

## أساسيات كفاءة العمل الإداري: دراسة وصفية تحليلية في تصنيف كفاءات العمل ومقاييسه

Abubaker Ahmed<sup>1</sup>, Mohammad Nashief S. Pisomi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية:

[b\\_aker\\_7899@yahoo.com](mailto:b_aker_7899@yahoo.com)

<sup>2</sup> محاضر متقدم بكلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية: [mohammadnashief@usim.edu.my](mailto:mohammadnashief@usim.edu.my)

### ملخص

ناقشت الورقة أساسيات مفهوم كفاءة العمل من حيث تصنيفها ومقاييسها، وتكمن أهمية الكفاءة بكونها معيار يحدد تقويم العاملين والإداريين، من خلال القدرة على إبراز المهارات والمعارف ضمن المهنة. لذا هدفت الورقة: بيان تصنيف كفاءة العمل الإداري، وعرض خصائص كفاءة العمل ومقاييسها. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، تمت مناقشة الموضوع في مبحثين. حيث أشارت النتائج إلى: أنواع عديدة من كفاءة العمل، منها؛ الكفاءات الفردية لامتلاك أساليب تقنية وفنية، الكفاءة الجماعية التي تبرز قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى، الكفاءات النوعية التي ترتبط بالمجال المعرفي والمهاري والوجداني، الكفاءات التنظيمية المستعرضة التي تطبق وتوظف ضمن سبل متطورة وجديدة، الكفاءة التنظيمية كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة وتشكل الكفاءة التقنية، الكفاءة الذاتية ضمن معتقدات الفرد في قدرته على إنجاز الأهداف. تباينت خصائص الكفاءة فمنها: معالجة المشكلات وحلها، كفاءات تنظم العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأشخاص، هناك كفاءات ترتبط بالمهارات والمعارف والتكيف والإلتقان. ومن حيث مقاييس الكفاءة، فقد استعرض الباحث تسعة مقاييس هي: المهارة، المقدرة، الرؤى، الإنجاز، السلوك، الريادة، أصالة التفكير، الاتصال، المهارات الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة العمل، تصنيف الكفاءة، مقاييس الكفاءة.

### مقدمة

كفاءة العمل، مصطلح حديث يتداخل في مفهومه مع مصطلحات كثيرة، عبر مفاهيم متداولة تشابه مصطلح الكفاءة، منها: المهارة، الفاعلية، القدرة، الاستعداد، السلوك، الهدف، والإنجاز. ومن هنا سوف نناقش مفهوم كفاءة العمل بشكل مركز، لكي نحدد المفهوم بشكل واضح ومتميز عن المفاهيم الأخرى، ومن ثم بيان أهميته وأنواع الكفاءة وخصائصها ومقاييس الكفاءة.

وهناك خلط وعدم وضوح في مفهوم الكفاءة من وجهة نظر رجال الاقتصاد ورجال التخطيط التربوي التعليمي وذلك من خلال تناول مفهوم الكفاءة العملية التعليمية ونلاحظ انهم يخلطون بين الكفاءة ومفاهيم اخرى كالفاعلية والجودة. وتعرف الكفاءة بأنها: هي القدرة التي يتمتع بها الفرد والتي تمنحه الإمكانية لإنجاز المهام الموكلة اليه لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال استخدامه للإمكانات المتاحة لديه (خصاونة، 2011، 23). وعرفت الكفاءة أيضا بأنها: القدرة على انتاج الخدمة وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقد وجهه وتكلفة. (Bernard, 2002, 130) في (خير الله، 2009، 235)

كما يمكن تعريف الكفاءة وقياسها من خلال علاقة الارتباط بين المدخلات والمخرجات، هناك يفترض أن المدخلات العملية التعليمية تكمن في التواصل بين اعضاء الهيئة التعليمية والتلاميذ، والفترة الزمنية لحضور الهيئة التعليمية والإداريين والفنيين، أما المخرجات فهي تشير إلى الفترة الزمنية التي يمضيها الطلاب في التعلم والكتابة (Cuthbert, 1987: 167) في (خير الله، 2009).

