

## شراكة من أجل الأداء:

### اختبار بطاقة النقاط المتوازنة في جامعة كاليفورنيا

كريستين أ. هافنر Christine A. Hafner

في أوائل تسعينات القرن العشرين، كانت ولاية كاليفورنيا في خضم الركود العميق فرض تخفيضات هائلة في الموازنة وحقبة جديدة من القيود المالية على مؤسسات التعليم العالي في الولاية. وأضيفت إلى الضغوط المتصاعدة على كلياتنا وجامعاتنا مطالب من الهيئة التشريعية لكبح جماح تكاليف التعليم المتصاعدة، وتقديم مزيد من القيمة لاستثمار دافعي الضرائب، ولزيادة الإنتاجية، وإزالة الزيادة في البيروقراطية الإدارية. إن جامعة كاليفورنيا إذ حرصها تغيير في رئاستها، انخرطت في إعادة تقييم شاملة لدور إدارة وعمليات الأعمال في إدامة الامتياز في القرن الحادي والعشرين. إن نظم الإدارة الإدارية التي ساندت صعود جامعة كاليفورنيا إلى التفوق بين جامعات الأبحاث على نطاق العالم لم تعد تتلاءم مع مطالب حقبة التسعينات وما بعدها. سوف تصبح الوظائف الإدارية المستقبلية بالضرورة أكثر ابتكارية واستهلاكية التوجه، وانسيابية ولا مركزية. وسوف تبرهن على المساءلة من خلال تقديم درجات عالية بثبات من الإنتاجية وجودة الخدمات لقاء تكاليف ثابتة أو منخفضة للجامعة.

## هيكل أدائي للتعامل مع المساءلة

إن إحدى مبادرات جامعة كاليفورنيا لتحويل ثقافتها الإدارية استهدفت المساءلة التنظيمية- حاجة حرم جامعة كاليفورنيا وأقسامها ووحدات أعمالها للاستمرار في تقييم أدائها والسعي إلى تحسينها. لقد تم بناء نظم الإدارة والضوابط في الجامعة على مر الزمن للتعامل مع الزيادة الهائلة في حجم وتعقيد نظام الجامعة المؤلف من تسع جامعات وتوحيد السياسات والإجراءات، وضمان التقيد، وتقليل المخاطر والتعرض. إن الحاجة الأساسية لضوابط فعالة ملحة اليوم بنفس القدر الذي كانت عليه دائماً. غير أن طبيعة هذه الضوابط وتنفيذها هما اللذان يفرضان عقبات هائلة تعيق تطوير عملية ابتكارية وكفاءة وموجهة نحو الخدمات. وقد أقرت الجامعة، بالحاجة إلى تحويل التشديد في نظم ضوابط جامعة كاليفورنيا عن تلك التي هي ذات طبيعة إجرائية بصورة رئيسية (أي القواعد والأنظمة والسياسات والتقييدات) إلى ضوابط يمكنها أن تلعب دوراً تشخيصياً (أي تحديد الأهداف، قياس الأداء وتقييمه). إن هذا التحول في التركيز نحو إدارة للتقييم الذاتي سوف يشجع ويحفز أيضاً على إجراء حوار بشأن أولويات مؤسسية يتوج بمستويات جديدة من الفاعلية التنظيمية.

في سنة 1994، التزمت الجامعة بتطوير "بنيان" أداء من شأنه أن يضيف إلى النظام الحالي من الضوابط الداخلية لإدارة أعمالها تدابير للتشخيص والأداء. من شأن بنيان أداء تمكين قسمي إدارة الأعمال والعمليات من:

- ◆ التركيز على المستقبل
- ◆ تحديد غايات استراتيجية وأهداف أداء
- ◆ تعقب التقدم مع مرور الوقت في تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة ذات مغزى من قياسات الأداء

من شأن إدارة بهذه الطريقة أن تعوض عن الحاجة لطبقات متعددة من المراجعات والموافقات والتواقيع والتحقق والتدقيق. سيكون تحت تصرف صانعي

القرارات في الوقت المناسب معلومات دقيقة وذات صلة بالأداء لتقييم مهامهم وإجراءاتهم الخاصة بالأعمال ومقارنة أنفسهم بالآخرين داخل وخارج التعليم العالي على السواء، وتشخيص المشاكل، وفوق كل شيء إجراء أنواع التغييرات والتحسينات اللازمة لمساندة مهمة جامعة كاليفورنيا في القرن القادم في مجال التعليم والأبحاث والخدمة العامة.

من المؤسف أن جامعة كاليفورنيا لا يمكنها الاعتماد على عملياتها التخطيطية التقليدية لبناء الأداء الجديد هذا. وكما هو الحال بالنسبة لمعظم مؤسسات التعليم العالي، فإن عملية الموازنة قد حركت تقليدياً عملية التخطيط في جامعة كاليفورنيا. ترغم عملية مراجعة الموازنة المؤسسة على النظر خلفها زمنياً في الولايات وأعباء العمل ومستويات الموظفين والبرامج السالفة. يأخذ إعداد الموازنة للسنة القادمة أو السنتين القادمتين الأداء السابق كأساس ويسقطه في المستقبل. تركز خطط المؤسسات أو الأقسام بصورة رئيسية على العمليات المالية والموازنات وتخصيص الموارد للناس، واستراتيجيات التمويل. يوصف الأداء القوي بأنه يظل في حدود الموازنة (أي عدم صرف أكثر- ولا أقل- من الموازنة المرصودة). إضافة إلى ذلك، فإن الإجراءات المالية التقليدية لا تخبر الإدارة أي شيء عن كيفية عمل سياسات وعمليات وأساليب المؤسسة ومدى نجاحها. وبوجود هيئة تشريعية وهيئة حاكمة تطلبان دليل يثبت حسن إدارة الأعمال وزيادة الفاعلية والإنتاجية الإدارية، فإن الإجراءات المالية التقليدية للأداء الماضي لا تفعل سوى القليل لإقناع المشككين. في واقع الأمر، فإنهم غالباً ما يعملون أساساً للدفاع عن النمو المؤسسي أو توسيع البرامج أو الزيادات في الموازنة (Rush, 1994) وإن النماذج التقليدية لقياس أداء التعليم العالي تقيدتها أيضاً حدود الأقسام مما يشجع مدراء الوحدات على الاكتفاء بالاهتمام فقط بالجزء الذي يخصهم من العملية التي قد تمتد لتشمل مجموعات أو وحدات عمل متعددة ضمن المؤسسة. إن السماح لعملية الموازنة بأن تقود تدابير الأداء لا يأخذ في الحسبان المنظورات الخارجية الحرجة للزبائن وأصحاب المصالح فضلاً عن

أبعاد الأداء التي تعنيهم، مثل الوقت والكلفة ونوعية الخدمة. وأخيراً، ليست هناك فرصة لربط أهداف أداء الأفراد وعمليات تقييم الأداء بالأداء المؤسسي.

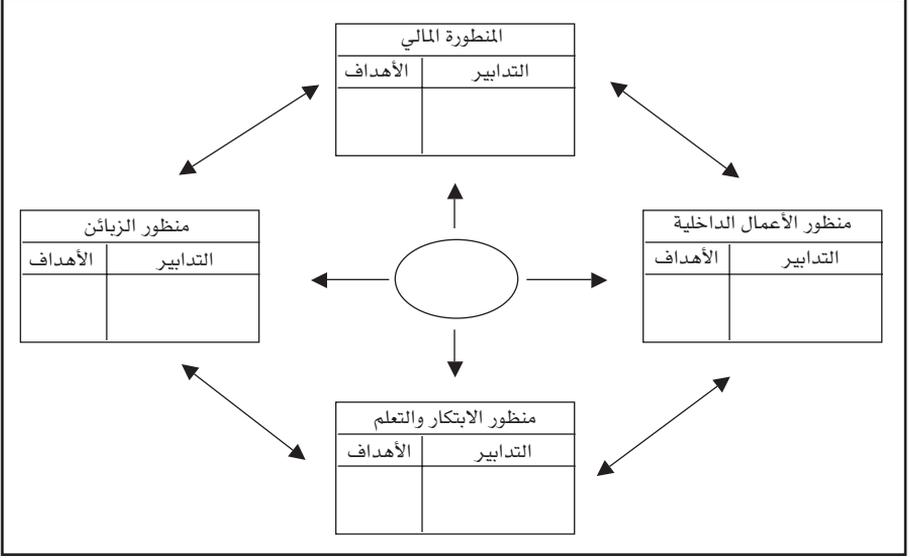
أدركت مؤسسات القطاع الخاص منذ فترة طويلة أن المؤشرات المالية وحدها لا تقدم ما تحتاجها المؤسسة من معلومات للتقدم بالعمل. وهي تعلم أن نظام القياس هو أداة اتصال مهمة وأنه يحتاج إلى التعامل مع عدد من أبعاد الأداء المختلفة. وهي تفهم أن تدابير الأداء يجب أن تربط مباشرة بالرؤية والاستراتيجية. وتعلمت أن أكداً المعلومات لا تشكل نظاماً جيداً للقياس؛ بل عوضاً عن ذلك، يجب جمع المعلومات دعماً لأهداف ومرام محددة. وتعلمت بشق الأنفس أن تنصت لصوت زبائنهم وموظفيها وأن تصمم منتجاتها وخدمات لتلبية احتياجات الزبائن كي تبقى منافسة. وهي تعلم أن الكفاءة الداخلية والإنتاجية وجودة المنتج/ الخدمة هي مفاتيح النجاح وأن قدرتها على اجتذاب موظفين ذوي بواعث ومهارات عالية والاحتفاظ بهم أمر مهم للإبقاء على ميزة تنافسية.

### **بطاقة متوازنة لتسجيل النقاط: وضع المستقبل في بؤرة الاهتمام**

مع الإدراك بأن جامعة كاليفورنيا يمكنها عند التقاعس عن قيامها بأعمال الاستفادة من أساليب عمل ابتكارية، فإنها اختارت البطاقة المتوازنة لتسجيل النقاط لتشكيل بنیان أدائها. وإن الرئاسة الإدارية للجامعة، بمساعدة استشارية من IBM، أطلقت مبادرة سميت شراكة للأداء، تشير اليوم إلى الجهود التعاونية التي يبذلها في مجال إدارة الأداء مكتب رئيس الجامعة والجامعات التسع التابعة لجامعة كاليفورنيا والمختبرات الوطنية الثلاثة التي تديرها الجامعة بموجب عقد لصالح وزارة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية.

إن نموذج بطاقة النقاط المتوازنة لقياس الأداء طوره أصلاً روبرت كابلان (Rob-ert Kaplan) وديفيد نورتون (1992) (David Norton، 1993، 1996). كلمة "متوازنة" تشير إلى الحاجة لرؤية ومعايرة الاستراتيجية والأداء من منظورات

متعددة. وإن مفهوم "بطاقة تسجيل النقاط" تبلغ الحاجة لإطار قياس بسيط ومقتضب يستشير المدراء في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على السواء.



الشكل 1-11 اللوحة المتوازنة لتسجيل النقاط

أعيدت طباعتها بإذن من Harvard Business Review. From Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). البطاقة المتوازنة لتسجيل العلامات- تدابير تحرك الأداء. حقوق الطبع والنشر من قبل رئيس وزملاء كلية هارفارد. جميع الحقوق محفوظة).

عالج العمل الذي قام به كابلان (و) نورتون الحواجز التي تعيق إيجاد استراتيجية تنفيذ على المدى القصير مؤشرات مالية تصمم حولها نظم إدارة تقليدية. وإن تدابير إرضاء الزبائن والكفاءة/الفاعلية الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين المتواصل للمؤسسة هي متممة للتدابير المالية في بطاقة النقاط المتوازنة (الشكل 1-11) التي تركز أهداف وتدابير أداء المؤسسة على بلوغ رؤيتها المستقبلية. الأهداف هي خرائط طرق لتحقيق الرؤية بينما التدابير مؤشرات للتقدم في تحقيق

الأهداف. تجر التدابير المؤسسة بكاملها تجاه الرؤية، تجاه نوع المؤسسة التي تريد أن تصبحها من أجل أن تتجح على مر الزمن.

فكر في بطاقة النقاط المتوازنة بأنها بمثابة أقراص مدرجة ومؤشرات في حجرة الطيار في طائرة. ومن أجل تنفيذ المهمة المعقدة لملاحقة وقيادة طائرة، يحتاج الطيارون لمعلومات تفصيلية بشأن نواح عديدة من الرحلة. إنهم بحاجة إلى معلومات عن الوقود وسرعة الرياح وارتفاع وتحديد الاتجاه، ووجهة الوصول، ومؤشرات أخرى تلخص البيئة الحالية والمتبأ بها. إن الاعتماد على جهاز واحد يمكن أن يكون. وبالمثل، يحتاج تعقيد إدارة مؤسسة اليوم إلى أن يكون باستطاعة المدراء مشاهدة الأداء في عدة مجالات في آن واحد (كابلان (و) نورتون، 1992).

