

مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية

* د/سليمان بوفاسة

** د/لمين علوطي

الملخص:

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والكم الهائل من البيانات التي تتلقاها المؤسسة في كل لحظة، بالإضافة إلى بيئة الأعمال المعقدة المحيطة بالمؤسسة، جعلت من الضرورة بمكان إيجاد تقنية ملائمة أو نظام متكامل يقوم بجمع تلك المعلومات والبيانات وتلخيصها في وثيقة واحدة من شأنها أن تعبر عن الخطوط العريضة لما هي عليه المؤسسة اليوم وما ستكون عليه مستقبلا ضمن الأهداف المسطرة القصيرة والبعيدة الأمد، وقد وجد ذلك فيما يسمى بـ "لوحة القيادة".

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، تحليل ومراقبة التكاليف.

Abstract

The advances in information technology and the vast amount of data received by the institution in every moment, in addition to the business environment complex surrounding the organization, made Rohr important to find appropriate technology or integrated system take care of all of that information and evidence and summarized in a single document that would express lines petition for what it is today and what institution will be the future within the objectives underlined short-and long-term, it has been found that the so-called "dashboard."

Keywords: dashboard, Cost analysis and control.

* بوفاسة سليمان، أستاذ محاضر "أ"، جامعة المدية slimane_fassa@yahoo.fr** علوطي أمين، أستاذ محاضر "أ"، جامعة المدية pr.alloti@gmail.com

تمهيد:

ظهرت فكرة "لوحة القيادة" في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، وبالتطور الذي عرفته إدارة المعلومة والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية، عرفت لوحة القيادة مجموعة من التحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات.

الاشكالية: ما دور ومكانة لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات: من خلال الاشكالية العامة للبحث يمكن طرح الفرضيات التالية:

. هو نظام قائم بذاته يعبر عن الوجه الحقيقي للمؤسسة.

. هي تقنية تستعمل للتعبير عن التوجهات الكبرى لأهداف المؤسسة.

. للوحة القيادة الدور الكبير والهام في القراء السهلة والسريعة لتوجهات المؤسسة

. للوحة القيادة المكانة البارزة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

أهداف البحث: للبحث أهداف كثيرة نجملها في النقاط التالية:

. التعرف على نظام لوحة القيادة ضمن المؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفاتها وأنواعها.

. إبراز دور ومكانة لوحة القيادة ضمن المؤسسة الاقتصادية.

أولاً : ماهية لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من المواضيع الحديثة في تسيير المؤسسات ولا سيما في البلدان النامية، فماهية هذه التقنية وما دورها ومكانتها.

1 . مفهوم لوحة القيادة وظروف نشأتها:

للوحة القيادة تعاريف كثيرة حسب مكان استعمالها، وقد مرت بعدة مراحل في نشأتها إلى أن وصلت إلى ماهي عليه اليوم.

أ . تعريف لوحة القيادة: أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

. هي: " تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة"¹.

. هي: "مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما (بين خمسة وعشرة) مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها"².

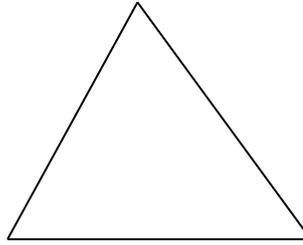
. هي: " مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما تسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة"³.

. هي: "تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين من أجل: توجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطة، والاستعمال الجيد لوسائل العمل المتاحة لهم"⁴.

. وهي تمثل " عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن مايلي :

الشكل رقم(01): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة :

التنبؤ



الاستجابة: لوحة القيادة

القياس : المؤشر

المصدر: من تصميم الباحثين

. كما تشكل وسيلة قيادة (كما هو في السيارة) إذ يشير للحركة والوسائل المستعملة لتحقيق مستويات الأداء المنتظرة.

. هي: " وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة"⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار.
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تشكل منها المؤسسة.

- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها.
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبط بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

ب. نشأتها: انطلاقاً من التعاريف المقدمة للوحة القيادة يمكن القول أن نشأتها ترجع للأسباب التالية:

- . باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمتراطة، والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، لذلك يجب أن يتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات.
- . باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام المعلومات الذي يسمح بضبط الحركة وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.
- . تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة Pilotage والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة.
- . توجد المؤسسات في قلب عملية تحول جذرية، إذ في الوقت الحالي المنافسة ليست في المجال الصناعي وإنما في مجال المعلومة، ففي الحقبة الصناعية يرتبط أداء المؤسسات بمقدارها في مجال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير والقدرة على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية بشكل يسمح بالإنتاج بالحجم الكبير لمنتجات نمطية تضمن النجاح. لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة وفي نفس الوقت أدت إلى تقادم أسس المنافسة التي يقوم عليها عصر الصناعة، بحيث أدت هذه الحقبة الجديدة إلى الاعتماد على كفاءات من نوع آخر تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة واستغلال الأصول غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية من الاستثمار وتسيير الأصول المادية.

وتسمح الأصول غير الملموسة بتحقيق ما يلي: ⁶

- تنمية علاقات دائمة مع زبائن المؤسسة وخدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال.
 - تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية.
 - عرض سريع وبأسعار معقولة لمنتجات وخدمات شخصية بمستوى جودة عالي.
 - تعبئة كفاءات وحركية الأجراء لوضعه في خدمة التحسين المستمر لطاقت النوعية وإعادة تنشيط العمليات.
- كما أن عملية الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعلومة بالنسبة للمؤسسة يمكن أن يترجم في شكل ثلاث تطورات أساسية على مستوى الممارسات التسييرية التي تم تطويرها من قبل المؤسسات:⁷
- . الانتقال من منظور تسييري يركز على الإنتاج إلى منظور تسييري يركز على الزبون : بحيث يشكل الزبون حجر الزاوية في بيئة المؤسسة، وبدونه لا وجود لرقم أعمال ولا وجود لقيمة مضافة، ومنه لا وجود لمقابل لمختلف عناصر الإنتاج.
 - . الانتقال من تصور للأداء موجه نحو الماضي والاستعمال الأمثل للطاقت الإنتاجية (بشرية ومالية وتقنية) إلى تصور للأداء موجه نحو المستقبل وقدرتها على إنشاء وتوفير سلع وخدمات تشبع حاجات الزبائن من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف الأصول المادية وغير المادية.
 - . الانتقال من تصور وظيفي للنشاط الذي تقوم به المؤسسة إلى تصور تشغيلي بالنشاط وبالعمليات: بحيث تقوم المؤسسة في الحقبة الصناعية على أساس هيكلية وظيفية تميز فيها القمة الإستراتيجية المخول لها اتخاذ القرارات، ومستويات تنظيمية مختلفة ذات بعد عملي وقائمة على مبدأ التخصص.
 - وعلى العكس فالمؤسسة في عصر المعلومة تقوم على هيكلية وتنظيم أساسه الأنشطة القائمة وعملية تحقيقها، ونميز بين ثلاث مجموعات من العمليات:
 - . مجموعة العمليات المرتبطة بالوظائف الأساسية للمؤسسة كالإنتاج وتسيير الطلبات.
 - . مجموعة العمليات المرتبطة بالدعم كالشراء والتخزين والمراقبة المالية.
 - . مجموعة العمليات المرتبطة بتسيير المؤسسة كالإستراتيجية وقياس الأداء وقيادة المؤسسة.
- وعليه فالأهم بالنسبة للمؤسسة ليس في تحقيق السلع وإنما في إشباع حاجات الزبائن من منطلق أن السلعة ما هي إلا معلومات تم جمعها من الزبون وتمت معالجتها لخدمته.
- وبناء على ما سبق ظهرت ضرورة تكيف هياكل المؤسسات وتكليف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات مع معطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة في خدمة الأهداف المسطرة والمتمثلة في لوحة القيادة.

2. مكانة ودور لوحة القيادة

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركة، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية والتي تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاطات التالية:

أ- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: تمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم. لكي يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

ب- لوحة القيادة كوسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:

- وجود منهجية لتصميمها.
 - اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به).
 - القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

ج- لوحة القيادة كأداة مراقبة: تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

د- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصوير العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

هـ. **لوحة القيادة كوسيلة حوار:** تمكن لوحة القيادة من قيامها الحوارات الأساسية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث يقدم كل مسير لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، و يعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه، ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال الحوار بين مختلف الأجزاء المكونة للمؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتتمكن من تحقيق أمثلة شاملة وليس أمثلة جزئية على مستوى كل مصلحة - يمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية - وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج.⁸

و- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

د- **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني brainstorming لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

ي- **لوحة القيادة كوسيلة قياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

