



دار الفتوى
صندوق الزكاة في لبنان

قياس الأداء في مؤسسات الزكاة

د. سمير الشاعر

عضو مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان

دورة الخرطوم بالتعاون مع معهد البحوث والتدريب في البنك الإسلامي للتنمية

تمهيد

■ إن قياس الأداء من الموضوعات المغرية الجذابة والتي يسعى الكثيرون لعرض أعمالهم وانجازاتهم على مقاييسه، بمختلف آلياته المصنفة عالمياً وفقاً لآليات وأسس معينة، كالأيزو وغيرها،

■ إلا أن الإدارة عموماً تنتهج القياس بمفهوم مراقبة المنجز على الخطة الموضوعية وفقاً لمقاييسهم الخاصة وذلك عكس المنتهج في قياس الأداء المتخذ مجموعة معايير متفق عليها أو متعارف عليها بين المهتمين والقائمين على فن أو علم ما، إلا أن اختلاف مدارس بناء المعايير لم يورث هذا الفن الاستقرار الذي لا نزاع فيه، ألا أن هناك مدارس طغت آرائها على مدارس الآراء الأخرى.

في الأهمية والسبب

- يعتبر الإداريون الذين يهملون عمليات قياس الأداء هم الأقرب إلى الفشل في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح، على منطلق أن عملاً بسيطاً يقدمك خطوة في سبيل الهدف تظهر معاييرهِ جيداً خير ألف مرة من عمل كبير يكذبك في رؤيته ويُتخيل إليك التقدم فيه، في وقت أنت لا تعرف عن معاييرهِ شيئاً.
- ولذلك فالإداريون الناجحون يهتمون بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في تقدم الأداء.
- فإذا كان هذا المنهج في الإدارة عموماً **ففي إدارات الزكاة نجد الأمر أدعى وأهم**، شرط مراعاة الفريضة وأحكامها، أي أن يكون الأمر لمصلحة الزكاة وليس اعتداءً على بعض أحكامها أو شروطها.

معنى قياس الأداء

■ قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

قياس الأداء كقاعدة أساسية

- إن عملية قياس الأداء تعتبر أساسية وهي من العمليات الإدارية المستخدمة لا تقل قدرًا بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة.
- والأعمال التي تعتمد على عشوائية القياس أعمال لا تشعر بالتقدم والإنجاز.

قياس الأداء ووضع خطة العمل

■ هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كرسم خريطة واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وعلى الخطة أن تراعي وضع أهداف يمكن تحقيقها، وقياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

قياس الأداء عملية مشتركة

■ النصيحة لكل قائد يريد أن يقيس الأداء الحقيقي لعمله أن يجعله عملية مشتركة بين مجموعة من القائمين بالقياس، أولهم كل المسؤولين عن العمليات الإدارية والتوجيهية وثانيهم كل العاملين المشاركين في هذا العمل أو تلك المؤسسة من دون الاستثناء لعامل واحد حتى الحارس وعامل النظافة والساعي وعامل التليفون وثالثهم المنتفعين بالخدمات التي يقدمها العمل أو الذين يوجه إليهم العمل كهدف أساسي كالزبائن في العمليات التجارية والأفراد المثقفين في الأعمال الفكرية والنساء في المؤسسات التي توجه خدماتها إليهم. ويوم يشترك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد من النتائج ما لم يكن يظن من قبل على أي حال.

عملية قياس الأداء ضرورة لكل المستويات

■ لا تختص عملية قياس الأداء بالأعمال المؤسسية الكبيرة ولا الأعمال الاجتماعية الواسعة، ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف محدد، وأصحاب الأعمال الصغيرة هم كذلك بحاجة إلى ذلك النوع من القياس، وقد تختلف المحددات في كل مستوى على حدة إلا أن الجميع يشترك في أمرين:

أولاً: ضرورة الحاجة للعملية القياسية والخروج بالنتائج الحقيقية غير الوهمية.

ثانياً: كيفية قياس الأداء.

■ لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل.

الجوانب التي يتعرض لها القياس

- أ - الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
- ب - البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
- ج - العوامل الخارجية.

من يقوم بالقياس؟

- أ - الإداريون : المسؤولون المباشرون للأعمال.
- ب - مجموعات القياس.
- ج - قادة العمل: القادة في أعلى المستويات.

و يستعينون بصنفين:

- العاملون بجميع القطاعات.
- المستفيدون من الخدمة.

وسائل القياس

- أ - القياس الحسابي.
- ب - قياس الاتجاهات.
- ج - القياس الرمزي.

القياس الحسابي

- يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقييم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه،
- ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

قياس الاتجاهات

■ وسيلة قياس تعتمد التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة ، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعاتهم بالعمل والإنجاز،

■ وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

القياس الرمزي

- وسيلة تتبلور فيها النتائج على شكل رموز معبرة عن مستوى النجاح:
 - خطوطاً بيانية
 - أو أشكال هندسية أو غيرها
- وهذا النوع من القياس يفيد القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

قياس الأداء والاستفادة منه في العمل الإسلامي

■ الأعمال الإسلامية الدعوية أو الخدمية المقدمة للناس يلزمها أن تستخدم قياس الأداء بشكل دوري وأساسي، ويعتبر العمل الإسلامي من نوعية الأعمال التي يصلح أن يستخدم فيها قياس الأداء

■ ويفيد القائمين على العمل الإسلامي الدعوي أو الخدمي.

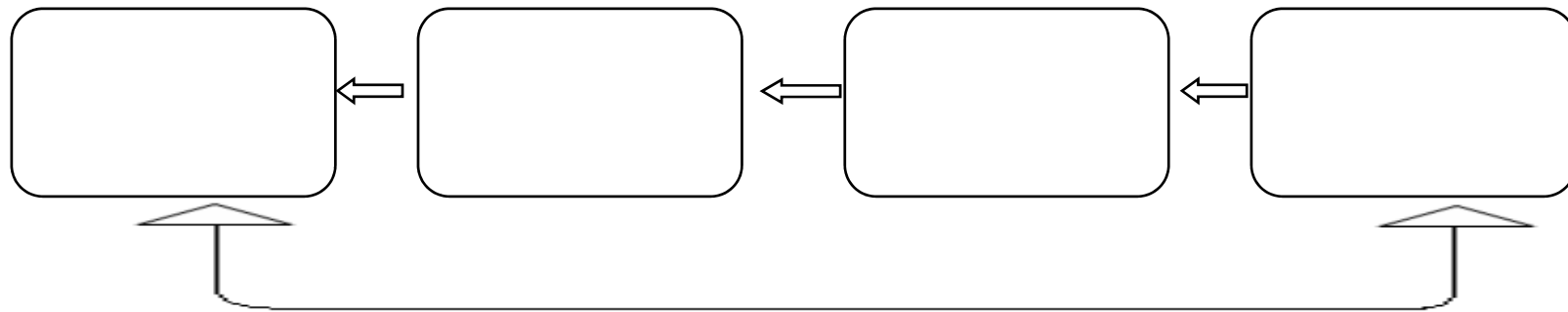
الاستفادة من قياس العمل الإسلامي

- قياس الإقبال على العمل لمعرفة القدرة على النجاح.
- أن العشوائية في العمل لا تولد إلا تخبطاً وسقوطاً.
- فرز فريق من الباحثين للوقوف على مستوى العمل ومدى التقدم أو التأخر وأسباب أو معوقات الفشل أو هبوط المستوى.
- الخروج من الحكم الشخصي على مدى تقدم العمل أو تأخره.
- إشراك العاملين في قياس الأداء للحكم على مدى إنتاجية العمل.
- مراعاة ضوابط العمل الإسلامي لتحديد مستوى الانتفاع بالخدمة أو بالفكرة، ذلك لأن المجتمع ككل لا يتساوى تجاه هذا الانتفاع أو هذه الاستفادة.
- بناء خطة واضحة جلية على أساسها تتم الخطوات.

