

## المحور الثاني: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

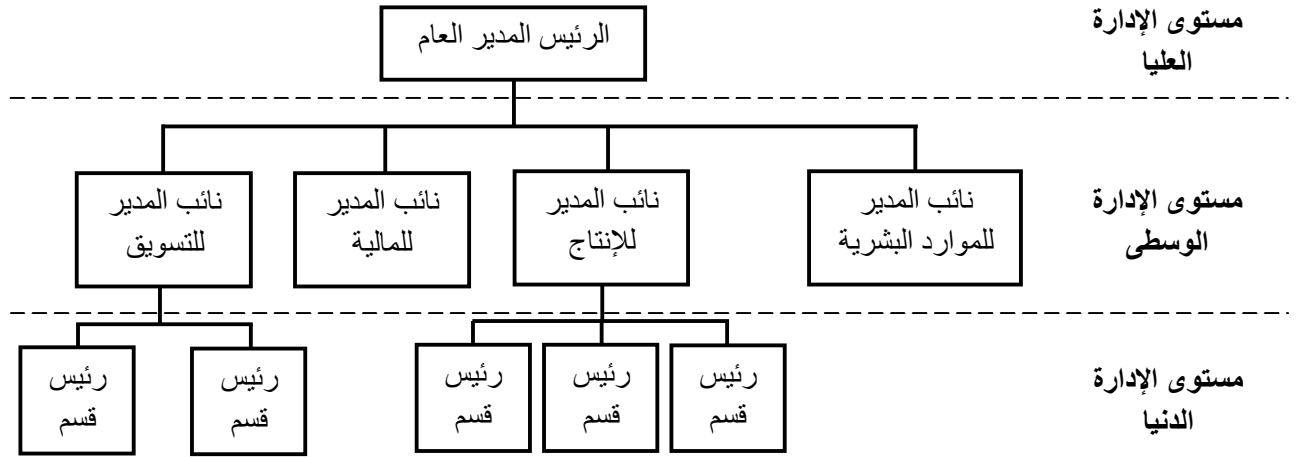
يعتبر المسير أو المنظم أو المدير أبرز عنصر داخل المؤسسة من شأنه تحسين مردودية النشاط الاقتصادي الممارس بها. فالمسير هو المسؤول عن إدارة جميع الموارد الاقتصادية والأنشطة والأفراد المتاحة، واستغلالها في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. ووفقا لذلك، يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات ويلعب جملة من الأدوار المحددة الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

**1. من هو المسير:** المسير هو الفرد المسؤول عن أعمال وأنشطة باقي الأفراد المرؤوسين، الذين ينتمون للوحدة التنظيمية التي يرأسها ويكون مسؤول عن جميع أعمالها ونتائجها. فالمسيرون داخل المؤسسة يشغلون مناصب ومستويات عديدة، فقد يكون المسير رئيس قسم، وقد يكون رئيس مصلحة وقد يكون مدير المؤسسة وقد يكون قائد مشروع وقد يكون رئيس فريق. يشتغل المسير بشكل مباشر مع أفراد آخرين هم المرؤوسين، يكونون مرتبطين مهنياً به، بحيث يقدم لهم الدعم والسند أثناء أدائهم لجميع الأنشطة والمهام المشكلة لوظائفهم بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أحسن النتائج، التي تكون كفيلة بتجسيد جميع أهداف المؤسسة.

يتمتع المسير داخل المؤسسة بالسلطة، والتي تعني القدرة على تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتنفيذ بالإضافة إلى تخصيص الموارد المناسبة. والمسير ضمن الإدارة العليا وكنتيجة لعدم قدرته على الإحاطة والإشراف والسيطرة على كل جوانب العمل، فإنه يقوم بتفويض جزء من سلطته لأفراد مسيرين آخرين، يتمتعون بالمهارات التي تمكنهم من الإشراف ومراقبة عمل الآخرين من عمال وموظفين. حيث يعرف تفويض السلطة على أنها تخصيص العمل وتحديد المسؤولية الفردية اللازمة لأدائه. وهكذا ينتج عن ممارسة السلطة وتفويضها ما يعرف بنطاق الإشراف بالإضافة إلى سلسلة الأمر. يشير مصطلح نطاق الإشراف إلى عدد الأفراد الذين يقعون تحت سلطة ومسؤولية المسير مباشرة. أما سلسلة الأمر فتحدد من الذي يملك السلطة وعلى من تقع سلطته، أي نطاق ومجال مراقبته وإشرافه. بذلك فإن سلسلة الأمر عبارة عن خيط من السلطة يربط مستوى إداري بمستوى أقل أو أعلى منه ليحدد من المسير المسؤول الذي يصدر القرار وكذا من يجب أن ينفذه.

**2. مستويات المسيرين:** في ظل تبني المؤسسة للهيكل التنظيمي الوظيفي، الذي تنقسم في ظله هيكل السلطة لثلاثة أجزاء رئيسية، يمكن تحديد مستويات المسيرين ضمن ثلاثة مستويات، يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي.

