**الكفاءة: (Efficiency)**

تشير الكفاءة الى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها, والموارد تشير الى المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية . **كما تعرف كونها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ( . (To Do Things Rightفمثلا** حسن استخدام الأموال يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير فحينما تكون هناك أموال عاطلة وغير مستخدمة فمن الأفضل وضعها في البنك للحصول على فائدتها لحين وجود إنفاق لهذه الأموال يدر بعائد اكبر من فائدة البنك بنفس المنطق تكون الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل وغير عاطلة , ويسري الأمر على بقية الموارد , اذن الكفاءة هي "استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة".

ا**لفاعلية: Effectiveness) )**

تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف (النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد . كما تعرف كونها **أداء الأعمال الصحيحة (  (To Do Right Thingsلذلك لا بد لنا من  معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها .**مثال ذلك أي الأهداف (النتائج) تحقيق الربح , والتوسع في الأسواق, وتحقيق رضا العاملين.والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات جديدة او إجراء تعديلات في المنتجات او إنهاء التعامل في منتجات معينة .

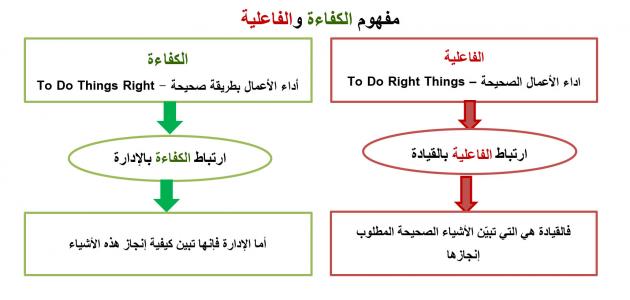
فالفاعلية انك تحقق أهدافك المخططة و الكفاءة انك تحققها باستخدام اقل الموارد الممكنة.

وعليه فالمنظمة الكفؤة (سواء كانت في القطاع العام أو الخاص)، هي تلك التي تحقق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة. والمنظمة الفاعلة هي التي تحقق أهدافها وأهداف البيئة التي تعيش فيها،. والمنظمة الكفؤة والفاعلة(هي التي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية).

**لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.**

**الفرق بين الكفاءة والفاعلية**

يمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية من خلال المخطط الآتي :

****

**تصنيف المنظمات من حيث الكفاءة والفاعلية:**

**1- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة:**تعمل من خلالها المنظمة على استخدام أفضل الموارد الممكنة واستغلالها بصورة جيدة من أجل تحقيق أهداف غير مناسبة لمهام المنظمة، مما ينتج عنها منتجات ذات جودة مرتفعة لم تنل إعجاب عملاء وزبائن المنظمة ولا يرغبون بها.

**2- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة:**تعمل من خلالها المنظمة على استخدام وسائل رديئة من أجل تحقيق أهداف جيدة تم اختيارها بعناية ودقة، مما ينتج عنها إنتاج منتجات واحتياجات ضرورية ومطلوبة يرغب بها العملاء والزبائن، ولكن تصبح ذات جودة منخفضة أو ذات أسعار مرتفعة.

**3- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة:**تعمل من خلالها المنظمة على استخدام موارد رديئة لدى المنظمة بجانب اختيار أهداف غير مناسبة، مما ينتج عنها منتجات واحتياجات غير مرغوبة من العملاء وذات جودة منخفضة.

**4- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة:**  
تعمل من خلالها المنظمة على استخدام أفضل الوسائل إلي تمتلكها المنظمة من أجل استغلال مواردها جيدا، وذلك بجانب اختيار أهداف ملائمة للعمل على تحقيقها بصورة ناجحة حتى تناسب مهام المنظمة مما ينتج عنها منتجات ومتطلبات ذات جودة وأسعار تناسب العملاء والزبائن.

**المدارس الإدارية الفكرية ) مراحل تطور الفكر الإداري) (مداخل الفكر الاداري)**

يستخدم مصطلح المدرسة أو المدخل ليشير إلى مجموعة العلماء والمتخصصين الذين يشاركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها .وفي علم الإدارة المدرسة أو المدخل تعني مجموع العلماء أو الباحثين الذين ينتمون إلى إحدى المدارس المعروفة في علم الإدارة، فقد عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل من اجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنشآت الصناعية ومن أشهر هذه المدارس هي)المدرسة الكلاسيكية،المدرسة الإنسانية والسلوكية ، المدارس الحديثة( , ويمكن القول إن المدير الناجح لايتبع مدرسة واحدة من هذه المدارس بل انه يميل إلى استخدام أكثر من مدرسة واحدة وربما كل المدارس ولكن في أوقات مختلفة وبنسب مختلفة ، وفيما يلي توضيح لهذه المدارس:

**أولاً : المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية)**

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكونلتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي :

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التقسيم الإداري.

3-النظرية البيروقراطية.

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل من هذه النظريات:

1. **نظرية الإدارة العلمية (فردريك تايلور)**

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة بين عام 1900-1920 لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بأبي الإدارة العلمية ولد تايلور في عام 1581 في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية فقد درس الهندسة الميكانيكية وتدرج في العمل الوظيفي حتى وصل إلى مرتبة كبير المهندسين ،وقد أجرى بوصفه ميكانيكياً ومديرا الكثير من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج مذهلة حددها بالأرقام تبين أن هناك نسبة مئوية كبيرة من الموارد المادية والجهود البشرية تذهب هدرا إثناء ممارسة الإعمال الإنتاجية بسبب :

- غياب المعدلات والمعايير.

- عدم ربط الأجر بالإنتاج وبالجهد الشخصي

مرتكزات الإدارة العلمية:

أ- تحقيق الكفاية الإنتاجية : ويقصد بها الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج وأيضا الحصول على أفضل الإيرادات المالية لتغطية النفقات و التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح .

ب- البحث العلمي : أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقديرات الشخصية **.**

ج- تقسيم العمل والتخصص: أي تقسيم العمل بين الإدارة والعمال فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط والإشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس وهذا يؤدي إلى مساعدة العمال على أداء إعمالهم بأقل كلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

د- وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها : أشار تايلور إن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قواعد وقوانين وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.

بناءً على هذه النتائج اخذ تايلور يبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتوفير هذه الجهود وتحويلها إلى إعمال مثمرة ومنتجة لذا فقد أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 حدد فيه مبادئ أساسية وهي :

1. إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب بدلا من الطرق القديمة .
2. الفصل بين التخطيط وبين التنفيذ فالأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشتركة ،أما الإدارة فمسؤوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها .
3. اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب له.
4. وضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية ادارية .
5. العدالة في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال .
6. وضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة .

**ايجابيات الإدارة العلمية:**

1. **استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل.**
2. **وضع معايير محددة في شكل دراسة لعامل الزمن والحركة لكل عملية إدارية.**
3. **زيادة المكافئات والحوافز للإنتاجية المرتفعة.**

**أهم الانتقادات التي تعرضت لها الإدارة العلمية:**

1. **ربط تايلور بين الآلة والإنسان وركز اهتمامه على زيادة الإنتاج على حساب إهماله للعوامل الانساتية والمؤثرات البيئية.**
2. **اقتصرت أبحاث تايلور على المصنع الصغير بدلا من دراسة النواحي العامة في الإدارة.**
3. **اعتبرت إن الإدارة علما له أصوله وقواعد قابلة للتطبيق في حل المشكلات جميعها في مختلف الظروف.**
4. **نظرية التقسيمات الإدارية:**

**يعتبر هنري فايول من ابرز رواد هذه المدرسة والذي اعتبره البعض المؤسس لهذه النظرية وتتمثل مساهماته في ثلاث جوانب أساسية:**

1. **وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير (التخطيط , التنظيم , إصدار الأوامر , التنسيق , الرقابة).**
2. **تحديد أنشطة منظمات الإعمال (فنية , تجارية , مالية , محاسبية , تأمينية , إدارية).**