

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

أ.بن معزوز كمال - كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر 3

ملخص :

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات التي يديرونها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من هذا المنطلق كانت لوحة القيادة محل دراسات عديدة عرفت من خلالها تطورات مهمة حولتها من أداة رقابة بسيطة ذات نظرة خلفية (Vue rétrospective) إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار ذات نظرة مستقبلية (Vue prospective). برزت في هذا المجال مقاربتان، المقاربة الفرنسية التي تعرف بالتقليدية و المقاربة الأمريكية الحديثة، إلا أن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم في العقود الثلاثة الأخيرة و التي أفضت إلى بروز النظام الليبرالي كنظام اقتصادي عالمي (خصوصا في الدول المصنعة)، دفعت بالمنظمات إلى تبني المقاربة الأمريكية الحديثة باعتبارها الأكثر ملاءمة للظروف الاقتصادية السائدة.

سنحاول في هذا المقال إبراز الأهمية التي تلعبها لوحة القيادة في المنظمات، و تقديم عرض مفصل لطريقة إنشاء نظام لوحة القيادة عبر المدرستين، المدرسة الفرنسية و المدرسة الأمريكية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، قيادة المنظمة، لوحة القيادة، العوامل الأساسية للنجاح، المؤشرات.

Résumé :

Le tableau de bord est l'un des outils sur lesquels se basent les décideurs dans leur mission de pilotage des organisations qu'ils dirigent, de ce fait le tableau de bord a fait l'objet de plusieurs études à travers lesquelles il a connu d'importantes évolutions qui l'ont transformé d'un simple outil de contrôle ayant une vision rétrospective à un outil d'aide à la prise de décision, offrant une vision prospective. Dans ce domaine, deux approches ont émergé, l'approche Française connue comme étant traditionnelle et l'approche Américaine moderne. Cependant, les évolutions économiques qu'a connues le monde durant les trois dernières décennies avec l'émergence du système libérale comme système économique mondial (spécialement dans les pays industrialisés), ont poussé les organisations à adopter l'approche américaine moderne étant la plus appropriée aux conditions économiques dominantes.

Dans cet article, nous essaierons de mettre en avant l'importance dont jouis le tableau de bord dans les organisations et de faire une présentation détaillée sur la conception d'un système de tableau de bord à travers les deux écoles, l'école française et l'école américaine.

Mots clés : Stratégie, pilotage de l'organisation, Tableau de bord, Facteurs clés de succès, Indicateurs.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

مقدمة :

تعتبر القيادة واحدة من أهم المهام المخولة للمدير و ذلك مهما كان حجم الوحدة التي يتولى قيادتها. فمهما كان المستوى السلمي (Le niveau hiérarchique)، يستوجب على المدير قيادة الوحدة التي يتولى إدارتها نحو تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم الأداء و تحديد مسببات النجاح و اتخاذ الاجراءات التصحيحية و التحسينية اللازمة.

في هذا المجال، تعتبر مراقبة التسيير الوظيفة الأساسية التي تعتمد عليها القيادات العليا (Etats-majors) في قيادة المنظمات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. هذا ما تؤكد من خلال ما أشار إليه البروفسور أنتوني روبرت أن مراقبة التسيير عبارة عن نظام يعمل على تطوير مسارات تسمح بتنفيذ استراتيجية المنظمة¹.

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات، و قد عرفت عدة تطورات عبر التاريخ مواكبة للتغيرات التي عرفتها الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية، فتحوّلت من أداة رقابة بسيطة إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار على أعلى مستويات الإدارة و أداة تنسيق و اتصال بين مختلف مستويات المنظمة.

في هذا المقال، سيتم التطرق إلى لوحة القيادة من خلال عرض موجز لمسارها التاريخي و إبراز مفهومها و أهميتها عبر الدور الاستراتيجي الذي تؤديه بالنسبة للمنظمة على كافة مستوياتها و تحليل العناصر المكونة لها. كما سيتم عرض مفصل لطريقتي إنشاء نظام لوحة القيادة، الطريقة الفرنسية أوفار (OVAR) و الطريقة الأمريكية.

1 - تعريف لوحة القيادة و دورها

1- لمحة تاريخية :

يرجع البعض نشأة لوحة القيادة إلى القرن السابع عشر في ظل حكم لويس الرابع عشر (Louis XIV) حيث كان المراقب العام للمالية و هو وزير الملك و رجل ثقته المسمجون باتست كولبير (Jean-Baptist Colbert)، من رواد النظرة التجميعية و المنظمة (Approche synthétique et organisée) للمعطيات الاقتصادية. في هذا الصدد قام كولبير بإعداد قائمة مجمعة (Tableau Synoptique) لإيرادات و نفقات الدولة على شكل مذكرة كان يحملها الملك في جيبه، فكانت هذه الوثيقة أداة يستخدمها الملك في مراقبة نفقات الدولة².

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

أما البعض الآخر يرجع نشأة لوحة القيادة الفرنسية إلى المؤسسات الاقتصادية، فمن خلال دراسة أقيمت على مصادر تم استخراجها من أرشيف عينة من ثلاثة مؤسسات إقتصادية* كبرى بفرنسا، يقسمون التطور التاريخي للوحة القيادة الفرنسية إلى أربعة مراحل كما يلي³ :

- نشأة التقارير المكتوبة في نهاية القرن 19 و مطلع القرن 20، فكانت تنقل المعلومة من الفروع إلى الإدارة المركزية بشكل سردي.
- نشأة التقارير الإحصائية بين الحربين العالميتين، حيث تميزت هذه المرحلة بالإعتماد على المعطيات الإحصائية كما عرفت التحول من الشكل السردى للتقارير إلى الشكل الجدولي.
- الظهور الفعلي لوحة القيادة في الخمسينات (1950-1960)، حيث قام مركز الدراسات و الأبحاث لرؤساء المؤسسات بإصدار كراسة بعنوان "المحاسبة الصناعية - لوحة القيادة"، اهتم جزأ منها بما سمي بتقنيات لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات⁴.
- التقارير ذات الطبيعة المالية في ما بعد الستينات، حيث عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على لوحة القيادة.

