



الفرق بين الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي الجهاز في محافظات الضفة الغربية)*

ميسون عمر سليمان يوسف
كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس
البريد الإلكتروني: mahmod_pales@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية"، والبحث في علاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي، وتحديد حالة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1562) عنصراً، موزعين على (11) محافظة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإتمام الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة للحصول على البيانات من مصادرها الأولية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (310) عنصراً من عاملي وموظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ومن مختلف المحافظات، يشكلون ما نسبته (19.8%) من مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع ومتقارب من "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت متوسطاتها (77.59%) و(77%) و(77.14%) بالترتيب، كما أثبتت وجود علاقة تأثير وارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين "الكفاءة والفاعلية" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وأداء الجهاز؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) للكفاءة والفاعلية مجتمعتين بالأداء المؤسسي (84.3%)، وهي نسبة مرتفعة، لذلك خلصت الدراسة إلى أن التركيز والاهتمام بالكفاءة والفاعلية يعمل على تحسين الأداء المؤسسي بشكل جيد.

كما أظهرت النتائج كذلك أن الكفاءة والفاعلية تفسران ما نسبته (71%) من تباين الأداء داخل الجهاز، وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، بالإضافة إلى أن الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تُعزى لمتغير المحافظة. وبناء عليه وضعت الباحثة عدة توصيات ومن أهمها ضرورة الاهتمام بالكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات، لأثرهما الواضح في تحسين الأداء، وعدم التركيز على أحدهما دون الآخر؛ حيث أنهما تكملان بعضهما البعض.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة؛ الفاعلية، الأداء المؤسسي.

* البحث تحت إشراف الأستاذة الدكتورة روضة كمون، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، تونس.



The Difference Between Efficiency and Effectiveness and Their Relationship to Improving Institutional Performance

(A Case Study of the Palestinian Civil Defense Department, from the Perspective of Its Employees in the West Bank Governorates)

Maisoun Omar Suleiman Yousef

Faculty of Economics and Management, University of Sfax, Tunisia

Email: mahmod_pales@yahoo.com

ABSTRACT

This study aimed to examine the difference between "efficiency" and "effectiveness", and to explore their relationship with institutional performance, particularly in the case of Palestinian Civil Defense Department in the West Bank. The study population consists of all employees and staff members of the Palestinian Civil Defense Department in the West Bank governorates, totaling (1,562) individuals distributed across (11) governorates. The researcher employed the descriptive correlational method to conduct the study, and a questionnaire served as the primary tool for data collection and was distributed to a random sample of (310) employees of the Palestinian Civil Defense Department, they constitute (19.8%) of the study population. The findings demonstrated a high level of "efficiency", "effectiveness," and "performance" with overall averages reached (77.59%), (77%), and (77.14%) respectively. Furthermore, the results indicated the presence of a statistically significant relationship between efficiency and effectiveness and the institutional performance of the Palestinian Civil Defense Department. The correlation coefficient (R) for combined efficiency and effectiveness with institutional performance reached (84.3%), which is considered a high value, this suggests that both efficiency and effectiveness contribute significantly to the improvement of institutional performance. The results also showed that efficiency and effectiveness explain (71%) of the variance in performance within the organization, which is considered a high explanatory value. In addition, the study revealed that there are no statistically significant differences between the responses' averages of the study sample regarding efficiency and effectiveness and their relationship to improving institutional performance within the Palestinian Civil Defense Department, attributable to the governorate variable.

Keywords: Efficiency, Effectiveness, Institutional Performance.



مقدمة

إن تعظيم الأرباح وتحسين الأداء هو الغاية الرئيسية لأي مؤسسة، ولكن مفهوم "الأداء" عموماً يتداخل مع مفهومين مهمين آخرين هما الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness)، بل وأحياناً كثيرة يتم استخدامهما بطريقة تبادلية، ولأنهما تعدان من مؤشرات قياس الأداء لذلك تؤكد الكثير من التعريفات أن تحقيق "الكفاءة" و"الفاعلية" هو الغاية من أي نشاط إداري (محمد، 2014).

إن "الكفاءة" و"الفاعلية" مصطلحان شائعان في الأوساط المهنية، والخلط بينهما قد يؤدي إلى الإرباك في العمل، مما قد يؤدي إلى تفويت الفرص، أو ربما قد يُطَيّ الإنتاجية (كرامر، 2025)، ففي الحياة اليومية، وأيضاً في بعض التعاملات الرسمية يتم استخدام مصطلحي "الكفاءة" و"الفاعلية" بالتبادل فيما بينهما، بالرغم من الاختلاف الكبير بينهما (عبد الوهاب، 2023)، ومما قد يزيد من التعقيد كذلك، أنهما غالباً ما يُستخدمان معاً؛ فالكفاءة في كثير من الحالات تُعزز من الفعالية، والعكس أيضاً صحيح (كرامر، 2025)، وقد طورت أدبيات الإدارة العديد من النماذج والمداخل لتعريف هذين المفهومين أو المصطلحين، مما أدى إلى تعدد وتنوع التعريفات المقدمة لهما، وتداخلها في كثير من الأحيان، كما واتسمت هذه التعريفات بقدر كبير من الخلط (محمد، 2014). لذلك فإن فهم الفرق بين مصطلحي "الكفاءة" و"الفاعلية" يعد أمراً بالغ الأهمية من أجل تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بفعالية (الضاوي، 2025).

و"الكفاءة" عموماً تعني إنجاز المهام المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد من جهد ومال ووقت، فهي بذلك تركز على الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل بطريقة مثالية، ودون إهدار للموارد المستخدمة. فالكفاءة في مصنع إنتاج مثلاً تعني قدرة هذا المصنع وطواقمه على إنتاج أكبر كمية ممكنة من الوحدات مستخدمين في ذلك أقل قدر ممكن من استهلاك الطاقة والمواد الخام وما شابه، أما الكفاءة في شركة خدمات، فتعني تقديم تلك الخدمة باستخدام أقل عدد ممكن من الموظفين، في ظل الحفاظ على مستوى الجودة الجيد المأمول (الضاوي، 2025). أما فيما يخص "الفاعلية" فيتفق كل من (Amitai Etzioni) و(Bluedorn) في تعريفها، حيث تعني قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها (محمد، 2014)، كما ينظر لها أيضاً بأنها تعني تحقيق النتيجة المطلوبة أو الهدف المنشود بغض النظر عن كمية وحجم الموارد المستخدمة، بمعنى آخر تعتبر "الفاعلية" بأنها مقياس مدى النجاح الذي يحرزه الفرد أو الفريق في تحقيق الهدف المحدد (كرامر، 2025)، فإذا كنت مديراً للمبيعات مثلاً، وخططت لبيع (100) منتج في هذا الشهر، وتمكنت من تحقيق هذا الهدف بالفعل، فهذا معناه أنك قد استطعت إدارة فريقك بفاعلية (عبد الوهاب، 2023).

وبذلك يتضح أن الأداء في أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من "الكفاءة" و"الفاعلية"؛ فتحقيق الأداء المرغوب لا يمكن أن يتم دون وجود كفاءة (بمعنى الاستخدام الرشيد للموارد ومن دون تبذير، مع الالتزام بأدنى تكلفة ممكنة)، وفاعلية تمكن المنظمة من بلوغ الأهداف المحددة والمطلوبة (شاوي، 2010).

إن التعرف بدقة أكبر على مدلولات مصطلحي "الكفاءة" و"الفاعلية"، ومن ثم التعرف على علاقتها بالأداء داخل المؤسسات عموماً، ودخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على وجه الخصوص، يعتبر مسألة مهمة نحو التقدم وتطوير مثل هذه المؤسسات، وهذا بالضبط هو هدف الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

يُعد الفهم الواعي والمتزن للفرق الدقيق بين مصطلحي "الكفاءة" و"الفاعلية" داخل بيئة العمل في المؤسسات أحد العوامل المهمة والحاسمة في عالم الأعمال والإدارة لتحقيق النجاح المؤسسي، بل إن التمييز الدقيق بين هذين المفهومين ومدلولاتهما لا يساعد في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يساهم أيضاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، ومن هنا يأتي التركيز على دور كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" كمفاهيم أساسية وحاسمة فيما يعرف بإدارة الأداء (الضاوي، 2025).

ولا توجد إجابة واحدة مثالية تناسب جميع المؤسسات حول أفضلية إعطاء الإدارة الأولوية والتركيز للفاعلية أم للكفاءة لتحقيق الأهداف (كرامر، 2025)، وللإجابة على هذا السؤال، فهو يتضمن المقارنة بين السعي للوصول إلى النتائج المطلوبة مهما كانت التكلفة المبدولة، أو الوصول إلى نتائج متواضعة في محاولة تقليل التكلفة ما أمكن. أما على أرض الواقع، فيندر أن نستطيع التقريب بين المصطلحين، فتحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة مهم جداً لازدهار العمل ونموه، وبالتالي تمكينه من المنافسة بجدارة، لذلك من المهم جداً، بل من الضروري، دمج استراتيجيات "الكفاءة" و"الفاعلية" معاً بنسبٍ محسوبة ومتوازنة، مع توقع إجراء بعض



التعديلات والتغييرات على هذه النسب من حين لآخر تبعاً للظروف والمستجدات والمنافسة (عبد الوهاب، 2023).

ولكن ومع أهمية "الكفاءة" و"الفاعلية" البالغتين، إلا أن حصر الأداء في بعدي الكفاءة والفاعلية فقط يشوبه بعض النقص؛ فالمؤسسة التي تضع أهدافاً (غير طموحة) وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد، لذلك تعددت تعاريف الأداء المؤسسي من باحث لآخر، حيث وضع كل واحد منهم مفهومه للأداء من زاوية معينة، يمثل كل منها بعداً من أبعاد أداء المؤسسة (ترغيني، 2011). من هنا تم وضع مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية (KPIs) والتي تعتبر أدوات ضرورية لقياس النجاح والفاعلية في أي مؤسسة، وهذه المؤشرات تتميز بعدة خصائص تجعلها فعالة وذات قيمة في تقييم الأداء، ومن أهمها القابلية للقياس، والارتباط المباشر بالأهداف الاستراتيجية، والقابلية للتحديث والتعديل المستمر بما يتماشى مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ومن أمثلة هذه المؤشرات: مؤشرات الأداء المالية: مثل العائد على الاستثمار (ROI)، ونسبة الربحية، ومؤشرات الأداء التشغيلية: مثل معدل دوران المخزون، وفعالية الإنتاج، ومؤشرات أداء العملاء: مثل رضا العملاء، والحفاظ على العملاء (نسبة)، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية: مثل معدل الغياب، ومعدل دوران الموظفين، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالاستدامة، ومؤشرات الاستهلاك الفعال للموارد: مثل كفاءة استخدام الموارد مثل الماء والطاقة (شقيير، 2023).

إن هذه الأهمية لمصطلح الأداء أوجبت تحديده وضبط مدلوله بدقة متناهية ابتداءً، لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه (مزهودة، 2001)، وانسجاماً مع تعدد زوايا وأبعاد رصد وقياس الأداء المؤسسي، فقد أوردت بعض المصادر عنصرين هامين إضافيين بجانب عنصرَي الكفاءة والفاعلية وهما الإنتاجية والتنافسية (ترغيني، 2011)؛ فقد عرّف (Raymond Louis) مثلاً الأداء بأنه عبارة عن النتيجة المطلوبة، وهو يتكون من كل من (الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية، والتنافسية) (سفيان وأمين، 2024)، وهو عند آخرين يتضمن مفهوماً أوسع نسبياً، فهو يتضمن على الأقل سبعة معايير: الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والإنتاجية، وجودة حياة العامل، والإبداع، والربحية (محمد، 2014)، وحسب هذه الرؤية فإن "الكفاءة" و"الفاعلية" تعدان من مؤشرات قياس الأداء، ولكنهما لا تمثلان الأداء بشكلٍ مطلق، مع أنهما متعلقتان ومرتبطنتان به بشكلٍ قوي، ولعل ما يبرر ذلك تعدد زوايا النظر والمداخل التي عولج بها هذا المفهوم، من حيث اعتباره مرادفاً للكفاءة أو الفاعلية أحياناً، إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة أحياناً أخرى، فضلاً عن تناوله في شكله النقدي أو العيني (مزهودة، 2001).

وقد نهجت الدراسة الحالية نهج دراسة (البقيع وعثمان، 2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، من خلال معرفة ما إذا كانت تلك المؤشرات كافية من أجل تحقيق جودة تحسين الخدمات الصحية المقدمة. من هنا تبرز الإشكالية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، وهي تحديد فيما إذا كانت مؤشرات "الكفاءة" و"الفاعلية" كافية لتحديد مستوى الأداء داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وتحديد الأهمية النسبية لكل من "الكفاءة" و"الفاعلية" تحديداً في علاقتهما بتحسين مستوى الأداء داخل الجهاز. لذلك يمكننا صياغة سؤال الدراسة الرئيسي على النحو التالي: هل تساهم كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" في رفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي هذا الجهاز في محافظات الضفة الغربية؟
- 2- ما علاقة كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" بمستوى "الأداء" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي هذا الجهاز في محافظات الضفة الغربية؟
- 3- ما الأهمية النسبية لكل من "الكفاءة" و"الفاعلية" في علاقتهما بتحسين مستوى الأداء المؤسسي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مدلولات مصطلحي "الكفاءة" و"الفاعلية" بشكل معمق.
- 2- التعرف على الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية" داخل المؤسسات.



- 3- التعرف على مستوى "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.
- 4- التعرف على علاقة كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" بمستوى "الأداء المؤسسي" لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.
- 5- التعرف على الأهمية النسبية لكل من "الكفاءة" و"الفاعلية" في علاقتهما بتحسين مستوى الأداء المؤسسي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أهمية الدراسة

إن فهم الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية" يساعد المدراء داخل المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر جدوى، وتحقيق توازن جيد بين تحقيق الأهداف المحددة (الفاعلية)، واستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة وأقل كلفة (الكفاءة) (الضاوي، 2025). وينبغي العلم هنا أن التوازن بين "الكفاءة" و"الفاعلية" هو ما يُحقق نجاح المؤسسات عموماً ويحافظ على إنتاجيتها وديمومتها؛ فبقدر ما هو مهمُّ أن تصل إلى أهدافك، بقدر ما هو مهمُّ أيضاً التركيز على كيفية الوصول إلى هذه الأهداف وكمية الموارد المستهلكة في سبيل ذلك، خاصةً إذا كنا نهدف للحصول على وضع تنافسي مستدام، في ظل وضع استراتيجيات دقيقة تضمن لنا أقصى استفادة (عبد الوهاب، 2023).

من هنا تتجلى أهمية هذه الدراسة من حيث بحثها في علاقة كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وإلغائها الضوء على أهمية الجمع بين المفهومين لتحسين ورفع مستوى هذا الأداء، وهذا ينسحب كذلك بطريقة أو بأخرى على الكثير من المؤسسات العامة الأخرى. كما أن هذه الدراسة تشكل إضافة بحثية مهمة، من حيث تشكيلها لقاعدة بياناتٍ حديثة عن واقع جهاز الدفاع المدني في الضفة الغربية-فلسطين، وعن الكفاءة والفاعلية والأداء داخله؛ مما يشكل أساساً للمزيد من الدراسات التحليلية المستقبلية استناداً إلى نتائج هذه الدراسة. كما أن نتائج هذه الدراسة سيكون لها انعكاسٌ كبير على توجيه إدارة جهاز الدفاع المدني الفلسطيني للالتفات للكفاءة والفاعلية لديهم، والعمل على إعادة ترتيب أولويات الاهتمام والتركيز على كلٍّ منهما حسب أهميتهما النسبية وحسب قيمة ارتباط كل منهما بمستوى الأداء داخل الجهاز.

حدود الدراسة

حدّ الدراسة البشري: كافة الموظفين والعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات رام الله والبيرة، ونابلس، والخليل، وسلفيت، وأريحا، وضواحي القدس، وقفيلية، وجنين، وطولكرم، وبيت لحم، وطوباس، وعددهم (1562) عنصراً.

حدّ الدراسة المكاني: جميع المقارات والأماكن الجغرافية التي يعمل فيها موظفو جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية.

حدّ الدراسة الزمني: طبقت هذه الدراسة في الأشهر 4-8/ 2025.

تعريف المصطلحات

- الكفاءة (Efficiency): وهي الآلية أو الطريقة التي يتم من خلالها تحقيق النتائج المرغوب بها، بأقل تكلفة ممكنة، سواء باختصار الجهد أو الوقت أو تقليل التكلفة أو الترشيد في استهلاك الموارد المُدارة (عبد الوهاب، 2023).
- الفاعلية (Effectiveness): وتعني تحقيق الأهداف المطلوبة، بغض النظر عن كمية وقيمة الموارد المستخدمة في سبيل ذلك، أي أن الاهتمام والتركيز يكون منصّباً على تحقيق النجاح والوصول للأهداف المخطط لها (الضاوي، 2025).
- الأداء (Performance): وهو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها (عبد المحسن، 2002)، وهو كذلك نتيجة العمل المنجز في تنفيذ المهام الموكلة للموظفين (Elqadri et al., 2015).
- جهاز الدفاع المدني (Civil Defense Department): وهو الجهاز العامل ضمن هيكلية وزارة الداخلية لحماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم في زمن السلم أو الحرب، سواء في الكوارث الطبيعية أو الصناعية (الدفاع المدني، 2013).



الإطار النظري

نبذة عن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني
تأسس جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بقرار رئاسي عام (1996)، وأقر قانونه المجلس التشريعي بموجب القانون رقم (3) لعام (1998). وقد أقرت لوائحه التنفيذية عام (2001) من المجلس التشريعي أيضاً، ويعتبر جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بحماية المجتمع نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها بحكم النظام والقانون.

ويقصد بالدفاع المدني مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم وتأمين سلامة المواصلات وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة، سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية، أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى (قانون الدفاع المدني، 1998). وتتمثل مهام وواجبات الدفاع المدني الفلسطيني في تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية، والإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني، وإنشاء الفرق المدنية السريعة لخدمة المناطق المنكوبة، وتنظيم وسائل إطفاء الحريق، وإنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني، وتنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها، وتخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني، وتكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغازات السامة والجراثيم، وإقامة الخنادق والملاجئ العامة وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت، والمساهمة في تهيئة الأماكن التي لا تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية، وإعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الانقراض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق، وتعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل، وتنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الفلسطينية، وتقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية (الدفاع المدني، 2013).

مفهوم الكفاءة (Efficiency)

ورد في لسان العرب لابن منظور: كافأه على الشيء مكافأة، والمصدر: الكفاءة. ونقول لا كفاء له، أي لا نظير له. والكفاء: النظير والمساواة، ومنه الكفاءة في النكاح، أي أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ونسبها (عزوز، 2018)، فالكفاءة حسب هذا المفهوم هي أهلية القيام بعمل ما، وحسن التصرف فيه، مع الجدارة والقدرة العالية (با مخرمة، 2016).

والكفاءة هي مجموعة من القدرات المدمجة التي تسمح بإدراك وضعية معينة داخل العمل وفهمها، والاستجابة لها بشكل أكثر ملاءمة، وتوجيهها نحو غاية محددة (مزهود، 2001)، وبصيغة أخرى، تُركز الكفاءة في المؤسسات على الكيفية التي سيتم اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة (عبد الوهاب، 2023). ويمكن تعريف "الكفاءة" كذلك بأنها ممارسة تسعى لتعظيم الإنتاجية، مع الالتزام بتحقيق الحد الأدنى من الوقت المستهلك أو النفقات الضائعة، لذلك تسعى "الكفاءة" لخفض التكاليف وتقليل النفقات قدر الإمكان؛ وبالتالي استخلاص أكبر قدر ممكن تحصيله من القيمة من هذه الموارد (كرامر، 2025)، أي أن "الكفاءة" تهتم بإنجاز الأعمال بشكل اقتصادي من حيث الوقت والمال والجهد والعمالة (محمد، 2014).

ويمكن تعريف "الكفاءة" بحسب الزاوية التي يتم النظر إليها (با مخرمة، 2016)؛ حيث تشير الكفاءة التخصصية (Allocative Efficiency) مثلاً حسب (Abedin & Biggs) إلى النقطة التي يتم فيها استخدام المدخلات والموارد بشكل أمثل، مع الأخذ بالاعتبار عوامل (الإنتاجية، والسعر، وتفضيلات المجتمع)، فإذا تم استخدام المدخلات بنسب خاطئة فحينها تتحقق عدم الكفاءة التخصصية (محمد، 2014)، أما الكفاءة المهنية فتشير حسب (لوك بايور) إلى الاستعداد لتجميع وتجنيد ووضع الموارد في العمل، لتحسين القدرة على تنفيذ مهام مطلوبة ومحددة، لذلك فالكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل (عزوز، 2018)، أما الكفاءة الإنتاجية (Productive Efficiency) فتعني تحقيق أكبر قدر من الإنتاج، بأقل قدر مستخدم من المدخلات، وبأدنى تكلفة ممكنة، وتبرز أهمية الكفاءة الإنتاجية وتحسينها على مستوى الدولة لعلقتها الوثيقة بحسن استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة من أجل تحقيق أكبر عائد أو أفضل خدمة (القليطي وحسين، 2007)، وأما الكفاءة الإدارية فتعني إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي الإدارة ذات المستوى الجيد من الخبرات العامة التي تمتلكها في مجالات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة)، لذلك فالكفاءة من وجهة نظر الإدارة هي النظام القادر على إنجاز الأهداف المطلوبة والمحددة، مع تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة، ولكن دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى آخر هي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة؛ فالنظام الكفوء هو ذلك النظام الذي يتمكن من إنجاز



وتحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (با مخرمة، 2016)، بمعنى أنها تعبر عن النسبة بين قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات (عزوز، 2018).
أما تاريخياً، فإن عوامل عديدة ساهمت في ظهور مفهوم "الكفاءة" وتطوره، ومن بينها: البطالة التي سادت في فترة السبعينات، ثم لا مركزية المفاوضات الجماعية، كذلك ظهور الحاجة إلى استقلال العاملين وتميزهم بالخبرة والمهارات والمعرفة، إضافة إلى تغير سياق العمل والتوجه نحو إدارة الموارد البشرية (نحلة، 2016). ومن أوائل المهن التي اهتمت بمفهوم "الكفاءة" كانت مهنة الاقتصاد ومهنة الإدارة، والفرق بينهما أن مهنة الاقتصاد اهتمت أكثر بالتغيرات الكمية (الرقمية)، بينما مهنة الإدارة اهتمت أكثر بالتغيرات الكيفية (النوعية) (أبو النصر، 2023).

الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة ومفهومها

• دراسة (نحلة، 2016) بعنوان: "من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة".
هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تطور مصطلح "الكفاءة" في علم الاجتماع-العمل، باعتبار أن "الكفاءة" هي تطور لمصطلح التأهيل الذي احتل مكانة كبيرة في الدراسات والنقاشات في الخمسينيات. كما تعرضت الدراسة لتعريف "الكفاءة" وخصائصها وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة؛ ونوهت إلى أن مفهوم "الكفاءة" داخل المؤسسات قد برز في بداية التسعينات، وفرض نفسه منذ ذلك الحين داخل المؤسسات ومنظمات العمل وفي أجيال الكفاء الإدارية والسوسولوجية؛ حيث كانت نشأته محصلة للتغيرات الناشئة في المحيط الخارجي، والتي أثرت على ممارسات المؤسسات وسياساتها، فاعتبرت "الكفاءة" بذلك من المفاهيم الجديدة التي لقيت اهتماماً كبيراً من مختلف العلوم، خاصة علم الاجتماع، كما أن تبني هذا المصطلح نتج عنه تغييرات في علاقات العمل. فالكفاءة اليوم، لا تتعلق بمسؤوليات منصب العمل، وإنما بالسلوك الذي ينتجه العامل في وضعية مهنية ما، باستخدام معارفه وخبراته، كما أن أهميتها لا تقتصر فقط على المستوى التنظيمي، وإنما أيضاً على المستوى الفردي، وتتميز بكونها مجردة، مكتسبة، ذات غاية، ديناميكية، وقابلة للقياس، وهذا ما هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء عليه.

• دراسة (اللونة، 2022) بعنوان: "قراءة تحليلية لمفهوم الكفاءة ومجالاتها".
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم "الكفاءة"، والذي يعتبر من المفاهيم والمصطلحات المعقدة، ذات التعريفات المتعددة، حسب العديد من التخصصات المختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال وعلم الاقتصاد وغيرها، حيث عالجه كل تخصص من وجهة نظره الخاصة بشكل مختلف عن الآخرين. كما بينت الدراسة أن مفهوم "الكفاءة" هو مفهوم شامل يتضمن مجموعة معقدة من الترتيبات والمعارف والدوافع والمهارات والسلوكيات التي تتفاعل مع العناصر الأخرى، مما يجعلها نتاج تفاعلي بين المجال الحسي الحركي والمجال المعرفي والمجال الوجداني للاستجابة لاحتياجات الفرد الاجتماعية، سواء المعرفية منها أو الثقافية أو الاقتصادية. ومن أهم تعريفات "الكفاءة" كما بينتها هذه الدراسة هو النظر إليها كمجموعة من المعارف العملية والمعارف السلوكية التي تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط ما بطريقة ملائمة، فهي لا تعبر عما نفعه، وإنما كيف نصل إلى فعله بطريقة مقبولة وسليمة.

مفهوم الفاعلية (Effectiveness)

ورد في القرآن الكريم لفظ "فعال" في قوله عز وجل: (فَعَالٌ لِّمَا يُرِيدُ) (البروج/ 16)، وهو يدل على أن ما يريد الله عز وجل وما يفعله في غاية الكثرة (باطاهر، 2014)، والفاعلية: وصفٌ لكل ما هو فاعل، أو القدرة على التأثير (با مخرمة، 2016)، والفاعلية لغةً من الأصل اللغوي "فعل"، والذي من مشتقاته "فاعل" و"فعال". والفاعلية مصدر صناعي، أقره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان (باطاهر، 2014)، فإذا حقق الفعل النتيجة المطلوبة والمرجوة، يُعتبر فعالاً، أما إن لم يحقق تلك النتيجة، فهو يُعتبر غير فعال، وعليه فالفاعلية مقياس يعبر عن مدى فعالية الفعل (كرامر، 2025).

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الفاعلية داخل المؤسسات إلا أنه لا يوجد إجماع شامل حول تعريف المؤسسة الفاعلة، فالبعض يرى أن فعالية المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها؛ حيث عرفها البعض على أنها تعبر عن الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها، بغض النظر عن الإمكانيات والموارد المستخدمة في ذلك، لذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المنجزة والأهداف المحددة (با مخرمة، 2016)، كما يعرفها (Price) على أنها تعبر عن درجة التطابق والتماثل بين الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً والنتائج المتحصل



عليها (زواتيني وحاج الله، 2021)، ففي مصنع إنتاج مثلاً، فإن الفاعلية تعني إنتاج منتجات ذات جودة عالية ترضي العملاء، حتى لو كان ذلك من خلال استهلاك كمية أعلى من الموارد، أما الفاعلية في شركة خدمات، فتعني ضمان تقديم خدمات تنال رضا العملاء، حتى لو تطلب ذلك بذل تكاليف إضافية أو وقتاً أطول (الضواوي، 2025).

كما أن "الفاعلية" في المؤسسات قد تعني قدرتها على البقاء والنمو والتكيف، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها هذه المؤسسة، وهذا المفهوم يركز بشكل واضح على البيئة؛ فبقدر ما تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تعتبر تلك المؤسسة مؤسسة فعالة (با مخرمة، 2016). كما قد ينظر لها عند البعض على أنها تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من إشباع تطلعات ورغبات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها (جماعات المصالح والزبائن) (زواتيني وحاج الله، 2021)، بمعنى أن "الفاعلية" تعبر عن درجة استجابة مخرجات المؤسسة لاحتياجات المجتمع ومطالبه (عملاء المؤسسة) (أبو النصر، 2023)، لذلك قد ينظر لها عموماً بأنها المعيار الذي يحدد مستوى التقدم الاجتماعي والاقتصادي المتحصل عليه (زواتيني وحاج الله، 2021).

الدراسات السابقة المتعلقة بالفاعلية ومفهومها

• دراسة (سعال، 2018) بعنوان "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة". تركز هذه الدراسة على أهمية الفعالية التنظيمية باعتبارها من أهم أدوات التحديث والتطوير، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث التجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة، حيث يعتبر معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلالها قدر المتاحة، حيث أصبحت الفاعلية تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تبني فلسفة مفهوم الفاعلية التنظيمية باعتبارها من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها النمو والتقدم والحفاظ على مكانتها في سوق العمل.

كما تطرقت الدراسة بشكل مفصل لتعريف الفاعلية التنظيمية، وأهميتها، وأنماطها، ومداخل قياسها: المداخل التقليدية، والمداخل المعاصرة، وأهم متطلبات زيادة مستواها، كما بينت الدراسة كذلك صور الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات: الصورة الاقتصادية: مثل درجة تحقيق الأهداف، ومكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها، وكذلك الصورة الاجتماعية: مثل المناخ الاجتماعي في المؤسسة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، والنشاطات الاجتماعية للمؤسسة، وأيضاً الصورة التنظيمية: مثل احترام الهيكلية الرسمية داخل المؤسسة، ومرونة تلك الهيكلية، والعلاقات بين المصالح، ونوعية انتقال المعلومات داخل المؤسسة أفقياً أو عمودياً لتجسيد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

• دراسة (رابح، 2011) بعنوان "فاعلية تسيير المؤسسة أداة الإبداع". هدفت الدراسة للتعرف على شروط الإبداع داخل المؤسسات، حيث ركزت على أهمية الفعالية في التسيير كأداة لتوفير البيئة المناسبة والشروط الضرورية للإبداع ولابتكار. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت المقاربة القانونية، والمقاربة الاجتماعية بهدف الوصول إلى تفسير العلاقة بين السياسات المعتمدة من قبل القادة في مجال التسيير وتوفير شروط الفعالية لتحقيق الإبداع.

وقد أشارت الدراسة إلى غياب مفهوم موحد للفاعلية بسبب اختلاف طبيعة المؤسسات، فمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من حيث الحجم أو مستوى النشاط، ومنها الاقتصادية أو تلك الإدارية العامة، ومنها كذلك المؤسسات الساعية لتحقيق الربح بأقصى سرعة وأقل تكلفة، وتبعاً لهذا التصور لم يتم التوصل إلى إيجاد تعريف شامل كامل للفاعلية، وإنما تم الاكتفاء بالوصف العام، وتحديد مميزات وخصائص الفعالية كأداة لتحقيق الإبداع، بمعنى أن مفهوم الفعالية معنى مرن، يختلف من تنظيم إلى آخر، ومن وقت لآخر، وما يعتبر فعالاً لدى مؤسسة أو تنظيم قد لا يكون كذلك لدى تنظيم آخر. ومع هذا فقد ركزت الدراسة على توضيح مفهوم "الفاعلية" بشكل موسع، ووضحت خصائص الفعالية المبدعة وشروطها؛ حيث وضحت أن فعالية التسيير بالمجمل تعني قدرة التنظيم على الإمساك بجميع عوامل الإنتاج وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، تلك الأهداف المحددة سلفاً.



• دراسة (Najar, 2020) بعنوان "Efficiency and/or Effectiveness in Managing "Organizations"

هدفت الدراسة للتعرف على مدلول مصطلحي الكفاءة والفاعلية، وتحديد الفرق الدقيق بينهما، كما أكدت الدراسة كذلك أن على المنظمة التركيز على الفعالية بالإضافة للكفاءة؛ فالمنظمة الفعالة هي التي تنجح في تكييف نفسها، مكاناً وزماناً ومحتوى، مع واقع سريع التغير، وأن التركيز على الكفاءة بدلاً من الفعالية قد يكون مُقيّداً، بل وخطيراً أيضاً، لذا يجب الجمع بين المفهومين لتحقيق منظمة ناجحة. لأن الكفاءة تعني القيام بالمطلوب بالطريقة الصحيحة وبأقل تكلفة، ولكن من المهم إدراك أنه إذا كانت التكلفة المنخفضة (الكفاءة) ستضر بمصالح المنظمة، فإن هذه العملية ليست فعالة، لذلك فإن المنظمة التي تفتقر إلى الفعالية هي منظمة تفتقر إلى النمو والتطور والقدرة على التنافس. لذلك من الضروري الجمع بين الفعالية والكفاءة، من أجل تعظيم قدرات المنظمة وتحسين أدائها وإنتاجيتها.

