

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية وتأمينات
ماستر 1
الفوج: 01



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

ملخص البحث الثامن
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

المضمون:

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة ونشأتها

- النشأة:

لقد ظهرت لوحة القيادة عام 1930م على شكل نسب وبيانات ضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وطورت سنة 1948م وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري.

- تعريف لوحة القيادة:

- لوحة القيادة: هي وسيلة الاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤولين إلى النقاط الهامة وذلك قصد تحسينها.

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها

- مبادئ لوحة القيادة:

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح يعكس سير المؤسسة في جميع الحالات.
- يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة.
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية.

- مميزات: نظام سهل الاستعمال، تساهم في اتخاذ القرارات، تهدف للاستعمال الأمثل، توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها، توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري، تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

أولاً: خصائص لوحة القيادة

- 1- الدورية؛
- 2- التقدير الكمي؛
- 3- السرعة؛
- 4- الانتقاء؛
- 5- موجهة للنشاط؛
- 6- القيادة؛
- 7- التنشيط؛
- 8- أداة تلخيصية؛
- 9- أداة الاستعمال المتداول.

مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير
- تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية) - إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة - تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال.	- معلومات مالية بحتة - مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة - تمثيل البيانات يكون معقدا

ثانيا: وظائف لوحة القيادة

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات؛
- أداة حوار واتصال؛
- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين؛
- أداة مراقبة ومقارنة؛
- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ؛
- لوحة القيادة كوسيلة إعلام؛
- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص؛

المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة

المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة

أولاً: أهمية لوحة القيادة

تكمن أهمية لوحة القيادة في:

- عند وضع خطة المؤسسة: الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

- خلال سير نشاط المؤسسة: وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقويم الإجراءات التصحيحية.

- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.

ثانياً: مصادر محتوى لوحة القيادة

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

01- المصادر الداخلية: تتمثل في:

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة مباشرة وغير مباشرة.

- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء.

- المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها.

02- المصادر الخارجية: تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.

- معطيات تقنية للثقافات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستتبهة عن الجمعيات العمالية لمختلف المستويات.

المطلب الثاني: أنواع ومكونات لوحة القيادة

أولاً: أنواع لوحة القيادة

- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

2- لوحة القيادة الاستراتيجية:

تقوم على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات.

3- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة.

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".

ثانياً: مكونات لوحة القيادة

1- منطقة الأصناف:

تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة.

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.

3- منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة.

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.

5- مناطق إضافية في لوحة القيادة:

في أغلب الأحيان يكون مفصل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

1- مرحلة محيط المؤسسة: تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية تحديد معالم المشروع.

2- مرحلة تعريف المؤسسة: تحليل هيكلية التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين.

3- مرحلة تحديد الأهداف: اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق.

4- بناء لوحة القيادة: التعريف بلوحة القيادة لكل فريق.

5- اختبار 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.

8- اختيار برنامج تشغيل الإعلام الآلي: تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي مناسب.

9- تشغيل برنامج وتوسيعه في المؤسسة: وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل مؤسسة.

10- مراجعة النظام: المتابعة الدائمة للنظام.