و بعدها بزم، المدرسة الأمريكية الحديثة التي أدخلت ما يسمى لوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن)⁵ (The Balanced Scorecard) فقد ظهرت بداية التسعينيات من خلال أعمال روبرت كابلاتو دافيد نورتون (1992) (Robert S.Kaplan and David P.Norton) اللذان قاما بدراسات تجريبية على عدد من المؤسسات من سنة 1984 إلى سنة 1992⁶ حيث نشرا مقالا في هذا المجال في المجلة هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) بعنوان لوحة القيادة المتوازنة- القياسات التيتر الفعالية شرحا من خلاله المحاور الأساسية التي تركز عليها لوحة القيادة المتوازنة. يقول الباحثان أن لوحة القيادة المتوازنة تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية⁷:

- كيف ينظر إلينا الزبائن؟ منظور الزبائن،
- في ما يجب أن نتفوق؟ منظور المسارات الداخلية،
- هل بإمكاننا الإستمرار في تحسين و خلق القيمة؟ منظور الإبداع و التكوين،
- كيف ينظر إلينا المساهمون؟ المنظور المالي.

2- تعريف لوحة القيادة :

من خلال تسميتها يسهل لأي كان تصور أن لوحة القيادة عبارة عن عرض ملخص لمجموعة من المؤشرات الأساسية التي تزود مستخدمها بمعطيات محددة توجه قراراته المستقبلية، وفي هذا السياق عبر الأخصائيون عن نظرتهم للوحة القيادة، كل من خلال دراسته الأكاديمية أو تجربته المهنية، فهناك من

*La Farge, Pechiney et Saint-Gobain.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

عرفها على " أنها نظام من المؤشرات التي تهدف إلى إرشاد و قيادة العمليات الاقتصادية و التصرفات الشخصية بشكل متلائم مع الاستراتيجية"⁸ و بعضهم يقول في تعريفها : " لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المعطيات معروضة بصفة مجمعة موجهة لقيادة المؤسسة و مراكز مسؤوليتها"⁹. إلا أن أشمل تعريف للوحة القيادة هو ما قدمه هنري بوكان في الطبعة التاسعة من كتابه "مراقبة التسيير" حيث يعرف لوحة القيادة على أنها " أداة لمساعدة اتخاذ القرار و التنبؤ، تشكل جملة من المؤشرات التي يتراوح عددها بين خمسة و عشرة مؤشرات تهدف إلى تزويد المسيرين بمعلومات حول تطورات الأنظمة التي يتولون قيادتها و تحديد الإتجاهات المستقبلية التي تؤثر عليها، على أفق متجانس مع طبيعة وظائفهم"¹⁰.

يتضح من التعريف أعلاه أن لوحة القيادة هي الأداة التي تلبى متطلبات القيادة الراشدة للمنظمة في محيط متعدد الأبعاد متميز بكم هائل من المعلومات، إذ أنها تنتقي جملة من المؤشرات (المالية، الكمية و النوعية) التي تزود أصحاب القرار بمعلومات شاملة تمكنهم من المتابعة الدورية للتطورات المحققة في المنظمة و بالتالي تقييم أداء مختلف مراكز المسؤولية مقارنة بالأهداف و الإمكانيات المتاحة لها و كذا التنبؤ بالتطورات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات المسبقة للتعامل مع الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أنها أداة اتصال بين مختلف مراكز المسؤولية على كل المستويات، من الإدارة العامة (المستوى الاستراتيجي) إلى المديرية (المستوى الإداري) إلى الأقسام (المستوى العملي).

3- دور و أهمية لوحة القيادة :

يمكن إبراز دور و أهمية لوحة القيادة من خلال نقطتين أساسيتين:

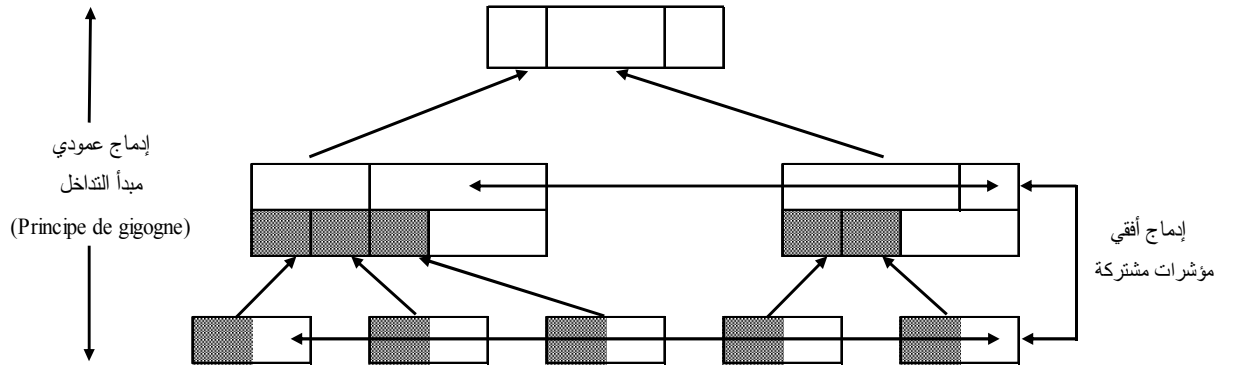
1- لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار : تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسيير فيها المنظمة أو المجره، كما يصفها البعض¹¹ ، الذي يزود الإدارة العليا، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا، بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.

2- لوحة القيادة كأداة اتصال و تنسيق :تكون لوحة القيادة أداة للاتصال و تنسيق عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل (top down) بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية و كذا المستويات العملية و من أسفل إلى أعلى (bottom up) حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم و إدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى مبدأ التداخل. كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها إذ تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخصص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه، و بالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة كما يتضح من خلال الشكل أدناه.

الشكل 1 : إدماج لوحات القيادة بين مختلف المستويات و مراكز المسؤولية



Source :George Langlois, Carole Bonnier et Michel Bringer.Op-cit. p 350

II - مكونات لوحة القيادة، انتقاء المعلومات و اختيار المؤشرات :

إن تصميم لوحة قيادة فعالة تفي بدورها كواحدة من أهم الأدوات المساعدة على قيادة المنظمة، يستوجب توفرها على مؤشرات تم اختيارها طبقا لمعايير عقلانية مراعين في ذلك عدد من العوامل الأساسية التي تكون سببا في تحقيق تلك الأهداف و التي تعرف بالعوامل الأساسية للنجاح.*. يعرف هنري بوكان (Henri Bouquin) العوامل الأساسية للنجاح على أنها مجموعة من الإمكانيات التي ترى الأطراف المعنية* أنها تمنح المنظمة ميزة في الأداء تعطيتها الأفضلية على المؤسسات أو المنظمات الأخرى أو تعطيها مستوى أداء مقبول¹².

بعد تحديد أهداف المنظمة من ثم تحديد العوامل الأساسية للنجاح، يتم تحديد المؤشرات التي يمكن تعريفها على أنها معلومات، رقمية في غالب الأحيان، تقيس وتعبّر على تطورات العوامل الأساسية للنجاح، كما أنه قد يكون لعامل أساسي للنجاح عدة مؤشرات. أنظر الشكل التمثيلي أدناه.

* يسميها البعض متغيرات العمل.

* كثيرا ما تستعمل هذه العبارة في هذا المجال و هي تعني كل الأطراف ذات صلة بعمل المنظمة، داخلية كانت أم خارجية.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

الشكل 2 : شكل تمثيلي لعوامل أساسية للنجاح و المؤشرات التي تقيسها

المؤشرات	العوامل الأساسية للنجاح
$\frac{\text{عدد التأخرات}}{\text{عدد الطلبات}}$ $\frac{\text{متوسط آجال التوزيع (دورة } n \text{)}}{\text{متوسط آجال التوزيع (دورة } n - 1 \text{)}}$	إنتاج النوعية المطلوبة في الاجال المحددة
$\frac{\text{التكلفة الحقيقية} - \text{التكلفة المعيارية}}{\text{التكلفة المعيارية}}$	الإنتاج بأقل التكاليف
$\frac{\text{الكميات المنتجة}}{\text{ساعات العمل}}$ $\frac{\text{الساعات الإضافية الأسبوعية}}{\text{عدد العمال الحاضرون خلال الأسبوع}}$	الحصول على مردود معين من العمال

Source : G.Langlois, C.Bonnier et M.Bringer. Op-cit. p 353

يمكن تصنيف المؤشرات حسب طبيعتها إلى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية و مؤشرات تجارية وفق الآتي:

- 1- مؤشرات إقتصادية: و نجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها:
 - أ. مؤشراتالنشاط : كرقم الأعمال ، المبيعات، التكاليف ، مستوى الإنتاج...،
 - ب. مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون و سرعة دورانه، مستوى الحقوق و سرعة دورانها، تغيرات رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل و الخزينة...،
 - ج. مؤشرات الأداء المالي : الهوامش المحققة و معدلاتها، المردودية الاقتصادية و المالية...،
 - 2- مؤشرات تشغيلية: من بين هذه المؤشرات يذكر :
 - أ. مؤشرات التوقيت : مدة دورة الإنتاج، مدة الاستجابة للطلبات، الآجال، التأخيرات...،
 - ب. مؤشرات الموارد البشرية : دوران المستخدمين ، الغيابات، برامج التكوين...،
 - 3- مؤشرات تجارية: يمكن تصنيف ضمن هذه المؤشرات :
 - أ. مؤشرات الجودة : نسبة التتميق (Retouches)، العيوب في المنتجات، نسبة شكاوى الزبائن...،
 - ب. مؤشرات تخص الزبائن : عدد الزبائن، أهم الزبائن، وفاء الزبائن، أصناف الزبائن...،
 - ج. مؤشرات السوق : حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة...،
- إن مصداقية لوحة القيادة تابعة لجودة المؤشرات التي تكونها، و بالتالي لا بد أن تتوفر فيها بعض الشروط و الخصوصيات التي تضمن صحتها و ملاءمتها و من بين هذه الشروط يذكر¹³:
- 1- الملائمة : بحيث يمثل المؤشر أداة القياس المناسبة للمتغير المستهدف.
 - 2- الدقة الزمنية : يجب أن يكون متوفرا في الوقت المطلوب.
 - 3- الثقة : يكون خال من الأخطاء و قابل للتأكيد بحيث يتسنى للمستخدم التأكد من صحته في أي وقت.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

4- الوضوح: سهل الفهم و التفسير بحيث يضع المستخدم في الصورة بمجرد الإطلاع عليه.

5- وحدة الطبع: بحيث يسمح بالقيام بعملية المقارنة في الزمن، المقارنة الأفقية بين وحدات متشابهة.

