



جامعة السفدان
المعهد العالي
لعلوم الزكاة

الدورة التدريبية الاقليمية
عن القياس والتقويم في مؤسسات الزكاة

احمد هاشم احمد يوسف



تلفون 2490157907975 - فاكس 2490157907959 - ص ب 12434 الخرطوم شرق الساحرة الخضراء - شارع الشهيد عمار انور



بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية السودان



المعهد العالي لعلوم الزكاة (الخرطوم)
و المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب (جده)

الدورة التدريبية الأقلية عن : (القياس و التقويم في مؤسسات الزكاة)

قياس و تقويم كفاءة الأداء : المفهوم و العوامل المؤثرة و المعوقات

إعداد: د. أحمد هاشم أحمد يوسف

عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة المغتربين

الى الأستاذ العالى لعلوم الزكاة
د. أحمد هاشم يوسف
من الأحد ٢٤ طوال الجمعة ٣١ الموافق ٢٠/ديسمبر/٢٠١٩
فى الخميس ٢٨ طوال الجمعة ٣٢ الموافق ٢١/ديسمبر/٢٠١٩
ومنطقى شوروديا - برج المناح (الخرطوم)
تم التسجيل ٢٠٢٠
تم التسجيل ٢٠٢٠
تم التسجيل ٢٠٢٠
تم التسجيل ٢٠٢٠
تم التسجيل ٢٠٢٠

قياس ونقويم كفاءة الأداء: المفهوم والعوامل المؤثرة والمعوقات

أولاً مفهوم وأهمية قياس ونقويم الأداء:-

[١]-تعريف قياس ونقويم الأداء:-

التعريفات التي وضعت لعملية تقويم الأداء متعددة، ولكن بالرغم من تعددتها نجدها تتفق في الهدف من عملية تقويم الأداء والمتمثل في التأكيد من مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، ومن بين تلك التعريفات ما يلي:
نقويم الأداء بأنها المراجعة الدورية لعمليات المنشأ بغرض التأكيد من أنها تسير وفقاً لما يتحقق أهدافها.
بينما يرى آخرون أن تقويم الأداء ما هو إلا قياس ونقويم لنشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية سنة مالية معينة.

كما عرفت عملية تقويم الأداء بأنها قياس ونقويم لمدى كفاءة وفاعلية الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها.

يستنتج من التعريفات السابقة لتنمية الأداء ما يلي:

١- أن الهدف من تقويم الأداء يتمثل في التحقق من مدى كفاءة وفاعلية إدارة الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد البشرية المتاحة لتلك الوحدة في تحقيق أهدافها.

٢- أن عملية تقويم الأداء عملية تتصرف بالاستمرارية والانتظام، فهي عملية مستمرة لأن القيام بها مر هون ببقاء واستمرارية الوحدة الاقتصادية في دنيا الأعمال، وهي منتظمة لأنها غالباً ما تتم على فترات زمنية دورية.

٣. أن عملية تقويم الأداء تتطلب توفير معايير للأداء تمثل أنساطاً للأداء المستهدف وتظهر أهمية تلك المعايير في أنها تمثل الأساس الذي يمكّنه تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف حتى يتستّر الحكم على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الوحدة الاقتصادية في استغلال موارد هذه الوحدة في تحقيق أهدافها.

[٢]-أهمية قياس ونقويم الأداء:-

إن أهمية عملية تقويم الأداء تتبع من الهدف المرجو منها، حيث أن الهدف كما سبق بيانه يتمثل في التحقق من مدى كفاءة وفاعلية إدارة الوحدة الاقتصادية في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، وبدون هذه العملية لا يمكن معرفة ما إذا كانت إدارة الوحدة الاقتصادية قد قامت بوظائفها بكفاءة وفاعلية، وأن أنشطة تلك الوحدة تسير وفقاً لما يتحقق أهدافها أم لا، هذا فضلاً عن أن عملية تقويم الأداء ستتمكن إدارة الوحدة الاقتصادية من التعرف على مواطن الكفاية ومناطق تربّب الربحية في الأقسام المختلفة في تلك الوحدة، مما يتّبع للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق معدلات النمو المنشودة في أرباحها.

ثانياً:مفهوم وأهمية والعوامل المؤثرة على قياس ونقويم كفاءة الأداء:-

[١]-مفهوم كفاءة الأداء:-

يتطلّب بيان مفهوم كفاءة الأداء تعريف كل من الكفاءة والأداء ثم تعريفها بعد ذلك كما يلي:

أ-مفهوم الأداء:-

مفهوم الأداء لغة هو من الفعل والعمل، ويقال أدى العمل إذا قضاه وأجزه، وأدى الشئ إذا قام به،

وأدى الدين إذا قضاه، وأدى الصلاة إذا قام بها لوقتها، وأدى الشهادة إذا أدلّى بها.
أما مفهوم الأداء في الاصطلاح فقد عرفه أحد الكتاب بأنه التنفيذ الفعلى لمرحل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ.

كما عرف كاتب آخر الأداء بأنه النتيجة أو الحصيلة التي تسعى المؤسسات والشركات والمرافق الحكومية وغيرها إلى تحقيقها والوصول إليها، ودرجة الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف نوع القيادة الإدارية والمكونات المالية والبشرية والمعوقات الأخرى ذات الصلة بكل تلك المؤسسات.
بناء على التعريفات السابقة تعريف الأداء بأنه النتيجة أو الحصيلة المترتبة عن قيام المشروعات الاقتصادية وغير الاقتصادية بتنفيذ أعمالها وأنشطتها المختلفة المحققة لهدفها، وذلك من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية.

بـ-مفهوم الكفاءة:-

فيما يختص بمفهوم الكفاءة فإن التعريفات الواردة بشأنها متعددة فقد عرفها أحد الكتاب بأنها مصطلح يستخدم للإشارة إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لمنظمة معينة، وعدم إهدارها والموارد تشير إلى الأموال والأفراد والمباني والأراضي والآلات، فحسن استخدام الأموال يشير إلى استغلالها فيما له عائد كبير، وبنفس المنطق أن توظف الموارد البشرية بصورة مثلّي لا يتربّع عنها وجود أفراد عاطلين دون أعمال يقومون بها في المشروع.

كذلك عرف كاتب آخر الكفاءة بأنها تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام عدد محدد من الموارد أو تحقيق مستوى من المخرجات باستخدام أقل قدر من الموارد المتاحة ل المنظمة أو المشروع.
يتضح من التعريفات السابقة للكفاءة بأنها الوصول لأفضل النتائج المرجوة من قيام المنظمة بالأنشطة المحققة لأهدافها، من خلال استخدام أقل قدر ممكن من الموارد.

جـ-مفهوم كفاءة الأداء:-

يعتبر مفهوم كفاءة الأداء من المفاهيم الغامضة بعض الشئ نسبة لاختلاف وجهات نظر الكتاب حولها وعليه تعدد التعريفات الخاصة بها فهناك من عرف كفاءة الأداء بأنها الإنتاجية وإن الإنتاجية ما هي إلا العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وبين النتائج التي تم التوصل إليها من تلك العملية.

يستنتج من التعريف السابق لكتفاء الأداء بأنه الاستخدام الكفء للموارد المادية والبشرية المتاحة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

كما تطرق كاتب آخر لكتفاء الأداء بقوله أن الكفاءة الإنتاجية هي المصطلح العلمي الذي يتداول كثيرا في مجال تقويم أداء المنظمات الاقتصادية أو عناصر الإنتاج الداخلة في عمليات نشاط المنظمات المختلفة،

الأمر الذى يستوجب تعريفها فهى تعنى النسبة بين عناصر الإنتاج المختلفة الداخلة فى العملية الإنتاجية وهى مدخلات الإنتاج وبين الناتج من هذه العملية وهو مخرجات الإنتاج وتحسب هذه النسبة بقسمة مدخلات الإنتاج على مخرجاتها.

هذاك من يرى أن كفاءة الأداء هي التصرف السليم فى استخدام الموارد النادرة على أن يكون الاستخدام على قدر الحاجة، بحيث لا يزيد فيؤدى إلى إضعاف قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجاتها على المدى البعيد، ولا ينقص بالقدر الذى يعوق تنفيذ عملياتها العاجلة.

مما نقدم نخلص إلى أن كفاءة الأداء هي مصطلح لتقدير أداء المنظمات، وأنها تعنى الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة أو المنظمة، وفقاً لأسس ومعايير محددة تتناسب مع طبيعة عملها بهدف الوصول إلى النتائج التي تحقق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة فيها، وبعبارة أخرى فإن كفاءة الأداء هي انجاز الأنشطة والأعمال المحققة لأهداف المنشأة أو المنظمة بالحد الأدنى من التكاليف.

[٢]- أهمية كفاءة الأداء:-

تتبع أهمية كفاءة الأداء من مجموعة من العوامل منها ما يلى:

- ١- تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بالنسبة للمنشأة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ٢- وضع معايير لتقدير فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير للعاملين ليتناسب ذلك مع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- ٣- تؤدي كفاءة الأداء إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة التي يمكن أن تحدث عند التنفيذ العملي.
- ٤- مساعدة الإدارة في معرفة نقاط الضعف والقصور في المنشأة أو المنظمة مما يسهل لها لاتخاذ القرارات المعالجة لها.
- ٥- توفير أساس موضوعي لترقية وتحفيز العاملين بالمنظمة.
- ٦- قياس مدى كفاءة الوحدات الاقتصادية وغير الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة لديها.
- ٧- تساعد نتائج كفاءة الأداء إدارة المشروع على حسن تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال تقويم أداء كل فرد وقدرته ومؤهلاته مما يؤدي إلى الارتفاع بالكفاءة الوظيفية.

ثالثاً العوامل المؤثرة على القياس والتقويم (كفاءة الأداء):-

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء في المؤسسات بمختلف أنواعها نذكر منها ما يلى:

١/ الأفراد العاملين بالمؤسسة:-

لأفراد العاملين بالمؤسسة تأثير على كفاءة الأداء قد يكون بالزيادة أو بالنقصان وذلك من خلال مجموعة من

الأبعاد تشمل ما يلي:

- أ- عدد الأفراد العاملين وتركيبتهم العمرية ومدى تناسبهم مع احتياجات العمل.
- ب- المستوى التعليمي والمهارات والخبرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.
- ج- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل.

-/ التنظيم ونظم العمل:-

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونظم العمل بها الإطار الموضوعي الذي يتم بداخله أداء الأنشطة والأعمال المحققة لأهدافها، ومن ثم تتأثر كفاءة الأداء ارتفاعاً وإنخفاضاً بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المؤسسة، ومن أهم هذه المواصفات:

- أ- مدى مرنة التنظيم واستجابته للتغيرات في المنظمة.
- ب- مدى تكامل الوظائف وانساق العلاقات في التنظيم.
- ج- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- د- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.
- هـ- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكافاءة، أم القدمية مثلاً).
- و- سلامة نظم العمل وتدفقها أو بطء الإجراءات وتعدها.

-/ القيادة الإدارية:-

الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل والأداء أو الإنتاج بكل عناصره، فإذا حسنت هذه القيادة الإدارية فإن كفاءة الأداء ستتحسن دون زيادة في الموارد أو النفقات، وبالعكس فان سوء القيادة ينعكس في وقت مهدر، وموارد مفقودة وطاقة معطنة مما يتربّع عنه تدني في كفاءة الأداء.

رابعاً معوقات قياس وتقويم كفاءة الأداء:-

إن تفاوت طبيعة ومحنتي الأعمال المختلفة في منظمات الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعاً على أساس كمية تستند إلى عدد الوحدات المنتجة أو عدد الوحدات المباعة أو غيرها من الأسس التي تعتمد على الكم المحدد، وبناء على ذلك فان الإدارة تجد نفسها مضطورة الى إتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء والتقدير الشخصي ينطوي على عدد من الأخطاء التي تؤثر في فاعلية التقييم ، وأهمها ما يلي:-

١- تأثر المدير بصفة معينة في المرءوس:-

قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرءوس عند حكمه وتقديره لمستوى أدائه ، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد خلالها ، وبالتالي فإن هذا الانطباع قد لا يكون صحيحاً ولا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد ولا يعبر وبالتالي عن المستوى الحقيقي لكتفاته . وهذا يؤثر في درجة فاعلية ونجاح برنامج التقييم.

