

كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة البيئة – المرحلة الاولى  
مبادئ الادارة –الكورس الثاني للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩  
تدريسي المادة ثناء عبدالكريم عبد الرحيم

### **المحاضرة الرابعة عشر عنوان المحاضرة (الكفاءة والفاعلية )**

تهدف جميع المؤسسات والشركات إلى تحقيق أهدافها ضمن الخُطط التي تضعها، بحيث تخلق توازناً بين رغبتها في تحقيق هذه الأهداف وبين قُدرة الأشخاص العاملين فيها، وهذا من أجل زيادة مُعدّل الأداء الوظيفي لكل فرد فيها، وتهدف إدارة أي مُؤسسة أو شركة إلى تفاعل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية.

#### **الكفاءة**

تعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Efficiency)، (وهي مجموعة من القواعد، والمبادئ التي يتميز بها شيء ما، وتساهم في الوصول إلى النتائج المطلوبة بشكل صحيح)، وتعرف أيضاً، (بأنها مجموعة من المهارات، والخبرات المكتسبة من بيئة العمل، والتي تساعد على إنجاز المهام، والنشاطات المطلوبة خلال المدة المطلوبة لكل منها).

#### **خصائص الكفاءة**

توجد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الكفاءة، وهي:

- ١- استخدام الموارد المتاحة بشكل صحيح، أي أن الكفاءة تهدف إلى الاستفادة من كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف العمل، ومن أهم هذه الموارد: الموارد العلمية، والمهارات الخاصة بالأفراد.
- ٢- تحسين الإنتاجية، أي أن الكفاءة تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات التشغيلية في المؤسسة.
- ٣- الاهتمام بالمواضيع المحددة، أي أن الكفاءة تساهم في تجنب الخلط بين النشاطات، والتقليل من هدر الوقت المتاح.

٤- الكفاءة ترتبط بالتعليم، أي أن تحقيق الكفاءة بشكل صحيح يعتمد على تعليمها، وتعلمها من قبل الأفراد الذي يمتلكون المهارات الكافية، ثم عليهم تزويدها للأفراد الآخرين، أو الذين يطلق عليهم مسمى (المتدربين).

٥- القدرة على تقييمها، حيث إن الكفاءة تقبل تقييم مدى نجاحها داخل البيئة التي توجد بها، حتى يتم تجنب الأخطاء التي من المحتمل أن تحدث، والعمل على تحسين الأداء بالاعتماد على الاستراتيجيات المحددة

### أنواع الكفاءة

١- الكفاءة الفردية هي نوع الكفاءة المرتبطة بجهود كل فرد في المكان الذي يوجد فيه، وينعكس أثرها الإيجابي على الفرد، ثم على المحيط المتواجد به، ومن الأمثلة عليها: كفاءة الطالب في المدرسة، فعندما يحافظ على دراسته بشكل صحيح، عندها يعتبر من الطلاب المتميزين، وهذا ما ينتج عنه أثرٌ إيجابي عليه، ثم على المدرسة التي يوجد بها.

٢- الكفاءة الجماعية هي نوع الكفاءة المرتبطة بجهود مجموعة من الأفراد، داخل بيئة عمل مشتركة، والتي تهدف إلى تعاون الجميع من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من العمل بطريقة تتميز بالكفاءة، ومن الأمثلة عليها: كفاءة موظفي القطاع المصرفي في إعداد المعاملات المصرفية للعملاء، أو كفاءة فريق عمل المتطوعين في برنامج تطوعي معين، بالاعتماد على التعاون، والعمل الجماعي المشترك.

### الفاعلية

عرف برنارد (١٩٩٣) الفاعلية (بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً)، ويعرف بارتولي الفاعلية(انها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً" والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف).

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية ( ١٩٧٤ ) ( الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات).

### شروط نجاح الفاعلية

ويجب أن تتوافر في الفاعلية عدة أمور أهمها :

- ١-تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة .
- ٢-توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف أن تكون عملية الإنتاج سهلة، وبالوقت نفسه يجب أن تكون مُنظمة بشكل دقيق، كما يجب أن تُحقق الرضا الوظيفي لجميع العاملين
- ٣-تحقيق الرضا للمستفيدين من هذه المؤسسة والذين تربطهم علاقات بالمؤسسة، وخاصة إن كانت تعتمد في بعض أعمالها عليها، وتربطهما مصلحة مُشتركة.

### الاركان الاساسية للفاعلية

للفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما ، فهما جزء من حقيقتها ، وأساس في تكوينها ، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين ، وهذان الركنان هما :

- ١-تحقيق الأهداف المنشودة
- ٢- وإحداث التأثير الإيجابي.

وبشأن الركن الأول ، فالهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة ، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة) ، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف ، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية ، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية ، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها ، أو نسيان معالم هذه الصورة

بعد تحديدها ، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد ، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

أما بخصوص الركن الثاني من أركان الفاعلية وهو (التأثير) فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، أي انها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه.

ومجال التأثير طبعاً هو البيئة المحيطة ، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات ، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد ، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة ، أو على سبل وأساليب الاتصالات ، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية ، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير ، واتساعه ، وامتداده الزمني ..

### ما العلاقة بين الكفاءة والفاعلية؟

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل . فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها ، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل \ الشيء الصحيح " و هكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

ولكن هذا لا يعني أنّ العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة وثيقة، فقد تكون المؤسسة تتمتع بفاعلية عالية وتُحقق أهدافها ولكنها لا تتمتع بكفاءة موظفيها، وهذا يعني أنّها تحقق الأهداف وتنتج اللازم ضمن الموارد المتاحة أو أقل منها، ولكنها تبيع

منتجاتها بخسارة أي أنّها فقدت سمة الكفاءة في العمل، ولكنها لا تزال تمتلك الفاعليّة، لهذا فإن اجتمعت الكفاءة مع الفاعلية ستُصبح المؤسسة من أنجح المؤسسات التي تحقق الأهداف وتحقق الأرباح دون نسيان دور العاملين فيها، وإعطاء كُل موظف حقه وكذلك وضعه في المكان الذي يتناسب مع قدراته. وخلاصة القول:

-الكفاءة وتتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.

- الفاعلية وتتمثل تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.