

محاضرات مقياس مراقبة التسيير

د. عزوزي خديجة

3- لوحات القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير:

تعتبر لوحات القيادة من بين الأدوات التي لازالت تحظى بمكانة هامة ضمن عملية مراقبة التسيير، رغم أن ظهورها يرجع الى عدة عقود و بالضبط عام 1930 على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، و تطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، فقد واكبت هذه الأداة مختلف التحولات التي شهدتها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسات الإقتصادية، و تمكنت من استيعاب مختلف التطورات التي شهدتها العملية الإدارية، كما سمح لها طابعها التلخيصي و المركز على العوامل المفتاحية للنجاح من تلبية احتياجات متخذي القرارات و المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية.

فلوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمؤسسة أو القسم و التي تكشف الاختلافات الحاصلة و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.

- **خصائص لوحة القيادة:** من بين أهم خصائص لوحات القيادة ما يلي:

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة خاصة به و التي تناسب مع طبيعة نشاطه،
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، و التي تعكس الاستراتيجية المتبعة،
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم،
- تسمح بكشف الخلل و التعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين،
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب،
- إمكانية وجود معلومات ترتبط بالمحيط الخارجي،

إضافة إلى المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:

- تكون قليلة (من 5 إلى 10 على الأكثر)
- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني،
- تحتوي على قيم مالية و غير مالية، كمية و نوعية،
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها،
- تكون واضحة و سهلة للشرح،
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات..). للفت انتباه المعنيين.

- **لوحات القيادة:** إن تعريف لوحة القيادة بمجموعة من المؤشرات يستدعي توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب، و حتى تؤدي دورها التقييمي و القيادي، لا بد أن تعبر عن حقيقة و تكون بسيطة و سهلة الاستيعاب.

- **النسب:** و هي عبارة عن علاقة ما بين مجموعتين أو عنصريين ماليين أو كميين.
- **التمثيل البياني:** و هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، و هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب.
- **الجداول:** و هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة و صفوف).

و يمكن تلخيص أهم المؤشرات التي تحتويها لوحات القيادة فيما يلي:

- المؤشرات المتعلقة بالتسيير المالي و الهيكلة المالية للمؤسسة،
- المؤشرات المتعلقة بالتجهيزات و الطاقات الإنتاجية،
- المؤشرات المتعلقة بالمخزونات و المشتريات و انتاج نظام الصنع،
- المؤشرات المتعلقة بالتكاليف و ترتيبها،
- المؤشرات المتعلقة بالإنتاج و الإنتاجية،
- المؤشرات المتعلقة بالربحية،
- المؤشرات المرتبطة بالأهمية و الدور.

- أهمية لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة:

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة،
- الأداة التي تشملها التغيير و غيرت نحو الأفضل هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير،
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة، كما تساعدنا على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و العمل،
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي،
- هي وسيلة للحوار و الإتصال، و كذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة،

- وظائف لوحة القيادة:

- لوحة القيادة وسيلة تجميع،
- لوحة القيادة وسيلة تسيير،
- لوحة القيادة أداة للمراقبة،
- لوحة القيادة وسيلة تشخيص،
- لوحة القيادة وسيلة حوار،
- لوحة القيادة وسيلة اعلام، لوحة القيادة وسيلة قياس،
- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار،
- لوحة القيادة وسيلة للتنبؤ،
- لوحة القيادة وسيلة تحفيز للمسؤولين.

