# ماهية التسيير

## أولا: نشأة ومفهوم التسيير

### 1-نشأة التسيير:

عرفت الانسانية منذ بدايتها ألوانا من التسيير(الادارة) وكان في تاريخ البشررية كثيرون أداروا أقوامهم وشعوبهم، ونظموا مؤسساتهم الاجتماعية والسياسية بشكل ناجح وفعال، ويقول"جورج كلود": إن تاريخ الفكر الإداي متبط بالتايخ البشري ارتباط الفرع بالأصل، إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم مديرون لم يككتبوا عن الإدارة بل كانو يمارسون عمليا، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه[1].

ولم يصل التسيير كعلم له نظرياته،ومفاهيمه، ومبادئه، وفن له مهارات وقيم إلى ما هو عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة أسهم بها الأنبياء والمسلون عليهم السلام، والحضارات القديمة. فقد عرف لدى الأقدمين التخطيط، وتقسيم الأعمال وتنظيمها، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين، والرقابة، التنفيذ والتسلسل الإداري والتفويض والتحفيز وغير ذلك.

يرجع تاريخ التسيير(الإدارة) إإلى دايات ظهور التنظيم أي إإلى 5000 سنة قبل الميلاد، إإلى حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة ووحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة. وعرف المسلمون التسيير منذ فجر الإسلام، وطبقوه في مناحي الحياة في تبليغغ الدعوة ونشر الدين، وفي قيادة الجيوش وإدارة المعارك، وفي إدارة الدولة وتنظيم الفتوحات. ومن المبادئ الراسخة للتسيير أو للإدارة عند المسلمين: الشورى والعدل واختيار الأصلح لأداء العمل والمشاركة للمسؤولية والقدوة الحسنة وتفويض السلطات والصلاحيات والتواصل مع الرعية والعلاقات الانسانية.

وقد تطور التسيير حتى أصبح علما له فروعه في السياسة، المال، الاجتماع، التعليم، الصحة، والحرب وبرزت بينه وبين علوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس والأخلاق، علاقات تفاعل وتداخل للإستفادة منها في تسيير العمل وإدارة الأفراد بما يحقق الأهداف بكفاة وفعالية. إن تكوين الأجهزة الإدارية الصحيحة وإعداد المديرين المطلوبين يحتاج سنوات عديدة من الجهد المتواصل، وهو ما لا تبخل به الدول المتقدمة، اعترافا منها بأهمية التسيير، فبالإدارة يتحقق التقدم ويرتفع مستوى المعيشة، ويمكن بها

[1] محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص22.

المحافظة على ثروات الدول الطبيعية والبشرية من التبديد وسوء الاستغلال، ومما يدعو للدهشة أن دول العالم الغنية تحافظ على ثرواتها وتستخدمها بالحكمة والعقلانية والإدارة الجيدة، بينما نجد دولا متخلفة وثرواتها محدودة، ومع ذلك تسرف وتبدد وتسئ استخدام هذه الثروات[1].

**2-مفهوم التسيير**

مصطلح تسيير هو ترجمة للكلمة الفرنسية **Gestion**، وبالمقابل فمصطلح الإدارة هو ترجمة للكلمة الانجليزية **Management** ،وهما يعكسان المدرستين الفرنسية والإنجليزية، ولكل منها نظريتها الخاصة في تسيير المؤسسات، إلا أنهما اندمجتا مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، لتكوّنا أسلوبا ومنهجا نظريا لهيمنة الاقتصاد الأمريكي على الاقتصاد العالمي ساد هذا التعبير على كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة[2].

يشير المصطلح الفرنسي التسيير (**Gestion**) إلى مجموعة الأساليب والممارسات، بينما يعتبر المصطلح الإنجليزي**Management** (الإدارة) أكثر شمولا [3]. هو يشمل مفهوم Gestion (التسيير) بالإضافة إلىالقدارت والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير[4].

ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد باعتباره ترجمة لمصطلح إدارة **Management**، بتعدد التيارات الفكرية الإدارية.

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة التسيير لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى هذه الكلمة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى التسيير من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف. فالتسيير مثله مثل باقي العلوم الاجتماعية طرأ عليه الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناه ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت. وفيما يلي نذكر بعض التعاريف التي تناولت التسيير.

عرف تايلور (Taylor) الإدارة بأنها" المعرفة الصحيحة لما يراد أن يوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"[1].

---

[1] صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص201.

[2] Ali Mezaache, Les aspects théoriques des concepts de "gestion" et de "management" des entreprises, Revue IDARA: (2001), vol. 11, no. 1, pp 141-142.

[3] Gilles Chevalier, Éléments de management public « Le management public par la qualité », AFNOR, France, 2009, p 08.

[4] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص107.

