

المسير

المسير مورد أساسي للمؤسسة وأندر مورد وأغلاه كما أنه الأسرع إلى الفناء، فهو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنتشط ومراقب ومنسق بجهود الآخرين لبلوغ غرض

مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب. و عليه فالمسير هو ذلك القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين ، كما أنه العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الادارية جميعها إما نحو الانجاز و النجاح أو الفشل شوقي طريق ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة .

صفات المسير

يتفق أهل الاختصاص في التسيير على مجموعة من الصفات كحد ادنى يجب توافرها في الفرد حتى يكون مؤهلا للتسيير و قيادة الأفراد العاملين تحت سلطته و تحقيق أهداف المؤسسة منها :
الذكاء : باعتبار المؤسسة خليط اجتماعي بمعنى أنها تشتمل على اختلافات في الشخصيات و الشهادات و الصفات و الثقافات و التجارب و الخبرات للعاملين فيها ، كل هذه الاختلافات و المشارب المتعددة سوف تخلق صراعات و تنافس بين المسير و هؤلاء العاملين مما تسبب له متاعب و قد تحيده على الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، وعليه يجب أن يكون له من الذكاء الذي يمكنه من تسيير المؤسسة في ظل هذه الاختلافات وفي اتجاه واحد .

الدافعية : كذلك إلى جانب الذكاء الذي يميز المسير عن العاملين في المؤسسة يجب أن تكون الدافعية لديه عالية ،فإلى جانب طموحاته الشخصية في تحقيق أهدافه الخاصة يجب أن تتقاطع هذه الأهداف مع اهداف المؤسسة ، و في حالة النجاح سيتحول إلى حافز مشجع يدفعه ذلك لمضاعفة العمل و تحفيز العاملين .

اكتساب و توظيف المعرفة : على المسير البحث عن المعلومات التي تزيد من رصيده المعرفي في التسيير و التحكم فيه من خلال توظيف هذه المعارف داخل المؤسسة من جهة و إكسابه المهارات التسييرية .

التفكير : إن هذه القدرة العقلية هي التي تميز بين الأفراد ، و عليه كان لزاما على المسير أن يتصف بالقدرة على التفكير العلمي المنطقي ، و يتجلى ذلك من خلال الفروض و الموازنات بين البدائل في معالجة المخاطر ، و التحليل و إعطاء النتائج و الأحكام الصائبة و السليمة .

الحسم : على المسير أن يتميز بالحسم في اتخاذ القرارات النهائية و في الوقت المناسب لها ، وذلك بعد ان تتجلى له الصورة في ما سيتخذ من قرارات، سواء بالإيجاب أو السلب .

مستويات المسيرين

يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاثة أنواع من المستويات كما يبينه الشكل التالي:

المسيرون القاعدون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري إنتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتفقون مع زملائهم من حيث حسن

الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمروؤوسهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوطاء بين المسييرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم وإستعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الإجتماعات وإجراء الإتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

الإدارة العليا:

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

المهارات التسييرية والفعالية والكفاية:

إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة على توزيع الإهتمامات بين مواضيع مختلفة، بينما نجد المسير القاعدي تقنيا يعرف الكثير في خصوص مجال معين من العمليات، يصبح المسير في مستوى القمة عموميا يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية، هذا الأخير يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس ومتكامل إبتداء من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك وإتخاذ القرار.

أ- المهارات التسييرية:

تختلف المهارات التسييرية حسب المستوى التسييري، ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع إرتفاع المستوى التسييري بينما تتراد أهمية المهارة الإنسانية، ومن ثم المهارة النظرية، وهذا مايتصح لنا فيمايلي:

- المهارة التقنية:

وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضه في معرض قيامهم بأعمالهم.

- المهارة الإنسانية:

تعرف أيضا بمهارة العلاقات الشخصية و هي القدرة على العمل مع الآخرين كانوا أفرادا أو مجموعات، من خلال التفاهم معهم و باستعمال شتى أدوات الاستمالة و التحفيز، هذا يسهم في خلق مناخ وظيفي يساعد على العمل، و عليه فهذه المهارة تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على

الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ب- المهارة النظرية:

تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدًا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتها.

الفعالية والكفاية:

يستعمل المسير الناجح المهارات المشار إليها في إطار الفعالية والكفاية، فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلًا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، أما الكفاية فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع الحفاظ على النوعية يعتبر مؤشرًا لزيادة الكفاية وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها.

على الرغم من أن مفهومي الفعالية والكفاية متكاملان، فإنه يمكن النظر إليها بشكل منفصل بما أن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاية إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة فإنه يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفء أفضل من المسير الكفء غير الفعال، من حيث نتيجة عمله، فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل المؤسسات يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية.

إن عدم فعالية تسيير المؤسسة وعدم كفايتها ينعكسان غالبًا في السلع والخدمات المنتجة حيث تجمع بين رداءة الكيفية وإرتفاع التكاليف.

أدوار المسير:

من بين أدوار المسير الرئيسية نحد:

- 1- الأدوار العلانية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
 - المواجهة: التي يقصد منها إفهام الآخرين بأنه - المسير - هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
 - القائد: يتمثل في هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتكوينهم.
 - الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
- 2- الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:
 - الملتقط للمعلومات التي تفيده لتسيير شؤون وحدته.
 - الموصل لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
 - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل أو الخارج.
- 3- الأدوار التقريرية تتمثل هذه الأدوار في إتخاذ القرارات:

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