III- أهم المدارس المهمة بلوحة القيادة

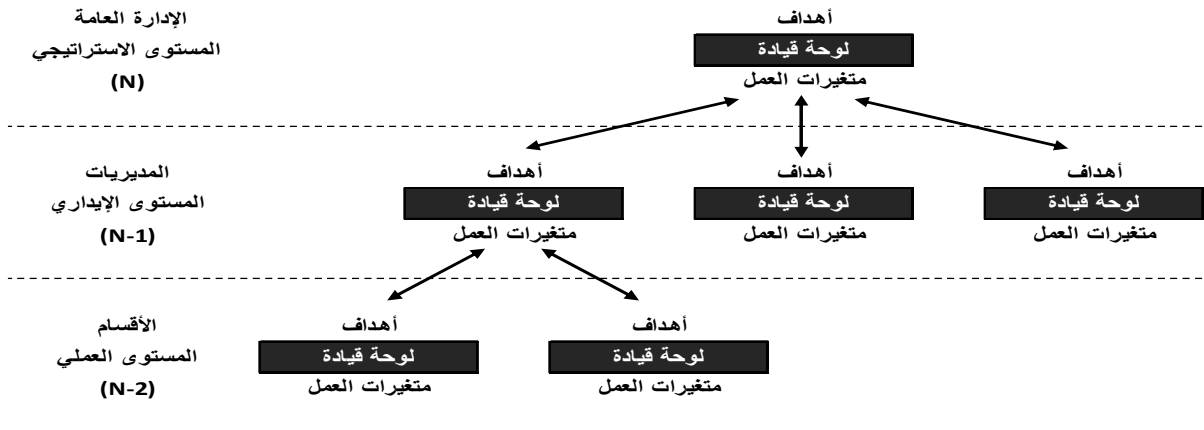
ميدانيا لاحظ الأخصائيون أنه في غالب الأحيان يتم تصميم لوحات القيادة على مستوى مراكز المسؤوليات، و إن كانت هذه الأخيرة (أي لوحة القيادة) جد مفيدة على المستوى العملي، إلا أنها غير متجانسة مع النظرة الاستراتيجية للمنظمة، و من ثم اتجهت البحوث نحو العمل على تصميم لوحات قيادة متناسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في هذا المقال سيكون الإهتمام بمقاربتين لإنشاء لوحة القيادة، المقاربة الفرنسية ب طريقة أوفار* أي أهداف، متغيرات العمل، مسؤوليات، و المقاربة الأمريكية المتمثلة في طريقة لوحة القيادة المتوازنة.

1- لوحة القيادة على الطريقة الفرنسية (OVAR) :

تقترح طريقة OVAR خطوات متجانسة في تصميم نظام لوحات القيادة، حيث أنها تقوم بتجزئة و توزيع الاستراتيجيات في المنظمة عن طريق بناء صلات بين الأهداف الاستراتيجية و خطط العمل على مختلف المستويات السلمية للمنظمة. تترجم الاستراتيجية إلى أهداف و متغيرات العمل حسب مراكز المسؤولية طبقا لنموذج سببي يربط الأهداف بمتغيرات العمل و المسؤوليات.¹⁴

الشكل 3 : إسقاط الأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة (سلم المستويات)



Source :Cabinet Antior. « Piloter l'entreprise : Tableau de bord ou Balanced Scorecard ? ». Antior Conseil en management [en ligne]. 2004. Disponible sur : <http://www.antior.fr/8-8-articles.html> (Consulté le 15 février 2014)

يقسم الأخصائيون الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR إلى ثلاثة :

1- الطور الأول تحديد المهام و الأهداف للوحدة التنظيمية (Objectifs)،

2- الطور الثاني تعيين و تعريف متغيرات العمل (Variables d'action)،

*OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

3- الطور الثالث تحليل المسؤوليات (Responsabilités).

الشكل 4: أطوار انشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة (OVAR)

1- التحليل الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة ← تحديد أهداف المنظمة 2- تحديد متغيرات العمل للمنظمة 3- اختبار التجانس : سلم المتغيرات العمل أهداف	أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة
4- تحليل التفويض : إسناد المسؤوليات 5- سلم المستوى (N-1) ← مناقشة الأهداف	
6- اختيار المؤشرات الملائمة : مؤشرات كمية و نوعية، مؤشرات النتيجة و العمل 7- المقارنة مع المعطيات المتوفرة	طور اختيار و عرض المعطيات
8- اختيار طريقة العرض بالتشاور مع المستخدمين 9- اختبار طريقة العرض 10- البرامج المعلوماتية	

Source : Yves De Rongé et Karine Cerrada. Contrôle de gestion. 2^{ème} édition. Paris : Pearson Education France, 2008, p 229.

1- من المرحلة (1) إلى المرحلة (3) : تشكل هذه المراحل كل من الطور الأول و الثاني حيث تتم مرحلة التحليل الاستراتيجي (المرحلة 1) الذي يسمح للإدارة العامة للمنظمة برسم مجالات أنشطتها الاستراتيجية و تحديد أهدافها البعيدة المدى و كذا رسم الخطط الاستراتيجية التي تسطر خطط العمل بأهداف متوسطة المدى، تليها مرحلة تحديد متغيرات العمل (المرحلة 2) أين تعرف العناصر المحددة لتحقيق الاستراتيجية و هي متغيرات العمل، أخيرا تأتي مرحلة التجارب عن طريق إنشاء السلم متغيرات العمل أهداف حيث قد يكون هناك تناقض بين المتغيرات و الأهداف، كرفع الجودة وتخفيض التكاليف.

2- المرحلتين (4) و (5): تهتم هاتين المرحلتين بتفويض الأهداف و متغيرات العمل حتى يتم توزيع المسؤوليات على مختلف المستويات السلمية للهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتصبح متغيرات العمل للمستوى N أهدافا للمستوى N-1 (أنظر الشكل 3).

3- المرحلتين (6) و (7) : ترمي هذه المرحلة إلى اختيار المؤشرات الملائمة لقياس أداء كل وحدة تنظيمية في المنظمة و بناء لوحة قيادة تعرض هذه المؤشرات مقارنة بالأهداف المسطرة و متغيرات العمل و جدول أعمال الوحدة. في نهاية هذه المرحلة يكون لكل مركز مسؤولية على كل المستويات، مؤشرات تقيس متغيرات العمل الخاصة به و الأهداف المحددة له. قد يكون عدد من المؤشرات المحددة غير متوفر في نظام معلومات المنظمة و بالتالي تأتي المرحلة السابعة لمقاربة مجموعة

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

المؤشرات المحددة مع مجموعة المؤشرات المتوفرة في نظام المعلومات و القيام بالتغييرات اللازمة لتزويده بالمعطيات الجديدة.

4- المرحلة من (8) إلى (10): و هي آخر المراحل أين تتم العناية بعرض المعطيات من خلال استعمال تقنيات العرض و التماثيل البيانية و تصميم نماذج لوحات القيادة ثم تجربتها لمعرفة مدى ملاءمتها و من ثم العمل على تطوير برامج معلوماتية يتم دمجها ضمن نظام المعلومات الآلي للمنظمة.

