدارة) المطبق في المؤسسة يؤثر في تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة في شكلها ودوريتها وحتى وجودها أصلا، فمثلا عندما تطبق المؤسسة أسلوب الإدارة بالمشاركة يكون تفويض السلطة واضحا ويمنح للمؤسسين إمكانية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يراه مناسب، لهذا يعمل على وجود لوحة قيادة لديه ويشغلها بشكل جيد كما أن مشاركة في تحديد الأهداف تكسبه ثقة في التسيير وتحفزه على تحقيق الأهداف وتعزز روح المبادرة، فمن غير المنطقي تأسيس نظام لوحة القيادة في مؤسسة تنتهج نظام التسيير التقليدي، يكون تفويض السلطة فيه شكليا تنتج مركزية في القرارات تجعل الأفراد غير متحمسين وغير مسؤولين عن متابعة النتائج المحققة وغير مجبرين على بلوغ الأهداف المسطرة، فحتى يمكن الحديث عن نظام لوحات القيادة يجب أن يكون في المؤسسة مراكز مستقلة.

● **ثقافة المؤسسة:** إن ثقافة المؤسسة محدد قوي في تقبل الأفراد لنظام لوحات القيادة، والتي يمكن تعريفها على أنها مجموع القيم والسلوكيات والعادات المتفق عليها بين الأفراد، مما يكسبها ضغط ودلالة في تصرفاتهم، فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كان من الصعب تقبل أي شيء جديد (مقاومة التغيير)، وعليه يجب على مصمم نظام لوحات القيادة.

أن يدمج المميزات الخاصة لثقافة المؤسسة فيه، ويأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير في وضع نظام لوحات القيادة، خاصة إذا كانت هناك تغييرات في نظام الحكم والتقييم على الأفراد الذين يمكن أن يعتبروه نظام للرقابة عليهم. لذلك من المستحسن تكوينهم قبل وضع النظام بشكل تدريجي، لأنه عادة ما يصاحب ذلك ردود فعل عنيفة ضد النظام وعدم تقبله يجعل نسب نجاح مشروع النظام ضعيفة.

● **إستراتيجية المؤسسة:** الإستراتيجية هي وضع أهداف طويلة الأجل فهي عملية تصميم نظام لوحات القيادة مرتبط بشكل مباشر بالإستراتيجية المختارة فإذا كانت الإستراتيجية المؤسسة هي التنوع في منتجاتها وعملياتها فهذا يعني أنها تتقرب تطورات السوق وتتابع تغير رغبات الزبائن لكي تتمكن من تقديم أفضل المنتجات

¹ - بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مباح ورقة، 2010- 2011 ص 140.

والخدمات وتنتهز الفرص المتاحة الجديدة وهنا يكون نظام لوحات القيادة الحديثة الذي يستقطب المعلومات ويضعها تحت تصرف المسؤول بالشكل والوقت المناسبين هو ما تحتاجه لتطبيق هذه الإستراتيجية بشكل أفضل¹. أما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة الزيادة بالتكاليف (Domination par les couts) فإنها سوف تبحث عن تخفيض التكاليف، ويصبح وضع نظام التقارير (le Reporting) التقليدي الذي يحتوي على مؤثرات مالية فقط، كفيل بأن يسمح بتطبيق هذه الإستراتيجية.

وكخلاصة لهذه المرحلة الأولى وفي كل مرحلة وضع A.Frenandez خطة عمل لتطبيق المرحلة²:

○ تحديد تعقد السوق و خصائصه: الزبائن- المنافسة- تنوع المنتجات- الموردون والشركاء

○ تحديد موارد المؤسسة وسياستها بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى التجهيز الموجود في المؤسسة؟

- من هم الفاعلين في المؤسسة؟

- ما هي السياسة الداخلية ونمط التسيير في المؤسسة؟

- ما هو وزن ثقافة المؤسسة بين أفرادها؟

○ إستراتيجية المؤسسة:

- ما هي أفضل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة.

- المخطط الإستراتيجي، مخطط العملياتي.

- تحديد نقاط القوة والتركيز عليها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة التخفيف منها.

○ ثم بعدها يتم استخلاص النتائج التالية من المرحلة الأولى³:

- الفائدة التي يمكن أن يجلبها مشروع نظام لوحات القيادة للمؤسسة.

- مستوى الالتزام من طرف الإدارة متمثلة في الموارد التي تضعها المؤسسة تحت تصرف القائمين على

هذا المشروع.

1 - Alain Fernandez. « les nouveaux tableau de bord des managers » Op cit. P 195.

2 - Alain Fernandez. Op cit p 203.

3 - Alain Fernandez. Gimsi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité »Op cit. P 16.

- تقييم أولي للعراقيل التي يمكن أن توجه المشروع من مقاومة التغيير لدى الأفراد تقبل الأفكار الجديدة، عراقيل تقنية وحتى تسييرية.

- تقييم أولي لدرجة التعاون التي يمكن أن يلاقيها المشروع.

2.1.1.2.I المرحلة الثانية: التعريف بالمؤسسة.

بعد أن تطرقنا إلى محيط المؤسسة، نقدم الآن تعريف بها من خلال دراسة هيكلتها التي بدورها تسمح بتعريف المهن Métiers والمراحل Processus والنشاطات المعنية Les activités ومنه إلى تكوين فرق العمل.

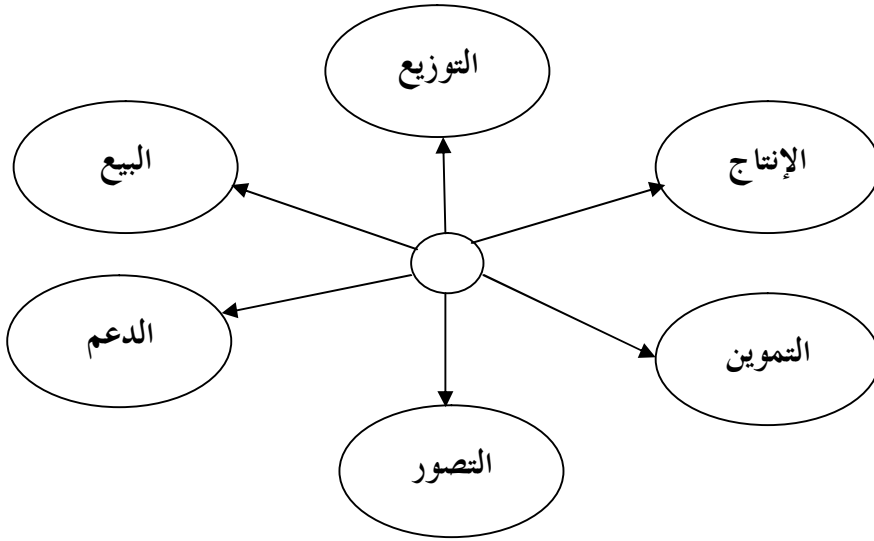
ولتطبيق مبدأ Gigogne لتداخل لوحات القيادة فإن تحديد الوظائف والعلاقات بين المسؤولين ضروري لتكريس هذا المبدأ الذي يعطي للمسؤول نظرة شاملة عن كل العمليات التي تقام تحت مسؤوليته وحتى على مسؤولية زملاءه من نفس المستوى خصوصا إذا كان هناك ترابط بين الوظائف، وعليه فإن دراسة نمط الهيكلية والمتمثلة أساسا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح لمصممي نظام لوحات القيادة باستعمال أحسن لمبدأ التداخل.

• **المهن Métiers:** هي مجموعة الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي بتكاملها تكون المؤسسة.

فالشكل التالي (I-5) يظهر مختلف المهن لمؤسسة تتصور منتج جديد لبيعه لزبائنها.

أولا تصور المنتج من خلال البحث والتطوير، ثم يتم التمويين من طرف الموردين ثم تنتج في الورشات قم توزع هذا المنتج ببيعه إلى الزبائن بعد ذلك يكون هناك مهنة الدعم متمثلة في المحاسبة، وتسيير الموارد البشرية، مراقبة الجودة.

الشكل رقم (I-5): مهن المؤسسة.

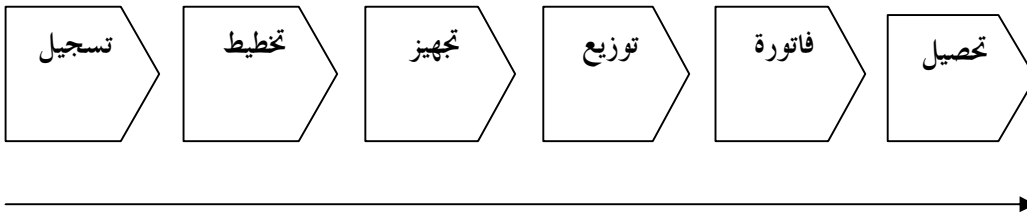


المصدر: Alain Fernandez. « Gimsi méthode pour concevoir » Op cit. P 18:

• **المراحل *les Processus***: عبارة عن مجموعة النشاطات المنظمة في وقت معين لإنتاج قيمة محددة وقابلة للقياس، وهي الترتيب المنطقي والزمني لأداء العمليات محددة بزمن من أجل خلق قيمة، ويتم تحليل المراحل من أجل تحديد الوقت اللازم لكل عملية وترتيبها، ويمكن زيادة كفاءة من خلال تقليل الوقت اللازم لذلك ويتم قياسه من خلال نظام نظام لوحات القيادة، في مؤشرات زمنية.

مثال: يقوم زبون بإرسال طلبية إلى المؤسسة، يتم استلامها فتسجل في مرحلة أولى، ثم يخطط لها ، فتجهز ثم توزع وتعد فاتورة لذلك بعدها يتم تحصيل الفاتورة.

إن أي خلل في مرحلة من المراحل يؤدي إلى فقدان الزبون وبهذا يتم تحديد الحلقة الأضعف في هذه السلسلة¹



الزبون

الزمن T

الزبون

الشكل (I-6) مراحل الطلبية

1 - Alain. Fernandez. . « les nouveaux tableau de bord des managers » op cit 203

• **النشاطات *les activités***: هي عبارة عن أعمال متداخلة في المراحل وهي قابلة للقياس، بحيث أنه بعد تحديد المهن والتي تنفرع إلى نشاطات مفصلة.

وكل مؤسسة تتميز لمراحلها ونشاطاتها الحساسة الخاصة بها، لذا يجب تحديدها بالاعتماد على الأهداف المسطرة، وذلك بفرض إعطاءها ميزة في نظام القياس (لوحات القيادة).

• **تكوين فرق العمل *les groupes de travail***: بعد تحديد المراحل والنشاطات الحرجة، يتم تحديد المسؤولين الذين سيصبحون فيما بعد ممثلين لهاته المراحل والنشاطات في اجتماعات التحاور والتقييم، وتحميلهم مسؤولية ذلك بتوفير وتقديم معلومات صحيحة ودقيقة على سير العمل، ويجدر الإشارة إلى ضرورة إشراك مستعملي نظام لوحات القيادة من مسؤولين عمليين وإداريين في الإعداد، عكس بعض الشركات التي لا تستشيرهم إلا وقت تشغيل النظام، كما أنه من الواجب جمع المستعملين وواضعي النظام في مجموعات عمل وإشراك مهندسي الإعلام الآلي في وضع هذا النظام يهدف جزئياته وتقنياته.

وكخلاصة لهذه المرحلة فإنه يتم تفكيك الهيكل التنظيمي من أجل تحديد المهن والمراحل والنشاطات الحرجة لتحديد المسؤوليات والأدوار وتكوين فرق عمل وذلك لوضع قاعدة بيانات تساعد في تصميم نظام لوحة القيادة في تحديد الحلقة الأضعف أثناء حدوث خلل في الأداء.

ويقول البعض أن نظام لوحات القيادة لا يحقق الكفاءة *l'efficience* باعتباره تكاليف ولكن يساهم في تحقيق الفعالية *l'efficacité*¹.

2.1.2.I المخطط الثانية: تصميم نظام لوحة القيادة.

تعتبر أهم محطة في وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة لأنها تكون من بعد ما تم دراسة وتحليل محيط المؤسسة وتحديد السوق الذي تعمل فيه، وتفكيكها إلى مهن ومراحل ونشاطات يمكن تقييمها، تأتي المخطط الثانية والتي تسعى لوضع النظام من خلال خمسة 05 مراحل متتابعة هي:

¹ Boisselier.P. op cit+ P 46.

1.2.1.2.I المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف:

إن طريقة GIMSI لتصميم نظام لوحات القيادة هي أداة تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، وينبغي أن ينظر إلى هذا النظام أنه أداة لترجمة إستراتيجية تجريدية إلى أهداف محددة.

● **الانتقال من الإستراتيجية إلى الأهداف:** وعادة ما تكون عملية صياغة الإستراتيجية شديدة التعقيد، وتستلزم قدرا كبيرا من التفكير والمداخلات لتعدد الجوانب والمتغيرات التي يلزم دراستها. ونظام لوحات القيادة يسهل تحليل الإستراتيجية إلى أهداف محددة ومستندة إلى الواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها.

ومن أساليب تنفيذ هذه المرحلة سؤال المستعملين لهذا النظام أن يصفوا عوامل النجاح الأساسية FSC وترتيبها حسب الأولوية والتي يمكن أن توجه المؤسسة نحو الإستراتيجية المنشودة بأقصى درجة من السهولة والفعالية، ومنه يمكن تحديد الأهداف المناسبة في عدد من الجوانب مثلا: الربحية على المدى القصير، التسعير، وقت التسليم وتنظيم المؤسسة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخليا، وهذا ما لم تحققه الإدارة بالأهداف¹، حيث كانت تعتمد على أهداف شخصية لكل المتعاملين في المؤسسة ولكن لم تكن بانسجام دائم مع الإستراتيجية².

● **اختيار الأهداف:** حسب BSC يتم اختيار الأهداف من طرف المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد قدرات المؤسسة، إلا أن التوجه الجديد في طريقة GIMSI هو مناقشة الأهداف من طرف المديرين العمليين في الميدان بمشاركة عمالهم ثم صعود هذه الأهداف إلى التفاوض مع الإدارة العليا للمصادقة عليها، وذلك لتحفيزهم على تحقيقها، يتم ذلك من خلال اجتماع مجموعات العمال لكل وظيفة في المؤسسة في حصص لعصف الأفكار Brainstorming وتقوم بالعمل على تشخيص مهمة (سبب/نتيجة) أي من أجل الوصول إلى هدف معين لا بد من توفير أسباب معينة ثم تتم المناقشة وأخيرا اختيار الأهداف حسب معايير SMART³:

1- الإدارة بالأهداف تم تقديمها من طرف Peter Drucker في كتابه 1957 la Direction des entreprises.

2 بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البلدة، 2006 ص 8 .

3 لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

S: منسجم: أي توافق الهدف مع إستراتيجية المؤسسة وأن لا يحدث تعارض مع الأهداف الأخرى.

يمكن الخراط الأفراد: يعني تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة، فيتم انخراط الأفراد في المجموعة.

M: قابل للقياس: يجب أن يعبر عنه بقيم قابلة للقياس.

A: قابل للتحقيق: يجب امتلاك الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويتحكمون في القيود، فمن الأفضل أن يتم تحديد الأهداف بعد دراسة تحليلية معمقة، فالهدف يجب أن يحفز الأفراد وأن لا يشبط عزيمتهم كاستحالة تحقيقه لعدم توافق القدرات الفعلية مع الهدف المراد الوصول إليه.

R: واقعي: أي أن طريقة تحقيقه واقعية، لا يمكن تحقيق الهدف إذا لم يتم الاستعانة بطرق منهجية واضحة تجسد الأعمال في الميدان¹.

T: محدد بالزمن: أن يكون تنفيذه محدد بمجال زمني منتهي وأن يكون واضحاً ودقيقاً.

و كذلك أن يكون مرتبط بمسؤول: ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة، كما هو محدد في خطة العمل المرفقة².

العمليات اللازمة	اسم المسؤول	المدة الزمنية		نتائج منتظرة	الوسائل اللازمة	
		نهاية	بداية		كلفتها	طبيعتها

Source : Caroline Selmer op cit P 31

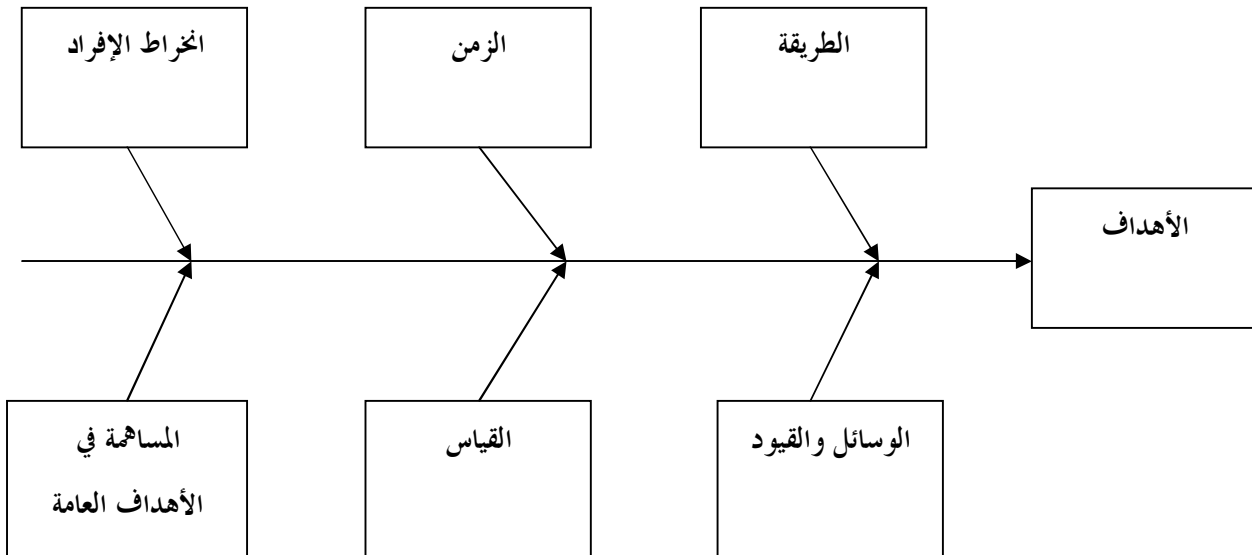
الجدول (I-4) وثيقة خطة عمل للأهداف

وكخلاصة لهذه المرحلة فإنه يجب الانتقال من الأهداف العامة طويلة الأجل متمثلة في الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية، واضحة، قابلة للقياس وواقعية مرتبطة بمسؤول ومن أحسن أن يتم المشاركة في إختيار الأهداف

1 - Patrick Iribarne « Les tableaux de bord de la performance » edition Dunod , Paris 2003. P 110.

2 - Caroline Selmer. Op cit. P 30.

لعمال الميدان مع مسؤوليهم العمليين في إطار الإدارة بالمشاركة من أجل تحفيزهم على قبول الأهداف ودفعهم لتحقيقها في إطار مناقشات وتفاوض من خلال جلسات عصف الأفكار Brainstorming وتحديد مواطن الأخطار التي يمكن أن تقع خلال التنفيذ مع وضع خطة العمل وخطط بديلة لمواجهةها.



.Source A. Fernandez op cit P199

الشكل رقم (7-I) اختيار الأهداف

2.2.1.2.I. المرحلة الرابعة: بناء لوحة القيادة:

بعد أن تم تحديد الأهداف وخطط العمل لتحقيقها في المرحلة السابقة، فإن هذه المرحلة تهتم بتحليل بنية لوحة القيادة لمتخذ القرار، فإن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، لدى فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتقييم الأداء، وإيمان المسؤول بوظائف لوحة التحكم وما هي القيمة المضافة من استعمالها تجعله يحرص أكثر على بناءها بالشكل الصحيح ومن وظائفها:

• وظائف لوحة القيادة:

- أداة لقياس الأداء: إن تصميم نظام لوحة القيادة للمؤسسة لا يكون فعالاً إلا إذا تم ربطه مسبقاً مع مفهوم الأداء.

➤ **تعريف الأداء Performance:** على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتناولة للأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له. فيعرفه كل من (Robins, Wiersema 1995) الأداء على أنه: "القدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"¹.

➤ وعرفه (Wright et L 1998) بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".

➤ ومن وجهة نظر مدخل النظم يعرفه (Wit et Meyer) على أنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تحدث داخل المنظمة"².

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة من إنجاز الأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفعالية وهذا المفهومان هما ركيزتان يقاس عليهما مستوى الأداء في المؤسسة³.

لتحقيق تواجد المؤسسة والوصول بأدائها إلى مستويات جيدة يجب عليها إرضاء ذوي المصالح Stockholder من مساهمين، زبائن، العمال، الجمهور و الشركاء.

ويمكن قياس الأداء ومدى إرضاء أصحاب المصالح بعدة مؤشرات منها⁴.

❖ الأداء والمساهمين *EVA Economic Value Added*

EVA: هو مؤتمر خلق القيمة للمساهم، يقارن التكلفة الوسطية المرجحة لرؤوس الأموال مع العائد على رأس المال المستثمر.

$$EVA = CI \times (ROIC - WACC)$$

حيث CI: رأس المال المستثمر (Capital Investi)

Roic: العائد على رأس المال المستثمر (Return on Invested Capital)

Wacc: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال (Weight Average Cost Of Capital)

1- وائل محمد صبحي، طاهر مدحت منصور، "أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن"، دار وائل 2009. عمان. ص 38.

2 - Balland. S et Bouvier A.M. « management des entreprise » Edition Dunod Paris 2011. P 17.

3 Philippe Lorino، « Méthodes et pratique de la performance » 3 Edition d'organisation، Paris 2003.p 63

4 Bourdin. J . « le contrôle de gestion »، op cit. P 20.

ولتحقيق أداء جيد وقيمة مضافة لا بد أن تكون تكلفة رؤوس الأموال أقل من العائد عليها $Roic > Wacc$ ولقد أصبحت القيمة المضافة للمساهم هي أساس تقييم الأداء لدى الكثير من المؤسسات، إلا أنما طريقة محدودة لارتباطها بالجانب المالي فقط خصوصا في المدى القصير لهذا يستعمل في نظام لوحات القيادة مؤشرات أخرى تقييم أداء المؤسسة بشكل أحسن.

❖ الأداء والزبائن: مؤشر حلف القيمة للزبائن *CVA Customer Value Added*¹.

قام بعض الاستشاريين باقتراح مؤشر لقياس أداء المؤسسة في اتجاه زبائنها من خلال قياس درجة رضا الزبائن عليها مقارنة بالمنافسين (توقعات الزبون، الجودة المدركة، نسبة الشكاوي...)، ولقد لقي نجاح باهرا في تقييم الأداء.

❖ الأداء والعمال: مؤشر خلق القيمة للعمال *PVA People Value Added*.

وهو مؤشر يقوم بتقييم مدى رضا العمال وذلك من خلال الرضا عن جو العمل، مستوى المسؤولية واتخاذ القرار، نوعية التسيير، الدخول إلى المعلومات ونوعية العمل في الفرق والتحضير².

يجب أن تظهر لوحة القيادة نسبة التبادل بين الأفراد والمجموعات والوحدات بفرض الرفع من الأداء الجماعي.

○ **التنبيه بالحالات الطارئة:** تلعب لوحة القيادة دور وقائي حيث تعمل كمنبه في حالة تجاوز المؤسسة عتبة معينة، أو أي نوع من المنبهات، وتوجد بعض الأنظمة المتخصصة تساعد في تشخيص أو توضيح بعض العناصر التي تبين تواجد الخطأ وتقوم بالإندار.

○ **مرجع مشترك للمجموعة:** تعتبر لوحة القيادة كمرجع مشترك لكل المجموعة بحيث تقوم بتوضيح المنهجية وتوحد الآراء فقد تحدث مشاكل في حالة تعدد الأفكار فهي توحد الرؤية المشتركة لوضعية ما بحيث يكون عمل المجموعة أشمل من مجموعة عمل الأفراد، كما أن ثقة كل فرد في لوحة القيادة يؤدي إلى تبادل الآراء ووجهات النظر ومنه إلى فعالية في القرارات المتخذة.

○ **أداة للاتصال:** تسهل لوحة القيادة عملية الاتصال بين مختلف عناصر المؤسسة، فعند تشكيل واقع أو وضعية ما يمكن لكل فرد عرضها وفهمها وبالتالي ترجمة الحالة المدروسة أمام زملائه ويتم تبادل الآراء والمعلومات.

¹ C. Alazard، S. Separi- op cit، P 13.

2 - Alain Fernandez. « les nouveaux tableau de Bord des managers »5 Edition organisation www.nodesway.com (11/02/2013)

○ **أداة شخصية:** لوحة القيادة لا تعتبر أداة نمطية لكل المسؤولين (Standard) فالمعلومة المستعملة والمستنبطة مرتبطة بشكل شخصي بمستعملها، والتي ستراجع وتصحح لتكون مطابقة للنظام المراد قيادته. لوحة القيادة توضح باستمرار المعرفة المتعلقة بالنظام، وعليه يجب على مستعمل نظام لوحات القيادة أن يعتمد على نفسه في مجال الإعلام الآلي، لأنه قد يتحتم على صاحب القرار اتخاذ قرارات استعجالية وفي هذه الحالة إذا توفرت له معارف مصيغة خاصة بالإعلام الآلي فإن ذلك يكون في غاية الأهمية.

● **تنظيم لوحة القيادة:** تتشكل لوحة القيادة من منطقة المقاييس الاقتصادية (المؤشرات) ، النتائج والأهداف والفروقات ويمكن إضافة مناطق أخرى كنتائج الدورة السابقة، نتيجة نفس الشهر للسنة الماضية وغيرها من المعلومات التي يراها المسؤول مناسبة ويمكن أن تساعد في تسييره.

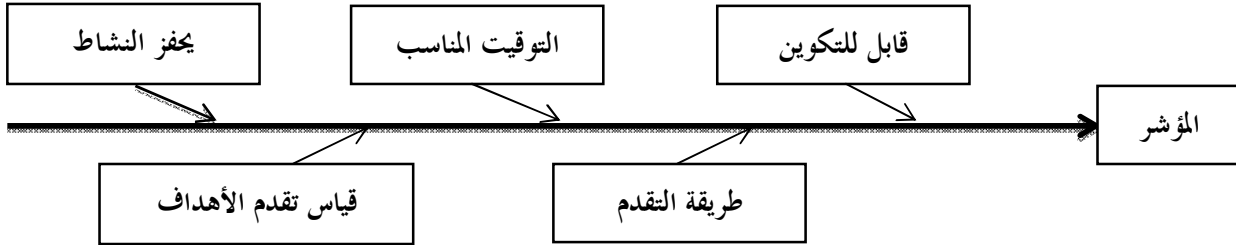
ولوحة القيادة مكونة من مجموعة من المؤشرات حيث أن عددها مهم حسب أعمال G. Miller التي بينت أن الإنسان لا يستطيع أن يستوعب في مرة واحدة أكثر من (7 مؤشرات إلى 12) ، فالذاكرة السريعة لا تسجل من 5 إلى 9 معلومات (Chunks) في اللحظة حسب المصطلح المستعمل من طرف Miller ، حيث أن Chunks هو عنصر متعدد المعاني (رقم، كمية، نسبة...) ¹.

وكخلاصة لهذه المرحلة يتم التعرف بوظائف لوحة القيادة وإبراز أهميتها في التقييم المنطقي للأداء واستباق الأحداث والاتصال وخلق الانسجام بين أعضاء الفريق ومرجعيتها وكذا ضرورة تحديد المؤشرات المستعملة حتى تؤدي وظيفتها ، أي ضبط الإطار العام للوحة القيادة من أجل معرفة المؤشرات التي يمكن أن تقيس الأهداف المنشودة بدقة وبعدها محدود.

3.2.1.2.I المرحلة الخامسة: اختيار المؤشرات

بعد القيام بتحديد العوامل الأساسية للنجاح *facteurs clés de succès* تم بعدها تحديد الأهداف. ففي هذه المرحلة هي اختيار المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة فعند اختيار المؤشرات نراعي المعايير التالية:

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت المناسب: فهناك عدة مؤسسات تعتمد على مؤشرات مبنية على التجميع (le Reporting) في أوقات دورية وهذا قد يفقد المعلومة صلاحيتها¹.
- يجب أن يسمح المؤشر بقياس هدف أو عدة أهداف: فالمؤشر يقيس الأهداف التي تم تحديدها من قبل، فتأخذ خصوصيات الوحدة المسيرة واحتياجات المسير.
- يجب أن يسمح المؤشر بالتحريض على النشاط: فيقوم بدفع المسؤول بالقيام بالعمليات التصحيحية ويحفز العمال على النشاط من خلال تحديد الانحرافات بين المتوقع والحقيقي.
- يجب أن يكون المؤشر قابلاً للتطوير وذلك من منطلق أن لوحة القيادة هي أداة مرنة تستجيب للتغيرات التي تطرأ عبر الزمن، ومنه فإن المؤشرات يمكن تطويرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.
- يجب أن تكون المؤشرات متناسقة فيما بينها في الوظيفة وأخرى ومستوى وأخر² كما يوصي تنوع المؤشرات حتى تعطي لوحة القيادة نظرة شاملة عن نشاط الوحدة، من خلال مؤشرات النتائج والمتابعة، و مؤشرات الوسائل والأثر أو مؤشرات مالية وغير مالية (تشغيلية) أو مؤشرات قيادية ورقابية.



.Source A. Fernandez op cit P 208

الشكل رقم (I-8) خصائص المؤشرات

و نظراً لأهمية هذه المرحلة سوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

4.2.1.2.I. المرحلة السادسة: جمع المعلومات :

بعد القيام باختيار المؤشرات يتم بناؤها انطلاقاً من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، فيتم في هذه المرحلة اختيار المعلومات بناء على المعطيات المجمعة سابقاً في أنظمة المعلومات لمختلف الوظائف في المؤسسة، ويقوم كل

1- Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion » 2ème édition presse de l'université du québec, 2009, P 244.

2 - A. Fernandez. Op. cit. P 277

مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومياً، أسبوعياً، شهرياً...) بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومة من أجل تقييم المؤشر.

● **تعريف المعلومة:** تمثل المعلومة المعطيات التي يتم تحويلها في شكل له معنى بالنسبة للشخص المستقبل لها.

معطيات (خام + مخزنة) ← معالجة ← معلومة، وتتميز المعلومة بالخصائص التالية:

- سهولة فهمها، درجة ملائمتها وصحتها¹.
- لها مدة صلاحية إذا تعدتها تفقد نفعيتها.
- قانونية الوصول إليها واستغلالها وتكلفة الحصول عليها.
- عدم دقتها تؤدي في تشير من الأحيان إلى تغليط المسؤولين واتخاذ قرارات خاطئة.
- تعتبر المادة الأولية في اتخاذ القرارات الصحيحة.

وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي:

○ القدرة على الوصول إلى المعلومة: المعلومة متوفرة تقنيا وسياسيا ومنطقيا، (مصفاة، مجمعة) فإذا كان من غير الممكن الوصول إلى معلومة ما فإنه لا يتم استعمالها، مثلا معلومات دقيقة عن تكاليف نوعية لدى المنافسين.

○ تكلفة المعلومة: المعلومة ليست خدمة مجانية، لأنه يتم الحصول عليها عادة من طرف رجال البيع الميدانيين (Traqueurs) ومحاولة استمالة نقاط البيع والتجار في إعطائهم المعلومات مقابل هدايا وامتيازات إضافة إلى تكاليف تحويلها ومعالجتها وفي بعض الأحيان يتم شراء المعلومات الضرورية من طرف بنوك المعلومات مثل (Nilson)².

○ صلاحية المعلومة: ترتبط قيمة المعلومة بالحاجة إلى استعمالها ومدة صلاحيتها فكثير من المعلومات تصبح عديمة النفعية ولا يمكن استعمالها بعد فترة معينة لأنها تتغير وتتقدم.

1 - Alain Fernandez « L'essentiel du Tableau de bord » 3^{ème} édition Eyrolles 2011, P 320

2 - C. Alazard et S. separi, op cit, P 84.

○ صحة المعلومات ومصداقيتها: إن أهم ما يرغب فيه المسؤول هو استعمال معلومات صحيحة وموثوق بها، لأن المعلومات المغلوطة تؤدي بالضرورة إلى قرارات خاطئة.

● مصادر المعلومات:

تحصل المؤسسة على المعلومات من مصادر عديدة، فقد تكون مصادر من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن بين أهم مصادر المعلومات توجد¹:

- من داخل المؤسسة: منذ وبي البيع (مستقطي المعلومات Traqueurs)، عمال الصفوف الأمامية (front office)، مراكز خدمات الزبائن (Centre d'appel)، الإدارة العامة، الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج، المحاسبة؛
- الأطراف المتعاملة مع المؤسسة: الزبائن (سجلات الشكاوي Registre des doléance)، الموردون؛
- من طرف موردي المعلومات: بنوك المعلومات (Nilson)، مراكز التوثيق وأراء الخبراء؛
- من طرف الجامعات ومراكز البحث والمعاهد المختصة.

● عمليات تجميع المعلومات:

○ المرحلة 1: تمر عملية تجميع المعلومات بالمراحل الأساسية التالية:

يتم تحديد قائمة المؤشرات التي تم اختيارها والمعلومات الضرورية لإعدادها، ثم يتم التأكد مما إذا كانت المعلومات متاحة أم لا؟ وهل المدة اللازمة لتحصيلها كافية أم لا؟ وكذا التأكد من درجة صلاحيتها (جيدة، متوسطة، رديئة....)

○ المرحلة 2: يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العمليين في البحث عن كيفية الحصول على

المعلومات المتأخرة أو غير الموجودة، ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات يتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا كوضع وثيقة لمتابعة حركة المخزون أو وثيقة للمندوبين التجاريين لمعرفة عدد الشكاوي في الطلبات... الخ، كما يمكن أن تصل المعلومة متأخرة وبالتالي لا تكون صالحة للوحات القيادة، ففي هذه الحالة يتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة، وهذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة إليها

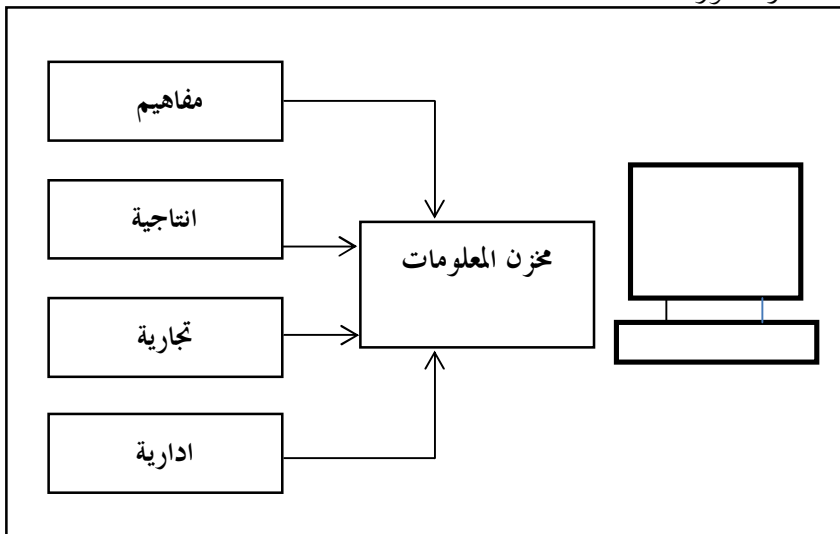
1 - Marias Lottri op cit p45

واستكمال أو تقدير قيمتها النهائية لاستخدامها، وكتيجة لهذه المرحلة يتم التعرف على قائمة المعلومات المتوفرة وآجال الحصول على تلك الواجب إعدادها، واستبعاد تلك التي لا تحقق شرط الحصول عليها في الآجال المحددة أو تلك التي تكون غير صالحة للاستخدام¹.

○ **المرحلة 3:** إعداد دفتر الشروط الذي يبين كيفية إعداد تلك المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستعملة في تحضيرها، وبعدها يتم تخصيص جزء من دفتر الشروط لتصنف فيه المؤشرات حسب الترتيب الذي تشغله في لوحة القيادة ويتم إرفاق كل معلومة مدرجة برقم مرجعي للتعرف على مصدرها، كما يضم هذا الدفتر المعلومات الأولية المجمعة حسب مصادر الحصول عليها لتسهيل عملية جمعها، وتكون هذه المؤشرات مصنفة حسب الرقم التسلسلي، حيث يتم التركيز حسب كل مصدر على الموظف المكلف بإيصال المعلومة والتاريخ الذي تتوفر فيه هذه المعلومة ومصدرها وسيتم تفصيل هذه العملية في الفصل الرابع.

ومن أجل استخراج معلومات مفيدة في بناء المؤشرات يتم استخدام بعض التقنيات المتخصصة في تصنيف ومراقبة المعلومات التي يمكن أن تتغير وتتجدد بحسب الظروف مثل: مخطط الموارد (Enterprise ERP Resource Planning) تم نستعمل مخزن المعلومات Data Werhouse الذي يوفر الخصائص التالية:

- المعطيات المخزنة منظمة حسب الموضوع.
- المعطيات المخزنة متداخلة فيما بينهما ومتكاملة فيما بينها.
- المعطيات المخزنة مؤرخة.



.Source A. Fernandez op cit P 208

الشكل رقم (9-I) تخزين المعلومات في المؤسسة

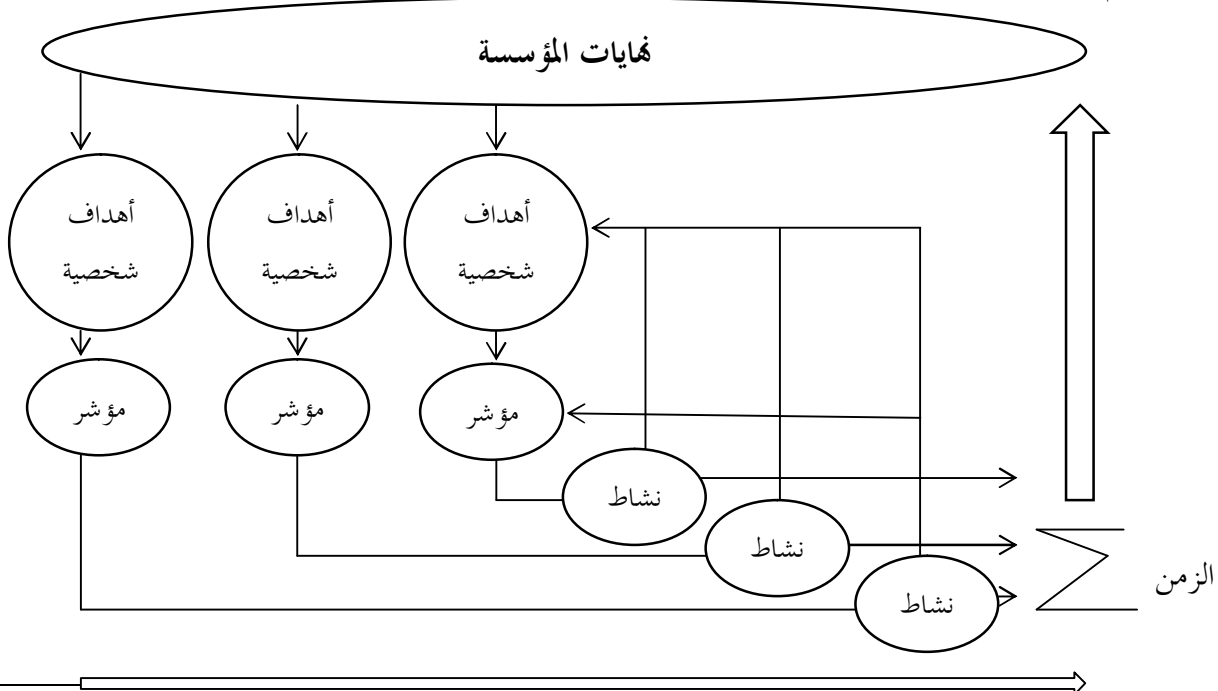
1 - Alain Fernandez. « Gimsi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité »Op cit. P 16

5.2.1.2.I المرحلة السابعة: نظام لوحات القيادة:

لا يمكن أن يكون المقرر و لوحة القيادة معزولين، لذا فإن هذه المرحلة تهدف إلى بناء نظام لوحات القيادة ومراقبة الانسجام العام، فإن حرية المسؤول لا تجعله في عزلة عن باقي المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، بل لابد من تبادل المعلومات لإثراء فهمه تجاه المشاكل وبالتالي إيجاد الحلول المثلى، هذا التبادل يتم عن طريق تقنيات الاتصال¹ مثل (Groupe Ware (intranet الذي يسمح ويشرف على تبادل المعارف بين الأفراد (مراسلات إلكترونية، مواقع انترنت...)، فيمكن للمقرر الاستعانة بمؤشرات مجموعات أخرى مهمة بالنسبة له، وذلك بعد تلقي الشروط اللازمة من طرف المجموعة التي أنشأت هذا المؤشر، وهكذا يتم اقتصاد في الوقت والتكلفة وتحسين النوعية ويمكن ذلك من خلال تطبيق مبدأ التداخل للوحات القيادة (Le principe de gigogne).

كما تركز هذه المرحلة على ضرورة التكامل والتناسق للوحات القيادة مع نهايات المؤسسة وإستراتيجيتها المترجمة في شكل أهداف وهذه الأخيرة تتحول إلى أهداف شخصية بالنسبة للمسؤول الذي يكون على أساسها مؤشرات يقيم من خلالها أداء الأنشطة التابعة له وفي حالة وجود انحرافات يقوم بإجراء تعديلات إما على مستوى المؤشرات أو على مستوى ترجمة الأهداف الشخصية ومجموع هذه الأنشطة تصب في نهايات المؤسسة وبالتالي يتم تحقيق التكامل بين مختلف المجموعات².

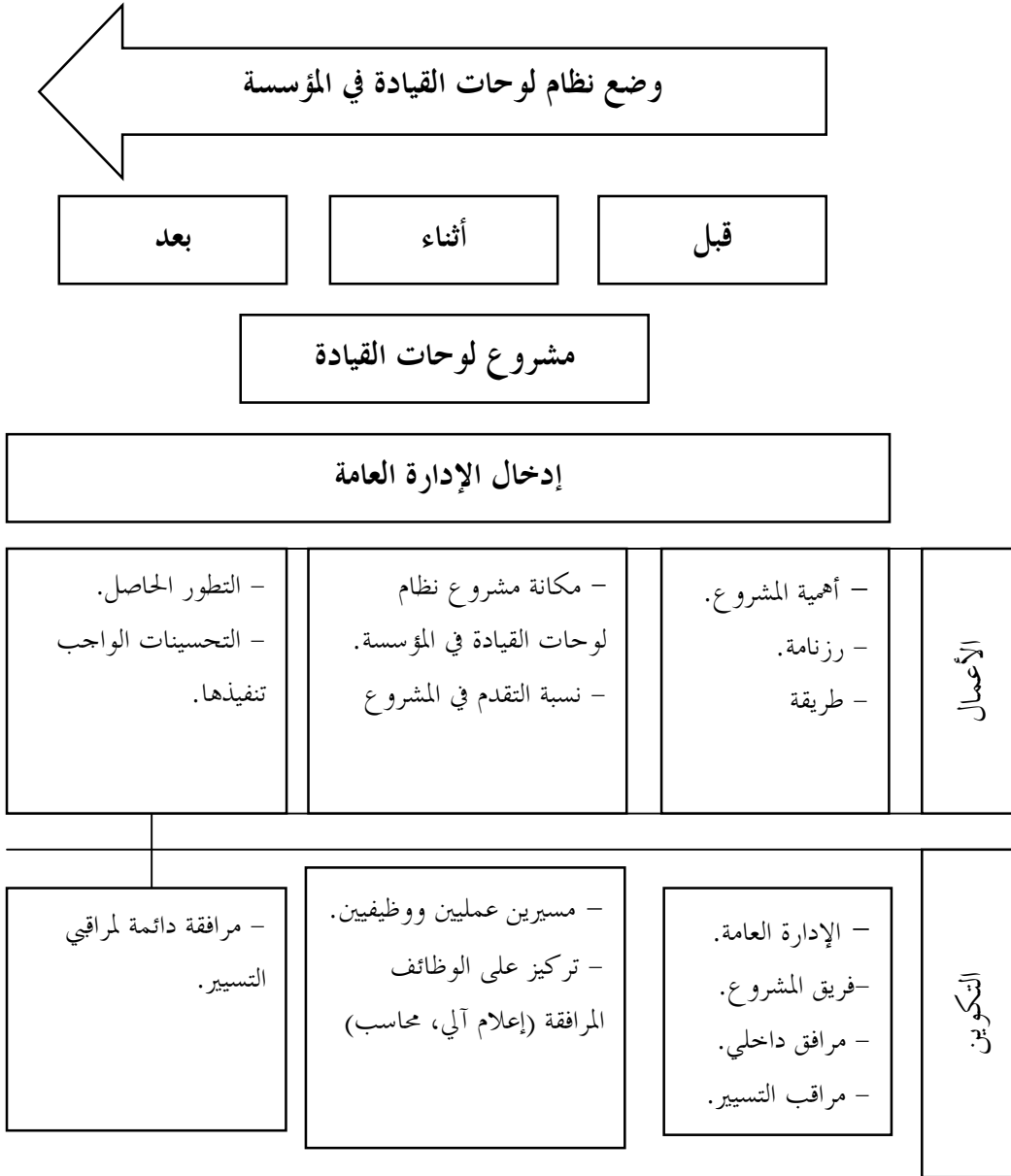
الشكل رقم (10-I): التكامل والتناسق الكلي لنظام لوحات القيادة Michel Gervais, P 447



1- Pierre Voyer, op cit, 2009.p345

2- Caroline Selmer op cit. P 87.

و يجدر الإشارة إلى أن نظام لوحات القيادة يخلق نوع من الضغط على العمال لهذا يجب أن يرافق باتصال مستمر من خلال إعطاء معلومات عن أهمية المشروع رزنامته، طرق تنفيذه، وتكوين مسبق للإدارة العامة وفرق العمل، المراقبين...¹



الشكل رقم (I-11): مراحل وضع نظام لوحة القيادة المصدر: Michel Leroy Opcit, P 141.

3.1.2.I المخطط الثالثة : تشغيل نظام لوحات القيادة Mise en œuvre

1.3.1.2.I المرحلة الثامنة: اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي

لتشغيل نظام لوحات القيادة يجب اختيار برنامج للإعلام الآلي، فيعتبر هذا الأخير أداة ضرورية في عملية تصميم النظام في المؤسسة، حيث أن عملية تخزين واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل.

ونظرا لكون الهدف الأساسي من وضع نظام لوحات القيادة في المؤسسة هو المتابعة الدائمة والمستمرة لسير العمليات، فإن هذا يقتضي وجود نظام معلومات قادر على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد من الأنظمة المعلوماتية الخاصة التي يمكن أن تساعد على العمل الجيد للوحات القيادة، ويبقى على المؤسسات أن تختار احتياجا منها بما يناسبها على حسب (طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، تكلفة النظام...)، و من أجل عمل نظام المعلومات يجب وجود:

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات.

- أدوات للتدخل ونشر المعلومات.

وذلك بعد دراسة المنتجات المقدمة من طرف الشركات المتخصصة في الميدان:

● **أدوات تخزين ومعالجة:** إن وجود قاعدة معطيات تسمح بتجميع المعلومات الخاصة بمختلف وظائف المؤسسة، وترتيبها وتضمن جودتها وتسهيل عملية استغلالها من طرف المستخدمين (نظام المعلومات الإدارية)، ولقد ظهرت العديد من الأدوات التي تسمح بذلك بصفة آلية ومنها: بنك المعطيات « Data Warehouse » ونظام تخطيط الموارد « Enterprise Resource Planning » ERP وغيرها من الأنظمة المعلوماتية الحديثة التي تقوم بتخزين المعلومات ونظرا لكون نظام تخطيط الموارد صعب التطبيق ويكلف كثيرا، فإن أغلب المؤسسات تلجأ إلى استعمال بنك المعطيات¹.

1- بونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة مراقبة التسيير"، ماجستير إدارة المؤسسات، الجزائر 2006، ص 156.

يعتبر بنك المعطيات طريقة حديثة لحفظ وبناء وتنظيم قاعدة المعلومات المتأتية من نظام المعلومات الإدارية وبالأخص نظام المعلومات التعريفية والتي تساعد في إتخاذ القرارات، حيث يعمل بنك المعلومات على تجميع مختلف قواعد المعلومات في المؤسسة بطريقة منظمة تسمح لمختلف الأطراف بالمؤسسة من هذه المعلومات، وعلى عكس أنظمة التخزين التقليدية التي تميزت بعرضها الهائل للمعلومات مما يفقد المعلومة أهميتها، فإن بنك المعطيات يتميز بـ¹:

- المعلومات المخزنة مرتبة حسب طبيعة الموضوع.
- المعلومات في بنك المعطيات مجمعة، فأى كان مصدر هذه المعلومات فإنه يتم تخزينها على نفس الشكل في حالة كونها تصب في نفس المجال.
- تأريخ المعطيات بفرض تسهيل عملية الاستدلال وكشف التعديلات وتتبع التغييرات.
- يتم عرض المعلومات بشكل يسمح للمستخدمين بالانتقال من المعلومات العامة إلى المعلومات المفصلة.

● **أدوات نشر المعلومات ونقلها:** من أجل الوصول إلى المعلومات المعالجة من طرف ERP و Data Warehouse، يجب وضع أدوات التدخل والنشر تستعمل من طرف المسؤولين ومن أمثلتها: الجداول Tableurs ونظام المعلومات التنفيذي EIS Exécutive Information Système.

○ **الجداول:** ويقصد بها الأنظمة البسيطة مثل Excel والتي ويمكن من خلالها نشر لوحات القيادة، وتستعمل الجداول غالبا في المؤسسات الصغيرة التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي والحجم القليل من المعلومات المستعملة فيها. فهي تسمح بعرض المعطيات على شكل منحنيات وجداول، كما تسمح بالقيام ببعض العمليات الإحصائية.

○ **نظام المعلومات المؤسسية EIS Entreprise Information Système:** يسمى في الأصل نظام المعلومات التنفيذي Exécutive Information Système ويعرف EIS على أنه أداة معلوماتية تقوم بتصفية وترتيب المعلومات وإعدادها بالشكل الذي يسمح للمسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها، كما يسمح له بالتركيز على المعلومات التي تهمه دون تضييع الوقت في المعلومات الثانوية².

1- بونقيب. أحمد، "دور لوحة القيادة في زيادة مراقبة التنسير"، مرجع سبق ذكره 167.

ويعتبر EIS أداة تدخل ديناميكية وتفاعلية، تسمح بعرض المعلومة في شكل متعدد الأبعاد Multi démentions (حتى 12 بعد) على عكس الجداول ذات البعدين، وبعد اختيار البرنامج بناء على استشارة مكاتب متخصصة، تبدأ مرحلة تجسيده بمساعدة متخصص في الإعلام الآلي.

2.3.1.2.I. المرحلة التاسعة: تشغيل نظام لوحات القيادة:

بعد اختيار البرنامج المناسب لنظام لوحات القيادة حسب حجمها في الغالب كما أظهرت دراسات Busson-Villaf (PME) سنة 1994 التي أجريت عام 94 مؤسسة بأقل من 500 عامل تبين أن الأداة الأكثر استعمالا هي لوحة القيادة التقليدية (59% من الحالات) ولقد اعتمد هذا الحل لعدة فوائد منها أنها: سهلة الإنجاز، قليلة التكلفة، مرنة وتسمح باستعمال الأشكال البيانية مع إمكانية استخدامها حتى من غير العارفين بأنظمة الإعلام الآلي وأتمتة الوثائق دون صعوبة.

في غالب الأحيان المستعمل المصمم يعيد إدخال وضبط المعلومات التي يتحصل عليها ليحجها أكثر استقلال عن أنظمة الإعلام الآلي الأخرى، ولكن يؤكد Busson-Villaf أن هذه الأداة هي أيضا "مصدر نزاعات بين مختلف المستعملين، المصممين، بحيث أن كل واحد يحاول تجسيد نظرتة الشخصية ويربطها بمشاكلته ووظيفته"، إذن الحرية التي تسمح بها لوحات القيادة التقليدية سرعان ما تصبح مكبح لرؤية مشتركة في تبادل المعلومات.

فيما تبقى لوحات القيادة المنظمة والتي تعمل بنظام تسيير قاعدة بيانات، وكذلك الجداول متعددة الأبعاد، حلولا قليلة الاستعمال بـ (13% - 20% من الحالات) مع أنها تسهل تبادل المعلومات بشكل آني وتعطي خيارات متكيفة مع حجم المؤسسة.

● أتمتة لوحة القيادة في المؤسسات الكبيرة: في غالب الأحيان تستعمل المؤسسات الكبيرة نظام المعلومات التنفيذي EIS والذي يتميز بسهولة استعماله واستخدامه للمعلومات المتواجدة بأنظمة التخزين وإعادةها خلال بضع ثوان، ويتكون EIS من التطبيقات التالية¹:

○ مسير الملفات (Gestionnaire de Documents): الذي يظهر أوتوماتيكيا كل التغييرات

الحاصلة من جمع المعلومات وجعلها في متناول المستعمل، هذا التطبيق له أربع وظائف:

○ استرجاع المعلومات: فأني نوع من الملفات يمكن استرجاعه مهما كان مصدره.

○ تنظيم المعلومات: فخلف كل منطقة في شاشة الكمبيوتر يوجد تسلسل منطقي يحتوي معلومات أكثر تفصيلا.

○ تحديث تلقائي للمعلومات Mise à Jour.

○ إمكانية عرض المنحنيات والألوان بدلالة معايير محددة مسبقا من طرف المستعمل.

○ تطبيق الأبحاث والفحص الدقيق: يسمح للمسؤول الذي يريد تحليل لوحة القيادة بالولوج إلى موقع مركزي وقاعدة بياناته للاطلاع على معلومات تفصيلية، كما يسمح هذا التطبيق بإعطاء حسابات رقمية باستعمال المحاكاة (Simulation) وتقديرات، لمقارنتها على مع المعطيات الحقيقية (رقم حسب المنطقة، حسب المنتج، حسب الزبائن....).

○ بريد إلكتروني: يستطيع من خلال مسير أي فرع الحصول على لوحة القيادة ابتداء من EIS ويرسلها إلى مقر المؤسسة مرفوقة بتعليقات وتفسير.

○ مجال مشترك مع موزعات معلوماتية خارجية (Serveurs): يستطيع من خلالها المستعمل استشارة عدة بنوك معلوماتية تحتوي على معلومات مهمة وهذا دون الخروج من نظام معلومات المؤسسة EIS.

○ رزنامة إلكترونية: تعمل في شكل مفكرة يومية وتحفظ المعلومات العامة.

وبعد اختيار البرنامج المناسب يشرع في تشغيله من خلال ثلاث مراحل¹:

- تشغيل البرنامج.

- التطويرات الخاصة.

- عرض طريقة إيجاد الحلول باستعمال البرنامج.

كما يتم دراسة القيود التي تفرضها المؤسسة على البرنامج والعكس أين يمكن إدراج في هذا الصدد، تكوين العمال في هذا المجال، وتحديد كل التكاليف المتعلقة بالبرنامج.

لابد من التنبؤ بحياة البرنامج وذلك بدراسة مدى حدوثه وإمضاء عقود مع المؤسسات المعنية حتى تتولى متابعته تحسبا لأي مشكل يمكن أن يقع في المستقبل.

كما يجب دراسة نظام الأمن الخاص بالبرنامج لأن كل متحكم أو مستعمل في هذا النظام له سيطرة إلى حد ما على المؤسسة، وذلك بتقديم النصائح التالية للمستعملين:

- اجتناب كلمات السر السهلة.

- تجديد كلمة المرور دوريا.

- عدم الولوج إلى النظام من خارج المؤسسة إلا للضرورة القصوى.

أما التطويرات والتحسينات على البرنامج تأتي مع الاستعمال وبملاحظات المستعملين.

ولإيجاد الحلول باستعمال البرنامج يجب اتباع قواعد تقديم نموذج لوحة القيادة في الآلة، بحيث يجب اتباع عدة قواعد.

تقدم صفحة لوحة القيادة يجب أن يكون نمطيا (Standard) أي نفس الخصائص والألوان، ونفس المكان لتسجيل العناوين والمواضيع، تاريخ المعلومة، التعاريف والتفسير التي تتركز دائما في يسار جدول الأرقام أو البيانات، وبالتالي هذه المعايير ضرورية لقبول لوحة القيادة وتسهيل قراءتها.

كما يجب أن يكون موعد إعداد الصفحة متناسقا مع أهمية الموضوع، إذن يجب تخصيص الصفحات الأولى للوحة القيادة للجوانب الأكثر أهمية في حياة المؤسسة وغالبا ما تكون الأهداف ومتغيرات النشاط الأكثر تأثيرا ومدلولية.

أما إن كان في صفحة واحدة، فيجب وضع المسائل الأكثر أهمية في الأعلى، لمعرفة الأولوية في قراءتها.

كما أن التمثيلات البيانية الملائمة تزيد إضافة للوحة القيادة وتسهل قراءتها¹.

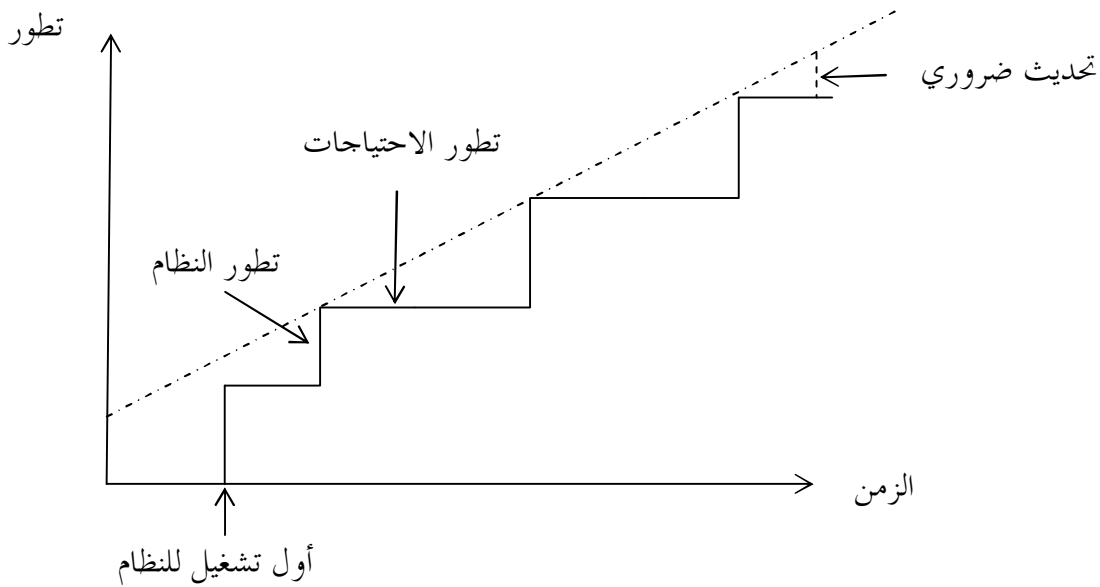
1 Loning Helène et autres « le contrôle de gestion » organisation, outils et pratiques 3eme Edition Dunod, Paris 2008, P 157.

4.1.2.I. الخطة الرابعة : التحسينات المستمرة

1.4.1.2.I. المرحلة العاشرة: مراجعة النظام:

بما أن المؤسسة تنمو مع الوقت يجب التأكد دوريا من مدى تماشي النظام مع احتياجات المؤسسة والمستعملين وذلك من خلال مراجعة البرنامج.

من المهم تفقد ملائمة النظام المطبق من طرف المؤسسة مع مستعمليه، فنظام لوحات القيادة يجب أن يكون دائما منسجما مع المقررين ونظام المراقبة، وكذا الأهداف المحددة، لدى فإن التغيرات في المؤسسة أو محيطها يجب أن يراعى في لوحة القيادة.



الشكل رقم (I-12): مراحل المراجعة الدورية المصدر Alain. Fernandez. Opcit 332، P 315.

ول يتم تطوير و تحسين النظام حسب الاحتياجات يجب القيام بالمراجعة الدورية له.

والمراجعة لا تعني التفتيش ولا المراقبة من النوع عقوبة/مكافئة، بل تعتبر مقياس للنظام في إطار تحسينه الدائم، وتكون من خلال أربع مراحل:

- تحديد النموذج المرجعي: إجراء المراجعة الدورية لنظام لوحات القيادة لتحديد النموذج المرجعي معتمدين على عدة معايير
 - ماذا سنتظر من هذا النظام؟
- جمع المعلومات: يتم جمع معلومات خاصة بالنظام مثل: عدد التعطيلات، أمن المعلومات، ساعات التشغيل.....
- التقسيم: من المستحسن القيام بإجراء سبر آراء المستعملين بشكل دوري بتقسيم عملي خلال اجتماعات العمل، لمعرفة درجة رضى أو استياء المستعملين من النظام واقتراحاتهم لتطويره بقراءتهم الجيدة للنتائج.
- تحليل النتائج: مدى الوصول إلى الأهداف المسطرة واستجابة النظام لتطلعات المستعملين لإيجاد نقاط القوة والضعف وتحليل أسباب عدم تحقيق النتائج المرجوة، ثم وضع الحركات التصحيحية، والتي يجب أن تكون واضحة ومحددة الأهداف وقابلة للتطبيق.

وكل حركة تصحيحية تجيب على الأسئلة التالية¹:

- كيف تسير العملية؟
- ماهي العيوب؟
- من هو المسؤول؟
- متى نبدأ الحركة؟
- ماهي الأولويات؟
- ماهي الارتباطات؟

ثم ننهي المراجعة بتحديد تاريخ المراجعة المقبلة.

