

فى معاير ومؤشرات قياس كفاءة  
وفعالية  
البرامج والمشروعات الاجتماعية

الأستاذ الدكتور

طلعت مصطفى السروجى

عميد المعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالاسكندرية

وعميد كلية الخدمة الاجتماعية الأسبق جامعة حلوان

## أولاً: الكفاءة والفعالية:

تعتبر زيادة الكفاءة والفاعلية مؤشراً دالاً على نجاح إدارة البرامج والمشروعات بأى منظمة من المنظمات الاجتماعية، وأنها قارة على الموازنة بين حاجات عملائها ورغباتهم وإيجاد الوسائل المناسبة لمقابلتها بتوجيه الجهود بالموارد المتاحة.

### (١) الكفاءة Efficiency

#### - المقصود بالكفاءة:

الكفاءة (Efficiency) هي اصطلاح إدارى متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التى يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكثر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة.

يقصد بالكفاءة مدى نجاح الإدارة فى استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة فى تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي فإنها تركز على تكلفة الموارد والإمكانيات المستخدمة فى تحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>. ويعرفها قاموس (وبستر) بأنها درجة أعلى من درجات الفاعلية بأجل جهد ووقت وتكلفة<sup>(٢)</sup>.

وعليه فالبرنامج أو المشروع أو حتى المنظمة (سواء كانت فى القطاع العام أو الخاص)، هى تلك التى تحقق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة. المنظمة الفاعلة هى التى تحقق أهدافها وأهداف البيئة التى تعيش فيها، وأهداف جميع ذوى المصالح (Stakeholders) المرتبطين بها، والبرنامج أو المشروع أو المنظمة الكفوة والفاعلة (هى التى تحقق أهدافها بكفاءة)<sup>(٣)</sup>.

وتعرف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة كاملاً... والكفاءة تعنى تحقيق النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة والوصول بالنتائج إلى أعلى حد ممكن<sup>(٤)</sup>.

والكفاءة هى القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقاً كاملاً<sup>(٥)</sup>.

كما عرف الكفاءة بأنها العلاقة بين تكاليف البرنامج ونتائجه وهل يمكن تقليص المدخلات والحصول فى نفس الوقت على نفس المستوى من المخرجات أو هل يمكن الحصول على مخرجات أكبر دون زيادة فى المدخلات<sup>(٦)</sup>.

بينما يعرفها ريكس سيدمور Rex A. Skidmore بأنها القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة والجهد والكفاءة هى قدرة البرنامج على تحقيقه وإنجازه للأهداف المرجوة والوقت الذى استغرقه

لتحقيق الأهداف وقد تم تحليل الكفاءة كمقياس لتحديد أعلى نسبة نجاح فى تحقيق أهداف برنامج الرعاية الاجتماعية لأى مجتمع من المجتمعات بأقل تكلفة ممكنة<sup>(٧)</sup>.

ويحدد ريتشارد دافى Richard. Dafi الكفاءة هى القدرة على الاستثمار الجيد للطاقة المتاحة من موارد وإمكانيات ومواد خام وطاقات بشرية وغنية لتحقيق مخرجات جيدة فى ضوء ما يتوفر للمنظمة من خصائص بنائية وتنظيمية<sup>(٨)</sup>.

ومن ثم تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعنى الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤاً يعنى أن تحصل على أعلى ما يمكن من درجات تحقيق الهدف الذى تسعى إليه. بينما الإنتاجية Productivity لقياس الكفاءة، تعرف بأنها "نسبة المخرجات/ الناتج إلى المدخلات".

والكفاءة بذلك هى اصطلاح إدارى متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التى يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة.

والكفاءة بذلك هى علاقة المدخلات بالمخرجات، وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات، وهى إذن أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات، وأن هذه العلاقة تعتبر هدفاً لكفاءة المنظمة أو البرنامج أو المشروع.

إن عدم الحصول على الكفاءة القصوى بين المدخلات والمخرجات، يدل على أن هناك عوامل ومتغيرات تحد وتؤثر سلباً فى البرنامج أو المشروع أو المنظمة، ويجب الكشف عنها وتحديد درجة تأثيرها فى العلاقة بل ومواجهتها لضمان كفاءة البرنامج أو المشروع واستمراريته.

ويتطلب قياس الكفاءة أساليب ونماذج يمكن أن تساعد فى تحديد الأداء الفعلى كماً ونوعاً لتحديد درجة ومستوى الكفاءة.

إن الكفاءة هى إنجاز العمل وأداء الأدوار بصورة صحيحة تعكس أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات، والكفاءة ترتبط بالإدارة وبنائها وهيكلها التنظيمى وعملياتها والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمتابعة والكفاءة بذلك الحصول على أكبر مخرجات بأقل مدخلات.

#### والكفاءة بذلك:

- والكفاءة ترتبط بالعمليات التحويلة داخل البناء التنظيمى للبرنامج أو المشروع أو المنظمة.
- الكفاءة تعنى التوازن بين الموارد المتاحة والخدمات التى يقدمها البرنامج أو المشروع أو منظمة الرعاية الاجتماعية.

- وهى الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.
- الكفاءة تعنى الوصول إلى أعلى نسبة نجاح فى تحقيق إنتاج وبرامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية بأقل تكلفة ممكنة.
- الكفاءة هى أفضل استخدام للموارد المتاحة.
- الكفاءة تعنى الوصول إلى أفضل الخدمات بأقل تكلفة من الموارد.
- الكفاءة تعنى زيادة الخدمات الاجتماعية لأقصى حد بنفس الكمية من الموارد أى أنها تعنى الخدمات الاجتماعية المقدمة للمستفيدين.
- هى القدرة على استخدام الوسائل المتاحة للوصول إلى قيمة عالية من النتائج أو المخرجات.
- الكفاءة تعنى تعظيم المخرجات بالنسبة لكمية المدخلات أو أقل مدخلات مطلوبة للوصول إلى كمية المخرجات المستهدفة.
- الكفاءة تعنى الوصول إلى نفس القدر من الخدمات بأقل كمية من الموارد.
- الكفاءة تستخدم لتحديد نمط وقوة واتجاه العلاقة بين مدخلات البرامج او المشروع أو الخدمة وحتى المنظمة والمخرجات المخطط لها.

## (٢) الفاعلية Effectiveness

- تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة أو البرنامج على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد.
- ويشتمل على عدة معايير، أهمها:
- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير/ المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
  - تأمين الموارد/ المدخلات: تقاس فاعلية المدير/ المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
  - العمليات الداخلية: تكون منظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفى بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسى.
  - رضا الجماعات والأطراف التى تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة فى بقاء المنظمة واستمرارها.
- ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أى أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هى "إنجاز العمل / الشئ الصحيح" وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

والفاعلية هي المتعلقة بمدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وتزويد العملاء بما يتوقعونه من حاجات وخدمات، وتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فهي إدارة الأعمال الصحيحة.

ولذلك فالمنظمة الأكثر كفاءة هي التي تحقق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة، والمنظمة الفاعلة هي التي تحقق أهدافها وأهداف البيئة المحيطة وأهداف العملاء المستهدفين المرتبطين بها.

والفاعلية تركز على درجة تحقيق الهدف المحدد، بمعنى التركيز على المخرجات وما تحققه كميًا ونوعياً في الوقت المناسب، وهي بذلك تهدف لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، وأن المعيار الأول لقياس الفاعلية هو درجة تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المحدد، أما الثاني فهو درجة التأثير الإيجابي لدى المستهدفين، وأن الفاعلية هي أداء الأعمال الصحيحة لتحقيق الهدف في الوقت المناسب. وترتبط الفاعلية بالدرجة الأولى بالقيادة، التي توجه الجهود لتحقيق الأهداف وتوفر المناخ التنظيمي والآليات والتفاعلات التي تساهم في إنجاز الأهداف وتوفر الرؤية والتطوير والاستراتيجيات المحددة.

### (٣) معايير الفعالية:

ترتبط معايير الفعالية بنموذج محدد لقياس الفعالية، وهذا النموذج يرتبط بنظرية اجتماعية محددة، ومن ثم تتعدد النماذج المختلفة لقياس الفعالية، غير أن هناك متغيرات وعناصر أساسية كمتغيرات في أي نموذج لقياس الفعالية وأياً كانت النظرية التي ينطلق منها وهذه المعايير الأساسية هي:

١- درجة ومستوى تحقيق الأهداف.

٢- درجة التأثير الإيجابي.

٣- العمليات التنظيمية الداخلية.

٤- درجة رضا المستهدفين.

وحدد **Robert Elkin and Mork Molitor** إطاراً تضمن ستة أبعاد لقياس الفعالية وهي<sup>(٩)</sup>:

١- كفاية المصادر والموارد.

٢- ملائمة المطالب والإحتياجات.

٣- مناسبة وملاءمة العمليات التي تقدم من خلال الخدمات.

٤- تحديد ووضوح الأهداف.

٥- التأثير على العملاء والمجتمع في الوقت الحالي.

٦- التأثير طويل المدى على العملاء والمجتمع.

وبذلك نجد أن هذا الإطار ركز على مجموعة من المؤشرات والتي تتعلق بكفاية الموارد، وملاءمة الإحتياجات، ومناسبة العمليات التي من خلالها تقدم الخدمات، وضوح الأهداف المحددة، أثر الخدمات على المجتمع المحلي سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

#### -محكات وأساليب قياس الفعالية:

حدد رينوجى باتى Rinoj. Patti<sup>(١٠)</sup> مجموعة من مؤشرات لقياس الفعالية هي:

- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير في أنماط سلوك المستفيدين من الخدمة.
- مدى قدرة الخدمة على تنمية وإثراء معارف المستفيدين من الخدمة.
- مدى قدرة الخدمة على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين من الخدمة مثلاً الاتجاه إلى الإستقلالية والاعتماد على النفس والاعتماد بدلاً من الاتكالية والاعتماد على الغير.
- مدى قدرة الخدمة على إكساب المستفيدين مهارات وخبرات جديدة.
- مدى قدرة الخدمة على إشباع حاجة من الحاجات الأساسية للمستفيدين.
- مدى السرعة والسهولة في حصول المستفيدين على الخدمة.
- مدى وصول الخدمة للمستفيدين الحقيقيين ووضع ضوابط تكفل تحقيق ذلك.
- مدى قدرة الخدمة في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.
- قدرة الخدمات على تنمية وإثراء معارف المستفيدين، وإحداث تغييرات في المكانة الاجتماعية وإحداث تعديلات في الظروف البيئية التي تحول دون الاستفادة من الخدمة وإشباع الحاجات الأساسية للمستفيدين وسهولة وبساطة إجراءات الحصول على الخدمة وكذلك حل المشكلات التي تحول دون الاستفادة من الخدمة، وإتاحة الخدمة للمستفيدين المستحقين لها.

#### (٤) الفعالية والكفاءة:

الفعالية في الأصل من مفاهيم الهندسة الصناعية التي جاءت في مطلع القرن العشرين، وحدد المنظرين في الإدارة مثل فريدريك تايلور وفرانك ليليان الوقت ودراسات الحركة في المقام الأول لتحسين الكفاءة، وركزت الجهود على تبسيط العمل مرة أخرى في المقام الأول، بالتركيز على أسئلة مثل "كيف يمكننا أن نفعل سريعاً هذه المهمة؟" وتبسيط العمل أدى أيضاً إلى مصطلحات مثل تبسيط العمليات وكفاءة الخبراء، ولكن التركيز كان لا يزال يعتمد على الوقت والحركة، وأصبح مفهوم الفعالية والتي تأخذ بعين الاعتبار إيجاد قيمة مضافة وإرضاء العملاء، وشعبياً في الولايات المتحدة في بداية عام ١٩٨٠ عندما ينظر الأميركيون للمنتجات اليابانية مثل السيارات والالكترونيات لتقديم المزيد من القيمة والجودة. وغالباً ما تعتبر الكفاءة والفعالية مرادفات، جنباً إلى جنب مع مصطلحات مثل، الكفاءة الإنتاجية والكفاءة.

ومع ذلك في كثير من مناقشات الإدارة الرسمية كلمة كفاءة لها معاني مختلفة جداً في سياق إعادة هندسة العملية، حيث نجد لون روبرتس (١٩٩٤) يعرف الكفاءة بأنها أعلى درجة من الاقتصاد في

العملية واستهلاك الموارد وخاصة الوقت والمال، في حين أنه يميز الفاعلية بأنها كيف يحقق فعلاً جيداً؟ في عملية يقصد بها الغرض.

وطريقة أخرى للنظر في ذلك وهي: الكفاءة تضع الأمور في نصابها الصحيح، والفاعلية هي القيام بالأشياء الصحيحة<sup>(١١)</sup>.

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية<sup>(١٢)</sup> الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

- بعض تدابير الفاعلية هي<sup>(١٣)</sup>:

- مدى جودة الناتج من عملية تقابل متطلبات المستخدم النهائي أو العملاء.
- مدة جودة الناتج من عملية فرعية تقابل متطلبات المرحلة المقبلة في عملية (العملاء الداخليين).
- مدة جودة المدخلات لتلبية متطلبات هذه العملية.

على النقيض من ذلك، عدم الفاعلية تشكل ما يلي:

- المنتجات والخدمات المعيبة.
- شكاوى العملاء.
- تكاليف الضمان عالية.
- انخفاض الحصة في السوق.
- نسبة الأنشطة التي يحددها العملاء أنها غير ذات قيمة مضافة.

- بعض تدابير التكيف هي:

- متوسط الوقت الذي يستغرقه للرد على طلبات العملاء الخاصة مقارنة للطلبات الروتينية.
- عدم إتاحة الوقت وحرمان طلبات العملاء الخاصة بالمقارنة مع الحرمان من الطلبات الروتينية.
- في المئة من طلبات العملاء الخاصة التي يجب تصعيدها إلى أعلى مستويات الإدارة بالمقارنة مع تصاعد الطلبات الروتينية.
- القدرة على الاستجابة للتغيرات السائدة.

وينبغي للمنظمات أن تضع أسساً لتحقيق الكفاءة والفاعلية، ومقاييس القدرة على التكيف وبعبارة أخرى ينبغي أن تحدد مستويات الأداء الحالي ثم يجب عليهم تحديد أفضل منظمات عالمية، ووضع أهداف للتحسين في ضوء ذلك، ويجب أن تحدد الأسباب الجذرية للمشكلات والقضاء عليها أو التقليل من أثرها.

عموماً الإداريون وغير العاملين في الإدارة ليس لديهم تجربة مع المفاهيم والأدوات التي تساعدهم على تقييم العمليات والناتج في هذه الحالة، وينبغي توفير فرص التدريب على تطبيق المفاهيم والأدوات.

## -ومن أمثلة المفاهيم والأدوات هي:

- العملية الإحصائية، والتي تقيس التغيير فى العملية.
- الرسوم البيانية والاتجاه الذى يقيس الأداء بمرور الوقت.
- الرسوم البيانية الدائرية، التى تصور قياسات مقارنة مع بعضها البعض.
- مخططات انسيابية العملية، التى تسمح للموظفين بتحديد العمليات المتسلسلة بسرعة، والبنود التى لا تضيف قيمة والعمليات الفرعية التى لا تقابل حاجات العملاء بالإضافة إلى المفاهيم والأدوات العملية، وينبغى أن يتعلم الناس مفاهيم الترابط مثل العمل الجماعى والاتصالات فضلاً عن المهارات القيادية من أجل تبسيط العلاقات بالإضافة إلى العمليات والمنظمات.
- والكفاءة غالباً ما تعتبر مرادفات، لكنها تعنى أشياء مختلفة عندما يطبق على إدارة العملية، والكفاءة هى وضع الأمور فى نصابها الصحيح، فى حين أن الفعالية هى القيام بالأشياء الصحيحة.
- والقدرة على التكيف ذات الصلة، والمرونة أو القدرة على الاستجابة السريعة فى بعض النواحي، وقدرة المنظمة لإعادة اكتشاف نفسها التى تضمن لها البقاء على المدى الطويل والنجاح.
- وقد لا يفهم القيادة التنظيمية إلى أى مدى منظماتهم وعملياتها تتسم بالكفاءة والفعالية والمرونة ما لم يختاروا ويستخدموا مقاييس صادقة، وينبغى الاستفادة من نتائج هذه القياسات للمسؤولين عن العملية حتى يتمكنوا من تحسين التنظيم والعمليات، ويشكل ذلك عمليات إدارة العمليات فضلاً عن العمل على مستوى أدنى بحكم طبيعتها، ويمكن لعمليات التأثير سلباً أو إيجاباً على العمليات الأخرى.
- إن الإجابة عن من وماذا وأين ومتى، وكيف؟ يمكن استخدام الأسئلة لتحديد ما إذا كان ينبغى القيام بهذا العمل على الإطلاق، والذى ينبغى أن يفعل ذلك، وأين ومتى ينبغى القيام به، وكيف ينبغى القيام به، إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة بصدق، سيتم إلغاء العديد من الأنشطة فى العملية لأنها لا تضيف قيمة أحياناً سيتم إلغاء العمليات بأكملها.
- والموظفون بحاجة لمعرفة واستخدام المفاهيم المختلفة والأدوات التى تساعدهم لكى تكون أكثر كفاءة وفاعلية ومرونة، والحاجة إلى القضاء على الازدواجية فى الجهود، وطول فترات الانتظار، بالإضافة إلى ذلك، يجب على العمال تعلم مهارات التواصل والقيادة من أجل أن تكون قادرة على تحسين العلاقات فضلاً عن العمليات والمنظمات<sup>(٤)</sup>.
- وقد يكون هناك فعالية بينما لا يوجد كفاءة بمعنى أن البرنامج الفعال ليس شرطاً أن يكون على درجة عالية من الكفاءة، فقد يعكس أن هناك صعوبات ومعوقات وقد تغيب الرؤى ولا تجد الأهداف من إنجازها بصورة صحيحة، وقد تتحقق الأهداف ولكن بخسارة.
- وعلى العكس قد تنجز الأهداف ولكن لا تتضح الأهداف، بما يعكس وجود كفاءة للبرنامج وغياب الفعالية، والمفهوم أن ذلك لا يمكن استخدامها بالتبادل.

