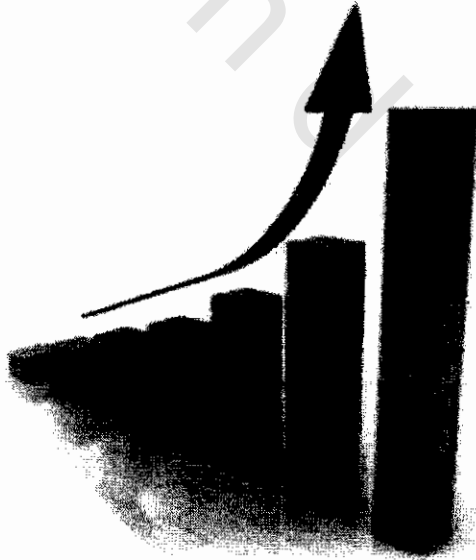

الفصل العاشر :

نبذة عن الأساليب الحديثة لتقييم الأداء فى المؤسسات العامة



obeikandi.com

الفصل العاشر :

نبذة عن الأساليب الحديثة لتقييم الأداء في المؤسسات العامة

مقدمة :

تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات. كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين .

أهداف الفصل : يهدف إلى :

- تحديد ماهية تقييم الأداء ومراحله .
- تحديد الطرق التقليدية لتقييم الأداء .
- تحديد الطرق الحديثة لتقييم الأداء .

خطة الفصل : تحقيقاً للأهداف فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

- المبحث الأول : مفهوم الأداء وتقييم الأداء .
- المبحث الثانى : الطرق التقليدية فى تقييم الأداء.
- المبحث الثالث : الطرق الحديثة فى تقييم الأداء

المبحث الأول

مفهوم الأداء وتقييم الأداء

المفهوم العلمي للأداء⁽¹⁾:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

تقييم الأداء⁽²⁾:

يعرف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلاً في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل.

كما يعد تقييم الأداء أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد. بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل

(1) اتحاد المصارف العربية، "الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي"، لبنان بيروت، 2009، ص 10.

(2) د. عادل رزق، "دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة" تأهيل القيادات المالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، دار طيبة للطباعة والنشر، القاهرة، 2009، ص 11.

ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف . يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين: النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء. أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

المبءء الشانى

الطرق التقلءءة فى تقءءم الأداء

الطرق التقلءءة لتقءءم الأداء: أهمها⁽¹⁾:

- طرءقة الترتءب :

تؤخذ مءموءة من العمال تقءم تقءءمها عاما وشاملا وترتب ترتءبا تنازلىا ولكن عىب هذه الطرءقة يكمن فى الأساس الذى ءحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإءا تم ذلك حسب خاصءة معءنة فءمكن أن تكون هذه الخاصءة ذات أهمية كبءرة بالنسبة لشءص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لءءه تفضءل لمءزة معءنة وبالتالى الحكم بهذه الطرءقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عىب هذه الطرءقة.

- طرءقة المءارنة المزدوءة:

تؤخذ مءموءة من العمال وتءارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع ءءع العاملءن الآخرين، وعىب هذه الطرءقة هو نفس عىب الطرءقة السابقة فالحكم حكم إءمالى وعام.

- طرءقة التوءىع الطءءعى:

هنا ءبب تءبىز العاملءن إلى أربع مءموءات 25% ضعءف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% ءءء، إلا أنه ءمكن أن ءكون للعاملءن نفس المستوى أو ءتمبىزون إلى أقل من أربع مءموءات، كما أنه لا ءمكن الءصول على نفس العءء فى كل مءموءة.

- طرءقة البءانات:

ءتم تءءءء مءموءة من الصفات، وتعطى لكل صفة ءرءة معءنة وبناءاً عليها نءصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علاماء للعمال وتتمكن من ترتبءهم. عىب هذه الطرءقة هو أن تعطى صفة ما قءمة أكبر، وبالتالى سوف ءقءم العاملءن ءائما حسب هذه الصفة بنسب منءفضة مءما كان مستواهم.

