

دور الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية

The role of supervision in raising the level of professional competence

دحمان نوال

جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، dr.dahmanenawel@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/07/19 تاريخ القبول: 2022/09/18 تاريخ النشر: 2022/10/08

ملخص:

تمثل الرقابة إحدى العمليات الأساسية في المنظمات المختلفة وإحدى الوظائف الإدارية للمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ويمثل وجودها ترابط مجموعة من الأجزاء أو حول الخصائص المتفاعلة ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لا بد من ممارسة العمليات الإدارية حيث تمثل الرقابة إحدى العمليات الحيوية في تنظيمات العمل ومن جانب آخر نجد أنه أصبح مفهوم الكفاءة المهنية أحد أبرز المصطلحات شيوعاً في المؤسسة الاقتصادية وهذا نظير المكانة التي تحتلها في العملية الإنتاجية خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة وفي ظل الحركات الفكرية التي تهتم بالفرد وتعتبره الحلقة المركزية في العملية الإنتاجية حيث أصبح الإنسان أو العامل محور الاهتمام ليس داخل المؤسسة فقط بل و خارجها أيضاً . لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين الرقابة والكفاءة المهنية.

كلمات مفتاحية: الرقابة الإدارية ، الكفاءة المهنية ، الإدارة

Abstract: Oversight is one of the basic operations in different organizations and one of the administrative functions. The organization is a purposeful social unit and its existence represents the interdependence of a group of parts or about the interacting characteristics. In order for the organization to achieve its goals efficiently, it is necessary to practice administrative processes, where oversight represents one of the vital processes in work organizations. On the other hand, we find that the concept of professional competence has become one of the most common terms in the economic institution, this is analogous to the position it occupies in the production process, especially in light of the changing conditions known to society in general and institutions in particular, and in light of the new intellectual movements that care about the individual and consider him the central link in the production.

process, where the person or worker has become the focus of attention not only within the institution, but And outside too. That is why this study came to examine the relationship between supervision and professional competence

Keywords: Administrative Oversight . Professionalism .Administration

قد تباينت المدارس الإدارية، بشكل عام، حول تحديد مفهوم واضح ودقيق للرقابة، فقد ركز الفكر (التقليدي الكلاسيكي) على الرقابة التصحيحية، التي تقوم على أساس اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد إتمام تنفيذ الخطط، لمعالجة الانحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي، أي أثناء تنفيذ خطط المنظمة .

وفي ضوء ذلك تتم عمليات التحفيز (العقاب أو الثواب) لأفراد المنظمة حسب مستوى الأداء وطبيعة تنفيذه. ويتضح من ذلك اتجاه الفكر التقليدي إلى اعتماد أسلوب الرقابة، بعد (تنفيذ الأداء المطلوب)، أي المقارنة مع الخطط بعد (التنفيذ)، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بهذا الشأن.

أما المفهوم الحديث للرقابة فإنه يعتمد أسلوب الرقابة الوقائية (التي تقوم على أساس التنبؤ) بما سيتوقع تنفيذه، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حصول الانحرافات المعينة بهذا الصدد. أي أن دور الرقابة يعد عملاً مستمراً تمارسه الإدارة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط بالكامل من خلال العمليات التشغيلية لكي يستطيع تجاوز الانحرافات قبل حدوثها وبالتالي تفادي الأضرار الناجمة عنها .

أولاً مفهوم الرقابة :

لقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من لدى العديد من الباحثين والمتخصصين لما يشمله من أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، من خلال العمليات التشغيلية والفعاليات التنفيذية. وتباين تحديد المفهوم الدقيق والشامل لمعنى الرقابة مما شكل بطبيعته تبايناً في المفاهيم المتعلقة بشأنه، من حيث الوضوح ولو أنها غير متباعدة من حيث المكونات الأساسية لفكرة الرقابة ومفهومها . فقد عرف الدريج¹ الرقابة بأنها عملية مستمرة لمقارنة الانجازات، الفعلية بالعمليات المخططة سواء أكانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلاً واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك»