لدى التكيف مع الأساليب الإدارية والموجهة نحو الخدمات للجامعات التابعة لجامعة كاليفورنيا ومكتب الرئيس، من شأن كل محور أداء في بطاقة النقاط المتوازنة أن يزود مدراء الأقسام والإدارات بمعلومات قيمة لصنع القرارات المتعلقة بالإدارة. في بيئة لامركزية ورضائية بشكل استثنائي في طبيعتها، تتيح تدابير الأداء الفرصة لتطوير "لغة تنظيمية" مشتركة للحث على العمل والتغيير. كما أنها توجه رسالة مهمة إلى أصحاب المصالح الخارجيين مفادها أن جامعة كاليفورنيا تحدد لنفسها اتجاهات واضحة، في كل من الحرم الفردي وعلى نطاق الجامعة بأسره على السواء.

تتألف جامعة كاليفورنيا من تسع جامعات مختلفة على نحو مميز (بيركلي، ديفيز، إيرفين، لوس أنجلوس، ريفرسايد، سان دييغو، سان فرانسيسكو، سانتا باربرا، وسانتا كروز) يحكمها مجلس حكام واحد. أتاح التزام الجامعة بتطوير بنية أداء الفرصة لتناول الأداء المؤسسي على مستوى مجال الأعمال على نطاق الجامعة كلها (مثلاً وظائف صحة وسلامة البيئة عبر حرم الجامعات التسع) وعلى مستوى الحرم الفردي (مثلاً، جميع وحدات الأعمال ضمن قسم إدارة الأعمال في حرم

جامعة كاليفورنيا). لقد استحدثت الشراكة من أجل الأداء على نطاق الجامعة لتنفيذ بيان أداء البطاقة المتوازنة لتسجيل النقاط من خلال مشاركة وتعاون بين الجامعات التسع جميعها. إضافة إلى ذلك، فإن العديد من الجامعات الفردية (مثلاً سان دييغو وديفيز) اعتمدت بطاقة النقاط المتوازنة من أجل إدارة عملياتها الإدارية على صعيد الحرم الجامعي.

من حيث التصميم، واجهت الشراكة الأدائية تحدياً هائلاً لإشراك تسع مؤسسات، كل منها فخورة بصفاتها الفريدة وملتزمة بها، وبطرق عديدة، تتنافس مع الجامعات الأخرى في عملية مصممة لتحديد أهداف وتدابير أداء مشتركة. ومما زاد التحدي سوءاً القلق المنتشر من أن يؤدي تقاسم ومقارنة بيانات الأداء بين المؤسسات التسع إلى منعكسات سلبية على صعيد الجامعات جميعها وعلى صعيد النظام بكامله. وفي حين أحرزنا تقدماً في التغلب على هذه العقبات، فإننا نعتمد على دعم والتزام وانخراط الإدارة العليا للجامعة بشكل متواصل للتركيز على قيمة قياس الأداء لتحسين الأعمال. ونتيجة لذلك، يزداد إدراك مدرائنا لقيمة الجهد.

بينما اعتبرت الشركات أصلاً بطاقة النقاط المتوازنة بمثابة نموذج استراتيجي لقياس الأداء، فقد أسهمت البطاقة في نظام إدارة استراتيجي جديد في كثير من المؤسسات التي دمجته في نسيج صنع قراراتها. إن كل منظور في البطاقة المتوازنة هو عدسة تتم من خلالها رؤية الأداء. وعند النظر إليها بمجملها، ينبغي أن تبلغ أهداف وتدابير البطاقة المتوازنة ما هو مهم إلى القسم المعني. كما أنها تعمل بمثابة مجموعة عتلات يمكن استخدامها لتعديل الميزان والمحافظة عليه بين تلك العوامل الهامة لنجاح القسم. إن المنظورات الأربعة للبطاقة المتوازنة جميعها قد أعطت وحدات الأعمال لدينا معلومات وبصائر جديدة في داخل عملياتها.

## كيف ينظر الزبائن إلينا؟

إن إدارة جامعة كاليفورنيا مرتاحة بازدياد لمفهوم "الزبون". وثمة قبول متزايد بأنه يجب على إدارة الجامعة فهم ومعالجة حاجات واحتياجات ومتطلبات من تخدمهم. وإن أخذ وجهة نظر الزبون في الاعتبار يعني التركيز على الاستجابة، والملاءمة الزمنية، ونوعية وكلفة المنتج والخدمة- من وجهة نظر الزبون. فيما يخص العمليات المولدة للإيرادات مثل محلات بيع الكتب في الحرم الجامعي، ومرافق وقوف السيارات، وخدمات الطعام وتزويده، فإنه يعني أيضاً استبقاء وتوسيع قاعدة الزبائن الحالية. نقيّم أداءنا من منظور الزبائن الذين يتلقون الخدمات (الطلاب، الهيئة التدريسية، الموظفون، الخريجون، الخ) وأصحاب المصالح الذين يحكمون على فاعليتنا ولهم تأثير أو أثر مباشر على نجاحنا أو فشلنا (المشروعون، أعضاء مجلس الجامعة، المتبرعون، ووكالات المنح، الخ). إن تحديد الزبائن وأصحاب المصالح الرئيسيين وفهم احتياجاتهم هما الخطوة الأولى في تصميم تدابير مركز على الزبائن. لقد طورت الشراكة من أجل الأداء مجموعة من أدوات تستخدم لتقييم رضا الزبائن وهي أدوات استخدمتها فرق مناطق الأعمال لجمع معلومات في مجالات مثل أهمية أداء الخدمات الأساسية في أعين الزبائن واحتياجات ومتطلبات الزبائن التي لم تتم معالجتها، وإدراك الزبائن لقيمة وفاعلية الخدمات المقدمة.

## في أي مجال يجب أن نتفوق؟

تركز الإجراءات التشغيلية الداخلية نحو الداخل في كيفية الأداء الداخلي لمجال الأعمال وتركز على تلك العمليات والأنشطة التي تقدم خدمات مهمة للزبائن الداخليين والخارجيين على السواء. هذه هي الإجراءات التي تروي قصة تسديد نفقات السفر في الوقت المناسب وبدقة، والتوظيف والاستخدام الفاعل، وسرعة إنجاز استفسارات الموظفين بشأن علاوات التقاعد، والبرامج الفاعلة للتخلص من النفايات الخطرة. وتعالج تدابير إجراء العمال الداخلية أموراً مثل الإنتاجية والدقة وزمن الدورة، والكفاءات الجوهرية، والاستخدام الفعال للموارد البشرية وموارد

المعلومات. إن بأبسط شكل لها، تحسب هذه المؤشرات الإنتاجية من حيث نسب الموارد إلى المخرجات (مثلاً عدد عمليات جدول الرواتب لكل مكتب جدول رواتب مركزي FTE وهي تحتاج، بأشد أشكالها تعقيداً، إلى أساليب لتحليل العمليات تحدد وتقيس كمية الخطوات والموارد الحرجة التي تحتاجها عملية الأعمال.

