

المحاضرة الثانية عشرة

# المهارات الإدارية

## *Managerial Skills*

### **الأهداف التعليمية: *LEARNING OBJECTIVES***

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

- ١ . مفهوم المهارات الإدارية.
- ٢ . أنواع المهارات الإدارية.
- ٣ . الكفاية الإدارية.
- ٤ . معادلة النجاح الإداري.

## ١ . مفهوم المهارات الإدارية : *Concept of skill*

تعرف مهارة المدير على أنها: القدرة على ترجمة المعرفة والخبرة إلى تصرف ينتج الأداء المرغوب.  
كما تعرف بأنها: القدرة على أداء عمل ما بفاعلية وكفاءة عاليتين. وتظهر في السرعة والدقة، أو الإتقان في أداء عمل متكامل أو جزء منه.

يتم الوصول إليها عن طريق التدريب، أو ممارسة العمل لمدة طويلة، لذلك ترتبط المهارة بالخبرة المكتسبة، وهي تختلف باختلاف طبيعة العمل، أو الوظيفة ووسائل أدائها.  
وهي بذلك تختلف عن مفهوم القدرة Ability أو الإمكانية Potential بمعنى القدرات الكامنة عند الفرد التي تشير إلى :

إن امتلاك الفرد لإمكانية ما تخلق لديه الاستعداد للتعلم، والتدريب والتنمية.

أما المهارة هي نتيجة لتوافر القدرة التي يتم صقلها وتنميتها بالتعلم والتدريب والممارسة التي يكتسب الفرد خلالها دقة وإتقان وسرعة في تنفيذ عمل محدد بسبب وجود القدرة اللازمة لأداء هذا العمل.

- ومصدر القدرات قد يكون: الوراثة ( قدرات فطرية) التي يمتلكها بعض الأفراد من الناس بينما لا تتوفر لغيرهم.
- أما مصدر المهارة هو الاكتساب من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها نتيجة التقليد ، والتعليم ، والتدريب ، والممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين.
- ويرى البعض أن بعض المهارات قد تكون فطرية، أو تأتي عن طريق الوراثة، وهم يقصدون بذلك امتلاك الفرد لإمكانيات تخول الفرد من امتلاك مهارات معينة.
- والمُلاحظ أن المهارات الفطرية أو الموروثة أقل تأثيراً في تكوين المدير الناجح .
- حيث تتركز المهارات الإدارية في القدرات المكتسبة التي يتعلمها المدير ويتدرب عليها ، ويمارسها تحت إشراف من هم أكثر منه علماً وخبرة، ومن ثم تصقل تلك المهارات وتتطور ويتحسن أداء المدير تبعاً لذلك ، ويتميز بالنتائج التي يحققها.
- لكي يكتسب المدير المهارات اللازمة لنجاحه لا بد أن يتوفر لديه الحد الأدنى المقبول من القدرات الفطرية (فكرية أو بدنية) التي تؤهله لاكتساب المهارة المطلوبة للعمل. وهنا تتضح أهمية البحث والمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مدير بمن يتمتع بأكثر قدر من القدرات النوعية الفطرية التي يسمح باكتساب المهارة المرتبطة بها لاحقاً من خلال التدريب ووسائل التنمية الإدارية اللاحقة.

## ٢. أنواع المهارات الإدارية: *Kinds Of Managerial Skills*

هناك ثلاثة أنواع من المهارات الإدارية هي:

- مهارات فنية أو تقنية.
- مهارات إنسانية، أو اتصالية.
- إدراكية، أو فكرية.

قبل استعراض أنواع المهارات الإدارية، نطرح السؤال التقليدي الآتي:

**هل المهارة موهبة أم قدرة مكتسبة؟**

قد تبدو الإجابة واضحة وهي أنها مجموعة متكاملة من القدرات والمهارات والخبرات أغلبها مكتسب بالتعليم و التدريب والممارسة العملية وقليل منها فطري أو موروث.

تختلف المهارات باختلاف المستوى التنظيمي أو الموقع الإداري الذي يشغله المدير. والمستويات الإدارية في المنظمة هي عادة ثلاث مستويات: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا أو التنفيذية.