، وأكد على كون عملية الرقابة فعالية مستمرة في إنجاز المهمات وأهداف المنظمة. كما عرفها دور² بأنها عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن يتم تجنبها، أو عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة. فهو يركز اهتمامه إذن، على اعتبار العملية الرقابية وظيفة أساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ، كما عرفها ثايروف³ على أنها «نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقاً لغرض إنجاز أهداف المنظمة. وينطلق هذا التعريف من الأبعاد الفكرية للنظريات الإدارية الحديثة في اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتضمن المدخلات والمخرجات ويجري التوصل من خلال العمليات إلى تحقيق أهداف المنظمة اتخاذ القرارات الهادفة لتجاوز الانحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي عبر عملية للمنظمة

ثانياً أنواع الرقابة : Types of Control

هنالك أنواع متنوعة عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها ، ولكل نوع مزاياه وسلبياته ، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماداً على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

توقيت تطبيق وممارسة الرقابة : وتصنف أنواع الرقابة على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

1-1 رقابة وقائية سابقة (Pre control/pre action) M

¹ محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة . المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر ، الاسكندرية، ط 05 1987، ص ص 291.292

² محمود معن عياصرة مروان محمد بن احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008، ص 81

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 316

ويطلق عليها أيضا الرقابة الأولية (Per liminary)، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، ورقابة التغذية الأمامية (feed forward) وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات و النشاطات من أجل تجنب أسباب أي انحرافات يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلاً من الانتظار حتى إنجاز عمل معين ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات والإجراءات والقواعد التنفيذ النشاطات مسبقاً و مقدماً وتقلص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وبالرجوع إلى منظور النظم فإن هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات (input) لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح ، فالرقابة الوقائية تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية (قبل تحويلها إلى مخرجات، فمثلاً يجب اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط ومتطلبات الوظائف المختلفة، والمواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تطابق مستويات الجودة المقبولة ويجب أن تتوافر في المكان والزمان المناسبين، والمواد المالية يجب أن تتوافر بالقدر المناسب وفي الأوقات المناسبة ، وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة¹

1-2- الرقابة المتزامنة الآتية: Concurrent Control ويطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ("transformation") ، وتنفذ الرقابة المتزامنة أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرون والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة، والتوجيهات التي يصدرها المديرون لمرؤوسيهـم تشمل تعليمات للمرؤوسين بشأن الأساليب والإجراءات المناسبة والإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان إنجاز العمل بشكل ملائم، ويجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة وأهدافها المحددة ، و معقولة ومفهومة ومصاغة بشكل مناسب والرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها.² ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضاً في تحديد أي مخرجات غير مقبولة (لا تطابق المعايير) والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

1-3 الرقابة اللاحقة : (post action) ويطلق عليها أيضا رقابة التغذية الراجعة (feedback) أو الرقابة العلاجية (corrective) ، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل / النشاط لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج المخرجات (outputs)، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها³ وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية فقط، بل وأيضاً في توجيه الرقابة الوقائية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية، ومن أمثلة الرقابة اللاحقة :

تحليل البيانات المالية، تحليل التكلفة المعيارية، قائمة الدخل، الميزانية، والنسب المالية المختلفة ، وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق بعدما تكون قد تمت عملية التحويل (transformation) وهكذا فهي تركز

¹ عبد السلام أبو الفحف: أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديد لنشر، الإسكندرية سنة 2002 ص 476

² د. علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية- مصر سنة 2002-2003 ص 372-373.

³ محمد فريد الصحف و آخرون: مبادئ الإدارة- الدار الجامعة الإسكندرية سنة 2001-2002 ص 350

على النتائج بدلا من المدخلات أو عملية التحويل ومثل هذا النوع من الرقابة مفيد جدا لأنه يوفر للمديرين قاعدة / أساسا لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، وتوفر تبصرة في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، كما يفيد هذا النوع من الرقابة في صقل وتهذيب قدرات المنظمة التخطيطية، فالمعلومات حول عدد الوحدات المنتجة والمباعة، وتكاليف الإنتاج، ومستويات الجودة، ومعدل العائد على الموجودات و صافي الربح وغيرها، وهي ضرورية وأساسية لتعديل وتنقيح الأهداف والمعايير ووضع خطط جديدة، وبتوثيق المنجزات تمكن الرقابة اللاحقة من توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين

2-1 من حيث مصدر الرقابة : تصنف أنواع الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين هما :

الرقابة الداخلية (Internal Control) و تسمى أحيانا المراجعة لداخلية، وفيها يقوم كل مدير /رئيس بمراقبة نشاطات و عمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها،¹ كما أنه قد تعهد مسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها إلى هيئة داخلية متخصصة (وحدة ، مكتب، جهاز ، قسم، ... الخ) وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات أخرى في عملها وبالتالي الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة من أهم مهامها :

- تقييم مدى توافق عمليات ونشاطات المنظمة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة
- تقييم مستوى كفاءة وفاعلية الأداء واستخدام الموارد
- المحافظة على موجودات المنظمة.
- تقييم مختلف عمليات ونشاطات المنظمة

2-2 الرقابة الخارجية: (External Controls) وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المنظمة ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة،² وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة وتفصيلية لكل الجوانب والمجالات، فهي تقوم بالتأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات والقوائم المالية موجودة فعليا والتحقق من وجود المخزون والمعدات والآلات والموجودات التقديرية، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات وموارد المنظمة

3- الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها : تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع هي

3-1 الرقابة الدورية : Periodic control وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر

3-2 الرقابة المفاجئة العرضية (occasional): وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية والتفتيشية التي يقوم بها المسؤولون

3-3 الرقابة المستمرة: (Continuous) وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة و التقييم المستمر

ثالثا مراحل عملية الرقابة داخل المنظمة :

- وضع معايير الأداء و الإشراف على سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل نتائج العمل .

1 مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال : المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 2003، ص258.

22 مصطفى عبد الله وأبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص386-387.

- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الانحرافات أن وجد وأسبابها والمسئولية عنها.
- اتخاذ القرارات السريعة لمعالجة الانحرافات
- رفع التقارير عن تقدم عمليات التنفيذ ونتائج العمل والانحرافات المعنوية إلى المستويات الأعلى.

1 وضع معايير الأداء : تشكل معايير الأداء الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي ، وهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه ، وتعتبر الأهداف المحددة معنا يمكن استخدامه سواء تعلل ذلك في شكل كمي مثل كمية الإنتاج المطلوب انتاجها أو الوقت المحدد للإنتاج أو في شكل وصفي مثل مستويات الجودة ... إلى غير ذلك ، بجانب بعض المعايير غير الملموسة مثل نوع أسلوب الإشراف الذي يتلقاه العاملون ويجب عند وضع المعايير أن تحدد نسبة المسموحات أو التجاوز المسموح به عن المعدلات حيث نادرا ما يتطابق الأداء الفعلي مع المعايير.

2 إشراف على سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل نتائج العمل : ويتم في هذه المرحلة الإشراف على سير عمليات التنفيذ، وتسجيل النتائج عن طريق الملاحظة الشخصية للرئيس أو من خلال التقارير التي يرفعها إليه المرؤوسين

3 مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها والمسئولية عنها : بعد تسجيل نتائج العمل يتم مقارنتها بالمعايير ، وتعتبر عملية المقارنة عملية نبيلة عندما تكون الأوامر موضوعية وملموسة ويتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسئولية عنها

4. تحديد الانحرافات : يصبح وضع المعايير والإشراف على سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها وتحديد الانحرافات بدون جدوى دون اتخاذ إجراءات إيجابية للمعالجة بسرعة ، ومتابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدى النجاح في تصنع الانحرافات . هنا في التقرير عن تقدم عمليات التنفيذ ونتائج العمل وذلك حتى تتمكن الإدارة العليا من أداء دورها الرقابي واتخاذ إجراءات تصحيح الانحرافات إذا كان ذلك يخرج عن نطاق عمل المشرف عيوب في الخامات من بالإضافة إلى مساعدتها في معالجة الوظائف الإدارية الأخرى