الفرق بين الكفاءة والفاعلية

بالمجمل، يمكننا النظر للفاعلية على أنها تهتم بتحقيق الأهداف دون التركيز أو الاهتمام بالطريقة التي سيتم بها تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعتبر أحد أهم الفروق بين مفهومَي "الكفاءة" و"الفاعلية" (با مخرمة، 2016)، لذلك يعبر الاقتصادي الأمريكي (Peter Drucker) عن هذا الفرق بقوله: "إن الكفاءة هي فعل الأمور بطريقة صحيحة، في حين أن الفاعلية تعني فعل الأمر الصحيح" (عبد الوهاب، 2023). كما يمكن القول إن الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية" يكمن في توقيت حدوثهما؛ فالكفاءة تعبر عن العملية التي يتم من خلالها إنجاز المشروع، والفاعلية هي نتيجته. وعلى العموم، تُعدّ الفاعلية، والتي تعني تحقيق الأهداف المطلوبة، هدفاً طويل المدى، أما "الكفاءة"، والتي تعني الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف، فتعدّ هدفاً قصير المدى، مثل السعي لتقليل استخدام الموارد المتاحة، واستخراج أكبر قدر ممكن من القيمة منها (كرامر، 2025).

ولكن ألا يرتبط هذين المفهومين ببعضهما على أية حال؟ بلى، فهما يشتركان في كثير من الأمور، ولكنهما كذلك غير مترابطين دوماً؛ حيث من الممكن أن تتميز الإدارة بالكفاءة مثلاً دون أن تحقق الأهداف المرجوة منها، مما يُفقد الفاعلية (عبد الوهاب، 2023)، كما يمكن أن يكونا متداخلين (كرامر، 2025)؛ فكفاءة الموارد البشرية مثلاً غالباً ما تؤدي إلى فعالية المؤسسة، حيث تشير نتائج العديد من النظريات والدراسات إلى أن كفاءة الموظفين تؤثر على أدائها وترفع من مستواه وتحسنه، مما يعكس بالتالي على أداء المؤسسة (Wijayanti and Sari, 2023)، وعلى هذا فإن "الفاعلية" تعتبر أشمل من "الكفاءة"؛ لأن "الكفاءة" مرتبطة بالاستخدام الأمثل للفرد والموارد، بينما "الفاعلية" مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة العامة ونتاجها، وبالتالي فإن المؤسسة لا تكون فعالة إلا إذا كانت مواردها البشرية ذات "كفاءة" مرتفعة (زواتيني وحاج الله، 2021). وفي كل الأحوال، فإن معرفة الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية" مهم جداً لتقييم أداء المؤسسة، وتحديد المناطق المطلوب العمل على تعزيز نقاط قوتها وتحسينها، ومن الواضح كذلك أن كل مفهوم منهما مكمل للآخر في كثير من الأحيان، ومن المفيد والمهم أن يجتمعا معاً بتوازن مدروس (عبد الوهاب، 2023).

ولكن من الأهم الكفاءة أم الفعالية؟

يعتبر مفهوم "الكفاءة" في المؤسسات ملازماً لمفهوم "الفاعلية"، ويجب الحرص على أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فاعلة، ولكنها في نفس الوقت ليست كفؤة (با مخرمة، 2016)، مما قد يؤدي إلى الهدر في الموارد وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج (كرامر، 2025)، وعدم كفاءة المؤسسة كذلك حتماً سيؤثر سلباً على فاعليتها؛ فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، كلما قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء والنمو (با مخرمة، 2016). وبالعكس إذا ركزت المؤسسة على "الكفاءة" دون الاهتمام بالفاعلية، فقد تواجه الفشل في تحقيق أهدافها الكبرى (الضاي، 2025)؛ لذلك ليس مضموناً أن تكون العملية فعالة وكفؤة في آن واحد (كرامر، 2025)، وهذه النقطة غاية في الأهمية؛ ففهم الفرق بين "الكفاءة" و"الفاعلية" يساعد بشكل كبير في تحقيق التوازن بينهما، ويسهم كذلك في تحسين وتطوير بيئة العمل (الضاي، 2025)؛ لأن التوازن بين المفهومين ضروري وحاسم لنجاح أي مؤسسة (بجاني، 2023).

لأجل ذلك، من الضروري العمل على دمج استراتيجيات "الكفاءة" و"الفاعلية" معاً بنسب مدروسة ومتوازنة، مع إمكانية اختلاف هذه النسبة من وقتٍ لآخر تبعاً للمناسبة والمنافسة (عبد الوهاب، 2023)؛ لأن التركيز على خلق التوازن الصحيح بين "الكفاءة" و"الفاعلية" يعمل على ضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بكفاءة عالية،



مما يدعم ويعزز من نجاح واستدامة أعمال المؤسسة، وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق (الضاوي، 2025).

ومن أجل الربط بين "الكفاءة" و"الفاعلية" نشأ مفهوم "فاعلية التكاليف" (Cost Effectiveness)، والذي يعني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة (با مخرمة، 2016).

وهذا التطور والتغير في النظرة للأمور دللت عليه مفاهيم الإدارة الحديثة؛ ففي الإدارة التقليدية كان التركيز مقتصرًا على "الكفاءة"، أما في الإدارة الحديثة فقد أصبح التركيز منصبًا على كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" معًا، مما يعزز من المرونة والابتكار والعمل الجماعي، وغالبًا ما يرافق ذلك هيكلًا تنظيميًا أكثر انبساطًا (بجاني، 2023).

كما يمكن النظر للأمور كذلك من زاوية أخرى مختلفة نوعاً ما؛ فالمورد البشري يمكن أن يكون كفؤاً وفعالاً، أما المؤسسة فلا تكون إلا فعالة فقط، فلا يمكن القول بأن المؤسسة كفؤة، وإنما يقال فعالة فقط؛ لأنها تساهل في مجموع كفاءات الأفراد الموجودين داخلها (زواتيني وحاج الله، 2021).

قياس الكفاءة والفاعلية

يتم قياس "كفاءة" و"فاعلية" المؤسسات عادة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وهي مقاييس أداء قابلة للقياس (كرامر، 2025)؛ ومؤشرات الأداء (KPIs) هذه تعكس مدى النجاح الذي أحرزته المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة التي تمتلكها، فمن مؤشرات قياس "الكفاءة": نسبة استهلاك الموارد إلى الناتج النهائي، ومعدل الإنتاج لكل ساعة عمل، وتكلفة الإنتاج لكل وحدة (الضاوي، 2025).

وإن أكثر مؤشر شائع لقياس "الكفاءة" هو (نسبة المخرجات إلى المدخلات)، أي نسبة الإنتاج الذي تحققه المؤسسة (المخرجات) إلى الموارد المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الإنتاج (المدخلات)، ويعبر عنها كما يلي: (با مخرمة، 2016)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

$$1 < \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

بمعنى أن تكون مخرجات المؤسسة أكبر من مدخلاتها، أي أنه يمكن وصف العلاقة رياضياً كالتالي:

وبالتالي يمكننا قياس "الكفاءة" كما يلي: **الكفاءة = (إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف) < واحد صحيح (أبو النصر، 2023).**

أما بالنسبة لقياس "الفاعلية"، فتأتي أهميته لأنه يمثل جوهر وظيفة الرقابة، والتي ترتبط هي الأخرى ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط؛ بمعنى أن قياس "الفاعلية" داخل المؤسسة ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي للمؤسسة أو لأحد أجزائها، وبالتالي معرفة مدى النجاح أو التقدم المحقق من خلال مجموعة من المعايير الملزمة لطبيعة النشاط أو الهدف المراد قياسه (با مخرمة، 2016). ومن مؤشرات قياس "الفاعلية": نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومعدلات النمو والإيرادات، ومستوى رضا العملاء (الضاوي، 2025).

وبالعموم فإن "الفاعلية" تعبر عن القدرة على تحقيق الأهداف، بغض النظر عن الإمكانيات والموارد المستخدمة في ذلك، لذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، كالتالي: (با مخرمة، 2016)

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \text{الفاعلية}$$

وبالتالي يمكننا قياس "الفاعلية" كما يلي: **الفاعلية = (الناتج ÷ الأهداف) < واحد صحيح (أبو النصر، 2023).**

مفهوم الأداء

الأداء في اللغة من الفعل "أدى" والذي يعني إيصال الشيء إلى المرسل إليه (جموعي ومزهود، 2024). ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي توصف بعدم السكون والديناميكية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً كبيراً منذ بداية استعمالاته إلى وقتنا الحالي بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها (الداوي، 2009).



وقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن مفهوم "الأداء" أو "الإنجاز" يعني القيام بأعباء الوظيفة وما تحويه من مسؤوليات وواجبات، حسب المعدل المفترض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بورقية، 2011)، أما جلبرت لهندسة الأداء (Thomas Gilbert) فالأداء عنده ليس ذاته النشاط، بل هو دالة قيمة الإنجاز لوحدة معينة من الجهد (على غرار عائد الاستثمار) (Swanson and Holton 3, 1998). والأداء كذلك يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (أبو علي، 2010)، وهو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، تجسد وتمثل أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، عبر الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة، في ضوء انسجامها وتفاعلها مع عناصر بيئتها (شاوي، 2010).

كما توسع مفهوم الأداء مع الزمن ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما كان يقتصر سابقاً على تخفيض التكاليف، ثم بعد ذلك توسع وتطور ليشمل كذلك كل المستفيدين من الأداء؛ أي أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لفترة من الزمن على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، وهو ما يعرف بـ (Shareholder value)، ثم تطور ذلك لمفهوم أوسع يأخذ في حسابه مصالح أطراف أخرى مختلفة من مساهمين وموردين وعمال والمجتمع بالعموم، وهو ما يعرف بـ (Stakeholder value) (الداوي، 2009).

كما يمكن تصنيف الأداء المؤسسي لعدة أنواع أو مجالات أداء: الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والأداء الإداري لتحقيق أعلى مخرجات ممكنة، والأداء الفني (التكنولوجي)، والأداء المالي لزيادة معدل العائد وخفض التكلفة... (الجندي، 2014).

