

TABLEAU DE BORD لوحة القيادة التسييرية

تمهيد

إن معرفة انجازات المؤسسة تعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة الرقابة التسييرية، إذ أن قيادة ورقابة نظام المؤسسة يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، مما أدى بالفكر التسييري للبحث عن أداة هامة تسمح للمسيرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع، فانه عادة ما تكمل نظام الموازنة التقديرية والنظام المحاسبي بأداة هامة تزود المسيرين بشكل دوري وسريع بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة ونتائج أدائها، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

◆ 1- تعريف لوحة القيادة: هنالك عدت تعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

* تعرف BRIGITTE DORATH لوحة القيادة على أنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من اجل تعديل قراراته وإجراءاته لأجل الوصول لأهداف الأداء.

* و يعرفها ELIE- COHEN على انه يتمثل في مجموعة من المعلومات داخلية أو خارجية موجهة بشكل دوري لمسؤولي المؤسسة ووظائفها من طرف مصالح مراقبة التسيير، هذه المعلومات تتعلق بالمعايير التشغيلية الأساسية الحالية الخاصة بكل وظيفة، أو بكل قسم أو بكل مصلحة من مصالح المؤسسة، والتي تسمح بمسؤوليها باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع.

* هي أداة حديثة تسمح بتزويد المؤسسة بالوضعية الحقيقية في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة بالمقارنة مع الوضعية التنبؤية.

◆ 2- أهداف لوحة القيادة:

1/ تسهيل اتخاذ القرارات من طرف المسؤول في المؤسسة، حيث تزوده بطريقة سريعة للحصول على معلومات حول التسيير.

2/ مراقبة التفويضات، استنادا للمقارنات بين الانجازات والتقديرات أو المعطيات السابقة.

3/ وضع مؤشرات شاملة من اجل مقارنة الاداءات الحقيقية بالأهداف، والتفاعل على مستواه.

4/ وسيلة لقياس الأداء مقارنة بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج مقارنة بالأهداف المحققة تسابقا والفارق في النتائج يمثل الانحراف ويدرس بقيمة نسبية أو مطلقة.

◆ 3- كيفية إعداد لوحة القيادة:

مثلا: كيفية إعداد لوحة القيادة على مستوى مركز الصيانة لكي تصبح لوحة القيادة أداة هامة في مجال الرقابة فيجب أن ترتبط بمركز مسؤولية معين.

اختيار المعاملات القيادية:

(1) التعريف بمركز المسؤولية:

لتكن لديك مصلحة الصيانة تابعة لمؤسسة مختصة في خدمات الإعلام الآلي، حيث تقوم المؤسسة ببيع أنظمة

الإعلام الآلي وتقوم مصلحة الصيانة باستقبال مكالمات الزبائن في حالة ما اعترضت الزبائن مشاكل في استعمال هذه الأنظمة، إذ بإمكان مصلحة الصيانة حل بعض المشاكل عن طريق الهاتف أو انتقال احد التقنيين إلى عين المكان إذا اقتضى الأمر ذلك.

2) تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح:

إن المفاتيح الأساسية للنجاح هي الأسس التي يمكن لمسؤول مركز الصيانة الاعتماد عليها من اجل إتمام مهامه على أحسن ما يرام (أي من اجل قياس أداء المركز) وفي مثالنا هذا يمكن تحديد 3 مفاتيح أساسية للنجاح:

1. جودة تشخيص المشكل: المصلحة مطالبة بتحديد المشكلة بدقة من اجل اقتراح الحل الأمثل.
2. السرعة في التدخل وحل المشكل: إذ يعد هذا المعيار أساسيا في مجال قياس تنافسية المؤسسة التي تختص في مثل هذه الأنشطة.

3. تكلفة التدخل: إذ انه من الأحسن حل المشكل عن طريق الهاتف، لأن انتقال التقني إلى عين المكان سوف يرفع من تكاليف التدخل.

ربط المفاتيح الأساسية للنجاح:

وتكون هذه المعاملات محسوبة على أساس قيم مطلقة أو قيم نسبية حيث تسمح بقياس درجة تحقيق المفاتيح الأساسية للنجاح.

3) المعامل الخاص بجودة تشخيص المشكل:

هذا المعيار يمكن تقييمه بمعدل عدد التدخلات التي لا ينتج عنها مكالمة ثانية، ويمكن تمثيل هذا المعيار كما يلي:

$$م1 = \frac{\text{عدد المكالمات الثانية}}{\text{عدد المكالمات الكلية}}$$

كلما اقترب هذا المعامل إلى 1 كلما دل ذلك على جودة تشخيص العطب.

◆ 4- خصائص لوحة القيادة:

- 1- الدورية: وتتعلق بمدى قدرة المسؤول على انجاز النشاط الموكل إليه وتكون شهرية أو يومية.
- 2- الوحدات المختارة: إن المجموعات المجمعمة يمكن أن تقيم بالتقريب أو تقاس بالإجماع.
- 3- السرعة: دقة المعلومات وحدائتها تجعل لوحة القيادة أداة عملية تتصف بالسرعة.
- 4- الانتقاء: ونقصد به أن لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به مميزات ومؤشرات محددة أوليا تتميز بـ:
 - الملائمة بين كل مركز مسؤولية والهدف الجزئي المكلف به.
 - التطور حسب تطور وضعية المؤسسة ومحيطها.

◆ 5- عناصر لوحة القيادة:

- الانحرافات: يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من الأنظمة مراقبة الانحرافات ولقيادة العمل يجب أن نستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط ففي كل مستوى تدريجي لوحة القيادة تحتوي على الانحرافات في حد ذاتها موجبة أو سالبة تجعل صاحب القرار يتخذ الإجراءات اللازمة من أجل

تصحيح الوضع فإذا كان الانحراف سالبا يعني أن الهدف يفوق الانجاز لذا يجب البحث وتحليل سبب الانحراف ثم العمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي الذي من شأنه أن يحسن الوضع.

- النسب **percentage**: هي قيم لها دلالة قوية على بنية المؤسسة، وتكون معتمدة على المدى القصير بعضها يحسب من المعلومات المحاسبية والبعض الآخر من المعطيات المقاسة بالوحدات الفيزيائية.

- العلامات الساطعة: هي نوع من المؤشرات ذات الأهمية الخاصة وهي عبارة عن عتبة انحراف محددة من طرف المؤسسة لغرض جلب الاهتمام المسؤولين حين حدودها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية وتتميز هذه العلامات بمظهرها الخاص فقد تكون عبارة عن مؤشرات أو قيم أو تصاوير أو أضواء مختلفة الألوان.

- البيانات: هي من أدوات العرض المفصلة في لوحات القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال للتطورات أو التغيير في الأنساق والتوجهات العام، بالإضافة إلى قدرتها على الربط بين عدة عناصر، ولهذه الأشكال البيانية عدة أنواع وهي: أشكال بيانية تسمح بإجراء تحليل على الانحرافات، أشكال بيانية على شكل (أشرطة، أعمدة، دائرية، قصبات الأرق، أسنان المنشار)، أشكال بيانية حلزونية.

◆ 6- مراحل إعداد لوحة القيادة:

- 1/ تحديد مهام مركز المسؤولية: أي مسؤول يريد إعداد لوحة القيادة مركزة يجب أن يكون ذا دراية كاملة بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه وفقا لها فمثلا هدف المديرية التقنية تعظيم الإنتاج.
- 2/ تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف: أي اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد هذه الأهداف ولكن بطريقة تسمح لمسؤولي هذه المراكز من متابعة وتحقيق أهدافهم فمثلا في مؤسسة ما العنصر الأساسي المعبر عنه تعظيم الإنتاج هو عدد العمال ر صلاحية الآلات الإنتاجية.
- 3/ تحديد المعايير: من هذه المعايير المحددة للعناصر الأساسية مثلا: نجد تغيير عدد العمال، نسبة التغيب أو الحضور، الوقت الضائع.
- 4/ تحديد المؤشرات (اختيارها): يجب أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة سهلة الاستعمال وثابتة على مر الزمن.

مراحل إعداد لوحة القيادة