الكفاءة المهنية:

ورد في " معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية" أن الكفاءة تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة أو النتائج المرجوة طبقا لمعايير محددة مسبقا، وتزداد الكفاءة كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا، أو كلما كانت نسبة العائد إلى التكاليف أفضل، كلما كانت الكفاءة أعلى¹

"كما عرفت الكفاءة بواسطة boytzis على أنها إحدى السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف، ويساعد التعرف على الاختلافات بين الكفاءات المختلفة في التمييز بين أصحاب الأداء المرتفع المستوى وأصحاب الأداء المتوسط المستوى، ويطلق على أولئك الذين يتمتعون بالقدر الكافي من مستوى الأداء الكفاءات المؤهلة أو الأساسية²

¹ عبد العزيز عبد الله الدخيل، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 86، ص 200

² باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، دون بلد، الطبعة الثانية، 2006، ص 42.

الكفاءة المهنية حسب محمد عاطف غيث: "الكفاءة أو الفعالية هي التي يوصف بها فعل معين، وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف¹

تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات (outputs السلع أو الخدمات²

إن تناولنا لمفهوم الكفاءة المهنية جعلنا نسعى إلى معرفة وتحديد مكانتها ودورها داخل المؤسسة، ويتبين لنا أن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على تحقيق الأهداف عبر تسخير الإمكانيات المتوفرة سواء كانت مادية أو بشرية، ومحاولة ترشيد العنصر البشري عن طريق الإهتمام بمختلف مهاراته وقدراته وخبراته ومحاولة تطويرها واستثمارها بشكل عقلائي، وهذا ما يكسبه جوانب نفسية وعلمية تمتاز بسرعة الوقت واختصار الجهد وتفهم واعي مدرك مع تحسين مستوى مقدراته وتدريب مهاراته المهنية ليصبح كفاء في أدائه الوظيفي.

أولاً: خصائص الكفاءة

ترتكز الكفاءة على عدة خصائص منها:

1-الكفاءات عامل داخلي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد

2- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، فالمدبر الكفاء مثلاً هو الذي يحقق أفضل

نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات³

3- تتجلى من خلال تطبيق المعارف والقدرات

4- لها طابع تجميعي وتراكمي لأنها مزيج من عدة معارف وقدرات

5- الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة.

6- الكفاءات شاملة ومدجة للمعارف ولمختلف المجالات.

7-الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة وتستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر 2016 ص. 138.

² عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011 ص. 82.

³ نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ص. 63.

8- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها

ثانيا: شروط اكتساب الكفاءة

- توافر الرغبة والاستعداد وتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين.
- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب ثوبا وعقابا.
- الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وا لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة¹.

ثالثا: أنواع الكفاءات

1:الكفاءات الذهنية :

وهي القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة الشامل لأهداف المنظمة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتوافر مثل هذه القدرات يساعد على التخطيط وتوجهاتها في المستقبل .

وتزداد الحاجة إلى الكفاءات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه القدرات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناءؤه على الكفاءة وتوافر هذه الكفاءات وليس على الأقدمية.

2 -الكفاءة السلوكية:

وهي فهم دراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ويلاحظ أن هذه الكفاءات مطلوب توافرها بكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المدير بغض النظر مستواه التنظيمي

¹ عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر، 2007ص. 317

يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة على تصرفاتهم¹

3 -الكفاءة الفنية:

ويقصد بها المعرفة والقدرة الفنية المتميزة والمتخصصة على أداء عمل معين . وتختلف الحاجة إلى الكفاءات الفنية باختلاف المستوى الإداري ف رؤساء الأقسام والمشرفون يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيههم حتى يستطيع المشرف أن يفهم طبيعة عملهم واتخاذ القرارات السليمة التي تمسها وتقل الحاجة إلى الكفاءات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المديرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة²

4 -الكفاءات الفردية:

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر³

ويقصد بها أن يكون الفرد حيويا يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشر الجو المناسب للتطور متجها نحو العمل الجماعي، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يتصرف بمرونة.

5 -الكفاءات الجماعية أو المحورية:

وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح بتطوير الموارد وتراكمها، وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها. وهي تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

رابعا: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

¹ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال) مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين(، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 58، ص2003

² عبد الخالق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص. 3.

³ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2001، ص. 59، 61

1- المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدم) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

-المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي

-المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة

المقاييس النوعية للكفاءة مثل ارتفاع بمستوى جودة المنتج

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير مقاييس دقيقة

خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

2- المؤشرات غير المباشرة:

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك

عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية. هذا

إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم

كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي¹.

خامسا: معايير الكفاءة المهنية.

1- الفعالية الكلية (effectues) : تعين القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة

ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

2- الإنتاجية (productivité) : هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة

من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث توجد إنتاجية كلية من خلال المقارنة

النسبية بين التكلفة الكلية لعناصر الإنتاج المستهلكة وقيمة الإنتاج الحاصل من استخدام هذه العناصر كما توجد إنتاجية

منفردة لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالمقارنة مع كمية الإنتاج المادي أو قيمته النقدية

3- الكفاءة (efficient) : هي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة لا تتحقق الكفاية باستخدام مدخلات ثابتة

للوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة أو تحقيق مخرجات محددة باستخدام لأقل المدخلات الممكنة.

4 (profitabilité) : هي نسبة العائد المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.

5- النوعية: تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة

¹ خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص331. 332.

- 6 - الحوادث (accidents) (:ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال¹
- 7 - النمو (growth) (: تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطرد.
- 8 - الغياب (absents) (: هي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن مكان عملهم
- 9 - دوران العمل (timover) (: تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العاملين في وظائفهم
- 10 - الرضا الوظيفي (job satisfaction) (: تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل
- 11 - الحوافز والدوافع (incemotives and motivations) (: هي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك
- 12 - المعنويات: (الروح المعنوية) (morale)) هي الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس ماديا على سلوك العاملين،
- 13 - الرقابة (control) (: هي آلية للضبط العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل¹).
- 14 - الصراع، التماسك (conflit / cohésion) (: هما طرفا خط متصل يلتقيان بدرجات نسبة متفاوتة أي تكون عوامل الصراع متقابلة لعوامل التماسك والوحدة التنظيمية بحيث تظهر كل منها كظواهر طبيعية وصحية ضمن مستويات محددة ومختلفة وفقا للظروف المتغيرة وتقتضي الكفاءة المهنية وجود توازن ملائم بين عوامل الصراع وعوامل التماسك التنظيمي
- 15 - المرونة والتكيف (flexibilité / adaptations) (: هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابيا بحيث تتفاعل معها،
- 16 - التخطيط وتحديد الأهداف بدقة بحيث تكون الرؤية التنظيمية واضحة بكافة أبعادها الزمنية والموضوعية والإنسانية والبيئية وغيرها.

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،

- 17 -الإجماع على الأهداف (goal consensus) (:يعين مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف عليهم وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كمية ونوعية وتوقيت إنجازها،
- 18 -الجاهزية (readiness) (:وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية الملائمة لمختلف المتغيرات والظروف.

سابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات وذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز من أجل الرفع من أداء المؤسسة.

1 -التكوين:

هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقيه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعلي. ويتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني ويهدف التكوين:

-المساعد في تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

-مواجهة أي تغيير في مناصب العمل.

-فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

-تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

2 -التدريب:

هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية والأدائية في المؤسسة. ويهدف التدريب إلى:

-العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات الفنية لأداء الأعمال.

-سرعة تنفيذ المهام.

-رفع الكفاءة الإنتاجية والأدائية للعامل.

-ضمان سلامة العامل.¹

3 -التحفيز:

وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أهمية التحفيز بأنه:

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 33

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهدا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.

