

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

2- أدوار المسيرين:

صنف mintzberg أدوار المسيرين في ثلاثة مجموعات أساسية هي¹:

- **الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:
 - الواجهة: الذي يقصد منه افهام الآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الامر في وحدته أو دائرته.
 - القائد: يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
 - الرباط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.
- **الأدوار الاعلامية:** تستهدف الحصول على المعلومات وايصالها إلى الجهات المعنية:
 - الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
 - الموصل لتعريف المرؤوسين 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 اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الانتاجية.
 - معالج المشاكل: يتقاضي المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
 - موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الاشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
 - المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- فأهمية الأدوار السابقة تختلف من مسير الى آخر تبعاً لاختصاص كل واحد فمثلاً مدير البيع يركز على الادوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الانتاج على الادوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الادوار الاعلامية.

3- مستويات المسيرين في المؤسسة:

يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

¹ محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره، ص38.

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

ب-التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا). هذه المستويات هي كما يلي¹:

أ-المسيرون القاعديون (الإدارة السفلى):

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 فتتمثل في التأكد ممن أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

ب-المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

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


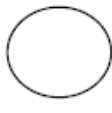







ج-مسيرو الإدارة العليا:

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 وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

والشكل التالي يبين المهارات الأساسية للمسيرين وفقا لمستوياتهم:

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، 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 الأواسط
			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 يلي¹:

-يعتبر العمل بالنسبة للمسير الفعال شيء يتطلب التحفيز؛

-مسؤولية التخطيط مسؤولية مش كثره بينه وبين العاملين معه؛

-العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون؛

-ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق؛

-يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء، ولا يمكن إخلاله، وشرأؤه 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؛

¹أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، 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 ممن معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

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

-المسير الفعال يعالج الصراعات - بين العاملين معه؛

-المسير الفعال يبحث عن الافكار الجديدة؛

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