

### الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

يعد المسير جوهر العملية التسييرية وأساسها، فهو بمثابة المورد الأساسي لنجاح جميع ممارسات وتطبيقات التسيير كونه يتمتع بمهارات وكفاءات تساعده على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، مما يضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها خاصة في ظل مختلف التحديات التي تحيط بها. وعليه من خلال هذا الفصل سيتم التركيز على أهم العناصر السالفة الذكر في النقاط التالية: ماهية المسير في المؤسسة، أدوار المسير، المسير وتحديات التسيير.

#### 1.3.1. ماهية المسير في المؤسسة

لقد لقي مصطلح المسير اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال تسيير المؤسسة باعتباره سر نجاح العملية التسييرية، ولذلك عمدوا إلى الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة به خاصة فيما يتعلق بتعريفه، مستوياته، المهارات المطلوبة فيه وأبعادها وأخبرت الوظائف التي يؤديها في المؤسسة.

#### 1.1.3. تعريف المسير ومستوياته في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر الوقوف أولاً عند المعنى الحقيقي لمصطلح التسيير ومن ثم مستوياته في المؤسسة ثانياً.

#### 1.1.1.3. تعريف المسير

يشير بيتر دراكر Peter Drucker إلى أن تعريف المسير قد تغير من التعريف التقليدي إلى التعريف الحديث وذلك على النحو التالي:

— **التعريف التقليدي للمسير:** " عرفه بأنه الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين " ويرى أن هذا التعريف كان مناسباً في زمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المسير عن وظيفة المالك. ولكن يبقى هذا التعريف غير كاف كونه يركز على الأدوات الخاصة بالمهمة بدلاً من التركيز على المهنة نفسها. (دراكر، 1995، ص. 22) في ذات السياق يعرفه Schermerhorn على أنه: " الشخص الذي يدعم الآخرين وهو مسؤول عن عملهم " (Schermerhorn, 2010, p. 04) بالنظر إلى التعريفين السابقين نجد أن التعريف التقليدي قد أهمل دور المسير في العملية التسييرية.

— **التعريف الحديث للمسير:** حسب Peter Drucker فقد أشار إلى أنه تمت أول محاولة لتقديم التعريف الحقيقي للمسير في مطلع عام 1950 والتي أضافت إلى التعريف التقليدي تعريفاً جديداً على أنه: " شخص محترف له اسهامات فردية في الادارة، عليه أن يخطط وينظم ويقيس النتائج

الخاصة بأهدافه وتوقعاته، وعليه مواءمة عمله مع الآخرين في المنظمة". (دراكر، 1995، ص ص. 24-25) في نفس الاتجاه عرفه Griffin على أنه: "المسؤول الأول عن تنفيذ العملية التسييرية" (Griffin, 2016) نستنتج من خلال هذين التعريفين أن المعنى الحقيقي للمسير يرتبط أساسا بالوظائف التي ينبغي أن يؤديها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسير على النحو التالي: المسير هو الشخص الذي يخطط وينظم ويواجه ويراقب عمل الآخرين ويوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لضمان نجاحها وتميزها.

### 2.1.1.3. مستويات المسير في المؤسسة

يوجد في الواقع العملي العديد من المعايير التي على أساسها يصنف المسيرون ولكننا سنكتفي بعرض أهمها، ذلك التصنيف المتعلق بالمستويات الادارية والتنظيمية:

- المسيرون في المستوى الاداري الأول: وهم غالبا المسؤولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين، مثل مشرف الانتاج في مؤسسة صناعية، المشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير.
- المسيرون في المستوى الاداري الأوسط: هم حلقة الوصل بين المستوى الأول ومستويات الادارة العليا في الادارة، ويتمثلون عادة في مديري الادارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل: مدير التسويق، مدير الانتاج، المدير المالي.... الخ. (عبد العليم، 2007، ص ص. 37-38)
- المسيرون في مستوى الادارة العليا: يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الادارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الأساسية فيها، وتقوم الادارة العليا بوضع أهداف المنظمة والاستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية، كما يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات. (درة، 2009، ص ص. 32-33)

### 2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير وأبعادها

حتى يؤدي المسير جميع وظائفه بكفاءة وفعالية عليه أن يمتلك أو يجب أن تتوفر فيه مهارات معينة حددها Robert Katz في ثلاثة مجموعات أساسية وهي: المهارات الفنية، المهارات الانسانية والمهارات الفكرية، وقد جاء هذا العنصر ليوضح أولا فحوى كل منها وأبعاد كل واحدة منها.