غير أن المنطق أن البرنامج الأقل كفاءة ينعكس سلباً على درجة ومستوى فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه.

### ثانياً: ما هية المعيار: Critère

جمع معيار والمعيار هو نموذج للأداء يحدد بمعرفة أفراد او هيئات علمية ومهنية متخصصة وتأتي صياغة المعيار لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي، فهو قابل للتطبيق وقاعدة أساسية مرشدة للعمل. وهو عبارة تصف الحد الأدنى من المعارف والأداءات المطلوب توافرها لدى الفرد أو البرنامج أو المؤسسة لغرض معين .

في الأساس، المعيار عبارة عن طريقة متفق عليه للقيام بالأشياء. وقد يتعلق الأمر بإنتاج منتج، أو إدارة عملية، أو تقديم خدمة، أو توريد مواد - ويمكن أن تغطي المعايير مجموعة ضخمة من الأنشطة والأهداف تضطلع بها المؤسسات ويستخدمها عملاؤها.

والمعايير هي الحكمة المستخلصة من أصحاب الخبرة في مجالهم ومن يعرف احتياجات المؤسسات التي يمثلونها - أشخاص مثل المصنعين أو البائعين أو المشترين أو العملاء أو الاتحادات التجارية أو المستخدمين أو المنظمين.

والمعايير هي المعرفة، حيث توجد أدوات فعالة يمكنها المساعدة في توجيه الابتكار وزيادة الإنتاجية. حيث يمكنها جعل المؤسسات والبرامج والمشروعات والخدمات أكثر نجاحاً وجعل حياة الناس اليومية أسهل وأكثر أماناً وصحة.

والمعيار خاصة تُعتمد لإصدار حكم تقديري على موضوع معين.

ويعرفه روجيرس باعتباره صفة تميز إنجاز مهمة معقدة. ويمكن صياغته إما باستعمال اسم اصطلاح عليه إيجابا (الملاءمة، الانسجام، الدقة، الإبداع، السرعة...)، وإما باستعمال اسم يرفق بمتهم اصطلاح عليه (استعمال جيد، تأويل صحيح، إنتاج ذاتي...)، وإما باللجوء إلى سؤال (هل التركيب تام؟ هل أنجزت المهام بشكل جيد؟ ....

بينما يعرف Roegiers المعيار بأنه "خاصية وعلى عمليات صياغته أن تحدّد هذه الخاصية إما • باستعمال اسم اصطلاح عليه: إيجابا أو سلبا (مثال:الملاءمة، الانسجام، الدقة، الطرافة).  
• وإما باستعمال اسم يرفق بمتّم اصطلاح عليه (مثال:استعمال جيّد، تأويل صحيح، إنتاج ذاتي).  
وإما باللجوء إلى السؤال ونبّه Roegiers إلى ضرورة الابتعاد عن صياغة المعايير صياغة تجعلنا نخط بين المعيار والهدف.<sup>(١٥)</sup>

والمعايير أهداف عامة لما يجب أن يستفيد منه المستهدفين من البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة ويجب أن تحدد ما يجب على مقدم البرنامج أو الخدمة تقديمه للمستهدفين. وتستخدم كلمة معيار في اتجاهات متعددة "معيار محتوى" يحدد ما يجب على المتعلم ان يعرفه

ويكون قادر على فعله. "معيار الاداء" يوضح مدى إتقان الطلاب لإثبات تحقق المعيار. من المهم أن نفهم أن مستويات الأداء هي مؤشرات للأهداف العامة وليست الأهداف في حد ذاتها. ويتم صياغة المعايير على مستويات تفصيلية مختلفة. وعلى المستوى المحلي تقوم المؤسسات المتخصصة بوضع الأهداف العامة. و تحديد مقاييس عامة موحدة وفقا للنظام الذي يصف ما ينبغي انجازه قبل نهاية الانتهاء من كل مرحلة من مراحل البرنامج أو المشروع. وغالباً ما تفسر الدول والمناطق التعليمية المحلية المعايير والمقاييس. أطار البرنامج ويحدد المعارف والمهارات التي سيتم اكتسابها والمتعلقة بالأهداف العامة واستراتيجيات التقييم.

وتحدد معايير البرامج والمشروعات بما يجب أن يعرفه ويكتسبه ويتقنه المستفيدين من البرنامج أو المشروع أو الخدمة، كما تمثل معايير البرامج جزءاً هاماً في خطط تطوير البرامج، وتحدد أيضاً هذه المعايير الأهداف المراد الوصول إليها، وما يجب أن يكتسبه المستهدفون.

### (١) أنواع الأمور التي يمكن أن يقوم بها المعيار:

حدد المعهد البريطاني للشرق الأوسط وإفريقيا أن المعايير تغطي مجموعة كبيرة من المواضيع من البناء إلى تقنية النانو، من إدارة الطاقة إلى الصحة والسلامة، من كرات الكريكت حتى عوارض حراسة المرمى. يمكنها أن تكون أكثر تخصيصاً مثل نوع معين من المنتجات، أو بشكل عام مثل ممارسات الإدارة.

والمراد من المعيار هو تقديم أساس موثوق للناس لمشاركة نفس التوقعات حول منتج أو خدمة، ويساعد هذا - كما حدد المعهد البريطاني للشرق الأوسط وإفريقيا على التالي:

-تسهيل التجارة

-تقديم إطار عمل لتحقيق الاقتصاديات والكفاءات وقابلية التشغيل البيئي

-تحسين حماية المستهلك والثقة.<sup>(١٦)</sup>

### (٢) الغايات والأهداف:

تعكس البرامج الاجتماعية أي من الغايات أو الأهداف ما سيكون عليه العميل المستهدف بانتهاء البرنامج وحيث انه هناك اختلافات كبيرة بينهما، فالغاية تكون مجردة أكثر وأعم واشمل من الأهداف، وتوصف الأهداف بأنها دقيقة، وقابلة للقياس، ويمكن تحققها، وتصف النتائج.

### (٣) أهمية تحديد المعايير:

إن عملية تحديد المعايير لتقويم الكفايات لها ثلاث مزايا أساسية:  
-أنها أكثر دقة.

-تتمين العناصر الإيجابية في الإنجازات.

-تشخيص الصعوبات والمعوقات بشكل دقيق.

ونظرا لأهمية المعايير في عملية التقييم، فإن روجيرس ينبه إلى ضرورة الاعتماد على عدد محدود من المعايير.

(٤) أنواع المعايير:

١-معايير الحد الأدنى:

تعد هذه المعايير معايير إرشادية، نقرر من خلالها أن المستفيد من البرنامج أو الخدمة أهل للاستفادة الناجحة أو الإخفاق من الاستفادة.

٢-معايير التميز:

تعد هذه المعايير غير ضرورية للتصريح باستفادة العملاء المستفيدين، بيد أنها تمكن من الكشف عن مستوى استفادة وتغير كل مستفيد ومن ثم ترتيبهم ترتيبا تفضليا.<sup>(١٧)</sup>

ثالثا:معاييرالتقييم والمبادئ الأساسية لاستخدامها :

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

١-معايير نواتج الأداء:

تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

٢-معايير سلوك الأداء:

مثل معالجة شكاوى العملاء والمستفيدين، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل،

والتعاون مع الزملاء...الخ.

٣-معايير صفات شخصية:

مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي...الخ

(١)المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

١. يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير :

وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

## ٢. يجب أن تكون موضوعية:

إي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

## ٣. صدق المعيار:

والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

## ٤. ثبات المقياس أو المعيار:

أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

## ٥. التمييز :

وبعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

## ٦. السهولة في استخدام المعيار:

وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

## ٧. قابلية القياس:

وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في مقدمى البرامج المسؤولين.

## رابعا: المؤشرات:

تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة إدارة البرامج والمشروعات على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة ( تجهيزات، تقنية، مباني، إدارية، إشرافية،.... الخ، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية .

وتستعين مؤشرات قياس الأداء عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وأدوات الجودة والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي والتخطيط لوضع مستقبلي أفضل إضافة إلى معرفة التقدم في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والخدمات في المنظمة.

وهو عبارة أكثر إجرائية من المعيار وتصف الأداء المتوقع سواء من الفرد أو المؤسسة، وهو سلوك قابل للملاحظة يمكن من خلاله التعرف عليها، وبالتالي يسمح بتقويم مدى التقدم في اكتسابها<sup>(١٨)</sup>

### (١) مفهوم المؤشر : Indicateur

نحتاج في صياغة المعايير إلى التمييز بين المعيار والمؤشر الدال لأن المعيار له خصائص عامة ومجردة ولا يمكن أن يتناول إلا من خلال عدد من المؤشرات، فالمؤشر يمثل معطى (كميا أو كينيا) قابلا للملاحظة والقياس وعلامة دالة على بلوغ الهدف المنشود.

