



المحور الخامس

لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية

الوحدة الخامسة: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية

أولاً: طبيعة لوحة القيادة

- 1- تعريف لوحة القيادة
 - 2- أهداف لوحة القيادة
 - 3- خصائص لوحة القيادة
 - 4- مراحل إعداد وعرض لوحة القيادة
 - 5- أشكال وطرق عرض لوحة القيادة
 - 6- أنواع ومستويات لوحة القيادة
- ثانياً: لوحة القيادة الإدارية
- 1- تعريف لوحة القيادة الإدارية
 - 2- أهمية لوحة القيادة الإدارية
 - 3- كيفية تصميم لوحة القيادة الإدارية الفعالة
 - 4- المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الإدارية
 - 5- الصعوبات والتحديات في استخدام لوحة القيادة الإدارية
- ثالثاً: لوحة القيادة الاستراتيجية

- 1- تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية
- 2- أهداف لوحة القيادة الاستراتيجية
- 3- خصائص لوحة القيادة الاستراتيجية
- 4- مكونات لوحة القيادة الاستراتيجية
- 5- كيفية تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية الفعالة
- 6- المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الاستراتيجية
- 7- الصعوبات والتحديات في لوحة القيادة الاستراتيجية
- 8- الفرق بين لوحة القيادة الإدارية ولوحة القيادة الاستراتيجية

الأهداف التعليمية للوحدة

- معرفة الطلبة لطريقة إعداد وعرض لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية.
- تقديم واقتراح لوحات قيادة محتملة، أي التفكير والتوجه للمستقبل؛
- ضمان أن إجراءات وقواعد إعداد وعرض لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية جد مفهومة؛
- معرفة للطلبة لإجراءات قياس أهداف ونتائج أداء المؤسسات، وفوائد تقييم الأداء الجماعي.

تمهيد

إن التغيرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الأونة الأخيرة من زيادة حدة المنافسة والاتجاه نحو العولمة دفعت الكثير من المؤسسات لتجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية بل والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة. وتحقيق أداء جيد للمؤسسة يستدعي من المديرين أن يكونوا ملمين بجميع المعلومات والمعطيات، ليتمكنوا من خلالها من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها، ومدى نجاعة أساليب التسيير من خلال النتائج المحققة فتجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة تشكل ما يسمى بلوحات القيادة وسيتم التعرف أكثر على ماهية هذه الأداة.

إن معرفة انجازات المؤسسة تعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة الرقابة التسييرية، إذ أن قيادة ورقابة نظام المؤسسة يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، حيث نلاحظ أن أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية...) لا تلبي دائماً ضروريات الرقابة التسييرية التي تتطلب معلومات آنية، دقيقة، وملائمة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة.

لقد شبه نموذج لوحة القيادة بلوحة قيادة السيارة حيث أنها تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الأعطاب التي يمكن أن توقف السيارة، حالة الطريق، فينظر السائق إلى نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس .

1- تعريف لوحة القيادة

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة في ثلاثينيات القرن الماضي على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، 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 التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

وقد عرفت لوحة القيادة بأنها "مجموعة هامة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة".

كذلك عرفت لوحة القيادة بأنها "نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين".

ومما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التقديرية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة حركية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلائم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. فهي عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة.

2- أهداف لوحة القيادة

إنقلت أهداف لوحة القيادة من وسيلة بسيطة في مراقبة التسيير إلى وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار في مختلف وظائف المؤسسة من إدارة و تسويق وموارد بشرية.

يجب العمل في المؤسسة بلوحات القيادة المختلفة دائما من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- السماح لمتخذي القرار بطرح الأسئلة الجيدة؛
- جذب انتباه متخذي القرار للنقاط الأكثر أهمية؛
- التفكير الفعال والمفيد للمشاكل؛
- تقديم واقتراح مناهج محتملة، أي التفكير والتوجه للمستقبل؛
- الوعي بالمخاطر المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل؛
- السماح لمدير المؤسسة تحديد بدقة درجة الكفاءة لهذه القرارات وللعمليات الأساسية في المؤسسة؛
- مساعدة المديرين بنقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم؛
- ضمان أن إجراءات وقواعد العمل جد مفهومة ومحترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة؛
- السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أهداف و فوائد تقييم أدائهم الجماعي.

3- خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير تخص الأجل القصير في أغلب الأحيان، وهي تتميز بالخصائص التالية عموماً:

- المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية **===== مراقبة التسيير المعقدة =====** الدكتور: بولحبال فريد
- أ- **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها، ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
- **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي كساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، 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 بالنظرة العامة للمؤسسة في ظرف قصير؛ قلة تكاليف إعدادها.
 - **سنوية:** وعادة تكون عن مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة والمقارنة مع المنافسين مثل المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- ب- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، (مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل)، أو (في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية)، وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء كاستعمال النسب، المنحنيات، وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.
- ج- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول عن الملائمة أو عدم الملائمة لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية (مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس)، ولكن هذا كله مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.
- د- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
- هـ- **موجهة للنشاط:** لا تفيد لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير "القيادة والتنشيط".
- و- **القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.
- ز- **التنشيط:** يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة.
- ح- **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول بعمل تشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- ويمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى فيما يلي:

لوحات القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية
تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية)	معلومات مالية بحتة
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين	محتواها معياري لكل المسؤولين
عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.	عرض المعلومات يكون في العموم شهريا

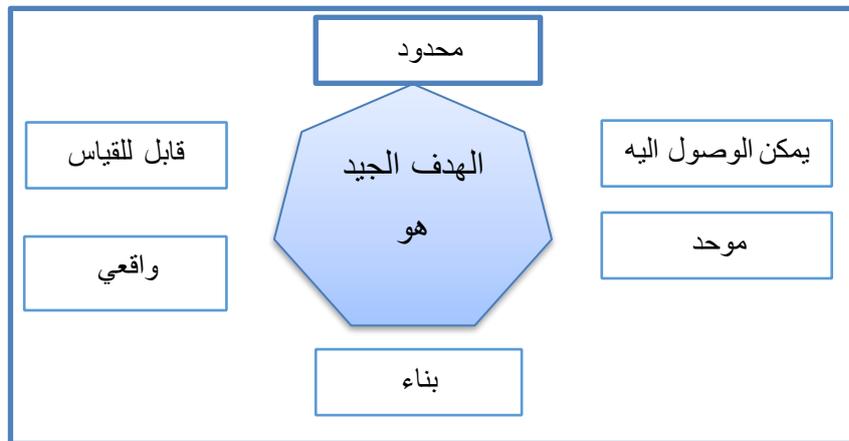
معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.	معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة، والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
بطئ في تحصيل المعلومات (من 10 أيام إلى 25 يوم)	سرعة في تحصيل المعلومات (من يوم إلى 3 أيام)

4- مراحل إعداد وعرض لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لها وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:

أ- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة. والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق. وتتم غريبة الأهداف لاختيار الجيدة منها والتي يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

خصائص الهدف الجيد



من الشكل أعلاه يتضح أن الهدف الجيد يجب أن يتميز بـ:

- محدود: يجب تحديد لأي هدف مدة زمنية، على سبيل المثال: زيادة الإنتاج بنسبة 12% خلال ستة أشهر؛
- قابل للقياس: لتقييم الهدف المنجز، يجب ان يكون قابل للقياس ويمكن التعبير عنه من حيث الوحدة (المدة، الكمية، الجودة...)، وتحدد هذه الوحدة حسب طبيعة الهدف؛
- يمكن الوصول اليه: ان توفر الوسائل هو النقطة المحورية لانعكاس اختيار الهدف، مع ضرورة عدم تجاهل القيود المحتملة التي يكمن ان تعرقل تحقيق الهدف؛
- واقعي: ما هي الطريقة التي يجب اتباعها لتحقيق هذا الهدف؟ هل هي واقعية؟؛
- موحد: في حالة فريق العمل، الأغلبية من الأعضاء، أو حتى الكل يجب أن يكونوا على معرفة تامة بالسبب، والالتزام بالهدف والطريقة المختارة لتحقيقه، وهذا شرط لا بد منه للمشاركة؛

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية **مراقبة التسيير العميقة** **الدكتور: بولحبال فريد**
-بناء: الهدف المختار يجب ان يخدم مصالح مختلفة، ويعمل على التحسين في ظل تغي ارت العمل، وعدم التشجيع على تحديد الأهداف وفقا للممارسات التقليدية، والتخلص من القول المأثور: "لطالما فعلنا ذلك وعلنا بشكل جيد".

ب- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية؛

- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛

- تصنيف عناصر المعلومات.

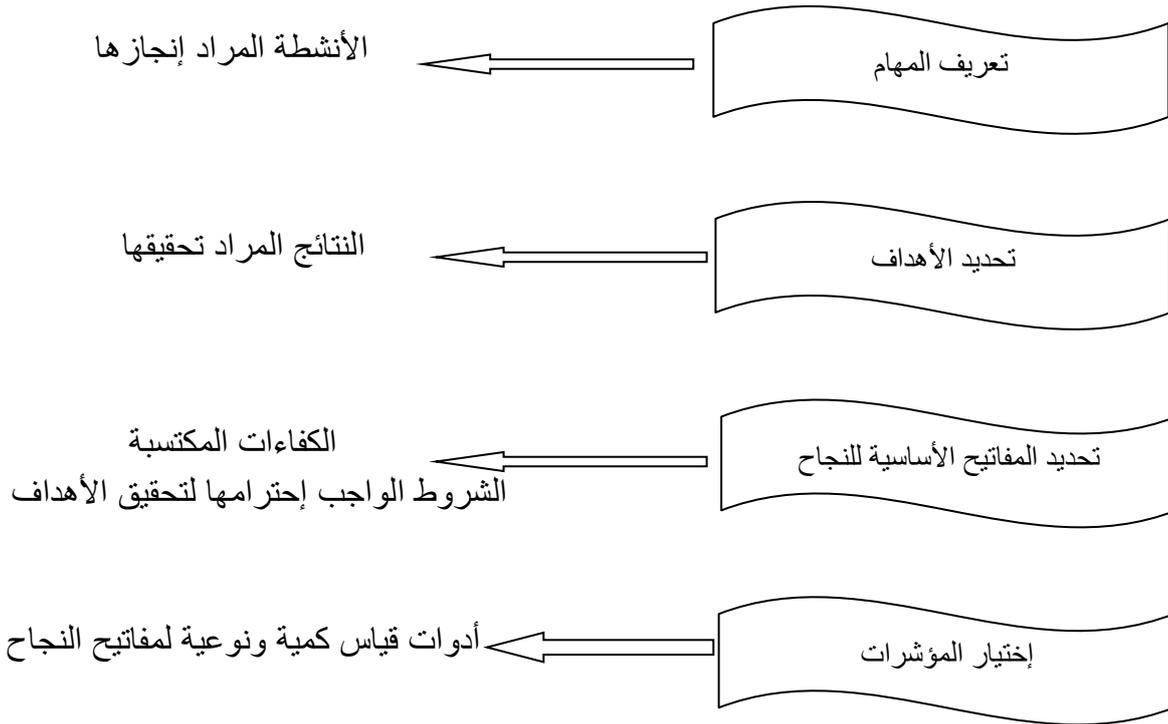
ج- اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، وهي معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛

- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

وعموما اختيار المؤشرات المناسبة لكل مركز مسؤولية، تتم حسب الخطوات التالية:

خطوات اختيار المؤشرات



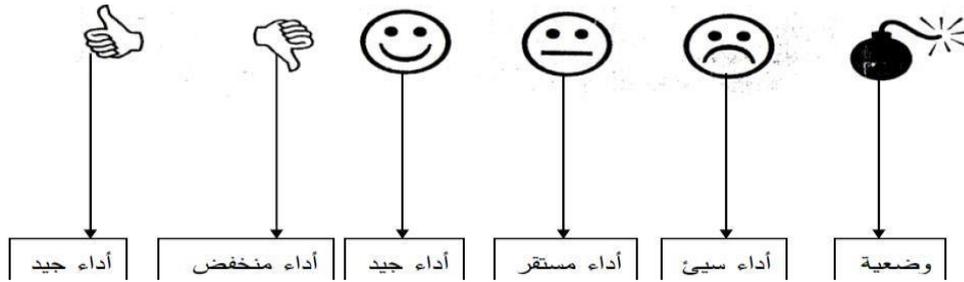
د- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها

بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقطعات، الرسومات البيانية.

5- أشكال وطرق عرض لوحة القيادة

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
إن الأشكال الأكثر استعمالاً لعرض لوحة القيادة هي الانحرافات، النسب، الجداول، العلامات
والتمثيلات البيانية.

أ- **الانحرافات**: يتم استخراج معظمها من أنظمة المراقبة، بحيث يجب أن تستخلص الانحرافات التي لها علاقة
بالجوانب الأساسية للنشاط. ففي كل مستوى تدريجي يجب على لوحة قيادة أن تحتوي على الانحرافات.
ب- **النسب**: وهي تمثل علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين وهذه النسب حتى تؤدي دورها
التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.
ج- **الجداول**: هي عبارة عن ترتيب معلومات على شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة
سواء كانت مقارنة بالتقديرات أو النتائج المحققة. تعتبر هذه الجداول الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة
وغالباً ما تكون مصدر لكل الأدوات البيانية والهندسية. إلا أن هذه الجداول تكون معقدة ويصعب على
مستعملها استيعابها وفهمها بسرعة لاتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت.
د- **العلامات المنبهة**: هي عبارة عن علامة موجهة يجب على المسؤولين الاهتمام بها حين حدوثها، فالمسؤول
عليه التدخل لتفادي الأخطار المتوقعة. وهي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث أنها عبارة عن إشارات مرئية،
تظهر الانحرافات المعبرة وذات الدلالة بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، وأحياناً بتلوين المؤشرات بألوان
مختلفة تثير انتباه المسؤولين مثل: الأحمر للحالة الخطيرة، الأخضر لما تكون حالة جيدة. وأحياناً تكون
المنبهات عبارة عن موسيقى خاصة للإنذار والتنبيه ولكن بوجود وسائل تقنية مثل الكمبيوتر. وفيما يلي بعض
اشكال المنبهات:



هـ- **التمثيلات البيانية**: هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني
هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، وهي الأكثر سهولة للاستيعاب والأكثر تعبيراً
عن حالة تطور المؤسسة، إلا أنها تكلف وقتاً طويلاً لإعدادها. وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة
تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات
المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال).

6- أنواع ومستويات لوحة القيادة

تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون في أغلب الأحيان
لوحة قيادة واحدة يسكنها عادة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون بها لوحات تحليلية تخص
كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة
للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، ولوحة قيادة مالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ قرارات تصحيحية لمعرفة
طبيعة المشكلة، فإنهم يلجؤون للوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية ومردوديتها،
وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن اعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات، إنما فقط تلك التي تدله على الخطأ
العام، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب.

لذلك تعددت تصنيفات لوحات القيادة إضافة إلى التصنيفات السابقة، فهناك من يصنفها على النحو

التالي:

- **لوحة قيادة الإدارة العامة**: التي تعطي نظرة شاملة عن وضعية فريق الإدارة، بحيث يختلف أعضاء هذا
الفريق في التكوينات والمؤهلات واهتماماتهم، لذلك يجب تحسين التماسك بينهم للوصول إلى رؤية مشتركة

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد للنجاح، ولفت انتباههم الى العناصر المشتركة لاسيما عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، ويتم استخدام هذا النوع من قبل المدير لقيادة فريقه.

- لوحة قيادة قسم أو مصلحة (الوظيفية): تكون ذات طموح اقل، لكن يجب مع ذلك ان تساهم في تحسين التناسق بين أعضاء المصلحة او القسم، من خلال معرفتهم انها وسيلة مهمة للحفاظ على مستواهم

- لوحة قيادة مالية: توفر جميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل وتكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال...).

- لوحة قيادة اجتماعية: توفير المعلومات الخاصة بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل...)

- لوحة قيادة تقنية (إنتاجية): تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...).

- لوحة قيادة الخزينة: تشمل جميع حقوق المؤسسة (ارصدة مختلف الحسابات، الديون...).

- لوحة القيادة خاصة بالعمليات: وظيفتها تسهيل معرفة الخدمات التي تساهم في عملية الوصول الى النتيجة الاجمالية المراد تحقيقها.

وهناك من يصنف لوحات القيادة كما يلخصه الجدول التالي، ويرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي نوع

وتطور للوحة القيادة الكلاسيكية:

لوحة القيادة المحورية (بطاقة الأداء المتوازن)	لوحة القيادة الاستراتيجية	لوحة القيادة التشغيلية
تساعد في التنفيذ المتكامل للقرارات الإستراتيجية	تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	تسمح بالمساعدة في اتخاذ القرارات الروتينية والتكتيكية
من السنة N الى السنة N+3	سداسي، سنة	يوم، أسبوع، شهر، ثلاثي
رؤية داخلية وخارجية للأداء.	خاصة بمحفظة منتجات (ثنائي منتج/سوق)	خاصة بوظيفة، مصلحة او مجال معين. لوحة قيادة معزولة أو تنتمي لشبكة من لوحات القيادة.
مؤشرات خاصة بمجالات رئيسية: مؤشرات مالية، تجارية، تنظيمية كفاءة، فعالية.	مؤشرات اجمالية أو مركبة: مؤشرات خاصة بالنتائج الهوامش الموارد.	مؤشرات دقيقة: مؤشرات النشاط، التكاليف، الربحية

ثانيا: لوحة القيادة الإدارية

لوحة القيادة الإدارية أداة أساسية لتحسين أداء المؤسسات واتخاذ قرارات أكثر كفاءة. من خلال تصميمها بشكل صحيح وتحديثها بانتظام.

1- تعريف لوحة القيادة الإدارية

تعرف لوحة القيادة الإدارية على أنها "أداة رقمية تستخدم لتوفير رؤية شاملة عن أداء المؤسسة من خلال جمع وعرض وتحليل البيانات المهمة المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، العمليات التشغيلية، ومؤشرات الأداء الرئيسية".

2- أهمية لوحة القيادة الإدارية

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
تتمثل أهمية لوحة القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- تحليل البيانات واتخاذ قرارات مدروسة بدلا من الاعتماد على التخمين؛
- توفير رؤية شاملة ودقيقة حول التقدم نحو الأهداف؛
- إظهار الانحرافات أو المشكلات بسرعة، مما يمكن من معالجتها فورا؛
- توفير أداة مشتركة تضمن تعاوننا أفضل بين الفرق المختلفة؛
- عرض معلومات واضحة وسهلة الفهم يمكن مشاركتها مع الجميع.

3- كيفية تصميم لوحة القيادة الإدارية الفعالة

إن خطوات تصميم لوحة القيادة الإدارية الفعالة تتمثل في:

أ- **تحديد الهدف:** وهو ما الذي تريد تحقيقه المؤسسة من لوحة القيادة، مثل تحسين الإنتاجية أو مراقبة المبيعات.

ب- **اختيار المؤشرات المناسبة:** ويكون التركيز على المؤشرات التي تظهر الأداء الفعلي بوضوح.

ج- **تخصيص العرض للمستخدم:** من خلال تصميم اللوحة بناء على احتياجات المستخدم (المدير التنفيذي، مشرف العمليات...).

د- **استخدام التصميم البسيط:** من خلال تقليل التعقيد والتركيز على تقديم المعلومات الأساسية بوضوح.

هـ- **ضمان التكامل:** ويتم بربط لوحة القيادة بمصادر البيانات المختلفة لتوفير تحديثات تلقائية.

4- المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الإدارية

تركز لوحة القيادة الإدارية على مراقبة وتحليل الأداء التشغيلي اليومي للمؤسسة. لذلك تشمل المؤشرات المستخدمة فيها مقاييس دقيقة ومباشرة تعكس كفاءة وفعالية العمليات اليومية. وفيما يلي أهم المؤشرات الشائعة في لوحة القيادة الإدارية:

أ- **المؤشرات المالية:** والتي منها

- الإيرادات اليومية أو الشهرية: قياس إجمالي الدخل المتوقع خلال فترة محددة.

- النفقات التشغيلية: رصد التكاليف المرتبطة بالعمليات اليومية.

- الربحية التشغيلية: الربح المتوقع من العمليات الأساسية بعد خصم التكاليف.

- نسبة المصروفات إلى الإيرادات: لمعرفة كفاءة التحكم بالتكاليف.

ب- **مؤشرات أداء الموارد البشرية:** والتي منها

- معدل الإنتاجية لكل موظف: قياس كمية العمل المنجز لكل موظف في وحدة زمنية.

- معدل دوران الموظفين: نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

- نسبة الحضور: تتبع التزام الموظفين بالحضور اليومي.

- ساعات العمل الإضافية: قياس عدد الساعات الإضافية التي يتم العمل فيها.

- معدل رضا الموظفين: يمكن قياسه من خلال استبيانات دورية.

ج- **مؤشرات العمليات التشغيلية:** والتي منها

- نسبة الإنجاز اليومي: قياس عدد المهام المكتملة مقارنة بالمخطط لها.

- كفاءة استخدام الموارد: قياس كيفية استخدام الموارد (مثل المعدات أو الوقت) بشكل فعال.

- وقت الدورة: الوقت اللازم لإكمال عملية أو منتج معين.

- معدل العيوب أو الأخطاء: عدد الأخطاء أو المنتجات المعيبة مقارنة بالإجمالي.

- سرعة الاستجابة للمشاكل: متوسط الوقت المستغرق لحل المشكلات التشغيلية.

د- **مؤشرات المبيعات والتسويق:** والتي منها

- عدد العملاء الجدد: العملاء الذين تم اكتسابهم خلال فترة معينة.

- معدل التحويل: نسبة العملاء المحتملين الذين يتحولون إلى عملاء فعليين.

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد

- متوسط قيمة الصفقة: متوسط قيمة المبيعات لكل عملية بيع.
- المخزون المتاح: الكمية المتوفرة من المنتجات في المستودعات.
- نسبة تحقيق أهداف المبيعات: مقارنة المبيعات الفعلية بالأهداف المحددة.
- هـ مؤشرات رضا العملاء: والتي منها
 - وقت الاستجابة: الوقت المستغرق للرد على استفسارات أو طلبات العملاء.
 - نسبة شكاوى العملاء المحلولة: نسبة الشكاوى التي تم التعامل معها وحلها بنجاح.
 - معدل رضا العملاء: يقاس من خلال استطلاعات العملاء.
 - معدل الاحتفاظ بالعملاء: نسبة العملاء الذين استمروا في التعامل مع المؤسسة.
- و- مؤشرات إدارة المشاريع: والتي منها
 - نسبة التقدم في المشاريع: مقارنة نسبة الإنجاز الفعلي بالمخطط.
 - عدد المشاريع المكتملة: المشاريع التي تم إنجازها خلال الفترة الزمنية المحددة.
 - معدل الالتزام بالميزانية: مقارنة التكاليف الفعلية للمشروع بالتكاليف المخططة.
 - مدة تأخير المشاريع: عدد الأيام أو الأسابيع التي تأخرت فيها المشاريع عن الجدول الزمني.
- ز- مؤشرات تقنية المعلومات: والتي منها
 - مدة تعطل النظام: الوقت الذي تكون فيه الأنظمة غير متاحة.
 - زمن حل المشكلات التقنية: الوقت المستغرق لإصلاح الأعطال التقنية.
 - أداء الشبكة: سرعة الشبكة ووقت الاستجابة.
 - عدد الحوادث التقنية المبلغ عنها: عدد القضايا التقنية التي تم الإبلاغ عنها يوميًا أو أسبوعيًا.
- ح- مؤشرات إدارة المخزون وسلسلة التوريد: والتي منها
 - معدل دوران المخزون: عدد المرات التي يتم فيها تجديد المخزون خلال فترة زمنية معينة.
 - دقة المخزون: مقارنة الكمية المسجلة بالمخزون الفعلي.
 - وقت التسليم: الوقت المستغرق لتوصيل الطلبات إلى العملاء.
 - نسبة المنتجات التالفة أو المفقودة: قياس كفاءة إدارة المخزون.

5- الصعوبات والتحديات في استخدام لوحة القيادة الإدارية

تتمثل الصعوبات والتحديات في استخدام لوحة القيادة الإدارية فيما يلي:

- أ- جودة البيانات: قد تؤدي البيانات غير الدقيقة أو غير المحدثة إلى اتخاذ قرارات خاطئة. ويكون الحل بتحسين جودة إدخال البيانات وضمان التحديث المستمر.
- ب- تفسير البيانات: قد يواجه المستخدمون صعوبة في فهم البيانات إذا كانت معقدة جدا. ويكون الحل بتبسيط العرض واستخدام الرسوم البيانية التوضيحية.
- ج- تحديات التكامل: فربط لوحة القيادة بأنظمة المؤسسة المختلفة قد يكون معقدا. والحل يكمن في استخدام أدوات تدعم التكامل بسهولة.
- د- مقاومة التغيير: حيث قد يرفض الموظفون أو المديرون التكيف مع النظام الجديد. والحل يكون بتقديم تدريب ودعم لتسهيل التبني.

ثالثا: لوحة القيادة الإستراتيجية

لوحة القيادة الإستراتيجية تعتبر أداة أساسية لنجاح المؤسسات. بتصميمها واستخدامها بشكل صحيح، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وتوجيه عملياتها نحو النجاح طويل الأجل.

1- تعريف لوحة القيادة الإستراتيجية

تعرف لوحة القيادة الإستراتيجية على أنها "أداة رقمية تستخدم لتتبع أداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي، مع التركيز على الأهداف طويلة الأجل والرؤية العامة".

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية **مراقبة التسيير العميقة** **الدكتور: بولحبال فريد**
تعرض هذه اللوحة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق استراتيجيتها،
وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة.
تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية على
المدى الطويل نسبياً، وتستعمل من قبل الإدارة العليا (مثلا الحصة السوقية، التكاليف والأسعار، فائض الإنتاج،
الاستثمارات...).

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:
أ- **دمج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة:** تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة،
دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ
القرارات الضرورية.
ب- **عملية تفصيل ومقارنة المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية:** حيث أن النتائج الآنية
تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر
إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في
نفس الفترة والتنبؤ بالفترة اللاحقة.
ج- **العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي:** وهو ما يساعد في التقييم الكفء والفعال
لأنشطة المؤسسة ونتائجها.

2- أهداف لوحة القيادة الإستراتيجية

تتمثل أهداف لوحة القيادة الإستراتيجية عموماً في العناصر التالية:
أ- **تحديد الاتجاه العام:** بمراقبة تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة برؤية المؤسسة وأهدافها.
ب- **التقييم المستمر:** تقييم دوري وشامل للأداء التنظيمي.
ج- **تحسين القرارات الإستراتيجية:** من خلال توفير بيانات موثوقة لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
د- **التواصل الفعال:** تعزيز الشفافية بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

3- خصائص لوحة القيادة الإستراتيجية

تتميز لوحة القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، والتي منها:
أ- **التركيز على الأهداف طويلة الأجل:** تعكس الأداء العام على مدى فترات زمنية ممتدة (شهرية، فصلية،
سنوية).

ب- **البيانات المبسطة:** تقدم رؤية شاملة ومركزة دون التعمق في التفاصيل التشغيلية.

ج- **التوجيه نحو المستقبل:** تساعد في تحليل الاتجاهات والتنبؤ بالأداء المستقبلي.

د- **القابلية للتخصيص:** يمكن تخصيصها لتناسب احتياجات المؤسسة أو الأقسام المختلفة.

4- مكونات لوحة القيادة الإستراتيجية

إن أهم مكونات لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن ذكرها في العناصر التالية:

أ- **الرؤية والأهداف:** تعرض في مقدمة اللوحة لتذكير المستخدمين بالأهداف العامة للمؤسسة.

ب- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** تظهر أداء المؤسسة في الجوانب الأساسية مثل:

- **المالية:** الربحية، العائد على الاستثمار.

- **العملاء:** رضا العملاء، نمو السوق.

- **العمليات:** كفاءة الإنتاج، وقت تسليم المنتجات.

- **التطوير:** الابتكار، تدريب الموظفين.

ج- **الرسوم البيانية:** تستخدم لتوضيح الاتجاهات وتقديم مقارنة سهلة بين الأداء الفعلي والمستهدف.

د- **التقارير التحليلية:** تقارير دورية تبرز الإنجازات والانحرافات.

المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
هـ- التنبهات: إشعارات تلقائية عند تحقيق الأهداف أو وجود انحرافات تستوجب التدخل.

5- كيفية تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية الفعالة

تتمثل أهم خطوات تصميم لوحة القيادة الاستراتيجية الفعالة في:

- أ- تحديد الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس.
- ب- اختيار المؤشرات الصحيحة: التركيز على المؤشرات التي تعكس الأداء الاستراتيجي بدقة.
- ج- تصميم مبسط: تقديم المعلومات بطريقة منظمة وسهلة الفهم.
- د- تحديث مستمر: ضمان أن البيانات محدثة وموثوقة.
- هـ- إتاحة الوصول للمستخدمين المناسبين: تحديد صلاحيات الوصول بما يتناسب مع مستوى كل مستخدم.

6- المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة الاستراتيجية

لوحة القيادة الاستراتيجية تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية تستخدم لقياس تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل ورؤيتها العامة. هذه المؤشرات تركز على الأداء الكلي بدلا من التفاصيل التشغيلية اليومية، مما يتيح للإدارة العليا متابعة الاتجاهات الاستراتيجية واتخاذ قرارات مدروسة.

أ- المؤشرات المالية: منها

- العائد على الاستثمار: نسبة العائد المالي الذي تحقق مقارنة بالتكاليف المستثمرة.

- هامش الربح الصافي: النسبة المئوية للأرباح بعد خصم جميع التكاليف مقارنة بالإيرادات.

- النمو في الإيرادات: معدل الزيادة في الإيرادات على أساس سنوي.

- النفقات مقابل الإيرادات: مقارنة التكاليف التشغيلية بالإيرادات العامة.

- القيمة الاقتصادية المضافة: قياس صافي القيمة المضافة بعد تغطية تكاليف رأس المال.

ب- مؤشرات العملاء والسوق: منها

- نسبة رضا العملاء: درجة رضا العملاء عن منتجات أو خدمات المؤسسة.

- معدل الاحتفاظ بالعملاء: النسبة المئوية للعملاء الذين استمروا في التعامل مع المؤسسة خلال فترة معينة.

- نمو الحصة السوقية: التغير في نسبة المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين.

- صافي نقاط الترويج: قياس ولاء العملاء واستعدادهم للتوصية بالمؤسسة.

- معدل الحصول على عملاء جدد: عدد العملاء الجدد المكتسبين مقارنة بالمخطط.

ج- مؤشرات العمليات الداخلية: منها

- كفاءة العمليات التشغيلية: نسبة العمليات التي تم تنفيذها بكفاءة وضمن الجدول الزمني.

- معدل تحقيق الأهداف: النسبة المئوية للأهداف التشغيلية التي تم تحقيقها مقارنة بالمخطط.

- وقت الدورة: الوقت المطلوب لإكمال عملية أو خدمة معينة.

- معدل الأخطاء أو العيوب: عدد الأخطاء أو العيوب في العمليات مقارنة بالإجمالي.

- معدل الالتزام بالجدول الزمني: نسبة المشاريع التي تم تسليمها ضمن الوقت المحدد.

د- مؤشرات التعلم والتطوير: منها

- معدل تدريب الموظفين: نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً لتحسين مهاراتهم خلال فترة معينة.

- نسبة الابتكار: عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم إطلاقها مقارنة بالإجمالي.

- معدل رضا الموظفين: قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل والمؤسسة.

- معدل الاحتفاظ بالموظفين: النسبة المئوية للموظفين الذين استمروا بالعمل لفترة طويلة.

- مستوى النضج التنظيمي: قياس تقدم المؤسسة في تطوير نظم وإجراءات عمل فعالة.

هـ- مؤشرات النمو والتوسع: منها

- النمو في الإيرادات الدولية: قياس توسع المؤسسة في الأسواق الدولية.

- عدد الأسواق الجديدة المستهدفة: عدد الأسواق التي دخلتها المؤسسة خلال فترة معينة.

- المحور الخامس: لوحة القيادة الإدارية والإستراتيجية = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
- معدل توسع الفروع أو العمليات: عدد الفروع أو الوحدات الجديدة التي تم افتتاحها.
 - معدل استحواذ الشركاء الجدد: عدد الشراكات الجديدة التي تم إنشاؤها لدعم التوسع.
 - مؤشرات الابتكار والاستدامة: منها
 - عدد الابتكارات الجديدة: عدد المنتجات أو العمليات المبتكرة التي تم تقديمها.
 - الالتزام بمعايير الاستدامة: قياس الامتثال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
 - خفض استهلاك الموارد: التقدم في تقليل استخدام الموارد مثل الطاقة والمياه.
 - إعادة التدوير أو إدارة النفايات: نسبة المواد المعاد تدويرها أو التي أُديرت بشكل مستدام.

7- الصعوبات والتحديات في لوحة القيادة الإستراتيجية

هناك مجموعة من الصعوبات والتحديات في تطبيق لوحة القيادة الاستراتيجية والاي منها:

- صعوبة اختيار المؤشرات: اختيار الكثير من المؤشرات قد يسبب تشتيتا. ويكون الحل بالتركيز على المؤشرات الأكثر تأثيرا على الأهداف الاستراتيجية.
- البيانات غير المحدثة: تؤدي إلى قرارات خاطئة. وهو ما يوجب استخدام تقنيات متمكنة لتحديث البيانات في الوقت الفعلي.
- مقاومة التغيير: قد تواجه المؤسسة رفضا من بعض الموظفين لتبني اللوحة. ويتم التغلب على ذلك بتقديم تدريب مكثف وتوضيح فوائدها.
- تعقيد التصميم: الذي يجعل من الصعب على المستخدمين فهم البيانات. وعيه يجب اعتماد تصميم بسيط يركز على المعلومات الأساسية.

8- الفرق بين لوحة القيادة الإدارية ولوحة القيادة الاستراتيجية

لوحة القيادة الإدارية و لوحة القيادة الاستراتيجية هما أدوات تحليلية تساعد المؤسسات في إدارة بياناتها وأدائها، لكنهما تختلفان في الهدف، الجمهور المستهدف، ومجال الاستخدام. وفيما يلي مقارنة توضيحية بينهما:

المعيار	لوحة القيادة الإدارية	لوحة القيادة الإستراتيجية
الهدف	دعم العمليات اليومية واتخاذ قرارات تشغيلية فورية.	متابعة تحقيق الأهداف طويلة الأجل والرؤية الاستراتيجية.
مجال الإستخدام	العمليات التشغيلية والتفصيلية (مثل الإنتاج، المبيعات).	الأداء العام للمؤسسة على المستوى الكلي.
الفئات المستهدفة	المشرفون ومديرو العمليات.	الإدارة العليا وصناع القرار الاستراتيجي.
المعيار	قصير الأجل (يومي، أسبوعي).	طويل الأجل (شهري، سنوي).
التركيز الزمني	مؤشرات دقيقة وتفصيلية (مثل أعداد المنتجات، وقت التنفيذ).	مؤشرات شاملة وعامة (مثل الربحية، نمو السوق).
المؤشرات المستخدمة	بيانات تشغيلية في الوقت الفعلي أو شبه فوري.	بيانات تحليلية وتاريخية مع نظرة تنبؤية.
طبيعة البيانات	تفاصيل دقيقة حول العمليات والإجراءات اليومية.	ملخصات ومقارنات على مستوى الأداء الكلي.
التفاصيل المعروضة	تقارير يومية أو أسبوعية تركز على كفاءة العمليات.	تقارير دورية (شهرية/ربع سنوية) تركز على الإنجاز الاستراتيجي.
التقارير	قرارات تحسين العمليات التشغيلية وإصلاح الأعطال.	قرارات توجيهية وتعديلات على الاستراتيجية المؤسسية.
المخرجات	برامج تشغيلية وأدوات ذكاء الأعمال.	أدوات تخطيط استراتيجي وتحليلات

متقدمة.		
طويل الأجل (شهري، سنوي).	قصير الأجل (يومي، أسبوعي).	الأدوات التقنية