

لوحة القيادة:

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

1- مفهوم لوحة القيادة:

لقد ظهرت فكرة وعبرة 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.

وقد عرفها (Selmer) على أنها: "أداة مشفرة مهيكلية 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 وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير في متابعة تحقيق الأهداف لوحده وتقديم التقارير.

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

عموما:

- **الدورية:** وتتعلق بدينامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال كما يلي:
 - **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 ب: 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 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 كله مع مراعاة مصداقية المعلومات وضورتها 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 شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون دينامكيا، 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.

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

- **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- **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 وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

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

-**لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية):** تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

- **لوحة القيادة المالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة.
- **لوحة القيادة الاجتماعية:** تمدنا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.
- **لوحة القيادة التقنية:** تدرس الجانب التطبيقي مثل (عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة).
- **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا 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 للوحة القيادة: تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

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

5-الوسائل المستعملة في لوحة القيادة: تتمثل الوسائل الأكثر استعمالا في التالي:

5-1. الانحرافات: ان مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات واعطاء معلومات عنها.

5-2. النسب: وهي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة، والجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من قبل مديريات المؤسسة في اعداد لوحة القيادة:

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	رقم أعمال المؤسسة	الموارد الثابتة	عدد ساعات الغياب	النتائج
الكميات المصنعة	رقم الأعمال السوق	قيم غير منقولة	عدد ساعات العمل	رقم الأعمال
ساعات العمل		القافية		
الفضلات	رقم الأعمال	الأعباء المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المستهلكة	عدد البائعين	القروض	عدد ساعات العمل	رأس المال الخاص

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

4-5. التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الاحيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل اليها.

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

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

- أن تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛
- تخصيص 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، والى 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 المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
---------------------------------	-----------------------	---------------	------------------

وهناك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات:

المؤشرات	التصميم الأساسي			النتيجة المحتملة بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات			

7- لوحة القيادة الاجتماعية:

وتعرف لوحة القيادة الاجتماعية : " بأنها تعتمد على منطق مماثل للميزانية الاجتماعية، لأنها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح برؤية 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 تنتج وتبيع اللحوم:

