

الفصل الخامس

معايير مراجعة الأداء



أولاً : معايير مراجعة الأداء

معايير مراجعة الأداء يجب أن تهدف الى تحقيق الهدف على مستوى الفرد/القسم/ الإدارة وتساعدياً فى اتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجى للمؤسسة ويتم قياس معايير مراجعة الأداء على المستوى الفردى من خلال معيارين رئيسيين معيار كمى **Quantity** ومعيار نوعى **Quality** وسنضرب مثلاً لتوضيح المعيارين بطريقة مبسطة للغاية نقوم بتطبيقها بالفعل بشكل يومى فى حياتنا اليومية وسنبداً بالمعيار الكمى

أ - معايير كمية **Quantity**

مثال :

- تحقيق أعلى معدلات لاستثمار الأجهزة والمعدات فى الأقسام تحت إشرافه
- أكبر عدد من خطابات الشكر والتقدير لمستوى الخدمات المقدمة
- أقل عدد من الملاحظات السلبية
- أعلى معدل للوحدات الإنتاجية ساعة / يوم/ شهر

سنبدأ المثال بسؤال ..

- لماذا خلق الله الإنسان ؟ ماهو الهدف؟

الأجابة:

من القرآن الكريم قال الله سبحانه وتعالى :-

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) سورة الذاريات الآية (٥٦)

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ)
الملك: الآية (١٥)

إذن الهدف الاستراتيجي لخلق الإنسان هو عبادة الله الواحد

- وعليه فالإنسان مكلف بالعمل وبأداء طقوس يومية للوفاء بحق الله في عبادته وشكره.

وطبقاً لتعاليم الدين الإسلامي فهناك أركان خمسة للدين قال رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم ((بني الإسلام على خمس: شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وصوم رمضان، وحج البيت من استطاع إليه سبيلاً))

ومن أهم تلك الأركان بعد شهادة التوحيد ركن الصلاة ، وهذا هو موضوعنا فيما يتعلق بالسؤال التالي:

- هل للمسلم معدلات أداء كمية يؤديها بصورة يومية ؟

بسم الله الرحمن الرحيم

(إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا) (١٠٣) النساء

(إِنِّي أَنَا اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدْنِي وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِذِكْرِي) (طه)

(وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ) (البقرة)

الإجابة نعم لكل مسلم معدلات أداء كمية يؤديها يومياً وهي (الصلاة)، والمعدل (رقمي - عددي) يمكن قياسه وهو مقترن بتوقيات محددة فكيف أنك تؤدي عدد (١٧) ركعة يومياً موزعة على خمسة فروض بتوقيات محددة من الفجر وحتى موعد صلاة العشاء، فهذا هو معدل الصلوات المفروضة والتي تؤديها بشكل يومي وإذا ما طبقنا ذلك على الموظف في عمله فسنجد أنه مطالب بإنتاج كمى مقترن بتوقيات محددة خلال فترات العمل.

ب - معايير نوعية Quality

- السؤال التالي : هل كل إنتاج العامل مقبول أم أن بعض الإنتاج يتم رفضه بمعرفة إدارة الجودة ويتم إعادته لعدم مطابقته لمعايير الجودة؟
الإجابة نعم هذا يحدث بالفعل ..

- وهل هناك ربط بين واقع أداء العامل لعمله وأداء المسلم للصلاة ؟

الأجابة نعم بالتأكيد ففي الحديث الشريف

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ الْمَسْجِدَ ، فَدَخَلَ رَجُلٌ فَصَلَّى ، ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : ارْجِعْ فَصَلِّ ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ . فَرَجَعَ فَصَلَّى كَمَا صَلَّى ، ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : ارْجِعْ فَصَلِّ ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ - ثَلَاثًا - فَقَالَ : وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ لَا أَحْسِنُ غَيْرَهُ ، فَعَلَّمَنِي ، فَقَالَ : إِذَا قُمْتَ إِلَى الصَّلَاةِ فَكَبِّرْ ، ثُمَّ اقْرَأْ مَا تيسَّرَ مَعَكَ مِنَ الْقُرْآنِ ، ثُمَّ ارْكَعْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ رَاكِعًا ، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَعْتَدِلَ قَائِمًا ، ثُمَّ اسْجُدْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ سَاجِدًا ، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ جَالِسًا . وَافْعَلْ ذَلِكَ فِي صَلَاتِكَ كُلِّهَا .