(1) ء.مءمء عبء الغنى حسن هلال، "مهاراء إءارة الموارء البشءة" المسار الوظءفى والأءاء والءءارة والأءور -الءزء الثالث-، الطءعة رقم 1، مركز تطوءر الأداء والتنماء، 2009، ص 21.

- طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

التوجهات الحديثة في تقييم الأداء⁽¹⁾:

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا العمال (من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.
- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

(1) راوية حسن، محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية" تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد"، دار التعليم الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة، 2010، ص 25.

- إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.
- طريقة (L'évaluation 360°): Le 360° Feed-back : ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، ويتبع عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

المبحث الثالث

الطرق الحديثة فى تقييم الأداء

أساليب تقييم الأداء الحديثة⁽¹⁾:

إن المؤشرات المالية التقليدية التي يتشدد بها المحاسبون تعاني الكثير من التشوهات مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض تقييم الأداء غير مقبول خاصة في عالم متحول يشهد يوماً بعد يوم تغيرات تكنولوجية واقتصادية حادة وصراعات ثنائية شديدة ويعتبر موضوع قياس وتقييم أداء مشروعات الأعمال من أحد الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب كل الباحثين والممارسين في مجال المحاسبة الإدارية والإدارة على حد سواء. كما يحتل موضوع تقييم أداء الشركات على وجه الخصوص أهمية كبيرة ومتزايدة في الوقت الراهن نظراً للتطورات التي طرأت على ظروف المنافسة العالمية وما أحدثته من ضغوط نحو ضرورة تحسين أداء الشركات وما جلبته من فرص للدخول في الأسواق وتقديم منتجات متطورة وذات تقنيات عالية.

حيث أن الكثير من المقاييس المحاسبية مثل العائد على حقوق الملكية، العائد على الموجودات، ربحية السهم العادي وغيرها محاصرة بالعديد من الانتقادات لعل أبرزها:

1. إنها انعكاس لنتائج تاريخية وليست مستقبلية.
2. تميل المؤشرات المالية إلى تعظيم الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل دون الاهتمام بالنتائج البعيدة طويلة الأجل.
3. لا تترجم المقاييس المالية إستراتيجية مشروعات الأعمال والخطط المرسومة للإدارة والموظفين.

(1) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى:

أ- عبد الرحمن توفيق، "منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الفعال الجزء الأول"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2010، ص 55.

ب- <http://www.hrdiscussion.com/hr6936.html#ixzz1FWicLUZY>

4. إن المؤشرات مستوحاة في الأصل من قوائم مالية تعاني هي الأخرى من عيوب جوهرية هيكلية مثل استخدام القيم التاريخية والتقديرية الشخصية وإهمال محاسبة الأصول البشرية.

إذا كانت تلك الانتقادات لا تبدو كافية فلنأخذ مثالا يكشف لنا عن محدودية الاعتبارات المالية وحدها . تولي الإدارات الموازنة التقديرية اهتمام بالغ يستهلك معه الكثير من الوقت والجهد ورغم أن الاعتماد على الموازنة التقديرية في تقويم أداء الموظفين لا يخلو من عدد من العيوب من أهمها:

1. تسليط الضوء على الأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف طويلة الأجل.
2. حرمان المنشأة من استثمار بعض الفرص السانحة بحجة عدم تجاوز الموازنة.
3. قلة مرونتها وعدم واقعيتها أحيانا.

ولذلك طرحت العديد من التساؤلات بشأن مداخل وأنواع المقاييس المستخدمة لقياس الأداء . وبالنسبة للمداخل فقد تعددت توجهاتها المحاسبية والإدارية وكذلك المفاهيم النظرية التي تستند إليها.

ففي المجال المحاسبي، انصب الاهتمام على مدخل تحليل القوائم المالية لقياس الأداء المالي والمداخل المعتمدة على دراسة الأنشطة لقياس الأداء التكاليفي لمشروعات الأعمال، أما بالنسبة للمقاييس المستخدمة لقياس الأداء فهي نوعين من المقاييس وهما :المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء حيث أنه من الضرورة التكامل بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقويم الأداء والتحسين المستمر.

وفيما يلي نتناول مداخل تقييم الأداء في مجال المحاسبة الإدارية: يركز هذا القسم على مدخلين أساسين وهما مدخل تحليل القوائم المالية ومدخل التكلفة المعتمدة على الأنشطة.

المدخل الأول: مدخل تحليل القوائم المالية (Financial Statement) Analysis

يهدف هذا التحليل إلى استخلاص معلومات ذات دلالة ترتبط بأنشطة الشركة . ربحيتها، والكفاءة ودرجة المخاطرة . ويتم القيام بهذا التحليل من خلال الاعتماد على

القوائم المالية الأساسية وهي الميزانية، قائمة الدخل، قائمة الأرباح المحتجزة، قائمة التدفقات النقدية . ويعتمد هذا التحليل على استخدام عدد من المؤشرات والنسب التي تتعلق بالمتغيرات المالية مثل الربحية والسيولة والاقتراض ويختلف نوع المعلومة المطلوبة من تحليل القوائم المالية اعتماداً على نوع المستخدم للمعلومة ويمكن تقسيم مستخدمي المعلومات بعدة طرق اعتماداً على طبيعة علاقتهم بالشركة أو نوعية المعلومات التي يطلبونها . ومن أحد التصنيفات المستخدمة : أطراف خارجية مثل حملة الأسهم وأطراف وسطية مثل المحللين الماليين وأطراف داخلية مثل المديرين . وبطبيعة الحال لا يمكن أن يستدل على شيء من الأرقام الواردة بالقوائم إلا من خلال مقارنتها مع بيانات مالية أخرى ولكي يمكن إجراء المقارنات فهناك عدة أسس لذلك :

1. المقارنة داخل الشركة الواحدة (Intracompany basis): إجراء المقارنات بين بيانات الشركة الواحدة عبر فترات زمنية مختلفة لاكتشاف التغيرات في العلاقات المالية والاتجاهات الهامة.
2. المقارنة مع شركات أخرى (Intracompany basis): إجراء المقارنة مع شركات أخرى لتوضيح الموقف التنافسي للشركة مقارنة مع الشركات الأخرى في نفس النشاط.
3. المقارنة مع متوسطات الصناعة (Industry averages): إجراء المقارنة مع متوسطات الصناعة من خلال المعلومات اللازمة للتعرف على الموقف النسبي للشركات داخل الصناعة.

وتشير الكتابات السابقة إلى أن هناك العديد من الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية ومن أهمها أدوات التحليل التالية:

(1) التحليل الأفقي (Horizontal analysis)⁽¹⁾

وهو أسلوب لتقييم سلسلة من بيانات القوائم المالية عبر فترات زمنية مختلفة . ويهدف إلى تحديد الزيادة والنقص الذي حدث معبر عنه إما في شكل رقم أو نسبة .

(1) محمد عبد الغنى حسن هلال ، "مهارات إدارة الموارد البشرية "إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء " - الجزء الرابع" ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ، 2008، ص 85.

(2) التحليل الرأسى (Vertical analysis):

وهو أسلوب لتقييم بيانات القوائم المالية حيث يعبر عن كل عنصر داخل القائمة المالية في شكل نسبة مئوية من الرقم الأساسي في فترة معينة.

