

تطور مفهوم ومحتوى لوحة القيادة كامتداد لإدارة المعلومة

عبد الوهاب سويسي

أستاذ مكلف بالدروس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر

RESUME

Cet article traite l'une des techniques utilisées dans le management de l'information et la conception des systèmes d'informations liées à la prise de décision dans les différents niveaux organisationnels de l'entreprise. Cette technique s'intitule « tableau de bord » et l'évolution qu'elle a connue dans son contenu, pour une meilleure adaptation avec les mutations du monde de l'entreprise.

ملخص

يعالج هذا المقال إحدى أهم التقنيات المستخدمة في إدارة المعلومة وتصميم نظم المعلومات المرتبطة باتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة. بحيث تتمثل هذه التقنية في لوحة القيادة والتطورات التي عرفتتها من حيث المحتوى، لتواكب التغيرات التي يعرفها عالم المؤسسة.

تمهيد

أصبحت المعلومة جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تدعيم العملية الإدارية والقرارات التي تتخذ في مختلف المستويات، بالشكل الذي يسمح للمؤسسة التفاعل بشكل إيجابي مع بيئتها الخارجية. كما تشكل الوعاء أو الوسيط الذي يسمح بتفاعل عناصر نظام المؤسسة، وعامل مساعد لاستمرار العملية التنظيمية، وتدعيم حلقة التغذية العكسية للحفاظ على نظام المؤسسة وضبط عملياته.

وفي هذا السياق انتقلت لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف وتمنح المسير كافة المعلومات الضرورية بكيفية تسمح بتصحيح وضبط القرارات المتخذة، ومن اعتبار أنها وسيلة قابلة للتطور بناء على الأبعاد التي أصبحت تتشكل منها، أصبح من الممكن الحديث على عدة أنواع من لوحات القيادة والتي تعبر عن تطور للدور الذي أصبحت تحتله في نظام إدارة المعلومة بالمؤسسة. وسوف يتناول هذا المقال أنواع لوحات القيادة والتي هي تعبير عن تطور في محتواها بناء على التغير في النظرة للمعلومة ودورها في عملية الإدارة بالإضافة إلى كونها مورد إستراتيجي يجب الاستثمار فيه عوض اعتبارها متغير ثانوي متوفر بكثرة.

1. لوحة القيادة الكلاسيكية : " المالية "

تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية والخاصة بمتخذ القرار بحيث ⁽¹⁾:

- يملك القدرة على فهم وإدماج كل المعلومات.
- يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات.
- يملك القدرة على التفكير العقلاني.

وكل هذه العناصر يمكن تلخيصها في مفهوم " الرجل الاقتصادي " وما يشغل بال متخذ القرار كلاسيكيا هو:

- تعتبر عملية تخفيض التكاليف كأحسن بديل استراتيجي في ظل بيئة تتميز بالاستقرار والتطور المستمر، وفي حالة السلع التي تكون دورة حياتها كبيرة نسبيا يمكن تحقيق ما يعرف بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير أي تخفيض التكاليف.
- يتم القياس على أساس مرجعية نمطية، وذلك من خلال تبني نسب للمقارنة، ومنه يمكن اعتماد نظام للإجازة للعامل بشكل سلبي أو إيجابي.

1.1. ماهية لوحة القيادة المالية

تعتبر لوحة القيادة المالية: "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة ⁽²⁾ بحيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية

1-Fernandez.C , tableaux de bord et balaanced scorecards, éd, groupe revue fiduciaire, paris, 2002 , p 07

2-Lurkin.P et autres , l'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000, 1987, p152

الشاملة ". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسية التجارية والسياسية المالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة:

الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك.

وعليه يمكن اعتبار وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة أو مديرية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة: مقارنة النتائج المحاسبية بين شهر وآخر، ويخضع تقديم هذه المؤشرات للنظام المحاسبي السائد في دولة معينة، وتسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي بشكل أسرع وأكثر تجانس، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

2.1. محتويات لوحة القيادة المالية

تحتوي لوحة القيادة المالية¹: على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخرينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة :- التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية، وشروط الاستغلال.

أ- التوازن المالي الشامل: يتطلب انسجام بين الموارد المالية التي هي بحوزة المؤسسة وطريقة استعمالها، وتتم العملية من خلال إجراء على مرحلتين:

أولاً: دراسة منفصلة لكل من هيكلية الموارد والاستعمالات؛
ثانياً: فحص العلاقة بين الموارد واستخداماتها.
ويمكن تقديمها في الشكل التالي :

الجدول (1): الميزانية المالية للمؤسسة

الفترة ن	ن + 1	ن + 2	
			أموال خاصة
			ديون طويلة الأجل
			ديون قصيرة الأجل
			الموارد
			أصول ثابتة
			أصول متداولة
			الاستخدامات

من تقديم الباحث

¹ Malo, J. I., tableau de bord, encyclopédie de management, p75.

وهذا التقديم الخاص بالموارد والاستخدامات يسمح لنا بتصميم لوحة قيادة على أساس النسب التالية:

الجدول: (2) مثال للوحة قيادة مالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	أموال خاصة / أموال دائمة		
تغطية الثابتة	أموال ثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة+المتاحات) / الديون قصيرة الأجل		
مردودية أموال خاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: من إعداد الباحث

ومن هذا المنطلق فالمسير يجب أن يكون على إطلاع، حتى يستطيع أن يقرر. ولوحة القيادة تسمح بتحويل مختلف المعطيات المالية إلى معلومات تبين مختلف التطورات في مجموع المصالح المشكلة للمؤسسة وفعاليتها في استعمال رؤوس الأموال لذلك تشكل لوحة القيادة ملحق هام لرئيس المؤسسة في مهامه.

3.1. لوحة القيادة المالية

- تظهر على مستوى لوحة القيادة مجموعة من نقاط الضعف تتمثل في:¹
- تمثل لوحة القيادة المالية أداة تخص طرف واحد فقط على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، وبمعنى آخر فهي تخدم احتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتهمل احتياجات المصالح الأخرى، هذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات، وليست المرسل إليها المعلومات.
- انطلاقاً من رفض فكرة أن النتائج المالية تخص فقط المسيرين، بل تهتم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني أن لوحة القيادة للمعلومات المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية، وباعتبار أن النتائج المحققة " الربح " تساهم فيه مختلف الأطراف التي تكون المؤسسة، هذا يعني تعدد مراكز الربح، ومنه فإن لوحة القيادة لا تخدم فقط الإدارة العامة وإنما كل المصالح اللامركزية.

لكن في حقيقة الأمر فإن مفهوم مركز الربح لا معنى له إلا بوجود نشاطات مستقلة نسبياً عن بعضها البعض وتملك نطاق أشرف أوسع، هذا يعني أن تواجدها يرتبط بمستويات مسؤولية أعلى، ومن هذا الجانب فإن الأهداف المالية للمؤسسة حتى يمكن تطبيقها، تتطلب ترجمتها إلى مؤشرات محلية " على مستوى المصالح " تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مصلحة، وتتحوّل المؤشرات المالية إلى متغيرات قيادة عملية في شكل: (نوعية المنتج، فترات الإنتاج...)، ومنه تتحوّل إلى مؤشرات خاصة بالمصلحة وليس معطيات مالية وانطلاقاً من اعتبار أن أدوات القيادة لمختلف المستويات الهرمية يجب أن تكون منسجمة فيما

بينها إذ هذا لا يعني أن التنسيق بين مختلف الأعمال القائمة داخل المؤسسة، وبشكل خاص التنسيق بين الاختيارات الاستراتيجية والأهداف الفردية يتطلب توحيد المعلومات، فعلى العكس بحيث التماثل التام للمؤشرات المنتجة من قبل مسؤولين في مستويات تنظيمية مختلفة، تترجم على أنها حشو للمسؤوليات أو غموض في درجة تفويض القرارات، ومنه يمكن الحديث عن خلل في التنظيم، انطلاقاً من صعوبة تحديد طبيعة المؤشرات التي يتم وضعها لكل مسؤول.

- يتمثل الانتقاد الثالث كون أن المؤشرات المالية تعلم المسؤول عن مستوى تحقيق الأهداف لكن ما تجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست ملائمة بشكل كافٍ لعملية القيادة، وذلك لكونها تمنح المعلومات بشكل متأخر.

- كذلك فإنها تترجم القيادة من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات المستويات التنظيمية العليا من المعلومات، وفي الأخير يمكن القول أن لوحة القيادة المالية هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة.

- إن المقارنة بواسطة النسب المحاسبية لا تتميز بمثل هذا الوضوح الموجود في وحدات القياس الفيزيائية (الطول، الحجم، الوزن)، واعتماد النفود كمقياس متجانس لقياس وتحديد قيم عمليات اقتصادية غير متجانسة، إلا أنه من المتعارف عليه أن قيمة النفود تتغير وبخاصة في الأجل الطويل.

2. لوحة القيادة الاستراتيجية

تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على مزايا تنافسية جديدة وتكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

1.2. تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية ومحتواها

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" ⁽¹⁾ كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية محددة: تحقيق أهداف خاصة بطرف معين. وكذلك يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

⁽¹⁾Savall. H , Zardet . V , maitriser les couts et les performances caches, 2 éd economica, paris, 1993 , p 67.

2. لوحة القيادة الاستراتيجية

تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على مزايا تنافسية جديدة وتكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

1.2. تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية ومحتواها

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" ⁽¹⁾ كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية محددة: تحقيق أهداف خاصة بطرف معين. وكذلك يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

⁽¹⁾Savall. H , Zardet . V , maitriser les couts et les performances caches, 2 éd economica, paris, 1993 , p 67.

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من فعالية نظام لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية باستعمال الأثر الخاص للمعلومات المالية على سلوكيات مختلف الأطراف.
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

2.2. منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية، حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الاستراتيجية للمشرف على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مؤجلة، وتظهر أهداف النتائج الآنية في شكل اقتصاد في الأعباء أو زيادة في الإيرادات، بينما أهداف النتائج المؤجلة فتظهر في شكل استثمارات للاقتصاد في الأعباء (الاقتصاد في الطاقة على سبيل المثال) أو الاستثمار في التنمية والتطوير (منتجات جديدة على سبيل المثال).
- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي أو نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الاستراتيجية المعتمدة.

■ البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العملي والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويمكن إضافة إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية متأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية والتي لها تأثير على الوحدة محل الاهتمام، فعلى سبيل المثال: نوعية عمل مصلحة الأفراد ترتبط بشكل كبير بالمصالح الأخرى انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها والمتعلقة بالتغيب واحتياجات التكوين وما إلى ذلك ...

■ اختيار توقيت تحليل المؤشرات: ما تجدر الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أن تكون عملية متابعة المؤشرات تكون بنفس التواتر والمعيار المفيد في اختيار تواتر عملية القيادة، تتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل نهاية فترة تطبيق الاستراتيجية، وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

والخلاصة أن اعتماد هذه المراحل الأربعة لا يعني الوصول إلى لوحة قيادة جامدة، إذ يظهر من الضروري تعديل وتصحيح وإكمال وتبسيط للمحتوى كلما كان ذلك ضروري من خلال ظهور:

- أهداف استراتيجية جديدة تم تحديدها ؛
- صعوبة تشغيل جديدة تعيق عمل المؤسسة ؛
- مؤشرات تتطلب وقت طويل لقياسها وتحليلها.

ومنه يمكن اعتبار لوحة القيادة الاستراتيجية كنظام يساعد على الإدارة système d'aide au management .

3.2. البعد التنظيمي للوحة القيادة الاستراتيجية

تسمح لوحة القيادة الاستراتيجية بمتابعة التطبيق الفعلي للاستراتيجية وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، وتعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية وسيلة من وسائل الإدارة (management) بحيث تختلف في بناءها عن لوحة القيادة الكلاسيكية، هذه الأخيرة لا تسمح بإعطاء صورة جيدة عن الوضعية التنافسية للمؤسسة ولا مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، ونشير إلى أن لوحة القيادة الكلاسيكية تركز على نظرة تقليدية في تنظيم المؤسسة تعتمد على الأسس التالية:

- تتمثل الغاية من وجود المؤسسة في تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، هذه الأخيرة هي نتيجة لجمع أرباح مختلف الوحدات التنظيمية التي تتشكل منها المؤسسة، ويتعلق الربح الكلي بالأداء الفردي لكل المميرين.

- اعتماد مبدأ اللامركزية من خلال تشكيل وحدات تنظيمية مستقلة. هذه العملية تشكل عامل تحفيز ومنه زيادة مستوى الأداء.