ز- **لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار:** إن لوحة القيادة ليست وسيلة لاتخاذ القرار، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة هل هي فعالة أم لا؟ ومن هذا المنطلق يجذب أن يكون المشرف على لوحة القيادة من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المعمولة أكثر موضوعية ولا تتأثر باتجاهات متخذي القرار داخل المؤسسة، أما في حالة ما يكون المشرف على لوحة القيادة من داخل المؤسسة فإن الدور الذي تلعبه يكون بعيد على الحقيقة وذلك راجع إلى:

- التحيز لمصلحة ما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحريف المعلومات وتقديم واقع مغايب للمؤسسة.
- عدم بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ومنه فإن المشرف على لوحة القيادة يجب أن يتمتع بروح المسؤولية والضمير المهني والأمانة العلمية وتقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

وكل هذه الخصائص تنعكس على الفعالية التنظيمية للمؤسسة نظرا لارتباطها بالبعد غير الملموس وغير المادي للمؤسسة.

ر - **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ**: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد - الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

ع - **لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين**: يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.

3. البعد التنظيمي في دمج لوحة القيادة

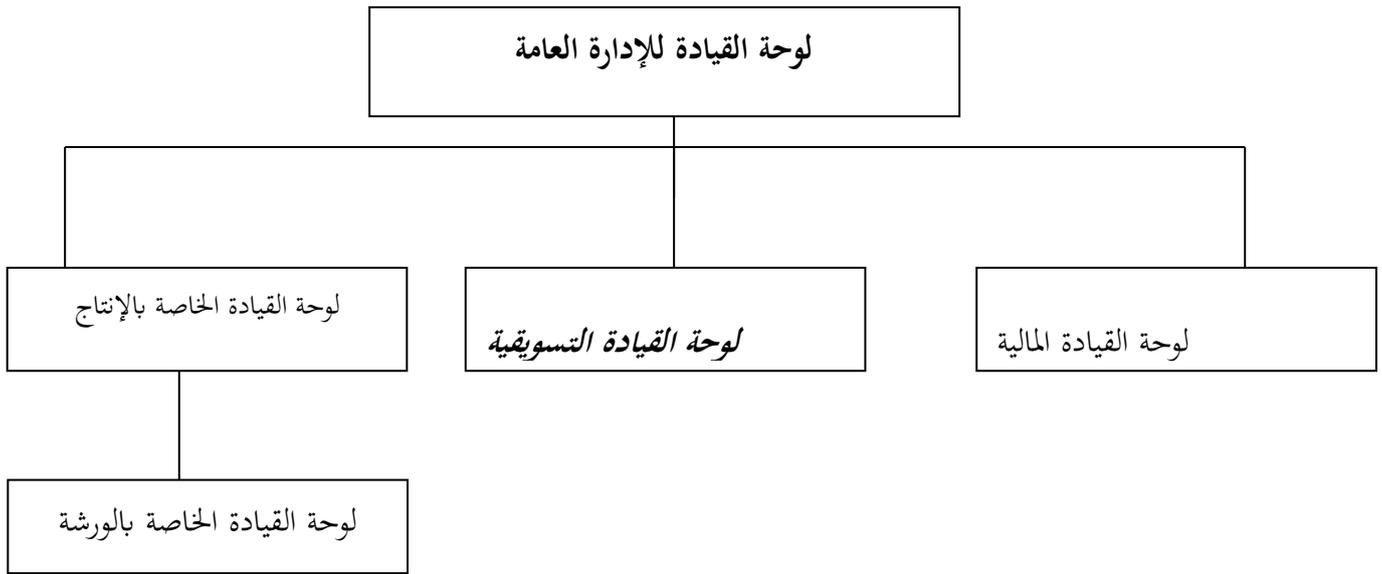
يعتبر قرار اختيار التنظيم الملائم للمؤسسة من القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تنسجم مع الحجم وطبيعة التفويض المناسبة وطبيعة النشاط. ولا يوجد بشكل مسبق تنظيم أفضل من الآخر، فالأساس هو الاهتمام بالفعالية التنظيمية الشاملة والتي تظهر في خلق التوافق بين اهتمامات الأفراد المعبر عنها وغير المعبر عنها مع الأهداف العامة المسطرة من قبل المؤسسة.

وعليه فوجود خريطة تنظيمية يشكل مرحلة أولية لبناء شبكة للوحات القيادة على مستوى مختلف المصالح.

أ - **خرائط لوحات القيادة**: يمكن التمييز بين ثلاث (3) أشكال مختلفة لخرائط لوحات القيادة انطلاقا من أنواع الهياكل التنظيمية والمتمثلة في:

- **الهيكلية بالوظائف**: تنشأ حول مجموعة الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

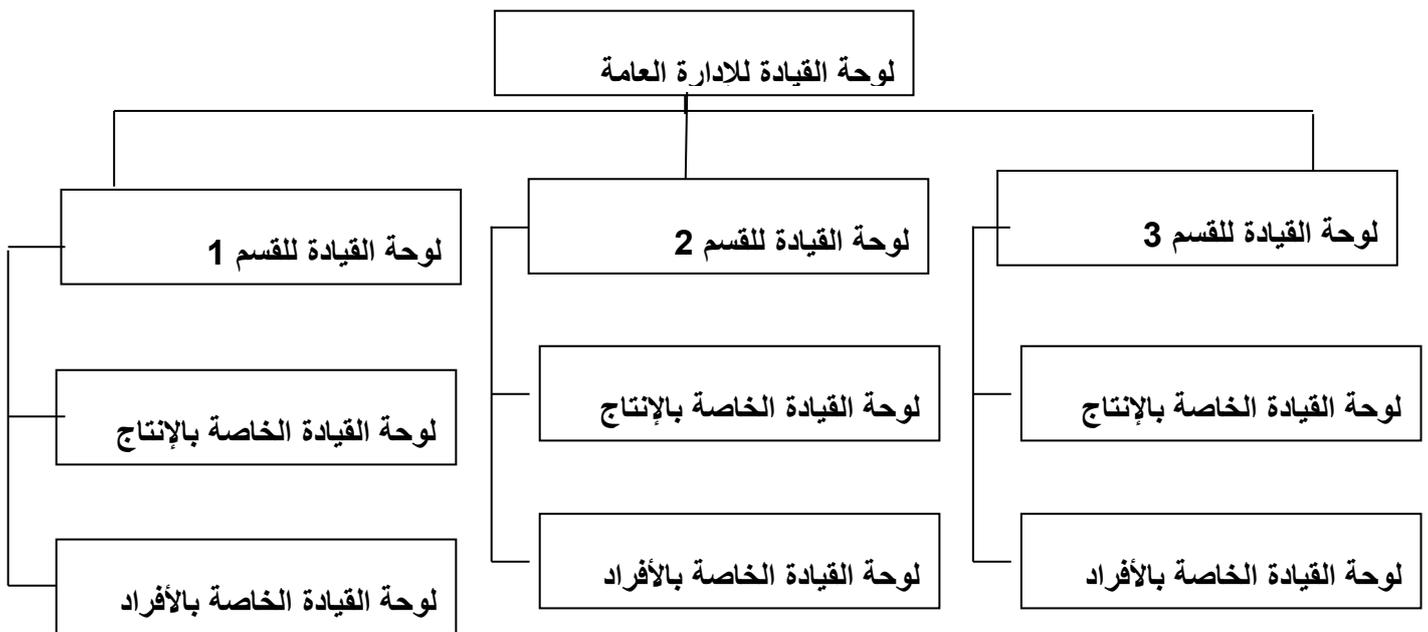
الشكل رقم(02): لوحة القيادة للهيكله بالوظائف



المصدر: من تصميم الباحثين

. الهيكله بالأقسام: تتميز بها المؤسسات التي تتعامل أو تنتج عائلة سلعية مختلفة من حيث تكنولوجيا الإنتاج أو قطاعات سوقية تختلف من حيث سلوكيات زبائنها، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

