

## الفصل السادس: لوحة القيادة:

أولاً: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها:

1-المفهوم: هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.

-تعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعنوي، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها .

### 2-خصائص لوحة القيادة:

تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص ، نذكر منها:

-تناسق المعلومات: حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات واضحة مع سرعة إنتقال هذه المعلومات

- المؤشرات المناسبة: حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو.....

- أداة إتصال وتفاوض: تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال التحاور والمناقشة الدورية حول مراجعة القيادة.

- هرمية لوحة القيادة: يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا

- وسيلة تنبؤ: وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالاجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى إعتماها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.

- وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإخراج الإنحرافات ملائمة أو غير ملائمة والقيام بالتصحيحات المناسبة.

- لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تمنح معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعلومة تسمح بوضع خطة تصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على إتخاذ القرار، ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.

- أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولين من نتائج أعمال، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للإرتقاء لمستوى أداء أعلى.

### ثانيا - أدوات لوحة القيادة:

يمكن تحديد ومعرفة أدوات وأساليب لوحة القيادة فيما يلي :

-الجداول: هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى (البيانية و...)، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفالعملية ومنه استخراج الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.

-التمثيل البياني: تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الإمتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للاغبيات وكذا للانحرافات.

-النسب: هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين،وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

-الرموز: هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود إنحراف غير ملائم، ولون آخر يوحي للانحراف الملائم)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمح هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.

### ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة:

إن عملية إعداد لوحة القيادة تمر بمراحل أساسية تتمثل في :

1- دراسة محيط المؤسسة: يتم التركيز في هذه المرحلة على المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه (موارد المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إستراتيجيات المؤسسة،...) ومن ثم يتم تحديد أهداف المؤسسة، وأهداف مراكز النشاط، ويتم وضع أيضا المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو مستوى(مركز مسؤولية).

2- وضع المؤشرات: باعتبار المؤشر أداة لتقييم الوضعية،ممكن أن نميز بين 3 مجموعات من المؤشرات:

أ/ مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز "مؤشر متابعة"، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية كحدث وقع فعلا "مؤشر نتائج" ويرتبط هذين النوعين من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.

ب/ مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية بالمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستوى الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

ج/ مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما إنطلاقا من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج،معدلات المردودية ،...، وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.

باعتبار أن المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، حرصا على تحقيق السلامة والبساطة والوضوح عند وضعها.

3- **تحديد المعايير:** إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددتها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات متخصصة في مجال الإستثمارات وقياس الأداء.

4- **تجميع المعلومات:** بعد ما تقع عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، إنطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.

5- **إختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،....).

6- **مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة :** إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت إنتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب إحتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول ، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز.....

**رابعاً: دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير:**

نعالج هذا العنوان من خلال العنصرين الآتيين:

**1- مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير:**

تعتمد مراقبة التسيير في القيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة، ذلك لأنه يقدم المعلومات الضرورية ويعرضها عرضاً تاماً سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وتشخيص الوضعية، واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وهذا في ضوء الخطة العامة للمؤسسة .

## 2- كيفية مساهمة لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير:

بعدما تم تناول لوحة القيادة ومراحل تصميمها، نتناول فيما يلي كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير سواء على مستوى كل مركز مسؤولية أو على مستوى المؤسسة ككل. حيث يكون: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة ب :

إن تصميم ووضع نظام لوحة القيادة يعتبر وسيلة، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

وتتطلب عملية إستغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحة القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، وذلك فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة المهمة، حيث تعد القاعدة لإتخاذ إجراءات تصحيحية تقاديا لتكرارها من جهة ، بحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية.

- **تحليل الانحرافات:** بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط.والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب وأسباب الانحراف يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.
- **شرح أسباب الانحراف:** بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتحاور مع المسؤول المعني، حيث يتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم إقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.
- **البحث عن العمليات التصحيحية:** من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري مابين المسؤول ومساعديه، مع الإستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الإختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولهذا على المسؤولين في المؤسسة أن يخصصوا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في

المناسبات الدورية (أسبوعية، شهرية، ...) والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحة القيادة، وهذا التواصل ما بين المستويات التنظيمية يؤدي اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة وواضحة.