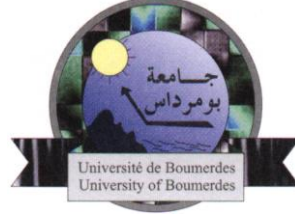


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بومرداس

قسم مالية ومحاسبة  
تخصص: مالية وتأمينات  
ماستر 1  
الفوج: 01



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

البحث الثامن تحت عنوان  
لوحة القيادة

من إعداد الطلبة:  
عليش سعيدة  
تواتي نوال  
بلهادي هاجر

تحت إشراف الأستاذة:  
مقدود وهيبة

السنة الجامعية 2020/2019

## خطة البحث

### المقدمة

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة ونشأتها

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها

المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة

المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة

المطلب الثاني: أنواع ومكونات لوحة القيادة

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

### الخاتمة

### قائمة المراجع

## المقدمة:

لقد أصبح لازماً على المؤسسات في وقتنا الراهن انتهاج الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها وذلك لضمان استمراريتها وفعاليتها لأن التحكم الجيد في هذه العملية يعتبر مؤشراً على صحة وسلامة كل مؤسسة نظراً لتأثيرها المباشر على مردوديتها. ويتم ذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف مدى مطابقة النتائج للأهداف المسطرة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود اختلالات وانحرافات بين ما تم إنجازه وما يجب إنجازه ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية...

ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة والتي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي تمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك.

وعليه تم طرح الإشكالية التالية:

❖ ما المقصود بلوحة القيادة؟ وما هي أهم مميزاتها، وكيف يتم تصميمها؟

## المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

### المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة ونشأتها

#### أولاً: ظروف النشأة

لقد ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة عام 1930م على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948م وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعاريف لها نفس المعنى.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف القيادة

- لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤولين إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.<sup>2</sup>

- هي مجموع المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة واحدة لجمع أفراد المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>3</sup>

- هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، يستطيع من

<sup>1</sup> - بحيج فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-، مذكرة تخرج 2015/2016، ص 14.

<sup>2</sup> - بحيج فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، المرجع نفسه، ص 14.

<sup>3</sup> - بركان زهية، كتمير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة، ص 10.

خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها:

- عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي توضح تسيير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها الوضعية الحقيقية لها في وقت معين.

**المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها**

**أولاً: مبادئ لوحة القيادة:<sup>2</sup>**

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع).
- يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

• خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف ...).

• تقرير على الإنجازات المحققة.

• الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في غالب الأحيان لوحة قيادة واحدة، يمسكها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة الإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، ولوحة قيادة

<sup>1</sup>- بودياز زهية، جباري شوكي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ص 04.

<sup>2</sup>- بحيج فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، مرجع سابق ذكره، ص 15.

للمالية، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها.

○ لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة لعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح.

○ لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

### ثانياً: مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بأنها:<sup>1</sup>

- ◆ نظام هل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
- ◆ تساعد في اتخاذ القرارات.
- ◆ تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير.
- ◆ تهدف للاستعمال الأمثل.
- ◆ توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها.
- ◆ توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
- ◆ توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
- ◆ تساهم في إمكانية التحاور بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية.
- ◆ تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

<sup>1</sup> - بودياز زهية، جباري شوقي، مرجع سابق ذكره، ص 05.

## المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

### أولاً: خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:

**1- الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز في عدة أشكال ويمكن أن تكون:

- **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الوقت الضائع.

- **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

- **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بـ:

- نظرة عامة على المؤسسة في وقت قصير.

- قلة تكاليف إعدادها.

**سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجيات المؤسسة، ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

**2- التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة

تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية مثلا بالوحدات.<sup>1</sup>

عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل أو في شكل تقريبي مثل:

الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس

<sup>1</sup> - بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 15.

الأداء كاستعمال النسب، المنحنيات... أو تحتوي على قيم مالية وغير مالية.

**3- السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلاً: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 5 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

**4- الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقاً، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

**5- موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئاً بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكياً يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.

**6- القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسير النشاط.<sup>1</sup>

**7- التنشيط:** يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة.

**8- أداة تلخيصية:** هي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

<sup>1</sup>- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق ذكره، ص 14.



9- أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة تستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها الاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدد من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.<sup>1</sup>

- والجدول التالي يوضح أهم الفروقات في خصائص كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسير الميزانيات والتحليل المالي).

---

<sup>1</sup>- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق ذكره، ص 15.

الجدول رقم (01): مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

| لوحة القيادة   | الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية)</li> <li>- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة</li> <li>- محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين</li> <li>- عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين</li> <li>- معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل</li> <li>- تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال.</li> <li>- سرعة في القراءة والتحليل.</li> <li>- مرونة وقابلة للتجديد والتعديل.</li> <li>- سرعة في تحصيل المعلومات يوم إلى 1 يوم +3</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومات مالية بحتة</li> <li>- مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة</li> <li>- محتواها المعياري نمطي لكل المسؤولين</li> <li>- عرض المعلومات يكون في أقل من شهر</li> <li>- معطيات كثيرة جد مفصلة شمولية</li> <li>- تمثيل البيانات يكون معقدا</li> <li>- تأخذ وقت في تحليل المعلومات.</li> <li>- صعوبة في تصوير هذه الأدوات. بطئ في تحصيل المعلومات (يوم 10 إلى يوم 25).</li> </ul> |

المصدر: بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق ذكره، ص 15.

## ثانياً: وظائف لوحة القيادة

من الوظائف الأساسية للوحة القيادة ما يلي:

### - أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، أو مقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

### - أداة حوار واتصال:

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والاجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### - أداة للتحفير وتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب اتجاه المواقف التي واجهوها.<sup>2</sup>

- أداة مراقبة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية.

<sup>1</sup>- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 4.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 5.

### - لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:

تساعد لوحة القيادة على التنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءً على إسقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً.

### - لوحة القيادة كوسيلة إعلام:

يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة.

- **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، و منه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة ومدى تأثيرها على النتائج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بركان زهية، كتمير حورية، مرجع سابق ذكره، ص 12.

## المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة

### المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة

#### أولاً: أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### - عند وضع خطة المؤسسة:

الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

- اشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.

- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.

- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

#### - خلال سير نشاط المؤسسة:

وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقويم الإجراءات التصحيحية.

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في ارسالها إلى المستويات العليا.

- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.

- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

<sup>1</sup> - بودياز زهية، جباري شوقي، مرجع سابق ذكره، ص 06.

## ثانياً: مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتويات في لوحة القيادة في نوعين هما:

### 01- المصادر الداخلية: تتمثل في:

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة) مردودية.
- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء.
- المصادر الأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها.
- المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل.

### 02- المصادر الخارجية: تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
- معطيات تقنية للنقابات المهنية لتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستنبطة عن الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.
- نتائج دراسة السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بحيج فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، مرجع سابق ذكره، ص 21- 22.

## المطلب الثاني: أنواع ومكونات لوحة القيادة

### أولاً: أنواع لوحة القيادة

وتتمثل أنواع لوحة القيادة في ما يلي:

#### 1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة 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 أن تعيد المؤسسة إلى مسارها السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمديرين 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).<sup>1</sup>

#### 2- لوحة القيادة الاستراتيجية:

تعكس لوحة القيادة الاستراتيجية "الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية للمختلف الهيئات"، كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم

<sup>1</sup> - زاير وافية، محفوظ مراد، جعوب هناء، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة، ص

المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها.

ويمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها يعني تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها.

### 3- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 على يد الكاتب كابلن ونرتن، وفي سنة 1996 نشرا كتاب حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والأجل والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية وتعني الجانب التنظيمي.

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.<sup>1</sup>

### 4- لوحة القيادة التسويقية:

تعرف على أنها: "العملية المستمرة للحالات التي تكون فيها الإدارة التسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع المتغيرات في الوقت المناسب"، وتكمن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج.
- تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - زاير وافية، محفوظ مراد، جعوب هناء، مرجع سابق ذكره، ص 15.



- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية.
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة.
- تدريب الافراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.
- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناء على الدراسات السابقة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي في اللوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربعة مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بحیح فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، مرجع سابق ذكره، ص 25.

الجدول رقم (02): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما

| منطقة الأصناف | النتائج         | الأهداف         | الفروق          |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| - الصنف 01    | - شهرية         | - شهرية         | - شهرية         |
| مؤشر 1        | - تراكمية       | - تراكمية       | - تراكمية       |
| مؤشر 2        | - شهرية تراكمية | - شهرية تراكمية | - شهرية تراكمية |
| - الصنف 02    | - تخص النشاط    | - تخص النشاط    | - تخص النشاط    |
| مؤشر 1        | - تخص الأداء    | - تخص الأداء    | - تخص الأداء    |
| مؤشر 2        | - تخص النشاط    | - تخص النشاط    | - تخص النشاط    |
| - الصنف 03    | مؤشر 1          | والأداء معا     | والأداء معا     |
| مؤشر 2        |                 |                 |                 |

1- منطقة الأصناف:

تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات ...) وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلاً يمكن أن يمثل الصنف رقم 01 نشاط الصيانة أو المسؤول عنها هو المدير الصيانة وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به يسمح للمسؤول التركيز على النقاط الأساسية في إدارته وتعد المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة ويمثل دليلاً مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف ومن أمثلة المؤشرات نمو

المبيعات، معدل التغيب، عدد الطالبات وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ورصد التغييرات.<sup>1</sup>

## 2- منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا ويعبر عن النشاط من خلال عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، إعداد ساعات العمل ومن خلال المؤشرات النوعية مثل معدل الغياب، بالنسبة لأداء المالي لمراكز المسؤولية يعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف مساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة وغيرها. فضلا عن عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر بمؤشرات كمية مالية أو الفصل بينهما لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

## 3- منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، الأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو معا.

## 4- منطقة الفروق:

يتم الحصول على الفروق والانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (الفروق الشهرية، تراكمية، معا) أو حسب النشاط والأداء (تخص النشاط أو تخص الأداء المالي أو الاثنين معا).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بحیح فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> - بحیح فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، مرجع سابق ذكره، ص 19 - 20.

## 5- مناطق إضافية في لوحة القيادة:

في أغلب الأحيان يكون مفصل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة، مثل نتائج الدورة السابقة (للمقارنة مع نتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف المستقبلية المتبقية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيراً، فصحیح أن المؤشرات هي أهم مكوناتها غير أنها تبقى مجرد أدوات تم وصفها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والاستراتيجيات المتبعة وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة مبينة في الجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 20.

<sup>2</sup> - بركان زهية، كتمير حورية، مرجع سابق ذكره، ص 12.

الجدول رقم (03): مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

| المحطة                                   | رقم المرحلة | المرحلة                             | أهدافها   |
|--|-------------|-------------------------------------|---|
| التعريف بهوية المؤسسة<br>Identification  | 1           | محيط المؤسسة                        | تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية تحديد معالم المشروع.                       |
|  | 2           | تعريف المؤسسة                       | تحليل هيكلية التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات والأنشطة والفاعلين الأساسيين. |
| تصميم نظام لوحة القيادة<br>Conception    | 3           | تحديد الأهداف                       | اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق   |
|  | 4           | بناء لوحة القيادة                   | التعريف بلوحة القيادة لكل فريق  |
|  | 5           | اختيار المؤشرات                     | اختيار مؤشرات تبعا للأهداف المسطرة  |
|  | 6           | جمع المعلومات                       | تحديد المعلومات الضرورية لبناء مؤشرات   |
|  | 7           | نظام لوحات القيادة                  | بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام                               |
| تشغيل نظام لوحة القيادة<br>Mise en œuvre | 8           | اختيار برنامج التشغيل للإعلام الآلي | تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي مناسب                  |
|  | 9           | تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة   | وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل مؤسسة                          |
| التحسين المستمر<br>Amélioration continue | 10          | مراجعة النظام                       | المتابعة الدائمة للنظام   |

المصدر: بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

## الخاتمة:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك في 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، كما يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، حيث تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، وبالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل أو توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب.

## قائمة المراجع:

- 1- بحيح فاطمة الزهرة، دواح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة - دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-، مذكرة تخرج 2016/2015.
- 2- بركان زهية، كتمير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة.
- 3- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- 4- بودياز زهية، جباري شوكي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.
- 5- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- 6- زاير وافية، محفوظ مراد، جعبوب هناء، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة.