

## مادة لوحة القيادة الاستشرافية

السلسلة رقم 02: تصميم وتحليل أبعاد لوحة القيادة الاستشرافية المستدامة

## الحالة الأولى

تبحث مؤسسة "ALPHA" الصناعية عن تصميم لوحة قيادة استشرافية لها تشمل 5 أبعاد متكاملة ومتناسقة، إضافة إلى البعد المالي، هي تعمل على تصميم بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المجتمعي. بالإضافة إلى الميزانيات وجدول حسابات النتائج، لدينا المعطيات التالية:

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
المصاريف التسويقية	10000	8800	12100	11950	16700

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
البرامج التكوينية	78	96	90	100	112

حيث أن عدد البرامج التكوينية سنة 2013: 65 برنامج تكويني.

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال الإجمالي	702	743	769	788	804
عدد المستفيدين من خدمات اجتماعية	312	323	402	453	488

اعتمدت المؤسسة على 4 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد الزبائن في الفترة 2014-2018 وهي: المردودية التجارية، معدل نمو رقم الأعمال، معدل نسبة المصاريف التسويقية من رقم الأعمال (استقطاب الزبائن)، مؤشر تحسن معدل دوران الزبائن، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة للمردودية التجارية R C حددت النسبة المستهدفة بـ 15%، أي ألا تقل مردودية مبيعاتها (رقم أعمالها) عن 15%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 15% من رقم أعمالها؛

- بالنسبة لمعدل نمو رقم الأعمال TCCA حددت النسبة المستهدفة بـ10%، أي أن تحقق نسبة نمو في مبيعاتها بـ10% سنويا؛

- بالنسبة لمعدل نسبة المصاريف التسويقية من رقم الأعمال حددت النسبة المستهدفة بـ10%، أي أن تمثل نسبة المصاريف التسويقية 10% من رقم الأعمال المحقق، وهو ما تستهدفه المؤسسة كمؤشر على حرصها على استقطاب زبائنها؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل دوران الزبائن حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة تحسنا لا يقل عن 20% سنويا في تحصيل حقوقها من زبائنها، والذي يعتبر دليلا على حرصهم على توطيد علاقتهم بها ورضاهم عنها.

اعتمدت المؤسسة على 3 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد العمليات الداخلية في الفترة 2014-2018 وهي: معدل نمو الإنتاج، معدل نمو القيمة المضافة، مؤشر تحسن معدل دوران المخزون، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل نمو الإنتاج حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق نسبة نمو في إنتاجها بـ20% سنويا، لتحسين عملية الإنتاج بها؛

- بالنسبة لمعدل نمو القيمة المضافة حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق نسبة نمو في قيمتها المضافة بـ20% سنويا، لتحسين عملية الإنتاج بها؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل دوران المخزون حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة تحسنا لا يقل عن 20% سنويا في تصريف مخزونها من البضاعة، لتحسين عملية تسيير المخزونات بها، حيث أن متوسط مخزون البضائع سنة 2013 يساوي 28000 كيلو دج.

اعتمدت المؤسسة على 3 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد التعلم والنمو في الفترة 2014-2018 وهي: مؤشر تحسن معدل تكوين العاملين، مؤشر تحسن معدل تحفيز العاملين، معدل إشراك العاملين، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل تكوين العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة زيادة لا تقل عن 20% سنويا في البرامج التكوينية الخاصة بإطاراتها وعمالها، وهو دليل استثمارها في المورد البشري؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل تحفيز العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ15%، أي أن تحقق المؤسسة زيادة لا تقل عن 15% سنويا في مصاريف المستخدمين، وهو دليل تحفيزها لمواردها البشرية؛

- بالنسبة لمعدل إشراك العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ50%، أي أن تمثل النتيجة الصافية نسبة 50% من مصاريف المستخدمين، وهو ما تستهدفه المؤسسة كمؤشر على حرصها على إشراك عمالها في تحسين أرباحها.

اعتمدت المؤسسة على مؤشرين أساسيين لقياس وتقييم أدائها في البعد المجتمعي في الفترة 2014-2018 وهي: معدل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة (مؤشر اجتماعي)، ومعدل ترشيد الاستهلاك (مؤشر بيئي)، مع إعطائهما نفس الوزن النسبي.

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة حددت النسبة المستهدفة بـ40%، أي أن يستفيد ما لا يقل عن 40% من إجمالي عمال المؤسسة من خدماتها الاجتماعية سنويا (خاصة السكن والنقل والبرامج الاجتماعية)؛

- بالنسبة لمعدل ترشيد الاستهلاك حددت النسبة المستهدفة بـ(10%)، أي أن تخفض المؤسسة من نسبة استهلاكها مقارنة بمبيعاتها، نظرا لإضرار العمليات التحويلية بالبيئة خاصة الغازات المنطلقة من المصانع.

### المطلوب

- 1- حساب مؤشرات ومقاييس ونتائج كل بعد (تصميم كل بعد) للوحة القيادة الاستشرافية المستدامة للمؤسسة.
  - 2- تقييم أداء المؤسسة في كل بعد للفترة 2014-2018 وتحديد مختلف نقاط قوته ونقاط ضعفه، واقتراح أنجع الحلول.
  - 3- إذا علمت أن المؤسسة حددت الأوزان النسبية لكل بعد كما يلي: البعد المالي 40%، بعد الزبائن 20%، بعد العمليات الداخلية 15%، بعد التعلم والنمو 15%، البعد المجتمعي 10%، يطلب منك ما يلي:
- تصميم وبناء لوحة القيادة الاستشرافية المستدامة للمؤسسة.
- تحليل وتقييم مستوى أدائها الشامل المستدام للفترة 2014-2018.

## الحالة الثانية

تسعى مؤسسة "COSTA TRADING" التجارية لتصميم لوحة قيادة استشرافية لها تشمل 5 أبعاد متكاملة ومتناسقة، إضافة إلى البعد المالي، هي تعمل على تصميم بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المجتمعي. بالإضافة إلى الميزانيات وجدول حسابات النتائج، لدينا المعطيات التالية:

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
المصاريف التسويقية	7100	7500	8100	8900	12200

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
البرامج التكوينية	52	56	60	71	83

حيث أن عدد البرامج التكوينية سنة 2013: 48 برنامج تكويني.

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال الإجمالي	557	580	592	600	609
عدد المستفيدين من خدمات اجتماعية	202	215	248	279	290

اعتمدت المؤسسة على 4 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد الزبائن في الفترة 2014-2018 وهي: المردودية التجارية، معدل نمو رقم الأعمال، معدل نسبة المصاريف التسويقية من رقم الأعمال (استقطاب الزبائن)، مؤشر تحسن معدل دوران الزبائن، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقاً لما يلي:

- بالنسبة للمردودية التجارية R C حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، أي ألا تقل مردودية مبيعاتها (رقم أعمالها) عن 20%، حيث تسعى لأن تمثل أرباحها 20% من رقم أعمالها؛

- بالنسبة لمعدل نمو رقم الأعمال TCCA حددت النسبة المستهدفة بـ 20%، أي أن تحقق نسبة نمو في مبيعاتها بـ 20% سنوياً؛

- بالنسبة لمعدل نسبة المصاريف التسويقية من رقم الأعمال حددت النسبة المستهدفة بـ 15%، أي أن تمثل نسبة المصاريف التسويقية 15% من رقم الأعمال المحقق، وهو ما تستهدفه المؤسسة كمؤشر على حرصها على استقطاب زبائنها؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل دوران الزبائن حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة تحسنا لا يقل عن 20% سنويا في تحصيل حقوقها من زبائنها، والذي يعتبر دليلا على حرصهم على توطيد علاقتهم بها ورضاهم عنها.

