



## تصميم لوحة قيادة اعمال المنظمة (نموذج مقترح)

م . علاء عبد السلام مصطفى العباسي  
قسم إدارة الأعمال / جامعة ميسان  
alaaslam84@yahoo.com

### المستخلص

يعد التعرف على مستوى اداء المنظمة من بين المهام الرئيسة للمديرين والمستفيدين منها مما يستوجب عليها الاعتماد على اداة تعمل بتزويد ادارتها بشكل دوري وآني للمعلومات الضرورية حول نشاطات وسيير المنظمة وتساعد على اتخاذ اجراءات تصحيحية سريعة وملائمة ، هذه الاداة هي (لوحة قيادة الاعمال). لذلك جاء هذا البحث محاولاً تصميم انموذج مقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة تتلاءم مع المنظمات العراقية والذي بدوره سوف يوفر مزايا عديدة تستفيد منها في إدارة وتنفيذ ومراقبة أعمالها. وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بلوحة قيادة اعمال المنظمة.

الكلمات المفتاحية : لوحة قيادة الاعمال .

### Abstract

Identifying the level of performance of the organization of the key tasks for managers and beneficiaries, which requires them to rely on a tool that works to provide management periodically and Annie necessary information about the activities and functioning of the organization and help to take quick and appropriate corrective action, this tool is (panel business leadership). This came to this research, trying to Design Dashboard Organization Works fit with the Iraqi organizations, which in turn will benefit offers many advantages, including in the management and implementation and controlling of its actions. Find out and a set of conclusions and recommendations regarding the organization's leadership board works.

**Keywords:** Organization Business Dashboard.



## المقدمة :

إن التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، يعتمد على صناعات تكنولوجية عالية وإلكترونية فائقة ، ومهارات فنية ورأس مال معرفي وفكري ، جعل من الضروري التأكيد على مشروعات مبنية على أساس علمي . وقد ترافق هذا التطور مع تعاضد دور المعلومات والانتقال من الدور الوظيفي الفني إلى الدور الاستراتيجي والذي يُمكن من خلق قيمة في أعمال المنظمة ، ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية .

ومن هذا المنطلق ظهرت فكرة لوحة قيادة أعمال المنظمة من قبل عدد من الباحثين كبداية لتجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول ، وللسماح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها . حيث شبه الكتاب والباحثين ادارة وقيادة المنظمة بقيادة السيارة أو الطائرة ، فكما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها كمستوى البنزين والسرعة الحالية وحالة الفرامل ... الخ ، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بإدارة المنظمات والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المنظمة أو الوحدة التي تخصصه نحو تحقيق أهدافها .

ولكي تستطيع المنظمة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الشديدة ، فلا يجب أن تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الاحتياجات الضرورية ، بل يجب البحث عن أدوات حديثة تساعد على تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة ، والمتابعة الدائمة لسير العمليات، وإظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمين ، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، والإطلاع والتفسير لأكثر عدد من القيم في المنظمة وبشكل سريع ووضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد ( Bertin, 1994, 1 ) .

وفي هذا المجال يتم اللجوء إلى لوحات قيادة الاعمال نظراً لاحتوائها على المزايا المذكورة سابقاً ، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المنظمة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات ، فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة ، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة . ولهذا يمكن اعتبار لوحات القيادة أداة رقابية ذاتية خاصة بالمسؤولين .

## المحور الأول : منهجية البحث

### 1. مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في جانبها النظري من خلال الاستعراض المرجعي للدراسات والبحوث المنجزة في هذا المجال تبين وجود ضعف في الاهتمام بهذا الموضوع لاسيما وإن الأطر المفاهيمية التي تعالج هذا موضوع لا تزال في مراحلها المبكرة . وفي إطار ذلك يمكن ملاحظة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- ما هي الخطوات اللازمة لبناء انموذج مقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة ؟
- 2- هل يمكن اقتراح أنموذج للوحة قيادة اعمال المنظمة يمكن تطبيقه في البيئة العراقية ؟



## 2. أهمية البحث

تعد الدراسة الحالية محاولة لبناء أنموذج مقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة يتناسب مع المنظمات العراقية ، ويمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الآتي :

- 1- يمكن تجسيد أهمية البحث أكاديمياً من خلال تناولها لموضوع لوحة قيادة اعمال المنظمة والذي يسعى إلى استشراف المستقبل ، وذلك ضمن إطار تكاملي للاستفادة من التراكم المعرفي والنظري لإثراء المكتبات العراقية والعربية والإسهام في وضع الأسس المهمة لبناء الانموذج المقترح .
- 2- تقديم التوصيات المبنية على أسس علمية لغرض توجيه المنظمات العراقية لاعتماد الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة والذي بدوره سوف يوفر مزايا عديدة تستفيد منها المنظمات في إدارة وتنفيذ ومراقبة أعمالها .

## 3. اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي:

- 1- التعرف على مفهوم حديث من المفاهيم الإدارية (لوحة قيادة اعمال المنظمة) وتوضيح اهميتها وانواعها واشكالها .
- 2- تقديم أنموذج مقترح يُمكن المنظمات العراقية من تبني وتطبيق للوحة قيادة اعمال المنظمة بوصفه نظاماً مساعداً وداعماً لها .
- 3- التوصل إلى استنتاجات هامة في الجانب النظري للبحث وكذلك بالأنموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة وتقديم توصيات بشأنها .

## المحور الثاني: لوحة قيادة اعمال المنظمة ( Organization Business Dashboard )

### اولاً : مفهوم لوحة قيادة اعمال المنظمة

ظهرت فكرة لوحة قيادة الاعمال المنظمة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات ، والتي تسمح للمدير او القائد من متابعة سير المنظمة نحو تحقيق الاهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المتحققة والنسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح في الولايات المتحدة عام 1948 ، وقد اختلفت تسمية هذه الاداة من (جدول الادارة) و(جدول المراقبة) الى (لوحة القيادة) (حنونة ، 2012 ، 36) .

وتعرف لوحة القيادة على انها اداة تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمدير وبشكل سريع من معرفة ما إذا كان سير نشاط المنظمة واجهزتها الرئيسة هو نفسه الذي تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها (Gerbier, 1993, 827) .

بينما عرفها (Folegot, 1995, 39) بانها عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمدير العناصر الاساسية الخاصة بحياة المنظمة وتطور اداء العمليات فيها .

اما (Leroy, 2001, 42) عرفها على انها وثيقة معلومات ملخصة تخص اوضاع المنظمة لمراقبة ومتابعة الادارة وتسمح للمدير من تحليل المعلومات وتوقع الاحداث للقيام بالإجراء الصحيح .



وعرفها (Saulou, 2011, 40) بانها نظام عرض لاهم المعلومات التي يحتاجها المدير لتحديد الانحرافات الناتجة عن سوء الادارة ، كما تعتبر اداة تنبؤ تعمل على تقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتقليل نسبة المخاطر .

ووصف (Adams, 2007, 293) لوحة القيادة بكونها من الادوات المرئية لدعم القرارات والتي تم تطويرها بهدف تقديم معلومات واضحة وموجزة حول اداء المنظمة للمقارنة مع الاهداف والمعايير المستهدفة التي حددت مسبقاً ، فهي توفر للمديرين التنفيذيين القدرة على صنع القرار المستندة الى الحقائق في الوقت المناسب .

مما سبق يرى الباحث ان لوحة قيادة الاعمال المنظمة عبارة عن مجموعة من الادوات تمثل بشكل مبسط وملخص لاهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المدير من اجل التحكم الجيد في اداة العمليات والانشطة داخل المنظمة لتحقيق الاهداف المحددة .

### ثانياً : اهمية لوحة قيادة اعمال المنظمة

تتجسد اهمية لوحة القيادة بانها اداة مساعدة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي، وتعد جزء من النظام الرقابي للمنظمة ، إذ تقوم بدور وظيفة مراقبة الادارة والتي تزود المنظمة بالمعلومات والمعطيات اللازمة المتعلقة بوضعها الحالي، كما يساعدها على التقدير والتنبؤ المنسق للأحداث والمتغيرات البيئية المحيطة بها والتفاعل والتكيف معها . بالإضافة الى ذلك انها تعد وسيلة للحوار والاتصال وادارة الازمات في المنظمة (Mitchell & Ryder, 2013, 74) .

وتأخذ لوحة القيادة اهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير اداء المنظمات في المدى القصير وتسهيل ممارسة المسؤوليات ، وتوضح اهميتها بما يأتي: ( Kerzner, 2011, 213)

(أ) عند وضع خطة المنظمة:

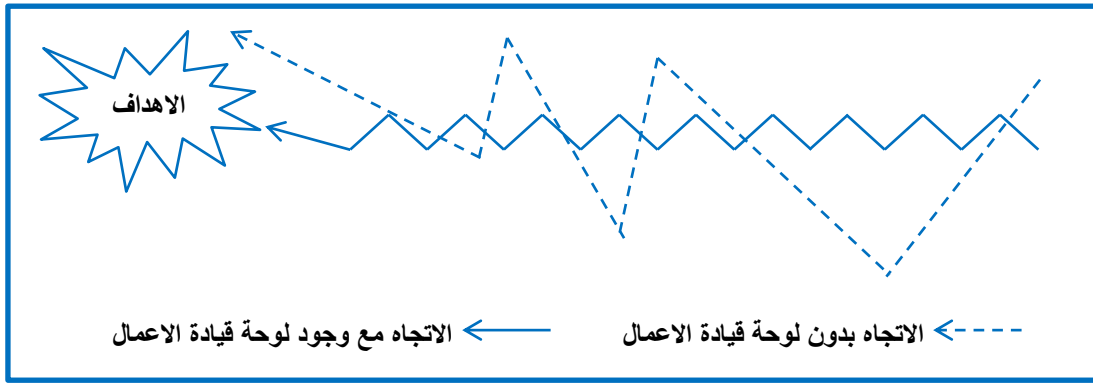
1. الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الوحدات الاخرى .
2. اشراك جميع الاداريين في وضع الاهداف مقدماً .
3. المساعدة على وضع سياسات واضحة.
4. تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى ولكل فرد وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك .

(ب) خلال سير نشاط المنظمة:

1. وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الاجراءات التصحيحية .
  2. تحديد نوعية المعطيات والمعلومات المستخدمة في ارسالها الى المستويات العليا .
  3. تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك .
  4. السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة .
  5. السماح بتقديم دائم لنتيجة المنظمة ومعرفة وضعية الخزين .
- بالإضافة لما تقدم تبرز اهمية لوحة القيادة من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد والمزايا التي تتيحها لمنظمات الاعمال في انجاز انشطتها وعملياتها ومن اهمها :



- أ) زيادة التعاون والتنسيق : من خلال مشاركة بيانات الاداء على نطاق واسع لتشجيع الافراد وفرق العمل على حدٍ سواء للعمل معاً على نحو وثيق (Malik, 2005, 321) .
- ب) وجهة النظر الثابتة للأعمال : باستخدام التعريفات والمفاهيم والقواعد والمقاييس المتفق عليها وهذا يولد نسخة واحدة لمعلومات الاعمال (Dover, 2005, 45) .
- ج) تقليل التكاليف والتكرار : من خلال دمج وتوحيد البيانات والمعلومات (Eckerson, 2005,62).
- د) تنقيح او تنقية الاستراتيجية : من خلال اعادة ضبط وتوجيه الاستراتيجية الكلية للمنظمة نحو الاتجاه الصحيح ، وبما يتلاءم مع التغييرات في بيئتها (Rasmussen, et. al., 2009,74) ، وهذا ما يوضحه الشكل (1) الذي يبين اتجاه المنظمة نحو تحقيق اهدافها باستخدام لوحة القيادة .
- هـ) تمكين وتحويل المستخدمين والمستفيدين: من خلال منحهم خدمات الوصول الذاتي الى المعلومات، وتقليل الاعتماد على قسم تكنولوجيا المعلومات لتوليد التقارير (Sauter,2010,516).



شكل (1) اتجاه المنظمة نحو تحقيق اهدافها باستخدام لوحة قيادة اعمال المنظمة

**Source** : Eckerson, W., 2006, Performance dashboard : Measuring , Monitoring and Managing your business, 1<sup>st</sup> edition, A John Wiley and Sons, Inc. , New – Jersey, USA, P.7.

### ثالثاً : انواع لوحة قيادة اعمال المنظمة

تعد لوحة قيادة الاعمال وسيلة قابلة للتطور بناءً على الابعاد التي اصبحت تتشكل منها وذلك بسبب انتقالها من اداة قياس الى اداة ادارية اساسية تساعد في اتخاذ القرارات لمختلف الاطراف داخل المنظمة ، لذلك اصبح من الممكن ابراز عدة انواع رئيسة من لوحات قيادة الاعمال وحسب أنشطة المنظمة والتي تعبر عن تطور الدور الذي اصبحت تؤديه في نظام قيادة المنظمة وكما يأتي :

1- لوحة قيادة ادارة الانتاج :

انها تمثيل مبسط وملخص لاهم المؤشرات والمعلومات التي تحتاجها من اجل التحكم في سير العمليات الانتاجية ، والجدول (1) يوضح التصميم المقترح الذي يتضمن اهم المؤشرات المرتبطة بإدارة الانتاج.



جدول (1) لوحة قيادة ادارة الانتاج

المؤشرات	النتائج	الاهداف المخططة	الانحرافات
حجم الانتاج	xxxx	xxxx	xxxx
انتاجية الفرد الواحد	xxxx	xxxx	xxxx
اجمالي تكاليف الانتاج	xxxx	xxxx	xxxx
معدل التالف	xxxx	xxxx	xxxx
حجم المخزون من السلع الجاهزة	xxxx	xxxx	xxxx
.... الخ	xxxx	xxxx	xxxx
xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

المصدر : من اعداد الباحث .