وعلى هذا الأساس تعد صياغة المؤشرات أمرا ضروريا في كل مرحلة من مراحل اكتساب الكفاية ، وهو عبارة عن إحصائيات يمكن استخدامها في أغراض المقارنة فهي تزودنا بالأسئلة المتعلقة بكيفية عمل البرنامج أو المشروع ، وتسمح لنا بمقارنات عبر الزمن أو بين البرامج في أى مكان داخل وخارج المجتمع .

كما أن المؤشر عبارة عن مقياس لحالة وهي أدوات للقياس والتشخيص لتقدير قيمة متغيرات سواء الكمية أو الكيفية بشكل مفرد أو بإدماج عدد من المتغيرات في نقطة معينة، أو في سلسلة زمنية أو مكانية، بشرط توافر الأسلوب العلمي في بنائها وحساب قيمتها ومع توفر مواصفات القياس من الصدق والثبات.

### (٢) أنواع مؤشرات الأداء :

مؤشرات الأداء تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف البرنامج والإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة).
- مؤشرات تطبيقية Practical indicators (تتعامل مع عمليات البرنامج والإدارة).
- مؤشرات توجيهية Directional Indicators (توضح إن كانت إدارة البرنامج تتحسن وتتقدم أم العكس).

- مؤشرات عملية Actionable indicators (توضح مدى رضا إدارة البرنامج عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).<sup>(١٩)</sup>

ومؤشرات أداء الإدارات تنتظر إليها الإدارات الحديثة كإستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج ، ومؤشر قوي للنجاح أو الإخفاق التنظيمي ، لهذا تعتبر بمثابة الترمومتر الطبي لتفوق الإدارات الحديثة ونجاحها في أداء مهامها على الوجه المطلوب .

(٣) فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:

-السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على الموضوعات الرئيسية وتمتد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

-سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

-التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

-أداء متعدد الأبعاد :

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقاربات عبر خطوط الإمداد والبرامج والمنظمات المختلفة.

- سد الفراغ في الأداء:

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد على المنافسة.

-السرية والقابلية للمقارنة:

تعتبر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللحفاظة على الخصوصية.

(٤)وظائف المؤشرات:

تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح الأداء.

وتلعب مؤشرات الأداء أدوراً أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء ( المقارنة المرجعية، سواءً كان ذلك للمقارنة بين برامج أو منظمات متشابهة أو لمقارنة الأداء الحالي بالسابق في البرنامج أو المنظمة نفسها.

ويجب أن يعتمد التقويم على مرجعيات يعود إليها المقوم وتعد المعايير من هذه المرجعيات فالمعيار عبارة عن صفة معنوية تتجاوز الهدف، يُطلب الالتزام بها وتأخذ جذورها من القيم، وهي تمتاز بالعمومية والتجريد..

### ومن ثم فإن المؤشرات تساهم في :

- قياس مدى البعد أو القرب عن الهدف- تساعد في عمل مقارنات زمنية ومكانية.
- وصف البرنامج أو المشروع، وذلك بتقديم صورة عن الوضع القائم للبرنامج أو المشروع.
- المساهمة . مع أدوات أخرى . في تقويم البرنامج أو المشروع ، والتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المخططة، وبالتالي تحقيق فعاليته.
- قياس التغيير لدى المستفيدين واتجاهات هذا التغيير.
- للمؤشرات وظيفة تحذيرية ، ورقابية .
- هناك علاقة فعالة بين المؤشرات وقواعد المعلومات، والمؤشرات يمكن اعتبارها إحدى ثمرات بنوك المعلومات.

### (٥) الفرق بين المؤشرات والإحصاءات:

١. المؤشر لا تنحصر دلالاته في حدود الشيء الذي يقيسه مباشرة، فالتغيير في مؤشر الكفاءة يمكن أن يؤخذ قرينة علي التحسن العام في البرنامج، وليس علي مجرد معدل النجاح، ولذا يقال إن كل المؤشرات إحصاء، ولكن ليست كل الإحصاءات مؤشرات.
٢. المؤشرات هي قياسات كمية للمتغيرات منظورا إليها من زاوية القرب من هدف أو معيار يستهدف أو يفترض السعي لتحقيقه بينما لا ترتبط الإحصاءات بهدف أو معيار محدد.
٣. المؤشرات قد تركز علي الوقائع أو الأحداث الموضوعية، كما أنها قد تركز علي آراء المستهدفين ومدى تقديرهم لأوضاعهم ورضائهم عنها، في حين أن الإحصاءات عادة ما تعبر عن وقائع أو أحداث موضوعية.
٤. المؤشرات جزء من كيان أكبر، يرى البعض الآخر أنه نموذج كإطار متكامل للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، أما الإحصاءات فليس من الضروري أن تنتمي إلى كيان أكبر من هذا النوع.

## (٦) أهداف المؤشرات :-

تهدف المؤشرات إلى وضع صورة كلية البرنامج من خلال الوصف الصادق لهذا البرنامج ومختلف عناصره. وبالتالي:-

فهي تعمل على توفير البيئة المناسبة والقاعدة القوية لاتخاذ القرار الرشيد من خلال إبراز الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية بما يتيح وضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الخلل والقصور .

٢- تمدنا بمعلومات موثوقة حول تقدم وفاعلية البرنامج أو المشروع.

٣- يفيد في مناقشة الوضع الراهن للبرنامج أو المشروع والتخطيط المستقبلي للبرامج.

٤- المساعدة في اتخاذ القرارات حول نقاط القوة والضعف.

٥- تساعد في اتخاذ القرارات والتخطيط في عملية تطوير سياسات التخطيط للبرامج .

ولذا فإن المؤشرات تستخدم في :-

١- عرض وتطوير السياسات حيث تصاغ السياسات وأهدافها، غالباً في شكل ألفاظ عامة ومبهمه ولهذا فإن دمج الأهداف والمؤشرات يعد شرطاً أساسياً لأي تخطيط جاد ومن هنا تلعب المؤشرات دوراً هاماً لقياس مدى تحقق الهدف الخاص بأي خطة.

٢- مراقبة البرنامج حيث تكشف بأسرع ما يمكن إلى تغير في معالم البرنامج أو المشروع.

٣- تطوير البحث في البرامج والمشروعات وتقويمها.

## رابعا: التمييز بين المعيار والمؤشر:

يتطلب تقييم كفاءات مقدمى البرامج والتأكد من درجة تملكها أن نستند إلى جملة من المعايير للإصلاح، بيد أن هذه المعايير لا تكفي بمفردها للحكم على عائد مقدمى البرامج، لذا وجب التسلح بمجموعة من المؤشرات، التي تجعل هذه المعايير إجرائية، ونميز هنا بين المعيار والمؤشر، فالمعيار هو خاصية يجب احترامها له خصائص عامة ومجردة تطبق على محتويات مختلفة، أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعايير (إما كمية أو نوعية)، ونلجأ في الغالب إلى تحديد مؤشرات متعددة كي نتبين مدى احترام المعايير، خاصة في الحالات، التي يصعب فيها الملاحظة.  
المعيار. مثال:

معيار: جودة الخدمات التلى يقدمها برنامج أو مشروع ما للمستفيدين.

مؤشراته: مدح المستفيدين لهذا البرنامج أو المشروع.

وحيثما نُخضع مفهوم الأداء لمعايير الكفاءة والفاعلية، نتوقف عند مفهوم المعيار، والذي هو مؤشر كمي (نموذج للأداء) يمنحنا فهم نسب ارتباط المتغيرات أو الوحدات، أو البيئة نطاق عمل برنامج أو مشروع ما ببعضها، والغاية تشكيل مكوّن ماديّ (٢٠).

مستوى الأداء			معايير الأداء الجيد	المتغير
ضعيف	متوسط	جيد		
			التخطيط للبرنامج أو المشروع في ضوء الحاجات والأهداف	التخطيط والاستراتيجيات
			استخدام استراتيجيات مشاركة العملاء المستهدفين	
			تصميم أنشطة إبداعية مبتكرة	
			إستخدام الاستراتيجيات والتكتيكات المهنية بفاعلية	الممارسات المهنية
			أستخدام الأدوات المهنية بفعالية	
			استخدام الامكانيات والتجهيزات المتاحة.	

### خامسا: أساس التقييم المقارنة:

إن المقارنة هي أساس التقييم فلا يمكن أن نقوم بدون أن نقارن حيث يمكن مقارنة:

-الموقف قبل التدخل والموقف بعد التدخل .(قبل وبعد البرنامج أو المشروع)

-أو مقارنة البرنامج ببرنامج آخر مماثل في نفس المجتمع أو مجتمع آخر .

-مقارنة البرنامج أو المشروع مع نفس البرامج والمشروعات التي نفذتها نفس المؤسسة تاريخيا .

-مقارنة المدخلات بالعائد والمخرجات . (مقارنة التكلفة الكلية بالعائد المحقق).

-مقارنة الدرجة الواقعية لتحقيق الأهداف بالمستهدف تحقيقه، أو يتم مقارنته بما هو مخطط من توقعات باعتبار أن التقييم عمليات قياس موضوعي للقيمة الفعلية لأى عمل أو نشاط مقاسا بما يحدد من أهداف وبما يخصص له من امكانيات (مادية وبشرية) وبما يحدث من تغييرات مادية وانسانية وبما يحققه من نتائج مقارنة بما كان من المتوقع أن يحققه . كما تقاس النتائج المحققة بدورها بما يبذل في تحقيقها من وقت وجهد وتكلفة.

وفى التخطيط الاجتماعى يتسع نطاق تقييم أى مشروع أو برنامج تتضمنه الخطة الموضوعية ليشمل الجوانب التالية:

١- تقييم الأهداف المحددة للبرنامج أو المشروع.

٢- تقييم مدخلات المشروع أو البرنامج ويعنى ذلك تقييم الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المخصصة للمشروع او البرنامج مقاسه بحجم ودرجة صعوبة المشكلات التي يعالجها أو الحاجات التي يقابلها.

٣- تقييم مستويات الأداء والفاعلية بقياس المستوى الفنى لأداء العمل ومدى فاعلية هذا الأداء على ضوء ما يحدثه من تغييرات مصاحبه لأدائه.

- ٤- تقييم العائد أو النتائج النهائية التي يحققها البرنامج أو المشروع فيما يعرف بتقييم المخرجات ٥-تقييم الأهداف : يستهدف تقييم أهداف البرنامج أو المشروع محاولة الوقوف من خلال التنفيذ على ما يلي:
- درجة وضوح الأهداف المحددة مسبقا.
  - درجة واقعية الأهداف وقابليتها للتحقيق.
  - ترابط وتكامل الأهداف.
  - درجة إدراك وفهم العاملين للأهداف وإدراكهم بعلاقة أدوارهم المختلفة بتحقيق الأهداف.
  - هل هناك أهداف أخرى كان يمكن إضافتها؟ ، ومن ناحية أخرى هل هناك أهداف لأداء أعمالها ، ويقترح صرف النظر عنها.؟
  - ما تحقق من هذه الأهداف وما لم يتحقق ، ولماذا.؟.

#### سادسا:تقييم المدخلات:- Inputs Evaluation

المدخلات التي يهتم بها التقييم وقياسها فى أي برنامج أو مشروع يخطط للتنمية والرعاية الاجتماعية تتضمن جانبين:-

**الأول :** المستفيدون من البرنامج أو المشروع (أفراد أو جماعات أو مجتمعات محلية أو كل ذلك معاً) والاحتياجات التي يواجهها البرنامج أو المشروع ، أو المشكلات التي يعالجها .. ويعرف تقييم هذا الجانب عادة بما يسمى تقييم العملاء.

**الثاني :** الامكانيات والعناصر التي تم توفيرها وتخصيصها لمواجهة الاحتياجات وعلاج المشكلات \_الهدف من تخطيط البرنامج- ويتضمن ذلك ما يلي:

- الخدمات التي يوفرها المشروع وتكاملها وكفايتها لتحقيق الأهداف.
- المرافق والمباني والطاقة الخدمية لكل منها والطاقة المستغلة فعلا.
- التخطيط التنظيمى للمشروع ويشمل: البناء التنظيمى وتقسيماته ومدى تناسبه مع تنوع البرنامج أو المشروع ،القوى العاملة ومدى كفايتها العددية وكفاءتها من حيث الخبرات والتأهيل ومسميات وظائفها والاختصاصات المحددة لكل منها ومدى الوضوح فى تحديد ذلك كله وخلوه من الازدواج أو التضارب.
- خط السلطة: Line of Authority ومدى تسلسل القيادة وتفويض السلطة من أعلى إلى اسفل لتجنب الاختناقات المعوقة للعمل وانسيابه فى التوقيت والظروف الملائمة لتحقيق أهداف المشروع.
- الاتصال: Communication ويقصد به وسائل نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والمعلومات الخاصة بالعمل على جميع المستويات .
- الأموال والاعتمادات المخصصة ومدى كفايتها.
- المعدات والأجهزة ومدى كفايتها وحدائتها تكنولوجيا.
- تعليمات ولوائح العمل فى المشروع المفهومه غير المعقدة والمناسبة لطبيعة المشروع وأهدافه والتي تساعد فى تقديم عائد وخدمات البرنامج أو المشروع بسهولة وسرعة ويسر.

## سابعا:تقويم مستوى الأداء والفاعلية: Evaluation of standards and effectieveness of performance

مفهوم تقييم مستوى الأداء وفاعليته يشير إلى أسلوب موضوعى أو منهج علمى يتبع للوقوف على المستوى الفنى لأداء العمل وعلى مدى التأثير الكلى أو الجزئى لهذا الأداء وكذلك للكشف عن التغيرات التتموية التى تطرأ على المستفيدين من المشروع أو البرامج خلال مراحل تنفيذ المتعاقبه ويستهدف تقييم مستوى وفاعلية الأداء ما يلى:

- التحقق من أن المشروع يسير بصورة مطابقة للخطة الموضوعة.
  - التأكد من أن العمل فى هذا المشروع يودى وفق الاصول التى وضعها الخبراء والمتخصصون
  - الاطمئنان الى أن التغيرات التتموية المنشودة تتحقق كما وكيفا بالمعدلات المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.
  - التأكد بأن العمل يودى بأقصى كفاءة إدارية وتنظيمية فى استخدام الامكانيات المتاحة للمشروع ( أموال - قوى عاملة - وقت - مهمات - ادوات - مرافق ... ) وذلك بأقل قدر من الفاقد المسموح به فى استخدام هذه الامكانيات.
  - التعرف على ما يواجه التنفيذ أو الاداء من صعوبات ومشكلات وتقصى أسبابها او العوامل المحدثة لها ،هل تعود إلى عيوب فى التخطيط أم إلى قصور فى الامكانيات أم إلى ضعف فى مستوى كفاءة العاملين.
  - الكشف عن مواطن الفاقد فى استخدام الامكانيات المتاحة (فى الانفاق وفى استهلاك المعدات والمهمات والأدوات وفى تشغيل القوة العاملة.
  - الكشف عن مواطن الخلل الادارى والتنظيمى وهل ترجع إلى:-
    - شروع المسؤولية بين العاملين أو عدم وضوحها وتحديدھا.
    - عيوب فى البناء التنظيمى للوحدة المنفذة للمشروع.
    - عيوب فى اللوائح والتعليمات.
    - ضعف فى الرقابة الداخلية.
    - عدم فاعلية الاشراف والتوجيه والتدريب.
    - تعقد إجراءات العمل.
  - وعلى ضوء ما يسفر عنه التقويم فى هذه الجوانب كلها يمكن للمخططين الاجتماعيين اقتراح ما يلزم من إجراءات لتطوير العمل والارتقاء وبمستوى الأداء وزيادة فاعليته وتأثير وتنمية الكفاءة فى استخدام الامكانيات المتاحة .
- ثامنا:تقييم المخرجات أو الانجازات:-

ويعنى ذلك إجراء الدراسات والقياسات التقييمية التى تساعد المخططين الاجتماعيين فى الوقوف على ما يلى:-

-مدى ما تحقق من أهداف مرتبة حسب وأهميتها.

-عدد المستفيدين.

-التغييرات التنموية التى طرأت نتيجة لتنفيذ البرنامج أو المشروع سواء بالنسبة للمستفيدين أنفسهم أو بالنسبة للمجتمع ككل.

**فبالنسبة للمستفيدين:**

يعنى ذلك قياس ما اكتسبوه من معارف ، والمهارات المستهدفة التى تم تنميتها ، وما وصلوا إليه من نمو ونضج أو وعى ، ودرجة تغير الاتجاهات والقيم والسلوكيات التى قد يستهدفها البرنامج، أو درجة الاعتماد على الذات فى مواقف محددة وفقا لأهداف البرنامج أو المشروع، وما تبناه من قيم واتجاهات إيجابية وأنماط سلوكية جديدة ، ومقابلة حاجاتهم المستهدفة ودرجة مواجهة أو التخفيف من حدة المشكلات المحددة وفقا لأهداف وأغراض البرنامج أو المشروع.

**أما بالنسبة للمجتمع ككل:**

فقياس عائد البرنامج أو المشروع فى المجتمع من:

-أنشطة جديدة لها عائداتها الاقتصادية والاجتماعية.

-تنمية الوعى المجتمعى المستهدف.

-مواجهة أو التخفيف من حدة المشكلات التى يستهدفها البرنامج مثل الامية -انخفاض الدخل- البطالة.

-دعم فعالية العمل الشعبى وتنظيماته وزيادة المشاركة الشعبية.

-تكامل الجهود الأهلية مع الجهود الحكومية للارتقاء بمستوى التنمية فى المجتمع.

-غرس قيم تنموية جديدة .

-تطوير وتحديث فى التكنولوجيا المستخدمة..

-تحسن مؤشرات التنمية.

-دعم فعالية المؤسسات المحلية ودورها فى التنمية .

-رفع مستوى صحة البيئة والحفاظ عليها من التلوث.