طبيعة قياس العمل الإسلامي

- القياس الأدائي في الأعمال الإسلامية الاجتماعية لا يشابه القياس التجاري في المؤسسات التجارية في كثير من الوجوه،
- إذ أن القياس في الأعمال الإسلامية يعتمد على مدى القناعة بالفكرة المطروحة وكذلك مدى التشبع المجتمعي بها إلى غير ذلك من الاختلافات،
- وهذا فضلاً على أن القياس التجاري قد يسهل فيه الحصول على البيانات الإحصائية ابتداءً، أما في القياس للأعمال الإسلامية فإن القائد بالقياس هو الذي يستحدث البيانات بنفسه عن طريق الإحصاءات الاجتماعية المعروفة ونتائج قياسات الاتجاهات.

خطوات عملية قياس الأداء



تحديد معايير الأداء

■ يقصد بالأداء، القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية أما معايير الأداء فهي مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لهدف معين.

■ **الإجراءات الاحترازية التي ينبغي أن تراعى عند وضع المعيار**

- أ- صياغته بصورة جيدة وواضحة لا تحتل اللبس.
- ب- أن يتم بناؤه على التحليل المقارن الذي تقوم به المؤسسة مسبقاً.

أنواع للمعايير

أ- المعايير حسب النشاط وتقسم إلى:

١- معايير المدخلات

٢- معايير المخرجات

ب- المعايير حسب أسلوب التقييم وتقسم إلى:

١- معايير تاريخية

٢- معايير مقارنة

٣- معايير فنية

التعريف بالمعايير

- **معايير المدخلات:** هي المعايير المصممة لقياس جهود العاملين المطلوب بذلها لأداء المهمات التي يتطلبها التنفيذ، أو مواصفات الخدمة المقدمة.
- **معايير المخرجات:** هي المعايير المصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية... إلخ.
- **المعايير التاريخية:** هي المعايير التي تقوم على مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق.
- **المعايير المقارنة:** هي المعايير التي تقوم بمقارنة معدلات الأداء الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسة المنافسة أو المشابهة لها.
- **المعايير الفنية:** هي المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت والحركة اللازمين لأداء كل نشاط.

قياس الأداء الفعلي

- يقصد بقياس الأداء الفعلي، قيام المديرين المسؤولين عن عمليات قياس الإنجاز بقياس المنجز الفعلي ليتسنى لهم أن يقرروا ما إذا كان الإنجاز متفقاً مع المعايير الموضوعية، و تتصف عملية قياس الأداء الفعلي بالسهولة كلما كانت المعايير واقعية ومناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد الأنشطة المطلوب من كل فرد القيام بها.
- غير أن الممارسات في الواقع العملي تشير إلى وجود العديد من الأنشطة التي يصعب وضع معايير لقياسها، وهنا أشير إلى التحدي الذي على مؤسسات الزكاة مواجهته وهو بداية وضع الضوابط الفنية التي تصلح لبناء المعايير ثم مقاييس الأداء المقبولة وغير المقبولة لتحدي الانحراف السلبي أو الإيجابي عنها.

أدوات القياس المستخدمة

- أ- التقارير المكتوبة: الوسيلة الأكثر رسمية وتفيد :
■ كمرجع يتم الاستعانة به في حالة حدوث أي انحرافات.
■ تعتمد في مكافأة أو محاسبة العاملين بالمؤسسة فيما يتعلق بأدائهم.
- ب- التقارير الإحصائية: تقارير تتضمن المعلومات والمعطيات التي تعتمد على بيانات الأداء التي تخضع لمعالجة وتحليل إحصائي لاستخراج المؤشرات الدقيقة
- ج- التقارير الشفوية: تقارير تتضمن المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين المدير المعني والمستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض.
- ميزاتها: إعطاء معلومات تفصيلية قد لا يكون بالإمكان تضمينها في التقارير المكتوبة.
- عيوبها: لا تتسم بالشكل الرسمي الذي تتمتع به التقارير المكتوبة.
- د- الملاحظات الشخصية: قيام الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرووسين شخصياً للوقوف على مدى تقدمهم وحجم الجهد المبذول في الأداء ومستوى الإنجاز المتحقق.
- عيوب الملاحظات الشخصية: لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم.. والتحيز الإدراكي

المقارنة وتقييم الانحراف

■ معادلة قياس الأداء :

درجة الانحراف =

الأداء الفعلي - الأداء المخطط له

الفرق بين المخطط والفعلي =

الأداء الذي تم قياسه - الأداء المتوقع

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

■ تكمن أهمية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بأنها تمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء وسد الفجوة بين الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي.

