

التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء

د. شوقي بورقية

أستاذ مساعد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر

Chawki62000@yahoo.fr

المستخلص: نسعى من خلال الورقة التمييز بين مصطلحات الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، حيث يلاحظ تداخل استعمال هذه المصطلحات في العديد من الكتابات، فنجدها تستعمل بنفس المفهوم تارة وبمعاني مختلفة تارة أخرى.

تمهيد

تسعى العديد من المناهج إلى تحديد مفهوم دقيق للكفاءة وذلك من خلال محاولة تصميم معايير ومؤشرات قياسها، حيث كان معيار تخفيض التكلفة يعتبر ولمدة طويلة المعيار الوحيد الذي يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة، أما حالياً ومع المفاهيم الحديثة للهندسة المالية وتطور استراتيجية التنويع، فقد تغيرت المفاهيم والمعايير التي على أساسها يتم تقييم الكفاءة وأصبح مفهوم التكلفة يمثل جزءاً ثانوياً من معايير تقييم الكفاءة.

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ونجده عموماً يتداخل مع مفاهيم أخرى مثل الفعالية والأداء، وبالتالي سنحاول من خلال هذه الورقة التمييز بين هذه المصطلحات.

أولاً: الكفاءة *Efficiency*

١ - الكفاءة لغة

جاء في لسان العرب "الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعول، والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، ونقول: لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر لا نظير له، والكفاء: النظير المساوي، وتكافأ الشيطان تماثلاً، وكافأه وكفاء: مثله، ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب أي قدر ما يكون مكافئاً له، والاسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل: كثر نتاجها^(١).

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر.

٢ - الكفاءة اصطلاحاً

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة و المتكررة.

ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو^(٢) الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف " بأمثلية باريتو ". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (*inefficiency*)^(٣).

(١) ابن منظور (١٩٨٨م) *لسان العرب*، مجلد ١٢، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ص: ١١٢-١١٥.

(٢) فلوريديو باريتو (١٨٤٨-١٩٢٣م) أحد علماء الاقتصاد والاجتماع في القرن التاسع عشر، وكان من أوائل من فحصوا مضامين فكرة الكفاءة.

(٣) هال فاريمان (٢٠٠٠م) *الاقتصاد الجزئي التحليلي*، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبدالخير وأحمد أبوزيد، جامعة الملك سعود، الرياض، ص: ١٩-٢٠.

وينسحب هذا المفهوم عند دراسة الكفاءة لدى المستهلك أو لدى المنتج أو للاقتصاد ككل، فيطلق على عملية توزيع السلع على المستهلكين على أنها مثلى وفقا لأمثلية باريتو إذا كان لم يعد إعادة تنظيم هذا التوزيع من أجل زيادة إشباع مستهلك (أو عدة مستهلكين)، دون أن ينخفض إشباع مستهلك آخر. كما يطلق على عملية توزيع عوامل الإنتاج على السلع والخدمات المنتجة أنها مثلى وفقا لأمثلية باريتو إذا لم يعد من الممكن إعادة تنظيم الإنتاج من أجل زيادة إنتاج سلعة ما أو (عدة سلع) دون أن ينخفض إنتاج سلعة أخرى، ويكون الاقتصاد ككل في توازن عام وفي وضع أمثل إذا تم توزيع عوامل الإنتاج بشكل أمثل على السلع والخدمات المنتجة، وتوزيع السلع والخدمات (توزيع الدخل) بشكل أمثل على المستهلكين^(٤).

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) "بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفؤاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفؤ من يساهم في تحقيق الهدفين معاً"^(٥)، ويرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة^(٦)، ويشير بيتر داركر إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل^(٧).

(4) Alan Grifhiths and Stuart Wall (2000) *Intermediate Microeconomics: theory and application*, second edition, Prentice Hall, p: 433-434.

(5) Philippe Lorino (1998) *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'organisation, Paris, pp: 18-20.

(٦) محمد سعيد أحمد (١٩٧٩م) *الكفاءة والكفاية والفعالية*، نقابة التجاربيين، مجلة التجاربيين، العدد ٥، أكتوبر نوفمبر، ص ٢٠.

(7) Peter F. Durker (1973) *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper and Row, -1974, p: 45.

ويعرف كل من أقبودان وأموسوقا (Agbodan M.M. et Amoussouga F.G) الكفاءة على أنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، كما يمكن القول أن الكفاءة هي الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة^(٨)، ويرى محمد البنا أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة^(٩)، أي القدرة على استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث نقول أن المؤسسة كفؤة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل.