(1) المدخل الثاني: المداخل المعتمدة على الأنشطة (Activity – based approaches)

وتستند هذه المداخل على افتراض أساسي وهو أنه لكي يتم فهم كيفية استخدام الموارد، فإنه من الضروري تحليل الأنشطة المؤداة. وترجع أهمية هذه المداخل إلى أنها تقيس أداء عنصر التكلفة باعتباره من أحد الأهداف الإستراتيجية لمشروعات الأعمال. وتقسم هذه المداخل إلى نوعين وهما:

(1) مدخل التكلفة المعتمدة على النشاط (Activity-based costing):

وهي منهج لقياس تكلفة وأداء الأنشطة، الموارد، نواتج التكلفة، ويتم تخصيص الموارد على الأنشطة، ثم يتم تخصيص الأنشطة على المحصلة النهائية للتكلفة cost objects اعتماداً على معدلات استخدامها.

(2) الإدارة المعتمدة على النشاط (Activity-based management):

هي نظام ركز على إدارة الأنشطة باعتبارها مسار لتحسين القيمة المحققة للعميل والربح المتحقق من خلال تزويد هذه القيمة ويتضمن هذا النظام ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1. تحليل مسببات التكلفة (Cost drivers analysis): يعرف بأنه فحص وتحديد رقمي وتفسير للآثار الناجمة عن مسببات التكلفة.
2. تحليل الأنشطة (Activities analysis): يعرف بأنه تحديد و توصيف للأنشطة الموجودة داخل المنظمة.
3. قياس الأداء (Performance measurement): يعتبر قياس أداء النشاط مكوناً هاماً

1- عطية عبد الحى مرعى، "أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء"، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، ص 24.

لنظام قياس الأداء الكلي للمنظمة حيث أنه يمكن الربط بين الأنشطة وتحقيق التكامل بينها وبين نظام قياس أداء المنظمة.

الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة:

أصبحت جودة السلعة من أهم العوامل المؤثرة في توزيعها نظرا للمنافسة المتزايدة بين المنتجين وكثرة تنوع السلع التي تشبع حاجة معينة لدى المستهلك مما أتاح له فرصة اختيار السلعة الجيدة ذات المزايا والاستخدامات الأفضل.

وتبعاً لذلك فقد زادت أهمية الأخذ بأساليب الرقابة على الجودة ومحاربة أي نقص في كمية الإنتاج خلال مراحل التشغيل، وخاصة بعد الارتفاع في أسعار الخامات والآلات وأجور العمال، مما دعى العلم إلى التدخل لرفع مستوى جودة الإنتاج وتخفيض تكلفته ومحاربة أي نقص في الخامات أو المنتجات أو الأصول الأخرى. إن الجودة من وجهة نظر المستهلك هو أعلى مستوى جودة يمكن الحصول عليه في حدود الثمن المطلوب لامتلاك أو استعمال السلعة، والمستهلك ينظر إلى الجودة من النواحي الآتية:

مظهر السلعة، طريقة التجهيز النهائي للسلعة، قوة احتمال السلعة، طريقة تكوين السلعة. بينما الجودة في نظر المنتج هي أعلى مستوى جودة للسلعة يمكن الحصول عليه في حدود الثمن المقدر للسلعة، وهو يركز على اتجاهين هما:

1. تصميم السلعة ومستوى جودة التصميم بالنسبة للمنتجات البديلة أو قيمة هذا المستوى عند المستهلك.

2. تنفيذ هذه السلعة داخل مصنعه ومستوى مطابقة التنفيذ للمعايير الموضوعة للتصميم. إن المنتج يتطلع لإنتاج سلعة تتميز بالكمال من النواحي الفنية ولكن يقف أمام هذه الرغبة ارتفاع تكلفة السلع المنتجة بهذه المميزات مما يؤدي إلى صعوبة تصريفها وفتح المجال أمام السلع المنافسة إلى اكتساح السوق.

3. تعريف الجودة :

يعرفها مهندسي الإنتاج بأنها تطوير الإنتاج بحيث يتمكن المصنع من إظهار منتج معين بأحسن صورة لإرضاء العميل مستخدماً أفضل طرق لتنفيذ ذلك.

ويرى رجال الصناعة أن الجودة هي الفجوة بين ما صنع فعلاً وبين المعايير الموضوعية وتحسن جودة الإنتاج كلما ضاقت هذه الفجوة وتقل درجة الجودة كلما زادت هذه الفجوة.

والتعريف الحديث للجودة هي الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات مستهلك هذا المنتج في حدود اقتصادية معينة وتحقق للمنتج ربحاً مجزياً.

قياس تكاليف الجودة :

إن قياس تكاليف الجودة وترجمتها في صورة مالية تفهمها الأطراف المختلفة التي تهتم بدراسة الجودة يعد أمراً ضرورياً ويحقق العديد من المنافع منها :

1. توفير بيانات كمية تفيد في تقويم مقترحات الاستشارة في مجال تحسين وتطوير الجودة.
2. تحفز المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة على الدراسة والفحص لبرامج تحسين وتطوير الجودة.
3. ترشيد إعداد الموازنات سواء الجارية أو الرأسمالية لاستغلال الموارد المتاحة لبرامج تحسين وتطوير الجودة.

أنواع تكاليف الجودة⁽¹⁾ :

يمكن تبويبها لأغراض قياسها إلى :

1. تكاليف رقابة الجودة: وتتضمن جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة اللازمة لضمان إنجاز الأعمال وفق الجودة المخططة مسبقاً. والعمل على منع حدوث إنتاج تالف أو معيب منذ البداية وتشمل أيضاً التكاليف المرتبطة بأنشطة فحص وتقويم مدى صلاحية وجودة الإنتاج ومخرجاته، وتنقسم إلى :

أ- تكاليف المنع : وهي جميع التكاليف التي تتحملها المنشأة لأجل منع حدوث إنتاج غير مطابق للمواصفات المحددة مسبقاً وتبدأ هذه التكاليف مع المراحل الأولى

1 د. عادل رزق ، " دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار "، اتحاد المصارف العربية ، الطبعة الاولى ، بيروت، لبنان ، 2006، ص 25.

لإنتاج المنتج أي مع عملية تصميم المنتج وشراء المواد وتحديد العمالة المطلوبة بجودة معينة وتخطيط الأنشطة اللازمة للتحقق من صلاحية المنتج، والصيانة المانعة لجميع الأجهزة والمعدات وبرامج التدريب والتعليم المرتبطة بتحسين وتطوير الجودة.

ب- تكاليف الفحص والتقويم: تشمل تكلفة جميع الأنشطة المرتبطة بفحص وتقويم مدخلات الإنتاج ومراحل الإنتاج، والإنتاج النهائي والتحقق من مطابقته للمواصفات، والعمل على منع شحن الإنتاج المعيب إلى العملاء. تكاليف الفشل في رقابة الجودة: تنشأ هذه التكاليف عن قصور أنشطة رقابة الجودة في تحقيق مستوى الجودة المستهدف وتنقسم إلى :

أ- تكاليف الفشل الداخلي : وتضمن جميع التوضيحات التي تحملها المنشأة نتيجة فشل أنشطة رقابة الجودة في أداء وظائفها وفقاً لبرامج مراقبة الجودة المخططة خلال المراحل المختلفة من وقت استلام مستلزمات الإنتاج من الموردين حتى تسليم المنتجات (سلع أو خدمات) للعملاء. وتتضمن تكاليف الفشل الداخلي العناصر الآتية:

1. التوضيحات المترتبة على تخريد الإنتاج المعيب.
2. التوضيحات الناتجة عن إصلاح الإنتاج المعيب.
3. التوضيحات المترتبة على بيع الإنتاج المعيب بسعر أقل.

ب- تكاليف الفشل الخارجي : وتتضمن جميع التوضيحات التي تنشأ من قصور أنشطة المنع والتقويم في منع وصول الإنتاج المعيب إلى العملاء، وبعبارة أخرى فهي تشمل جميع التوضيحات التي تترتب على عدم وفاء المنتج (سلعة أو خدمة) باحتياجات ورغبات العملاء وتتضمن تكاليف الفشل الخارجي العناصر الآتية :

1. التعويضات والضمانات والمسموحات التي تمنح للعملاء.
2. التوضيحات المترتبة على إصلاح الوحدات المرتجعة من العملاء.
3. التوضيحات المترتبة على فقد المنشأة لجزء من حصتها في السوق.

دور المحاسب الإداري في مجال مراقبة الجودة⁽¹⁾ :

يظهر دور المحاسب الإداري في وضع وتصميم نظم لقياس تكاليف الجودة، حيث أن معظم نظم التكاليف غير مصممة لقياس ورقابة الأنواع المختلفة من تكاليف الجودة . ووجود مثل هذا النظام يساعد على :

1. توفير معلومات عن حجم وتكاليف الجودة.
2. التعرف على مكان وتوقيت الإجراءات المصححة للوحدات المعيبة وبالتالي المساعدة في اتخاذ بعض القرارات مثل استخدام مادة أولية جديدة، أو تغيير تصميم المنتج.
3. تسهيل مهمة إعداد تقارير تكاليف الجودة بصورة موضوعية ودقيقة وبعيدة عن التحيز

أدوات قياس الكفاءة في الإدارة العامة :

توفر موازنة الأداء أداتين لقياس الكفاءة في الإدارة العامة (أنشطتها) وهما :

- (1) نسبة التوظيف في الإدارة العامة

Employment Rate General administrative

- (2) نصيب المشتغل من نفقات الإدارة العامة

General Administrative Expense per Employee

ويمكن إجراء مقارنة اقتصادية عن طريق إيجاد معدلات نمطية يستهدف الوصول إليها لنسبة التوظيف في الإدارة العامة ونصيب المشتغل من نفقات الإدارة العامة وذكر الانحرافات عن المعدلات النمطية في بيان مبررات العمل.

وفي هذا المجال يمكن استخدام المؤشرات التالية :

1. عدد العاملين في مجال التخصص الرئيسي للجهة بالمقارنة بإجمالي عدد العاملين ومن أمثلة ذلك عدد أعضاء هيئة التدريس بالمقارنة بإجمالي عدد العاملين .
2. مقارنة نصيب المشتغل في الخدمات الرئيسية من نفقات الخدمات الرئيسية مع نصيب المشتغل من نفقات الإدارة العامة .

والتحليل المتقدم يسمح بالتعرف على موقف التوازن أو الخلل فيما بين العمالة المتخصصة (النشاط الرئيسي للمؤسسة) والعمالة في خدمات الإدارة العامة وما إذا كان ذلك مرتبطاً بالأعداد والتخصصات أم مرتبطاً بالتكاليف، كما يمكن في هذا المجال مقارنة تكلفة بعض مراكز الخدمات بتكلفة الوسائل البديلة لأداء ذات الخدمات (مثل تكاليف السيارات المخصصة لانتقالات العاملين).

أهم المراجع التي تم الاستناد عليها في هذا الفصل :

1. اتحاد المصارف العربية، "الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي"، لبنان بيروت، 2009.
 2. د. محمد عبد الغنى حسن هلال، "مهارات إدارة الموارد البشرية" المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور - الجزء الثالث -، الطبعة رقم 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2009.
 3. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، "دائرة الموارد البشرية" تنمية المديرين لتقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الافراد"، دار التعليم الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة، 2010.
 4. عبد الرحمن توفيق، "منهج الإدارة العليا مجالات تقييم الأداء الفعال الجزء الاول"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2010.
- <http://www.hrdiscussion.com/hr6936.html#ixzz1FWicLUZY>
5. محمد عبد الغنى حسن هلال، "مهارات إدارة الموارد البشرية" إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء" - الجزء الرابع"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2008.
 6. عطية عبد الحى مرعى، "أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء"، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008.
 7. د. عادل رزق، "دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار"، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
 8. _____، "دعائم الفكر الإستراتيجي في الإدارة" تأهيل القيادات المالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، دار طيبة للطباعة والنشر، القاهرة، 2009.