-دعم المجتمع فى التنمية بالاعتماد على الذات.

-حسن استثمار وتوجيه موارد وامكانات المجتمع القائمة والكامنة.

-تحسن مستوى الرفاه الاجتماعى لأفراد المجتمع.

## تاسعا: نماذج الكفاءة:

ترتبط الكفاءة والفعالية بالأجهزة التي يتم التخطيط لأحداث التغيير من خلالها بينما ترتبط الفعالية بالخدمات التي تتاح للناس بقصد أشباع حاجاتهم ومواجهة وحل مشكلاتهم.

وبصفة عامة عندما يكون المطلوب تقييم كفاءة جهاز من الأجهزة أو مؤسسة من المؤسسات أو أحد البرامج فإن اهتمامنا الرئيسي ينصب على معدلات الأداء ونتاجية العاملين في هذا الجهاز أو المؤسسة أو تلك البرامج وعندما يكون المطلوب تقييم فعالية خدمة من الخدمات فإن اهتمامنا الرئيسي ينصب على مدى قدرة هذه الخدمة على أشباع حاجات الناس ومواجهة وحل مشكلاتهم.

### الأسلوب الأول :

ويسمى أسلوب الاختلاف والتمايز حيث تحدد متغيرات تتصل بقياس الكفاءة ومتغيرات أخرى تتصل بقياس الفاعلية ثم تحدد بعد ذلك المحكات المرجعية أو المعايير التي تستخدم لقياس كل من هذه المتغيرات على حدة أى الأخذ بطريقة اختلاف المتغيرات وكذلك اختلاف المحكات الأمبيريقية المرجعية المتصلة بقياس كل من الكفاءة والفعالية.

### الأسلوب الثانى:

وهو أسلوب الاتفاق وتوحيد أسس المحكات والمعايير الأمبيريقية المرجعية المستخدمة عند قياس كل منهما.

ولعل أهم المتغيرات المشتركة التي تستخدم عند قياس كل من الكفاءة والفعالية هي:

\* القدرة Capacity

\* السرعة Speed

\* الاستمرارية Continuity

\* الوقت Time

\* النفقات Cost

\* العلاقات الانسانية Human relation<sup>(٢١)</sup>

### متغيرات قياس الكفاءة:

- ١- خبرات ومهارات العاملين وتدريبهم ومناسبتهم لأداء المهام.
- ٢- درجة مرونة البناء التنظيمى للمؤسسة أو البرنامج.
- ٣- المعدلات المستهدفة لأداء العاملين.
- ٤- قدرة المؤسسة أو البرنامج على توفير الامكانيات والموارد المطلوبة بالكمية والوقت المناسبين.
- ٥- درجة رضا العاملين عن المؤسسة أو البرنامج.
- ٦- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

- ٧- درجة تحقيق البرنامج لأهدافه بتكاليف مقبولة.
- ٨- توافق أجور العاملين مع الجهود والأداءات المبذولة.
- ٩- تكامل أدوار العاملين وعدم الازدواجية أو الصراع بين الأدوار.
- ١٠-مدى توافر معلومات وبيانات دقيقة وحديثة لإتخاذ القرارات.
- ١١-تدفق البيانات والمعلومات بين الوحدات والادارات بسهولة ويسر على كافة المستويات.
- ١٢-مدى التكامل بين وحدات وأقسام العمل داخل المؤسسة.

#### ب- مؤشرات سوشمان Suchman:

حيث قام سوشمان بوضع مؤشرات عن طريقها يمكن قياس كفاءة أى برنامج وهذه المؤشرات هي

:

- مدى اتفاق الموارد المالية فى الأنشطة المخصصة لها.
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بتكاليف مقبولة.
- مدى تكلفة كل وحدة من وحدات الخدمة التى يوفرها البرنامج.
- مدى العلاقة بين التكلفة الكلية للبرنامج والجهد المبذول ويركز على العلاقة بين الجهد المبذول والأداء والكفاءة حيث يهتم بفحص ودراسة الاستراتيجيات الخاصة بتقليل
- الجهد مع تعظم أداء وكفاءة البرنامج وتقييم المسارات والأساليب البديلة فى إطار ما ينفق من مال ويبذل من جهد وما يستغرقه البرنامج من زمن.

#### النماذج الخاصة بتقييم الكفاءة:

##### أ- نموذج أرت كينجتون ، نانسى هيدلمن:

يهتم هذا النموذج بتقييم كفاءة منظمات الخدمات الإنسانية من خلال سبع متغيرات رئيسية:

- \* وضوح بناء وأهداف المنظمة ومعرفة خدماتها.
- \* سياسية المنظمة واجراءات عملها.
- \* العاملون على تقديم الخدمات بالمنظمة.
- \* نظام الاتصال بالمنظمة.
- \* أسلوب المنظمة فى حل مشكلات عملائها.
- \* المتابعة والتقويم بالمنظمة.
- \* ميزانية وتمويل المنظمة.

## الإطار التصوري لقياس الكفاءة:

الكفاءة هي كفاءة النسق الداخلى للمنظمة الذى يتضح فى قدرة المنظمة من خلال ما يتوافر لها من خصائص بنائية وتنظيمية جيدة على الاستثمار الجيد للطاقات المتاحة من موارد وامكانيات ومواد خام وطاقات بشرية وفنية لتحقيق المنظمة لأهدافها فى شكل مخرجات جيدة. ولقد تعددت الأطر والمداخل المتعلقة بقياس الكفاءة منها:

الإطار التصورى الذى وضعه: Robert Elkin and Mork Moliter

حيث حدد ثلاثة أبعاد لقياس الكفاءة:

- سعة الاستخدام / الانتاجية.
- تكاليف الوحدة.
- نتائج التكلفة: (٢٢)

الأطار الذى وضعه كل من: Art Knighton and Nancy

ويتضمن الأبعاد التالية:

- ١- المعرفة بخدمات المنظمة.
- ٢- السياسات والاجراءات المتبعة.
- ٣- الأفراد العاملين على تقديم الخدمات.
- ٤- متابعة وتقويم الخدمات.
- ٥- توفير التمويل اللازم لتقديم الخدمات.
- ٦- الاتصال الداخلى والخارجى وعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى.
- ٧- قدرة المنظمة على حل مشكلات المستفيدين من خدماتها(٢٣).

## المؤسسة الفعالة فى أطار مفهوم الكفاءة والفعالية:

تسعى أى مؤسسة من المؤسسات إلى استغلال الموارد المتاحة لديها أقصى استغلال ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، ذلك أن الكفاءة الادارية ترتبط باستغلال الموارد المتاحة ويتحدد مستوى الاستغلال على أساس نسبة اجمالى موارد المؤسسة التى تساهم فى الانتاجية أثناء عملية الانتاج، فكلما زادت هذه النسبة كلما زادت كفاءة الادارة وكلما زاد أهدار الموارد أو عدم استخدامها أثناء عملية الانتاج كلما زادت عدم كفاءة الادارة ويمكن وصف كفاءة الادارة على مقياس يتراوح من غير كفاء إلى كفاء طبقاً لدرجة مساهمة موارد المؤسسة فى الانتاجية(١).

عاشرا: نماذج الفعالية:

(١) أهمية دراسة الفعالية:

يعد موضوع الفعالية من .

ويمكن تحديد أهمية دراسة فعالية الخدمات بالمؤسسات الاجتماعية فيما يلي:

ومما سبق يتم التركيز على الفعالية في الدراسة الحالية مع سعي الخدمة الاجتماعية من خلال عملها في الجمعيات الأهلية من تطوير خدماتها أخذه في الاعتبار المستفيدين والانتقال من مرحلة إلى مرحلة أفضل من خلال مواجهة المشكلات التي تحول دون تقديم أفضل في تحقيق الأهداف من خلال قياس فعالية الخدمات المقدمة عن الجمعيات الأهلية ويعتبر ذلك بمثابة التغذية العكسية للخطط المستقبلية.

(٢) نماذج قياس الفعالية :

هذا وإن دراسة الفعالية في الجمعيات للبرامج والخدمات تتطلب وجود أدوات تعبر عن ذلك ومن هذه الأدوات ما أطلع على تسميته بالمقاييس والقياس هو الأداة التي تحدد درجة الأداء على أساس النتيجة<sup>(٢٤)</sup>.

وسوف نقوم بعرض النماذج التي تستخدم في قياس الفعالية وفيما يلي عرض لبعض النماذج:

#### ١ - المدخل الوظيفي The Functional Approach

يقوم هذا المدخل على أساس ما تقدم المنظمات للمتجمع والتي تعتبر جزء منه إضافة إلى ما تحققه لنفسها ولللأطراف المختلفة ذات العلاقة فيها ويعتبر تحليل بارسوتر والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي Functional Analysis أشهر تمثيل. لهذا المدخل حيث يرى بارسوتر كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذ ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرارية وأن تكون فعالة هذه المتطلبات هي:

أ- التكيف (المواءمة مع البيئة) Adaptation

تتعلق وظيفة التكيف بمدى قدرة المنظمة على القيام بعمليات التمويل واختيار العاملين وتيسير الموارد المختلفة اللازمة لها.