- **مراحل إعداد لوحات القيادة:** تتلخص مراحل بناء و إعداد لوحة القيادة فيما يلي:

1- دراسة الهرم الداخلي للمؤسسة حيث يشترط معرفة دقيقة حول تقييم مراكز المسؤولية حسب البناء الهرمي لكل مسؤول،

2- اكتشاف معايير الدراسة ،تسمى أحيانا العوامل الإنسانية للتسيير أو المتغيرات الإستراتيجية لكل نشاط في مركز من مراكز المسؤولية،

3- اختيار المؤشرات،

4-دراسة جميع المعلومات و تحديد المعلومات الضرورية و المتوفرة و تصنيفها حسب الطبيعة و المصدر،

5- بناء لوحة القيادة: و تعتمد هذه المرحلة على إعداد لوحة القيادة الوسيطة التي تظهر ما يلي:معايير التسيير،مؤشراتها و مقاييسها،مستقبل كل مؤشر،دورية نشر الجداول،اجال تحصيل المعلومات.

6- تقديم لوحة القيادة بشكل واضح حتى تستطيع أن تهيئ الاستغلال الجيد لها،و لذا يجب ابراز هذه الانحرافات و عرض هذه المعلومات على شكل جداول و رسومات ،و بطاقة معلومات.

- أنواع لوحات القيادة:

1- لوحة القيادة المالية: هي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط ما بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، و تقوم على اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، و اتخاذ مختلف القرارات التصحيحية الخاصة بالاستثمار و السياسة التجارية و السياسة المالية من خلال قياس الفعالية التسييرية من خلال مقارنة الحقيقة بالتوقع، و استخراج الانحرافات و إبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

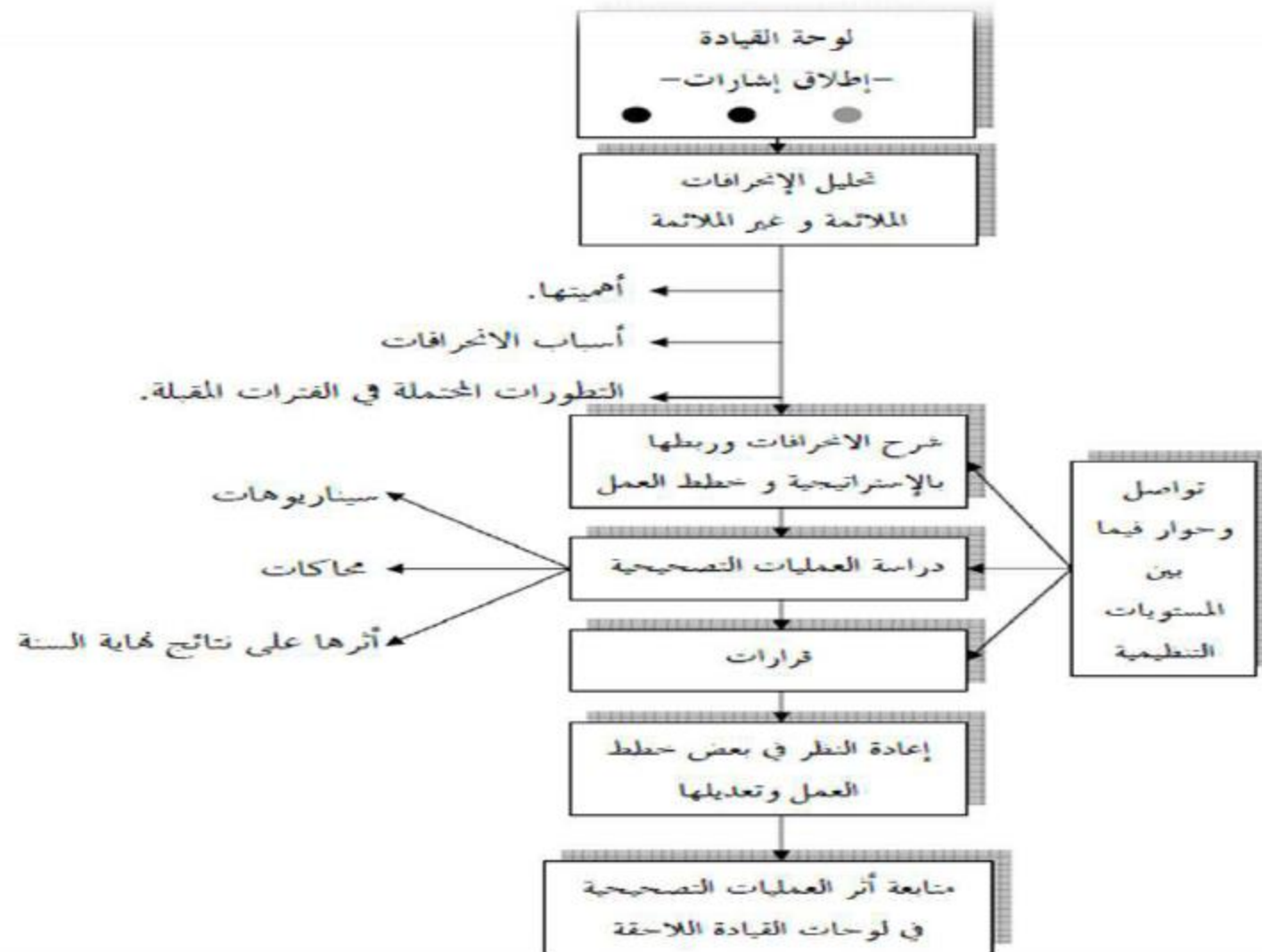
2- لوحة القيادة الإستراتيجية: تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، و المؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، و منه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة و الحقائق التي تم قياسها.

3- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع و الأجل و القيمة، مقدرة من قبل الزبون و تحسين العمليات التنظيمية و نعني بذلك الجانب التنظيمي.

- تصميم لوحة القيادة: و الشكل التالي يوضحه

لوحة القيادة الرئيسية			
المؤشرات	النتائج	الأهداف	الانحرافات
المجموعة الأولى - المؤشر أ - المؤشر ب . . المجموعة الثانية:			

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				



- مؤشرات الأداء *Indicateurs performance*:

1- مؤشرات النتائج

- حجم المبيعات.
- الحصة السوقية.
- عدد الطلبات.
- عدد الزبائن.
- عدد القطع المعيبة إلى عدد القطع المنتجة.

2- مؤشرات الوسائل

- ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة.
- حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتجة.
- عدد العقود الصادرة/عدد الممثلين.
- عدد ساعات استعمال الآلات/عدد ساعات الآلات المتاحة.

الأهداف	مؤشرات الأداء
الأرباح	معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الضريبة ÷ الأصول هامش الربح = صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات
الإنتاجية	إنتاجية الساعة = الإنتاج ÷ ساعات التشغيل إنتاجية الموارد = الإنتاج ÷ الموارد
حصة السوق	حصة السوق = مبيعات المنظمة ÷ مبيعات الصناعة
الفعالية التسويقية	فعالية رجال البيع = المبيعات ÷ عدد البائعين فعالية تكاليف التسويق = المبيعات ÷ تكاليف التسويق
إنتاجية الموارد البشرية	إنتاجية الفرد = الإنتاج ÷ عدد الأفراد إنتاجية الأجور = الإنتاج ÷ الأجور

● أمثلة عن الاجراءات التصحيحية التي يقوم بها مراقب التسيير:

- 1- زيادة حجم المبيعات من خلال: ضمان تنشيط أحسن و تحفيز لرجال البيع - استعمال جيد للإشهار، الترويج... - تعديل في قنوات التوزيع. - البحث عن زبائن جدد.
- 2- زيادة سعر البيع الوحدوي من خلال: دراسة جيدة للسوق، المنافسة و تحركات أو سلوكات الزبائن. - إجراء تعديلات في طريقة عرض المنتج، خصوصياته.
- 3- تخفيض قيمة الخصومات الممنوحة للزبائن من خلال: زيادة في حجم رقم الأعمال الضروري لاستفادة الزبائن من التخفيضات. - تأخير مواعيد تسديد الزبائن.
- 4- تطوير بيع المنتجات و الخدمات التابعة.
- 5- تشجيع بيع المنتجات ذات الهامش المرتفع.