أما فيما يخص مراقبة أداء المؤسسة فنظام لوحات القيادة يقيس الانحرافات بين النتائج المحققة وبين الأهداف المخطط لها بعد جمع المعطيات وتحليلها ثم إعداد حوصلة على الانحرافات، فإن كانت لم تتعدى عتبة

القبول فيمكن اعتماد العمليات المقررة، وأما إذا كانت الانحرافات معتبرة فيجب اتخاذ قرارات تصحيحية ويرجع ذلك بقسط كبير إلى تفتن المسؤول وقراءاته الجيدة للمعطيات وحسن تتبع المراحل السابقة في طريقة GIMSI.

فإذا تم استعمال هذه الطريقة و لم يتحسن عمل الوحدة مع ما هو متوقع، فإما الأهداف غير محددة بشكل دقيق (تعود إلى المرحلة الثالثة)، وإما النشاطات غير فعالة، وهذا يجب أن يظهر على مستوى لوحة القيادة، وإذا لم يتحقق هذا فإن المؤشرات غير مختارة بشكل صحيح، لذا تعود إلى المرحلة الرابعة أو الخامسة تم تكمل العمل بشكل عادي.

وكخلاصة للمرحلة العاشرة التي تهدف إلى تحليل فعالية النظام وتحديد الحركات الضرورية للتحسين عبر أربع عمليات:

- تعريف محاور التحسين: محققة بدلالة ما تنتظره المؤسسة.
- الحوار وجمع الآراء: وجهة نظر المستعملين بالنسبة لكل محور.
- تحليل النتائج: تحديد المحاور الكفيلة بالتحسين.
- تحديد الحركات التصحيحية التي تتطلب إرادة للتحسين الدائم.

ولقد أثبتت الدراسات نجاعة طريقة GIMSI في تحسين الأداء في العديد من المؤسسات الفرنسية التي تتعامل بها، وذلك بتوفر شروط وعوامل يمكن أن تؤثر في فعاليتها.

2.2.I. محتوى لوحة القيادة:

يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب هذه المؤشرات وذلك انطلاقاً من المعطيات القاعدية. و كذلك الشكل العام للوحة القيادة الذي يسمح باعطاء نظرة شاملة على كل المؤسسة حيث أظهرت الدراسات المعاصرة أن تقييم الأداء لا يمكن حصره في المؤشرات المالية للمؤسسة.

1.2.2.I. الشكل العام للوحات القيادة.

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي¹.
الشكل (I-13) الشكل العام للوحات القيادة:

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما.			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب الصف 2: الصف ن:
(4)	(3)	(2)	(1)
منطقة الفروقات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج	منطقة المقاييس الاقتصادية

¹ Caroline Selmer « concevoir le tableau de bord » op cit p 103

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف. وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات، ...). هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، و المسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة. بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات و التي تخص دائرة نشاطه (عادة ما تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته¹.

1.1.2.2.I. منطقة النتائج الفعلية :

إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) أو شهرية وتراكمية معاً.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-14) : طرق عرض دورية في لوحة القيادة.

الوضعية في 31 مارس سنة 2013

لوحة القيادة للقسم أ .

فروقات		أهداف		النتائج الفعلية	
تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية
					مصلحة 1
					مصلحة 2

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط بـ:

¹ بونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

-النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) مثل: معدل الغياب، حصة السوق... إلخ.

-الأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

_الأعباء والتكاليف.

_هوامش المنتجات.

وإضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

2.1.2.2.I. منطقة الأهداف :

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب

في عرض الأهداف:

-أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنيين معا.

-أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنيين معا.

3.1.2.2.I. منطقة الفروقات :

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيمة مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

-فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنيين.

-فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنيين معا.

4.1.2.2.I. مناطق إضافية في لوحة القيادة:

في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها¹:

-نتائج نفس الفترة من الدورة السابقة التي تسمح عملية مقارنتها مع نتائج الدورة الحالية بتفادي

تأثير الظواهر الموسمية.

¹ | Reix· Robert. Systèmes d'information et management des organisations. 4ème édition· Paris: Vuibert· 2002 132.131.

-الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة :فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).

-عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، و يمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة(كأن يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد و لكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدور 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 الحالية. وفي ما يلي شكل يوضح الإضافات الواردة على لوحات القيادة.

الشكل رقم (I-15): الإضافات الممكنة على لوحات القيادة

الإضافات

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج نفس الفترة من السنة السابقة	أهداف	البرنامج قيد التنفيذ
	نتائج معينة	أهداف	فروقات			
-						
-						
-						

المصدر : احمد بونقيب ،مرجع سبق ذكره،ص 132.

I.2.2.2. اختيار المؤشرات:

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

I.2.2.2.1. مفهوم المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه: "ملتقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء"¹.

يعرف كذلك على أنه: "إدارة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل"².

ويتم تعريفه كذلك: "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"³.

وتم تعريفه كذلك "المؤشر هو معلومة مرقمة والتي تعبر عن تطور إحدى العوامل الأساسية للنجاح (المتغيرات الأساسية) "Facteurs les clés de succès FCS"⁴

ويعرفه P. Voyer: "هو عنصر لمعلومات ذو دلالة، مقدمة في شكل إحصائي عادة، من أجل قياس أداء ناتجة عن تجمع معطيات لظاهرة في المؤسسة"⁵

ولقد وضع M.Gervais بطاقة تحضير مؤشر يحتوي على لائحة من المعلومات موضحة في الشكل (I-15) ومقسمة إلى 4 أصناف أساسية:

● منطقة أولى لتحديد المؤشر و خصائصه:

- اسم المؤشر: بحيث يكون بسيط ومفهوم.

- صيغة حسابه.

1 - Boix Daniel « le tableau de Bord » Edition organisation. Paris 1998، P 13.

2 - Philipe Lorino. Op cit ، P 97.

3 - Colosse Bernard « Encyclopédie de contrôle de gestion et audit » édition Economica، Paris، France، 2000.p118.

4 - Langlois L. et autres « contrôle de gestion » op cit ، P 352.

5 - P. Voyer. « Tableau de Bord » op cit. P 61.

- مكان تواجد المعطيات الأساسية، أي تحديد مصادر المعلومات المستعملة لحسابه.
- المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟ والجهة التي حضر لأجلها.
- منطقة ثانية قاعدة المعايير و المقارنات :
 - تحديد فترة تحضيره بحيث لا تتعدى مدة معينة وتتقدم المعلومة.
 - المعيار أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه المؤشر.
 - تحديد الفروقات و مدى قبول الانحراف .
- منطقة ثالثة لتحديد طريقة التقديم:
 - كيفية تقديمه إما عن طريقة رقم، رسم بياني،...الخ.
 - تحديد طرق المتابعة، كأن يرفق المؤشر بالأهداف ونتائج السنة الماضية.
- منطقة رابعة للتحليل :
 - تحديد أسباب الانحرافات
 - وهناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها:
 - متابعة العمليات والنشاطات.
 - تقييم العمليات.
 - تشخيص وضع ما، مشكل...
 - التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.
 - ويتم بناء المؤشرات على أساس:
- المعلومات المرتبطة بالمؤسسة: وهي مجموعة البيانات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها، وتتمثل في المحيطات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل.
- قواعد البناء: تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم تدقيق المعلومات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية¹.

1 - C. Alazard. S. Seperi. op. cit. P 596.

الشكل (I-16): بطاقة تحضير المؤشر

مرجع رقم:	اسم المؤشر:	المنطقة 1: تعريف وخصائص المؤشر
المسؤول عن تحضير المؤشر:	تحديد المؤشر: (كيفية حسابه، معادلته تدقيق قيمة):	
فترة تحضير المؤشر:	تغيرات ممكنة:	
مصدر المعلومات:	تقدير زمنيا:	
تغيرات:	وحدات أخرى	
انحراف 1:	الهدف:	المنطقة 2: قاعدة معايير والمقارنات
انحراف 2:	المعيار:	
احترام المعيار أم لا:	حسابات مكتملة أخرى: مقارنة	المنطقة 3: التقديم
	طريقة التقديم:	
	استعمال وترجمة المؤشر:	المنطقة 4: التحليل

المصدر : M.Gervais مرجع سبق ذكره ص 617

ويجدر الإشارة إلى أن قواعد البناء تحدد من قبل المستعملين وتتماشى والتطورات التي يعوقها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي بطبيعة التعقيد الذي يواجهه عملية تحقيق الأهداف، وسنتطرق إلى معايير اختبار المؤشرات في المبحث الثاني بالتفصيل.

2.2.2.2.I. أنواع المؤشرات¹:

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساسا على تشعب الأهداف والظواهر المراد قياسها وتتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة مما يسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها، وتنقسم المؤشرات إلى عدة أقسام هي تصنيفات هي :

• حسب دورة النشاط:

○ مؤشرات النتائج *Résultat* ومؤشرات المتابعة *Suivi* : يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة) كما يمكن للمؤشر أن تقيس النتيجة النهائية لأداء معين قد تم (مؤشر نتائج)، عدد الزبائن المتعامل معهم، معدل هامش الربح في الوحدة الواحدة، بنسبة المبيعات غير المحصلة إلى رقم الأعمال، وهذا المؤشر هو قياس لاحق للأداء، يسمح لنا بمعرفة ما إذا توصلنا للهدف أم لا، ولا يمكن التأثير على هذا المؤشر².

○ أما مؤشر المتابعة فيسمح بقياس تطور الأداء مما يمكن من التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء أي بعد تنفيذه مباشرة وبالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية ومنه يمكن توقع اتجاه الأداء لهذا يعتبر هذا المؤشر أداة للاستباق والقيام برد الفعل في الوقت المناسب.

○ المؤشرات القيادية *Pilotage* والمؤشرات الرقابية *Reporting* : مؤشرات القيادة توضح سير العمليات وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة معينة مما يساعد على التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعد على اتخاذ القرارات، دون أن يتم نقلها إلى المستويات التنظيمية العليا، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

1- عبد الوهاب سويسي: "الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004، ص 174.

2 - Philippe Lorino، op cit، P 131.

○ أما المؤشرات الرقابية (Reporting) فتستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل حيث يقيس درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيسه¹.

○ مؤشرات مالية (Financier) ومؤشرات تشغيلية (Non Financier) : يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبية مالية (معدل المردودية، معدل الربح في الوحدة، تكلفة الإنتاج...) وإما من معطيات تشغيلية غير مالية (معدل التغيب، نسبة رضى الزبائن...) فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية والتي تتطلب مدة زمنية أطول للتصحيح².

○ مؤشرات الإنذار والتوازن والاستطلاع: وهي كلها مؤشر تخص متخذ القرار حيث أن مؤشرات الإنذار التي تنبه في الحالات غير العادية والسير غير الجيد للعمليات، مما يتطلب تدخلا فوريا كإخفاض المبيعات على ما كان مخطط له بشكل لافت أو ارتفاع التكاليف للإنتاج، وعدم حدوث أي تسيهات في هذه المتغيرات يدل على السير الحسن للعمليات³.

○ أما مؤشرات التوازن فهي تؤمن متابعة ومعالجة حالة النظام وتقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعه، كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف، فأحيانا توضع أهداف مستحيلة التحقيق (المدة الزمنية لتحقيق الهدف غير كافية...) ⁴

○ أما مؤشرات الاستطلاع وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية وإعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة ومحيطها، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إدخال تعديلات وتغيرات في العمليات كمعرفة وضعية المنافسين في السوق، تقلبات أسعار المواد الأولية...

● حسب مستعملها: نجد فيها عدة أنواع:

○ مؤشرات عامة: وهي التي تمكن كل أصحاب المصالح في المؤسسة من الحصول على صورة شاملة لوضعية المؤسسة ونشاطها (من مساهمين، عمال، زبائن...).

1 - Kaplan. R. Norton. D. « comment utiliser le tableau de Bord perspectif » op cit' P 113.

2 - Federic Buchet et Nicolas Caron « les tableaux de Bord de la fonction commerciale» Edition Dunos, Paris 2006, P 74.

3 - Langlois L. « contrôle de gestion » op' cit' P 350

4 - M.Moisson « Table des Clignotants de L'entreprise. Tableau de Bord » Ed.Organization , 1978. P 64

- مؤشرات محلية: وتخص مؤشرات داخلية يمكن الإطلاع عليها ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في المؤسسة (يمنع تسريبها إلى خارج المؤسسة).
- مؤشرات مصلحة: وهي مؤشرات داخلية خاصة بمركز مسؤولية واحد، لأنها تمثل مؤشرات نشاط معين (التسويق، الإنتاج...).
- مؤشرات شخصية: وهي تلك المؤشرات التي يستعملها مسؤول لوحده دون سواه يرى فيه تقييم لنشاطه ونشاط مرؤوسيه، فيقوم بإعدادها وتطويرها ويعرضها بالشكل الذي يريد وذلك تناسقيا مع نوع الإدارة التي أصبحت تعتمد على توزيع الأهداف العامة إلى أهداف شخصية من خلال التسيير بالأهداف.

● مؤشرات الأداء: ولقد سماها Kaplan و Norton بمؤشر مفتاح الأداء KPi Key Performance Indicator في لوحة القيادة الاستشرافية BSC وأعطاه ثلاث أنواع:

○ مؤشرات الفعالية النتائج: Efficacité.

○ مؤشرات الوسائل (الكفاءة): Efficience.

○ مؤشرات الملائمة: Pertinence.

ولقد صرح في هذا الصدد: N. Chambers مدير عام شركة Rock Water¹ بعد سنوات توليه الإدارة وتحقيق أرباح جيدة للشركة: "أن لوحة القيادة الإستشرافية ساعدتنا على تحسين الاتصال في المؤسسة وزيادة مردوديتنا"²

كما صرح Michael Heganty: مدير عام بنك Chemical Retail Bank الأمريكي 1996 بعد مضاعفته لأرباح البنك 19 مرة عما كانت عليه سنة 1993 قائلا: "أن لوحة القيادة أصبحت جزء متكامل مع الإجراءات التسيير والتغيير، وسمحت بتحفيز المسؤولين والمرؤوسين على حد سواء لتحقيق قيمة اقتصادية أفضل"³

○ مؤشرات الفعالية Efficacité: وهي مؤشرات قياس الأداء وذلك بمتابعة تحقيق الأهداف

المسطرة أي مدى وصول النتائج المحققة إلى الأهداف المسطرة ومعرفة نسبة تحقيق الفعالية⁴.

1 - Rock Water: شركة أمريكية فرع من فروع Halliburton متخصصة في البناء في البحار للشركات البترولية، كانت على وشك الافلاس سنة 1992 إلى غاية تنصيب Norm Chambers على رأسها في سنة 1993، وأصبحت من أكبر الشركات في تخصصها سنة 1996.

2 - Kaplan D. Norton « comment utiliser le tableau de Bord prospectif » op cit P 37.

3 Kaplan D. Norton، op cit، P 8.

4 - Caroline Selomer « consevoire le tableau de bord » op cit، P 94

○ مؤشرات الوسائل (الكفاءة) *Efficiency*: وهي مؤشرات لقياس الأداء من جانب التكاليف والوسائل المستعملة قبل تحقيق النتائج أي نسبة تحقيق النتائج مع الوسائل المستعملة والمخطط استعمالها ومعرفة نسبة الكفاءة.

○ مؤشرات الأثر *Impact*: وهي مؤشرات تقيس الأثر الايجابي أو السلبي الذي تحققه المؤسسة على المستوى العام الداخلي والخارجي لها، مثل: معدل الانبعاث للملوثات، أثر رمي النفايات على البيئة، أثر الاستعمال الزائد للطاقة...

3.2.2.I. معايير اختيار المؤشرات:

إن وجود لوحة القيادة تعتمد أساسا على جودة المؤشرات KPI الموجودة بها والمؤشرات تستمد جودتها من ارتباطها الصحيح للمتغيرات الأساسية للنجاح (Facteurs clés de succès) FCS وباعتبار لوحة القيادة أداة متخصصة تعطي لمجموعة العمل رؤية واضحة عن النشاط حتى تتمكن من رقابة وفق الأهداف المحددة والمثلة في المتغيرات الأساسية FCS.

وعليه لابد من وجود معايير وخصائص معينة لاختيار هذه المؤشرات:

1.3.2.2.I. الوضوح والعلاقة مع النشاط:

يجب أن تكون المؤشرات واضحة للمستعملين وبسيطة في حسابها ويجب أن تكون لها علاقة مع نشاط الوحدة، فيجب أن تقيس هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا، إذ تأخذ هذه المؤشرات خصوصيات الوحدة المسيرة، و لا تعتمد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه في كل مرة، بحيث أنها تؤدي إلى رفض المؤشر لعدم فهمه، أو عدم القدرة على ترجمة المؤشر واتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية وعليه يوصى دائما بتفضيل استعمال مجموعة من المؤشرات السهلة والأقل غموضا عوض استعمال مؤشر واحد معقد¹.

1- سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 111.

2.3.2.2.I الدقة والحداثة:

يجب أن يكون المؤشر دقيق في دراسة الظاهرة من خلال تقديمه لمعلومات في الوقت المناسب (Temps Réel)، فالعديد من المؤسسات تعتمد على مؤشرات مالية لا يمكن الحصول عليها إلا في آخر الدورة، وهذا يخلق فارق في الوقت مع وتيرة النشاط ويكون تأخر في القيام بالعمليات التصحيحية أثناء حدوث إختلالات صحيحة ودقيقة في من غير المحدي استعمال معلومات مشكوك في صحتها عند حساب المؤشر كما أن كلفة الحصول على المؤشر تلعب دور أساسيا في اختياره.

3.3.2.2.I محدودية المؤشرات:

يجب على المسؤول أن يعتمد عدد محدود من المؤشرات في لوحة القيادة باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ومنوعا بين مؤشرات مالية وغير مالية ولقد أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية للفرد لا يمكن لها التركيز إلا على عدد محدود من الإشارات ويوصى بشكل عام أن لا يتعدى عشرة مؤشرات حتى لا يتشتت تركيزه ويتمكن من إدارة متغيرات النجاح الأساسية FCS بشكل جيد.

4.3.2.2.I غير قابلة للتلاعب:

إن إعطاء مؤشرات بصورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة، يمكن أن يكون له الأثر السلبي الكبير في اتخاذ إجراءات خاطئة أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب نظرا للتغليب الحاصل في المؤشرات، وعليه يوصى عدم استعمال المؤشرات التي يمكن التلاعب بها.

5.3.2.2.I القدرة على التنبؤ:

كلما كان للمؤشر القدرة على التنبؤ بظهور المشاكل واستباق الأحداث قبل وقوعها يعطي مجال للمسؤول من أجل التدابير الاحترازية ويقلل من حدوث صدمات مفاجئة للعمليات مثل التنبؤ بانقطاع في الموارد الأولية أو نقص في المخزون أو تغيير في تفضيلات الزبائن....، وعليه فالمؤشر يمكن المسؤول من القيام بالعملية الوقائية وليس العلاجية للمشكلة.

6.3.2.2.I. القابلية للتطوير:

إن مرونة لوحة القيادة وإنصاف سوق المؤسسة بعدم الاستقرار يتطلب تغيير وتطوير دائم للمؤشرات التي تقيس النشاط، وعليه كلما كان المؤشر قابل للتطوير كلما تمكن المسؤول من توسيع مجال الرؤية في حل المشاكل المطروحة، وتغيير المؤشرات يكون مع تغير المسؤول أو تغيير المحيط والنمط التسييري (كتوسع في السوق المستهدفة، زيادة في عدد المنتجات، زيادة في عدد العمال...)

الجدول رقم (I-5) أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في لوحة القيادة.

مديرية الشراء	مديرية الإنتاج	المديرية التجارية	مديرية البشرية	الموارد	المديرية المالية
<u>النشاط:</u>	<u>النشاط:</u>	<u>السوق:</u>	<u>التوظيف:</u>	<u>المؤشرات المالية</u>	<u>المؤشرات المالية</u>
- عدد الطلبات	- الكمية المنتجة.	- عدد الزبائن.	- العمال (حسب الفئات).	- القيمة مضافة.	- الإجمالية:
- عدد زيارات الموردين	عدد الساعات	- الحجم الإجمالي للسوق.	- التحويلات.	- الفائض الإجمالي للاستغلال.	- النتيجة.
- إجمالي المشتريات	المرحلة.	- معدل تطور السوق.	- عدد التربصات.	- الأجر:	- رأس مال العامل
- الالتزامات	- مخزون المواد الأولية.	<u>المنافسة:</u>	- الكتلة الأجرية.	- احتياج رأس المال العامل.	- الخزينة الصافية.
<u>النوعية:</u>	<u>الأعباء والتكاليف:</u>	- عدد المنافسين.	- مبلغ الساعات الإضافية بالنسبة لمجموع الأجر.	- الاستقلالية المالية.	- قدرة التسديد.
- عدد الموردين المراجعين	- الأعباء الإجمالية حسب المواد الأولية، اليد العاملة.	- عدد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين.	- معدل نمو الكتلة الأجرية.	- المردودية المالية.	- المردودية
- الأجل المتوسط لتنفيذ الطلبات.	- سعر التكلفة	<u>النشاط:</u>	<u>الحالة الاجتماعية:</u>	- الغيابات (العامة،	- الإنتاجية:
- عدد الشكاوي.	لساعة عمل الآلة واليد العمالة.	- حصة السوق.	- الكميّات المباعة		
- نسبة العودة إلى المورد.	نوعية الخدمات:	(حسب المنتج..)			

<ul style="list-style-type: none"> - دوران الأموال. - المؤشرات المسيرة - مباشرة من طرف - المديرية المالية: - حجم القروض. - معدل الفائدة - المتوسط للديون - المالية. - المبلغ الإجمالي - للمصاريف المالية. - مبلغ النواتج المالية. - المصاريف المالية - الصافية / CAHT. 	<ul style="list-style-type: none"> عطل...) التكوين: - عدد التربصات. - أعباء التربصات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الكميات - المخزونة. - رقم الأعمال. - عدد نقاط البيع. الهوامش: - الهامش - التجاري. - معدل الهامش. التكلفة: - مبلغ الحسومات. - تكلفة الأنشطة - التجارية. الإنتاجية: - رقم الأعمال - المتوسط / البائع. - المرדودية = الهامش / CAHT 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الفضلات والبقايا. - نسبة العيوب. - عدد شكاوي الزيائن. - عدد ساعات عطل الآلة. الأمن: - عدد الحوادث. - عدد أيام التوقف غير العادي. الإنتاجية: - معامل استعمال التجهيزات والآلات. - الكمية المنجزة حسب الساعة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تكلفة المشتريات. - الادخار المتحصل عليه. نسب: - أجل التزام الموردين. - المبلغ المتوسط للمشتريات بالنسبة لكل مشتري. - المبلغ المتوسط الطلبية.
---	---	---	---	---

Source Michel Leroy, op cit, P 98,-110.

3.2.I. طريقة التقديم :

بعد تحديد محتوى لوحة القيادة من مؤشرات ملائمة تبقى طريقة التقديم و العرض من المقومات الهامة لنجاح تطبيق لوحات القيادة و استخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة و تنبيه المسؤول للمؤشرات المنذرة .

1.3.2.I. الأدوات المستخدمة في تقديم لوحة القيادة.

هناك عدة أدوات تجسد لوحة القيادة وتعكس الأداء العام للمؤسسة منها:

1.1.3.2.I. الجداول والقوائم المالية:

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية، تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية وتنظيمية إلى الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسبة ودراسة التغيرات في شكل منحنيات وتمثل هذه الوسائل في الميزانية وجدول حسابات النتائج¹...

2.1.3.2.I. قيم إجمالية وانحرافات:

القيم الإجمالية موضوعة أساسا من أجل رؤية المسؤول حقيقة نشاطه، أي كل المؤشرات الهامة التي يعمل بها. ويمكن حساب الانحرافات على بعض القيم، وهذا يمثل أداة مهمة للقيادة لأنها تسهل ملاحظة الانحراف الحقيقي بالنسبة للتنبؤات بحيث تكون ايجابية أو سلبية².

3.1.3.2.I. النسب Ratio :³

هي قيمة لها دلالة قوية على بنية المؤسسة ونشاطها من خلال العلاقة بين عنصرين من عناصر بنية المؤسسة فبعضها عبارة عن معلومات محاسبية والبعض الآخر يتم تحديده انطلاقا من معطيات مقاسة بالوحدات الفيزيائية، هذه النسبة تكون معتمدة على المدى القصير. إلا أن استعمالها يفترض إحترام مبدئين¹:

¹ فريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004 ص 87 .

2 - Michel Gervais . « contrôle de gestion » P 619 . op. cite.

3 - Langlais. G et autres « contrôle de gestion » op cit. 58

- اختيار نسب متجانسة وذات دلالة، أي أن تكون هناك علاقة واضحة بين القيم المستخدمة (البسط والمقام) وفي حساب كل نسبة ويمكن مقارنتها فيما بينها.
- اختيار نسب ذات معنى أي أنها تعبر عن الوضعية الحقيقية لمركزها ولا بد أن تكون بسيطة وسهلة الفهم حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي وتنوع طبيعة النسب حسب النشاط الذي نريد دراسته، ويمكن عرض بعض النسب في الجدول التالي:

مديرية الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
تكلفة الصنع	نتيجة الوحدة	أموال خاصة	أعباء المستخدمين	مجموع التكاليف
الكلية	رأس المال الدخل في الوحدة	الأموال الدائمة	مجموع التكاليف	الإيرادات (CA)
عدد القطع المصنعة				
الكميات المصنعة	رقم أعمال المؤسسة	الموارد الثابتة	عدد ساعات الغياب	النتائج
ساعات العمل	رقم الأعمال السوق	قيم غير منقولة القافية	عدد ساعات العمل	رقم الأعمال
الفضلات	رقم الأعمال	الأعباء المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المستهلكة	عدد البائعين	القروض	عدد ساعات العمل	رأس المال الخاص

الجدول رقم (I-6) النسب الأكثر استعمالا في وظائف المؤسسة Source : C. Alazard. Op. cit, P 597.

يتضح من خلال الجدول أن النسب تختلف من مركز إلى آخر، فنجد المدير العام مثلا يعمل على رفع رقم أعمال

$$\frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

المؤسسة من أجل تعظيم الأرباح، فنجد النسبة:

تعبّر عن نتيجة مسجلة خلال الدورة والتي تؤدي إلى قيمة الرفع في رقم أعمال المؤسسة.

أما المدير التجاري فنجده يركز على مردودية نشاط الوحدات، فإذا أخذنا مثلا:

رقم الأعمال/عدد البائعين، والتي تعبر عن ارتفاع مردودية البائع الواحد، مما يسهل التعرف على نطاق الأكثر مردودية في عملية البيع. وكذلك التغير في الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين مبيعات المؤسسة / مبيعات السوق.

أما المدير المالي فنجده يركز على النسب التي تبين ديون المؤسسة مقارنة بإجمالي الأموال الدائمة، وكذلك نسبة الأعباء المالية / النتائج، فهي تعبر قدرة المؤسسة على تسديد مستحقات القروض (Solvabilité).

أما مدير المستخدمين فيمكنه معرفة نسبة التغيب : Taux d'absentéisme :

عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل، وكذلك معرفة الكتلة النقدية المخصصة للمستخدمين مقارنة مع المجموع التكاليف لدراسة إمكانية توظيف عمال جدد أم لا.

أما مدير الإنتاج فيمكنه معرفة نسبة التبذير في المواد الأولية من خلال نسبة الفضلات إلى المواد المستعملة في الإنتاج.

4.1.3.2.I : الرسومات البيانية (les Graphes):

هي أداة أكثر سهولة وأكثر تعبيراً عن أداء المؤسسة « Un croqué mieux que mille discours ».

فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات، مدرجات، دوائر نسبية، أعمدة، بيانات قطبية...) وتتميز الرسومات البيانية بعدة خصائص منها:

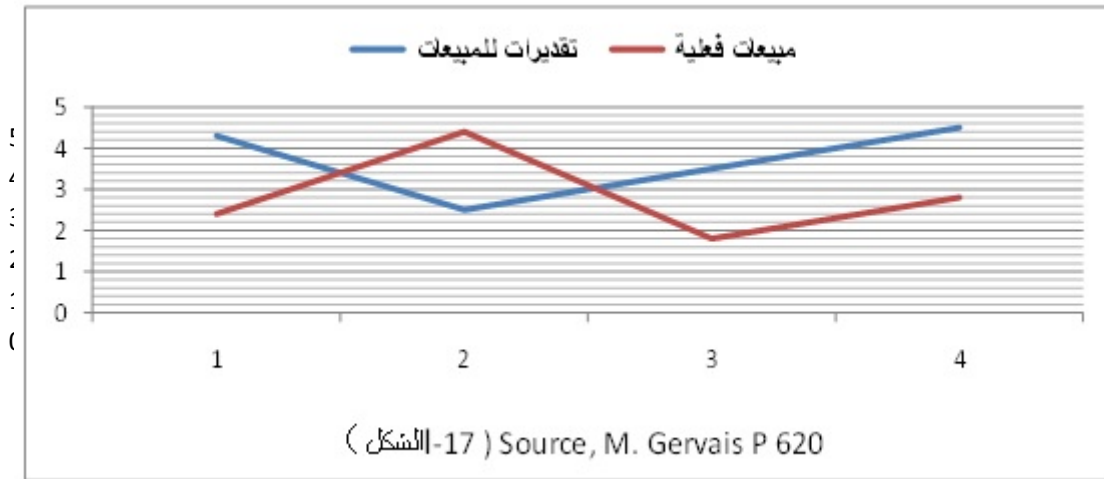
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة والانحرافات.
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.
- توضح الارتباطات الموجودة بين المتغيرات.

وبفضل التطبيقات والبرمجيات الحديثة أصبح تحويل المعطيات والجداول إلى رسومات بيانية بسهولة وسرعة فائقة مما جعل جل لوحات القيادة تكاد لا تخلو من الرسومات البيانية نظراً لمميزاتها، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة منها:

5.1.3.2.I المنحنيات:

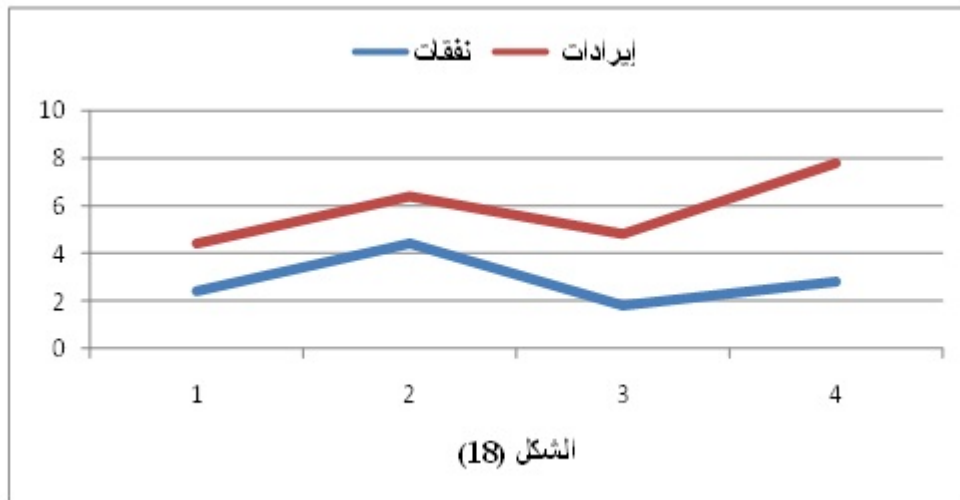
تستخدم المنحنيات لتتبع تطور: - رقم الأعمال - الأعباء - الهوامش - الكميات وبالتالي عندما نضع عدة منحنيات في تمثيل بياني واحد فهذا يسهل المقارنة بين الأهداف ونتائج النشاط المحققة¹.

- منحنيات بسيطة Graphique Simple: تسمح بتحديد الانحراف عبر الزمن الشكل (I-17)



- منحنيات الرأية Graphiques en banderoles:

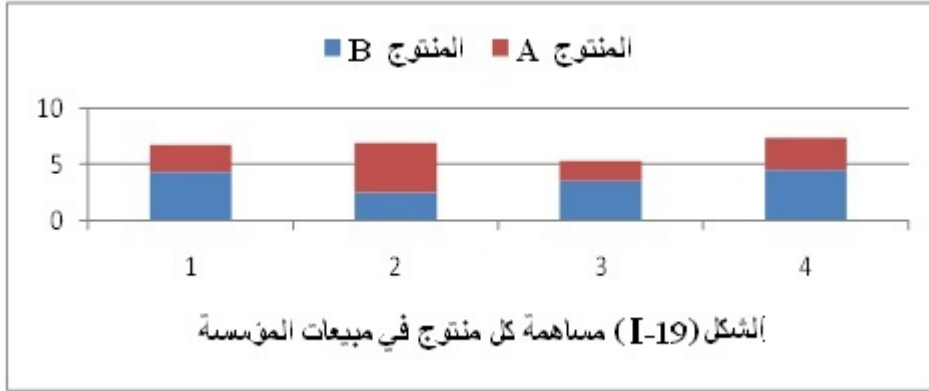
مثال على تطور رصيد الخزينة الذي هو الفرق بين الإيرادات والنفقات الشكل (I-18)



1 - Andrea Seaton Kelton, Robin R. Pennington, Brad M. Tuttle. (2010) The Effects of Information Presentation Format on Judgment and Decision Making: A Review of the Information Systems Research. *Journal of Information Systems* 24:2, 79
Online publication date: 1-Jan-2010..

6.1.3.2.I. الأعمدة (المدرجات) Histogramme:

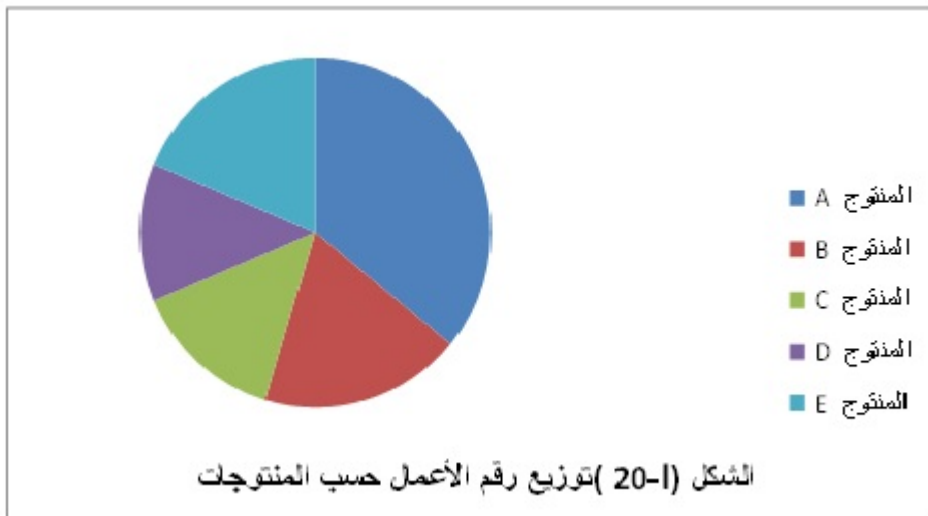
مثال على مساهمة كل منتج في مبيعات المؤسسة الشكل (I-19)



7.1.3.2.I. الدوائر النسبية (القطاعية) Graphique circulaire¹:

هذه البيانات قادرة على إظهار:

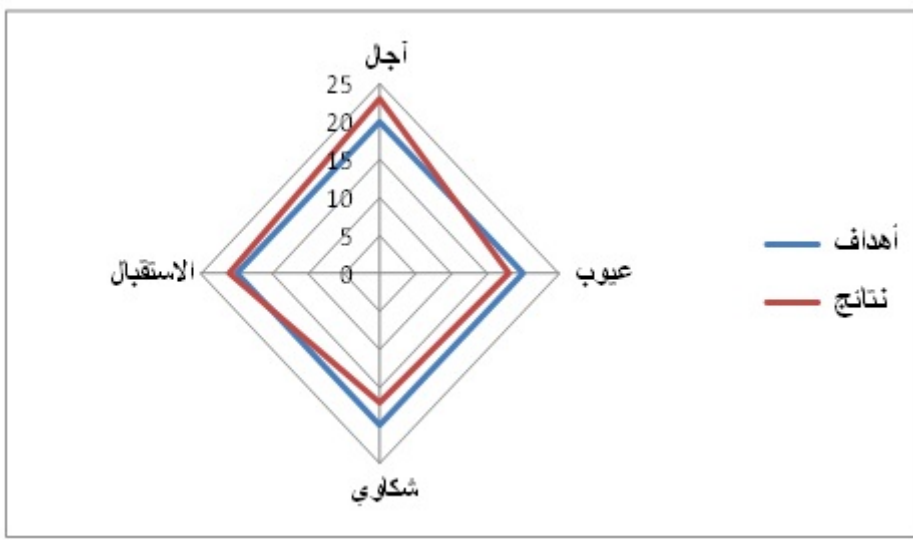
- توزيع رقم الأعمال حسب المنتج أو المنطقة أو الزبون.
- توزيع الأعباء حسب طبيعتها (مستخدمين، مواد أولية...).
- توزيع السوق حسب الحصة السوقية لكل مؤسسة أو منتج.



1 - Michel Leroy. « le tableau de bord au service de l'entreprise » op. cit. P 78-79.

8.1.3.2.I. البيانات القطبية¹:

عادة ما تستعمل في تمثيل المؤشرات النوعية (غير المالية) وذلك بإعطاء تنقيط من (1 إلى 5) لأربعة متغيرات: وتحديد الانحراف بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية فمثلا يمكن تحديد الانحراف لعدة متغيرات في نفس الرسم البياني (كان متوقع محدد كهدف التقليل من عيوب المنتوجات المؤسسة إلى مستوى 3 ولكن مازالت العيوب في المستوى 4.



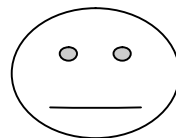
الشكل (I-21): البيانات القطبية

9.1.3.2.I. المنبهات les clignotants:

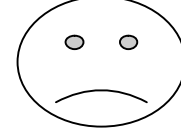
هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، وأحيانا بتلوين المؤشرات بألوان مختلفة تثير انتباه المسؤولين مثل: الأحمر للحالة الخطيرة، البرتقالي في الحالة الإنذار والأخضر لما تكون حالة جيدة، وأحيانا تكون المنبهات عبارة عن موسيقى خاصة للإنذار وتنبية ولكن بوجود وسائل تقنية مثل الكمبيوتر².



أداء جيد



أداء متوسط



أداء سيء

الشكل (I-22): المنبهات المنذرة

1 - Michel Leroy. ibid. P 78-79.

2 - Michel Gervais. Op. cit. P 622.

2.3.2.I. مبادئ تقديم لوحة القيادة:

من أجل عرض أكثر فعالية لا بد للوحة القيادة أن تتوفر فيها مجموعة من المبادئ والتي لا بد لمسؤولي المؤسسة احترامها وتمثل هذه المبادئ في:

1.2.3.2.I. تناسق لوحات القيادة مع الهيكل التنظيمي :

يتمثل هذا المبدأ في ضرورة وجود تناسق بين لوحة القيادة وتوزيع المسؤوليات والتدرج الإداري المفروض من خلال الهيكل التنظيمي والذي يحدد مراكز المسؤولية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم لوحة القيادة، وبما أن عملية التنظيم تركز أساسا على تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وإذا كان الدور المناط بلوحة القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تلاؤم وتطابق بين الهيكل التنظيمي ونظام لوحات القيادة، بحيث أن كل مسؤول له ارتباط مستويات في المؤسسة¹.

كل مسؤول يجب عليه أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه نتيجة التفويض الذي تلقاه منه (ما عدا الإدارة العليا).

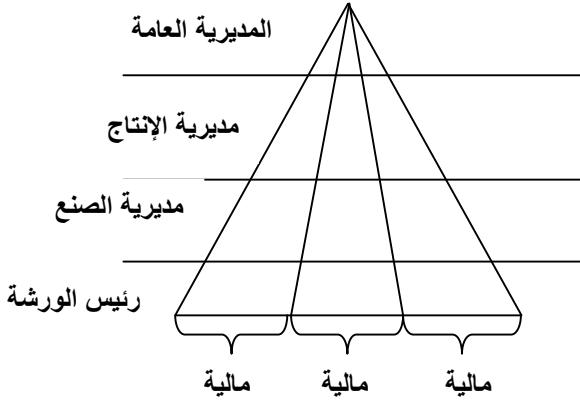
وعليه نجد أن كل مسؤول يحقق عملية التواصل من خلال لوحة القيادة في ثلاث اتجاهات:

- تواصل نازل: أين يتلقى المسؤول لوحات القيادة من رؤوسيه حول تحقيق الأهداف الموكلة إليهم حسب التفويض الذي قدمهم لكل واحد منهم.

- تواصل أفقي: ويتمثل في تبادل لوحات القيادة بين المسؤولين من نفس المستوى على سبيل الإعلام، وتبادل المعلومات حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب تنسيق بين مختلف المصالح المتكاملة فيما بينها (مثلا تبادل المعلومات بين مركز الإنتاج ومركز التسويق حول المنتجات التي يمكن توفيرها لتلبية الطلبات، أو العكس حول شكاوي الزبائن من بعض العيوب في الإنتاج).

- تواصل صاعد: يقوم المسؤول بتقديم تقرير دوري للمستوى التنظيمي الأعلى حول النتائج التي حققها من خلال جمع لوحات القيادة لرؤوسيه وإمكانية دمج بعض المعلومات من لوحة القيادة لنفس المستوى (حسب مبدأ التداخل (Gigogne)

شكل (I-23): تداخل لوحة القيادة:



لوحة القيادة للمديرية العامة.

	R	O	E
- مديرية الإنتاج			
- المديرية التجارية			
- مديرية المالية			
النتيجة النهائية			

لوحة القيادة للمديرية التجارية

	R	O	E
1 المصلحة			
2 المصلحة			
نتيجة الإدارة النهائية			

لوحة القيادة لمديرية الإنتاج

	R	O	E
1 مصنع			
2 مصنع			
3 مصنع			
- دوائر مشتركة			
إجمالي الإنتاج			

ورشة - ب - لوحة القيادة

ورشة - أ - لوحة القيادة

	R	O	E
1 آلة			
2 آلة			
3 آلة			
إجمالي الورشة			

مصنع -3- لوحة القيادة

مصنع -2- لوحة القيادة

مصنع -1- لوحة القيادة

	R	O	E
- الورشة أ			
- الورشة ب			
- دوائر مشتركة			
إجمالي المصنع			

شكل (I-23): مبدأ Gigogne تداخل لوحات القيادة

Source : Michel Leroy. op citP39

شبكة لوحة القيادة هي آلية متداخلة حيث:

- كل مسؤول له لوحة القيادة خاصة به.
- كل لوحة قيادة لها خط تجميع النتائج التي يجب أن تظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى، يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته.
- كل لوحة قيادة لنفس المستوى التنظيمي يجب أن تكون بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع المؤشرات).
- عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة للمستويات السفلى تتم تعاقبياً، فلا يمكن مثلاً للمدير العام أن يتعرف على نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم، والشكل الموالي يوضح مبدأ تداخل لوحات القيادة¹ (Principe de Gigogne).

2.2.3.2.I. التقديم الملخص والمبادئ *Une Présentation Agrégée Synoptique*

إن تجاهل الجودة في التقديم للوحة القيادة يعتبر خطأ فادح، ويركز هذا المبدأ على ضرورة اختيار المعلومات التي تم المسؤول في نشاطه وتقديمها بصورة جيدة من خلال حسن اختيار المؤشرات من حيث العدد والدلالة، على الاعتبار أن لوحة القيادة هي وثيقة بيداغوجية تلفت انتباه المسؤول إلى كل ما هو هام واستعجالي، وعليه فإن استعمال أدوات لوحة القيادة من جداول، رسومات بيانية ومنبهات ونسب بالألوان يجعل لوحة القيادة أكثر فعالية، وتسهل على المسؤول اتخاذ التدبير التصحيحية².

3.2.3.2.I. السرعة في تحضير لوحة القيادة *La Rapidité d'édition*

لقد أصبح معروف أن المحيط الاقتصادي للمؤسسة يتميز بالتغيير السريع ولكن يحمل في طياته العديد من الفرص، والتي يجب على المؤسسة اقتناصها وتوقع سوء الأحوال في السوق كتوقع انخفاض المبيعات في مواسم معينة، وعليه

1 - Cauvin E. et Bescos P-L. (2004) « L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique » Actes du 25ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans, 12-14 mai, P 62.

2 - Michel Leroy. Op cit, P 39.

فإن مبدأ الإسراع في تحضير لوحة القيادة ونشرها إلى المسؤولين في الآجال المسموح بها في صلب مهمة مراقب التسيير، لأن طول فترة تحضير لوحة القيادة وتفقد المؤشرات والمعلومات التي تحملها حداثتها وفعاليتها، لهذا يتم وضع آجال متعارف عليها لتحضيرها من أجل الاستفادة منها، ويحددها C. Selmer في¹:

مدة تكرار لوحة القيادة	آجال التحضير
يومية	يوم + 1 (J+1)
شهرية	J+ (5+8)
فصلية	J + 21
سنوية	M + 1

جدول رقم (I-7) دورية تحضير لوحات القيادة

يجدر الإشارة إلى أنه يجب السرعة في تحضير ونشر لوحة القيادة في الآجال حسب رزنامة متعارف عليها مسبقا للإعطاء المجال للمسؤولين للتدخل في الوقت المناسب.

4.2.3.2.I. التدخل بعد النشر²:

منذ حصول المسؤول على لوحة القيادة الخاصة بمصالحه، يتوجب عليه التدخل لاستكمال دور لوحة القيادة:

- تحليل الانحرافات العامة في مؤشرات لوحة القيادة وقراءتها بالشكل الصحيح.
- تقديم التبريرات اللازمة والأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات سواء كانت داخلية (تعطل الآلات، تغيير في الإجراءات، اختلال في التوزيع...) أو أسباب خارجية (تنافسية، قانونية اقتصادية...).
- تقرير عمليات تصحيحية: والتي يمكن أن تكون مباشرة من مسؤول الوحدة إذا كانت في نطاق صلاحياته والوسائل الممنوحة له أصلا، أو عن طريق رفع الاقتراحات إلى مستوى الأعلى من أجل اتخاذ القرارات من خلال تقديم وسائل تكميلية أو تقديم أوامر تنسيقية للمصالح الأخرى.
- السهر على تنفيذ القرارات المتخذة، ودفع الفريق إلى إتباع الإجراءات ويساعد في ذلك مراقب التسيير بتنسيق مع للمسؤول العملي.

1 - Caroline Selmer « concevoir le tableau de bord » op cit. P 164.

2 - Michel Leroy. op cit. P 41

3.3.2.I. العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة:**1.3.3.2.I. العوامل الإستراتيجية:**

إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بالحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الإستراتيجية المراد إنتاجها وعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط المؤسسة وقدرتها، فمثلا كلما كانت هناك منافسة في قطاع أعمال المؤسسة دفع بها إلى تصميم لوحة قيادة فعالة من أجل معرفة أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي¹ ...

2.3.3.2.I. العوامل التنظيمية:

ويظهر ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي حديث مبني على مفاهيم واضحة للأدوار والمسؤوليات وعلاقات العمل والإشراف، ويعزز روح الإبداع ويحد من الروتين والبيروقراطية، وكذا وجود ثقافة مؤسسة محفزة للعمل على تحقيق النتائج ومناقشة الأفكار بشفافية من خلال تصميم لوحة قيادة شاملة والمناخ التنظيمي الذي يضيء أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة، تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي ووجود مراقب تسيير.

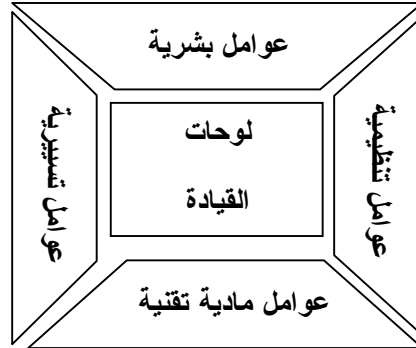
3.3.3.2.I. العوامل المادية (التقنية):

والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة قيادة فعالة من خلال وجود موارد مالية لاقتناء الاحتياجات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة وكذا دور هام في تخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المطلوب من خلال البرمجيات المتوفرة ونظم المعلومات الموجودة لدى المؤسسة.

¹ Chiapello E. et Delmond M.H. (1994) « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 49-58.

4.3.3.2.I. العوامل البشرية:

إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها، بحيث أنه إذا كانت هناك إرادة وحرص من كل الفاعلين في نظام مراقبة التسيير تقبل هذه الأداة والمساهمة في إثراءها بالمعلومات والاتصال والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتخفيف العاملين على المشاركة فيها وتطويرها وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار تدعم تحقيق ولاء عالي للمؤسسة.



الشكل (I-24) العوامل المؤثرة في تصميم لوحة قيادة المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة الفصل:

تستند عملية تصميم لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI إلى ضرورة إشباع خطوات أساسية أهمها: تعريف هوية المؤسسة ومحيطها، ثم تصميم نظام لوحة القيادة بتحديد أهداف كل وحدة واختيار المؤشرات الملائمة، بعدها تشغيل نظام لوحة القيادة بواسطة برنامج إعلام آلي وتوسيعه في المؤسسة والتحسين المستمر من خلال مراجعة النظام.

تجدر الإشارة إلى أن مجال مسؤولية أي مشرف في المؤسسة ترتبط بأساليب القيادة ، مما يسمح له بتحديد محتوى لوحة القيادة بين المؤشرات التي ترتبط بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها و المؤشرات الشاملة التي ترتبط بكل المؤسسة، التي تتطلب عمل تنسيقي فيما وظائفها لإعطاء رؤية أكثر وضوح حول مستوى الأداء المرغوب للمسؤول في المستوى الأعلى من خلال مؤشرات يتم اختيارها يتم عرضها و تقديمها شكل رسوم و أشكال بيانية و جداول للمقارنة تسمح بإظهار انحرافات وتوضح الأسباب وتلقي الضوء على الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فالمسؤولون يبدؤون باستغلاله بمجرد عملية تحضيره ، وتتطلب هذه الأخيرة وجود قابلية للتواصل بين الأفراد وإعطاء أهمية ومكانة للوحة القيادة في عملية التسيير.

3.I. الفصل الثالث: فعالية لوحة القيادة

1.3.I. الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة

2.3.I. دور لوحة القيادة و علاقتها بالأنظمة

المعلوماتية المتواجدة بالمؤسسة

3.3.I. مكانة لوحة القيادة في التسيير

تمهيد:

المنطق يقول أن مراقبة التسيير العملي تعكس مراقبة التسيير الاستراتيجي في مراحل وفترات متتالية، إلا أن الواقع يبين وجود فصل بينهما، وأحسن وسيلة للربط بينهما هي لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات عن الأداء الحالي والمتوقع، ولا يقتصر إعدادها على جهة واحدة بل كل المستويات (الإستراتيجية والعملية) تساهم في إعدادها، وهذا يعني وجود مجموعة قائدة للمؤسسة (الإدارة العامة، المسؤولين العاملين ومراقبة التسيير) تقوم باستغلال لوحة القيادة في أعمالها لتقييم الأداء بمختلف وحدات المؤسسة، فتعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي في المؤسسة كونها متواجدة في كل المستويات التنظيمية حيث تسمح للمسؤول بتلقي النتائج في شكل مؤشرات تسمح له بالقيادة للوحدات التابعة له.

فليس هناك فائدة من تصميم و نشر لوحة القيادة إذا لم تستعمل فعليا من قبل مستعملها سواء كان مسؤول أو إطار في المديرية العامة، فوصول لوحة القيادة إلى مستعملها الرئيسي لا يعني حل للمشاكل بل بالعكس تعتبر نقطة البداية، بحيث أن الفائدة الأساسية لهذا النظام هو تقليص الوقت و الجهود المبذولة للحصول على المعطيات، و بهذا تصبح مجهودات المسيرين موجهة نحو تحليل المعطيات و أسباب حدوث الانحرافات ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

و ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء أولها: الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة في المؤسسة و الجزء الثاني دور و علاقة لوحة القيادة بالأنظمة المعلوماتية المتواجدة بالمؤسسة. و ثالثا نحاول إسقاط الضوء على مكانة لوحة القيادة ضمن عملية التسيير ثم تحديد لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة وأهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في التحكم الجيد في العمليات.

1.3.I. الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة:

إن تطبيق نظام لوحات القيادة غالبا يكون هاجسا و يولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، يتجلى في العدائية و الرفض لهذا النظام، حيث ينظر له على أن:

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة و التقارير هو الرقابة على نشاطاتهم.
- تشعرهم بنقص الثقة من طرف الإدارة، لهذا فهم ملزمون بتقديم تقارير شهريا.
- الوقت المستغرق في تحضير لوحات القيادة هو وقت ضائع لنشاطاتهم العملية (الزبائن، الإنتاج، تسيير الملفات...)
- إن لديهم ما يكفي من الوثائق و الأوراق و لوحات القيادة هي إضافية.
- نشاطاتهم العملية لا يمكن إدارتها من خلال الأرقام.

لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين و ذلك من خلال إعلامهم و تكوينهم بأهمية لوحة القيادة و الآثار الايجابية المتوقعة منها، و إبراز دورها في تحسين أدائهم و ليس الرقابة عليهم¹.

1.1.3.I. مراحل استعمال لوحة القيادة :

يتم استعمال لوحة القيادة و تطبيقها بشكل فعال إذا ما تم اعطاؤها مكانتها في الثقافة التسييرية للمؤسسة و ترسيخ مبادئ مراقبة التسيير و التي تتجلى أولا في وجود مراقب للتسيير يتبع المديرية العامة مباشرة.

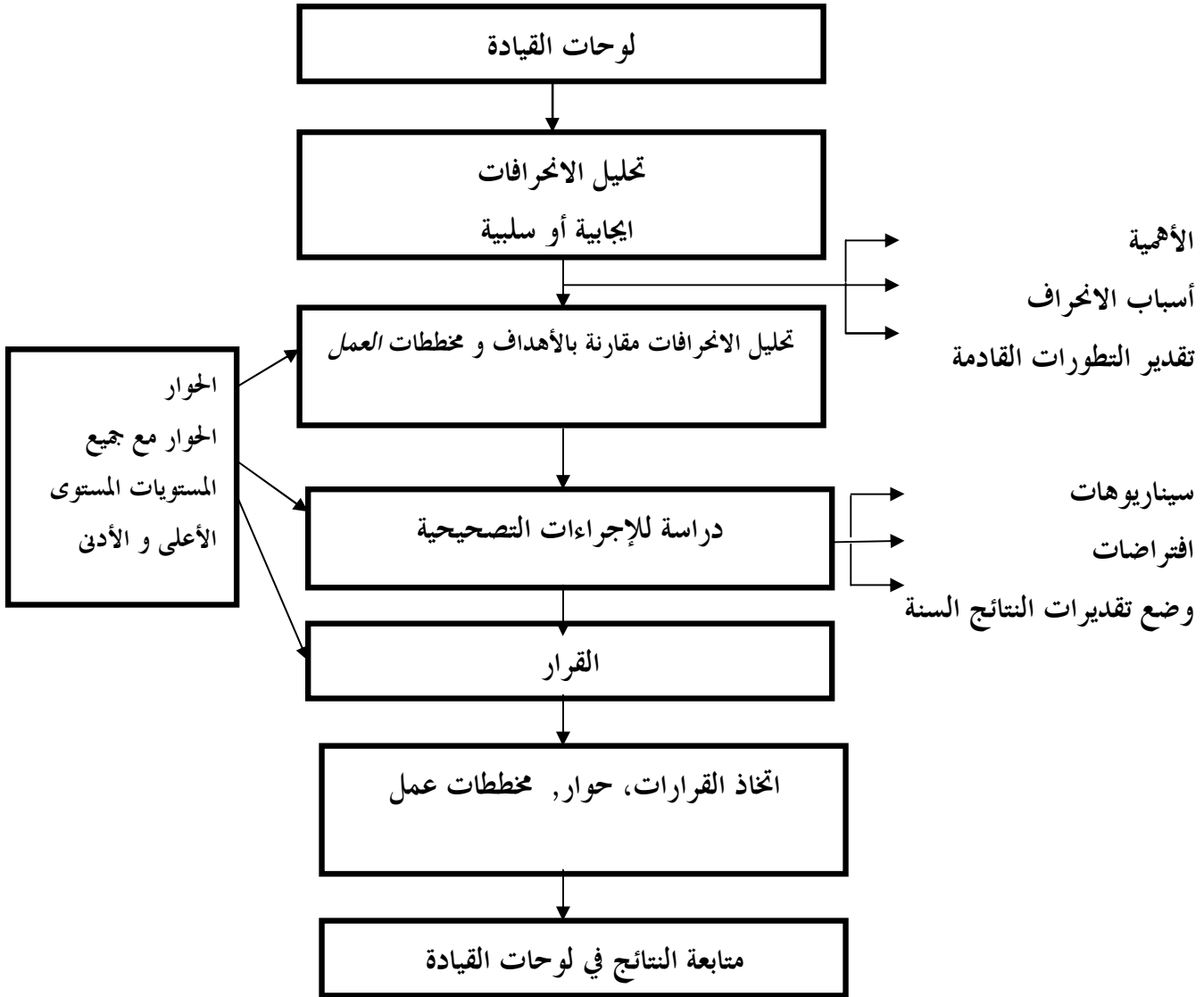
قبل كل شيء يجب تبيان الفرق بين مسؤولية مراقب التسيير و مستعملي لوحة القيادة:

- مهام مراقب التسيير هو تحديد فائدة النظام في التسيير و محتوى لوحة القيادة و التنسيق بين مراكز المسؤولية.
- مهام مستعملي لوحة القيادة مهما كان مستواهم المهربي يكمن في حفظ هذا الملف من خلال معرفة طبيعة كل القيم المتوفرة في لوحة القيادة لتحليل الانحرافات الناجمة لاتخاذ القرارات المناسبة. وعادة ما تكون مراكز المسؤولية في المؤسسة بعيدة بعضها عن بعض، لذلك يجب استعمال التكنولوجيا الحديثة لتأمين توفر المعلومات كل مراكز المسؤولية كالفاكس و التلكس و الإعلام الآلي باستعمال Intranet ، و بهذا يمكن تجنب ضياع الوقت و سهولة الوصول للمعلومة.

¹Michel Leroy.op cit. p 142.

- تنظيم التفاعل حول نظام لوحة القيادة: يسمح نظام لوحة القيادة بالتفاعل السريع بين الأحداث عن طريق الحوار و التشاور المتبادل و وضع افتراضات و حسابات دقيقة، و يمر استعمال لوحة القيادة بأربعة مراحل¹:

الشكل (I-25) مراحل استعمال نظام لوحة القيادة.



بعد ان يضع المسير لوحة القيادة الخاصة به، تبقى قدراته على قراءتها و ترجمتها من خلال عدة أنشطة مهمة يقوم بها، تتمثل في²:

1.1.1.3.I تحليل الانحرافات المهمة: تسمح لوحة القيادة للمسير بتركيز وقته على تحليل الانحرافات المهمة بإتباع التسيير بلا استثناء، أي فقط النشاطات التي خرجت مؤشراتهما عن ما كان مخطط له بشكل لافت و كبير

¹ بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص129.

² قرشي محمد الصغير مرجع سبق ذكره ص 133

سواء أكان ذلك ايجابيا أو سلبيا. و لكن كل أنواع المؤشرات (نشاطات، نتيجة مالية، إنتاجية، تسويقية، نوعية،...) يتم ترجمة هذه المعطيات تبعا لأنواع الأهداف و مخططات النشاطات المتعاقد عليها للوحدات و يكون الاهتمام¹ بـ:

- **الهوامش:** (الانحراف على كمية المنتوجات المباعة، انحراف على سعر البيع، انحراف على التكلفة الوحدوية.)
- **رقم الأعمال:** (انحراف على حجم المبيعات، انحراف على سعر البيع، انحراف على مزيج المنتجات.)
- **التكاليف:** (انحراف على الكميات، انحراف على التكلفة الوحدوية.)
- **الإنتاجية:** (انحراف على الإنتاجية، انحراف على الزمن المستغرق.)
- **المردودية:** (انحراف الهوامش، انحراف النشاط)
- **النوعية:** (انحراف مسار الإنتاج، الإمداد، تجاري)

و لتحليل الانحرافات مبادئ أساسية هي²:

- الانحراف هو الفرق بين القيمة الملاحظة (نتائج حقيقية) و قيمة مرجعية (الأهداف).
- يعرف الانحراف بقيمة جبرية (+) أو (-) و يمكن أن تكون له نفس القيمة الجبرية و ليس له نفس المعنى الاقتصادي مثل الانحراف على التكاليف التي يكون فيها التفسير الاقتصادي عكس الإشارة.
- و يجزأ الانحراف إلى انحرافات جزئية بهدف عزل تأثير كل عنصر لوحده بحيث يكون مجموع الانحرافات الجزئية يساوي الانحراف الإجمالي.

و الهدف الأساسي من تحليل الانحرافات هو معرفة مصادرها و تحديد العوامل المسؤولة عن تلك الانحرافات.

2.1.1.3.I. تفسير و شرح أسباب هذه الانحرافات: في المؤسسات الكبرى مثلا يتم تحليل الانحرافات مع

كتابة التعليق غالبا ما يكون بحضور مراقب التسيير و المسؤول المعني، و هذا التعليق يرافق لوحة القيادة المبعثة للمستوى التنظيمي الأعلى.