في سنة 1992 و بعد دراسات قام بها روبرتستيفن كابلان (Robert S.Kaplan) و دافيد نورتون (David P. Norton) في عدد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا، كانت نتيجتهما أن المعلومة المحاسبية لا تمثل إلا جزء من كم هائل من المعلومات التي تساعد المدير في اتخاذ القرارات الصائبة¹⁵، و من ثم صمما نموذج جديد من لوحات القيادة المتعددة الأبعاد أطلقا عليه تسمية The Balanced Scorecard أي لوحة القيادة المتوازنة*.

2- لوحة القيادة على الطريقة الأمريكية (The Balanced Scorecard)

كثيرا ما انتقد روبرت كابلان مجتمع المديرين الأمريكيين الذين يديرون مؤسساتهم من خلال جدول حسابات النتائج أو بصفة أعم من خلال البعد المالي، إذ يرى أنه على الرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لقيادة تلك التركيبة المعقدة التي تشكل المنظمة. كما أنه يرى أن التركيز على البعد المالي لوحده قد يحجب على مرأى المدير بعض الفرص الجيدة¹⁶. بناء على هذه الأفكار صمم كابلان و نورتون سنة 1992 لوحة القيادة المتوازنة و التي سرعان ما أصبحت نموذج مرجعيا في مجال مراقبة التسيير . يعرف كابلان و نورتون لوحة القيادة المتوازنة على أنها "جملة من القياسات تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة و لكن معبرة حول مشروع الاقتصادي للمنظمة"¹⁷. سميت بالمتوازنة لأنها تسمح للمديرين بالنظر إلى المشروع الاقتصادي للمنظمة من أربعة محاور أساسية بأهمية متوازنة ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية يتم تبيانها في ما يلي :

- محور الزبائن (كيف ينظر إلينا الزبائن؟) : يهتم هذا المحور بالقيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائننا، فهو متجه نحو مؤشرات سوقية.
- محور المسارات الداخلية (في ما يجب أن نتفوق؟) : إرضاء الزبائن عنصر محدد لنجاح أي مشروع اقتصادي و من ثم كانت المؤشرات السوقية مهمة لأصحاب القرار، و نظرا لأن تلبية حاجيات الزبائن تابعة لنوعية الخدمات أو السلع التي تعرضها المنظمة، برزت أهمية المسارات الداخلية التي تنتج تلك الخدمات أو السلع.

* تسمى كذلك لوحة القيادة ذات النظرة المستقبلية (Tableau de bord prospectif) أو البطاقة الاستراتيجية (Carte stratégique).

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

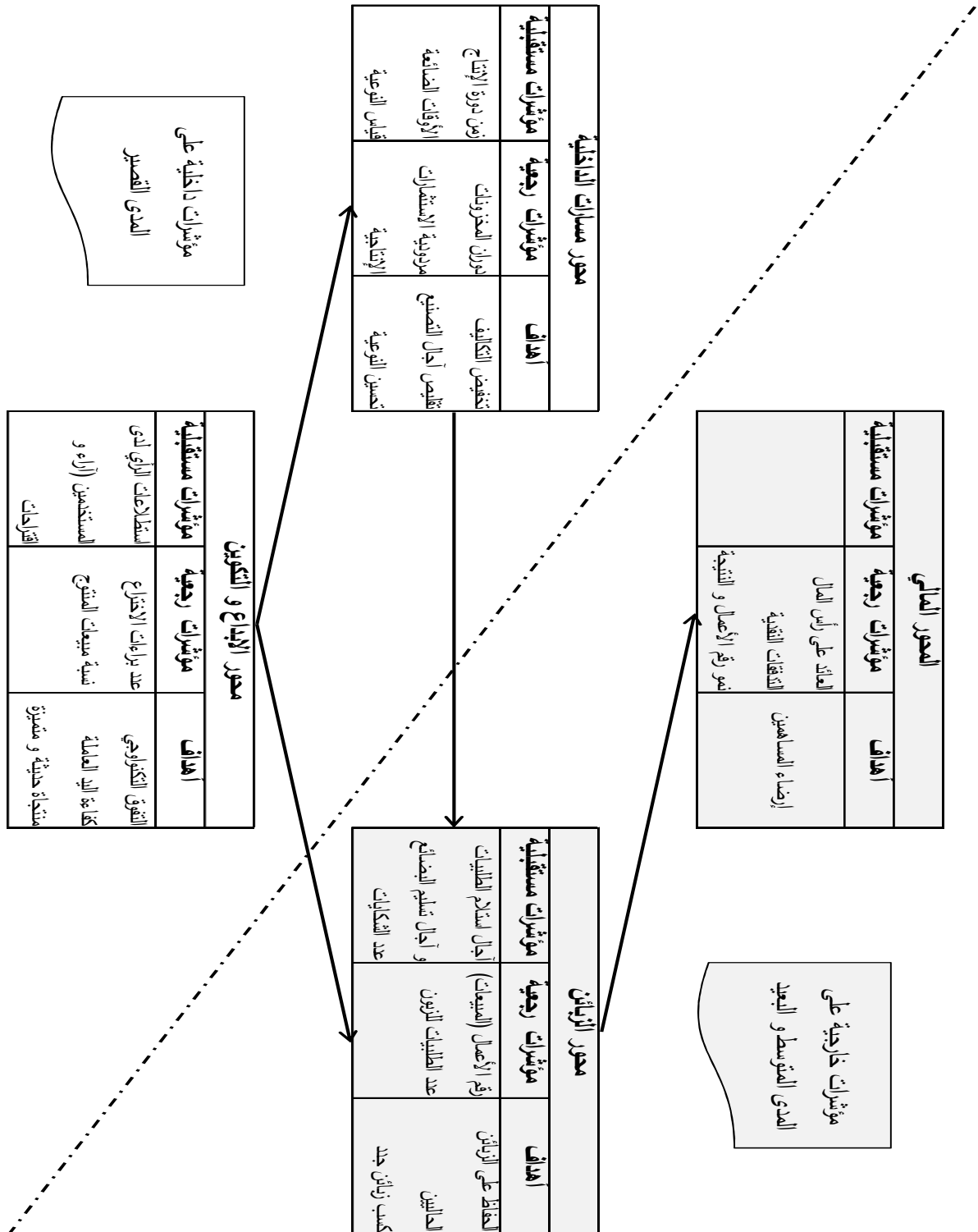
- محور الإبداع و التكوين (هل بإمكاننا الإستمرار في تحسين و خلق القيمة؟): تحدد مقاييس الزبائن والمسارات الداخلية، في لوحة القيادة المتوازنة، المعالم التي تعتبرهم المنظمة الأهم في إمكاناتها التنافسية، إلا أنه في ظل محيط مستمر الحركة و التحولات وشديد المنافسة، تظل سبل النجاح مقيدة بضرورة التغيير و الإبداع و التجديد لمواكبة الأحداث و التطورات.
- المحور المالي (كيف ينظر إلينا المساهمون؟): انتقد العديد من الأخصائيين الاعتماد على المؤشرات المالية كمعطيات لاتخاذ القرار لعدد من الاسباب كنفص عامل الثقة في صحتها وبكونها أداة للرقابة و لكن لا تفيد القدرة على التحسين و الابداع للذان باتا عنصران أساسيان لتحقيق قيمة اقتصادية زائدة للمنظمة. ففي نظرم المؤشرات المالية مجرد نتيجة تابعة لا تأثير لها على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك حيث و على الرغم من وجود علاقة سببية بين تطوير المسارات الداخلية وتحسين الأداء تجاه الزبائن من جهة و تحقيق نتيجة مالية إضافية من جهة أخرى، إلا أن هذه العلاقة السببية ليست علاقة حتمية، ففي آخر المطاف تكون المؤشرات المالية بمثابة تقييم للإجراءات الاستراتيجية التي تبنتها المنظمة في سبيل رفع قيمتها الاقتصادية و ثروة مساهمياها.