### **كيف ننظر إلى المعنيين ومزودي الموارد الرئيسيين؟**

تحتفظ المؤشرات المالية التقليدية بدور مهم في مبادرات الجامعة الخاصة ببطاقة النقاط المتوازنة. وتقوم مجموعة من النسب المالية الرئيسية بتقييم العافية المالية لمؤسسة جامعة كاليفورنيا برمتها. إنها إجراءات "قمة الهرم"، مثل نسبة التشغيل الصافية، وحالة المرافق، ومعدل إعادة الاستثمار، والتنافسية في تمويل الأبحاث، القدرة على الاستدانة. على الصعيد التشغيلي، تركز الأهداف والتدابير المالية على كلفة/ نوعية معادلة الخدمات وعلى استراتيجيات تخفيض التكاليف أو تجنب التكاليف ضمن مجالات أعمال محددة. وتدخل أهداف وتدابير توليد الإيرادات في المزيج لمجالات خدمات مساعدة، مثل مواقف السيارات ومخازن بيع الكتب.

### **هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق قيمة؟**

تعالج هذه الفئة من البطاقة المتوازنة لتسجيل النقاط قدرة المؤسسة على تحمل مستويات الأداء العالية على مر الزمن. نفحص هنا العوامل الأكثر ذاتية التي تسهم في الأداء العالي، مثل جو مكان العمل ومعنويات الموظفين، وتناسق المهارات، واستراتيجيات التطور المهني، والاستخدام الفعال للتقنية. في جامعة كاليفورنيا، تدرك مجالات الأعمال بازدياد قيمة تقييم هذه العوامل وهي تسهم في أداء وحدة الأعمال أو الأقسام. ومع ذلك، ما من أحد يستخف بتحدي تحديد أنجع أساليب القيام بهذا النوع من استغلال الثقافة. لقد طورت الجامعات الفردية ومبادرة الشراكة من أجل الأداء على نطاق الجامعة برمتها أدوات مسح لتقييم المناخ التنظيمي على صعيد مجموعة العمل أو الأقسام أو الشعب أو المؤسسة. تركز أعمال

المسح هذه على عوامل مثل أنماط القيادة والإدارة، وصنع القرار. والعمل الجماعي، والمعنويات، والاتصالات، والتدريب والمهارات، والحوافز والمكافآت، والمواقف من التغيير. وعندما تدمج مع جماعات التركيز وأساليب مدخلات الموظفين الأخرى، تستطيع أعمال المسح هذه تحديد المجالات التي تواجه مصاعب والتي تحتاج إلى تركيز وانتباه من قبل الإدارة.

أثبتت البطاقة المتوازنة فعاليتها في حل عجز نظم الإدارة التقليدية عن ربط الاستراتيجية الطويلة الأمد بالأعمال القصيرة الأمد. في جامعة كاليفورنيا، كانت البطاقة المتوازنة بمثابة حافز لتطوير وترجمة رؤية على نطاق الجامعة بكاملها للإدارة، والأهداف واستراتيجيات التواصل وربطها عبر التسلسلات الهرمية التنظيمية، ولدمج قياس الأداء في تخطيط الأعمال، ولتأمين منبر للنقل المستمر للتقنية فيما بين مؤسساتنا. وأهم من ذلك كله، فإن تدابير الأداء تساعدنا في إنشاء ودعم عملية المستمر للتقييم الذاتي والتصحيح على مستويات المؤسسة كافة. وإن دورها هو تزويد تغذية مرتدة بخصوص المجالات التي هي بحاجة إلى اهتمام على صعيد الجامعة بكاملها ولدعم الجهود التي يبذلها مدراءنا لتوجيه الطاقة والموارد نحو جهود التحسين.

### **بناء توافق بشأن الرؤية والاستراتيجية لإدارة جامعة كاليفورنيا**

في حين أن العديد من الجامعات التابعة لجامعة كاليفورنيا قد أفصحت بوضوح عن رؤيتها وأهدافها للكيفية التي يمكن لإدارة الحرم الجامعي أن تدعم على أفضل نحو مهمة التدريس والأبحاث والخدمة العامة للمؤسسة، لم تطور الجامعات التسع التابعة لجامعة كاليفورنيا رؤية وأهدافاً استراتيجية للإدارة ككل. في البداية، جمعت الشراكة من أجل الأداء معاً نواب رؤساء الجامعات لشؤون الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين لشؤون الأعمال والمالية في مكتب الرئيس من أجل تطوير وتنظيم رؤيتهم وأهدافهم لإدارة الجامعة (انظر الشكل 11-2 أدناه). لا تزال هذه الرؤية

الاستراتيجية قبله الأنظار اليوم كونها رؤية واسعة وعمامة واتجاهية بما فيه الكفاية لتصمد في وجه تجربة الزمن ولأن الأهداف قابلة للترجمة إلى أهداف أكثر تحديداً لكل مجال من الأعمال الإدارية. إن كون كبار المدراء الإداريين من جميع الجامعات التابعة لجامعة كاليفورنيا قد شاركوا في إيجادها قد جعل هذه الأهداف بوصلة يهتدي بها مدراء مجالات الأعمال وحفازاً للتعاون على نطاق الجامعة بأسرها.



الشكل 11-2 ملخص رؤية وأهداف جامعة كاليفورنيا بخصوص إدارة وعمليات الأعمال

لم ينته الدور المحوري الذي يؤديه فريق الإدارة الإدارية الأقدم للجامعة مع تطوير الرؤية والأهداف على نطاق الجامعة ككل لإدارة الأعمال والعمليات. فقد واصل العمل بوصفه مجموعة توجيه لاستمرارية الجهد يقدم توجيهاً متواصلًا، ويحدد الأولويات، ويحل المشاكل، ويقدم التشجيع، والباعث للموظفين لكي يشاركوا.

وقدم تأييده المرئي ومساندته للمشاركة من أجل الأداء الزخم اللازم عند تدشين فرق جديدة في مجالات الأعمال أو حين بدأ التحدي للوصول إلى توافق فيما بين المؤسسات التسع بأنه عقبة يتعذر التغلب عليها تواجه مدراء الأعمال في الجامعات.