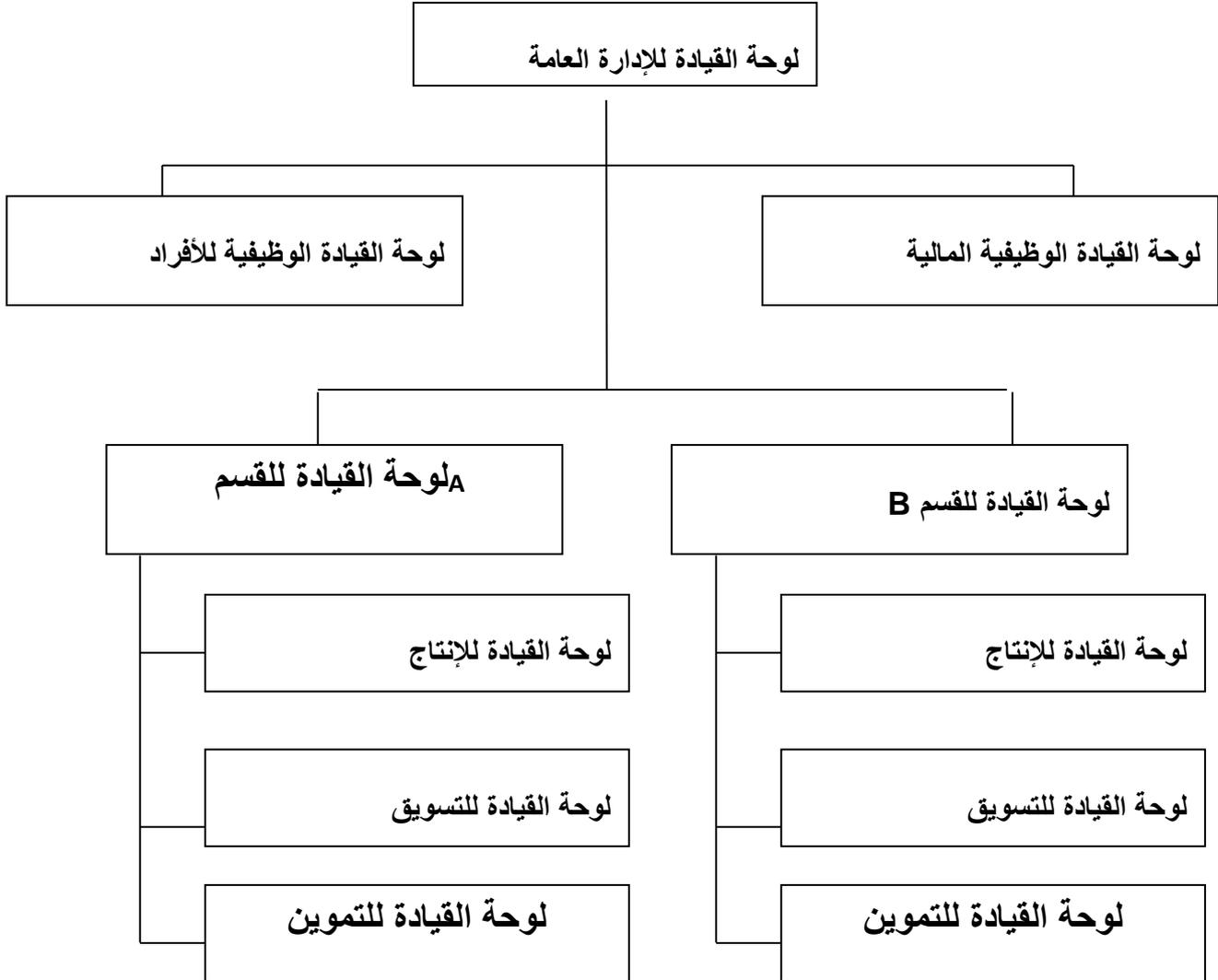
الشكل رقم(03): لوحة القيادة للهيكله بالأقسام



المصدر: من تصميم الباحثين

-الهيكلية المختلطة: تتواجد هذه الهياكل في المؤسسات الضخمة، بحيث تتشكل من مديريات وظيفية وأقسام تشغيلية تعمل لتحقيق الانسجام المطلوب على مستوى المؤسسة، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل رقم(04): لوحة القيادة للهيكلية المختلطة



المصدر: من تصميم الباحثين

ما يمكن ملاحظته حول هذه الخرائط أن مشكلة الفعالية لا تتعلق بلوحة القيادة وإنما بالهيكل التنظيمي، وهذا يعني أن الفجوات التي قد تظهر كعدم الانسجام والصراعات ترتبط بالهيكل التنظيمية باعتبارها خيار استراتيجي سابق ولوحة القيادة ما هي إلا وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على درجة تحقيق الأهداف ومنه الفعالية التنظيمية كما نعبّر عنها.

