



# **الوحدة التدريبية الأولى – الجلسة الثانية**

## **التعريف بمفهوم الكفاءة والفعالية الإدارية**

## تعريف الفاعلية والكفاءة لغة وإصطلاحاً

- الفاعليّة: وصف لكل ما هو فاعل، ومقدرة الشيء على التأثير، أو القدرة على التأثير.
- فاعلية التكاليف: قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بأقلّ تكلفة، وتعني بالإنجليزية cost effectiveness
- فاعلية المؤسسة: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- كما أن الفاعلية تعني: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

■ مفهوم الفاعلية هو: أداء الأعمال الصحيحة.

■ الكفاءة: أهلية القيام بعمل وحسن التصرف فيه؛ قدرة وحسن تصرف،  
الكفاءة: الجدارة.

■ يتمتع بكفاءة عالية: أي قدرة عالية على العمل، بجدارة وأهلية.

■ كفاءة إنتاجية: تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل من المدخلات وأدنى  
تكلفة ممكنة، وتعني بالإنجليزية productive efficiency

■ مفهوم الكفاءة هو: أداء الأعمال بطريقة صحيحة.

## أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات

■ لقد حظيت دراسات الكفاءة والفاعلية في مؤسسات الأعمال بالكثير من الاهتمام من جانب الباحثين والكتاب في شتي الميادين وفي جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وإذا نظرنا إلى علاقة هذا النوع من الدراسات بوظائف المدير نجد أنه يحظى باهتمام خاص. فقياس الفاعلية يمثل جوهر وظيفة الرقابة التي ترتبط هي الأخرى بوظيفة التخطيط ارتباطاً وثيقاً. أي أن قياس الفاعلية ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي للمؤسسة أو لأحد أجزائها ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وذلك طبقاً لمجموعة من المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل القياس.

- وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات (شومسكي) بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجاً تطورياً من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطاراً لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة.
- إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

- وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها (مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة)، وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر فيها كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.
- ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها المعنيون في المؤسسة فالكفاءة من وجهة نظر الموظفين: (هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ) كما تعرف الكفاءة على أنها هي (القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط).

■ كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للموظف أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.

■ أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة: (فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام) بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفوء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة. كما تعرف الكفاءة الإدارية بأنها: انجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

■ نرى من خلال التعريفات السابقة أنه لا يمكننا الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة لها، وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وموارد بشرية وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية ومهارات عملية حيث يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال إمتلاكها للكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة إرتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

■ وتحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

■ كما يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يجب أن تتوفر في المؤسسات الكفاءة الإستراتيجية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية والتي تتولى القيام بأداء الأعمال بشكل مختلف وبشكل أفضل، مع الأخذ بالاعتبار أنها تمتلك شيئاً ذا قيمة بالنسبة لعملائها ويميزها عن المنافسين.

■ ويتطلب ذلك البحث عن شيء له مواصفات مميزة عن غيره . ولكن الكفاءات الإستراتيجية لا تشبه العديد من الأشياء الأخرى التي يتضمنها مجال الأعمال ولا يمكنك أن تذهب إلى أي مكان لتجد الكفاءة الإستراتيجية وتشتريها مثلما تشتري جهازاً، أو توظف موظفاً أو تطلب الحصول على إعتاماد مواصفة أو براءة اختراع. وذلك لأن الكفاءات الإستراتيجية الحقيقية هي شيء مختلف. إنها أصول فكرية وليست أصول وممتلكات مادية وهي القاطرة الخفية التي تقود كل المؤسسات الحديثة الناجحة.

- و بعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها بناء تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة. ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاثة أنواع للموارد هي:
- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة،... الخ).
- الموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة،... الخ).

■ وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات، أي نسبة إنتاج النظام (المخرجات) إلى الموارد (المدخلات) المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{أي الكفاءة}$$

■ ونشير إلى أننا نجد كثيراً من المؤسسات ليس لديها كفاءة إستراتيجية. فلا نقلق لذلك!! حيث عدم وجود كفاءة إستراتيجية واحدة ليس معناه الحكم بفشل المؤسسة، حيث الكفاءات الإستراتيجية عبارة عن أصول مبنية على الخبرات والمعرفة. وهذه المعرفة يمكنك بناؤها من خلال تحسين الأصول الفكرية في المؤسسة.

■ ومن الأساليب المفيدة لتحسين هذه الأصول: التدريب وبناء الخبرات وتعيين الموظفين من ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة لسد ثغرات معرفية معينة في المؤسسة، ولكن قبل أن تشرع المؤسسات في بناء وتحسين الكفاءات، يجب أن تتعرف أكثر على استراتيجياتها حتى لا تقوم ببناء كفاءات في اتجاه خاطئ وغير متوافقة مع نظرتها الإستراتيجية.

■ أما بالنسبة للفاعلية في حياة المؤسسات فهي تعتبر أمراً هاماً نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى الكثير من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المؤسسات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعدد المؤسسات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات.

■ وعلى الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المؤسسات إلا أنه لم يحقق إجماعاً شاملاً حول تعريف المؤسسة الفاعلة، يرى البعض أن فعالية المؤسسات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أوضحنا مسبقاً وعرفها الباحثون على أنها: (الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها) وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى مؤسسة فعالة. كما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} =$$

■ فالمؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج وتعني (الفاعلية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

■ الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

- الكفاءة: أداء الاعمال بطريقة صحيحة،
- الفاعلية: أداء الاعمال الصحيحة.

- وترتبط الفاعلية بالقيادة، بينما الكفاءة ترتبط بالإدارة. لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت ورقابة ومتابعة.
- وعندما تكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح للأهداف.
- وفيما يلي مخطط توضيحي لمفهوم الفاعلية والكفاءة وترابطهما مع بعضهما بعضاً:

## مفهوم الكفاءة والفاعلية

### الكفاءة

أداء الأعمال بطريقة صحيحة – To Do Things Right

ارتباط الكفاءة بالإدارة

أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء

لكونها تتصل بأداء الأعمال

### الكفاءة

تتحقق عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة

عدم وجود فاعلية + وجود كفاءة =  
إنجاز الأعمال ولكن بدون وضوح الأهداف

### الفاعلية

أداء الأعمال الصحيحة – To Do Right Things

ارتباط الفاعلية بالقيادة

فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها

لكونها تتصل بالأهداف ترتبط  
الفاعلية بالقيادة

### الفاعلية

تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة .

وجود فاعلية + عدم وجود كفاءة =  
الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها  
بصورة صحيحة

■ ونستنتج من خلال المخطط السابق أن الفرق بين الكفاءة والفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي يأخذه كلاهما، حيث أن الفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة،.. أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

■ ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فاعليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما . الكفاءة والفعالية . في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي مؤسسة، وقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فاعلة كما في حالة قيام المؤسسة بتقديم خدمة او إنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المؤسسة فاعلة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

■ فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة تستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

## الخلاصة

- إن الفاعلية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، كما أنها ترتبط بالدرجة الأولى بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها بأنها مؤسسة فعالة والعكس صحيح.
- وبذلك يمكن القول إن الفاعلية تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها سواء كانت عامة أو تشغيلية أو هدف واحد أو مجموعة من الأهداف.
- أما بالنسبة لمفهوم الكفاءة فيمكن تعريفه ببساطة بأنه تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، وهو مفهوم يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، والمؤسسة الناجحة والمتميز هي التي تحقق الكفاءة والفاعلية معاً.

## تمرين (2):

في ضوء ما تم تناوله حول مفهومي الكفاءة  
والفعالية... فكّر معي!!

ما أبرز الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات  
العربية التي أدت إلى ضعف الكفاءة والفعالية فيها؟