### ربط الرؤية بأداء الأقسام من خلال أهداف وتدابير استراتيجية

يسمح بنيان أداء لمدراء جامعة كاليفورنيا بتبليغ المؤسسة على امتدادها باستراتيجيتهم وفي النهاية بربطها بأهداف أداء الأقسام والأفراد. اختارت الجامعة خمسة مجالات أعمال رئيسية لإرشاد تطوير تدابير مشتركة خاصة بالبطاقة المتوازنة للجامعات التسع. هذه هي الوظائف الإدارية الجوهرية: الموارد البشرية، إدارة المرافق، صحة وسلامة البيئة، تقنية المعلومات والعمليات المالية. وشكل المدراء الأقدم المسؤولون عن كل مجال نشاط فريق الشراكة من أجل الأداء وباشروا في ترجمة أهداف الجامعة إلى أهداف استراتيجية تخص مجالهم بالذات. مثلاً، فإن أحد الأهداف المالية هو "تأمين السلامة المالية لجامعة كاليفورنيا وإثبات المسؤولية الائتمانية عن الأصول الرأسمالية والمالية في النظام كافة". ولدى ترجمة هذا الهدف إلى إدارة المرافق، تفحص مدراء مرافق جامعة كاليفورنيا نظم الموازنة والضوابط الداخلية، ونظم المحاسبة بحثاً عن مؤشرات أداء للسلامة المالية. وركزوا على دورهم الإشرافي حسبما تشهده به حالة المرافق، ومصروفات الصيانة المسؤولة، وكفاية مخصصات الصيانة في الموازنة. تشمل تدابير أداء المرافق التي تدعم هذا الهدف ما يلي:

- ◆ المصروفات السنوية لعمليات المرافق وصيانتها ووحداتها العادية كنسبة مئوية لقيمة الاستبدال الحالية.
- ◆ متأخرات الصيانة المؤجلة (بالدولار) كنسبة مئوية من قيمة الاستبدال الحالية.
- ◆ احتياجات تجديد المرافق (بالدولار) كنسبة مئوية من قيمة الاستبدال الحالية.

وكذلك رسم مدراء صحة وسلامة البيئة في الجامعات التسع الأهداف الاستراتيجية لإدارة جامعة كاليفورنيا في مجال أعمالهم. وإن الهدف المالي لإدارة أعمال وعمليات جامعة كاليفورنيا هو كالتالي "نوصل خدماتنا بطريقة كفوءة وفعالة من حيث التكاليف. وتتجاوز القيمة التي نستحدثها كلفة استحداثها". وفيما يخص مالية البيئة والصحة والسلامة، فإن الهدف المعلن هو "تقدم البرامج والخدمات المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة بطريقة فعالة للتكاليف تسهم بقيمة للحرم الجامعي". وتشمل تدابير البيئة والصحة والسلامة لدعم هذا الهدف ما يلي:

◆ مجموع كلفة النفايات الكيميائية الخطرة لكل كيلوغرام من النفايات الكيميائية الخطرة تتم إدارتها

◆ كلفة سلامة الإشعاع لكل مستخدم مخول وعامل إشعاع مخول

◆ كلفة النفايات البيولوجية/الطبية لكل كيلوغرام من النفايات البيولوجية/الطبية تتم إدارتها

استحدث كل فريق من فرق قياس الأداء مجموعة أهداف لمجال عمله، مرتبة في فئات بطاقات نقاط متوازنة للتأكد من إمكانية تقييم الأداء من منظورات متعددة. وإذ تم توضيح الأهداف، اختارت الفرق تدابير أداء رئيسية لتقييم تقدمها على مر الوقت في تحقيق هدفها. وتمكّنها هذه التدابير من تقييم وتتبع أداء وحدتها ومقارنتها بأداء أنداها من مؤسسات جامعة كاليفورنيا. بعض التدابير موجهة لتقييم التقدم ولتشخيص المشاكل والعقبات فيما تبرز تدابير أخرى النتائج النهائية. حددت الفرق كل تدبير بوضوح لضمان مقارنة بالغة الدقة من حرم لآخر. إضافة إلى ذلك، تم وضع استراتيجية جمع البيانات، حتى موقع عناصر البيانات، وتواتر جمع البيانات والشكل المطلوب لتبليغ البيانات.

## استحداث ثقافة قياس الأداء

عندما أطلقت الجامعة الشراكة من أجل الأداء، كان مدراء أعمال المناطق في الجامعات التسع نقاط الانطلاق المنطقية. فيما تجتمع هذه المجموعات (مثلاً مدراء الموارد البشرية) دورياً لتقاسم المعلومات والتعاون بشأن مسائل تشغيلية مشتركة أو مسائل تخص السياسات، فإنها لا تهتمك نموذجياً في عملية التخطيط الاستراتيجي الجماعي. حققت تلك المجموعات نجاحاً كبيراً للغاية في تحديد أهداف مشتركة واستفادت تدايير الأداء من بطل ورائد من ضمن الفريق. وإن مقاربة مهيكلة، متدربة في مجال قياس الأداء ودورات لتسهيل عمل الفرق قد ساعدت أيضاً في المحافظة على التركيز والزخم.

تطلب حجم وتعقيد جامعة كاليفورنيا وطبيعتها اللامركزية استراتيجية لتقاسم معلومات إدارة الأداء ولإشراك قيادة الحرم الجامعي في حوار متواصل بشأن الموضوع. لقد استفادت الجامعة كثيراً من خبرة المختبرات الوطنية (لوس ألاموس، لورنس ليفرمور، (و) لورنس بيركلي) التي تديرها الجامعة في مجال قياس الأداء. وإن المختبرات الوطنية، بسبب عملها الرائد مع وزارة الطاقة لتحويل عملياتها من التقيد بالعقود إلى إدارة الأداء، قد نالت تقديراً وطنياً بوصفها "أفضل ما يكون".

يجتمع "فريق من الخبراء الاستشاريين" على نطاق الجامعة يسمى مجموعة أبطال الأداء كل ثلاثة أشهر بمثابة منبر لهذا الحوار والتبادل المنتظمين بشأن العديد من أوجه قياس وإدارة الأداء التنظيمي. وهذه المجموعة التي تضم رؤساء فرق القياس لدينا ونطاقاً واسعاً من الهيئة التدريسية ومكتب محامي الرئيس تستعرض مبادرات وأفضل ممارسات فريق القياس، وتستكشف الاتجاهات والنماذج المستخدمة في صناعات أخرى، وتقدم إرشاداً وتوجيهاً هامين للشراكة من أجل الأداء، وتعمل بمثابة قناة معلومات لما يخص كل منها من حرم جامعي. كما استحدثت الشراكة من أجل الأداء موقعاً على الشبكة العنكبوتية <http://www.ucop.edu/ucophone/businit> لنشر نطاق واسع عن المعلومات في

سائر أنحاء الجامعة: رؤية جامعة كاليفورنيا ومهمتها وقيمها وأهدافها من أجل إدارة الأعمال والعمليات؛ نهج وأهداف بطاقة النقاط المتوازنة؛ والعمل الجاري الذي تقوم فيه فرق القياس؛ ودراسات قابلة للتناسق تتعلق برضا الزبائن والمناخ التنظيمي؛ مواد للعرض؛ تقارير عن الحالة؛ روابط بمبادرات حرم الجامعات؛ وكتب بيضاء حول مواضيع ذات صلة بقياس الأداء.

