

- يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
- لديه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات لآخرين فيما يتعلق بالعمل؛
- يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

## **2- أدوار المسيرين:**

- صنف mintzberg أدوار المسيرين في ثلاثة مجموعات أساسية هي<sup>1</sup> :
- **الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
    - الواجهة: الذي يقصد منه افهام الآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الامر في وحدته أو دائنته.
    - القائد: يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدربيهم.
  - الرابط: حيث يمثل المسير دور هامة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
  - **الأدوار الاعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وايصالها إلى الجهات المعنية:
    - الملقط للمعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته.
    - الموصل لتعريف المرؤosis على مجريات الأمور.
    - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.
  - **الأدوار التقريرية:** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
    - المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات الالزمة للتكييف والتطوير وزيادة الانتاجية.
    - معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
    - موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الاشخاص المعينين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
    - المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- فأهمية الأدوار السابقة تختلف من مسير إلى آخر تبعاً لاختصاص كل واحد فمثلاً مدير البيع يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الانتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار الاعلامية.

## **3- مستويات المسيرين في المؤسسة:**

- يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص38.

**أ- التقسيم الأفقي:** يتمثل في توزيع المديرين ليشرفوا على مختلف الأقسام وال مجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، ...).

**ب- التقسيم العمودي:** يتمثل في توزيع المديرين حسب ثلات مستويات :مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا). هذه المستويات هي كما يلي<sup>1</sup>:

**أ- المسيرون القاعديون (الادارة السفلی):**

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انقاهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تتفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوفيق وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسيين بعرض النصائح والإرشاد.

**ب- المسيرون الأوسط (الادارة الوسطى):**

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

**ج- مسورو الإداره 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.

والشكل التالي يبين المهارات الأساسية للمسيرين وفقاً لمستوياتهم:

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص 18-20.

الشكل رقم(03): مهارات المسيرين وفق مستوياتهم

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
●	○	○	مسيرو الإدارة العليا
○	○	●	المسيرون الأوسط
○	○	●	المسيرون التنفيذيون

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص187.

### 3- خصائص المسير الفعال والناجح :

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي<sup>1</sup>:

- يعتبر العمل بالنسبة للمسير الفعال شيء يتطلب التحفيز؛
- مسؤولية التخطيط مسؤولية مشكورة بينه وبين العاملين معه؛
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالمكان 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 أغلى شيء، ولا يمكن إخلاله، وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل؛
- المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه 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 كاستراتيجية أساسية للتحفيز؛

<sup>1</sup>أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الطباعة الأردن، 2010 ، ص ص 41-43.

-يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لابد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

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

-المسير الفعال يعالج الصراعات - بين العاملين معه؛

-المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة؛

-المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتناهل عند الضرورة.