-٢- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء:-

بعض الرؤساء المباشرين يعتمدون أسلوب التساهل في التقييم فيمنحون مرؤوسיהם تقديرات عالية تفوق المستوى الحقيقي الذي يستحقونه وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، فقد يؤدي التقييم الضعيف أو المتدني إلى حرمان الفرد من بعض الحوافز أو تأخير تاريخ استحقاقه للعلاوة أو غير ذلك. وبالمقابل هناك فئة أخرى من الرؤساء يعتمدون أسلوب التشدد في تقييم الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليتهم.

-٣- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم :-

التقييم يتم عادة لفترة زمنية قد تكون ستة أشهر أو سنة ، لذلك فإنه يمثل تقديرًا لكفاءة الفرد على مدى هذه الفترة بأكملها ، ولكن في بعض الحالات يتأثر المدير أو الرئيس المباشر بمستوى الأداء الذي يقدمه الفرد وبسلوكه خلال الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ، فإذا كان مستوى الأداء عاليًا خلال هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرًا مرتفعاً حتى لو كان أداء هذا الفرد غير جيد ودون المستوى المطلوب على مدى الفترة الخاضعة للتقييم.

أضعف معوقات أخرى لقياس وتقدير كفاءة الأداء في مؤسسات الزكاة من واقع تجربتك العملية:-

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥
- -٦
- -٧

المعهد العالى لعلوم الزكاة (الخرطوم) - والمعهد الاسلامى للبحوث والتدريب (جدة)

الدورة التدريبية الإقليمية حول [القياس والتقويم فى مؤسسات الزكاة]

الموازنات التخطيطية: مفهومها وأهدافها وأنواعها ومقومات نجاحها
وإجراءات إعدادها في مؤسسات الزكاة

إعداد الدكتور: احمد هاشم احمد يوسف
عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة المغتربين
الخرطوم - ٢٠١١م

**الموازنات التخطيطية: مفهومها وأهدافها وأنواعها ومقومات نجاحها
وإجراءات إعدادها في مؤسسات الزكاة**

[١]- مفهوم الموازنة التخطيطية:-

ليس للموازنة التخطيطية تعريف واحد متفق عليه بين الكتاب والباحثين، فالتعريفات بالنسبة لها متعددة فيما يلى نعرض بعضها منها:

عرف أحد الكتاب الموازنة التخطيطية بأنها عبارة عن خطة تفصيلية تحدد مستوى الدخل والإإنفاق لفترة زمنية مستقبلية معينة، يتم إعدادها بصورة مسبقة وترتكز على أهداف متفق عليها لنفس الفترة. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة مفصلة بين الإيرادات المتوقع تحصيلها والمصروفات المتوقع دفعها خلال فترة زمنية مستقبلية محددة بالإضافة إلى أنها مرتبطة بتحقيق أهداف معينة.

كما عرف كاتب آخر الموازنة التخطيطية بأنها تعبير كمي وقيمي عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ والأداء يتم من خلالها توزيع المسؤوليات بين العاملين حتى يتم تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ والتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة. يتضح من التعريف السابق أن الموازنة التخطيطية وسيلة إدارية يتم من خلالها التخطيط للأنشطة المستقبلية بالنسبة للمؤسسة والرقابة على تنفيذ تلك الخطط، بالإضافة إلى كونها أداة لتوزيع المهام والواجبات بين العاملين، فضلاً عن كونها أداة لتقويم الأداء لتحقيق من انجاز الأهداف واتخاذ القرارات المصححة للأخطاء والمعززة للنواحي الإيجابية المرتبطة بتنفيذ الخطط.

كذلك عرفت أحد الباحثات الموازنة التخطيطية بأنها خطة شاملة تعبر عن أهداف وأنشطة المنظمة لفترة زمنية مقبلة ومنسقة لجهود العاملين فيها، وأداة للرقابة وتقويم الأداء في حدود الموارد المتاحة لتلك المنظمة. يتبيّن من تعريف الباحثة أعلاه أن الموازنة التخطيطية خطة شاملة تغطي كافة أوجه النشاط الخاصة بالمنظمة، وتبيّن أهدافها خلال الفترة المعدة عنها بالإضافة إلى كونها أداة تنسيق ورقابة وتقويم أداء.

أخيراً عرف أحد الكتاب الموازنة التخطيطية بأنها عبارة عن خطة أو برنامج للعمل خاص بفترة زمنية مستقبلية معينة، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لمجالات اقتصادية معينة في حدود الموارد البشرية والمادية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة الموضوعة مقدماً والأساليب المحقق لهذه الأهداف .

بدراسة التعريف السابق يتضح أن الموازنة التخطيطية هي أداة تخطيط للأعمال الغاية منها تنظيم وتنسيق الأنشطة المرتبطة بها وذلك في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة .

بناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف الموازنات التخطيطية بأنها عبارة عن خطة كمية وقيمية لموارد واستخدامات المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وتمثل برنامج عمل متكامل لأنشطتها يتم إعدادها في ضوء أهداف معينة متყق عليها، وتعتبر وسيلة للرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات وتنويم الأداء وذلك في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة المرتبطة بها.

٢- أهداف الموازنات التخطيطية:-

للمازنات التخطيطية مجموعة من الأهداف حددها أحد الكتاب في الآتي:

١/ التخطيط لأنشطة المنظمات:-

تعتبر الممازنات التخطيطية إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستخدمها المنظمات سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، فمن خلالها يتم إعداد موازنة لابرادات المتوقع الحصول عليها، بالإضافة إلى إعداد موازنة بالمصروفات المتوقع إنفاقها، كما يتم وضع الخطط اللازمة لتدريب العاملين وتهيئتهم لإنجاز الأعمال والأنشطة الواجب تنفيذها من خلال الممازنات التخطيطية .