### 1.2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير

– المهارات الفنية **Technical skills**: وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل: (الحاسوب، المحاسبة...). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 31) وتشير Ellen Benowitz أن هذا النوع من المهارات يكتسبه المسير في البداية من خلال التعليم الرسمي ثم يتم تطويرها من خلال التدريب والخبرة الوظيفية وهي أكثر أهمية في مستويات الاداري الدنيا. (Benowitz, 2001, p. 07)

– المهارات الانسانية **Human or Interpersonal Skills**: تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المديرين على العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح. (ذياب عواد، 2012، ص. 43) وتتضمن جميع المهارات الانسانية والقابليات التي يجب ان يتسم بها المسيرون في التعامل مع الفرد أو الجماعات العاملة على حد سواء بحيث يستطيع أن يتواصل مع العاملين بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق التفاعل الايجابي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 32) وتعتبر هذه المهارات ضرورية لكل مسير وفي أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري. (درة، 2009، ص. 56)

– المهارات الفكرية **Conceptual skills**: تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، لذا تشمل تلك المهارات المتعلقة بالتفكير الاداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات. (ذياب عواد، 2012، ص. 42) وتعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات المطلوبة لدى الادارة العليا.

### 2.2.1.3. أبعاد مهارات المسير

وفقا لمهارات المسير الموضحة أعلاه تتمثل أبعادها في: (الظاهر، 2010، ص. 99-100)

– أبعاد المهارات الفنية: يتطلب توفير هذه المهارة العديد من الأبعاد من بينها نذكر: القدرة على السيطرة على الاجراءات والمداخل والطرق المتخصصة، التعرف على المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام الوظيفة، الامام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف، الابتكار والتحديد لتطوير الأعمال وتنميتها.

- أبعاد المهارات الانسانية: وتتمثل في: القدرة على حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد، القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الايجابي، القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الارشاد والتوجيه والتنسيق بين الأفراد، إتمام الاتصالات الادارية فيما بين مجموعات العمل، تخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية عند الأفراد.
  - أبعاد المهارات الفكرية: تتمثل في: القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة، التفكير الاستراتيجي والسيطرة على بعد الابتكار، تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل.
- على ضوء ما تقدم يأتي الشكل الموالي ليوضح مدى اختلاف المهارات المطلوبة باختلاف المستويات الادارية أو مستويات التسيير:

مهارات إنسانية			
مهارات فكرية			
مهارات تقنية			
	مستوى الإثقا العليا	مستوى الإثقا الوسطى	مستوى الإثقا الدنيا

الشكل 8. مهارات المسير ومستويات التسيير

### 3.1.3. وظائف المسير

يشير Dayal وزملاؤه أن وظيفة المسير في المؤسسة أصعب من مهنة كل من: المهندس، المحامي، وحتى الطبيب، حيث انه يعتمد على الآخرين في تحقيق أهدافه. (Dayal, Zachariah & Rajpal, 1996, p. 46) وعليه يأتي هذا العنصر ليوضح أكثر هذه الوظائف حتى يؤدي المسير أدواره بكفاءة وفعالية وذلك على النحو التالي: (Benowitz, 2001, pp.)

- التخطيط **Planning**: تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول إلى تحقيق هدف معين فعلي سبيل المثال إذا كان هذه المؤسسة هو زيادة مبيعاتها فإن المسير سيحتاج إلى تحديد الخطوات الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وقد تشمل هذه الخطوات تكثيف الاعلانات، والمخزون، زيادة رجال البيع، ثم توضع في خطة يستطيع المسير من خلالها تحقيق هذه زيادة مبيعات المؤسسة.
  - التنظيم **Organizing**: بعد وضع الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير إلى تنظيم فريقه وكذا إلى توفير المواد اللازمة لذلك، حيث يراعى في التنظيم عنصرين أساسيين وهما: تكليف الأفراد بالمهام المنوطة بهم، ومنح السلطة).
  - التوظيف **Staffing**: بعدما يحدد المسير احتياجاته يقرر تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير ويكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.
  - القيادة **Leading**: لا يكفي أن يقوم المسير فقط بالتخطيط والتنظيم وتوظيف الموارد البشرية التابعة له لتحقيق الهدف المطلوب وإنما يجب عليه ان يكون محفزا لهم وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل معهم وأن يكون موجها ومشجعا لهم.
  - الرقابة **Controlling**: لا ينتهي عمل المسير عند قيامه بالوظائف السابقة وإنما هو بحاجة لان يقوم باستمرار بمتابعة ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.
- يضيف Robert Kreitner أن المسير إضافة على قيامه بالوظائف السابقة فإنه أيضا مسؤول عن اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز مثلما يلي: (Kreitner, 2009, p. 14)
- اتخاذ القرار **Decision making**: ينبغي على المسيرين عند اتخاذ القرارات اختيار بديل مسارات العمل وان يتخذ قرارات ذكية خاصة وأن بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد وهو ما يشكل التحدي الأكبر له.
  - الاتصال **Communicating**: المسير هو المسؤول عن الاتصال مع موظفيه في المؤسسة ويخص ذلك كل المعارف التقنية، الفنية، التعليمات، القواعد، المعلومات المطلوبة لانجاز المهام.
  - التحفيز **Motivating**: أصبح التحفيز مهم جدا في التسيير، أي تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف العامة ويكون ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، المكافآت، تلبية التوقعات، .... الخ.

وفقا لما تقدم يمكن تلخيص هذه الوظائف في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 13)



الشكل 9. وظائف المسير

المسير له وزنه في المؤسسة كونه هو من يوجه مواردها المختلفة إلى تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وهذا يتطلب مجموعة من المهارات: الفنية، الانسانية، الفكرية، وكذا القيام بجمة من الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، الرقابة.

### 2.3. أدوار المسير في المؤسسة

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم الأدوار التي تساعد المسير على تحقيق وظائفه بكفاءة وفعالية، وفق ما حدده Henry Mintzberg في كتابه "طبيعة العمل الإداري"، حيث صنف هذه الدوار في ثلاثة مجموعات رئيسة تضم: أدوار تتعلق بالعلاقات الشخصية، أدوار تتعلق بالمعلومات، وأدوار أخرى تتعلق بالقرارات يتم التفصيل فيها على النحو التالي.

#### 1.2.3. الأدوار الشخصية Interpersonal roles

تغطي هذه الأدوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أكانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات، وهذه المجموعة تتكون من ثلاثة أدوار هي:

– المسير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية: وذلك من خلال تمثيله للمؤسسة في مراسيم الاحتفال. (درة، 2009، ص. 49)

- المسير كقائد: يمارس العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيههم.
- المسير صاحب العلاقات: يعتبر هذا الدور حيويًا لإقامة علاقات مع الموردين والزبائن والتنسيق بين جماعات العمل، وتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازم لتحقيق الأداء الفعال. ويعتبر المسيرون في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتمامًا بالعلاقات الخارجية بالمقارنة مع المسيرين في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين والزبائن، وأجهزة ووسائل الإعلام. أما المسيرون في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتمامًا بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات التنظيمية. (عبد العليم، 2007، ص ص. 49-50)

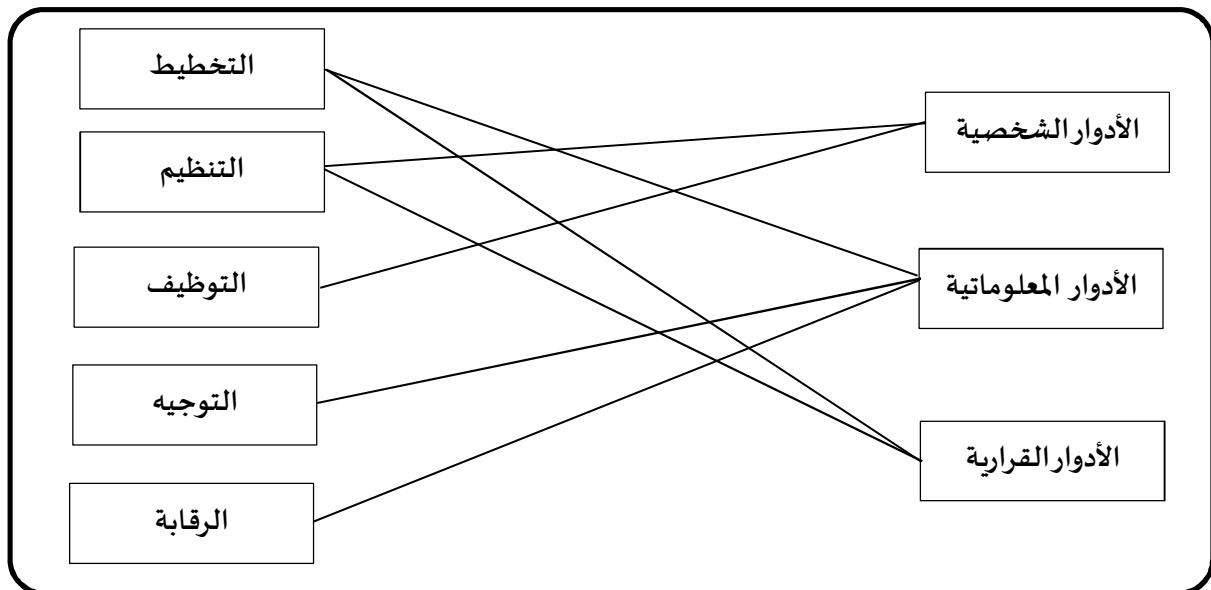
### 2.2.3. الأدوار المعلوماتية Informational roles

- يشير Benowitz أن هذه الأدوار تتضمن تبادل المعلومات وتحليلها وتضم بدورها ثلاثة أدوار هي:
- المسير كباحث عن المعلومات، المسير كناشر للمعلومات، المسير كمتحدث: (Benowitz, 2001, p. 06)
  - المسير كباحث عن المعلومات: حيث ينبغي عليه عند بحثه عن المعلومات أن يجمع المعلومات التي تتعلق بكل العوامل التي تؤثر على أنشطته. (Havinal, 2009, p. 13)
  - المسير كناشر للمعلومات: في هذا الدور يقوم المسير بنقل بعض المعلومات الخاصة مباشرة إلى مرؤوسيه الذي يستطيع الوصول إليها بسهولة. (Tripathi & Reddy, 2007, p. 06)
  - المسير كمتحدث: يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المسيرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة. (ذياب عواد، 2012، ص. 33) ويختلف هذا الدور عن دوره كمثل للمنظمة، ففي حالة تمثيله للمنظمة فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل معلومات ويوصلها للآخرين. (درة، 2009، ص. 51)

### 3.2.3. الأدوار القرارية Making Decisions

- تضم هذه المجموعة بدورها أربعة أدوار تتعلق بالقرارات وهي: المسير مبتكر ومطور، معالج للمشاكل المزعجة، وموزع للموارد، مفاوض:

- معالج للمشاكل المزعجة: يتحمل المسير المسؤولية الأولى في معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها، وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغط على المسيرين. (عبدالعليم، 2007، ص ص. 51-52)
  - موزع (مخصص) للموارد: يهتم بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم، حيث يخطط المسيرون لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد لتحقيق ذلك وفي معظم الأحيان لن تتوافر لديهم الموارد الخاصة بالوقت، والمال، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف، ولهذا تبدو أهمية هذا الدور في مدي قدرة المسيرين على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توفرها وكفايتها على المجالات المختلفة.
  - مفاوض: يمتد دور المسير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مسير بذاته أو وظيفة بعينها، وغالبا ما يصطدم المسير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الاقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها. يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التي يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات، ويغطي العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال (مدير المشتريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة .... وغيرها). (ذياب عواد، 2012، ص ص. 34-35)
- كخلاصة لما سبق يمكن ان نستعرض العلاقة بين الوظائف التي يقوم بها المسير والأدوار التي تناسب تحقيق كل وظيفة من وظائفه بكفاءة وفعالية في الشكل الموالي: (Havinal, 2009, p. 14)



