

إعداد وتصميم لوحة القيادة

Preparation and design the Dashboard

بن عيسى إلهام جامعة باجي مختار عنابة، محبر: المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي، الجزائر

ilhem.benaissa92@gmail.com،

تاريخ النشر: 2021/05/05

تاريخ القبول: 2021/04/28

تاريخ الاستلام: 2021/03/16

ملخص: ان التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي الامام بمختلف المعلومات عن موارد المؤسسة وسياساتها، وحتى تتمكن المؤسسة من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها، وتضمن متابعة الأنشطة والعمليات، ونجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها يتم استخدام لوحة القيادة، ولذا كان لا بد أن يمر بناء لوحات القيادة بعدة مراحل منهجية صارمة، حيث أن دقة عملية البناء تدعم فعالية هاته الاداة في قياس سياسات وأهداف المؤسسة وتقييمها، كما لا بد ان تتم تشغيلها بطريقة عرض مناسبة تتلاءم ومحتوى المعلومات المقدمة.

يهدف هذا البحث الى التعرف على أهمية لوحة القيادة، وتوضيح طرق بناء وتصميم لوحة القيادة، والتعرف على عوامل نجاح وحدود استعمالها، وقد تم التوصل في هذا البحث الى ان تعميم استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة تضمن وصول أكبر قدر من المعلومات على أساس منهجية تدعم روح المبادرة، وان صحة القرارات ترتبط بفعالية الاعداد والتصميم.

كلمات مفتاحية: لوحة القيادة، المؤشرات، GIMSI، OVAR.

تصنيفات JEL : M13 ، L25 ، C92

Abstract: The good management of the organization requires knowledge of the various information about the resource of the foundation resources and policies; and so that the foundation can take a comprehensive view of its situation, and ensures follow-up activities and processes, and efficient methods of management according to the results archived using the dashboard, so it was therefore necessary for the construction of the dashboard in several stages of a strict methodology as the accuracy of the construction process supports the effectiveness of this tool in measuring and evaluating the policies and objectives of the organization, it must also be operated in an appropriate display manner that is appropriate to the content of the information provided

This research aims to identify the importance of the dashboard, clarify the methods of building and designing the dashboard, and identify the factors of success and limits of its use. It has been concluded in this research that the universal use of the dashboard within the organization ensures that the maximum amount of information is accessed based on a methodology that supports

entrepreneurship, and that the validity of decisions is linked to the effectiveness of preparation and design.

Keywords: Dashboard; indicators; OVAR; GIMSI.

Jel Classification Codes: M13,L25,C92

1. مقدمة:

ان المهمة الأساسية لإدارة المؤسسة هي التنسيق بين مختلف الموارد من أجل تحقيق غايات محددة في ظل التغيرات المحيطة بالمؤسسة، وذلك من خلال وضع مجموعة إجراءات وتنظيمات، بإضافة الى نظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات وتسهيل عمل الأفراد، ولعل لوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة لتسيير اليومي والاستراتيجي لما تحويه من مؤشرات تمكنها من المتابعة المستمرة، كما تضمن مراقبة سير الأنشطة والعمليات واتخاذ القرارات المناسبة.

لذا لزم على المؤسسة الاهتمام بعملية بناء وتصميم لوحة القيادة واعتماد على نموذج يضمن بناء مؤشرات قادرة على قياس أهداف المؤسسة بطريقة تضمن مشاركة مستعملي الاداة لضمان تحفيزهم على بلوغ الهدف، وكذا الاعتماد على نظام معلومات فعال يضمن صحة المعلومة وتحديثها. ومن هذا يمكن طرح الاشكالية التالية:

كيف يتم اعداد و تصميم لوحة القيادة ؟

وللإجابة على اشكالية الدراسة تم تقسيم الورقة البحثية الى ثلاثة اجزاء كالآتي:

- أولاً: مفهوم لوحة القيادة
- ثانياً: نماذج اعداد وتصميم لوحة القيادة
- ثالثاً: طرق عرض وتقديم لوحة القيادة
- رابعاً: عوامل النجاح وحدود الاستعمال

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على نماذج تصميم لوحة القيادة على اعتبارها خطوة اساسية لاتخاذ قرار مناسب، وكذا طرق عرض والتقديم المناسبة لجذب انتباه المديرين، والإطلاع على عوامل نجاحها وحدود استعمالها

2- مفهوم لوحة القيادة :

عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة، ولقد وردت عدة تعاريف نوردها فيما يلي :

تعرف على أنها "مجموعة من المؤشرات القيادية، المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته وأنشطته لأجل تحقيق أهداف الأداء" (Doriath, 2008, p. 143) كما عرفت على أنها: عرض تلخيصي ودوري لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤولين بمراقبة ومتابعة تحقيق أهداف الوحدة الإدارية والإبلاغ عنها (Leroy, 2001, p. 14) وعرفت أيضا أنها " مجموعة مؤشرات مصممة للسماح للمسيرين بأن يكونوا على دراية بوضع معين وتطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر على وظائفهم (bouquin, 2003, p. 14)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تسييرية تشمل بيانات الادخال (أهداف) تستخدم استراتيجية المؤسسة، وبيانات المخرجات (الانحرافات والقرارات والاجراءات)، والوسائل (المقاييس)، والقيود (الغايات والاستراتيجية) (walter & Noirot, 2010, p. 46) فعلى سبيل القياس مع لوحة قيادة السيارة أو الطائرة، فان لوحة قيادة هي أداة إدارية تجمع بين المؤشرات المالية والغير المالية للسماح للمديرين بمراقبة أداء نشاطهم، وجدت بغرض السماح للجميع ب:

- الاطلاع على النظام السائد؛
- تحديد الاستجابة الملائمة واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة؛
- التنبؤ اتجاه التغييرات خلال العام (Philippe, 2009, p. 181)
- ضمان توفر المعلومات بسرعة المطلوبة وبطريقة هادفة حيث تعتبر أداة قيادة تفاعلية ؛
- توفر المعلومات إلى مختلف مديري المؤسسة، وليس فقط الإدارة العليا ؛
- تزويد الكل بالمعلومات التي يحتاجونها لقيادة أداء نشاطهم ، مع ضمان الاتساق العام للمعلومات؛
- الاطلاع والتفسير لأكثر عدد ممكن من القيم عن وضعية المؤسسة. (Giraud, 2005, p. 105)

3 - نماذج بناء وإعداد لوحة القيادة

ان عملية بناء وتصميم لوحة القيادة يخضع لعدة متطلبات يجب توافرها وخطوات يجب إتباعها، سنتناول عرض أهم الخطوات لإنشاء لوحة القيادة من خلال طرق عديدة لتصميم نأخذ منها :طريقة GIMSI، طريقة 5 خطوات 14 أدوات، طريقة OVAR

1-3 طريقة GIMSI :