2- لوحة قيادة ادارة التسويق :

تعرف على انها اداة لعرض اهم المعلومات الضرورية لمدير التسويق لتمكنه من معرفة النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية وكشف الفروقات والمساعدة في اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات ادارة التسويق . والجدول (2) يمثل مقترح للوحة قيادة ادارة التسويق مثبت فيها بعض المؤشرات المتعلقة بنشاط التسويق .

جدول (2)

لوحة قيادة ادارة التسويق

المؤشرات	نتائج السنة السابقة	نتائج السنة الحالية	الاهداف المخططة	نسبة التنفيذ	الانحرافات
كمية مبيعات المنظمة	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
عدد الزبائن الجدد	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
الحصة السوقية	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
المكانة الذهنية	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
شهرة العلامة التجارية	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
سرعة الاستجابة للزبائن	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
.... الخ .	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

المصدر : من اعداد الباحث .

وتؤدي لوحة قيادة ادارة التسويق دوراً هاماً في الادارة التسويقية للمنظمة من خلال :

(Gitlow, 2005, 351)

- توجيه الافراد ومراقبتهم لتحقيق الاهداف التسويقية .
- تسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة .



- تعمل على تقديم النتائج في شكل مادي مثل ( رقم الاعمال، حجم المبيعات، عدد الزبائن ).
  - تساعد في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناءً على الدراسات السابقة .
- 3- لوحة قيادة الادارة المالية :

يمثل دور لوحة قيادة الادارة المالية في تقديم معلومات رقمية ملخصة للأنشطة المالية للمنظمة ، وتوضيح العلاقة بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المنظمة ، وهذا من شأنه ان يمكن المدير من تقدير مدى تحقيق الاهداف الموضوعة من قبل الادارة . إذ ان لوحة قيادة الادارة المالية تهدف الى تقديم المعلومات الضرورية للإدارة والمتعلقة بمستقبل المنظمة مثل تعظيم هامش الربح ، والاستثمارات ومتابعة المخزون ، وتحسين مدة دوران المخزون وغيرها . بالإضافة الى قدرتها على قياس الانشطة المالية من خلال المقارنة بين الفعلي والمتوقع وكشف الانحرافات وإبراز التطورات مقارنةً مع الفترات السابقة . والجدول (3) يبين لوحة قيادة الادارة المالية.

جدول (3) لوحة قيادة الادارة المالية

ناتج متوقعة لسنة قادمة	ميزانية الاستثمار	مستوى الخزينة	الميزانية التشغيلية
ناتج كانت متوقعة	الاهداف	النتائج	الفروقات (الانحرافات)
ناتج تحققت فعلاً	من خلال المحاسبة العامة	من خلال المحاسبة التحليلية	مراقبة الاداء

**المصدر :** عيسى ، ياها ، 2003، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة او متوسطة ، بحث مقدم للدورة التدريبية الدولية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة سطيف والمعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، للمدة 25-28 مايو / 2003 ، ص 3 . ويرى (عيسى 2003 ، 3) انه بالإمكان قراءة الجدول (3) عمودياً وافقياً وكالتالي :

❖ على مستوى النتائج :

- نتائج سبق توقعها .
  - نتائج تحققت فعلاً من الحاضر الى المستقبل .
  - التنبؤ بالمستقبل .
- ❖ وتتسحب القراءة على كل فترة بما يناسبها من ادوات وقياسات :
- النتائج التي سبق توقعها وهي عبارة عن الاهداف .
  - النتائج التي تحققت فعلاً هي نتائج المحاسبة .
  - النتائج المتعلقة بالتنبؤ هي الموازنات التقديرية والتدفقات النقدية الدالة عن تقييم المشاريع .

4- لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية :

تعرف لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية بانها مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات مهمة لقياس النتائج المتعلقة بالموارد البشرية وادارتهم ومتابعة تنفيذ استراتيجيتهم ليتم وضعها تحت تصرف المدراء من اجل امكانية اتخاذ القرارات الرشيدة الخاصة بالموارد البشرية (Mardory, 2004, 25).

تظهر اهمية لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية من خلال تأديتها عدة وظائف منها : ( Rene, 2001,



**الوظيفة الاولى (التنبؤ) :** معرفة ما يمكن ان يحدث داخل وخارج المنظمة عن طريق اعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المتوقع او تطور راس المال الفكري ودراسة سوق العمل وغيرها .

**الوظيفة الثانية (القياس الداخلي) :** وذلك بمتابعة متغيرات الموارد البشرية وفقاً لمسؤوليات مدراء المنظمة ، وتتضمن هذه القياسات (عدد العمال ، الاجور ، فترة العمل ، ... الخ) .

**الوظيفة الثالثة (الرصد) :** أي ملاحظة تطورات ادارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية التي يمكن ان تؤدي في حالة عدم الاهتمام بها الى اضطراب ادارة الموارد البشرية .

اضافةً لما تقدم يمكن عرض تصميم كنموذج مقترح للوحة قيادة ادارة الموارد البشرية يتضمن اهم المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الجدول (4) .

جدول (4) لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية

مجموع الأشهر .....			الشهر .....			المؤشرات
الانحرافات	المخطط	النتائج المتحققة	الانحرافات	المخطط	النتائج المتحققة	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	1- مؤشرات التوظيف
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد الافراد العاملين
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد الوظائف الجديدة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد الافراد التاركين للوظيفة
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد ايام العمل
xx	xx	xx	xx	xx	xx	2- مؤشرات الاجور
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- معدل الاجور
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- تغييرات مؤشر الاجور
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- الساعات الاضافية
xx	xx	xx	xx	xx	xx	3- مؤشرات دوران العمل
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- التغيب
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- معدل دوران العمل
xx	xx	xx	xx	xx	xx	4- مؤشرات الامان الوظيفي
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد حوادث العمل
xx	xx	xx	xx	xx	xx	- عدد الايام الضائعة من العمل
xx	xx	xx	xx	xx	xx	5- مؤشرات الانتاجية لكل فرد
xx	xx	xx	xx	xx	xx	6- .... الخ
xx	xx	xx	xx	xx	xx	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	
xx	xx	xx	xx	xx	xx	

المصدر : من اعداد الباحث وباعتماد على (Rene, 2001, 112) .

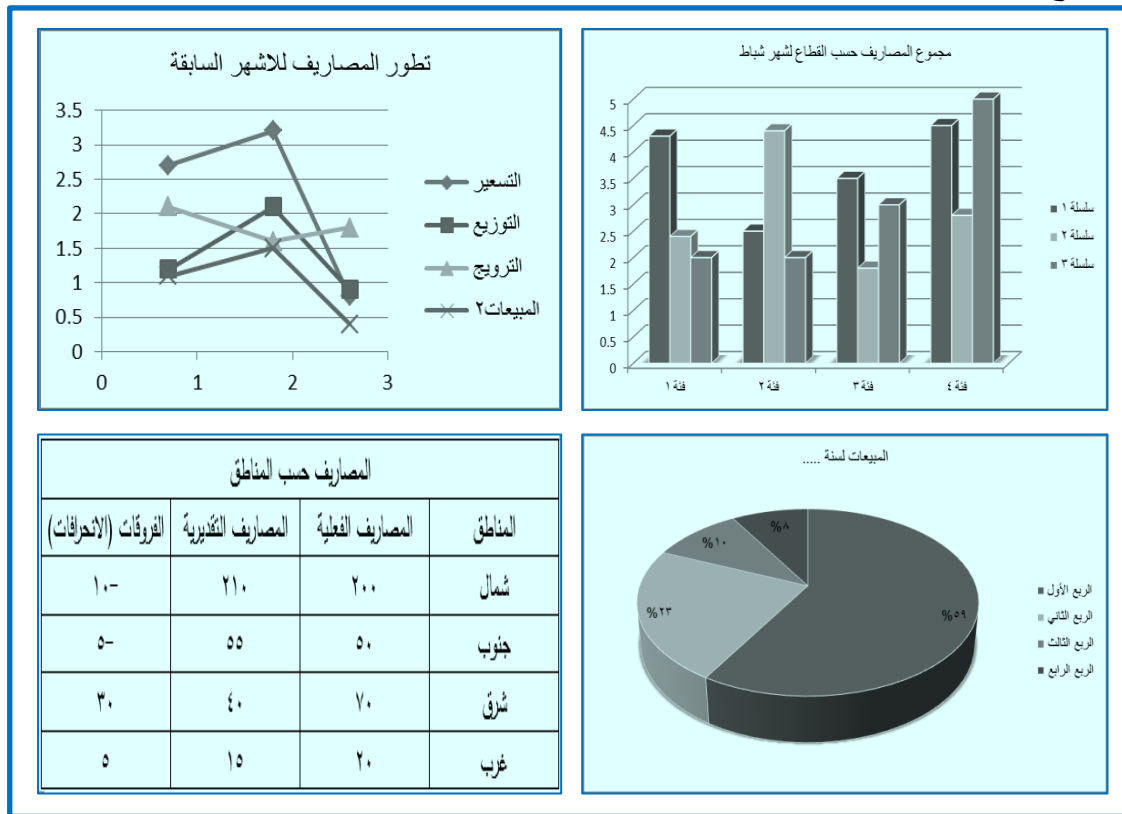


### رابعاً : اشكال لوحة قيادة اعمال المنظمة

من اهم مميزات لوحة قيادة الاعمال لفت انتباه المدراء وسهولة قراءة المعلومات التي تحتويها ، وبذلك لا بد ان تتضمن لوحة قيادة الاعمال على معلومات ملخصة ومرتببة وشاملة . ويمكن ان تكون على شاشة الحاسوب او لوحة او ورقة وغيرها ، وهناك عدة طرق لتصميم اشكال لوحة قيادة الاعمال منها :

1. الجداول : تتضمن ارقام وبيانات تظهر مباشرة النسب والقيم وتوفر معلومات للمدراء وتسمح بقيام عمليات حسابية مهمة ، إلا ان لها عيوب تتمثل في انها لا تهتم ببعض التطورات التفصيلية حول سير العمليات في المنظمة .
2. المخططات والرسومات البيانية : تتميز بمجموعة من الايجابيات مقارنة بالجدول منها تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات .
3. الاشارات أو الرموز : مثل الاسهم أو اشارات مرئية تنبه المستفيدين منها الى وجود انحراف معين بهدف معالجته .

والنماذج الاتية مثال عن اشكال لوحة قيادة اعمال المنظمة :



شكل (2) اشكال لوحة قيادة الاعمال

المصدر : من اعداد الباحث.

### خامساً : الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة

تلافياً للطريقة التقليدية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العراقية التي تعد غير قادرة على تلبية احتياجاتها ، فقد شرع الباحث في تقديم انموذج مقترح للوحة قيادة الاعمال العامة يمكن استخدامها المنظمات او تقوم بتعديلها او تغييرها حسب طبيعة عملها .



ويمكن عرض محاور بناء الأنموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة وفق الاتي :

#### أ- الهدف من بناء الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة

يقترح الباحث بناء انموذج للوحة قيادة اعمال المنظمة لكونه على جانب كبير من الاهمية في تطوير عمل المنظمات العراقية لاسيما في صنع واتخاذ قراراتها ، فضلاً عن كون الانموذج المقترح يسعى الى تحقيق اهداف اخرى هي :

1. تحديد اتجاهات الاخطاء في مجال صنع واتخاذ القرارات ومسبباتها بهدف زيادة المعرفة باحتمال حدوثها وتكرارها في المستقبل .
2. زيادة درجة التعاون والتنسيق بين مختلف اقسام المنظمة وبينها وبين الادارة العليا، وزيادة وعي المنظمة ودرجة تركيزها على اهمية القرارات .
3. رفع كفاءة اداء ادارة المنظمة بتوفير احتياجاتهم من المعلومات وتحقيق التنظيم الامثل .
4. متابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية مثل كشف مصادر التكاليف الخفية والتنبيه الى وقوع اخطار محتملة لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات على عكس الانظمة المحاسبية الرقابية الاخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها .
5. تجنب حالات التكرار في العمل الاداري وادخال المعلومات وتحليلها ، ويساعد في التخلص من الاخطاء الادارية التي يمكن الوقوع بها .

#### ب- مراحل بناء الأنموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة

لبناء انموذج لوحة قيادة اعمال المنظمة يرى الباحث ضرورة اعتماد مجموعة من المراحل التي يمكن عدداً دليلاً منهجياً مقترحاً لبناء نظام متكامل للوحة قيادة اعمال المنظمة ، وتتلجى مراحل بناء الانموذج بما يأتي :

##### (1) مرحلة التخطيط

تأخذ هذه المرحلة الاولوية على المراحل الاخرى من مراحل بناء الأنموذج، كما تعد هذه المرحلة الحجر الاساس في عملية بناء أنموذج يساعد المنظمات في عملية التخطيط والرقابة وكذلك في صنع القرارات واتخاذها ، ويتطلب النموذج المقترح تخطيطاً جيداً .

وتتضمن مرحلة التخطيط العديد من الانشطة والفعاليات ، ففي البدء يتوجب على المنظمة القيام بتحديد الاستراتيجيات والاهداف الخاصة بلوحة قيادة الاعمال من خلال الدراسات العلمية الموضوعية، كذلك يجب في هذه المرحلة اشراك المديرين في التخطيط لتحقيق اهداف الأنموذج المقترح الذي بدوره يحقق اهداف المنظمة وعقد لقاءات شخصية مع كل مدير من مديري المنظمة ويمكن ان تستمر اللقاءات الشخصية من مستوى الادارة العليا الى المستوى الادنى لان كل المديرين يعملون لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا يقود الى افتراض انه يجب على الأنموذج المقترح ان يدعم المنظمة في صنع قراراتها .