**تخطيط الأعمال الاستراتيجي باستخدام البطاقة المتوازنة لتسجيل النقاط**

اعتمدت جامعتان تابعتان لجامعة كاليفورنيا هما ديفيز وسان دييغو، على وجه الخصوص، البطاقة المتوازنة بوصفها أداة استراتيجية لتخطيط أعمال إدارة الأعمال. نالت جامعة سان دييغو تقديراً وطنياً كونها السبابة في نجاحها في تكييف البطاقة لتتلاءم مع الإدارة الداخلية لقسم شؤون الأعمال المسؤول عن مجموعة متنوعة من خدمات الأعمال بما في ذلك حوسبة الحرم الجامعي؛ الشرطة؛ النقل؛ خدمات الإطعام؛ العمليات المالية؛ إدارة المرافق؛ الموارد البشرية؛ وبرامج البيئة والصحة والسلامة. توجه الربيعيات الأربع للبطاقة المتوازنة تخطيط الأعمال ضمن كل قسم وتقوم عملية لجمع معلومات حرجة على نطاق القسم بتقديم معلومات نظامية ومتساوقة ليستعرضها فريق إدارة القسم في خطوات تخطيط سنوية. وتجري كل سنة أعمال مسح بخصوص رضا الزبائن تشمل الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب بوصفهم زبائن خدمات القسم الأساسية. ويتم تتبع طولاني لدالات حساب المالية والإنتاجية لكل مجال عمل. وإن مسحاً سنوياً يتم إجراؤه للإدارة الإدارية والموظفين الإداريين لمعرفة المناخ التنظيمي يقدم تغذية مرتدة بخصوص نطاق واسع من المسائل المتعلقة بمناخ القوة العاملة. يستعرض فريق الإدارة بكامله بيانات قياس الأداء، وكل مجال أعمال بمفرده، ويتيح رؤية عن أداء القسم وفرصة للحوار وتعاوناً عبر حدود مجالات الأعمال. وتمكّن البيانات فريق الإدارة من تقييم آثار الأحداث والاستراتيجيات السابقة على نتائج أداء كل وحدة ومن تحديد مجالات التركيز للسنة التالية.

والآن يتمتع قسم شؤون الأعمال في جامعة سان دييغو بالقدرة على تحديد اتجاه ست سنوات من البيانات في مجالات عديدة مما يتيح تبصراً جديداً في ما يسفر عنه تركيز واستراتيجية فريق الإدارة من آثار على المدى الأطول. أسهمت عدة عوامل في نجاح فريق شؤون الأعمال في جامعة سان دييغو وهي:

◆ الدعم والانخراط القويان من جانب نائب رئيس الجامعة ومدراء مجالات الأعمال

◆ مجموعة واضحة من الأهداف الاستراتيجية للقسم

◆ ربط بيانات الأداء مباشرة بعملية تخطيط الأعمال وموازنتها

◆ تواصل واسع وتقاسم معلومات الأداء عبر موقع الجامعة على الشبكة العنكبوتية

◆ الاستثمار في الموارد اللازمة للتأكد من جمع وتحليل بيانات قياس الداء على أساس منهجي

يثبت برنامج البطاقة المتوازنة الذي اعتمده جامعة سان دييغو والذي هو الآن في سنته الخامسة، إن الأداء يتحسن عندما يتم قياسه وتحليله ومعالجته بشكل فعال وروتيني. ولكن الأهم من ذلك هو أن نهج البطاقة المتوازنة يزود المؤسسة بخريطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي لها أن تركز فيه طاقاتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الدعم الإداري. وفي كثير من الأحيان، في غياب معلومات ذات صلة تقدم في الوقت المناسب، سوف يطالب رؤساء الجامعات بتغيير لدى حصول حادثة واحدة اعتقاداً منهم بأنها دلالة على وجود مشكلة مزمنة أو أن مشكلة مزمنة يمكن أن تمر دون أن تلاحظ لسنوات عدة إلى حين حدوث أزمة. تضع البطاقة المتوازنة إطاراً موضوعياً لتقييم متواصل لفاعلية الخدمات الإدارية في الحرم الجامعي باستخدام بيانات حقيقية من الزبائن ومن مؤسسات نظيرة، ومن الناس الذين يقدمون الخدمات (Releya, 1998).

## إدارة الأداء بوصفها تمريناً للتعلم

لقد أرغم النمو السريع لجامعة كاليفورنيا مؤسساتنا على التصارع مع قرارات قاسية حول كيفية خلق وإدامة بيئة مجهزة للتعامل مع هذا النمو بدون موارد إدارية إضافية. يخلق بنيان أداء لغة مشتركة للجامعات التسع لتقييم فاعلية برامجها وخدماتها، وفي نهاية المطاف، التعلم من بعضها. تشكل الجامعات التابعة لجامعة كاليفورنيا شبكة طبيعية لمناقشة ومقارنة أساليب الأعمال ولتعزيز منافع كونها جزءاً من نظام أوسع. لم تفلح الجهود السابقة للمشاركة في وضع مقياس وطني لأداء التعليم العالي ويعود ذلك جزئياً إلى أن الجامعات التابعة لجامعة كاليفورنيا لم تعثر دائماً على الوصفة الصحيحة لمؤسسات تشكل مجموعة ذات أهداف مشتركة من أجل مقارنات ذات مغزى، وإلى أن التدابير لم تكن في غالب الأحيان ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية للحرم الجامعي أو لمجال الأعمال. في حين تبحث جامعاتنا عن سبل لمقارنة أنفسها بغيرها من المؤسسات، فإن هذه العملية تحتاج إلى أساس من الأساليب والعمليات والتعريفات والقواسم المشتركة التي تؤمن في النهاية معلومات يمكن أن تؤدي إلى إجراءات ونتائج.

