المحاضرة رقم 03: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية

يرجع الكثير من الباحثين نشأة لوحة القيادة إلى نهاية القرن 19 منذ ظهورها في الشركات الاقتصادية الفرنسية، فقد عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على لوحة القيادة، ونظرا للعجز الذي عرفته أنظمة القيادة التقليدية بغياب المعلومات غير المالية، ظهر نوع جديد من لوحات القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1992 عرف باسم لوحة القيادة المتوازنة وهو ما يطلق عليه اليوم بطاقة الأداء المتوازن (تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية).

مفهوم لوحة القيادة:

استنبط اسمها من لوحة قيادة السيارة أو الطائرة، فالقائد لا يستطيع الانتقال إلى وجهته دون الاعتماد على المؤشرات الظاهرة في لوحة قيادته، وتعرف بأنها أداة يتم إعدادها بشكل دوري، تلخص في أشكال وجداول مؤشرات القيادة التي يتوجب على المسؤول مراقبتها من أجل قياس درجة تحقيق الأهداف وبالتالي توجيه قراراته ومهامه.

وهي عبارة عن حزمة من المؤشرات المصممة لتمكين صانع القرار من معرفة الأداء السابق والحالي للأنشطة التي تدخل ضمن نطاق مسؤولياته ومختلف التطورات التي قد تؤثر على هذا الأداء في المستقبل.

كما تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الأساسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن لوحة القيادة تمثل أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف المسطرة وفق إستراتيجية المؤسسة.

تأخذ لوحة القيادة عدة أشكال من بينها الشكل العام التالي:

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
المقاييس الاقتصادية	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصنف 1:			
المؤشر أ:			
المؤشر ب:			
الصنف 2:			
الصنف ن			

مزايا لوحة القيادة:

من أهم مزايا لوحة القيادة مايلي:

- **أداة قيادة:** فهي تسمح بقياس مدى تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة في إطار الغايات والأهداف الموضوعة، ما يسمح بإزالة العقبات أمام الموظفين وتحسين الأداء والإحساس بالرضا الوظيفي وفق تقييم موضوعي ودقيق؛
- **أداة سريعة لاتخاذ القرارات:** ففي ظل بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغيير لا بد من اتخاذ قرارات فورية، حيث تتميز لوحة القيادة بمعلومات سريعة وسهلة للفهم ما يسهل من إجراء معرفة نقاط الضعف والسيطرة عليها؛
- **أداة تقويمية (تحسين الأداء):** تساهم لوحة القيادة في تقييم وتحسين الأداء من خلال قياس كفاءة وفعالية الأنشطة من منطلق ما يمكن قياسه يمكن التحكم فيه، مع القدرة على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أنواع لوحة القيادة:

تنقسم لوحة القيادة حسب الوظائف والمستويات الإدارية في الشركة الاقتصادية كما يلي:

- **لوحة القيادة الإستراتيجية:** تستخدم لرصد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- **لوحة القيادة التكتيكية:** تؤدي مهام ذو طابع تحليلي أكثر منه رقابي أو إداري بالاعتماد علة المقارنة بالخطط والموازنات والتنبؤات .
- **لوحة القيادة التشغيلية:** تؤدي مهام ذات طابع رقابي أكثر منه تحليلي من خلال تتبع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون في الخط الأول والمشرفين عليهم.

أدوات لوحة القيادة: تتمثل أدوات لوحة القيادة فيما يلي:

- **الانحرافات:** بمعنى حساب الفروقات وإعطاء معلومات عن طبيعتها وتأثيراتها؛
- **الجداول:** تعتبر الأكثر استخداما، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى؛
- **النسب:** تسمح بالتعبير عن العلاقة بين عنصرين.
- **الأشكال البيانية.**

مراحل إعداد لوحة القيادة:

يمر استغلال لوحة القيادة داخل المؤسسة الاقتصادية عبر 4 مراحل أساسية، يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 01: مراحل إعداد لوحة القيادة

مهمة مركز المسؤولية	←	تحديد أهداف مركز المسؤولية	مثال: مركز الانتاج
			الهدف: تعظيم الانتاج عند أدنى نسبة انتاج معيب
العناصر الأساسية في التسيير	←	تحديد العناصر التي تقيم الهداف	-العمالة، -الانتاجية، - عمل الآلات، -جودة الانتاج،
المعايير التي تفسر العناصر	←	تحديد المعايير التي تفسر العناصر	- نمو العمالة وتنوعها -انتاجية اليد العاملة -كفاءة الآلات -كمية أو عدد المنتجات المسترجعة
مؤشرات القياس		التركيز على المؤشرات التي تقيس الأداء	- (حجم العمالة n- حجم العمالة n-1)/ حجم العمالة n-1 - كمية الانتاج خارج الانتاج المعيب/ عدد ساعات العمل للعمال - عدد الأعطال -عدد المنتجات المنهية الصنع المستعادة / كمية المنتجات المباعة