كما تقوم المنظمة بتشكيل فريق من الخبراء المتخصصين بنظم المعلومات ويتولى هذا الفريق دراسة الوضع القائم في المنظمة وكيفية تأهيله لمواكبة التطورات الحديثة التي تشهدها الاسواق العالمية، وتأمين التزام الادارة العليا بمواصلة دعم جهود فريق الخبراء المختصين سواء ما يتعلق بالجوانب المادية او



المعنوية من خلال تأمين المستلزمات الضرورية لإتمام وانجاح عملية التخطيط، واعداد برامج متسلسلة منطقياً وفكرياً تهدف الى تعريف المنظمة بالتطورات الحديثة في ميدان انظمة المعلومات والتطورات المرافقة لها وعلاقتها وتأثيراتها في نظام لوحة قيادة الاعمال ومن ثم دراسة تجارب الدول الاخرى في هذا المجال بالاعتماد على الانظمة المحوسبة والاستفادة من التجارب الناجحة التي حدثت في هذا المضمار، وتستطيع المنظمة الاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات سواء في الاطلاع على نماذج المنظمات والمؤسسات التي طبقت لوحة قيادة الاعمال، او في الحصول على معلومات ضرورية لبناء لوحة قيادة الاعمال سواء في الجوانب التقنية او غير التقنية .

كما يقوم هذا الفريق بدراسة كافة البرامج المستخدمة في عملية تصميم لوحة قيادة الاعمال ، بالإضافة الى تشكيل فريق يقوم بالعمل على نظام لوحة قيادة الاعمال ، كما يتضمن مهام الفريق المتخصص خلال هذه المرحلة دراسة وتحديد المشاكل والمعوقات المتوقع نشوؤها قبل تصميم النظام واثاءه والعمل على وضع المعالجات المنطقية لها والحلول البديلة في حالة عدم امكانية القضاء عليها مسبقاً .

ومن الجدير بالذكر، ان على الفريق المتخصص اكتساب المعارف والمهارات الضرورية والجديدة ، فضلا عن المعارف والمهارات المتوافرة لديهم التي تساعدهم في نجاح هذه المرحلة من خلال عقد حوارات بين افراد الفريق داخلياً، او بينهم وبين خبراء متخصصين عالميين ، ومن ثم مقارنة الوضع الحالي للمنظمة بأوضاع منظمات مناظرة ، وبيان ايجابيات وسلبيات كل وضع لتحديد طبيعة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المنشود ومن ثم التعرف على النتائج الحقيقية التي تم الحصول عليها من خلال دراسة النتائج التي تحققتا منظمات اقليمية او محلية سباقة في هذا المجال .

فضلا عن ذلك، يقوم الفريق المتخصص بدراسة الجدوى من تصميم النموذج المقترح وهي نظرة موجزة الى العوامل الاساسية التي تؤثر في الأنموذج وتأخذ دراسة الجدوى ثلاثة ابعاد هي :

1. البعد الاقتصادي: يشير هذا البعد الى ضمان ان يكون النموذج المقترح للمنظمة يقدم منافع تفوق تكلفة النظام .

2. البعد التنظيمي: يهدف هذا البعد الى التأكد من امكانية المنظمة في تشغيل النظام بحيث ان تصميمه يمكنه ان يكسب دعم المستفيدين (صانعي القرارات ، والمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي ، والجهات الرقابية وغيرهم) الذين يقومون باستخدامه، وبالتالي المساعدة حقاً في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة .

3. البعد التقني: الهدف من هذا البعد هو ضمان وجود تقانة معلومات واتصالات في المنظمة لتصميم أنموذج لوحة قيادة الاعمال .

وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يقوم الفريق المتخصص بتقديم توصيات محددة لإدارة المنظمة لتصميم الأنموذج بعد المصادقة عليها .

## (2) مرحلة التحليل

تعد هذه المرحلة من اهم مراحل بناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال واكثرها تعقيداً لضرورة تبني الدقة والوضوح الشديدين من جهة ، واعتماد المراحل اللاحقة عليها في تنفيذها من جهة اخرى. وتتضمن هذه المرحلة مسارين :



**المسار الاول:** يتمثل بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تشخيص المتوافر من متطلبات بناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال في بيئة المنظمة ، فضلا عن تحديد المهارات والخبرات المتاحة في بيئة المنظمة بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بإمكانية الاعتماد الكلي عليها في بناء الأنموذج او عدم امكانية الاعتماد عليها في ذلك وفي هذه الحالة لابد من الاستعانة بالموارد البشرية المتخصصة .

وتتضمن مرحلة التحليل هذه تشخيص واقع المنظمة فيما يتعلق بالأنشطة والعمليات التي تم انجازها سابقاً بهدف معرفة امكانية الاستفادة منها في بناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال ، كما تشمل عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الجوانب الاتية :

أ. عتاد الحاسوب: وهذا يتطلب دراسة وتحليل العتاد (الاجهزة والمعدات) المتوافرة لدى المنظمة لبناء الأنموذج وتحديد البدائل المتاحة فيما يتعلق بإمكانية بناء وتصميم الأنموذج بالاعتماد على العتاد ذاته أم القيام بشرائها او استئجارها من احدى الجهات المتخصصة، أي تحديد الحاجة لاعتماد المساعدة الخارجية من عدمها، ومن ثم توظيف هذا العتاد بشكل يحقق استراتيجيات واهداف الأنموذج في المنظمة .

ب. البرامجيات: ينبغي على المنظمة بيان البرامجيات المتوافرة لديها لان الحاسوب ما هو الا مجرد آلة صماء وعاجزة عن الاتيان بأي شيء الا بعد تزويدها بالبرامج التي يتم ادخالها فيها ويترتب على هذا الامر مراعاة عدد من النقاط من اهمها :

1. التركيز على البرامج التي تستخدم اسلوب البرمجة المرئية .
  2. تحديد برامجيات تتوافر فيها انظمة حماية لقواعد البيانات .
  3. اختيار البرامج التي تدعم واجهات التطبيق باللغة العربية واللغات الاخرى .
- ج. الموارد البشرية المتخصصة: والتي تتضمن الفريق الاداري والفني لإدارة وتشغيل النظام ، فيتوجب على ادارة المنظمة دراسة وتحليل المواصفات المطلوبة في كل فئة من هذه الفئات ودراسة الفريق الموجود في المنظمة لتحديد مدى ملاءمة المواصفات التي يمتلكها مع المواصفات المطلوبة من مهارات وخبرات ، والعمل على تحديد الاحتياجات من هذه المهارات والخبرات لكي تعمل في النظام المقترح .

**اما المسار الثاني** في مرحلة التحليل فهو تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لغرض التعرف على الفرص المتاحة امامها، أي التعرف على مجالات الاستثمار المتاحة امام المنظمة والعمل على استغلالها ومن ثم محاولة اختيار البديل او البدائل المثلى، فضلا عن تحديد التهديدات المحيطة والعمل على اتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهتها ومعالجتها لتحقيق اقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في بناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح .

### (3) مرحلة التصميم

تعد هذه المرحلة من اهم واصعب المراحل في طريق المنظمة لبناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال ، ففي هذه المرحلة يتم البدء بعمليات تصميم الأنموذج المقترح للمنظمة ووضع مؤشرات منها مؤشرات متابعة سير العمليات ومؤشرات النتائج والانجاز الفعلي ، وتتضمن مرحلة التصميم الانشطة الفرعية الاتية:



### 1. تصميم المدخلات :

يعني تصميم المدخلات تحديد الاسلوب الذي من خلاله يتم تغذية أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح، وتعد هذه العملية الخطوة المهمة والجوهرية في عملية التصميم، لأنها بمثابة الجسر الذي يربط الأنموذج بالمستفيدين ، وتمثل هذه المدخلات البيانات اللازمة للحصول على المخرجات المطلوبة لذلك لا بد من تحديدها تحديداً دقيقاً .

تتنوع مدخلات أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح تبعاً لعوامل عديدة اهمها الحرص على تغطية أنشطة المنظمة الحالية من جهة والرؤية المستقبلية من جهة اخرى .

وتجدر الاشارة عند تصميم المدخلات الى وجوب مراعاة ما يلي :

- ❖ وضوح المضامين للحد من مشكلات الغموض والتعارض .
- ❖ الشمولية لكافة النواحي ذات العلاقة بمحاور لوحة قيادة الاعمال والتكامل من ناحية التفاصيل لكل فقرة من فقرات البيانات الرئيسية بما يساعد في الحد من ظاهرة النقص في البيانات من جهة ، والاخذ بنظر الاعتبار معالجة ظاهرة الاغراق ايضاً من خلال الحرص على خلوها من التكرار عن طريق التمييز بين انواع البيانات الثابتة والمحددة والمتغيرة من جهة اخرى .
- ❖ ترتيبها بالشكل الذي يسهل مهمة تدقيقها .
- ❖ تلبية متطلبات العمل بما يكفي لإنجاز مهام لوحة قيادة الاعمال ومواجهة متطلبات العمل الاستثنائي في ان واحد .

### 2. تصميم المخرجات :

عند تصميم المخرجات لا بد من مراعاة الحرص على الحصول على المعلومات وفق الخصائص التي تسمح بتلبية احتياجات المستفيدين ، ومن ثم تصميمها بالشكل الذي يلبي الهدف الذي تخطط المنظمة للوصول اليه وبعدة صيغ او تصاميم او اشكال سواء بصيغ تقارير او جداول او اشكال بيانية وغيرها .

### 3. تصميم عمليات المعالجة :

بعد ان يتم تصميم المدخلات والمخرجات تأتي مرحلة مهمة من بين مراحل التصميم وهي تصميم عمليات المعالجة اللازمة لتشغيل المدخلات والملفات من اجل الحصول على النتائج المطلوبة، وتسهيلاً لتحقيق اهداف أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح في انجاز عمليات المعالجة على النحو المخطط لها باستخدام الحاسوب، لا بد في تصميمها من مراعاة توفير الاجواء التي تسمح باستخدام هذه التقنية بفاعلية وكفاءة من خلال :

- ❖ تهيئة استمارات الادخال اللازمة لتنفيذ عملية تحصيل البيانات على النحو الذي يحافظ على خصائص المدخلات .
- ❖ تهيئة دليل الترميز المناسب لإنجاز عملية فهرسة البيانات على النحو الذي يساعد في الافادة من المدخلات نفسها .



- ❖ تهيئة الملفات المناسبة لتخزين المدخلات في قاعدة البيانات واعداد المخططات الشبكية التي تساعد في معرفة اماكن تخزين المعلومات في قاعدة البيانات او تلك التي تساعد في التعرف على العلاقة القائمة بين مجموعة برامج أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح .
  - ❖ تصميم نظام الاسترجاع على النحو الذي يسمح بالإفادة من امكانات الحاسوب المرئية .
4. تصميم قاعدة البيانات :
- تعد عملية تصميم قاعدة البيانات احد الارقان الاساسية التي يركز عليها أنموذج لوحة قيادة الاعمال ، ومن اجل تصميم قاعدة البيانات لابد ان تمتاز بالميزات الاتية :
- ❖ محركات بحث متعددة بمساعدة مكتبة داخلية (ذاكرة) للكلمات الدالة المتاحة .
  - ❖ بحث غير محدد عن المعلومات، فضلا عن الكلمات الدالة ، فان ملخصات مجال نشاط معين تتضمن النصوص الكاملة، كما ان البحث المحدد متاح ايضاً .
  - ❖ نظام ادارة قاعدة البيانات .
  - ❖ تحليل العمليات (الانتاجية والخدمية) الى عناصرها الدقيقة وتصميم قواعد البيانات على وفق نتائج هذا التحليل .
- وعند تصميم قاعدة البيانات يجب مراعاة الآتي :
- ❖ القدرة على تجميع كل المعلومات المرتبطة بعملية معينة من عدد من الملفات .
  - ❖ استخدام البرمجيات المناسبة في انشاء وادارة قاعدة البيانات وعلى المنظمة استخدام البرمجيات البسيطة التي تحقق الهدف من جهة، وتسهل عملية الاستخدام من جهة ثانية، وتتوفر هذه الميزات في برنامج (Access) الذي تقدمه شركة مايكروسوفت لأنه يتمتع بمرونة عالية في استخدام اللغة العربية من ناحية وبمرونة في انشاء قاعدة بيانات .
  - ❖ عدم تكرار مفردات محددة في ملفين او اكثر .
  - ❖ توفر اجراءات الامن والسرية .
5. تصميم قاعدة النماذج :
- ان الدعم المقدم لتصميم وبناء لوحة قيادة الاعمال لا يمكن ان يتحقق دون وجود حزم متكاملة ومتنوعة من النماذج التي تستخدم في التخطيط والرقابة ، لذا تشمل قاعدة نماذج المنظمة على وفق أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح توليفة متعددة من النماذج الكمية والرياضية، وعند تصميم قاعدة النماذج يجب مراعاة الآتي :
- ❖ امكانية التكامل بين النماذج .
  - ❖ استخدام البرمجيات المناسبة في انشاء وادارة قاعدة النماذج ، وعلى المنظمة استخدام البرمجيات التي تحقق الهدف من جهة وتسهل عملية الاستخدام من جهة ثانية، وتتوافر هذه الميزات في برنامج ( Excel ) .
- اما الادوات المستخدمة في تكوين الرسوم البيانية والمخططات الاكثر شيوعاً فهي برامج Canvas, Photoshop, Illustrator, Fireworks وغيرها .



- ❖ القدرة على التفاعل بين المستفيدين والنماذج .
- ❖ امكانية تحديث النماذج باستمرار .

#### (4) مرحلة التشييد

عند هذه المرحلة لابد ان تشرع المنظمة بتحويل التصاميم الموضوعة الى مكونات مادية ملموسة على ارض الواقع ، لذا تعد هذه المرحلة من المراحل الضرورية بهدف زيادة كفاءة وفاعلية أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح عن طريق ترابط قواعد البيانات من ناحية ومشاركتها في المعلومات من جهة ثانية ، وعملية الربط هذه تتم عبر انشاء شبكة للحاسبات داخل المنظمة مما يمهد الطريق لربط قواعد البيانات فيما بينها .

#### (5) مرحلة التنفيذ

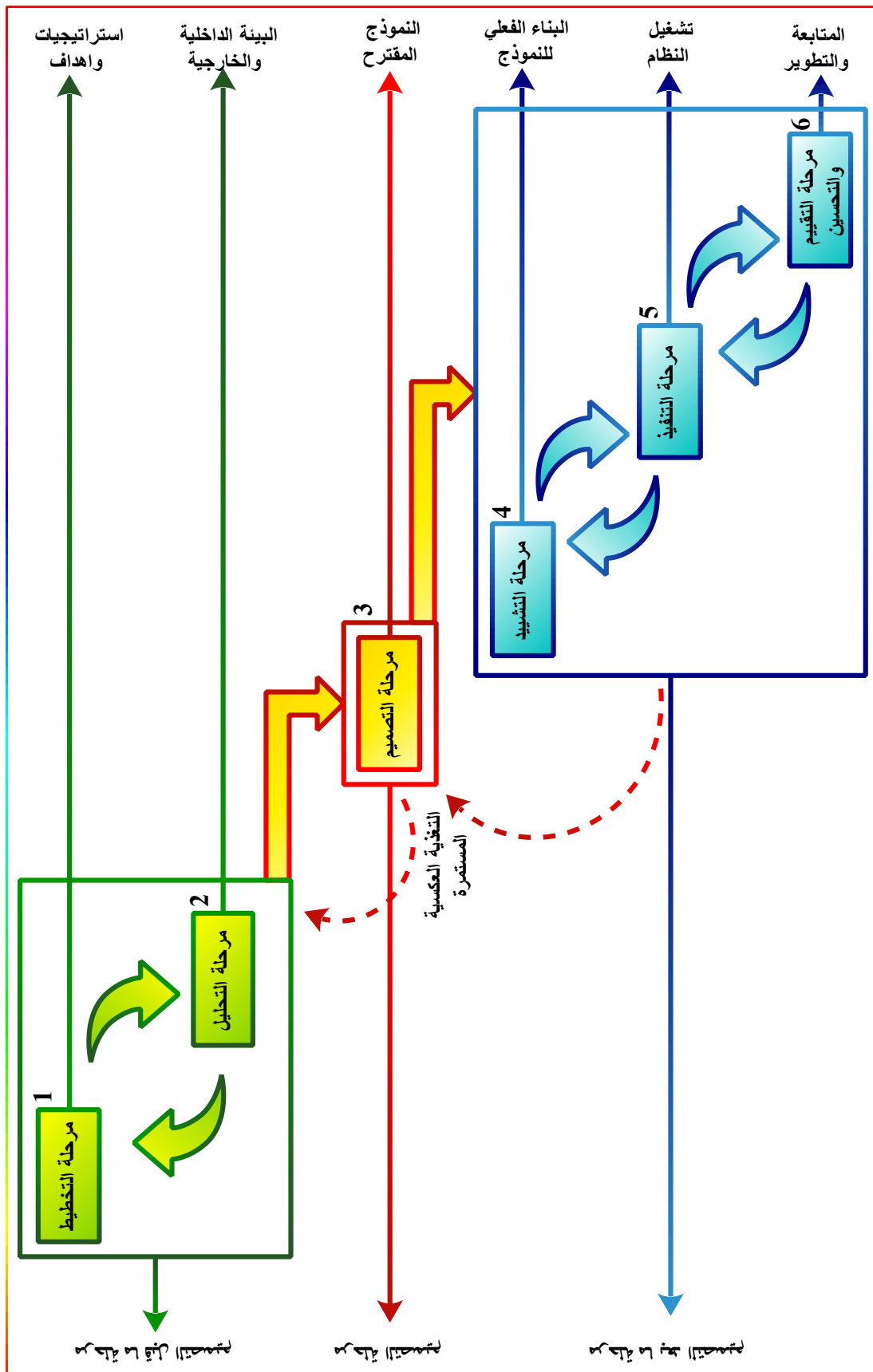
يتم في هذه المرحلة البدء بتشغيل النظام وتجربته ، ويتم تشغيل النظام بعد ان تستكمل كل أنشطة البناء وبرمجة الاجهزة والمعدات والحاسبات، ففي هذه المرحلة يتم التشغيل لغرض معرفة مدى الدعم الذي يقدمه للمستفيدين (صانعي القرارات) .

#### (6) مرحلة التقييم والتحسين

بعد الانتهاء من المراحل السابقة وبهدف التوصل الى تنفيذ كامل لأنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح لايمكن للمنظمة التوقف عند النقطة السابقة ، بل ينبغي تكثيف الجهود لإجراء الدراسات والبحوث لتقييم المنافع التي يحققها أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح التي انتهت عند المرحلة السابقة ، وبهدف الوصول الى ذلك ينبغي القيام أولاً بعمليات تقييم تشمل الاتي :

- ❖ هل ان لوحة قيادة الاعمال قدم كل الدعم المطلوب في عملية صنع القرارات ؟
  - ❖ تقييم اثر تطبيق لوحة قيادة الاعمال في تحقيق اهداف المنظمة في النمو والتوسع وزيادة الارباح .
- ان الوصول الى نتائج هذا التقييم ليس هدفا بحد ذاته ولكنه وسيلة لإجراء عملية التحسين التي تنظر الى لوحة قيادة الاعمال على انه نظام علمي حديث لا مجرد هدف يتحقق مرة واحدة فقط ، وهو نظام يسمح بتوسيع رؤية المنظمة واستراتيجياتها واهدافها الاستثمارية، وبالتالي ارباحها ويتحقق ذلك من خلال استخدام الاساليب الكمية واستخدامها في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات للوصول بالمنظمة الى المستوى الذي ينافس الشركات الاقليمية والعالمية .
- وفي ظل تنفيذ الخطوات آنفة الذكر تكون المنظمة قد امتلكت لوحة قيادة اعمال بما يتناسب مع طبيعة نشاطها وفق تصورات الأنموذج المقترح الذي يضعه الباحث .
- وفي ضوء ما تقدم ، وباكتمال المراحل السابقة تكتمل مراحل بناء أنموذج لوحة قيادة الاعمال المقترح في بيئة المنظمة ، لذا يتوجب على المنظمات المتابعة المستمرة والمتواصلة للتطورات العالمية في مضمار النماذج والبرامجيات المتعددة في ترشيد القرارات بالشكل الذي يساعد في تنمية المهارات وزيادة الخبرات لصانعي القرارات في المنظمة .

والشكل (3) يوضح مراحل بناء الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة .



شكل (3) مراحل بناء نموذج لوحة قيادة اعمال المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث.



### سادساً : بناء الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات قيادة الاعمال ، بل ان هناك اشكالا مختلفة تتغير حسب حجم المنظمة وطبيعة نشاطها والمستوى الذي تتواجد به لوحات قيادة الاعمال وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين وغيرها ، إلا ان هناك نقاطاً مشتركة تشترك فيها كافة انماط لوحات قيادة الاعمال ، والجدول (5) يوضح انموذج عام مقترح للوحة قيادة اعمال يمكن استخدامها في المنظمات العراقية .

جدول (5)

انموذج مقترح للوحة قيادة الاعمال المنظمة

المؤشرات	النتائج	الاهداف المخططة	الانحرافات (الفروقات)	نتائج السنة السابقة	النتائج المحتملة تحقيقها في نهاية السنة	اهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه (قيد التنفيذ)
مؤشر A							
مؤشر B							
مؤشر C							

المصدر : من اعداد الباحث.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحري في أدبيات لوحة قيادة اعمال المنظمة انها تعد مسألة حاسمة في تعزيز وتدعيم قدرات المنظمات على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة ومراقبة ادائها ونشاطاتها باستمرار وبشكل دوري وبصورة فورية .
2. تبين من خلال مراجعة الأدبيات إلى وجود مفاهيم عديدة عالجت موضوع لوحة قيادة اعمال المنظمة من خلال إيجاد تعريف علمي لها ، وعلى الرغم من تعدد البحوث والمؤلفات والدراسات التنظيمية التي تناولتها فأنها لاتزال موضع خلاف وجدل بين الكتاب والباحثين من خلال التباين في مواقفهم وآرائهم في تحديد تصور دقيق يرسم الاطار الهيكلي الشامل للوحة قيادة اعمال المنظمة .
3. إن تطبيق الانموذج المقترح للوحة قيادة الاعمال في أي منظمة يساعد على تحديد اتجاهات الاخطاء في مجال صنع واتخاذ القرارات ومسبباتها بهدف زيادة المعرفة باحتمال حدوثها وتكرارها في المستقبل .
4. يؤدي الاعتماد على الانموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة الى رفع كفاءة اداء ادارة المنظمات العراقية بتوفير احتياجاتهم من المعلومات وتجنب حالات التكرار في العمل الاداري والتخلص من الاخطاء الادارية التي يمكن الوقوع بها وتحقيق التنظيم الامثل .



## ثانياً : التوصيات

1. ضرورة الفهم الجيد للوحة قيادة الاعمال من قبل المسؤولين عنها عند اعتمادها في المنظمات العراقية .
2. الاهتمام بهذه الاداة الفعالة والاعتناء بها وصيانتها باستمرار بغرض رفع كفاءة العملية الرقابية ، اضافة الى الاهتمام بطريقة عرضها وفترة تحضيرها واشراك العاملين مع المدراء في تحضيرها واعدادها .
3. انشاء وحدة متخصصة في المنظمات العراقية مرتبطة بالإدارة العليا مباشرة تُعنى بالإشراف على صياغة لوحة قيادة اعمال المنظمة حسب طبيعة عمل المنظمة وبالتعاون مع الوحدات الاخرى ، وتزويدها بالكوادر المتخصصة والمؤهلة بهدف ضمان اعطاء الادارة معلومات ملخصة وشاملة لتحقيق اهدافها.
4. استخدام النموذج المقترح للوحة قيادة اعمال المنظمة والذي يعد كخارطة طريق للمنظمات العراقية بهدف مراقبة عملها ومعرفة مستويات نشاطاتها ومدى انجازها للأهداف الموضوعية.
5. ان تعمل المنظمات العراقية على ادراج لوحة قيادة الاعمال ضمن الاعمال اليومية لها ، ويتم تحقيق ذلك عبر برنامج تثقيف لكافة العاملين فيها .
6. العمل على إجراء دراسات وبحوث بمساعدة المراكز البحثية كالجامعات والمعاهد والمكاتب الاستشارية ومن خلال المزيد من الإطلاع على التجارب العالمية والإقليمية وتقديم الدعم المناسب لتوفير البنية التحتية وإيجاد السبل والوسائل التي تساهم في زيادة قدرة المنظمات في بلدنا على تحديد مستويات اعمالها وانشطتها .

## المصادر References

### المصادر العربية :

1. حنونة ، نور الهدى ، 2012، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية / دراسة حالة مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء بورقلة (E.TRA.CoB) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
2. عيسى ، ياها ، 2003، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة او متوسطة ، بحث مقدم للدورة التدريبية الدولية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة سطيف والمعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، للمدة 25-28 مايو / 2003 .

### المصادر الاجنبية :

1. Adams , T. , 2007 , Design & Implementation of a clinical dashboard master of science , the University of Texas , USA .
2. Bertin, D., 1994, Les Tableaux de Bord Dynamiques, Tec et Doc Lavoisier, Paris .
3. Dover, C. , 2005, How dashboard can changer your culture , start finance , Vol. 86, No. 4 , p. 43-48 .



4. Eckerson, W., 2005, The key to enterprise business intelligence : Critical success factors , TDWI best practices reports , the data warehousing institute .
5. Eckerson, W., 2006, Performance dashboard : Measuring, Monitoring and Managing your business , 1 ed. , A John Wiley & Sons , Inc. , New-Jersey ,USA .
6. Folegot , Jean, 1995, ABC management , New edition marabout , France .
7. Gerbier, Jeam , 1993, Organization and functioning of the company, corl impairer , France .
8. Gitlow, H., 2005, Organizational dashboards : Steering an Organization towards its mission , Quality engineering , Vol. 17, No. 3 .
9. Kerzner , H. , 2011 , Project management metrics , KBIs , and dashboard : A Guide to measuring and monitoring project performance. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons .
10. Leroy, M. , 2001, The Dashboard in the service company , editions organization, Paris .
11. Malik , S. , 2005, Enterprise dashboard : Design & best practices for IT , A John Wiley & Sons , Inc. , USA .
12. Mardory, Bernder, 2004, Les tebleaux de board soicioux edition liaion, Paris, France .
13. Mitchell, Joshua, J. , & Ryder , Andrew, J. , 2013, Developing and using dashboard indicators in student affairs assessment, Wiley Periodicals , Inc.
14. Rasmussen, N. , C. , Chev & M. , Bansol, 2009, Business dashboard : A visual catalog for design & deployment , A John Wiley & Sons , Inc. , Canada .
15. Rene, Jean , 2001, Accurate business management, Nathan publishing , France .
16. Saulou, J. , y. , 2011, The Dashboard of the decider the organizational editions , Paris .
17. Sauter, V., 2010, Decision support systems for business intelligence, 2<sup>nd</sup> ed. , A John Wiley & Sons , Inc. , New York, USA .