تم وضعه من طرف A Fernandez 2000 يعتبر النموذج الفرنسي الحديث لتصميم لوحات القيادة

وقياس الأداء، يعمل نموذج GIMSI على تعميم استخدام لوحات القيادة على مختلف الوظائف والعمليات، تسهيل وصول أكبر قدر من المعلومات الداعمة في اتخاذ القرار على أساس منهجية تدعم المبادرة الشخصية " (Aziez, 2011, p. 67)، سميت GIMSI : (الخضر، 2015، صفحة 28)

Généralisation: G : شاملة حيث يمكن استعمالها في مختلف المجالات وعلى مختلف المؤسسات
Information: I : ويقصد أن المعلومة الملائمة دعامة للمساعدة على اتخاذ القرار

Méthode et Mesure: M : وهي طريقة للقياس

Système et systématique : S : نظام يسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة

Individualité et Initiative : I : طريقة تدعم المبادرة من خلال استقلالية الفرد

و تضم 10 مراحل تندرج تحت 4 خطوات رئيسية (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 131) ، نذكرها كالتالي :

الجدول رقم 01:مراحل طريقة GIMSI

الخطوات	رقم	المراحل	الهدف
التعريف بوضع المؤسسة	01	تحليل محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع.
	02	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد إجراءات الأنشطة و الفاعلين الأساسيين
تصميم نظام لوحة القيادة	03	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	04	اعداد لوحة القيادة	تحديد (وضع) لوحة قيادة لكل فريق
	05	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	06	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	07	نظام لوحة القيادة	تصميم لوحة القيادة ، مراقبة الانسجام العام لها
	08	اختيار البرمجيات	تصميم شبكات الاختيار لاختيار البرمجيات المناسبة
	09	تشغيله وعرضه	تشغيل البرنامج وعرضه
التحسين المستمر	10	مراجعة، تدقيق النظام	المتابعة الدائمة للنظام

Source: (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 131)

الخطوة الأولى: التعريف بوضع المؤسسة ويضم مرحلتين هما :

مرحلة 01 : دراسة محيط المؤسسة

في هذه المرحلة يتم التركيز على معرفة محيط المؤسسة من ناحية السوق، الإستراتيجية ، ونمط تسييرها

❖ السوق : وذلك لتحديد تعقد السوق وخصائصه، تحديد موارد المؤسسة وسياستها، فمن العوامل التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة نجد: (Fernandez, GIMSI le projet business intelligence clés en main, 2014, p. 13)

- الزبائن : عدد الزبائن، رغبات الزبائن المتغيرة
- المنافسة : المكانة التنافسية، إمكانية استبدال منتجاتنا
- المنتجات : طبيعتها، جودتها، دورة حياتها، درجة إمكانية تقيدها وتعقد تصنيعه
- الموردین والشركاء : القدرة التفاوضية للموردين ، كفاءات ومهارات الشركاء ،استدامة الشراكة
- الموارد وسياسة الشركة: معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة، وكذا معرفة السياسة الداخلية والثقافة السائدة في المؤسسة.

❖ إستراتيجية الشركة: وضع الأهداف طويلة الأجل، وهنا يقوم نظام لوحة القيادة باستقطاب المعلومات ووضعها تحت تصرف المسؤول وهو ما تحتاجه لتطبيق الإستراتيجية بشكل أفضل

(Fernandez, GIMSI le projet business intelligence clés en main, 2014, p. 13)

❖ النمط التسييري: إن النمط التسييري يؤثر في تصميم نظام لوحات القيادة، فعندما تتبع أسلوب الإدارة بالمشاركة يكون تفويض السلطة واضحا ويمنح للمرؤوسين إمكانية المشاركة في تحديد الأهداف، فيعمل على وضع لوحة قيادة ويشغلها بشكل جيد مما يعزز روح المبادرة وتكسبه الثقة في التسيير وتحفزه على بلوغ الأهداف الموضوعة على عكس نظام التسيير التقليدي، لذا وجب التعرف على النمط التسييري للمؤسسة كخطوات أولية. (الخضر، 2015، صفحة 31)

عند هذه المرحلة يكون قادرا على معرفة الفائدة يجلبها المشروع، درجة التزام الفاعلين، تقييم أولي للعراقيل.

مرحلة 02: تعريف المؤسسة: وذلك من خلال دراسة هيكلها والذي يسمح بتعرف على المهن Métiers، الإجراءات والعمليات Processus، والنشاطات Activités مما يسمح بتكوين فرق عمل ومخطط العمل planing، وكخلاصة لهذه الخطوة فانه يتم دراسة محيط المؤسسة من ناحية السوق، الإستراتيجية ونمط التسييري للمؤسسة الذي من شأنه تقييم أولي لحيثيات المشروع كمرحلة أولى تم تليها دراسة هيكل المؤسسة من أجل تحديد المهن والعمليات والنشاطات وتكوين فرق العمل ووضع مخطط العمل، تمكننا هذه الخطوة من وضع قاعدة بيانات تساعد في إعداد نظام لوحة القيادة.

الخطوة الثانية : تصميم نظام لوحة القيادة: تسعى هذه الخطوة إلى وضع النظام من خلال 05 مراحل :
مرحلة 03 : تحديد الأهداف

وهنا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية، وانطلاقاً من الوحدات الميدانية تقوم بتحديد أهدافها الجزئية، وجرت العادة أن يتم تحديد الأهداف من طرف المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقاً من رصد قدرات المؤسسة ودراسة السوق، إلا أن التوجه لـ GIMSI يقوم على مبدأ مشاركة الأهداف من طرف المديرين العمليين في الميدان ومرؤوسيه، ثم صعود هذه الأهداف إلى التفاوض مع الإدارة العليا للمصادقة عليها، وذلك من أجل تشجيع روح المبادرة وإعطاء المرؤوسين الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم وتحفيزهم على تحقيقها، ويجب أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه تكون ضعيفة، اخذين بعين الاعتبار الدفع المتبادل للأهداف والذي يعني بها تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف العاملين (selmer, 2015, p. 74)

وفي الأخير تأتي مرحلة اختيار الأهداف كمرحلة موائية لعملية وضع الأهداف، وهنا يقوم بالاستعانة بمخطط (سبب- نتيجة) لعرض قائمة الأهداف المحددة مسبقاً، ومنحها نقطة 0-3 مما يسمح بترتيبها حسب معدلها وفي نهاية هذه المرحلة تعرض وثيقة موجزة للأهداف المحتفظ بها (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 229)

الجدول رقم 02: شبكة خيارات الأهداف

الأهداف	المقاييس	المدة	طريقة	الإمكانيات/معوقات	الموافقة	المساهمة
			3...0	3...0	3...0	3...0

Source: (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 229)

