

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة

المبحث الأول:

مفهوم تعريف الإدارة

المبحث الثاني:

أهمية الإدارة

المبحث الثالث:

وظائف الإدارة

المبحث الأول : مفهوم تعريف الإدارة

إختلف رجال الفكر في تعريف الإدارة بيد أنهم إتفقوا على أنها :-

• (تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون ومؤسساتهم)

وبعضهم يعرفها على أنها:-

• الوظيفة التي تتعلق بسياسات المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع ، وإقرار الهيكل التنظيمي ، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ .

• بعضهم يعرفها :-

• إن فن الإدارة ينحصر في توجيه أو تنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم¹

بعضهم يعرفها :-

• إن الإدارة مجرد عملية أو وسيلة أو إدارة أو نشاط أو نظام²

تعريف آخر :-

تعرف بأنها العملية او بعضها يبدأ التعريف بالقول أنها تلك الوسيلة وتلك الإدارة وبعضها يبدأ بالقول أنها ذلك النشاط أو النظام .

تعريف آخر :

إن الإدارة ظاهرة إنسانية عاقلة ولا بد أن تعبر عن وجودها وحركتها بصورة عاقلة ، وكلما إزدادت الحاجة الى الإدارة إزدادت أهمية التفكير والإعداد العملي العاقل³ .

تعريف آخر

¹ وفيقة القدسي وحسن حلاوة ولمياء الأصغر وخالد القاسم - الإدارة ط1997-1998 - دار دون - ص8

² المرجع السابق ص9

³ عبدالمعطي محمد حساف - مبادئ الإدارة - ط.وون- دار دون - ص7

هي مجموعة من الوظائف الفرعية التي تشكل في مجموعها و خليفة الإدارة وأهم هذه الوظائف التخطيط والتنظيم و التوجيه والتنسيق والرقابة والتوظيف والتمويل والتطوير¹

ومنها بعض التعاريف:

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، إن فن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرفعها . أما هنري فايول (Henery Fayol) .

تعريف آخر:-

الإدارة عملية مستمرة تأتي صفة الإستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغيير مستمر ، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة.

تعريف آخر:

الإدارة عملية إجتماعية . أي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك² .

تعريف آخر:

الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة .

تعريف آخر:

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين

¹ محمد الذنبيات على - مبادئ الإدارة - دار دون - ط1 - ص15

² أحمد بن حسنين على - الإدارة الفعالة للموارد البشرية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ط1 - ص37 .

تعريف آخر :

الإدارة هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف الإدارية أساسية هي (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه)

تعريف آخر :

الإدارة هي صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها .

تعريف آخر :

الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى الى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة .

تعريف آخر :

الإدارة هي صناعة وإتخاذ القرارات التي تتعلق لكيفية الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضاء عملاء المنظمات الداخلية والخارجية عن طريق تطبيق وإستحداث مجموعة من التنظيم المتقدمة فنياً وإدارياً ومالياً وتكنولوجياً وإجتماعياً وبيئياً وقانونياً في إطار دولي متقارن .

تعريف آخر :

الإدارة هي الإستخدام الفعال والكفاءة للموارد البشرية والمادية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف .

تعريف آخر :

الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق التكاليف .

تعريف آخر :

الإدارة هي تنظيم إستخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق أهداف محددة .

تعريف آخر :

الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوبة لتنفيذها وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف .

البحث الثاني : أهمية الإدارة.

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقته وأمكانياته المحدودة ، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية السيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه من هجمات الأعداء ، وكانه رئيس القبيلة هو المسئول عن تصديق أمورها ، وتوزيع الأعمال بين أفرادها وحل النزاع وإتخاذ القرار فيها يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة

فالإنسان منذ القدم يعيش من الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يجب أن يعيش منعزلاً عن الناس ، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها ، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، تجارية أو صناعية أو رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون الإدارة .

أهمية الإدارة في المجتمع :

يعود تقدم الأمم الى الإدارة الموجودة فيها فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع ، لأنها قادرة على إستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية فهناك العديد من الدول التي في موقع تمتلك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع مختلف كما يكمن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسب إستخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الإقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية .

لاشك بأن إستخدام الموارد المتاحة دون أسراف او تقصير بتوفيق أساس على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة . كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها بتوفيق على كفاية إدارتها ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية

من المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة التي تحتاج الى قدرة وكفاءة إدارية بمواجهتها والتصدي لها وحلها حتى يمكن أن تتحقق أهداف التنمية المرغوبة .

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كأحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فن القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأغلب أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة بإفترض أن الإدارة تعتمد للأفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤسين) .
فتشبعهم وتدفعهم للإجتهد والإبتكار وتيهئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه .

الأهمية على مستوى المنظمة :

مهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين . فان كل هذا الذي يتنتى لتحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بألات تلقائية الأداء لكنها لم تقوى على إستقلالها لعدم قدرة العاملين على إستيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة فعلى سبيل المثال إشترت إحدى شركات الغزل والنسيج أنواعاً تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أهمية الحاسب لدى البعض الأخر دون إستخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلاً من عناصر الإنتاج وتمتلك أهم الأسباب في مسببات داخلية هي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وإنخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق .

فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارة الإنتاج والتسويق كل بإحتياجاته من الأفراد والتخصصات المتناسبة مع طبائع او خصائص الأعمال مع أعباء العمل بكل إدارة مع جداول التنفيذ ويؤدي الى قصور في تعزيز الإحتياجات من الموارد البشرية أو في الإختيار والتعيين أو التدريب بينما تسهم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارة الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

الأهمية على المستوى القومي :

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية:-

الموارد البشرية أساس الإستعمال والنفوذ الإقتصادي:-

تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم ، وإختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى ، فبعض أن فرض النفوذ من خلال القوة العسكرية أساساً تغير الأمر ليصبح النفوذ هو الأكثر تأثيراً والأوسع إستخداماً، وأنظر على سبيل المثال لقاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العالي بمصر عام 1985 ، وأنظر لسعي اليابان لإستعادة جند هوكايدو وكوربيل المتنازع عليها معه روسيا للضغط الإقتصادي لتضخيم أو الغاء مساعدات إقتصادية يابانية لروسيا

الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:-

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الصورة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى ويقوم على مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة .

¹ أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الثانية - لسنة 2008 - الدار الجامعية للنشر - ص 23 .

وظائف إدارة الموارد البشرية يشمل على العديد من الوظائف التي تكون مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة ومن أهم تلك الوظائف:

أولاً: وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة للإدارات الموارد البشرية وفي وظيفة أهمية رئيسية بتدرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية أن تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج من النهاية سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل إحتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العملية والخبرات العملية والمهارات والقدرات الذاتية وغيرها تشغل الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:-

وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل :-

وتقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة الواجبات ومهام ومسئوليات ووظائف الشركة أو المنظمة . وتحديد واضح ، أو دقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف .

وظيفة تخطيط الموارد البشرية:-

تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقرير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة من حيث إعدادها ومواصفاتها ، ونوعيتها ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف .

وظيفة جذب وإستقطاب الموارد البشرية:

بناءً على النتائج وظيفتي تصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية ، تقوم وظيفة جذب وإستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية بغرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة . من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي 1 .

وظيفة إنتقاء بإختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعمل هذه الوظيفة على أنتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة والذين تم جذبهم وإستقطابهم ، وذلك بالإعتماد على أسس ومعايير إختيار دقيقة ثم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف .

وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية :

بعد إختيار الموارد البشرية الجديدة تبدأ مرحلة إعادة التأهيل وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة .

وظائف الإدارة الخمسة

التخطيط: هذه الوظيفة من الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية .

التنظيم : يهدف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات .

التوظيف : يهتم بإختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه : إرشاد وتحفيز الموظفين بإتجاه اهداف المنظمة .

الرقابة : الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا

وسنتناول بالتفصيل وظائف الإدارة

أولاً التخطيط:

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سيد الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل أو من يقوم به وأين ومتى وكيف بواسطة التخطيط سيمكنك الى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف .

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تهمل . وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:-

إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل .

إيجاد مشاركة متعددة المستويات من العملية التخطيطية .

تطوير المنظمة من حيث تألق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي

يذكر التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط من المستوى الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي . المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة الضريبية التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة .

التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسئوليات عمله ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات .

ثانياً : التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات (وارين بلنكت) (ريموند اتذر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) عرفا الإدارة عرفا وظيفية التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات .

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل الى وحدات عمل إدارية .

تفويض العمل الى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

تعميم مسئوليات إتخاذ القرارات

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة كل الوحدات التي يتألق منها (النظام) نعمل بتألق لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

وهنالك خمسة خطوات في عملية التنظيم وهي:

أولاً : إحترام الخطط والأهداف

الخطط تمثل على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسئوليات إتخاذ القرارات . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها

ثانياً : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف :

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالإعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات ، وإنهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة :

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :-

فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج)

وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

البدء بتصميم الاجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات :

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات الطبيعية ، الغاية ، المهام ، واداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً الأسس للسلطة . هذه الخطوة مهمة من بداية وإثناء العملية التنظيمية .

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات:-

هذه الخطوة تحدد العلاقات الراسية والعرفية الأفقية في المنظمة ككل . الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة . أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:-

يعرف علاقات العمل بين الإدارات العامة .

يجعل القرار النهائي تحت السيطرة وتعدد المرؤسين تحت كل مدير واضح.

