

# مراقبة التسيير للمؤسسات الريادية

محمد عامر طوارف



## I-المحور الثالث: الفصل 1: مدخل للوحات القيادة للتسيير

- أ. الأهداف الجزئية. .... 7
- ب. مفهوم لوحة القيادة للتسيير. .... 7
- ج. خصائص لوحات القيادة. .... 9
- د. مستويات لوحات القيادة. .... 9
- هـ. وظائف لوحات القيادة. .... 9

## II-المحور الثالث: الفصل 2: إعداد لوحات القيادة للتسيير في المؤسسة

- أ. الأهداف الجزئية. .... 10
- ب. مراحل إعداد لوحات القيادة للتسيير. .... 10
1. التعرف على المؤسسة ومحيطها. .... 11
2. توزيع مراكز المسؤولية. .... 11
3. تحديد الأهداف-تحديد الأهداف على مستوى مراكز المسؤولية. .... 11
4. تحديد متغيرات العمل-اختيار المؤشرات. .... 11
5. وضع مخطط للوحة القيادة (الانتماء). .... 12
- ج. الشكل العام للوحات القيادة. .... 12
- د. صياغة نموذج للوحة القيادة. .... 13

## خاتمة

# وحدة

بعد إنتهاء الطالب من دراسة هذه الوحدة سيكون قادرا على:

- معرفة مراقبة التسيير ومكانتها في المؤسسة.
- معرفة أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة.
- القدرة على استخدام أدوات مراقبة التسيير.

- القدرة على تحليل التكاليف في المؤسسات الريادية.
- القدرة على تقييم الأداء وإدارته في المؤسسات الريادية باستخدام أدوات مراقبة التسيير (الأدوات الحديثة).

# آ الأهداف الجزئية

7	الأهداف الجزئية
7	مفهوم لوحة القيادة للتسيير
9	خصائص لوحات القيادة
9	مستويات لوحات القيادة
9	وظائف لوحات القيادة

في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات يعتمد بشكل كبير على القدرة على تحليل الأداء واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. هنا تظهر أهمية لوحات القيادة للتسيير كأداة فعالة تجمع بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة التشغيلية، مما يمكن الإدارة من متابعة وتحليل الأداء عبر مختلف مستويات المؤسسة.

## آ. الأهداف الجزئية

- من خلال دراسة هذا الفصل يتمكن الطالب من:
- معرفة مفهوم لوحة القيادة التسييرية.
- التمييز بين لوحات القيادة والأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.
- معرفة أنواع لوحات القيادة في المؤسسة بناء على مستويات الإدارة.
- فهم وظائف لوحات القيادة في المؤسسة.

## ب. مفهوم لوحة القيادة للتسيير

عرّف Michel Gervais لوحة القيادة في المؤسسة على أنها "نظام للمعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات. عرف كلا من " C.Alazard, S.Sépari " لوحة القيادة على أنها " وثيقة تجمع وبطريقة واضحة وملخصة، مجموعة من المعلومات المنظمة حول متغيرات محددة للمساعدة في اتخاذ القرارات، التنسيق، والرقابة على نشاط أو قسم أو وظيفة أو فرقة عمل".

ترتبط لوحة القيادة بإستراتيجية المؤسسة وبهيكلها التنظيمي حيث أن لكل قسم أو مسؤول لوحة قيادة خاصة به تسمح له بمتابعة أداء قسمه. وكلما صعدنا في السلم التنظيمي تتجمع وتتناقص لوحات القيادة وصولاً إلى الإدارة العليا

تسمح لوحة القيادة بقياس الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المراد بلوغها واستخراج الانحرافات الحادثة فور وقوعها وإعلام المديرين والمسؤولين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة لتحسينها ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها.