مرحلة 04 : إعداد لوحة القيادة

وبعد أن تم تحديد مخطط العمل وأهداف تأتي مرحلة إعداد لوحة القيادة، والتي تشمل تحديد هيكل لوحة القيادة، الذي يضم اختيار مجموعة المؤشرات بحسب احتياجات مستخدميها، وإرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة به، تسمح له بالتحكم في نشاطاته وتقييم الأداء (الحضر، 2015، صفحة 37)، تمثل عملية بناء المؤشر الصعوبة الرئيسية عند التصميم، فالمؤشرات يجب أن تعطي بالفعل نظرة كافية على النظام وفقاً للأهداف المختارة، فالمؤشرات المختارة بشكل جيد كفيلة بقياس تأثير نشاطات المؤسسة (Aim, 2011, p. 78) يمكن تصنيف المؤشرات إلى ثلاث فئات على حسب الدور الذي تلعبه لمتخذ القرار: (Bouamama, 2015, p. 69)

- مؤشرات التحذير: les indicateurs d'alerte: والتي تشير إلى وجود خلل وظيفي سنطلب التدخل على المدى القصير، وتعد مصدر الإجراءات العلاجية، مثلا: زيادة تكلفة إنتاج معين.
- مؤشرات التوازن les indicateur d'équilibre: تسمح بمتابعة مدى التقدم نحو الهدف المسطرة، والتي تستخدم للحفاظ على المسار، والتي تعد مصدر الإجراءات التصحيحية عند الانحراف
- مؤشرات الترقب: les indicateurs d'anticipation: والتي تضمن رؤية أوسع، من خلال الإبلاغ على متغيرات لنظام البيئي للسماح بإعادة النظر في الإستراتيجية المختارة .

مرحلة 05 : اختيار المؤشرات

بعد وضع كل المؤشرات وربطها بالمعلومات فسوف نقوم باختيار المؤشرات حسب احتياجات متخذي القرار، وتتم بمشاركة المكلفين بقياس وتقدير الأعمال والكفاءات(رؤساء المصالح) لمعرفة الدقيقة لنقاط القوة والضعف مما يؤدي الى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية، واتخاذ القرار بقائمة المؤشرات المستعملة (لشهب، 2006، صفحة 134)، بنفس التقنية المستعملة سلفا لاختيار الأهداف.

الجدول رقم 03: شبكة خيارات المؤشرات

المؤشر	القابلية للبناء	الوقت الفعلي	التحديث	الأهداف	التقديم

Source : (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 283)

مرحلة 06 : جمع المعلومات :

بعد القيام باختيار المؤشرات يتم بناؤها انطلاقا من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، فيتم اختيار المعلومات بناء على المعطيات المجمعة سابقا في أنظمة المعلومات، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه) و، كما قمنا باختيار الأهداف والمؤشرات سيتم اختيار المعلومات بنفس الطريقة(Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 2005, p. 320)

الجدول رقم 04: خيارات المعلومات

المعلومات	السبل التقنية	التوافر	التكلفة	الاستدامة/التقلب	بساطة القواعد	درجة الثقة

Source : (Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 2005, p. 327)

مرحلة 07 : نظام لوحة القيادة:

تهدف هذه المرحلة بناء لوحة القيادة ومراقبة الانسجام العام، فحرية المسؤول لا تجعله في عزلة عن باقي المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، بل لا بد من تبادل المعلومات لإثراء فهمه للمشاكل وبالتالي إيجاد الحلول المثلى، هذا التبادل يتم عن طريق تقنيات الاتصال مثل (Groupe Ware (intranet التي تسمح بتبادل المعارف بين الأفراد فيمكن للمقرر الاستعانة بمؤشرات مجموعات أخرى مهمة بالنسبة له، وذلك بعد تلقي الشروحات اللازمة من طرف المجموعة التي أنشأت المؤشر، وهكذا تطبيقاً لمبدأ التداخل للوحات القيادة، تتميز هذه المرحلة بالتحقق من المعايير التالية: دمج متخذ القرار في المنظمة، التشارك المعرفي، التبادل بين لوحات القيادة، التوافق والانسجام نظام لوحة القيادة. (لخضر، 2015، صفحة 46) وكخلاصة لهذه الخطوة يمكن القول إن عملية تصميم لوحة القيادة تمر على خمس مراحل أولها تحديد قائمة بالأهداف واختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق، تليها عملية وضع لوحة قيادة لكل فريق، ثم القيام باختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة ووفقا لمعايير معينة، تم تغذية هذه المؤشرات بمعلومات الضرورية، وفي الأخير تصميم اللوحة ومراقبة الانسجام العام لها.

الخطوة الثالثة: تشغيل نظام لوحة القيادة والتي تمر هي الاخرة بمرحلتين :

مرحلة 08 : اختيار البرمجيات :

لتشغيل نظام لوحات القيادة يجب اختيار البرنامج الإعلام الآلي، حيث أن عملية التخزين واستخراج المعطيات ومعالجتها تكون أسهل كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ومن أجل عمل نظام معلومات يجب توفر: (بونقيب و حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، 2008، صفحة 09)

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات، مثل بنك المعطيات "Data Warehouse" ونظام تخطيط

الموارد " ERP :Entreprise Ressource Planning

- أدوات نشر المعلومات ونقلها : فمن أجل تقديم مخرجات نظام لوحة القيادة يجب وضع أدوات نشر تستعمل من طرف المسؤولين ومن أمثلتها الجداول Tableurs ونظام المعلومات التنفيذي

Exécutive information system

مرحلة 09 : تشغيل نظام لوحات القيادة :

تشمل هذه العملية : تحديد تكرار المؤشرات ولوحات القيادة فنجد لوحات قيادة شهرية، فصلية، سنوية وهذا يكون بحسب الاحتياج. كما لا بد من اختيار العرض الملائم والفعال الذي من شأنه أن يحسن الاتصال والحوار، وكذا إثراء المعلومات بتحويلها لمؤشرات ومعدلات، وكذا بالعمليات الحسابية والإحصائية والمقارنة المرجعية للمؤشرات الداخلية (بين الأقسام أو حسب تطورها الزمني) والخارجية (مع مؤسسات

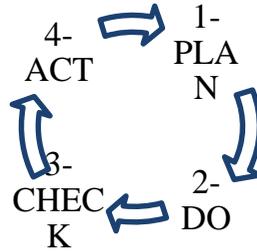
أخرى أو المعدلات الوطنية ومختلف النسب والمؤشرات التي تصدر من منظمات مختصة) (بايموت يوغرطة، 2016، صفحة 384)، وكخلاصة لهذه الخطوة بعد تصميم اللوحة تتبعها مرحلة تشغيل تمر بمرحلتين أولها اختيار البرمجيات تم تشغيله

