



جامعة شط العرب
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة وتسويق النفط والغاز



مبادئ الادارة

المرحلة الاولى
2024-2025



اولاً / ما هي الإدارة؟

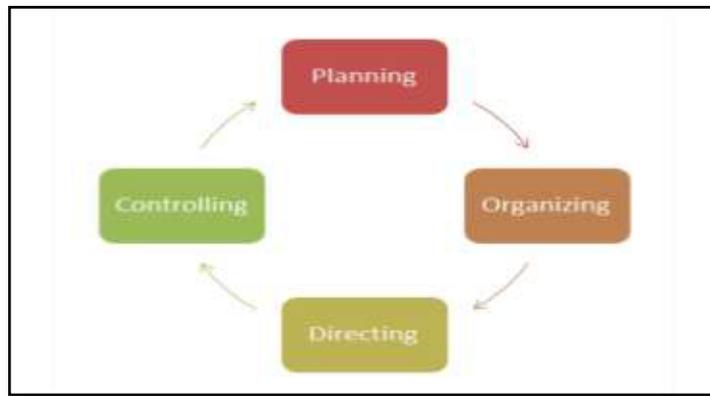
يختلف تعريف الإدارة باختلاف السياق الذي تُستخدم فيه. وبمعنى أوسع، يمكن تعريف الإدارة وفقاً للنهج التقليدي والنهج الحديث.

- التعريفات التقليدية للإدارة

"تتكون الإدارة من إنجاز الأمور من خلال الآخرين. والمدير هو الشخص الذي يحقق الأهداف من خلال توجيه جهود الآخرين. والإدارة هي فن إنجاز الأمور

- المفهوم الحديث للإدارة

الإدارة هي عملية تقوم من خلالها المنظمة بتصميم وصيانة بيئة يعمل فيها الأفراد معاً بدافع تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. والعناصر الأساسية الثلاثة التي تندرج تحت المفهوم الحديث للإدارة هي كما يلي:



1. الإدارة عبارة عن "عملية": تتضمن الإدارة سلسلة من الوظائف المترابطة مثل التخطيط والتنظيم وتوظيف الموظفين والتوجيه والرقابة، مما يجعلها عملية. يقوم كل مدير بأداء هذه الوظائف لتحقيق الأهداف.

2. تتطلب الإدارة الأداء الفعال: تعني الفعالية في الإدارة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. وبعبارة بسيطة، تهدف إلى النتيجة النهائية. على سبيل المثال، إذا حققت منظمة هدف مبيعاتها في غضون الوقت المحدد، يُقال إنها فعالة.

3. تحتاج الإدارة إلى الكفاءة: تعني الكفاءة في الإدارة القيام بالمهام بشكل صحيح وبأقل تكلفة. لا يكفي مجرد إكمال المهمة في الوقت المحدد، بل يجب أن تكون دقيقة أيضاً. إلى جانب ذلك، تهدف الإدارة أيضاً إلى استخدام مواردها بكفاءة حيث إنها تقلل من تكلفة الشركة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح.