اعتمدت المؤسسة على 3 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد العمليات الداخلية في الفترة 2014-2018 وهي: معدل نمو الإنتاج، معدل نمو القيمة المضافة، مؤشر تحسن معدل دوران المخزون، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل نمو الإنتاج حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق نسبة نمو في إنتاجها بـ20% سنويا، لتحسين عملية الإنتاج بها؛

- بالنسبة لمعدل نمو القيمة المضافة حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق نسبة نمو في قيمتها المضافة بـ20% سنويا، لتحسين عملية الإنتاج بها؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل دوران المخزون حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة تحسنا لا يقل عن 20% سنويا في تصريف مخزونها من البضاعة، لتحسين عملية تسيير المخزونات بها، حيث أن متوسط مخزون البضائع سنة 2013 يساوي 25000 كيلو دج.

اعتمدت المؤسسة على 3 مؤشرات أساسية لقياس وتقييم أدائها في بعد التعلم والنمو في الفترة 2014-2018 وهي: مؤشر تحسن معدل تكوين العاملين، مؤشر تحسن معدل تحفيز العاملين، معدل إشراك العاملين، مع إعطائها نفس الأهمية (الوزن النسبي).

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل تكوين العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ20%، أي أن تحقق المؤسسة زيادة لا تقل عن 20% سنويا في البرامج التكوينية الخاصة بإطاراتها وعمالها، وهو دليل استثمارها في المورد البشري؛

- بالنسبة لمؤشر تحسن معدل تحفيز العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ15%، أي أن تحقق المؤسسة زيادة لا تقل عن 15% سنويا في مصاريف المستخدمين، وهو دليل تحفيزها لمواردها البشرية؛

- بالنسبة لمعدل إشراك العاملين حددت النسبة المستهدفة بـ60%، أي أن تمثل النتيجة الصافية نسبة 60% من مصاريف المستخدمين، وهو ما تستهدفه المؤسسة كمؤشر على حرصها على إشراك عمالها في تحسين أرباحها.

اعتمدت المؤسسة على مؤشرين أساسيين لقياس وتقييم أدائها في البعد المجتمعي في الفترة 2014-2018 وهي: معدل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة (مؤشر اجتماعي)، ومعدل ترشيد الاستثمار في الأراضي (مؤشر بيئي)، مع إعطائهما نفس الوزن النسبي.

وحددت المؤسسة النسب المستهدفة الخاصة بكل مؤشر وفقا لما يلي:

- بالنسبة لمعدل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة حددت النسبة المستهدفة بـ40%، أي أن يستفيد ما لا يقل عن 40% من إجمالي عمال المؤسسة من خدماتها الاجتماعية سنويا (خاصة السكن والنقل والبرامج الاجتماعية)؛
- بالنسبة لمعدل ترشيد الاستثمار في الأراضي حددت النسبة المستهدفة بـ(10%)، أي أن تخفض المؤسسة من نسبة استثمارها في أراضي مقارنة بإجمالي أراضيها، نظرا لإضرار منشآتها على الأراضي الزراعية وهو ما يضر بالبيئة.

## المطلوب

- 1- حساب مؤشرات ومقاييس ونتائج كل بعد (تصميم كل بعد) للوحة القيادة الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة.
- 2- تقييم أداء المؤسسة في كل بعد للفترة 2014-2018 وتحديد مختلف نقاط قوته ونقاط ضعفه، واقتراح أنجع الحلول.
- 3- إذا علمت أن المؤسسة حددت الأوزان النسبية لكل بعد كما يلي: البعد المالي 40%، بعد الزبائن 20%، بعد العمليات الداخلية 15%، بعد التعلم والنمو 15%، البعد المجتمعي 10%، يطلب منك ما يلي:
  - تصميم وبناء لوحة القيادة الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة.
  - تحليل وتقييم مستوى أدائها الشامل المستدام للفترة 2014-2018.