الخطوة الرابعة: مراجعة وتدقيق البرنامج

مرحلة 10 : المتابعة الدائمة النظام

وهنا يمكن أن نميز تقييمين: التقييم الأولي والذي يتم بعد تشغيل لوحات القيادة لمدة زمنية معينة لا تتعدى 3 أشهر، نبدأ بدراسة قدرتها على إعطاء صورة وافية عن الأداء، والتأكد أن النظام يعمل، المستخدمين راضين، وأن المؤشرات دائما ملائمة والقيام بالتغييرات الملائمة، والتقييم الملازم (المستمر) فأهداف وسياسات ومحيط التسيير متغير ويتأثر كباقي الأنظمة، وعليه لا بد من اليقظة والتحسين المستمر لأداة القياس هاته. (بايموت يوغرطة، 2016، صفحة 384)، وكذلك يجب مراجعة النظام لتأكد من توافق النظام مع احتياجات الجديدة للمنظمة ومستخدمي النظام، والمراجعة هنا لا تعني تفتيش ولا مراقبة بل تعتبر مقياس للنظام في إطار تحسينه الدائم، ولذا فمن الأفضل أن تتم مراجعة النظام من قبل مدقق خارجي وبتواتر منتظم فيما يتعلق بسرعة تطور المؤسسة وأهمية تعديل النظام .

الشكل رقم 01: حلقة ديمينغ للمتابعة الدائمة



Source: (Philippe, 2009, p. 04)

ولتحقيق المتابعة المستمرة بحسب ديمينغ Deming ، نقوم بتباعد أربعة مراحل التالية : وهي تحضير اللوحة تقابل مرحلة plan، تليها التشغيل act & do، والمراقبة check، وفي المرحلة الأخير رد الفعل والتي تقابلها Act، حيث تشمل مرحلة التحضير وبناء اللوحة وضع الأهداف، تحديد المتغيرات، اختيار المؤشرات، تليها التشغيل والتي تعنى بتحقيق الأهداف المخطط لها ورصد النتائج، ثم القيام بمراقبة ومراجعة النتائج وتحديد الانحرافات ومن ثم وضع خطط عمل تصحيحية، تليها رد الفعل تطبيق خطط التصحيحية، لنقوم من جديد ببناء وتحضير اللوحة (Philippe, 2009, pp. 04-05) وفي الواقع، الغرض من هذه الطريقة هو توجيه مصمم لوحة القيادة أثناء تصميمها وتشغيلها والامتنال لمراحلها

المتتالية، للحصول على نظام متوافق والاستراتيجية، وتوجيه الأنشطة كل ذلك يمنح مدير المشروع وفريقه القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الأهداف

la méthode de 05 étape 14 outils

3-2- طريقة 5 مراحل و 14 أداة

الجدول رقم 05: مراحل طريقة 5 مراحل 14 أداة

المرحلة	رقم	الأداة
1- تحديد محاور الأنشطة	1	تحديد المصادر الرئيسية للدخل
	2	معرفة مكانة المؤسسة في السوق
	3	تقييم توقعات الزبائن
	4	تحديد الرافعات الرئيسية
	5	تقييم واختيار محاور التقدم
2- تحديد نقاط الأنشطة	6	تحديد الأنشطة والعمليات
3- تحديد الأهداف	7	اختيار الأهداف
	8	قياس الخطر
	9	تصميم مخطط العمل
4- تحديد المؤشرات	10	اختيار المؤشرات
	11	تقديم المؤشرات في poste de travail
5- هيكله لوحة القيادة	12	بناء لوحة القيادة
	13	تنظيم وتقديم لوحة القيادة
	14	الحفاظ على لوحة القيادة

Source : (Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 2005, p. 18)

تشمل هذه الطريقة 05 مراحل و 14 أداة موضحة كما يلي : (Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 2005, pp. 18-20)

المرحلة الأولى : تحديد محاور الأنشطة ذات تقدم محرز

تتمثل هذه الطريقة في تحديد مجالات التقدم الأكثر ربحية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة وسوقها بالإضافة الى الوسائل المتاحة وتضم 05 أدوات :

➤ **الأداة الأولى : تحديد المصادر الرئيسية للدخل : وتهدف هذه الأداة الى:**

- تحديد العملاء ذوي الأرباح العالية
- تحديد المنتجات المفضلة

■ تحديد المنتجات الأكثر ربحية

■ تحديد العملاء الذين يستحقون عناية أكبر

➤ **الأداة الثانية :** معرفة مكانة المؤسسة في السوق وتهدف هذه الأداة الى :

■ تحديد منظور النمو

■ تحليل الفرص

■ تحليل التهديدات المحتملة

تنمو مبيعات منتج ما إلى حد وصولها إلى حدها الأقصى ثم تنم بسرعة أكبر أو أقل اعتمادا على توقعات العملاء وعروض المنافسين ولهذا فان تحديد مكانة المنتج باتت ضرورية للمؤسسة .

➤ **الأداة الثالثة :** تقييم توقعات الزبائن : أهداف هذه الأداة هي :

■ جمع وجهات نظر الزبائن على المؤسسة ومنتجاتها

■ تحديد توقعاتهم

■ فك شفرة مقياس قيمة الزبون

تعتبر أكثر الأدوات واقعية لتقييم العملاء واستبيائهم، هذا الأخير يجب أن يحضر بعناية وتماشيا مع أبحاث السوق و نتائج مسح التي تجريها التجارية .

➤ **الأداة الرابعة:** تحديد الرافعات الرئيسية : تهدف الطريقة الى :

■ تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة

■ تسليط الضوء الى عوامل النجاح

■ ابراز نقاط الضعف

➤ **الأداة الخامسة:** تقييم واختيار محاور التقدم

الغرض من هذه الأداة هو تحديد أنسب المحاور (المجالات) التقدم بعد تحليل النتائج و التجارب المستفادة من الأداة الأولى ، ويجب أن تتم العملية من طرف أعضاء الإدارة

المرحلة الثانية : تحديد الأنشطة والعمليات

➤ **الأداة السادسة :** تحديد الأنشطة

المرحلة الثالثة : تحديد الأهداف

- الأداة السابعة: اختيار الأهداف بعد القيام بتحديد الشامل للأهداف تأتي مرحلة اختيار الأهداف الأكثر ملائمة لتحقيق الغايات المرجوة أحد بعين الاعتبار البعد التشاركي عند الاختيار
- الأداة الثامنة : قياس الخطر : بمعنى تحديد مخاطر الفشل المتوقعة للأهداف الموضوعه من طرف الأشخاص المعنية
- الأداة التاسعة : تصميم مخطط العمل

الغرض من هذه الأداة هو ادراج الأنشطة التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف، وهذا التحديد تقوم به الجهات المعنية باستخدام خبرات الميدان وتجارب الفترات السابقة، ونضع لكل هدف تفصيلا لجميع الأنشطة الواجب تنفيذها ويجب أن يرفق كل نشاط بطاقة وصفية لمجمل العمليات .
حيث أن تحرير هذه الوثيقة يسمح بإضفاء الطابع الرسمي على المسؤوليات بفعالية ، فالجميع يعرف ماذا يفعل، و بماذا (المصادر) ، ومتى ، النتيجة المقررة .

مرحلة الرابعة : تحديد المؤشرات

➤ الأداة 10 : اختيار المؤشرات

➤ الأداة 11 : تقديم المؤشرات

على مستخدم المؤشر إنشاء أفضل عرض لهذه المؤشرات وفقا لرسالته واستنادا إلى لوحات القيادة المحققة، فتقديم لوحة القيادة ليس مجرد مسألة جمالية أو عرض بل يعتمد معنى المؤشر على عرضه التقديمي الخاص به، سواء أكان في شكل جدول أو رسم بياني ، حيث هناك عرض محدد لكل مؤشر معتمدا و المعلومات التي يتم استخدامها كعادات صانع القرار.

المرحلة الخامسة : إنشاء لوحة القيادة

➤ الأداة 12 : بناء لوحة القيادة : يتعلق الأمر هنا بتنظيم البنية والمؤشرات الأداة السابقة

➤ الأداة 13: تنظيم وتقديم لوحة القيادة

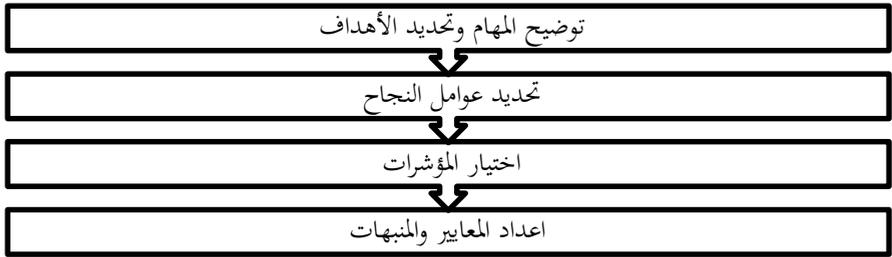
➤ الأداة 14 :الحفاظ على لوحة القيادة

الهدف من هذه الأداة هو ضمان استمرارية التوافق بين لوحة القيادة وأهداف النظام، ولضمان فعاليتها ضرورة مراجعتها دوريا ، كما يجب أن يكون متخذ القرار قادرا إلى الوصول مباشرة و من مكانه وبنقرة واحدة إلى التفاصيل من أجل الحصول على الإجابة السريعة على السؤال "لماذا" .

3-3 طريقة OVAR اختصار ل (Objectif ,Variable d'Action, Responsabilité)

أي "أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات" وهي طريقة فرنسية الفت ودرست عام 1981 من قبل ثلاثة أساتذة من group HEC وهم : دانيال ميشال ، ميشال فيول ، هيو جردن) بونقيب & حسين ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير (08, p. 2008 , ويمكن تعريف هذه الطريقة على أنها: "منهجية لإعداد لوحات القيادة على مستوى الإدارة العامة ومراكز المسؤولية على حد سواء" (مزبان و درويش، 2013، صفحة 49)، تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها (loning, 2008, p. 75) ، حيث تشرع الادارة في بناء لوحة القيادة وفقا للأهداف الاستراتيجية ورافقها بمتغيرات العمل ، ثم يتم فرض المسؤوليات و خفضها الى المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي ، وبالتالي يصبح كل مدير تشغيلي مسؤولا عن اختيار وتحديد متغيرات عمله ، والتي التعبير درجة كبيرة من التفويض واللامركزية ، على أن يكون لكل متغير وهدف عملي مؤشر أداء واحد على الأقل (Garreau, 2003, p. 28) ومن التعريف السابق يتبين لنا أنها تعتمد على أربع مراحل أساسية وتتمثل فيما يلي :

الشكل رقم 02 : مراحل طريقة OVAR



Source: (Zouhour & Didier Leclère, 2010, p. 15)

المرحلة الأولى : توضيح المهام وتحديد الأهداف

إن كل عمل حددت غايته بدقة ووضوح ، يصبح مهمة الوصول إليه غير مكلفة ، و سهلة وأكثر ضمانا، وذلك أن أقصر طريق بين نقطتين خط مستقيم

- توضيح المهام: إن تحديد مهام أو هدف قسم ما داخل المؤسسة، يحتاج إلى الإجابة على الأسئلة التالية (مزبان و درويش، 2013، صفحة 50):

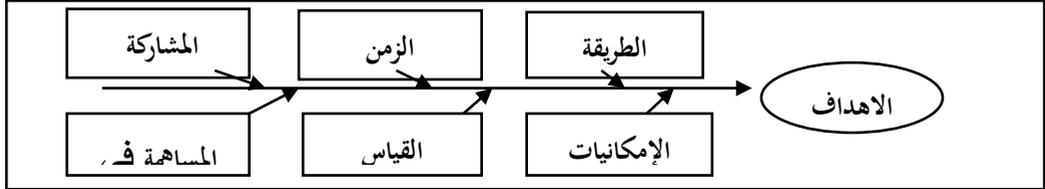
ماذا يعمل هذا القسم ؟ لصالح من يوجه هذا العمل؟ ماذا يعمل ؟ بعد عملية تحديد المهام، توضع الأهداف الواجب بلوغها بحيث أن المهمة هي التي تفرض طبيعة الهدف ليعكس هو الآخر كيفية تحقيقها

- تحديد الأهداف : إذا لم يتم تحديد الأهداف، فإن التجريب لا معنى له، فمن غير المعقول البقاء

في مواصلة مسار دون معرفة الوجهة (Bailey & Leclere, 2001, p. 157)

تخضع عملية اختيار الأهداف لمعايير ومقاييس، يعبر عنه في الشكل الموالي

الشكل رقم 03:عوامل اختيار الأهداف



Source: (Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers, 2008, p. 225)

من خلال الشكل يمكن القول انه العوامل الأساسية التي تدخل ضمن اختيار الأهداف هي ستة وتتمثل في : المنهج أو طريقة تحديد الهدف، الزمن المرتبط بالهدف، مدى مساهمة في تحديد الهدف، قابلية الهدف للقياس، الإمكانيات المتاحة والمعوقات .