علاقة "الكفاءة" و"الفاعلية" بالأداء

إن مفهوم "الأداء" يتضمن على الأقل سبعة معايير (الكفاءة، والفاعلية، والجودة، والإنتاجية، وجودة حياة العامل، والإبداع، والربحية)، لذلك فإن "الكفاءة" و"الفاعلية" تعدان من مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (محمد، 2014). كما تعرف "الكفاءة" بأنها تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، أما "الفاعلية" فتعزف بأنها أداء الأعمال الصحيحة، وعلى هذا فالأداء هو الجمع بين "الكفاءة" و"الفاعلية"، وأداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة (بورقية، 2011).

وكما هو معلوم فإن "الكفاءة" لا يمكن قياسها أو ملاحظتها إلا في السياق المهني وأداء النشاط، لذلك هناك ارتباط وثيق بين "الكفاءة" و"الأداء" (زواتيني وحاج الله، 2021). ومن ناحية أخرى فالكفاءة تشير بوضوح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف داخل المؤسسات، وإلى نسبة مخرجاتها إلى مدخلاتها؛ إذ يتوجب على المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة، باستخدام الموارد المتاحة، وهي بالعادة موارد محدودة، لذلك يستوجب إدارتها بشكل اقتصادي (بامخرمة، 2016).

أما بالنسبة للفاعلية فينظر لها كل من (Santiago S. Simpás) و(Ramon M. Garcia) باعتبارها مؤشراً هاماً لقياس الأداء داخل المؤسسات؛ بمعنى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المطلوبة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء، عدا عن تقديم الفعل أو الخدمة (الإنتاج) في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، والجودة المناسبة، أما من وجهة النظر السلوكية فيمكن النظر للفاعلية باعتبارها الأداء الناجح لدور محدد (محمد، 2014). ويرى (Birnard) أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة المؤسسة وإدارتها على تحقيق الهدف المحدد والأمثل؛ أي نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة والمطلوبة، من خلال الاستغلال المتوازن لمواردها المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية (زواتيني وحاج الله، 2021). وعليه، يمكن النظر للكفاءة باعتبارها مقياساً داخلياً لقياس الأداء في المؤسسات، بينما تعد "الفاعلية" معياراً خارجياً لمدى التوافق مع متطلبات الجماعات المختلفة والمتنوعة (محمد، 2014).

وعليه يمكننا تعريف "تقييم الأداء" على أنه قياس مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها على إدارة نشاطها من مختلف أوجهه وجوانبه الإدارية والتقنية والإنتاجية والتسويقية... ومدى مهارتها ومهارتها في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالكمية والنوعية وبالجودة المطلوبة، وكذلك مدى قدرتها وقدرتها على التطوير من كفاءتها والتحسين من درجة نجاحها (شاوي، 2010).

ومن كل ما سبق نخلص إلى أن "الكفاءة" و"الفاعلية" هما مفهومان مختلفان عن الأداء، على الرغم من أنهما مرتبطان به بشدة؛ فالأداء هو المدى الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ويمكن أن يكون الأداء جيداً أو سيئاً بغض النظر عن مدى كفاءة أو فعالية العمليات.



الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء وعلاقته بالكفاءة والفاعلية

• دراسة (جموعي ومزهود، 2024) بعنوان "الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة-الأساتذة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من الكفاءة المهنية والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف-المسيلة، واختبار الدلالة الإحصائية لعلاقة الكفاءة المهنية وبعديها (الكفاءة البيداغوجية والكفاءة الاجتماعية) بالأداء الوظيفي وبعديه (مخرجات الجامعة، والاستقرار الوظيفي) لديهم. وللتحقق من الفرضيات الموضوعية تم استخدام المنهج الارتباطي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود كفاءة مهنية مرتفعة (كفاءة بيداغوجية متوسطة، وكفاءة اجتماعية مرتفعة) لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف-المسيلة، وكان مستوى أداء هؤلاء الأساتذة الوظيفي متوسطاً (مخرجات الجامعة متوسط، والاستقرار الوظيفي مرتفع). كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية بكل أبعادها والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

• دراسة (البقي وعثمان، 2022) بعنوان "قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية-الطائف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، من خلال معرفة ما إذا كانت تلك المؤشرات كافية من أجل تحقيق جودة تحسين الخدمات الصحية المقدمة (جودة المخرجات). وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، ويحتوي مجتمع الدراسة على منتسبي مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف وعددهم (1486) منتسب، كما تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لسحب عينة مكونة من (353) موظف وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح لمؤشرات الأداء على جودة الخدمات الصحية المقدمة، أي أن زيادة أو انخفاض مستوى مؤشرات الأداء يؤثر بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

• دراسة (بورقية، 2011) بعنوان "التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء".
لقد هدفت الدراسة للتمييز بين مصطلحات الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء. حيث أشارت الدراسة إلى أن الكفاءة تتمثل في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المتحققة؛ فالمؤسسة تعتبر كفوة إذا تم تحقيق النتائج مع استخدام عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، وبأقل التكاليف، لذلك فالكفاءة تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، في حين تعني الفعالية أداء الأعمال الصحيحة، وتتمثل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة، وبالتالي فإن المؤسسة الكفوة والفعالة تنتج بالتالي أداءً جيداً.

• دراسة (مزهودة، 2001) بعنوان "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم".
هدفت الدراسة لتحديد مفهوم الأداء المؤسسي، وتبيان المداخل وجهات النظر والزوايا التي يتم النظر بها إليه، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، والتركيز على الأهمية البالغة لتحديده وضبط مدلوله، لأنه في ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه، حيث وضحت الدراسة أنه من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط بعض الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، ومن الباحثين كذلك من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، أي علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة. كما ألفت الدراسة الضوء على صعوبات قياس وتقييم الأداء، كون إنجازات المؤسسة هي النتائج المتحصلة عليها من تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة من جهة، وصعوبة تكميم الكثير منها (قياسه كمياً) من جهة أخرى.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ومجالات الاستفادة منها:

لقد جاءت هذه الدراسة مكملةً لجهود الدراسات السابقة، فبحثت في مدلول مفهومي "الكفاءة" و"الفاعلية"، وعلاقتها بالأداء المؤسسي وتحسينه عموماً، وتخصصت في دراسة واقع جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية تحديداً؛ فانسجمت مع دراسة (نحلة، 2016) ودراسة (للونة، 2022) في بحثهما في مفهوم "الكفاءة" ومدلولها وجهات النظر حولها، وتقاطعت مع دراسة (سعال، 2018) ودراسة (رابح، 2011) في بحثهما في مفهوم "الفاعلية" ومدلولها وجهات النظر حولها، كما انسجمت الدراسة الحالية تماماً مع دراسة (Najar, 2020) في سعيها للتعرف على مدلول مصطلحي الكفاءة والفاعلية، وتحديد الفرق الدقيق بينهما، كما



تقاطعت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وعززتها؛ مثل دراسة (جموعي ومزهود، 2024) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية بأبعادها والأداء الوظيفي، ودراسة (البقيمي وعثمان، 2022) التي أثبتت وجود تأثير واضح ذي دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء مثل "الكفاءة" و"الفاعلية" على جودة مستوى الأداء المؤسسي (جودة المخرجات)، أي أن زيادة أو انخفاض مستوى مؤشرات الأداء يؤثر بصورة مباشرة على جودة المنتجات المقدمة، ودراسة (بورقية، 2011) التي أشارت إلى أن المؤسسة الكفؤة والفعالة تنتج بالضرورة أداءً جيداً. كما انسجمت نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها كذلك مع دراسة (Najar, 2020) التي أكدت على أهمية أن تقوم المنظمة بالتركيز على الفعالية بالإضافة للكفاءة، وضرورة الجمع بين المفهومين لتحقيق منظمة ناجحة تمتاز بالنمو والتطور.

كما انسجمت الدراسة الحالية كذلك مع دراسة (مزهود، 2001) الهادفة لتحديد مفهوم "الأداء المؤسسي"، وتبيان المداخل ووجهات النظر والزوايا التي يتم النظر بها إليه، لأنه في ضوء تعريفنا له تتحدد مؤشرات قياسه، حيث أن مصطلح "الأداء" لدى البعض يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وعند آخرين يتضمن زوايا أخرى أوسع وأشمل، وهذا يتقاطع تماماً مع وجهة نظر هذه الدراسة ورؤيتها. كما نهجت الدراسة الحالية كذلك نهج دراسة (البقيمي وعثمان، 2022) في سعيها للتعرف على أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الأداء المتحصل عليه (جودة المخرجات)، ولكنها تميزت عن الدراستين السابقتين في محاولة تحديد الأهمية النسبية لكل من "الكفاءة" و"الفاعلية" تحديداً في أثرهما وعلاقتهما بمستوى الأداء المؤسسي وتحسينه داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة، ومن الدراسات السابقة العديدة المعروضة وأهمها دراسة (جموعي ومزهود، 2024) ودراسة (البقيمي وعثمان، 2022) يمكن وضع الفرضية الرئيسية الأولى التالية:

"لا يوجد للكفاءة والفاعلية" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية (1): "لا يوجد للكفاءة" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

الفرضية الفرعية (2): "لا يوجد للفاعلية" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتهما بتحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تُعزى لمتغير المحافظة.

منهج الدراسة

من أجل إتمام الدراسة وتحقيق أهدافها فقد قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث يعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وذلك من أجل قياس "الكفاءة" و"الفاعلية" وتحديد علاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي؛ والمنهج الوصفي الارتباطي هو أحد أنواع المناهج البحثية الوصفية، والذي يهدف إلى وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتحديد طبيعة هذه العلاقة (موجبة أم سالبة)، وقياس قوتها، وذلك دون التدخل في المتغيرات أو محاولة تفسير سبب هذه العلاقة (Bhat, 2025).

مجتمع الدراسة

ويشمل جميع الموظفين والعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1562) عنصراً من موظفي وعاملي جهاز الدفاع المدني، موزعين على مختلف محافظات الضفة الغربية (الدفاع المدني، 2025).



عينة الدراسة

وتشمل (310) مستجيب من الموظفين والعاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، أي (19.8%) من مجتمع الدراسة، تم سحبهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي يعمل بها معبيء الاستبانة

المحافظة	العدد	النسبة %
رام الله والبيرة	34	11.0
نابلس	30	9.7
الخليل	28	9.0
سلفيت	26	8.4
أريحا	27	8.7
ضواحي القدس	22	7.1
قلقيلية	28	9.0
جنين	31	10.0
طولكرم	27	8.7
بيت لحم	28	9.0
طوباس	29	9.4
المجموع	310	100.0

أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لإنجاز الجزء الميداني والتطبيقي من الدراسة؛ حيث حاولت الباحثة من خلالها قياس مستوى "الكفاءة" و"الفاعلية" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، وكذلك قياس مستوى "الأداء" الموجود، في محاولة لتحديد علاقة كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" داخل الجهاز بالأداء المؤسسي له.

