

المحاضرة الثامنة: لوحة القيادة

تعريف لوحة القيادة: لوحة القيادة هي وثيقة تحتوي على مجموعة قليلة من المؤشرات موجهة لقيادة كيان ما، تركز على العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء. ويعتمد تصميم هذه المؤشرات على البحث عن العلاقة السببية بين الأداء من جهة، والعوامل المحفزة من جهة أخرى، مما يؤدي إلى تحديد مؤشرات القيادة.

أهداف لوحة القيادة:

- إن تنفيذ لوحات القيادة يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية قد تكون أحياناً متناقضة.
- الهدف الأول هو **نمذجة الأداء لتحسين القيادة المحلية** لكيانات التسيير. يجب على مراكز المسؤولية تحقيق أهداف محددة، وبالتالي عليها تحديد وفهم كيفية تحقيق هذه الأهداف بشكل عملي على المستوى التشغيلي دون الإضرار بالنتائج المالية. يفترض أن الأداء التشغيلي الجيد سيؤدي إلى أداء مالي جيد. وعلى العكس، فإن الأداء المالي يتحقق من أن المكاسب التي تحققت على المستوى التشغيلي قد تم استخدامها بشكل جيد.
- الهدف الثاني هو **تقييم الأداء**، في سياق لامركزي، من الضروري التحقق من أن تفويض السلطة قد تم استخدامه بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، فإن استخدام لوحات القيادة كأداة لتقييم الأداء يؤدي أحياناً إلى آثار جانبية غير مرغوبة.
- الهدف الثالث هو **تعزيز التواصل الداخلي**، أثناء إعداد لوحات القيادة أو عند استخدامها لأغراض القيادة.

مهام لوحة القيادة:

- يمكن أن تؤدي لوحة القيادة مهام مختلفة يمكن ذكرها فيما يلي:
- مهمة إعداد التقارير: تعني استخدام لوحة القيادة لتقديم تقرير عن بعض النتائج. تستخدم لوحة القيادة في هذه الحالة لاتخاذ تدابير تصحيحية لتحسين نقاط الضعف التي تم ملاحظتها.
- مهمة القيادة: تعني استخدام لوحة القيادة بطريقة أكثر عملية. فهي تُستخدم لمتابعة تنفيذ خطط العمل أو المشاريع في مراحلها المختلفة، لتطبيق التعديلات إذا لزم الأمر. وتُعد أداة أساسية في متابعة الجداول الزمنية، على سبيل المثال.

- مهمة التواصل: تعني استخدام لوحة القيادة لإبلاغ الفرق بحالة معينة (مثل مستوى نشاط الشركة، التطورات المستقبلية، والإجراءات الجارية). وعادة ما تتضمن مؤشرات عامة.

أدوات لوحة القيادة

- الانحرافات: يتم استخراج معظمها من أنظمة مراقبة الموازنات، حيث يجب أن تستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط.
- النسب: هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين
- التمثيل البياني: هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وهي الأكثر سهولة للاستيعاب
- الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة وصفوف)

مراحل اعداد لوحة القيادة:

ان اعداد لوحة القيادة يمر عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف مراكز المسؤولية: إن اعداد لوحة القيادة يبدأ بالبحث عن مهام مراكز المسؤولية وتحديد أهدافها الأساسية (الكمية والنوعية) المكلفة بها.
- تحديد العوامل الأساسية المحددة للمهام: هي العوامل المفتاحية للنجاح، وهي تتمثل في الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف المسطرة، هذه العوامل يجب أن تكون قابلة للتحكم فيها من طرف مسؤولي المراكز
- اختيار المؤشرات: المؤشر هو عبارة عن معلومة أو رقم يعبر عن تطور أحد العوامل
- تحديد المسؤولية: إن قادة مراكز المسؤولية ليس لديهم السيطرة الكاملة على جميع المؤشرات الأساسية للقيادة المؤسسة، ففي مفهوم لوحة القيادة من المستحسن أن تكون المؤشرات واضحة ومرتبطة بشخص معين.
- إتمام لوحة القيادة: تحديد العتبات الحرجة للمؤشرات، تشكيل خطط العمل وعرض لوحات القيادة هما مرحلتان أساسيتان في عملية تصميم هذه الأداة.

الأستاذ: بلعادي عمار