

أولا : وظيفة التخطيط

تمهيد:

تتضمن العملية الإدارية مجموعة من الوظائف الإدارية من أجل توحيد جهود العاملين، والتنسيق بين مختلف موارد المؤسسة بأفضل الطرق التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة ومن بينها:

وظيفة التخطيط؛

وظيفة التنظيم؛

وظيفة التوجيه؛

وظيفة الرقابة.

1 - وظيفة التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاساسية التي تسبق ايه عملية ادارية مهما بلغت أهميتها ،حيث انها تمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا، كما يعتبر البداية الصحيحة لأي عمل فهو يركز على تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية الوصول إليها بمساعدة الوظائف والعمليات الأخرى وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأخرى إلا في وجود التخطيط.

1-1 - تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط جوهر العملية الإدارية حيث :

التخطيط

عمل ذهني للتنبؤ بالمستقبل من أجل الوصول إلى هدف معين بأقل التكاليف.

1-2 - أهمية التخطيط:

وتبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، تفرض على رجل الإدارة عمل افتراضات لما قد يكون عليه، وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر عدة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي:

- التغلب على عدم التأكد والخوف من المستقبل وما يحتويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
- يحقق التخطيط الرقابة على التنفيذ ويسهل متابعته وعلاجه؛

- يقلل التخطيط من الهدر والتلف والضياع والاسراف في الموارد المتاحة للمنظمة في جميع المجالات (البشرية والمادية والمالية)؛
- يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وكيفية الحصول عليها من خلال الخطط الموضوعية؛
- يساعد على تحقيق الأهداف من خلال تحديد مراحل العمل والخطوات المتبعة والطرق التي يعتمد عليها العاملين؛
- التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

### 1 3 - أنواع التخطيط:

#### حسب الهدف:

- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** تقوم به المستويات العليا للإدارة وتحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة؛
- ✓ **التخطيط التكتيكي:** تقوم به المستويات الوسطى ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، يعتبر هذا النوع ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ **التخطيط التنفيذي:** تقوم به المستويات الدنيا.

#### نتيجة

يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي على مدى نجاح التخطيط التنفيذي

#### حسب الزمن:

- ✓ **التخطيط طويل المدة:** وهو الذي يغطي فترة تزيد عن خمس سنوات، يكون في المستويات العليا ويطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي
- ✓ **التخطيط متوسط المدة:** وهو الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات، ويطلق عليها في المنظمات الكبيرة بتخطيط المرحلي
- ✓ **التخطيط قصير المدة:** وهو الذي يغطي فترة تقل عن السنة، ويطلق عليه بالتخطيط التشغيلي.

**حسب النشاط:**

✓ **تخطيط الإنتاج:**

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية.

✓ **تخطيط الموارد البشرية:**

يعمل هذا النوع على توفير اليد العاملة اللازمة لسيروية النشاط الاقتصادي من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب... إلخ

✓ **التخطيط المالي:**

يعمل هذا النوع على مواجهة ظروف المستقبل من خلال تحديد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف، وكيفية صرف هذه الأموال.

**1 4 - مراحل التخطيط:**

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل يمكن إيجازها كما يلي:

✓ **وضع الأهداف:** تحديد الأهداف المستقبلية؛

✓ **تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف؛

✓ **تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسيروية الأنشطة التي ستقودك اتجاه الهدف؛

✓ **تقييم البدائل:** عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة؛

✓ **اختيار الحل الأمثل:** وهو اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية،

✓ **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وماهي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير؛

✓ **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ثانيا : وظيفة التنظيم

2 - وظيفة التنظيم:

يعتبر التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة بعد التخطيط، وأن أي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال.

2 1 - تعريف التنظيم:

التنظيم:

عملية تحديد الأعمال والمهام الواجب القيام بها من طرف العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة.

2 2 - مبادئ التنظيم :

تعتبر المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي:

- مبدأ وحدة الهدف العام ؛ وهو عدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية مع الهدف العام للمنظمة كونها مستمدة منه وتسعى لتحقيقه .
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ؛ حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية؛
- مبدأ وحدة الأمر ؛ أي أن يتلقى كل ع امل الأوامر من رئيس واحد وليس لرئيسين أو أكثر لأن الفرد الذي يجبر على إرضاء رئيسين لا يستطيع أن يبذل كل جهده، ويحاول المماثلة وأيهما أعظم تأثيرا لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال مما يجع أحد الرئيسين غاضبا لعدم اتباع أوامره مما ينشر الفوضى والتعارض داخل التنظيم؛
- مبدأ وحدة التوجيه ؛ حيث يكون كل رئيس مسؤولا عن برنامج معين من النشاطات؛
- مبدأ تدرج السلطة وتحديد المسؤولية؛ أي الترتيب المتسلسل للوظائف للوصول من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبناء على ذلك يتم توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأفراد العاملين كل حسب عمله؛
- مبدأ تقسيم العمل والتخصص ؛ أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات ومراحل، ثم تخصص كل فرد لإنجاز جزء من العمل دون التدخل في إنجاز أي جزء من أجزاء أو مرحلة من مراحل العمل ، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة؛

- مبدأ بساطة وديناميكية التنظيم؛ يجب أن يكون التنظيم مبسطا وعدم المبالغة في انشاء وحدات فرعية صغيرة مما يزيد من الرؤساء والمسؤولين بدرجة تعرقل سير النشاط العادي للمنظمة، إلى جانب استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.
- مبدأ الإشراف؛ أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية؛
- مبدأ التغطية الشاملة؛ فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول؛
- مبدأ الوضوح؛ بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين؛
- مبدأ التنسيق؛ فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- مبدأ التوازن؛ أي الملائمة و المكافأة بين السلطة والمسؤولية؛ وحدة الأمر ونطاق الإشراف؛ المركزية واللامركزية و بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة و كفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها و تحت الظروف التي تعيشها.

## 2 3 - أهمية التنظيم:

لوظيفة التنظيم فوائد عديدة أهمها:

- التوزيع العلمي للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دور يذكر؛
- تجنب و منع الازدواجية أو الأعمال، بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلائم مع خبرته واختصاصه و مؤهله العلمي؛
- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته و حدود صلاحيته و التنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في انجازها أكثر من موظف أو ادارة أو قسم؛
- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة و الفرد الذي يشغلها؛
- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي الى قاعدته مرورا بمستويات الادارية؛
- توفير الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الادارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة و تبادل المعرفة و المهارات بين الموظفين .

## 2 4 - مراحل التنظيم:

تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر عدة مراحل كما يلي:

- تحديد وسائل التكامل، أي التنسيق بين الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح المؤسسات ككل يعتمد بدرجة أولى على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة؛
- تجمع المهام المتشابهة في وحدات أي تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة إذا كانت ذات طبيعة واحدة أو ترتبط ببعضها البعض؛
- تحديد واجبات وأنشطة كل وحدة، فيجب تحديد المسؤوليات لكل فرد ؛
- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- الإعلان عن الأهداف، فيجب تحديده وإعلانه حتى يتم فهمه ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوءه حيث ينبغي تقييم عبء العمل الكلي إلى مهام فردية.

## 5 2 - الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي العمود التي تقوم عليه المنظمة فهو الخطة الأساسية كونه يضع تسلسل هرمي للوظائف ، ويساعد العمال على فهم أدوارهم، كما يساعد على معالجة المشكلات بشكل صحيح، وتحديد طرق انتقال السلطة والمسؤولية . ويعرف بأنه:

عبارة عن إطار يبين خطوط السلطة وامتدادها وخطوط الاتصالات داخل المنظمة كما يوضح كيفية انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

يساعد بناء هيكل تنظيمي جيد على:

- تحديد أهداف ووظائف جميع الوحدات التنظيمية بشكل واضح للإدارة وللعاملين؛
- تجميع الوظائف المتشابهة ضمن وحدات إدارية أصغر ؛
- تحديد مواقع المسؤولية واتخاذ القرار ضمن كل وحدة إدارية؛
- إعداد أوصاف وظيفية لكل العاملين؛
- منع حدوث الازدواجية والتداخل في المهام .

### نتيجة

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة إدارية لتحقيق الأهداف وليس هدفا في حد ذاته وكلما كانت الوسيلة فعالة وجيدة كلما تحققت الأهداف بصفة جيدة.

ثالثا : وظيفة التوجيه ( القيادة، الاتصال، التحفيز)

3 - وظيفة التوجيه:

يعتبر التوجيه أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، فوظيفة التوجيه من أعقد الوظائف لارتباطها مباشرة بسلوك الأفراد العاملين من خلال القيادة والاتصال والحوافز.

3 1 - تعريف التوجيه:

التوجيه:

هو إصدار التعليمات والتوجيهات من طرف الرؤساء للمرؤوسين ودفعهم نحو إنجاز الأعمال.

3 2 - أهمية التوجيه:

يتضمن التوجيه في مضمونه عملية التدريب حيث يقوم المدير على الوقوف على تنفيذ الأعمال من خلال ترشيد العاملين وتوجيههم.

يعمل التوجيه على الابتعاد قدر المستطاع عن الانحرافات والأخطاء التي تصادف إنجاز الأعمال؛

زيادة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل المرؤوسين يشعرون بالرضا؛

معالجة المشاكل فور حدوثها نتيجة الاتصال الدائم مع مما يؤدي إلى أداء وظائفهم على نحو أفضل .

3 3 - مبادئ التوجيه:

يستند التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر منها:

- تجانس الأهداف: ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبعبارة أخرى ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين؛
- وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة: ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة.

3 4 - ركائز (عناصر) التوجيه:

للتوجيه ركائز عديدة لكن أهمها ثلاث ركائز تتمثل في: القيادة ، الاتصال، التحفيز.

**القيادة:**

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن القيادة هي:

عملية تأثير شخص وهو القائد على أشخاص آخرين وهم التابعين بغية تحقيق أهداف معينة.

وبالتالي فالقيادة الإدارية تتضمن عناصر أساسية تتمثل عموماً في:

- ✓ وجود قائد يمتلك صفات وقدرات ؛
- ✓ وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى القائد لتحقيقها مع المرؤوسين\* ؛
- ✓ وجود تابعين مقتنعين بتحقيق الأهداف مع القائد؛
- ✓ وجود موقف أو ظرف معين يؤدي فيه القائد وظيفته.

وعموماً:

#### القيادة الإدارية

هي القدرة على التأثير على التابعين والمساهمة في نجاح جميع الأعمال والأنشطة داخلها.

#### - الاتصال:

#### الاتصال

هو عملية نقل وارسال معلومات وأفكار بين طرفين أو أكثر من أجل من أجل التأثير في سلوكهم لإنجاز أعمال معينة.

#### - عناصر عملية الاتصال :

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر ( المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتتكون من العناصر التالية:

✚ المرسل (المصدر): هو الفرد صاحب الفكرة الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية .

✚ المستقبل: هو الفرد المستقبل للرسالة يجب عليه أن يفهمها ويتم التعبير عن الإشعار باستلام

الرسالة بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال

توجيه كلام جارح أو نقد شخصي. الخ.

\* المرؤوسين تعني ، التابعين، الأفراد العاملين. ويرتبط أكثر بمصطلح القيادة.



✚ **القناة أو الوسيلة :** هي الوسيلة التي يتم بها توصيل المعلومات، وتوجد أنواع للقنوات من بينها :  
الألفاظ، الكتابة، وسائل الاتصال، الصور والملصقات.

✚ **التغذية الرجعية:** لا تنتهي عملية الاتصال باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح.

#### - أهمية الإتصال:

لعملية الاتصال أهمية بالغة يمكن اختصارها فيما يلي:

✚ الاتصال وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .

✚ الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها؛

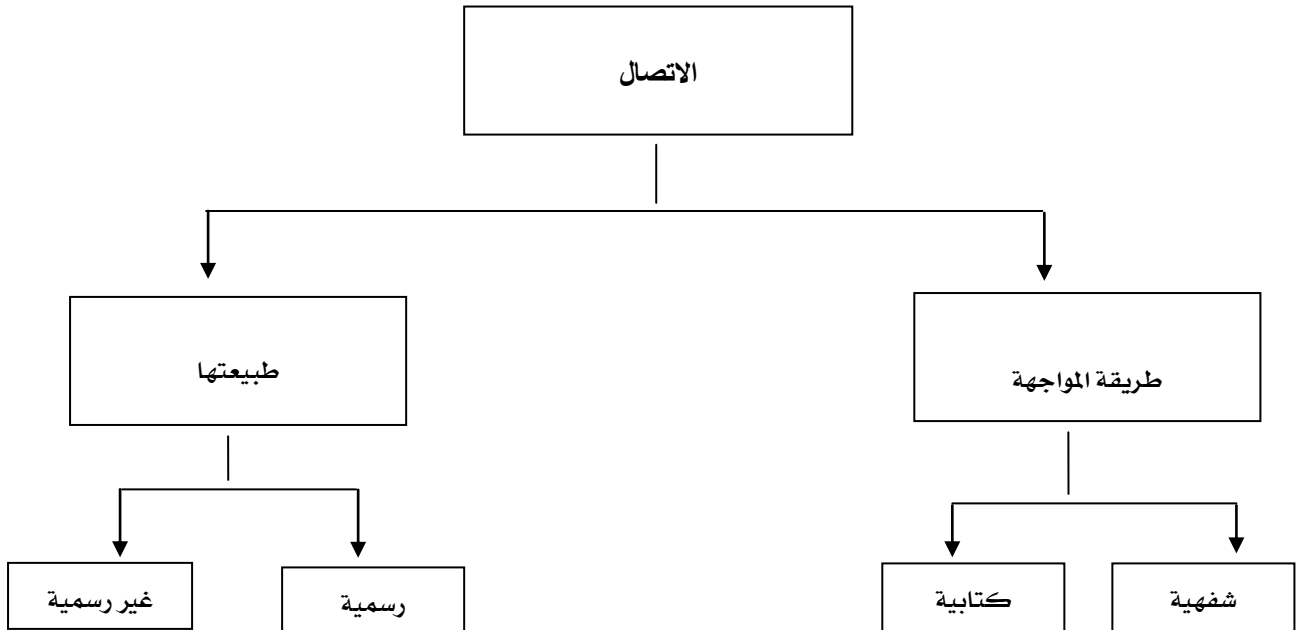
✚ تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة

✚ يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر دقة ووضوحا فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

#### - أنواع الاتصال:

يمكن تلخيص أنواع نظام الاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع الاتصال



- التحفيز:

الحوافز

هي مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسات مهما كان نوعها التي من شأنها تشبع حاجات الفرد وبالتالي تحرك العامل وتدفعه لتحسين أدائه.

ومنه نتوصل إلى:

نتيجة

تعمل الحوافز على تقليل التوتر وكلما حصل عليها الفرد العامل كلما يؤدي ذلك إلى إعادة التوازن الفسيولوجي عنده وبالتالي اشباع حاجاته مما يؤثر إيجاباً على أدائه.

كما يمكن إعطاء الفرق بين الدافع والحاجة والحافز كما يلي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الدافع والحاجة والحافز.

| الدافع        | الحاجة              | الحافز              |
|---------------|---------------------|---------------------|
| العطش         | الرغبة في الشرب     | تقديم الماء         |
| الجوع         | الرغبة في الأكل     | تقديم الطعام        |
| الشعور بالقلق | الرغبة في الاطمئنان | توفير الأمن والأمان |

- أهمية الحوافز:

تعتبر عملية التحفيز ذات أهمية متعددة تسعى إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع نذكر منها:

■ بالنسبة للفرد :

- ✓ زيادة المداخل للعاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- ✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء؛
- ✓ تهدف الحوافز إلى تطوير وتغيير مواقف العمل عن طريق إدخال عناصر فعالة وجديدة تزيد من

حيويتها؛

- ✓ تؤدي إلى خلق التوازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية

✓ المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع المعنوية؛

■ بالنسبة للمؤسسة:

من النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة ، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

■ بالنسبة للمجتمع:

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة؛

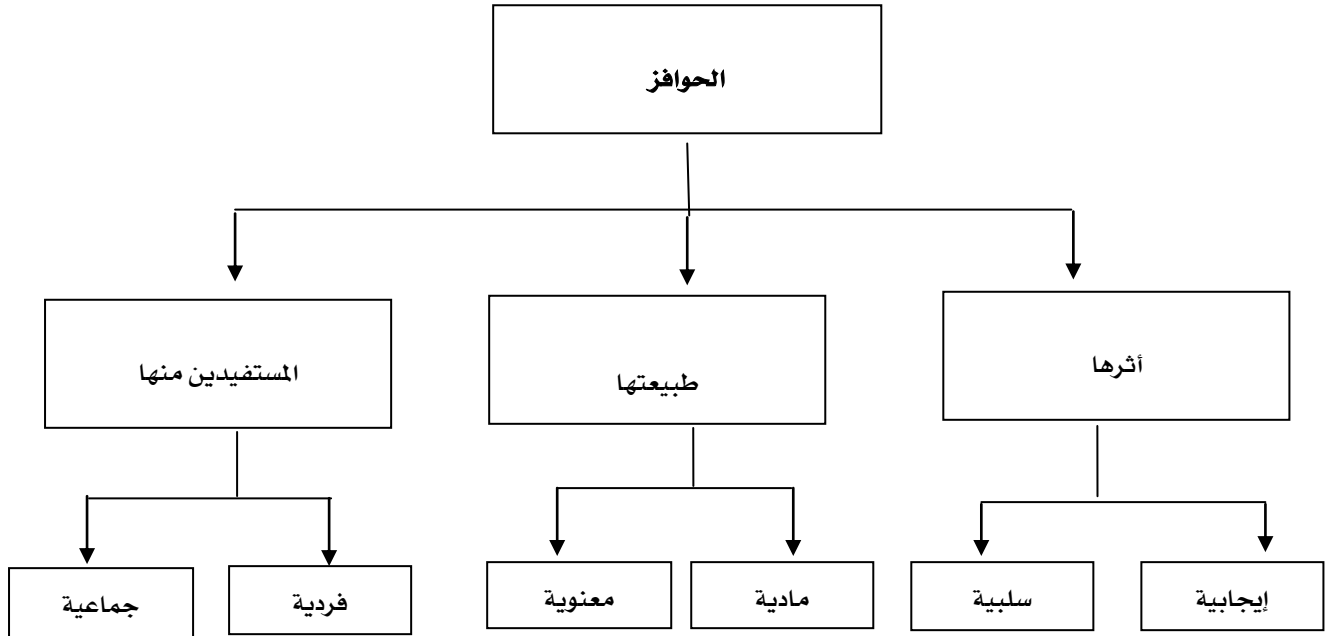
✓ تنمية روح المشاركة والتعاون .

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما

يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

- أنواع الحوافز:

الشكل رقم (02): أنواع الحوافز



نتيجة

لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية والمالية بل أن المادية منها قد لا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية.

رابعاً: وظيفة الرقابة

3 - الرقابة:

إن وظيفة الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة والأساسية، حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما يتم تنفيذه يتم وفق ما خطط له داخل الإدارة، للحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري.

4 - 1 تعريف الرقابة:

الرقابة

هي إجراء المتابعات الدورية والمفاجئة لاكتشاف أي أخطاء والتأكد من سلامة سيرورة الأعمال والأنشطة المتوقعة.

نلاحظ مما سبق أن هناك علاقة مباشرة وتبادلية بين التخطيط والرقابة حيث أن التخطيط يعتمد على نتائج الرقابة هذه الأخيرة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الإنجاز المحقق والتخطيط بدوره يمد الرقابة بمعايير الأداء والأهداف المراد تحقيقها.

4 2 أهمية الرقابة الإدارية :

نجد إن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جداً بالتخطيط و هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية ونلخص هذا فيما يلي:

-تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف

-المساهمة في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:

-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:

-تحقيق العدالة:

-إنارة الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:

-جودة الأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات:

-التنسيق بين المجموعة الواحدة: تساعد على تقويم الأداء الكلي لمختلف الأنشطة في المنظمة و

أجزائها المتعددة

4 3 مراحل عملية الرقابة:

حتى تتم عملية الرقابة على أكمل وجه لابد من اتباع خطوات جدية يمكن ابرازها في الشكل الموالي وهي:

- تحديد المعايير؛
- قياس الأداء؛
- مقارنة الأداء بالمعايير المحددة؛
- اتخاذ قرار تصحيحي.

#### - تحديد المعايير:

لكي يمكن مراقبة أداء المنظمة لعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب ان يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحلل من منشأة الى أخرى فنجد مثال بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول اليه و في منشآت أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المنشأة في السوق و هذه المعايير في شكل تحديد مكانة المنشأة في السوق و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكن للفرد وللقسم لإدارة و المنشأة ككل

#### - قياس الأداء:

تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية و مدى قابليتها لقياس النشاط وفحصه والمعايير الرقابية والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في انجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الأعمال المراد قياسها.

#### - مقارنة الأداء بالمعايير :

بعد وضع المعايير وقياس الأداء يصبح من الضروري اجراء المقارنة بينهما من أجل تصحيح الانحرافات علما أن هناك سلوكيات معنوية تتغير باستمرار يصعب قياسها وبالتالي تصعب مقارنتها مثل رضا والروح المعنوية ...إلخ.

#### - التقييم والتعديل :

بعد إتمام عملية المقارنة تصبح المعلومات كافية من أجل استمرار العمل في حالة عدم وجود انحرافات أما إذا وجدت انحرافات أو أخطأ يجب تقويمها أو تعديلها من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية من شأنها أن تدارك الأخطاء وبالتالي الحصول على قرار صحيح يستخدم كمرجع في عملية التخطيط.