تأتي المهارات الفكرية في قمة المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العليا (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير العام) تليها المهارات الإنسانية التي تحتاجها الإدارة الوسطى كونها تتعامل بشكل يومي مع مجموعات مختلفة من العاملين. ثم المهارات الفنية التي تحتاجها الإدارة التخصصية التنفيذية التي تتطلب معرفة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته. والوضح أنه كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي زادت الحاجة إلى المهارات الفكرية أو الإدراكية تلتها المهارات الإنسانية والفنية والعكس صحيح. انظر الشكل الآتي:



من الشكل يتضح أثر المستوى التنظيمي للمدير في امتلاك المهارات اللازمة له، وهو ما يجب أخذه بعين النظر عند التدرج في شغل المراكز القيادية حيث يتم التركيز على تكوين المهارات الإنسانية ثم الفكرية كلما اتجه لشغل الوظائف القيادية في أعلى الهرم التنظيمي، كما تقل حاجته إلى التخصص الفني الدقيق في مجال تنفيذ معين، ويتجه إلى الانشغال بالأمور العامة أكثر من التفاصيل. سنتطرق فيما يلي إلى شرح المهارات الإدارية بدءاً من المهارات الفنية.

### أ- المهارات الفنية: *Technical skills*

يقصد بالمهارات الفنية قدرة المدير على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل .

فالمهارة الفنية تشير إلى القدرة على أداء مهام متخصصة تحتاج إلى خبرات احترافية وكفاءة معينة، حيث يحتاج المديرون أو المشرفون عادة إلى هذه المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.

ومن الملاحظ أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها في البداية من خلال التعلّم الرسمي ، ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتعلم بواسطة التدريب والممارسات الوظيفية اليومية.

## ب. المهارات الإنسانية أو الاتصالية : *Human or communication skills*

تعني قدرة المدير على التفاعل الشخصي والعمل الجيد والتعاون مع الآخرين من المرؤوسين والزملاء والرؤساء والزيائن وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم . لذا يطلق عليها أيضاً اسم المهارات الإنسانية ، أو مهارات التفاعل الشخصي.

• والمدير الذي يتمتع بمهارات اتصالية عالية هو من يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين ، ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل ، ويمتلك القدرة والاستعداد للتعاون مع الزملاء لما فيه صالح العمل والمنظمة معاً.

ومن هنا يظهر أن اكتساب المدير الإداري للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً و تغييراً و تنوعاً من المجالات الفنية، لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء المادية الأخرى .

## ت. المهارات الإدراكية : *Conceptual skill*

تسمى أيضاً بالمهارات الذهنية أو الإبداعية، و تعني قدرة المدير على التحليل و التنبؤ ووضع الأهداف، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإمكانية التمييز بين السبب والنتيجة، و رؤية المنظمة على أنها كل متكامل و مترابط، متفاعل مع البيئة الخارجية.

هناك علاقة بين المستويات التنظيمية التي يشغلها مديري المنظمات ، وبين المهارات الإدارية المطلوبة ، حيث تتباين تلك المهارات تبعاً لاختلاف المستويات التنظيمية حيث نرى أنه تزداد الحاجة إلى التخطيط في المستويات الإدارية العليا، بينما تكون أقل في المستويات الدنيا التنفيذية أو الإشرافية، حيث تزداد أهمية

الوظائف التنفيذية اليومية  
الجمعة، ٠٦ تشرين الأول، ٢٠١٧



لذلك نرى: أن الإدارة العليا تحتاج إلى مهارات فكرية أو معرفية كالقدرة على التحليل و الإبداع والاستنتاج. بينما يحتاج الإداريون الذين يشغلون مراكز إدارية في مستوى الإدارة الوسطى إلى مهارات إنسانية مثل القدرة على التوجيه أو القيادة والتحفيز و الاتصال. بينما يحتاج الإداريون في المستوى الإداري التنفيذي إلى مهارات فنية متخصصة، كالقدرة على وضع البرامج و القيام بعملية الرقابة على التنفيذ.

مما تقدم نرى أن الوقت الذي يصرفه الإداري على تنفيذ وظائف الإدارة كالتخطيط مثلاً، أكبر في المستوى الإداري الأعلى و يقل كلما اتجهنا نحو المستوى التنفيذي، بينما نجد أن الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ الوظائف التنفيذية اليومية أكبر في المستوى الإداري التنفيذي و يقل كلما اتجهنا نحو المستوى الإداري الأعلى.

### ٣. الكفاية الإدارية:

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاية هما:

- أ. **كفاية الفرد:** Competency و تسمى أيضاً بالجدارة أو المقدرة و تتكون من المعرفة و المهارة و السلوكيات الواجب توافرها لتحقيق الأداء المرتفع في العمل المؤدي لنجاح المدير وتظهر في ناتج أداء العمل أو مخرجاته.
  - ب. **كفاية المنظمة أو الوحدة الإدارية:** Efficiency التي تدل على قدرة المنظمة أو الوحدة الإدارية على تحقيق الأهداف المخططة بأقل وقت وتكلفة ممكنة عند استخدام الموارد المتاحة. وهي تعكس مدى فاعلية الإدارة و كفايتها في الوصول إلى أهدافها.
- . ويوضح الجدول التالي مهارات الكفاية الإدارية المحققة لنجاح المدير .

المهارة	القدرة المعبرة عن المهارة
القيادة	القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف المنظمة.
الموضوعية	القدرة على تقييم النفس بصورة موضوعية.
التفكير التحليلي	القدرة على تفسير وتحليل المواقف.
المرونة السلوكية	القدرة على تعديل السلوك للوصول إلى الهدف
الاتصال الشفوي	القدرة على التعبير عن الأفكار شفويًا
الاتصال الكتابي	القدرة على التعبير عن الأفكار من خلال الكتابة
التأثير الشخصي	القدرة على ترك انطباع شخصي جيد
مقاومة الضغوط	القدرة على الأداء تحت ظروف عمل ضاغطة
التعامل مع ظروف عدم التأكد	القدرة على الأداء في ظل المواقف الغامضة واتخاذ القرارات في ظروف من عدم التأكد

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين المدير العصري والمدير التقليدي:

المدير العصري	المدير التقليدي
يفكر باعتباره المستشار الداخلي للمنظمة	يفكر باعتباره رئيس المنظمة
يتعامل مع الشخص الضروري لإنجاز المهام	يطبق سلسلة الأوامر
يدعو الآخرين لمشاركته في اتخاذ القرارات	يتخذ القرارات منفرداً
يهتم بجميع الأنشطة الإدارية	يركز على نشاط وظيفي معين
يطالب الرؤوسين بتحقيق النتائج	يطالب الرؤوسين بساعات عمل أطول

- ويرى أنصار الفكر الإداري المعاصر أن كفاية و خصائص المدير العصري هي التي تحدد وإلى درجة كبيرة مدى نجاحه في ظل بيئة تتسم بالحركية وظروف عدم التأكد وارتفاع حدة المنافسة.

#### ٤. معادلة النجاح الإداري للمدير:

يجب أن يمتلك المدير الناجح وفقاً للرؤية الإدارية المعاصرة مختلف القدرات التي تحقق له النجاح لأن النجاح الإداري هو محصلة تفاعل تلك القدرات الإدارية مع الدافعية والفرصة المتاحة للإدارة. وتعتبر الدافعية عن رغبة الفرد الكامنة التي تحرك وتنشط سلوكه لأن يصبح مديراً ناجحاً، وبذل الجهد لتحقيق معدل أداء مرتفع في أنشطته الوظيفية.

بينما يقصد بفرصة الإدارة: المجال المتاح للمدير لإبراز قدراته في إدارة المنظمة.

وهذا يعني أنه كلما امتلك المدير العصري قدرات إدارية عالية ، وكانت دافعيته نحو العمل الإداري كبيرة ، وأتيحت له فرص إدارية ملائمة ، يكون توقع نجاحه في العملية الإدارية عالي مع الأخذ بعين النظر عوامل وظروف البيئة المحيطة بعمله.

وتستخدم الصيغة الرياضية التالية ، التي تجمع المتغيرات الثلاثة السابقة:

( القدرات الإدارية X الدافعية للعمل الإداري X فرصة الإدارة) في التعبير عن عملية النجاح الإداري بمنظمات الأعمال، وقد أطلق عليها المعادلة الأساسية للنجاح الإداري .

# انتهت المحاضرة الثانية