مجلة جامعة الملك سعود ، م ١٦ ، العلوم الإدارية (٢) ، ص ص٢٣١-٢٧٣ ، الرياض
(١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م)

مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية
بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية)

منصور بن متعب بن عبدالعزيز و أحمد بن سالم العامري

قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية،

ص .ب:٢٤٥٩ ، الرياض ١١٤٥١

(قدم البحث في ١٤٢٣/١١/٥هـ ؛ وقبل للنشر في ١٤٢٤/٣/٣٠هـ)

ملخص الدراسة. انطلاقا من أهمية دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في إدارة عملية التنمية في البلاد ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات ، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على ٤٠٠ مفردة من مفردات مجتمع الدراسة ، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي ٢٣٠ استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي ٥٧,٥% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر

مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية ، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وأخيرا كشفت الدراسة عن أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي. في النهاية تم طرح عدد من التوصيات العملية والأكاديمية.

مقدمة

تواجه المنظمات في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات ، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها. في ضوء ذلك ، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

مشكلة البحث

يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بدور فاعل ومؤثر في قيادة منظماتهم نحو تحقيق أهدافها وغاياتها ، وتتحدد كفاءة أداء هذه المنظمات إلى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دفة الأمور في هذه المنظمات. وعليه ولكي تحقق هذه المنظمات أهدافها ، فإنه لابد أن يتمتع المديرون فيها في

مختلف المستويات الإدارية بمهارات معينة تعينهم على أداء المهام الموكولة إليهم .

وإذا كانت هذه المهارات أساسية ولا غنى عنها ، فإن أهميتها تختلف من مستوى إداري إلى آخر وربما من إدارة إلى أخرى . فالمهارات التي يحتاج إليها المديرون في المستويات الإدارية العليا قد تختلف عن تلك التي يحتاج إليها من هم في المستوى الأدنى. كما أن الإدارات ذات الطبيعة الفنية قد تحتاج إلى أن يتمتع مديروها بمهارات تختلف عن أولئك الذين يعملون في إدارات ليست فنية [١].

وفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تتعاظم أهمية دور المديرين في تسيير مهام إداراتهم انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الأجهزة في عملية التنمية إجمالاً حيث يشكل القطاع الحكومي حالياً المحور الأساس في دفع عجلة التنمية والتطور في البلاد . وإذا كان الأمر كذلك فإن المديرين يمثلون حجر الأساس في قدرة هذا القطاع على تحقيق أهدافه . من هنا تبرز الحاجة إلى التعرف على مستوى كفاءة هؤلاء المديرين في مختلف ضروب المهارات الإدارية وأكثر هذه المهارات إلحاحاً لممارسة أعمالهم. وبإيجاز فإن هذه الدراسة تسعى إلى الكشف عن المهارات الإدارية المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة ومدى التمكن من استخدامها ، وتحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

١- ماهي المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة ؟

٢- ماهي المهارات الإدارية التي يرى المديرون أنهم متمكنون منها وتلك التي يرون أنهم أقل تمكناً؟

٣- ما درجة تأثير عامل المؤهل التعليمي ، والمرتبة الوظيفية ، وممارسة المهارة ، والعمر ، والخبرة على درجة إدراك المديرين للتمكن من ممارسة المهارة الإدارية ؟

أهمية الدراسة وأهدافها

يمثل تمتع المديرين بالمهارات الإدارية اللازمة للقيام بأعباء وظائفهم الدعامة الرئيسة نحو تحقيق المنظمة لأهدافها . ويعتمد نجاح المنظمات وتميزها على كفاءة أداء المديرين فيها في مختلف المستويات الإدارية . وتأسيساً على ذلك ، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من سعيها نحو معرفة المهارات الإدارية الأكثر إلحاحاً في الأجهزة الحكومية ومدى تمكن المديرين منها وكيف يمكن الارتقاء بمستوى كفاءتهم . كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الإدارية في الأجهزة الحكومية من حيث مدى استخدامها ودرجة التمكن منها ، فمن خلال الكشف عن المهارات الإدارية التي يحتاجها المديرون في مختلف المستويات الإدارية ستساهم هذه الدراسة في توجيه جهود هذه الأجهزة نحو الدورات التدريبية اللازمة لكل مستوى إداري وطبيعة ونوعية الدورات التدريبية الواجب عقدها للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك دورها في تحديد المواصفات اللازمة لشغل الوظائف ، كما يمكن الاستفادة من نتائجها في القطاعات الحكومية في الدول العربية الأخرى التي تماثل بيئتها بيئة المملكة العربية السعودية.

أما أهداف هذه الدراسة فيمكن تلخيصها بالتالي :

١- التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة.

٢- التعرف على درجة تمكن المديرين من هذه المهارات وبيان أكثر وأقل هذه المهارات تمكنا.

٣- توضيح درجة تأثير عامل العمر ، والمرتبة الوظيفية ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، وممارسة المهارة على درجة تمكن المديرين من المهارات الإدارية.

٤- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية التي من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على صعيد التطبيق العملي والبحث العلمي.

