

محاضرة: لوحة القيادة الاجتماعية

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها كمستوى البنزين والسرعة الحالية وحالة الفرامل ...، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير و المتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها، وسنحاول التعرف عليها فيما يلي :

أولاً: مفهوم لوحة القيادة.

"هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها".

" تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية".

" مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".

ثانياً: اشكال لوحة القيادة.

يتم عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسباً ومن أهم هذه الاشكال نذكر:

- **الجدول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة .
- **الرسومات البيانية :** مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:
 - تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، وشرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
 - تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة.

-المنبهات (الإشارات او الرموز):تعتبر المنبهات الشكل الأكثر أهمية لتمثيل المؤشرات والأكثر استعمالا في المنظور التقليدي للوحة القيادة الاجتماعية، ذلك لأنها الشكل المرئي الملفت للانتباه، مركزة على المهم، مختصرة.

وفيمايلي نموذج مصغر للوحة القيادة:

نموذج مصغر للوحة القيادة

منطقة المؤشرات او مراكز التحليل	منطقة الأهداف	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الانحرافات
---------------------------------	---------------	-----------------------	------------------

ثالثا: مفهوم لوحة القيادة الاجتماعية.

ان المورد البشري هو قلب القيمة في المؤسسة، وهو عنصر استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية المستدامة ومنه زادت أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من مجرد وظيفة للأفراد الى شريك استراتيجي، ولأنه وكما هو معروف أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه أو تسييره، فالوصول للأهداف وتحسين الأداء يحتاج لنظام قيادة فعال وهو ما توفره لوحة القيادة الاجتماعية، وسنحاول التعرف عليها فيما يلي.

يعرف (Bernard Marttory) لوحة القيادة الاجتماعية أنها " مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة".

يعرفها (Jean pierre taib) أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات و انتاجية المأجورين وفحص جودة المناخ الاجتماعي" ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية.

انطلاقاً من التعريفين، يمكن القول أن **لوحة القيادة الاجتماعية** هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات، التي تم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات والمخططات تحت تصرف المسؤولين تسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها.

رابعا: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية.

تتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي:

✓ **القياس الداخلي:** الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في

المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات... الخ

✓ **الرصد:** أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي الى اضطراب

قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ **التقدير المسبق:** نظرا لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة

الاجتماعية يمكن اعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما

يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

وتظهر أهمية لوحة القيادة الاجتماعية أيضا من خلال دورها ومكانتها على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث

تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله

للانحرافات وترجمة مسبباتها وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها من خلال المهام التالية:

✓ **لوحة القيادة أداة تجميع البيانات :** لوحة القيادة الاجتماعية تمثل بناء متكامل لجمع معطيات

اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف، مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية زيادة الكفاءات، إنتاجية

العمال، البيئة الاجتماعية، أحوال الموظفين أو العمال كل هذا تقدمه في شكل معلومات

رقمية؛

✓ **لوحة القيادة أداة للقياس والتقييم:** تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المورد البشري ومقارنته مع أهدافه المسطرة، فالفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة والأداء المحقق يسمح لمدير الموارد البشرية أن يقيم أداء وفعالية قسمه في تحقيق الأهداف، وعليه فإن لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتقييم أداء المورد البشري؛

✓ **لوحة القيادة أداة للتشخيص:** يمكن ل لوحة القيادة الاجتماعية أن تلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى الظواهر غير الطبيعية وغير العادية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية، فالمؤشرات الاجتماعية تقوم بإخبار مدير الموارد البشرية بالوضع القائم ويقوم هو بدوره بالبحث عن أسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في نشاط الموارد البشرية؛

✓ **لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين:** تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة لمستعملها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت، فهي بذلك تعكس أداء مسؤول الموارد البشرية واستعداداته نحو رفع التحدي، فهي تبين له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف من خلال توليد الشعور بالتحكم والذي بدوره يبعث التحفيز، والانسجام بين أعضاء فريق الموارد البشرية عامة ولدى مدير الموارد البشرية على وجه الخصوص؛

✓ **لوحة القيادة أداة لتحسين الكفاءات:** تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية، واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين، فهي تسمح بتنمية التكوين لدى المسؤولين وقدراتهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة.

✓ **لوحة القيادة كأداة للإعلام:** تمنح لوحة القيادة الاجتماعية ميزة تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي ممكنة بذلك هذا الأخير من متابعة نشاطه من جهة، وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى، فهي تساهم في تطوير ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها وبتنائجها فتبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تلاشي وذوبان الحواجز النفسية، لكن مع الحذر أن يكون لها دور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

✓ **لوحة القيادة أداة للتنبؤ:** تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل، وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة الاجتماعية لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي يعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بزيادة نسبة لتأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد؛

✓ **لوحة القيادة أداة للمراقبة:** تشكل لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية، كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لاتعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

✓ **لوحة القيادة الاجتماعية أداة لإدارة الحوار:** لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة تفيد مستعمليها كونها تولى اهتماما بلغة التواصل بين أعضائها ومسؤوليهم، فمن خلال هذه اللوحة يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية عرض مختلف النتائج المحققة والتعليق عليها من خلال الشرح الكامل لمختلف الانحرافات المتواجدة ووضع التصحيحات اللازمة هذا في محيط عمله، ويمكن للمسؤولين الاستعانة بالإدارات الأخرى في المؤسسة (وسائل اضافية، صلاحيات، إمكانيات) من أجل تحقيق الأمثلية لتعزيز من صلاحية هذه اللوحة.