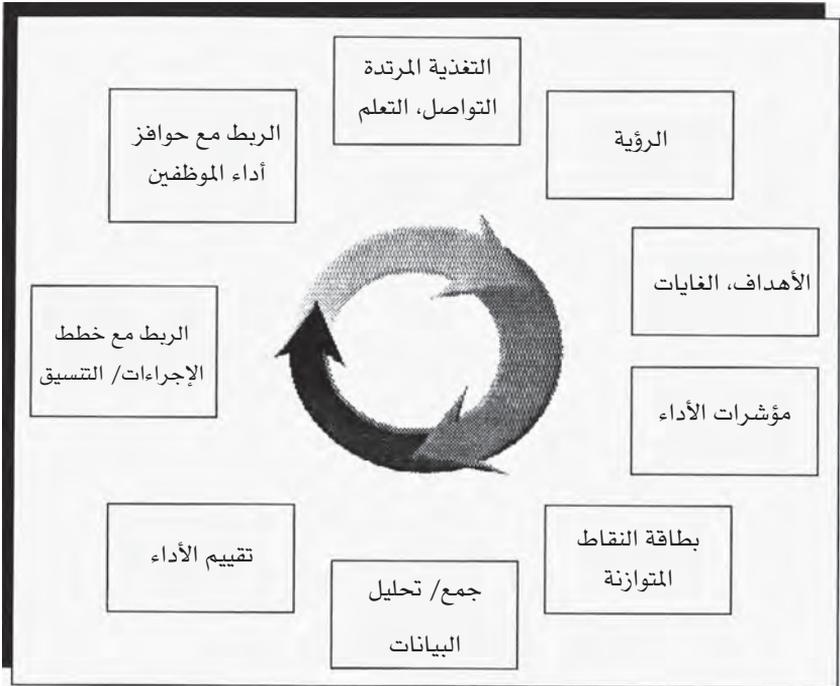
بدأت فرق الشراكة من أجل الأداء بصفحة بيضاء وحددت تدابير أداء موجهة نحو الأهداف من أجل مجموعتها المحددة التابعة لجامعة كاليفورنيا. كان تخويل المدراء المسؤولية عن تطوير أهداف وتدابير مجالات الأعمال عامل نجاح هاماً للشراكة من أجل الأداء. فقد دعت عدة فرق مؤسسات غير تابعة لجامعة كاليفورنيا إلى التعاون معها في مقارنة الأداء وأدخلت مقاييس ذات صلة بالصناعة حسب تقديرها. مثلاً، وجه فريق إدارة المرافق الدعوة إلى مدراء مرافق جامعة ستانفورد، وكالتك (Caltech) وجامعة كاليفورنيا الجنوبية للانضمام إلى فريق قياس الأداء وبالتالي وسعوا طبيعياً المجموعة ذات الأهداف المشتركة إلى مؤسسات خاصة مقرها في كاليفورنيا.

إن القيمة الحقيقية لقياس الأداء بطريقة مقارنة هي رؤيته في السياق وفهم ما يكشف عنه ولماذا، واستخدام هذا كنقطة انطلاق لتقاسم أساليب جيدة من حرم لآخر. إضافة إلى تقاسم بيانات الأداء، يتقاسم مدراء البيئة والصحة والسلامة نماذج لتقييم المخاطر والبرامج ذاتياً. يستخدم مدراء جدول الرواتب مسحاً مشتركاً لمستخدمي الأقسام للاطلاع على رضا الزبائن من أجل تزويدهم بتغذية مرتدة من أجل تطوير تحسين عملية جدول الرواتب. اشترك مدراء السفر في دراسة وطنية لمعرفة أفضل أساليب إدارة السفر مع الشركات التي تقوم بالأعمال على نطاق عالمي وأدخلت ما توصلت إليه من نتائج في توصياتها الجماعية لتحسين عمليات حجوزات السفر وتسديد النفقات على نطاق الجامعة. ويقارن مدراء المرافق استراتيجيات لخدمات صيانة المباني وتنسيق الحداثق ويستعرضون المقاربات والتكاليف بالنسبة لأولويات فرادى الجامعات.

في نهاية المطاف، أدى هذا النوع من الحوار والتقاسم بين المدراء بشأن عمليات الجامعات المنفردة إلى قرارات باتخاذ إجراء جماعي لتحسين تكاليف ونوعية الخدمات عبر نظام جامعة كاليفورنيا بكامله. عندما أدرك مدراء البيئة والصحة والسلامة عدم وجود اختلافات ملحوظة في ما يتكبدون من تكاليف للتخلص من النفايات الخطرة، فإنهم تعاونوا على إعادة طرح مناقصات لهذه الخدمات على نطاق الجامعة بأسره مما أسفر عن وفورات بلغت وسطياً 25٪ لكل حرم جامعي. وتعاون مدراء المرافق مع نظرائهم العاملين في مجال الموازنة الرأسمالية والتخطيط والتصميم والبناء بهدف تحديد كمية احتياجات الجامعة لتجديد المرافق والوصول إلى تعريف عملي مشترك لعبارة "قيمة الاستبدال الحالية". وأقامت جامعة كاليفورنيا شراكة مع نظام جامعة ولاية كاليفورنيا لتخفيض تكاليف المنافع بمبلغ 16 مليون دولار على مدى أربع سنوات.

في جامعة كاليفورنيا، توجه الإدارة والموظفون الإداريون في كل مجال من مجالات الأعمال طاقاتهم نحو ردم الهوة بين أدائنا الحالي وإمكانياتنا المستقبلية.

إننا نعمل على تغيير الطريقة التي ندير بها الكثير من وظائفنا في مجال الأعمال. وقد ساعدت البطاقة المتوازنة على زيادة حدة تركيزنا وعلى تحسين موائمة أنشطتنا اليومية من خلال استراتيجيات أطول مدى. في هذه العملية، إننا نبني أيضاً ثقة وتعاوناً وحواراً أفضل، ومستويات أعلى من المشاركة الفعالة للموظفين في صياغة مستقبل عملياتنا، وثقافة بيئة حيث تتم حياكة معلومات الأداء في نسيج فلسفتنا للإدارة الإدارية. تقول حكمة "تقويم المزارعين" The Farmers? Almanac: "ما على الهالة إلا أن تسقط بضع بوصات فقط لتصبح أنشطة". إن الاهتمام بتدابير النجاح هو أفضل آليتنا للبقاء.



الشكل 11-3 عملية إدارة أداء جامعة كاليفورنيا

## بناء بطاقة النقاط المتوازنة: كيف السبيل لكي تنجح

في حين لا توجد معادلة وحيدة لبناء بطاقة النقاط المتوازنة، ثمة عدة خطوات وإجراءات احتياطية ضرورية كي تتخذها مؤسسات التعليم العالي.

(1) تحديد نطاق مجال الأعمال الذي سوف تستخدم فيه البطاقة المتوازنة: مهمتها، المنتجات والخدمات الجوهرية، والزبائن الرئيسيون. تعريف وحدات الأعمال المسؤولة عن تقديم هذه المنتجات والخدمات، وإشراكها في الجهد، حتى وإن كان موقعها في أقسام أخرى من الهيكل التنظيمي. إشراك الإدارة بالمسؤولية المباشرة عن المهام والعمليات الجاري قياسها.

(2) إشراك الإدارة العليا للمؤسسة/القسم وذلك بالقيام أولاً بتقديم مفهوم البطاقة المتوازنة وتوضيح فوائد النهج الذي تحرضه الرؤية للوصول إلى قياس الأداء. تحديد دور رعاية متواصل لفريق الإدارة العليا وهو دور يمتد طوال فترة استحداث البطاقة المتوازنة.

(3) إشراك الإدارة العليا للمؤسسة/القسم في عملية استحداث الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تؤمن السياق اللازم لتقييم الأداء. موازنة احتياج المؤسسة النموذجي للمشاركة الواسعة والتشاور والتوافق مع الحاجة لتحديد اتجاه واستراتيجية المستقبل.

(4) البحث عن مدخل من أصحاب المصالح والزبائن الرئيسيين أثناء عملية بناء البطاقة المتوازنة للتأكد من أن الرأي الذي يتمخض يعكس الاحتياجات والتوقعات للأداء.

(5) إشراك إدارة الأقسام في تطوير الأهداف الطويلة الأمد لعمليات أقسامها واختيار تدابير الأداء لتتبع التقدم في بلوغ هذه الأهداف على مرور الوقت. الإدراك بأن تخويل مدراء وحدات الأعمال سلطة تحديد مؤشرات الأداء

الصحيح لمجال أعمالهم يعتبر أساسياً لكسب دعمهم واقتناعهم. تقديم تدريب في مجال التنظيم الاستراتيجي وفي تطوير تدابير أداء لجميع أعضاء الفريق.

(6) تحديد أنواع التدابير الملائمة لمختلف مستويات التبليغ. على مستوى مجلس الأمناء/أعضاء المجلس في مجال التبليغ، يكفي كحد أقصى ما بين ثلاثة وأربعة مؤشرات أداء في كل فئة من البطاقة المتوازنة لإيصال الرسالة. يحتاج المستوى التشغيلي إلى مزيد من المعلومات وتفصيل أوسع. لذلك فإن التدابير المقترحة أثناء بناء البطاقة المتوازنة ينبغي فرزها وترجيحها وتمييزها. لكل قياس أداء يتم اختياره، ينبغي لك أن تعرف ما هي المعلومات التي سوف تنتج ولماذا هي قيمة، ولن. وفي نهاية المطاف، يلزم أن تعرف ما هي الإجراءات التي يمكنك اتخاذها استناداً إلى هذه المعلومات. كبدائية، ركز على التدابير الهامة القليلة التي سوف تخبرك بأكثر ما أنت بحاجة إلى معرفته. ثم قم بتوسيع وتهذيب تدابيرك.

(7) تحديد ملكية واضحة لعملية صيانة البطاقة فضلاً عن جمع البيانات وتحليلها. في عالم الجامعة المؤلف من نظم حواسيب "ظل"، وقواعد بيانات مضاعفة، وبيانات غير منسجمة، فإن مهمة ربط التدابير بقواعد البيانات ونظم المعلومات هي مهمة تنطوي على تحد. ويصبح هذا أسهل عندما تحدد بوضوح مصادر البيانات للقياسات.

(8) إبراز دور البطاقة بوضوح في إدارة الوحدة أو القسم أو المؤسسة، مع فهم أنه في حال أخذ معلومات القياس خارج السياق، لا يمكن إساءة تفسيرها فحسب وإنما يمكن إساءة استخدامها. في بيئة معقدة مثل جامعة كاليفورنيا، تتفاوت النتائج المؤسسية وعلى مستوى وحدة الأعمال وذلك بسبب الاختلافات في مواقع حرم الجامعات ومواردها وأهدافها، من بين عوامل أخرى، التي هي جميعها خارج سيطرة الإرادة. إن إنزال عقوبة بسبب نقص الأداء سوف ينقص قيمة مبادرة لقياس الأداء بل يجب معاملة أوجه قصور الأداء ليس بوصفها مشاكل وإنما

بوصفها فرصاً. وفوق كل شيء، من المهم تقدير ومكافأة انخراط مدراء الأعمال في العملية- جراء ما يقدمه هذا الانخراط من قيمة لمعلومات القياس بقدر ما تسفر عنه العملية من تغيير ثقافي داخل المؤسسة. اجعل إطار النقاط المتوازنة متوفراً على أوسع نطاق، وأبقه مرئياً، وزوده بالمراجع في أحيان كثيرة، وشجع على تطوير قياسات من المستوى الثاني في الوحدات التشغيلية أو الأجزاء غير المركزية من المؤسسة وذلك لدفع رسالة قياس الأداء إلى أعماق ما يمكن داخل ثقافة المؤسسة. وفي النهاية، ينبغي أن تعكس خطة أداء كل موظف الأهداف والمرامي المؤسسية.

(9) مراجعة البطاقة المتوازنة دورياً وطرح الأنواع التالية من الأسئلة:

هل نقيس الأشياء الصحيحة؟

هل تكاليف جميع البيانات تتجاوز القيمة التي نحصل عليها؟

هل يغير قياس الأداء الطريقة التي نقوم بها بالأعمال؟ وهل نتخذ قرارات أفضل نتيجة لذلك؟

كيف نستطيع تحسين تدابيرنا للحصول على المعلومات التي نحن بأمس الحاجة إليها؟

قم بمراجعة رؤية وأهداف وتدابير القسم ثانية حسب الحاجة للتأكد من أنها تقدم نظرة دقيقة لتركيزك واتجاهك المستقبلي. تسمح لك هذه العملية من المعلومات المرتدة والمراجعة بمراقبة النتائج القصيرة الأجل والاستفادة من تعلم الوقت الحقيقي. يجب التأكد من أن تدابير أدائك لا تشجع نوع السلوك الذي يأتي بنتائج عكسية والذي ابتليت به بعض الشركات الربحية وفي وقت أقرب عهداً مصلحة الإيرادات الداخلية- إدارة الأرقام بدلاً من معالجة المشاكل الأساسية.

## المراجع

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January/February). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993, September/October). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January/February). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Relyea, S. W. (1998, June). From gutter balls to strikes: UCSD's balanced scorecard program. *NACUBO Business Officer*.
- Rush, S. (1994). *Benchmarking: How good is good? Measuring institutional performance in higher education*. Princeton, NJ: Peterson's Guides.

\*\*\*\*\*