المرحلة الثانية: تحديد متغيرات العمل (عوامل النجاح)

تعد متغيرات العمل المسارات الرئيسية التي تؤدي إلى النتيجة ، والأذرع العمل الرئيسية المتاحة للمدير لتحقيق أهداف (Ioning, 2008, p. 75) ، حيث تشكل خبرة وحنكة المسير دورا مهما في تحديد أنسب المتغيرات، ذلك لأنها محدودة جدا مما يتطلب اختيار الأكثر أهمية تطبيقا لقانون باريتو " Paréto " أي أن " 20% من الأسباب تؤدي إلى 80% من النتائج (Carla, 2001, p. 50) ، فالمتغيرات الأساسية تمثل أهم العوامل الواجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف، فإذا كان هناك هدف يتجلى في كسب رضا الزبائن بنسبة معينة خلال الأشهر الثلاثة المقبلة، فتكون المتغيرات الأساسية الواجب التركيز عليها في هذه الحالة هي: مستوى الجودة المقدمة، سرعة الاستجابة للزبائن والخدمات ما بعد البيع.(بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 147)

توفر "شبكة O.V.A.R" الدعم المنهجي الذي يسمح بتنفيذ الأهداف بدقة ، فهو يجمع بين الأهداف ومتغيرات العمل ويضفي الطابع الرسمي على الروابط التي توحدتها، وبالتالي اعداد خطة العمل وتحديد المؤشرات والجدول التالي يوضح "شبكة O.V.A.R" (Giraud, 2005, p. 108)

جدول رقم 06: يوضح شبكة O.V.A.R

الهدف 03	الهدف 02	الهدف 01	
×		×	متغير 01
	×		متغير 02
		×	متغير 03
×			متغير 04

Source : (Giraud, 2005, p. 108)

بعدها يتم تحديد المتغيرات الأساسية يجب وضع خطط العمل كي لا تبقى الأهداف مجرد أماني، ومخطط العمل تبين الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، كما تحدد الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية (ريغة، 2014، صفحة 95)، وكذا الطريقة المتبعة للوصول إلى الهدف، فالفرق بين المتغيرات الأساسية وخطط العمل هو الفرق بين لماذا؟ وكيف؟، أو بين الطريق الواجب إتباعه ووسيلة النقل. لذا فان تحضير الخطة العملية يسمح بمعرفة من يقوم بماذا؟ كما يتم إرفاق الخطة العملية برزنامة نشاطات مع توفير الوسائل البشرية والمادية لذلك (loning, 2008, p. 79)

المرحلة الثالثة: اختيار المؤشرات

يجب استكمال هذه الطريقة بتفكير في المؤشرات التي سيتم تنفيذها لمتابعة الأهداف، متغيرات العمل وخطط العمل، بعد وضع الخطط العملية لكل مسؤول أيا كان مستواه والأهداف المطلوبة منه تحقيقها، يتم تزويده بالمؤشرات التي تسمح له بمتابعة سير العمليات (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 147)

الجدول رقم 07: شبكة O.V.A.R بقائمة المؤشرات (Giraud, 2005, p. 109)

الأهداف	المؤشرات الهامة المتعلقة بالأهداف	متغيرات العمل	المؤشرات الهامة المتعلقة بمتغيرات العمل
الهدف 01	مؤشر 01	متغير عمل 01	مؤشر أ مؤشر ب
	مؤشر 02	متغير عمل 03	مؤشر ج
الهدف 02	مؤشر 03	متغير عمل 02	مؤشر د مؤشر ذ
	مؤشر 04	متغير عمل 1	مؤشر أ مؤشر ب
مؤشر هـ			

ويجب أن تكون المؤشرات دقيقة وموضوعية ، مفهومة، ويتم الحصول عليها في الوقت المناسب ، وتكلفة معقولة أي أن تكون تكلفة تنفيذها أقل من مساهمته (Ragainé & tahar, 2018, p. 43)

المرحلة الرابعة : وضع المعايير والمنبهات

تبقى المؤشرات بدون فائدة اذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها (التي يمكن أن تمثل في أهداف تحدها المؤسسة)، لذا تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بالقيم المعيارية والتي يمكن أن تكون محددة بحد وأحادية أي لها حد لا يجب تجاوزه، أو بحد أقصى وحد أدنى (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 148)، وبعد وضع المعايير يجب إرفاقها بالمنبهات التي تبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوي العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 161)

- طريقة **OVAR** هي منهج منظم يسمح بتلبية ثلاثة أنواع من الاحتياجات: (loning, 2008, p. 90)
- تمكن من قيادة الأداء من خلال ضمان نشر المحاور المستهدفة والأهداف الإستراتيجية داخل المؤسسة، وربط الإستراتيجية بخطط العمل التشغيلية يشرف عليها مسؤولين.
 - تعد هيكلا رسميا للحوار بين التسلسل القيادي الهرمي و/ أو بين الوظائف ، حيث يعد أداة إدارية تبنى بطريقة مثيرة للنقاش حول "إلى أين نذهب ؟" و "كيف نصل ؟"
 - أخيرا، انه نصح يدعم تصميم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديد المعلومات التي نريد مراقبتها على مستويات مختلفة من المسؤولية.

4- طرق عرض لوحات القيادة

من الجدير بالذكر أنه يجب مراعاة طريقة عرض لافتة للانتباه المسؤولين لتسهيل قراءة المعلومات المتواجدة بها ،ويمكن أن يكون العرض على شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات (رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 09)، يتم استخدام الرسم لنقل رسالة التي قد تأخذ خمسة أنواع : التطور، التحلل، التوزيع، الموقع أو الارتباط، حيث يجب تحديد الرسالة التي نود ايصالها بوضوح، من أجل تكييف الرسم وفقا لذلك، أما فيما يخص اختيار النموذج فيعتمد على البيانات التي نريد تمثيلها، (selmer, 2015, p. 131)، وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة نذكر منها :

1-4 الجداول: les tableaux

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 159)

جدول رقم 08 : نموذج جدول لوحة القيادة

الهدف	المؤشر	الفعلي	المعياري	نسبة الانحراف

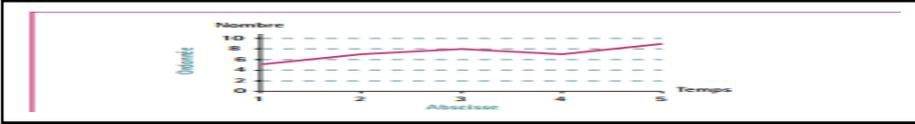
source: (Leroy, 2001, p. 65)

2-4 الرسومات البيانية: Les graphiques

أن الرسومات البيانية تجذب الانتباه أكثر من المعلومات المكتوبة أو جداول الأرقام، ويعمل الرسم البياني بشكل جيد متى كان يضم أقل تفسيرات ممكنة (أقل تعقيدا)، ووضع لتعزيز الرسالة المطلوب ايصالها وليس فقط مرافقة النص (selmer, 2015, p. 31) وهناك عدة أنواع المستعملة نذكر منها :

les courbe المنحنيات (Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 2005, p. 123) " وهو ذلك التمثيل الذي يسمح بمتابعة تطور قيمة أو أكثر عبر زمن معين، كما يسمح بإسقاط الاتجاه".