ب- تحقيق الأهداف Goal Attainment

تتعلق هذه الوظيفة بمدى قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

ج- التكامل Integration

تشتمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الوحدات التنظيمية في التنظيم بما يحقق التماسك والتناسق اللازم لبقاء المنظمة واستمراريتها.

ء- المحافظة على النمط واحتواء التوترات Patern maintenance

يتعلق هذا المتطلب أو هذه الوظيفة بعمليات الأنسجام والتناغم بينما أدوار العاملين وتنمية الالتزام لدى الفرد بأهداف المنظمة وغلق الدافعية لدى الأفراد والمحافظة عليها وبالتالي تركز هذه الوظيفة على تزويد الأفراد ببعض القيم وكذا احتواء التوترات الداخلية للأفراد ومن ثم تحقيق رضا العاملين والتغلب على المشكلات والضغوط التي قد يتعرض لها الأفراد في المنظمة

### ٣- نموذج نسق الموارد The Resource system Model

النسق كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة يقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النسق كله.

ويمكن النظر إلى المنظمة على اعتبارها نسق اجتماعي (أى أن المنظمة وحدة اجتماعي، تتكون أو تتألف من عدد من الوحدات الاجتماعية الأصغر فالنسق يحصل على الموارد والطاقة اللازمة له (In Putes) من النسق الأكبر البيئة (Environment) ثم يقوم بتحويلها إلى مخرجات ونتائج (out puts).

### ٤- نموذج التطوير التنظيمي الذاتي:

ويطلق عليه البعض "نموذج العمليات" أو نموذج صحة المنظمة ويركز هذا النموذج على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها كميّار للحكم على مدى فعاليتها في نطاق إطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد، ويتم التأكد بشكل خاص على المتغيرات الإنسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها. ونقاس فعالية المنظمة إذن من خلال وضوح عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداؤها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية وبمدى قدرتها على السيطرة على هذه العمليات وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها الاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة<sup>(٢٥)</sup>.

### ٥- نموذج التكامل "الأطر المتعدد للفعالية:

يطلق ستييرز "Steers" على نموذج التكامل، نموذج الإطار المتعدد للفعالية، وفيه يدمج بين نموذج الأهداف ونموذج العمليات، ونموذج موارد النظم، ويمتاز هذا النموذج الذي اقترحه "ستييرز" بعدد من الخصائص والسمات من بينها وضوح مدى حركية وتعقيد مفهوم الأهداف، كما أنه يعالج المتغيرات السلوكية والتقنية والتنظيمية والبيئية من خلال هذا النموذج، في الوقت الذي يعطى فيه كل واحد من هذه المتغيرات أهمية متساوية من حيث إمكانية تأثيرها على فعالية المنظمة<sup>(٢٦)</sup>.

### ٦- نموذج التناقض والتعدد:

توصل هول "Hall" إلى أن هذا النموذج من خلال دراسة أجراها على أنواع مختلفة من المنظمات العامة والخاصة "الإنتاجية والخدمية" في ولاية نيويورك "بالولايات المتحدة الأمريكية. وتقوم أطروحة هذا النموذج على أن المنظمات تعمل تحت ظروف تنظيمية تتميز بالتناقضات والتعددية والتعقيد، مما جعل مفهوم الفعالية أو عدم الفعالية نسبياً تقدمه عدة متغيرات تنظيمية من أهمها العوائق البيئية والأهداف والحاجات التنظيمية والأطر الزمانية والمكانية.

وإن التناقضات فى الأهداف والحاجات قد تغير المعايير التى يتبناها من بيدهم سلطة اتخاذ القرار، مما يجعل الأهداف غير عقلانية فى ضوء التغيرات الجديدة.

أما ظاهرة التعددية فتعتبر نتاج طبيعى للمناخ التنظيمى فى المنظمات العصرية والبيئية التى تعمل فيها تلك المنظمات والتى تتسم بدرجة بالغة من التعقيد والتعددية<sup>(٢٧)</sup>.

#### ٧- النموذج الإجماعى السياسى:

يعتبر هذا النموذج جديد نسبياً، إذ يرجع تاريخه فقط إلى أواخر سبعينات القرن العشرين ويقوم هذا النموذج الأول على مفهوم القيمة التنظيمية organizational value ويفترض أن العلاقة بين المنظمة وبيئتها تتميز بكثير من الأشكال المتبادلة.

ويركز هذا المفهوم على ثلاثة مفاهيم أساسية هى:

- مفهوم النسبية.
- مفهوم القوة.
- العدالة الإجتماعية.

ويقصد بمفهوم النسبية أنه يستحيل إصدار حكم على فعالية أى تنظيم بصورة مطلقة، وأن المعلومات التى يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هى معلومات تم التوصل إليها عن طريق المقارنة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان.

أما مفهوم القوة من خلال قدرة المنظمة على الوصول إلى المستوى الذى ترضى به معظم عناصرها القوية المتنافسة على الإنتفاع من عملياتها ومخرجاتها.

وأخيراً فإن مفهوم العدالة الإجتماعية يتحدد بالمدى الذى تفى به المنظمة بإحتياجات أقل الأفراد والجماعات تميزاً من بين سائد المستفيدين منها.

#### ٨- نموذج الواقع :

هذا النموذج يختلف عن باقى النماذج لأنه يناقش مدى تأثير النموذج على صياغة الفروض التى تختبر التصميم فى الدراسات التى تعتمد على المقارنة والفعالية للبرامج التى ترتبط بالمدخلات وخاصة تلك التى تعالج برامج الخدمات الإنسانية وذلك من خلال تحسين الأوضاع الإجتماعية بالأشتراك مع مدى تأثير نموذج تحقيق الأهداف ويعتمد هذا النموذج على الآتى:

- وضع مفاهيم نظرية وأفكار ديناميكية لقبول تلك البرامج وتحقيقها للفعالية.
- إيجاد نظرية منطقية للمبادئ، والإجراءات المرتبطة بالمخرجات والعوامل المسببة لذلك<sup>(٢٨)</sup>

### (٣) متغيرات لقياس الفعالية:

هناك متغيرين أساسيين لقياس الفعالية:

#### ١ - التكلفة وكيفية قياسها:

ويتم من خلال توضيح التكلفة فى كل ما ينفق من مبالغ ومصروفات فى سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه التكلفة تشمل تكلفة جميع الوحدات وتكلفة تقديم البرنامج أو المشروع، سواء تكلفة شراء أو تحديث أو صيانة أدوات وتجهيزات أو أجور العاملين وغيرها من التكاليف المالية وغير المالية والتي يجب تقديرها عند التخطيط قبل بداية البرنامج أو المشروع وتحديد مصادر هذه التكلفة المالية وغير المالية لضمان تنفيذ واستمرارية البرنامج أو المشروع، والتي يجب أن تتناسب مع أعداد المستفيدين وتكلفة المستفيد الواحد، ويجب أن تتناسب أيضاً مع الأهداف المخططة للبرنامج أو المشروع.

#### ٢ - العائد وكيفية حسابه:

تختلف المشروعات الإجتماعية عن المشروعات الإقتصادية فى حساب عائدها نتيجة للجهد المبذول فى المشروع الإقتصادى يسهل حساب العائد بطريقة رقمية من حيث وحدات الإنتاج والتكلفة والأرباح أما المشروعات الإجتماعية فستهدف بصفة عامة إحداث تغيرات إجتماعية فى الفرد أو الجماعة أو المجتمع وتتناول زيادة استعداداته وقدرته وتطوير عاداته واتجاهاته وأنماط سلوكه وصولاً إلى الإرتفاع بمستوى معيشة وهذه أمور من السهل حسابها بطريقة رقمية<sup>(٢٩)</sup>.

وقد أكد الفريد كان أن المشكلة الأساسية التى تواجه تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإجتماعى تكمن فى كيفية حساب المنافع الإنسانية وعدم القدرة على تحديدها بواسطة مصطلحات كمية quantitative terms واقترح "كان" بعض الحلول لتلك المشكلة لخصها فى إيجاد مقاييس كمية يمكن من خلالها تحديد المنافع الإجتماعية أو العائد الإجتماعى بصورة كمية وقسيمة أو إعطاء أوزان كمية لتلك المنافع سواء كانت هذه الأوزان لمدخلات أو مخرجات المشروع الإجتماعى. وأوضح "كان" أن هذين الإفتراضيين يعالجان مشكلة عدم دقة الأحكام الكيفية<sup>(٣٠)</sup>.

#### (٤) محكات قياس الفعالية:

وضع رينوجى باتى Rinoj. Patti مجموعة من مؤشرات لقياس الفعالية هى<sup>(٣١)</sup>:

- مدى قدرة الخدمة على إحداث تغيير فى أنماط سلوك المستفيدين من الخدمة.
- مدى قدرة الخدمة على تنمية وإثراء معارف المستفيدين من الخدمة.
- مدى قدرة الخدمة على تعديل أو تغيير اتجاهات المستفيدين من الخدمة مثلاً الاتجاه إلى الإستقلالية والاعتماد على النفس والاعتماد على النفس بدلاً من الاتكالية والاعتماد على الغير.
- مدى قدرة الخدمة على إكساب المستفيدين مهارات وخبرات جديدة.
- مدى قدرة الخدمة على إشباع حاجة من الحاجات الأساسية للمستفيدين.