الوظيفة الثالثة : التوظيف المناسب المنتمين لشركتك هم الموارد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى .
هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف . المنظمة مطالبة بتحديد وجذب المحافظة
على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف . التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد
البشرية وإختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة .

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص
المناسبين في المناصب المناسبة . هذه الخطوات الثمانية تتضمن تخطيط الموارد البشرية وتوفير
الموظفين الإختيار التصريف بالمنظمة ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء المكافئات والترقيات وخفض
الدرجات والنقل وأنهااء الخدمة .

وللتوظيف ثمانية مهام هي:-

أولاً : تخطيط الموارد البشرية

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية إحتياجات المنظمة من الموظفين ويتم عمل
ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين ، ولعملية تخطيط الموارد
البشرية ثلاث عناصر هي:-

التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموظفين .

مقارنة إحتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الإحتياجات .

تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الإحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الإحتياجات من الوظائف الشاغرة ، وسيستخدم
الإدارة أداتين في هذه الحالة هي مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة لعدد من الوسائل للبحث
عن يغطي هذه الإحتياجات مثل: الجرائد العادية والجرائد المتخصصة بالإعلانات ووكالات العمل ، أو

الإتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، ومصادر ها (داخلية وخارجية) أخرى وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والإحتياجات تدار عن طريق الأنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع من اجل هذا الغرض .

ثالثاً: الإختيار :-

بعد عملية التوفير يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ، ويتم إختبار من تتطابق عليه الإحتياجات خطوات عملية الإختيار قد تتضمن ملئ بعض الأسئلة ، وفق جهات ، وأختبارات تحريرية أو مادية ، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة .

رابعاً: التعريف بالمنظمة :-

بمجرد إختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة .

عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعهم على سياسات وأنظمة المنظمة .

خامساً: التدريب والتطوير

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين .

التطوير: يهتم بأعداد الموظفين لأعطائهم مسئوليات جديدة لإنجازها .

سادساً : تقييم الأداء

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة .

سابعاً : قدرات التوظيف

قدرات التوظيف كالمعلقة بالمكافئات التشجيعية ، النقل ، الترقيات ، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء .

ثامناً: إنهاء الخدمة

الأستقالة الإختيارية ، والتعاقد ، والإيقاف المؤقت والفصل يجب أن تكون من أهتلمات الأوراق أيضاً .

رابعاً : التوجيه

بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوط التالية في العملية الإدارية تكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم .

وظفية التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة .

بالعودة لتعريفنا للقيادة (انجاز الأعمال من خلال الآخرين) اراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته .

متغيرات التوجيه :

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيذكر حول نمطك في القيادة (دكتاتوري) ديموقراطي ، عدم التقييد ، وطريقة في اتخاذ القرارات هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل : مدى خطورة الحالة بمطلعك القيادي التغيير ، تحفيز المرؤوسين ، وغيرها بالإضافة الى ذلك بكونك قائد موجه للآخرين عليك .

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند إتخاذك للقرار
- تأكد من أن القرار الذي تم إتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك إتخاذه .
- وبصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً بالآتي:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة مختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضه ، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

خامساً : الرقابة

التخطيط والتنظيم ، والتوظيف والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة ، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها .

في الوظيفة الرقابية للإدارة ، سوف تنتشر معايير الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها .

خطوات العملية الرقابية الأربعة :-

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط من الحقيقة ، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط . هذه العملية يمكن أن تحصر من أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو شخص أو بنداً أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها .

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:-

أ/ إعداد معايير الأداء:

المصادر قياس، كمية أو نوعية ، صممت لمساعدة مراقبي أداء الناس والسلع أو العمليات . المعايير تستخدم لتحديد التقدم ، أو التأخر عن الأهداف . طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته ، إذا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعاً أي إحدى هاتين المجموعتين .

المعايير الإدارية أو المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة . تعبر المقاييس الإدارية عن من ، متى ، ولماذا العمل

ب/ المعايير التقنية : يحدد ماهية وكيفية العمل . وهي تطبق على طرق الإنتاج ، والعمليات ، والموارد ، والألات ومعدات السلامة ، والموردين ، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2- متابعة الأداء الفعلي :

هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- قياس الأداء:-

في هذه الخطوة ، يقيس المديرين الأداء ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة .

إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة . خلال الحدود المقترحة - فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول ، فيجب إتخاذ الإجراء اللازم .

تصحيح الانحرافات عن المعايير :-

لتحديد الأجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء . المعيار ، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف وتحليل أداء الشخص أو الأله لمعرفة سبب الانحراف . ضع في الإعتبار تلك المعايير قد تكون . مرضية جداً أو صارمة جداً . القياسات قد تكون غير دقيقة سبب رداءة إستخدام الآت القياس أو سبب وجود عيوب في الألات نفسها .

وأخيراً ، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب إتخاذها .