نستنتج مما سبق أن المعدل هو انتاج (كمي - Quantity) يمكن قياسه وأن لكل أنتاج مواصفات ومعايير جودة محددة (نوعي) (Quality) اذا ما التزم العامل بها يتم قبول انتاجه وترتفع منزلته لدى صاحب العمل ويزداد أجره وأذا تهاون في أداء عمله يتم رفض انتاجه ويخسر الكثير .

في واقعة لأحدى شركات القطاع العام العاملة في انتاج الأجهزة المنزلية وذلك قبل بيعها تم ربط الانتاج بالحوافز فكان زيادة الانتاج بشكل كبير يفوق المعدلات الطبيعية وبكل أسف تم الانتاج وبه عيوب في الصناعة مما اضطر مفتشى إدارة الجودة الى اعادة الكثير من المنتجات لخطوط الانتاج لاصلاح العيوب وبالتالي تأخر صرف حافز الانتاج للعمال فقام العمال بالضغط على إدارة الشركة للتخفيف من ضغط مفتشى الجودة، وكانت النتيجة كارثية فقد خرج الانتاج الى الاسواق معيباً وفقدت الشركة سمعتها لدى المستهلك وانهارت تماماً.

ثانيا : خطوات اعداد معدلات الاداء

سنتعرف فيما يلي على كيفية إعداد معدلات الأداء و معدلات الأداء هي السبيل الوحيد للقياس وبدونها ستكتشف أنك تقود سيارة وأنت مغمض العينين لاتعرف كم اجتزت من مسافة وكم بقى وماهو معدل سرعتك فأنت لاترى طريقك نحو الهدف والامر يسير إذا ما اتبعت الخطوات التالية :

١. قم بقراءة التوصيف الوظيفي الخاص بك جيداً
٢. حدد الهدف من وجود الوظيفة واكتبه في الصفحة الأولى كهدف رئيسي أو هدف استراتيجي لوجود إدارتك وقم بكتابة اسمك ووظيفتك ووقع
٣. اقرأ جيداً مهام ومسؤوليات وظيفتك واجعل من كل مهمة هدفاً في ذاته ،

مثال : لاعداد معدلات الأداء من خلال قراءة متأنية للتوصيف الوظيفي :

إذا ماكان أحد مسؤولياتك الرئيسية هي :

١. (التأكد أن جميع العاملين بإدارتك على علم بسياسات وتعليمات الجودة)

كيف تترجم تلك المسؤولية إلى هدف له خطة ومعدلات يمكن القياس عليها
فليس من المعقول أنك ستتوجه إلى موظفيك لتسألهم هل أنتم على ثقة ومتأكدون
من أنكم على علم تام بسياسات وتعليمات الجودة فهذا ليس منهجاً علمياً
يتبع فكل المطلوب منك أن تكتب فى الخطوة التالية المهمة باعتبارها هدفاً
مطلوباً تحقيقه .

٢. الهدف هو : التأكد أن جميع العاملين بإدارتك على علم بسياسات
وتعليمات الجودة .

٣. كيف يمكن تحويل هذا الهدف إلى خطة ؟.

٤. يجب أن تسأل نفسك عن أهمية اتباع مرؤوسيك لتعليمات الجودة والعائد
من اتباع تلك التعليمات وكيفية تحقيقها وحتى تتحقق النتيجة المرجوه
لابد من اتباع المحوريين التاليين :

المحور الأول: تدريب العاملين بالادارة عدد (٤) ورش عمل على مدار السنة
على تطبيق تعليمات وسياسات الجودة فى العمل وبذلك نكون قد حققت
عنصر المعرفة عن طريق التدريب المستمر

المحور الثانى: إعداد قائمة بتعليمات الجودة لكل موظف بالإدارة (Check

list) كل طبقاً لتخصصه وبذلك نكون قد حققنا التأكد من قيام موظفيك بتطبيق
تعليمات وسياسات الجودة من خلال معدلات أداء يتم متابعتها بصورة يومية

ثالثاً : المعدل :

مثال :

نفترض أن عدد رؤسك عدد ١٠ موظفا * قائمة بتعليمات الجودة * ٢٢ يوم عمل * ١٢ شهراً.. وبذلك نكون قد وصلنا إلى معدل كمى ورقمى بواقع عشرة قوائم بتعليمات الجودة بواقع قائمة لكل موظف يقوم من خلالها بمراجعة كل خطوة من خطوات العمل ومدى مطابقتها مع تعليمات الجودة ويقوم بوضع علامة (صح) على كل خطوة وفى نهاية يوم العمل يوقع على القائمة الخاصة به ويسلمها لرئيسه ولا مانع من قيام الرئيس المباشر من متابعة تنفيذ تطبيقات الجودة اثناء سير العمل.

رابعاً : تحديد القوى البشرية اللازمة لإنجاز العمل

مثال :

لدينا حمام سباحة به مائة ألف لتر من الماء وحدث انسداد فى مواسير الصرف تعذر اصلاحه ومطلوب تفريغ الحمام من هذا الكم من الماء وسنبدأ فى تمام الساعة السابعة صباحا على أن يتم الانتهاء من إفراغ الحمام تماما من الماء فى تمام الخامسة مساء.

ستقول لكى أجيبك على هذا السؤال اسمح لى أسألك كم عاملاً ستعطينى؟

ممتاز .. قل لى كم عامل تريد!

فبدأت من جانبك بإجراء عملية حسابية ١٠٠,٠٠٠ لترا مطلوب نقلهم فى ١٠ ساعات ١٠٠,٠٠٠ لترا مقسومة على ١٠ ساعات = ١٠,٠٠٠ لترا فى الساعة

وهنا ستفكر كثيراً وستقوم بالخطوات التالية :

١. حساب كل دقيقة وثانية فى الخطة الزمنية المتاحة أمامك لإنجاز الهدف
٢. هل ستستخدم عمالة مدربة ذات خبرة فى نفس المجال أم عمالة مبتدئة ؟
٣. هل ستستخدم أدوات الرفع مثل الجرادل والحبال أم أنك ستستخدم مواتير للرفع ؟

ولاشك أن استخدام الأجهزة الحديثة مثل مواتير رفع المياه سيستغرق وقتاً وجهداً أقل وعمالة غير كثيفة.

إذن نستنتج مما سبق أن العوامل التالية تؤخذ فى الاعتبار عند القيام بعملية وضع معدلات الأداء

١. تحديد الهدف بوضوح
٢. خطة العمل والفترة الزمنية الرشيدة المحددة للوصول الى الهدف.
٣. تخطيط القوى البشرية واختيار أفضل العناصر المدربة ذات الخبرة
٤. استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة يوفر كثيراً من الوقت المهدر
٥. عدد المهام اللازمة لإنجاز العمل
٦. الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة / عملية
٧. القوى البشرية اللازمة لإنجاز المهام طبقاً لأعلى معدلات أداء.

خامساً : نموذج استرشادي لإعداد معدلات الأداء

م	المهمة (من واقع المهام والمسؤوليات الواردة بالتوصيف الوظيفي)	المعدل الشهري - عددي (متوسط عدد مرات الإنجاز - تقارير / متابعة)		معدل الانحراف		الهدف / المؤشر (الهدف من إنجاز المهمة = مؤشر الأداء)	ملاحظات
		مستهدف	تحقق	نسبة المحقق %	نسبة الانحراف %		
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							
٩							
١٠							

سادساً : مؤشرات الأداء



١- ليس معنى قيامك بمعدلات الأداء أنك حققت المؤشرات فالمؤشر هو نتيجة أدائك للمعدل

مثال : (١)

سؤال : هل كل من أدى الصلاة صلواته مقبولة ؟

فإذا ما افترضنا أنك أديت صلاتك بشكل صحيح مطابق للشروط وهي :

أ - شروط أداء معدلات الصلاة التي لا تصح الصلاة إلا بها سبعة، وهي :

١. الوضوء، بأن يكون المسلم طاهراً من الحدث الأصغر والأكبر.

٢. الطهارة البدن، والثوب، ومكان الصلاة من النجاسات.

٣. دخول وقت الصلاة.

٤. اتخاذ الزينة بثياب ساترة للعودة والمنكبين.

٥. استقبال القبلة.

٦. النية، بأن ينوي بقلبه الصلاة لله قبل تكبيرة الإحرام، ولا يتلفظ بها بلسانه.

٧. الموافقة، بأن يصلي كما صلى النبي صلى الله عليه وسلم في الهيئة والعدد.

٢ - فهل معنى ذلك أنك حققت بأدائك المؤشر المطلوب من أدائك للصلاة!

أ - وفى حديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم رواه أحمد والبخاري وابن حبان والحاكم وقال: صحيح الإسناد، ورواه ابن أبي شيبة، قال رجل: (يا رسول الله! إن فلانة تكثر من صلاتها وصدقته وصيامها غير أنها تؤذي جيرانها بلسانها) - باللسان - قال: هي في النار، قال: يا رسول الله! فإن فلانة يذكر من قلة صيامها وصلاتها وأنها تتصدق بالأثوار من الإقط - الإقط هو اللبن المجفف، وهو من الشيء الزهيد - ولا تؤذي جيرانها، قال: هي في الجنة) فما نفع تلك كثرة صلاتها وصيامها وصدقته؛ لأنها تؤذي جيرانها، وهذه نفعها الإحسان وعدم إيذاء الجار، فأخبر عليه الصلاة والسلام أنها في الجنة،

ب - عن عبد الله بن عمرو رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «لا يشرب الخمر رجل من أمتي فيقبل الله منه صلاة أربعين يوما» أخرجه النسائي وصححه الألباني.. ولماذا لا تقبل من شارب الخمر لأن شارب الخمر قد أذهب العقل ومن لا عقل له لن تصح صلاته ولن يدري ماذا يقول وقد يفعل من الآثام ما يؤذي به الناس هذا بالإضافة إلى إيذائه لبدنه .

ت - ومما سبق نستنتج أن المؤشر الرئيسى من أدائك معدلات الصلاة هو تحقيق المؤشر من صلتك بالله وهى تقوى الله لا تتحقق إلا بمكارم الأخلاق والإحسان وحسن معاملتك مع الناس كما أمرك الله فما يضر الله إن سرقت أو زנית أو قتلت أو كذبت أو حتى أشركت ، وما ينفع الله منك شيئاً إن قضيت عمرك كله عابداً ساجداً .. ففى الحديث الشريف عن أبي ذر رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما يروى عن ربه عز وجل أنه قال : يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا ، يا عبادي كلّم ضال إلا من هديته فاستهدوني أهدكم ، يا عبادي كلّم جائع إلا من أطعمته فاستطعموني أطعمكم ، يا عبادي كلّم عار إلا من كسوته فاستكسوني أكسكم ، يا عبادي إنكم تخطئون بالليل والنهار وأنا أغفر لكم ذنوبكم جميعاً فاستغفروني أغفر لكم ، يا عبادي إنكم لن تبلغوا ضري فتضروني ولن تبلغوا نفعي فتنفعوني ، يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أتقى قلب رجل واحد منكم ما زاد ذلك في ملكي شيئاً ، يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أفجر قلب رجل واحد منكم ما نقص ذلك من ملكي شيئاً ، يا عبادي لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم قاموا في صعيد واحد فسألوني فأعطيت كل إنسان منهم مسأله ما نقص ذلك عندي إلا كما ينقص المحيط إذا دخل البحر ، يا عبادي إنما هي أعمالكم : أحصيتها لكم ثم أوفيكم إياها ، فمن وجد خيراً فليحمد الله عز وجل . ومن وجد غير ذلك فلا يلومن إلا نفسه . رواه مسلم .

٣- هل كل عمل تقوم فيه بأداء المعدلات المطلوبة منك تقوم بالتالى بتحقيق المؤشر (الهدف) المرجو من أدائك للمعدلات.؟

مثال: (٢)

فأنت مندوب مبيعات وكلفت بزيارة عشرين عميلاً يومياً لعرض مميزات منتجك بهدف البيع وحققت تلك الزيارات بالفعل ولكن هل الهدف المرجو منك هو قيامك بتلك الزيارات فحسب أم تحقيق رقم مبيعات لمنتج شركتك من خلال تلك الزيارات!؟

لاشك أن تحقيقك لأرقام مبيعات هو معيار تقييمك الحقيقي كمندوب مبيعات وليس عدد الزيارات التي قمت بها لعملاء مرتقبين لعرض منتجك.

مثال (٣)

أنت فنى صيانة أعطال لإحدى شركات الأجهزة المنزلية وأبلغت بزيارة ١٠ زيارات منزلية لإصلاح الأجهزة المباعة من شركتك .. وهو عدد الشكاوى المرتدة من جميع العملاء الذين قمت بزيارتهم .. فهل زياراتك للعملاء حققت المؤشر (الهدف)

بالقطع لا فالمؤشر الذى يمكن القياس عليه هو رضا العميل من خلال خطابات الشكر وعدم تكرار الشكوى.