٢/ الرقابة على تنفيذ الخطط:-

تستخدم الممازنات التخطيطية كأداة رقابية على أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وذلك بغرض التحقق من وصول المنظمة للأهداف المرسومة والمخطط لها بالنسبة لها، ويتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلى للمنظمة مع الأداء المتوقع في الممازنات التخطيطية وتحديد الانحرافات بينهما، والتي قد تكون انحرافات ايجابية اي في صالح المنظمة، او انحرافات سلبية أي في غير صالح المنظمة، ثم معرفة أسباب تلك الانحرافات واتخاذ القرارات المعززة للنواحي الإيجابية والمصححة للنواحي السلبية.

٣/ الاتصال والتنسيق:-

تساعد الممازنات التخطيطية في إيصال المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة سواء كان ذلك أفقياً على المستوى الإداري الواحد، أو رأسياً من أعلى هرم المستويات الإدارية إلى أسفلها، بالإضافة إلى ذلك فإنها اي الممازنات التخطيطية تسهم في تحقيق الترابط والانسجام بين أداء الأقسام المختلفة بحيث تسعى جميعها نحو تحقيق الأهداف المحددة في الممازنات التخطيطية من خلال تحديد الأنشطة والأعمال الواجبة التنفيذ من كل قسم داخل المنظمة .

٤/ توزيع الموارد المالية المتاحة بين الأقسام المختلفة :-

لكل منظمة موارد مالية محدودة ومجالات استخدامات متعددة تعبر عنها أقسامها الإدارية المختلفة، ومن خلال الممازنات التخطيطية تستطيع المنظمة توزيع تلك الموارد المالية المحدودة على الأقسام المختلفة فيها حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبصورة تضمن حسن سير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها .

٥/ وسيلة لتحفيز العاملين :-

تستخدم العديد من المنظمات الموازنات التخطيطية كادا لتحديد الحافز المالي الواجب دفعها للعاملين فيها من خلال تقويم أدائهم عبر الموازنات التخطيطية، حيث يتم فيها تحديد الأعمال المطلوب إنجازها من كل موظف أو عامل في المنظمة، وبالتالي فإن الحافز المالي الذي يدفع له يحدد بقدر ما أنجزه من الأعمال المطلوبة منه في الموازنات التخطيطية .

٦/ وسيلة لتقويم الأداء :-

يتم الاعتماد على الموازنات التخطيطية في تقويم أداء المنظمات، وذلك من خلال تحويل نتائج النشاط الفعلى للفترة الحالية ومقارنتها بما تحقق من نتائج في الفترة الزمنية الماضية، وتحديد الاختلافات بين تلك النتائج ومعرفة العوامل المختلفة التي أدت إلى حدوثها، لمعرفة ما إذا كان من الممكن التحكم فيها أم لا، فإن كان الممكن التحكم فإنه يتم اتخاذ القرارات المعززة لمجموعة العوامل الإيجابية والمصححة لمجموعة العوامل السلبية وذلك حتى يتحسن الأداء في المستقبل.

[٣]- أنواع الموازنات التخطيطية:-

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية إلى عدة أنواع باعتبارات مختلفة وقد قسمها بعض الكتاب إلى المجموعات التالية:-

١/ من حيث المجال الذي تغطيه الموازنات التخطيطية:-

تنقسم الموازنات التخطيطية من حيث المجال الذي تغطيه إلى نوعين هما:

أ- الموازنات الجارية:-

تشمل الموازنات الجارية كل من الموازنات التشغيلية والموازنات المالية.

ب- الموازنات الرأسمالية:-

تحتخص الموازنات الرأسمالية بالتحطيط الاستراتيجي أو الاستثماري للمنظمة من

٢/ من حيث درجة مرونة الموازنات التخطيطية:-

تصنف الموازنات التخطيطية من حيث درجة مرونتها إلى الأنواع التالية:-

أ - الموازنات التخطيطية المرنة:-

هي تلك الموازنات التي تعدد على أساس عدة مستويات بحجم النشاط علماً بأن حجم النشاط يختلف من منظمة لأخرى فقد يكون لدى البعض منها الإيرادات ولدى البعض الأخرى الإنتاج وهكذا وبناءً على ذلك قد تعدد الموازنات التخطيطية على أساس عدة مستويات للإيرادات أو عدة مستويات للإنتاج.

ب- الموازنات التخطيطية الثابتة:-

هي التي يتم إعدادها على أساس مستوى واحد بحجم النشاط سواء كان إيرادات أو إنتاج .

[٤]- مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:-

يتطلب إعداد الموازنات التخطيطية إتباع مجموعة من المراحل حدها أحد الكتاب في الآتي:-

١- التحديد الأولى للأهداف الكلية للموازنات التخطيطية المطلوب تحقيقها.

٢- ترجمة الأهداف الأولية الكلية للموازنات إلى أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً.

٣- تجزئة الأهداف الكلية التي تم الاتفاق عليها إلى أهداف فرعية للوحدات والأقسام المختلفة في المؤسسة مع إعلام القائمين على أمر إدارتها بذلك الأهداف.

٤- تحديد الوسائل الرئيسية البديلة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المذكورة وتقويمها و اختيار الوسيلة أو الوسائل المناسبة منها مع ضرورة التحقيق من صحة اختيارها.

٥- توفير البيانات والمعلومات التي بناءً عليها يتم إعداد الموازنات التخطيطية.

٦- إعداد الموازنات التخطيطية على مستوى المؤسسة تمهدًا لاعتمادها من قبل الإدارة العليا فيها.

٧- متابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية في المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الإدارات والأقسام، عن طريقة مقارنة بيانات التنفيذ الفعلى مع المتوقع حسب الموازنات واجراء التعديلات والتصحيحات الفورية اللازمة وفقاً لظروف الحال وطبقاً لتوجيهات الإدارة العليا في المنظمة.