وقد اتبعت الباحثة في إعداد الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد المترج (Likert Scale)؛ حيث يوجد أمام كل سؤال خمسة خيارات للإجابة كالتالي:

جدول (2)

الخيارات المتاحة لإجابات أسئلة الاستبانة

1	موافق جداً	2	موافق	3	محايد	4	معارض	5	معارض جداً
---	------------	---	-------	---	-------	---	-------	---	------------

وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: **موافق بشدة**: خمس درجات، **موافق**: أربع درجات، **ومحايد**: ثلاث درجات، **ومعارض**: درجتان، **ومعارض بشدة**: درجة واحدة.

والاستبانة في شكلها النهائي مكونة من (21) سؤالاً، وهي مقسمة إلى مقدمة وأربعة أجزاء، حيث خصص الجزء الأول للمتغيرات الديمغرافية؛ فتم تخصيص هذا الجزء للكشف عن المحافظة التي يعمل فيها المستجيب معبيء الاستبانة، بينما خصص الجزء الثاني لتحديد مستوى "الكفاءة" الموجودة داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية، والجزء الثالث تم تخصيصه لرصد مستوى "الفاعلية" الموجودة، أما الجزء الرابع فقد خصص لتحديد مستوى "الأداء المؤسسي" داخل الجهاز.

المقاييس التي تحتويها الأداة:

تحتوي الاستبانة على ثلاثة مقاييس: مقياس معد للكشف عن مستوى "الكفاءة" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وآخر للكشف عن مستوى "الفاعلية"، والثالث للكشف عن مستوى "الأداء" داخل الجهاز.

أما فيما يخص المقياس الأول والمعد للكشف عن مستوى "الكفاءة"، فقد تبدو "الكفاءة" في المؤسسات مجرد مصطلح عام في عالم الأعمال، لكنها في الحقيقة تتجاوز ذلك بكثير، فهي مفهوم قابل للقياس والتطبيق، وتتجاوز



في أهميتها أثرها على الميزانية العمومية، لذلك فإن قياس وتقييم مستوى "الكفاءة" داخل المؤسسات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أبعاد وجوانب متعددة، ومن أهمها: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع تقليل الهدر فيها إلى أدنى حد، وتبسيط العمليات قدر الإمكان، مع تحقيق كفاءة العمليات اليومية، والاهتمام بخفض التكاليف عموماً والنفايات التشغيلية خصوصاً، والقدرة على تعظيم الإنتاجية عموماً، وإنتاجية الموظفين خصوصاً، والعمل على تحسين إدارة الوقت، مع الحرص على إنجاز المهام بشكل أسرع، وكذلك الاهتمام بزيادة مشاركة الموظفين، ونيل رضاهم الوظيفي، ورفع معدلات الاحتفاظ بهم، وخفض معدلات دورانهم وغياباتهم، ثم الحرص على تحسين أدائهم ورفع مستواهم، وتحسين جودة العمل المنتج، وخلق بيئة عمل مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات، وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مع رفع قدرة المؤسسة على الابتكار، وكشف فرص التحسين، وتبني التكنولوجيا، مع تشجيع الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر، ووضع الأساس لقابلية التوسع المستدامة والنجاح على المدى الطويل (Stewart, 2025)، وفي ضوء كل ما سبق، فقد تم وضع أسئلة محور قياس مستوى "الكفاءة" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، راصدين أهم الجوانب والأبعاد مما ذكر أعلاه، والتي تتلاءم مع عمل الجهاز.

وفيما يخص "الفاعلية"، فمن الكتاب والباحثين من ينظر للفاعلية نظرة اقتصادية، ومنهم من ينظر لها نظرة اجتماعية وآخرين نظرة ثقافية... لذلك تتم الإشارة إلى مفهوم "الفاعلية" بأنه ليس أحادي البعد وإنما متعدد الأبعاد. لهذا، ومن أجل الحكم على "الفاعلية" داخل المؤسسة وقياس مستواها بطريقة علمية صحيحة، فقد جمع لنا الباحث كامبل (P. Campbell) مؤشرات هذه الفاعلية في ثلاثين زاوية مختلفة الأبعاد، ومن أهم هذه المؤشرات: الإنتاجية، الربحية، الجودة، حوادث العمل، معدل النمو في المؤسسة، الرضا الوظيفي، الرقابة، التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة، الاستفادة من البيئة، المرونة والتكيف على مستوى البيئة، إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة، الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين، برامج التدريب والتطوير، تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع، إدارة المعلومات والاتصالات بين مختلف الوحدات التنظيمية، الاستعداد لتحقيق الأهداف المرجوة، التركيز على الإنجاز، التقييم الخارجي ووجهة نظر الأطراف الخارجية عن المؤسسة بحكم مصلحتهم معها وأحكامهم التقييمية عنها (بن برطال وآخرون، 2017). وانطلاقاً من هذه المؤشرات والأبعاد تم إعداد أسئلة الاستبانة المعدة للكشف عن مستوى "الفاعلية" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أما من أجل قياس وتقييم الأداء المؤسسي ككل فيجب أن يحوي داخله تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتقييم الأداء المالي لها، مثل الربحية والسيولة والنمو، وتقييم رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة، وتقييم مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والفرص التطويرية، وتقييم مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية (قطب، 2024). وفي ضوء ما سبق تم إعداد مقياس الاستبانة المعد للكشف عن مستوى الأداء والإنجاز داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي على عدة متخصصين في موضوع الدراسة، من أجل إبداء الرأي فيها وتصويب وتعديل بعض الفقرات عليها، لكي يصبح المقياس (الاستبانة) صالحاً لقياس ما تم إنشاؤه لأجله، وفي ضوء ذلك كان هناك اتفاق كبير في آرائهم التي قاموا بإبدائها على المقياس، والتي جاءت لتؤكد صلاحية هذا المقياس (الاستبانة في شكلها النهائي) لقياس ما وضع من أجله، مما يشير إلى أن الاستبانة في شكلها النهائي نالت وحقت "صدق المحتوى".

ثبات الاستبانة (ثبات المقياس)

لقد تم استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها، حيث قامت الباحثة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.899)، وهذه القيمة التي تم التوصل إليها لمعاملات الثبات مناسبة وتفي بغرض الدراسة؛ حيث أنه في حال كان معامل كرونباخ ألفا للثبات يساوي (70%) فأكثر، فإن ذلك يدل على قوة ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها (عيسور، 2017).



تحليل وعرض نتائج الدراسة

بدايةً لا بد من تحديد الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة، وهي كما يلي: أقل من 2.5 درجة تطبيق تعتبر قليلة، و 2.5-3.5 درجة تطبيق تعتبر متوسطة، وأكبر من 3.5 درجة تطبيق تعتبر كبيرة.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول:

ما مستوى كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي هذا الجهاز في محافظات الضفة الغربية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور من محاور الأداة، والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (3)

تحليل فقرات مستوى "الكفاءة" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
.000	32.280	80.32	.5542	4.016	يبدل العاملون الجهد الكافي لأداء المهام بطريقة جيدة وصحيحة.	1
.000	26.468	80.90	.6952	4.045	يحرص العاملون على أداء المهام بجودة عالية لتحقيق أهداف للمؤسسة.	2
.000	28.169	81.68	.6774	4.083	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد، وبالسعة الممكنة.	3
.000	18.907	75.81	.7359	3.790	يتم إنجاز العمل المحدد باستخدام أقل ما يمكن من الموارد المادية والبشرية.	4
.000	24.707	76.32	.5815	3.816	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	5
.000	16.956	74.13	.7335	3.706	يتوفر لدى العاملين القدرة على التطوير والإبداع.	6
.000	16.760	74.00	.7353	3.700	تتوفر لدى العاملين القدرة على التغلب على المشكلات والأمور الطارئة والمستجدة باقتدار.	7
.000	41.919	77.59	.3695	3.879	المتوسط الكلي للبعد	

تم استخدام اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One Sample T test)، ونتائج الجدول أعلاه تظهر آراء أفراد عينة الدراسة نحو مستوى "الكفاءة"؛ حيث تبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.879) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، وأن الانحراف المعياري يساوي (0.3695)، والوزن النسبي يساوي (77.59)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من الكفاءة داخل جهاز الدفاع المدني تعزز من قدرات العاملين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية؛ وتعزو ذلك لدقة معايير التوظيف التي يتم اتباعها داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وللدورات والمؤتمرات والندوات الكثيرة التي يخوضها الموظفون والعاملون في هذا الجهاز بكافة تصنيفاتهم، مما يعمل على رفع مستوياتهم المهنية وكفاءتهم بشكل دائم ومستمر، ويعود ذلك كذلك لمهارة إدارة الجهاز في إدارتها للعاملين وتحفيزهم ومتابعتهم، والتقييم المستمر لأدائهم، مما يرفع من كفاءتهم المهنية.



جدول (4)

تحليل فقرات مستوى "الفاعلية" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	
1	ينجز ويحقق الجهاز الأهداف العامة المحددة له باقتدار.	4.058	.5938	81.16	31.372	.000
2	تتسجم أهداف الموظفين الخاصة مع الأهداف العامة للجهاز.	3.687	.9184	73.74	13.172	.000
3	يتميز الجهاز بانفتاحه وتفاعله مع البيئة والمجتمع، بما يدعم أهداف الجهاز العامة.	4.054	.7331	81.10	25.334	.000
4	يتم تغيير وتطوير الأهداف العامة للجهاز باستمرار، للتكيف مع المتغيرات والمستجدات الطارئة.	3.787	.7799	75.74	17.769	.000
5	تدعم الإدارة وتعزز من توليد الأفكار والطرق الجديدة للتفكير.	3.674	.8245	73.48	14.396	.000
6	يدعم الجهاز التنسيق والتعاون والتكامل بين الأقسام والموظفين عند أداء الواجبات الوظيفية.	4.038	.6956	80.77	26.289	.000
7	يتم توزيع الموارد المتاحة بعدالة ومهنية.	3.651	.9319	73.03	12.311	.000
المتوسط الكلي للبعد		3.850	.4740	77.00	31.580	.000

تم استخدام اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One Sample T test)، ونتائج الجدول أعلاه تظهر آراء أفراد عينة الدراسة نحو مستوى "الفاعلية"؛ حيث تبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.85)، وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، وأن الانحراف المعياري (0.4740)، والوزن النسبي (77.00)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من الفاعلية داخل جهاز الدفاع المدني ترفع من الاستجابة للحدوث والتعامل معها.

وتعزو الباحثة هذه الفاعلية الكبيرة بسبب إفساح المجال للعاملين والموظفين لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية، بالتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها في نفس الوقت، وكذلك للتنسيق التام بين الدوائر والأقسام، والتخطيط المستمر والتكيف الدائم مع البيئة ومتغيراتها، الأمر الذي ينعكس على إنجاز أهداف المؤسسة وتطلعاتها متوسطة وطويلة المدى، وتحقيق مستوى عالٍ من الفاعلية والإتقان في الأداء قصير المدى.