ب- أنواع التفويض وأثره على لوحة القيادة: يعتبر التفويض شرط حيوي للفعالية لما تبلغ المؤسسة مستوى معين لا يمكن اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات. وعليه يمكن تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية تسمح لكل إطار بممارسة العملية التسييرية في حيز واضح يتميز بـ:

- وجود مجموعة من الوسائل (مادية وبشرية ومالية) مسؤول عن قيادتهم pilotage.
 - مجموعة أهداف واضحة ومحددة ومقبولة.
 - الطريقة التي يتم بها عرض النتائج.
- وغالبا ما يتم تقسيم مراكز المسؤولية إلى أربعة (4) أقسام هي:

- مراكز رقم الأعمال: التفويض يمتد إلى تحديد سعر البيع والكميات المنتجة.
 - مراكز التكاليف: التفويض يمتد إلى تحديد الاستهلاكات الوسيطة.
 - مراكز الربح: التفويض يمتد إلى تحديد الأعباء والنتائج.
 - مراكز المر دودية (الاستثمار): يمتد التفويض إلى تحديد الأعباء والنتائج زائد رؤوس الأموال المستعملة.
- ج- الحدود التنظيمية للوحة القيادة: باعتبار لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذه الصورة فعاليتها تتوقف على الحدود التالية:⁹

- تحديد الأهداف: انطلاقا من اعتبار أن لوحة القيادة هي وسيلة تضمن اكتشاف الوضعية من خلال الأهداف المسطرة، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق أو لا تندمج مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة تعمل على توجيه القرارات بشكل سلبي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام من مختلف الوحدات التنظيمية.
- دقة المؤشرات: في حالة التأكد من الأهداف المسطرة وتطابقها مع السياسة العامة للمؤسسة وقبولها من قبل أطراف المؤسسة، يجب على المؤسسة إيجاد المؤشرات الدقيقة التي تضمن قيادة المؤسسة في أحسن الشروط، لكن في حالة ما تكون هذه المؤشرات غير مضبوطة بدقة فإنها تنعكس سلبا على العملية التنظيمية من منطلق تقديم صور خاطئة للوضعية وعليه فإن القرارات المتخذة تكون لها الانعكاسات السلبية على فعالية المؤسسة.
- إمكانية القيام بالتغذية العكسية: انطلاقا من تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تسمح بالقيام بمختلف الأعمال التي تدخل في نطاق تحقيق الأهداف، والتي يمكن متابعتها من خلال لوحة القيادة. وعليه فمن الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف الأعمال لتقييم فعالية القرارات المتخذة وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة، وفي حالة العكس فإن لوحة القيادة يكون لها الأثر السلبي.

- الانحرافات التنظيمية: يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة تؤثر بشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:
- بناء لوحة القيادة بالاعتماد على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل.
- القيام بنشر فقط النتائج الإيجابية على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها "محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها".
- إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم وما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

ثانيا : مؤشرات لوحة القيادة

إن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة تركز بشكل أساسي على تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب التفكير حول محتواها وتحديدتها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن "المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة قياس، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها هي أكثر تعقيدا"¹⁰.

1. تعريف المؤشر وكيفية بناءه

يعرف المؤشر على أنه: " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"¹¹، كذلك يمكن تعريفه على أنه الصورة الأكثر تمثيلا لوضعية معينة تعيشها المؤسسة، ويعتبر أيضا وسيلة تعبير واحدة لمجموعة تنظيمية تعتمد في تحليلها للعمليات التي تقوم بها، ويعرف أيضا المؤشر على أنه معطي كمي يقيس الفعالية أو/ والكفاءة لكل أو جزء من العمليات الخاصة بنظام معين بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر وأقل تعقيد في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات ويعرف أيضا على أنه : " عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية "¹²

- وضع الأهداف.
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها.
- ملاحظة اتجاه النتائج.
- تقديم رؤية مستقبلية.
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية.
- إعداد العلاقات القائمة على أساس " سبب /أثر" بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

وعليه فإن دور المؤشر يتمثل في قياس الوضعية ويؤدي إلى رد فعل يقوم به صاحب القرار بناء على الأهداف المسطرة. و يكون في شكل قرار. يتخذ كما يمكن أن تتخذ القرارات بشكل جماعي لذلك يجب على المؤشرات أن تمنح معنى مشترك لمجموع الفريق، هذا المعنى المشترك قائم على مرجعية مشتركة تسمح بأن تكون دعامة للتشاور.