وتعرف الكفاءة أيضا بأنها: دالة تبين العلاقة بين الفعالية والاقتصاد، وهو أن يتم الحصول الكثير من المخرجات من مجموعة معينة ومحدودة من المدخلات. (Dockrell, 1990: 149) في (حبتور، 2005). وعرفت الكفاءة أيضا بأنها: القدرة على استثمار جميع الإمكانات والمصادر في إنجاز الأهداف المعلن عنها. (الببلاوي، 1995: 12).

فمفهوم الكفاءة من منظور العملية التعليمية مثلاً؛ يتكون من مدخلات أعضاء الهيئة التعليمية والفنيين والإداريين والتلاميذ، والأجهزة التقنية والمباني، ولكي تتحقق الأهداف لابد من وجود هيكل إداري تنظيمي، ينسق بين جوانب العملية التعليمية والرقابة، وكما يقوم بقياس الاداء ومدى كفاءته.

#### أهمية الكفاءة بالنسبة للعمل الإداري:

وتكمن أهمية الكفاءة من كونها المقدرة على إعطاء تقويم سليم للعاملين بشكل عام وللإداريين بشكل خاص، والكفاءة معيار يحدد لهذه المقدرة وهو من اهم المعيار التي يستدل بها في الكثير من الامور الإدارية، فهو معيار يعتمد عليه في فرز العناصر التي تحقق مصلحة الجهاز الإداري، ويكون ذلك من خلال إنجاز الأهداف عبر استخدام جميع الإمكانات والمصادر المتاحة المادية والبشرية. (الكيلاي، 1989)

وهناك الكثير من الامور التي توضح مدى أهمية الكفاءة في العملية الإدارية وهي كالاتي:

أ. يعتبر معيار الكفاءة عنصراً مهماً للتمايز بين المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية، ويفضل الذين تتوافر فيهم القدرة على إنجاز ما يوكل إليهم في كافة الظروف مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى للكفاءة في العمل.

ب. كما يعد معيار الكفاءة مقياساً لمدى نجاح الإداريين أو الموظفين الإداريين، فإن كفاءتهم تشير إلى مدى صلاحية استمرارهم في العمل الموكل إليهم ولشغلهم المنصب القيادي، وإلا تعرض هذا الإداري إلى النقل إلى وظيفة غير قيادية، أو قد يستغنى عنه كلياً.

ت. يعتبر معيار الكفاءة وسيلة غير مباشرة لتطوير مستوى الاداء الوظيفي للإداريين أو العاملين، كما ان تقويمهم يتم من خلال درجة كفاءتهم في العمل سواء من حيث الأسلوب في العمل وطريقة استغلالهم للموارد البشرية والمادية المتاحة، وما يسعون اليه من زيادة في المهارة والمعارف عن طريق التدريب والتعلم، كل هذه الامور إذا ما تحققت لا بد ان تنعكس ايجاباً على رفع معدلات الاداء.

ث. إن اهتمام الجهاز الإداري بقياس درجة الكفاءة إلى تبيان الكثير من المؤشرات التي تبين درجة الكفاءة لدى المدراء، وهؤلاء المدراء يسعون إلى زيادة فهم العمل والجزئيات التي يتطلبها العمل مما يسهم في ارتفاع مستوى المدراء بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة (العدوي، 1990: 129).

لذلك فإنَّ المفهوم العام للكفاءة يشمل؛ القدرة على إبراز المهارات والمعارف ضمن الحقل المهني، كما تشمل التخطيط والتنظيم والقدرة على التكيف مع جميع النشاطات الجديدة. وتبعاً لذلك يعدّ اكتساب الكفاءة بحسب رأي الباحث تحدياً يفوق في أهميته اكتساب المهارات والمعارف.

### المبحث الأول: تصنيف كفاءة العمل الإداري

ميّز العدوي، (1990) في دراسته بين أنواع عدة من الكفاءات، التي تتناسب وحاجات المجتمع وتطوره ونموه، وهذه الأنواع تم تصنيفها كالآتي:

أ. الكفاءات الفردية والجماعية: وتظهر الكفاءة الفردية من خلال استعراض المهارات العملية، وتكون هذه المهارات مقبولة في الوسط المهني، من خلال عدد من الاساليب التقنية والفنية كالتجارب. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تبرز قدرة المنظمة أو عدم قدرتها على منافسة المنظمات الأخرى، ويقوم المجتمع بالحكم وتقييم المنظمة من خلال اختيار المورد الأكثر كفاءة.

ب. الكفاءات الخاصة أو النوعية: هذه الكفاءة ترتبط بالمجال المعرفي والمهاري والوجداني، وهذه الكفاءة خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام الموكلة إلى الإداريين في كل قسم من أقسام المنظمة، التي تفرض عليهم التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الذي سيقومون به وأوكل إليهم، ومدى قدرتهم على الإنجاز بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة.

ت. الكفاءات التنظيمية المستعرضة: هي الكفاءات التي يتم تطبيقها وتوظيفها ضمن سبل متطورة وجديدة، فكلما كانت السبل والمجالات التي تطبق فيها الكفاءة نفسها واسعة ومتنوعة وتختلف عن المجالات الأساسية؛ كلما كان مدى مستوى هذه الكفاءة ودرجتها عالية. والكفاءات التنظيمية أو المستعرضة تمثل أيضا أساليب عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يتم تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المنشودة (خير الله، 2009: 235).

ث. الكفاءة التنظيمية: وتتضمن كفاءات متنوعة حسب التسلسل الوظيفي في المنظمة، وحسب تنوع الوظائف؛ كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة، هذه الكفاءة تشكل الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقة الإنسانية والكفاءة الإدارية من ناحية، ومن ناحية أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التطبيق أو التنفيذ، كفاءة الرقابة، كفاءة التقييم (خير الله، 2009).

ج. الكفاءة الذاتية: تعتبر الكفاءة الذاتية من أهم أنواع الكفاءة وتعود إلى معتقدات الفرد حول قدرته على تنظيم وتنفيذ جميع المخططات العملية وإنجاز الأهداف المنشودة بسرعة وأكثر فاعلية (Khassawne, 2005: 39) في (السكرانة، 2009). كما تلعب الكفاءة الذاتية دورا مهما في خفض درجة التوتر لدى الأفراد، لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون كفاءات ذاتية في مجالات مختلفة ومتنوعة؛ تكون قدراتهم على مواجهة هذه الحياة، وما يرافقها من إرهاصات أو فشل تكون أكثر فاعلية من غيرهم (علي، 2000). لذلك إذا شعر الفرد بأنه يمتلك القدر على تنفيذ وإنجاز الأهداف المنشودة، فإن هذا الفرد يسعى إلى جعل هذه الأهداف تحقق فعلا، وهناك مصادر عدة تقوم على دعم الكفاءة الذاتية وتنميتها وتطويرها، وهم: الوالدان، والأصدقاء، والمعلمون، والمدراء. وبما ان الكفاءة الذاتية تعد وسيطا هاما ومعرفيا للسلوك عند الأفراد، فهي تسهم في قياس وتحديد ما سيبدله الفرد من جهد في السعي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، فالأفراد الذين يمتلكون حس قوي بالكفاءة الذاتية، يجعلون تفكيرهم مركزا في اتجاه حل المشكلة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها (الجبوري، 2002: 127).

ح. الكفاءة الفنية: يشير مصطلح الكفاءة الفنية إلى القدرة التي يمتلكها صاحبها، وتعطيه إمكانية إنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد وبأقل جهد ممكن، عن طريق استخدام ما يتوفر لديه من إمكانيات مادية. وترتبط الكفاءة الفنية بأمر كثيرة منها؛ الربط بين الجهد المبذول والنتيجة التي تم الحصول عليها، كما أن التقدم التقني يلعب دورا في إضفاء زيادة الكفاءة الفنية للفرد إلى جانب المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه (زويلف، 1993: 253). وهذه الأنواع من الكفاءة هي التي يتمتع بها أغلب المديرين والأفراد العاملين، ولكن هناك القليل من المديرين الذين يتمتعون بأنواع محددة من الكفاءات وهي: الذاتية والفنية والتنظيمية. لذلك ركز الباحث في دراسته على هذه الأنواع الثلاث، لكونها كفاءات خاصة بأفراد محددين دون غيرهم.

### المبحث الثاني: خصائص كفاءة العمل ومقاييسها

تتباين خصائص الكفاءة تبعا لمجال العمل، فهناك كفاءات ترتبط بالتعلم ومعالجة المشكلات وحلها، مثلما توجد هناك كفاءات تنظم العلاقات الاجتماعية والتفاهم فيما بين الأشخاص، ونجد أن هناك كفاءات ترتبط بالمهارات والمعارف والتكيف والإلتقان (الكيلاي، 2001). وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا وكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين.