ويوضح كل من مايو ومات (Malo J-L. et Mathe J-C) أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات^(١٠)، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات^(١١)، وبالتالي يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.

وبالتالي يمكن القول أن المنشأة تكون كفؤة إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى النتائج المقدره، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق،

(8) Agbodan M.M. et Amoussouga F.G. (1995) *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Actualité Scientifique, France.

(٩) محمد البنا (٢٠٠٨م) *الاقتصاد التحليلي*، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ١٦٩.

(10) Racha Ghayad (2002) *les facteurs déterminant de la performance globale des banques islamiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, l'université de Caen, 88-90.

(11) MALO J-L. et MATHE J-C. (2000) *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, p. 106.

وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة^(١٢).
وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.

ثانياً: الفعالية: *Effectiveness*

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدياً أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية^(١٣).

حيث يعرف بارتولي (*M.Bartoli*) الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف^(١٤). ويعرف كل من ستيرز وماهوني (*Steers and Mahoney*) الفعالية "على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار"، كما يعرفها كاتز وكاهن (*Katz and Kahn*) "على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة"^(١٥)، ويرى كل من كاست وروزنفايتش وآخرون (*Kast and Rosenzweig et al*) "أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل

(12) Jean- Yves Saulquin, Christian Maupetit, *Eva, Performance et évaluation bancaire*.

(١٣) عبدالحميد برحومة (٢٠٠٨م) الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جانفي، ص ٦٠.

(14) *Abdelaziz Roubah, compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy II, France; p: 57-60.

(١٥) عبدالسلام أبو قحف (٢٠٠١م) اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص ٢٢٢.

المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية^(١٦)، ويشير جيمس برايس (James price) إلى أن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف^(١٧)، ويرى سيشور وإفريام الفعالية بأنها مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها^(١٨)، وتعرف أيضا الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها مثل هدف الربح أو هدف النمو، ويعتبرها بعض الباحثين على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثيره بالمحيط، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون (المديرون) ومن ثم توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المسطرة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءا منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة بالمرّة، إذا لم تستطع تحقيقها أبدا.

(16) R. Hall (1972) *Organisation: structure and process*, New Jersey Prentice Hall, p. 37 .

(17) James L price (1968) *Organizational Effectiveness, an inventory of propositions*, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinois, p. 3.

(18) Stanly E. Seashor and Ephriam Yuxhtman (1967) *Factorial Analysis of organizational performance*, Administrative Science Quarterly (A.S.Q), 12, pp: 377-395.

انطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الاستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).

ثالثاً: الأداء: *Performance*

١- تعريف الأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلحاً يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية^(١٩).

جاء في المعجم الوسيط، أدى الشيء: قام به، أدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة، أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه^(٢٠). ويقول ابن منظور أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء^(٢١).

(١٩) الشيخ الداوي (٢٠١٠م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد ٠٧/٢٠٠٩/٢٠١٠م، ص ٢١٧.

(٢٠) المعجم الوسيط، مرجع سابق، ج ١، ص ١٠.

(٢١) ابن منظور، مرجع سابق، ج ١، ص ٤٨.

أما اصطلاحاً فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن الأداء أو الإنجاز هو: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"^(٢٢).

ويعرف حسب ميلار وبروملي (Miller et Bromiley): على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها^(٢٣)، وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.

ويعرف حسب بيتر دركار (Peter Drucker) على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال^(٢٤)، أي أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

ويتمثل الأداء بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) "بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معاً"^(٢٥).

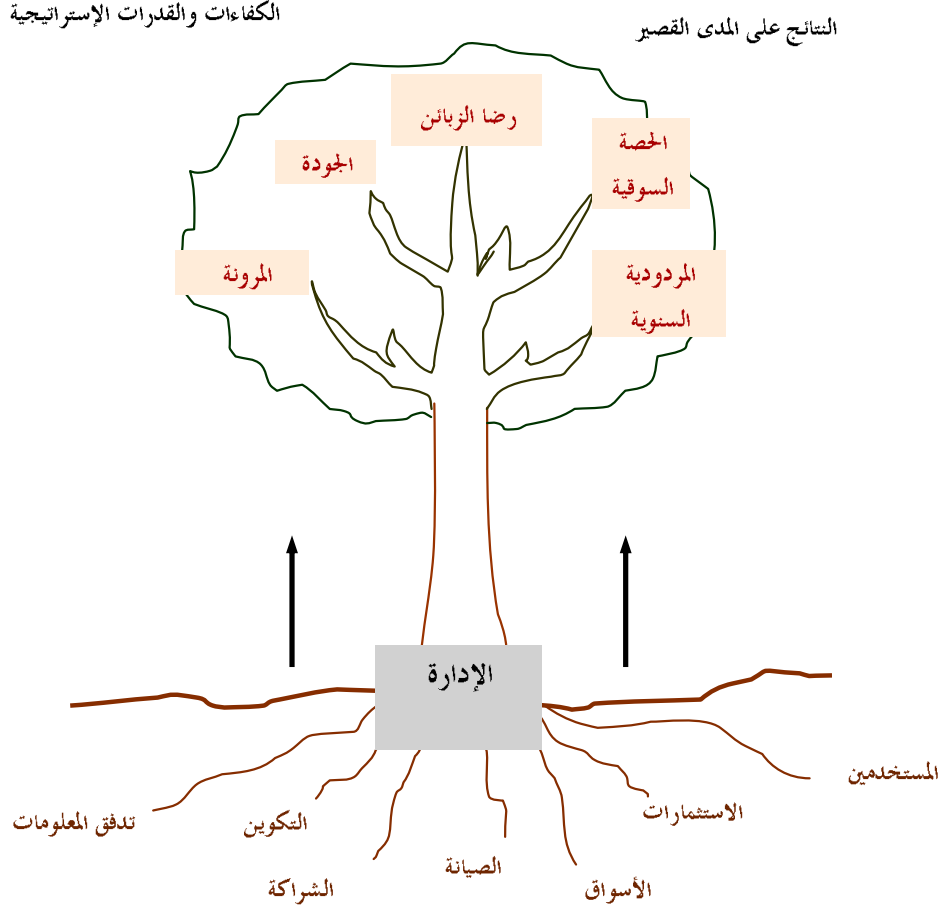
(٢٢) أحمد زكي، معجم المصطلحات الاقتصادية، ص ١٠٧.

(23) Miller Kent and Bromiley Philip (1990) Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, *Academy of Management Journal*, 33(4): 759.

(24) Peter Drucker (2007) *People and performance*, Harvard Business School Press, p. 23.

(25) Philippe Lorino (2003) *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'organisation, 3eme édition, p. 43.

ويمثل بيقان وفينات (Bughin-Maindiaux C. & Finet A) الأداء على شكل شجرة، والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل رقم (١).



شكل (١). شجرة الأداء

Source: Bughin-Maindiaux C. et Finet A., *Les mesures non financières de la performance*, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1^{er} trimestre, 1999, p : 50.

حيث تنقسم الشجرة إلى ثلاثة أقسام:

- جذور شجرة الأداء والمتمثلة في التكوين والاستثمار والشراكة والمستخدمين وتدفق المعلومات وكذلك الأسواق؛

- عمليات الإدارة والتي تعمل على تحويل الجذور من خلال عمليات خلق القيمة؛

- ثمار شجرة الأداء والتي تتمثل في المردودية ورضا الزبائن وجودة المنتج والخدمات المقدمة.

٢- قياس الأداء

إن قياس الأداء عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإنه يمكن أن يكون^(٢٦):

- قياسا ماليا معبرا عنه بالوحدات النقدية أو لديه علاقة بالجانب المالي مثل الأرباح وقيمة المبيعات، حصة المؤسسة في السوق...؛

- قياسا غير مالي معبرا عنه بوحدات غير مالية مثل عدد الشكاوى ونسبة إرضاء العميل ونسبة التغيب، عدد التسجيلات المحاسبية الخاطئة، مدة معالجة العمليات، جودة الخدمة...

وفي الواقع ليس من السهل اختيار معيار القياس، حيث أن كل معيار غير كاف لوحده في قياس الأداء بشكل كامل سواء بالنسبة للمعايير التي تقيس الجانب المالي أو غير المالي، لذا يفضل دائما استعمال المعيارين معا لتقييم أداء المؤسسات^(٢٧)، وذلك من خلال^(٢٨):

- تقييم تحولات المحيط الاقتصادي للمؤسسة؛

- تقييم درجة المنافسة والتي تحدد مزايا المؤسسة التنافسية معبر عنها أساسا في السعر وجودة المنتج ونوعية الخدمة المقدمة؛

(26) Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Demmond M.H., Bescos P.L. (2002) *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France, p. 21.

(27) Jean Florent Rérolle (1998) *La création de valeur dans une économie connectée*, Revue analyse financière, septembre, p. 7.

(28) Bughin-Maindiaux C. and Finet A. (1999) *Les mesures non financières de la performance*, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1er trimestre, p. 48.

- تقييم سرعة تصميم المنتج والخدمات وتقديمها إلى السوق كما هو الحال في الصناعة المصرفية؛
- تقييم مدى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

٣- مداخل قياس الأداء

من خلال ما سبق نستنتج ضرورة إيجاد العلاقة السببية الموجودة بين القياس المالي والقياس غير المالي للأداء، حيث تتركز عملية تقييم الأداء على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المسطرة، ويوجد في ذلك عدة مداخل تتمثل في مدخل أصحاب المصالح ومدخل لوحة القيادة ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة ومدخل التميز في الأعمال ومدخل بطاقة الأهداف الموزونة (المتقلة)، وربما يعد هذا الأخير إحدى أهم الأدوات الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة وإستراتيجيتها الموضوعية، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة عناصر أساسية:

- المنظور المالي؛
- منظور العملاء؛
- منظور العمليات الداخلية؛
- منظور التعلم والنمو.

حيث تعد بطاقة الأهداف الموزونة (المتقلة) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وبالتالي فبطاقة الأهداف الموزونة ما هي إلا ترجمة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تجيب على الأسئلة التالية⁽²⁹⁾:

(29) **Kaplan R.S. and Noeton D.P.** (1999) Le Tableau de Bord Prospectif: Un système de pilotage de la performance, *Harvard Business Review*, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'Organisation, Paris, p.159.

- من أجل النجاح المالي، كيف يجب أن نظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها؟
- لإرضاء المستثمرين والعملاء، ما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة؟

- لتحقيق رؤية المنظمة، ما سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين؟

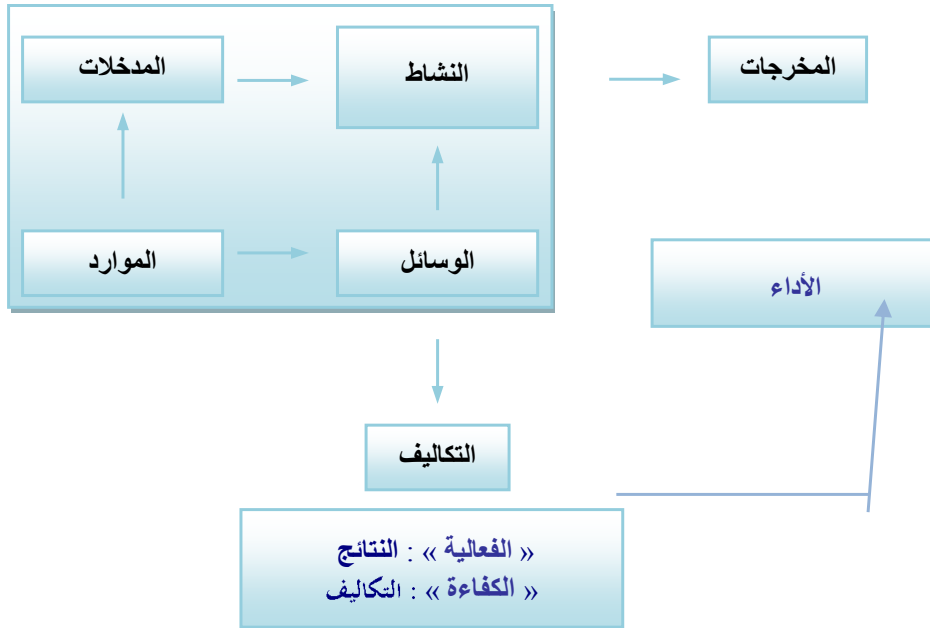
وبالتالي يمكن أن نستنتج أن قياس الأداء يتطلب قياس الجانب المالي والجانب غير المالي، حيث أن القياس المالي يقدم مجموعة من الميزات ولكن أيضا العديد من السلبيات، وبالتالي لا بد من قياس محدد الهدف وقابل للمراقبة، والذي يقدم ملخصا شاملا للأحداث الاقتصادية على مستوى البنك، حيث تميز تطور التكاليف وتشكل غالبا أحسن مرجع بالنسبة للعمليات التحفيزية، كما أن هذا القياس يميز الأداء في الأجل القصير ويهتم بالأعراض ومصادر المشاكل، وكل هذا لا يقدم إلا صورة جزئية للأداء. ولسد هذه النقائص لا بد من الأخذ بعين الاعتبار القياس غير المالي لتقييم الأداء.

رابعاً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة

عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف. ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء من خلال الشكل رقم (٢).

شكل (٢) الأداء = الكفاءة + الفعالية



Source : Selmer C, *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, Paris, 1998, p.41

خاتمة

من خلال هذه الورقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة تتمثل في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة تكون كفؤة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلائي ورشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفؤ هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المسير (المدير) فعالا (تحقيق الأهداف) ولكن غير كفؤ من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدرة، كما يمكن أيضا أن يكون المسير كفؤا ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدرة ولكن دون تحقيق النتائج المسطرة)، كما يمكن أن يكون فعالا وكفؤا في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد.

وبالتالي يمكن القول أن:

- الكفاءة وتتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف،
- الفعالية هي الفاعلية وتتمثل تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.
- الأداء = الكفاءة + الفعالية.

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالفرنسية	المصطلح بالعربية
Efficiency	Efficienc	الكفاءة
Effectiveness	Efficacité	الفعالية (الفاعلية)
Performance	Performance	الأداء

المراجع

أولاً: باللغة العربية

- (١) ابن منظور (٩٨٨م) *لسان العرب*، مجلد ١٢، الطبعة الأولى، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- (٢) أحمد زكي، معجم المصطلحات الاقتصادية.
- (٣) الشيخ الداوي (٢٠١٠م) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد ٧، ٢٠٠٩/٢٠١٠م.
- (٤) عبد الحميد برحومة (٢٠٠٨م) الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جانفي.
- (٥) عبدالسلام أبو قحف (٢٠٠١م) *اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي*، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- (٦) محمد البنا (٢٠٠٨م) *الاقتصاد التحليلي*، مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (٧) محمد سعيد أحمد (٩٧٩م) الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجار، مجلة التجار، العدد ٥، أكتوبر نوفمبر.
- (٨) المعجم الوسيط، مرجع سابق، ج ١، ص: ١٠.
- (٩) هال فاريان (٢٠٠٠م) *الاقتصاد الجزئي التحليلي*، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبدالخير وأحمد أبوزيد، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- (10) **Abdelaziz Roubah**, *compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion non publié, université Nancy II, France.
- (11) **Agbodan M.M. et Amoussouga F.G.** (1995) *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Actualité Scientifique, France.
- (12) **Alan Grifhiths and Stuart Wall** (2000) *Intermediate Microeconomics: theory and application*, second edition, Prentice Hall.
- (13) **Bughin-Maindiaux C. and Finet A.** (1999) *Les mesures non financières de la performance*, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1^{er} trimestre.

- (14) **Bughin-Maindiaux C. et Finet A.**, (1999) *Les mesures non financières de la performance*, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1^{er} trimestre.
- (15) **Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Demmond M.H., Bescos P.L.** (2002) *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino Editeur, France.
- (16) **James L price** (1968) *Organizational Effectiveness, an inventory of propositions*, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinoisd.
- (17) **Jean Florent Rérolle** (1998) *La création de valeur dans une économie connectée*, Revue analyse financière, septembre.
- (18) **Jean- Yves Saulquin, Christian Maupetit, Eva**, Performance et évaluation bancaire.
- (19) **Kaplan R.S. and Noeton D.P.** (1999) *Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance*, *Harvard Business Review*, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'Organisation, Paris.
- (20) **MALO J-L. et MATHE J-C.**, (2000) *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris.
- (21) **Miller Kent and Bromiley Philip** (1990) Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures, *Academy of Management Journal*, **33** No (4).
- (22) **Peter Drucker** (2007) *People and performance*, Harvard Business School Press.
- (23) **Peter F.Durker** (1974) *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper and Row.
- (24) **Philippe Lorino** (1998) *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d'organisation, Paris.
- (25) **Philippe Lorino** (2003) *Méthodes et pratiques de la performance*, édition d'organisation, 3^{ème} édition.
- (26) **R. Hall** (1972) *Organisation: structure and process*, New Jersey Prentice Hall.
- (27) **Racha Ghayad** (2002) *les facteurs déterminant de la performance globale des banques islamiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion non publié, l'université de Caen France.
- (28) **Selmer C.** (1998) *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, Paris.
- (29) **Stanly E. Seashor and Ephriam Yuxhtman** (1967) Factorial Analysis of organizational performance, *Administrative Science Quarterly* (A.S.Q) No:12.

د. شوقي بورقية

الأربعاء في ٢٩/٢/١٤٣٢ هـ

٢٠١١/٢/٢ م

The Distinction between Efficiency and Effectiveness and performance

Chaouki Bourakba

Assistant Professor

Faculty of Economic and Management Science

University Ferhat Abbas - Sétif - Algeria

Chawki62000@yahoo.fr

Abstract: We seek through this paper to distinguish between the terms efficiency, effectiveness and performance, notes the use of these terms overlap in many writings, we find sometimes used the same concept and used with different meanings for another times.