ويتم بناء المؤشرات على أساس:

- المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة: وهي عبارة عن مجموعة المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها وتمثل في المعطيات الداخلية والمعطيات الخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.
- قواعد البناء: تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، كذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وتساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن المعلومات تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية.
- ونشير إلى أن قواعد البناء تحدد من قبل المستعملين وتتماشى والتطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي بطبيعة التعقيد الذي يواجهه عملية تحقيق الأهداف.

2. معايير اختيار المؤشرات

- تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم اختيارها. وحسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- الدقة: يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
- الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين، هذا يفترض البساطة وليس اعتماد معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المستهلك، وفي هذه الحالة يمكن أن يبرز لنا مشكلين:
- رفض المؤشر بحكم عدم فهمه.
- خطر يواجه المستعمل في عدم القدرة على ترجمة المؤشر ومنه عدم القدرة على اتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية.

وعليه يفضل اللجوء إلى استعمال مجموعة مؤشرات بسيطة عوض استعمال مؤشر واحد أكثر تعقيداً.

- **العدد المحدود:** أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات و" يوصى بصفة عامة على أن لا يتعدى المؤشرات العشرة"¹³ ، وهذا يسمح للمسير من تكييف حجم المعلومات بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد.
- **غير قابلة بالتلاعب:** لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة.
- **القدرة على التنبؤ:** يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها، على العكس المؤشر الثابت فإنه يمكن المقرر من القيام بالعملية العلاجية وليس الوقائية للمشكلة.
- **القابلية للتطور:** لا توجد صفات سحرية فيما يتعلق بإيجاد أحسن المؤشرات، وإنما تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة. إلى جانب ذلك يتميز المؤشر بالمعلومات التالية:¹⁴

- الهدف أن الأهداف التي يرتبط بها.
- الآفاق والمدى الزمني للمؤشر.
- المتغير أو المتغيرات المشتركة.
- المعلومات الضرورية للحساب ومصادرها.
- مستوى التطور المنتظر تحقيقه.
- أسلوب استغلال المعلومات وكيفية تحسينها.
- الوظيفة ومركز القرار المعنيان أي الأنشطة والعمليات المرتبطة بهذه الوظيفة ومركز القرار.

3. أنواع المؤشرات

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساسا على التمهيد بين الأهداف ومتغيرات العمل وتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة تسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها، ويمكن التمييز حسب طبيعة المؤشر

أ. **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة.
- الحصة السوقية.
- عدد الطلبات المتحصل عليها.

- عدد الزبائن المعالجين.
 - عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.
 وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ب. مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios): وسائل / وحدات منتجة أو مباعة وتمثل النسبة:
 "عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعيتين أو مالتين" ¹⁵
 ،ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
 - حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.
 ويمكن إبراز العلاقة في بعض الحالات في شكل وحدات منتجة أو (مباعة / وحدة من الوسائل المستعملة.
 وعلى سبيل المثال: عدد العقود الصادرة / عدد الممثلين.
 وتوجد بعض المؤشرات التي تتابع مستوى استعمال الوسائل المتاحة والقدرة على ضمان استعمال ملائم للوسائل المتاحة.

ج. مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
 - عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.
 د. مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

ويمكن القول أن المؤشرات المقبولة يتم بناءها على أساس: معطيات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات سير الآراء بشكل دوري. كذلك يجب أن نتفادى المؤشرات التي اعتمادها يجعل من عملية القياس تتطلب جهود كبيرة، لذلك فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال، ومن خلالها نتفادى الغموض والازدواجية في الفهم.

ثالثاً: أنواع لوحات القيادة

إن انتقال لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف وتمنح المسير كافة المعلومات الضرورية بكيفية تسمح بتصحيح وضبط القرارات المتخذة، جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناء على الأبعاد التي أصبحت تشكل منها. لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أنواع من لوحات القيادة والتي تعبر عن تطور للدور الذي أصبحت تحتله في نظام إدارة المؤسسة.

1. لوحة القيادة الكلاسيكية: " المالية "

تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية والخاصة بمتخذ القرار بحيث¹⁶

- يملك القدرة على فهم وإدماج كل المعلومات.
- يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات.
- يملك القدرة على التفكير العقلاني.