ثامنا: معوقات الكفاءة

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها.
- قصور عمليات التدريب فنيا واداريا
- اضطراب العلاقة بين المدرب والمتدرب.
- افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية
- الظروف النفسية والاجتماعية التي تفوق استمرارية عملية التدريب.
- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.
- تباين مستويات الإشراف فالخريجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء اتفاقا وحصيلتهم المعرفية¹

دور وأهمية الرقابة في رفع مستوى الكفاءة المهنية

وبما أن العملية الرقابية وظيفة أساسية للحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي، وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ، حيث تنعكس كذلك هذه الوظيفة في أهمية الدور الأساسي لتحقيق الكفاءة المهنية للعمال داخل المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك عن طريق تطبيق أو ممارسة العملية الرقابية بكل أنواعها، التي تسمح باكتشاف أي نقائص في مهارات التنفيذ أو الأداء، وذلك عن طريق اكتشاف أن الموارد البشرية المعول عليها في تحقيق أهداف إنتاجية معينة لا تمتلك القدرات الفنية اللازمة لتحقيق ذلك، حيث يتم اكتشاف هذا النوع من الانحرافات قبل الشروع في تنفيذ خطة المؤسسة، وذلك عن طريق الرقابة الوقائية أو الرقابة السابقة مما يؤدي إلى التنبؤ بنوعيه الانحراف.

¹ عبد الخالق محمد العفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص. 324

مما يستوجب توفير تكوين أو تدريب للموارد البشرية المعول عليها. من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مثلى بالإضافة إلى ممارسة باقي أنواع الرقابة لتحقيق كفاءة مهنية التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها .

كالرقابة الآنية او المتزامنة او ما يطلق عليها كذلك الرقابة العلاجية ،حيث يسمح هذا النوع من الرقابة باتخاذ إجراءات تصويبيه وفي نفس الوقت تضمن الاستمرارية في انجاز العمل ، والتي تساعد أيضا في تحديد أي مخرجات لا تطابق المعايير وذلك من خلال الرقابة المتزامنة حيث يقوم المديرين والرؤساء بمراقبة العملية التنفيذية الذين يقومون من خلالها بتقديم ملاحظاتهم الشخصية التي تقرر مدى تطابق عمل المرؤوسين مع القواعد والتعليمات المناسبة . من اجل ضمان كفاءتهم المهنية، هذه الكفاءة التي سيكون لها دور كبير في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، دون إن ننسى الرقابة اللاحقة ومن ستكتشفه من نقاط قوة وضعف بالنسبة للعملية الإنتاجية ككل الكفاءة المهنية خاصة .

الخاتمة

وفي الأخير نجد أن العملية الرقابية عملية مستمرة تسمح بتقويم عمل المؤسسة في مختلف مراحل الانجاز للمؤسسة عموما والكفاءة المهنية خصوصا خاصة باعتبارها أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها. كونها تساهم وتساعد في تنظيم عمل المؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد وأدائهم بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها ، كما تساعد المؤسسة على تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة والفعالة من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية من جهة ، أما الكفاءة فهي حصيلة التفاعل لسلوك الأفراد مع جهدهم وقدراتهم وإمكانياتهم من جهة أخرى .

ومنه فإن الرقابة تعتبر آلية تمنع حدوث أي انحراف وتفاقمه مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية من خلال إلزام الأفراد على إنجاز الأعمال بمهارات وكفاءات ووقت يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية المنشودة من طرف المؤسسة .

المراجع :

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، دون بلد، الطبعة الثانية، 2006.
3. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال) مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات للإدارة والمديرين(، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. 2003.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. علي الشريف: الإدارة المعاصرة: الدار الجامعية- مصر سنة 2002-2003.
6. عبد العزيز عبد الله الدخيل، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،
7. عبد السلام أبو قحف وآخرون، نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
8. عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
9. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
10. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2016.
11. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة. المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 05 1987،
12. محمود معن عياصرة مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008،
13. مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان، 2003.
14. محمد فريد الصحف و آخرون: مبادئ الإدارة- الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2001- 2002.
15. مصطفى عبد الله وأبو القاسم خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.

16. عبد السلام أبو القحف: أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديد لنشر، الإسكندرية سنة 2002 ص 476
17. نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
18. نائل عبد الحافظ العوامل، الهياكل والأساليب، قسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001