



نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري Efficiency and effectiveness model from a social and administrative perspective

إعداد

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر

Prof. Medhat Muhammad Abu Al-Nasr

استاذ تنظيم المجتمع ورئيس قسم المجالات (سابقا) كلية الخدمة الاجتماعية –
جامعة حلوان- مصر

Doi: 10.21608/ajahs.2023.307804

استلام البحث ٢٠٢٣/٤/١٣

قبول البحث بدون تحكيم

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٣). نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٧) يوليو، ٣٣ – ٥٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري

المستخلص:

البحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على نموذج الكفاءة والفاعلية كأحد نماذج تقييم أي مشروع أو برنامج أو خدمة أو منظمة وذلك من منظور اجتماعي وإداري. بل إن هذا النموذج يمكن استخدامه أيضا في تقييم أداء العاملين سواء كان هذا الأداء إداري أو مهني أو اجتماعي. ومن أسباب الاهتمام بهذا الموضوع هو أن مفهوم الكفاءة والفاعلية يشغلان جانبا مهما في التفكير والممارسات والبحوث لدى معظم المهن ومنهم : مهنة الإدارة ومهنة الاقتصاد ومهنة الخدمة الاجتماعية ومهنة التربية... وأن هذين المفهومين هما ركيزة رئيسية في البحوث التقييمية والتقويمية في هذه المهن. وتكتسب دراسة مفهومي الكفاءة والفاعلية أهمية كبيرة ، ذلك لأن الشاغل الرئيسي لأية منظمة هو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأن تكون هي نفسها كفاءة وفعالة. أيضا من أسباب اهتمام الباحث بهذا الموضوع هو وجود خلط واضح وعدم التمييز أحيانا بين مفهومي الكفاءة والفاعلية ، حيث وجدت تعريفات للكفاءة هي أصلا تعريفات للفاعلية. أيضا تم الاطلاع على تعريفات للفاعلية هي أصلا تعريفات للكفاءة. فضلا عن تداخل المفهومين مع مفاهيم أخرى مثل : الجودة والإنتاجية والأداء والكفاءة والفعالية. ولتوضيح هذا النموذج تم تعريف الكفاءة والفاعلية لغويا واصطلاحا ، مع توضيح الفرق بين الكفاءة والكفاية والفاعلية والفعالية. أيضا عرض البحث لأنواع كل من الكفاءة والفاعلية ، وكيفية قياس كل منهما ، وتحديد العلاقة بينهما. كذلك تم تحديد مؤشرات كل من الكفاءة والفاعلية ، وخطوات قياسهما ، وصعوبات ذلك. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الاستفادة من نموذج الكفاءة والفاعلية في تقييم المشروعات أو البرامج أو الخدمات أو المنظمات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة ، الكفاية ، الفاعلية ، الفعالية.

Abstract:

The current research aimed to shed light on the efficiency and effectiveness model as one of the models for assessing any project, program, service or organization from an administrative and social perspective. Rather, this model can also be used to assess the performance of employees, whether this performance is administrative, professional or social. One of the reasons for the interest in this topic is that the concepts of efficiency and effectiveness occupy an important aspect in the thinking, practices and research of most professions, including: the

management profession, the economics profession, the social work profession, and the education profession... and that these two concepts are a major pillar in the assessment and evaluation research in these professions. The study of the concepts of efficiency and effectiveness is of great importance, because the main concern of any organization is to achieve its objectives efficiently and effectively, and to be itself efficient and effective. Also, one of the reasons for the researcher's interest in this topic is the existence of a clear confusion and the lack of distinction sometimes between the concepts of efficiency and effectiveness, where definitions of competence are originally definitions of effectiveness. Also, definitions of effectiveness have been seen, which are originally definitions of efficiency. In addition to the overlapping of the two concepts with other concepts such as: quality, productivity, performance, sufficiency and effectiveness. To clarify this model, efficiency and effectiveness were defined linguistically and professionally, with an explanation of the difference between efficiency, sufficiency, effectiveness, and effectiveness. The research also presented the types of both efficiency and effectiveness, and how to measure each, and to determine the relationship between them. In addition, indicators of efficiency and effectiveness were identified, and the steps for measuring them, and the difficulties in doing so, were identified. At the end of the research, a number of recommendations were made that can be used to benefit from the efficiency and effectiveness model in evaluating projects, programs, services or organizations.

key words : Efficiency, sufficiency, effectiveness.

مقدمة:

لقد زاد الاهتمام من جانب المتخصصين في تقديم المشروعات والبرامج والخدمات الاجتماعية - بما فيهم الأخصائيين الاجتماعيين - بتقييم وتقويم هذه

- المشروعات والبرامج والخدمات بل والمؤسسات أو المنظمات التي يعملون بها ، وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب نذكر منها :
- ١- حق العملاء المستفيدين فى الحصول على خدمات متميزة Excellence Services .
 - ٢- محدودية الموارد المتاحة للمنظمات الاجتماعية بحكم أنها منظمات غير ربحية Non-profit organizations .
 - ٣- ظهور مدرسة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فى القرن العشرين ، بما أدى الى زيادة الاهتمام بجودة المشروعات والبرامج والخدمات ، وكذلك جودة المنظمات التي تقدمها .
 - ٤- ظهور مدرسة الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة Open Book Management بما أدى إلى زيادة الاهتمام بموضوعات الشفافية والمكاشفة والمساءلة والمحاسبية والتقويم للمشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات الاجتماعية .
 - ٥- زيادة وعى المنظمات الاجتماعية بأهمية المتابعة والرقابة والتقييم والتقويم لبرامجها والخدمات التي تقدمها ، وذلك لعدة أسباب منها : ترشيد استخدام الموارد ، والإدارة بالأهداف والنتائج Management by Objectives .
 - ٦- مطالبة الجهات المانحة والهيئات الممولة للبرامج والمنظمات الاجتماعية بضرورة تقديم البيانات Data والمعلومات Information الخاصة بقياس عائد Outcome المشروعات والبرامج والخدمات التي تم تمويلها ، وبالتالي إصدار القرارات المتعلقة بالاستمرار أو عدم بالاستمرار فى تمويل هذه المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات .
- وهناك نماذج عديدة يتم استخدامها في عملية التقييم هذه ، منها علي سبيل المثال :
- ١- نموذج الكفاءة والفاعلية
 - ٢- نموذج المدخلات والمخرجات
 - ٣- نموذج العملية
 - ٤- النموذج البنائي الوظيفي
 - ٥- نموذج الوظائف
 - ٦- نموذج جودة الخدمة
 - ٧- نموذج تقييم رضا العملاء
 - ٨- نموذج ٦ سيجما
 - ٩- نموذج التحليل الرباعي (سوت SWOT)
 - ١٠- نموذج PESTEL في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

والبحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على نموذج الكفاءة والفاعلية كأحد نماذج تقييم أي مشروع أو برنامج أو خدمة أو منظمة وذلك من منظور اجتماعي وإداري. بل إن هذا النموذج يمكن استخدامه أيضا في تقييم أداء العاملين سواء كان هذا الأداء إداري أو مهني أو اجتماعي.

ومن أسباب الاهتمام بهذا الموضوع هو أن مفهوما الكفاءة والفاعلية يشغلان جانبا مهما في التفكير والممارسات والبحوث لدى معظم المهن ومنهم : مهنة الإدارة ومهنة الاقتصاد ومهنة الخدمة الاجتماعية ومهنة التربية... وأن هذين المفهومين هما ركيزة رئيسية في البحوث التقييمية والتقويمية في هذه المهن.

وتكتسب دراسة مفهومي الكفاءة والفاعلية أهمية كبيرة ، ذلك لأن الشاغل الرئيسي لأية منظمة هو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأن تكون هي نفسها كفأة وفعالة. أيضا من أسباب اهتمام الباحث بهذا الموضوع هو وجود خلط واضح وعدم التمييز أحيانا بين مفهومي الكفاءة والفاعلية ، حيث وجدت تعريفات للكفاءة هي أصلا تعريفات للفاعلية. أيضا تم الاطلاع على تعريفات للفاعلية هي أصلا تعريفات للكفاءة. فضلا عن تداخل المفهومين مع مفاهيم أخرى مثل : الجودة والإنتاجية والأداء والكفاية والفعالية...

ولتوضيح هذا النموذج تم تعريف الكفاءة والفاعلية لغويا واصطلاحا ، مع توضيح الفرق بين الكفاءة والكفاية والفاعلية والفعالية. أيضا عرض البحث لأنواع كل من الكفاءة والفاعلية، وكيفية قياس كل منهما ، وتحديد العلاقة بينهما. كذلك تم تحديد مؤشرات كل من الكفاءة والفاعلية ، وخطوات قياسهما ، وصعوبات ذلك. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الاستفادة من نموذج الكفاءة والفاعلية في تقييم المشروعات أو البرامج أو الخدمات أو المنظمات.

ماهية الكفاءة والفاعلية Effectiveness & Efficiency :

لقد تعددت الآراء واختلفت أحيانا في تعريف مفهومي الكفاءة والفاعلية. وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالي :

تعريف مفهوم الكفاءة :

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الكفاءة وكلها تدور حول حسن الاستفادة من الموارد Utilizing resources أو حسن استخدام العناصر أو الموارد التي تقرر استخدامها بدون اسراف أو تبذير. فالإدارة عليها مسئولية استخدام العناصر أو الموارد بمختلف أنواعها (البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية والوقت) بصورة رشيدة وبأحسن استخدام أي بكفاءة.

ومن أوائل المهن التي أهتمت بتعريف مفهوم الكفاءة مهنة الاقتصاد ومهنة الإدارة. والفرق بينهم فيما يتعلق بهذين المفهومين أن مهنة الاقتصاد تهتم أكثر

بالتغيرات الكمية أو الرقمية ، بينما مهنة الإدارة تهتم أكثر بالتغيرات الكيفية أو النوعية.

ويعتبر الاقتصادي الإيطالي فيلريدو باريتو (1848-1923) من أوائل الاقتصاديين الذين طوروا مفهوم الكفاءة ، حيث أكد على أهمية المحافظة على الموارد المحدودة والنادرة والمتاحة لتساهم في اشباع أو تلبية أكبر قدر ممكن من حاجات الأفراد في المجتمع ، تلك الحاجات اللانهائية والمتجددة والمتنوعة... وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء.

أيضا يعرف نيللي Nelly الكفاءة بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها بطريقة اقتصادية.

كذلك عرفت منظمة الإنتاجية الآسيوية The Asian Productivity Organization الكفاءة من منظور اقتصادي بأنها تهتم بالجهد والوقت والعمالة والمال وتحقيق ذلك بشكل اقتصادي.

ويري سيد الهواري (2000) الكفاءة بأنها درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات ، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات. فعندما تكون المخرجات أكبر من المدخلات يكون هناك كفاءة في المشروع أو البرنامج أو الخدمة أو في المنظمة.

وهناك تعريفات عديدة أخرى لمفهوم الكفاءة تدور حول نفس التعريفات السابقة ولا تختلف معها ، نذكر منها على سبيل المثال :

- ١- الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد بما يسهم في توفير الجهد والوقت والمال.
- ٢- الكفاءة هي ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود.
- ٣- الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.
- ٤- الكفاءة هي تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة.
- ٥- الكفاءة هي القدرة على تحقيق أقصى مخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات.

- ٦- كلما زادت نسبة المخرجات إلى المدخلات زادت الكفاءة والعكس صحيح.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها استخدام الموارد بصورة رشيدة ، أو الاستفادة من الموارد بشكل عقلاني واقتصادي دون اسراف أو تبذير أو تقتير.
- قياس الكفاءة :**

من تعريفات الكفاءة هي أن تكون مخرجات النسق (المنظمة) أكثر من مدخلاته (المخرجات ÷ المدخلات < واحد صحيح) ، وبالتالي فانه يمكن قياس الكفاءة بواسطة هذه المعادلة :

الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف < واحد صحيح

أنواع الكفاءة :

هناك أنواع عديدة من الكفاءة ، نذكر منها :

التصنيف الأول :

- ١ - الكفاءة الفردية: هي مسئوليات الأفراد نحو المشكلات التي تواجههم في الأوضاع المهنية، حيث تتميز بالمعرفة الكافية لمواجهة الأحداث المتنوعة.
- ٢ - الكفاءة الجماعية: من المجالات التي تهتم بها المنظمات دوماً حيث تساهم في تعزيز التعاون بين مكونات الكفاءة الفردية، ويحدد وجود هذا النوع من الكفاءة عن طريق دراسة العلامات التي تدل على الاتصال الفعال والذي يعتمد على اللغة المشتركة في بيئة العمل، وأيضاً يساهم ذلك في تطوير الكفاءة وتقليل الصراعات. والكفاءة الجماعية نتيجة للتعاون بين كل أشكال الكفاءة الفردية، وتعتمد على عدد من المعارف مثل إعداد للعروض والتقديم المشترك، وبناء التعاون والتعلم من الخبرات الجماعية.

https://100mounir.blogspot.com/2017/10/blog-post_86.html

التصنيف الثاني :

- ١ - الكفاءة المتعلقة بالمدخلات : ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ علي نفس المستوي من المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة.
- ٢ - الكفاءة المتعلقة بالمخرجات : ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوي من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات.

التصنيف الثالث :

- ١ - الكفاءة الفنية أو التقنية : ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام قدر محدد من المدخلات ، أو استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج قدر معين من المخرجات.
- ٢ - الكفاءة التخصصية : وتشير إلي النقطة التي يتم فيها استخدام المدخلات بشكل أمثل مع أخذ السعر والإنتاجية وتفضيلات المجتمع في الاعتبار.
- ٣ - كفاءة النطاق أو الحجم : ويتحقق هذا النوع من الكفاءة إذا كان من غير الممكن تقليل التكلفة الإجمالية عن طريق تغيير حجم وعدد وحدات الإنتاج ، والعكس تتحقق عدم كفاءة النطاق أو الحجم إذا كان من الممكن تقليل التكلفة الإجمالية عن طريق تغيير حجم وعدد وحدات الإنتاج.

التصنيف الرابع :

- ١ - الكفاءة السعرية : ويقصد بها درجة نجاح المنظمة في اختيار المجموعة المثلي من المدخلات والتي تؤدي إلي تخفيض تكاليف الإنتاج عند الحدود الفنية أو

التقنية. أي أنها القدرة علي استخدام المزيج الأمثل للمدخلات بافتراض أن النظام المدروس يعمل بكفاءة تقنية كاملة.

٢- الكفاءة التسييرية أو الإدارية : ويقصد بها كفاءة المنظمة في تشغيل المستخدمات الإنتاجية ومواجهة المشكلات الإدارية والقيام بكل أنشطتها بأقل تكلفة. كما تعرف أيضا بأنها درجة المهارة في تحويل المدخلات أو الموارد إلي مخرجات وفقا لمعايير أداء معينة من حيث التكلفة والجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

أبعاد الكفاءة :

في ضوء تعريفات الكفاءة السابق الإشارة إليها يمكن تحديد أربعة أبعاد للكفاءة هي :

- ١- البعد الأول : مدخلات المنظمة
- ٢- البعد الثاني : مخرجات المنظمة
- ٣- البعد الثالث : العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- ٤- البعد الرابع : العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

الكفاءة والكفاية :

أحيانا يحدث لبس في التفرقة بين الكفاءة والكفاية. فالكفاية Sufficiency لغويا مصدر للفعل كفي يكفي ، أي استغني بالشيء عن الشيء. بمعنى أن الكفاية هي الاستغناء والاكتفاء.

<https://www.almrsal.com/post/996841>

أما الكفاية اصطلاحا فهي القدرة علي انجاز نشاط بطريقة مرضية. وبالتالي يمكن القول بأن الكفاية درجة دون الكفاءة.

الفاعلية:

يقصد بالفاعلية حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. فالإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فاعلة ، فالفاعلية هي تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Achieving Goals .

وبكلمات أخرى يعرف أميتاي إيتزوني Amitai Etzioni (1995) الفاعلية بأنها قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. بينما يعرف بيتر دراكر Peter Drucker (1974) الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة في الوقت والمكان المناسبين وبواسطة الأشخاص المؤهلين بما يساهم في تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

وهناك تعريفات عديدة أخرى لمفهوم الفاعلية تدور حول نفس التعريفات السابقة ولا تختلف معها ، نذكر منها علي سبيل المثال :

- ١- الفاعلية هي مدي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها المطلوبة ، وتحقيق رضا العملاء.
- ٢- الفاعلية هي مدي قدرة المنظمة علي تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

٣- الفاعلية هي قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف وما يترتب عليها من نتائج وآثار علي المجتمع ككل.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الفاعلية بأنها قدرة مشروع أو برنامج أو خدمة أو منظمة علي تحقيق الأهداف المطلوبة أو المستهدفة أو المخططة ، وقدرتها علي التغلب علي المعوقات التي تواجه هذه العملية.

الفاعلية والفعالية :

أحيانا يحدث لبس في التفرقة بين الفاعلية والفعالية. فهناك من يري أنهما شيء واحد. وفريق آخر يري أنهما ليسا شيء واحد ، والباحث مع الرأي الأخير. فالفاعلية هي المبالغة في فعل الفاعل ، وقدرة الشيء (مشروع أو برنامج أو خدمة أو منظمة) علي إحداث تأثير معين.

<https://www.almrsl.com/post/996841>

بمعني أن الفاعلية تركز علي النتائج والتأثير الذي يحدثه برنامج أو مشروع أو منظمة. بينما الفاعلية تركز علي قدرة الشيء (مشروع أو برنامج أو خدمة أو منظمة) علي تحقيق الأهداف وأداء الأعمال الصحيحة ومتطلبات الأداء والخطوات المتبعة والأساليب التي تم اتباعها في تحقيق هذه الأهداف. باختصار فإن الفاعلية تهتم بالأثر، بينما الفاعلية تهتم بالأداء. والأفضل عند قياس الفاعلية أن يتم قياس الفاعلية أيضا معها.

قياس الفاعلية :

من تعريفات الفاعلية بأنها هي درجة استجابة مخرجات النسق (المنظمة في هذه الحالة) لمطالب واحتياجات المجتمع (عملاء المنظمة). وبالتالي يمكن قياس الفاعلية بواسطة هذه المعادلة :

الفاعلية = النتائج ÷ الأهداف < واحد صحيح

متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية :

الفاعلية هي عملية مستمرة تربط المنظمة بالبيئة المحيطة ، حيث تتوقف قدرة الإدارة علي تحقيق الأهداف التنظيمية علي الظروف والقيود البيئية المحيطة من ناحية ، وقدرة المنظمة علي فهم وإدراك المطالب المجتمعية بدقة ومحاولة الإستجابة لها بشكل كافي من ناحية أخرى.

ويري بول موت Pol Mott أن المنظمات الناجحة أو المتميزة هي تلك المنظمات التي تنتج (سلعة أو خدمة) أكثر ، وبنوعية أجود ، وتتوافق مع البيئة المحيطة بشكل أفضل ، وتتفاعل مع المشكلات الداخلية والخارجية بشكل أسرع ... وذلك إذا تم مقارنتها بالمنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع أو الصناعة.

ولقد حدد بيتر دراكر Peter Drucker (1974) خمسة متطلبات لتحقيق الفاعلية التنظيمية هي :

- ١- إدارة الوقت
 - ٢- التوجه نحو النتائج
 - ٣- تحديد وترتيب الأولويات
 - ٤- صنع القرارات
 - ٥- تعزيز وتدعيم البناء التنظيمي.
- العلاقة بين الكفاءة والفاعلية :



شكل رقم (١)
مفهوم الكفاءة والفاعلية

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%>

- ١- مفهوم الكفاءة دائما ملازما لمفهوم الفاعلية.
- ٢- يجب أن لا يستخدم مفهومي الكفاءة والفاعلية بالتبادل.
- ٣- الكفاءة تهتم بالموارد بينما الفاعلية تهتم بالأهداف والنتائج.
- ٤- الكفاءة تهتم بالمدخلات بينما الفاعلية تهتم بالمخرجات.
- ٥- تحقيق الكفاءة لا يعني تحقيق الفاعلية.
- ٦- تحقيق الفاعلية لا يعني تحقيق الكفاءة.
- ٧- عدم كفاءة المشروع أو البرنامج أو الخدمة أو المنظمة يؤثر بالسلب علي فاعلية هذه المكونات.
- ٨- عدم فاعلية المشروع أو البرنامج أو الخدمة أو المنظمة يؤثر بالسلب علي كفاءة هذه المكونات.
- ٩- قد تكون المنظمة كفؤه ولكنها غير فعالة.

- ١٠ - وقد تكون المنظمة فاعلة ولكنها غير كفؤة.
- ١١ - المشروع أو البرنامج أو الخدمة أو المنظمة أو الأداء إذا توفر له الكفاءة والفاعلية فهذا دليل على النجاح والتميز.
- ١٢ - عندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفاعلية تصبح الإدارة جيدة.
- ١٣ - وعندما تنجح في تحقيق الفاعلية دون الكفاءة فهي إدارة متوسطة.
- ١٤ - وعندما تنجح في تحقيق الكفاءة دون الفاعلية فهي إدارة ضعيفة.
- ١٥ - وعندما تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية معاً تصبح الإدارة سيئة.

كفؤ	عدم تحقيق الأهداف المطلوبة مع وجود ترشيد في استخدام الموارد إدارة ضعيفة	تحقيق الأهداف المطلوبة مع وجود ترشيد في استخدام الموارد إدارة جيدة
	عدم تحقيق الأهداف المطلوبة مع وجود إسراف في الموارد إدارة سيئة	تحقيق الأهداف المطلوبة مع وجود إسراف في الموارد إدارة متوسطة
غير كفؤ	غير فعال	فعال

شكل رقم (٢)

أنماط الإدارة في ضوء تحقيق الكفاءة والفاعلية

نموذج الكفاءة والفاعلية في التقييم :

يشتمل نموذج الكفاءة والفاعلية على نوعين من التقييم هما :

- أولاً : تقييم كفاءة المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات وأداء العاملين
- يهتم هذا العنصر بتقييم كفاءة المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات وأداء العاملين من خلال عدد من المؤشرات أو الأبعاد ، يمكن تحديد بعضها كالتالي :
- ١ - مدي قدرة المنظمة علي المحافظة علي الموارد المتاحة.
 - ٢ - مدي قدرة المنظمة علي تنمية الموارد المتاحة والحصول علي الموارد الممكنة.
 - ٣ - مدي قدرة المنظمة علي ترشيد استخدام الموارد بدون تقتير أو تبذير أو إسراف.
 - ٤ - هل حدث تقتير أو تبذير أو إسراف أو سوء استخدام للموارد ؟
 - ٥ - قدرة المنظمة علي خفض التكاليف بمختلف أنواعها.
 - ٦ - قدرة المنظمة علي إلغاء كل أنواع الهدر (في الوقت والجهد والانتقالات والاجراءات ...)
 - ٧ - هل تم مراعاة القواعد واللوائح والنظم المالية الموضوعة في المنظمة ؟

- ٨- مدي توافر آليات المسائلة والمحاسبية في المنظمة.
- ٩- مدي قدرة المنظمة علي القيام بالأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة بالشكل الصحيح وخلال وقت محدد وبأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- ١٠- قدرة المنظمة علي رصد جوانب القوة في البيئة الداخلية لها.
- ١١- قدرة المنظمة علي رصد جوانب الضعف في البيئة الداخلية لها.
- ١٢- أداء القائمين على تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات.
- ١٣- الأسلوب العلمي فى تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات.
- ١٤- إجراءات الحصول على الخدمات والاستفادة من البرامج والمشروعات.
- ١٥- الاهتمام بتطوير المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات وأداء العاملين.
- ١٦- مدي قدرة المنظمة علي تقديم السلع أو الخدمات بأقل تكلفة وبأقل سعر وفى أقصر وقت.

ثانيا : تقييم فاعلية المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات وأداء العاملين

يهتم هذا العنصر بتقييم فاعلية المشروعات والبرامج والخدمات والمنظمات وأداء

العاملين من خلال عدد من المؤشرات أو الأبعاد ، يمكن تحديد بعضها كالتالى :

- ١- مدى توافر خصائص الأهداف الجيدة أو الأكثر ذكاءاً SMARTER Aims لدي المنظمة (محددة ، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، مرتبطة ، محددة بتوقيات زمنية محددة ، تعزز الأداء ، ترفع المستويات).
- ٢- قدرة المنظمة علي تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- ٣- قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها.
- ٤- هل تحققت أهداف المنظمة أم لا ؟
- ٥- في حالة تحققت أهداف المنظمة بأي درجة (كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة).
- ٦- ما هي الأسباب ؟
- ٧- ما هي المعوقات التي واجهت عملية تحقيق أهداف المنظمة ؟
- ٨- كيف تم التغلب علي هذه المعوقات ؟
- ٩- قدرة المنظمة علي تحقيق الأرباح وتحقيق النمو فيها.
- ١٠- قدرة المنظمة علي النمو والتطور والتحسين.
- ١١- قدرة المنظمة علي الابداع والابتكار والاختراع.
- ١٢- قدرة المنظمة علي الاستفادة من التكنولوجيا.
- ١٣- قدرة المنظمة علي التوافق مع البيئة المحيطة.
- ١٤- قدرة المنظمة علي التفاعل الناجح مع التغيرات البيئية.
- ١٥- قدرة المنظمة علي اقتناص الفرص في البيئة الخارجية لها.
- ١٦- قدرة المنظمة علي التعامل الفعال مع التهديدات في البيئة الخارجية لها.
- ١٧- مدي جودة السلع والخدمات المقدمة.

- ١٨- أسلوب تعامل الإدارة مع العملاء.
- ١٩- درجة مشاركة العملاء في خطط وبرامج تحسين الأداء وتطوير المنتجات.
- ٢٠- قدرة المنظمة على اختيار أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة
- ٢١- قدرة المنظمة على اختيار العناصر البشرية المهنية الملائمة وتدريبهم التدريب المناسب
- ٢٢- قدرة المنظمة على استقطاب المتطوعين المناسبين وتدريبهم التدريب المناسب
- ٢٣- قدرة المنظمة على معرفة مطالب واحتياجات عملائها
- ٢٤- قدرة المنظمة على تحقيق الرضا للعملاء.
- ٢٥- قدرة المنظمة على حل مشكلات العملاء.
- ٢٦- قدرة المنظمة على تقديم مشروعات وبرامج وخدمات تستجيب لمطالب واحتياجات عملائها.

خطوات قياس الكفاءة والفاعلية :

يمكن بإيجاز تحديد الخطوات التالية في قياس الكفاءة والفاعلية :

- ١- تحديد أهداف عملية قياس الكفاءة والفاعلية.
- ٢- تعريف وتحديد وقياس المدخلات.
- ٣- تعريف وتحديد وقياس العمليات التحويلية.
- ٤- تعريف وتحديد وقياس المخرجات.
- ٥- تعريف وتحديد وقياس التغذية العكسية.
- ٦- قياس الكفاءة بالاستفادة من المؤشرات السابق الإشارة إليها.
- ٧- قياس الفاعلية بالاستفادة من المؤشرات السابق الإشارة إليها.
- ٨- دراسة العلاقة بين نتائج قياس كل من الكفاءة والفاعلية.

صعوبات قياس الكفاءة والفاعلية :

هناك صعوبات عديدة تواجه عملية قياس الكفاءة والفاعلية نذكر منها علي سبيل

المثال :

- ١- عدم معرفة وفهم مفهومي الكفاءة والفاعلية.
- ٢- عدم القدرة علي التمييز بين الكفاءة والفاعلية.
- ٣- ندرة المقاييس المتوفرة عن الكفاءة والفاعلية.
- ٤- صعوبة قياس المدخلات (مثل : الموارد والناس والثقافة والقوانين والمعرفة ومطالب واحتياجات المجتمع والتكنولوجيا ...).
- ٥- صعوبة قياس المخرجات (مثل : المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات).
- ٦- صعوبة تحديد أوزان نسبية لكل من المدخلات والمخرجات.
- ٧- صعوبة قياس رضا العملاء.
- ٨- صعوبة قياس نمو المنظمة.

- ٩- صعوبة قياس توافق المنظمة مع البيئة المحيطة.
- ١٠- صعوبة قياس جودة المنتجات ، وخاصة الخدمات.
- ١١- صعوبة تحديد العميل وخاصة في مجال الخدمات.
- ١٢- عدم رغبة بعض المنظمات في اجراء التقييم للكفاءة والفاعلية لأسباب عديدة.
- ١٣- ضعف المهارات البحثية لدى العاملين في معظم المنظمات فيما يتعلق بتقييم الكفاءة والفاعلية.

توصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بموضوع الكفاءة والفاعلية في تقييم المشروعات والبرامج والخدمات والأداء والمنظمات.
- ٢- ضرورة معرفة وفهم الفرق بين الكفاءة والفاعلية.
- ٣- ضرورة قياس الكفاءة والفاعلية معا ، لا أن يتم الاهتمام بواحد وترك الأخرى.
- ٤- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بعملية قياس الكفاءة والفاعلية وتخصيص الوقت والجهد والموارد في هذا الشأن.
- ٥- ضرورة توفير البرامج التدريبية للعاملين في المنظمات وخاصة في إدارات البحوث والتخطيط والموارد البشرية لتحسين معارفهم ومهاراتهم المتعلقة بكيفية قياس الكفاءة والفاعلية.
- ٦- عند قياس الكفاءة والفاعلية يتم ذلك بواسطة فريق عمل متعاون يتوفر فيه كافة التخصصات المهنية المطلوبة والقادرة علي القيام بهذه المهمة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو النصر، مدحت محمد . (٢٠٠٢) . إدارة الجمعيات الأهلية . القاهرة : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع .
- ٢- أبو النصر ، مدحت محمد .(٢٠٠٤) . قواعد ومراحل البحث العلمي – دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه . القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- ٣- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٥) . " نماذج تقييم وتقويم المنظمات " . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان. العدد ١٩ . الجزء الثاني . القاهرة : أكتوبر.
- ٤- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٧) . الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية . القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- ٥- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٧) . أساسيات علم ومهنة الإدارة . القاهرة : مكتبة دار السلام.
- ٦- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٠) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٧- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١١) . إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما . الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- ٨- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٣) . الأداء الإداري المتميز . القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- ٩- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٤) . التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١٠- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٥) . مقومات التفكير والتخطيط الاستراتيجي . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١١- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٥) . مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ١٢- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٦) . استراتيجية كايزن اليابانية في إدارة الجودة الشاملة . القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- ١٣- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٢٠) . نماذج ونظريات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية . دمنهور : المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.
- ١٤- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٢٢) . مداخل الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

- ١٥- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٢٢) . " التغذية العكسية : مدخل لتطوير المنظمات " . **المجلة العربية للآداب والعلوم الإنسانية** ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، العدد ٢٣ ، بنها : يوليو .
- ١٦- ابن منظور ، جمال الدين محمد . (١٩٩٠) . **لسان العرب** . القاهرة : الدار المصرية للتأليف والترجمة .
- ١٧- أبو المعاطي ، علي . (٢٠٠٦) . **تقويم المشروعات الاجتماعية** . القاهرة : مكتبة الزهراء .
- ١٨- أر. فايتزل ، سلون . (٢٠٠٩) . **التغذية الراجعة الناجحة** . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بدبي .
- ١٩- البعلبكي ، منير . (٢٠٢٢) . **قاموس المورد - إنجليزي/عربي** . بيروت : دار العلم للملايين للنشر والتوزيع .
- ٢٠- الكرخي ، مجيد . (٢٠٠٦) . **معايير تقييم الأداء** . الدوحة : المجلس الأعلى لشئون الأسرة .
- ٢١- الهواري ، سيد . (٢٠٠٠) . **الإدارة ، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١** . ط ١٢ . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٢٢- اليامي ، أحمد مداوس . (٢٠٠٥) . " مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي ، مراجعة لبعض الأدبيات الغربية " . **المجلة العربية للعلوم الإدارية** . الكويت : جامعة الكويت ، مجلد ١٢ ، العدد ٣ . ج .
- ٢٣- بورون ، راؤول ، ماكدونالد ، دانا . (٢٠١٠) . **تقديم التغذية الراجعة للمؤسسين** . الرياض : العبيكان ، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق ، ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بدبي .
- ٢٤- ديسلر ، جاري . (٢٠١٩) . **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد . الرياض : دار المريخ .
- ٢٥- جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت . (٢٠١٩) . **إدارة السلوك في المنظمات** ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني . الرياض : دار المريخ .
- ٢٦- سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون . (٢٠٠٩) . **المفاهيم الإدارية الحديثة** . عمان : مركز الكتب الأردني ، ط ٩ .
- ٢٧- عبيد ، حسن . (٢٠١٠) . " نحو نموذج لقياس رضا العملاء في الجامعات الأردنية " . **مجلة الإدارة وعلوم التسيير** . الأردن : جامعة عالية .
- ٢٨- عمر ، فرج المبروك . (٢٠١٦) . **التقويم والقياس التربوي** . القاهرة : دار حميثرا للنشر .

- ٢٩- عيد ، محمد عبد العزيز . (١٩٨٦) . " مفاهيم التقويم وأسسسه " . مجلة التقويم التربوي، الكويت : المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- ٣٠- غيث ، محمد عاطف وآخرون . (١٩٧٩) . قاموس علم الاجتماع . القاهرة : دار الكتب المصرية.
- ٣١- مجمع اللغة العربية . (٢٠٠٤) . المعجم الوسيط . ط ٤ . القاهرة : مجمع اللغة العربية.
- ٣٢- مختار ، عبد العزيز وآخرون . (١٩٩٥) . بحوث الخدمة الاجتماعية . القاهرة : دار الحكيم.
- ٣٣- مدكور ، إبراهيم . (١٩٧٥) . معجم العلوم الاجتماعية . القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب.
- ٣٤- منصور ، جلال عبد الفتاح . (٢٠١٣) . تقويم برامج ومشروعات الدفاع الاجتماعي . القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان.
- ٣٥- نوح ، محمد وآخرون . (١٩٩٤) . عمليات ونماذج طريقة تنظيم المجتمع . القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- B.Breck. (٢٠٠١). **Quality Management**. N.Y.: Irwin Publishers.
- 2- Barker, Robert , L. (2018) . **The Social Work Dictionary** . 5 th. ed. Washington , D.C. : National Association of Social Workers.
- 3- Crosby, Phillip B. (1979). **Quality is Free**. N.Y.: Mc GrowHill Book Co.
- 4- Deacon , Lesley & Macdonald , Stephen . (2022) . **Social Work Theory & Practice** . N.Y. : SAGE Press.
- 5- DeNist, Angelo S. & Smith, Caitlin E. (2015). "Feedback " , **Organizational Behavioral Journal**. Vol.11 , Jan.
- 6- Dessler, Gary.(2010).**Human Resource Management**. New Jersey : Prentice hall.
- 7- Drucker, Peter . (1974). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: HarperCollins.
- 8- Ferman , R. (٢٠٠٠). **Quality Management**. N.Y.: Irwin Publishers.

- 9- Gray , Mel & Webb , Stephen . (2009) . **Social Work , Theories and Methods** . N.Y. : SAGE Press.
- 10-Greenberg, Jerald & Baron, Robert . (2007) . **Behavior In Organization** . N.J. : Prentice Hall Int. limited.
- 11-Handy , Charles B. (1993) . **Understanding Organizations** . 4 th. ed. Oxford : Oxford University Press.
- 12-Jablanski, Joseph. (2001). **Implementing Total Quality Management** . San Dieago : Pifeiffer Co.
- 13-Johan, Karl & et.al. (2008). **Feedback Systems**. USA: Princeton University Press.
- 14-John, Joby. (2003). **Fundamentals of Customer-Focused Management: Competing Through Service**. Westport, Conn.: Praeger.
- 15-Koontz, H. & Donnel, C. (1964). **Principles of Management**. N.Y.: Mc Graw Co.
- 16-Langer , Carol & Lietz , Cynthia . (2022) . **Applying Theory to Generalist Social Work Practice** . N.Y. : Wiley Press.
- 17-Smith , Scott . (1990). **Clients Satisfaction**. London: Free Press.
- 18-Stone, Douglas & Heen, Sheila. (2015). **Thanks for the Feedback**. London: Penguin Books Ltd.
- 19-Teater , Barbara . (2010) . **An Introduction to Applying Social Work Theories and Methods** . London : Open University Press.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- https://100mounir.blogspot.com/2017/10/blog-post_86.html
- <https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84>
- https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%BA%D8%B>
- <https://www.almrsl.com/post/996841>