¹Christophe GERMAIN Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises Finance Contrôle Stratégie – Volume 8 ،N°3، septembre 2005، p. 125 – 143.

²عدون ناصر داوي: "التحليل المالي لتقنيات مراقبة التسيير" مرجع سبق ذكره ص 66 .

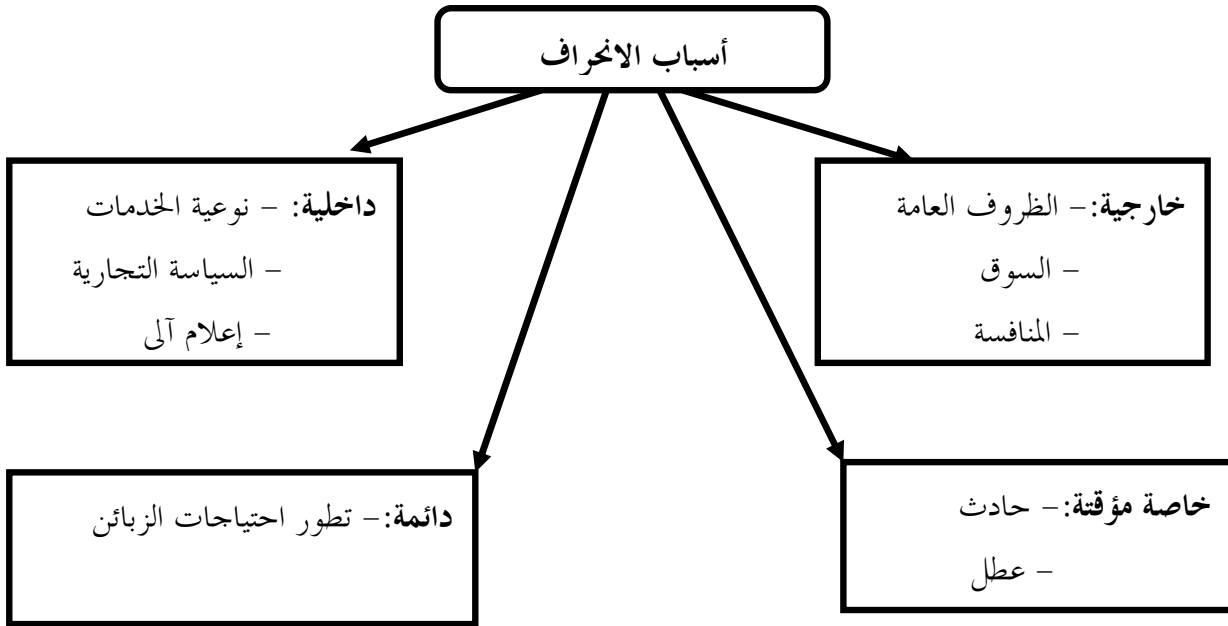
أما في المؤسسات الصغرى فتحليل الانحرافات يكون شفهيًا عند انعقاد الاجتماعات، و التعليق لتفسير و شرح الانحرافات يقوم على أربعة نقاط¹:

- الانحرافات المهمة و أسبابها.
- التنبؤات للفترات القادمة و مقارنتها بأهداف نهاية السنة.
- الإجراءات التالية التي تم اتخاذها و التي في طريق الإصدار.
- تقديم اقتراحات لإجراءات تصحيحية تتجاوز صلاحيات المسؤول المعني.

و تتمثل أسباب الانحرافات عادة في:

- أسباب خارجية: المنافسة، ظروف اقتصادية، التشريعات...
- أسباب داخلية: نوعية المنتج، السياسة التجارية، مسار الإنتاج...
- أسباب استثنائية: حوادث و تعطلات
- أسباب دائمة: تطور حاجات الزبائن، تقسيم السوق.

شكل رقم (I-26) : شكل يوضح أسباب الانحرافات.



source : Michel Leroy.op cit. p 131

3.1.1.3.I. تقدير العمليات التصحيحية: ان تقدير العمليات التصحيحية تكون في حوار يشارك فيها كل من المسؤول و مساعديه و حتى مراقب التسيير من اجل تقييم البدائل و تطوير الحلول و مقارنتها (سيناريوهات، محاكاة)، و في نهاية العمليات التصحيحية يجب أن تدرج و تتموقع في الاختيارات الإستراتيجية و خطط العمل، و عليه فان فعالية لوحة القيادة مرتبطة مباشرة بأثر هذه الإجراءات التصحيحية التي تمت بفضلها، و بصفة عامة هناك توجهات يمكن أن تساعد في تصور ذلك حسب مراكز المسؤولية¹:

فعلى سبيل المثال في تقرير العمليات التصحيحية في مراكز رقم الأعمال نجد نوعين²:

- أما زيادة رقم الأعمال و التي يرتبط مباشرة بإمكانيات السوق و حالة المنافسة.
- و أما تخفيض تكلفة التشغيل.

و لزيادة رقم الأعمال يمكن تقرير مجموعة الإجراءات منها:

● زيادة حجم المبيعات:

- تنشيط رجال البيع و تحفيزهم.
- استعمال تقنيات الترويج (عروض ترويجية، إشهاريات، ...)
- تحسين شبكات و قنوات التوزيع.
- تنقيب على زبائن جدد.

● الرفع من سعر البيع الوحدوي:

- دراسة جيدة للسوق، المنافسة و تحفيزات الزبائن
- تحسين العرض و تغليف المنتج

● ضبط التخفيضات الممنوحة للزبائن

- رفع عتبة حجم المبيعات المطلوبة للاستفادة من التخفيضات.
- التأخير في مدة التسديد.

● إيجاد المزيج الأمثل:

¹ بو نقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² Amy Miller، Jennifer Cioffi « Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard » September 2004 journal of advertising Research p237-240

- تفضيل بيع منتجات ذات هوامش ربح أكبر.

● تنمية المبيعات:

- من خلال الخدمات المرافقة و المنتجات المكملة و قطاع الغيار

- و لكن يبقى للمسير كل الصلاحيات و السلطة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و التي هي عبارة

عن قرارات، مع اخذ بعين الاعتبار الانعكاسات المحتملة على الوظائف الأخرى. لهذا فان

التناسق في لوحات القيادة يجب أن يكون بشكل مستمر .

2.1.3.1. كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

إن ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و مجملية في شكل لوحة القيادة، تعد سبيلا لتفادي الانحرافات

الخطيرة، التي قد تتورط فيها المؤسسة، و هذه الأخيرة قد تنتج عن¹:

- إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية.

- رفع الضغط الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الإدارة أو الإطارات، و من خلال أهمية لوحة القيادة

المذكورة سابقا تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسة، و يمكن توضيح كيفية تطبيقها كالآتي:

1.2.1.3.1. عند انطلاق العمليات:

تقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في تقديم أهداف العملية، أمر التدخل و مساهمة المسؤولين في التحليل.

● **تقديم أهداف العملية :** خلال المرحلة الأولى، على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يقدم للمؤسسة

كافة المعلومات الهامة، كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير

المؤسسة الهدف و الفائدة من توليهم المهام السابقة الذكر بالنسبة للمؤسسة (مراقبة نتائجهم الخاصة، و تحضير

عملياتهم، اتصالاتهم بالإدارة... الخ)، و هذا من أجل:

○ معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات.

○ تقدير التكاليف التي يتطلب تجديدها.

¹ بودبار زهية و جباري شوقي « لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة » <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03>

- أمر التدخل : إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، و هذا لضرورتها من اجل نجاح المشروع، تتمثل أساسا في استعداده للانطلاق فيها، و ذلك من أجل:
 - استغلال و تحضير و صيانة النتائج الجزئية المكتسبة.
 - استخراج المعلومات و التي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.
 - مساهمة المسؤولين في التحليل: من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة و ذلك من اجل:
 - التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام و الأهداف الأساسية و مؤشرات النتائج المأخوذة.
 - تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس و مصادر المعلومات.
- و هذا الاشتراك يعتبر كذلك مهما، لأنه يعطي للوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة.

2.2.1.3.I عند اختيار المشروع:

- الاختيار في أول محاولة : قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري اختبارها، و تجريدها من المعطيات القديمة أو بتقديم مقارنة لمعطيات أخرى، و هدف هذه المحاولة هو:
 - تحسين و تشخيص أكثر للوثائق، و ذلك باستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي.
 - الصيانة خلال هذه العملية مهمة و ضرورية للتدقيق و الضبط النهائي.
- نتائج أول محاولة: بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء و اقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من أنه:
 - لكل منهم إمكانية إعداد المؤشرات المترجمة للمهام الأساسية التي هي في حوزتهم، و كذلك خلق نوع من المنافسة المهنية.
 - إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها.
 - لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3.2.1.3.I تشكيل الإجراءات : و هذه الإجراءات تتمثل في:

- قواعد الإعداد : من الضروري التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف و مسؤول عن إعداد الملفات و مصادر المعلومات، و طرق تموين المعطيات، و هذا مع احترام القواعد الموضوعة عند إعداد الملفات و التقارير.
- إجراءات المراقبة : لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي، بل يجب أن تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة و مشاكلها، و مصادر المعلومات التي يجوزتها، و لتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار، و دراسة ملفات و معلومات لوحة القيادة.

انطلاقا من المعلومات المتوفرة من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة يمكن تصميم لوحة القيادة بأشكال مختلفة ومتباينة زمنيا (أسبوعية، شهرية، سنوية)، بحيث تكون تركيبة المعلومات ممثلة في جداول أو نسب، قوائم مالية، أو أشكال بيانية وتوازنات تسهل على المسير قراءة ومعرفة مستوى الأداء، هذا ما يفرض خصوصية الاطلاع على لوحة القيادة في بعض الأحيان عندما تحتوي على معلومات سرية وترميز يلفت انتباه المسؤولين بما تحتويه من معلومات ملخصة ومرتبطة وشمولية.

3.1.3.I مقومات لوحة القيادة:

و حتى تكون لوحات القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من المقومات التي تركز عليها المؤسسات في تطبيقها لهذه الأداة¹:

1.3.1.3.I محتوى لوحة القيادة:

يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحات القيادة شاملة في خدمة كل المؤسسة ملائمة لنشاطها، و توفر المعلومات الملائمة يتطلب من الإدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العمليين حتى يمكن مساعدتهم على إنجاز المهام المطلوبة، و منه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية...) تكون نتيجة للتفاعل بين المسير و القوائم بتنفيذ الأعمال، و عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا الزبائن) و يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات لوحة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر التالية:

¹ سويسبي عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 208.

- الحياضية: و تعني التعبير عن الأحداث التي تظهرها بدون تشويه أو تضليل، و عليه يجب أن تعكس حقيقة النشاط و الظروف التي تؤدي فيها بشكل واضح.
- القابلية للتكيف: و تعني استجابة المعلومات للتغيرات التي تحدث بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل.
- سهولة الترجمة: و تتمثل في القراءة المباشرة و الواضحة بدون غموض، و كذلك الطريقة التي يتم تقديم هذه المعلومة، كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك، و إمكانية الحوار الصحيح حول الأهداف المسطرة.
- شاملة: أن تكون المعلومات شاملة لكل أنشطة الوحدة و لكن مقدمة بشكل ملخص و لا تعوض في الجزئيات التي تخلق الحساسية بين المسئول و معاونيه. فهناك معلومات نوعية و كمية، مالية و غير مالية، داخلية و خارجية.

2.3.1.3.I هيكلية لوحة القيادة:

تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من مؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة و بعدد محصور، و ذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، و ان اعتماد العديد من المؤشرات سوف يقضى المعلومة الأساسية، و كذلك يجب مراعاة طريقة تقديمها و شكلها و التي يمكن اعتماد بعض الأدوات لتحسين فعاليتها¹:

- الانحرافات: و التي توضح الفارق بين النتائج المتحصل عليها و الأهداف المسطرة و التي تعكس كيفية سير العمليات و تفاعلها و ذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية.
- النسب: و بالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلا أنها تقدم صورة عن تطور العمليات من خلال معلومات محاسبية أو تسويقية.
- الرسوم البيانية و العلامات الساطعة و الجداول الإحصائية: كلها وسائل مساعدة لتقديم المعلومات و التي تعكس صورة للواقع العملي.

¹ سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 210.

3.3.1.3.I توقيت لوحة القيادة:

يجب استغلال المعلومة بناء على توقيتها في عملية اتخاذ القرار و يجب تفادي الفصل بين المعلومة و طبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم، على المدى القصير، المتوسط أو الطويل لتقديم صورة أكثر دقة عن واقع النشاط و صيرورة المؤسسة، فالالتزام بالجداول الزمنية لتحضير و إرسال لوحة القيادة ضروري للمسير، كما أن اعتماد بعض الوسائل التقنية مثل برمجيات EXCEL لحساب بعض المؤشرات و تحضيرها في شكل منحنيات بيانية بسرعة، كما ان استعمال البريد الالكتروني الداخلي يساعد على وصولها إلى المسؤولين و متخذي القرار في أسرع وقت و أكثر أمان¹.

4.3.1.3.I جودة لوحة القيادة:

تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فان وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في المؤسسة بحيث أن مخرجات هذا النظام هي مدخلان لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات و معطيات رقمية، كلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات و تدعم وجود نظام للمعلومات (تسويقية، محاسبية،...) بالوسائل المادية و البشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة مصداقية و جودة لوحة القيادة كبيرة. و كذلك يجب الحصول على المعلومات مهما كانت لكن من منطلق ان تكون تكلفتها اقل ما يمكن، فالمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها. و بناء على هذه المعايير الخاصة بجودة المعلومة لقياس الفعالية تتطلب الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات الجهات المستفيدة من هذه المعلومات سواء عند تصميم او عند تشغيل نظام لوحات القيادة.

5.3.1.3.I درجة تناسق لوحات القيادة:

و هو التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يفقدها شيء من قيمتها

¹Denis TRAVAILLÉ et Christine MARSAL Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion :à propos de deux cas Comptabilité- Contrôle- Audit / Tome 13 – Volume 2 – Décembre 2007 (p. 75 à 96)

فيقدم كل مسئول تقريراً دورياً في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه، وهناك يتم جمع كل لوحات القيادة للمؤوسين في لوحة قيادة واحدة أو ما يعرف بـ *Principe de Gigogne*، وهذا ما يقوي درجة تناسق بين لوحات القيادة و ضبط توزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي، لان كل مسئول له لوحة قيادة شخصية و خاصة به، و لزيادة فعالية نظام لوحات القيادة يجب إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة لعدم تداخل الصلاحيات و خلف ترابط و اتساق في معلومات لوحات القيادة لمختلف الأقسام (الإنتاج، التسويق، المحاسبة،...)، و هذا ما يرفع درجة الاتصال الداخلي و تحفيز المستخدمين لبلوغ الأهداف المسطرة¹.

6.3.1.3.I. ثقافة التسيير في المؤسسة: يؤكد (Leroy.M 2001) أن من بين العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة و زيادة فعاليته هو تبني المؤسسة ثقافة تسيير تقبل بهذه الأداة و مستوى الحوار و الاتصال الذي تفرضه، و كذلك اعتمادها أكثر على التسيير بالأهداف و التي تمنح لكل مسئول مجموعة من الأهداف يجب عليه تحقيقها في فترة زمنية معينة، و تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسئول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) و ما كان مخططاً له (الأهداف) في وقته، و إقناعه بان لوحة القيادة هي أداة لمتابعة و تقييم الأداء و ليس لمراقبة نشاطه فقط، و عليه يقوم بتقديم تعليقات على النتائج المحققة.

¹Berland N. (2009) « Mesurer et piloter la performance » e-book « www.management.free.fr:

I.3.2. دور لوحة القيادة و علاقتها بالأنظمة المعلوماتية المتواجدة بالمؤسسة.

I.1.2.3.I. دور لوحة القيادة:

يظهر دور لوحة القيادة كوسيلة لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والدينامكية، على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات ومعرفة مسبباتها.

من خصائص لوحة القيادة السالفة الذكر والتي تفرق بينها وبين نظم المعلومات الأخرى، يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة متعددة الأدوار نذكر منها.

I.1.1.2.3.I. لوحة القيادة لقياس الأداء *Outil de Mesure de performance* : من خلال

المعلومات التي تعتمد عليها لوحة القيادة من نتائج متمثلة في مثالا في (الكميات المنتجة، المباعه) وأهداف مسطرة والمقارنة بينها للحصول على انحراف يقيم ويقيس أداء مختلف مراكز المسؤولية.

I.2.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة للتشخيص *Outil de Diagnostic* : تقوم لوحة القيادة بلفت

انتباه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تعيق تحقيق الأهداف، وتشخيص الوضعية الحالية لمختلف الوظائف للمؤسسة من خلال معرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات الممكنة، وتقوم بالكشف عن نقاط القوة والضعف لتحديد مسؤوليات كل مشرف.

I.3.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة للحوار *Outil de Dialogue* : بظهور لوحة القيادة تمكنت من

قيامها بدور فعال في خلف حوار دائم بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال صعود المعلومات وبين مختلف مراكز المسؤولية في الاجتماعات بحيث يقدم كل مسؤول لوحة القيادة الخاصة بمصلحته ويعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال الحوار بين مختلف مسؤولي المؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية من أجل الحصول على الأمثلية الشاملة لكل المصالح، فيمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية، وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار الفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

4.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة للإعلام Outil de Communication: تسمح لوحة القيادة

بإعلام المسؤولين في المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن يجب تفادي حدوث صراعات داخلية تؤثر على الأهداف المسطرة.

5.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين Outil de Motivation: تلعب لوحة القيادة

دور المرأة التي تعكس أداء المسيرين وقدراتهم الإبداعية في رفع التحدي لتحقيق الأهداف الموجودة وتحفيزهم من خلال إطلاعهم على نسبة التحقيق بشكل آني يدفع بهم إلى زيادة جهد أكبر.

6.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة لتحسين الكفاءات¹ Outil d'Amélioration des

compétences: تقوم لوحة القيادة بعملية تحسيسية دائمة للمسيرين حول تسييرهم وتعبئتهم لتحقيق

الأهداف، والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة وإثراء معارفهم وقدراتهم وتكوينهم على اتخاذ القرارات والاتصال ومع معاونيهم من أجل تحفيزهم.

7.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة للتنبؤ Outil de prévision: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة

بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر وذلك بغية استعماله في المستقبل وهذا يعني أن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، بل دراسة الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظات اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بمدى تحقيق الأهداف، لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد في المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

8.1.2.3.I. لوحة القيادة كأداة لتجميع المعلومات Outil de collection d'information: تمثل

لوحة القيادة بناء متكامل من خلال تجميع المعلومات الضرورية والتي توضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

2.2.3.I. لوحة القيادة و نظام المعلومات الادارية

غالبا ما ينظر الى لوحات القيادة على انها نظام معلومات، غير أن هناك اختلافا كبيرا بين المفهومين.

1.2.2.3.I. تحديد مفهوم نظام المعلومات الإدارية: توجد في الواقع العديد من أنظمة المعلومات، ففي

مؤسسة واحدة يوجد نظام معلوماتي تسويقي و آخر خاص بعملية الإنتاج، و نظام معلومات خاص بإدارة الموارد

¹ Michel Leory .op cit.p43

البشرية اضافة الى وجود النظام المعلوماتي المحاسبي و الذي يعتبر اقدم هذه الانظمة، غير ان التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات و خاصة كبيرة الحجم منها، فرض عليها دمج مختلف هذه الانظمة و تحقيق التناسق فيما بينها بغرض تحسين ادائها، لذا فان نظام المعلومات الادارية يشمل مختلف انظمة المعلومات الفرعية بالمؤسسة. و قد عرفه (1998) R.Reix كما يلي: "نظام المعلومات الادارية هو مجموعة منظمة من الموارد- معدات، برمجيات، افراد، معطيات، نصوص، صور، صوت،... داخل المؤسسات"¹.

بالنسبة لنظام المعلومات الادارية فانه يشمل ثلاثة مجالات و هي:

- تألية المهام التنفيذية المتكررة، و جعلها تنفذ تلقائيا و من امثلتها: عمليات الحساب، و متابعة الطلبات و تحديد مستوى المخزون.
- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال القدرة على توفير معلومات دقيقة و تفصيلية. و مع ظهور انظمة معلوماتية جد متطورة كنظام دعم القرار و الانظمة الخبيرة "les systèmes experts"، اصبح من السهل القيام بعمليات تحليلية جد معقدة، اضافة الى استفادة مراقبة التسيير من هذه الانظمة في عملية تصميم لوحات القيادة و تحقيق التنسيق و تبادل المعلومات فيما بينها².
- تحقيق التواصل بين الاعضاء في المؤسسة سواء اكان ذلك داخليا او مع اطراف خارجية « extranet , intranet »، و بالتالي تسهيل عملية انتقال المعلومات بسرعة بين المؤسسة و الزبائن او بين المؤسسة و الموردين. و في هذا المجال يتم استخدام شبكة تبادل المعطيات المعلوماتية échange de données informatisés EDI و التي تسمح بنقل و تحويل المعلومات بفضل وسائل اتصال عن بعد (اللجوء الى البريد العادي) و امكانية استفادة المؤسسة من التجارة الالكترونية E.Commerce في توسيع أسواقها. لذا يمكن القول أن نظام المعلومات الإدارية يسمح للمؤسسة بتوفير الجهود و اقتناص الفرص. و الجدول الموالي يبين أهم مجالات استخدام نظام المعلومات في المؤسسة.

¹M.H. Delmond, Y Petit et J M Gautier, Management des systèmes d'information, Dunod, Paris 2003, p110-112.

² سليم إبراهيم الحسينية. نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص 34 .

الجدول رقم (I-8) : مجالات استخدام نظام المعلومات.

امثلة عن تطبيقاته	دور نظام المعلومات	
<p>مشتريات، مخزونات، الامدادات</p> <p>ادارة الانتاج، ادارة المعطيات التقنية</p> <p>المحاسبة العامة و التحليلية.</p> <p>الخزينة، متابعة الاستثمارات، ادارة الطلبات،</p> <p>متابعة المبيعات، دفع الاجور، ادارة الموارد</p> <p>البشرية، خدمات ما بعد البيع، عمليات الصيانة...</p>	<p>جمع، حفظ، معالجة</p> <p>المعطيات الضرورية لتنفيذ النشاطات.</p> <p>تألية العمليات و تسهيل تنفيذها.</p>	<p>نظام معلومات</p> <p>التنفيذي</p>
<p>اعداد الميزانيات، لوحات القيادة، التقارير...</p> <p>متابعة و تحليل سلوكيات المستهلكين باستخدام البرمجيات.</p>	<p>توفير مؤشرات ملائمة للنشاط.</p> <p>معرفة الزبائن، توفير ادوات تحليل و مقارنة (وضع سيناريوهات)</p>	<p>نظام معلومات مساعد</p> <p>على اتخاذ القرارات</p>
<p>رسائل، شبكة تبادل داخلية، سرية النفاذ الى بعض المعلومات.</p> <p>تبادل المعطيات المعلوماتية، شبكات تبادل المعلومات مع الاطراف الاخرى، التجارة الالكترونية، مواقع الكترونية sites web.</p>	<p>ايصال و ابلاغ المعلومات داخل المؤسسة.</p> <p>تبادل المعلومات مع الاطراف الخارجية (زبائن، موردون،...)</p>	<p>نظام معلومات لتحقيق التواصل</p>

Source : M.H. Delmond, Y Petit et J M Gautier, op cit, p111.

2.2.2.3.I المقارنة بين لوحة القيادة و نظام المعلومات الادارية: تبيين من خلال عرض مفهوم نظام

المعلومات الإدارية أن هذا الأخير يساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات و يسمح بتحقيق التواصل و يوفر المعلومات شأنه شأن لوحة القيادة، غير أن هناك عدة عناصر تميز لوحة القيادة عن نظام المعلومات و تتمثل في:

- يعتبر نظام المعلومات الإدارية قاعدة معطيات base de données أين يتم تجميع جميع المعلومات المرتبطة بعمليات التسيير، كما إن له القدرة على توفيرها للمسؤولين بالمؤسسة في الوقت المناسب، في حين تضم لوحة القيادة المعلومات المهمة فقط من نظام المعلومات و تقوم بعرضها بشكل ملخص و موجه للمسؤولين المعنيين.

- يسعى نظام المعلومات الإدارية الى تحصيل معلومات صحيحة و شمولية و حالية، و في المقابل تعمل لوحة القيادة على تصفية و ترتيب المعلومات المهمة فقط. و عليه يمكن اعتبار لوحة القيادة اداة ربط بين المسير و نظام المعلومات الادارية، فهي تسمح بتوجيه عملية بحث المسير عن المعلومات المفصلة في قاعدة المعطيات.

و لتوضيح فكرة لوحة القيادة فلا بأس بعرض مثال (1994) P.Voyer و المتمثل في:

ليكن بيان يحتوي على 1000 صفحة مرتبة على الشكل التالي:

- الصفحات من 1 إلى 10 تمثل عرضاً لأهم النتائج و الخطة الخاصة بهذا البيان.

- الصفحات من 11 إلى 100 تمثل إحصائيات.

- الصفحات من 101 إلى 1000 تمثل معطيات و معلومات مفصلة.

فالصفحات من 11 إلى 100 تمثل إحصائيات و هي تقدم عموماً في الملاحق الخاصة بالبيان، فهي ليست

معطيات مفصلة غير أنها تسمح بالإحاطة بما في البيان، كونها كثيرة بما فيه الكفاية لذلك.

و الصفحات من 2 إلى 10 تتضمن جداول و منحنيات و تركز على أهم ما في البيان، أما الصفحة 1

فتقدم نظرة إجمالية على البيان (نتيجة نهائية، مؤشر يدل على حدوث انحراف غير عادي...).

فالصفحة رقم 1 تسمح بإلقاء نظرة أولية سريعة، فإذا كان المؤشر المتواجد بالصفحة الأولى يدل على

حدوث نتيجة غير ايجابية يقوم المسير بالبحث عن المعلومات الأكثر تفصيلاً في الصفحات (من 2 إلى 10)

لتحديد موضع المشكلة، و من ثم القيام بتحليل أكثر دقة باستعمال الإحصائيات و المتمثلة في الصفحات (من

11 إلى 100)، و بعد ذلك يقوم بالاطلاع على المعطيات المفصلة في الصفحات (من 101 إلى 1000)، ففي هذا المثال تمثل لوحة القيادة الصفحات (من 1 إلى 10)، بينما الصفحات المتبقية فتمثل نظام المعلومات الإدارية¹.

3.2.3.I. لوحة القيادة و التقرير Reporting

1.3.2.3.I التقرير: Reporting : يحتاج كل مسؤول في المؤسسة أيا كان المستوى التنظيمي الذي يتواجد به إلى معرفة دقيقة حول سير العمليات التي يديرها، فبواسطة التقرير "reporting" يستطيع مرؤوسه إبلاغه بنتائج العمليات التي قاموا بتنفيذها، لذا فان المسؤول لا يقدم على اتخاذ القرارات إلا بعد أن يطلع على جميع العمليات الضرورية و التي تمت تحت مسؤوليته، و عن طريق هذه التقارير و التي تضم بيانات حول نتائج اداء المرؤوسين يمكن للمسؤول الأعلى أن يقوم بعملية الرقابة على نشاط مرؤوسيه و مساءلتهم عن سير العمليات و تقييم أدائهم².

و يعرف التقرير كما يلي "التقرير هو مجموعة من الوثائق المعدة دوريا من طرف المرؤوسين لإبلاغ المسؤولين في المستويات الاعلى عن وضعية و نتائج مراكز المسؤولية"³.

و تحتوي التقارير على مجموعة من البيانات كرقم أعمال الشهر السابق أو تكاليف المنتجات، و تكون هذه البيانات مالية.

2.3.2.3.I. علاقة لوحات القيادة بالتقارير: تعتبر التقارير أنظمة تنقل من خلالها المعلومات و نتائج

المراكز تصاعديا (ورشات القسم -مدير عام) ، و يضم التقرير عادة مؤشرات تخص النتائج النهائية للمراكز (indicateurs de résultats)، و التي تهدف إلى توضيح أهم النتائج الفعلية لسير العمليات و المشاكل التي واجهها المسؤولون في كل مستوى تنظيمي أثناء تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، و بعد استلام كل مسؤول للتقرير أو للتقارير التي تخص الأقسام المسؤول عنها يستطيع أي يقيم أداء هذه الأقسام، و يتخذ القرارات الصائبة لضمان تنفيذ المهام بأكثر فاعلية. و في المقابل فان لوحة القيادة تحتوي على نوعين من المؤشرات هما:

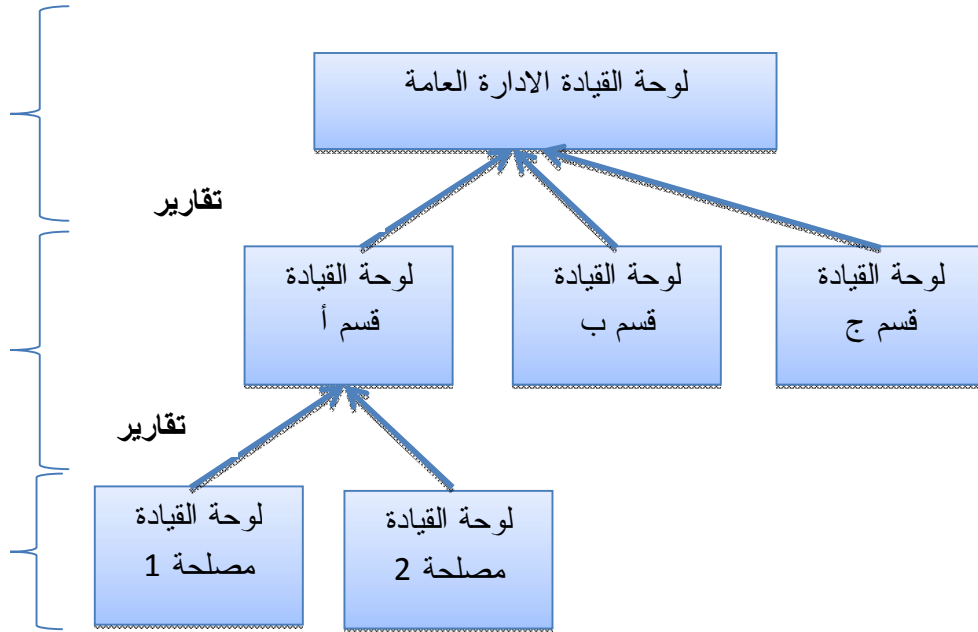
¹Michel.Gervais، op.Cit، P 596-597

² Karim Messeghem·Et autres « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise :Apport du tableau de bord Prospectif »، 2000 mars 2 - avril 2010 Gestion Université Montpellier 1 Francep128.

³Nobert Guedj، Op.Cit، p319.

مؤشرات حول النتائج و مؤشرات حول قيادية تهتم بمتابعة السير اليومي للعمليات (indicateur de pilotage)، فمصدر مؤشرات النتائج التي تستخدمها التقارير في مستوى تنظيمي معين هي لوحات القيادة للمستوى التنظيمي الأدنى منه درجة مع مراعاة دائرة السلطة، و مجال تطبيقها¹.

و الشكل الموالي يوضح ذلك: الشكل رقم (I-27): العلاقة بين لوحات القيادة و التقارير



Source : M.Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise op cit p44.

و يقوم التقرير بتلخيص المعلومات المتأتية من المؤشرات القيادية و تقديمها للمستوى التنظيمي الأعلى من اجل تفادي حدوث تراكم للمعلومات على مستوى الإدارة العليا، و الذي قد يؤدي إلى خطأ في اتخاذ القرارات. و لهذا يمكن القول إن التقارير تهدف إلى:

- تنبيه المسؤولين بأهم الانحرافات الحاصلة.
- تنظيم عملية الحوار بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية.
- تلخيص النتائج النهائية في كل فترة يسمح بتقييم أداء المراكز.
- خلق التناسق بين مختلف الأقسام في المؤسسة و تركيز الجهود حول أهم المتغيرات الأساسية².

¹ بلطرش مريم مرجع سبق ذكره ص 107

² Michel Leroy.op cit، p45.

3.3.2.3.I . المقارنة بين لوحات القيادة و التقارير: بالرغم من الادوار المشتركة للنظامين كالمساعدة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية و القدرة على اتخاذ قرارات صائبة و اعتماد كليهما على مبدأ مقارنة الاهداف بالنتائج المحققة، الا ان هناك اختلافات عديدة و التي يمكن تمثيل بعضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (I-09): مقارنة بين لوحات القيادة و التقارير.

التقارير	لوحات القيادة
- تسمح بالتحقق من مدى تحقيق الاهداف المحددة للمسؤولين، كما يمكن تقييم اداء المرؤوسين من طرف الهيئة العليا حسب كل مستوى تنظيمي.	- تسمح للمسؤول بتقييم ادائه، و قيادة العمليات الخاصة به من اجل تحسين اداءه.
- يتم فيها تلخيص نتائج المسؤولين، لترسل الى الادارة العليا بغرض تقييم النتائج السابقة.	- يتم فيها تلخيص لاهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول فهي اداة قيادة و تحكم و ليست اداة رقابة بالمعنى الضيق للمصطلح (الجزء و العقاب)
- تحتوي على مؤشرات و معطيات مالية فقط.	- تحتوي على معطيات تشغيلية، انية و تضم معلومات مالية و اخرى نوعية (قياس الجودة).
- اداة رقابة بعدية، تسمح بتقييم الاداء السابق للمسؤوليات المفوضة.	- تسمح بالمتابعة الدائمة للعمليات و تعديلها و تنبؤ بالأحداث على المدى القصير.
- يتم عرضها دوريا في مدة لا تقل عن شهر في الغالب.	- يتم عرض المعطيات فيها يوميا من اجل التحكم الجيد في العمليات.
- مؤشرات حول النتائج السابقة.	- مؤشرات قيادية.

Source : C. selmer, op.cit, p45

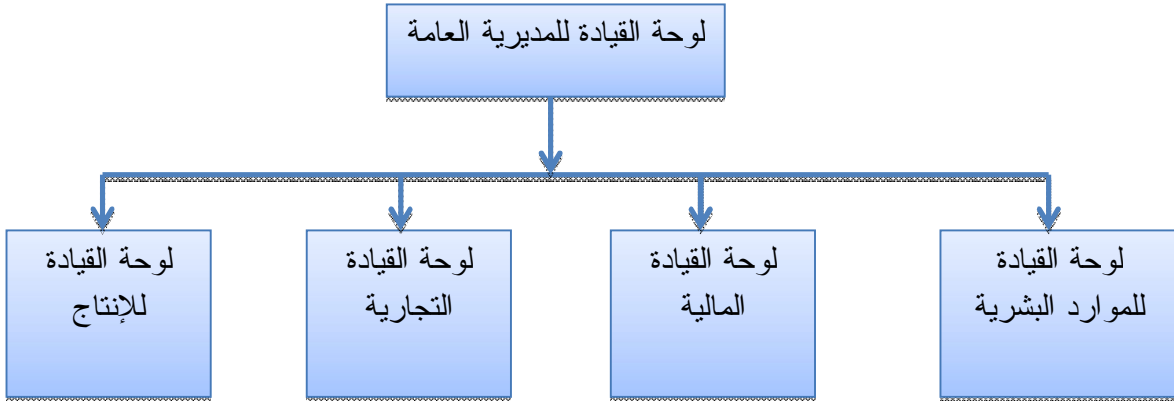
3.3.I. مكانة لوحة القيادة في التسيير :**1.3.3.I. مكانة لوحة القيادة في تنظيم المؤسسة :**

ترتبط وظائف المؤسسة ارتباطا وثيقا بتنظيم المؤسسة و بتقسيمات العمل و العلاقات بين الأنشطة المختلفة و مسالك السلطة الرسمية، مما يساعد على تحديد القنوات التي تمر عبرها المعلومات و كذا تعريف مراكز اتخاذ القرارات و تحديد مسؤولية كل مركز، و بما أن لوحة القيادة عبارة عن تدفق من اتجاهين للمعلومات - تدفق صاعد إلى القمة و آخر نازل منها إلى القاعدة- فهي تعطي مرونة في قنوات الاتصال بين جميع مراكز المسؤولية، لهذا فان وضع نظام لوحات القيادة يختلف حسب تنظيم المؤسسة أي حسب الهيكلية التي تتبعها هذه الأخيرة حيث يمكن أن نجد:

1.1.3.3.I. الهيكلية حسب الوظيفة: و يتواجد هذا النوع من الهيكلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و

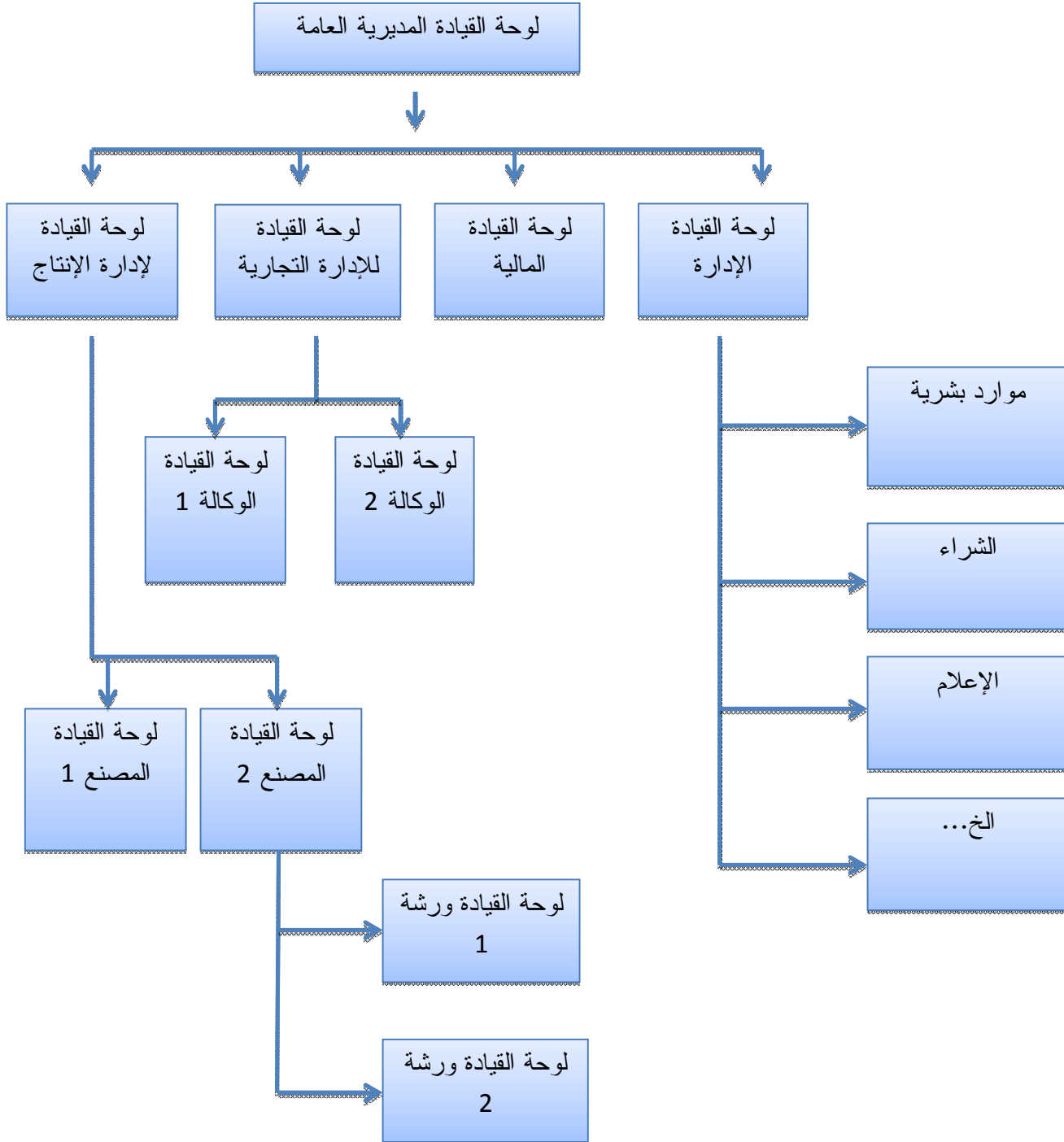
التي تتكون من وظائف قاعدية: الإنتاج، المالية، التجارية، الإدارية...

رقم الشكل (I-28): شبكة لوحات القيادة لهيكلية حسب الوظيفة لمؤسسات صغيرة و متوسطة:



Source :Michel Lorey,op cit P50

الشكل رقم (I-29): شبكة لوحات القيادة لهيكله حسب الوظيفة للمؤسسات الكبيرة.



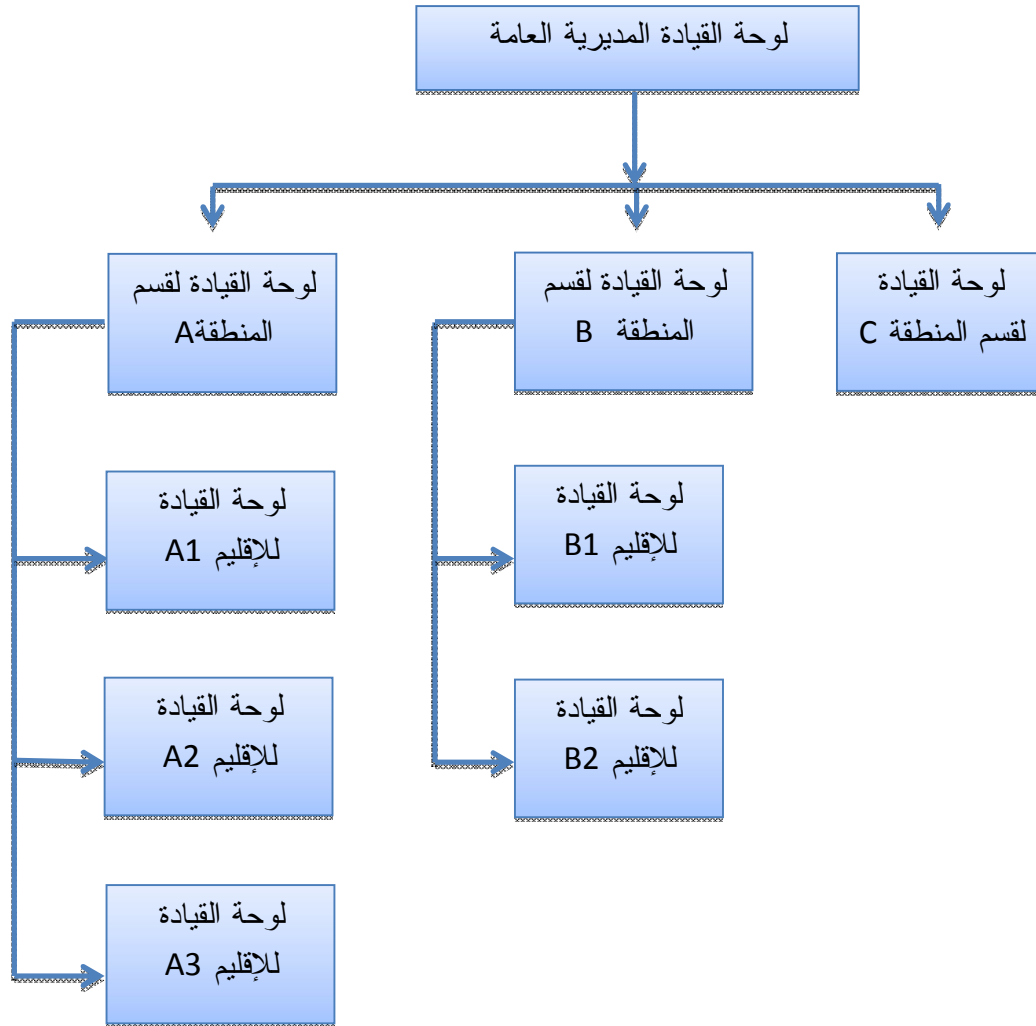
Source :Michel Lorey,op cit P50

2.1.3.3.I الهيكلة حسب المناطق الجغرافية: في هذا النوع من التنظيم، الأقسام تنتج و تبيع نفس المنتج

او تقدم نفس الخدمة لكن في مناطق جغرافية مختلفة.

- القسم -A- منطقة الوسط من الوطن
- القسم -B- المنطقة الغربية .
- القسم -C- المنطقة الشرقية.

الشكل (I-30) شبكة لوحات القيادة لهيكلة حسب المناطق

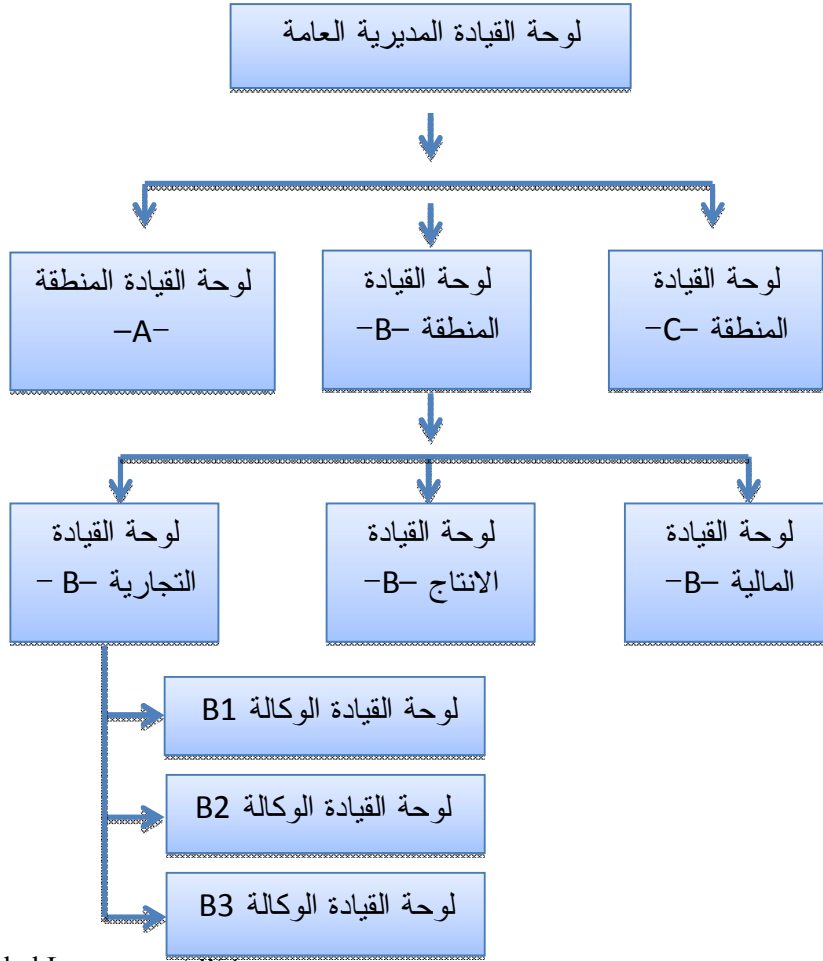


Source :Michel Lorey,op cit P54

3.1.3.3.I الهيكلة المصفوفية: تتمركز بصفة عامة في المؤسسات الكبرى و المجمعات -حيث تعطي الهرم

التنظيمي للمديرية العامة- فتتفرع منها مديريات حسب المناطق ثم تتفرع إلى مديريات وظيفية ثم وحدات جزئية . هذه الوحدات تهتم في مجملها بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و ذلك لاعتماد سياسة متكاملة.

الشكل رقم (I-30) : شبكة لوحة القيادة الهيكلية المصفوفية.



Source :Michel Lorey,op cit P56 -

- لقد لاحظنا سابقا ان لكل مديرية او مصلحة او ورشة لوحة قيادة خاصة بها لكنها تتداخل فيما بينها للحصول على لوحة قيادة شاملة و هي لوحة القيادة المستوى الاعلى .

2.3.3.I. لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة:

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم. ولوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل معلومات، الاشتراك في بعض المؤشرات....) وفيما يلي عرض للوحات القيادة الخاصة بأهم الوظائف في المؤسسة. و تبقى الأمثلة التي سوف يتم عرضها حول لوحات القيادة مجرد اقتراحات من طرف خبراء في هذا المجال وليست نموذجا، و للمؤسسة الحرية في اختيار لوحات القيادة التي تتناسب مع احتياجاتها وتطلعاتها، حيث لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة¹.

¹ بونقيب أحمد مرجع سبق ذكره 164-170

1.2.3.3.I. لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات: تتمثل مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات في ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي: التكلفة المناسبة (الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين)، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية .
وعليه فإن المسؤول عن عملية التموين يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها والتكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة على ميزانية المشتريات باستعمال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات .
إلا أن هناك عوامل أساسية أخرى لا يمكن متابعتها من خلال الميزانيات كقياس جودة المواد الأولية، تكلفتها، و احترام مواعيد التسليم...، لذا يقوم المسؤول بإعداد المؤشرات التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته اليومية .
وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء:

● النشاط:

- عدد الأسواق، المناقصات و العقود
- عدد الموردين (المحتملين ، موردين جدد ، الفعليين ، الذين تم التفاوض معهم...)
- عدد الطلبيات .
- الكميات المشتراة .

● الإنتاجية:

- قيمة الوفورات المحصلة (حسومات ممنوحة ، علاقات جيدة مع الموردين ...)
- تكلفة الشراء / مبلغ المشتريات
- تكلفة المشتريات / رقم الأعمال¹
- تكلفة تخزين الوحدة / تكلفة شرائها

● تكلفة وظيفة الشراء:

- التكلفة الإجمالية.
- مصاريف مستخدمى إدارة المشتريات.
- التكلفة المتوسطة للتخزين.

● الجودة:

- نسبة الموردين المعتمدين.
- الوقت المستغرق لتحويل الطلب إلى طلبية.
- مدة تحضير الطلبية.

¹ Michel Leroy ، Op. Cit ، p 99.

- عدد الشكاوي والتراعات مع الموردين .
- عدد المرات التي يتم فيها إرجاع المواد إلى المورد (غير مطابقة للمعايير)

● مؤشرات أخرى (توضيحية) :

- كمية المخزون المتبقي و مقارنته مع مخزون الأمان .
- تطور أسعار المواد الأولية.
- تطور الأسواق.
- المخزون لدى الموردين.
- غيابات العمال في المصلحة¹

كما ينصح باستعمال المنحنيات والرسوم البيانية لتوضيح بعض المؤشرات كاستخدام الأقراص لإظهار توزيع المشتريات حسب نوعية المتوجات.

2.2.3.3.I. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج : إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها وبأقل التكاليف وبال جودة المطلوبة .وعلى ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على:²

● قياس النشاط:

- الكميات المنتجة ، نصف مصنعة، تامة الصنع و المخزنة.
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج ، طلبية ، نشاط (تصنيع ، تركيب....)
- عدد الساعات المدفوعة الأجر (بما فيها العطل ، تكوين...).
- مخزونات المواد الأولية.

● الأعباء والتكاليف:

- الأعباء الإجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة ، مواد أولية، طاقة...) ، أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبيات ، حصص ، نشاطات معينة...).
- تكلفة الإنتاج ال وحدوية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة ، تكاليف كلية).
- تكلفة ساعة عمل آلة وساعة عمل يدوي.

● جودة الخدمة:

- نسبة الفضلات.
- عدد المنتجات المعيبة.
- عدد الطلبيات التي لم تنفذ في مواعيدها.

1 Caroline. Selmer ، Op. Cit ، p 211، 212.

2 Michel Leroy ، Op. Cit ، p 102.

- عدد شكاوى الزبائن.

- عدد ساعات العطل في الآلات.

● الأمن:

- عدد الحوادث.

- عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.

● الإنتاجية:

- معدل استعمال التجهيزات والآلات.

- كمية المواد الأولية المستهلكة / الكميات المنتجة.

- الكميات المنتجة / ساعات العمل الفعلية .

3.2.3.3. I لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية : إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف

الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبية الضرورية في عملية التسيير (حساب التكاليف،...)، لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات¹.

● مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة : يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا

من جدول حسابات النتائج:

- القيمة المضافة.

- فائض الاستغلال.

- قدرة التمويل الذاتي،..

و يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من الميزانية:

- تطور رأس المال العامل.

- تطور احتياجات رأس المال العامل (للاستغلال و خارج الاستغلال).

- الاستقلالية المالية : الأموال الخاصة / الأموال الدائمة

- المردودية المالية للاستثمارات = رقم الأعمال خارج الرسم / القيمة الإجمالية للاستثمارات

الصافية

● مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية : و من أمثلتها:

- حجم القروض المحصلة.

- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية.

- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.

¹ Michel Leroy ، Op. Cit ، p 105 ، 106

- قيمة النواتج المالية.
- رصيد الخزينة.
- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر¹).
- مؤشرات تسيير عامة : و من أمثلتها:
- التكلفة الإجمالية للوظيفة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية)
- مؤشرات الإنتاجية : كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

4.2.3.3.I. لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية "لوحة القيادة الاجتماعية " : تتمثل وظيفة أو دور إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم و تنمية مهاراتهم و تحفيز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات التعاون فيما بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم، و بذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد². و أهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية هي :

● مؤشرات التشغيل :

- عدد المستخدمين (دائمين مؤقتين ...) .
- عدد الموظفين الجديد .
- الخروج من المؤسسة (اختياري او طرد) .
- عدد الانتقالات
- عدد الترقيات السنوية / متوسط عدد العمال.

● مؤشرات لمتابعة الأجور

- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.
- نسبة الزيادة في الأجور (يتم مقارنتها بمعايير خارجية).
- الأجر المتوسط حسب الفئات.
- مبلغ الساعات الإضافية بالنسبة للأجور .

● مؤشرات خاصة بالتكوين

- عدد الدورات التدريبية (داخلية، خارجية)
- مؤشر التكوين : مصاريف التكوين / كتلة الأجور السنوية.
- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين / عدد العمال الكلي.

¹ M.Moisson، op cit .p.8-10.

² بونقيب أحمد مرجع سبق ذكره ص 172

● مؤشرات المناخ الاجتماعي :

- مؤشر التغيب : عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل النظري (بشكل عام، مرضية)
- عدد التسريجات الناتجة عن عقوبات، إنذارات، ...
- معدل التحرك الوظيفي : عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم / متوسط عدد العمال (انتقال عمال من وظيفة لأخرى داخل نفس المؤسسة¹)
- معدل دوران العمال : عدد الانتقالات / العدد المتوسط للعمال - (turn over) .
- عدد الساعات الضائعة نتيجة الإضرابات.
- عدد التسريجات الناتجة عن التقاعد، الاستقالة...
- عدد الطلبات المتعلقة بزيادة الأجور
- عدد الصراعات بين العمال كل شهر 1 .

● مؤشرات الأمن

- عدد الحوادث التي أدت إلى توقف العمل.
- معدل خطورة الحوادث أثناء العمل : عدد الأيام الضائعة / عدد الساعات الفعلية.

● مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية

- المساهمة الاقتصادية لكل عامل : رقم الأعمال / عدد العمال.
- القيمة المضافة / عدد العمال.
- عدد الايام المدفوعة الاجر / عدد أيام العمل النظرية.
- مصاريف العمال / القيمة المضافة.
- مصاريف العمال / إجمالي الأعباء في المؤسسة .
- كما في كل الإدارات الوظيفية من المفيد وجود مؤشرات لمتابعة مرد ودية إدارة الموارد البشرية :
- التكلفة الكلية للإدارة .
- مؤشرات فعالية و جودة كل قسم فيها : جودة التكوين ، قلة الأخطاء في تحويل الأجور...

5.2.3.3.I. لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة : من المبادئ الأساسية للوحات القيادة هي مبدأ التداخل، لذا

تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (إنتاج، تسويق...) ، كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحركة في أدائها و نشاطها، مثل متابعة تطور أسعار الصرف، معدلات التضخم، إضافة إلى متابعة

¹ J.P.Taieb· Les Tableaux de Bord de La Gestion Sociale. Développez Les Nouveaux Outils de La Performance Sociale· Dunod· 4ème edition.2008.p-77-84

المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و التأثيرات المصاحبة له . و عليه فإن إدارة المؤسسة تركز على المحاور الكبرى مثل¹ :

- اعتماد مؤشرات لمتابعة مردودية الأقسام بها.
 - مؤشرات لمتابعة النتيجة الصافية، نتيجة الاستغلال.
 - القدرة على التمويل.
 - رصيد الخزينة المتاح.
- و فيما يلي عرض لأهم المؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بالوضعية التنافسية للإدارة العامة.

● المؤشرات المستخدمة

- حصة السوق مقدرة بالحجم و بالأموال.
- السعر المقبول في القطاع من طرف الزبائن.
- فائض الإنتاجية.
- التكاليف و الأسعار الوحدوية و الإجمالية حسب تقسيم السوق.
- الاستثمارات المالية.
- الطاقات الإنتاجية.
- التقدم التقني المستخدم في عملية الإنتاج.
- التدفقات النقدية.

و يبقى على الإدارة العامة لكل مؤسسة اختيار المؤشرات التي تتناسب مع الظواهر التي تواجهها واحتياجاتها، و يبقى دور لوحات القيادة هو متابعة و قياس هذه الظواهر مالية و غير مالية، كقياس الجودة و كشف مصادر التكاليف الخفية و التنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لأنها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج و عرضها.

❖ أما لوحة القيادة الخاصة بالادارة التجارية و التسويق فسيتم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الموالي

¹ Nobert Guedj ، Op. Cit، p.334.

خلاصة:

يجب تحسيس المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال، وبأنها ليست أداة للرقابة على نشاط المسؤولين العمليين بل يجب مشاركتهم في تصميمها وإعدادها، وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد في تطبيقها بشكل جيد إلى تقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ولعل تصميم لوحات القيادة في مختلف وحدات المؤسسة من شأنه أن يساهم في زيادة الاتصال الداخلي (النازل، الصاعد والأفقي) والتناسق بينها خصوصا اذا اعتمد مبدأ Gigogne في تداخل لوحات القيادة لما له من دور في مصداقية المعلومات وخلق ترابط بين وحدات المؤسسة (انتاج، مالية، تسويق...)، يمكن للمؤسسة الاقتصادية مراقبة أنشطتها و أدائها التشغيلي بواسطة تصميم جيد للوحة القيادة و تقديمها بمحتوى يسمح بتحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

كما أن جودة لوحة القيادة تأتي من جودة معلوماتها المتأتية من أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة بحيث مصداقية المعلومات و وصولها في الوقت المناسب من شأنه أن يساعد المسؤولين في اتخاذ الإجراءات اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة ، خصوصا في المجال التسويقي الذي يتسم بالتعقد و عدم الثبات ، و سوف نتطرق لنظام المعلومات التسويقية و لوحة القيادة التسويقية في الفصل الموالي .

II- القسم الثاني : القرارات التسويقية

و لوحة القيادة:

1.II. الفصل الرابع : نظام المعلومات

التسويقية و علاقته بلوحة القيادة

2.II. الفصل الخامس : القرارات التسويقية و

استخدامات لوحة القيادة

1.II. الفصل الرابع : نظام المعلومات

التسويقية و علاقته بلوحة القيادة

1.1.II نظام المعلومات التسويقية

2.1.II الرقابة التسويقية

3.1.II لوحة القيادة التسويقية و علاقتها بنظام

المعلومات التسويقية

تمهيد الفصل:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة ومراقبتها في الاتجاه المناسب بناء على الأهداف المسطرة، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى وفي الدور الذي تلعبه في قيادة المؤسسة أو الوحدة. وقد توسعت هذه الفكرة لتشمل عدة مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط، حيث استفادت كل الوظائف من هذه الأداة بما فيها إدارة التسويق. لا شك و أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه و بالتالي لا يمكن تسييره و إدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فان قياس الأداء يعتبر أمرا مطلوبًا على مستوى كل النشاطات بما فيها إدارة التسويق.

و مع التطور و التغير المستمر لبيئة المؤسسة تبين أن الإدارة التسويقية وعلى رأسها المدير التسويقي تسعى دائما لتحسين أدائها التسويقي داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقها والمهام المكلفة بها، فأصبح المدير التسويقي في حاجة إلى نظام معلومات تسويقية فعال و أداة تضمن له المتابعة والرقابة المستمرة للعمليات التسويقية هذه الأداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية.

فمن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى نظام المعلومات التسويقية و مكوناته ثم الرقابة التسويقية و خطواتها و في الأخير لوحة القيادة التسويقية وخصائصها وكيفية حساب بعض مؤشراتهما ثم علاقتها مع نظام المعلومات التسويقية .

1.1.1.II نظام المعلومات التسويقية :

تمارس الإدارة التسويقية شأنها شأن الإدارات الأخرى أنشطتها في ظل ما يسمى بثورة المعلومات إذا تواجه كميات هائلة من البيانات التي يتعذر الاستفادة منها بصيغتها الأولية لعدم ملائمتها لحاجات الإدارة التسويقية، وعليه تقتضي الضرورة التعامل السليم مع هذه البيانات من خلال تحصيلها ومعالجتها لتوفير المعلومات الملائمة وعدم إغراق هذه الإدارة بمعلومات لا تحتاجها، ويسهم نظام المعلومات التسويقية في تحقيق ذلك من خلال الوظائف التي ينجزها والمتمثلة في تحصيل البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها وتوزيعها للجهات المستفيدة منها.

1.1.1.II ماهية نظام المعلومات التسويقية:

إن تطور المؤسسات في جميع المستويات وكبر حجمها وحدثتها أدى إلى زيادة احتياجها للمعلومات التسويقية.

1.1.1.1.II مفهوم نظام المعلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية من أهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، لما له من أهمية بالغة في توفير المعلومات لصانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

وقد تعددت التعريفات حول نظام المعلومات التسويقية فيعرفه Churchill على أنه " مجموعة من الإجراءات والطرق التي تتعلق بتخطيط وجمع وتحليل وتفسير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية."¹

وعرفه Kolter بأنه الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والإجراءات والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للمؤسسة لتوليد معلومات تساعد الإدارة في صنع القرارات السليمة.²

أما King فقد عرفه: " على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المؤسسة والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها على صانعي القرار للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها"¹

¹ Churchill، GA « Basic Marketing research “ the Dryden Press .Orlando 2001/p18

² تيسير العجارمة و محمد الطائي "نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات" إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2008. ص 19

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تحديد مفهوم نظام المعلومات التسويقية من خلال الأبعاد الآتية:

- يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية بتوفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق إلا أن هذه الخصوصية لا تعني حصر هذه الاستفادة كلها بإدارة التسويق فقط، وإنما تعني أولوية إدارة التسويق في الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام مع إمكانية الاستفادة الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة.
- يقوم نظام المعلومات التسويقية بتجميع البيانات من المصادر الداخلية (نظم المعلومات الفرعية الأخرى، أنشطة المؤسسات وتشكيلاتها) ومن المصادر الخارجية (المستهلكون، الموردون، المساهمون، الهيئات الحكومية... وغيرها)

● يسهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفير المعلومات الضرورية في تعزيز قدرة الإدارة التسويقية على تحقيق عدد من الأهداف منها²

– تحديد وتقييم فرص البيع المحتملة.

– الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية.

– تقرير مستويات الأسعار التي تعظم الربحية

– التحكم بالتكاليف التسويقية

– تحديد التخصصات الضرورية للحملات الترويجية

● يتصف نشاط المعلومات التسويقية بالتواصلية والاستمرارية أي يقوم بتوفير المعلومات بشكل مستمر عن الأنشطة التسويقية.

● يتطلب إدارة وتشغيل نظام المعلومات التسويقية وجود مستلزمات بشرية ومادية وبرمجية وتنظيمية حسب درجة وطبيعة ونشاط المؤسسة.

كما عرفه Lambin بأنه نظام مستمر من الاتصال الفعال بين الأفراد، المعدات والإجراءات لجمع البيانات، تحليلها وتقييمها وتوزيعها في نفس الوقت وجعلها معلومات أكثر صلاحية في اتخاذ القرارات والرقابة عليها³.

¹ Kolter P, keller.K. « marketing Management” New Jersey: Person Prentice Hall•2006 – p261.

² Terrence V. O’Brien•others “Marketing information systems for consumer products companies” Journal of consumer Marketing Vol. 12 N°. 5 1995 pp. 16-36 MEB University press p.31

³ Lambin .J. « Marketing Stratégique et Opérationnel » Dunod Paris 2002 p 115

II.1.1.1.2. أهمية نظام المعلومات التسويقية:

تظهر أهمية النظام من خلال عمله، وتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة العالية وتتجلى أهميته في العناصر التالية¹:

- الأنشطة التسويقية أصبحت تتسم بدرجة عالية من التعقيد والاتساع، وأصبح من الضروري الإلمام بكل شيء عن محددات سلوك المستهلك وأنماط الشراء، حيث لم يعد قرار الإنتاج يتم بناء على ما ترغب في إنتاجه المؤسسة بل على ما يحتاجه السوق
- يساعد نظام المعلومات التسويقية متخذي القرارات على دراسة البدائل المتاحة في ضوء معلومات دقيقة وشاملة وبالتالي اتخاذ القرار البديل الأفضل والأنسب للموقف.
- يتميز النظام بالنظرة الشاملة لأعمال المؤسسة وليس كأجزاء منفصلة حيث يربط بين سياسات المؤسسة الخاصة بالإنتاج، التمويل، المالية والسياسات التسويقية وتحليلها بشكل كامل.
- كما يمكن النظام من استخراج كم كبير من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدول كل الأنشطة التسويقية الأخرى، كما يقلل إلى حد كبير من تخزين المعلومات المستخدمة في المؤسسة.
- يساعد المدارة القائمين بالتخطيط بإمدادهم بالبيانات في الوقت المناسب لإعداد التخطيط الاستراتيجي السليم
- إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي والإجابة على أي أسئلة متعلقة بالزبائن، السلع، الأسواق، مندوبي المبيعات... الخ بشكل فوري، كما تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي وتقييم كفاءة السياسات التسويقية.
- الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وتقارير أكثر دقة وتكلفة أقل².

II.1.1.1.3. العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية:

مر تطور فكرة نظام المعلومات التسويقية بعدة مراحل يمكن من خلالها تلخيص أهم العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية، حيث كانت في أوائل الثمانينات من القرن العشرين، وحدة البحوث التسويقية هي الحلقة الأولى في نظام المعلومات التسويقية وكانت هذه الوحدة تقوم بدور مهم في

1 تيسير العجارمة و محمد الطائي " نظم المعلومات التسويقية " مرجع سبق ذكره، ص21.

2 زيد منير عبوي " نظام المعلومات التسويقية " دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008. ص166

توفير المعلومات الضرورية لحل المشكلات التسويقية التي توجه مدراء التسويق في المؤسسة، ويعد منتصف الثمانينات عرفت البيئة التسويقية العديد من التغيرات خاصة ما يتعلق بأذواق ورغبات المستهلكين واستراتيجيات المنافسين وسياسات الموردين والموزعين إلى جانب التطورات الاقتصادية والسياسات على النحو الذي وسع الفجوة بين قدرة وحدة البحوث التسويقية في توفير المعلومات وبين الحاجات المتجددة لإدارة التسويق من المعلومات ، فكانت فكرة الاستخبارات التسويقية لتكتمل المكونات الرئيسة لنظام المعلومات التسويقية. أما في أوائل التسعينات فقد زادت أهمية نظام المعلومات التسويقية على نحو أكبر بحيث أصبح له كيان مستقل يتمثل بوجود تشكيل تنظيمي في إطار الخريطة التنظيمية للمؤسسة يسمى وحدة نظام المعلومات وأصبحت هذه الوحدة تسهم بشكل كبير في تحقيق التكامل والتنسيق بين النشاط التسويقي والأنشطة الأخرى في المؤسسة مثل الإنتاج، المالية، والبحث والتطوير والموارد البشرية ، وعندما بدأ تطبيق تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات الإدارية شملت هذه التطبيقات نظام المعلومات التسويقية، وأصبح الحاسوب لا غنى عنه في هذه التطبيقات وتمت الاستفادة من قواعد المعلومات وشبكات الاتصال مما أدى إلى زيادة كفاءة نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة.

إن هذا الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية جاء محصلة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

- المنافسة : الأسواق المعاصرة تتسم بشدة المنافسة بين المؤسسات وبخاصة في مجال التسويق مما يستلزم إعداد الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لمواجهة هذه المنافسة والتكيف معها، فالنشاط التسويقي ينطوي على جوانب عدة يحاول المتنافسون فيه إعداد الإستراتيجيات التي تساهم في اقتناص الفرص المتاحة وتوقع مسار المنافس لصياغة الإستراتيجية المضادة لمواجهة منافسته، والسبيل إلى امتلاك القدرة على مواجهة المنافسة هو توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين وبخاصة ما يقع في إطار جهود الاستخبارات التسويقية.
- بروز ظاهرة سوق المشترين: لقد أصبح المشتري جوهر النشاط التسويقي مما يستلزم بذل أقصى جهد لمعرفة سلوك المستهلك وتوقع هذا السلوك من خلال السعي لتحديد حاجاته ورغباته التي تتغير حسب أذواق المستهلكين ، وبدون توفر المعلومات المطلوبة عن طبيعة وخصائص حاجات المستهلك في إدارة التسويق سوق تتخبط في المشاكل، لأن القرارات التي تعتمد على الحدس والتخمين لا تحقق النتائج المرغوبة في ظل بروز ظاهرة سوق المشترين، وعليه فإن عزوف المستهلك عن شراء منتج معين يدل بشكل قاطع على ضعف

مراعاة حاجاته ورغباته من قبل إدارة التسويق ، مما استوجب وجود ما يسمى بملفات الزبائن *fichiers clients* و هي بيانات شخصية و سلوكية للمشتريين .

● **انفجار المعلومات:** في ظل ثورة المعلومات فإن كل مؤسسة لديها أكثر من مصدر للمعلومات، ولكن المشكلة تكمن في كيفية استخدام هذه المعلومات وكيفية إدارتها، ولكن مع ظهور وتطور الحاسبات الآلية وغيرها من معدات تشغيل البيانات فقد أصبح لدى الإدارة وسيلة سريعة وغير مكلفة لتحليل كميات هائلة من البيانات التسويقية وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات الفعالة¹.

● **اتساع الأسواق:** إن اتساع الأسواق استلزم وجود العديد من الوسطاء بين المنتجين والمستهلك النهائي (الموزعين، الوكلاء) وقد تخلق هذه الحلقات الوسيطة فجوة بين المؤسسة والمستهلك خاصة عندما يتحول الوسيط إلى حاجز أمام تدفق البيانات بالاتجاه المعاكس والتي من خلالها يمكن التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، إذ يمثل هذا التدفق التغذية العكسية التي تسهم في تصحيح وضع القرارات التسويقية واتساع هذه الفجوة يعد عامل محفز لتعزيز أهمية نظام المعلومات التسويقية .

● **تعقد الأنشطة التسويقية:** أصبحت الأنشطة التسويقية تتسم بدرجة عالية من التعقيد حيث أن النظرة اليوم للمستهلك وسلوكه الشرائي لم تعد كالماضي، وأصبح من الضروري الإلمام بكل شيء عن محددات سلوكه وأنماطه الشرائية ومعرفة أحاسيس ما بعد الشراء. ولم يعد اليوم قرار الإنتاج بناء على ما ترغب المؤسسة في إنتاجه أو ما هي قادرة على إنتاجه، بل بناء على ما يحتاجه المستهلك².

● **التطورات العلمية والتكنولوجية:** أدى توسع الأسواق إلى خلق ظروف ملائمة لإحداث التطورات العلمية والتكنولوجية، وفي أغلب الأحيان كان السوق المحفز الأول لعدة اختراعات وابتكارات، وبما أن الابتكار والإبداع يعد عامل أساسي في البيئة التسويقية المعاصرة لا بد من الحصول على المعلومات المقدمة من الباحثين ، المبدعين والعاملين في مجال التطوير للسلع جديدة والوسيلة التي تسهل على إدارة التسويق مهمة الحصول على هذه المعلومات هي نظام المعلومات التسويقية.

¹ Terrence V. O'Brien·others op cit p16-36.

² تيسير العجارمة و محمد الطائي مرجع سابق ص 24.

2.1.1.II. مكونات نظام المعلومات التسويقية:

يقصد بمكونات نظام المعلومات التسويقية الأنظمة الفرعية المكونة له اعتماداً على مفهوم النظرية النظامية التي تقتضي تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة، حيث يرى كل من Kotler و¹Keller أن نظام المعلومات التسويقية يتكون من:

1.2.1.1.II. نظام التسجيلات الداخلية²: بحيث توفر المجالات والتقارير الداخلية بالمؤسسة العديد من البيانات والطلبات المقدمة من الزبائن والموزعين والمنتجات المختلفة التي نفذت من المخازن ومعدلات الطلب على هذه الأصناف عبر فترات زمنية مختلفة، إضافة إلى ذلك فإن بيانات المبيعات للمناطق المختلفة والزبائن والمنتجات تعتبر ذات أهمية بالغة لرجل التسويق عند وضع الخطط التسويقية، ويعرض الجدول رقم (II-1) نماذج من البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية:

جدول (II-1): نماذج بيانات من السجلات الداخلية

معدلات دوران العمل في النشاط التسويقي	حجم الطلب المتوقع لمنتجات المؤسسة والتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن والوكلاء
منافذ التوزيع المعتمدة	حجم المبيعات في الماضي والحاضر على أساس المنتجات
تصميم المنتجات والتطويرات المتحققة	تكاليف السلع والخدمات
رواتب وحوافز رجال البيع	طرق التعبئة والتغليف والعلامة التجارية
قوائم التسليم البيع	وسائل الترويج المعتمدة وطبيعة الإعلانات والبيع الشخصي
حجم الموارد البشرية العاملة في النشاط التسويقي	

المصدر / تيسير العجاردة محمد الطائي "مدخل التكنولوجيا المعلومات" إثراء عمان 2008 ص 33.

وهي بيانات تعكس واقع البيئة الداخلية للمؤسسة إذ تعد هذه البيانات في الأصل مخرجات لأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى الموجودة في المؤسسة مثل: نظام المعلومات المالية، ونظام معلومات الإنتاج والعمليات والموارد البشرية... إلخ، وذلك في إطار التكامل بين الأنظمة الفرعية³

¹ Kotler p/keller.K « Marketing Managment » 12 edition Pearson· New Jearsy 2006 p 261.

² طارق نائل هاشم "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة" الأردنية دكتوراة فلسفة في التسويق «جامعه عمان العربية للدراسات العليا» 2006 ص 67

³ طارق نائل هاشم "نظم المعلومات التسويقية" دار تسليم للنشر عمان 2007 ص 100

II.2.2.1.1. نظام الاستخبارات التسويقية: يعرف Keller وKolter نظام الاستخبارات التسويقية

بأنه "مجموعة المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور والتغير الذي يحدث للبيئة الخارجية للنشاط التسويقي وخاصة المنافسين"¹

ولتحسين نظام الاستخبارات التسويقية يمكن للمؤسسة اتخاذ الخطوات التالية:

- تدريب رجال البيع على جمع المعلومات بطريقة جيدة.
- استخدام واستغلال مصادر وأساليب استخبارات إضافية.
- شراء معلومات من أجهزة أو وكالات تسويقية متخصصة.

ويتكون نظام الاستخبارات التسويقية من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة والتي وردت في كثير من النماذج التي عرضت مكونات هذا النظام منها Crowley 2005 الذي طرح نموذجاً يجزأ نظام الاستخبارات التسويقية إلى أربعة مكونات هي:

- فهم الزبون (معرفة الزبون)
- فهم السوق
- استخبارات المنتج
- استخبارات المنافسين

II.3.2.1.1. بحوث التسويق: إن بحوث التسويق تمد رجل التسويق بالبيانات التي تمكن من اتخاذ القرارات غير

المنتظمة والتي تعكس مشكلات تواجه المؤسسة من وقت لآخر.

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويقي AMA على أنها: " الأسلوب المنظم في جمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات"² وينظر إلى بحوث التسويق على أنها جزء من نظام المعلومات التسويقية حيث يمكن أن تقدم قدراً كبيراً من المعلومات التسويقية، وتبدأ البحوث في تحديد مشكلة معينة تتطلب البحث والدراسة والتحليل ثم يحاول رجال بحوث التسويق تجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتقديمها في شكل تقرير يتم على أساسه اتخاذ القرار المناسب.

¹ علاء فرحان طالب وأخرون " نظام الاستخبارات التسويقية " دار الصفاء للنشر، عمان 2009 – ص 81.

² Carl Mc Daniel ، Roger Gates « Marketing Resaerch Essentials “ 7th Edition John Wisley Sons Inc 2010 USA . P6

لقد تناول الكثير من الكتاب مكونات نظام المعلومات التسويقية في كتابتهم، حيث تناول بعضهم هذه المكونات على أنها أربعة وهي: السجلات الداخلية، بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام النماذج التحليلية إلا أن هناك تطور كبير شهدته النظرة إلى هذه المكونات حيث اعتبر كوتلر وكليبر أن هناك ثلاثة مكونات لنظام المعلومات التسويقية¹.

3.1.1.II عناصر نظام المعلومات التسويقية:

تبعاً للمفاهيم الخاصة بنظرية النظم والتي تحدد عناصر النموذج العام للنظام بأربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية فإنه يمكن دراسة عناصر نظام المعلومات التسويقية في هذا الإطار²:

1.3.1.1.II المدخلات: تعد المدخلات العنصر الأساسي في توليد المخرجات المطلوبة من قبل المستفيدين

إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالمواصفات المطلوبة، ومنه يتطلب الأمر مراعاة الأسس الصحيحة في تحديد هذه المدخلات، فالمدخلات الجيدة تنتج عنها مخرجات جيدة، وتتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط، ويقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات والتي هي حقائق أو مواصفات تصف أحداث معينة إلى أنها مجرد ذاتها لا توفر الدلالة الكافية التي تمكن اتخاذ القرار الملائم بشأن موضوع القرار، ويتم الحصول عليها من مصدرين أساسيين هما:

● المصادر الداخلية: وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل فيها نظام المعلومات التسويقية، ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى إذ تعد هذه البيانات في الأصل من مخرجات أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى الموجودة في المؤسسة مثل نظام معلومات الإنتاج ونظام معلومات تسيير الموارد البشرية، ونظام المعلومات المالية ونظام معلومات التمويل وذلك في إطار علاقة التكامل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية في المؤسسة وتكون بيانات السجلات الداخلية.

¹ Aker David A. others « Marketing Research » John Wisley. Inc.2001./p3

² تيسير العجارمة/ محمد الطائي مرجع سبق ذكره ص 31.

• المصادر الخارجية: وهي المصادر التي تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تعكس طبيعة الجهات تفاعل معها بوصفها نظام مفتوح وهذه الجهات هي: المستهلكون، الموردون، المؤسسات المنافسة، الهيئات الحكومية، المؤسسات المالية، جمعيات حماية المستهلك... إلخ وتمثل هذه البيانات الخارجية عموماً في:

1-المستهلكون:	2-الأسواق:
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المستهلكين الحاليين والمحتملين؛ - خصائص المستهلكين وأذواقهم ومواقع تواجدهم؛ - متى يقومون بالشراء ومن الذي يؤثر في قرارات الشراء؛ - أين يقومون بالشراء؛ - لماذا يشترون؛ - التغيرات الحاصلة في سلوك الشراء؛ - مستوياتهم دحولهم؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - الظروف العامة السائدة في السوق؛ - المبيعات والربحية المتعلقة بالأسواق المختلفة؛ - العوامل الاقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات؛ - حجم السوق؛ - الاتجاهات السائدة والأسواق المحتملة؛ - التقلبات الموسمية؛ - التغيرات في أهمية مجموعات المستهلكين؛
3- المنافسة	4- العوامل الاجتماعية والثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المنافسين ومواقع تواجدهم وقدراتهم؛ - الخبرة السوقية لكل منافس؛ - التغيرات في الحصة السوقية؛ - خصائص السلع المنافسة والاختلاف بينها؛ - الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛ - الأنشطة التسويقية للمنافسين وأعمالهم الترويجية؛ - موردوهم ونوعية زبائنهم؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - العادات والتقاليد والقيم السائدة؛ - نسبة الولادات والوفيات وتركيبية السكان؛ - التوزيع الديموغرافي؛ - الأنماط الثقافية السائد؛ - المناخ الثقافي؛ - الطقوس والشعائر الدينية؛ - المستوى التعليمي؛
5- العوامل القانونية	6- العوامل الاقتصادية:
<ul style="list-style-type: none"> - السياسة الضريبية؛ - سياسات الاستيراد والتصدير؛ - قوانين حماية المستهلك؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - التضخم والكساد؛ - الأسعار؛ - معدلات الفائدة؛

الجدول رقم (II-2) : المصادر الخارجية للمدخلات

II.2.3.1.1. عمليات المعالجة: من أجل الحصول على مخرجات جيدة يجب أن تتم عملية المعالجة بشكل صحيح من قبل النظام، ويقصد بعمليات المعالجة الأنشطة التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وتمثل هذه العمليات في¹:

● **تحصيل البيانات:** يعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية، إذ يجب اعتماد الموضوعية في التجميع وتجنب العشوائية ولتحقيق ذلك لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي أنواع البيانات التسويقية المطلوب تجميعها؟

- ما هو الهدف من تجميع البيانات؟

- ما هي المصادر التي توفر هذه البيانات؟

- ما هو أفضل أسلوب يمكن اعتماده في عملية التجميع؟

● **التصفية:** ويقصد بها غربلة مفردات البيانات بهدف استبعاد وعزل البيانات غير المفيدة أو تلك التي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب لصنع القرار والإبقاء على ما هو ضروري ومفيد فقط لضمان شمولية المخرجات النهائية بالمعلومات ذات العلاقة بالموقف موضوع القرار.

● **الفهرسة:** وتتضمن عمليتين هما: التصنيف ويعني تحديد مفردات البيانات وتقسيمها في مجموعات (أصناف) بحيث تقع المفردات ذات الخصائص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن تمييزها من المجموعات الأخرى، والترتيب ويعني ترميز المفردات التي تم تصنيفها من خلال إعطاء رموز معينة مختصرة يدل عليها ويميزها عن غيرها لأجل ترتيبها وتنسيقها في تشكيلات معينة، ويتم ترميزها باستخدام الأعداد لسهولة التمييز والمرونة والاقتصاد في المساحة التخزينية، باعتبارها متغيرات كمية إلى جانب سهولة استرجاع المعلومات.

● **إعداد التقارير:** تتحول البيانات إلى معلومات بعد استعمال الخطوات الثلاثة السابقة ويتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا عدة مختلفة (جداول، مخططات، صور، وصف ...) تتناسب مع حاجات المستفيدين وقد تكون هذه التقارير دورية روتينية منتظمة (يومية، أسبوعية شهرية...) أو تقارير حسب الطلب لتغطية الحاجات غير الاعتيادية أو تقارير استثنائية تعكس الحالات الإستعجالية في المؤسسة أو تقارير التنبؤ لاستشراف المستقبل و من المستحسن أن تكون هذه التقارير في شكل لوحة القيادة التي نحن بصدد دراستها.

¹ Buttery E and others « Design of a Marketing information system : useful paradigms European journal of Marketing (online) 25.File A: emvaldimsight.com.

- التخزين: عادة توجد بالمؤسسة قاعدة للمعلومات أين يتم فيها تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات وذلك لتسهيل الوصول إليها في فترات لاحقة وكذلك للحفاظ عليها واسترجاعها عند الضرورة وقد يستمر التخزين لفترات زمنية طويلة.
- التحديث: تخضع محتويات الملفات من المعلومات المخزنة في نظام قاعدة المعلومات للتغيير باستمرار والتحديث تبعاً للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات والتي تستخدم في توليد المعلومات، وتتم عملية التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة أو حذف معلومات انتفت الحاجة إليها أو تعديل بعض المعلومات.
- استرجاع المعلومات: يتم استرجاع المعلومات وفق أساليب وآليات معينة ليتم الاستفادة منها عندما تظهر الحاجة لها من قبل الجهات المستفيدة بعد أن يتم تخزينها في قاعدة المعلومات.

3.3.1.1. II المخرجات: إن المخرجات في نظام المعلومات التسويقية والتي نعني بها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت لها دلالة معينة، بحيث أن هناك ترابط بين مضامينها على النحو الذي يمكن معه استخلاص معنى معين يساعد على صنع القرارات التسويقية وعلى استجلاء الأمور عند مواجهة الموقف موضوع القرار وتقييم موقف، فيضمن نظام المعلومات التسويقية المعلومات بالموصفات المطلوبة والتي تلي حاجات مدراء التسويق على النحو الذي يساهم في تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم في اتخاذ القرارات، وعليه يقتضي الأمر التحديد السليم والدقيق قدر الإمكان لهذه المعلومات، ونظراً لاتساع حجم النشاط التسويقي وتنوع حاجات المستفيدين من المعلومات الضرورية لإدارة هذه الأنشطة المختلفة فإنه يجب على نظام المعلومات التسويقية توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبدقة، وعادة ما يتم تقديمها في شكل تقارير يتم استخدامها في مؤشرات لوحة القيادة التسويقية. ويمكن الإشارة إلى بعض هذه المعلومات نذكر منها¹:

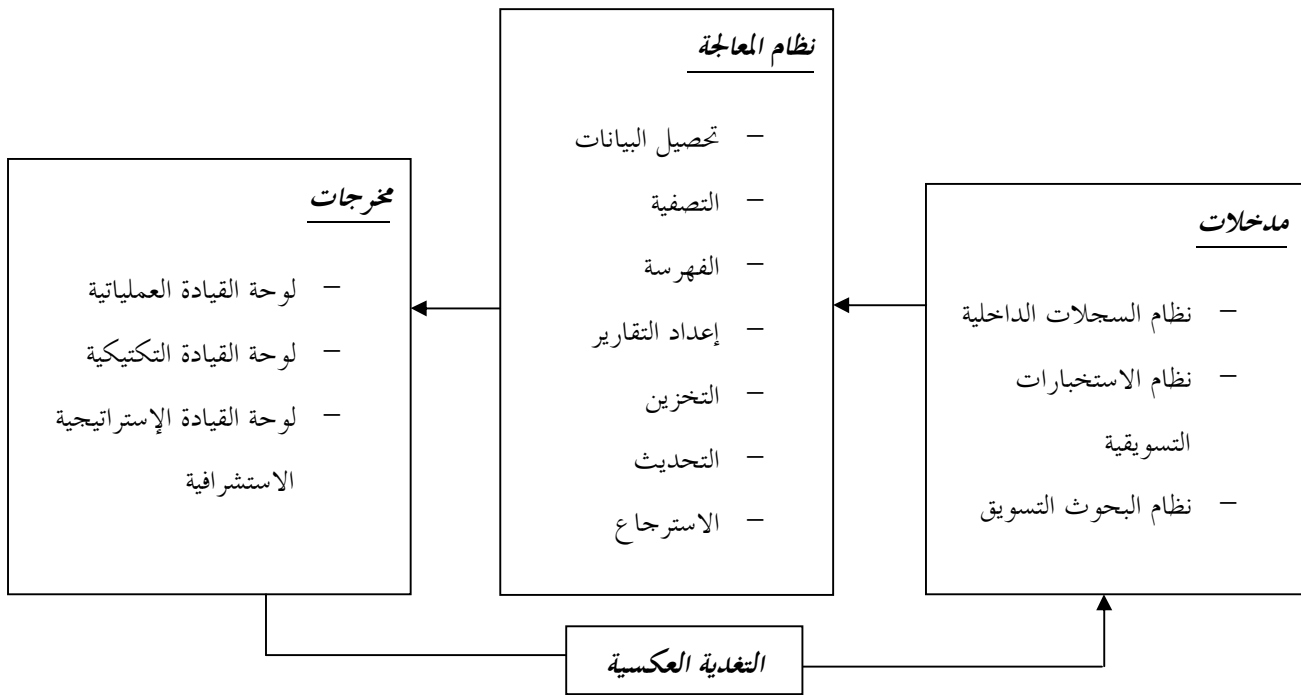
- معلومات عن المنتجات التي يمكن تطويرها وتحسينها.
- معلومات عن المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى المزيج الحاضر والمنتجات التي يفترض حذفها من المزيج الحاضر.
- معلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين وسلوك شرائهم.
- معلومات عن الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول إليها.

¹ تسيير عجارمة " نظام المعلومات التسويقية " مرجع سابق ص 37.

- معلومات عن طبيعة المنافسة السائدة والإستراتيجية الملائمة لمواجهتها.
 - معلومات عن الأسلوب المعتمد في تسعير المنتجات أو التعديلات التي يمكن إجراؤها على الأسعار.
 - معلومات عن آلية توزيع السلع ومتابعة منافذ التوزيع وتقييم كفاءتها والمقترحات الضرورية لتطوير هذه الآلية.
 - معلومات عن كفاءة الوسائل الترويجية ومدى نجاعة الحملات الترويجية التي تتبناها المؤسسة حاليا.
 - معلومات عن متابعة رجال البيع.
 - معلومات عن الأنشطة التسويقية التي يجب تعزيزها وتلك التي يجب حذفها.
 - معلومات عن الأسواق العالمية وخاصة تلك المنتجات المشابهة لمنتجات المؤسسة من حيث مستوى الجودة والأسعار والوسائل الترويجية... إلخ.
- وتجمع مخرجات نظام المعلومات التسويقية في معلومات يومية ومعلومات تكتيكية ومعلومات إستراتيجية تستخدم في إعداد التقارير وهذا ما يطلق عليه لوحة القيادة التسويقية من قبل المستويات الإدارية المختلفة، والمتمثلة في:¹
- تقارير خاصة بالعمليات (لوحة القيادة العملياتية Tableau de Bord Opérationnel): وتستند إلى المعلومات اليومية كتحويل المبيعات حسب المنتجات، المناطق، الزبائن ومجالات الرقابة على الأداء التسويقي ويساهم هذا النوع في الرقابة اليومية المباشرة على العمليات.
 - تقارير خاصة بالمعلومات التكتيكية (لوحة القيادة التكتيكية Tableau de Bord Tactique): مثل تحليل المبيعات الإجمالية الخاصة بالسلع والخدمات المختلفة وتقييم نشاط منافذ التوزيع في المناطق المختلفة ويتم التعامل بهذا النوع في الإدارة الوسطى لإعداد الخطط قصيرة الأجل.
 - تقارير خاصة بالمعلومات الإستراتيجية (لوحة القيادة الإستراتيجية Tableau de Bord Perspectif): وهي تلك المعلومات التي تتعلق بدخول منتج جديد للسوق، أو يوضع ميزانيات طويلة و الأجل وغيرها من النشاطات التي تقوم الإدارة العليا بإعداد خططها طويلة الأجل وذات الطابع الاستراتيجي والاستشرافي في المؤسسة.

¹ بن لخصر م، بن حبيب ع "تأثير نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي" مجلة MECAS العدد 9 سنة 2013 جامعة تلمسان ص206

4.3.1.1.II. التغذية العكسية: هي العنصر البشري الذي يتم من خلاله قياس مخرجات نظام المعلومات التسويقية وفق معايير محددة، ويعتمد على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها، وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات التسويقية نظرا لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس فاعلية نظام المعلومات التسويقية، فإذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح هذه المهمة اعتبرت مطابقة للمعيار وبخلافه يتم إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.



الشكل (II- 1): عناصر نظام المعلومات التسويقية

4.1.1.II. مستلزمات نظام المعلومات التسويقية.

إن من أبرز العوامل لنجاح عمل نظام المعلومات التسويقية بكفاءة وفعالية هو العوامل البشرية، بيئة المؤسسة الداخلية وعوامل بيئية خارجية:

II.1.4.1.1.1. العوامل البشرية: إن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات يفوق أهمية المستلزمات المادية حيث أن الكثير من المتخصصين يرون أن أغلب حالات فشل نظام المعلومات التسويقية يعود إلى إخفاق المستلزمات البشرية في إنجاز دورها المطلوب منها ويرجع السبب إلى:

- ندرة هذه المستلزمات البشرية كما ونوعاً، حيث أصبحت هذه الندرة ظاهرة عامة تعاني منها الكثير من المؤسسات.

- زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد.

و أبرز المشاكل التي تواجه أي نظام معلومات تسويقي هو اعتماده على الأفراد في تزويد، معالجة وإعداد التقارير وتفسير المعلومات والمشكلة في هذه الحالة تبرز نتيجة احتمالية في وجود انتقائية في البيانات المقدمة للنظام، والتي سوف تساهم في اتخاذ قرارات مفضلة عن غيرها.¹

II.2.4.1.1.1. بيئة المؤسسة الداخلية: قد تبرز مشاكل في العلاقات التبادلية بين الأقسام والدوائر بعضها مع

بعض إذ يقوم أي قسم بعرقلة انسياب البيانات أو تقديم أية معلومات تخدم تحسين نوعية المخرجات لنظام المعلومات التسويقية نتيجة لخلافات شخصية بين المسؤولين، هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل نوعية القرار المراد اتخاذه وأهميته وصعوبة المهمة المطلوب إنجازها ودرجة تقبلها من طرف الأقسام الأخرى إضافة إلى المعدات المادية والتقنية والبرمجيات.

II.3.4.1.1.1. عوامل بيئية خارجية: وتشتمل على العوامل الخاصة بالتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة و

تشمل ثلاثة أنواع من عدم التأكد وهي:

- حالة عدم التأكد في الأحداث: بمعنى عدم القدرة على فهم الأحداث التي تطرأ على البيئة ووضع الاحتمالات المتعلقة بها.

- حالة عدم التأكد من التأثير: وهي حالة تظهر من عدم القدرة على التنبؤ بطبيعة الأثر المصاحب لوضع المستقبل للبيئة على المؤسسة.

- حالة عدم التأكد من الاستجابات: وهي حالة تظهر من عدم قدرة على التنبؤ بنتائج أي اختيار يقومون به، وخاصة إذا كان اختيار استراتيجي.

¹ Piercy 2001 N. « behavioral Constraints on Marketing Information System (on line) Fille A //: search.up.net.

4.4.1.1.II. شروط إنجاز نظام المعلومات التسويقية: لا يمكننا أن نجد نظام معلومات تسويقية واحد في كل المؤسسات، ولهذا فإن كل مؤسسة يجب أن تقوم بإنشاء ذلك النظام على النحو الذي يقابل الاحتياجات للمعلومات الخاصة بها بأحسن تكلفة ممكنة وهناك بعض العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء نظام المعلومات التسويقية وهي:

- الوصول إلى البيانات: وتعني كيفية توفير البيانات من خلال النظام، ومدى حاجة المستخدمين منه إلى طريقة للوصول إلى النظام من خلال الحاسب الشخصي (PC) أو سوف يحصلون على البيانات من الأفراد العاملين في النظام نفسه؛
- حداثة المعلومات وتعني درجة السرعة في إدخال البيانات الداخلة في النظام وتدل على حاجة المستخدمين إلى المعلومات المتعلقة بالأحداث عند وقوعها خصوصا عندما تكون كردة فعل لعملية تسويقية ما يستوجب السرعة في الرد؛
- القدرة التجميعية: أي القدرة على توفير المعلومات بصورة مجمعة لمتخذي القرارات وليست بصورة منفصلة (لوحة القيادة)؛
- المرونة: بمعنى أن النظام الذي تتخذه المؤسسة يجب أن يكون قابل للتغيير ويمكن تصحيحه حتى يصبح قادرا على ملائمة احتياجات المؤسسة المتغيرة من المعلومات؛
- مشاركة مستخدم النظام: وذلك بإشراك مستخدم النظام في تحديد المعلومات التي يجب توفيرها ونوع تفاصيل الأنشطة التسويقية المراد اتخاذ قرارات بشأنها وأساليب تحليل البيانات والطريقة المرغوبة في عرض المعلومات والتوقيت المناسب لتوفير المعلومات.

II.1.2. الرقابة التسويقية :**II.1.2.1. مفهوم الرقابة التسويقية و خطواتها :**

II.1.2.1.1. مفهوم الرقابة التسويقية : الرقابة التسويقية هي عملية التأكد أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، كذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً، وأيضاً تعرف على أهما الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم من أعمال كان مطابقاً لما أريد إتمامه. كما تعرف على أهما عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحرافات عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

إن مجرد وجود الرقابة التسويقية قد يمنع الانحراف، فالتنفيذيون الذين يعملون لوضع الخطط موضع التنفيذ يعلمون مسبقاً بأن هناك معايير محددة لقياس إنجازهم، وهذا أحد العناصر التي قد تدفعهم لإنجاز الأفضل، و الطبيعة المستمرة لعملية الرقابة تمنع الانحرافات أو على الأقل التخفيف من أثارها السلبية.

و الجدير بالذكر أن الرقابة التسويقية تستند جوهرياً على المعلومات التي تأخذها من مراكز العمل أو المنافذ التسويقية أو المستهلكين أو رجال البيع و التي يقاس الإنجاز على ضوءها، لذلك فإن المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية هي الأساس الجوهري لعملية الرقابة.

وقد تزايدت أهمية الرقابة على النشاط التسويقي نتيجة عاملين رئيسيين هما² :

• **العامل الأول :** البيئة التسويقية و ما تتسم به من تغير مستمر تصعب معه عملية التنبؤ و التقدير الكامل للمتغيرات المختلفة التي تشملها هذه البيئة في جوانب مختلفة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، تنافسية و تغيرات في حجم المستهلكين و الموردين، وفي ضوء كل هذه المتغيرات يتم وضع الخطط التسويقية، وهنا تبرز أهمية الرقابة المستمرة من أجل التأكد من توافق الخطط التسويقية مع هذه المتغيرات و ما يمكن أن ينتج عنها من تغير في الأهداف أو الاستراتيجيات الموضوعة.

• **العامل الثاني :** كبر حجم المشروعات و تعقد عملياتها في إطار تعدد المنتجات التي تقدمها وتعدد الأسواق التي تتعامل معها، إن هذا الأمر يتطلب رقابة حازمة و معقدة تشمل جميع مجالات النشاط التسويقي.

¹الصميدعي، محمود جاسم، المساعد، رشاد محمد يوسف، إدارة التسويق التحليل و التخطيط والرقابة، دار المناهج 2006، ص 229

²العلاق بشير، فحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران 1999، ص 159

وفي إطار رؤية متكاملة لمنظومة الرقابة على النشاط التسويقي لا بد من التفرقة بين الرقابة السابقة و الرقابة الحالية و الرقابة اللاحقة على النشاط التسويقي¹.

- فالرقابة السابقة تعني الرقابة التنبؤية و تشمل التنبؤ بالمشكلات التي قد تحصل في المستقبل تمهيداً لاقتراح بدائل التصرف الممكن الأخذ بها لمواجهة المشكلات وحلها .
- أما الرقابة الحالية أو المتزامنة فتشمل الرقابة أثناء تنفيذ العمليات و النشاطات التسويقية المختلفة.
- أما الرقابة اللاحقة فيقصد بها الرقابة على جملة النشاطات التسويقية المنفذة و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط على ضوء البيانات التفصيلية المجموعة عن جوانب الأداء المختلفة.

2.1.2.1.II. خطوات الرقابة التسويقية :

إن جوهر عملية الرقابة يتضمن عدة خطوات هي :

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة و التقييم لأنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف و نقاط الاختناق التي يتطلب تدليلها و معالجتها باهتمام استثنائي لكونها معيقاً محتملاً لتطبيق الإستراتيجية .
- وضع معايير نموذجية للإيجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المؤسسة، وهذه المعايير تصاغ على ضوء الخطة و الأهداف التسويقية.
- وضع نظام كفاء لتوفير المعلومات اللازمة لعملية الرقابة بشكل يكفل توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لتسهيل عملية قياس النتائج و هذا ما يقوم به نظام المعلومات.
- مقارنة النتائج الفعلية للإيجاز مع المعايير المحددة للتعرف على مدى تنفيذ الخطة و كذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها و تعديلها و هذا تقوم به لوحة القيادة.
- وضع الحلول اللازمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، فعملية الرقابة لا تنتهي بمعرفة الانحراف و قياسه ، وإنما جوهر العملية الرقابية هو إجراء التصحيح و محاسبة المقصر و مكافئة المجد و تكييف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها غير ممكنة التحقيق .

II.2.1.2. أنوع الرقابة التسويقية :

من أنوع الرقابة التي تمارسها المؤسسة تسويقياً ما يلي :

II.2.1.1. الرقابة على الخطة السنوية : تختص الرقابة التسويقية على الخطة السنوية بمطابقة نتائج الأعمال المحققة فعلاً مع الخطة التسويقية الموضوعة و مدى تحقيقها للأهداف و الاستراتيجيات المحددة سلفاً بالخطة التي غالباً ما تكون سنوية¹ .

II.2.2.1. الرقابة على الربحية: تركز المؤسسة في هذا النوع من الرقابة على الأرباح و تحليلها حسب السلعة و المنطقة الجغرافية والمستهلك و القناة التوزيعية... ، و تفيد الرقابة على الأرباح في الحصول على معلومات للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في مجال تحديد مساهمة أنشطة المؤسسة في تحقيق هدف الربح و الإبقاء أو التخلي عن تسويق سلعة معينة أو في منطقة جغرافية محددة أو عبر قناة توزيعية معينة وذلك بناءً على مدى الربحية مقارنة بسلعة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى أو قناة توزيعية أخرى. ففي الكثير من المؤسسات تكون نسبة كبيرة من الزبائن لا يحصلون إلا على جزء بسيط من المبيعات و العكس صحيح ، نسبة صغيرة من الزبائن يحصلون على نسبة كبيرة من المبيعات ، و قد يتضح نفس الشيء بالنسبة للمناطق البيعية ، و كذلك بالنسبة لبعض أنوع السلع، في مثل هذه الحالات يمكن للمؤسسة و في إطار الرقابة على الربحية و المبيعات أن تركز جهودها التسويقية على المناطق و السلع و الزبائن الأكثر ربحية و مبيعاً ، وإعطاء جهود أقل للزبائن و السلع و المناطق البيعية الأقل ربحية و مبيعاً .

II.3.2.2.1. الرقابة على الكفاءة : يتضمن هذا النوع من الرقابة التسويقية قياس مخرجات النشاط التسويقي بالمقارنة بالمدخلات و التعرف على مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة بأقل التكاليف الممكنة، و الرقابة على الكفاءة تشمل عدة مجالات من المجالات التسويقية منها على سبيل المثال الرقابة على المبيعات و الرقابة على الإعلان و الرقابة على المنافذ التوزيعية المختلفة و مقارنة إنتاجية هذه الأنشطة خلال سنوات مختلفة و أيضاً مقارنتها مع المنافسين² .

¹ Kotler P.، Dubois، (1994)، "Marketing management"، Nouveaux Horizons، 8 ème édition Analysis، Planning، Implementation and Control، Englewood cliffs، NJ : Prentice Hall International. P162

² O'Sullivan، and others « Marketing performance measurement and firm performance ». European Journal of Marketing، Vol. 43، Issue 5/6(2009)، pp. 35-38.

4.2.2.1.II. الرقابة الإستراتيجية: إن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى استقصاء وتلمس اتجاه المؤسسة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة و الضمنية وتحقيق إستراتيجيتها و قدرتها على الإنجاز و الأداء في ظل البيئة و المنافسة الشديدة، و الرقابة الإستراتيجية تركز على مدى التوافق بين قرارات المؤسسة، أهدافها، الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها الداخلية و الخارجية حيث أن التسويق كنشاط يخضع للتقادم في أهدافه وسياساته نظراً للتغيرات السريعة في البيئة التسويقية، و هذا يتطلب بالضرورة أن تعتمد المؤسسة على رصد و مراقبة عملية التغير الاستراتيجي في البيئة و الذي يأتي من مصادر عديدة منها التغير في الطلب نتيجة للتغير التكنولوجي أو منتجات بديلة، وأهمية الرقابة الإستراتيجية تكمن في أن التغير الاستراتيجي يرتبط مباشرة و يؤثر على بقاء المؤسسة .

3.2.1.II. تقييم الأداء و النتائج التسويقية :

لاشك أن التوجه نحو تقييم الأداء التسويقي وفق أسس علمية موضوعية هو أسلوب مكمل للرقابة التسويقية الفعالة حيث أنه هناك العديد من النتائج التسويقية التي تتأتى عن القيام بالأنشطة التسويقية المختلفة مثل التكلفة التسويقية، هوامش الأرباح، الخصومات، المبيعات، التعويضات، المصروفات و الإعلانات¹ .

- أبعاد القياس التسويقي : يمكن استخدام الكثير من المتغيرات في القياس التسويقي و منها مايلي :
- مهارات إدارة التسويق؛
- المهارات الشخصية لرجال البيع ؛
- العوامل الكمية في النظام التسويقي (التكلفة و الربح و المبيعات و المخزون)؛
- الصفات الاجتماعية و النفسية للعاملين في إدارة التسويق .
- فوائد تقييم الأداء و النتائج التسويقية: إن منظومة تقييم النتائج التسويقية تقدم للمؤسسة العديد من الفوائد في كل النشاطات التسويقية و خاصة في الرقابة التسويقية .
- تظهر فوائد تقييم الأداء في التخطيط التسويقي إذ تمده بالمعلومات اللازمة حول المهارات التسويقية إضافة لتحديد الاحتياجات المتوقعة و تحديد متطلبات التدريب و مراجعة الأهداف و السياسات التسويقية.
- كما تفيد تقارير تقييم الأداء التسويقي في تزويد البحوث التسويقية بكثير من المعلومات التي تلزم لإعداد البحوث الجديدة و تساعد منظومة تقييم الأداء ونتائجها في التنمية التسويقية باقتراح نظم جديدة للتنمية و التطوير.

¹ نظام السويدياني ; د/حداد شفيق " التسويق مفاهيم معاصرة " ، دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان الأردن ، 2006 ص 174

- وأخيراً فإن تقارير تقييم الأداء تساهم بالاعتراف بالمجهودات التسويقية المختلفة في إطار التعديلات اللازمة في نظام الحوافز و الترقيات .
- ربط الأداء التسويقي بالحوافز : يجب أن نعلم أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء التسويقي هو تحسين النتائج التسويقية و تطوير فعالية النظام التسويقي ويجب أن ينعكس ذلك في النهاية على زيادة المبيعات و تخفيض التكاليف التسويقية و فتح أسواق جديدة ، وفي إطار توفير الحوافز المادية و المعنوية لرجال البيع يتم التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى العاملين بمختلف النشاطات التسويقية و يجب الاعتراف بأنه يصعب ضمان نجاح أهداف تقييم الأداء التسويقي بدون برنامج متكامل للحوافز و الدوافع يراعي الحاجات الإنسانية للعاملين في التسويق.
- مميزات نظام الرقابة الفعال: حتى يكون نظام الرقابة فعال في المؤسسة و يحقق الأهداف المرجوة منه لا بد أن تتوفر فيه الخصائص التالية :
 - أن يكون نظام الرقابة مصمم وفق للمواقع و الخطط التنظيمية؛
 - الموضوعية وقابلية التطبيق؛
 - يجب أن يتمتع النظام الرقابي بالمرونة حتى يتماشى مع التغيرات التي تحدث في الخطط و الظروف المحيطة؛
 - أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً ، بمعنى أن يكون العائد منه أكبر من التكلفة الخاصة بتطبيقه؛
 - أن يقود النظام الرقابي إلى إجراء التصحيح المناسب و ليس إلى مجرد توقيع العقوبة بالمقصرين¹ .

¹ Andy Neely « Business performance measurement Theory and practice Applications» 3 ème édition، Paris، McGraw-Hill.p 76

3.1.II. لوحة القيادة التسويقية و علاقتها بنظام المعلومات التسويقية:

1.3.1.II. مفهوم لوحة القيادة التسويقية، و أهميتها و خصائصها:

1.1.3.1.II. مفهوم لوحة القيادة التسويقية : جاء تعريف للوحة القيادة التسويقية بأنها " أداة

ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي، تضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية، فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف¹

يضم هذا التعريف أربعة أفكار أساسية وهي:

- **متابعة الأهداف:** من أجل القيام بعملية تقييم سياسة تسويقية معينة يجب أولاً أن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة ويعبر عنها كمياً، لأن لوحة القيادة التسويقية تعتمد على المؤشرات و البيانات الكمية، وعليه فإن متابعة الأهداف التسويقية يعد عاملاً و شرطاً أساسياً لتحقيقها فلا يمكن تصور عملية تسيير خالية من الرقابة على انجاز الأهداف .

- **متابعة الافتراضات :** يقوم المدير التسويقي عادة عند إعداد المخطط التسويقي بالاعتماد على عدد من الافتراضات المتمثلة في حجم السوق المرتقب، تطورات، ردود فعل المنافسين، سلوك المستهلكين المرتقبة... إلخ، وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تضم هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ما تم تحقيقه.

- **لوحة حوصلية :** فمن بين خصائص لوحة القيادة التسويقية كونها تتميز بالبساطة، الوضوح والاختصار فهي بذلك ليست عبارة عن مجلة في التسويق أو بحث تسويقي معتبر بل تقتصر على النقاط و المحاور الأساسية التي يقف عليها التسويق في المؤسسة.

- **العمليات التصحيحية :** تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة التسويقية سبب كافي للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

جاء تعريف آخر للوحة القيادة التسويقية بأنها "أداة للقيادة بين أيدي المسؤول التسويقي والفريق الذي يعمل معه من أجل اتخاذ القرارات والتدخل بغية تحقيق الأهداف التسويقية المساهمة بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تعتمد على مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تسمح باستغلالها"¹

¹ Bernard j- pierre, et autres : Précis de marketing, Edition Nathan, Paris, 1996. P38

من خلال هذا التعريف، فإن لوحة التسويقية تمثل بالنسبة للمدير التسويقي أداة تساعد على تسيير النشاط التسويقي تركز على ثلاثة أبعاد:

● القيادة : تعتبر لوحة القيادة التسويقية أداة مساعدة على التفكير، فهي تسمح بإجراء مقارنة عامة وشاملة للنظام التسويقي في المؤسسة ممكنة بذلك المدير التسويقي من تحديد العمليات الضرورية المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية.

● التنشيط : تمثل لوحة القيادة التسويقية فرصة ممتازة لتنمية وتطوير التفكير الجماعي بين مختلف أعضاء الفريق التسويقي وحتى بين أعضاء المؤسسة، من خلال المشاركة في مراحل تصميمها وإعدادها، فالكامل يشارك في تحديد المؤشرات التي يراها ملائمة من أجل تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة.

● التنظيم : تعتبر لوحة القيادة التسويقية مرآة تعكس مستوى أداء الإدارة التسويقية من خلال المؤشرات التي تنبه المسؤول إلى النقاط الحساسة ويمكنه بذلك التفكير في العمليات التي تعيد التوازن إلى المسار التسويقي وتفادي الوقوع في الأخطاء الإستراتيجية وبالبحث بذلك عن الحلول التسويقية المثلى ، فهي بذلك أداة تمنح القدرة على تجاوز الأحداث بطريقة تجاوبية، تطرح الإشكالات التصحيحية (ما يجب أن نعمل) وتنمي التفكير والفهم (ماذا يجري) للإدارة التسويقية.

2.1.3.1.II أهمية لوحة القيادة التسويقية: تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا

الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة. فأمام هذا التعقيد و اللااستقرار يجد المدير التسويقي صعوبات أمام غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات التسويقية والتطورات الحاصلة فيها، وعليه فأهمية لوحة القيادة التسويقية تظهر من خلال² :

- تفرض فكرة لوحة القيادة أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف، فمن الصعب إنشاء لوحة القيادة التسويقية دون صياغة للأهداف التسويقية.
- لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسيير فيه العمليات التسويقية من خلال قراءة المؤشرات والبيانات الدالة عن حقيقة الوضع وتطورات.
- يشترط في المدير التسويقي القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية ، ولوحة القيادة التسويقية تسمح بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة المدير التسويقي بالمعلومات التسويقية الضرورية من

¹ Boix Cappelletti L. « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation » Revue management et avenir 2008/2، N° 16، p. 156-173.

² Frediric Buchet. Nicolas Caron « les Tableau de bord de la fonction commerciale ». op cit .p68.

حيث الكم والكيف والزمن وليقوم هو بدوره باتخاذ القرارات ثم يتم تنفيذها من طرف أعضاء الفريق التسويقي .

● تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية و التي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية شاملة ومتكاملة ودينامكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة التسويقية توفر للمدير التسويقي رؤية شاملة ومتكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت استراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات التسويقية في المؤسسة.

● يعتبر المدير التسويقي مسؤولاً عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار كما يجب عليه تقديم توضيحات وحساباته إلى مسؤوليه في الإدارة العليا ولوحة القيادة التسويقية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة و التعبير عن وضعية التسويق في المؤسسة من جهة أخرى.

● يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم المدير التسويقي صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة التسويقية يمنح الفرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية.

● إن مشروع إنجاز إنشاء لوحة القيادة التسويقية زيادة على أنه مساهمة جماعية بين أعضاء الفريق التسويقي فهي تسمح كذلك بـ :

○ تحديد مساهمات كل فرد؛

○ تحديد مجالات التدخل؛

○ تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها؛

○ تحقيق الانسجام الجماعي من خلال تبادل وجهات النظر؛

○ تسهيل عملية الاتصال ما بين المرؤوسين.

3.1.3.1.III خصائص ومهام لوحة القيادة التسويقية :

الخصائص التي تميزها عن سائر الأدوات الأخرى المستعملة في التسيير، مما تجعلها محل اهتمام المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة بصفة عامة وعلى مستوى إدارة التسويق بصفة خاصة، فهي تثير فضولهم من خلال النقاط التالي¹:

¹ Ambler Tim « Use a dashboard when driving your marketing » Marketing Metrics، Market Leader Summer 2006 p3-9

- الانسجام مع الهيكل العام للتسيير : تتميز لوحة القيادة التسويقية بكونها تنسجم مع الهيكل العام للتسيير في المؤسسة وهذا يعني أنها مشتقة من لوحة قيادة الإدارة العامة كما أن هناك لوحات للقيادة يمكنها التفرع منها لما يتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والعلاقة كما يلي :
 - على المستوى الكلي: تندمج وترتبط شبكة لوحة القيادة مع المستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة حيث يحدد هيكل التسيير خريطة كل مراكز النشاطات ومساراتهم بما فيه النشاط التسويقي وعلى هذا النحو ينشأ ما يسمى بالمسار الميكانيكي للوحة القيادة أو ما يسمى بمبدأ (Principe de Gigogne) .
 - على مستوى كل لوحة للقيادة: إن لوحة القيادة التسويقية تخص العمليات التسويقية وهي بذلك تخص المسؤول التسويقي والمهام المكلف بها، ففي حالة المؤسسات الضخمة يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تتفرغ منها لوحات قيادة أخرى خاصة بمختلف التقسيمات التي تتخذها إدارة التسويق من أجل تسيير عملياتها التسويقية.
- العرض يكون بارزا شاملا ومتقاربا : تعرض للمسؤول التسويقي المؤشرات الملمة بمجال تدخله والمحاور الأساسية التي تخص قيادته والأهداف الملقاة على عاتقه:
 - تمنحه حق التصرف : يمكن للوحة القيادة التسويقية من خلال المعلومات المتواصلة وطريقة العرض الشاملة أن تكون دعامة وركيزة يبني عليها مدير التسويق قراراته وتدخلاته.
 - تعمل كأداة تفريرية : يقوم المدير التسويقي بتدعيم تقاريره الشهرية التي يوفدها إلى المسؤولين في الإدارة العليا بلوحة القيادة التسويقية ملحقمة بالتقارير والتحليل الخاصة بوضعية التسويق في المؤسسة.
- السرعة في الإصدار : تمنح لوحة القيادة التسويقية لمستعملها القدرة على :
 - الإدراك وإثارة التحفيز : من خلال عروضها ومؤشراتها فهي تمنح إمكانية لتحليل رغبات الزبائن، إيجاد المنتجات أو النشاطات الجديدة، تنمية وتطوير قدرات المؤسسة، تصحيح وتعديل نقاط الضعف في الأداء التسويقي (المخططات التسويقية).
 - رد الفعل وسرعة اتخاذ القرارات : من خلال بساطتها وقصر مدة إعدادها، تعد مصدر لإكتساب التفاعلية اللازمة في تسيير العمليات التسويقية.
- أهمية إصدار لوحة القيادة التسويقية : تبدأ عملية استغلال لوحة القيادة التسويقية لحظة إعدادها كاملة مهينة على طاولة المدير التسويقي وما عليه إلا توظيف معطياتها من خلال:

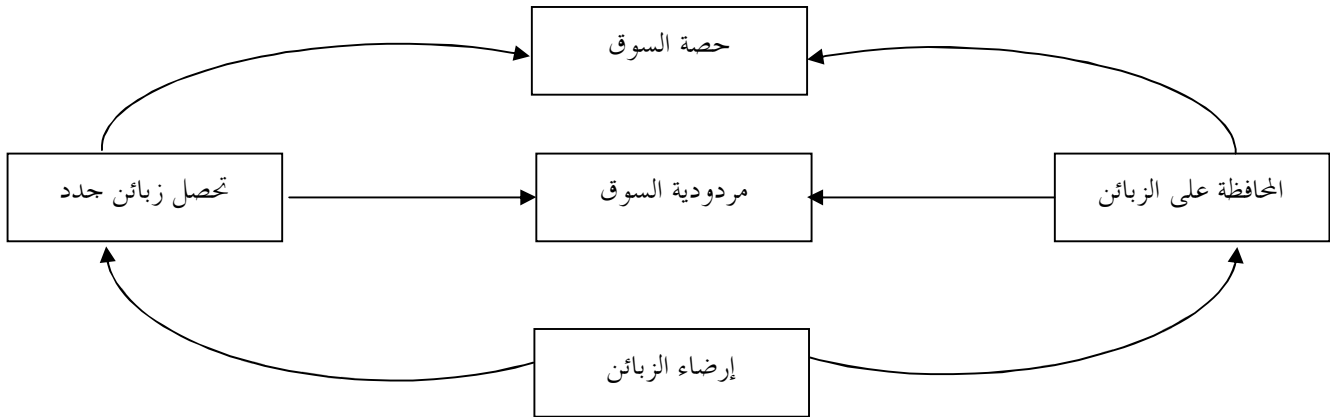
- تحليل الانحرافات.
- شرح أسباب الانحرافات خارجية كانت (وضعية اقتصادية، منافسة، قوانين،...) أو داخلية (انقطاع في التوزيع، تدهور المبيعات،...).
- اتخاذ القرار المتمثلة في الإجراء التصحيحي عن طريق إعطاء التوجيهات أو التعليمات إلى أعضاء الفريق التسويقي الخاصة بتعديل المخططات العملية أو بالتشاور مع المسؤولين في الإدارة العليا حول القرارات الإستراتيجية.

2.3.1.II. محتوى لوحة القيادة التسويقية

إن صياغة لوحة قيادة تسويقية تسمح لإدارة التسويق عامة ومدير التسويق خاصة بالتحكم في العمليات التسويقية داخل المؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات و التمثيلات البيانية التي يمكنها إعطاء صورة مختصرة للأداء التسويقي في المؤسسة.

1.2.3.1.II. المؤشرات المحورية:

والاستراتيجيات التسويقية بالإضافة إلى المخططات العملية، فهي متكاملة فيما بينها كما يعبر عنه الشكل الموالي:



الشكل رقم (II - 2): المؤشرات المحورية

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتبين أن المؤشرات متكاملة فيما بينها، وكل مؤشر يؤثر بطريقة أو بأخرى في مثيله:

- **مؤشر حصة السوق:** يعتبر مؤشر الحصة السوقية معلما يمكن من خلاله تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتحليله يسمح بتوجيهه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة حيث يعبر عنه كما يلي¹:

$$\text{حصة السوق} = \frac{\text{رقم أعمال المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي رقم أعمال السوق}}$$

بالإضافة إلى هذا المؤشر تستعمل الإدارة التسويقية مؤشر مكمل للحصة السوقية وهو مؤشر محفظة الزبائن المتمثل فيما يلي :

$$\text{محفظة الزبائن} = \frac{\text{رقم الأعمال حسب الزبون}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

يعد هذا المؤشر مهما لأنه يسمح لإدارة التسويق بتحديد الزبائن المهمين وبمكثها من تركيز جهودها اتجاه هؤلاء الزبائن.

- **مؤشر المحافظة على الزبائن (وفاء الزبائن):** يعبر هذا المؤشر على درجة الاحتفاظ بالزبائن في سوق معين ومن خلال نتائجه يمكن لإدارة التسويق الإجابة على السؤال التالي: هل تقييم المؤسسة علاقات مستديمة مع زبائنها؟ والإجابة عليه تكون بتحليل وشرح الدوافع التي تحول إلى عدم وفاء زبائن المؤسسة، ويمكن حسابه بالطريقة الموالية:

$$\text{مؤشر الاحتفاظ بالزبائن} = \frac{\text{مشتريات الزبائن الأوفياء (العائدين)}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}} \quad (\text{مؤشر الوفاء})$$

يمكن عرض هذا المؤشر بالقيمة النسبية أو القيمة المطلقة بعرض عدد الزبائن المحتفظ بهم.

- **مؤشر تحصيل زبائن جدد:** تعمل المؤسسة دائما على توسيع قاعدة زبائنها في الأسواق المستهدفة وهو شرط أساسي من أجل زيادة حجم نشاطها، و مؤشر تحصيل زبائن جدد يسمح بقياس هذا الهدف كما يلي:

$$\text{مؤشر تحصيل زبائن جدد} = \frac{\text{مشتريات الزبائن الجدد}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

من خلال هذا المؤشر يتسنى لإدارة التسويق قياس فعالية جهودها التسويقية وتصحيح أخطائها المرتبكة.

¹ Vernet Eric : l'essentiel du Marketing, 2ème édition, Ed d'organisation, paris, 2003.P 33

• **مؤشر رضا الزبائن** : تعمل المؤسسة دائما على إرضاء زبائنها وإشباع حاجاتهم، فالمؤسسة إذا أرادت المحافظة على زبائنها ما عليها إلا أن ترضي وتشبع حاجاتهم.

تشير بعض الدراسات إلى أن الأداء المتوسط لا يكفي لتحقيق وفاء الزبائن و لا مستويات معتبرة من المردودية في الأسواق المستهدفة، فهذا يتوقف على مدى إرضاء الزبائن بصفة مطلقة¹ . ولأجل قياس نسبة رضا الزبائن تقوم بعض المؤسسات مثل: British Airways، Hewlett Packard، Motorola... الخ باستقصاءات لزبائنها يتم من خلالها تحديد مدى رضا هؤلاء.