الشكل رقم 04: منحنيات

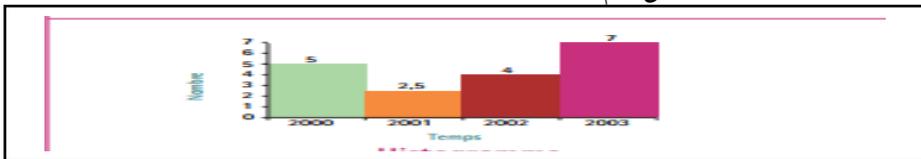


Source : (Fontaine & Zambeaux, 2005, p. 26)

الأعمدة les histogrammes ((https://books.google.dz/ 08/05/2020)):

تستخدم لعرض ظاهرتين أو أكثر، أو توضيح قيم ظاهرة ما في فترات زمنية عدة، وذلك لإبراز التغير الذي حدث فيها و لتوضيح فئات ظاهرة ما للمقارنة بين عدة فئات

الشكل رقم 05: مخطط أعمدة

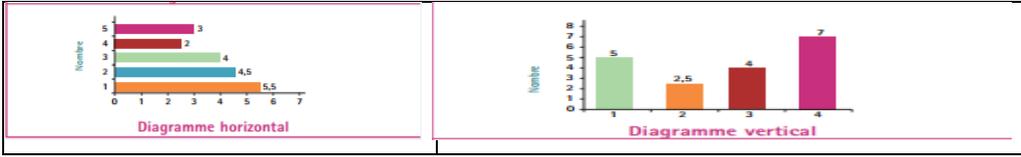


Source : (Fontaine & Zambeaux, 2005, p. 26)

les diagramme : مدرج تكراري

وقد يأخذ شكلين متميزين : مدرج تكراري عمودي، مدرج تكراري أفقي

الشكل رقم 06 : مدرجات تكرارية أفقية و عمودية



Source : (Fontaine & Zambeaux, 2005, p. 26)

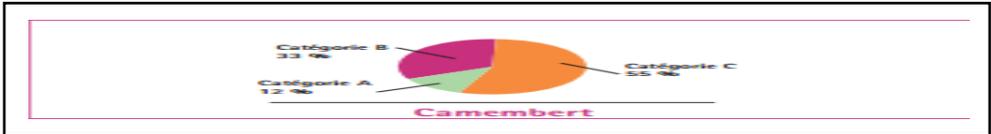
الدوائر :

تعتبر عن ظاهرة مدروسة عن طريق عرض التوزيع النسبي للفئات مختلفة للظاهرة، وتستخدم اذا كان الباحث مهتما بمقارنة الجزء بالكل أو بالجزء ((<https://books.google.dz/08/05/2020>))

تستعمل عموما لمتابعة: (لخضر، 2015، صفحة 74)

- توزيع رقم الأعمال (حسب المنتج ، حسب المناطق ...)
- توزيع الأعباء حسب طبيعتها (مواد أولية ، أعباء المستخدمين ...)
- حصص السوق

الشكل رقم 07 : الدوائر النسبية



Source : (Fontaine & Zambeaux, 2005, p. 26)

les clignotants : 3-4 المنبهات

تعد المنبهات الأكثر جذبا للانتباه ، لما تتوفر من خصائص العرض الجيدة ومن أمثلة المنبهات

الشكل رقم 08 : المنبهات



المصدر: (علوطي و راقي، 2017، صفحة 89)

وبالنسبة لمسؤولين الادارة لا يكفي اعادة صياغة الأرقام المعروضة، بل يجب ارفاقها بالتعليقات قيمة حقيقية، وان تكتب مع الموظفين التشغيليين وتعكس الواقع الميداني، حيث يجب أن يؤكد: (selmer, 2015, p. 28) تسليط الضوء على حقائق أو وقائع معينة خلال الفترة الماضية، والتي كان لها أو سيكون

لها تأثير كبير على النتائج: الاجراءات والانجازات الرئيسية ،معلومات عن الانحرافات الرئيسية،تتبع الاجراءات المخطط ، التنبؤ بالتأثير في نهاية السنة.

5- العوامل الأساسية لنجاح وحدود استعمالها

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، حيث يعتقد أن الهدف منها هو الرقابة على أنشطتهم، كما يشعرون بنقص ثقة الإدارة تجاههم، هذا إضافة إلى عبء الوقت المخصص لإعدادها من وجهة نظرهم، وكذا تصورهم أن الأنشطة العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وعليه يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط، عن طريق التواصل الفعال والتكوين اللازم للمسؤولين من جهة والحرص على إشراك المسؤولين في وضع الأهداف والمؤشرات من جهة أخرى، وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها، هناك هفوات تقنية نذكر منها :

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية ؛
- افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛
- احتواء لوحة القيادة على عدد كبير ن المؤشرات (<7) ، وهو ما يفقدها أهميتها؛
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية؛ (بونقيب و حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، 2008، صفحة 12)
- اختيار المؤشرات بشكل سيء ، والتي لا تسمح بمراقبة حقيقية؛
- مؤشرات معقدة للغاية و تحتاج للشرح في كل عرض ؛
- عرض لمجموعة من البيانات المحاسبية لا علاقة لها بالنشاط اليومي للمستخدم؛
- عرضها على شكل دليل إحصائي. (loning, 2008, p. 186)

ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تأدية وظيفته بكفاءة يجب احترام المبادئ التالية:

- **أولا** : تناسق لوحات القيادة مع التنظيم : تركز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقا بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة يتم فيه مايلي: (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، الصفحات 134-137)
- كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها.
- كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة

ثانيا : المشاركة في إعداد لوحة القيادة (بايموت يوغرطة، 2016، صفحة 381)

يمكن أن نميز طريقتين في إطار نشر لوحات القيادة حسب النموذجين والذين يعتمدان على المشاركة في إعداد لوحات القيادة، من الأعلى إلى الأسفل top-down (تحدد الأهداف والمؤشرات الأساسية من الإدارة تم يتم إسقاطها على الأقسام والإدارات)، وأمن الأسفل إلى الأعلى down-up (يتم بناء المؤشرات والأهداف صعودا انطلاقا من حاجيات وأهداف المسؤولين)، أو معا في نفس الوقت (وتعتبر الأحسن حيث يتم بناء الأهداف ومنه مؤشرات الأداء بطريقة تفاعلية بين الإدارة العامة ومختلف المستويات التنظيمية)، وطريق أفقية وفق مبدأ العمليات بين مختلف الوظائف لتحقيق التعاضد

ثالثا: معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 137)، ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول و المهام الموكلة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها للحصول على مؤشرات ذات دلالة.