- مدى السرعة والسهولة فى حصول المستخدمين على الخدمة.
- مدى وصول الخدمة للمستخدمين الحقيقيين ووضع ضوابط تكفل تحقيق ذلك.
- مدى قدرة الخدمة فى مواجهة وحل المشكلات التى تواجه المستخدمين.
- قدرة الخدمات على تنمية وإثراء معارف المستخدمين، وإحداث تغييرات فى المكانة الاجتماعية وإحداث تعديلات فى الظروف البيئية التى تحول دون الاستفادة من الخدمة وإشباع الحاجات الأساسية للمستخدمين وسهولة وبساطة إجراءات الحصول على الخدمة وكذلك حل المشكلات التى تحول دون الاستفادة من الخدمة، وإتاحة الخدمة للمستخدمين المستحقين لها.

**أن مؤشرات قياس الفعالية للخدمات والبرامج والمشروعات يمكن ان تحدد فى:**

- ١- النسبة المئوية للمستخدمين من جميع العملاء المستهدفين نسبة المستخدمين/المستهدفين
- ٢- درجة مقابلة المطالب والحاجات للمستخدمين ونسبة استفادتهم ومقارنتها بما كان متوقعا فى التخطيط للبرنامج أو الخدمة.الحاجات/الخدمة
- ٣- التكلفة المالية لكل وحدة من وحدات الخدمات المقدمة ومقارنتها بدرجة تحقيق الأهداف.التكلفة المالية/الخدمة
- ٤- كمية الجهود التى بذلها العاملين المتخصصين مقدمى البرامج والخدمات.
- ٥- درجة مهارة وجوده أداء العاملين مقدمى البرامج والخدمات.
- ٦- السرعة والجودة فى تقديم خدمات البرامج والمشروعات.
- ٧- درجة التغييرات التى حدثت لدى المستخدمين خلال فترة زمنية محددة.
- ٨- درجة التأثير على المجتمع المحلى خلال وبعد التنفيذ.
- ٩- درجة تحقيق الأهداف المحددة بتكاليف مقبولة.
- ١٠- درجة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد والامكانات القائمة.

**وحدد Robert Elkin and Mork Molitor إطاراً تضمن ستة أبعاد لقياس الفعالية وهى (٣٢):**

- ١- كفاية المصادر والموارد.
- ٢- ملائمة المطالب والإحتياجات.
- ٣- مناسبة وملاءمة العمليات التى تقدم من خلال الخدمات.
- ٤- تحديد ووضوح الأهداف.
- ٥- التأثير على العملاء والمجتمع فى الوقت الحالى.
- ٦- التأثير طويل المدى على العملاء والمجتمع.

وركز هذا الإطار على مجموعة من المؤشرات والتي تتعلق بكفاية الموارد، وملاءمة الإحتياجات، ومناسبة العمليات التي من خلالها تقدم البرامج والخدمات ، وضوح الأهداف المحددة، أثر الخدمات على المجتمع المحلى والعملاء المستفيدين .

ومن عرض بعض النماذج نلاحظ:

البعض يركز على الكفاءة فقط منطلقا من مفهومها المحدد .

بعض النماذج تركز على الفعالية فقط منطلقا من مفهوم محدد للفاعلية.

بعض النماذج تركز على الخلط بين الكفاءة والفاعلية معا فى إطار واحد.

البعض مجرد أطر توجيهيه لصياغة نموذج محدد للكفاءة أو الفاعلية.

غير أن هذه النماذج من خلال تجربتها فى مجتمعات عدة ومع نوعية عديدة من البرامج والمشروعات الاجتماعية المختلفة ، لم تؤتى ثمارها بعد أنه يوجد نموذج محدد أكثر صحة وصدقا وثباتا فى قياس كفاءة أو فعالية أى برنامج أو مشروع إجتماعى.

المتغيرات الحاسمة فى تحديد بناء وصياغة نموذج أكثر مناسبة لتقويم كفاءة أو فعالية أى برنامج

أو مشروع إجتماعى:

(١)المفهوم الذى ينطلق منه صاحب النموذج سواء للتقويم أو الكفاءة أو الفاعلية.

(٢) النظرية والمعارف العلمية التى ينطلق منها صاحب النموذج وتوجه وتحدد متغيراته.

(٣) الاطار المرجعى والخلفية العلمية لصاحب النموذج وتخصصه العلمى الدقيق.

(٤) الدراسات والتجارب السابقة التى تشير إلى متغيرات ومعايير ومؤشرات يمكن الاستفادة منها فى

صنع وبناء النموذج.

(٥)أن النموذج موقفى يمكن استخدامه مع برنامج أو مشروع محدد فى فترة زمنية محددة فى مجتمع

محدد له وقائعه وظروفه وأوضاعه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية ولذا يجب لصانع الموقف

دراسة الظروف والأوضاع المجتمعية والبيئية للنموذج ، ومراعاتها فى قياس الكفاءة والفاعلية والتقويم.

## المراجع:

- (١) على محمد بعد الوهاب: العنصر الأنساني فى إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٤، ص: (٣٨٣).
- (2) Webster's New Worled thes Aurus. N,Y,Charlton Gaird, 1977,P : (188).
- (3) Arabhrm.com/modules/news/article.php
- (٤) أحمد ذكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٣، ص : (١٢٨).
- (٥) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٩، ص: ( ١٥٤).
- (٦) فهد حمد المغلوث : تقويم البرنامج والمشروعات الاجتماعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٧، ص:(٦٣) .
- (7) Rex A. Skidmore: Social Work Administratoij, N.J. Englewood, 1983, P:(44).
- (8) Richard L. Dafi : Organization theory and Design, New York. West publishing Company, 1983, P:( 93).
- (9) Robert Elkin and Mark Molitor : Management indicators in non profit organization, New York, Peat Morwich of Jicesin Theunited states, 1985, p.p. (11-18).
- (10) RinoJ – Patti; Managng for services effectivenessins social welfare or ganization in social work (Journal of national association of social work, volume 32, number 5, 1987: PP: (377-379).
- (11) William G. Brueggemann, The Pracuice of Macro Social Work, N.Y, Thomson Learning, 2007,pp: (247 - 254).
- (12)Michael, Hammer, Beyond Reengineering. New York: Harper Busisness, 1996.
- (13) <http://en.wikipedia.org>
- (14)M. Goldren, (et. Al.) , Strategic Quality Management: A strategic System Approach to Quality. Houston, TX: Dame Publications, 1998.
- (15) <https://forum.noor.com/t42279-2.html>.
- (16) <https://www.bsigroup.com/ar-AE>
- (17) [http://www.mo7itona.com/2016/05/blog-post\\_22.html](http://www.mo7itona.com/2016/05/blog-post_22.html)**
- (18) [http://www.mo7itona.com/2016/05/blog-post\\_22.html](http://www.mo7itona.com/2016/05/blog-post_22.html)
- (19) [https://www.abegs.org/aportal/article/article\\_detail?id](https://www.abegs.org/aportal/article/article_detail?id)
- (20) [https://www.abegs.org/aportal/article/article\\_detail](https://www.abegs.org/aportal/article/article_detail)

(٢١) عبد العزيز عبد الله مختار: طرق البحث للخدمة الاجتماعية دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٥، ص ص : (٢٥٢ ، ٢٥٣).

**(22) Robert Elkin and Mark Molitor : Management indicators in non profit organization, New York, Peat Morwich of Jicesin Theunited states, 1985, P.P. (11-18).**

(٢٣) محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧، ص ص : (٥٢-٥١).

(٢٤) حنفى محمود سليمان : السلوك الأدارى وتطوير المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٠، ص: (١٦١).

(٢٥) عبد المنعم هاشم: تقويم المدخلات والمخرجات، القاهرة، ندوة علمية بالمعهد القومى البرامج، مذكرة ١٦ فبراير ١٩٨٣، ص: (١٣).

(٢٦) حنفى محمود سليمان: فاعلية المنظمة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ١٩٨٢، ص : (١٩٥)

(٢٧) على محمد عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية فى الإنتاج والخدمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، د. ت، صص : (٢٠٢-٢٠٣).

(٢٨) أحمد سيد مصطفى: المدير فى البيئة المصرية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٩٦، ص: (١٣٤).

(29) Alan booth and Douglas Higgins : human services plamming and Evaluolion for hart time, charies themes. Spring, illionis,N.Y., 1984,PP: (103-104).

(30) Rober TB. Smith: Anintroduction to Social Research volume 1 of hand book of social science methods, Cambridge, massa chusetts, p: (93)

(31) RinoJ – Patti; Managing for services effectivenessins social welfare or ganization in social work (Journal of national association of social work, volume 32, number 5, 1987,PP. ( 377-379).

(32) Robert Elkin and Mark Molitor : Management indicators in non profit organization, New York, Peat Morwich of Jicesin Theunited states, 1985, PP: (11-18).