كما يمكن قياس هذا المؤشر بمؤشر معاكس له يتمثل في نسبة المردودات أو عدد الاحتجاجات المسجلة والمعبرة على سخط وعدم رضا الزبائن.

• **مردودية السوق المستهدف** : يعبر هذا المؤشر على درجة الربحية المحققة في الأسواق المستهدفة وهو ما تسعى دائما المؤسسة إلى تنميته، فتحقيق نتائج جيدة في المؤشرات الأربعة المذكورة لا يضمن تحقيق مردودية في الأسواق المستهدفة وعليه فإن هدف المؤسسة هو التعامل مع زبائن راضيين ومرحبين في نفس الوقت.

إن حساب هذا المؤشر يكون كما يلي:

مردودية السوق = رقم الأعمال حسب السوق - تكاليف المنتجات المباعة

ويدخل ضمن تكاليف المنتج كل ما يتعلق بالمنتج من نفقات ابتداء من تصميم المنتج إلى غاية خدمات ما بعد البيع. و من خلال هذا المؤشر يمكن للإدارة التسويق أن تركز جهودها حول الأسواق المرحة والتي تحقق أكبر مردودية بالنسبة للمؤسسة.

II.2.2.3.1. مؤشرات المزيج التسويقي: من أجل إرضاء الزبائن وتحقيق مستويات مرتفعة من المردودية يجب على المدير التسويقي متابعة تطور وفعالية السياسة التسويقية للمؤسسة من خلال مؤشرات عناصر المزيج التسويقي² .

1 Ambler، T. & Kokkinaki، F. & Puntoni، S. « Assessing Marketing performance : reasons for metrics selection» Journal of Marketing Management(2004)، (on-line)، 20، <file://A.search.epnet.com> p34

2 بركاني سمير لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب بالبلدية 2004 ص 94

● **مؤشرات المنتج** : تسمح مؤشرات المنتج بتسيير هذا الأخير تسييرا عقلانيا وموضوعيا من خلال:

○ رقم الأعمال حسب المنتج : يسمح هذا المؤشر بتحديد مدى مساهمة كل منتج في تحقيق

رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة ويعطي فكرة حول المنتجات الأكثر رواجاً وإقبالاً من قبل المستهلكين، كما

يعتبر مؤشراً هاماً لقياس دورة حياة المنتج ويمكن حسابه كما يلي :

$$\text{نسبة رقم الأعمال حسب المنتج} = \frac{\text{رقم الأعمال حسب المنتج}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

إن هذا المؤشر يفيد الإدارة التسويقية في تركيز جهودها حول المنتجات الأحسن أداءاً ولقسم البحث والتطوير في تقييم إبداعاته.

○ **حصة السوق حسب المنتج** : يعبر هذا المؤشر عن وزن المنتج أو العلامة مع المنتجات أو

العلامات المنافسة في السوق ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{حصة السوق للمنتج (A)} = \frac{\text{مبيعات المنتج (A)}}{\text{إجمالي رقم الأعمال للمنتجات المنافسة}}$$

يمكن التعبير عن هذا المؤشر بالقيمة النسبية أو المطلقة وتفيد هذه المقارنة في إعطاء فكرة عن سياسة المنتج المتبعة من طرف المؤسسة.

● **مؤشرات السعر**: يعتبر السعر عنصراً مهماً من عناصر المزيج التسويقي حيث أن له تأثير قوي في سلوك

المستهلك وقراره الشرائي، ويمكن للمدير التسويقي أن يتابع تطورات هذا العنصر من خلال المؤشرات

التي تسمح بتسيير هذا العنصر.

○ **مرونة الطلب** : يقوم مؤشر المرونة بقياس حساسية المستهلكين اتجاه التغيير في السعر من خلال

نسبة التغيير في الطلب على المنتج الحاصل من التغيير في سعره ، وهذا المؤشر يساعد المدير التسويقي في البحث

عن السعر المناسب من أجل زيادة وتنمية حجم المبيعات ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كما يلي:

$$\text{المرونة البسيطة} = \frac{\text{نسبة التغيير في الطلب Q على المنتج A}}{\text{نسبة التغيير في سعر المنتج A}} = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P}$$

○ **المرونة المتقاطعة**: يقوم هذا المؤشر بقياس درجة الطلب على منتج المؤسسة الحاصل من تغيير

أسعار المنتجات المنافسة ، ويقتصر هذا المؤشر على دراسة منتج واحد منافس كما يلي:

$$\text{المرونة المتقاطعة} = \frac{\text{نسبة التغيير في الطلب على المنتج A}}{\text{نسبة التغيير في سعر المنتج B}} = \frac{\Delta Q_a / Q_a}{\Delta P_b // P_b}$$

من خلال نتائج هذا المؤشر فإنه يتعين على المدير التسويقي إيجاد السعر المناسب الملائم للتصدي أمام مناورات المنافسين.

● مؤشرات عنصر الترويج : تظهر أهمية المزيج الترويجي في كونه عنصر تعتمد عليه المؤسسة في إقامة

علاقات مستدامة مع زبائنهم ويمكن تسيير ومتابعة هذا العنصر من خلال مؤشرات من بينها : مؤشر المخطط الإعلامي، مؤشر التغطية ومؤشرات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.

○ مؤشر المخطط الاشهاري : تستعمل الإدارة التسويقية هذا المؤشر من أجل المقارنة بين وسائل

الإشهار من حيث التكلفة والفعالية كما يلي :

$$1000 \times \frac{\text{تكلفة الإشهار}}{\text{عدد الاتصالات المحققة}} = \text{تكلفة الإعلان بالآلف}$$

$$1000 \times \frac{\text{تكلفة الإشهار}}{\text{عدد الاتصالات المفيدة}} = \text{تكلفة الإعلان المفيدة بالآلف}$$

حيث أن : عدد الاتصالات المحققة: هو عدد المرات التي قرأت، شوهدت، سمعت فيها الرسالة.

عدد الاتصالات المفيدة: عدد الاتصالات المحققة مع الأشخاص المنتمين إلى الفئة المستهدفة.

ومن خلال نتائج هذه المؤشرات يتم متابعة تكلفة كل أداة إشهارية ومقارنتها مع النتائج المحققة.

○ مؤشر التغطية : تقوم الإدارة التسويقية من خلال هذا المؤشر بتحديد حجم التغطية الناتجة عن

الوسائل الإشهارية المختلفة وهذا من خلال العلاقة الموالية:

$$\text{مؤشر التغطية} = \frac{\text{الجمهور المستمع الصافي}}{\text{مجموع الفئة المستهدفة}}$$

حيث أن : الجمهور المستمع الصافي: يعبر عن عدد القراء، المتفرجين و المستمعين من الفئة المستهدفة على

مجموع الفئة المستهدفة: تمثل الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة.

ويسمح هذا المؤشر بتقييم وسائل الإشهار من حيث تغطيتها للجمهور المستهدف.

○ مؤشر البيع الشخصي: تقوم إدارة التسويق بتقييم فعالية البيع الشخصي من خلال تقييم أداء

رجال البيع عبر المؤشر التالي:

$$\text{رقم الأعمال حسب رجل البيع} = \frac{\text{عدد رجال البيع}}{\text{رقم الأعمال الاجمالي}}$$

يمكن من خلال هذا المؤشر تقييم أداء رجال البيع ومدى مساهمتهم في رقم الأعمال

○ مؤشر تنشيط المبيعات: كما يسمح مؤشر تنشيط المبيعات بتقييم أداء تنشيط المبيعات ومدى

مساهمته في رفع المبيعات ويمكن حسابه كما يلي:

$$\text{مؤشر تنشيط المبيعات} = \frac{\text{المبيعات المحققة في فترة التنشيط} - \text{المبيعات السابقة لنفس الفترة بدون تنشيط}}{\text{تكاليف التنشيط}}$$

● مؤشرات المزيج التوزيعي: لا يقل عنصر التوزيع أهمية عن باقي العناصر الأخرى للمزيج التسويقي،

ويمكن متابعة هذا النشاط وفق عدد من المؤشرات.

○ مؤشر متابعة المنتج في شبكات التوزيع: يسمح هذا المؤشر بمتابعة حضور المنتج في مختلف

نقاط البيع والمساحات التجارية، ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{مؤشر التوزيع المادي} = \frac{\text{عدد نقاط البيع التي يتواجد فيها المنتج}}{\text{إجمالي النقاط التي يباع فيها نفس أصناف المنتج}} \times 100$$

أو

$$\text{مؤشر التوزيع بالقيمة} = \frac{\text{مبيعات نقاط البيع أين يتواجد المنتج}}{\text{إجمالي مبيعات التي تباع فيها نفس أصناف المنتج}} \times 100$$

من خلال هذه المؤشرات يتسنى للإدارة التسويقية والمدير التسويقي أن يحدد نسبة تواجد المنتج عند نقاط

البيع المختلفة.

○ مؤشر دوران المخزون: يتم حساب هذا المؤشر الذي هو محل اهتمام الإدارة التسويقية لما له من

أهمية لعملية التوزيع من خلال العلاقة التالية:

رقم الأعمال (السنوي، الشهري)

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{رقم الأعمال (السنوي، الشهري)}}{\text{قيمة المخزون (السنوي، الشهري)}}$$

إن هذا المؤشر يسمح بمتابعة المخزون حتى لا تقع المؤسسة في مشكلة تتمثل في انقطاعه وهو ما يؤثر على عملية

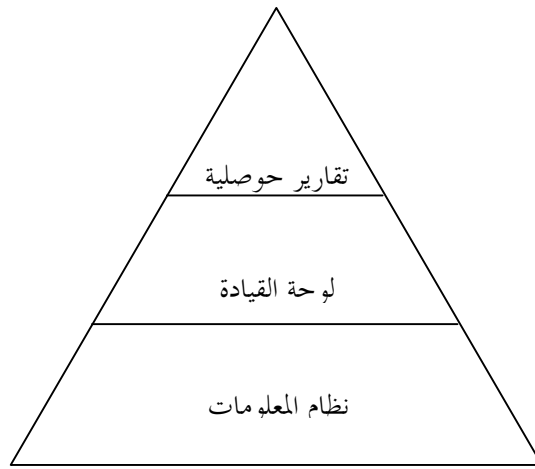
التوزيع وأجال التسليم، ثم قد يسبب ضياع زبائن أو فناء أو مشكلة كساد المنتج مما يؤدي إلى تجميد الأموال .

3.3.1.II. علاقة لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقية

تعتمد جودة لوحة القيادة التسويقية على جودة المعلومات التي تحتويها و التي تأتي أساسا من نظام المعلومات التسويقية .

1.3.3.1.II. مبدأ ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي: يتم ربط لوحة القيادة

التسويقية بنظام المعلومات التسويقي لكي يتسنى للإدارة التسويقية استغلال المؤشرات التي يتم إعدادها وفق المعلومات و البيانات التسويقية كما يوضحه الشكل الموالي:



– الشكل رقم (II-3) : نظام المعلومات و لوحة القيادة Source: Jean-yves saulou op cit P110

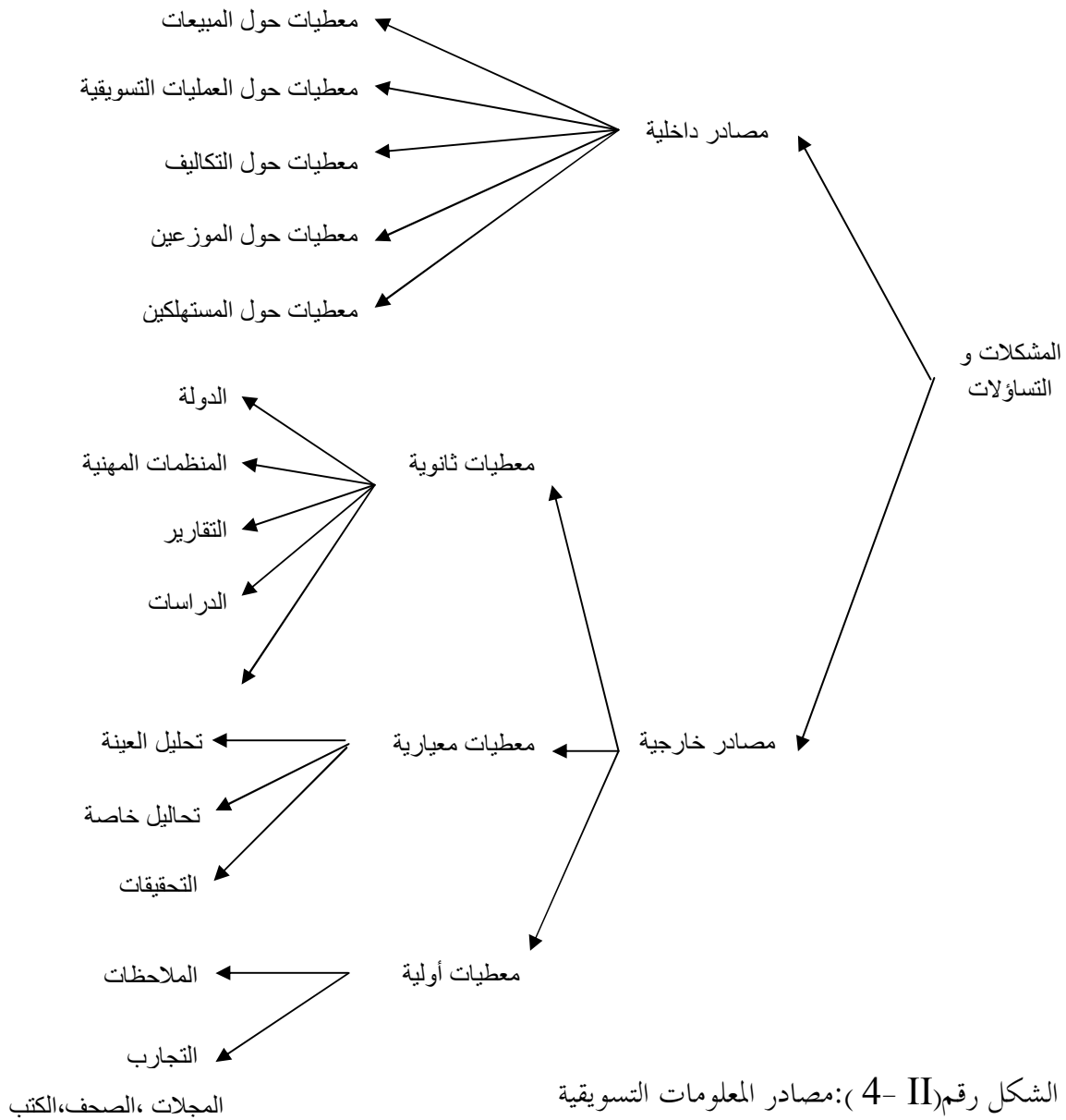
من خلال الشكل المبين أعلاه فان نظام المعلومات التسويقي هو القاعدة المغذية للوحة القيادة التسويقية من خلال ربط هذه الأخيرة بمصادر المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير العملية التسويقية.

2.3.3.1.II. شروط نجاح ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي: تبقى عملية ربط

لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقي عملية معقدة وأساسية وهذا لأن جودة و نجاح لوحة القيادة التسويقية يتوقف على جودة و نجاح نظام المعلومات التسويقي ، وعليه فان هذا يتحقق بتوفير ثلاثة شروط أساسية في نظام المعلومات التسويقي وهي:

- تنوع مصادر المعلومات التسويقية : لا يقتصر دور لوحة القيادة التسويقية على تقييم الأداء المالي فقط بل يتعدى إلى تقييم العوامل أو العناصر المسببة لتحقيق الأداء المالي فعلى سبيل المثال لا يمكن لمدير التسويق

في المؤسسة الاكتفاء بتحليل رقم الأعمال ودراسة تطوره عبر الزمن بل يجب أن يقوم بتحليل و تقييم المتغيرات العملية المؤدية إلى تحقيق الأداء المالي، وعليه فإن توظيف مؤشرات لتقييم مستوى جودة المنتوجات المقدمة إلى الزبائن ومستوى رضائهم بالإضافة إلى تلك المتعلقة بالمزيج التسويقي يعد جد مستحسن . و من هنا يتضح وجوب التفتح على مصادر مختلفة من المعلومات بالنسبة للوحة القيادة التسويقية كما يبينه الشكل الموالي:



يبين الشكل المصادر المختلفة للمعلومات التسويقية و التي يمكن استغلالها في لوحة القيادة التسويقية.

- السرعة في إنتاج المعلومة التسويقية: يعد التطور الحالي للمنتوجات و تزايد عمليات الإبداع و التطوير عوامل أدت إلى التقليص من دورة حياة الكثير من المنتوجات في الأسواق، كما أن توجه المستهلكين

أصبح ينصب نحو الجودة و السعر بالإضافة إلى حجم المنافسة المتزايد بانفتاح الأسواق كلها عوامل تهدد استقرار المؤسسة في السوق، وعليه فان إدارة التسويق عليها أن تربط قراراتها بالوتيرة التي تفرضها عليها البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال ربط لوحتها للقيادة التسويقية بتطورات السوق و البيئة التنافسية عبر وسيلتين:

الأولى: تتمثل في تطوير أنظمة للجمع و الإرسال الآلي للمعطيات وهذا عن طريق شبكات الاتصال المختلفة كالتبادل الآلي للمعطيات¹.

الثانية : تطبيق نظام للتنبؤ و تقدير المعلومات قبل ظهور نتائج البحوث و التي تسمح باستباق المعلومات القادمة.

● مرونة نظام المعلومات التسويقية: تعتبر المرونة الشرط الثالث لنجاح عملية ربط لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقية حيث أن نظام المعلومات التسويقية يقوم بتوريد المعلومات اللازمة التي تتطلبها لوحة القيادة التسويقية وعند تغيير مؤشرات لوحة القيادة التسويقية يشترط في نظام المعلومات التسويقية أن يتكيف و يكون مرن مع تغيير المؤشرات.

يعتبر المخطط التسويقي أداة لتسيير يركز حول تخطيط و مراقبة النشاطات التسويقية للمؤسسة، ولوحة القيادة يمكنها أن تقدم في شكل بيانات و أرقام للنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المسطرة و المتعلقة مثلا بحجم الزبائن المستهدفين أو حجم المبيعات المستهدفة في مختلف الأسواق، وعليه فان أداء النشاطات التسويقية على المستوى القصير و المتوسط محل مراجعة من خلال اجتماع يضم الإدارة العليا بإدارة التسويق و إدارة الإنتاج و المالية وهذا من أجل القيام بالتعديلات اللازمة حول المخطط العملي التسويقي، و تمس الإجراءات التصحيحية على المستوى العملي عناصر المزيج التسويقي و الوسائل المسخرة من أجل تنفيذ هذه المخططات.

¹: Mendoza Carla et autres : Tableaux de bord pour Managers, Ed d'organisation, paris, 2001. P 137

خلاصة الفصل:

إن جودة لوحة القيادة تأتي أساساً من مدخلاتها والتي هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات التسويقية ، ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال يبقى وجود نظام معلومات تسويقي فعال محمداً لجودة ودقة المعلومات والمؤشرات التي تحملها لوحة القيادة من أجل الرقابة على الأداء التسويقي الذي يعتبر أحد أسس الأداء الكلي للمؤسسة.

وعليه فإن الاهتمام بجمع المعلومات وتحليلها وغربلتها وتصنيفها لتصبح معلومات ذات قيمة، يساعد في تحديد المعايير ووضع الأهداف، حيث تعتبر عملية مقارنة الأهداف التسويقية المسطرة مع ما تم تحقيقه من الأمور التي تستدعي اهتمام كل مسؤول في إدارة التسويق، لذلك يحاول مسؤولو التسويق إتباع جميع الأساليب التي من شأنها المساعدة في الكشف عن أماكن الانحرافات والعمل على تدارك أماكن العيوب أو بالأحرى التنبؤ بالانحرافات التي يمكن أن تصيب أي مرحلة من مراحل الخطط والاستراتيجيات التسويقية، حيث يعتبر أسلوب لوحات القيادة التسويقية أحد هذه الأساليب الحديثة الذي يساعد إدارة التسويق في التعرف على أماكن الخلل التي تحيط بها، ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة. تعد مخرجات نظام المعلومات التسويقية هي مدخلات لوحة القيادة التسويقية أي هناك علاقة تكامل بينهما مما يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة .

تبقى لوحة القيادة التسويقية بمثابة منبه و موجه للمدير التسويقي، إلا أن اتخاذ القرارات وقيادة العمليات التسويقية يتوقف على قدرات و كفاءة مدير التسويق المهنية وخبرته في الميدان و استخدامه للأساليب الناجعة في مجالات اتخاذ القرارات التسويقية بالإضافة إلى الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه.

2.II. الفصل الخامس: القرارات

التسويقية و استخدامات لوحة القيادة

1.2.II. أساسيات اتخاذ القرار

2.2.II. ميكانيزمات اتخاذ القرارات التسويقية

3.2.II. صعوبات اتخاذ القرارات التسويقية

واستخدامات لوحة القيادة

تمهيد

أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة مديرها على اتخاذ القرارات المناسبة. ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده المؤسسات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا إذ لم تعد المؤسسة تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات وما استتبعته ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

و من أهم أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة هي تلك المتعلقة بالتسويق ، لما لهذا الأخير من أهمية بالغة في إبقاء المؤسسة على صلة دائمة بمحيطها ، و تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة و تغير سلوك المستهلك و تقلب الأسعار و الدخل و التشريعات كلها تؤثر في جميع القرارات التسويقية ، في حين أن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على حصوله و استخدامه بشكل جيد للمعلومات، و التي يمكنه الحصول عليها من عدة مصادر و بعدة طرق . فمدير التسويق يتخذ الكثير من القرارات التسويقية المختلفة منها المتعلقة بالمنتوج، السعر، الترويج و التوزيع...إلخ، كما أنه يستطيع عند توفر المعلومات التسويقية المطلوبة أن يتنبأ بالنتائج المحتملة للقرار الذي يتخذه و أن يقيم النتائج التي يتوصل إليها و أن يتوقع الفرص المحتملة، فلا غنى له عن المعلومات سواء عند تحديد الهدف أو عند التخطيط و التنفيذ أو مرحلة الرقابة على جميع العمليات التسويقية ، و لوحة القيادة التسويقية تساعده في توضيح مواضع الخلل و تنذره بمدى تحقيق الأنشطة للأهداف المسطرة على اعتبارها حاملاً للمعلومة الضرورية لاتخاذ أي قرار تسويقي .

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات اتخاذ القرار من خلال نظرياته ، العوامل المؤثرة فيه وأنواع القرارات في المؤسسة، ثم ميكانيزمات اتخاذ القرارات التسويقية بداية من مراحل اتخاذها إلى المجالات الأساسية لها، و في الأخير أهمية المعلومات التسويقية و لوحة القيادة في اتخاذ القرارات التسويقية واستخدامات مدراء التسويق للوحة القيادة التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية .

1.2.II. أساسيات اتخاذ القرار

تعتبر القرارات على مستوى المؤسسات الاقتصادية جوهر عمل المسيرين والمدراء وصناع القرار وهي نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وعلاقتها وتفاعلها مع محيطها الخارجي، كما أن توقف اتخاذ القرار مهما كان يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقيف النشاطات وبالتالي فشل وزوال المؤسسة بذاتها.

1.1.2.II نظريات ومفهوم القرار الإداري والعناصر اللازمة لوجوده :

1.1.1.2.II نظريات اتخاذ القرار: تتمثل نظريات اتخاذ القرار فيما يلي:

• اتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية: ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين

ونحاول أن نبرز جهود وإسهامات رواد هذه النظريات في مجال اتخاذ القرارات¹.

○ **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر "فريدريك تايلور" رائدها الأول وتقوم هذه النظرية على الأسلوب العلمي في تحليلاتها، ومن أهم الإسهامات التي قدمها "تايلور" في مجال اتخاذ القرار، الأفكار والتوجيهات التي أستخلصها من خلال دراساته وملاحظاته أثناء إشرافه على العمال وهم يطرقون الصلب بطرق مختلفة، ومن أهم هذه الأفكار الفكرة التي تقول بأنه يمكن استبدال طرق قطع الصلب الشخصية والتجريبية التي كانت متبعة بطريقة واحدة مثلى، وقد توصل تايلور إلى هذه النتيجة من خلال دراسته لعنصري الوقت والحركة والتي أدت إلى معرفة الحركات اللازمة للعامل لإتمام العملية الموكولة إليه وتحديد الوقت اللازم لأداء الحركة. ويرى علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات تايلور كانت منطلقاً للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، حيث أن مناداة تايلور بإحلال الطريقة المثلى محل الطرق الشخصية والمرتبلة في أداء العمل تعد محاولة لإيجاد الطرق الموضوعية والعلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لكل مشكلة، كما أن توصل تايلور إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات وعلى

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، "الأردن" 1990م" ص: 46-55،

الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل والجوانب السلوكية إلا أنه كانت لأفكار وملاحظات تايلور أثر في إيجاد الطرق والوسائل العلمية لاتخاذ القرار¹.

○ **نظرية التقسيم الإداري:** ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التكامل بينها ومن أبرز أنصارها "فايول"، "جلبرت"، "إيرويك"².

- **أولاً:** "هزي فايول" من أبرز الإسهامات في مجال اتخاذ القرار، اقترحه لبعض المبادئ التي أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار ونذكر منها:

✓ مبدأ التدرج الرئاسي الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات على الوحدات الإدارية الأعلى منها ، ويترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرار تبعاً لأهميتها.

✓ مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه وبين الموظفين بعضهم البعض، وتطبيق هذا المبدأ يضمن ويساعد على اتخاذ القرارات الصائبة وسلامة تنفيذها.

- **ثانياً:** "فرانك جلبرت" تظهر إسهامات "جلبرت" في الافتراضات التي أفترضها بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي حل و هذه الطريقة هي التي يجب اكتشافها وهذه النتيجة تعتبر أساساً لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة والتي تعتبر من الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار³.

- **ثالثاً:** "ليندول إرويك" تمثلت إسهاماته من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرار فقد أكد على دور التفويض حيث يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته.

● **اتخاذ القرار في ظل النظريات السلوكية :** ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات من القرن

الماضي وسنعرف فيما يلي أهم الإسهامات التي قدمها بعض رواد هذه المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات¹.

1 " R. A. Proctor، (1992)، "Marketing Decision Support Systems: A Role for NeuralNetworking"، Marketing Intelligence & Planning، Vol. 10 Iss: 1 pp. 21 - 26

2 حسن علي مشرفي، "نظريات القرارات الإدارية،" مدخل كمي في الإدارة" طبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان سنة: 1997 ص 67

³ Lemoigne Jean - Louis « Les systèmes de décision dans les organisations »، Ed : P.U.F، Paris، 1974 p 48

¹ منعم زمير الموسوي. اتخاذ القرارات الإدارية " مدخل كمي". ط1. دار البازوري العلمية. عمان. الأردن. 1998. ص: 60، 61.

- أولاً: بارنارد تشستر: من أهم الإسهامات التي قدمها في مجال اتخاذ القرار تأكيده على أهمية تحديد العامل الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، و على المدير متخذ القرار أن يفرق وهو بصدد تحديد المشكلة محل القرار بين العوامل الإستراتيجية والعوامل غير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيراً في اتخاذ القرار، ولفت الانتباه إلى أن تحديد العامل الإستراتيجي الهام هو في حقيقته اتخاذ القرار.

كما أعطى تصنيفاً لأنواع القرارات إذ صنف القرارات إلى نوعين قرارات إيجابية تعني عمل شيء وان هذا العمل قد يكون مباشراً أو الامتناع عن الكل وقرارات سلبية وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

- ثانياً: هيربرت سيمون: من إسهامات سيمون الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وذلك من خلال بيانه أن من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائماً البديل الأكثر تحقيقاً لأهداف الإدارة وأنه من بين هذه البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقة، ثم يتساءل "سيمون" بعد ذلك عن القيود التي يمكن أن تحد من قدرة المدير في اتخاذ القرارات السليمة وكيف يمكن للمدير استبعادها أو الحد من هذه القيود .

ولقد أعطى الكثير من رواد المدارس السلوكية أمثال: "ماري فوليت" و "جيمس ثمبسون" العديد من الإسهامات في مجال اتخاذ القرار.

2.1.1.2.II. مفهوم القرار الإداري: يتضمن معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي

وضعها علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته¹.

فالقرار الإداري عند: "ستانياوم وزميلاه" يعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية" ؛

ويعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" ؛

ويحدد "بارنارد" مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكن في غالبها استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر؛

¹ . سيد الهواري. اتخاذ القرارات " تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري". ط1. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1997. ص 45

– ويعرف أيضا بأنه مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل²

ومن مجموع هذه التعريفات للقرار الإداري يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة وأنها يختار الشخص ويدرك بين البدائل المتوفرة لديه وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً، وأن يكون هناك حلول متعددة لمواجهةها تخرج للنقاش ويتم دراستها وتقسيمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة و تفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.

3.1.1.2.II. العناصر اللازمة لوجود القرار: تتمثل في البدائل المتاحة فوجود القرار الإداري يتطلب

من وجهة نظر علماء الإدارة وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل ، فالمدير عندما يُرقي موظفاً يوجب عليه القانون ترفيته بعد مدة معينة فهنا لا يتخذ قراراً لأنه لا يستطيع إلا الترقية، بينما قيام المدير باختيار أحد الأشخاص من بين ثلاثة تقدموا لشغل وظيفة شاغرة كل منهم يصلح لشغلها يتخذ قراراً من بين ثلاثة بدائل متاحة.

– وقد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ القرار أو الامتناع عن اتخاذه وفي هذه الحالة يكون أمامه بديلين لا بديل واحد، وهما اتخاذ القرار أو الامتناع عن اتخاذه والقرار الذي يتخذ بعدم اتخاذ قرار يعتبر قراراً لأنه لا يتم بطريقة لا شعورية بل نتيجة دراسة واقتناع. فالقرار الذي يتم بعدم اتخاذ قرار لا يعني أن متخذ القرار ليس لديه الكفاءة التي تمكنه من اتخاذ القرار ما دام أن اتخاذه للقرار قد تم بناء على دراسة وافية للمشكلة، حتى أن بعض كتاب الإدارة مثل "بارنارد" توصل من خلال تحليله كما أسماه القرارات السلبية إلى تحديد المواقف التي تقتضي عدم اتخاذ قرارها على النحو التالي³:

– عدم اتخاذ القرارات في مسائل غير مناسبة لاتخاذ القرار نحوها في وقت معين؛

– عدم اتخاذ قرارات بشكل ارتجالي أو قبل أن ينضج الحل في ذهن متخذ القرار وهذا معناه كما يقول "بارنارد" تنمية الأفكار السيئة؛

– عدم اتخاذ قرارات من الصعب وضعها موضع التنفيذ أو إذا نفذت تكون عديمة الجدوى؛

2 د.علي شريف، إقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1986م ص:13

3 د.نواف كنعان، مرجع سابق ذكره ص:84،85،86.

– عدم اتخاذ قرارات من شأن الآخرين اتخاذها لما لديهم من تخصص و خبرة في مجال المسألة محل القرار، وهذا فيه صيانة للروح المعنوية وتثبيت للمسؤولية؛

– الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل المتاحة: ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار (المدرك) أو واعي لأحد البدائل المتاحة وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل (شعوريا) أي عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير، أما إذا كان التصرف (لا شعوريا) في اختيار البديل فهذا يعني انه لا يتم بعد دراسة وتفكير وبالتالي يخرج عن كونه قرارا.

– ولعل أفضل من قدم تحليلا للتصرفات الشعورية واللاشعورية في مجال اتخاذ القرارات من خلال تحليله لتصرفات الأفراد بشكل عام (بارنارد) عندما قال انه بصدد اتخاذ قرار يكون هناك عنصران الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها، وأن التصرفات التي تأتي نتيجة التدبر والحساب والتفكير تمثل تصرفا شعوريا وهو أحد العناصر الأساسية للقرار أما التصرفات التي تكون استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر للظروف الداخلية والخارجية فهي تصرفات لا شعورية تخرج عن مفهوم القرار.

– ويخرج عن مفهوم القرار كذلك التصرفات الشعورية التي تتم تحت ضغط أو إكراه لعدم توفر الاختيار المقصود في عملية اتخاذ القرار.

2.1.2.II. ماهية عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه:

1.2.1.2.II. ماهية عملية اتخاذ القرار: يمكننا تبيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد

الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي¹:

- أهما عملية قابلة للترشيد ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من العقلانية والرشد (Simon).
- أهما تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية وهذه الصفة كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذي القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو

¹ Fitzgerald, Stephen P.. Decision making .London: Capstone Publishing, 2002 p:87

يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية.

● إنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل)، وتنبع هذه الصفة من كون القرار وخاصة القرارات المتكررة امتدادا واستمرارا لقرارات أخرى سبق اتخاذها ، وأن هذا القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات بل يعتبر حلقة من سلسلة قرارات إذ يصعب في كثير من الأحيان تحديد القرار الأصلي من مجموعة القرارات التي تتخذ في مؤسسة ما، كما تمتد عملية اتخاذ القرار في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.

● إنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وقد برزت هذه الصفة لعملية اتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها المؤسسات وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطها مما اقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها.

● إنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنماطها وتتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات يجب أن تتوافر لجميع المديرين على اختلاف مستوياتهم.

● أنها عملية ديناميكية مستمرة وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة.

● أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا فهي مقيدة وليست مطلقة وهي نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم أو تعقد المشكلة محل القرار أحيانا.

● أنها عملية معقدة وصعبة وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة وما تتطلب هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها فعملية اتخاذ القرار كما يتصورها "سيمون" تتضمن أنشطة رئيسة تمر بثلاث مراحل هي: مرحلة البحث والاستطلاع حيث يتركز النشاط فيها حول اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ قرار لحلها ومرحلة التفكير والتصميم حيث يتم البحث فيها عن البدائل المختلفة للحل وتقييمها ومرحلة المقارنة والاختيار حيث يتركز النشاط فيها على اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

II.2.1.2. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: و يمكن تقسيمها إلى:

● العوامل الداخلية:

○ متخذ القرار وأعوانه: فشخصية المدير وعواطفه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي مارسها ومركزه الاجتماعي وفهمه العميق والشامل للأمور وقدرته على التوقع وتخصيصه ومدى تحمله للمسؤولية وقدرته على ضبط النفس في المواقف الحرجة وأسلوب تفكيره مستشاريه ونوعية الاستشارات المقدمة إلى المدير متخذ القرار وأهميتها ووقتها كل هذه العوامل تؤثر في سلوك المدير داخل المؤسسة وتنعكس بالتالي على اتخاذ القرارات.

○ التنظيم: أي وجود الجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار من خلال نمط التنظيم وتعدد المستويات الإدارية فيه، إذ كلما ارتفع المستوى الإداري كلما كانت قراراته أكثر أهمية ثم طبيعة المشكل محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها ونوع القرار وأهميته (إستراتيجي أو تكتيكي) ومدى ملائمة الظروف البيئية وما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار.

○ الاتصالات الإدارية: التي تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات سواء كانت عبر قنوات رسمية أو غير رسمية.

○ التفويض واللامركزية الإدارية: فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات الوسطى والميدانية وتتأثر سرعة عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية.

○ التقدم التكنولوجي: وما يوفره من فرص لتطبيق الأساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات فالحاسوب الإلكتروني قد عمل على تطوير وتحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته على توفير البيانات الملائمة بعد أن كان الحصول عليها بالجهد والوقت المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية وان الأساليب الإلكترونية في النهاية تعتبر من الأساليب الفعالة التي تمكن استخدامها في مجال اتخاذ القرارات.

• العوامل الخارجية :

- طبيعة النظام السياسي للدولة: وما يترتب عنه من قيود على حرية متخذي القرارات .
- طبيعة النظام الاقتصادي للدولة: وما يتطلبه من انسجام القرارات مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في البلد كما للمتغيرات والقوى الاقتصادية من تفاوت المستويات الاقتصادية في المجتمع وتوفر الإعتمادات المالية اللازمة لتغيير القرار تأثير عند اتخاذ القرار.
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية: من خلال سلوك واتجاه المدير عند اتخاذ القرار كما ان الدين في عديد من الدول يعتبر عاملا فعالا في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها.

II. 3.1.2. أنواع القرارات :

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واختيارات ثابتة بل تكون حسب طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد واختلاف جوانبها والمعايير المختار حيث أن أهم معايير تصنيف القرارات هي:

II.3.1.2.1. تصنيف القرارات من حيث إجراءاتها، وأساليب اتخاذها¹:

- **القرارات المكتوبة والشفوية:** القرارات المكتوبة والشفوية ترد في صيغة لائحة تعليمات أو أوامر مكتوبة، أما القرارات الشفهية فتكون عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة.
- **القرارات الصريحة أو الضمنية:** القرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي بالمنح أو المنع، أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذي يستفاد من سلوك المدير كعدم رد على طلب معين لموظفه أو تغيير مجرى الحديث إلى موضوع آخر ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعوري ومقصود شأنه في ذلك شأن القرار الصحيح.
- **القرارات الأساسية والروتينية:** القرارات الأساسية هي التي لا تتكرر في حياة التنظيم و إن تكررت فلا يتم ذلك إلا في فترات متباعدة وتعلق هذه القرارات غالبا بالنظام الأساسي للتنظيم.

¹ هيلقا دومند. اتخاذ القرارات الفعالة " دليلك العلمي في الإدارة". ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلان. نهال للتصميم والطباعة. لندن. 1991 ص:32.

أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة وتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمتعددة، فلا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا ويمكن البث فيها بناء على التجارب والمرات السابقة.

● **القرارات المبرجة وغير المبرجة:** القرارات المبرجة وهي قرارات مخططة لها سلفا والتي تتعامل مع المشكلات المتكررة أو الروتينية مثل قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف... إلخ، أما القرارات غير المبرجة فهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية مثل قرارات إبتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع¹.

● **القرارات الأوتوقراطية والديمقراطية:** القرار الأوتوقراطي الذي ينفرد المدير بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، أما القرار الديمقراطي فهو القرار التي يتم اتخاذه بمشاركة المرؤوسين و المعنيين بالقرار.

● **القرارات الكيفية والكمية:** القرارات الكيفية أو الوصفية هي القرارات التي يتم اتخاذاها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة أي هذه القرارات تتأثر بأحاسيس وخلفية المدير الذي يتخذها، أم القرارات الكمية فهي القرارات التي يتم اتخاذاها بناء على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على إختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين جميع البدائل المتاحة أي الأساليب المساعدة على الرشد والعقلانية.

II.2.3.1.2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها ضمن مستويات تنظيم المؤسسة: وقد صنفت القرارات

حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي²:

● **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي تعلق بكيان التنظيم ومستقبله والبيئة المحيطة به وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي ، لضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها ومن أبرز الأمثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف العامة وتخطيط سياسة للمؤسسة.

¹ Benlakhdar. M and others « Dashboard as a Tool for Decision Support Development in Algeria » International Conference Proceeding of PSRC ، Abu Dhabi UAE، March 19-20 2014، P 76-80 .

² Berend Wierenga "Managerial decision making in marketing: The next research frontier" International Journal of Project Management Volume 30، Issue 2، February 2012، Pages 162-175

● **القرارات التكتيكية:** هذه القرارات تصدر الأمور الروتينية وهي أقل أهمية بالنسبة لسابقتها وتقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل ويتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط وتحديد مسار العلاقات بين العاملين.

● **القرارات التنفيذية:** هي القرارات التشغيلية التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو تنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث لاعتمادها على التجارب السابقة واتخاذها يتم بطريقة تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى.

II.3.3.1.2 تصنيف القرارات وفق درجة المخاطرة : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من

المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة ويمكن تقسيم القرارات بحسب درجة مخاطرة البيئة المحيطة بها إلى ما يلي¹:

● **القرارات في حالة التأكد:** هي القرارات التي يتم اتخاذها في حال التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذها والقدرة على تنفيذها، وهذا بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحا و يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها وآثارها التي تكون معروفة بصورة مسبقة.

● **القرارات في حالة عدم التأكد:** هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

● **القرارات في حالة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وجود مخاطرة معلومة وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

¹ Yevs Evrard et Patrick le Maire « Modeles et decisions en marketing » edition Dalloz Gestion p 134

4.3.1.2.II. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة: يمكن تصنيف القرارات حسب

هذا المعيار إلى الأنواع التالية¹:

- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بتحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وإسناد مناصب الإدارة فيه وتوجيه العاملين وإرشادهم وتحديد المعايير الرقابية.
- **قرارات متعلقة بشؤون العاملين:** تتضمن القرارات التي تتناول تحديد مصادر الحصول على الأفراد وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقييمها وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز الأخرى كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل ومعالجة التأخير والغياب والشكاوي للعاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.
- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات العديدة المتخذة في هذا المجال منها قرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وطريقته وسياساته (إنتاج مستمر أو بناء الطلب أو إنتاج سلع وخدمات محدودة ومتنوعة) كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج، التخزين وحجمه والرقابة على الإنتاج.
- **قرارات تتعلق بالتمويل:** هي مثل القرارات الخاصة بحجم رأس المال الثابت والعامل والسيولة النقدية وطرق التمويل (القروض مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح) كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك... الخ.
- **قرارات تتعلق بالتسويق:** تشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحدد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها قنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق كما تتضمن القرارات المتعلقة تعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإشهار والترويج.

¹ Dan Ariely, Michael I. Norton. « From thinking too little to thinking too much: a continuum of decision making ». Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science 2:1, 39-46 Online publication date: 1-Jan-2011.

II.2.2. ميكانيزمات اتخاذ القرارات التسويقية:

تعتبر القرارات التسويقية أكثر قرارات الإدارة تعقيداً كما أسلفنا الذكر، نظراً لزيادة عدد المتغيرات المؤثرة بها و تشابك العلاقات في البيئة التسويقية، فالمنافسة و تغير سلوك المستهلك و تقلب الأسعار و الدخل و التشريعات كلها تؤثر في جميع القرارات التسويقية سواء ما يتعلق بالمزيج التسويقي أو الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتنظيم والقيادة والرقابة التسويقية ، وباعتبار اتخاذ القرارات هو لبّ وجوهر الأنشطة التسويقية فلا بد من مراحل وخطوات تضبط هذا الجوهر وللخوض في هذه المراحل يجب إتباع أساليب عديدة تؤدي إلى وضع واستخدام هذه القرارات في مجالات تسويقية أساسية.

II.2.2.1. مراحل اتخاذ القرار التسويقي:

إذا نظرنا إلى اتخاذ القرار لحل مشكلة معينة لوجدنا أنها عملية عقلانية لتخفيض الاختلاف بين الموقف الحقيقي والموقف المرغوب فيه، ولكي يتم ذلك بطريقة علمية تمكن من سد الفجوة بين المفهوم العلمي لاتخاذ القرار وتطبيقه العملي وتوجيه ذلك المفهوم العلمي اتجاه التطبيق العملي فإنه يجب إتباع بعض الخطوات والمراحل الأساسية والتي نقوم بتوضيحها في النقاط التالية¹:

II.2.2.1.1. تعريف وتحديد المشكلة:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لأن تحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية والصعوبة، وذلك لأن الفشل أو الخطأ في معرفة وتحديد المشكلة الأساسية والحقيقية قد تعوق الوصول إلى حلها، وهنا تجد أنه يجب التحديد الدقيق للمشكلة، ويجب التركيز على أن المشكلة ما هي إلا الفارق بين المواقف الحقيقية والمرغوب فيها ، و ذلك بجمع المعلومات عن البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار، و في هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات لتشغيلها وإعدادها ثم فحصها للوصول إلى المفاتيح الدالة على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة مقدمة في لوحة القيادة عادة .

وهنا تظهر أهمية تعريف الموقف والذي يعتبر جزء هام من تحديد كيف نشأت المشكلة كما أن له دور

كذلك في الخطوات التالية لحل المشكلة وللمعلومات التسويقية دور في ذلك.

كما إن هناك أربعة طرق لتبسيط أبعاد المشكلة إلى الحجم الذي يمكن التعامل معه وهي²:

¹محمد فريد الصحن و اخرون " مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية " الدار الجامعية الابراهيمية الاسكندرية 2001 ص 73
²إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، "الإسكندرية" ص117.

1- إيجاد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني أن تحدد بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.

2- فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغير فيها إلى ظهور المشكلة.

3- تحليل المشكلة الكبيرة إلى عدد من المشاكل الفرعية.

4- تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.

✓ مثال عن ذلك: نفرض أن مؤسسة ما لديها انخفاض في المبيعات خلال السنتين الماضيتين، فقد تبدو المشكلة لأحد المديرين أن الموقف يتمثل في أن مظهر المنتج لم يعد جيد أمام جمهور المستهلك وقد يرى مسؤول آخر الموقف على أنه نقص في الإعلان والترويج.

2.1.2.2.II. جمع المعلومات لتقييم البدائل: بعد تحديد وتعريف المشكلة وأسباب وجودها فإن الخطوة التالية تصبح وضع البدائل للحل، حيث أن هناك اقتراحات عديدة للبدائل ومن النماذج ذات الفائدة لإثارة الابتكار في هذا الخصوص هو العصف الذهني (عصف الأفكار) الذي يعد أسلوب للإثارة (محاكاة أو خلق) الأفكار والبدائل والتي قد تكون غريبة أو خيالية والهدف منه هو دفع التفكير الحر سواء كان جماعي أو فردي ويستخدم غالبا في الإعلان وتنمية وتطوير المنتجات الجديدة وفي المواقف المتعلقة باتخاذ القرارات المعقدة.

بعد الحصول على البدائل التي تم تطويرها، فإنه يجب أن يتم تقييم البدائل من حيث جدواها وإمكانية تطبيقها ومدى إشباعها والتبعات التي تترتب عليها وفي هذا الصدد يجب مراعاة بعض العوامل المتمثلة في التكاليف المالية المترتبة عنها والأرباح المتوقعة منها وتوقيت تنفيذها كما أنه يجب تحديد مساوئ ومزايا كل بديل من البدائل المتاحة للمرور إلى مرحلة الاختيار .

✓ في هذا الصدد: من المثال السابق المذكور في مرحلة تحديد المشكلة يتم اقتراح العديد من البدائل لحل المشكلة المتمثلة في انخفاض المبيعات ومن بين هذه البدائل نذكر على سبيل المثال: تخفيض السعر أو إعادة تغليف المنتج أو خلق مناطق توزيع جديدة.

3.1.2.2.II. اختيار أفضل بديل: بناء على الخطوة السابقة يتم تحديد الأفضل من البدائل المتاحة وتعتبر

هذه المرحلة هامة وحاسمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتم اختيار البديل باستخدام الطرق الموضوعية والرياضية المتمثلة في البحث والتحليل والتجربة كما أنه يمكن المفاضلة بين البدائل بالاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي

(التقديرات الشخصية) وفي هذا الصدد لا بد من التذكير أنه ليس من الضروري اختيار بديل واحد ورفض باقي البدائل، وإنما يمكن مزيج من البدائل المقبولة¹.

- بناء على المثال السابق يتم اختيار أفضل البدائل ويرى المدير مثلاً أن إعادة تغليف المنتج هو الحل الأفضل وذلك تبعاً لعدة طرق مذكورة سابقة مثل: الخبرة، الحكم الشخصي... الخ.

II.4.1.2.2.4.1.2.2. II. التنفيذ و المتابعة: بعد اختيار البديل الملائم والذي تم اختياره بناء على معايير معينة فإنه بالطبع لا بد من القيام بتنفيذه والمفتاح لفاعلية التطبيق هو القيام بالتخطيط الفعلي، والتخطيط التكتيكي والتنفيذي ووضع البرامج التي تستخدم لحل المشكلات التي قد تنشأ من المواقف الملازمة للقرار، وأيضاً يجب عند التنفيذ الأخذ في الاعتبار مدى الانعكاسات التقنية والاجتماعية للأفراد الزبائن ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

✓ مثلاً: بعد اختيار أفضل البدائل يتم تنفيذ البديل المذكور سابقاً أولاً وهو إعادة تغليف المنتج وذلك بالتخطيط له وحسن برمجته وملائمته لتقبله من الزبائن والمرؤوسين.

و يعتقد الكثير أن عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء خطوة التنفيذ ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا عند وضع القرار حيز المتابعة والتقييم فيجب التأكد من فاعلية القرار الذي تم اتخاذه. بمعنى أنه يجب التحقق من أن البديل الذي تم اختياره وتنفيذه قد حقق النتائج المرغوب فيها.

✓ فمثلاً: بعد عملية التنفيذ لإعادة تغليف المنتج، يتم طرحه إلى السوق مع مراقبته وتقييمه وذلك عن طريق الملاحظة الميدانية لسلوك المستهلك اتجاه المنتج إذا كان إيجابياً أو سلبياً، وإذا كان إيجابياً فإن الإقبال على شراء المنتج يكون كبير مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات وبالتالي الوصول للهدف المرغوب فيه، أما إذا كان سلبياً فيحدث العكس.

II.2.2.2.2. II. أساليب اتخاذ القرار التسويقي :

بعد عرض مراحل عملية اتخاذ القرار التسويقي فإنه لا بد من ترشيد هذه المراحل بالاستعانة بأساليب عديدة ومتنوعة والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين هما: أساليب تقليدية وأخرى علمية وفيما يأتي تفصيل لهذه الأساليب².

¹ Claire Cassie, (1997), "Marketing decision support systems" Industrial Management & Data System, Vol. 97: 8 pp. 293 – 296

² د. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة سنة: "1998م" ص: 230.

II.2.2.2.1. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار: يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي

تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، ويعود أصل هذه الأساليب إلى أسلوب التجربة والخطأ الذي يعتمد اعتمادا كليا على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي لحل المشاكل واتخاذ قرارات تستند إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة¹.

● - **الخبرة:** يمر المقرر بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه، يخرج منها بدروس من النجاح وال فشل تثير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المقرر مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، كما أنه لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات زملائه وتجاربهم في حل المشاكل و اتخاذ القرارات الصائبة، و يستعمل هذا الأسلوب في القرارات المعتادة (المتكررة) التي لا تستلزم من متخذ القرار جهدا فكريا لتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة و اختيار الأفضل من بينها.

● - **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار من خلال إتباعه للأسلوب التقليدي بنفسه إجراء تجارب آخذ بعين الاعتبار الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار ، وأسلوب إجراء التجارب أسلوب باهظ الثمن والتكاليف ويتطلب جهدا ووقتا كبيرين من متخذ القرار، فإجراء التجارب لا بد من الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة لذلك.

● - **بديهية الحكم الشخصي:** يعني في هذا الأسلوب الاعتماد على الحكم الشخصي وسرعة البديهية لدى متخذ القرار عند وقوفه أمام العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها والتقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. إن استخدام هذا الأسلوب خطرا وصعب في كونه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية وقدرات متخذ القرار، في حين أن مزايا استخدام البديهية والحكم الشخصي تساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض متخذي القرار كالقدره على الابتكار و تحمل المسؤولية. ومن مجالات تطبيق أسلوب البديهية والحكم الشخصي في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودا وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب تدخلات سريعة.

¹ نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ص: 188 و 189.

● - دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يعتمد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتشتمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمختصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل.

إلا أن الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في استخدام هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة التي تواجهه إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدى، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ في الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها كما يتطلب تطبيقه من ناحية أخرى إشراك متخذ القرار لكل من يساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار وكذلك إشراك الذين يتولون تنفيذ القرار.

وبالرغم من وجود هذه الصعوبات إلا أن مزايا هذا الأسلوب تكمن في كونه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن متخذ القرار يمكنه عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات، خاصة تلك التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل على ضوءها.

II.2.2.2.2. الأساليب العلمية في اتخاذ القرار: يتضح من العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ

القرار تعتمد على أسس ومعايير نابعة من شخصية متخذ القرار وقدراته ومعرفته، وأن هذه الأساليب استطاعت تحقيق قدر كبير من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة، إلا أن التطورات التي شهدتها الإدارة وما خلفته هذه التطورات من مشاكل أكثر تعقيدا أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية لمواجهة معطيات التطورات الجديدة، وتطلب الأمر الاستعانة بأساليب ونظريات علمية جديدة تساعد على التلاؤم مع الظروف الجديدة، إذ لم يعد متخذ القرار في ظل هذه التطورات يستطيع بأسلوب التجربة والخطأ مواجهة مشاكل المؤسسات كبيرة الحجم، وأصبح لا بد له من الاعتماد على أساليب علمية تمكنه من تحليل المشاكل ومعرفة أبعادها وتحليل وتقييم البدائل المطروحة لحلها وتساعد في نفس الوقت على التنبؤ بأحداث المستقبل. وهكذا انتهى كما يقول بعض الدارسين "عصر المدير العبقري" الذي كان يعتمد على قدراته الشخصية ومعلوماته في اتخاذ قراراته وبدأ "عصر المدير الواقعي البسيط" الذي يستعين بالأساليب العلمية لدراسة وتحليل المشاكل التي تواجهه وتقييم البدائل وترتيبها ومن ثم اختيار البديل الملائم لحلها ومتابعة التنفيذ وتصحيح مساراته كلما بينت المعلومات ضرورة ذلك التصحيح.

وسنعرض فيما يلي أهم الأساليب العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرارات، نظرية المباريات الإدارية، أسلوب التحليل الحدي وأسلوب دراسة الحالات¹:

● **بحوث العمليات:** وتعني بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق و الفنون العملية لحل المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج¹. كما يهدف استخدام بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل بقصد تحقيق الهدف المطلوب. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام تخصصات مختلفة مثل العلوم الرياضية، الإدارية، الاقتصادية ... الخ. وعلى أنه يتم العمل بين جميع هاته التخصصات في تعاون متكامل أو في نطاق ما يسمى بـ: "روح الفريق" أو "فرق البحث" كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة محل القرار بصورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحاسوبية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الإلكتروني لإجراء المقارنة الحاسوبية اللازمة للتوصل إلى حل.

وهذا الأسلوب العلمي حتى يكون موضع للتنفيذ يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة، تتمثل في وجود مشكلة وأن يكون هناك أكثر من بديل لحل المشكلة و أهداف يرغب الشخص أو الجهة تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها ، وقيود يتم في ظلها اتخاذ القرار.

● **نظرية الاحتمالات:** تعد نظرية الاحتمالات من الأساليب العلمية التي تستخدم في مجال اتخاذ القرار، تساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة، وقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى تطبيق هذه النظرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد جودة إنتاجها عن طريق فحص عينات محددة من السلع التي تنتجها أو الأسعار المقترحة على أساس حصة المؤسسة في السوق. إلا أن ذلك لا يعني أن تطبيق هذه النظرية يتم بسهولة فهناك بعض الصعوبات نذكر منها: عدم توافر المعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات بالإضافة إلى التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات².

¹ مؤيد الفضل « الأساليب الكمية في الإدارة» دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن 2004 ص 22 .

¹ عبد المنعم زهير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره ص: 287 و 292.

² نواف كنعان نفس المرجع السابق ص: 197.

● -أسلوب شجرة القرارات: ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظام والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. صور لنا "كوتتر" و"أدونيل" هذا الأسلوب على شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي:

- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار؛

- الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل؛

- القيم التي تمثل إجمالي العوائد خلال فترة محددة؛

فإذا كان هنالك مثلا مشكلة يواجهها متخذ القرار وكان أمامه بديلان وقرار اختيار أحدهما فإنه يستقبل إلى حالة جديدة قد يواجهه فيها ثلاثة بدائل للاختيار¹. ومن مفهوم هذا الأسلوب فإن تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه مناسبا أم لا يتطلب من متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار واحتمالاته من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى اختيار البديل المناسب.

إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب من متخذ القرار وخاصة في المواقف المعقدة والحالات غير المؤكدة الاستعانة بالحاسب الإلكتروني خلال تجميع المعلومات الخاصة بالاحتمالات المتوقعة وتحليلها من أجل الاختيار البديل الذي يحقق النتائج المرجوة.

● **نظرية المباريات الإدارية:** يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح أو أقل قدر من الخسارة وأن المنافس سيكون على نفس القدر من الفهم والحكم في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها مؤسسة أخرى إذا أن المبادرة في اتخاذ القرارات قد تكون بين مؤسستين متنافستين، باتخاذ قرارات في مواقف تسويقية مثلا وتحسب نتائج كل

¹ Amaravadi, C. S. and Samaddar, S. and Dutta, S. (1995). Intelligent Marketing Information Systems: Computerized intelligence for marketing decision making, Marketing Intelligence & Planning (on-line), 13 (2), [ile://A.search.epnet.com](http://A.search.epnet.com)

قرار و الرد عليها من المنافس في شكل مباراة تقسم على عدة جولات¹، ولقد أدركت كثير من المؤسسات أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

● -أسلوب التحليل الحدي: يسمى أيضا الاتجاه الاقتصادي في الإدارة ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة ما هي إلا اقتصاد تطبيقي تحكمه قوانين وقواعد اقتصادية يتوجب على المدير تطبيقها في ممارسة مهامه ومن بين هذه القواعد الاقتصادية التي يمكن تطبيقها على عملية اتخاذ القرارات ما يسمى بأسلوب التحليل الحدي الذي يسهل لمتخذ القرار عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل، مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، و من أهم المعايير التي يستخدمها أسلوب التحليل الحدي في عملية المفاضلة بين بدائل الحلول المطروحة أمام متخذ القرار معياران هما: التكلفة الحدية والعائد الحدي.

ومن أهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب تلك القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة والتي تتطلب الثقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهن بها، ولقد كشفت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب عن فائدة في مساعدة المديرية وخاصة في المواقف والظروف المتغيرة في وضع معايير وأسس معينة لتقديراتهم للمستقبل يتحسسون من خلالها العوامل والاتجاهات المتعلقة بالمشكلة محل القرار، وتمكنهم من تحديد أي من الأحداث محتملة الحدوث أكثر من الأخرى الأمر الذي يساعدهم في النهاية على تخفيض احتمالات المستقبل و التركيز على عدد محدود من هذه الاحتمالات وتقدير إمكانية حدوثها من عدمه¹.

3.2.2.II المجالات الأساسية للقرارات التسويقية:

تمثل المجالات الأساسية للقرارات التسويقية أساسا في القرارات المرتبطة بالمزيج التسويقي و التي تتكون من قرارات متعلقة بالمنتج (سلعة أو خدمة)، القرارات المرتبطة بالتسعير، القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع إضافة الى القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكنبة ومطبعة الإشعاع الفنية، "الإسكندرية" ص:532.

¹ محمود الصمدي، ردينة عثمان يوسف « الأساليب الكمية في التسويق » دار المناهج للنشر عمان الأردن 2006 ص 125

II.2.3.2.1. القرارات المتعلقة بالمنتج: تعبر عن الإجراءات المتعلقة بالمنتج (سلعة/خدمة) كضبط

كمية وجودة المنتج المقدم من أجل رفع وتنمية درجة رضى الزبائن اتجاه منتوجات المؤسسة وقد تتضمن العمليات التصحيحية الإجراءات التالية¹:

- تحديد مزيج السلعة أي (تحديد خطوط المنتجات وتحديد تشكيلة الألوان، والأحجام على خط، وتحديد مجالات الرابط بين السلع المختلفة ... الخ) ؛
- تحديد تشكيلة السلع، ابتكار سلع جديدة ؛
- اختيار سياسات التغليف واختيار الغلاف؛
- التغيير في خطوط المنتوجات (بالإضافة والحذف لبند السلع أو الأحجام مثلا: سواء على مستوى كل خط أو على مستوى جميع الخطوط)؛
- تطوير السلع، تطوير خط أو خطوط المنتوجات؛
- تحديد مستوى (جودة العلامة)؛
- اختيار العلامة أو الاسم لمجموعة السلع التي تشكل عائلة واحدة، المفاضلة بين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات أو عدة علامات؛
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة (مثل الخدمات الفنية، خدمات ما بعد البيع، الضمانات ... الخ).

II.2.3.2.2. القرارات المتعلقة بالتسعير: تتعلق بالإجراءات التي تخص السعر وتحديد سعر المنتج

(السلع/الخدمة) على أساس تحقيق رضى الزبائن و المرادودية التجارية للمؤسسة، وقد تضم العمليات التصحيحية الخاصة بالمخطط السعري الإجراءات التالية²:

- تعديل الأسعار؛
- تنفيذ برامج التخفيضات و الحسومات التجارية؛
- مراجعة أسعار التكاليف من أجل التحكم أكثر في الأسعار؛
- تطبيق طرق دفع مختلفة كالدفع بالتقسيط.

¹ Nicholas H. Lurie and Charlotte H. Mason, (2007). Visual Representation: Implications for Decision Making. Journal of Marketing: Vol. 71, No. 1, pp. 160-177.

² هدى معيوف « دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية» ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة كلية العلوم الإدارية جامعة عدن 2007 ص114

- تحديد هيكل توزيع رجال البيع (على أساس المناطق أو السلع...الخ).
- مراجعة المخطط الخاص بالعلاقات العامة...الخ

كما قد تستهدف القرارات التصحيحية الإطار العام التنظيمي للتسويق في المؤسسة والذي يمكن أن يضم العمليات التالية:¹

- توظيف عاملين جدد في مديرية التسويق
- إعادة التنظيم الإداري لمديرية التسويق بما يتناسب مع المهام المكلفة بها.
- القيام بدراسات السوق من أجل تحديد فرص جديدة أخرى للمؤسسة أو خصائص استهلاكية جديدة للزبائن يمكن للمؤسسة استغلالها.