لذلك لا بد لنا أن ندرک بأنه يجب أن نعتد على بعض الخصائص، التي تطرقت لها الفتلاوي، (2003) في دراستها، وهي كالاتي: تعدد الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة، في إطار منهج مبني على الكفاءات. إذ تشمل الكفاءات كافة المعارف ومختلف المجالات ومدججة معها. فهي تستمد خاصيتها الديناميكية من تطور المجتمع المحيط بها، لذلك تكون غير جامدة ولا مطلقة. حين تأخذ مكانها من خلال الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال تطبيقه لنهج محدد. لذلك ترتبط الكفاءات على الدوام بإنجاز المهام الموكلة للفرد وبسلوكياته، والتي تعد مؤشرات حقيقية وموضوعية تسمح بالملاحظة والتقييم.

### مقاييس الكفاءة:

ناقش العديد من الباحثين والمنظرين الجوانب المتعلقة بمقاييس الكفاءة، وفي الفقرات الآتية يستعرض الباحث أهم تلك الجوانب:

**المهارة:** وهي ما يمتلكه العاملون من قدرات وإمكانات مهارية لتحقيق الاستراتيجية المطلوب تنفيذها، وهي كفاءات معينة، تكتسب بالتعلم، والمهارة هي الاتقان وهذا الاتقان يرتبط بالصناعة والفن ويتم اكتساب المهارة عبر وسائل تعليمية ومعرفية الأكثر تجريدًا (الفتلاوي، 2003: 16).

**المقدرة:** وتعني أن يكون المدير أو الإداري قادرًا على التفكير الواضح والسريع، وأن يعرف متى يجب أن يأخذ ومتى يجب أن يعطي، ويجب أن يكون قادرًا على التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة، وأن تكون لديه القدرة على تحديد موقفه الفاعل والمؤثر، وأن يمتلك القدرة على المبادرة والقيادة، ويفرض إستراتيجية تقوده إلى السيطرة على المنظمة وأن يحصل على أعلى وأفضل الأهداف المرجوة (العساف، 1999: 40).

**الرؤى:** هي السمة الضرورية للمبادرين في قيادة المنظمة، باتجاه استقرار المستقبل بشكل واضح، وباتجاه تحفيز العاملين للبحث عن إنجازات فعالة لتحقيق تقدم وتطور نجاح المنظمة واستمرارها. فهي نقطة البدء الأولى في هيكلية العملية التنظيمية، التي تعني توصيف ما يسعى إليه المبادرين الأكفاء في الأمد البعيد. وتعتبر في الوقت ذاته عن النجاح المتوقع في سير العملية التنظيمية للمنظمة (Kuratko, et. al., 2001,9) في (السكرانة، 2011).

**الإنجاز:** هو ما يقوم الفرد بتحقيقه بشكل آني من سلوك محدد، وهذا المعنى يقترن نوعًا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهوميهما وأبعادهما. فإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز (السكرانة، 2009؛ 123).

**السلوك:** يختلف السلوك الإنساني بحسب المجال والتخصص والموقف الذي يكون فيه الفرد، فالسلوك إذا هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته (الصيرفي، 2005: 3).

كما أن السلوك يعبر عن الحياة العملية داخل المنظمة التي يفترض أن تتميز بالحركة الديناميكية، وهو سلوك هادف يهتم إلى العقل والبصيرة، وهو الدراسة التي تعنى بنشاط المدير وسلوكه وهو يمارس عمله الإداري والطريقة التي يمارس فيها وتأثيره في الآخرين (العساف، 2005).