رابعا: السرعة في تحضير لوحات القيادة: بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول. (بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، 2006، صفحة 137)

5-2 حدود استعمال لوحات القيادة

- ثبات الأهداف: ولأن لوحة القيادة تضمن الاطلاع الشامل على وضعية المؤسسة بالنظر إلى الأهداف المقررة، إذا حدث ولم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، أي أن الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة فان لوحات القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية،
- ملائمة المؤشرات: يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، ولو أن المؤشرات لم تعكس الوضعية ولم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فسترسل للمسؤولين نظرة خاطئة للوضعية، وتأخذ بموجبها قرارات خاطئة.
- فعالية التغذية العكسية: من الضروري متابعة المؤشرات المختارة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها ليكون للمؤشر دورا فعال في متابعة الأنشطة (بوديار و جباري، 2009، صفحة 20)

- تصحيح الانحرافات التنظيمية: ويمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة وذلك من خلال: بناء لوحة القيادة بناء على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة، تقدم نتائج خاطئة للمؤسسة ككل، القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في المؤسسة، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها (kaanit, 2005, p. 39)

6- الخاتمة :

- تعد الادوات التسييرية الحديثة من الاشكاليات المدروسة بعناية من قبل الباحثين، اذ ترتبط بكيفية اتخاذ القرار وتوجيه العمليات سواء أكانت لأجل التسيير اليومي، أو تسيير العمليات والأنشطة، أو الاستراتيجي المتعلق بقياس أثر الممارسات في خلق قيمة للمؤسسة، بكيفية تضمن مشاركة الرؤوسين وتحفيزهم على بلوغ اهداف المؤسسة، فقدره الرؤوسين للاستجابة لمتطلبات اللوحة مع استجابة المديرين لردود فعلها، تعمل معا على قيادة المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها.
- من خلال دراستنا، توصلنا الى جملة النتائج أهمها :
- تعتبر لوحة القيادة تمثيل لمجموعة المعلومات الدقيقة عن نشاط وعمليات لهدف إعطاء صورة عامة عن وضعية ما، واتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.
 - تعتمد بناء نظام لوحة القيادة على طرق منها طريقة GIMSI ، طريقة 5 خطوات 14 أداة ، طريقة OVAR وجلها خلصت الى تحديد الهدف، اختيار المؤشر، ربط المؤشر بالنظام المعلومات، عرض و تقديم المؤشر، متابعة وتحديث نظام معلومات و نظام لوحة القيادة .
 - ضرورة التركيز على بناء مؤشرات دقيقة وموثوقة، واستعمال برامج معلوماتية مناسبة، وكسب دعم مستعملي لوحة القيادة من خلال اشراكهم بعملية وضع المؤشرات

7- التوصيات

- توعية المسؤولين والمدراء لأهمية و دور لوحة القيادة في قيادة الوظائف، العمليات والأنشطة؛
- ضرورة اعتمادها من قبل المنظمات باعتبارها أداة تساعد في اتخاذ القرارات السليمة ؛
- ضرورة تركيز الاهتمام على عملية بناء المؤشر لان نجاح القياس يتوقف على ضبط الأداة ؛
- العمل على تحديث مصادر معلومات لضمان كفاءة القياس؛
- توجيه استعمال لوحة القيادة لتحسين أداء العمليات وخلق القيمة وعدم اقتصرها للتسيير فقط؛
- ادراج لوحات قيادة خاصة بكل الأنشطة والعمليات؛

- وضع دفتر تحدد من خلاله كيفية اعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيره، بغرض تسريع عملية تحرير لوحات القيادة التي تقتضي تزويد دوري و مستمر للمعلومات؛
- الاهتمام بطريقة تقديم وعرض لوحات القيادة والابتعاد على المؤشرات الكثيرة والغير مفهومة والتصميمات التقليدية الغير لافتة للانتباه؛
- ضرورة تحسيس مستخدمي اللوحة لأهمية الأداة وتصحيح اللبس حول ان هذه الأخيرة لم توضع للرقابة على أعمالهم، بل لتحفيزهم حول وضع الهدف تم محاولة بلوغه مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛

8. قائمة المراجع:

أطروحات ومذكرات

- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015
- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2006
- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006

المقالات

- رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008
- مزيان وأ. درويش، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 3، 2013
- لمين علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية ،مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، العدد01، 2017
- باموت يوغرطة، دبي علي، تقييم فعالية القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك والمطاط ENPC، مجلة معارف، العدد 21، 2016

ملتقيات

- بوديار زهية ،جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد يومي 14-15 أفريل 200،، جامعة محمد بوضياف

مواقع الكترونية

- <https://books.google.dz/> 08/05/2020)
- Chaari Zouhour, Didier Leclère, l'impact de l'utilisation de tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, 2010 , <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>

المراجع باللغة الاجنبية

- Alain Fernandez , L'essentiel du tableau de bord , 04 édition, Paris: édition d'organisations ,2005
- Alain Fernandez , Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers,4^e édition, Paris: Ed: d'organisations ,2008
- Alain fernandez , GIMSI le projet business intelligence clés en main, Eyrolles, Paris ,2014
- Alain Garreau, Le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle, Ecole des Mines de Paris, Franc,2003
- Aurélien Ragaïne et caroline tahar, contrôle de gestion, Gualino, 2018
- AZIEZ Amina, le tableau de bord prospectif un nouvel outil de pilotage de la performance dans l'entreprise , magister en science commerciales , école des hautes étude commerciales, 2011
- Bailey et Leclere, contrôle de gestion (le meilleur du DCG1 11), 2e édition ,Paris, édition Foucher, 2001
- Brigitte Doriath ,contrôle de gestion, 5^e édition ,édDunod, Paris,2008
- Caroline selmer et al, contrôleur de gestion les outils pour communiquer mieux,1^{er} edition , paris, Eyrolles, 2015
- Denis Molho et Dominique Fernandez-poisson, Tableaux de bord outils de performance, 1e edition, Paris: Editions d'organisation ,2009
- Françoise Giraud et al ,contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2^e édition, Paris: Gualino Editeur,2005
- Hélène Ionig et autres,Le contrôle de gestion, Organisation, outils et pratiques , 3eme édition ,Paris, Edition DUNOD, 2008
- Henri bouquin ,(2003),le contrôle de gestion,1^e édition, Paris : Ed Puf

- Jacques Walter et Philippe Noirod, Le contrôle internet ,1^e édition, Paris: édition Afonr, 2010
- Kaanit Abdelghafour ,Elaboration d'un tableaux de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production ,mémoire de magister, Faculté des science de l'ingénieur , université Hadj Lakhdar , Batna , 2005
- Karine Fontaine Gavino Adrieu Zambeaux ,Bilan social et tableau de bord , collection les diagnostic de l'emploi territorial ; série n 09, Franc, 2005
- Mendoza Carla et al, tableau de bord pour managers, 1e édition ,Paris : édition d'organisation, 2001
- Michel Leroy,2001 , le tableau de bord au service de l'entreprise ,Paris :éditions d'organisation , 2001
- Mohamed Bouamama, Nouveaux défis du système de mesure de la performance, thèse de doctorat, université de bordeaux, école doctorale entreprise économie, Franc , 2015
- Philippe Honorat ,le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord ,2e édition , Paris :éd Eyrolles, 2009