دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة
المصدر:	مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة
الناشر:	جامعة الملك عبد العزيز
المؤلف الرئيسي:	مرشد، سمير أسعد
المجلد/العدد:	مج1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1988
الصفحات:	203 - 205
رقم MD:	659214
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النظم السياسية، النظم الإدارية، المفاهيم، معاني الألفاظ، الموارد البشرية، إدارة الأعمال، القطاع العام، الموظفون
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/659214

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، م١، ص ص ٢٠٣-٢٣٧ (١٤٠٨هـ/١٩٨٨م)

مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة

سمير أسعد مرشد
أستاذ المساعد
قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

المقدمة

لاشك أن الاتجاه نحو فصل علم الإدارة عن علم السياسة، وما تبع ذلك من استقلال الإدارة العامة علمًا قائمًا بذاته، قد صاحبهما النظر إلى الإدارة العامة ومعالجة موضوعاتها بأسلوب يشبه إلى حد كبير ما هو متبع في علم إدارة الأعمال. وترتب على ذلك تبني نظريات الإدارة في دراسة المنظمات العامة سواء من حيث الأساليب أو القيم. مع التركيز على اتخاذ معيار الكفاية وسيلة قياس أساسية لتحديد مدى نجاح هذه المنظمات.

والملاحظ أن الباحثين الأوائل في مجال الإدارة العامة ركزوا على معيار الكفاية في تقويم إنجازات المنظمات العامة، ومن ثم اتجهت جهودهم ونظرياتهم إلى البحث في كيفية زيادة الكفاية لهذه المنظمات. فكتب ليونار هوايت (Leonard White) يقول: (أن هدف الإدارة العامة هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من قبل الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية)[١]. وأضاف لوثر جوليك (Luther Gulick) قائلاً: (أن الجودة تقترن بصفة أساسية بالكفاية في علم الإدارة سواء كانت الإدارة عامة أو خاصة)[٢].

(1) **Leonard D. White**, "The Meaning of Principles in Public Administration", in **John M. Gaus Leonard D. White,** and **Marshall E. Dimack**, *The Frontiers of Public Administration*, ed. Chicago: University of Chicago Press, 1936, p. 2.
(2) **Luther Gulick**, "Science, Values and Public Administration" in **Luther Gulick** and **L. Urwick**, ed., *The science of Public Administration*, New York Institute of Public Administration, 1937, p. 192.

وعلى الرغم من ذلك، لم تكن هذه العناية الكبيرة بمعيار الكفاية، تمثل وجهات نظر سائر مفكري الإدارة العامة الأولين، إذ نجد أن مارشال ديموك ينظر إلى الموضوع نظرة أخرى عندما يعتبر تلبية احتياجات المجتمع المحك الرئيسي لاختبار أعمال موظفي الأجهزة الحكومية(٣).

ولقد أدرك مفكرو الإدارة العامة المحددون إمكانية وجود تعارض بين معيار الكفاية والفعالية ومعايير أخرى هامة عند تقويم أعمال المنظمات العامة. فيرى بعضهم، أن العدالة في توزيع الخدمات الحكومية على المواطنين، وفي توفير فرص العمل لفئات المجتمع المختلفة في الأجهزة الحكومية، وكذلك فإن مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بأعمال الأجهزة الحكومية جنبًا إلى جنب مع موظفي هذه الأجهزة تعد أكثر أهمية من مجرد التركيز على كفاية هذه الأجهزة وحدها(٤).

ولقد دعا ذلك العديد من كتاب الإدارة ومفكريها إلى التوسع في تعريف مفهوم الكفاية في الأجهزة الحكومية ليستوعب الاهتمامات العامة للمجتمع وقضاياه الأساسية. ومع هذا فلا يزال معيار الكفاية بالنسبة لهذه الأجهزة الحكومية يمثل أحد الاهتمامات الرئيسية لمفكري الإدارة العامة وممارسيها، وإن لم يعد اهتمامهم الوحيد، إذ أن تأثير الكفاية لا يقتصر فقط على نتائج أو مخرجات المنظمة، بل يشمل المناخ الداخلي بها أيضًا.

