

تعتبر لوحة القيادة أداة تسخير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سالفه الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، واتخاذ التدابير التصحيحية لتجهيز التسيير وتحقيق الأهداف.

## 1-مفهوم لوحة القيادة:

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة في ثلثينيات 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 والنسبة المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان معنوم به من نظر المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديرى . وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير" ، "جدول المراقبة" ، "لوحة القيادة" . إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

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

أما (M. Leroy) فأوضح أنها عرض ملخص وب FAGOGI مؤشرات التسيير التي تسمح للمسير في متابعة تحقيق الأهداف لوحدته وتقديم التقارير.

## 2 - خصائص لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدتها تميز بالخصائص التالية

عموماً:

- **الدورية:** وتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومرة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال كما يلي:
  - يومية: تخص فريق عمل يتبع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقة، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
  - أسبوعية: وتكون في حالة مسؤولة عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
  - شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تميز بـ: نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، 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 كميما وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والتائج الحقيقي، مثلاً بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمبايعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريري مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المئويات ...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقدير الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلاً: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعذر 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن هذا كله مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها .
- **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 شيئاً بدون التعالق ومحططات الأنشطة فتقيمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتها من خصائص المسير القيادة والتسيير.

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

**التشييط:** يكون وضع لوحدة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة.

**أداة تشخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدير العمليات الواقعية تحت مسؤوليته.

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

### 3-أنواع لوحات القيادة في المؤسسة: تتتنوع لوحات القيادة حسب طبيعة الوظائف والمسؤوليات المتواجدة داخل المؤسسة.

**لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية):** تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقدير أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الطرف الزمني الملائم وتتفق إلى:

- **لوحة القيادة المالية:** تمننا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة.
- **لوحة القيادة الاجتماعية:** تمننا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.
- **لوحة القيادة التقنية:** تدرس الجانب التطبيقي مثل (عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة).
- **لوحة قيادة الخزينة:** تمننا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون) .

**لوحة قيادة التسيير:** وهي التي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أم أنها حصيلة تفاعل مختلف السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة تنفيذ ما هو محقق بين مستويات المؤسسة.

### 4- الوظائف الأساسية للوحدة القيادة: تتميز لوحات القيادة بقدرها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

- **أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات.**
- **أداة حوار واتصال.**
- **أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين.**
- **أداة للتبؤ.**
- **أداة للمراقبة.**

### 5-الوسائل المستعملة في لوحدة القيادة: تمثل الوسائل الأكثر استعمالاً في التالي:

**5.1-الآخرافات:** ان مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات واعطاء معلومات عنها.

**5.2-النسب:** وهي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، والجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة المستعملة من قبل مديرية المؤسسة في اعداد لوحدة القيادة:

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

5-3. المنحني والتمثيل البياني: وهذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل والاتجاه وهي تعكس النسب في شكل بيانات.

5-4. التقارير ومحاضر الاجتماعات: تتمثل هذه الاحيزة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، وتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها.

5-5. القوائم المالية والجداول: تقوم هذه الوسائل بتزويد بالمعلومات المفصلة وهي أساساً وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول.

6- تصميم لوحة القيادة: يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمديرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها وهذا ينبغي عند تصميمها :

- أن تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمديرين؛
- تحديد وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

- منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.
- منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
  - هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛
  - النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛
  - نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
- منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية؛
- منطقة الانحرافات: تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.
  - يمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كما يلي:

### نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة الانحرافات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج الفعلية	منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل
------------------	---------------	-----------------------	---------------------------------

وهنالك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات:

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيق	الأهداف	الانحرافات	السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقى
	الانحرافات	الأهداف	التحقيق						

### 7-لوحة القيادة الاجتماعية:

وتعمل لوحة القيادة الاجتماعية : " بأنها تعتمد على منطق مماثل للميزانية الاجتماعية، لأنها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح برؤيه وتقدير تسيير المورد البشري، وأيضا تعتبر وسيلة تسيير إلى تحليل التطورات الاجتماعية".

وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تضم الغياب، التقاعد، حوادث العمل..... ، وهذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ما تم تحقيقه.

مثال عن نموذج للوحة قيادة مؤسسة تتبع وتبيع اللحوم:

graphiques.xlsx - Microsoft Excel

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Développeur

Calibri 11 A A Standard Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Format Cells Édition

Police Alignement Nombre Style Cells Édition

A 155 B ffx C D E F G H I J K L M N

Tableau de Bord Ateliers

Année

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 (Jour non af...)

**Répartition CA**

Ateliers	Chiffre d'affaire
Congélation	6 103 013,71
Boucherie	8 404 399,29
Charcuterie	2 636 776,18
Volaille	1 514 585,87
Total général	18 658 775,05

**CA en valeur**

Ateliers	Panier moyen par client
Congélation	1 243
Boucherie	1 527
Charcuterie	594
Volaille	448
Total général	2 940

**Nombre de clients**

Ateliers	Nb Clients
Congélation	12 488
Boucherie	13 109
Charcuterie	11 089
Volaille	9 029
Total général	15 081

**Panier Moyen**

Mois

Janvier  
Février  
Mars  
Avril  
Mai  
Juin  
Juillet  
Août  
Septembre  
Octobre  
Novembre  
Décembre  
(Jour non affecté)

TB Ateliers TB Ateliers 2 TB Commercial Top 10 TB Transporteurs et Vendeurs TB Transporteurs TB