## ب. خصائص لوحات القيادة

الأدوات الرقابية الأخرى	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات مالية وغير مالية
مصدر المعلومات يكون داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها معياري لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معلومات كثيرة جدا مفصلة وشاملة	معطيات قليلة مركزة حول النقاط الأساسية
تمثيل البيانات يكون معقد	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقت في التحليل	سرعة في القراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
بطء في تحصيل المعلومات	سرعة في تحصيل المعلومات

جدول 1 يلخص الجدول الموالي خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

## ت. مستويات لوحات القيادة

توجد ثلاث مستويات للوحة القيادة:

- لوحة القيادة التشغيلية: وتكون في أدنى الهرم التنظيمي، في يد رؤساء مراكز المسؤولية، كما أن فترة إعدادها قصيرة (يومية، أو أسبوعية) لمتابعة النشاطات اليومية.
- لوحة القيادة التكتيكية: وتكون في المستويات الوسطى، تغطي فترة أكثر (شهر في الغالب)، وتكون في يد رؤساء المصالح لمتابعة تحقيق الأهداف التشغيلية.
- لوحة القيادة الاستراتيجية: تكون في يد الإدارة العليا لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية، تكون فترة إعدادها سنة أو أكثر. وتهتم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## ث. وظائف لوحات القيادة

يمكن تلخيص أهم وظائف لوحات القيادة في النقاط التالية:

1. وسيلة للرقابة والمقارنة: تتيح لوحات القيادة تتبع الأداء الفعلي للشركة مقارنة بالأهداف المخطط لها. يمكن للمسؤولين تحليل الانحرافات بين الأداء المتوقع والفعلي، مما يساعد في تحديد المشكلات واتخاذ إجراءات تصحيحية.
2. أداة تساعد على اتخاذ القرارات: توفر لوحات القيادة معلومات آنية ودقيقة عن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات فعالة بناء على البيانات الفعلية. هذه المعلومات تساعد في

تحديد الاتجاهات وتوقع المشكلات المستقبلية.

3. وسيلة حوار واتصال بين مختلف المستويات الإدارية: تعمل لوحات القيادة كأداة لتسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة. يمكن للإدارة العليا والفرق المختلفة تبادل المعلومات حول الأداء والمشايخ، مما يعزز التنسيق والتعاون بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

انظر فيديو يشرح لوحة القيادة في المؤسسة (youtube)  
فيديو يشرح لوحة القيادة في المؤسسة

## آ الأهداف الجزئية

10	الأهداف الجزئية
10	مراحل إعداد لوحات القيادة للتسيير
12	الشكل العام للوحات القيادة
13	صياغة نموذج للوحة القيادة

يتضمن إعداد لوحة القيادة عدة مراحل أساسية، تبدأ من فهم المؤسسة ومحيطها، مروراً بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتحديد متغيرات العمل التي تؤثر على هذه الأهداف. يلي ذلك اختيار المؤشرات المناسبة التي تقيس الأداء بناءً على هذه المتغيرات، وصولاً إلى وضع المخطط النهائي للوحة القيادة الذي يتيح للإدارة متابعة الأداء بشكل دوري وفعال.

### ج. الأهداف الجزئية

من خلال دراسة هذا الفصل يتمكن الطالب من:

- معرفة المراحل الأساسية لإعداد لوحة القيادة في المؤسسة.
- القدرة على بناء نموذج أو أكثر للوحات القيادة بناءً على معطيات أولية مقدمة.

### ج. مراحل إعداد لوحات القيادة للتسيير

يمر إعداد لوحات القيادة بمجموعة من المراحل المتتابعة يمكن تلخيصها في 5 مراحل أساسية:

1. التعرف على المؤسسة ومحيطها.
2. توزيع مراكز المسؤولية.
3. تحديد الأهداف-تحديد الأهداف على مستوى مراكز المسؤولية.
4. تحديد متغيرات العمل-اختيار المؤشرات.
5. وضع مخطط للوحة القيادة (الاتمام).

## 1. التعرف على المؤسسة ومحيطها

- خلال هذه المرحلة يتم التركيز على:
- المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه.
  - موارد وإستراتيجية المؤسسة.
  - هيكلها التنظيمي.

