

تعريف المهارات الإدارية: هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

أنواع المهارات الإدارية:

- المعارف الرئيسية:

- 1- وذلك بأن يكون المدير على علم بكافة جوانب النشاط تقوم به المنظمة.
- 2- معارف متعلقة بالوظيفة: إلمام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة كافة إداراتها.
- 3- إلمام المدير بوظائف :

- المهارات الأساسية:

- 1- المهارة الفنية: هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين.
 - 2- المهارة الإنسانية: هي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم.
 - 3- المهارة الفكرية (الإدراكية): هي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً.
- ملاحظة هامة: المهارة الفكرية يجب أن تتوفر العلياً أما المهارة الإنسانية فيجب أن تتوفر كافة المستويات المهارة الفنية يجب أن تتوفر في الإدارة التنفيذية.
- 4- مهارات تشخيصية: هي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية لها. (تزايد دوران العمال بأحد الأقسام - تزايد المبيعات).
 - 5- المهارات التحليلية: هي قدرة المدير على تحليل المشكلات و تحديد وابتكار وسائل حل هذه المشكلات.
- وفقاً للهدف تسعى إليه المنظمة، فنجد أن هناك منظمات تستهدف تحقيق أرباح وهذه قد تكون إما منظمات إنتاجية أو خدمية وهناك منظمات أخرى لا تستهدف تحقيق أرباح ولكنها تقدم خدمات مجانية مختلفة.
- هي تعنى بالمنظمات والهيئات الحكومية والدولية.
- العامة بأنها: (تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي لخدمة الصالح العام).
- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: ويقصد بها هنا المنظمات لا تهدف إلى تحقيق أرباح.
- الإقليمية الدولية: هي دولة أو حكومة مثل (الخليجي - الجامعة العربية - هيئة الأمم المتحدة).

مهارات التخطيط : مجال التخطيط يجب أن يتمتع القائد بمهارات وضع الأهداف يمكن الوصول إليها إمكانات واحتياجات السوق وكذلك أولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على أسس علمية. **تعريف التخطيط:** هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لانجازها خلال فترة زمنية محددة. **أهمية التخطيط:**

- 1- يساعد على التنسيق بين مختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة.
- 2- يساعد المديرين على التركيز على الأهداف المرسومة وعلى الخطوات القادمة والعمليات المقبلة.
- 3- يساعد على العمل حيث أن نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة والعاملين.
- 4- يساهم بشكل فعال عملية الرقابة وتقييم الأداء.

مفاهيم أساسية لعملية التخطيط:

- **الغاية:** هي :_____ هي أنشأت من أجله المنظمة كتحقيق الربح أو تقديم خدمة.
- **الهدف:** وهو عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا. وتختلف الغاية عن الهدف أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر حين أن الهدف أكثر تحديدا ويغطي فترة زمنية أقصر.

الأهداف العامة للمنظمة:

- 1- الأهداف المالية: ويتم التعبير عنها من خلال مقاييس مالية مثل (- الإنتاجية - المبيعات - التمويل -) .
- 2- الأهداف البيئية: هي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة).
- 3- أهداف خاصة بالعاملين: هي راد العاملين بالمنظمة مثل (- الغياب - التدريب) .
- 4- وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية .

تصنيف الأهداف:

تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

- 1- **الأهداف الإستراتيجية :** هي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية. (- التسويق) هي (التسويق) هي العليا.
- 2- **الأهداف التكتيكية:** هي أهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية مثال (وضع هدف راتيجي نتاج باعتماد نسبة الزيادة)
- 3- **الأهداف التنفيذية (التشغيلية):** هي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي قابلة للقياس مطلوب تنفيذها من إدارة محددة وهي التنفيذية.

ثانيا: تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:

- 1- **أهداف قصيرة الأجل:** هي أهداف لمدة زمنية قدرها أقل من سنة (المبيعات).
- 2- **أهداف متوسطة الأجل:** هي أهداف تخطط المنظمة لانجازها فترة زمنية تتراوح بين 3-5 (إنشاء مصنع جديد).
- 3- **أهداف طويلة الأجل:** هي تغطي فترة زمنية أطول من 5 سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أسواق جديدة- زيادة الحصة السوقية).

تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن:

- 1- قصيرة الأجل.
- 2- خطط طويلة الأجل.

ثانيا: تقسيم الخطط وفق المستوى :

- 1- العليا.
- 2- التنفيذية.
- 3- التنفيذية.

تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق:

- 1- إستراتيجية: هي تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثال (زيادة الأرباح- زيادة الحصة السوقية) العليا.
- 2- خطط تكتيكية: الأجل المتوسط حيث تحدد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب

- 3- خطط تشغيلية: هي فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب التنفيذية بشكل تفصيلي.