فلقد بينت دراسة قام بها (Rice)(٥) أنه إذا كانت المنظمة -من وجهة نظر الموظفين والعاملين بها- لا تدار بكفاية، فإنه يصبح من الصعب جدًا دفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، وأنه مهما كانت مستويات الأجور أو ظروف العمل الأخرى، فإن مجموعة العمل تجد الرضا الوظيفي في المنظمات ذوات الكفاية، ذلك أن سوء التنظيم والأداء السيئ يذهب بفرص الرضاء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى كفايتهم هم أنفسهم.

إذن فعملية تقويم أعمال الإدارة العامة يعتبر من العمليات الصعبة وكذلك فإن محاولة الحكم على مدى كفاية وفعالية جهاز أو أجهزة معينة تعد أمرًا بالغ الصعوبة نظرًا لتعدد المعايير المؤثرة في الكفاية والفعالية وتفاوت أوزانها وأهميتها، واختلاف اتجاهات مدارس الإدارة ومفكريها حول هذه

(3) **Marshall E. Dimock**, "The Criteria and Objectives of Public Administration", in **John M Gaus et al**, eds. In *The Frontiers of Public Administration*, *op. cit*, p.133.
(4) **Nickholas Henry**, *Public Administration and Public Affairs*, Englewood, Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1980, p. 49
(5) **A. K. Rice**, "Productivity and Social Organizations in an Indian Weaving Shed", *Human Relations*, No. **4**, 1953.

المعايير، ولعل الأهم من ذلك كله اختلافهم حول تحديد مفهوم الكفاية والفعالية ذاته. فمعيار الربح المستخدم في تقويم نشاط الإدارة الخاصة إنما هو انعكاس أو محصلة لكثير من الأعمال والقرارات التي تتخذها إدارة المنظمات الخاصة. ومن ثم فإنه ربما يمكن تقويم نشاط الإدارة من واقع مدى التأثير الإجمالي لهذه الأعمال والقرارات على ربحية المشروع على المدى القريب والمدى البعيد معًا.

أما بالنسبة لنشاط الإدارة العامة التي لا تهدف إلى الربح أساسًا وإنما تهدف إلى تقديم الخدمات اللازمة للمجتمع عامة، فإن من العسير إيجاد مقياس أو معيار بذاته يتساوى ومعيار الربح فيما يتعلق بإمكانية استخدامه في عملية التقويم وقياس مدى كفاية الأجهزة الحكومية وفعاليتها.

ومع أن البعض يقترح أن يستعاض عن عامل الربح بعدد من المقاييس الأخرى مثل: العدالة في تقديم الخدمة والمساواة بين المواطنين وغير ذلك من المقاييس التي سبقت الإشارة إليها، إلا أن هذه المقاييس غير الملموسة من السهل ترديدها، ولكن من الصعب في الوقت نفسه وضع تعريفات أو مفاهيم محددة متفق عليها، كما يصعب أيضًا قياسها بدقة.

والحق أن الظاهرة الإدارية وجدت لتحقيق أهداف وإنجازات يتعسر الحصول عليها بدون نشاط فئة الإداريين وجهدهم، ولما كانت إدارة الأجهزة الحكومية هي المسؤولة عن إحراز النتائج التي من أجلها أنشئت هذه الأجهزة في المجتمع، فإن الإدارة العامة تعد مسؤولة بتكليف من المجتمع لتحقيق أفضل النتائج عن طريق استخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخدامًا أمثل، مع تحقيق (الاستمرارية)، و (المرونة) من خلال عمل توازن دقيق بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

وليس القصد من ذلك مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات فقط، ولكن الأساس هو بلوغ أهداف أو نتائج محددة ومرغوبة مما يتطلب إتباع مستوى معين من الكفاية يمثل في جملته أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة، ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقية أعلى مما بذل من جهود في سبيل الوصول إليه. وهذا ما يشار إليه بقضية الكفاية والفعالية في الإدارة، والتي عن طريقها يكون التمييز بين الإدارات الناجحة وغير الناجحة. وسنتحدث عن هذا الجانب بشرح وتوسع أكثر في موقع آخر في هذا البحث.