إضافة إلى التوازن الذي تحققه لوحة القيادة المتوازنة بين مختلف الأبعاد المذكورة اعلاه، نجد توازن آخر و هنا على المحور الزمني، حيث يعطي المحور المالي نظرة خلفية بينما تعطي المحاور الأخرى نظرة موجهة نحو الماضي و المستقبل.

أخيرا هناك توازن آخر لهذا النموذج من لوحات القيادة و هو التوازن بين المحور الداخلي للمنظمة من خلال مؤشرات المسارات التشغيلية و الابداع و التكوين، و المحور الخارجي من خلال المؤشرات المالية و السوقية. يمكن التعبير على هذه العلاقة السببية بين مختلف المحاور بالشكل في الصفحة التالية :

الشكل 6 : مثال للوحة القيادة المتوازنة حسب نموذج كابلان و نورتون

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها



Fait par le chercheur selon :

George Langlois, Carole Bonnier et Michel Bringer. Op-cit. p 356.

Robert S.Kaplan and David P.Norton. " Putting The Balanced Scorecard to Work". Harvard Business Review, 1993, September-October. p 5 Christophe Legrenzi, Philippe Rosé. Op-cit. p 85.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

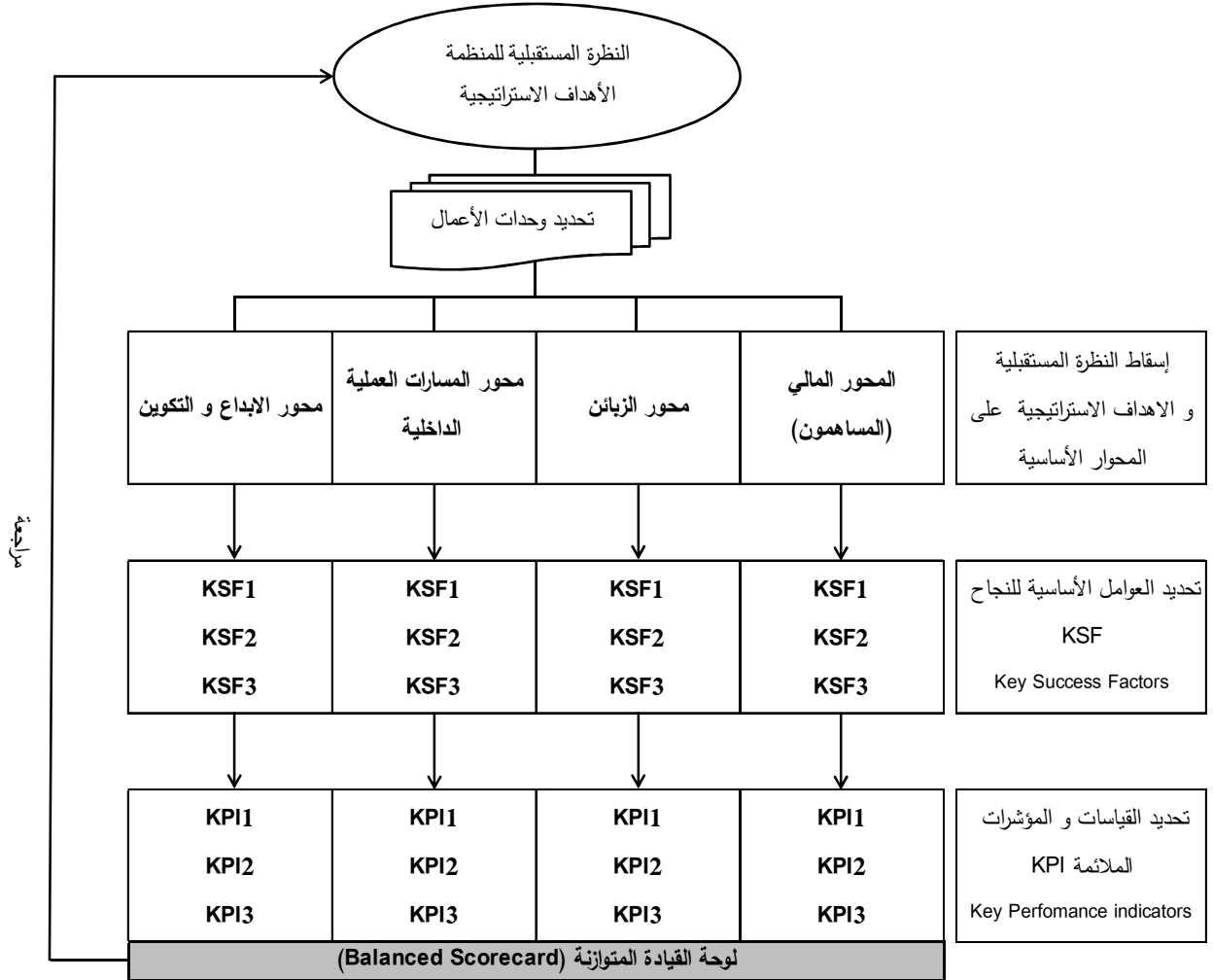
يلخص كابلان و نورتون الأطوار النموذجية لإنشاء لوحة القيادة المتوازنة في ثمانية مراحل¹⁸ :