### مستويات المسيرين بالمؤسسة



**3. أدوار المسيرين:** يمكن تحديد مختلف الأدوار التي يؤديها المسيرون داخل المؤسسة في الآتي:

**1.3. أدوار العلاقات:** وهي تلك الأدوار التي يؤديها مختلف المسيرين داخل المؤسسة بهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وتتمثل في:

- أ. **دور الواجهة:** أي أن المسير هو صاحب الأمر ضمن دائرته أو قسمه، حيث يقوم بالإشراف المباشر على مرؤوسيه لإنجاز وأداء مختلف الأنشطة. لذلك فهو يؤدي دور هام يتمثل في كونه الواجهة التي تلقى على عاتقه جميع المسؤوليات.
- ب. **دور القائد:** ويتمثل هذا الدور في قيام المسير بقيادة جميع مرؤوسيه، من خلال تدريبهم وتحفيزهم على أداء مختلف الأنشطة والمهام.
- ج. **دور المنسق:** حيث يقوم المسير بالتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة، لضمان تحقيق الانسجام اللازم لتحقيق الأهداف المتبناة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

**2.3. الأدوار الإعلامية:** وذلك من خلال قيامه بنقل مختلف البيانات والمعلومات من وإلى خارج المؤسسة، وما بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة. حيث يمارس تبعاً لذلك الأدوار التالية:

- أ. الملتقط للبيانات والمعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة.
- ب. الموصل للبيانات والمعلومات لمختلف أجزاء المؤسسة.
- ج. المتحدث مع مختلف الجهات الرسمية داخل الدولة.

### 3.3. الأدوار التقريرية: تتمثل الأدوار التقريرية في:

- أ. دور المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف مع المحيط الخارجي، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- ب. دور معالج المشاكل: وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل جميع المشاكل التي يتم مصادفتها.
- ج. دور موزع الموارد: وذلك من خلال وظيفة التنظيم الممارسة من طرف المدير والمسير، حيث يقوم بتوزيع مختلف المهام والموارد ويحدد الأفراد المعنيين بأداء كل المهام.
- د. دور المفاوض: وذلك من خلال قيامه بالتفاوض مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، سواء موردين أو زبائن أو حتى عمال.

يمكننا القول أن أهمية جميع الأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص كل مسير أو مسؤول أو مدير. فمدير مصلحة البيع مثلا يركز على أدوار العلاقات، بينما نجد أن مدير الورشة أو المصنع يركز على الأدوار التقريرية.

4. المهارات التسييرية: تنقسم المهارات التي يجب أن يتوفر عليها المسيرون في مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة تشغيلية) إلى:

1.4. المهارات التنظيرية: وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنظيم وتحقيق التكامل بين مختلف مصالح وأقسام المؤسسة، بالإضافة للقدرة على الموازنة بين متطلبات جميع الأقسام، وبين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة ومتطلبات محيطها الخارجي. حيث يكتسي فهم متغيرات وعوامل المحيط الخارجي أهمية جد بالغة لصياغة السياسات والإستراتيجيات والخطط الواجب تبنيها وتطبيقها. كل ذلك يتطلب من المسير في أعلى قمة الهرم التنظيمي ضرورة فهمه واستيعابه وإلمامه بمجموعة من المهارات التنظيرية ليتمكن من تحليل وفهم متغيرات محيط مؤسسته الداخلي والخارجي، ومن ثم بناء السياسات والإستراتيجيات المناسبة التي تسمح بتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة داخل المؤسسة.

2.4. المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد بالمؤسسة. هذه المهارات ضرورية ولازمة وتزداد الحاجة إليها عند مستوى الإدارة الوسطى، أي بالنسبة للمسيرين عند المستوى الأوسط. حيث يتطلب على المسير أو المدير عند هذا المستوى أن يكون قادرا على التفاوض وإقناع والتنسيق مع العديد من المصالح التي تتكون منها الإدارة الوسطى، بالإضافة للتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

**3.4.المهارات التقنية:** وتتمثل في مدى إلمام المسير بمختلف التقنيات وأساليب العمل في المجال الإنتاجي الذي تخصص به المؤسسة. كمدى إلمامه بتقنيات وطرق ومراحل الإنتاج، وصيانة الآلات وأساليب التسويق والبيع. حيث نجد أن هذه المهارات يشترط أن تتوفر في المسيرين عند مستوى الإدارة التشغيلية، بحيث تمكنهم من توجيه مرؤوسيههم ومراقبتهم والإشراف عليهم.

**5.تحديات المسير:** يواجه المسيرون داخل المؤسسات الاقتصادية مجموعة متنوعة من التحديات، التي تفرض ضرورة تمتعهم بمهارات جد عالية، تمكنهم من التغلب عليها وتحقيق معدلات أداء عالي. يمكن ذكر تلك التحديات في الآتي:

- أ. العولمة واشتداد المنافسة.
- ب. الجودة والابتكارية المرتفعة للمنتجات والخدمات في الأسواق.
- ج. ضرورة تحقيق الاستجابة السريعة للمستهلكين.
- د. ظهور أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.
- هـ. اشتداد التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- و. التطور التكنولوجي المرتفع والمستمر لوسائل الإنتاج وأجهزة الاتصالات.
- ز. تغير طبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- ح. تأهيل الأفراد وتحفيزهم.
- ط. تمكين الأفراد.
- ي. تغير طبيعة الأسواق وظهور الاقتصاد الرقمي.