

اختبر نفسك

يوقّر هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدّد؛ لمساعدتك على التأكد من معرفتك الأساسية بأسس قياس الأداء. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. ما قياس الأداء؟

أ. تقييم نتائج الأعمال لتقرير مدى كفاية عمل الشركة، ومعالجة جوانب القصور في الأداء ومشكلات العمليات.

ب. أتمتة بيانات الأداء جميعها، وإصدار التقارير عنها؛ كي يتمكن المديرون من تقييم فاعلية مجموعاتهم، وتحديد مشكلات الأداء على نحو سريع.

ج. وضع أهداف طموحة لكل موظف في المجموعة؛ كي يشعر الموظفون بحافز يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من الأداء.

2. ما مؤشّر الأداء الرئيس؟

أ. مقياس يُشير إلى قدرة كل مدير على قيادة مجموعته قيادة فاعلة.

ب. مقياس يعكس مدى حسن عمل المؤسسة، في ما يخص جانب محدّد من جوانب الأداء.

ج. مقياس يمثّل وضع الشركة الإجمالي ضمن قطاعها، مقارنة مع المنافسين.

3. ما نظام قياس الأداء؟

- أ. سلسلة من الرسوم التوضيحية، التي تبين التغيرات في الأداء خلال فترة محدّدة.
- ب. قاعدة بيانات مركزية، تتضمّن بيانات الأداء الواردة من كل جزء من أجزاء المؤسسة.
- ج. مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، ومقاييس الأداء المطبّقة على الشركة كلّها.

4. ما الجملة التي تصف مراحل عملية قياس الأداء؟

- أ. تصميم برامج مكافآت، وتخصيص حوافز لوححدات الأعمال في الشركة.
- ب. تقرير ما يجب قياسه، وجمع بيانات الأداء الخاصة به، وتفسير تلك البيانات.
- ج. اختيار نظام رسمي لقياس الأداء وتطبيقه وتحديثه.

5. ما الجملة التي تمثّل مقياس الأداء؟

- أ. تطوير تشارك المعرفة.
- ب. تسليم 100% من الطلبات في الوقت المحدّد، مع نهاية السنة المالية.

ج. عدد الموظفين الذين يكملون التدريب، ويجتازون الاختبار مع نهاية ربيع السنة.

6. ما الجملة التي تمثل إستراتيجية ضمان قدرتك على جمع بيانات أداء موثوقة، حول المقاييس التي وضعتها؟

أ. تجميع بيانات محدثة، ومعدة لقيامك بتتبع الأداء خلال الزمن.

ب. قيامك بجمع البيانات بنفسك حول أداء مجموعتك، أو الطلب إلى موظفيك جمع البيانات في أثناء قيامهم بعملهم.

ج. الاقتصار على البيانات الموضوعية فقط - أي التي يسهل قياسها -، وذلك مثل إيرادات المبيعات، والتكاليف، وعدد الموظفين الجدد.

7. ترغب في وضع هدف للمقياس «النسبة المئوية للطلبات المستلمة في الوقت الصحيح». ما الأسلوب الذي ستستخدمه؟

أ. وضع هدف شديد الطموح - تسليم (99% - 100%) من الطلبات

في الوقت الصحيح -؛ لتحفيز الروح التنافسية لدى الموظفين.

ب. المقارنة مع نسب التسليم في الوقت الصحيح ضمن القطاع،

ثم ملاءمة الهدف مع متوسط رقم الطلبات المسلمة في الوقت

الصحيح، الذي حدّدته أنت.

ج. وضع مجال للأهداف: 80% كهدف حد أدنى، 90% كهدف متوسط،

و 99% كهدف متقدّم.

8. لقد جمعتَ بيانات، تظهر أنّ الأداء جاء أدنى بكثير من مجال الأهداف الذي حدّدتها. كيف ستكون استجابتك؟

أ. التحرّي عن الأسباب المحتملة لهذا القصور، بما في ذلك وجود عمليات جديدة، أو تغيّرات في العاملين، أو نقلات كبيرة في التقنية.

ب. تقرير أنّ مجال الأهداف كان مفرطاً في الطموح إجمالاً، والتفكير في جعله أكثر تواضعاً.

ج. تحديد مبادرة أو مشروع، يسمح لمجموعتك بتطوير الأداء؛ لتحقيق مجال الأهداف المستهدف أو تجاوزه.

9. ما المنهجية التي تستخدمها؛ للمحافظة على أسلوب قياس الأداء؟

أ. المحافظة على انسجام مقاييس الأداء مع مرور الزمن؛ كي تستطيع المقارنة مع بيانات الأداء في الماضي.

ب. تعديل أهداف الأداء ومقاييسه عند الضرورة، على نحو يعكس الواقع المتغيّر.

ج. تغيير المقاييس، كلّما ظهر تغير مفاجئ في بيانات الأداء.

10. ما الجملة التي تعدّ مثلاً على مؤشّر أداء «أمامي»؟

أ. تصنيفات رضا العملاء.

ب. الإيرادات في ربع السنة الأخير.

إجابات أسئلة الاختبار

1. أ من خلال قياس الأداء، تحدّد الشركات مقدار فاعلية إستراتيجياتها وعملياتها، وتتوصّل إلى حلول لمشكلات الأداء وغيرها من المشكلات. تعتمد الشركات إلى تقييم أدائها لأسباب كثيرة أخرى، من بينها تحديد إذا كان عليها أن تعيد النظر في موازنتها وتوقعاتها، أو تحديد الجوانب الضعيفة؛ للتمكّن من تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع المنافسين، أو لتوزيع حوافز ومكافآت مستندة إلى الأداء على نحو عادل بين موظفيها.

2. ب مؤشّر الأداء الرئيس، هو تمثيل لعامل النجاح الحرج؛ أي للعنصر الرئيس الذي يحدّد النجاح في إنجاز هدف إستراتيجي حدّدته الشركة أو الوحدة. وقد يكون لدى المؤسسة مؤشّرات أداء رئيسة لكل جانب من جوانب عملها، أو يمكن أن تجعل عوامل النجاح الحرجة لديها، تتركّز على جانب واحد من جوانب عملها. مثلاً: قد تتركّز مؤسسة غير ربحية للخدمات الاجتماعية عوامل النجاح الحرجة لديها، على مقدار المساعدات الممنوحة إلى الجهات المختلفة التي تخدمها.

يستخدم كثير من المؤسسات ثلاثة أنواع من مؤشّرات

الأداء الرئيسة: مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالعمليات، وهي تقيس كفاية كل عملية مثل: «زمن دورة إصلاح المنتج» أو إنتاجيتها، ومؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بالمدخلات، وهي تقيس الأصول المستثمرة لتوليد نتائج الأعمال مثل: «المبلغ المصروف على البحث والتطوير». ومؤشرات أداء رئيسة متعلقة بالمرجات، وهي تقيس نتائج أنشطة الأعمال مثل: «الإيرادات».

3. ج بما أنه يوجد نظام رسمي لقياس الأداء مطبّق في الشركة كلّها؛ فإنّ هذا النظام يسمح للمديرين التنفيذيين برؤية كيفية تضافر نتائج الأعمال المتولّدة في مختلف وحدات الشركة، للوصول إلى النتائج الإجمالية. وهكذا فإنّ نظام قياس الأداء يمنح المديرين والمديرين التنفيذيين، نظرة شاملة رفيعة المستوى إلى أداء المؤسسة، ويمنحهم فهمًا لكيفية عمل أجزاء الشركة معًا؛ للوصول إلى النتائج النهائية.

ومن أنظمة قياس الأداء الشائعة «لوحة القيادة» تدعى أيضًا «لوحة العدادات» التي تظهر بيانات الأداء مجتمعة؛ وأنظمة تطوير الجودة مثل: «6 سيغما» وبرنامج «بولدريج الوطني للجودة»؛ و «بطاقة النقاط المتوازنة».

4. ب في المرحلة الأولى (تقرير ما يجب تقييمه)، تحدّد أهداف لمجموعتك، ثم تحدّد الأفعال التي يجب القيام بها لمساعدتك على تقدير إذا كانت المجموعة، ستتوصّل فعلاً إلى إنجاز هذه الأفعال.

أمَّا في المرحلة الثانية (جمع بيانات الأداء)، فتضع أهداف (الأداء المطلوب) لكل مقياس من مقاييس الأداء، ثم تجمع بيانات الأداء. وفي المرحلة الثالثة (تفسير بيانات الأداء)، تحلل البيانات التي جمعتها لتتمكّن من مقارنتها مع أهدافك، ثم عليك أن تعيد النظر في المقاييس والأهداف عند الحاجة في حالة وجود وقائع جديدة.

5. ج تُشير مقاييس الأداء، إلى كيفية قيامك بتحديد إذا كنت قد قمت بالأنشطة الحرجة اللازمة لإنجاز أهداف مجموعتك. وتشير المقاييس أيضًا إلى نوع البيانات التي عليك أن تجمعها لتقييم الأداء. مثلاً: قد يسمح لك مقياس «عدد الموظفين الذين أتموا الدورة التدريبية، واجتازوا الاختبار مع نهاية ربع السنة»، بتقييم مدى حسن تنفيذ مجموعتك للنشاط الحرج «تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للمعدات»، وهذا ما يمكن بدوره أن يدعم هدف «تقليل حوادث العاملين».

6. أ يمكنك أن تشعر بمزيد من الثقة حول صحّة البيانات التي تجمعها إذا كانت البيانات حديثة، وإذا كانت تتوافر بالتواتر الكافي لتتبع الأداء، ومقارنته بالمقاييس المعتمدة، وكذلك إذا كانت تتمتع بالقدر الكافي من التفصيل والدقة. تعدّ البيانات الواردة من مصادر خارجية - مثل المؤسسات التي تتابع أوضاع الشركات في السوق - غالبًا، بيانات صالحة أيضًا.

7. ج قد يكون وضع مجال أهداف مؤلّف من هدف أدنى وهدف متوسّط وهدف متقدّم، مفيداً لمساعدة موظّفيك على فهم مستويات الأداء المتغيّرة التي يتعيّن عليهم الوصول إليها، بهدف تحقيق أهداف أكثر طموحاً. ويمكن أن تكون النقطة «المتقدّمة» ضمن مجال أهدافك، مفيدة أيضاً في جعل روح التنافس تدب في موظّفيك؛ حيث يمثّل الهدف المتقدّم تحدياً ويتطلّب جهداً غير قليل.

8. أ تُشير الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، إلى وجود حاجة للتحريّ عن الأسباب الكامنة خلف التقصير. مثلاً: إذا كان موظّفوك يرتكبون عدداً من الأخطاء يفوق العدد المستهدف، فقد تكون المشكلة نابعة من تشوّشهم حول كيفية استخدام آلة جديدة أو تقنية جديدة. أو يمكن أن يكون ذهاب عدد كبير من الموظّفين إلى عطلاتهم الصيفية، وحلول مؤقّتين محلّهم سبباً في ذلك أيضاً؛ لأنّ المؤقّتين لم يألّفوا العمل بعد. ومن خلال تحديد أسباب قصور الأداء، يمكنك زيادة فرصتك في اختيار التدخّل المناسب لتصحيح الوضع.

9. ب إنّ واقع الأعمال في حالة تغيّر دائم، وذلك بسبب تغيّر التقنية وتغيّر تفضيلات العملاء، إضافة إلى ظهور إستراتيجيات جديدة لدى الشركة أو الوحدة. لذا، يجب أن تكون أهدافك ومقاييس أدائك على صلة بشروط العمل الحقيقية. لكن عليك المحافظة

على أكبر قدر من الانسجام في ما يخص الأهداف والمقاييس مع مرور الزمن؛ كي تتمكن من مقارنة الأداء في المراحل المختلفة. هذا يعني أنّ عليك إقامة توازن دقيق: المحافظة على التوافق بين الأهداف والمقاييس حيث يكون ذلك ممكناً وملائماً، لكن مع الاستعداد لتعديلها عند الحاجة بحيث تعكس تغيير الواقع.

10. أ توجي المؤشرات «الأمامية» بالكيفية التي يمكن أن يتغير وفقاً لها أداء مجموعتك في المستقبل. فمثلاً: كلما ازداد رضا العملاء ازداد احتمال شرائهم المزيد من شركتك، إضافة إلى احتمال إنفاقهم مزيداً من المال على مشترياتهم، ما يعني زيادة الأرباح. تتضمن الأنظمة الفاعلة لقياس الأداء مزيجاً من المؤشرات «الأمامية» والمؤشرات «الخلفية». إنّ المؤشرات الخلفية تنظر إلى الماضي، أي إلى ما أنجزته الشركة سابقاً، وذلك مثل الإيرادات وعدد الحسابات الجديدة والمبيعات، إلخ...