3.2.II. صعوبات اتخاذ القرارات التسويقية و استخدامات لوحة القيادة:

1.3.2.II. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار التسويقي:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ومن بين هذه العوائق:²

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها:** يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسيبتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات

¹ Patrick Butler, (1994), "Marketing Problems: From Analysis to Decision", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12 Iss: 2 pp. 4 - 12

² طارق نائل روجي هاشم "دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي" مرجع سبق ذكره ص:79.

والأقسام أيضا كما قد تختلف في أهميتها، مما يتطلب من متخذ القرار أولا التمييز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

● **شخصية متخذ القرار:** قد يكون متخذ القرار واقع عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

● **تكلفة القرارات التسويقية:** تشكل الإمكانيات الإنتاجية والمادية قيودا بيئية داخلية على البرنامج التسويقي فإذا قررت المؤسسة مثلا: إضافة سلعة جديدة إلى مجموعة سلعها القادمة لدعم خط منتجاتها أو لاقتحام سوق جديدة فإن القرار يتوقف على مدى توفر الإمكانات الإنتاجية المالية لدى المؤسسة، لهذا يوجد نوع من الاختلاف الدائم بين المدير التسويقي و المدير المالي للمؤسسة .

● **نقص المعلومات:** يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود. وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و قيمتها ومصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار. فمثلا إذا كان هناك عدة بدائل للقرار متاحة أمام متخذ القرار فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة، فإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر ومن ثم قرار آخر فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار . ولذا يمكن القول أنه إذا لم تؤدي المعلومات الجديدة إلى تغيير القرار المتخذ سابقا أو تأكيده فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة معدومة.

II.2.3.2.: قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية :

لا يمكن لمدير التسويق أن يتخذ قرار بدون اللجوء إلى المعلومات التسويقية، لأنه بوجود هذه المعلومات يتضح له العديد من الاحتمالات التي تساعد على اختيار القرار الصحيح، كما يمكن له تحديد المشكلة التسويقية التي ينطلق منها وذلك لوضع حلول وقرارات لهذه المشكلة . و أحسن أداة للاطلاع على المعلومات

الشاملة و التفصيلية عن أداء المؤسسة التسويقي هي لوحة القيادة التسويقية، لاحتوائها على المعلومات التسويقية الآنية و بطريقة عرض مساعدة على تحديد الخلل أو المشكلة، ويكمن دور معلومات لوحة القيادة التسويقية في¹:

● **المعلومات التسويقية كقناة اتصال بالمحيط:** يتطلب إعداد البرنامج التسويقي الفعال وجود قدر كبير من المعلومات عن السوق والقوى الرئيسية المؤثرة فيه، و إعداد مثل هذا البرنامج التسويقي يحتاج إلى التعرف المستمر على آراء المستهلكين لما تطرحه المؤسسة من السلع أو الخدمات وردود أفعالهم على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (السلعة، السعر، التوزيع، الترويج) وتفضيلاتهم ومحددات اختيارهم. والحقيقة أن توفر المعلومات، يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث وتكيفها معها وبالتالي بقائها واستمرارها، واتساع الأسواق أدى إلى زيادة الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، كما ساعد التطور الهائل في تقنيات تحليل ومعالجة المعلومات إلى زيادة إمكانية الاستفادة منها، باستخدام أجهزة الحاسوب المتطورة ، التي رفعت من مستوى جودة المعلومات للإدارة التسويقية وبالتالي انعكس ذلك على جودة ما تتخذه من قرارات.

● **المعلومات التسويقية أساس اتخاذ القرار:** تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة من بينها القرارات التسويقية، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذا تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء.

● **المعلومات التسويقية عنصر التسيير واتصال:** كل عنصر في تسيير العمليات (عملية التموين، معالجة الطلبات....) يجب أن يزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذه، كما أن المعلومات التسويقية أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة وليس هذا فقط وإنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، فالمعلومات التسويقية تسمح بالتكيف مع المحيط فهي وسيلة تعرف على بيئة المؤسسة والقيام بدراسة السوق.

● **المعلومات التسويقية وسيلة تنسيق وفعالية:** يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المؤسسة فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها.

● **المعلومات التسويقية عامل تحفيز و اشتراك:** بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل و تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه و تعطي

¹ – Amy Miller· Jennifer Cioffi « Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard » September 2004 journal of advertising Research p237-240.

راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق والحدود المسموح بها الظاهرة في لوحة القيادة وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد.

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال وحتى يتسنى للفرد أن يندمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة وأهدافها المرجوة فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة (خاصة مشاركتكم في اتخاذ القرار، "الإدارة المشاركة") وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسين الروابط الاجتماعية¹.

II.3.3.2. لوحة القيادة التسويقية واستخدامات مدراء التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية

من استخدامات لوحة القيادة التسويقية التي يمكن لمدراء التسويق أن يستفيد منها لتذليل الصعوبات التي تواجههم في اتخاذ القرارات نورد منها¹:

- **الاستخدام الأول:** تستخدم لوحة القيادة التسويقية لإعداد التقارير الدورية وهذه التقارير يمكن أن تكون شهرية، نصف سنوية، سنوية... الخ، أي على فترات زمنية متعاقبة، وعندما يطلب إعداد هذا التقرير الدوري فإنه في الحقيقة يبين الأنشطة التي تمت خلال الفترة، ويبين النتائج التي تحققت من خلالها كذلك الإنجازات التي أنجزتها إدارة التسويق والمشاكل التي واجهت إدارة التسويق والتوقعات التي واجهت إدارة التسويق وكذا التوقعات لمواجهة هذه المشاكل إذن فهي لوحات القيادة دورية يطلب من كل مدير أن يقوم بإعداد واحدة أو أكثر منها سواء كانت أسبوعيا، شهريا، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي.

- **الاستخدام الثاني:** زيادة الثقة في نفس متخذ القرار بتبرير قراراته لجماعات الضغط من السلطة العليا وحتى جمعيات حماية المستهلك باستعمال لوحة القيادة التسويقية من خلال بياناتها و رسوماتها عن الانحرافات التي يمكن ان تدعم قراراته ينعكس ايجابا على أفكاره وتطلعاته مما يزيد من نجاح المؤسسة.

- **الاستخدام الثالث:** تدعيم حجة المدير التسويقي أمام الإدارة و المدير المالي من خلال تطور المعطيات في لوحة القيادة مثلا من خلال تطور المبيعات بعد الانفاق على عملية ترويجية كانت مرفوضة من طرف

¹ - Michael Krauss Marketing dashboards drive better decisions Marketing News Oct. 1، 2005 p 7

¹ Clark، B.، Abela، A. & Ambler، T 'Using dashboards to align marketing and the organization'، Marketing Management، forthcoming. (2006)

المدير المالي باعتبارها تكاليف زائدة على المؤسسة و لكن المعطيات تظهر تضاعف المبيعات و زيادة الربح في تلك المرحلة مما يدعم التوجه التسويقي للمؤسسة و يعطي المجال للمدير التسويقي للابداع في الانشطة التي تدعم المؤسسة في السوق و تحقق مردودية لها

● **الاستخدام الرابع:** يستخدم نظام لوحات القيادة لحفظ واسترداد المعلومات حيث يمكن النظر إليه على انه الأرشيف الذي يتم فيه حفظ المعاملات، فهرستها، وضعها في ملفات وسجلات خاصة بها يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ولها فائدة أخرى في حفظ حقوق المؤسسة كوثيقة منظمة للمعلومات التسويقية يتم الرجوع إليها للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة أو المساعدة في التخطيط والتحليل والتفسير.

● **الاستخدام الخامس:** تستخدم لوحة القيادة أيضا للمساعدة على إجراء عمليات التخطيط وبالأخص عندما يكون القرار حول اتجاهات المبيعات، لذلك لابد من توفر بيانات أو معلومات خاصة تساعد في عملية التخطيط، التخطيط يبنى على التنبؤ للمستقبل و بشكل رئيسي في عملية التسويق و الذي يبنى على أساس أرقام وتوقعات أو تنبؤات بالمبيعات. ويمكن أن تأتي بأرقام المبيعات من خلال لوحة القيادة التسويقية بالرجوع إلى الفترات الزمنية الماضية وتحليل سير المبيعات خلال تلك الفترات ، وتوقع بشكل تقريبي ما سيحدث خلال الفترة القادمة خاصة فيما يتعلق بحجم المبيعات.

● **الاستخدام السادس:** تستخدم لوحة القيادة التسويقية أيضا في عمليات الإشراف والمتابعة فمن خلال توفر المعلومات لدينا يعني وجود سجلات ووجود خطته ووجود أرقام ومؤشرات معنية تستطيع من خلالها مراقبة مدى صحة تنفيذ الخطة ومدى تحقيقها للأهداف ومدى الابتعاد عنها ، ولابد من توفر المعلومات الخاصة لقياس الأداء الفعلي للأفراد لذلك نجد أن لوحة القيادة التسويقية هي وسيلة مساعدة ومناسبة في عمليات الإشراف والمتابعة والرقابة والتخطيط والتنفيذ وكل ذلك يساعد في اتخاذ قرارات تسويقية ناجحة وسليمة. وكخلاصة يمكن القول أن مدير التسويق أو متخذ القرار يمكنه الحصول على المعلومات التسويقية المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال لوحة القيادة التسويقية، النظام الذي صمم لعرض المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مما يوضح بدقة مواطن الخلل و يتم تحديد المشكلة بدقة من خلال الانحرافات¹.

¹ Aim Roger, «Indicateurs et tableaux de bord», édition Afnor Paris 2006. P 121

خلاصة:

كما سبق و أن عرفنا عملية اتخاذ القرار بكونها عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر فالقرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية و إنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءا بالتعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم بعد هذا تحليلها و تقييمها ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يتمكن في النهاية من اختيار أفضلها .

وكما أن عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن عملية اتخاذ القرار التسويقي تعتمد بشكل أساسي على وجود المعلومات التسويقية و يتوقف نجاح القرار المتوصل إليه على مدى صحة المعلومات و دقتها و طريقة تقديمها و توقيتها ، فمن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار في إدارة التسويق هي الحصول على معلومات تسويقية تعتمد عليها، ذات علاقة بالموضوع المعني، حديثة و دقيقة و في التوقيت المناسب ، كما أن متخذ القرار التسويقي في حاجة إلى معلومات متنوعة، فتوافر المعلومات التسويقية بالكمية والنوعية الملائمين و في الوقت المناسب مثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات التسويقية .

ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية و تنقص من حصتها السوقية في كل مرة هي سرعة إتخاذ القرارات التسويقية ، خصوصا إذا تعلق الأمر برد فعل Réaction على عملية تسويقية لإحدى المؤسسات المنافسة أو اختيار استراتيجي أو مشكلة في عملية تسويقية للمؤسسة في حد ذاتها ، الشيء الذي يتطلب وجود لوحة القيادة التي تحتوي على المؤشرات التسويقية الملائمة و تبرز المنذرة منها "les indicateurs alarmants" التي تستوجب التشخيص و التصحيح المناسب قبل فوات الأوان .

III- القسم الثالث : الدراسة الميدانية

III.1. الفصل السادس : منهجية البحث

والدراسة

III.2. الفصل السابع : النتائج و المناقشة

1.III. الفصل السادس : منهجية

البحث و الدراسة

1.1.III. الدراسات السابقة

2.1.III. طريقة الدراسة

3.1.III. إجراءات الدراسة

تـــهيد:

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وكيفية تصميمها، وعلاقتها بنظام المعلومات، والتطرق إلى اتخاذ القرارات التسويقية ومجالاتها.

سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصول السابقة، وواقع ذلك في مؤسساتنا، و ذلك بالقيام بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية الجزائر العاصمة لمعرفة مدى تطبيق خصائص لوحة القيادة في هذه المؤسسات وأثرها على ترشيد اتخاذ القرار التسويقي.

وعلى هذا الأساس نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتناول أدبيات الدراسة من خلال الدراسات السابقة التي تعرضت لشقي الموضوع ثم الإضافة التي تسعى الدراسة لتقديمها، أما الجزء الثاني سوف نخصصه لطريقة الدراسة بالتطرق إلى النموذج التصوري و التعريفات الإجرائية له بعدها الفرضيات و منهج الدراسة أما الجزء الثالث سيتم عرض الإجراءات التي اتبعتها الدراسة بتحديد العينة من المجتمع المستهدف و كيفية إدارة الاستبيان و في الأخير الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة الإشكالية.

1.1.III. الدراسات السابقة

إن تحديد نموذج لإشكالية دراستنا يتطلب الغوص في أدبيات الموضوع من خلال الدراسات السابقة حول شقي الموضوع وهما: لوحة القيادة واتخاذ القرارات التسويقية ثم تحديد النموذج ليتم ضبط الفرضيات التي تتوافق معه. وسيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام، بحيث يستعرض القسم الأول الدراسات التي بحثت في تطبيق لوحة القيادة والأطر النظرية لها، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات التي بحثت في اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية أم الثالث فما يميز هذه الدراسة.

1.1.1.III. الدراسات التي بحثت في تطبيق لوحة القيادة:

حظيت لوحة القيادة باهتمام الباحثين والدارسين من بداية ظهورها، وذلك نظرا للمفهوم الشامل الذي تحمله من تنوع في المقاييس المالية وغير المالية ولما لها من أهمية في مراقبة التسيير، وفي هذا القسم سيتم استعراض أهم الأدبيات والدراسات السابقة والتي تمحورت حول مفهوم واستخدام نموذج لوحة القيادة،

• دراسة , Bergeron(1996)

« Différenciation des systèmes des données et représentations en contrôle de gestion. »¹

لقد تناولت هذه الدراسة مدى تأثير كيفية تقديم المعلومات المتأتمية من نظام معلومات في مراقبة التسيير في المؤسسة، وأكثر هذه الأدوات لوحة القيادة. واتخذت الدراسة متغير التكنولوجيا كمحدد في تقديم المعلومات، وأكدت أن المؤسسات التي لها تكنولوجيا أكثر تعقيدا في طرق الإنتاج، والتي لها عدد كبير من المنتجات، ودرجة أتمتة أكبر، يكون فيها استعمال لوحة القيادة أكثر تعقيدا وتنوعا.

• دراسة , Reix.R (2002)

« Systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue ».²

¹ Bergeron.H « Différenciation des systèmes des données et représentations en contrôle de gestion» Essai d'observation et d'interprétation» Thèse de Doctorat» Montpellier 1996.

² Reix.R» Systemes d'information et performance de l'entreprise étendue «red de S.I.2002» p 333-349.

لقد ركزت هذه الدراسة على خصائص أنظمة المعلومات ودورها في تقييم الأداء. و من نتائجها أن تكون أنظمة المعلومات ولوحة القيادة خاصة ذات طبيعة شخصية و متكيفة مع متغيرات المحيط وكذا متناسقة و تحتوي على معلومات ناطقة *Parlantes* من خلال استعمال المنبهات والألوان، وأكثر شيء يزيد في تقييم أفضل للمؤسسة هو وجود نظام معلومات فعال.

• دراسة (*Bourguignon et al, 2004*):

« The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord : the Ideological Dimension »¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الاختلافات التي ساهمت في تقديم نماذج مختلفة لقياس الأداء وبالتحديد النموذج الأمريكي -بطاقة الأداء المتوازنة- و النموذج الفرنسي للوحدة القيادة. وقد استنتجت الدراسة بان الاختلاف الرئيسي بين بطاقة الأداء المتوازنة ولوحة القيادة يتضح من ناحية الفرضيات الأيديولوجية، و التي تعني بدرجة كبيرة بأن هذه الأدوات الإدارية متمسكة بالعقائد المحلية في دول المصدر.

• دراسة: (*Germain. C, 2005*):

« Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises »²

هدفت الدراسة إلى توصيف أربعة أبعاد رئيسية للوحة القيادة وهي: الديناميكية، المحتوى، مجال المراقبة، ولا مركزية لوحة القيادة. تم إجراء الدراسة على 83 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، خلصت إلى تقسيمها إلى ستة مجموعات حسب تطبيقاتها للوحة القيادة والتزامها بالخطوات المنهجية الأكاديمية في تصميمها. ووجد الباحث فجوة بين التطور المستمر في أنظمة قياس الأداء وبين حقيقة التطبيق.

• دراسة: (*Cauvin et Bescos 2005*):

« Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises »³

¹ Bourguignon and others « The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension » Management Accounting Research 15 (2004) 107-134

² Germain Christophe « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises » Finance Contrôle Stratégie – Volume 8 ,N°3, septembre 2005, p. 125 – 143

³ Cauvin Eric ,Pierre-Laurent « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises » revue finance et contrôle stratégique, vol 8 n°= 1, Mars 2005 , p 5-25.

قد شملت الدراسة 209 مؤسسة فرنسية، وحاولت تحديد درجة أهمية المؤشرات التي يمكن أن تظهر فيه لوحة القيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤشرات المالية لا تكفي لتقييم أداء المؤسسة وإستراتيجيتها، خصوصا مع تطور نظرة الأعمال التي تركز حاليا على خلق القيمة من أجل زبون راضي.

• دراسة: (M. KRAUSS , 2005) :

« Marketing Dashboards drive better decisions »¹

ركزت الدراسة على أن اعتماد الأساليب الإحصائية أصبح واجب من أجل اتخاذ أحسن القرارات و أن أحسن طريقة لقياس الأداء التسويقي في المؤسسة هو ترجمة الأعمال التسويقية إلى أرقام و مؤشرات يسهل قراءتها، ولكن الدراسة ركزت على الجانب المالي والكمي للتسويق (معدل استثمار في التسويق مع الاستثمار الكلي.... الخ)

• دراسة: (C.Marsal, Travallé (2006)

« Les systèmes d'information de pilotage des tableaux de bord».²

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طريقة تصميم لوحة القيادة ودورها في مراقبة التسيير واتخاذ القرار بشكل عام ولكن بدون دراسة ميدانية في المؤسسات، وأوضحت أن لوحة القيادة يجب أن تتصف بالتشاركية و التوقيت المناسب وتكون متناسقة مع استراتيجية وأنشطة المؤسسة، وأعطى أهمية بالغة لوجود تقنيات لتسيير المعلومات Groupe Ware، والذي يسمح بتبادل المعلومات وخلق منتدى بين مختلف الوحدات ويسمح بتقييم ذاتي لأداء الوحدة من خلال مقارنتها مع أداء الوحدات الأخرى المماثلة.

• دراسة, (Kirouani.A (2008)

« Le tableau de bord :outil de pilotage dans un environnement concurrentiel , cas BDL ».³

هدفت لدراسة تطبيقات لوحة القيادة في مؤسسة بنكية جزائرية BDL، ومدى استغلالها لهذه الأداة في القيادة والتسيير في محيط تنافسي وخلصت الدراسة إلى ضرورة توفر بعض الخصائص في لوحة القيادة لتكون أكثر استغلالا.

¹ Michael KRAUSS « Marketing Dashboards drive better decisions » marketing news octobre 2005

² C.Marsal·Travallé· Les systèmes d'information de pilotage des tableaux de bord ·cahier du FARGO·2006

³ Kirouani.A· « Le tableau de bord :outil de pilotage dans un environnement concurrentiel , cas BDL· école supérieur de banque 2008

- مفيدة ومستعملة. متنبئة بأحداث في المستقبل. تقوم بتنشيط داخلي.
- بسيطة في مؤشراتها وجيدة في تقديمها. محتوى جيد ولديها ديناميكية.
- السرعة في التحضير.

• دراسة (Cappelletti (2008)

« Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale ».¹

استعرضت هذه الدراسة مدى ادخال مراقبة التسيير في الوظيفة التجارية وتأثيراتها على الأداء التجاري لمؤسسة فرنسية مختصة في بيع وتركيب أجهزة الحراسة والأمن، وأظهرت ضرورة تنسيق دائم بين مراقب التسيير ومندوبي البيع من أجل تقييم أفضل للأداء وفي الوقت المناسب لكي لا تتأثر إيرادات المؤسسة بسبب خلل أو تقصير في الوظيفة التجارية بعدة أدوات منها لوحة القيادة التي تضم مؤشرات مالية وغير مالية ونوعية عن رضا الزبون.

• دراسة : (Koen Pauwels and al (2008)

« Dashboard and Marketing : why, what, how, what reseaches needed ? »²

ركزت هذه الدراسة على أسباب استخدام لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات و مفهومها ، وعلى ما تحتويه وكيفية تصميمها بشكل مختصر فقط ، ولكن لم تتطرق إلى دورها في اتخاذ القرارات التسويقية.

• دراسة: (Chaari, Didier (2008)

« L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants ».³

ركزت هذه الدراسة على تأثير المعلومات المرسله من وظيفة مراقبة التسيير وخاصة لوحة القيادة ومكانتها في اتخاذ القرارات من طرف 39 مسير مؤسسة تونسية، وخلصت إلى أن معلومات لوحة القيادة لها دور مهم في التسيير وتسمح بتشخيص الماضي وتحضير الحاضر والتنبؤ بمستقبل الأداء، وأكدت على المؤسسة التي تستعمل لوحة القيادة أن تكون أكثر تناسق بين وحداتها، وأظهرت الدور الذي تلعبه في إعطاء نظرة واضحة ، ملخصة، صادقة وآنية عن حالة المؤسسة، كما أن أغلب المسيرين يجذون المؤشرات المالية

¹ Cappelletti «Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale» revue Management et Avenir n°16 •Lyon 2008 ، p156-173.

² Koen Pauwels and others « Dashboard and Marketing : why, what, how, what reseachs needed ? » Journal of Marketing ,May 2008.

³ Chaari.Z, Didier.L « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants ; halshs, vol 1, septembre 2010•France.

• دراسة: Zian.H (2013)

« Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME enquête de performances ».¹

تناولت هذه الدراسة الإطار التفسيري لتطبيقات لوحات القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب وتأثيرها على الأداء. واقترحت نموذج لذلك بوضع متغيرات سلوكية وتنظيمية وتقنية لتفسير متغير الأداء مع إدخال متغير وسيط وهو خصائص لوحة القيادة، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت 107 مؤسسة، وتوصلت إلى تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق لوحات القيادة في هذه الفئة والإطار التفسيري لها.

• دراسة, Callandret-Bigot et autres (2014)

« Contrôle de gestion bancaire: de l'évolution de la fonction et des outils ».²

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وظيفة مراقبة التسيير في عينة مكونة من 11 بنك تجاري من خلال تطورها وأدواتها. وخلصت الدراسة إلى تطور مراقبة التسيير ساهم في تحسين أداء المؤسسات البنكية وتطور أدواتها التي من أهمها لوحة القيادة. وأكدت على ضرورة إدخال البرمجيات في تقديمها لتساعد على جعلها أكثر دقة في تحليل المعلومات مع السرعة في اقتراح الحلول، وإعطاء المجال لمتخذ القرار من أجل خيارات أوسع وتقليل من حالة عدم التأكد لديه وإيجاد مواطن الخلل في المؤسسة بتحديد الانحرافات بشكل سريع في قطاع البنوك التي كثيرا ما يحدث فيها اختلالات مالية تؤثر على سمعة المؤسسة. أظهرت هذه الدراسة مدى ضرورة التناسق في لوحة القيادة بين مختلف وظائف المؤسسة البنكية واحترام التناسق العمودي من خلال مبدأ Gigogne، وكذا التأكيد على احترام التوقيت Périodicité و الهيكل Structure في لوحة القيادة التي تنتج تناسق أفقي بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

• دراسة: بركاني سمير 2004 «لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية»³

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين طريقة عرض المعلومات من حيث الشكل و التنظيم والتتابع وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

¹ Houda ZIAN Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances Doctorat en Sciences de gestion Université Montesquieu- Bordeaux .

² Callandret-Bigot et autres, Contrôle de gestion bancaire: de l'évolution de la fonction et des outils, working paper serie IPAG business , school PARIS 2014.

³ بركاني سمير -لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية- مرجع سبق ذكره

- إن عرض المعلومات بشكل مناسب له تأثير كبير وإيجابي على عملية اتخاذ القرارات حيث أنه يسهل بعض استراتيجيات اتخاذ القرار.

- إن خصائص المعلومات مثل شكل المعلومة وتنظيمها وطبيعتها التتابعية تمكن وتساعد متخذ القرار في الوصول إلى قرارات صائبة.

- إن تشويه المعلومات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة نتيجة سوء فهم المستفيد لها.

- إن تصميم عرض المعلومات بعناية يشجع متخذ القرارات على استخدام أساليب وعمليات اتخاذ القرار بشكل أفضل .

• **دراسة: رحيم، أبو نقيب 2008، "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"¹**

خلصت الدراسة إلى إغفال وضعف في استعمال لوحة القيادة من طرف المسيرين في المؤسسات الجزائرية، وأوصت إلى ضرورة الاهتمام بها وبطريقة عرضها، فترة تحضيرها و إشراك المسؤولين في ذلك مع التأكيد على جودة المعلومات فيها من خلال نظام معلومات واتصال فعال على مستوى المؤسسة.

• **دراسة بوديار، جباري 2010، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"².**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار باستخدام أسلوب لوحة القيادة، وخلصت إلى وجود ثلاث متغيرات تتمثل:

- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- فترة تحضير لوحة القيادة في حد ذاتها، ويعني ذلك عملية التصميم والإعداد، وهذا يرتبط بقدر كبير بتواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب.

فترة رد فعل المسؤولين انطلاقاً من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة وقدرة المسير على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة.

¹ رحيم حسين، أبو نقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة، بسكرة، ديسمبر 2008،

² بوديار زهية و جباري شوقي، مرجع سبق ذكره ص 15

III.2.1.1. الدراسات التي بحثت في القرارات التسويقية:

• دراسة: أبونبعة (2005) :

« تصميم المعلومات التسويقية¹ »

هدفت إلى بيان كيف يمكن تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العالم الثالث بنجاح للوصول إلى إدارة تسويقية ناجحة، شملت عينة الدراسة (12) شركة وتوصلت الدراسة إلى أن لتصميم نظام تسويقي دورا حيويا وأساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.

• دراسة: محمود محمد الزبيد 2007 :

" دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات - حالة أمانة عمان الكبرى²"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات و مدى فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولين في أمانة عمان وعلاقتها بالمعلومات، و بأنواع نظم المعلومات المستخدمة، و خلصت إلى أن أهم العوامل المؤثرة في فعالية القرارات المتخذة و التي يمكن ترتيبها حسب الأهمية تتمثل في : المعلومات، الوقت، نظم المعلومات المبنية على الحاسوب، آلية اتخاذ القرار، الأمن و الرقابة على المعلومات و تكنولوجيا المعلومات .

• دراسة: صهيب وجيه بطانية 2009:

« أثر بحوث التسويق على اتخاذ القرارات التسويقية³ »

و التي ركزت على أحد خصائص المعلومات التسويقية المفيدة لمتخذ القرار و المتمثلة بالجودة، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ركز على خصائص المعلومات التسويقية بشكل شمولي من حيث درجة الاهتمام بها، مصادر الحصول عليها وطرق جمعها ، جودتها وكيفية إدارتها والاستفادة منها في ترشيد القرارات التسويقية في المصارف فقامت بكشف أثر بحوث التسويق على اتخاذ القرار التسويقي.

¹أبو نبعة عبد العزيز «تصميم نظام المعلومات التسويقية» المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية عمان 2005 .04.28

²محمود محمد الزبيد « دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات - حالة أمانة عمان الكبرى-» دكتوراة في التسيير جامعة الجزائر 2006-2007

³صهيب وجيه البطانية « أثر بحوث التسويق على اتخاذ القرار التسويقي دراسة تطبيقية» مذكرة ماجستير جامعة آل البيت الأردن 2009

• دراسة: *Ashill و Jobber (2001)*

« Defining the Information : Needs of senior Marketing Executive :An Exploratory study »¹

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص المعلومات التي يحتاجها مدراء التسويق التنفيذيين لاتخاذ القرارات الفاعلة، و التي قدم بواسطة نظام معلومات التسويق في المؤسسة، وأجريت هذه الدراسة الاستكشافية على مجموعة من المنظمات الصناعية في بريطانيا حيث تم مقابلة عشرين مديرا تنفيذيا في مجال التسويق في مؤسسات صناعية مختلفة، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الخصائص الواجب توافرها في المعلومات هي : الدقة، الحداثة إمكانية الحصول عليها بسرعة وفي الوقت المناسب وارتباطها بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

• دراسة *(REID, 2003)*

« Impact of Information on corporate Decision making in the UK Banking Sector»²

هدفت الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي في المملكة المتحدة إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في المصرف ساعد على عملية اتخاذ القرارات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن استخدام المكتبة الإلكترونية كمصدر للمعلومات عند اتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة في تعزيز ثقة متخذي القرار فيها ، كما أكد ما نسبته (79%) من مدراء المصارف أن وجود المكتبة المعلوماتية يوفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وأن ما نسبته (94 %) من المدراء يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.

• دراسة *(Shaker Turki 2011)*.

« The role of marketing information system on decision marketing »³:

و هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر عناصر نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات ، و من النتائج المحصل عليها من الدراسة التي أجريت على شركة الطيران الأردني ، وجود علاقة إيجابية بين عناصر نظم

¹ Ashill NJ, Jobber D –« Defining the information needs of senior marketing executives: an exploratory study » Qualitative Market Research Journal, 2001 Vol 4 p 52-61

² REID.C, and others « Impact of Information on corporate Decision making in the UK Banking Sector» American society N° 6, 2003

³ Shaker Turki : « The role of marketing information system on decision marketing » international journal of business and social science vol 2·n°3, january, 2011.

المعلومات التسويقية (بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية و السجلات الداخلية) و تحسين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة .

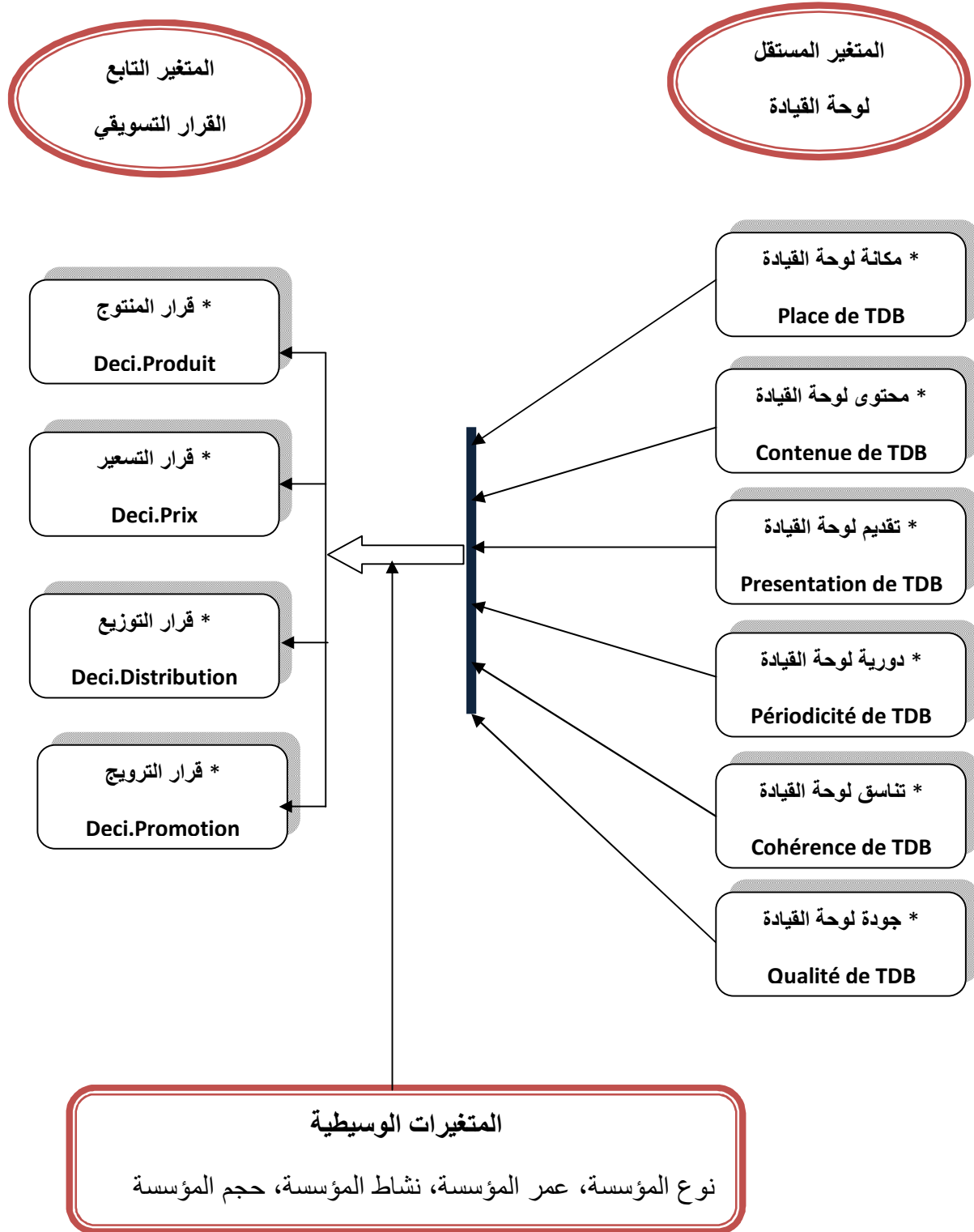
3.1.1.III. ما يميز هذه الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لاختبار مدى استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لوحة القيادة في تقييم أدائها، ثم تأثيرها في تحسين القرارات التسويقية.
- سيتم الاعتماد على قياس نسبة تطبيق كل خاصية من خصائص لوحة القيادة للكشف ، ما يلزم هذه المؤسسات في منهجية تصميمها.
- كذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها ستحاول تطوير عدد من مؤشرات الأداء لكل خاصية من خصائص لوحة القيادة وذلك من خلال تصميم استبانة تتضمن عدد من الفقرات التي تقيس تلك الخصائص.
- وعلى صعيد آخر، تأتي هذه الدراسة في وقت تقل فيه الدراسات التي تحاول البحث في واقع مقاييس الأداء المالية وغير المالية وفي واقع تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية.
- كما أنها تتميز بكونها تتناول تحليل دور أداة رقابية في المجال التسويقي وبالضبط في القرار التسويقي الذي يختص بالسرعة والدقة وتأثيرها على إيرادات المؤسسة وبالتالي نجاحها كلها.

2.1.III. طريقة الدراسة :

1.2.1.III. نموذج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية من خلال منهجية اتخاذ القرار. ولتحقيق هذا الهدف واستنادا إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، تم بناء نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة، التابعة والوسيطية، كما هو موضح في الشكل (III -1):



الشكل (III-1) : نموذج الدراسة.

III.2.1.2. التعريفات الإجرائية:

- **لوحة القيادة Tableau de bord**: أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة
- **مكانة لوحة القيادة Place de TDB**: هي أهمية لوحة القيادة في تسيير المؤسسة، ومدى تطبيق التسيير بالأهداف فيها Management par objectifs، وأهميتها لدى المسؤولين العمليين ونظرة العمال لها ودورها في لفت انتباه المسؤولين لأي انحراف غير مقبول.
- **محتوى لوحة القيادة Contenu de TDB**: وتمثل التنوع في المؤشرات المالية، غير المالية، نوعية، خارجية، وكذا وضوح المعلومات المقدمة وقدرتها على معرفة الأداء الشامل للوحدة.
- **تقديم لوحة القيادة Présentation de TDB**: وهي طريقة تقديم و عرض لوحة القيادة واحترام شكلها العام الذي يوضح الأداء الفعلي والمتوقع ثم الانحراف بينهما، مدى استعمال المنحنيات، الرسومات البيانية، منبهات متحركة Clignotants، النسب Ratios، والألوان التي تختلف حسب حالة الأداء، واحترام عدد المؤشرات الموصي بها.
- **دورية لوحة القيادة Périodicité de TDB**: مدى التزام الأطراف المعنيين بالجدول الزمنية لتحديث المعلومات، ومدة تحضيرها واعتمادهم على البرمجيات التي تسهل ذلك، وطريقة إرسالها داخليا.
- **درجة تناسق لوحات القيادة Cohérence de TDB**: دورها في الاتصال بين مختلف الوحدات ومدى تطبيق مبدأ Gigogne للتناسق العمودي والأفقي، وإشراك المسؤولين الميدانيين في تحضيرها والاتساق والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.
- **جودة لوحة القيادة Qualité de TDB**: جودة أو دقة المعلومات الموجودة في لوحة القيادة من خلال توفر نظام معلومات فعال في المؤسسة، وحرص الإدارة على مصداقيتها وعدم التضارب فيها وتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية والبرمجيات.
- **القرار التسويقي Décision Marketing**: تشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحدد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم التعامل معها قنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق كما تتضمن القرارات المتعلقة تعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإشهار والترويج.

- **قرار المنتج *Décision produit***: كل القرارات المتعلقة بالمنتج بداية من تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتج بشكل مبكر (مشكل في جودة المنتج، مشكل في التغليف، تقديم منتج منافس جديد...) ومدى توفر المعلومات على ذلك، ثم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ومستوى الرضا على هذا المجال من القرارات بعد تنفيذه.
- **قرار التسعير *Décision du prix***: كل القرارات المتعلقة بالسعر بداية من التحديد المبكر للمشاكل المتعلقة بالتسعير (ارتفاع السعر، استعمال طرق تسعير جذابة من طرف المنافس، إشكال في الخصومات الممنوحة...) ثم توفر الخيارات من خلال المعلومات الموجودة ثم مدى الرضا على النتائج.
- **قرار التوزيع *Décision de distribution***: كل القرارات المتعلقة بالتوزيع بداية من ضبط أي مشكلة تخص التوزيع (عدم توفر المنتج في مناطق معينة، تلف المنتجات بالنقل، مشكل مع الموزع...) وسرعة أخذ التدابير اللازمة ومدى الرضى عليها.
- **قرار الترويج *Décision de promotion***: كل القرارات المتعلقة بالترويج بداية من التحديد السريع لأي مشكل يصادف عناصر المزيح الترويجي (مرد ودية العملية الترويجية، مدتها، مشكل مع وكالة الإشهار، كثرة الشكوى من القوة البيعية...) وأيضاً توفر المعلومات التي تسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب ثم قياس مستوى الرضا على هذه القرارات وكذا استباق عروض ترويجية للمنافسين.

3.2.1.III. فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة استناداً لأدبيات الدراسة والنموذج المقترح بأسلوب الصياغة العدمية التي يرمز إليها H_0 وذلك من خلال الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى**: يمكن للمؤسسة الاقتصادية مراقبة أنشطتها و أدائها التشغيلي بواسطة تصميم جيد للوحة القيادة و تقديمها بمحتوى يسمح بتحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. و تم تأكيدها في الجانب النظري.
- **الفرضية الثانية**: تعد مخرجات نظام المعلومات التسويقية هي مدخلات لوحة القيادة التسويقية أي هناك علاقة تكامل بينهما مما يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة. و تم تأكيدها في الجانب النظري.

- **الفرضية الثالثة: H₃**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة قيادة مجتمعة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على مجالات اتخاذ القرارات التسويقية مجتمعة. و التي يندرج تحتها أربعة فرضيات فرعية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى: H₃₁**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار المنتج.
 - **الفرضية الفرعية الثانية H₃₂**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار التسعير.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة : H₃₃**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار التوزيع.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة: H₃₄**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار الترويج.
- **الفرضية الرابعة: H₄**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث نوع المؤسسة.
- **الفرضية الخامسة: H₅**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث عمر المؤسسة.
- **الفرضية السادسة: H₆**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث نشاط المؤسسة.
- **الفرضية السابعة: H₇**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لتطبيق لوحة القيادة من حيث حجم المؤسسة.

III.1.3. إجراءات الدراسة:**III.1.3.1. منهج و العينة الدراسة:****III.1.3.1.1. منهج الدراسة:**

لاستكمال الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وإجراء المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، من خلال الاعتماد على أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تم تصميمها وفق الخطوات العلمية وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب النموذج المقترح من خلال معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات بغية الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره في المؤسسة الجزائرية.

III.1.3.1.2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مسيري المؤسسات أو مدراء التسويق فيها أو من أحد إطارات المؤسسة في قسم التسويق على مستوى المؤسسات الاقتصادية في ولاية الجزائر العاصمة وذلك لعدة اعتبارات أهمها :

- أن جل المؤسسات الوطنية ذات تسيير مركزي للأنشطة التسويقية ودراستنا تعتمد بالخصوص على المدير التسويقي أو من يقوم مقامه في المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فمسير المؤسسة أو رئيس المصلحة التجارية يفي بالغرض.
- وجود مقرات العديد من المؤسسات الرائدة في السوق الجزائرية بما مثل (SAIDAL , DJEZZY , OOREDOO,MOBILIS,HENKEL,SNVI,HAMOUD BOUALEM,AGB, (BNA .
- تحتوي الجزائر العاصمة على أكبر نسيج مؤسستي بين ولايات الوطن.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة فقد وقع اختيارنا على المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في ولاية الجزائر العاصمة، وذلك لتنوع النسيج المؤسستي بها والذي بلغ 99405 مؤسسة ذات شخصية معنوية.¹

¹ WWW .ONS.DZ consulté le 03/05/2014

III.1.3.1. عينه الدراسة:

نظرا لكبر حجم المجتمع، تم أخذ عينة عشوائية طبقية من 400 شركة مسجلة في ولاية الجزائر العاصمة موزعة على أربعة قطاعات اقتصادية.¹ باستثناء القطاع الفلاحي الذي يكاد يخلو من تطبيقات المفاهيم التسويقية). بشكل طبقي تبعا لنسبة كل قطاع بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على الذين يمثلون وحدة التحليل في هذه الدراسة وقد تم استرداد 119 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فان نسبة الاستجابة بلغت 29,75% وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

وقد تم الاعتماد على معادلة STEVEN THOMPSON لحساب حجم العينة²:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

وعليه فان حجم العينة : $n = 382,68$ ومنه $n \cong 383$ حيث:

N : مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات الاقتصادية بولاية الجزائر حيث $N=99405$.

P : نسبة توافر الخاصية، وعندما لا تكون معروفة تأخذ $P=0,5$.

d : الخطأ المسموح به $d=0,05$.

Z : المعامل المرتبط بمجال الثقة في 95% وحسب جدول التوزيع الطبيعي $Z=1,96$.

ولقد تم توزيع 400 استبانة بالتناسب مع عدد المؤسسات في كل قطاع تقريبا³، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ لقد تم الاعتماد على التصنيف حسب النشاط الوارد في الاحصاء الاقتصادي لسنة 2011 حسب الديوان الوطني للاحصاء ص 8.

WWW.ONS.DZ/IMG/PDF/PUBLICATION_RE2011.PDF

² Steven Thompson، " Sampling "، John Wiley Sons 2012 ، 3rd edition ، New Jersey ، p 59.

³ WWW.ONS.DZ/IMG/PDF/PUBLICATION_RE2011.PDF consulté 03/05/2014

الجدول (III- 1): توزيع الاستبيان.

القطاع	نسبة القطاع في النسيج الاقتصادي	عدد الاستبيانات المرسلة
الصناعي	34%	136
التجاري	55%	220
الخدمات	10%	40
البناء	1%	4
المجموع	100%	400

ولقد اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية الطبقية لأنها أكثر دقة من العينة البسيطة لكون مجتمع الدراسة غير متجانس وفق القطاعات الاقتصادية¹.

2.3.1.III. إدارة الاستبيان:

1.2.3.1.III. هيكل الاستبيان:

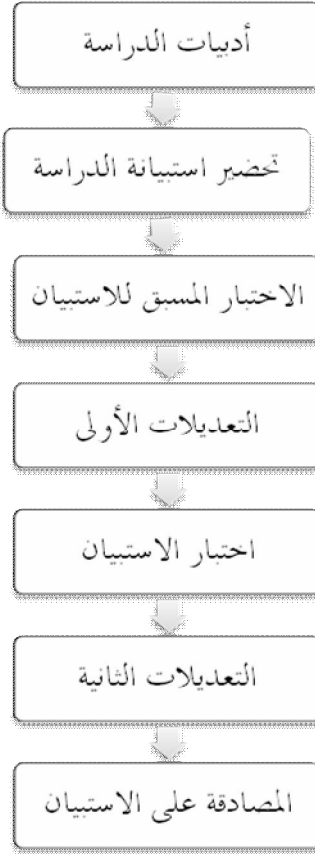
كما سبق ذكره أن هدف هذا العمل هو دراسة دور لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية المسجلة في الجزائر العاصمة، وبعد الاطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات السابقة، تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، ولقد أجريت عليه التعديلات اللازمة بعد عرضه على محكمين من أساتذة جامعيين ومتخصصين لكي تتناسب وأهداف الدراسة.

بحيث تم اختبار الاستبيان على مرتين من طرف أساتذة متخصصين في المنهجية وبحوث التسويق وضبطه لغويا باللغتين العربية والفرنسية². ويجدر الإشارة إلى أن اختبار الاستبيان يعتبر من القواعد الأساسية لنجاح البحث وضمان جودته. ولقد تم تحكيم الاستبيان على مرتين من قبل خبراء ومختصين على المستوى الأكاديمي والعلمي لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حيال صياغة الأسئلة وقدرتها على التعبير عن مضمون أهداف البحث حسب المخطط التالي:

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس " بحوث التسويق: " شركة الجلال للطباعة 2005 ص 233

² انظر الملاحق 1 و 2.

الشكل (III- 2) : مراحل تحضير الاستبيان



وفي هذا الصدد فقد تم تحضير الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية من أجل تسهيل الاجابة على المستقيمين.

إن لب وجوهر الاستبيان يكمن في الأسئلة التي يجوبها، وعليه ونظرا لهذه الأهمية والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الأسئلة من حيث مضمونها وصياغتها وتوجيهها نحو الهدف تم تناولها عبر (63) فقرة.¹

فبعد مقدمة الاستبيان التي تضمنت عنوان الدراسة وأهدافها والكيفية التي سيتعامل بها مع المعلومات المتحصل عليها وكذا الفئة المستهدفة بالاستبيان، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: تضمن معلومات عامة عن المؤسسات طبقا للمتغيرات الوسيطة (ملكية المؤسسة، نشاط المؤسسة، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة من خلال عدد عمالها).

¹ انظر الملحق رقم 1.

- الجزء الثاني: وتضمن تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة ابتداءا بالسؤال المفصلي رقم (5) الذي ينتهي عنده الاستبيان بالنسبة للمؤسسات التي لا تستعمل لوحة القيادة في تسييرها (النوع الثاني) مع ذكر الأسباب، ثم يتواصل الاستبيان بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل لوحة القيادة (النوع الأول) بفقرات تقيس المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، هيكله لوحة القيادة، توقيت لوحة القيادة، تناسق لوحات القيادة، جودة لوحة القيادة).
- الجزء الثالث: احتوى على فقرات تهدف إلى تحديد سلامة القرارات التسويقية المتخذة (قرار المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) من خلال سلامة تتبع مراحل اتخاذ القرار.

جدول(III - 2): متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

الرقم	المقوم	تسلسل الفقرات	الرقم	المقوم	تسلسل الفقرات
1	مكانة لوحة القيادة	11-6	1	قرار المنتج	50-47
2	محتويات لوحة القيادة	18-12	2	قرار التسعير	54-51
3	هيكله لوحة القيادة	26-19	3	قرار التوزيع	58-55
4	توقيت لوحة القيادة	33-27	4	قرار الترويج	63-59
5	تناسق لوحة القيادة	40-34		القرار التسويقي	63-47
6	جودة لوحة القيادة	46-41			
	لوحة القيادة	46 -6			

2.2.3.1.III. صدق أداة الدراسة:

لمعرفة درجة صدق أداة الدراسة وقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على أربعة متخصصين في مجال التسويق والمنهجية مدعمة بفرضيات الدراسة وذلك لإبداء آرائهم وتوصياتهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى ارتباط فقرات المقاييس بالمجال الذي يرتبط فيه، وبناءا على الملاحظات المقدمة من لجنة المحكمين تم تعديل بعض الفقرات إلى أن وصلت الاستبانة لشكلها النهائي (الملحق رقم 1 و 2) .

ولقد تم استخدام الأسئلة المغلقة باختبار واحد لكل فقرات الاستبيان عدا الفقرة الخامسة 5 التي ارتأينا وضع سؤال مفتوح لمعرفة أسباب عدم استعمال لوحة القيادة لدى النوع الثاني، وذلك لتسهيل تفريغ البيانات ومن أجل التحليل الإحصائي. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس اجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان وكانت اجابة على فقرات الجزئين الأول والثاني مكونة من 5 اجابات:

غير موافق بشدة	←	درجة 1.
غير موافق	←	درجة 2.
محايد	←	درجة 3.
موافق	←	درجة 4.
موافق بشدة	←	درجة 5.

الا أنه يوجد ستة فقرات سلبية أي بدرجات مقلوبة المعنى وذلك لمعرفة صدق المبحوثين وهي الفقرات (8، 11، 18، 32، 46، 63).

3.2.3.1.III. إدارة الاستبيان:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 400 مؤسسة وتم الاستعانة بالدليل المهني¹ للمؤسسات التي تنشط بالجزائر العاصمة، للحصول على المعلومات الخاصة بعينة الدراسة من عنوان و رقم الهاتف من أجل تحديد المواعيد وحتى عناوين الكترونية ومواقع المؤسسات. وعليه قام الباحث بإدارة الاستبيان بواسطة أربعة طرق:

- الإدارة بالبريد العادي: وذلك عن طريق التنقل إلى العاصمة من أجل توزيع استبيانات على المؤسسات الكبرى والتي يتعذر الوصول إلى الفئة المستهدفة فيها، ليتم وضعها في مكتب الاستقبال، والذي يقوم بدوره إلى إيصالها إلى الفئة المستهدفة ثم الرجوع لاستردادها فيما بعد.
- إرسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني الشخصي في صيغة Word ليتم الإجابة عليه ثم يعاد إرساله إلى الباحث.

¹ Annuaire professionnel °2013-2014° ALGER région centre• les pages maghreb.Juin 2014.

- إرسال الاستبيان في شكل رابط الكتروني Google Drive ، ليتم الإجابة عليه بسرعة في الكمبيوتر ويعاد إرسال الإجابة في نفس الوقت مع وصول النتائج الإجمالية في ملف قد تم تفرغ البيانات فيه، ومن مميزات هذه الطريقة:
 - السرعة الكبيرة في استلام الإجابة حالما ينتهي المستجيب من الرد عليها واكتمال الاستبيان.
 - طريقة غير مكلفة ويمكن أن تصل إلى أعداد كبيرة وخارج الحدود الإقليمية.
 - التحكم أكثر في الاستبيان وذلك لعدم وجود إجابات غير قابلة للاستغلال لأنه لا يسمح بإرسال الإجابات الناقصة.
 - سهولة إعادة تصحيح الأخطاء الحاصلة في الاستبيان أو أية ملاحظات و بسرعة، و لكن يعاب عليها مدة الاستعمال المحدودة في google Drive حوالي شهر فقط .
- الإدارة الشخصية: بعد التنقل إلى مقر المؤسسة وأثناء مقابلة شخصية مع الفئة المستهدفة يتم ملأ الاستبيان. من مميزات هذه الطريقة :
 - مصداقية أكبر في الإجابة.
 - إمكانية توضيح بعض الفقرات والمصطلحات للمبحوثين.

لكن فيها صعوبات كثيرة خاصة في المؤسسات الكبرى وصعوبة مقابلة الفئة المستهدفة، زيادة على أنها مكلفة و تتطلب الكثير من الوقت ، كما أن حضور الباحث يمكن أن يؤثر على إجابة المبحوثين.

3.3.1.III. جمع البيانات و أساليب معالجتها:

1.3.3.1.III. جمع البيانات:

في المرحلة الأولى قام الباحث بإرسال 137 استبانة عبر البريد الالكتروني، تم استرجاع 23 استبانة بنسبة 16,78% منها 16 فقط صالحة للاستغلال بنسبة 11,67%.

وفي المرحلة الثانية قام الباحث بملأ الاستبيان بصفة شخصية من خلال 12 مقابلة مع الفئة المستهدفة في مقرات المؤسسات عينة الدراسة وبالتأكيد كانت كل الإجابات قابلة للاستغلال بنسبة 100%.

أما المرحلة الثالثة بالنسبة للمؤسسات التي تعذر الوصول إلى الفئة المستهدفة في المؤسسة، قام الباحث بوضع 8 ثمانية استبيانات في مكاتب الاستقبال أي بالبريد العادي لديها ومنه تم استرجاع 04 استبيانات فقط، منها 3 ثلاثة استبيانات قابلة للاستغلال بنسبة 37,5%.

وفي المرحلة الرابعة، تم إرسال 234 استبانة عبر الرابط المختصر: <http://goo.gl/Forms/rJTn7moIGD>

تم استرداد 72 إجابة في قاعدة بيانات الباحث بنسبة 30,76% كلها قابلة للاستغلال.

ومنه كانت نتائج إدارة الاستبانة: 111 إجابة منها 8 غير قابلة للاستغلال وفي الأخير تم التحصل على مجموع 103 إجابة قابلة للاستغلال بنسبة 26,34% وهي نسبة جيدة للبحث العلمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (III - 3): الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة.

مجموع	من خلال الرابط الالكتروني	البريد العادي	المقابلة الشخصية	بالبريد الالكتروني	
391	234	8	12	137	مجموع الاستبيانات الموزعة
111	72	4	12	23	الاستبيانات المستردة
%28,38	%30,76	%50	%100	%16,78	نسبة الاسترداد إلى حجم العينة
8	0	1	0	7	الاستبيانات غير قابلة للاستغلال
103	72	3	12	16	الاستبيانات القابلة للاستغلال
%26,34	%30,76	%37,5	% 100	%11,67	نسبة الإجابة القابلة للاستغلال

2.3.3.1.III. أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها وبناء النموذج الخاص بها، استخدم الباحث برنامج (SPSS.19) بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة وهي:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لوصف إجابات العينة على متغيرات الدراسة.
- استخدام معادلة الانحدار المتعدد (Regression Multiple) لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة).
- استخدام اختبار حالة الارتباط المتداخل (Multicollinerité) بواسطة معامل تضخم التباين VIF (Variance inflation facteur) و معامل التضخم المسموح به Tolérance .
- استخدام معامل التحديد R^2 لمعرفة مقدار التغير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في سلوك المتغيرات التابعة.
- استخدام اختبار (ONE Sample test).

خلاصة:

من كل ما سبق استخلصنا أن النموذج العملي لبحثنا يتكون من مجموعة من الإشكاليات والفرضيات المتعلقة بها، بحيث تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من خلال شقيه (لوحة القيادة واتخاذ القرارات التسويقية)، ومن خلالها تم استنباط نموذج الدراسة المعتمد على متغيرات مستقلة متمثلة في مقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) ومتغيرات تابعة وهي المجالات الأساسية لاتخاذ القرار التسويقي (قرار المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) ، ومنه تم وضع الفرضيات المناسبة لها ، وبعدها تم إدراج المتغيرات الوسيطة المؤثرة على النموذج (خصائص المؤسسة) في أربعة فرضيات.

وقمنا بوصف وتبرير منهجية البحث المعتمدة في الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة خلال الاعتماد على أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تم تصميمها وفق الخطوات العلمية وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب النموذج المقترح ، و تمت إدارة الاستبيان بأربعة طرق مختلفة لجمع البيانات من عينة الدراسة ثم معالجتها وتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات بغية الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره في المؤسسة الجزائرية.

2.III. الفصل السابع: النتائج و المناقشة

1.2.III. التحليل الإحصائي

2.2.III. اختبار الفرضيات

3.2.III. مناقشة النتائج

تمهيد :

بعد التطرق للدراسات السابقة حول موضوع البحث و التعرف على متغيرات الدراسة نظريا، يجدر بنا في هذا الفصل التعرف على هذه المتغيرات على مستوى الواقع المدروس للإجابة على التساؤلات المطروحة و التحقق من الفرضيات المقترحة للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، سيتم في الجزء الأول من هذا الفصل استعراض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات العينتين حسب تطبيق المؤسسات للوحة القيادة في تسييرها و المقارنة بينها بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة، ثم نفضل في نتائج التحليل في القرارات التسويقية للمؤسسات التي تستخدم لوحة القيادة و العلاقات الارتباطية بينها، أما الجزء الثاني فسيتم اختبار الفرضيات من خلال التحليل الإحصائي للنتائج باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) وصولا لرفض أو قبول فرضيات الدراسة.

و استكمالا لخطوات هذه الدراسة سيتم تفسير النتائج في الجزء الأخير و هذا في ضوء الجانب النظري للدراسة و كذلك النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، حيث سيتم هذا التفسير تسلسليا وفقا للترتيب الذي كانت عليه التساؤلات المطروحة و كذلك الفرضيات المقترحة مع إدراج الفرضيات الجزئية على التوالي بعد تفسير الفرضية الرئيسية المتعلقة بها.

1.2.III. التحليل الإحصائي:

1.1.2.III. قياس ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية ولكل متغير حيث يلاحظ أن معامل الثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة 0,926 وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ 0,60¹. والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول (III - 4): قيم معامل الثبات لكل متغير.

رقم المتغير	اسم المتغير	عدد الفقرات لكل متغير	معامل الثبات Alpha Cronbach
X1	مكانة لوحة القيادة	06	0,884
X2	محتوى لوحة القيادة	07	0,883
X3	تقديم لوحة القيادة	08	0,882
X4	دورية لوحة القيادة	07	0,869
X5	تناسق لوحة القيادة	07	0,917
X6	جودة لوحة القيادة	06	0,881
X	لوحة القيادة	41	0,857
Y1	قرار المنتج	04	0,913
Y2	قرار التسعير	04	0,886
Y3	قرار التوزيع	04	0,882
Y4	قرار الترويج	05	0,885
Y	القرار التسويقي	17	0,839
كافة متغيرات الدراسة			0,926

¹ Ziane.Houda, op cit , p165 .

2.1.2.III. التحليل الإحصائي لخصائص العينتين :

1.2.1.2.III. الخصائص الوصفية للعينتين:

● العينة الفرعية الأولى: النوع الأول وهي المؤسسات التي تستعمل لوحة القيادة في تسييرها رغم اختلاف التسمية عند البعض منها.

● العينة الفرعية الثانية: النوع الثاني وهي المؤسسات التي لا تستعمل لوحة القيادة.

والهدف من هذا الجزء من الدراسة هو مقارنة خصائص العوامل الوسيطة (نوع المؤسسة، عمر المؤسسة، نشاط المؤسسة، حجم المؤسسة) بين العينتين الفرعيتين، لتوضيح أسباب اختلاف أنظمة مراقبة التسيير لديهما.

وقبل الشروع في هذه المقارنة سوف نقدم حجم كل عينة فرعية من بين 103 مؤسسة. نلاحظ أن حجم العينة الفرعية الأولى الذي تمثله 42 مؤسسة فقط وهي التي تستعمل لوحة القيادة في تسييرها بنسبة 40,8%، أما الجزء الأكبر من المؤسسات فهو ضمن العينة الفرعية الثانية التي لا تستعمل لوحة القيادة والمتمثلة في 61 مؤسسة بنسبة 59,2%، والتحليل الأولي لهذه النتائج يظهر أن لوحة القيادة ما زالت لا تستعمل بشكل قوي في أنظمة مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (III - 5) : توزيع استعمال لوحة القيادة في المؤسسات

utilisation_TBD

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	42	40,8	40,8	40,8
non	61	59,2	59,2	100,0
Total	103	100,0	100,0	

ولقد حاولنا معرفة أسباب عدم استعمال هذه العينة الفرعية للوحة القيادة ، ومن خلال الجدول (III - 6) يظهر أن عدم معرفة هذه المؤسسات بلوحة القيادة وهو السبب الرئيسي بنسبة 42,6% وتم يأتي عدم وجود نظام لمراقبة التسيير ب 26,2%، ثم يليه غياب الكفاءات المتخصصة في هذا المجال بنسبة 21,3% وبنسبة قليلة 3,9% يجدون أن لوحة القيادة غير مفيدة، وفي الأخير بنسبة 1,9% يرون أن تكلفة وضع هذه الأداة مكلفة نسبيا.

الجدول (III - 6): أسباب عدم استعمال لوحة القيادة في عينة النوع الثاني

	Effectifs	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vous jugez qu'il est inutile	4	6,6	6,6
Vous jugez que le cout de mise en place est élevé	2	3,3	9,8
Vous ne disposez pas de cadres formés	13	21,3	31,1
manque d'un system de contrôle de gestion	16	26,2	57,4
ne connaissez pas	26	42,6	100,0
Total	61	100,0	

2.2.1.2.III. مقارنة خصائص العييتين:

- من حيث نوع المؤسسة: ونقصد بنوع المؤسسة أي ملكيتها وذلك في ثلاث خيارات: مؤسسة عمومية، مختلطة، أو مؤسسة خاصة.

الجدول(III - 7): مقارنة النوعين حسب ملكية المؤسسة.

النوع الثالث	النوع الثاني	النوع الأول	النوع نوع المؤسسة
6	0	6	مؤسسة عمومية
2	0	2	مؤسسة مختلطة
95	61	34	مؤسسة خاصة
103	61	42	المجموع

من الجدول رقم (III - 7): نلاحظ أن المؤسسات العمومية الستة تستعمل لوحة القيادة في تسييرها وهي مؤسسات كبيرة ، و مؤسستان مختلطتان أما المؤسسات الخاصة 61 مؤسسة لا تستعمل لوحة القيادة.

