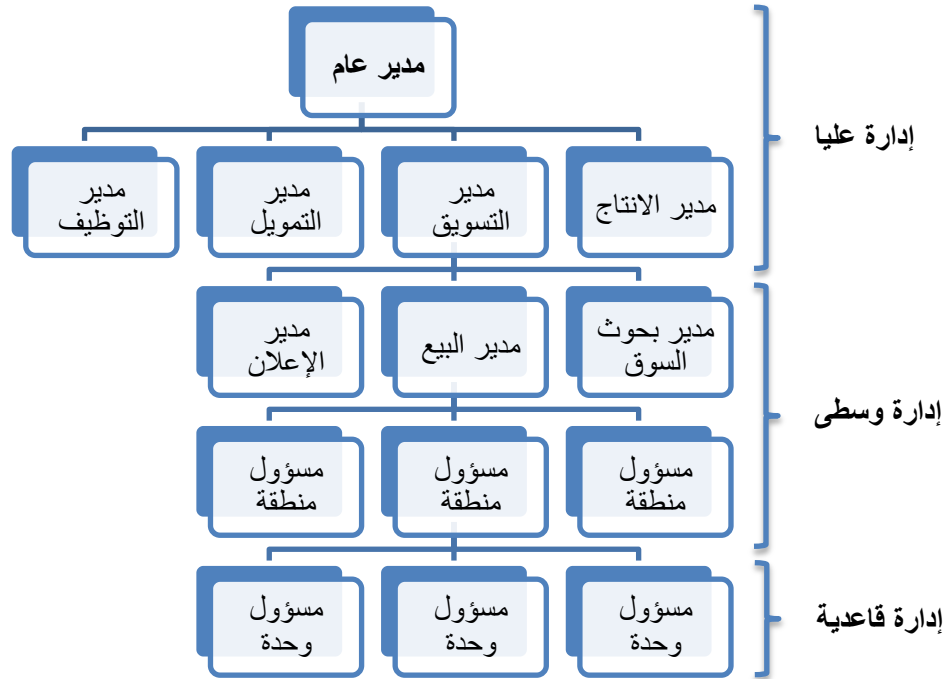


محاضرة ثالثة

مستويات المسيرين ومهاراتهم

I. مستويات المسيرين: يمكن، هذا الصدد، التمييز بين ثلاثة من المستويات،

شكل 1: مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية



1. المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبر قم جهاز قسم التقنية. حيث يتفرقون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

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

والإرشاد.

2. المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم 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.

3. الإدارة العليا:

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

II. المهارات التسييرية والفعالية والكفاية:

1. المهارات التسييرية:

أ. 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 بكفاية عالية. إذ بدون ذلك، سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

ب. المهارة الإنسانية:

تتمثل في القدرة على الاتصال 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 حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ج. 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 البيئة الخارجية. أن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص.

حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة، كما يلاحظ من

الشكل 5.

شكل 5: تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري

| | | |
|---------------|---------------|---------------|
| مهارة نظيرية | مهارة نظيرية | مهارة نظيرية |
| مهارة إنسانية | مهارة إنسانية | مهارة إنسانية |
| مهارة تقنية | مهارة تقنية | مهارة تقنية |
| إدارة عليا | إدارة وسطى | إدارة قاعدية |

ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تزايد أهمية

المهارة الإنسانية.

إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة. فبينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات، يصبح المسير في مستوى القمة عموميا، يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية. هذا الأخير يجب أن تكون له قدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداء من أفكار مختلفة وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

2. الفعالية والكفاية:

يستعمل المسير الناجح مهاراته. في إطار الفعالية والكفاية. فالفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب. ويمكن قياسها، مثلا، بحصة المنشأة في السوق التنافسي، أو بمقدار اسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. أما الكفاية، فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة. وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاية. وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها. تقاس فعالية الآلة بقدرتها على أداء الدور المتوقع منها، بينما تقاس كفايتها. مدى انخفاض تكاليف تشغيلها.

شكل 6: العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاية

| | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------|
| فعالية | عزم فعالية | |
| كفاية | | عدم كفاية |
| آلة جيدة الأداء رخيصة التكاليف | آلة ضعيفة الأداء رخيصة التكاليف | |
| آلة جيدة الأداء مرتفعة التكاليف | آلة ضعيفة الأداء مرتفعة التكاليف | |

بما أن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب، بينما تشير الكفاية إلى القيام بالعمل بطريقة مناسبة، فإنه يمكن القول بأن المسير الفعال غير الكفاء أفضل من المسير الكفاء غير الفعال، من حيث نتيجة عمله. فالأول يستعمل على الأقل الموارد في مكانها. ويلاحظ على أرضية الواقع أن معظم فشل التنظيمات، يرجع إلى عدم الفعالية أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاية. أن عدم فعالية تسيير منشأة الأعمال وعدم كفايتها، ينعكسان غالبا في السلع والخدمات المنتجة. حيث تجمع بين رداءة النوعية وارتفاع التكاليف.