

لوحة القيادة في المؤسسة

تمهيد: إن معرفة إنجازات المؤسسة تعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة الرقابة التسييرية، إذ أن قيادة ورقابة نظام المؤسسة يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، مما أدى بالفکر التسييري للبحث عن أداة هامة تسمح للمسيرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع، فإنه عادة ما تكمل نظام الموازنة التقديرية و النظام المحاسبي بأداة هامة تزود المسيرين بشكل دوري و سريع بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة و نتائج أدائها، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

1/ تعريف لوحة القيادة: هنالك عدت تعاريف للوحة القيادة ذكر منها:

*تعرف BRIGITTE DORATH لوحة القيادة على أنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل تعديل قراراته و إجراءاته لأجل الوصول لأهداف الأداء.

*ويعرفها ELIE-COHEN على أنه يتمثل في مجموعة من المعلومات داخلية أو خارجية موجهة بشكل دوري لمسؤولي المؤسسة و وظائفها من طرف مصالح مراقبة التسيير، هذه المعلومات تتعلق بالمعايير التشغيلية الأساسية الحالية الخاصة بكل وظيفة، أو بكل قسم أو بكل مصلحة من مصالح المؤسسة، و التي تسمح بمسؤوليتها باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع.

*هي أداة حديثة تسمح بتزويد المؤسسة بالوضعية الحقيقة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التئدية.

2- أهداف لوحة القيادة:

- 1- تسهيل اتخاذ القرارات من طرف المسؤول في المؤسسة، حيث تزوده بطريقة سريعة للحصول على معلومات حول التسيير.
- 2- مراقبة التقويضات، استناداً للمقارنات بين الإنجازات والتقديرات أو المعطيات السابقة.

3- وضع مؤشرات شاملة من أجل مقارنة الأداءات الحقيقية بالأهداف، والتفاعل على مستوى.

4- وسيلة لقياس الأداء مقارنة بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج مقارنة بالأهداف المحققة تسابقاً والفارق في النتائج يمثل الانحراف ويدرس بقيمة نسبية أو مطلقة.

3/ كيفية إعداد لوحة القيادة:

مثلاً: كيفية إعداد لوحة القيادة على مستوى مركز الصيانة لكي تصبح لوحة القيادة أداة هامة في مجال الرقابة فيجب أن ترتبط بمركز مسؤولية معين.

اختيار المعاملات القيادية:

1) التعريف بمركز المسؤولية:

لتكن لديك مصلحة الصيانة تابعة لمؤسسة مختصة في خدمات الإعلام الآلي، حيث تقوم المؤسسة ببيع أنظمة الإعلام الآلي و تقوم مصلحة الصيانة باستقبال مكالمات الزبائن في حالة ما اعترضت الزبائن مشاكل في استعمال هذه الأنظمة، إذ بإمكان مصلحة الصيانة حل بعض المشاكل عن طريق الهاتف أو انتقال أحد التقنيين إلى عين المكان إذا اقتضى الأمر ذلك.

2) تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح:

إن المفاتيح الأساسية للنجاح هي الأسس التي يمكن لمسؤول مركز الصيانة الاعتماد عليها من أجل إتمام مهامه على أحسن ما يرام (أي من أجل قياس أداء المركز) وفي مثالنا هذا يمكن تحديد 3 مفاتيح أساسية للنجاح:

جودة تشخيص المشكل: المصلحة مطالبة بتحديد المشكلة بدقة من أجل اقتراح الحل الأمثل.

السرعة في التدخل و حل المشكل: إذ يعد هذا المعيار أساسياً في مجال قياس تنافسية المؤسسة التي تختص في مثل هذه الأنشطة.

تكلفة التدخل: إذ أنه من الأحسن حل المشكل عن طريق الهاتف، لأن انتقال التقني إلى عين المكان سوف يرفع من تكاليف التدخل.

٤- خصائص لوحة القيادة:

- الدورية: وترتبط ب مدى قدرة المسؤول على انجاز النشاط الموكىء إليه وتكون شهرية أو يومية.
- الوحدات المختار: إن المجموعات المجمعة يمكن أن تقيم بالتقريب أو تقاس بالإجماع.
- السرعة: دقة المعلومات وحداثتها تجعل لوحة القيادة أداة عملية تتصرف بالسرعة.
- لانقاء: ونقصد به أن لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به مميزات ومؤشرات محددة أولياً تتميز بـ:
 - الملائمة بين كل مركز مسؤولية والهدف الجزئي المكلف به.
 - التطور حسب تطور وضعيّة المؤسسة ومحيطها
- ٥- عناصر لوحة القيادة:

- الانحرافات: يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من الأنظمة مراقبة الانحرافات ولقيادة العمل يجب أن نستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط في كل مستوى تدريجي لوحة القيادة تحتوي على الانحرافات في حد ذاتها موجبة أو سالبة تجعل صاحب القرار يتخد الإجراءات الالزمة من أجل تصحيح الوضع فإذا كان الانحراف سالباً يعني أن الهدف يفوق الانجاز لذا يجب البحث وتحليل سبب الانحراف ثم العمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي الذي من شأنه أن يحسن الوضع.
- النسب: هي قيم لها دلالة قوية على بنية المؤسسة، وتكون معتمدة على المدى القصير بعضها يحسب من المعلومات المحاسبية .
- البيانات: هي من أدوات العرض المفصلة في لوحات القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال للتطورات أو التغيير في الأسواق والتوجهات العام، بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين عدة عناصر، ولهذه الأشكال البيانات عدة أنواع وهي: أشكال

بيانية تسمح بإجراء تحليل على الانحرافات، أشكال بيانية على شكل (أشرطة، أعمدة، دوائر ... الخ).

6- مراحل إعداد لوحة القيادة:

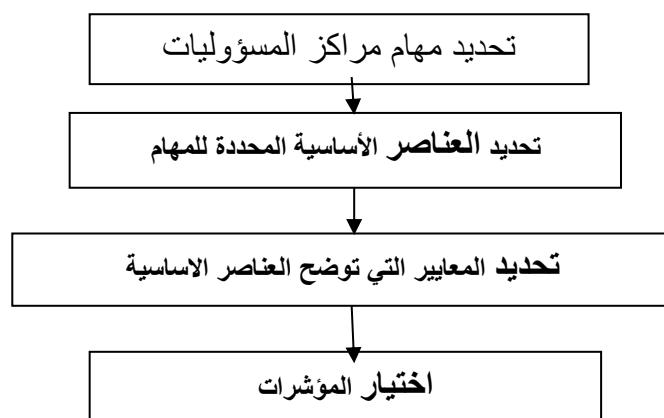
1/ **تحديد مهام مركز المسؤولية:** أي مسؤول يريد إعداد لوحة القيادة مركزية يجب أن يكون ذا دراية كاملة بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه وفقاً لها فمثلاً هدف المديرية التقنية تعظيم الإنتاج.

2/ **تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف:** أي اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد هذه الأهداف ولكن بطريقة تسمح لمسؤولي هذه المراكز من متابعة وتحقيق أهدافهم فمثلاً في مؤسسة ما العنصر الأساسي المعبر عنه تعظيم الإنتاج هو عدد العمال و صلاحية الآلات الإنتاجية.

3/ **تحديد المعايير:** من هذه المعايير المحددة للعناصر الأساسية مثلاً: نجد تغيير عدد العمال، نسبة التغيب أو الحضور، الوقت الضائع.

4/ **تحديد المؤشرات (اختياراتها):** يجب أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة سهلة الاستعمال و ثابتة على مر الزمن.

الشكل 1: مراحل إعداد لوحة القيادة



من خلال ما سبق يتبيّن أن لوحة القيادة هي أدوات فعالة لمراقبة التسيير، حيث أنها تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف وتساعد متذدي القرار في أعمالهم ، وتمكن مستعملتها من التنبؤ بالحالة المستقبلية.

5- أنواع لوحة القيادة في مراقبة التسيير

تنقسم لوحات القيادة في مراقبة التسيير إلى عدة أنواع رئيسية، يخدم كل منها غرضًا ومستوى إدارياً محدداً، وتكامل هذه الأنواع مع بعضها البعض لتوفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة.

1- لوحة القيادة الاستراتيجية :

- **الغرض** : توفر رؤية شاملة وسريعة لكتاب المديرين حول الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل.
- **المحتوى** : تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، مثل النمو الربحي، الحصة السوقية، ورضا العملاء.
- **الجمهور** : الإدارة العليا، مثل الرئيس التنفيذي (CEO) والمدير المالي (CFO).
- **الخصائص** : تركز على الاتجاهات طويلة الأجل (ربع سنوية إلى سنوية) وتعتمد غالباً على منهجيات مثل بطاقة الأداء المتوازن.

2- لوحة القيادة التشغيلية

- **الغرض** : تتبع الأداء اليومي والأنشطة قصيرة الأجل، وتتوفر بيانات لحظية (في الوقت الفعلي) للموظفين والمديرين التنفيذيين.
- **المحتوى** : تتضمن مؤشرات أداء محددة للعمليات اليومية، مثل مبيعات السلع، وإدارة المخزون، وأداء خدمة العملاء.
- **الجمهور** : مدير الإدارات، وموظفو الخطوط الأمامية.

• **الخصائص** : تُستخدم لمراقبة الانحرافات عن المعايير المحددة واتخاذ إجراءات

تصحيحية فورية

3- لوحة القيادة التحليلية

• **الغرض** : توفر رؤى عميقة لمساعدة المديرين على فهم الأسباب الكامنة وراء

الاتجاهات والنتائج، من خلال تحليل البيانات التاريخية.

• **المحتوى** : تتيح إمكانية التعمق في البيانات (Drill-down) وتتضمن مقارنات

بين فترات زمنية مختلفة.

• **الجمهور** : المطلوب، مدراء الأقسام، وصناع القرار الذين يحتاجون إلى فهم أعمق

للبيانات.

• **الخصائص** : لا تقتصر على عرض البيانات فقط، بل تهدف إلى اكتشاف الأنماط

والعلاقات بين المتغيرات المختلفة.

4- لوحة القيادة التكتيكية

• **الغرض** : تتبع الأهداف على المدى المتوسط، وتركز على مشاريع أو

أهداف إدارية محددة.

• **المحتوى** : تشمل مقاييس الأداء المتعلقة بمراقبة المشاريع، مثل

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)، ومراقبة مدى الالتزام

بالميزانيات.

• **الجمهور** : مدراء الفرق والمشاريع.

الخصائص: تساعد على ترجمة الاستراتيجية العامة إلى خطط عمل محددة على مستوى الإدارات.