الشكل 10. وظائف وأدوار المسير



نلاحظ من الشكل أن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف وأن الأدوار المعلوماتية توجد ضمن وظيفة التخطيط والتوجيه والرقابة أما المجموعة الثالثة والتي تتعلق بالأدوار القرارية فنجدها ترتبط بوظيفتي التخطيط والتنظيم كما سبق وأشرنا سابقا.

يمكن القول أن أدوار المسير ووظائفه تتقاطع كما يلي: في وظيفة التخطيط يؤدي المسير الأدوار القرارية والأدوار المعلوماتية، في وظيفة التنظيم يؤدي المسير الأدوار الشخصية والأدوار القرارية، في وظيفة التوظيف يؤدي فقط الأدوار الشخصية، في وظيفة التوجيه يؤدي فقط الدور المعلوماتية، في وظيفة الرقابة يؤدي الأدوار المعلوماتية.

### 3.3. المسير وتحديات التسيير

يواجه المسير العديد من العقبات والتحديات عند قيامه بمختلف الوظائف والأدوار المنوطة به فهو مطالب بأنه يأخذها بعين الاعتبار حتى يضمن الاستمرار والنجاح لمؤسسته، من خلال هذا العنصر سنتناول أهم التحديات من خلال توضيح: تحديات المسير في القرن 21، تعلم التسيير من قبل المسير، وأخيرا الخصائص الواجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا على التعامل مع تلك التحديات.

#### 3.3.1. تحديات المسير في القرن 21

حتى ينجح المسيرون ووظائفهم بكفاءة في بيئة متغيرة، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية وتثير الدوافع للإدارة الفعالة ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 52-55)

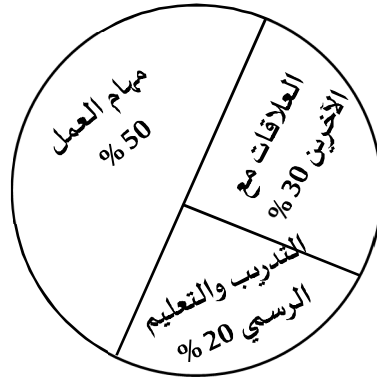
- بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة: يجب على المسيرين ان يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل، لأن بناء الرؤية يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل، ومن بين السمات الخاصة بالرؤية والتي يتقبلها المرؤوسين خلق جو عمل، التحفيز.
- تقبل التحدي والرغبة في النجاح: يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ولديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمات، مما يؤثر على تدعيم دوافعهم وبناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية ويقوي عزيمتهم لتقبل التحديات ومواجهتها مع ضرورة خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف.

- الإيمان بوجود الاختلافات بين الأفراد: يرتبط نجاح كل فرد في المنظمة بدرجة إشباعه لدوافعه وحاجاته الداخلية وشخصيته، وتؤثر بالتالي على نوع البيئة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعها.
- التدريب والتنمية: إن نجاح المسير مرهون بمدى أخذه بعين الاعتبار التغييرات البيئية وأثرها على أداء العاملين فقد تؤدي إلى جعل بعضهم غير قادرين على إنجاز مستوى مرضي وإذا حدث فإنه يجب على المسير: تحديد مشكلتهم وتحديدها بدقة، اتخاذ القرار والحل المناسب.
- الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية: يسعى المسير إلى خلق ثقافة تنظيمية مناسبة، تمثل تلك الأسس والمرتكزات الايجابية، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والتنفيذ والجودة وتنمية الموارد.
- نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح مرؤوسهم: على المسيرين الارتقاء بمؤسستهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسهم، مناقشتهم في الأداء، مراقبة نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ومن ثم الاهتمام بتعليمهم وتوجيههم بما يؤدي إلى زيادة احتمال إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ولذلك يجب التركيز على تنميتهم ودراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين.
- تدعيم العلاقة مع المرؤوسين: إن نوع العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها درجة الثقة.