وكل هذه العناصر يمكن تلخيصها في مفهوم " الرجل الاقتصادي " وما يشغل بال متخذ القرار كلاسيكيا هو:

- اعتبار أن عملية تخفيض التكاليف هي أحسن بديل استراتيجي في ظل بيئة تتميز بالاستقرار والتطور المستمر، وفي حالة السلع التي تكون دورة حياتها كبيرة نسبيا يمكن تحقيق ما يعرف بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير أي تخفيض التكاليف.
- يتم القياس على أساس مرجعية نمطية، وذلك من خلال تبني نسب للمقارنة، ومنه يمكن اعتماد نظام للإجازة خاص بالعامل بشكل سلمي أو إيجابي.
- تعتبر لوحة القيادة المالية: " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة¹⁷ ، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة ". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسية التجارية والسياسية المالية.
- ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية للضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:
- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة:
- الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك.

وعليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة أو مديرية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين شهر وآخر، ويخضع تقديم هذه المؤشرات للنظام المحاسبي السائد في دولة معينة، وتسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي بشكل أسرع وأكثر تجانساً، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

2. لوحة القيادة الاستراتيجية

تدخل لوحة القيادة الاستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على مزايا تنافسية جديدة وتكثيف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة.

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" ¹⁸، كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من مفهوم المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها، ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الاستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية محددة: تحقيق أهداف خاصة بطرق معينة. وكذلك يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها، يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة.. أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، ويتم هذا من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية التي تسمح بتحقيق تفصيل أفضل مع الأهداف الاستراتيجية.
- عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها. بينما النتائج المستقبلية أو المنتظرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة، على سبيل المثال أثر التكوين في المؤسسة على الإنتاجية وتحسين النوعية. كما تسمح أيضاً المؤشرات المرتبطة بالمستقبل أو الآفاق بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة. كما تشكل وسيلة لحث المسؤولين على بذل مجهودات أكثر.
- تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي: إن ما تجدر الإشارة إليه أن مختلف لوحات القيادة الوظيفية الخاصة بالمؤسسة تتميز بالتباين وعدم التماثل، وهذا ما يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتنسيق والتشاور بين أعضاء فريق الإدارة المسؤول عن القيادة. ومنه يمكن ملاحظة غياب التزامن في الأعمال ونقص في التأزر بين مختلف مساعدي قيادة المؤسسة.

وعليه فإن الهدف من التعايش بين المؤشرات الكمية والنوعية والمالية في لوحة قيادة واحدة يتجلى في النقاط

التالية:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بغرض الرفع من فعالية نظام لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية باستعمال الأثر الخاص للمعلومات المالية على سلوكيات مختلف الأطراف.
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

3 . لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) Tableau de bord prospectif

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتبين: " Kaplan.R و Norton.d " في مجلة Harvard business review ، وفي سنة 1996 قاما بنشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط. حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية والجانب التنظيمي للمؤسسة.

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الاستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإنها تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

خاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية. وعرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية، كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

الهوامش والمراجع:

- ¹ Malo.J.L , Tableau de bord ,encyclopédie de management , P 923.
- ² Malo.J.L , opcit , P 923.
- ³ Gudj.N et autres , le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd, organisation 1991, p 261.
- ⁴ Montagnet .A , gestion 2000 éd , DALMAS , Paris , 1994 , p 150.
- ⁵ Fernandez . A . les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,éd organisation , 2 ° éd 2000 , p 4 .
- ⁶ Kaplan.r, Le tableau de bord prospectif, éd, organisation, paris, 1998, p15.
- Vancaillie.d, de la stratégie à l'action grâce à la balanced scorcard, séminaire,
- ⁷ HEC , liege 1999, p4 .
- ⁸ Leroy.m , le tableau de bord , éd organisation ; paris , p 33.
- ⁹ Fernandez.A , opcit , p 314 , 315.
- ¹⁰ Mendoza .C , et autres , tableau de bord et balanced scorecards , groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p 62.
- ¹¹ Fernande.A, opcit, 232.
- ¹² Supizet.J. le management de la performance durable, éd organisation, paris, 2002, p85.
- ¹³ Mendoza .C , Opcit , p 63.
- ¹⁴ Berrah ,L , opcit p 61.
- ¹⁵ Diziere.A , Bonnebouche , les ratios élabora et utiliser son tableau de bord ,éd foucher ,paris , p 10.
- ¹⁶ Fernandez.A opcit , p 07.
- ¹⁷ urkin.P et autres , l'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000, 1987, p152.
- ¹⁸ Savall. H , Zardet . V , opcit , p 67.