- من حيث عمر المؤسسة: من خلال الجدول (III - 8) نلاحظ أن مؤسسات النوع الأول أقدم مقارنة مع النوع الثاني لأن 61,9% من مؤسسات النوع الأول لهم أكثر من 10 سنوات نشاط، أما النوع الثاني نلاحظ أن 9,8% فقط أكبر من 10 سنوات و 90,2% أقل من 10 سنوات نشاط أي حديثة النشأة.

الجدول(III- 8) : مقارنة النوعين حسب عمر المؤسسة

المجموع		النوع الثاني		النوع الأول		
النسبة	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	
%16,50	17	%24,6	15	%4,8	2	أقل من 3سنوات
%52,43	54	%65,6	40	%33,3	14	من3-10سنوات
%18,44	19	%8,2	5	%33,3	14	من10-20سنة
%12,63	13	%1,6	1	%28,6	12	أكثر من 20 سنة
%100	103	%100	61	%100	42	المجموع

• من حيث قطاع النشاط: من خلال الجدول أدناه (III- 9) نلاحظ أن 16,67% من عينة النوع الأول تنشط في قطاع الصناعة مقابل 6,6% بالنسبة للنوع الثاني في حين أن قطاع التجارة بالنسبة للقطاع الأول 33,33% أقل من النوع الثاني ب 49,2% وهو القطاع المهيمن على هذا النوع. أما قطاع الخدمات فينشط فيه 47,62% من القطاع الأول و 42,6% من القطاع الثاني ، أما قطاع البناء فتنشط فيه مؤسسة واحدة من كل نوع .

الجدول(III- 9) : مقارنة النوعين حسب قطاع النشاط.

المجموع		النوع الثاني		النوع الأول		
النسبة	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	
%10,67	11	%6,6	4	%16,67	7	القطاع الصناعي
%42,71	44	%49,2	30	%33,33	14	قطاع التجارة
%44,67	46	%42,6	26	%47,62	20	قطاع الخدمات
%1,95	2	%1,6	1	%2,38	1	قطاع البناء
%100	103	%100	61	%100	42	المجموع

• من حيث حجم المؤسسة: يتم تصنيف حجم المؤسسة حسب عدد العمال لديهم، و تم وضع خمسة خيارات في الاستبيان كما هو مبين في الجدول (III- 10) .

الجدول(III- 10) : مقارنة النوعين حسب حجم المؤسسة.

حجم المؤسسة		النوع الأول		النوع الثاني		المجموع	
التكرار	النسبة من النوع	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	النسبة من النوع	التكرار	النسبة
من 1-9 عامل	مصغرة	0	0%	37	60,7%	37	35,92%
10-49 عامل	صغيرة	12	28,6%	23	37,7%	35	33,98%
50-249 عامل	متوسطة	8	19%	1	1,6%	9	8,74%
250-500	كبيرة	10	23,8%	0	0%	10	9,71%
أكثر من 500	كبيرة جدا	12	28,6%	0	0%	12	11,65%
	المجموع	42	100%	61	100%	103	100%

ونلاحظ من الجدول(III- 10) أن كل المؤسسات في النوع الثاني عبارة عن مؤسسات أما مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، بنسبة 60,7% مؤسسة مصغرة أقل من 9 عمال، و 37,9% صغيرة، و 1,6% متوسطة، في حين أن النوع الأول يحتوي على نسبة 28,6% مؤسسة صغيرة و 19% متوسطة، و 23,8% كبيرة وأكثر من 500 عامل بنسبة 28,6%.

ومنه تأكد على أن حجم المؤسسة يحدد استعمال هذه الأخيرة لأدوات مراقبة التسيير الحديثة منها لوحة القيادة وهذا ما توصلت له دراسة (Jorissen et Al 1997 , Chappeller1994) ، أنه كلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كان استعمالها لأدوات مراقبة التسيير أكثر تعقيدا¹.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات التي لا تستعمل لوحة القيادة (النوع الثاني) في عينة الدراسة تتميز في مجملها بأنها مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة مملوكة من طرف حواص، وينشط أكثرها في قطاع التجارة والخدمات و تكون حديثة النشأة نسبيا.

¹ Jorissen et Al, « Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc » these de doctorat université de Bordeaux 2009.p 234

III.3.1.2. مناقشة نتائج التحليل:

للإجابة على فرضيات الدراسة، تم حصر إجابات أفراد العينة الفرعية الأولى (النوع الأول) أي المؤسسات التي تستعمل لوحة القيادة في تسييرها والتي تضم 42 مؤسسة.

III.1.3.1.2. نتائج تحليل تطبيق لوحة القيادة:

فيما يلي عرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة النوع الأول حول مقومات لوحة القيادة " مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة" وأيضاً الأهمية النسبية والترتيب التنازلي لكل مقوم وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي حسب الجدول الموالي.

جدول(III- 11): مجال المتوسط لكل مستوى.

المستوى المرافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جداً	من 1,00 إلى 1,79
منخفض	من 1,80 إلى 2,59
متوسط	من 2,60 إلى 3,39
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19
مرتفع جداً	من 4,20 إلى 5,00

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4)، ثم التقسيم على عدد درجات المقياس 5 للحصول على طول الخلية ($0,80 = \frac{4}{5}$) ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول(III- 11).

الجدول رقم (III- 12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب حسب الأهمية النسبية

المستوى	الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Max	Min	N	لوحة القيادة
متوسط	5	50,25	,798	3,01	4,67	2,17	42	مكانة لوحة القيادة Place_TDB
متوسط	4	52,25	,651	3,09	4,71	2,29	42	محتوى لوحة القيادة Contenne_TDB
متوسط	6	48,25	,919	2,93	5,00	1,40	42	تقديم لوحة القيادة Presentation_TDB
مرتفع	1	66,75	,773	3,67	5,00	2,43	42	دورية لوحة القيادة Periodicite_TDB
متوسط	3	54,75	,703	3,19	5,00	2,00	42	تناسق لوحة القيادة Cohérence_TDB
متوسط	2	55,25	,928	3,21	5,00	1,40	42	جودة لوحة القيادة Qualite_TDB
متوسط		54,50	,623	3,18	4,73	2,34	42	تطبيق لوحة القيادة Total_TDB

يظهر من خلال الجدول (III- 12) أن المتوسط الحسابي الكلي للوحة القيادة كان متوسطا حيث بلغ (3,18) وانحراف معياري (0,623) و أهمية نسبية بلغت 54,50%، مما يشير إلى أن تطبيق مقومات لوحة القيادة لها أهمية متوسطة، واحتلت خاصية دورية لوحة القيادة Périodicité du TDB المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة (3,67) وانحراف معياري (0,77)، حيث يرى الباحثون ضرورة التزام الإدارة بالجدول الزمني لتحديثات معلومات لوحة القيادة وتقليص الوقت المستغرق لتحضيرها وإرسالها إلى المسؤولين بواسطة التقنيات الحديثة Intranet، ثم جاءت في المركز الثاني بأهمية متوسطة جودة لوحة القيادة بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (0,92) الذي يمكن إرجاعه إلى عدم وجود نظام معلومات فعال لدى بعض المؤسسات محل الدراسة ووجود تضارب في بعض الأحيان في معلومات لوحة القيادة الواحدة.

أما المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية لمقومات لوحة القيادة فكانت لتناسق لوحات القيادة بمتوسط (3,19) وانحراف معياري (0,70)، ويرجع ذلك في تصور الباحثين إلى عدم وجود تناسق كبير بين معلومات مختلف الوظائف في المؤسسة ونقص الاتصال بنشر لوحات القيادة من أجل زيادة تحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم، وكذلك عدم إشراك المسؤولين الميدانيين في تحضير لوحات القيادة بشكل ملحوظ.

ثم جاءت خاصية محتوى لوحة القيادة في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3,09) وانحراف معياري (0,65)، ويرجع ذلك للتركيز في لوحات القيادة عند أغلبية أفراد العينة على المؤشرات المالية،

وعدم إعطاء أهمية للمؤشرات غير المالية وغياب المعطيات النوعية (رضا الزبون، صورة المؤسسة...) و المعطيات الخارجية (الحصة السوقية، المنافسين...) وكذلك تأكيدهم على وجود بعض المعلومات في لوحة القيادة التي يمكن الاستغناء عنها.

و جاءت مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,01) وانحراف معياري (0,79)، حيث يرى الكثير من المبحوثين أن لوحة القيادة تستعمل لمراقبة نشاط المسؤولين العمليين عن بعد لمعرفة نسبة بلوغ الأهداف الممنوحة لكل مسؤول بطريقة تسيير بالاهداف MPO مما يجعلهم يتعاملون مع هذه الأداة بتدبر، والأمر الآخر هو التقليل من أهمية الأداة وذلك بعدم تحليل الانحرافات الهامة في مؤسراتها بشكل آني وإنما تركه للاجتماعات الدورية.

أما المرتبة الأخيرة في الأهمية النسبية كانت لعنصر تقديم لوحة القيادة بمتوسط حسابي (2,93) وانحراف معياري (0,91)، ويرجع ذلك حسب أغلبية المبحوثين إلى عدم استعمال التقنيات الحديثة في العرض من ألوان، منبهات، منحنيات بيانية وعبر وسائط متعدد Multi Media ، وعدم احترام أغلبهم لعدد المؤشرات المنصوح به (7-15 مؤشر) رغم تأكيدهم على احترام الشكل العام للوحة القيادة المتضمنة الأداء الفعلي، الأداء المتوقع ومجال لتحديد الانحرافات بينهما، وفي بعض الأحيان نتائج لفترات سابقة وكذلك تعدد تسمياتها في المؤسسات :

(Fiche de KPi, Tableau d'évaluation, Un état mensuel)

III.2.3.1.2. نتائج تحليل القرار التسويقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة (النوع الأول) على مجالات اتخاذ القرار التسويقي " قرار المنتج، قرار التسعير، قرار التوزيع، قرار الترويج" و لاتخاذ القرار التسويقي ككل، كما هو موضح في الجدول (III- 13):

الجدول رقم (III- 13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب حسب الأهمية النسبية لمجالات القرار التسويقي.

المستوى	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Max	Min	N
متوسط	4	43,75	1,004	2,76	5,00	1,00	42
متوسط	1	49,75	,985	2,99	4,75	1,50	42
متوسط	2	47,00	1,114	2,88	4,75	1,50	42
متوسط	3	45,00	,968	2,80	5,00	1,40	42
متوسط		46,50	,878	2,86	4,75	1,75	42

يظهر من الجدول (III- 13) أن المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار التسويقي بلغ (2,86). بمستوى متوسط في خطوات اتخاذ القرار التسويقي إجمالاً.

وقد جاء مجال قرار التسعير في المرتبة الأولى بمستوى متوسط في خطوات اتخاذ القرار التسويقي. بمتوسط حسابي (2,99) وانحراف معياري (0,98)، ويرجع هذا لتفاوت التصور لدى عينة الدراسة بخصوص توقيت اكتشاف المشاكل المتعلقة بالتسعير (استعمال طرق تسعير جذابة من طرف المنافس، أو خصومات ، تغيير السعر...) وتوفر المعلومات لاتخاذ القرار في الوقت المناسب ومدى تحقيقها لنتائج مرضية.

أما المرتبة الثانية فكانت مجال اتخاذ قرار التوزيع. بمتوسط (2,88) وانحراف معياري (1,11) ، لما يتطلبه هذا النوع من القرارات من احتكاك بالميدان والسوق وصعوبة جمع المعلومات بدون وجود نظام معلومات تسويقية لاكتشاف المشاكل المتعلقة بالتوزيع مبكراً (عدم توفر المنتج في مناطق معينة، تلف منتجات بالانقل، مشكل مع موزع معتمد...).

و احتل مجال قرار الترويج في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط في التحديد المبكر للمشاكل المتعلقة بالمزيج الترويجي (مردودية العملية الترويجية، مدتها، مشكل مع وكالة إشهار، جودة مندوبي البيع...). ويرجع ذلك لارتباطه بوظائف أخرى في المؤسسة (محاسبة، مالية...) وضرورة وجود نظام معلومات فعال لوصول المعلومات في الوقت المناسب، الشيء الذي يبطئ خطوات القرار ويبطئ المؤسسة في رد فعلها على العروض الترويجية للمنافسين. وقدر المتوسط الحسابي ب (2,80) وانحراف معياري (0,96).

أما مجال قرار المنتج فحذاء في المرتبة الأخيرة في سلامة خطوات اتخاذ القرار التسويقي. بمتوسط حسابي قدر ب (2,76) وانحراف معياري (1,00) وهذا راجع إلى بطء تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتج لدى أغلبية العينة (جودة المنتج، مشكل في التغليف، تقديم منتج جديد منافس...)، وحتى إذا توفرت المعلومات فلا يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب لارتباطه بوظائف أخرى (التطوير و البحث RD، الإنتاج، التمويل والمالية...) مما خفض في رضاهم عن القرارات المتخذة في هذا المجال.

III.3.1.2. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (III - 14) العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، و يظهر وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغير المستقل لوحة القيادة ومقوماتها " مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة" من جهة ، والمتغير التابع اتخاذ القرار التسويقي ومجالاته " قرار المنتج، قرار التسعير، قرار التوزيع، قرار الترويج" من جهة أخرى. فبالنسبة للمتغير المستقل لوحة القيادة كانت له علاقة ارتباطية هامة وذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع اتخاذ القرار التسويقي حيث بلغت قيمتها (0,733) على الصعيد الكلي للمتغيرات، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع مجال قرار التسعير بقيمة (0,512) في حين كانت أقوى علاقة لها مع مجال قرار الترويج بقيمة (0,699).

أما فيما يتعلق بالأبعاد، فقد كانت هناك علاقات ارتباطية هامة وذات دلالة إحصائية على مستوى $(0,01 \geq \alpha)$ بين حل المتغيرات المستقلة تقريبا (مقومات لوحة القيادة) و المتغيرات التابعة (مجالات القرار التسويقي) حيث كانت أقوى علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (جودة لوحة القيادة) و المتغير التابع (قرار الترويج) بقيمة مقدارها (0,684)، و كانت أدنى العلاقات الارتباطية مع عدم دلالتها الإحصائية عند مستوى $(0,05 \geq \alpha)$ بين المتغير (تقديم لوحة القيادة) و المتغير التابع (قرار الترويج) بقيمة قدرها (0,140) ومجال قرار التوزيع ب(0,267) وأخرى بين المتغير تناسق لوحة القيادة ومجال قرار التسعير ب(0,272).

وتأكد النتائج على أن أكثر مقومات لوحة القيادة علاقة مع اتخاذ القرار التسويقي هي دورية لوحة القيادة ب(0,709) ولعل ذلك يعود إلى أهمية عنصر الزمن في مساعدة المسؤولين على اكتشاف المشاكل التسويقية واتخاذ القرار في الوقت المناسب. وان الهاجس الأكبر في تصورات المبحوثين هو وصول لوحة القيادة في الآجال المحددة لها وفي الوقت الملائم.

الجدول رقم (III- 14): مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

Corrélation de Pearson

		Place_TDB مكانة لوحة القيادة	Contenue_TDB محتوى لوحة القيادة	Presentatio_n_TDB تقديم لوحة القيادة	Periodicite_TDB دورية لوحة القيادة	Cohérence_TDB تناسق لوحة القيادة	Qualit_e_TD جودة لوحة القيادة	Total_TDB لوحة القيادة إجمالي
Deci_Produit	قرار المنتج	,388*	,444**	,598**	,549**	,504**	,629**	,650**
Deci_Prix	قرار التسعير	,631**	,438**	,140	,549**	,272	,448**	,512**
Deci_Distribuition	قرار التوزيع	,417**	,562**	,267	,627**	,378*	,502**	,564**
Deci_Promotion	قرار الترويج	,420**	,417**	,677**	,610**	,533**	,684**	,699**
Deci_Marketing	القرار التسويقي إجمالي	,567**	,574**	,513**	,709**	,519**	,685**	,733**

** ذات قيمة إحصائية عن مستوى دلالة $0.01 \geq \alpha$.

* ذات قيمة إحصائية عن مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.2.III. اختبار الفرضيات:

لقد تم تأكيد الفرضيتين الأولى و الثانية في الجانب النظري و سوف يتم اختبار الفرضيات المتبقية من باستخدام قاعدة القرار التالية:

تقبل الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من (0,05)، وترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من (0,05).

1.2.2.III. الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على مجالات اتخاذ القرارات التسويقية (قرار المنتج، قرار التسعير، قرار التوزيع، قرار الترويج).

ويمكن اختبارها من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Entrée) عند مستوى دلالة (0,05) بحيث أن مقومات المتغير المستقل لوحة القيادة هي (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) والمتغير التابع هو اتخاذ القرار التسويقي. والجدول (III-15) يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل بمقوماته والمتغير التابع.

الجدول رقم (III-15): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777 ^a	,603	,596	,20252

a. Valeurs prédites : (constantes), Qualite_TDB, Contenu_TDB, Place_TDB , Presentation_TDB, Periodicite_TDB, Cohérence_TDB

من الجدول (III-15) نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين مقومات لوحة القيادة ومجالات اتخاذ القرار التسويقي هو (0,777) أي هناك ارتباط قوي بينهما ، ومدى الثقة تقدير المتغير التابع هو معامل التحديد $R^2=60\%$ حسب تقدير المبحوثين وهي نسبة كبيرة ما يؤكد دور لوحة القيادة ومقوماتها في تفسير اتخاذ القرارات التسويقية وعليه نستطيع اختبار الفرضيات.

• اختبار فرضيات الارتباطات بين مقومات المتغير المستقل:

○ اختبار الارتباط المتداخل: قبل تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات يتم اجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة المعطيات لافتراضات تحليل الانحدار بعدم وجود ارتباط عالي بين مقومات المتغير المستقل لوحة القيادة من خلال حساب معامل تضخم التباين (Variable Inflation Factor) VIF واختبار التباين المسموح به (Tolérance) لكل خاصية من مقومات المتغير المستقل، حيث اذا كان معامل تضخم التباين VIF للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0,05) فانه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالي بمتغيرات مستقلة أخرى وهذا ما سيؤدي الى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول(III-16) يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل خاصية من مقومات المتغير المستقل لوحة القيادة.

الجدول رقم (III-16) : قيم معامل التضخم و التباين المسموح به لمقومات المتغير المستقل

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
Place_TDB مكانة لوحة القيادة	,360	2,780
Contenue_TD محتوى لوحة القيادة	,384	2,603
Presentation_TDB تقديم لوحة القيادة	,187	5,352
Periodicite_TDB دورية لوحة القيادة	,238	4,195
Cohérence_TDB تناسق لوحة القيادة	,181	5,540
Qualite_TDB جودة لوحة القيادة	,276	3,623

من خلال القيم في الجدول (III-16) نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من (10) حيث تراوحت بين (2,603 و 5,540).

كما نلاحظ أن قيم التباين المسموح به لجميع مقومات لوحة القيادة أكبر من (0,05) وتتراوح بين (0,181 و 0,384) ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالي بين مقومات المتغير المستقل لوحة القيادة.

● **تباين خط الانحدار:** يوضح الجدول (III-17) تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية H_0 .

الجدول رقم (III-17): تحليل تباين خط الانحدار .

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,090	6	3,181	8,858	,000 ^a
Résidu	12,268	35	,359		
Total	31,659	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), Qualite_TDB, Contenue_TDB, Place_TDB , Presentation_TDB, Periodicite_TDB, Cohérence_TDB

b. Variable dépendante : Deci_Marketing

من الجدول (III-17) نجد مايلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (19,090) ومجموع مربعات البواقي (12,268) ومجموع المربعات الكلي يساوي (31,656).
- درجة حرية الانحدار هي (6) ودرجة البواقي هي (35).
- معدل مربعات الانحدار هو (3,181) ومعدل مربعات البواقي (0,359).
- قيمة اختبار التباين لخط الانحدار هو $F = 8,858$ ، وبحساب قيمة F الجدولية عند (35,6) نجدها $\approx 2,38$ الجدولية F عند مستوى ثقة (95%) .
- مستوى دلالة الاختبار (0,000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0,05).
- نلاحظ أن قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الثقة (95%) كما أن القيمة المعنوية أقل من مستوى الدلالة (0,05). وتبعاً لقاعدة القرار فاننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على فاعلية اتخاذ القرارات التسويقية في مؤسسات عينة الدراسة.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم (III-18) : قيم معاملات خط الانحدار.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,966	,184		5,244	,000		
Place_TDB	,109	,046	,098	2,386	,025	,360	2,780
Contenue_TDB	,169	,058	,125	2,927	,005	,384	2,603
Presentation_TDB	,100	,060	,106	1,680	,102	,187	5,352
Periodicite_TDB	,292	,064	,256	4,566	,000	,238	4,195
Cohérence_TDB	,098	,046	,078	2,105	,037	,181	5,540
Qualite_TDB	,201	,045	,212	4,485	,000	,276	3,623

a. Variable dépendante : Deci_Marketing

من الجدول (III-18) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي (0,966) الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم والنموذج الرياضي هو:

$$y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4 + fx_5 + gx_6$$

أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة الستة (b,c,d,e,f,g).

قبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس قسم Sig حيث نجد أن المتغير (تقديم لوحة القيادة) Présentation قيمته مرفوضة لأنها لا تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من (0,05) بينما قيم (الثابت، مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على التوالي: (0,000، 0,025، 0,005، 0,037، 0,000) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H₁ كما أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولية عند مستوى الثقة 95% فتصبح معادلة الانحدار مبدئياً هي:

$$y = 0,966 + 0,109x_1 + 0,169x_2 + 0,292x_4 + 0,98x_5 + 0,201x_6$$

وبالتالي نستنتج أن دورية لوحة القيادة وجودتها من المعلومات هما الأكثر تأثيراً على فاعلية اتخاذ القرارات، وذلك لمحدودية الوقت المتاح لمتخذ القرار التسويقي للرد على ما يفعله المنافسين. ويمكن أن ينتج Manque à gagner إذا لم نقل خسارة في بقاء عملية اتخاذ القرار، أما جودة المعلومات فان متخذ القرار التسويقي يسعى للتقليل من حالة عدم التأكد والتقرير من خلال معلومات دقيقة وحالية لأن الخطأ في القرار قد يكلف كل المؤسسة تبعات سلبية وليس قسم التسويق فقط. ولتحديد أهمية استخدام كل متغير على حدا تقوم باستخدام طريقة Stepwise.

• إعادة التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي:

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) أو (Pas à pas) خطوة بخطوة لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر استخدام لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول (III-19) يوضح الطريقة المستخدمة وترتيب المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (III-19): ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير القرار التسويقي.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	Periodicite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	Qualite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
3	Contenue_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
4	Place_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
5	Cohérence_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

a. Variable dépendante : Deci_Marketing

نلاحظ أن مقومات المتغير المستقل لوحة القيادة المكونة لنموذج الانحدار النهائي هي بالترتيب: دورية لوحة القيادة جودة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة.

ويوضح الجدول (III-20) لتحليل تباين خط الانحدار التدريجي للنموذج الخامس:

الجدول رقم (III-20) : تحليل تباين خط الانحدار التدريجي.

ANOVA^f

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
5 Régression	18,995	5	3,799	10,882	,000 ^e
Résidu	12,662	36	,351		
Total	31,659	41			

مجموع مربعات الانحدار: 18,995 مجموع مربعات البواقي: 12,662 مجموع المربعات الكلي: 31,659

درجة حرية الانحدار: 5 درجة حرية البواقي: 36.

معدل مربعات الانحدار: 3,799 معدل مربعات البواقي: 0,351

قيمة اختبار التباين لخط الانحدار: $F=10,882$.

مستوى دلالة الاختبار: $Sig=0,000$ أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0,05)

فرفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات. وبالنسبة لدراسة معاملا خط الانحدار فالجدول (III-21) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise للنموذج :

الجدول رقم (III-21) : قيم معاملات خط الانحدار التدريجي.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux
	A	Erreur standard	Bêta				
5 (Constante)	1,017	,186		5,458	,000		
Periodicite_TDB	,341	,074	,299	4,604	,000	,709 ^a	,502
Qualite_TDB	,250	,059	,264	4,217	,000	,761 ^b	,579
Contenue_TDB	,136	,056	,101	2,436	,020	,766 ^c	,586
Place_TDB	,097	,044	,088	2,209	,032	,771 ^d	,594
Cohérence_TDB	,092	,045	,073	2,064	,044	,775 ^e	,600

a. Variable dépendante : Deci_Marketing

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (III-21) أن قيم اختبار t Student المحسوبة للمتغيرات التالية: دورية لوحة القيادة جودة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، بلغت على الترتيب (4,604، 4,217، 2,436، 2,206، 2,064) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \alpha$)

ومنه نستنتج ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq \alpha$) لمقومات لوحة القيادة في اتخاذ القرار التسويقي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة في اتخاذ القرار التسويقي ومنه معادلة النموذج تصبح:

$$y = 1,017 + 0,341x_4 + 0,250x_5 + 0,136x_2 + 0,097x_1 + 0,092x_5$$

واعتمادا على تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر مقومات لوحة القيادة في اتخاذ القرارات التسويقية والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار فان دورية لوحة القيادة تفسر ما مقداره 50,2% من التباين في المتغير التابع. ودخل متغير جودة لوحة القيادة حيث يفسر مع الدورية 57,9% من التباين في اتخاذ القرار التسويقي، ثم دخل ثالثا محتوى لوحة القيادة حيث فسر مع المتغيرين السابقين 58,6% ، ورابعا دخل مكانة لوحة القيادة في التسيير لتفسر

مع المقومات الثلاثة السابقة 59,4% ثم دخل تناسق لوحة القيادة ليفسر مع المتغيرات السابقة 60% وخرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير تقدم لوحة القيادة على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائيا.

و لتحليل أكثر دقة سوف نختبر الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثالثة:

1.1.2.2.III. الفرضية الفرعية الأولى:

H₀ 31: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة،

تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار المنتج.

الجدول رقم (III-22): ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار المنتج

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Qualite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	Presentation_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : Deci_Produit

حيث يظهر من الجدول (III-22) لترتيب مقومات المتغير المستقل بطريقة الانحدار التدريجي أن متغيرين فقط هما (جودة لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة) يدخلان في النموذج الثاني والبقية تم استبعادهم.

الجدول رقم (III-23) : تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار المنتج

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
2	Régression	18,820	2	9,410	16,277	,000 ^b
	Résidu	22,543	39	,578		
	Total	41,364	41			

أما الجدول (III-23) فيوضح معطيات تحليل تباين الانحدار التدريجي للنموذج الثاني:

مجموع مربعات البواقي: 22,543

مجموع مربعات الانحدار هو: 18,820

مجموع المربعات الكلي: 41,364.

درجة حرية الانحدار: 2. درجة حرية البواقي: 39.

معدل مربعات الانحدار: 9,410. معدل مربعات البواقي: 0,578.

قيمة اختبار التباين: $F=16,277$. وهي أكبر من القيمة الجدولية = 3,24.

ومستوى دلالة الاختبار $Sig=0,000$ أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0,05) فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات ومنه فالقرار الإحصائي كما يلي:

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار المنتج، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة في اتخاذ قرار المنتج.

ومن الجدول (III-24) نلاحظ استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما: جودة لوحة القيادة و تقديم لوحة القيادة وهذا ما يتوافق مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

الجدول رقم (III-24) : قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار المنتج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux
	A	Erreur standard	Bêta				
2 (Constante)	-,276	,280		-,985	,330		
Qualite_TDB	,469	,113	,433	4,159	,000	,629 ^a	,395
Presentation_TDB	,352	,114	,322	3,092	,004	,675 ^b	,455

a. Variable dépendante : Deci_Produit

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (جودة لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة) والمتغير التابع (اتخاذ قرار المنتج) نسبة 67,5% ، وهو دليل على وجود ارتباط مرتفع نسبيا بينهما، حيث أن 45,5% من اتخاذ قرار المنتج يعود الى جودة المعلومات الموجودة في لوحة القيادة ودقتها وكذلك طريقة تقديمها من خلال المؤشرات الملائمة.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط يعود للمتغير المستقل جودة لوحة القيادة لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة 62,9% مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لاجابات العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان. وما يؤكد ذلك معنوية قيم t المحسوبة للمتغيرين (4,159، 3,092) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2,02) عند مستوى دلالة الاختبار لهما (0,000، 0,004).

وعليه فان معادلة الانحدار للنموذج هي:

$$y_1 = 0,469x_6 + 0,352x_2$$

ونلاحظ خروج من معادلة الانحدار التدريجي المتغيرات (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة) على اعتبار أنهما متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا وخروج الثابت لأن Sig=0,330 أكبر من 0,05.

2.1.2.2.III. الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 32: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار التسعير. للتحقق الأولي من صحة هذه الفرضية تم تحديد معامل الارتباط ومعامل التفسير لكل المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع $R=0,729$ و $R^2=0,531$.

ويشير الجدول (III-25) لترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي أن أربعة متغيرات هي (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة) تدخل في النموذج الرابع والبقية تم استبعادهم.

الجدول رقم (III-25): ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار التسعير

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Place_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	Contenue_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
3	Cohérence_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
4	Periodicite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

a. Variable dépendante : Deci_Prix

ويتبين من معطيات الجدول (III-26) لتحليل تباين خط الانحدار التدريجي ثبات صلاحية النموذج الرابع لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، واستنادا الى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (9,91) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0,05 \leq \alpha$) ودرجات حرية (37,4) والبالغة (2,62) ومعنوية الاختبار (0,000) أقل من (0,05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار التسعير، ونقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (III-26) : تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار التسعير

ANOVA^e

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
4	Régression	20,594	4	5,149	9,921	,000 ^d
	Résidu	19,216	37	,519		
	Total	39,811	41			

d. Valeurs prédites : (constantes), Place_TDB , Contenue_TDB, Cohérence_TDB, Periodicite_TDB

e. Variable dépendante : Deci_Prix

ولتحديد معاملات خط الانحدار التدريجي له، يظهر الجدول (III-27) أن المتغيرات المستقلة الأربعة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة) لها أكبر تأثير في اتخاذ قرار التسعير حيث بلغت قيم t المحسوبة (7,218، 3,287، 2,777، 2,188) على الترتيب وهي أعلى من قيمها الجدولية وبمستويات دلالة معنوية بأقل من (0,05).

الجدول رقم (III-27): قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار التسعير

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux
	A	Erreur standard	Bêta				
4 (Constante)	,619	,146		4,246	,000		
Place_TDB	,412	,057	,334	7,218	,000	,631 ^a	,398
Contenue_TDB	,207	,068	,137	3,287	,002	,676 ^b	,457
Cohérence_TDB	,193	,069	,131	2,777	,008	,705 ^c	,498
Periodicite_TDB	,152	,074	,119	2,128	,037	,719 ^d	,517

a. Variable dépendante : Deci_Prix

ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة السابقة في هذا النموذج تفسر ما مقداره 51,7% من التباين في اتخاذ قرار التسعير، ودخل المتغير (مكانة لوحة القيادة) حيث يفسر لوحده ما مقداره 39,8% من التباين، ثم المتغير (محتوى لوحة القيادة) حيث يفسر مع مكانة لوحة القيادة نسبة 45,7% وبعدهما المتغير (تناسق لوحة القيادة) حيث يفسر مع المتغيرين السابقين 49,8% ودخل أخيراً متغير (دورية لوحة القيادة) حيث يفسر مع المتغيرات السابقة 51,7% وخرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرين (تقديم لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على اعتبار أنهما متغيرين غير مهمين إحصائياً. ومنه معادلة الانحدار للنموذج تصبح:

$$y_2 = 0,619 + 0,412x_1 + 0,207x_2 + 0,193x_5 + 0,152x_4$$

3.1.2.2.III. الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₃₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار التوزيع.

للتحقق الأولي من صحة هذه الفرضية تم تحديد معامل الارتباط ومعامل التفسير لكل المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع $R=0,703$ و $R^2=0,494$.

الجدول رقم (III-28): ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار التوزيع.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	Periodicite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	Contenue_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
3	Presentation_TB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
4	Qualite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

ونلاحظ من الجدول (III-28) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي أن أربعة متغيرات هي (دورية لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) هي التي تشكل النموذج في حين تم استبعاد المتغيرين (مكانة لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة).

ولتأكيد ثبات صلاحية هذا النموذج يظهر الجدول (III-29) تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن:

الجدول رقم (III-29): تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار التوزيع

ANOVA^e

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
4	Régression	25,051	4	6,267	8,970	,000 ^d
	Résidu	25,853	37	,699		
	Total	50,905	41			

d. Valeurs prédites : (constantes), Periodicite_TDB, Contenue_TDB, Presentation_TDB, Qualite_TDB

e. Variable dépendante : Deci_Distribution

قيمة F المحسوبة (8,970) وهي أكبر من قيمتها الجدولية $F(4,37)=2,62$. وبما أن مستوى الدلالة $Sig=0,000$ ، وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة في مجال اتخاذ قرار التوزيع. ولتحديد معاملات خط الانحدار وترتيب متغيرات النموذج، وضع الجدول (III-30): أن :

الجدول رقم (III-30): قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار التوزيع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux
	A	Erreur standard	Bêta				
4 (Constante)	1,053	,223		4,719	,000		
Periodicite_TDB	,521	,094	,367	5,529	,000	,627 ^a	,393
Contenue_TDB	,267	,090	,158	2,963	,005	,665 ^b	,442
Presentation_TDB	,135	,057	,112	2,367	,025	,689 ^c	,474
Qualite_TDB	,098	,048	,084	2,039	,048	,702 ^d	,492

a. Variable dépendante : Deci_Distribution

قيم t المحسوبة للمتغيرات (دورية لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) بلغت على الترتيب (5,529، 2,963، 2,367، 2,039) وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة $(0,05 \leq \alpha)$. ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة (دورية لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) تفسر ما مقداره (49,2%) من التباين في مجال اتخاذ قرار التوزيع. بحيث أن متغير (دورية لوحة القيادة) يفسر لوحده (39,3%) من التباين، ثم دخل المتغير (محتوى لوحة القيادة) ليفسر مع (دورية لوحة القيادة) نسبة (44,2%) من التباين، وبعد دخول المتغير (تقديم لوحة القيادة) أصبحت نسبة التفسير في التباين (47,4%) ثم دخل المتغير الرابع (جودة لوحة القيادة) ليفسر مع المتغيرات السابقة (49,2%).

وخرج من معادلة نموذج الانحدار المتعدد التدريجي المتغيرين (مكانة لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة) على اعتبار أنهما متغيرين غير مهمين إحصائياً. لتصبح معادلة الانحدار للنموذج الخاص بمجال اتخاذ قرار التوزيع:

$$y_3 = 1,053 + 0,521x_4 + 0,267x_2 + 0,135x_3 + 0,98x_4$$

4.1.2.2.III الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 34: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) على قرار الترويج. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تحديد معامل الارتباط ومعامل التفسير للمتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع $R^2=0,597$ و $R=0,773$.

ثم تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول (III-31) يقدم ترتيب المتغيرات المستقلة التي تدخل في نموذج الانحدار وهي على التوالي (جودة لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة).

الجدول رقم (III-31): ترتيب المتغيرات المستقلة بطريقة الانحدار التدريجي للمتغير قرار الترويج

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	Qualite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	Presentation_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	Periodicite_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
4	Cohérence_TDB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : Deci_Promotion

وللتأكد من صلاحية النموذج يبين الجدول (III-32) نتائج تحليل تباين الانحدار، واستنادا الى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (13,714) عن قيمتها الجدولية (2,62) ومستوى دلالة (0,000) وهي معنوية عن مستوى دلالة $(0,05 \leq \alpha)$ ودرجات حرية (4، 37).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة في مجال اتخاذ قرار الترويج.

الجدول رقم (III-32) : تحليل تباين خط الانحدار التدريجي لقرار الترويج

ANOVA ^e						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
4	Régression	22,929	4	5,733	13,714	,000 ^d
	Résidu	15,542	37	,418		
	Total	38,476	41			

d. Valeurs prédites : (constantes), Qualite_TDB, Presentation_TDB, Cohérence_TDB, Periodicite_TDB

e. Variable dépendante : Deci_Promotion

ولمعرفة أي المتغيرات المستقلة قد أثرت، فالجدول (III-33) يبين قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار الترويج.

الجدول رقم (III-33): قيم معاملات خط الانحدار التدريجي لقرار الترويج.

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	R	R-deux
		A	Erreur standard					
4	(Constante)	,202	,208		,970	,339		
	Qualite_TDB	,485	,068	,465	7,136	,000	,684 ^a	,468
	Presentation_TDB	,213	,064	,453	3,332	,002	,747 ^b	,558
	Periodicite_TDB	,142	,050	,113	2,842	,007	,762 ^c	,581
	Cohérence_TDB	,110	,053	,307	2,087	,042	,772 ^d	,596

a. Variable dépendante : Deci_Promotion

وتشير نتائج الجدول (III-33) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (جودة لوحة القيادة) في قرار الترويج استنادا إلى قيمة t المحسوبة (7,136) عند مستوى دلالة (0,000)، كما تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة) في اتخاذ قرار الترويج، استنادا إلى قيم t المحسوبة البالغة (3,332، 2,842، 2,087) على التوالي عند مستوى دلالة (0,002، 0,042، 0,007) على التوالي وهي معنوية عند مستوى دلالة (0,05) وتم استبعاد المتغيرين (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة) لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهما.

وتشير النتائج كذلك إلى أن المتغير (جودة لوحة القيادة) جاء في المرتبة الأولى في معادلة الانحدار التدريجي ويفسر لوحده ما مقداره 46,8% من التباين في قرار الترويج، ثم دخل متغير (تقديم لوحة القيادة) حيث يفسر مع جودة لوحة القيادة نسبة 55,8%، بعدهما المتغير (دورية لوحة القيادة) والذي أضاف إلى قيمة التفسير حيث أصبحت 58,1%، ودخل أخيرا متغير (تناسق لوحة القيادة) حيث يفسر مع المتغيرات السابقة 59,6% من التباين في مجال اتخاذ قرار الترويج.

وخرج من معادلة الانحدار التدريجي المتغيرين (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة) لعدم دلالتهم إحصائيا. لتصبح معادلة الانحدار لمجال اتخاذ قرار الترويج:

$$y_4 = 0,485x_6 + 0,213x_3 + 0,142x_4 + 0,110x_5$$

III.2.2.2. الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير ملكية المؤسسة. و لاختبار هذه الفرضية تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة، ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمستوى تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.

الجدول رقم (III-34): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير ملكية المؤسسة

Total_TDB			
type_entrep	N	Moyenne	Ecart-type
publique	6	2,5906	,24087
mixte	2	3,1666	,35713
privée	34	3,3041	,71142
Total	42	3,1891	,67961

من الجدول (III-34) يتضح أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن أجل التحقق من أن هذه الاختلافات دالة إحصائيا تم اجراء تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير ملكية المؤسسة.

ونلاحظ من الجدول (III-35) أن قيمة F المحسوبة بلغت (3,068) أقل من F الجدولية عند درجة حريات (2,39) وباللغة (3,24)، وبدلالة إحصائية (0,058) وهي أكبر من (0,05) ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.

الجدول رقم (III-35): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير ملكية المؤسسة

ANOVA

Total_TDB

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,574	2	1,287	3,068	,058
Intra-groupes	16,362	39	,420		
Total	18,937	41			

ONEWAY Total_TDB BY type_entrep
/STATISTICS HOMOGENEITY

3.2.2.III الفرضية الرئيسية الخامسة:

H₀₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير عمر

المؤسسة.

الجدول رقم (III-36) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير عمر المؤسسة

Total_TDB			
age_entrep	N	Moyenne	Ecart-type
moins de 3 ans	2	2,7283	,08132
entre 3 et 10 ans	14	2,8612	,56183
entre 10 et 20 ans	14	3,8122	,57658
plus que 20ans	12	2,9215	,45535
Total	42	3,1891	,67961

في الجدول (III-36) يتضح أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن أجل التحقق من أن هذه الاختلافات دالة إحصائيا، تم إجراء تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير عمر المؤسسة ، والجدول (III-37) يبين النتائج:

الجدول رقم (III-37): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير عمر المؤسسة

ANOVA

Total_TDB

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	8,224	3	2,741	9,724	,000
Intra-groupes	10,713	38	,282		
Total	18,937	41			

ONEWAY Total_TDB BY age_entrep
/STATISTICS HOMOGENEITY

من الجدول (III-37) يظهر أن قيمة F المحسوبة بلغت (9,724) وهي أكبر من F الجدولية عند درجة حرية (3، 38) والبالغة (2,86) وبدلالة إحصائية (0,000) أقل من (0,05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

4.2.2.III الفرضية الرئيسية السادسة:

H_{06} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا للمتغير نشاط المؤسسة في الجدول(III-38) .

الجدول رقم (38-III) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعا لمتغير نشاط المؤسسة

Total_TDB			
type_activité	N	Moyenne	Ecart-type
Industriel	7	3,2468	,39949
Commercial	14	3,1113	,51088
Services	20	3,1814	,70080
construction	1	2,7276	.
Total	42	3,1632	,59003

من الجدول (38-III) نلاحظ أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن أجل التحقق من أن هذه الاختلافات دالة إحصائيا، تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير نشاط المؤسسة.

والجدول (39-III) يبين النتائج:

أن قيمة F المحسوبة بلغت (0,211) وهي أقل من F الجدولية عند درجات الحرية (3,38) وبالقيمة (2,86) وبدلالة إحصائية (0,888) أكبر من (0,05) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (39-III): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير نشاط

المؤسسة

ANOVA

Total_TDB

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,311	3	,104	,211	,888
Intra-groupes	18,626	38	,490		
Total	18,937	41			

ONEWAY Total_TDB BY type_activité
/STATISTICS_HOMOGENEITY

5.2.2.III الفرضية الرئيسية السابعة:

H07: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير حجم المؤسسة. ولاختبار هذه الفرضية تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.

الجدول رقم (III-40): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتطبيق لوحة القيادة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة

Total_TDB

volume_entrep	N	Moyenne	Ecart-type
entre 10- 49	12	2,6340	,35900
entre 50- 249	8	3,4753	,29429
entre 250- 500	10	3,3364	,41744
plus que 500	12	3,4172	,89605
Total	42	3,1891	,67961

نلاحظ من الجدول (III-40) أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل التحقق من أن هذه الاختلافات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.

الجدول رقم (III-41): نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير حجم المؤسسة

ANOVA

Total_TDB

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,255	3	1,752	4,865	,006
Intra-groupes	13,681	38	,360		
Total	18,937	41			

ONEWAY Total_TDB BY volume_entrep
/STATISTICS HOMOGENEITY

تشير نتائج الجدول (III-41) أن قيمة F المحسوبة قدرت ب (4,865) وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجات حرية (3، 38) والبالغة (2,86) وبدلالة إحصائية (0,006) وهي أقل من (0,05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

3.2.III. مناقشة النتائج :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في التحسين من فاعلية القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ويتم في هذا القسم استعراض النتائج التي تم التوصل اليها من عملية التحليل الإحصائي، ومناقشتها.

1.3.2.III. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في اتخاذ القرار التسويقي.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في اتخاذ قرار المنتج.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في اتخاذ قرار التسعير.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في اتخاذ قرار التوزيع.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات المتغير المستقل لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) في اتخاذ قرار الترويج.

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير عمر المؤسسة.
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

2.2.2.III مناقشة النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة على النحو التالي:

• أشارت النتائج أن مستوى استخدام لوحة القيادة في التسيير لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة الإجمالية (103) كان دون المتوسط بحيث أن 40,8% فقط يستعملون لوحة القيادة والباقي 59,2% لا يستعملونها، وكان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم معرفة هذه المؤسسات بلوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير بنسبة 42,6% من عينة النوع الثاني، ثم يأتي عدم وجود نظام لمراقبة التسيير في المرتبة الثانية لأسباب عدم الاستعمال بنسبة 26,2% ، في حين كان غياب الكفاءات المتخصصة في هذا المجال السبب الثالث بنسبة 21,3%، ونسبة 3,9% صرحت بعدم جدوى لوحة القيادة أصلا وأنها غير مفيدة للمؤسسة، وفي الأخير بنسبة 1,9% برروا عدم استعمالهم للوحة القيادة لتكلفتها المرتفعة نسبيا مقارنة بأدوات مراقبة التسيير الأخرى.

• لقد تبين أن مؤسسات النوع الثاني* التي لا تستعمل لوحة القيادة هي كلها مؤسسات ذات ملكية خاصة و عمالها (≥ 250 عامل) وأغلبها مؤسسات مصغرة 60,7% منها، وعليه يتأكد أن حجم المؤسسة يحدد استعمالها لأدوات مراقبة التسيير الحديثة ومنها لوحة القيادة وهذا يتوافق مع دراسة (Chapellier1994). وتتميز مؤسسات النوع الثاني أنها تنشط أكثر في قطاع التجارة وحديثة النشأة بحيث أن أكثر من 90% منها عمرها أقل من 10 سنوات، ويمكن تفسير ذلك إلى نقص الخبرة في الميدان، وعدم القيام بتدريب الميسيرين في المؤسسات الصغيرة على مفاهيم مراقبة التسيير.

• أما فيما يخص مؤسسات النوع الأول والتي تستعمل لوحة القيادة فكانت النتائج كالآتي:

* النوع الأول: هي المؤسسات التي تستعمل لوحة القيادة في تسييرها وتبلغ 42 مؤسسة.
النوع الثاني: هي المؤسسات التي لا تستعمل لوحة القيادة في تسييرها وتبلغ 61 مؤسسة.

○ أثبتت الدراسة أن مستوى استخدام لوحة القيادة ومقوماتها الموصى بها كان بمتوسط (3,18) وبأهمية نسبية بلغت 54,50% من عينة الدراسة (النوع الأول)، وتطبيق أغلبية المقومات (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) كان متوسط في العينة (النوع الأول) إلا خاصية دورية لوحة القيادة Périodicité التي كان تطبيقها بمستوى أهمية مرتفع نسبياً (3,67)، وذلك لحرص الإدارة على تحديث معلومات لوحة القيادة والتأكيد على مواقيت تحضيرها وإرسالها إلى المسؤولين، ويمكن هذا الذي يجعل المرؤوسين في ضغط في فترة تحضيرها، ما قلص في مستوى التناسق في لوحة القيادة بين المستويات والأقسام.

○ جاءت في المرتبة الثانية جودة المعلومات المقدمة في لوحة القيادة بمتوسط (3,21) والذي يرجع إلى عدم وجود نظام معلومات فعال لدى بعض المؤسسات محل الدراسة ووجود تضارب في معلومات لوحة القيادة في بعض الأحيان مع الإشارة إلى وجود مؤسسات تملك أنظمة معلومات متطورة وبتقنيات حديثة مثل (ooredoo، موبيليس، جازي).

○ أما الخاصية الثالثة في الترتيب فكانت لتناسق لوحات القيادة في أقسام المؤسسة بمتوسط (3,19) ويرجع ذلك إلى عدم وجود تناسق بين أقسام بعض المؤسسات محل الدراسة ، ونقص الاتصال بتقليص مجال نشر لوحات القيادة، وكذلك عدم إشراك المسؤولين العمليين في تصميم لوحة القيادة بشكل ملحوظ في عدة مؤسسات، ولكن يجدر الإشارة إلى عدم إدراك كل الباحثين لمبدأ التداخل للوحات القيادة (Gigogne) رغم تطبيقه في عدد قليل من المؤسسات التي كان فيها الاتصال الداخلي كبير بواسطة لوحات القيادة وتبادل في المعلومات وتناسق في لوحات قيادة أقسام المؤسسة.

○ ثم جاءت خاصية محتوى لوحات القيادة بمتوسط حسابي (3,09) في المرتبة الرابعة والذي يرجع إلى تركيز جل المؤسسات على المؤشرات المالية، وعدم إعطاء أهمية للمؤشرات غير المالية وغياب شبه تام للمعطيات النوعية (رضا الزبون، صورة المؤسسة...) وكذا المعطيات الخارجية (الحصة السوقية، المنافسين...) مع تأكيد أغلبية الباحثين على وجود بعض المعلومات في لوحة القيادة لديهم والتي يمكن الاستغناء عنها. مع الإشارة إلى وجود مؤسسات بلغت متوسطات كاملة في هذه الخاصية لتنوع مؤشراتهما بسبب تنافسية القطاعات التي تنشط فيها.

○ وجاءت مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير في المرتبة الخامسة بمتوسط (3,01) حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهمية لوحة القيادة تقتصر في استعمالها لمراقبة نشاط المسؤولين العمليين والأعوان الميدانيين عن بعد مما يجعلهم يتعاملون مع هذه الأداء بتدزم، أما المسؤولين فيستعملونها لمعرفة نسبة تحقيق الأهداف الممنوحة لهم بطريقة تسيير الأهداف MPO (والتي يستعملها جل عينة الدراسة) بدون تحليل الانحرافات الهامة في مؤشراها بشكل آني وانما انتظار مواعيد الاجتماعات الدورية.

○ وأخيرا جاءت خاصية طريقة تقديم لوحة القيادة بمتوسط حسابي (2,93) ويرجع حسب أغلبية الباحثين إلى أن أغليبتهم لا يستعملون التقنيات الحديثة في التقديم من منحنيات بيانية وألوان ومنبهات متحركة عبر الوسائط (Multi Media) ، وعدم احترام أغليبتهم لعدد المؤشرات المنصوح به (ما بين 7-15 مؤشر)، رغم تأكيد جميع الباحثين التقيد بالشكل العام للوحة القيادة والمتضمن الأداء الفعلي، الأداء المتوقع، ومجال لتحديد الانحرافات، وفي بعض الحالات أين يمكن إيجاد نتائج لفترات سابقة، مع الإشارة إلى تعدد التسميات للوحة القيادة (Fiche de KPi , Tableau d'évaluation ,Un état mensuel).

○ أما نتائج مستوى فاعلية القرارات التسويقية والمتمثلة في خطوات اتخاذ القرار على المستوى التسويقي فكانت إجمالا بمستوى متوسط حسابي (2,86) ويرجع ذلك هموما إلى صعوبة تحديد المشاكل التسويقية في الوقت المناسب لارتباط أغلبها بمتغيرات كيفية صعبة القياس الآني، وكذلك انخفاض جودة المعلومات المتاحة لعدم وجود أنظمة معلومات تسويقية عند أغلبية العينة المدروسة والسبب الآخر الذي صرح به بعض الباحثين هو اختلاف وجهات النظر بين المدير التسويقي والمدير المالي مما يبطئ في اتخاذ القرار التسويقي أو في بعض الأحيان يتم التأثير عليه وتغييره.

○ ولقد جاء مجال قرار التسعير في المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2,99) لأنه عنصر غير كلفوي بسبب ارتباطه المباشر بإيرادات المؤسسة، ويرجع هذا التفاوت في تصورات الباحثين في توفر المعلومات عن المشاكل المتعلقة بالتسعير وحلولها (تغيير مفاجئ في سعر المنافس، تغيير تكاليف الإنتاج، تغيير طريقة التسعير...).

○ أما المرتبة الثانية فكانت مجال قرار التوزيع بمتوسط (2,88) لما يتطلبه هذا النوع من القرارات بالاحتكاك بالميدان والسوق وصعوبة جمع المعلومات عن توفر المنتجات في كل السوق (بالنسبة للمؤسسات الوطنية).

○ وجاء مجال قرار الترويج في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,80) نظرا لتفاوت التصور بين الباحثين في التحديد المبكر للمشاكل المتعلقة بالمزيج الترويجي (مردودية عملية ترويجية، أو إشهارية، جودة مندوبي البيع، جدوى تقنيات العلاقات العامة) ويرجع ذلك لارتباطه بوظائف أخرى (المحاسبة ، المالية...) وعدم وجود نظام معلومات تسويقية فعال يترتب عليه عدم وصول معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب الشيء الذي يبطئ خطوات اتخاذ القرار ويبطئ ردة فعل المؤسسة على العروض الترويجية للمنافسين (الاستخبارات التسويقية)، ويجدر الإشارة إلى وجود مؤسسات كانت خطوات اتخاذ القرار الترويجي شبه مثالية.

○ وجاء في المرتبة الأخيرة مجال قرار الترويج في خطوات اتخاذه بمتوسط (2,76)، وهذا راجع الى طول مدة تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتوج لدى أغلبية العينة (جودة المنتوج، مشكل في التغليف...) بالبحوث التسويقية وأكثر من ذلك ارتباطه بوظائف أخرى (قسم البحث والتطوير RD، التمويل، المالية...).

○ أما عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة يظهر من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير التابع (القرار التسويقي) بلغت 73,3% وكانت أقوى ارتباط بين مكونات المتغير المستقل والمتغير التابع هو (دورية لوحة القيادة) ب 70,9% وذلك راجع إلى خصوصية القرار التسويقي المرتبط بعنصر الزمن والذي يتطلب سرعة في التنفيذ لتفادي خسارة أو فقدان حصة سوقية للمؤسسة.

○ أما العلاقات الارتباطية بين مكونات المتغير المستقل ومكونات المتغير التابع، فكانت أغلبها دالة إحصائية عند مستوى دلالة عند $(0,05 \geq \alpha)$ ماعدا ثلاث علاقات كانت غير دالة إحصائيا (بين تقديم لوحة القيادة وكل من قرار التسعير وقرار التوزيع) ويمكن إيعاز ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين بطريقة تقديم لوحة القيادة وبين تناسق لوحات القيادة ومجال قرار التسعير.

● أما عن نتائج اختبار الفرضيات فلقد أثبتت الدراسة من خلال تحليل بيانات النتائج التالية:

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة القيادة) مجتمعة على فاعلية القرار التسويقي ككل في مؤسسات عينة الدراسة (النوع الأول) وقد بلغت قوة العلاقة $(R=0,777)$ ومعامل التحديد $(0,603)$ مما يعكس ارتفاع قوة هذه العلاقة ودرجة تفسير متغيرات لوحة القيادة لمتغير القرار التسويقي.

○ ولتحديد أكثر متغيرات لوحة القيادة تأثيراً في فاعلية القرار التسويقي تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي خطوة بخطوة، وتم تأكيد أن خمسة متغيرات حسب الترتيب (دورية لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة) لها أثر ذو دلالة إحصائية في اتخاذ القرار التسويقي وتم استبعاد المتغير (تقديم لوحة القيادة) لعدم دلالاته إحصائية، وتبين أن دورية لوحة القيادة، وجودة معلومتها هما المتغيرين الأكثر تأثيراً، وذلك لمحدودية الوقت المتاح لتخذ القرار التسويقي نتيجة المنافسة للرد على ما يفعله المنافسين، وأما المتغير جودة لوحة القيادة فيمكن تفسيره للتقليل من حالة عدم التأكد بوجود معلومات دقيقة ومناسبة.

○ أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة مجتمعة في مجال اتخاذ قرار المنتج، وأن المتغيرات المستقلة (مكانة لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) تفسر ما مقداره 48,17% من التباين في اتخاذ قرار المنتج، وأن هي أكثر المتغيرات تأثيراً على التوالي في مجال قرار المنتج، وهذا ما يفسر على أن توفر نظام معلومات تسويقية يسهل الحصول على المعلومة الدقيقة وذات مصداقية ومناسبة، ثم تقديمها في شكل مناسب على شكل مؤشرات بطريق تقديم متقدمة في لوحة القيادة، يساعد على إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها، مما ينعكس إيجابياً على فاعلية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج بما يمكن المؤسسة من إنتاج المنتجات حسب رغبات الزبائن المختلفة واكتشاف وخلق الفرص التسويقية في البيئة الخارجية من خلال مراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية بواسطة نظام معلومات تسويقية بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة.

○ أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة مجتمعة في مجال اتخاذ قرار التسعير أن المتغيرات المستقلة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) مجتمعة تفسر ما مقداره 53,17% من التباين في اتخاذ قرار التسعير. وأن (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة) هي أكثر المتغيرات تأثيراً على التوالي في مجال اتخاذ قرار التسعير ، وهذا يفسر بادراك المبحوثين لمكانة وأهمية لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم إنجازه فعلياً (المبيعات) وما كان مخطط له في وقته مما يستدعي تغيير في السعر، وعلى أن توفر لوحة القيادة بمحتوى جيد من خلال تنويع في المؤشرات وحتى المعطيات الخارجية (السوق والمنافسين)، ووجود تناسق في لوحات القيادة لمختلف الأقسام المحددة للسعر (التموين، الإنتاج، المحاسبة، التسويق)

في استعمال طرق تسعير جذابة من شأنها زيادة المبيعات، وكذلك دورية لوحة القيادة بتوفير معلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

○ أشارت النتائج أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة مجتمعة في مجال اتخاذ قرار التوزيع، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) مجتمعة تفسر ما مقداره 49,42% من التباين في اتخاذ قرار التوزيع. وأن (دورية لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) هي أكثر المتغيرات تأثيراً على الترتيب في مجال اتخاذ قرار التوزيع. وهذا يفسر بأن توفر المعلومات في الوقت المناسب من خلال لوحات القيادة المقدمة بشكل يجعل المقرر أكثر تركيزاً على المؤشرات الهامة فيها التي تحتوي على مفاتيح النجاح الأساسية (KPI) وبصفة دقيقة وجيدة من شأنه أن يؤدي إلى قيام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال توصيل المنتجات بالوقت والمكان والكيفية التي يريدها الزبائن مما يمكن المؤسسة من خلق صورة ذهنية مميزة في أذهانهم.

○ أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة مجتمعة في مجال اتخاذ قرار الترويج، وأن المتغيرات المستقلة (مكانة لوحة القيادة، محتوى لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة) مجتمعة تفسر ما مقداره 59,72% من التباين في اتخاذ قرار الترويج. وأن (جودة لوحة القيادة، تقديم لوحة القيادة، دورية لوحة القيادة، تناسق لوحة القيادة) هي أكثر المتغيرات تأثيراً على التوالي في مجال اتخاذ قرار الترويج. وذلك عائد لإدراك الباحثين لأهمية توفر نظام معلومات تسويقية فعال يوفر معلومات دقيقة لمتخذ القرار لتحقيق الأهداف الترويجية بأقل كلفة ممكنة وذلك بلوحة قيادة تحتوي على معلومات جيدة وفي الوقت المناسب بطريقة تلفت انتباه المسؤول عن المؤشرات المنذرة لاكتشاف وخلق الفرص التسويقية في البيئة الخارجية من خلال مراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة لعملياتهم الترويجية للحفاظ على الحصة التسويقية وتنميتها بالتنسيق مع أقسام المؤسسة الأخرى (الإنتاج، التمويل) من خلال تناسق لوحات القيادة بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.

● كما أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات ذات العلاقة بمقومات المؤسسة بـ:

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير ملكية المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك أن انفتاح السوق واشتداد المنافسة في مختلف القطاعات حتم على جل المؤسسات محل الدراسة في

استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتي من بينها لوحة القيادة ولم يكن هناك فروق معنوية في مستوى تطبيقها.

○ توجد فروق ذات دلالة لمستوى تطبيق تعزى لمتغير عمر المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بخبرة المؤسسة المكتسبة عبر الزمن تمكنها من تحسين مقومات لوحة القيادة لديها من خلال اختيار المؤشرات الملائمة، وإعطائها أهمية ومكانة في تسيير المؤسسة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Zian2013) بأنه كلما كانت المؤسسة أكبر عمرا كلما كانت لوحة القيادة لديها أكثر تعقيدا .

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات التي تنشط في القطاعات الأربعة (الصناعة، التجارة، الخدمات والبناء) تستخدم لوحة القيادة في تسييرها مستوى متقارب نظرا لوجود المنافسة في كل القطاعات ولكن يجدر الإشارة إلى تفاوت في الأنشطة مثل (الاتصالات، البنوك) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Zian2013) والتي أثبتت أن تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات الصناعة أكثر تعقيدا منها في المؤسسات الخدمية والتجارية.

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق لوحة القيادة تعزى لمتغير حجم المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن حجم المؤسسة له تأثير ايجابي على مقومات لوحة القيادة، وكلما كانت المؤسسة أكبر كلما تطلب تطبيق أكثر لمقومات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في الاتصال ومن خلال ربط وحدات المؤسسة الكبيرة وتناسق أقسامها وكذلك أن زيادة حجم عمالها يعقد عملية مراقبة التسيير فيها واختلاف نظم التسيير في وحداتها وكذلك تعدد المستويات التنظيمية وأي أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما كان تطبيق مقومات لوحة القيادة أكثر وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات (Chepellier1994, Bergeron1996, Germain2000).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم اختبار الفرضيات الميدانية التي تتكون منها هذه الدراسة بحيث تم ذلك على ثلاث مراحل:

قمنا في المرحلة الأولى من فصل عينة النوع الأول والتي تستعمل لوحة القيادة لمعرفة مستوى استخدامها لهذه الأداة وتأثير ذلك على فاعلية القرارات التسويقية المتخذة. واستعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS.19 ، بعدها تم إيجاد علاقات الارتباط بين مقومات المتغير المستقل ومجالات المتغير التابع والتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات باستعمال طريقة الانحدار المتعدد التدريجي.

