

### المحور الثالث: وظائف الإدارة

انصب اهتمام علماء الإدارة الأوائل على وظائف الإدارة ، واعتبروها تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ وافترضوا بأن الإداري العلمي والناجح هو إداري يتفرغ لهذه العمليات ويمارسها بطريقة علمية



### المحاضرة الأولى - المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات

#### 1. مفهوم وطبيعة التخطيط

لكي تفهم طبيعة التخطيط، ينبغي أن تعرف أولاً المعنى المقصود بثلاثة اصطلاحات رئيسية هي: الأهداف، التخطيط، الخطة..

#### ✓ التخطيط Planning

" تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلاً بغرض اختيار برنامج العمل (الخطة) التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها"

#### ✓ الخطة Plan

والفرق بين الإثنين أن التخطيط يعد نشاطاً ذهنياً مستمراً، أما الخطة فهي ترجمة رقمية للأفكار التخطيطية. بمعنى آخر، فإن الخطة هي بمثابة رسوم تنفيذية تسير عليها المنظمة في فترة مقبلة.

#### ✓ الهدف:

هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين. مثلاً: الانتهاء من مشروع الطريق الرئيسي في نهاية العام.

"تنقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف مالية يعبر عنها من خلال مقاييس مالية مثل الأرباح، أهداف خاصة بالعاملين ومن أمثلتها، الغياب، رضا العاملين، وأهداف البقاء والاستمرار يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين

### ❖ تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

هناك ثلاث مستويات للأهداف وهي: الإستراتيجي – التكتيكي- التشغيلي،

-الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا(طويلة الاجل) وهي أهداف طويلة الأجل لفترة أطول من 5 سنوات،

-الأهداف التكتيكية للإدارة الوسطى(متوسطة الاجل) تغطي فترة زمنية تتراوح بين سنة و5 سنوات

-الأهداف التشغيلية للإدارة الإشرافية الدنيا (قصيرة الاجل) تتعلق بالفترات القصيرة الأجل

2. خطوات تنفيذ الخطط:

### ✓ تحديد الأهداف:

تعنى هذه الخطوة تحديد ما نريد الوصول إليه، وكما أشرنا يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ.

### ✓ تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف:

"يقصد بذلك معرفة الموقف الحالي بالمقارنة مع الحالة المستقبلية المرغوبة. ويتضمن ذلك تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف في المستقبل" وقد تكون نقاط القوة متمثلة في سمعة المنظمة، قوة العلامة التجارية، أو السبق في تطوير المنتجات، أما نقاط الضعف فقد تكون نقصا في عدد الإداريين أو الفنيين ، صعوبة الحصول على الأموال، أو أن منتجاتها لا تجد قبولا عند بعض فئات المستهلكين.

### ✓ وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية:

أهم هذه الافتراضات ما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، واستكشاف البيئة يعني البحث عن الفرص المواتية، مثل إمكانية غزو سوق جديد، أو إنزال سلعة جديدة.

### ✓ تحديد البدائل؛ تقييمها واختيار بينها:

"تحديد البدائل يعني أن تتضمن الخطة أكثر من بديل لتحقيق الهدف، ومن ثم اختيار بديل من بين هذه البدائل، فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 10%، فإن البدائل لتحقيق ذلك كثيرة: فالبديل الأول يتمثل بالبيع بسعر أقل عن طريق خفض نسبة الربح، والبديل الثاني يتمثل بدخول أسواق جديدة ، والثالث يتمثل بنفقات إضافية للدعاية والإعلان، والرابع بإدخال تغييرات طفيفة على المنتج"

"أما تقييم البدائل يعني تحديد مزايا وعيوب كل بديل. وفي ضوء المثال السابق يجب على المدير أن يقوم بتقييم البدائل السابقة حتى يمكنه تحديد البديل المناسب الذي سيحقق الهدف الخاص بزيادة المبيعات.

## المحاضرة الثانية - المحور الثالث: التنظيم والتنسيق

### 1- تعريف التنظيم (Organizing):

"حينما يعمل فردان أو أكثر مع بعضهم البعض لتحقيق هدف واحد، فلا بد أن يعرف كل فرد منهم الدور المفروض أن يؤديه. وازدواج في الجهود. ومهما قسم العمل بينهم، فلن يعمل كل منهم بالدقة الكافية، إلا إذا وضع ونفذ أسلوب ما للتنسيق بين جهودهم. ومن ذلك يتبين أن عملية التنظيم تتضمن الخطوتين الرئيسيتين الآتيتين:

- تقسيم النشاط العادي – اللازم لتحقيق الهدف المطلوب – إلى وظائف jobs.

- عمل التنسيق اللازم بين جهود شاغلي هذه الوظائف.

وطبيعي يمكن تحقيق الخطوتين السابقتين بأسلوب غير رسمي في المنظمات الصغيرة، فقد يحدث الأمر شفهيًا.. ولكن يختلف الأمر في المنظمات الكبيرة، إذ يتطلب الأمر وضع نظام دائم أو مؤقت لتقسيم العمل، ونظام آخر لتحقيق التنسيق اللازم بين الوظائف المختلفة.

### 2- القواعد الرئيسية لعملية التنظيم

أولاً: التخصص وتقسيم العمل (Division of work):

"التخصص هو أن يختصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية jobs واحدة بدلا من عدة وظائف. وأن تجمع الوظائف Functions المتشابهة أو القريبة من بعضها في أقسام وإدارات متشابهة.

أما تقسيم العمل: يقصد به أن ينقسم إنتاج السلعة الواحدة إلى عدد من المراحل لكل مرحلة جزئية ولقد ارتبط تقسيم العمل بإدخال الآلة في عمليات الإنتاج.

ثانياً التنسيق: بعد التخصص وتقسيم العمل تكون مهمة الإدارة حينها هي تجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين مهام الأفراد والأقسام لإنجاز العمل الكلي، مما يؤدي إلى تحقيق هدف المنظمة بأقل وتكاليف

ثالثاً: تحديد نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم مدير بكفاءة. وقد اختلف الكتاب بشأن هذا العدد، ولكنهم اتفقوا على أن يتراوح بين أربعة وعشرة أفراد في المتوسط. ويتوقف هذا العدد على عوامل عديدة منها مقدرة الرئيس وكفاءة المرؤوسين .

رابعاً: تحديد السلطة والمسؤولية: "والسلطة هنا تعني الحق في إمرة الآخرين . أما المسؤولية فتشير إلى المساءلة عن نتائج العمل المكلف ( المناط) به كل فرد."

خامساً: التفويض: يقصد بتفويض السلطة، منح مؤقت من جانب المدير لأحد مرؤوسيه سلطة عمل معين، "وتنعكس درجة التفويض على سمة مهمة لأية منظمة هي "درجة المركزية" فيها؛ ونقصد بها مدى حصر سلطات اتخاذ القرارات لدى المدير أعلى ؛. وفي التفويض نقول أن الموقف أقرب إلى اللامركزية"

سادساً: تسلسل الأوامر (يعني انسياب الأوامر والتعليمات وفق منطوق معين وأن ينحدر خط السلطة هبوطاً من أعلى فرد (أو وظيفة) إلى أقل فرد (أو وظيفة) في الهيكل التنظيمي. أي من المدير العام إلى نائبه إلى مدير الإنتاج إلى الرؤساء الأقسام المشرفين إلى رؤساء العمل وإلى العمال أنفسهم،

سابعاً- وحدة الأمر unity of command ويعني أن يكون كل فرد مسئولاً أمام رئيس واحد.

### 3- مفهوم الهيكل التنظيمي:

وفقاً للقواعد الأساسية لعملية التنظيم- التي سبق ذكرها – تقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمنظمة متضمناً الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما . فالهيكل إذن هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها وهو الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة "

ويمكن أن يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة (على أساس جغرافي، على أساس المنتج، على أساس الوظيفة-، ولكن أحد الأشكال: الشائع استخدامها هو الشكل الهرمي.

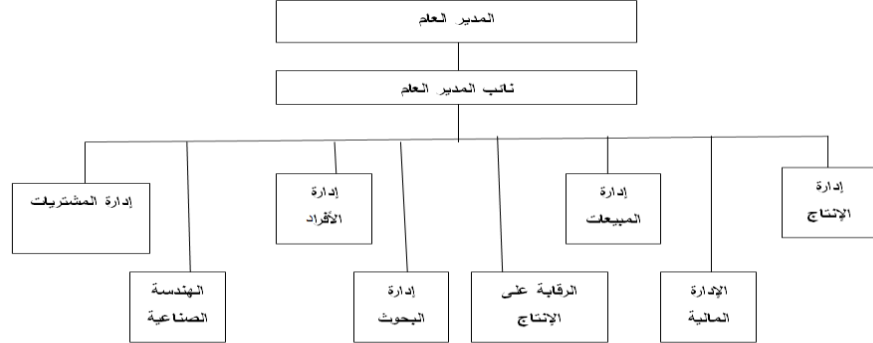
■ هيكل تنظيمي على أساس وظيفي

بما أن أي منظمة تمارس وظائف إدارية عديدة، لذلك قد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس وظيفي. ففي منظمة صناعية مثلا: يمكن تجميع الأنشطة على أساس وظيفة الإنتاج ووظيفة المبيعات والوظيفة المالية.

### الوظيفي

### التنظيمي

### الهيكل



### ■ هيكل تنظيمي على أساس جغرافي:

تجمع الأنشطة البيعية مثلا على أساس جغرافي لتحقيق خدمات أفضل للعملاء ولتخفيض تكاليف التوزيع، وقد تترك الإدارة المالية كما هي باعتبارها إدارة مركزية، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (4).

### هيكل تنظيمي على أساس جغرافي



## المحاضرة الثالثة: - المحور الثالث: التوجيه

"لاشك أن وضع الخطط أو الأهداف موضع التنفيذ من خلال الأفراد يتطلب إصدار الأوامر أو التعليمات وكذلك الرد على استفسارات العاملين وحل المشكلات التي تواجههم" ويتم هذا كله من خلال التوجيه، تتمثل أهم نقاطه في:

\* الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

\* القيادة حيث يعمل المدير على تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين؛

\* التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد؛

### 1- الإتصالات التنظيمية

إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع لإنجاز أهداف المنظمة عن طريق المقابلات، الاتصالات الشفهية، أو المكتوبة، المقابلات مع الرؤساء، المرؤوسين الزملاء، الموردين والعملاء.

2- الدافعية والتحفيز

هي عملية أغراء العاملين لبذل مجهود أكبر لإنجاز الأهداف المطلوبة، حيث تتأثر قدرة الإداري على توجيه مرؤوسيه بطريقة تحفيزهم ودفعهم للقيام بما يريدون أن يقومون به؛

3- القيادة:

تتفق معظم آراء الكتاب في مجال القيادة على أنها [ توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض إنجاز أهداف المنظمة. ويتمثل دور القادة في جعل الآخرين (أو الأفراد) يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية. وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.

➤ العلاقة بين القيادة والإدارة – بين القائد والمدير

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما. وتتضمن وظائف المدير أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة وتسمى الجوانب غير القيادية في عمل المدير بالمدير الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. المدير يستمد سلطته من المركز الوظيفي بينما القائد من تفاعله وقوة تأثيره في الأفراد

تجدر الإشارة هناك مصادر رئيسية للقوة أو النفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه :

✓ قوة القانون: هي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة والإذعان له نظراً لسلطة الرسمية أي من وظيفته استمد القوة وفي هذه الحالة القائد مدير.

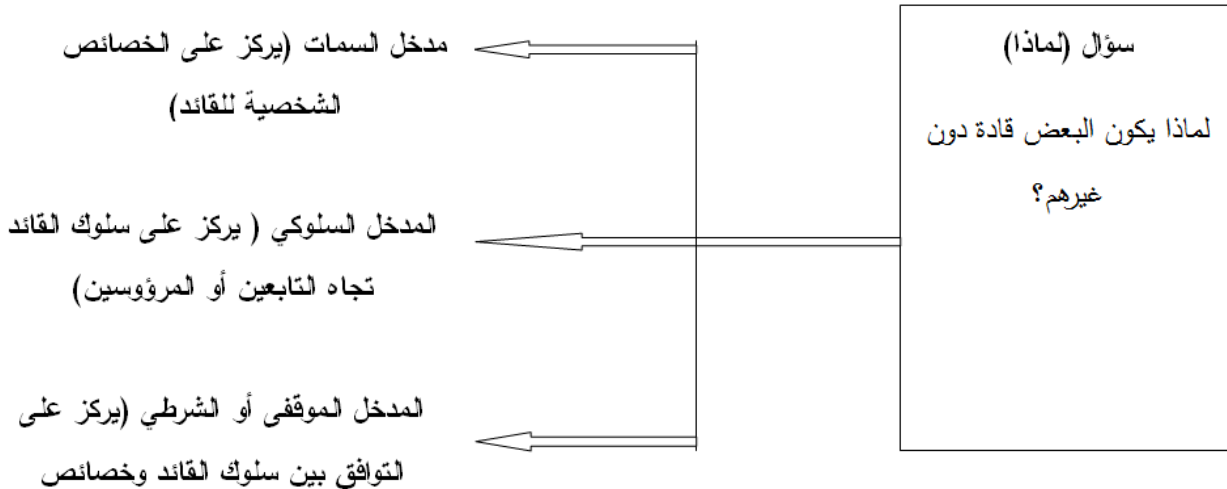
✓ ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته

يعتمد هذا النوع من القوة أو النفوذ على الخصائص الشخصية المميزة للفرد. وهنا القائد ليس مديراً

مداخل دراسة القيادة:

ثمة ثلاث مداخل لفهم القيادة وأدوارها داخل المنظمات هي:

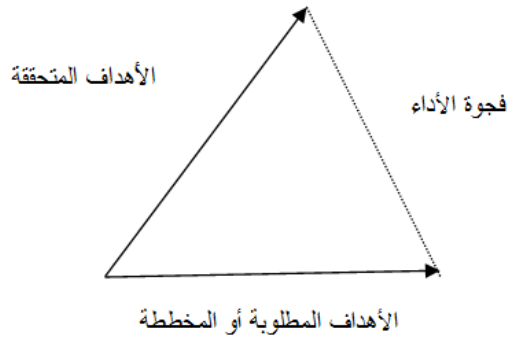
- 1- مدخل السمات (Trait approach) الذي يهتم بالخصائص الطبيعية والشخصية للقائد.
  - 2- المدخل السلوكي (Behavioral approach) الذي يركز على ما يفعله القائد وسلوكياته.
  - 3- المدخل الموقفى أو الشرطي (Situational contingency approach) ويحاول تحديد خصائص الموقف الذي تتم فيه العملية الإدارية ودراسة السلوك القيادي إنطلاقاً من هذه الخصائص
- شكل (3-8): المداخل الرئيسية لدراسة القيادة



### المحاضرة الرابعة - المحور الثالث: الرقابة

#### 1- تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة (control) بأنها الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب (أو المخطط). واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة." ومن البديهي أن لا تقتصر العملية الرقابية على معدلات الأداء الكمية (مثل قياس الانحرافات في معدلات الإنتاج وأرقام التكلفة.....) ، ولكن تتعداها إلى رقابة الجوانب السلوكية للعاملين وللتدخل لمنع السلوكيات غير المرغوبة من جانبهم : فجوة الأداء والأهداف



يلاحظ من الشكل السابق أن احتمال وجود فجوة بين الأهداف المطلوبة والمتحققة هو الذي يستدعي القيام بوظيفة الرقابة. وفي هذه الحالة تقوم الجهات الإدارية المختلفة بمقارنة الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما لزم الأمر.

#### 2- أدوات الرقابة:

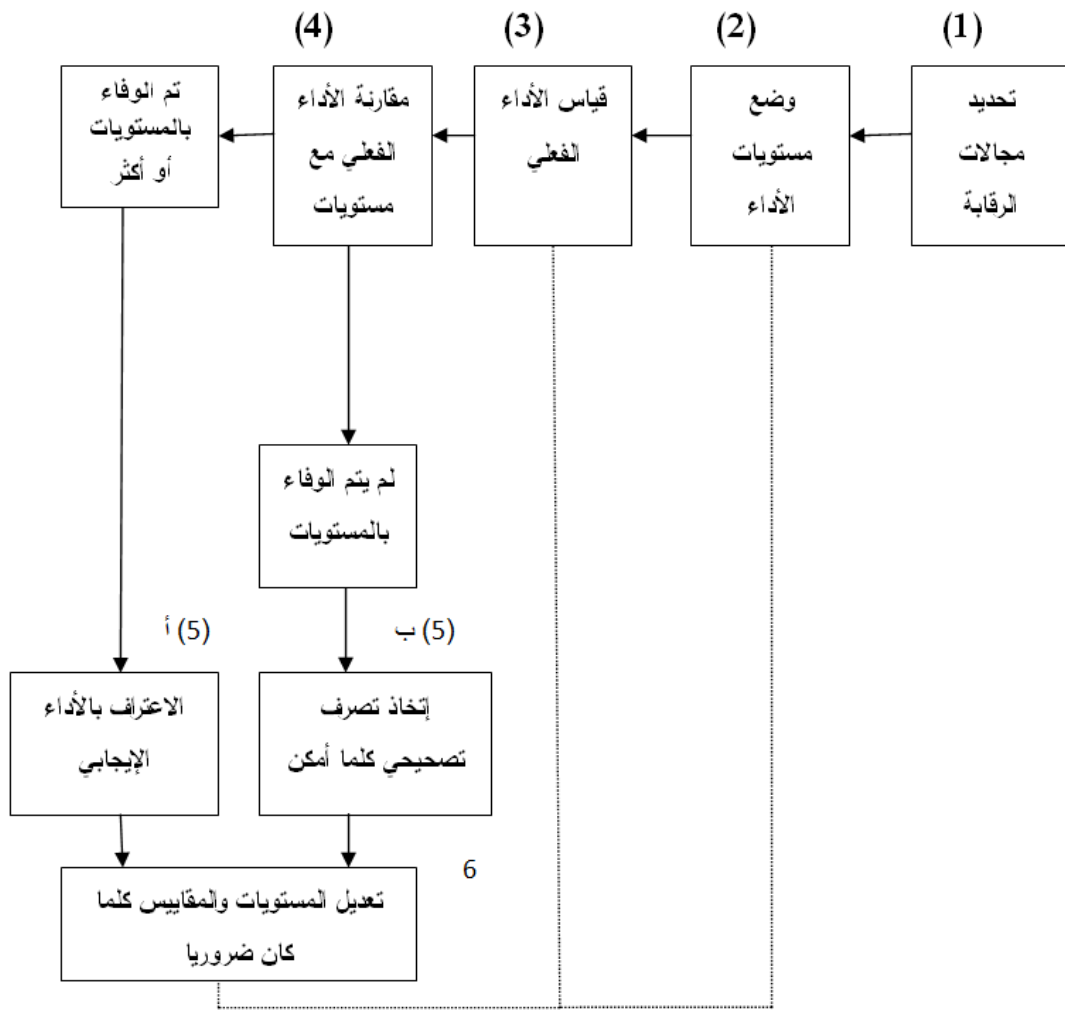
التقارير المكتوبة، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، الملاحظات الشخصية والمقابلات: الموازنات والقوائم المالية (Budgets & Financial sheets) حيث تعبر الموازنات عن الإيرادات والنفقات لفترة زمنية محددة، وإذا كانت الإيرادات والنفقات فعلية سميت بالموازنة الحقيقية، أما إذا كانت تقديرية فتسمى بالموازنة التقديرية. إن عملية المقارنة بين أرقام الموازنة التقديرية وأرقام الموازنة الحقيقية تعتبر أداة هامة رقابية

#### 3- خطوات عملية الرقابة:

عملية الرقابة تتكون من الخطوات الرئيسية التالية:

#### 1.3. تحديد مجالات الرقابة:

في البداية، يجب أن تقرر الإدارة المجالات الرئيسية التي يجب أن تراقب واختيار المجال الذي يجب أن يراقب يعد ضرورياً لأن الرقابة على كل أنشطة المنظمة عملية مستحيلة ومكلفة للغاية. فليس من المعقول أن تراقب مثلاً كل من تحركات الموظفين. وعادة ما تركز الإدارة في الرقابة على الأهداف المحددة في عملية التخطيط.



### 2.3. وضع معايير ومستويات الأداء (Standards) وتحديد انحرافاتها

المعايير هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء آخر " بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل، وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- ثمة مجموعة من الأسس يجب أخذها بالاعتبار عند تحديد المعيار أو المستوى المطلوب تنفيذه، ومن هذه الأسس:
  - (أ) وضع المعيار بمستوى يناسب كل الأفراد (أي أن يكون متناسبا وقدرات الفرد المتوسط)
  - ب اختيار عدد مقبول من المعايير، وبمعنى أن لا تكون هذه المعايير قليلة ولا كثيرة فيصعب تنفيذها.
  - (ج): مشاركة الأفراد في وضع المعيار لضمان الالتزام بتنفيذه.
  - (د) شرح هذه المعايير المعتمدة ومضمونها للأفراد بدقة ، متعا لكل التباس.
  - (هـ) شرح الأسباب والمبررات التي كانت وراء اعتماد هذه المعايير.

➤ أنواع المعايير:

➤ المعايير حسب النشاط وتقسم إلى :

- "معايير المدخلات: وهي المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهمات التي يتطلبها التنفيذ، أو مواصفات المواد التي تدخل في عملية الإنتاج.

أمثلة:

- ✓ مدى إلتزام الموظف بالقوانين والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة عند قيامه بالمهام المطلوبة منه.
- ✓ أن تحدد إدارة الإنتاج المواصفات ومقاييس معينة لقطع الغيار أو المواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج لكي يكون مقبولا ومناسبا للزبائن.

- معايير المخرجات. وهي المعايير المصممة لقياس نتائج الأداء من حيث التكلفة والوقت والكمية ...إلخ.

أمثلة على معايير المخرجات:-

عندما يطلب من العامل إنتاج مت معدله " 100" وحدة يوميا، فإن ذلك قد يعد معيارا يدل العامل على كمية الإنتاج التي يجب أن يحققها يوميا قبل الإنتهاء من عمله، فتصبح معيارا للأداء ومقياسا له.

➤ **المعايير حسب أسلوب التقييم:**

وتقسم إلى: معايير تاريخية. معايير مقارنة. معايير فنية.

- **المعايير التاريخية:** المعايير التي تقوم على مقارنة معايير الأداء الحالي بالأداء السابق: فمثلا إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي (30) وحدة يوميا، وكان متوسط الإنتاج في العام السابق (35) وحدة، فإن هناك انحرافا سلبيا وفقا لهذا المعيار التاريخي مقدار (5) وحدات يوميا.

- **"المعايير المقارنة:** المعايير التي تقوم بمقارنة معدلات الأداء الحالية لأداء المؤسسة بمعدلات الأداء في المؤسسة المنافسة أو المشابهة لها. : فمثلا إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في المؤسسات المنافسة (30) وحدة يوميا، وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمؤسسة، فلا يعد ذلك إنحرافا، حتى وإن كان المعدل في العام السابق (35) وحدة يوميا لهذه المؤسسة.

- **المعايير الفنية:** المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية في احتساب الوقت، فمثلا قد تحدد المؤسسة 20 دقيقة لإنتاج وحدة واحدة، أو تحدد 3 مراحل معينة لإنتاج هذه الوحدة.

أو المعايير التي تحدد قدرة احتمال الآلات ومستويات الجودة المقبولة ومواصفات العطاءات التي يتم استخدامها من قبل الإدارة الهندسية.

✚ لكل مؤشر إنحراف:

أي تحديد الرقم الذي يعتبر مقبولا والرقم الذي يعتبر غير مقبول، وانحراف عما هو مقبول: فمثلا، إذا نص نظام الرقابة على الفحص الدوري لمؤشر "كم الإنتاج"، فيجب تحديد أي رقم يعتبر مقبول وأي رقم يعتبر انحراف، وهكذا بالنسبة لكل مؤشر؛ فمثلا، قد يتضمن نظام رقابة الإنتاج الإنحرافات التالية: "مؤشر الإنتاج" أقل من نصف طن يوميا"، "مؤشر النوعية" ثلاثة وجبات إنتاج مرفوضة يوميا"، "مؤشر عدد ساعات العمل" لا يزيد عن 48 ساعة 1 ساعة إضافية لكل عامل ولا يقل عن 7 ساعة لكل عامل"، ... الخ. الأرقام أعلاه تعني بأنه عندما يقوم الرقيب بفحص كل مؤشر، فهو يستخدم الإنحرافات ليحدد فيما إذا كان ما وجد "طبيعي وإعتيادي" أو غير مقبول ومؤشر عن وجود خلل ما يحتاج أن يثبتته حتى يتم اتخاذ الإجراءات لتصحيحه.

3-3-- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير:

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الإختلافات والإختلالات في تنفيذ المهام كما كان مخططا لها في مستوى الأداء للأفراد أو افرادات المختلفة



"وتعتمد وسائل قياس الأداء الفعلي على المعايير والمستويات المحددة سلفاً، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام عدد الوحدات المنتجة، قيمة المبيعات، كمية المواد المستخدمة ، عدد الوحدات التالفة، الأرباح، العائد على الاستثمار كمؤشرات لقياس الأداء، وغالباً ما تعتمد الإدارة في إجراء هذه المقارنات على المعلومات المقدمة لها في شكل تقارير تلخص الأرقام المخططة بالمقارنة مع النتائج الفعلية" وقد تقدم هذه التقارير بشكل شفوي أو في تقارير مكتوبة أو من خلال حاسبات آلية. وقد تتم عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط من خلال قيام المدير بالمشاهدة والتجول في أماكن العمل والتحدث مع الموظفين والعمال وكذلك مقابلة العملاء.

ينتج عن قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير إما اعترافاً بالأداء الإيجابي أو اتخاذ إجراء تصحيحي

### أ- الإعراف بالأداء الإيجابي:

عندما يتفق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو يزيد عن المستوى المطلوب، فإن على المدير الإعراف بالأداء الإيجابي . وقد يترجم الإعراف بثناء على الموظف أو حوافز ومكافآت أو فرص تدريبية أو زيادة في الأجر.

### ب- إتخاذ الإجراء التصحيحي للانحراف كلما تتطلب الأمر ذلك (Corrective action):

ب . 1. أسباب الإنحرافات في الرقابة أسباب مصدرها المعيار نفسه: قد يكون المعيار المحدد في الخطة غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة للعاملين، كالعامل الذي يطلب منه إنجاز مهمة أعلى من قدراته وخبراته، فلا يستطيع إنجازها. العلاج: التركيز على المعيار بحيث يصبح معياراً يمكن الوصول إليه، فعند وضع الأهداف أو المعايير يجب الأخذ بعين الإعتبار خبرات ومؤهلات العاملين وقدراتهم على إنجازها.

ب . 2. أسباب مصدرها العاملون أنفسهم: قد يكون المعيار سليماً، ويكون سبب الإنحراف عائداً إلى العاملين أنفسهم، بسبب: 1- النقص في قدراتهم ومهاراتهم. العلاج:تدريب هؤلاء العاملين على الطريقة الصحيحة في العمل من أجل تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم.

ب . 3. لأنهم غير مهتمين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.

والعلاج في هذه الحالة يكون في عدم إهتمامهم أو إهمالهم في العمل عائداً إلى تدني روحهم المعنوية والعلاج يجب أن ينبع من السبب الحقيقي، ويسعى إلى علاجه.

ان عملية التصحيح هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف اإدارية الأخرى فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كامل الوظائف الأخرى ( التخطيط. التنظيم. التوجيه)