جدول (5)

تحليل فقرات مستوى "الاداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	
1	يمكن وصف أداء الجهاز بأنه منسجم مع رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية.	3.9581	.75568	79.16	22.322	.000
2	يتميز الأداء المنجز والأهداف المحققة بأنها تعادل أو تفوق المخطط له.	4.0968	.88332	81.94	21.862	.000
3	يمكن وصف أداء الجهاز بأنه يعادل أو يفوق أداء وإنجاز المؤسسات الأخرى المشابهة.	3.8161	.94940	76.32	15.135	.000
4	يتميز مستوى أداء الجهاز بالتحسن والتطور المستمرين.	3.7065	.87815	74.13	14.164	.000
5	ينال الجهاز وأنشطته وإنجازاته رضا الجمهور والمجتمع.	3.6935	.88476	73.87	13.802	.000
6	عدد ونوعية الشكاوى المقدمة من متلقى الخدمة حول	3.8516	.76148	77.03	19.691	.000



					أداء الجهاز وأنشطته هامشية وليست جوهرية.	
7	عدد ونوعية الحوادث المهنية وحوادث العمل هامشية وليست جوهرية.	3.8774	.66182	77.55	23.343	.000
	المتوسط الكلي للبعد	3.8571	.46770	77.14	32.268	.000

تم استخدام اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One Sample T test)، ونتائج الجدول أعلاه تظهر آراء أفراد عينة الدراسة نحو مستوى "الأداء المؤسسي"، حيث تبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.857)، وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، وأن الانحراف المعياري (0.4677)، والوزن النسبي (77.14)، وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وتعزو الباحثة هذه النتائج المرتفعة لمحو "الأداء المؤسسي" بشكل أساسي للإدارة المتميزة لجهاز الدفاع المدني، التي تخطط وتنظم وتراقب وتتابع تحقيق الأهداف على صعيد الدوائر والأقسام الداخلية وعلى صعيد المؤسسة ككل، والتي تواكب كذلك مستجدات التغيرات الخارجية وتنكيف معها، وتحرص دائماً على تقديم خدمات تنال رضا المجتمع وكافة أصحاب المصالح، كما يرجع ذلك كذلك للمهارات والأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة من تحفيز وتوجيه وتقييم دائم وعمل دؤوب لتحسين الأداء داخلياً وخارجياً ورفع مستواه. أما للتعرف على مستوى "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء المؤسسي" كل حسب محافظته، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لهذه المتغيرات مفروزة حسب المحافظة، كما يلي:

جدول (6)

الوصف الإحصائي لمستوى "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء المؤسسي" حسب متغير المحافظة

المحافظة	الوصف	الكفاءة	الفاعلية	الأداء المؤسسي
رام الله والبيرة	الوسط الحسابي	3.9874	3.9496	3.9286
	العدد	34	34	34
	الانحراف المعياري	.32494	.38827	.42239
نابلس	الوسط الحسابي	3.8524	3.8714	3.8714
	العدد	30	30	30
	الانحراف المعياري	.36467	.38507	.41667
الخليل	الوسط الحسابي	3.8724	3.8776	3.8673
	العدد	28	28	28
	الانحراف المعياري	.34632	.45793	.48551
سلفيت	الوسط الحسابي	3.7912	3.7747	3.7967
	العدد	26	26	26
	الانحراف المعياري	.33620	.43924	.42025
أريحا	الوسط الحسابي	3.7989	3.7619	3.7619
	العدد	27	27	27
	الانحراف المعياري	.40650	.56173	.51049
ضواحي القدس	الوسط الحسابي	3.9026	3.9416	3.9284
	العدد	22	22	22
	الانحراف المعياري	.34542	.33477	.41533
قلقيلية	الوسط الحسابي	3.8724	3.8112	3.8724
	العدد	28	28	28
	الانحراف المعياري	.37362	.47628	.47355



3.9171	3.9493	3.9816	الوسط الحسابي	جنين
31	31	31	العدد	
.55423	.46003	.41526	الانحراف المعياري	
3.7884	3.7196	3.8413	الوسط الحسابي	طولكرم
27	27	27	العدد	
.52019	.64679	.36601	الانحراف المعياري	
3.8367	3.7959	3.8010	الوسط الحسابي	بيت لحم
28	28	28	العدد	
.43420	.54907	.39715	الانحراف المعياري	
3.8424	3.8719	3.9360	الوسط الحسابي	طوباس
29	29	29	العدد	
.50701	.45552	.37132	الانحراف المعياري	
3.8571	3.8502	3.8797	الوسط الحسابي	المجموع
310	310	310	العدد	
.46770	.47403	.36950	الانحراف المعياري	

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء المؤسسي" داخل المحافظات مرتفع ومتقارب نوعاً ما، ويتضح أيضاً أن محافظة "رام الله والبيرة" تعتبر صاحبة أفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية وصاحبة أفضل أداء كذلك من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ويرجع ذلك لأن الإدارة المركزية للجهاز موجودة في هذه المحافظة، مما يجعل الرقابة والمتابعة والتحفيز والتدريب أفضل وأنظم وأكبر أثراً.

كما يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية في متوسطات متغير المحافظة، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم عمل اختبار التباين الأحادي، وهو موضح في قسم نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً: نتائج تحليل فرضيات الدراسة

نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها:

"لا يوجد "الكفاءة" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين "الكفاءة" و"الأداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطا المعياري	معاملات الانحدار	قيمة t	القيمة الاحتمالية	دال/غير دال
الثابت	.085	.180		.472	.638	غير دال
الكفاءة	.972	.046	.768	21.056	.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F = 443.358			القيمة الاحتمالية = 0.000			
قيمة معامل الارتباط R = 0.768			قيمة الارتباط المفسر المعدل = 0.590			

وتشير هذه النتائج إلى وجود تأثير مرتفع ذي دلالة معنوية للكفاءة على الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي الجهاز، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (76.8%)، وهي نسبة مرتفعة، لذلك نخلص إلى أن الاهتمام بالكفاءة يعمل على تحسين الأداء المؤسسي بشكل جيد. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية؛ فوجود كوادر ذات كفاءة مهنية وقدرات مميزة، ستعمل بلا شك على تحقيق الأهداف المحددة لها باقتدار، وبأقل استخدام للموارد المتاحة، مما ينعكس إيجاباً على تقديم منتجات وخدمات ذات



جودة، مع القدرة على الاستمرار والديمومة والتنافسية، وهذا يؤثر بالتالي على الأداء المؤسسي على المستويين قصير المدى وطويل الأمد.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها:

"لا يوجد" للفاعلية" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين "الفاعلية" و"الأداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية	دال/غير دال
الثابت	.807	.130		6.209	.000	دال
الفاعلية	.792	.034	.803	23.633	.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F = 558.512			القيمة الاحتمالية = 0.000			
قيمة معامل الارتباط R = 0.803			قيمة الارتباط المفسر المعدل = 0.645			

وتشير هذه النتائج إلى وجود تأثير مرتفع ذي دلالة معنوية للفاعلية على الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي الجهاز؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (80.3%)، وهي نسبة مرتفعة، لذلك نخلص إلى أن الاهتمام بالفاعلية يعمل على تحسين الأداء المؤسسي بشكل جيد.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية؛ فالتخطيط والتنظيم والتنسيق والترتيب الذي تقوم به إدارة الجهاز، بما فيها تلمس التغيرات البيئية، وما يتبعه من تغيير للأهداف بما يرضي أصحاب المصالح وأهمها المجتمع الذي نعيش فيه، والسعي الدائم لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، مع مراعاة الاستغلال المتوازن للموارد المتاحة، وتحسين وتطوير بيئة العمل بشكل مستمر، كل هذا سيؤثر بلا شك على أداء المؤسسة الكلية، وإنجاز أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها:

"لا يوجد" للكفاءة والفاعلية" علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، من وجهة نظر موظفي الجهاز".

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين "الفاعلية والكفاءة" و"الأداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية	دال/غير دال
الثابت	.009	.152		.059	.953	غير دال
الكفاءة	.485	.058	.383	8.327	.000	دال
الفاعلية	.511	.045	.518	11.270	.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F = 375.893			القيمة الاحتمالية = 0.000			
قيمة معامل الارتباط R = 0.843			قيمة الارتباط المفسر المعدل = 0.710			

وتشير هذه النتائج إلى وجود تأثير مرتفع ذي دلالة معنوية للكفاءة والفاعلية مجتمعين على الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفي الجهاز؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت



(84.3%)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين "الفاعلية والكفاءة" و"الأداء المؤسسي" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، وهذا يشير إلى نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، لذلك نخلص إلى أن التركيز والاهتمام بالكفاءة والفاعلية يعمل على تحسين الأداء المؤسسي بشكل جيد.

كما بلغ معامل التحديد المعدل "القيمة التفسيرية" ($R^2 = 0.710$)، مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تساوي (71%)، والقيمة الاحتمالية Sig. المقابلة له بلغت (0.000)، أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي (دال إحصائياً)، وقيمته التفسيرية مرتفعة أيضاً، وهذا يعطينا إضاءة حول مدى كفاية مؤشرات "الكفاءة" و"الفاعلية" في تحديد مستوى الأداء داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ومع هذا فمن الضروري البحث عن متغيرات مستقلة أخرى إضافية يُفترض تأثيرها وارتباطها بالمتغير التابع لإدخالها في المعادلة من أجل رفع القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج. وعليه يمكننا كتابة معادلة الانحدار والمعدة للتنبؤ بمستوى الأداء المؤسسي، كما يلي:

$$Y = \text{Constant} + b_1X_1 + b_2X_2 + E$$

$$Y = 0.009 + 0.485X_1 + 0.511X_2 + E$$

حيث أن X_1 تعني مستوى التركيز والاهتمام وممارسة الكفاءة داخل الجهاز، بينما X_2 تعني مستوى التركيز والاهتمام وممارسة الفاعلية فيه، بينما Y تعني مستوى الأداء المؤسسي المتوقع التحصل عليه، كما أن E تعني الخطأ العشوائي.

كما أظهرت النتائج كذلك أن "الكفاءة" قد أظهرت علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة مع (الأداء المؤسسي)، ولكن قدرتها على الدعم والرفع لم تكن بدرجة دعم ورفع "الفاعلية"، التي أظهرت تفوقاً ورافعة أكبر نوعاً ما تجاه المتغير التابع؛ فمعامل "الكفاءة" بلغ (0.485) في حين أن معامل "الفاعلية" بلغ (0.511)، بمعنى أن كل وحدة تركيز واهتمام وممارسة إضافية للكفاءة ترفع الأداء المؤسسي بمقدار (0.485) درجة، مع ثبات العوامل الأخرى، بينما زيادة وحدة واحدة من التركيز والاهتمام والممارسة للفاعلية ترفع الأداء المؤسسي بقيمة (0.511) درجة، وهذا هو جواب سؤال الدراسة الرئيسي حول مساهمة كل من "الكفاءة" و"الفاعلية" في رفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، والأسئلة الفرعية المتعلقة بعلاقة كل من الكفاءة والفاعلية بالأداء، والأهمية النسبية لكل منهما في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تُعزى لمتغير المحافظة.

ولفحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين نحو "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير المحافظة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (10)

نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في متوسطات الباحثين نحو الكفاءة و"الفاعلية" وعلاقتهما بتحسين الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير المحافظة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.438	10	.144	1.055	.397
داخل المجموعات	40.751	299	.136		
المجموع	42.189	309			
بين المجموعات	1.816	10	.182	.803	.626
داخل المجموعات	67.618	299	.226		
المجموع	69.434	309			
بين المجموعات	.898	10	.090	.403	.945



		223	299	66.694	داخل المجموعات
			309	67.592	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.68)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تُعزى لمتغير المحافظة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية؛ فالهيكلية الإدارية داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني واضحة ومحددة، وكل الفروع المنتشرة داخل محافظات الضفة الغربية تخضع لنفس اللوائح والقوانين والهيكلية، وتمارس نفس المهام والواجبات تقريباً، وتخضع لنفس المستوى من الرقابة والتحفيز، لذلك لا غرابة بأن تتشابه إجابات أفراد العينة المفحوصة، وتتسجم مشاهداتهم حول مستويات الكفاءة والفاعلية والأداء في هذه الأفرع. ملخص النتائج:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع ومتقارب من "الكفاءة" و"الفاعلية" و"الأداء" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت متوسطاتها (77.59%) و(77%) و(77.14%) بالترتيب. كما أظهرت الدراسة أيضاً أن محافظة "رام الله والبيرة" تعتبر صاحبة أفضل مستوى من الكفاءة والفاعلية وصاحبة أفضل أداء كذلك من وجهة نظر موظفي الجهاز.
- كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير وارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين "الكفاءة والفاعلية" داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وأداء الجهاز؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) للكفاءة والفاعلية مجتمعين بالأداء المؤسسي (84.3%)، وهي نسبة مرتفعة، لذلك خلصت الدراسة إلى أن التركيز والاهتمام بالكفاءة والفاعلية يعمل على تحسين الأداء المؤسسي بشكل جيد.
- كما أظهرت نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذي الدلالة الإحصائية كذلك أن "القيمة التفسيرية" للنموذج (R^2) تساوي (71%)، وهي قيمة تفسيرية مرتفعة، وعليه فإن معادلة الانحدار والمعدة للتنبؤ بمستوى الأداء المؤسسي كانت كالتالي:

$$Y = 0.009 + 0.485X_1 + 0.511X_2 + E$$

حيث أن X_1 تعني مستوى التركيز والاهتمام وممارسة الكفاءة داخل الجهاز، بينما X_2 تعني مستوى التركيز والاهتمام وممارسة الفاعلية فيه، بينما Y تعني مستوى الأداء المؤسسي المتوقع التحصل عليه، كما أن E تعني الخطأ العشوائي.

- كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول "الكفاءة" و"الفاعلية" وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي داخل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تُعزى لمتغير المحافظة.

توصيات الدراسة

1. ضرورة الاهتمام بالكفاءة داخل المؤسسات؛ والتي تعني الاستخدام العقلاني والرشد للموارد والوسائل المتاحة، وبأقل التكاليف، لأثرها الواضح في تحسين الأداء المؤسسي.
2. ضرورة الاهتمام بالفاعلية داخل المؤسسات؛ والتي تعني تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة، لأثرها الواضح في تحسين الأداء المؤسسي.
3. أهمية الجمع بين الكفاءة والفاعلية معاً، وعدم التركيز على أحدهما فقط دون الآخر، فالمنظمة التي تفتقر إلى الفعالية هي منظمة تفتقر إلى النمو وتطور الأعمال، أما المنظمة غير الكفؤة فهي التي تؤدي الأعمال بطريقة غير صحيحة، ولا تهتم بالتكاليف.
4. ضرورة البحث عن عوامل ومؤشرات أخرى إضافية يُفترض تأثيرها وارتباطها بالأداء المؤسسي، لإدخالها في النموذج التنبؤي بجانب متغيري الكفاءة والفاعلية، مع أهميتهما البالغة، من أجل رفع القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج؛ حيث أن أداء المؤسسة مصطلح واسع، يتجاوز مداه مفهوم "الكفاءة" و"الفاعلية"، بل قد تصل أبعاده ومعاييره الرئيسية سبعة أبعاد وربما أكثر.



المراجع

1. أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. جامعة الأزهر، غزة. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75513>
2. أبو النصر، مدحت محمد. (2023). نموذج الكفاءة والفاعلية من منظور اجتماعي وإداري. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، ص 33-50.
3. باطاهر، ابن عيسى. (2014). الفاعلية (Effectiveness). الموسوعة الإسلامية بلاغ. <https://www.balagh.com/mosoa/article/Effectiveness>
4. با مخرمه، خديجة أحمد محمد. (2016). أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات. المنال. <https://almanalmagazine.com/بحوث-ودراسات/أهمية-الكفاءة-والفاعلية-في-المؤسسات>
5. بجاني، أندريه ماري. (2023). الفرق بين الكفاءة والفعاليات ودورها في المكتبات. https://www.researchgate.net/publication/369299542_alfrq_byn_alkfat_walfalyat_wdwrha_fy_almkbtat
6. البيومي، محمد سعد مسفر، وعثمان، مزمل علي محمد. (2022). قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية-الطائف. مجلة الطب والقانون والصحة العامة، 2(2)، ص 1-24.
7. بن برطال، عبد القادر، والهاشمي، بعاج، ويوسف، خنيش. (2017). تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية). مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 1(1)، ص 199-215.
8. بورقية، شوقي عشور. (2011). التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء-حوار الأربعاء. جامعة الملك عبد العزيز، معهد الاقتصاد الإسلامي. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-857989>
9. ترغيني، صباح. (2011). دراسة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد خيضر – بسكرة.
10. جموعي، جميلة ومزهود، دليلة. (2024). الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة-دراسة ميدانية بجامعة المسيلة-الأساتذة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
11. الداوي، الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث-جامعة قاصدي مرباح، 7(7)، ص 2017-227.
12. الجندي، مفتاح. (2014). الأداء المؤسسي. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr83272.html>
13. الدفاع المدني. (2013). الدفاع المدني، النشأة والهيكلية.
14. رابح، سرير عبد الله. (2011) فعالية تسير المؤسسة أداة الإبداع (ورقة بحثية). الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة سعد دحلب البلدية، ج2، ص 376 – 386. <http://search.mandumah.com/Record/646979>
15. زواتيني، عبد العزيز وحاج الله، مصطفى. (2021). المورد البشري بين الكفاءة والفاعلية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، 8(1)، ص 120-143.
16. سعال، سومية. (2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، (35)، ص 81-90.
17. سفيان، نجادي وأمين، أسعد مخلوف. (2024). أثر أداء العاملين على مردودية البنك-دراسة حالة (عينة من بنوك ولاية سعيدة). جامعة الدكتور موالى الطاهر -سعيدة- الجزائر.
18. شاوي، صباح. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر.
19. شقير، عصام. (2023). مؤشرات قياس الأداء: استراتيجيات فعالة لتحسين أداء المؤسسات. شقير SHUKAIR



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



20. مؤشرات-قياس-الأداء-<https://shukair.net/> الضاوي، أحمد. (2025). الفرق بين الكفاءة والفاعلية في بيئات العمل: من النظرية إلى التطبيق العملي. مدونة قيود.
- الفرق-بين-الكفاءة-والفاعلية-https://www.qoyod.com/ara/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=auto_organic
21. عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء-مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
22. عبد الوهاب، أحمد. (2023). الفرق بين الكفاءة والفاعلية في بيئات العمل (أمثلة توضيحية). Scalers. <https://www.withscalers.com/blog/efficiency-and-effectiveness-difference>
23. عزوز، مرابط عياش. (2018). الكفاءة المهنية. <https://wamdabook.com/books/المهنيةالكفاءة/>
24. عيشور، نادية سعيد. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر.
- <https://sh-books.blogspot.com/2020/12/Scientific-research-methodology-in-the-social-sciences.html>
25. قانون الدفاع المدني (1998) "تعريف الدفاع المدني"، مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن.
26. القطب، مصطفى. (2024). إدارة الأداء-منظومة تقييم الاداء المؤسسي. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. <https://spskills.com/ادارة-الاداء/منظومة-تقييم-الاداء-المؤسسي/>
27. القليطي، سعيد علي وحسنين، وائل صلاح الدين. (2007). تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية (ورقة بحثية). مؤتمر التنمية الإدارية: الواقع والطموح، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- https://www.researchgate.net/publication/321410565_tryf_alkfat_alantajyt_lmzfy_al_qta_alam_wasalyb_qyasha_walyat_thsynha_bastkhdam_tqnyat_alhndst_alsnayt_Defining_productivity_efficiency_for_public_sector_employees_Methods_for_measuring_and_improving_
28. كرامر، ليندسي. (2025). الفعالية مقابل الكفاءة: ما الفرق. مدونة grammarly. <https://www.grammarly.com/blog/commonly-confused-words/effectiveness-vs-efficiency/>
29. للونة، تيلو. (2022). قراءة تحليلية لمفهوم الكفاءة ومجالاتها. مجلة مشكلات الحضارة، 10(2)، ص 119-128.
30. محمد، دعاء رضا رياض. (2014). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما- بحث في تطور الفكر الإداري. مجلة العلوم الإدارية، 32(3)، ص 168-212.
31. مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، ص 85-100.
32. نحلة، نجاة. (2016). سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة. معارف، 11(21)، ص 100-119.
33. Bhat, Adi. (2025). Descriptive Correlation: Descriptive Research vs. Correlational Research. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/ar/-البحث-الوصفي-مقابل-البحث-الترابطي/>
34. Elqadri, Z. M. et al. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries'. International Education Studies, 8(10), pp. 183–192.



35. Najar, Boushra W. (2020). Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations. Journal of Education and Culture Studies, 4(2), pp. 131-138.
36. <http://dx.doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131>
37. Stewart, Ali. (2025). Measuring Efficiency in the Workplace. OfficeSpace.
38. <https://www.officespacesoftware.com/blog/measuring-workplace-efficiency/>
39. Swanson, Richard A., and Holton 3, Elwood F. (1998). FOUNDATIONS of HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. BERRETT- KOEHLER PUBLISHERS INC., San Francisco.
40. Wijayanti, Fatmasari and Sari, Retno Titi. (2023). THE INFLUENCE OF COMPETENCY ON EMPLOYEE PERFORMANCE: (A LITERATURE REVIEW). International Journal of Accounting Management Economics and Social Sciences (IJAMESC), 1(6), pp. 920-931.