### 3.3.2. تعلم التسيير من قبل المسير

لقد أشار (Kreitner, 2009, p. 17) إلى أن اكتساب القدرة على التسيير أو تعلم التسيير من قبل المسيرين قد أثار الكثير من النقاش بين المهتمين بتعلم التسيير أي البحث عن المفتاح، هل مصدره نظري يتعلق بالمعرفة أو تطبيقي يتعلق بالخبرة، وكإجابة عن هذا الطرح فقد أوضح أن البعض منهم يرون أن المسير في المستقبل بحاجة إلى خلفية صلبة في التسيير تخص النظرية المكتسبة من خلال التعليم الرسمي أما البعض الآخر فيجادلون بان التسيير مثل ركوب الدراجة يمكن فقط تعلمه من خلال فعل ذلك بالفعل (الممارسة).

أما Kreitner فيرى أن الاجابة عن هذا السؤال (كيف يتعلم المسيرون التسيير) بسيطة ولكنها مثيرة للاهتمام وذلك بفضل دراسة Honeywell التي أجراها فريق مختص في تطوير التسيير حيث انهم قاموا بدراسة استطلاعية على 3600 مسير في الشركة التي يعملون بها، وتوصلوا إلى جملة من النتائج ملخصة في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 17)



الشكل 11. نتائج دراسة H0ncywell لكيفية تعلم التسيير

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مهام العمل تظهر بنسبة 50% من تعلم المسير أي أنها تمثل الشق الأكبر مقارنة ببقية العوامل، وإن دل ذلك فإنه يشير إلى أن العمل (الوظائف والأدوار) التي يؤديها المسير أساسية لكي يتعلم المسير ويحترف التسيير. ثم تأتي بعد ذلك العلاقات مع الآخرين بنسبة 30% وتبقى النسبة 20% للتدريب الرسمي وكذا التعليم، لأن التسيير علم وفن وممارسة كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول من محاضرات هذه المطبوعة.

### 3.3.3. خصائص المسير الفعال

أمام تلك التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال على المسير في مختلف المستويات الإدارية ينبغي على هذا الأخير أن يتمتع بمجموعة من الخصائص تجعل منه مسيرا فعالا قادرا على المواجهة والتأقلم لضمان نجاح العملية التسييرية ومن ثم ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها. ومن بين هذه الخصائص ما ذكرته Sarah Cook في كتابها المعنون بـ "The effective manager" ولكن قبل ذلك من المستحسن تعريف المسير الفعال ثم ذلك أهم خصائصه.

المسير الفعال هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الايجابي لبيئة المؤسسة والعاملين بها والتي تحقق الغرض وتحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي. (درة، 2009، ص. 39) يتصف المسير الفعال بالخصائص التالية: (Cook, 2009, pp. 12-13)

- يوفر اتجاه واضح؛
- يتولى بسهولة السيطرة على الأزمة؛
- يحدد الأهداف والمبادئ التوجيهية؛
- ملتزم بالفريق وأفراده؛

- يخصص وقت للاستماع للآخرين؛
- تفويض المسؤولية والمساءلة؛
- يوفر ردود الفعل في الوقت المناسب؛
- يعمل كمدرّب للآخرين؛
- يعتمد مشاركة المهارات والمعرفة؛
- يساعد الآخرين على التطور؛
- يخلق روح الفريق؛
- يساعد الآخرين على إدارة التغيير؛
- يتحمل مسؤوليته التنظيمية؛
- يسير المواقف الصعبة؛
- يتطلع إلى ما وراء الوحدات التنظيمية لفهم الوحدات التنظيمية.

هناك العديد من التحديات التي تفرض على المسير نمطا معيناً في تسيير المؤسسة، ولكن يجب عليها أن يتحكم فيها لينقل مؤسسته إلى بر الأمان في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة.