

## الفصل الخامس

### الكفاءة والفاعلية

كثير من الناس لا يفرقون بين الكفاءة والفاعلية. فهم يعتقدون أنها شيء واحد لكن هذين المفهومين مختلفان تمامًا.

والسؤال هو : أيهما أكثر أهمية؟

فى الحقيقة أن هذين المفهومين مهمان فى العمل، ولكن الذى ينبغى الالتفات إليه:

أن الكفاءة تعود على الشخص ذاته أكثر مما تعود على العمل. أما الفاعلية فتعود على العمل أكثر مما تعود على الشخص. وليس معنى هذا أن الكفاءة ليست مهمة فى العمل، ولكن المقصود أن هذه الكفاءة الموجودة لدى الشخص لا قيمة لها إذا لم تترجم إلى أعمال ذات نتائج محددة وملموسة وإيجابية.

ولذلك فإن الموظف الكفاء هو الموظف الذى قد تم تأهيله لهذا العمل. وعلى هذا فهو يحمل فى جعبته العديد من الشهادات العلمية والمهنية التى تدل بوضوح على أنه مؤهل لهذا العمل من الناحية العلمية أو الفنية أو التكنيكية. ولكن إذا لم يكن هذا الشخص لديه الدافع الشخصى والحمية التى تدفعه

لاستخدام هذه المعلومات والخبرات والكفاءة المهنية أو الحرفية فى العمل فهو فى هذه الحالة غير فعال. وبذلك يصبح عبئاً على العمل أكثر منه مفيداً فى موقعه. فما فائدة كل هذه الخيرات والكفاءات إذا لم تترجم إلى نتائج ملموسة تنعكس على واقع العمل؟.

وعلى الجانب الآخر قد نجد شخصاً لا يحمل فى جعبته كل هذه المؤهلات والشهادات الضخمة الفخمة ولكنه يحاول قدر استطاعته أن يقوم بكل المطلوب منه بكل ما أوتى من خبرة، ولا يتوانى عن المحاولة تلو المحاولة حتى ينجح.. وهو فى هذه الحالة فعّال رغم أنه ليس كفاً تماماً، ومثل هذا الشخص يمكن بالتدريب أن يصل إلى مرحلة الكفاءة والفاعلية معاً. غير أن الشخص الأول الكفاء غير الفعال يحتاج إلى تحفيز أكثر مما يحتاج إلى تدريب. ولهذا فإننا لكى نستطيع الاستفادة القصوى من كل من هذين الشخصين لأبد من معرفة موقف كل منهما حتى يمكننا الاستفادة القصوى من خصائص ومزايا كل شخص ويمكن شرح ذلك من خلال المصفوفة التالية :

### مصنوفة الكفاءة والفاعلية

|                                                          |                                        |           |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|
| (٢) كفاء ولكنه غير فعال<br>يتم تحفيزه                    | (١) كفاء وفعال<br>يتم تقويضه           | +<br>كفاء |
| (٤) غير كفاء وغير فعال إما<br>أمر مباشر أو الاستغناء عنه | (٣) غير كفاء ولكنه فعال<br>يتم تدريبيه |           |

### فعال

ويمكن من خلال المثال التالى توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية بطريقة مبتكرة :

فلنفرض أن شخصاً يسير فى الطريق وبيده ورقة بمائة ريال وعدد ١٠٠ ورقة مالية أخرى من فئة الريال الواحد وفجأة هبت الريح فأطارت كل تلك الأوراق المالية.

فى هذه الحالة إذا كان الشخص من الطراز الكفاء فسيحاول بكل سرعة وقوة جمع أكثر عدد من تلك الأوراق المالية جرياً وراءها فى كل مكان.

أما إذا كان الشخص من النوع الفعال أساساً فسيحاول تمييز الورقة من فئة المائة ريال ويلتقطها أولاً ثم يحاول التقاط كل ما يستطيع من الأوراق الأخرى بعد ذلك.

لكن ماذا يقصد بتحفيز الشخص على العمل؟!

### التحفيز :

يقصد بالتحفيز خلق الرغبة لدى الفرد فى العمل، ودفعه نحو تحقيق المطلوب منه من أعمال. ولا يخفى على القارئ ما للتحفيز من أهمية. إن مستوى أداء أو إنجاز الفرد يتأثر بعاملين أساسيين هما : القدرة على العمل والرغبة فى العمل. وبالتالي، مهما بلغت قدرة الفرد على العمل، فلن يرتفع مستوى الأداء فى ظل غياب الرغبة فى العمل، والتي يتم إيجادها من خلال التحفيز.

وتتعدد تقسيمات الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير فمن حيث طبيعة الحافز، يمكن تقسيم الحوافز إلى مادية (نقود — حافز عيني ... إلخ) وغير مادية (معنوية) ومن حيث الأثر المطلوب إحداثه تقسم الحوافز إلى سلبية (قبل توقيع جزاء على الفرد) وحوافز إيجابية (مثل المكافآت والترقيات وما شابهها). كذلك قد يتم تقسيم الحوافز طبقا للفئة التي تطبق عليها، فهناك حوافز الإدارة وحوافز العاملين.

**تدريب :**

- س ١ ماذا تفعل إذا وجدت في العمل :
- إنسان كفء وفعال ؟.
  - إنسان غير كفء لكنه غير فعال ؟
  - إنسان كفء لكنه غير فعال ؟
  - إنسان غير كفء وغير فعال ؟
- س ٢ ماذا يقصد بالتحفيز ؟ وما أهميته ؟.