## 2. توزيع مراكز المسؤولية

يتم تحديد مراكز المسؤولية لتوزيع الأهداف والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية. حيث يتطلب تحديد الأهداف "المحلية" معرفة دقيقة بتقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية، بالإضافة إلى تقدير دقيق لدرجة الاستقلالية لكل مسؤول. تشكل قراءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو إنشائه نقطة البداية لهذه المرحلة.

## 3. تحديد الأهداف-تحديد الأهداف على مستوى مراكز المسؤولية

بعد دراسة المؤسسة ومحيطها ووضع الإستراتيجية الخاصة بها تترجم هذه الإستراتيجية إلى أهداف كلية وجزئية. عادةً ما يكون تحديد هذه الأهداف الجزئية (المحلية) تعاقدياً بين المسؤول والمسؤول الأعلى منه ويصاحبه بالطبع توفير الموارد اللازمة. كل هدف يرفق ببرنامج عمل يحدد المسؤوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات. يجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي:

يتم التعبير عنها بوضوح (بكلمات "الوظيفة" التي يستخدمها المدير).  
أن يكون تحت السيطرة الحقيقية للشخص المسؤول (شروط تنفيذ مسؤوليته).  
تكون قليلة العدد (خطر تشتت الجهود وقلة وضوح الإجراءات التي سيتم اتخاذها).  
تكون محددة في الوقت المناسب.  
أن تكون ذات طبيعة كمية (أكثر شيوعاً في الأنشطة الإنتاجية) أو نوعية (خاصة في الأنشطة الخدمية أو المساندة) ولكن في جميع الأحوال يجب أن تكون قابلة للقياس في إنجازها.

## 4. تحديد متغيرات العمل-اختيار المؤشرات

يتطلب تحقيق الأهداف تنفيذ برامج العمل أو متغيرات العمل (الخطط) والتي تتكون من مجموعة أكثر أو أقل تعقيداً من المهام التي سيتم تنفيذها. يعتمد تحقيق هذه البرامج على عدد معين من المتغيرات الحاسمة (أو "عوامل النجاح الرئيسية") التي يجب أن يكون المدير قادراً على التصرف بناءً عليها. (تعتبر الظروف المناخية عاملاً معيناً في نجاح الموسم الفندقي، ولكنها لا تشكل متغيراً للعمل لأن صاحب الفندق لا يستطيع التأثير عليها).

Centre de responsabilité A	Objectif 1 30 nouveaux clients en 6 mois	Objectif 2 Augmenter de 10% le CA moyen par client	....
Variable d'action 1 Dynamiser la force de vente	X	X	
Variable ...2 Renforcer les liens avec les clients		X	
Variable ...3 Renforcer la démarche de prospection	X		
...			

لتحديد متغيرات العمل يجب:

• نهج عملي (une démarche pragmatique)

• الاعتماد على خبرة المدير والمديرين الرئيسيين المعنيين.

يجب أن يكون عدد المتغيرات التي تم تحديدها منخفضاً نسبياً لأن اهتمام المدير وإجراءاته يجب أن تركز على الأسباب القليلة التي تنتج التأثير الأكثر أهمية من أجل تحسين النتائج التي تم الحصول عليها (20/80).

يمكن الاعتماد على مصفوفة للربط بين الأهداف ومتغيرات العمل.

## 5. وضع مخطط للوحة القيادة (الاتمام)

لا يوجد نموذج معياري (شكل نموذجي Standard) أو عام للوحة القيادة. فلوحة القيادة يجب أن تكون مصممة خصيصاً لكل مؤسسة أو مصلحة...  
يرجع اختيار طريقة عرض لوحة القيادة للمسيرين والمسؤولين وفق احتياجاتهم.  
تساعد التطورات التكنولوجية والبرامج المعلوماتية في عرض لوحات القيادة بشكل أكثر ملاءمة وأكثر كفاءة، مما يسمح بأمثلة التسيير وبلوغ أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وكفاءة.