مؤسسات الزكاة والقياس

- لا شك أن مفردات القياس في مؤسسات الزكاة واسعة وغير واضحة بدقة، ولكن لا بد من الانطلاق من نقطة ما، مراعين ضرورة العمل على بناء قواعد البيانات وتراكم معلوماتها، من النواحي الإدارية والفنية والمالية والاجتماعية وغيرها، ويعتبر من أيسر المداخل للبدء:
- مدخل الواردات ومركباتها.
- مدخل مصارف الزكاة ومفرداتها.

القياس عبر مدخل الواردات

- عدد المزكين والمتصدقين والمتبرعين وكفلاء الأيتام.
- قيمة الدفعات ومدى تشتتها.
- التوزيع الجغرافي للمزكين.
- التوزيع العمري (السن).
- التوزيع حسب الجنس (ذكر أم أنثى).
- التوزيع حسب النوع (عيني، نقدي، منافع).
- التوزيع حسب التسلسل الزمني للواردات.
- التوزيع حسب الجهة (مؤسسات، أفراد)
- وغيرها حسب واقع المؤسسة.

القياس عبر مدخل مصارف الزكاة

- القيم المدفوعة.
- الجهة المستفيدة (عائلة، فرد، مؤسسة).
- الانتشار الجغرافي للاستفادة.
- المقارنة بين الإنفاق ومصدر الواردات جغرافياً.
- نوع الاستفادة.
- الجنس المستفيد.
- سن المستفيد.
- الإنفاق الإنتاجي.
- الإنفاق المغني.
- التتالي الزمني.
- حسب نوع المصرف الزكوي.
- نسب التركيز في المصرف الزكوي.
- حسب الشرائح الاجتماعية (الأيتام، الأراامل، المطلقات، العجزة، الزمنى...)

تحديات القياس

- تأمين المعلومات الأقرب إلى الدقة، للوصول بالتحليل إلى أقرب النتائج دقة، ثم التحول بالخدمة الزكوية من المبادرة الانفعالية إلى تلك المنضبطة بنسق العمل الممنهج.
- قياس الأداء الإداري للمؤسسة ونظامها والقانون الذي تعمل بموجبه والقائمين عليها ومدى الالتزام أو الانحراف في إنجاز الخطط، فضلاً عن مدى التقدم في الدور الاجتماعي للمؤسسة.
- وهذه المنطقة يمكن الاستفادة فيها من آخر المعتمد علمياً في هذا الفن كالمراجعة الإدارية، القياس الاجتماعي، والتصنيف الفني المؤسساتي بوجوهه المختلفة.

الخاتمة والتوصيات

- إن الانطلاقة القصيرة في الزمن لمؤسسات الزكاة حققت العديد من المأمول وصولاً للوجود والاستقرار،
- فما خدم المؤسسات الشبيهة في المجتمعات الإسلامية وغير الإسلامية ولو جزئياً يساعدنا في خدمة مؤسسات الزكاة، فالعلوم المالية، الإحصائية، الإدارية وأساليب التقييم والتصنيف بتعديلات مهنية تتناسب وطبيعة مؤسسات الزكاة الشرعية والاجتماعية تصبح ممكنة التطبيق.
- وهذه المهمة تعوزها جهة تبدأ بها، نوصي أن تكون البنك الإسلامية للتنمية وكبرى مؤسسات الزكاة في العالم الإسلامي كالسودان والكويت وغيرها.
- كما نوصي باعتماد المختصين في العلوم والفنون ذات الصلة ضمن كوادر المؤسسات الزكوية إلى جانب الشرعيين، بالمزاوجة المهنية تتولد الإنجازات المرغوبة والمأمولة.