**الريادة:** هي العملية الإبداعية المنظمة المستخدمة من قبل الفرد، للوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل والإتيان بأشياء جديدة لم يأتي أحد بمثلها في العملية الريادية. إلى جانب تحقيق توفير للموارد كافة من مادة ووقت وجهد لازمين (Kuratko & all, 2001,9) في (السكرانة، 2011). حيث يكون الأشخاص لديهم قدرات قيادية بدرجات متفاوتة، فالريادة لها أهمية قصوى في تحديد مدى كفاءة الشخص الإداري، لأجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**أصالة التفكير:** وهذه الأصالة تمثل قدرة الفرد الذهنية والعقلية، على توليد الكثير من الأفكار المبدعة والمتشعبة، ويقوم بتحليل تلك الأفكار ويثمنها، واختيار الفكرة الأفضل من مجموع الأفكار المتولدة، والوصول إلى حلٍ للمشكلات أو مجموعة حلول تكون في معطياتها غير متوقعة (السكرانة، 2011).

**المهارات الشخصية:** يجب على المبادرين أن يتمتعوا بمهارة عالية لمعرفة المسائل والقضايا خلال التخطيط، الإستراتيجيات والتكتيك المطلوب لحل المشكلات أو القضايا الموكلة إليهم وبالشكل المقنع وبواسطة الاتصال والاقناع المؤثرين والتمتع بالذكاء والمعرفة والفتنة والقدرة على التفكير والتحليل (السكرانة، 2011).

**الاتصال:** وهو عملية نقل وتبادل المعلومات التي يكون لها معنى وقيمة بين شخصين على الأقل. والاتصال هو الذي يتم اعتماده من قبل المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. (درة وآخرون، 1994). لذلك يعتبر الاتصال من الضرورات الملحة لأنه بدون الاتصال يصعب على الموظفين معرفة توجه الإدارة والأهداف التي تطمح في الوصول إليها.

#### خاتمة

تناول الباحث في هذه الورقة كفاءة العمل، حيث تم التطرق إلى مفهوم الكفاءة، وإلى أهمية الكفاءة وبين ان أهمية الكفاءة تكمن في كونها تفضي إلى إعطاء تقويم سليم للمبادرين من الأفراد بشكل خاص. والكفاءة معيار يحدد لهذه القدرة، وهو لذلك من أهم المعايير التي يستدل بها في الكثير من الأمور الإدارية. وناقش البحث أنواع الكفاءات واعتمد في دراسته على أهم ثلاثة أنواع هي: الكفاءة الفنية والذاتية والتنظيمية، وبين كذلك خصائص كفاءة العمل من حيث التواصل الاجتماعي وحل المشكلات، و تم استعراض وبيان مقياس كفاءة العمل من خلال العديد من المقاييس.

## قائمة المراجع

- البلاوي، حسن. 1995. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي وتحديات القرن (21)، القاهرة: مركز اعداد القادة.
- الجبوري، سظام أحمد. 2002. تطوير التربية والتعليم في العراق. مجلة دراسات اجتماعية، العدد التاسع، السنة الثالثة، بيت الحكمة، بغداد.
- خير الله، جمال. 2009. الإبداع الإداري. الأردن: دار أسامه للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- درة، عبد البارى والمدهون، موسى توفيق. 1994. الإدارة الحديثة. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- زويلف، مهدي. 1993، حالات وبحث في الإدارة بين النظرية والتطبيق، عمان دار مجدلاوي الطباعة.
- السكرانه، بلال خلف، 2011 التطوير التنظيمي والاداري ط2 عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الصبريني، محمد عبد الفتاح. 2005. الإدارة الرائدة. الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر.
- العساف، محمود عبد الحميد. 2005. واقع الإدارة المدرسية في محافظه غزة في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، أحمد. 2000 فاعلية برنامج إرشادي في الدراما النفسية في خفض التوتر وتحسين الكفاءة الذاتية المدركة لدى عينه من طلبة الصف السابع الأساسي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغامدي، خالد عبد الله الرباني، 2014 دور التدريب في رفع كفاءه اداء موظفي القطاع العام، دراسة حاله وزاره الشؤون الاجتماعية، مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقه الباحة، بحث ماجستير في العلوم الإدارية والمالية المملكة العربية السعودية جامعه الباحة.
- الفتلاوي، سهيلة محسن. 2003. كفاءات التدريس المفهوم والتدريب والأداء. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد قاسم. 1997. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الأولى، عمان: مكتب دار.
- الكيلاي، شاديه، 2001 دراسة ميدانية للكفاءات المهنية لخريجي المدارس الثانوية الزراعية في محافظه الدقهلية، رسالة الدكتوراه، مقدمه إلى كلية التربية جامعه المنصورة.