وحسب فايول (Fayol) تعني الإدارة بالنسبة للمدير "أن تتنبأ بالمستقبل وتخطط بناء عليه، وتنظم وتصدرالأوامر وتنسق وتراقب "[2].

ويرى برنارد (Bernard) في كتاب أعمال المدير أن الإدارة هي " :ما يقوم بو المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته "[3] .

ويعرف جريفن(Griffin)الإدارة بأنها " مجموعة من الوظائف الموجهة نحو الإستخدام الفاعل والفعال للموارد في السعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية[4] ".

ويعرفها روبنس وزمالئه(al et Robbins) بأنها "تمك العممية الموجية نحو أداء الأشياء فاعلية وفعالية من خلال ومع الآخرين "[5].

ويعرف كل من دافت وماركيك(Marcic & Daft) الإدارة بأنها "تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وفاعلية، من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على موارد المؤسسة"[6] .

مما سبق يمكن القول أن التسيير هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ووصولها إلى أهدافها، من خلال القيام بجملة من وظائف التسيير كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

-التسيير نشاط ذهني يعتمد على التفكير وعلى أسس ومبادئ معينة.

-التسيير عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

-يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للتسيير حيث لا يمكن تنفيذ وتحقيق الأهداف إلا بمشاركته الفعالة.

-التسيير يشمل على مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتميزة، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلى أربعة وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

-التسيير يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المؤسسة، وهي موارد بشرية، مادية، مالية،.... الخ.

---

[1] القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعلميات والوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص25.

[2] الضالعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مركز يزيد لمنشر، عمان، 2005، ص 18.

[3] كتانة خيري، مدخل إلى إدارة الأعمال: منهج متكامل، دار جرير لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص18.

[4] إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2005 ،ص15.

[5] Robbins Stephen et al, Management : L'essential des Concepts et Pratiques, 7ed, Traduction de Pierre – Olivier Dauphis et al, Pearson Education France, Paris, 2011, p 26.

[6] Daft Richard and Marcic Dorothy, Understanding Management, 5th Edition, Thomson South-Western, USA, 2006, p 07.

-أن التسيير ليس تنفيذا للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

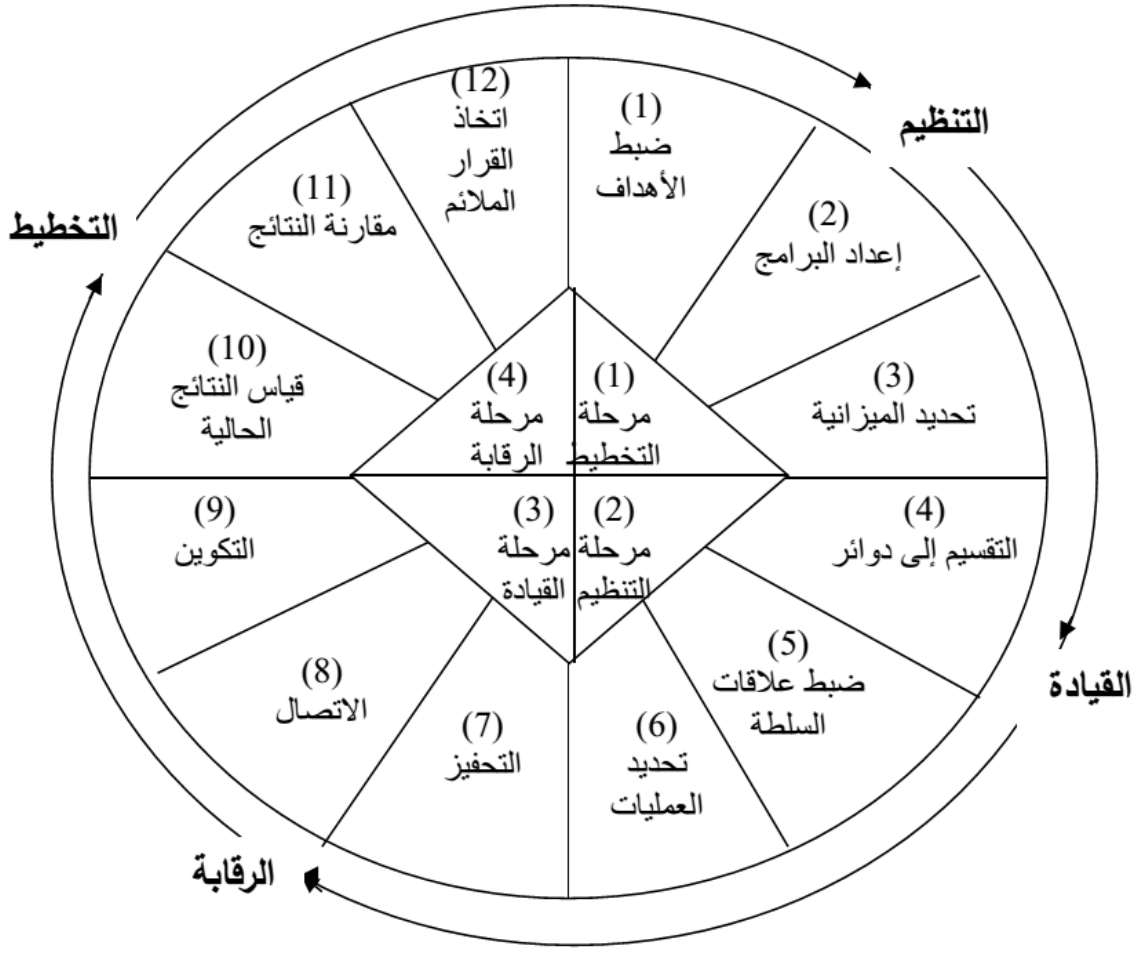
-اتخاذ القرارات هي أساس التسيير وجوهره، هذه القرارات تحكم سلوك الأفراد العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة .ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المتمثلة في وظائف التسيير.

-التسيير يمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة، والتي تشتمل على عدة قوى ومتغيرات سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية... الخ.ويتأثر بهذه الظروف ايجابا أو سلبا.

أما مفهوم التسيير كنظام فإنه يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة.

ويشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): عجلة التسيير




المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص109.

**التسيير بين العلم والفن**

عند دراسة الإدارة كثيرا ما نواجه السؤال الأتي :هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم فن يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية؟ ولذا سنسلط الضوء على علم وفن الإدارة.

لقد احتدم النقاش حول طبيعة التسيير باعتباره فن (art) أم علم (science) بين المشتغلين فيه ( الممارسين ) والمنشغلين به (المنظري)[1] ، فهو في نظر الممارسين عملية فنية تختص بالناحية البشرية لاستخلاص أفضل النتائج، وهو مرتبط بمواهب الأفراد التي تشكل شبكة معقدة من الذكاء، الخبرة، الطموح، العادات والطباع.....الخ، ووفقا للظروف المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية.....الخ، أو بعبارة أخرى هو الإبداع في الإدارة أي إبداع قادة العمل لإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين ومن ثم إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، أي توليد أفكار جديدة للتطوير، وكل أداء إنساني عندما يحلق في الذرى المرتفعة والآفاق البعيدة يكون فنا، فالفن أعلى حالات المعرفة، والصناعة، والزراعة...إلخ[2].

وفي المقابل يرى منظرو الإدارة أن التسيير عملية تعتمد على الأسلوب العلمي في جميع وظائفها، أي استخدام الملاحظة، تفسير الظواهر، واستنباط الأحكام والقواعد والقوانين، بحيث تعطينا التجربة التي تتكرر تحت ظروف مماثلة نفس النتائج، مثلها مثل باقي العلوم، كما أن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين مثل :الاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، الإعلام الآلي، المحاسبة، علم الاجتماع، العلوم السياسية، علوم الإعلام والاتصال، الأنثروبولوجيا.

ومنه التسيير مزيج من العلم والفن، التسيير علم له مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، تقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياته وفحصها، وفي الوقت ذاته التسيير فن لاعتماده على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية .وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في مجال الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن التسيير علم، وهناك من يرى أنه فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن التسيير فن استخدام العلم، فهو علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف[3].

[1] بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة:مبادئ ومفاهيم، بدون دار نشر، الجزائر، 2008، ص06.

[2] محمد الرميحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 443 ، الكويت، جوان، 1995، ص ص22-23.

[3] فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة :مفاهيمها – ونظرياتها، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة ال تربوية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص04.

**ثانيا: أهمية وأهداف التسيير**

للتسيير أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، حيث يرى Peter Dreker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الادارة والتسيير، وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة [1]. فهي تعد إذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فلقد أثبتت التجارب أن الادارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والامكانيات كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.

ويعد الاهتمام بالتسيير (الإدارة) أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في[2]:

-قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛

-تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والإضطراب، والاستخدام الفعال للموارد؛

-التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها؛

-مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف؛

-تطوير الإنتاج، وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد؛

-تحقيق العدالة والحوافز وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدها بالابداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها عل الاستمرار والنمو؛

-العمل عل تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة عل المستويين المحلي والخارجي؛

[1] Macel Lafla, le management :approche systématique, théorie et cas, 3éme édition, (Québec :Gaetin Morin éditeur & associés), 1981, p19.

[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادىء إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص 30.

ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني والتي من أهمها[1]:

-النظرة الجديدة للإدارة على أنها علم وفن ومهنة متخصصة؛

-ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف؛

-الفصل بين الملكية والإدارة خاصة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك، الأمر الذي اظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلف؛

-ازدياد عدد المؤسسات وكبر حجمها وتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها؛

-وجود تغيرات ملحة فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة بتنفيذ هذه الخطة وتقويمها وتوسيع التخصصات الإدارية من أجل تحقيق النمو والتقدم؛

-الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والإستخدام الأمثل لها وإدارتها بشكل جيد؛

-تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور وظروف العمل وشروطه،....الخ.

-تدخل الدولة في القابة على المؤسسات لحماية أفراد المجتمع، وتصاعد أفكار جديدة تنادي بمسؤولية الإدارة نحو المجتمع؛

-الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول النامية التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة إلا إذا أحسنت إصلاح وتطوير الادارة؛

-زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطور وسائل الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ازدياد عدد الأفراد الذين يملكون معارف ومهارات إدارية.

[1] بحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

**ثالثا: خصائص التسيير**

إنطلاقاً من التعاريف السابقة حول عملية التسيير والمساهمات الكبيرة التي جاءت بها مدارس التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية[1]:

1-تنطوي عملية التسيير على تحديد الأهداف: وهنا يجدر التفريق بين الأهداف الأساسية والأهداف الأقل أهمية، حيث تتولى الإدارة تحديد الأهداف ويترك للعاملين مسؤولية تنفيذ الأعمال اللازمة لانجازها.

2-التسيير عملية متكاملة: حيث تتميز عملية التسيير بتداخل وظائفها، ويتوقف نجاح كل من هذه الوظائف على مدى نجاح الوظائف الأخرى، كما يتوقف نجاح العملية التسييرية على مدى نجاح كل منها.

3-التسيير عملية مستمرة: ويستمد هذه الخاصية من خاصية استمرارية المؤسسة وبقاءها في خدمة المجتمع وتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها.

4-التسيير نشاط إنساني هادف: يتطلب التعامل مع جماعات العمل باختلاف مرا كزهم الوظيفية بناء علاقات عمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة.

5-التسيير عملية تستغل الموارد: من خلال التوزيع الماثل للموارد المتاحة وتجنب الإسرارف وهدر لموارد.

6-التسيير عملية عمومية: إذ أنها لا تقتصر على مستوى تنظيمي معين أو مؤسسة معينة، بل يعتبر كل من يقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهو يقوم بعملية التسيير.

7-ارتباط وظائف التسيير بعملية اتخاذ القرار :فكل وظيفة من وظائف التسيير تتعلق بشكل كبير بعملية اتخاذ القرا ر.

8-التسيير عملية ديناميكية: تتفاعل عملية التسيير والمتغيرات البيئية التي تحيط بها، فتؤثر فيها و تتأثر بها، وتحاول التكيف معها لضمان استمرارها.

**رابعا: المهارات التسييرية**

إن المدير الناجح يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعا اداريا، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين هما[1]:

[1] عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وادارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص15-17.

**1-المعارف الرئيسية:**

يجب على المسير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

**أ-معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تفوم به المنظمة:** وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها، وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه الإداري أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلا.

**ب-معارف متعلقة بالوظيفة:** وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المؤسسة وتسمى وظائف المؤسسة وتشمل معرفة الانتاج، إدارة الأفراد، التسويق، الإدارة والمالية، ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة والمالية لا بد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضروية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

**ج-معارف متعلقة بالعمل الإداري:** إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة. فلا بد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظمته وكيف يستطيع أن ينظم ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زادت تعقيد هذه المعاف وتطلبت تأهيلا عاليا.

---

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص33-36.

**2-المهارات الأساسية:** بالاضافة إلى المهارات الأساسية السابقة المتعلقة بشق العلم بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق الفن بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

**أ- المهارات الفكرية:** وأمثلتها القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والقدرة على التخطيط، القدرة على تحليل المشكلات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، كما تشمل هذه المهاارت البراعة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا.

**ب-المهارات الإنسانية:** وتعني باختصار القدرة على التعامل الإنساني مع مختلف الأفراد، وفهم ودارسة سلوكهم وحفزهم للعمل، ومهارة الاتصال الإداري للتواصل معهم عن طريق الاستماع لأرائهم ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها مع الأفراد والتشكيلات في مختلف المستويات الإدارية بغية الحصول على المعدلات المطلوبة من الإنتاج، وعلى رضا العاملين وولائهم، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

**ج-المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل كاكتساب مهارة فنية في المحاسبة والتكاليف، واستخدام الحاسب الآلي، والمها ا رت الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، و وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا حيث يشترط أن يكون المسؤول قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

باعتبار الإدارة علم وفن في نفس الوقت فقد صنف" كانز "المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية حسب ما يوضحه الشكل التالي: