

1- التسيير Management**1-1- مفهوم التسيير:**

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد ولقد تعددت تعريفات التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرف الكلاسيكي تيلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية من أبرزها سيمون (H.Simon) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي **Gestion** في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (**Management**) فإنه يشمل المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير.¹

1-1-1 تطور مفهوم التسيير:

إن تطور مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان هما:

❖ العنصر الأول: متعلق بكثرة المناهج:

نرى أن عوامل البيئة تعقدا على المؤسسة مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس .

❖ العنصر الثاني : يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كآلة وهذا لا يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة الحديثة.

ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

نختار تصنيف (Chauvet)

ومن خلاله يعرف (Chauvet) منظورين للمؤسسة:

❖ المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق

عام للعقلانية في العمل .

¹ : عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة، ص 103.

❖ **المنظور الثاني:** يكمن في توجه الإجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي مبني على شروط اجتماعية ملائمة.

ومن خلال المحورين صلابة – مرونة وكذا المؤسسة الفرد إستطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة أنماط التسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1- التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)

2- التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و إجتماعي)

3- التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني).

والهدف من هذا النوع من التسيير يمكن في التكيف مع البيئة و التحكم فيما يخص التخلفات الإضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة بإستعمال مناهج عدة منها :

تسيير الجودة ، تسيير المشاريع ، تحليل القيمة ، تسيير مناصب العمل ، التحليل الإستراتيجية الكلاسيكية .

4- التسيير المشترك (participatif)

و يضم هذا المصطلح المفاهيم الآتية :

- الثقافة الإستراتيجية و القيم المشتركة ل (pascal athos)

- التسيير من النوع الثالث (seriey 1986 archier)

- التسيير الإستراتيجي حسب تصنيف (avenier)

وهذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق و إعداد الإستراتيجية (1)

1-1-2/ أهمية التسيير: (1)

التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تنسق الجهود و بالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة ولا أهداف المنظمة التي ينتمي إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة ، لذلك فالتسيير ضروري من أجل :

❖ تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة

❖ تحقيق الكفاءة و الفعالية.

1- تحقيق الأهداف المسطرة:

هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع ، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها (المجتمع الرأس مالي) لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدماتها للمجتمع .

02- المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة :

في هذا المجال المسير مطالب بالبحث و التركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة ، كالبحت عن التوازن بين العائدات و النفقات ، الخدمات المقدمة و التكاليف المترتبة عن تقديمها و طلبات مختلف المجموعات في المنظمة لإستماع مشاكل المستخدمين بصفة عامة.

2- تحقيق الكفاءة و الفعالية:

ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة و الفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح و المطلوب.

1-2- التسيير الرياضي management du sport**1-2-1 مفهوم التسيير الرياضي**

إن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة و يتبنى الاحترافية و الوصول إلى الهدف المنشود إلا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة ، لذا أنشأت أندية رياضية تعتمد على كل ما هو ملموس و أصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعددت كل الحدود حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب و كذلك دعم الإقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات و كان أول ظهور المجال لتسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها :

✓ تغيير نظرة الحكومات إتجاه الرياضة

✓ الخوصصة

✓ نقص الدعم المالي للأندية الرياضية من طرف الحكومة

✓ عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور و خاصة بعد تحلي المتطوعين

benevoles عن الدعم المالي للأندية الرياضية.

ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل و الكل بحب كلمة التطور مما أدى إلى إنعقاد القمة الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونبلييه Montpellier وحضرها حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان و التي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي management du sport .

1-2-2 أهداف التسيير الرياضي:

إن الوضعية السائدة في قطاع الشباب و الرياضة و ذلك على مستوى تسيير المنشآت الرياضية (المؤسسات الرياضية) بروز عدة نقائص و تمهيش الشباب وعدم الإستجابة لطموحاته مما دفع بوزارة الشباب والرياضة من خلق تكوين إطارات في مجال التسيير الرياضي ومن اجل التخلص من :

- ✓ الحالة المزرية للهياكل الرياضية
- ✓ تسيير إداري منقول عن قطاع التربية الوطنية و التنظيم البيداغوجي يتم بالبيروقراطية الإدارية
- ✓ التوزيع السيئ للعتاد و التجهيز وعدم مسيرته للتطور
- ✓ ضعف الغلاف المالي و إستعماله الغير عقلاني
- ✓ مسيروون لا يتطابق تكوينهم مع تطور الشباب و الرياضة.

2- المسير

2-1-1 تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط، ومراقب ومنسق لجهود الآخرين، ولا بد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول منفذ فقط.

2-2-2 مهارات التسيير:¹

تتوقف مدى قدرة المسير على انجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات التسيير والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

أ- المهارات الذهنية:

ويقصد بها المسير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى

¹ جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر. ص ص 57- 59

المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناءً على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس على الأقدمية.

ب- المهارات السلوكية:

ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

ت- المهارات الفنية :

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجع... الخ. وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.

2-3 - مستويات المسيرين في المؤسسة:¹

2-3-1 مسيرو القاعدة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

2-3-2 مسيرو الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور

¹ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995، ص ص 18-20

الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

2-3-3 مسيرو القاعديون

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

2-4 أدوار المسير¹:

يتبع منتزيباخ Mentzebere سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك يهدف ماذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجدنا أن المسيرين لا يودون هذه الوظائف كلها وقد رأى أنهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها في ثلاثة مجموعات .

2-4-1 الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- ❖ الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
- ❖ القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- ❖ الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من مداخل التنظيم وارجعه.

2-4-2 الأدوار الإعلامية:

يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية

- ❖ الملتقط: ملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته
- ❖ موصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور
- ❖ المتحدث: مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

¹محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 17

2 - 4-1 الأدوار التقريرية:

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- ❖ المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
 - ❖ معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - ❖ موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
 - ❖ المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

2 - 5 خصائص المسير الفعال والناجح:¹

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- ❖ يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن ان يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وان يكونوا مشركين.
- ❖ مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- ❖ العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً، فهو يتعامل بروح الفريق.
- ❖ يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إخلاله، وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- ❖ المسير الفعال مستشار لمؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مؤوسيه علاقة احترام متبادل.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- ❖ يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل، كإستراتيجية أساسية للتحفيز.
- ❖ يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

¹ امين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة، سنة 2001، ص ص 47 - 49

❖ المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من اجل تحقيق أفضل النتائج.

❖ المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.

❖ المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.

❖ المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

ونلاحظ من خلال الشكل التالي المكونات الأساسية للمسير الفعال

3- وظائف المسير والتقنيات التسيير:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فإنه يرافقه على حين أن الرقابة إذا ترافق التنفيذ فإنها تليه أيضا وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول بإيجاز مناسب كلا من وظائف المسير وتقنيات التسيير من حيث المفهوم والمكونات والأدوات ولوسائل.

3-1- التخطيط:

3-1-1- مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة. ويعرفه فايول fayol بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹

3-1-2- أنواع التخطيط²

من واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، ولجاجة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط .

✓ التخطيط الاستراتيجي

✓ التخطيط التكتيكي

✓ التخطيط التشغيلي

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002، ص 157.
² إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1997، ص 103

3-1-2-1 التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتختص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الإستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو انجاز هذه الأهداف .
وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني:

- ✓ كشف المستقبل الخاص بالمنظمة
- ✓ تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل
- ✓ تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا.
- ✓ تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

3-1-2-2 التخطيط التكتيكي:

يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، في إطار من الموارد المحددة وقيود الوقت وأخيراً تهتم الإدارة الوسطى بوضع الخطط التكتيكية.

3-1-2-3 التخطيط التشغيلي:

تضطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول " الإدارة الدنيا " بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة.

3-1-3- فوائد التخطيط¹:

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، وأنه يقوم على افتراضات ليست ثمة يجزم بصحتها فإن الفوائد لعل من إبرازها ما يلي:

- ✓ يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها.
- ✓ يبين مقدماً العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ✓ يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسيير محصلات قواها في اتجاه واحد.
- ✓ يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج.

¹ محمد الناشد: مدخل إدارة الأعمال ، منشورات جامعة حلب، سنة 1980، ص 116

✓ يلفت الانتباه مقدما إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد للمجهز.

3-2- التنظيم:

3-2-1- مفهوم التنظيم"

توجد تعاريف عدة للتنظيم بالرغم من أن تغيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدء الاهتمام المنهجي بالموضوع حتى الآن وسوف نعرض بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف كاريل (1973) التنظيم بأنه: نظام من العلاقات المحددة رسميا التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويا لتحقيق أهداف مشتركة¹

يعرف جاكسون ديورجان (1982) التنظيم بأنه: التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمنظمة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها².

أما O'donnelle & koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينهما بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا ورأسيا بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع

أما o'donnelle & koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات و العلاقات بينها بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا و رأسيا بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع

❖ لو إستعرضنا تعاريف أخرى لو جدنا أغلبها تتضمن إشارة مباشرة إلى تقسيم العمل و التنسيق.

3-2-2- أنواع التنظيم³ :

أ- التنظيم الرسمي:

وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة و النطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية ، وقنوات الإتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

¹ Carlisle haward (1973) stationnal management kewyork Amp. 33

² Jakson and margan (1982) Organization P.3 The Engle. Nt hill

3 إبراهيم عبد الهادي المليحي : مرجع سابق، ص.ص 314-317.

ب- التنظيم الغير الرسمي:

التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن ، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال و الموظفين ، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة. كما ان التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

3-2-3- مبادئ التنظيم المثالي:

- ✓ أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة و قاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة .
- ✓ الاعتراف بالتخصص ، وإعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوئها تقسيم العمل.
- ✓ يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي.
- ✓ أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة.
- ✓ أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف بها.
- ✓ حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع.
- ✓ يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

3-3- التوجيه و التحفيز¹:**3-3-1- مفهوم التوجيه²:**

إن التخطيط هو تصور هادف أو مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف ، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لان إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل. وهو لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو هو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين.

¹ محمد رفيق الطيب: مرجع سابق، ص 52

² محمد الناشد: مرجع سابق، ص 130

3-3-2- مفهوم التحفيز:

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

3-3-3- عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- ❖ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ❖ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً ويتفق قتاليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ❖ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، ولو تم أداءه فعلاً.

3-4- القيادة :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقاً للأهداف المحددة و يقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم و يحفزهم على التعاون.

3-4-1- مفهوم القيادة:

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء:

- أ- القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف
 - ب- القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها
 - ت- القيادة هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم.
- ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية :
- ✓ القائد يمتلك قدرات و مهارات عالية .
 - ✓ هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه

✓ أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

3-4-2 - أنواع القيادة:

تتعدد أنواع القيادة إلا أننا سوف نحضر ثلاثة أنواع من القيادة وهي:

أ- القيادة الاستبدادية:

وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

ب- القيادة الديمقراطية:

يشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة. ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

ج- القيادة الفوضوية:

يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكاً له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

3-5-5 - الرقابة

3-5-1 - مفهوم الرقابة¹

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأعمال التنفيذية مطابقة للخطة الموضوعة ولهذا فإنها ملازمة للتخطيط، ومفهوم توأم معه لأنه لا يمكن الرقابة على العمل توضع له خطة مسبقة.

وتهتم الرقابة بالاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

وتقوم الرقابة على العناصر التالية:

تحديد معايير الرقابة

قياس الأداء

¹ د. محمد الناشد: مرجع سابق ، ص 134

معرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها

1-5-2 أهمية الرقابة¹

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

- أ- أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ. وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف في الانجاز¹ وهناك يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه .
- ب- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان إن عمل الأفراد موجهها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

¹ . محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان: ادارة الاعمال، الدار الجامعية ، الاسكندرية،مصر، سنة2002 ص ص 339 - 340