- 1- التحضير: يجب على المنظمة في أول مراحل إنشاء لوحة القيادة المتوازنة تحديد وحدات الأعمال (Business Unit) المعنية بها. تعنى بلوحة القيادة المتوازنة، وحدات الأعمال التي تتميز بنوع من الاستقلالية، بمعنى لديها زبائن خاصين بها، قنوات توزيع، وسائل إنتاج و مؤشرات مالية خاصة بها.
- 2- الطور الأول من المقابلات : يتلقى كل مسؤول على مستوى وحدات العمل معلومات أساسية عن لوحة القيادة المتوازنة إضافة إلى وثائق تصف النظرة المستقبلية للمؤسسة. يتدخل في هذه المرحلة وسيط عاداتا ما يكون مراقب التسيير أو فرقة مراقبة التسيير التي تكون هي المسؤولة على تنشيط مشروع إنشاء لوحة القيادة المتوازنة، تجرى مقابلات مع المديرين الرئيسيين بهدف إسهامهم و الاستفادة من آرائهم.
- 3- الطور الأول لورشات العمل : في هذه المرحلة يجتمع فريق الإدارة العليا مع الوسيط في ورشة عمل للشروع في عملية إنشاء لوحة القيادة المتوازنة، حيث يتم عرض و مناقشة المهام المقترحة و الخطط الاستراتيجية حتي التوصل إلى إتفاق جماعي. بعد الاجماع على نظرة موحدة، تأتي مرحلة تحديد العوامل الأساسية للنجاح و ذلك بالنسبة لكل محور من محاور التي تركز عليها لوحة القيادة. في نهاية ورشة العمل تقوم الفرقة المجتمعة بصياغة أولية للوحة القيادة المتوازنة.
- 4- الطور الثاني من المقابلات : بعد مراجعة و تجميع و توثيق ما تم إنجازه خلال ورشة العمل الأولية، يجري الوسيط طور ثاني من المقابلات مع المديرين حول لوحة القيادة المتوازنة الأولية المؤقتة، كما يعمل على تجميع الآراء في ما يخص مختلف المسائل المتعلقة بإنشاء لوحة القيادة المتوازنة.
- 5- الطور الثاني لورشات العمل : يشارك في هذا الطور كل من المدراء الرئيسيين و المسؤولين التابعين لهم لمناقشة النظرة الاستراتيجية للمنظمة و لوحة القيادة المتوازنة الأولية المؤقتة. يتم خلال هذه الورشات الإدلاء بالآراء و التعليقات حول المؤشرات المختارة خلال ورشات العمل الأولية، البحث في العلاقة بين تلك المؤشرات و البرامج العملية المسطرة و كذا الشروع في إعداد الخطط التنفيذية.
- 6- الطور الثالث لورشات العمل : يلتقي المدراء الرئيسيين للتوصل إلى اتفاق نهائي حول الأهداف و المؤشرات التي تمت صياغتها في ورشتي العمل الأولتين و مراجعة البرامج العملية و تحديد العمليات الأولية لتطبيقها و كذلك تثبيت مجالات القيم المستهدفة للمؤشرات المحددة يمكن وصف هذه الورشة بأنها ورشة مصادقة على ما تم التوصل إليه في الورشتين السابقتين.
- 7- التطبيق الميداني للوحة القيادة المتوازنة : في هذه المرحلة يتم تطوير برامج عملية ترمي إلى ربط لوحة القيادة المتوازنة بقاعدة المعطيات و نظام المعلومات و نشرها في كافة مستويات المنظمة و من ثم إنشاء نظام معلومات جديد للإدارة العليا.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

8- التقارير الدورية : يتم العرض الدوري لتقارير رقمية و بيانات مرفوقة بتعليق حول مختلف مؤشرات لوحة القيادة المتوازنة على الإدارة العليا حيث تتم مناقشات مع مدراء الفروع و الأقسام. تبعاً للتطورات الاستراتيجية للمنظمة، تتم المراجعة السنوية للمقاييس التي تعتمد عليها لوحة القيادة المتوازنة. فيما يلي مخطط تمثيلي يصف مراحل إنشاء لوحة القيادة المتوازنة المذكورة أعلاه.

الشكل 7 : لوحة القيادة متوازنة، من الاستراتيجية إلى مؤشرات الأداء



Fait par le chercheur selon : Robert S. Kaplan and David P. Norton. "Putting The Balanced Scorecard to Work". Op-Cit. p 8.

يبين الشكل أعلاه كيفية إسقاط الأهداف الاستراتيجية على المحاور الأربعة و ترجمتها إلى أهداف عملية قابلة للقياس على المستويات التنفيذية للمنظمة من خلال تعيين العوامل الأساسية للنجاح بالنسبة لكل محور و كذلك القياسات و المؤشرات الملائمة لها مع تحديد مجالات القيم المستهدفة لكل مؤشر.

لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها

الخاتمة :

تاريخيا عرفت لوحة القيادة تطورا كبيرا في مواكبتها لتطورات الأنظمة الاقتصادية التي عرفها العالم، فمن تقارير مكتوبة يدويا هدفها متابعة التكاليف و الإيرادات إلى جداول مالية و إحصائية يتم من خلالها نقل المعلومات من الفروع إلى الإدارة العليا، أي من أسفل إلى أعلى (bottom up)، هدفها إعطاء نظرة خلفية (Une vision rétrospective) تفيد مقارنة النتائج المحققة مع الهدف المسطرة.

إن بروز مراقبة التسيير كأداة مساعدة لقيادة المنظمات كان له أثر حتمي على تطوير نموذج من لوحات القيادة متلائم مع الدور الجديد لمراقبة التسيير، فتحوّلت لوحة القيادة من أداة بسيطة لإيصال المعلومات من المستويات الدنيا للمنظمة إلى الإدارة العليا، إلى أداة لمساعدة القيادة و اتخاذ القرار من خلال عرضها لمؤشرات تفيد النظرة المستقبلية (Vision prospective) و أداة للإتصال و التنسيق بين مختلف مستويات المنظمة كوسيلة لترجمة الإتجاهات الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف عملية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية (top down) و نشرها على مختلف مستويات المنظمة.

نظرا لأهمية لوحة القيادة كأداة دورها الأساسي تزود الإدارة العليا بمعطيات ملائمة تعطيها صورة شاملة على أعمال المنظمة و تساعد في قيادتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كان من الضروري العمل على رسم منهجية عقلانية تربط بين الغاية الاستراتيجية للمؤسسة البعيدة المدى و الأهداف العملية القريبة المدى عن طريق تعيين العوامل الأساسية للنجاح أو ما يسمى كذلك بمتغيرات العمل و حسن اختيار مؤشرات القياس الموافقة لها و تفويض المسؤوليات و إسقاطها على كافة مستويات المنظمة من خلال علاقة سببية تربط بين الأهداف و متغيرات العمل.

من خلال دراسة طرق إنشاء لوحة القيادة سواء كان ذلك بالنسبة للمدرسة الفرنسية (طريقة OVAR) أو المدرسة الأمريكية الحديثة (لوحة القيادة المتوازنة BSC)، تتضح لنا أهميتها كأداة مساعدة على مهمة القيادة وذلك مهما كان المستوى السلمي في المنظمة، حيث يتبين لنا عبر تحليل مراحل إنشائها العناصر التالية :

- إسقاط الأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة بصفة منسجمة، حيث تترجم الاستراتيجية إلى أهداف عملية ملموسة،
- الموازنة بين مؤشرات المالية ذات النظرة الخلفية و المؤشرات الغير مالية ذات النظرة المستقبلية، يتضح هذا خصوصا في النموذج الأمريكي الذي يحدد المحاور الأساسية (محور الإبداع والتكوين، محور المسارات الداخلية، محور الزبائن و المحور المالي)، و بالتالي ضمان تزويد أصحاب القرار، على كل المستويات، بمعطيات شاملة (تشمل كافة المحاور الأساسية لأعمال المنظمة أو الوحدة) و منسجمة مع الإتجاهات الاستراتيجية البعيدة المدى.

المراجع والهوامش :

- ¹Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford. Management Control Systems. 5th Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin INC, 1984, p 14.
- ²Roger Aïm, 100 questions pour comprendre et agir, Indicateurs et tableaux de bord. 2^{ème} édition. Editions AFNOR, Paris, 2011, p 4.
- ³ Anne Pezet. LES FRENCH TABLEAUX DE BORD (1885-1975) L'invention du microscope managérial. A : Université de Paris Dauphine. 28^{ème} congrès de l'Association francophone de comptabilité : "comptabilité et environnement", Mai 2007, Poitier. Dauphine Recherches en Management - Centre de Recherche Européen En Finance et en Gestion (DRM-CREFIGE), sans date, p 4.
- ⁴ Anne Pezet. Op-cit. p 12.
- ⁵كثيرشي محمد الصغير. واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري. أطروحة دكتوراه. التخصص دكتوراه في إدارة الأعمال. ورقلة : جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013، ص 14.
- ⁶Choffel Denis et Meyssonier François, « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2005, Décembre, Vol 2, Tome 11. P62.
- ⁷Robert S.Kaplan and David P.Norton. "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance". Harvard Business Review, 1992, January-February, p 72.
- ⁸Anne Pezet and Samuel Sponem, « Did The French tableau de bord appear in banks ? », Agence Nationale de la Recherche, 2006, p 3.
- ⁹George Langlois, Carole Bonnier et Michel Bringer, Contrôle de gestion, Edition BERTI, Alger 2008, p 348.
- ¹⁰Henri Bouquin. Le Contrôle de gestion. 9^{ème} édition. Paris : Presses Universitaires de France, 2010. page 523.
- ¹¹Anne Pezet. Op-cit. page 2.
- ¹²Henri Bouquin, Op-cit. page 51.
- ¹³Renée Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. 4^{ème} édition, Paris M Dunod, 2009, page 85.
- ¹⁴Fana Rasolofo-Distler. « Conception d'un système de tableau de bord intégrant le développement durable : Une démarche qui articule méthode OVAR et Balanced scorecard ». Association Francophone de Comptabilité, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, 10-12 mai 2010, Nice [en ligne]. France : Hyper articles en ligne, 2010, Disponible sur <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00476943> (15/06/2014), p 5.
- ¹⁵Henri Bouquin. Op-cit. p 521.
- ¹⁶Christophe Legrenzi, Philippe Rosé. Les Tableaux de Bord de la DSI. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2010, p 82.
- ¹⁷Robert S.Kaplan and David P.Norton. Op-cit. p71.
- ¹⁸Robert S.Kaplan and David P.Norton. "Putting The Balanced Scorecard to Work". Harvard Business Review, 1993, September-October, p 7-8.