لكن على العكس فإن النظرة الاستراتيجية في استخدام لوحة القيادة تقوم على مجموعة من المفاهيم تختلف عن سابقتها وتتمثل في العناصر التالية:

أ- إن الغاية من وجود مؤسسة هي زيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح يمشي في نفس الاتجاه بمعدل أسرع، وذلك لاستفادته من أثر الحجم وأثر التجربة التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع السوق. على العكس فإن البحث عن تعظيم الربح في الأجل القصير يساهم في زيادة حدة المنافسة ومنه تقليص مستويات الأرباح المستقبلية.

ب- يظهر تطور الحصة السوقية كنتيجة لنوعية التنظيم السائد، بمعنى القدرة على إرضاء حاجات الزبائن أفضل من المنافسين.

ج- تظهر مستويات الأداء بشكل أكبر من التدفقات الإنتاجية والمالية وبشكل متواصل وسريع.

د- يعتبر الربح مفهوم شامل وهو نتيجة لاحترام كل الأطراف (acteurs) للمعايير (أو القيم الاستراتيجية) والتي هو مسؤول عنها.

هـ- تعتبر المؤسسة الموردين والزبائن كشركاء تتقاسم معهم المصالح المشتركة واستغلال عوامل القوة التي تجمعهم ويظهر مفهوم اللامركزية في هذا النوع من التنظيم ليس من زوايته الاقتصادية وإنما كمعيار يحترم وعلى أساسه تحدد مساهمة كل طرف في الربح الكلي.

وتستعمل هذه النظرة الجديدة للمؤسسة في تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية والتي تسمح بما يلي :

- تساهم لوحة القيادة الاستراتيجية في تسيير القيم الاستراتيجية للمؤسسة والتي تتشكل من مجموع المعايير والضوابط (normes) والتي تحترم

من قبل التنظيم القائم، وذلك لإرضاء اهتمامات الزبائن، وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.

وتمر عملية تحديد القيم الاستراتيجية بالمراحل التالية:

أ- تتطلب المرحلة الأولى تحديد اهتمامات ورغبات الزبائن، فعلى سبيل المثال: بعض أنواع الزبائن تكون حساسة للقيم التالية: التحكم في تواريخ التسليم، معرفة أنواع السلع الموجودة في مخازن المورد، معرفة الأسعار بدقة في فترة إعداد الطلبية.

ب- تتطلب المرحلة الثانية تحديد القيم الاستراتيجية لمجموعة المؤسسة والتي يجب احترامها لغرض إشباع رغبات الزبائن.

ج- تتطلب المرحلة الثالثة تحديد القيم التي يجب تحترم في كل مجال وبداخل المؤسسة في كل وحدة تنظيمية ذات طابع تشغيلي (المصنع، المخزن ...). وتجدر الإشارة إلى أ، الغاية من القيم الاستراتيجية الأولية هو ليس الطابع التصحيحي وإنما التسييري، هذا يعني تمكين كل طرف داخل المؤسسة من تسيير فعالية الاستراتيجية.

• تساهم لوحة القيادة الاستراتيجية في التسيير النوعي للتنظيم، بحيث يسمح اختيار النموذج التنظيمي بتحديد طاقة المؤسسة في الاستجابة لرغبات الزبائن بكيفية أفضل من المنافسة، وكلما كانت القيم الاستراتيجية طموحة، كلما كانت الإصلاحات التنظيمية أكثر أهمية.

3. لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) Tableau de bord prospectif

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب kaplan.R وton.d في مجلة Harvard business review وفي سنة 1996 نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزتين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآخر والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني ذلك الجانب التنظيمي.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الاستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإن تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في أربعة محاور أساسية يتم تحليلها لاحقاً.