[٥]- مقومات نجاح الموازنات التخطيطية:-

١- هيكل تنظيمي سليم:-

يتم في الهيكل التنظيمي تحديد السلطات والمسؤوليات بصورة واضحة، ومن خلال ذلك يمكن تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف، والذي يمكن من تقويم أداء الأعمال في ضوء الأهداف المحددة، والحكم على نجاح الإدارة من خلال مدى تحقيقها لهذه الأهداف، كما يمكن تطبيق الإدارة بالاستثناء والتي يتتوفر فيها الوقت الكافي للإدارة العليا للقيام بالتحفيظ ودراسة الأمور الاستثنائية التي تحتاج إلى عناية خاصة.

كذلك يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية والتي يتم من خلالها الربط بين النظام المحاسبي والنظام الإداري في المؤسسة، لتحقيق الرقابة الذاتية وتقويم الأداء من خلال الالامركزية وتقسيم العمل بين المستويات الإدارية المختلفة بطريقة تضمن التنسيق بينها لضمان انسجام الأنشطة والأعمال، وسلامة القرارات التي يتم اتخاذها في ضوء التفويض الفعلى للسلطات والصلاحيات.

٢- المشاركة في إعداد الموازنات التخطيطية:-

تعتبر مشاركة العاملين في المنظمة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية عنصر محفز لهم يجعلهم على أتم الاستعداد للعمل في سبيل تحقيق أهدافها، لأنهم شاركوا في عملية تحديدها فضلاً عن أن المشاركة تحقق التفاعل المباشر بين معدى الموازنات التخطيطية والمنفذين لها، مما يساعد على التعرف على المشكلات التي قد تعرّض تنفيذها مما يتيح فرصة وضع المقرّرات اللازمة لحل تلك المشاكل.

٣- الواقعية والشمول:-

ينبغي أن يتم تحديد أهداف واقعية للموازنات التخطيطية وذلك دون مغالاة أو تفاؤل غير منطقي قد يؤدي إلى الإحباط، ذلك لأن تحقيق الأهداف بأقل من المفترض تحقيقه لا يعطي دافعاً للعمل، كذلك ينبغي أن تكون الموازنات التخطيطية شاملة تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة أو المنظمة، سواء كانت هادفة للربح أم لا مع ضرورة تحقيق التسقيف التام بين تلك الأنشطة لأجل الوصول إلى أهداف الموازنات التخطيطية.

٤- متابعة التنفيذ:-

يتطلب هذا المفهوم دراسة وتحليل الأداء الجيد والتعرف على أسبابه ومقوياته والعوامل التي أدت إلى تحقيقه، ومحاولة استنتاج القواعد التي يمكن استخدامها مستقبلاً في العمليات المشابهة، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الأداء الرديء والتعرف على العوامل التي أدت إلى حدوثه وتحديد الطرق الواجب اتباعها للتصحيح حتى يتم تفادي ذلك في المستقبل من خلال إعداد الموازنات التخطيطية المستقبلية .

٥- وضع الأهداف والمعايير:-

تمثل الأهداف النتائج المرجو تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل، وينبغي أن تكون الأهداف الخاصة بالموازنات التخطيطية أهداف واضحة ومكتوبة ومفهومة من قبل الأشخاص الذين شاركوا في وضعها، وبذلك تكون تلك الأهداف بمثابة أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة عليهم، كذلك يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس أي أن تكون في شكل كمي أو رفقي وإلا أصبحت مجرد شعارات رنانة ونوايا حسنة، ولكن ذلك لا يكفي بالرغم من أهميته بالنسبة للإدارة، ومعنى ذلك أنه ينبغي تحديد مجالات للأهداف أو النتائج، ثم وضع المعايير اللازمة لقياس تلك النتائج، سواء معايير للأهداف على مستوى المؤسسة ككل أو كل إدارة أو قسم.

٦- رسم السياسات والإجراءات:-

يقصد بالسياسات والإجراءات مجموعة القواعد العامة التي توضع بواسطة المستويات الإدارية الأعلى للتوجيه وضبط الأعمال والأنشطة التي تتم في المستويات الإدارية الدنيا، وهي بذلك تمثل خريطة الطريق بالنسبة للمرؤسين ووسيلة لتحقيق التسقيف والتجانس بين تصرفات الأشخاص داخل المنظمة فيما يختص بمعاملاتهم مع الغير. بالإضافة إلى ذلك فإنها تعتبر وسيلة رقابية يتم من خلالها رقابة الجهود الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف الموضوعة، لأنها توضح وتحدد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به، ولكن تكون السياسات والإجراءات فعالة فإنه ينبغي أن تكون مكتوبة بوضوح ومفهومة من جميع العاملين، وان تكون قد أتيحت لهم فرصة المشاركة في صياغتها.

يضاف إلى مقومات نجاح الموازنات التخطيطية المذكورة أعلاه عامل آخر مهم في نجاح الموازنات يتمثل في ضرورة تجزئة الموازنات التخطيطية لأقصر فترة زمنية ممكنه، وذلك بآن تقسم إلى موازنات شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية، وذلك حتى يتسعى تحقيق الرقابة الفعالة على التنفيذ والذى يتسعى من

خلاله اكتشاف الانحرافات السلبية في الوقت المناسب والعمل على تصحيحها، وكذلك اكتشاف الانحرافات الايجابية أيضاً في الوقت المناسب والعمل على تعزيزها، ويؤدي ذلك في مجمله الى نجاح الميزانيات التخطيطية في تحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفاعلية.

[٦]-خلفية عن الميزانيات التخطيطية في ديوان الزكاة السوداني:

(١) إجراءات إعداد الميزانيات التخطيطية:

وفقاً لمرشد إجراءات إدارة الميزانية الخاصة بديوان الزكاة فإن إجراءات إعداد الميزانيات التخطيطية

فيه تتم على مستويين هما:

أ/ إجراءات إعداد الميزانيات بالأمانة العامة:-

توجد إدارة للميزانيات بالأمانة العامة للديوان تقوم بمجموعة من الأنشطة عند البدء في إعداد الميزانيات

الخاصة بالديون والتي تشمل ما يلى:-

١- إصدار منشور مقترن الميزانية قبل ثلاث أشهر من نهاية العام ويتضمن هذا المنشور ما يلى:-

- المواجهات والسمات العامة للميزانيات التخطيطية.

- بيان الأداء المالي للعام السابق.

- التنبؤات والمتغيرات الاقتصادية في البلاد.

- النماذج والجداول والاستمارات التي يتم بموجتها إعداد المقترنات.

٢- تكوين لجان المناقشة بالأمانة العامة والتي تتكون من كل من:-

- لجنة مناقشة مقترنات الجباية المقمرة من الولايات.

- لجنة مناقشة مقترنات المصادر للولايات.

- لجنة مناقشة الصرف الإداري للولايات.

- لجنة الصياغة الكلية.

٣- وضع برنامج زمني لمناقشة ميزانيات الولايات وميزانية رئاسة ديوان الزكاة.

٤- تجميع مقترنات ميزانيات الولايات بعد مناقشتها والاتفاق عليها من قبل اللجان المختصة وإعدادها وترتيبها في شكل كتيب يمثل مقترن الميزانية التخطيطية بالنسبة للديوان للفترة القادمة.

٥- رفع مقترن الميزانية التخطيطية السابقة الإشارة إليه لاعتماده بواسطة الأمين العام لديوان الزكاة والذي يرفعها بدورة للمجلس الأعلى للأمناء لأخذ إجازته.

٦- بعد إجازة الميزانية التخطيطية في صورتها النهائية من قبل المجلس الأعلى للأمناء يتم إعداد كتيب خاص بكل ولاية يحدد الاعتماد جباية وصرفها.

بـ/ إجراءات إعداد الميزانيات بالولايات:

هناك مجموعة من إجراءات الواجب إتباعها عند إعداد الميزانيات التخطيطية بالنسبة للولايات وهي:

- ١ـ العمل بموجب الموجهات والقيود الزمنية المحددة في منشور مقتراح الميزانيات الصادر من الأمانة العامة لدبيوان الزكاة.
- ٢ـ إزالة الموجهات من رئاسة أمانة الولاية إلى المحليات والوحدات الإدارية.
- ٣ـ بدأ عملية إعداد الميزانيات الخاصة بكل ولاية من القاعدة إلى القمة ، حيث تتم عملية الإعداد من الوحدة الإدارية ثم المحلية وأخيراً تكامل جميع مقتراحات ميزانيات المحليات في ميزانية واحدة تعبر عن تصور مقتراح الولاية في مجال الجباية والصرف.
- ٤ـ يتم بناء مقتراحات الميزانيات التخطيطية بالنسبة للولاية على قاعدة الموارد المتاحة للولاية وبالاسترشاد بالواقع الفعلى بالإضافة إلى موقف الجباية والمصارف في السنوات السابقة بالنسبة لها.
- ٥ـ تقوم أمانة الولاية بممثلة في إدارة الميزانيات وإدارة الجباية والمصارف والشئون المالية والإدارية بوضع تصور أولي للميزانية بالولاية ومقارنتها مع مقتراحات المحليات بغرض الوصول إلى موقف موحد.
- ٦ـ تناقش تقديرات المحليات بواسطة لجنة مسترشدة بالموجهات العامة والواقع الجارى بالإضافة إلى معلومات السنوات السابقة والتصور المبدئى الذى تم إعداده من قبل أمانة الولايات والمعلومات الخارجية المتحصل عليها من جهات الاختصاص .
- ٧ـ بعد الوصول إلى مقتراح كل محلية يتم إعداد المقترن الكلى للولاية ويرفع الأمر لامين الولاية بغرض إجراء بعض التعديلات إذا لزم الأمر ثم المصادقة عليها وعرضها على مجلس أمباء الزكاة بالولاية لإبداء رأيه حولها.
- ٨ـ يلي ذلك رفع مقتراح ميزانية الولاية إلى اللجان المختصة بالأمانة العامة لدبيوان المناقشة والتعديل والإجازة النهائية من قبل المجلس الأعلى لأمناء الزكاة.
- ٩ـ بعد إجازة الميزانية تعاد للولاية والتي تقوم بدورها بإعادتها للمحليات للعمل بموجب الاعتماد المصدق عليه من جهات الاختصاص .
- ١٠ـ يجب على أمين الولاية توزيع الميزانية على المحليات وفقاً للاعتماد النهائي للمجلس الأعلى لأمناء الزكاة.

(٢) إجراءات تنفيذ الميزانيات تخطيطية:

حدد مؤشر إجراءات إدارة الميزانية الخاصة بدبیوان الزکاة بمجموعة من الإجراءات لتنفيذ الميزانيات التخطيطية الخاصة بدبیوان نتناول منها ما يلي:-

- أ- إجراءات تنفيذ الميزانيات على مستوى الأمانة العامة :-**
- يشرع في تنفيذ الميزانيات بعد اصدار منشور التحويل بالصرف للعام الجديد وفق الضوابط التالية:-
- ١- يحدد نصيب الأمانة من جبائية الولايات بناء على اعتمادات الميزانية لكل ولاية.
 - ٢- قيام الولايات بتقديم تقارير شهرية عن أنشطتها وتتولى إدارة الميزانية دراستها وتحديد الأنصبة وفقا للجباية الفعلية.
 - ٣- يتم خصم التصديق الصادرة من الأمانة العامة للولايات خصما على نسبة الأمانة العامة بها ويسددباقي نقدا أو عينا.
 - ٤- يتم الصرف وفقا للإعتمادات بالميزانية التخطيطية.
 - ٥- يتم دعم الولايات بناء على خطة الصرف الشهرية ووفقا للإيرادات الفعلية.
 - ٦- لا يجوز الصرف خصما على نسبة الأمانة العامة بالولايات إلا بعد إكمال إجراءات التصديق بإدارة الميزانية .
 - ٧- لا يتم الصرف إلا بعد التأكيد من وجود اعتماد مالي.
 - ٨- لا يجوز إكمال إجراءات الصرف إلا بعد الحصول على تصديق بالصرف من الجهة ذات الاختصاص بالصرف أو المخول لها بالصرف.

المعهد العالى لعلوم الزكاة (الخرطوم) - والمعهد الاسلامى للبحوث والتربیت (جدة)

الدورة التدريبية الإقليمية حول [القياس والتقويم في مؤسسات الزكاة]

قياس وتقويم كفاءة أداء التحصيل والصرف في مؤسسات الزكاة
من خلال الموازنات التخطيطية

إعداد الدكتور: احمد هاشم احمد يوسف
عميد كلية العلوم الإدارية - جامعة المفتوحة
الخرطوم - ٢٠١١ م

مؤشرات قياس كفاءة أداء التحصيل والصرف من خلال الموازنات التخطيطية في مؤسسات الزكاة

- يمكن استخدام المقاييس التالية لقياس كفاءة الأداء في مؤسسات الزكاة:-

١/ مقياس كفاءة الأداء الكلية للجباية في ديوان الزكاة:-

إن الهدف من قياس كفاءة الأداء الكلية لديوان هو الحكم على مدى كفاءة الديوان في استخدام الموارد المتاحة لديه في تحصيل وجبة الزكوة من مختلف الأوعية الزكوية ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

أ/ مؤشر كفاءة الأداء الكلي للجباية المتوقعة:-

يعكس هذا المؤشر كفاءة الأداء المتوقع تحقيقها من خلال الموازنات التخطيطية التي تم إعدادها ويتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{كفاءة الأداء المتوقعة} = \frac{\text{قيمة الجباية الكلية المتوقعة تحصيلها}}{\text{قيمة المصروفات على مصرف العاملين عليها والصرف الإداري المتوقع}}$$

ب/ مؤشر كفاءة الأداء الكلي للجباية الفعلية:-

يعكس هذا المؤشر كفاءة الأداء المحققة فعلياً من خلال التنفيذ الفعلي لما جاء بالموازنات التخطيطية ويتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{كفاءة الأداء الفعلية الكلية} = \frac{\text{قيمة الجباية الكلية الفعلية}}{\text{قيمة المصروفات الفعلية لمصرف العاملين عليها والصرف الإداري}}$$

بمقارنة مؤشر كفاءة الأداء الفعلية مع المتوقعة يمكن الحكم على مقدرة الديوان في استخدام الموارد المتاحة لديه في تحصيل وجبة الزكوة من مختلف الأوعية، فكلما كان المؤشر الفعلى أعلى من المؤشر المتوقع، كانت كفاءة أداء الديوان مرتفعة والعكس صحيح في حالة انخفاض مؤشر كفاءة الأداء الفعلية عن مؤشر كفاءة الأداء المتوقع.

٢/ مقاييس كفاءة الأداء الجزئية للجباية في ديوان الزكاة:-

الهدف من قياس كفاءة أداء الديوان على المستوى الجزئي هو الحكم على كفاءة استخدام الديوان للموارد البشرية المتاحة لديه والمتمثلة في العاملين عليها، وكفاءة استخدام الصرف الإداري في تحصيل وجبة الزكاة، بالإضافة ذلك الحكم على كفاءة الديوان في استخدام موارده البشرية والصرف الإداري في تحصيل الزكوة من أوعيتها المختلفة من ناحية وحسب الولايات من ناحية أخرى، ولكن يكتفي الباحث بتناول ما يرتبط بكل من عنصري العمل والخدمات بالإضافة إلى ما يتعلق بالأوعية الزكوية ويقترح المؤشرات التالية:

أ/ مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل:-

يتكون هذا المؤشر من مؤشرين الأول يعكس كفاءة أداء عنصر العمل المتوقعة حسب بيانات الموازنات التخطيطية، والثاني يتناول يعكس كفاءة أداء عنصر العمل الفعلية التي تحققت بعد تنفيذ الموازنات التخطيطية

والمعادلات التالية تبين كيفية حسابها:

المؤشر الأول: مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل المتوقعة:-

(٣).....

= قيمة الجبائية الكلية المتوقعة

إجمالي قيمة الصرف المتوقع على مصرف العاملين عليها

المؤشر الثاني: مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل الفعلية:-

يقيس هذا المؤشر مستوى كفاءة أداء عنصر العمل المتتحقق فعلاً ويحسب كما يلي:

مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل الفعلية

(٤).....

= قيمة الجبائية الكلية الفعلية

إجمالي قيمة الصرف الفعلي على مصرف العاملين عليها

بمقارنة مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل الفعلية مع المتوقعة يمكن الحكم على كفاءة ديوان الزكاة في استخدام موارده البشرية المتاحة لديه في تحصيل وجباية الزكاة من مختلف الأوعية الزكوية، فكلما كان المؤشر الفعلى أعلى من المتوقع يعتبر ذلك دليلاً على ارتفاع كفاءة أداء الديوان في عنصر العمل والعكس صحيح إذا كان المؤشر الفعلى أقل من المؤشر المتوقع.

ب/ مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري):-

يتكون هذا المؤشر أيضاً من مؤشرين الأول يعكس كفاءة أداء عنصر الخدمات أو الصرف الإداري المتوقعة حسب الموازنات التخطيطية، والمؤشر الثاني يعكس كفاءة أداء عنصر الخدمات أو الصرف الإداري الفعلية التي تم تحقيقها من التنفيذ الفعلى، والمعادلات التالية تبين كيفية حساب كل مؤشر منهما:

المؤشر الأول: مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) المتوقعة:-

يقيس هذا المؤشر مستوى كفاءة أداء عنصر الخدمات في تحصيل وجباية الزكاة المتوقعة طبقاً للموازنات التخطيطية ويمكن حسابها بالمعادلة التالية:

مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات المتوقعة

(٥).....

= قيمة الجبائية الكلية المتوقعة

إجمالي قيمة الصرف الإداري المتوقع

المؤشر الثاني: مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) الفعلية:-

يقيس هذا المؤشر مستوى كفاءة أداء عنصر الخدمات في تحصيل وجباية الزكاة الفعلية بين تنفيذ الموازنات التخطيطية ويمكن حساب هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) الفعلية

(٦).....