ثانياً / خصائص الإدارة

1. **عملية مستمرة:** الإدارة هي عملية مستمرة. وهذا يعني أن عملية إدارة الأعمال مستمرة حتى وجود الشركة، حيث إنها تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب على كل مدير في أي منظمة أن يؤدي الوظائف المختلفة للإدارة في سلسلة (التخطيط والتنظيم وتوظيف الموظفين والتوجيه والرقابة).
2. **موجهة نحو الهدف:** كل منظمة لديها مجموعة من الأهداف أو الغايات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى تحقيقها أثناء وجودها.
3. **شاملة:** عملية إدارة الأعمال عالمية بطبيعتها. كل منظمة، سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة الحجم أو اقتصادية أو اجتماعية وما إلى ذلك، تستخدم عملية الإدارة في كل مستوى أو مرحلة. إلى جانب ذلك، فإن الأنشطة المشاركة في إدارة المنظمة مشتركة بين الجميع سواء كانت مؤسسة اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية.
4. **متعددة الأبعاد:** الإدارة هي عملية متعددة الأبعاد لأنها لا تنطوي على نشاط واحد فقط. الأنشطة الرئيسية الثلاثة المشاركة في الإدارة هي إدارة العمل وإدارة الأشخاص وإدارة العمليات.
 - إدارة العمل: يتم إنشاء كل منظمة لأداء بعض الأعمال أو الأهداف، وتهدف الإدارة إلى تحقيق هذه الأهداف أو المهام. يعتمد عمل المنظمة على طبيعة العمل؛ على سبيل المثال، العمل الذي يتعين إنجازه في المستشفى هو علاج المرضى، وفي الجامعة هو تعليم الطلاب، إلخ.
 - إدارة الأشخاص: الأشخاص هم الأصول الأكثر أهمية في المنظمة ويشيرون إلى الموارد البشرية. ومن واجب الإدارة أن تنجز العمل من خلال الموارد البشرية/الأشخاص من خلال جعل نقاط قوتهم فعالة ونقاط ضعفهم غير ذات صلة. لإدارة الأشخاص بعبارة أخرى، رعاية مجموعة من الأشخاص ورعاية الاحتياجات الفردية للموظفين.
 - إدارة العمليات: العمليات هي أنشطة دورة إنتاج المنظمة، مثل شراء المدخلات، وتحويلها إلى سلع نصف مصنعة، وبيعها مصنعة. ببساطة، تتكون إدارة العمليات من مزيج من إدارة العمل وإدارة الأشخاص، وتقرر العمل الذي يجب القيام به، وكيف يجب القيام به، ومن سيقوم به.
5. **الوظيفة الديناميكية:** هناك عوامل داخلية وخارجية مختلفة تؤثر على عمل المنظمة. يجب على المنظمة أن تتغير وتتكيف على أساس البيئة المتغيرة لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها. وبالتالي، فإن الإدارة هي وظيفة ديناميكية.

6. الإدارة هي نشاط جماعي: تنطوي الإدارة على مجموعة من الأشخاص الذين يؤدون أنشطة إدارية. لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة إلا عندما يؤدي كل فرد دوره ومكانته وقسمه. وبما أن نتيجة الإدارة تؤثر على كل فرد وكل قسم في المنظمة، فإنها تشير دائماً إلى جهد جماعي.

7. الإدارة هي قوة غير ملموسة: الإدارة هي وظيفة لا يمكن رؤيتها جسدياً ولكن يمكن الشعور بوجودها من خلال مشاهدة النظام والتنسيق في بيئة العمل ووجوه الموظفين السعيدة عند اكتمال المهمة.

تخطيط الوظيفة
الإدارية الأولى

أولاً / عملية التخطيط: المفهوم والخطوات

إن التخطيط هو نشاط اتخاذ القرار لأنه يتضمن تحديد الأهداف وتحديد مسار العمل المناسب لتحقيق الهدف. ويجب أن نتذكر أن الخطط يتم تطويرها دائماً لفترة زمنية محددة.

خطوات في عملية التخطيط

وفيما يلي الخطوات في عملية التخطيط:



1. **تحديد الأهداف:** تكمن الفكرة وراء التخطيط في تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك، فإن الخطوة الأولى هي تحديد أهداف المنظمة ووصفها بوضوح.
2. **تطوير مقدمات التخطيط:** يمكن تصنيف مقدمات التخطيط إلى مقدمات داخلية وخارجية، ومقدمات قابلة للتحكم، ومقدمات نصف قابلة للتحكم، ومقدمات غير قابلة للتحكم، ومقدمات ملموسة وغير ملموسة، والمقدمات الأخيرة التي يمكن التنبؤ بها وغير القابلة للتنفيذ.
3. **تحديد مسارات العمل البديلة:** لتحديد مسارات العمل البديلة المختلفة، من الضروري جمع كل المعلومات اللازمة من المصادر الأولية والثانوية. يجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها صحيحة وقابلة للتصديق. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار المعلومات التي ترتبط بشكل مباشر واستراتيجي بتحقيق الهدف المطلوب.
4. **تقييم البدائل:** يعني التقييم دراسة أداء الإجراءات المختلفة. يجب تقييم جميع البدائل الممكنة مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والفائدة المتوقعة للمنظمة. يجب إجراء مقارنة بين البدائل من حيث العوامل، مثل المخاطر التي تنطوي عليها، ومقدمات التخطيط، والأهداف التي يتعين تحقيقها، وما إلى ذلك. ولا بد من فحص النقاط الإيجابية والسلبية لكل بديل بدقة، وبعد ذلك يجب على المخطط اتخاذ الاختيار.