## ج. الشكل العام للوحات القيادة

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

منطقة الأوصاف	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الفروق
الصف 1 : - المؤشر أ - المؤشر ب			
الصف 2 : ...			
الصف N :			

جدول 2 لوحة قيادة خاصة بمركز مسؤولية ما

• **منطقة الأوصاف:** تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية، وهذه الأوصاف تابعة لمسؤول معين، وكل صف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلاً يمكن أن يمثل الصف رقم (1) نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

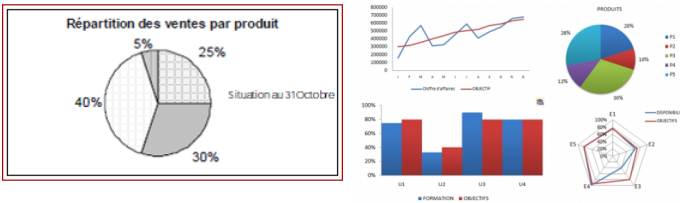
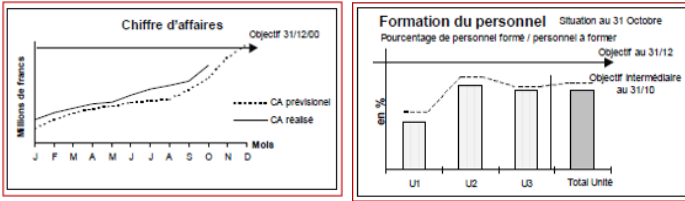
• **منطقة النتائج:** النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية، أو تراكمية، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً، والمعلومات الموجودة في لوحة القيادة تربط عادةً بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية. ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة.

- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية أو الإثنين معا، كما يمكن أن تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين معا.
- **منطقة الفروق:** يتم الحصول علي الفروق أو الإنحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيمة مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات ، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن أو حسب النشاط أو الأداء.

### مثال : أمثلة عن لوحات القيادة



يمكن تقديم بعض الأمثلة عن لوحات القيادة وطرق عرض المؤشرات المستخدمة كما يلي:



### أمثلة عن لوحات القيادة

## خ. صياغة نموذج للوحة القيادة

### عمل تطبيقي

- شركة "المتقدمة للصناعات" هي مؤسسة صناعية صغيرة الحجم متخصصة في تصنيع الأدوات الكهربائية المنزلية. توظف الشركة 50 عاملاً ولديها ثلاثة أقسام رئيسية: الإنتاج، المبيعات، والجودة. تهدف الشركة إلى تحقيق الأهداف التالية خلال العام القادم:
- زيادة الإنتاج بنسبة 15% دون زيادة في تكاليف الإنتاج.
  - رفع معدل رضا العملاء بنسبة 10%.
  - تقليل نسبة العيوب في المنتجات إلى أقل من 2%.
  - زيادة الحصة السوقية بنسبة 5%.
- المطلوب:** بناءً على هذه المعطيات، قم ببناء نموذج عن لوحة القيادة التي يمكن أن تستخدمها شركة "المتقدمة للصناعات" لمتابعة تحقيق هذه الأهداف. تأكد من تضمين العناصر التالية:
- تحديد الأهداف التي ستتابعها لوحة القيادة.
  - تحديد متغيرات العمل التي ستقيس الأداء بناءً عليها.
  - اختيار المؤشرات المناسبة لقياس كل هدف.
  - وضع مخطط نهائي للوحة القيادة مع مراعاة طرق عرض المؤشرات، يوضح كيفية متابعة الأداء اليومي والشهري لتحقيق الأهداف السنوية.



## خاتمة

تعد لوحات القيادة للتسيير أداة استراتيجية للمؤسسة لا غنى عنها في إدارة وتحقيق الأهداف المؤسسية. تتيح لوحات القيادة للمؤسسات القدرة على مراقبة الأداء وتحليل البيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يمكن القادة والمدبرين من اتخاذ قرارات فعالة وسريعة. من خلال تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن مختلف جوانب العمل، تسهم لوحات القيادة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.