= قيمة الجبائية الكلية الفعلية

إجمالي قيمة الصرف الإداري الفعلية

بمقارنة مؤشرة كفاءة أداء عنصر الخدمات الفعلية مع مؤشر كفاءة أداء الخدمات المتوقعة يمكن الحكم

على مقدره ديوان الزكاة في استخدام موارده المالية المرتبطة بالخدمات في تحصيل وجباية الزكاة من مختلف الأوعية الزكوية، فكلما ارتفع المؤشر الفعلي مقارنة بالمتوقع يعتبر ذلك دليلاً على ارتفاع كفاءة أداء الديوان في هذا العنصر والعكس صحيح إذا المؤشر المتوقع أعلى من الفعلي.

ج/ مؤشر كفاءة أداء التحصيل للأوعية الزكوية:-

الهدف من مؤشر كفاءة أداء التحصيل للأوعية الزكوية هو الحكم على كفاءة ديوان الزكاة في استخدام موارده المالية والبشرية المتاحة لديه في تحصيل وجباية أموال الزكاة الخاصة بكل وعاء من الأوعية الزكوية والتي تشمل كل من الزروع، الأعلام، عروض التجارة، المهن الحرة، المال المستفاد المستغلات نقترح تطبيق المؤشرات التالية على كل وعاء منها المؤشرات هي:

(١) مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل بالنسبة للواء الزكوى:-

يفيس هذا المؤشر كفاءة أداء الديوان في استخدام الموارد البشرية المتاحة لديه و المخصصة لـتحصيل وعاء زكوى معين، ويقترح الباحث أن يتكون هذا المؤشر من شقين الأول يعبر عن كفاءة الأداء المتوقعة لعنصر العمل المتوقع حسب الموازنة التخطيطية للواعي الزكوى، والثانى يعبر عن كفاءة الأداء الفعلية للعنصر المذكور حسب الأداء الفعلى وذلك كما يلى:

المؤشر الأول : مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل المتوقع للواعي الزكوى:

يتطلب استخدام هذا المؤشر تحديد كل من مقدار الجباية المتوقعة من الوعاء الزكوى حسب الموازنة التخطيطية، وقيمة الصرف المتوقع على مصرف العاملين عليها أيضاً حسب الموازنة ولكن على الوعاء الزكوى محل القياس، ويقترح الباحث استخدام المعادلة التالية:

مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل المتوقع للواعي الزكوى

$$(٧) \dots\dots\dots \text{قيمة الجباية المتوقعة للواعي الزكوى}$$

قيمة المصروفات المتوقعة لمصرف العاملين عليها في الوعاء الزكوى

المؤشر الثاني: مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل الفعلى للواعي الزكوى:

عند حساب هذا المؤشر يتطلب الأمر معرفة قيمة الجباية الفعلية للواعي الزكوى، ومعرفة قيمة المصروفات الفعلية لمصرف العاملين عليها في الوعاء الزكوى محل الدراسة، ويقترح الباحث حسابه من خلال المعادلة المبينة أدناه:

مؤشر كفاءة أداء عنصر العمل الفعلى للواعي الزكوى

$$(٨) \dots\dots\dots \text{قيمة الجباية الفعلية للواعي الزكوى}$$

قيمة المصروفات الفعلية لمصرف العاملين عليها في الوعاء الزكوى

من خلال مقارنة المؤشر الأول بالثاني يمكن الحكم على مدى كفاءة الديوان في استخدام موارده البشرية المتاحة لوعاء زكوى معين في تحصيل وجباية الزكاة المرتبطة بذلك الوعاء، فكلما ارتفع المؤشر الفعلى عن

المتوقع كلما ارتفعت كفاءة أداء الديوان في التحصيل والعكس صحيح في حالة انخفاض المؤشر الفعلي قياساً بالمتوقع.

(٢) مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) للوعاء الزكوي:-

يختلف هذا المؤشر عن مؤشر كفاءة عنصر الصرف الإداري السابق الإشارة إليه من حيث الهدف وكيفية الحساب، ولكن يختلف عنه فقط في المتغيرات التي تدخل في حسابه حيث أنها جميعاً ترتبط بالوعاء الزكوي، وتقترح المؤشرين التاليين:

المؤشر الأول: مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) المتوقع للوعاء الزكوي:

يحسب هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

$$\text{مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات الإداري المتوقع} = \frac{\text{قيمة الجبائية المتوقعة للوعاء}}{\text{قيمة الصرف الإداري المتوقع للوعاء}}$$

(٩).....

المؤشر الثاني: مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات (الصرف الإداري) الفعلي للوعاء الزكوي يحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر كفاءة أداء عنصر الخدمات الفعلي} = \frac{\text{قيمة الجبائية الكلية الفعلية للوعاء}}{\text{قيمة الصرف الإداري الفعلى للوعاء}}$$

(١٠).....

يمكن الحكم على كفاءة أداء عنصر الخدمات للوعاء الزكوي من خلال مقارنة المؤشر الفعلي مع المتوقع، فكلما ارتفع المؤشر الفعلي اعتبر ذلك دليلاً على ارتفاع كفاءة الأداء، والعكس صحيح في حالة انخفاض المؤشر الفعلى المتوقع.

٣/ مقاييس كفاءة الأداء الكلي للصرف على المصارف الزكوية المختلفة:-

إن الهدف من قياس كفاءة الأداء الكلية للصرف على المصارف الزكوية هو الحكم على مدى كفاءة الديوان في استخدام الموارد المتاحة لديه في صرف أموال الزكاة على مختلف المصارف الزكوية ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

أ/ مؤشر كفاءة الأداء الكلي للصرف المتوقع:-

يعكس هذا المؤشر كفاءة الأداء المتوقع تحقيقها للصرف من خلال الموازنات التخطيطية التي تم إعدادها

و يتم حسابها بالمعادلة التالية:

كفاءة الأداء المتوقعة للصرف

$$= \frac{\text{قيمة الصرف الكلية المتوقع توزيعها}}{\text{قيمة المصروفات على مصرف العاملين عليها والصرف الإداري المتوقع على المصارف الزكوية}}$$

(١١)....