1.3. محاور لوحة القيادة المستقبلية:⁽¹⁾

تمنح لوحة القيادة المستقبلية إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي واستراتيجية المؤسسة في شكل كل متجانس من مؤشرات الأداء، إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى اعتباره حجر الزاوية للعمليات التسييرية، بحيث يكون وسيلة اتصال خاصة بالمهام واستراتيجية

⁽¹⁾Kaplan.R , Norton .D , le tableau de bord prospectif , éd organisation , paris 1998 p 37,38,39,40

المؤسسة، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للأجراء كمحددات الأداء الحاضر المستقبلي وذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها، ويعمل المسيرين من خلال ذلك على حشد كل الطاقات والمعارف والكفاءات لمختلف الأطراف نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وتتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية فيما يلي:

أ- المحور المالي:

ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للأثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، وتسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات وتطبيق الاستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية، وبصفة عامة نعبر عن الأهداف المالية بالمردودية. ويتم قياسها بنتيجة الاستغلال بالنسبة لرؤوس الأموال التي تم استعمالها، وبشكل أدق بواسطة القيمة المضافة، كذلك يمكن أن نعبر عنها بالتنطور السريع لرقم الأعمال.

ب- محور الزبائن:

بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده.

ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الاستراتيجية المحددة والتي يتم

تطبيقها بصرامة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن، المردودية حسب شرائح الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده، كما يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة لقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم، ويمكن التعبير عن هذه المؤشرات بمحددات ولاء الزبائن لمورديهم، فعلى سبيل المثال يفضل بعض الزبائن احترام آجال التسليم والبعض الآخر درجة الابتكار في مجال السلع والخدمات ... ومنه يمكن القول أن مؤشرات الزبائن تمكن من بناء الاستراتيجية الخاصة بالسوق والتي تمكن من تحقيق الأداء المالي الأمثل في المستقبل.

ج- محور العمليات الداخلية:

يركز مسيري المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق، لكونها تسمح لها بـ:

- منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها.
- ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.

وتركز هذه المؤشرات على العمليات التي يكون لها الأثر الكبير على درجة إشباع الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتجسيد هذا المحور يجب على سبيل المثال: التحكم في تكنولوجيا الإنتاج، التفوق في العمليات الإنتاجية حسب المفهوم الدقيق للمصطلح، القدرة على إدخال تغييرات بشكل سهل على منتج ما، القدرة على تقديم منتجات جديدة.

وحسب هذا المحور يمكن أن نسجل اختلافين بين لوحة القيادة الكلاسيكية ولوحة القيادة المستقبلية.

- حسب النظام الكلاسيكي فالدور يتمثل في مراقبة وتحسين العمليات الموجودة، على العكس فلوحة القيادة المستقبلية تضع المؤسسة أمام عمليات جديدة كلياً يتطلب منها التحكم فيها بشكل تام، لكي تحقق الأهداف المسطرة من زاوية مالية أو من زاوية الزبائن.
- تركز الأنظمة الكلاسيكية في قياس الأداء على جانب الرقابة وتحسين العمليات الموجودة والتي تشكل مرحلة قصيرة في خلق القيمة، والتي تبدأ من لحظة استقبال الطلبية لزبون معروف لسلعة معروفة وتنتهي تسليم السلعة للزبون، وذلك بواسطة تكلفة أقل من السعر الذي يحصل عليه كعقاب، إلا أن الإبداع يتطلب مرحلة طويلة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق " القيمة "، لذلك يشكل الإبداع محدد هام للأداء المالي، لكون النتائج لا تظهر على المدى القصير.

ومن منطلق هذا الاختلاف تحتوي لوحة القيادة المستقبلية على أهداف ومؤشرات ترتبط بالمدى الطويل تتعلق بدورة الإبداع، وترتبط أيضاً بالمدى القصير تخص دورة الاستغلال.

د- محور التدريب التنظيمي : l'axe Apprentissage organisation

يتعلق المحور الرابع بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء و تفعيل النمو على المدى الطويل، وما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على

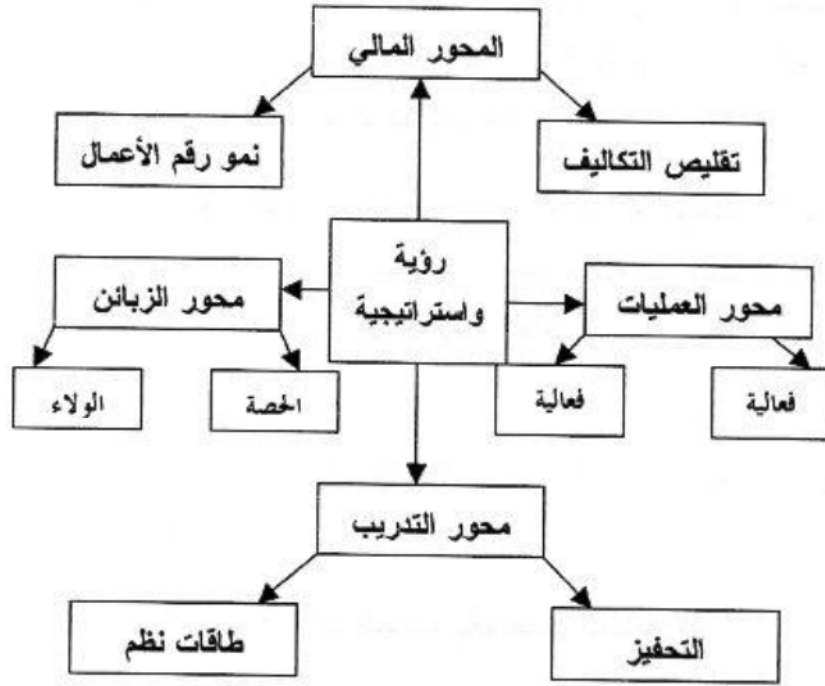
تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات وطاقات اليوم.

بالإضافة إلى ذلك فالمنافسة الزاحفة تجعل من التحسين عملية أساسية تستجيب لاهتمامات الزبائن والمساهمين.

ونشير إلى أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: (الأفراد، النظم والإجراءات) وانطلاقا من المحاور الثلاث السابقة للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء. ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات والممارسات، هذه الأهداف تتمفصل حول محور التدريب التنظيمي.

وكخلاصة تشكل لوحة القيادة المستقبلية إطار جديد يسمح بإدماج المؤشرات الاستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء السابق ونقترح محددات للأداء المالي المستقبلي تتمثل في الزبائن والعمليات الداخلية والتدريب التنظيمي، وتركز على ترجمة واضحة وصارمة للاستراتيجية في شكل أهداف ومؤشرات حقيقية، ويمكن أن نوضح في الشكل التالي تفاعل الأبعاد الأربع للوحة القيادة المستقبلية:

الشكل: (1) مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر : Wegmann.G les tableaux de bord stratégiques .

[http : // panorama Univ. paris .fr / gregor](http://panorama Univ. paris .fr / gregor)

2.3. لوحة القيادة المستقبلية وبعدها التنظيمي

تطرح عملية إدراج لوحة القيادة المستقبلية بعد تصميمها مشكلا تنظيميا نظرا لاعتماد المدخل " من الأعلى / إلى الأسفل " وذلك من خلال:

أولاً: يتعلق بالمعلومة وفهم لوحة القيادة المستقبلية من قبل مجموعة المستويات الهرمية أذ لا بد من تحقيق نظرة شمولية يتقاسمها كل الأطراف، وفي هذا الإطار يقترح كل من Kaplan et norton وضع استراتيجية إتصال حول لوحة القيادة المستقبلية.

ثانياً: تتعلق بتكيف لوحة القيادة المستقبلية مع الوحدات العملية، إذ بالرغم من العملية ليست بالبسيطة في وضع علاقة بين قياسات العملية المحلية والمؤشرات التنظيمية. إلا أنه يعتبر هدف أساسي يرهن نجاح هذه الوسيلة.

ولضمان إدراج لوحة القيادة المستقبلية بشكل جيد يجب التركيز على العناصر التالية:

أ- تحديد الأهداف والإجراءات الخاصة بالوحدات العملية: (1)

إن تمفصل لوحة القيادة المستقبلية لوحة عملية ليست دائماً بديهية: إذا كيف تتم على مستوى محلي ترجمة النظرة الاستراتيجية الشاملة للتنظيم؟

من الحلول المقترحة من قبل الباحثين نجد :

- تفويض تحديد الأهداف الخاصة ببعض الآفاق للوحدات العملية، فعلى سبيل المثال تركز الإدارة العامة على الآفاق التي ترتبط بالمحاور المالية والזبائن، وتترك للمستويات الهرمية الباقية تحديد آفاق العمليات والتدريب العملي.

(1) mendoza .C et autres , opcit , p 167

- يمكن تحديد لوحة قيادة مستقبلية لفريق باعتماد لوحة القيادة المستقبلية للمستوى الأعلى كمرجعية، مع التركيز على مقاييس ترتبط بالمستوى المحلي.

ب- ربطها بمكافآت الإطارات المسيرة

لندعيم تطبيق الاستراتيجية، وتحفيز أعضاء المؤسسة، وتغيير الثقافة السائدة. يشير الباحثان إلى استعمال لوحة القيادة المستقبلية كأداة للتقييم والمكافأة على الأقل للإطارات المسيرة. ومنه تتحول إلى وسيلة مرجعية لتقييم الأداء، وإمكانية التأثير بشكل مباشر على أعمال الإطارات المسيرة. وحسب الباحثين لا يمكن تحقيق هذا الربط، إلا بعد نضح لوحة القيادة المستقبلية بداخل التنظيم وإيجادها للشكل الذي يسمح لها بالتكيف بعد مدة معينة.

3.3 المدخل الانتقادي للوحة القيادة المستقبلية: (1)

واجهت مساهمة كل كمن الباحثين Kaplan و Norton في تصميم لوحة القيادة المستقبلية " مجموعة من الانتقادات نلخصها في النقاط التالية:

- أ * من حيث المحتوى: إن تصميم لوحة القيادة المستقبلية تشكل صورة تجريدية تصور المؤسسة وسبب وجودها.
- ب * من حيث الشكل: تعكس هيكله لوحة القيادة المستقبلية المنطق الصناعي للمؤسسة.

(1) Wegmann.G , Opcit

ج* من حيث النتيجة: تنفي لوحة القيادة المستقبلية فرضية أن رأس المال البشري هو المصدر الأساسي للربح على مستوى المؤسسة.

وعليه فإنه النظرة التي تم تطويرها من قبل الباحثين حول المؤسسة نوعا ما غامضة. بحكم أن الانطلاقة كانت من الوسيلة التي تم ابتكارها والتي تقوم على تصور كلاسيكي للقيمة تشكل فيها السلعة المادية العنصر الأساسي ونهايته إرضاء الزبون وخدمته. وفي هذا السياق يشكل المحور الخاص بالعنصر البشري (التدريب التنظيمي) عنصر لدعم عمليات الإبداع والإنتاج وإرضاء الزبائن.

- تقوم أيضا لوحة القيادة المستقبلية على تفضيل كلاسيكي وساكن للاستراتيجية والمؤسسة على هيمنة التحليل الخارجي للفرص والأخطار، يتبعها تحليل داخلي لنقاط القوة والضعف، هنا أيضا تشكل عناصر التحليل المرتبطة بالموارد البشرية بعدا ثانويا في إعداد الاستراتيجية، ودورهم في العملية التنظيمية باعتبارها نشاط إنساني، فعاليتها تتوقف على مدى اندماجه الجيد في العمليات المختلفة على مستوى المؤسسة.

- أهملت لوحة القيادة المستقبلية البعد السياسي والمتمثل في الغاية من وجود المؤسسة واعتبرته متغير متمم وثانوي وغير محدد بدقة.

وركزت على البعد الاقتصادي والمتمثل في الأهداف ذات الصبغة المالية، ومنه فإن مختلف المؤشرات المتعلقة بباقي المحاور تتم فصل مع أهداف المحور المالي. وبعبارة أخرى لا يتم التمييز بين رسالة المؤسسة Mission والأهداف على مستوى لوحة القيادة المستقبلية بحيث تحدد

رسالة المؤسسة مجال عملها وطبيعة السلع التي تسعى إلى تحقيقها والأسواق التي تعمل فيها. بينما الأهداف تعبر عن الغايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال عملياتها التنفيذية وتظهر في شكل نتائج قابلة للقياس وغالبا ما تكون في الأجل القصير.

قائمة المراجع

- 1- Fernandez.C , tableaux de bord et balanced scorecards, éd, groupe revue
- 2- Kaplan.R , Norton .D , le tableau de bord prospectif , éd organisation , paris 1998
- 3- Lurkin.P et autres , l'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000, 1987.
- 4- Malo.j.l, tableau de bord, encyclopédie de management.
- 5- Savall. H , Zardet . V , maîtriser les coûts et les performances caches, 2 éd economica, paris, 1993 .
- 6- Wegmann.G les tableaux de bord stratégiques [http : // panorama Univ. paris .fr / gregor](http://panorama.univ.paris.fr/gregor).