5. **اختيار البديل:** قد لا تخضع أغلب الخطط دائماً للتحليل الرياضي. وفي هذه الحالات، يلعب الموضوع والخبرة الإدارية والحكم والمؤسسة في بعض الأحيان دوراً مهماً في تحديد البديل الأكثر ملاءمة. وفي كثير من الأحيان يتم أيضاً اختيار مجموعة من الخطط بدلاً من اختيار مسار واحد أفضل.
6. **تنفيذ الخطة:** هذه الخطوة تتعلق بتحويل الخطة إلى عمل. يجب توصيل الخطة إلى الموظفين بالتفصيل. وهذا بدوره سيساعد في ضمان تعاونهم.
7. **المتابعة:** بعد تنفيذ الخطة، تأتي الخطوة الأخيرة وهي مراجعة الخطة الحالية بشكل دوري للتأكد من فعاليتها، ويجب مراقبة الخطة بشكل مستمر، وفي حالة وجود أي خلل يجب تعديلها وتصحيحها.

تنظيم الوظيفة
الثانية للإدارة

اولاً / التنظيم (المعنى - الأهمية - العملية)

التنظيم هو عملية تحديد وتجميع أنشطة المؤسسة وإقامة علاقات السلطة فيما بينها. وفي أداء وظيفة التنظيم، يقوم المدير بتحديد الأنشطة وتقسيمها إلى أقسام وتوزيعها بحيث يمكن تنفيذها بأكبر قدر من الفعالية.

ثانياً/ خطوات عملية التنظيم:

الخطوات المتبعة في عملية التنظيم هي كما يلي:



1. تحديد وتقسيم العمل:

تبدأ وظيفة التنظيم بتحديد إجمالي العمل الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف التنظيمي. ويتم تقسيم العمل بشكل منهجي بحيث يحصل كل شخص على مهمة منفصلة لأدائها. وهذا يساعد على تجنب التكرار غير الضروري وإهدار الجهود ويسهل التخصص في الجهود والمهارات.

2. التقسيم الإداري:

بمجرد الانتهاء من تحديد العمل وتقسيمه، فإن الخطوة التالية هي دمج الأنشطة المرتبطة بالمجموعة في وحدات وأقسام. تُعرف عملية تجميع الأنشطة المتشابهة والمرتبطة في مجموعات من الوحدات أو الأقسام المستقلة الكبيرة باسم التقسيم إلى أقسام. يمكن إجراء التجميع على أساس الوظيفة أو المنتج أو العميل وما إلى ذلك.

3. تعيين الواجب:

بعد تجميع الأنشطة المختلفة في أقسام، فإن الخطوة التالية ضرورية لتخصيص عمل الموظفين المختلفين. يجب توزيع المهام على أساس المعرفة والمؤهلات والخبرة وقدرة الفرد. يجب أن يكون هناك تطابق مناسب بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظفين.

4. إنشاء علاقة الإبلاغ:

بعد توزيع المهام، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد صلاحيات ومسؤوليات الموظفين بشكل واضح. إذا كان شخصان أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، فمن الضروري تحديد العلاقة بينهم بشكل واضح. هناك حاجة لإنشاء هيكل هرمي والمساعدة في التنسيق بين الإدارات المختلفة.

تنسيق الإدارة
الوظيفة الثالثة

أولاً / التنسيق – جوهر الإدارة | المفهوم والخصائص والأهمية

يحتاج المدير إلى أداء خمس وظائف إدارية مترابطة ومتداخلة. وكل هذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض. وبالتالي، عندما يربط المدير بين كل هذه الوظائف، يُعرف ذلك بالتنسيق.

التنسيق هو القوة التي تربط بين جميع الوظائف الإدارية وتضمن سير العمل بسلاسة وكفاءة في المنظمة. ترتبط جميع أنشطة المنظمة مثل الشراء والإنتاج والمبيعات والتمويل من خلال رابط التنسيق هذا، مما يمكن المنظمة من العمل المستمر ويساعدها. يعتبر التنسيق روح الإدارة، لأنه يساعد في تحقيق الهدف من خلال الانسجام والانضباط لكل من الأفراد والمجموعات. على الرغم من أنه في بعض الأحيان قد لا يُشار إلى التنسيق باعتباره وظيفة إدارية، إلا أنه جوهر الإدارة.

- التنسيق: جوهر الإدارة

1. **التنسيق مطلوب في كافة وظائف الإدارة:** ففي التخطيط هناك حاجة إلى التنسيق بين خطة المؤسسة وخطط الأقسام المختلفة، ويجب أن يكون لدى المؤسسة دائماً تنسيق بين الهدف الرئيسي والموارد المتاحة. وأثناء التنظيم هناك حاجة إلى التنسيق بين سلطة ومسؤولية كل فرد. وفي التوظيف يتم تحقيق التنسيق من خلال تكليف الموظفين، والوظيفة المناسبة من خلال رؤية مهاراتهم وقدراتهم. وفي التوجيه هناك حاجة إلى التنسيق بين الأوامر والتعليمات والاقتراحات، وبين الرؤساء والمرؤوسين. بينما أثناء الرقابة يتم تحقيق التنسيق من خلال التأكد من أن النتائج قريبة من النتائج المخطط لها.

2. **التنسيق مطلوب على كافة مستويات الإدارة:** يحتاج المستوى الأعلى إلى التنسيق حتى يتم تكامل كافة الأنشطة. ويحتاج المستوى المتوسط إلى التنسيق لجهود التكامل في الأقسام والأقسام الفرعية المختلفة، والمستوى الأدنى يحتاج إلى التنسيق في أنشطة العاملين المختلفة، والتأكد من تنفيذ الخطط بشكل سليم.



ثانياً / مميزات التنسيق

يتكون التنسيق من الميزات التالية:

1- **يعمل التنسيق على دمج جهود المجموعة:** يجمع التنسيق بين أنشطة الأعمال المتنوعة في نشاط جماعي هادف، مما يضمن عمل جميع الأشخاص في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويوفر تركيزاً مشتركاً لجهود Epigroup بحيث يكون الأداء كما تم التخطيط له وجدولته.

2- يضمن التنسيق وحدة العمل: يوجه التنسيق أنشطة الأقسام المختلفة والموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويحقق الوحدة في الجهود الفردية. إنه يعمل كقوة ملزمة بين الأقسام ويضمن أن كل عمل يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. في المؤسسة، يحتاج قسم الإنتاج إلى تنسيق عمله مع قسم المبيعات حتى يتم الإنتاج وفقاً للطلب في السوق.

3- التنسيق عملية مستمرة: التنسيق ضروري في كل مرحلة من مراحل الوظائف الإدارية. فمن مرحلة التخطيط، يستمر حتى مرحلة المراقبة. إنها عملية مستمرة مطلوبة على جميع المستويات، وفي جميع الأقسام حتى تواصل المنظمة عملها. في المؤسسة التي تصنع الأحذية، يحتاجون أولاً إلى وضع خطة جيدة. ثم يتعين عليهم التأكد من وجود قوة عاملة كافية ومراقبة الإنتاج باستمرار. وفقاً للخطة الموضوعية. كما يحتاج قسم التسويق إلى إعداد حملاته الترويجية والإعلانية حتى يتمكن من زيادة مبيعاته.

-التنسيق هو وظيفة شاملة: التنسيق بطبيعته. فهو يدمج أنشطة جميع المستويات والأقسام لأنها تعتمد على بعضها البعض للحفاظ على التوازن في المنظمة. لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل متناغم، يجب تنسيق جهود أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات بشكل صحيح. على سبيل المثال، في شركة المنسوجات، يكون قسم المشتريات مسؤولاً عن شراء الأقمشة. ثم يقوم قسم الإنتاج بأداء مهمته وأخيراً، يمكن أن تتم المبيعات. إذا كانت جودة القماش المشتراة رديئة الجودة أو لا تتوافق مع مواصفات قسم الإنتاج، فسوف تنخفض المبيعات أيضاً، مما سيؤدي إلى الخسارة. في غياب التنسيق، يكون هناك الكثير من الفوضى والتأخير والازدواجية في المنظمة.

- التنسيق هو مسؤولية جميع المديرين: في أي منظمة، يحتاج كل مدير إلى أداء وظيفة التنسيق. وهي مهمة بنفس القدر في جميع المستويات الثلاثة للإدارة، أي المستويات العليا والمتوسطة والدنيا. يحتاج المديرون من المستوى الأعلى إلى التنسيق مع مرؤوسيهم للتأكد من تنفيذ جميع سياسات المنظمة بشكل صحيح. الإدارة المتوسطة هي التي تنسق مع كل من المستوى الأعلى وكذلك المديرين من المستوى الأدنى. المستوى التشغيلي أو الإدارة من المستوى الأدنى تنسق أنشطة عمالها لضمان سير العمل وفقاً للخطة.

إن التنسيق وظيفة مقصودة: فالتنسيق لا يأتي من تلقاء ذاته، بل هو جهد واع من جانب كل مدير. وحتى عندما يتعاون أعضاء القسم ويعملون طوعاً، فإن التنسيق يعطي التوجيه لتلك الروح الراضية. والمنافسة هي جهد تطوعي من جانب الموظفين لمساعدة بعضهم البعض. ولا يمكن تحقيق التنسيق الفعال دون تعاون أعضاء المجموعة. وقد يؤدي التعاون في غياب التنسيق إلى إهدار الجهد، وقد يؤدي التنسيق دون تعاون إلى عدم الرضا بين الموظفين.

ثالثاً / أهمية التنسيق

1- إن التنسيق مهم لأنه يستوعب جهود الأفراد والأقسام والمتخصصين. والسبب الرئيسي للتنسيق هو أن الأقسام والأفراد في المنظمة يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على المعلومات والموارد لأداء أنشطتهم الخاصة. وبالتالي، يحتاج المديرون إلى التوفيق بين الاختلافات في النهج أو التوقيت أو الجهد أو الاهتمام. وفي الوقت نفسه، هناك حاجة إلى التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

2- النمو في الحجم: عندما يكون هناك زيادة في حجم المنظمة، يرتفع أيضاً عدد الموظفين. في بعض الأحيان، يصبح من الصعب استيعاب جهود وأنشطة العامل. كما نعلم، يختلف كل فرد في طريقته، سواء كانت عاداته في العمل، أو خلفيته، أو نهجه في التعامل مع المواقف، وعلاقاته مع الآخرين، وما إلى ذلك. يصبح من المهم جداً التأكد من أن جميع الأفراد يعملون من أجل هدف مشترك للمنظمة. بعض الموظفين لديهم أهداف فردية أيضاً. لذلك، يصبح من المهم جداً التوفيق بين الأهداف الفردية والعمل من أجل أهداف المنظمة من خلال التنسيق لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

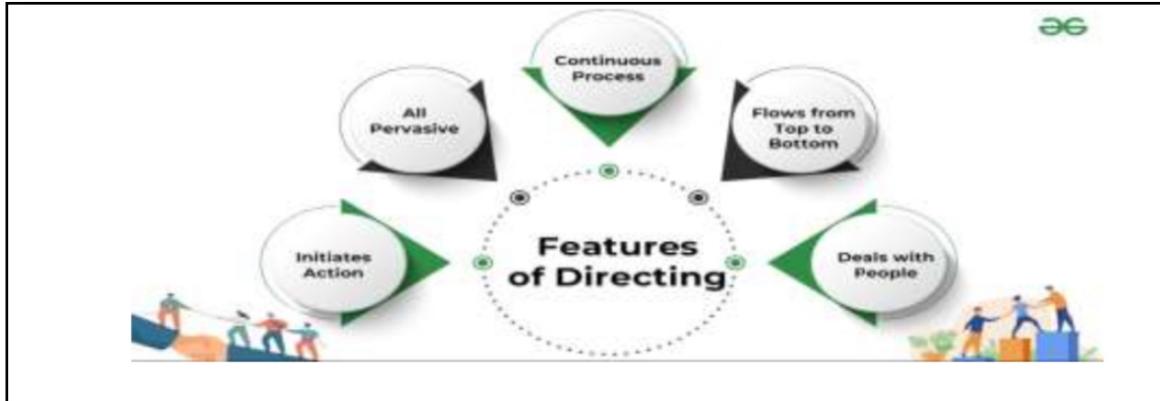
3- التمايز الوظيفي: في المنظمة، الأنشطة وغالباً ما يتم تقسيم الوظائف إلى أقسام أو أقسام أو أقسام. في المنظمة، قد تكون هناك أقسام منفصلة للمالية والإنتاج، التسويق أو الموارد البشرية. كل هذه الإدارات لديها الأهداف وأسلوب العمل. ولكن كل هذه الإدارات والأقسام تعتمد كل منها على الأخرى. يجب أن تكون جميع أنشطة هذه الأقسام التركيز على تحقيق الهدف المشترك للمنظمة. يساعد التنسيق لتجميع أنشطة هذا القسم حتى يتمكنوا من المضي قدماً معاً في اتجاه واحد بدلاً من العمل كوحدات مستقلة.

4- التخصص: التخصص هو نتيجة لتعقيدات التكنولوجيا الحديثة وتنوع العمليات التي يتم إجراؤها. وبالتالي، هناك حاجة للمنظمة لتجنيد عدد كبير من المتخصصين. المتخصصون مؤهلون في مجال معين ويعملون وفقاً لذلك. يقومون بتحليل واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصصهم من أجل تقدم المنظمة. قد يؤدي عمل المتخصصين المختلفين في نفس المنظمة في بعض الأحيان إلى صراعات فيما بينهم. لذلك، فإن التنسيق مطلوب لتنسيق الصراعات والاختلافات في طريقة التفكير والمصالح والمعتقدات بين المتخصصين.

التوجيه
الوظيفة الرابعة للإدارة

اولاً / ما هو التوجيه؟

عملية تعليم وإرشاد ونصح وتحفيز وقيادة الأشخاص في منظمة لتحقيق أهداف المنظمة تُعرف باسم التوجيه. خصائص الإخراج هي كما يلي:



- **التوجيه يحرك العمل:** إن الوظائف الأخرى للإدارة، أي التخطيط والتنظيم وتوظيف الموظفين، وما إلى ذلك، تخلق الظروف للمديرين لاتخاذ الإجراءات المناسبة، في حين أن وظيفة التوجيه تحفز الإجراءات في المنظمة. إنها تحول الخطط إلى أفعال. إنها الوظيفة الإدارية الأساسية التي يؤديها المديرون.
- **إن التوجيه منتشر على نطاق واسع:** فهو منتشر على نطاق واسع لأنه يحدث في كل مستويات الإدارة. وهو يحدث أينما توجد علاقات بين الرئيس والمرؤوس. فكل مدير لديه مرؤوس يعمل تحت إمرته ويكون مسؤولاً عن إنجاز الأمور.
- **التوجيه عملية مستمرة:** التوجيه نشاط مستمر. ويحدث طوال عمر المنظمة، بغض النظر عن الأشخاص في المنظمة. يصدر المديرون الأوامر إلى مرؤوسيه، ويحفزونهم، ويرشدونهم على أساس مستمر.
- **التوجيه يتدفق من الأعلى إلى الأسفل:** يتدفق من الأعلى إلى الأسفل عبر التسلسل الهرمي التنظيمي. في التوجيه، يوجه كل مدير موظفيه. المرؤوسين ويتلقى التعليمات من رئيسه المباشر. إنها وظيفة الرئيس، أي أن الرئيس يحفز ويوجه ويشرف على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.
- **التوجيه يتعامل مع الناس:** ويتعلق بتوجيه الجهود الإنسانية نحو أهداف المنظمة، ويمكن القول إن التوجيه وظيفة دقيقة، لأنها تتعامل مع الناس، والسلوك الإنساني معقد وغير قابل للتنبؤ إلى حد كبير.

ثانياً / أهمية التوجيه

تكمن أهمية الإخراج فيما يلي:

1. **التوجيه يحرك العمل:** التوجيه يحرك المنظمة ويساعد الوظائف الإدارية الأخرى على البدء والتفعيل. فهو يساعد المديرين على الإشراف على المرؤوسين والتواصل معهم وقيادتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال، يوجه الرئيس مرؤوسيه ويشرح لهم المهمة، مما يساعد المرؤوسين على بدء العمل وتحقيق الهدف.
2. **يؤدي التوجيه إلى نشاط جماعي متكامل:** لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية إلا عندما يتم دمج الجهود الفردية. يعمل التوجيه على دمج جهود الموظفين بطريقة تساهم كل جهود فردية في أداء المنظمة. على سبيل المثال، يمكن للقائد إقناع مرؤوسيه بأن الجهود الجماعية ستساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **التوجيه يحاول الحصول على أقصى استفادة من الأفراد:** يساعد التوجيه الرؤساء على إدراك إمكانات الأفراد وتحديد قدراتهم من خلال تحفيزهم وتوجيههم. ومن خلال استخدام عناصر التوجيه، أي الإشراف والتحفيز والقيادة والاتصال، يمكن رفع كفاءة الموظفين.
4. **يساعد التوجيه على تنفيذ التغييرات:** يساعد التوجيه على تقديم التغييرات في المنظمة. بشكل عام، يقاوم الأشخاص في المنظمة التغييرات. تساعد الاتصالات الفعالة والإشراف والتحفيز والتوجيه في التغلب على مثل هذه المقاومة في مكان العمل. على سبيل المثال، يقاوم العمال تقديم طريقة جديدة لأداء مهمة معينة في المصنع، ولكن عندما يشرح المديرون الغرض ويوجهونهم ويوفرون لهم التدريب والمكافآت، يمكن للعمال قبولها بسهولة.
5. **يوفر التوجيه الاستقرار والتوازن في المنظمة:** يتم الحفاظ على الاستقرار والتوازن في المنظمة بمساعدة التوجيه لأنه يعزز التعاون والالتزام بين الموظفين، ويساعد على تحقيق التوازن بين المجموعات المختلفة والأقسام والوحدات، إلخ. على سبيل المثال، كل فرد لديه أهداف شخصية، لكن المديرين يدمجون جهود جميع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التوجيه والتحفيز والإشراف والتواصل. الرقابة على الإدارة الوظيفية الخامسة

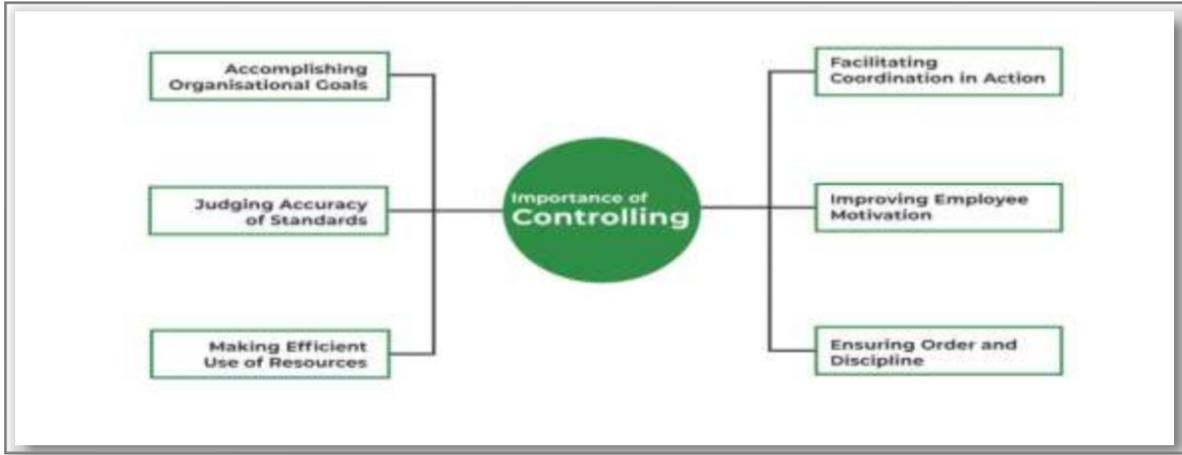
ثالثاً / التحكم: الطبيعة والأهمية

الرقابة الإدارية تعني قياس الإنجاز مقابل المعيار وتصحيح الانحرافات لضمان تحقيق الأهداف وفقاً للخطط. -
كونتزر وأودونيل

- السيطرة هي عملية تحقيق التوافق بين الأداء والعمل المخطط له. - ديل هينينج

- أهمية السيطرة

تعتبر وظيفة الرقابة مهمة لكل منظمة وذلك للأسباب التالية:

**1. تحقيق الأهداف التنظيمية**

الرقابة هي عملية موجهة نحو تحقيق الأهداف حيث تهدف إلى تحديد ما إذا كانت الخطط المحددة مسبقاً يتم تنفيذها وفقاً لذلك وما إذا كان يتم تحقيق التقدم المطلوب نحو تحقيق الأهداف. بمساعدة الرقابة، يمكن للمنظمة الحفاظ على الأنشطة التجارية المسار الصحيح والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا لزم الأمر.

2. الحكم على دقة المعايير:

يمكن لعملية التحكم الفعالة أن تساعد المؤسسة في التحقق من دقة المعايير التي وضعتها الشركة أم لا. كما تساعد في مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وإجراء التغييرات المطلوبة في المعايير كلما كان ذلك ضرورياً.

3. الاستخدام الفعال للموارد :

تساعد الرقابة المنظمة على تقليل هدر الموارد، حيث تهدف إلى ضمان أن يتم تنفيذ كل نشاط من أنشطة الشركة وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً.

4. تحسين تحفيز الموظفين

نظرًا لأن عملية التحكم تتضمن مقارنة الأهداف المحددة مسبقًا للمنظمة بأدائها الفعلي، فإنها تنقل بشكل صحيح دور الموظفين مقدمًا. وهذا يعني أن الموظفين يعرفون مسبقًا المعايير التي سيتم قياس أدائها ومقارنته وتقييمه بناءً عليها. هذه المجموعة من الأهداف المحددة مسبقًا تحفزهم على تقديم أداء أفضل.

5. ضمان النظام والانضباط

إن وجود نظام تحكم فعال في أي مؤسسة من شأنه أن يساعد مديريها في خلق جو من الانضباط والنظام في المؤسسة. فضلاً عن ذلك، يساعد التحكم أيضاً في الحفاظ على مراقبة مستمرة للموظفين حتى يتمكنوا من تقليل الأنشطة غير المرغوب فيها، مثل السرقة والفساد والاحتيايل، وما إلى ذلك.

-عمليات التحكم

الخطوات المختلفة المشاركة في عملية التحكم هي كما يلي:



1. وضع معايير الأداء :

يجب على المنظمة أن تحدد معاييرها بوضوح للموظفين ويجب أن تضع معايير قابلة للتحقيق ومفهومة وواقعية لتحقيقها. يمكن تحديد المعايير من حيث الكمية وكذلك من حيث النوعية. بموجب الشروط الكمية، يتم التعبير عن معايير المنظمة من حيث الكمية مثل وحدات المنتج المراد إنتاجها وبيعها، والإيرادات المراد كسبها، والتكلفة المراد تحملها، وما إلى ذلك. أثناء تحديد المعايير الكمية، يجب على المنظمة أن تحافظ على دقتها بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير بسهولة. ومع ذلك، بموجب الشروط النوعية، يتم التعبير عن معايير المنظمة من حيث النوعية مثل الوقت المستغرق لخدمة العميل، ومستوى تحفيز الموظفين، وما إلى ذلك. يجب أيضاً تحديد المعايير النوعية بطريقة تجعل القياس سهلاً.

2. قياس الأداء الفعلي :

يمكن قياس الأداء الفعلي للمنظمة من خلال تقنيات مختلفة مثل فحص العينات والملاحظة الشخصية وما إلى ذلك، ويجب قياسه بنفس الوحدات التي يتم بها تحديد المعايير لتسهيل المقارنة. وعادةً ما يتم قياس الأداء الفعلي في نهاية الأداء.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير :

من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، يمكن للمنظمة تحديد الانحراف بينهما. وعندما يتم التعبير عن المعايير بمصطلحات كمية، يصبح من السهل على المنظمة إجراء المقارنات حيث لا يتطلب الأمر تقييماً ذاتياً.

4. تحليل الانحرافات

يجب على المنظمة أن تحدد نطاقاً مقبولاً للانحراف في الأداء. علاوة على ذلك، يجب على المنظمة أن تركز بشكل أكبر على الانحرافات المهمة وأقل على الانحرافات الطفيفة.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الخطوة الأخيرة والنهائية في عملية الرقابة هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المقبولة التي وضعها المديرون، فلا داعي لاتخاذ إجراءات تصحيحية. ومع ذلك، إذا تجاوزت الانحرافات الحد المقبول المحدد في المجالات الرئيسية، فإن الإجراءات الإدارية المناسبة والفورية مطلوبة.