على ضوء النتائج المتحصل عليها، استنتجنا أن هناك إغفالا في استعمال مقومات لوحة القيادة من طرف أغلب المسيرين في المؤسسات الجزائرية، وأن مقومات لوحة القيادة تؤثر في اتخاذ القرار التسويقي بدرجات متفاوتة وأن خصائص المؤسسة (عمر المؤسسة، حجم المؤسسة) يؤثران على مستوى استخدام لوحات القيادة أما الملكية والنشاط فلم يكن لها تأثير واضح.

الخاتمة العامة

إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتقييم أداء المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة التسييرية، وقد توسعت استخداماتها لتشمل مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط حيث استفادت كل الوظائف من هذه الأداة بما فيها إدارة التسويق.

ولعل تعقد النشاط التسويقي بسبب اشتداد المنافسة والتغيير المستمر في السوق وأذواق المستهلكين، حتم على إدارة التسويق تخطيط أنشطتها بما يتكيف مع هذه التغيرات والرقابة عليها من خلال نظام معلومات تسويقية فعال يوفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات تسويقية سليمة لضمان نجاح الإدارة التسويقية وتحقيق أهداف المؤسسة.

فمن خلال القسم الأول تم إبراز أهمية لوحة القيادة في مجال مراقبة التسيير مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى المتمثلة في المحاسبة بنوعيتها العامة والتحليلية التي تهتم بالرقابة البعدية، وتسيير الميزانية التي تهتم بمعلومات مستقبلية وبتخطيط أهداف تقديرية. وجاءت لوحة القيادة لتقييم أداء المؤسسة بشكل آني، كما تم التطرق في الفصل الثاني منه إلى أحدث الطرق المنهجية في تصميم لوحة القيادة من خلال طريقة GIMSI، ثم توضيح الشكل العام لها ومحتواها من مؤشرات مالية وغير مالية، بعدها تطرقنا إلى مكانة وأهمية لوحة القيادة في التسيير وخلق تواصل بين مختلف وحدات المؤسسة.

أما في القسم الثاني حاولنا التفصيل في لوحة القيادة التسويقية وما لها من خصائص وعلاقتها مع نظام المعلومات التسويقية ودورها في الرقابة الآنية للأنشطة.

وفي القسم الأخير أين تم القيام بدراسة ميدانية لواقع تطبيق لوحة القيادة في عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الجزائر العاصمة، وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات التسويقية لإحداث تقارب بين الجانب النظري والتطبيقي باستعمال استبيان موجه لمسؤولي التسويق في هذه المؤسسات، وتم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (SPSS.19) للتحليل الإحصائي.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

• في الجانب النظري:

- ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد و تقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء. (تأكيد لصحة الفرضية الأولى)
- يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطور متغيرات

- البيئة التنافسية، أي أن هناك علاقة تكامل بين نظام المعلومات التسويقية و لوحة القيادة التسويقية (تأكيد لصحة الفرضية الثانية) .
- تطورت لوحة القيادة من خلال عدة نماذج ، فبعد أن كان يغلب عليها الطابع الاستراتيجي في تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorcard)، ثم الجانب البشري في نموذج Scandia، إلى أن أضيف لها الجانب التشغيلي وذلك من خلال لوحة القيادة التسييرية.
- لاستعمال لوحة القيادة بشكل فعال يجب على المؤسسة أن تتبنى نموذج التسيير بالأهداف Management par objectifs ، لأنها تعتمد أساسا على تحديد الانحرافات بين ما تم تحقيقه والأهداف المراد الوصول إليها من خلال الشكل العام.
- تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال كل أنواع الاتصال (النازل،الصاعد، الأفقي) وذلك من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.
- تبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعمليها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية والمنبهات لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية، وتتكون من مجموعة من المؤشرات منها ما تقيس الأهداف الكمية ومنها ما تقيس الأهداف الكيفية من خلال المؤشرات المالية وغير المالية والمعطيات النوعية وحتى الخارجية بما يتوافق مع احتياجات المسؤولين من أجل التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها.
- لا يوجد لوحة قيادة مثالية وموحدة، وإنما هي أداة شخصية (Leroy 2002) تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسؤول ، ويجب أن تكون مرنة قابلة للتكيف مع المستجدات، مع الإشارة إلى أنه كلما تم إشراك المسؤولين العمليين في تصميمها كلما كان استخدامها مقبول لدى الجميع وتمس جميع أطراف العملية.
- كلما تم احترام خطوات اتخاذ القرار (تحديد المشكلة وجمع المعلومات، تحديد البدائل، الاختيار والتقييم) كلما كان القرار التسويقي أكثر فاعلية ، وهناك أربعة مجالات أساسية لاتخاذ القرار التسويقي (قرار المنتج، قرار التسعير، قرار التوزيع، قرار الترويج).
- إن ما يميز القرار التسويقي هو ارتباطه المباشر بالزبون، وارتباط هذا الأخير بالمبيعات التي هي إيرادات المؤسسة وعليه فان اتخاذ القرار في المجالات التسويقية يتطلب دقة في المعلومات لتقليل حالة عدم التأكد وتفادي حدوث نتائج غير مرضية .

• من الجانب التطبيقي:

- لقد بينت الدراسة أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة (59,8%) من عينة الدراسة، ولعل السبب في ذلك هو تأخر الانفتاح الاقتصادي في الجزائر وحادثة هذه الأداة في الأوساط التسييرية، كما أن الاعتماد أكثر على الأدوات التقليدية (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، ميزانية تقديرية) والتي تستعمل بصفة إجبارية للتعامل مع البنوك والضرائب، ومن أهم الأسباب كذلك هو عدم معرفة لوحة القيادة من طرف (42%) من مسيري عينة النوع الثاني، ويمكن إرجاع ذلك إلى مستواهم التعليمي المحدود في مجال التسيير خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي مثلت (98%) من مجموع عينة النوع الثاني وكذلك قلة خبرتها في السوق (90,2% أقل من 10 سنوات) وعدم تبنيتها للتسيير بالأهداف.
- أما النوع الأول فقد أظهرت النتائج دور لوحة القيادة في فاعلية اتخاذ القرارات التسويقية من العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (73,3%) وهو تأكيد للفرضية الرئيسية الثالثة ، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات لوحة القيادة مجتمعة في مجالات اتخاذ القرار التسويقي ككل. ويرجع ذلك لارتباط القرار التسويقي بالمعلومات، ولوحة القيادة توفر هذه الأخيرة بجودة وفي الوقت المناسب، حتى أنها تلفت انتباه المسؤول للانحرافات في المؤشرات بأنواعها الكمية والكيفية، وكان أكثر المقومات تأثيرا هو دورية لوحة القيادة لما في توقيت اتخاذ القرار التسويقي من أهمية بالغة في اغتنام الفرص التسويقية أو الرد على النشاطات التسويقية للمنافسين .
- تعتمد جل المؤسسات في عينة الدراسة على الجداول المليئة بالأرقام وتحميل الرسومات البيانية، التي تعبر بشكل أفضل، كما أنها لا تستخدم المنبهات والألوان التي تسهل قراءة لوحة القيادة ، لهذا السبب كان مقوم تقديم لوحة القيادة غير معنوي في تأثيره على القرار التسويقي الكلي.
- عدم اعتماد جل المؤسسات على الواجهات في نشر لوحة القيادة ، بل تبقى مجرد وثائق يتم وضعها بجانب الوثائق المحاسبية ، ولا تستعمل للاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم، كما أنها في مجملها غير شخصية بل تفرض من طرف جهات مركزية، ولا يتم إشراك المسؤولين العمليين في تصميمها، الشيء الذي أثر على إجابات الباحثين فيما يخص خاصية التناسق وظهر بتأثير ضعيف نسبيا خصوصا في المؤسسات الكبرى وذلك للاختلاف شبه الدائم بين وجهات نظر المدير التسويقي والمدير المالي في النفقات التسويقية.

- غياب نظام معلومات تسويقية لدى أغلبية المؤسسات (ماعدا الكبرى منها)، لضعف الثقافة التسويقية والموارد المالية، وعدم وجود قسم التسويق في بعض المؤسسات، مما أثر على جودة اتخاذ القرار التسويقي.
- إن نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين يرجع بالأساس إلى عدم تبني ثقافة التسيير بالأهداف، ما يضعف من قدرة لوحة القيادة على أخذ مكانتها في التسيير، بحيث أنها لا تعكس حقيقة النشاط، ويجعل المسؤولين العمليين يتعاملون معها بتذمر.
- اعتماد جل المؤسسات على المؤشرات المالية في لوحة القيادة لديها ونقص في المؤشرات غير المالية وغياب شبه تام للمعطيات الخارجية والتنوعية، مما يعطي صورة عن الأداء قصير المدى، ولا يمكن من معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة، وكذلك كثرة المؤشرات (تفوق 15 مؤشر) في لوحة القيادة مما يفقدها أهميتها ويشتت تركيز المسؤول في اتخاذ القرار.

● التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- تطبيق مبدأ التسيير بالأهداف والعمل على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والعمل على تحمل المسؤولية من خلال تقييمهم ومكافأهم حسب الأهداف المنجزة لكل فرد.
- تأكيد النصح بضرورة الاهتمام بهذه الأداة الفعالة والاعتناء بها وصيانتها باستمرار بغرض الرفع من كفاءة العملية الرقابية، وتحسيس المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والاهمال.
- تحديد المتغيرات الأساسية المتحركة (Facteur clé de succès) في الإستراتيجية وأهداف المؤسسة إضافة إلى اختيار المؤشرات الملائمة وطرق عرضها.
- الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال استخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة وهذا للفت انتباه المسؤول إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع، واستعمال المنبهات والألوان في المؤشرات لزيادة الرقابة القبلية من خلال استباق وقوع المشاكل التسويقية في أحد العناصر.
- إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، وتحسيسهم بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم، وتخفيف الضغط النفسي عليهم من خلال التواصل والتكوين.
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحة قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين مثل طريقة GIMSI، وتنويع المؤشرات في لوحات القيادة وعدم اقتصرها على المؤشرات المالية مع محدوديتها لدعم تركيز متخذ القرار.

- من أهم العوامل لتحقيق استغلال أفضل للوحات القيادة هو جودة المعلومات وهو ما يقتضي تواجد نظام معلومات تسويقية فعال على مستوى المؤسسة، و قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع يمكن مسؤول التسويق من التعرف على المشاكل التي تحيط بالمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة مما يزيد من قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق والتكيف معها.
- تطوير نظام لوحات القيادة وإعطائه المكانة المناسبة من أجل تحسين اتخاذ القرارات التسويقية من خلال إدخال الإعلام الآلي فيه للاكتشاف الآلي للحالات غير المرغوب فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة والبرمجيات.
- حرص الادارة على دورية لوحة القيادة من خلال احترام مواعيد التحضير والإرسال للمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة في ذلك (Intranet) ، من أجل زيادة فعالية القرارات المتخذة في الوقت المناسب.
- الحرص على تناسق لوحات القيادة من خلال احترام مبدأ Gigogne في التداخل، لتفادي تشويه وتضليل المسؤولين في اتخاذ القرار بمعلومات مغلوبة أو مبالغ فيها ، وتعزيز التواصل النازل،الصاعد والأفقي.
- تقوية روح الفريق من خلال وضع نظام تحفيز جماعي لبلوغ الأهداف المسطرة ومتابعة لوحة القيادة بشكل منتظم.
- تعزيز مكانة التسويق على مستوى جل المؤسسات الاقتصادية من خلال إعطائه وزن أكبر في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة عامة والأداء التسويقي على وجه الخصوص.

● محدودية البحث:

نشير أنه لا يكاد يخلو أي بحث من صعوبات يمكن تعرقل مساره و تحدث بعض النقائص في جوانب الدراسة و تتمثل محدودية هذا البحث ونقائصه في النقاط التالية:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المؤثرة في تطبيقات لوحة القيادة (التقنية، السلوكية، التنظيمية، البشرية)، والمتغيرات الوسيطة الأخرى تم اعتمادها في دراسات سابقة (محيط المؤسسة، نوع الصناعة...) في نموذج الدراسة.

- محدودية عينة الدراسة رغم أنها كانت متكونة من 103 مؤسسة ولكن انقسمت على حسب استخدام لوحة القيادة إلى عينتين فرعيتين (النوع الأول:42، النوع الثاني:61) ، رغم استعمال عدة طرق لإدارة الاستبيان.
- نقص المراجع في موضوع لوحة القيادة خاصة باللغة العربية بسبب اعتماد المراجع المشرقية في طرحها على التوجه الأنجلوساكسوني، والذي يتبنى بطاقة الأداء المتوازن عوض لوحة القيادة في التوجه الفرونكوفوني المعتمد في الجزائر أكثر، مما استوجب القيام بالترجمة للمراجع الفرنسية أكثر وما قد ينجر عنه من نقص في دقة بعض المصطلحات.

وفي الأخير، نتمنى أن نكون قد وفقنا في دراستنا بالإجابة على إشكالية البحث من خلال تقديم تفسير لدور لوحة القيادة وخصائصها في تحسين اتخاذ القرارات في المجالات التسويقية الأساسية.

• آفاق البحث:

- إن هذا العمل لم يعطي تفسير كامل لهذه التطبيقات خصوصا أنها حديثة في المؤسسات الجزائرية، وهذا يفتح المجال لموضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة:
- تطبيقات لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ودورها في تحسين الأداء .
 - التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.
 - معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الملاحق

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان (الملحق رقم 1)

استبيان موجه لمسير المؤسسة أو المسؤول التسويقي

بعد التحية والسلام؛

في إطار إعداد أطروحة دكتوراة في علوم التسيير والتي تهدف إلى تبيان دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الجزائرية ، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم طامعا في تعاونكم من خلال التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرتبط بالدراسة، ولاشك أن إجاباتكم الدقيقة و الموضوعية سوف تساعد على الوصول إلى نتائج علمية وعملية مفيدة. مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم تعاونكم ، وتفضلوا بقبول أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

يتكون الاستبيان من 3 أجزاء:

1- معلومات عامة عن المؤسسة.

2- تطبيقات لوحات القيادة في المؤسسة.

3- اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة .

الرجاء بالتفضل بإكمال الاستبيان قبل 10 سبتمبر 2014

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

1- أسئلة عامة:

1) نوع مؤسستكم:

مؤسسة عمومية مؤسسة خاصة مؤسسة مختلطة

2) عمر مؤسستكم :

أقل من 3 سنوات من 3-10 10-20 أكثر من 20 سنة

3) ما هو نوع النشاط لمؤسستكم ؟

نشاط صناعي نشاط تجاري نشاط خدمات

الرجاء تحديد طبيعة هذا النشاط.....

4) ما هو عدد العمال الدائمين

ما هو عدد العمال المؤقتين

5) هل تستعملون لوحات القيادة ؟

نعم لا

5) 1- إذا كانت الإجابة ب لا يمكن تحدد لنا السبب في رأيك من بين الأسباب التالية و تفضل
بالاجابة على الأسئلة من 47 إلى 63

أراها غير مجدية أرى أن تكاليفها أكبر من العوائد على استعمالها
 ليس لدينا كفاءات في هذا الميدان أخرى

5) 2- إذا كانت الإجابة ب نعم فتفضل بالإجابة على كل الأسئلة من 6 إلى 63

2- تطبيق لوحات القيادة:

الخاصية	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مكانة لوحة القيادة	6	-تمنح الإدارة لكل مسؤول أهداف يجب عليه تحقيقها في فترة معينة					
	7	- تعكس لوحة القيادة في المؤسسة حقيقة النشاط و تظهر الأحداث بدون تشويه أو تضليل .					
	8	- تستعمل لوحة القيادة لديكم للمتابعة الآتية لأداء المؤسسة و مراقبة النشاط عن بعد.					
	9	-يتعامل المسؤولون العمليون بلوحة القيادة بارتياح و دون تدمر					
	10	- تقوم لوحة القيادة في المؤسسة بلفت انتباه المسؤول لأي انحراف غير مقبول بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) و ما كان مخطط له(الأهداف) في وقته .					
	11	- يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لديكم في الاجتماعات الدورية .					
محتوى لوحة القيادة	12	- المعلومات في لوحات القيادة لديكم مفهومة و واضحة					
	13	- من خلال لوحات القيادة لديكم يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة شاملة					
	14	- تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المؤشرات المالية (رقم أعمال، سيولة، CA/ لكل منتج...)					
	15	- تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المؤشرات غير المالية (كمية المبيعات، معدل التغيب، عدد المردودات...)					
	16	- تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد كافي من المعطيات النوعية(رضا الزبون، صورة المؤسسة ...)					
	17	- تحتوي لوحة القيادة لديكم على عدد معتبر من المعطيات الخارجية(السوق، المنافسين، احصائيات القطاع) .					
	18	- يمكن الاستغناء عن بعض المعلومات الموجودة في لوحة القيادة لديكم					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	الخاصية
					- تظهر لوحة القيادة لديكم الأداء الفعلي و الأداء المتوقع و مجال لتحديد الانحرافات بينهما	19	تقديم لوحة القيادة
					- تحتوي لوحة القيادة لديكم لنتائج لنفس الفترة في سنوات سابقة	20	
					- تحتوي لوحة القيادة لديكم على منحنيات ورسومات بيانية	21	
					- تحتوي لوحة القيادة لديكم على منبهات متحركة تعبر عن وضعية معينة.	22	
					- تحتوي لوحة القيادة لديكم على نسب بالألوان تختلف من حالة لأخرى .	23	
					- تقدم المعلومات في لوحة القيادة لديكم بشكل مناسب و عبر وسائط متعددة	24	
					- عدد مؤشرات لوحة القيادة لديكم محصور ما بين 7 إلى 15 مؤشر	25	
					- أدى استعمال لوحة القيادة لديكم إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها.	26	
					- تضع الادارة جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة	27	دورية لوحة القيادة
					- يستغرق إعداد و تحضير لوحة القيادة مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات	28	
					- تعتمد المؤسسة على برمجيات لتحضير المعلومات المطلوبة في لوحات القيادة EXCEL	29	
					- يتم تحضير لوحة القيادة في الأجل المنفق عليها ، حدد المدة : (يومية <input type="radio"/> أسبوعيا <input type="radio"/> شهريا <input type="radio"/> فصليا <input type="radio"/> سنويا <input type="radio"/>)	30	
					- يتم ارسال لوحة القيادة في وقتها عن طريق البريد الالكتروني الداخلي intranet	31	
					- أرى أن لوحة القيادة هي مضيعة للوقت و الموارد	32	
					-مثلا عند القيام بعملية تسويقية مؤقتة يتم تحضير و تتبع لوحة القيادة بشكل يومي	33	

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	الخاصية
					- يقدم كل مسؤول تقريرا دوريا في شكل لوحة قيادة حول النتائج التي تم تحقيقها الى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	34	درجة تناسق لوحات القيادة
					- عادة ما يقوم المسؤول بجمع كل لوحات القيادة لمؤوسيه في لوحة قيادة واحدة (Le Principe de Gigogne)	35	
					- يتم استعمال لوحة القيادة للاتصال و تحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم	36	
					- كل مسؤول له لوحة قيادة شخصية و خاصة به.	37	
					- نلاحظ وجود تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي.	38	
					- يتم إشراك المسؤولين الميدانيين في تحضير لوحات القيادة .	39	
					- تتصف المعلومات في لوحات القيادة لمختلف الأقسام (الانتاج، التسويق، المحاسبة...) بالاتساق و الترابط	40	
					- تنظر الادارة الى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة .	41	جودة لوحة القيادة
					- تدعم الادارة بناء وجمع المعلومات من خلال نظام معلومات إداري (تسويقي ، محاسبي ..) التي تستخدم في لوحة القيادة.	42	
					- تخصص المؤسسة ميزانية محددة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة.	43	
					- تحرص الادارة على مصداقية المعلومات التسويقية المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار	44	
					- المعلومات في لوحة القيادة تجدها ذات مردودية مقارنة بتكاليف تحضيرها	45	
					- تجد في بعض الأحيان معلومات لوحة القيادة متضاربة	46	

3- اتخاذ القرارات التسويقية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم	القرار
					-عادة ما يتم تحديد المشاكل المتعلقة بالمنتوج بشكل مبكر (جودة المنتج، مشكل في التغليف، تقديم منتج جديد منافس...)	47	قرار المنتج
					- توفر المؤسسة المعلومات الضرورية و الحديثة و المتعلقة بالمنتوج لمتخذي القرار في الوقت المناسب	48	
					- عادة يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتوج في الوقت المناسب.	49	
					- عادة ما تحقق القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتوج نتائج مرضية .	50	
					-عادة ما يتم تحديد المشاكل المتعلقة بالتسعير بشكل مبكر (تخفيض السعر، منح خصومات من طرف المنافس، استعمال طرق تسعير جذابة من طرف المنافس...)	51	قرار التسعير
					- توفر المؤسسة المعلومات الضرورية و الحديثة و المتعلقة بالتسعير لمتخذي القرار في الوقت المناسب	52	
					- عادة ما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسعير في الوقت المناسب.	53	
					- عادة ما تحقق القرارات المتعلقة بالسياسة التسعيرية نتائج مرضية .	54	
					-عادة ما يتم تحديد المشاكل المتعلقة بالتوزيع بشكل مبكر (عدم توفر المنتج في مناطق معينة، تلف منتجات بالنقل، مشكل مع موزع...)	55	قرار التوزيع
					- توفر المؤسسة المعلومات الضرورية و الحديثة و المتعلقة بقنوات التوزيع لمتخذي القرار في الوقت المناسب	56	
					- عادة ما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع في الوقت المناسب.	57	
					- عادة ما تحقق القرارات المتعلقة بالقنوات التوزيع نتائج مرضية .	58	
					-عادة ما يتم تحديد المشاكل المتعلقة بالمزيج الترويجي بشكل مبكر (مردودية عملية ترويجية، مدتها، مشكل مع وكالة اشهار...)	59	قرار الترويج
					- توفر المؤسسة المعلومات الضرورية و الحديثة و المتعلقة بالمزيج الترويجي لمتخذي القرار في الوقت المناسب	60	
					- عادة يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي في الوقت المناسب.	61	
					- عادة ما تحقق القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي نتائج مرضية .	62	
					- تتأخر المؤسسة في ردة الفعل على العروض الترويجية للمنافسين	63	

شكرا على تعاونكم

Université BELKAID BOUBAKER TLEMCEN
Faculté de sciences Economiques, Commerciales et Gestion

Q U E S T I O N N A I R E (Annexe 02)

Projet de recherche portant sur le rôle de tableaux de bord dans la prise de décisions marketing

Questionnaire à l'attention du dirigeant d'entreprise ou le responsable Marketing

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre participation à la réalisation d'une étude portant sur certaines pratiques en matière du tableaux de bord et les décisions marketing

Soyez assuré(e) que nous respecterons rigoureusement le caractère confidentiel de vos réponses et que les résultats de l'enquête serviront exclusivement à des fins de recherche.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration et vous prions d'agrée, Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères remerciements.

Ce questionnaire est structuré en trois parties :

- I. Informations générales
- II. Les pratiques de tableaux de bord
- III. la prise des décisions Marketing

Merci de retourner le questionnaire complété avant le 10/09/2014

Remarque : Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre situation.

Merci pour votre participation

1- Informations générales

1- Votre entreprise est une :

Entreprise publique Entreprise privée Entreprise Mixte

2- L'âge de votre entreprise :

Moins de 3 ans entre 3 et 10 ans
 entre 10 et 20 ans plus que 20ans

3- Quel est le type d'activité de votre entreprise :

Industriel Commercial Services

Merci de précisez la nature d'activité

4- Quel est le nombre des employés dans votre Entreprise

.....

2- Les pratiques du tableaux de bord

5- Est que vous utilisez les tableaux de bord

OUI NON

5-1 Si la réponse est Non, veuillez choisir l'une des causes suivantes :

- Vous jugez qu'il est inutile ;
- Vous jugez que le cout engagé est supérieur à la valeur attendue ;
- Vous ne disposez pas de cadres formés en ce sens ;
- Autres causes, veuillez préciser.....

.....
Et veuillez répondre seulement aux les questions du N°47 au N°62

5-2 Si Oui, veuillez répondre à tout le questionnaire

II. Les pratiques de tableaux de bord

caractéristiques	N°	item	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Culture de gestion et tableau de bord	6	L'entreprise fixe à ces cadres des objectifs à atteindre pour une période déterminée.					
	7	Les tableaux de bord de l'entreprise reflètent la réalité des activités sans dissimulation ni manipulation.					
	8	Principalement les tableaux de bord sont utilisés dans l'entreprise pour contrôler les responsables opérationnels à distance.					
	9	Les responsables opérationnels utilisent les tableaux de bord avec plaisir sans ressentiment.					
	10	Les tableaux de bord de l'entreprise attirent l'attention des responsables sur tout écart important à temps réel .					
	11	L'analyse des écarts importants se fait durant les réunions périodiques.					
Contenu du Tableau de bord	12	- Les données des tableaux de bord de l'entreprise sont compréhensibles					
	13	- Il suffit d'un coup d'œil sur le tableau de bord pour avoir une vision globale sur l'activité de l'entreprise					
	14	- Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent suffisamment d'indicateurs financiers (Suivi du CA, taux de marge ...)					
	15	- Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent suffisamment d'indicateurs Non financiers (quantités vendues, Nbr des retours pour défauts de qualité...)					
	16	- Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent suffisamment des données qualitatives (satisfaction des clients, image de l'entreprise...)					
	17	- Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent suffisamment des données externes (part de Marché, concurrents, statistique de secteur...)					
	18	- Il est possible d'avoir de données superflues dans les tableaux de bord de l'entreprise					

caractéristiques	N°	item	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Structure du tableau de bord	19	les tableaux de bord de l'entreprise comportent des cases de résultats obtenus, des objectifs prévus et écarts entre eux					
	20	Parfois les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des résultats d'une même période de l'année précédente pour les comparer avec les résultats actuels.					
	21	Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des graphes					
	22	Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des clignotants mobiles selon la situation.					
	23	Les tableaux de bord de l'entreprise contiennent des ratios avec couleurs conventionnelles.					
	24	- Les tableaux de bord de l'entreprise sont présentés d'une manière appropriée.					
	25	Le nombre des indicateurs dans chaque tableau de bord de l'entreprise sont entre 7 et 15 indicateurs					
	26	L'utilisation de tableau de bord facilite la compréhension et l'exploitation des informations					
Périodicité du tableau de bord	27	- L'administration veille sur la périodicité et la mise à jour des informations des tableaux de bord.					
	28	- la préparation du tableau de bord doit intervenir à temps.					
	29	Dans la préparation des tableaux de bord, l'entreprise à recoure aux techniques d'informatique (logiciel, Excel...).					
	30	La fréquence de production des tableaux de bord est respectée : <input type="checkbox"/> Quotidienne <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input type="checkbox"/> mensuelle <input type="checkbox"/> trimestrielle <input type="checkbox"/> annuelle					
	31	-Généralement l'envoi de tableau de bord se fait par le biais de l'intranet.					
	32	Généralement les responsables opérationnels pensent que l'utilisation des tableaux de bord est une perte du temps et des ressources.					
	33	Quand t il ya une opération ponctuelle, le suivi du tableau de bord se fait de manière quotidienne.					

caractéristiques	N°	item					
			Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
La Cohérence du Tableau de bord	34	- Généralement chaque responsable rend compte à son supérieur hiérarchique sur les résultats obtenus sous forme de tableau de bord					
	35	Généralement chaque responsable rassemble les tableaux de bord de ces subordonnés dans un seul tableau de bord (Le Principe de Gigogne)					
	36	L'utilisation de tableaux de bord a l'entreprise sert à communiquer et stimuler le personnel pour atteindre leurs objectifs					
	37	Chaque responsable dans l'entreprise a un tableau de bord personnel					
	38	Dans l'entreprise , il ya une corrélation entre les indicateurs des tableaux de bord et la distribution des rôles selon l'organigramme .					
	39	Les responsables opérationnels sont associés à l'élaboration des tableaux de bord .					
	40	Les informations contenues des tableaux de bord des différents services (production, marketing, comptabilité ...) se caractérisent par une cohérence.					
La qualité des tableaux de bord	41	L'entreprise considère les informations du tableaux de bord comme source importante.					
	42	L'entreprise veille sur la collecte des informations pour construire un système d'information fiable (System d'information marketing, comptable...)					
	43	L'entreprise réserve à un budget spécial pour collecte les informations					
	44	L'entreprise veille sur la crédibilité des informations portées dans les tableaux de bord des décideurs					
	45	Les tableaux de bord utilisés dans l'entreprise sont rentables par rapport aux couts de leurs élaborations					
	46	Parfois les données de tableaux de bord utilisés dans l'entreprise sont contradictoires					

3- la prise les Décisions Marketing

Marketing MIX	N°	item	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Les décisions de Produit	47	- Généralement on découvre tôt les problèmes relatifs au Produit (qualité de produit, l'emballage, nouveau produit de concurrent...)					
	48	- L'entreprise fourni les informations nécessaires relatifs au Produit pour la prise de décision à temps					
	49	- Généralement on prend les décisions relatives au Produit dans les meilleurs délais					
	50	- Généralement les décisions prises relatives au Produit ont des résultats satisfaisants.					
Les décisions de prix	51	- Généralement on découvre tôt les problèmes relatifs au Prix (diminution de prix ou de CA, accorder des d'escomptes...)					
	52	- L'entreprise fourni les informations nécessaires relatifs au Prix pour la prise de décision à temps					
	53	- Généralement on prend les décisions relatives au Prix dans les meilleurs délais					
	54	- Généralement on est satisfait de décisions prise relatives au politique de Prix					
Les décisions de Distribution	55	- Généralement on découvre tôt les problèmes relatifs au Distribution (disponibilité de produit dans le marché, problème avec un distributeur...)					
	56	- L'entreprise fourni les informations nécessaires relatifs aux canaux de Distribution pour la prise de décision à temps					
	57	- Généralement on prend les décisions relatives au Distribution dans les meilleurs délais					
	58	- Généralement on est satisfait de décisions prise relatives au Distribution					
Les décisions de promotion	59	- Généralement on découvre tôt les problèmes relatifs au Promotion Mix(.					
	60	- L'entreprise fourni les informations nécessaires relatifs au Promotion Mix pour la prise de décision à temps					
	61	- Généralement on prend les décisions relatives au Promotion dans les meilleurs délais.					
	62	Généralement on est satisfait de décisions prise relatives au Promotion Mix					
	63	- Parfois l'entreprise est lente dans les réactions sur les offres promotionnelles du concurrent (Tombola, Bonus, cadeaux...)					

Merci de votre collaboration.

المراجع

➤ المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية 2004.
- بوتي محمد، "الحاسبة العامة للمؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998.
- تيسير العجارمة و محمد الطائي "نظم المعلومات التسويقية، مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات" إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2008.
- ثابت عبد الرحمن ادريس "بحوث التسويق:" شركة الجلال للطباعة 2005.
- حسن علي مشرقي، "نظريات القرارات الإدارية، "مدخل كمي في الإدارة" طبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان سنة: 1997.
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل. دار زهران. الأردن. 1997.
- زيد منير عبوي، " نظام المعلومات التسويقية " دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية (نما). ط1. مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 1998.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية". الدار الجامعية. الإسكندرية. 1998.
- سيد الهواري، اتخاذ القرارات " تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكاري". ط1. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- صلاح الشواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، الكويت سنة: 1998.
- الصميدعي محمود و حاسم المساعد ، رشاد محمد يوسف ،إدارة التسويق التحليل و التخطيط والرقابة، دار المناهج 2006 .
- طارق نائل هاشم " نظم المعلومات التسويقية " دار تسنيم للنشر، عمان 2007 .
- طاهر محسن الغالي " وآخرون، أساسيات الأداء، وبطاقة الأداء المتوازن" دار وائل للنشر، عمان 2009.
- طرطار أحمد: "تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة" طبعة 3 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
- عدون ناصر دادبي: "التحليل المالي لتقنيات مراقبة التسيير" دار المحمدية العامة، الجزائر 2000.
- علاء فرحان طالب وآخرون " نظام الاستخبارات التسويقية " دار الصفاء للنشر، عمان 2009 .
- العلاق بشير ، العبدلي قحطان ، إدارة التسويق، دار زهران 1999 .

- علي الشريف، محمد فريد الصحن. اقتصاديات الإدارة "منهج القرارات". الدار الجامعية. الإسكندرية. 1988.
- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي. نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري". ط1 مطبعة الإشعاع الفنية. الإسكندرية. 1999.
- مؤيد الفضل «الأساليب الكمية في الإدارة» دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان،الأردن 2004.
- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة سنة: "1998".
- محمد فريد الصحن و اخرون " مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية " الدار الجامعية الابراهيمية الاسكندرية 2001 .
- محمود الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف « الأساليب الكمية في التسويق » دار المناهج للنشر عمان الأردن 2006 .
- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية " مدخل كمي". ط1. دار اليازوري العلمية، عمان. الأردن. 1998.
- نظام السوداني، حداد شفيق " التسويق مفاهيم معاصرة "، مكتبة الحامد للنشر عمان ، 2006 .
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، "الأردن" 1990.
- هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة " دليلك العلمي في الإدارة". ترجمة : مصطفى إدريس. مراجعة : يوسف محمد القبلان . نهال للتصميم و الطباعة. لندن. 1991.
- وائل محمد صبحي، طاهر مدحت منصور، "أساسيات الأداء وبطاقة المتوازن"، دار وائل عمان 2009.
- اليوسفي أحمد ، و آخرون ، «إدارة التسويق» ، جامعة حلب 2004.

• البحوث الجامعية:

- أبو فضة صالح. " نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية " رسالة دكتوراة غير منشورة ، أكاديمية العربية للعلوم المصرفية، عمان 2006.
- بركاني سمير لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبيدة 2004
- بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010- 2011
- بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البيدة، 2006

- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006
- سويس عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتورا، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- صهيب وجيه البطانية « أثر بحوث التسويق على اتخاذ القرار التسويقي دراسة تطبيقية» مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت الأردن 2009.
- طارق نائل روجي هاشم دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية دكتوراة فلسفة منشورة في التسويق جامعه عمان العربية للدراسات العليا 2006
- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير :أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/ 2001
- قريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004
- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/ 2005
- محمد الزيود « دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات - حالة أمانة عمان الكبرى-» دكتوراة غير منشورة في التسيير جامعة الجزائر 2006-2007
- محمد مصطفى عبد الله « دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصرفي» ماجستير غير منشورة في التسويق جامعة دمشق 2009 .
- مشاري محمد الظفيري « الأثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الاتصالات الكويتية» - ماجستير ادارة الأعمال غير منشورة جامعة الشرق الاوسط 2012.
- نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 1996/95.
- هدى معيوف « دور نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية» ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة كلية العلوم الإدارية جامعة عدن 2007.

● المقالات :

- أبو نبعة عبد العزيز «تصميم نظام المعلومات التسويقية» المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية

عمان 2005 .04.28

– بن لخضر محمد العربي، بن حبيب عبد الرزاق "تأثير نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي" مجلة MECAS العدد 9 سنة 2013 جامعة تلمسان.

– نظم المعلومات الإدارية واهميتها في اتخاذ القرارات تركي كاظم عبيس كلية الزراعة – جامعة بابل مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد 18 / العدد (3) : 2010

➤ المراجع باللغات الأجنبية :

• Livres :

- Aeker David A. others « Marketing Research » John Wisley. Inc.2001.
- Aim Roger, «Indicateurs et tableaux de bord», édition Afnor Paris, 2006.
- Alain Fernandez « L’essentiel du Tableau de bord » 3^{ème} édition Eyrolles 2011
- Alain Fernandez « les nouveaux tableau de bord des managers »5^{ème} édition Editions Eyrolles,2011 .
- Alain Fernandez « les nouveaux Tableau de Bord, piloter l’entreprise » Edition organisation. 2008
- Andy Neely « Business performance measurement Theory and practice Applications» 3 ème édition, Paris, McGraw-Hill.2003.
- Anne Mayere « pour une economie de l’information » Edition CNRS Paris 1990.
- Balland. S et Bouvier A.M. « management des entreprise » Edition Dunod Paris 2011.
- Bernard j- pierre, et autres : Précis de marketing, Edition Nathan, Paris, 1996.
- Boisselier.P. « Contrôle de gestion » Edition Vuibert 1999.
- Boix Daniel « le tableau de Bord » Edition organisation. Paris 1998.
- Boix Daniel, Feminier Bernard , «Le tableau de bord facile» édition d’Organisation, Paris, 2003.
- Bouquin H, “Le contrôle de gestion”, Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd, (2001).
- Bourdin. J . « le contrôle de gestion », Dalloz Paris, 1997.
- Bourguignon A, «Piloter l’Entreprise : Tableau de bord ou Balenced Scorcard». édition Dunod, Paris, France, 2004.
- Carl Mc Daniel , Roger Gates « Marketing Resaerch Essentials» 7th Edition John Wisley Sons Inc 2010 USA .
- Caroline Selmer « concevoir le tableau de bord » 2^{ème} édition Dunod Paris.2003.

- Chantal Ammi. «Le Marketing : un outil de décision face à l'incertitude». Ed marketing. Paris. 1993.
- Churchill, GA « Basic Marketing research “ the Dryden Press .Orlando 2001
- Claud Alzard et Sebine Separi . « contrôle de gestion » 6^{eme} édition , Dunod.Paris 2004.
- Colosse Bernard ,&é «Encyclopédie de contrôle de gestion et audit », édition Economica, Paris, France, 2000.
- Davis, J. “Measuring marketing :103 Key Metrics Every Marketer Needs”. Published by John Wiley and Sons 2007.
- Delmond M.H, Y Petit et J M Gautier, « Management des systèmes d’information », Dunod, Paris 2003
- Efain Turban and Others «decision support and business intelegence system» Prentice Hall 2007
- Fitzgerald, Stephen P « Decision making» Capstone Publishing, London, 2002.
- Frediric Buchet. Nicolas Caron « les Tableau de bord de la fonction commerciale ». Dunod. Paris 2006 .
- H. Loning, y les queux et CDL « le contrôle de gestion » édition DUNOD, Paris, 4e édition 2013 .
- Imbert Joëlle, «les tableaux de bord ressources humaines», édition Afnor, Paris, France, 2006.
- J.P.Taieb, « Les Tableaux de Bord de La Gestion Sociale: Développez Les Nouveaux Outils de La Performance Sociale» Dunod, 4ème édition. 2008.
- Jean Lanchand « la gestion budgétaire, outil de pilotage des managers » édition organisation Paris, 1998 .
- Jean- Pierre Védrine. «Le Traitement des données en Marketing» Ed : d'organisation. Paris. 1991.
- Jean-yves saulou « tableaux de bord pour les de décideurs qualité» 2eme édition Afnor2000.
- Jessup, L. & Valacich, JInformation Systems Today, New Jersey: Prentice Hall ,2003.
- Kaplan R. « Le tableau de bord prospectif:pilotage stratégique :les04 axes du succès» " 2000.
- Kaplan. R, Atkinson. A. « Advanced Managment Accounting » 03rd édition prentice hall, 1997 .
- Kaplan. R. Norton. D. « comment utiliser le tableau de Bord perspectif » 3 Edition organisation, Paris 2003.
- Kotler p/keller.K « Marketing Managment » 12 édition New Jersy: Person Prentice, New Jearsy 2006 .
- Kotler, P., & Armstrong, G. Marketing. GRADA publishing,2007.
- KOTLER, P., DUBOIS"Marketing management", Nouveaux Horizons, 8 ème édition Analysis, Planning, Iplementation and Control, Englewood cliffs, NJ : Prentice Hall International. , 1994.

- Lambin . Jean Jaques. « Marketing Stratégique et Opérationnel » 5^{eme} édition Dunod Paris 2002
- Langlais. G et autres « contrôle de gestion » Berti Edition Alger 2008..
- Lauzel. P, Teller. R « le contrôle de gestion et budget » Edition Sirey 1997.
- Lemoigne Jean - Louis, « Les systèmes de décision dans les organisations »,Ed : P.U.F, Paris, 1974
- Loning Helène et autres « le contrôle de gestion » organisation, outils et pratiques 3eme Edition Dunod, Paris 2008.
- M. Charpentier, P. Gramdjeam « Secteur Public et contrôle de gestion » Edition organisation, Paris, 1998.
- M.Moisson, « Table des Clignotants de L'entreprise. Tableau de Bord » Ed.Organization , 1978.
- Malhotra, N. K. Marketing research, New Jersey: Prentice Hall. 2004.
- Mendoza Carla et autres « Tableaux de bord pour managers», édition d'Organisation, Paris, France, 2000.
- Michel Gervais « Contrôle de gestion » 7^{ème} Edition, Economica-Paris2000.
- Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise » 2eme edition d'organisation Paris 2001 .
- Mintzberg, H., 1990, "Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre", Les Éditions d'Organisation, Paris, 4^{ème} édition.
- Nobert Guedj « le contrôle de gestion » 3eme Edition d'organisation. Paris .2001
- Patrick Iribarne « Les tableaux de bord de la performance » edition Dunod , Paris 2003
- Philippe Lorino, « Méthodes et pratique de la performance » 3 Edition d'organisation, Paris 2003.
- Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion » 2^{ème} édition presse de l'université du quésec, 2009.
- Reix, Robert. « Systèmes d'information et management des organisations» 4^{ème} édition, Paris: Vuibert, 2002.
- Steven Thompson, " Sampling ", John Wiley Sons , 3^{ed} edition , New Jersy , 2012.
- Synek, M. Economics for managers. Grada Publishing, 2007.
- Vernet Eric : « l'essentiel du Marketing» 2^{ème} édition, Ed d'organisation, paris, 2003.
- Wayne Eckerson « performance Dashboard : Measuring, Monitoring and Managing your business.»John wily Sons ,2005.
- Yevs Evrard et Patrick le Maire « Modeles et decisions en marketing » edition Dalloz Gestion, 1976.

- **Les articles :**

- A Merabet., «Les associations à la marque : étude exploratoire du marché du téléphonie mobile », Les cahiers de Mecas, N°02(2005),, Avril
- Aggarwal, N & Gupta, M. , “Marketing performance measures: current status in Indian companies”, Decision, (2006) , (on-line), 33 (1), file://A:search.epnet.com
- Aitouche.S and others « comparative Study based on metamodels of Models for controlling performance » IJC SI .Vol.9 N02 May 2012 on line.
- Ajayi, A,and others, "The Use of Management Information Systems (MIS) in Decision Making Andy Neely" Business performance measurement Theory and practice "Edited by Cranfield School of Management, UK Cambridge University Press 2004.
- Alain Fernandez “ les tableaux de Bord des managers”. 5eme Edition 2011. www.Nodesway.com (11/02/2013)
- Alain Fernandez. « Gimsi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité» . www.nodesway.com. consulté 01/07/2012
- Ambler Tim « Use a dashboard when driving your marketing » Marketing Metrics, Market Leader Summer 2006 p3-9
- Ambler, T. & Kokkinaki, F. & Puntoni, S. , « Assessing Marketing performance : reasons for metrics selection» Journal of Marketing Management(2004), (on-line), 20, file://A:search.epnet.com
- Amy Miller, Jennifer Cioffi « Measuring Marketing Effectiveness and Value:The Unisys Marketing Dashboard » September 2004 journal of advertising Research p237-240.
- Andrea Seaton Kelton, Robin R. Pennington, Brad M. Tuttle, “The Effects of Information Presentation Format on Judgment and Decision Making: A Review of the Information Systems Research. Journal of Information Systems 24:2, 79 Online publication date: 1-Jan-2010.
- Andrea Seaton Kelton, and others, « The Effects of Information Presentation Format on Judgment and Decision Making”: A Review of the Information Systems Research. Journal of Information Systems 24:2, 79 Online publication date: Jan-2010.
- Anne Pezet. The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. Accounting Business and Financial History, Taylor & Francis, 2009, 19 (2), pp.103-125.
- Ashill NJ, Jobber D –« Defining the information needs of senior marketing executives: an exploratory study » Qualitative Market Research Journal, 2001 Vol 4 p 52-61.
- Ashill, N. J. and Jobber, D., the impact of environmental uncertainty perceptions, Decision Mater Characteristics and Work Environment Characteristics on the Perceived Usefulness of Marketing Information

- Systems (MKIS): A Conceptual Framework, (1999), (on-line) 15, file://A:search.epnet.com.
- Atkinson,A, others , "A stakeholder approach to strategic performance measurement", Management Review(1997), Spring,pp.25-37.
 - BALL...E SERGE, "Les outils d'aide à la décision marketing", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre (1983), n° 43, pp. 40-47.
 - Benlakhdar. M and others « Dashboard as a Tool for Decision Support Development in Algeria » International Conference Proceeding of PSRC , Abu Dhabi UAE, March 19-20 2014, P 76-80 .
 - Berend Wierenga "Managerial decision making in marketing: The next research frontier, International Journal of Project Management Volume 30, Issue 2, February 2012, Pages 162–175.
 - Berland N, « Mesurer et piloter la performance », (2009), e-book, www.management.free.fr consulté 01/07/2012.
 - Bouguignon. A and others « Bsc Versus French tableau de bord “ ESSEC Bussiness School journal 2011. P12
 - Bourguignon A., Malleret V. et Norreklital H.” L’irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l’exemple du tableau de bord et du balanced scorecard”, Comptabilité-Contrôle-Audit/ Numéro spécial, mai(2002),, pp. 7-32.
 - Brian Ballou et autres « Creating Effective Dashboards : How companies can improve executive decision making and board oversight»,strategic and finance journal & March 2010 .
 - BATTERY E and others « Design of a Marketing information system : useful paradigms European journal of Marketing (online) 25.File A//: emeraldinsight.com.
 - Callandret-Bigot et autres, « Contrôle de gestion bancaire: de l’évolution de la fonction et des outils », working paper serie IPAG business , school Paris ,2014.
 - Cappelletti L, « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d’expérimentation », Revue management et avenir 2008/2, N° 16, p. 156-173.
 - Cauvin E. et Bescos P-L,” L’évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique”, Actes du 25ème Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, Orléans, 12-14 mai2004.
 - Cauvin Eric ,Pierre-Laurent, « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique » Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 1, mars 2005, p. 5 – 25.
 - Chaari.Z, Didier.L , « L’impact de l’utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants » ; halshs, vol 1, septembre 2010,France.
 - Chapellier philippe, “Données comptables de gestion et systems d'information du dirigeant de PME", Système d'information et management nO 2, vol 1,1996,pp.23-39, Juin.

- Chiapello E. et Delmond M.H,” Les tableaux de bord de gestion, outils d’introduction du changement”, Revue Française de Gestion, janvier-février 1994, pp. 49-58.
- Clark, B. , “Marketing performance measures : History and interrelationships” , Journal of Marketing Management,(1999),(online) 15, file://A:search.epnet.com
- Clark, B., Abela, A. & Ambler, T ‘Using dashboards to align marketing and the organization’, Marketing Management, forthcoming.(2006)
- Dan Ariely, Michael I. Norton. “From thinking too little to thinking too much: a continuum of decision making”. Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science 2:1, 39-46 Online publication date: 1-Jan-2011.
- Denis TRAVAILLÉ et Christine MARSAL « Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion :à propos de deux cas » Comptabilité –Contrôle-Audit , Tome 13 – Volume 2 – Décembre 2007 (p. 75 à 96)
- Germain C.” La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d’une recherche empirique sur le secteur des PME”, Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol.7, mars(2004),, pp.33-52.
- Germain Christophe « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises » Finance Contrôle Stratégie – Volume 8 ,N°3, septembre 2005, p. 125 – 143.
- Govindarajan V. et Fisher J, “Strategy, control systems, and resource sharing : effects on business-unit performance, Academy of Management Journal, (1990), Vol. 33, n° 2, pp. 259-285.
- GREGORY, P., (1995), "La recherche en marketing", Décisions marketing, n° 4,Janvier-Avril, pp.91-100.
- Grgory Wegman « les Tableaux de bord Strategiques : analyse comparative entre BSC et modele suedois : IAE Sorbonne Paris 1999 . p 11.
- Hansoti, Bhumika, "Business Intelligence Dashboard in Decision Making" (2010). College of Technology Directed Projects. Paper 15. <http://docs.lib.purdue.edu/techdirproj/15>
- J.C. Chang, J.L.Y. Ho, « Judgment and decision making in project continuation: a study of students as surrogates for experienced managers », Abacus 40 (1) (2004) 94–116
- Jobber , D. & Watts, M. , (2003), “Behavioral aspects of marketing information systems”,(on-line), file://A:search.epnet.com
- Kaplan R.S. et Norton D.”The balanced scorecard, measures that drive performance”, Harvard Business Review, (1992), pp. 71-79.
- Kaplan. R, Nortan.D. « Linking the Balenced Scorcard to strategy » California Mangment Review Vol 39 N 1996, 53-79
- Karim Messeghem,Et autres « Construction d’un outil stratégique d’évaluation de l’accompagnement à la création d’entreprise :Apport du tableau de bord Prospectif », 2000 mars 2 - avril 2010 Gestion Université Montpellier 1 France.

- Karpinski, Richard “Making the most of a marketing dashboard”. *Computers & Applied Sciences Complete* Vol. 91, 2006.
- Koen Pauwels and others, *Dashboard and Marketing : why, what, how, what research is needed ?* » *Journal of Marketing* ,May 2008.
- Kotler, P. and Keller, K. L. “Marketing Management “New Jersey: Person Prentice Hall,2006. file://A:emeraldinsight.com
- Malo, J.L. (1995). « Les tableaux de bord comme signe d’une gestion et d’une comptabilité à la française ». In *Mélanges en l’honneur du professeur Claude Pérochon*. Paris: Foucher, 357-376.
- Michael Krauss « Marketing dashboards drive better decision »s *Marketing News* Oct, 2005 p 7
- Nicholas H. Lurie and Charlotte H. Mason, “ Visual Representation: Implications for Decision Making”. *Journal of Marketing*: Vol. 71, No. 1,2007, pp. 160-177.
- O’Sullivan, and others « Marketing performance measurement and firm performance ». *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 5/6,2009, pp. 35-38.
- O'REILL Y, c.A., "Validation in decision makers use of information sources:the impact of quality and accessibility of information", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n04, 1982, pp.756-771.
- Patrick Butler, "Marketing Problems: From Analysis to Decision", *Marketing Intelligence & Planning*,Vol. 12 Iss: 2,1994, pp. 4 – 12
- Piercy N. « behavioral Constraints on Marketing Information System” 2001 (on line) Fille A //: search.up.net.
- Rapport de recherche de Jeff Zabin de l’Aberdeen Group : « Marketing Dashboards: Visualizing Smarter Marketing Decisions » *Marketing de demain Eclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité performance*. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Issue 5/6, pp. 35-38
- REID.C, and others « Impact of Information on corporate Decision making in the UK Banking Sector» *American society* N° 6, 2003
- Rick Batchelor « Executive Dashboard: A Decision Viaicer's Favorite » *Franchising world* , octobre 2005 .
- Roderick J. Peter J « Building models for marketing decisions:Improving empirical procedures » *Intern. J. of Research in Marketing* 17 _2000. 135–139
- Scoth K. Cowart « Balanced ScorCard, Dashboard, what are the differences ? “ by Glisi School 2008 . P.3
- Shaker Turki Ismail « The Role of Marketing Information System on Decision Making"An Applied study on Royal Jordanian Air Lines (RJA *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 3 [Special Issue - January 2011]

- Terrence V. O'Brien, others “Marketing information systems for consumer products companies” Journal of consumer Marketing Vol. 12 NO. 5 1995 pp. 16-36 MEB University press
- Vernet E et autres « Impact du décideur marketing sur l’accountability financière du marketing » Décisions Marketing Journal , n°72 Octobre-Décembre 2013 P 34-49

• **Thèses :**

- Fatiha MADI « La contribution du tableau de bord social à la valorisation des ressources humaines » Thèse de magister Ecole supérieure de commerce Alger ,2006 .
- Houda ZIAN “Contribution à l’étude des tableaux de bord dans l’aide à la décision des PME en quête de performances” Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montesquieu- BORDEAUX IV 2013
- Jorrissen et Al, « Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc » thèse de doctorat université de Bordeaux 2009.
- Kirouani.A, « Le tableau de bord :outil de pilotage dans un environnement concurrentiel , cas BDL, école supérieure de banque, 2008.
- Marias Lottri « Analyse Comparative des méthodes d’élaboration des systèmes de mesures de performance TBP GIMSI. Doctorat universitaire université de Lausanne, 2006 .
- Montgolfier C, “Structure et interactions des données pour le contrôle de gestion”, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, (1994) .

• **Annuaire et sites :**

- Annuaire professionnel °2013-2014° ALGER région centre, les pages maghreb. Juin 2014
- www.pathways.cu.edu.eg/subpages/downloads/Planning-Ar_Chapter3.pdf.
- www.Nodesway.com
- www.management.free.fr
- www.e-marketing.fr
- www.piloter.org
- www.tableaubord.org

الصفحة	
I	أية
II	كلمة شكر
III	إهداء
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال و الملاحق
VIII	مختصر المحتويات
أ-خ	المقدمة العامة
	I- القسم الأول : لوحة القيادة ومقوماتها
	1.I الفصل الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير
1	تمهيد
2	1.1.I مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير
2	1.1.1.I مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها
5	2.1.1.I دور و مبادئ مراقبة التسيير
8	3.1.1.I أدوات مراقبة التسيير
11	2.1.I ماهية لوحة القيادة
12	1.2.1.I مفهوم لوحة القيادة
13	2.2.1.I خصائص لوحة القيادة
16	3.2.1.I تطور مفهوم لوحة القيادة
17	3.1.I نماذج لوحة القيادة
18	1.3.1.I نموذج لوحة القيادة الاستشرافية
21	2.3.1.I نموذج Navigateur de Scandia
24	3.3.1.I نموذج لوحة القيادة التسييرية GIMSI
26	خلاصة الفصل
	2.I الفصل الثاني: تصميم محتوى و تقديم لوحة القيادة
27	تمهيد

28	1.2.I . تصميم لوحة القيادة بطريقة GIMSI
30	1.1.2.I . المحطة الأولى: التعريف بالهوية
35	2.1.2.I . المحطة الثانية: تصميم نظام لوحة القيادة
48	3.1.2.I . المحطة الثالثة : تشغيل نظام لوحات القيادة
53	4.1.2.I . المحطة الرابعة : التحسينات المستمرة
56	2.2.I . محتوى لوحة القيادة
56	1.2.2.I . الشكل العام للوحات القيادة
60	2.2.2.I . اختيار المؤشرات
66	3.2.2.I . معايير اختيار المؤشرات
70	3.2.I . طريقة التقديم
70	1.3.2.I . الأدوات المستخدمة في تقديم لوحة القيادة.
76	2.3.2.I . مبادئ تقديم لوحة القيادة
80	3.3.2.I . العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة
82	خلاصة الفصل
	I . 3. الفصل الثالث: فعالية لوحة القيادة
83	تمهيد
84	1.3.I . الاستعمال التطبيقي للوحة القيادة
84	1.1.3.I . مراحل استعمال لوحة القيادة
89	2.1.3.I . كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة
91	3.1.3.I . مقومات لوحة القيادة
95	2.3.I . دور لوحة القيادة و علاقتها بالأنظمة المعلوماتية المتواجدة بالمؤسسة
95	1.2.3.I . دور لوحة القيادة
96	2.2.3.I . لوحة القيادة و نظام المعلومات الادارية
100	3.2.3.I . لوحة القيادة و التقرير <i>Reporting</i>
103	3.3.I . مكانة لوحة القيادة في التسيير
103	1.3.3.I . مكانة لوحة القيادة في تنظيم المؤسسة
106	2.3.3.I . لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة
111	3.3.3.I . لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة

113	خلاصة الفصل
	II- القسم الثاني : القرارات التسويقية و لوحة القيادة
	1.II. الفصل الرابع : نظام المعلومات التسويقية و علاقته بلوحة القيادة
114	تمهيد
115	1.1.II نظام المعلومات التسويقية
115	1.1.1.II ماهية نظام المعلومات التسويقية:
120	2.1.1.II مكونات نظام المعلومات التسويقية
122	3.1.1.II عناصر نظام المعلومات التسويقية
127	4.1.1.II مستلزمات نظام المعلومات التسويقية
130	2.1.II الرقابة التسويقية
130	1.2.1.II مفهوم و الخطوات الرقابة التسويقية
132	2.2.1.II أنواع الرقابة التسويقية
133	3.2.1.II تقييم الأداء و النتائج التسويقية
135	3.1.II لوحة القيادة التسويقية و علاقتها بنظام المعلومات التسويقية
135	1.3.1.II مفهوم لوحة القيادة التسويقية ، و أهميتها و خصائصها
139	2.3.1.II محتوى لوحة القيادة التسويقية
145	3.3.1.II علاقة لوحة القيادة التسويقية بنظام المعلومات التسويقية
148	خلاصة الفصل
	2.II. الفصل الخامس : القرارات التسويقية و استخدامات لوحة القيادة
149	تمهيد
150	1.2.II أساسيات اتخاذ القرار
150	1.1.2.II نظريات و مفهوم القرار الإداري والعناصر اللازمة لوجوده
154	2.1.2.II ماهية عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه
157	3.1.2.II أنواع القرارات في المؤسسة
161	2.2.II . ميكانيزمات اتخاذ القرارات التسويقية:
161	1.2.2.II مراحل اتخاذ القرار التسويقي
163	2.2.2.II أساليب اتخاذ القرار التسويقي

168	3.2.2.II . المجالات الأساسية للقرارات التسويقية
171	3.2.II . صعوبات اتخاذ القرارات التسويقية و استخدامات لوحة القيادة
171	1.3.2.II . الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار التسويقي
172	2.3.2.II . قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية
174	3.3.2.II . لوحة القيادة التسويقية واستخدامات مدراء التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية
176	خلاصة الفصل
	III - القسم الثالث : الدراسة الميدانية
	1.III . الفصل السادس : منهجية البحث و الدراسة
177	تمهيد
178	1.1. III . الدراسات السابقة
178	1.1.1.III . الدراسات التي بحثت في تطبيق لوحة القيادة
184	2.1.1.III . الدراسات التي بحثت في القرارات التسويقية
186	3.1.1.III . ما يميز هذه الدراسة
186	2.1.III . طريقة الدراسة
186	1.2.1.III . نموذج الدراسة
188	2.2.1.III . التعريفات الإجرائية
189	3.2.1.III . فرضيات الدراسة
191	3.1.III . إجراءات الدراسة
191	1.3.1.III . منهج و العينة الدراسة
193	2.3.1.III . إدارة الاستبيان
197	3.3.1.III . جمع البيانات و أساليب معالجتها
200	خلاصة الفصل
	2.III . الفصل السابع : النتائج و المناقشة
201	تمهيد
202	1.2.III . التحليل الإحصائي:
202	1.1.2.III . قياس ثبات الأداة
203	2.1.2.III . التحليل الإحصائي لخصائص العينتين

207	3.1.2.III مناقشة نتائج التحليل
212	2.2.III اختبار الفرضيات:
212	1.2.2.III الفرضية الرئيسية الثالثة
228	2.2.2.III الفرضية الرئيسية الرابعة
229	3.2.2.III الفرضية الرئيسية الخامسة
230	4.2.2.III الفرضية الرئيسية السادسة
232	4.2.2.III الفرضية الرئيسية السابعة
233	3.2.III مناقشة النتائج
233	1.3.2.III نتائج اختبار فرضيات الدراسة
234	2.2.2.III مناقشة النتائج
241	خلاصة الفصل
242	الخاتمة العامة
248	الملاحق
260	المراجع
	الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة ، المحتوى ، التقديم ، الدورية ، التناسق وجودة لوحة القيادة) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بإتباع خطوات اتخاذ القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة و ضرورية للمراقبة الآنية على التسيير من أجل تحسين الأداء . و من خلال دراسة ميدانية شملت 103 مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة، خلصت الدراسة إلى وجود أثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في تفسير فاعلية القرارات المتخذة على مستوى المتغيرات الأساسية للتسويق في هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير ، لوحة القيادة، اتخاذ القرار ، القرار التسويقي .

Résumé :

Le but de cette étude est de faire ressortir le rôle du tableau de bord dans la gestion de l'entreprise. De par ses caractéristiques (la place, le contenu, la présentation, la périodicité, la cohérence et la qualité du tableau de bord) il participe à l'amélioration de la prise de décision dans le domaine du Marketing mix, l'ordonnancement des étapes dans la prise de décisions. Le tableau de bord est un instrument efficace et indispensable pour diriger, contrôler et redresser l'orientation quand il le faut pour s'adapter à toute situation.

Après enquête auprès 103 entreprises installées à Alger, il s'avère que l'influence de l'utilisation de la technique du tableau de bord dans la prise de décision est indéniable sur les résultats de ces entreprises. Par contre la négligence par beaucoup d'entreprises de cet outil dans le contrôle de gestion se fait ressentir.

Mots clés : contrôle de gestion, Tableau de bord, prise de décision, décision marketing.

Abstract

The main aim of this study is to highlight the role of the dashboard in the company's management through its characteristics, such as status, content, presentation, frequency, consistency and quality of the dashboard . These characteristics play a great role in the improvement of decision making in the field of Marketing mix. This later can not be done only by following the decision-making steps and considering the dashboard as an effective and essential tool in directing, controlling and recovering the orientation for a perfect performance. According to a practical study on 103 economic companies in Algiers, the work concludes that there is a great influence of the characteristics of marketing dashboard in explaining the effectiveness of decision-making on the level of primary changes of marketing in these companies.

Keywords: controlling, Dashboard , decision making, marketing decision.