أدبيات الدراسة

لتكوين أساس معرفي يمكن القارئ من التعرف على المنطلقات الفكرية التي تناولت "المهارات الإدارية " بجوانبها المتعدد وبناء على ما ركزت عليه أدبيات المعرفة ذات العلاقة بموضوع البحث ، فلقد تم باختصار مناقشة مفهوم المهارات الإدارية ، والمهارات الإدارية في الفكر الإداري ، وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

مفهوم المهارات الإدارية

يشير مصطلح " المهارات " إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلبا أساسيا للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤدوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة .

تمثل " المهارات الإدارية " في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة . فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين [٢].

من المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة ، فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشئون المالية قد لا

تتطابق مع المهارات المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة. كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية ، وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية ، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت ، فإن المهارات الإدارية كذلك متجددة مما يحتم على المديرين في القطاعين الحكومي والخاص تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم [٣].

المهارات الإدارية في الفكر الإداري

ليس هناك أكثر أهمية في إدارة المنظمات سواء في التنفيذ الناجح للبرامج والأعمال أم في إدارة المنظمات ككل من نوعية المديرين ومستوى أدائهم . فمنذ البدايات الأولى لتطور الفكر الإداري ، أعطت النشاطات الإدارية للمديرين أهمية كبيرة حيث إنها تحدد المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة [٤].

فلقد ركزت مراجع المعرفة من كتب ومقالات في مجال مدرسة الإدارة الكلاسيكية على تحديد أسس للمهارات الإدارية المطلوبة من خلال تحديد أسس للنشاطات والأدوار الرئيسية للمديرين في منظمات العمل. كما حدد هنري فايل (Henry Fayol) عام ١٩١٦م في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامة " خمس مهارات إدارية أساسية للمديرين تتمثل في التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة أيضاً ، وحدد لوثر جوليك من خلال مصطلحه الشهير (PODSCORB) النشاطات الأساسية للمديرين والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوظيف وإدارة الأفراد والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية [٤].

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية ركز عدد من المفكرين والباحثين في دراساتهم على نشاطات ومهارات المديرين في منظمات العمل والمتعلقة بالعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي . فلقد حددت تلك الدراسات نشاطات مهارات المديرين الأساسية بأنها القدرة على القيام

بالنشاطات المتعلقة بالمحافظة على أعضاء التنظيم وتسهيل التفاعل والاتصال بين جماعات العمل . ولقد استمر هذا النهج في تحديد المهارات الإدارية إلى وقتنا الحاضر حيث تبنته المدرسة الإنسانية في الإدارة مع إضافة مجموعة من المهارات المعنية بتطوير العلاقات الإنسانية داخل التنظيم والمبادرة لتنظيم التداخل والتفاعل بين الأفراد في منظمات العمل [٤]. ومن هذا المنطلق ركز سيشتربرنارد وهيربرت سايمون على تطوير مهارات المديرين في إدارة المشاركة والاتصالات واتخاذ القرارات .

من جهة أخرى ، أكدت مدرسة النظم الإدارية التي برزت في الساحة الفكرية الإدارية خلال الستينات الميلادية على مجموعة من المهارات التي يجب أن يحظى بها المديرون ، فلقد رأى كان وكاتز المنظمة كنظام متكامل (System) وكذلك جزء من نظام (Subsystem) ، ولذا فعلى المديرين التنسيق بين أجزاء المنظمة وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية وذلك لتحقيق أهدافها والحصول على احتياجاتها . وقد أثار جيمس تومبسون في كتابه المشهور " المنظمات في عمل " بأن المنظمات تمثل نظاما معقدا ومفتوحا ويواجه عدم التأكد ولكنه يخضع لمنطق الرشد . ومن هذا المنطلق رأى بأنه يجب أن يتم تقسيم التنظيم إلى مستويات ثلاثة تستلزم مهارات غير متطابقة ، فالمديرون في المستوى المؤسسي يجب أن تكون لديهم المهارات في كيفية تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالبيئة الخارجية ، والمديرون في المستوى الإداري يجب أن تكون لديهم المهارات في التنظيم والتنسيق. كما ان المديرين في المستوى الفني ينبغي أن يكون لديهم المهارات في الإشراف على النشاطات الفنية والتنفيذية [٥].

تمثل المدارس الكلاسيكية والإنسانية والنظم الاتجاهات الرئيسة في مجال الإدارة التي تناولت بالتحديد والتركيز في فترات زمنية متفاوتة أدوار ومهام المديرين ، ويرى العديد من المفكرين بأن هذه المنطلقات تمثل منهجا تطويريا ركز على التنظيم الرسمي والبعد الإنساني والاعتبارات البيئية لنشاط المديرين، ومن ثم فهذه المنطلقات في محتواها توصي بأن يكون لدى المديرين المهارات (Skills) الأساسية للتعامل بفاعلية مع هذه الأبعاد الثلاثة .

وعلى الرغم من أهمية هذه المنطلقات الفكرية الإدارية التي تناولت أدوار المديرين ، ومن ثم –ضمنياً- المهارات التي يجب أن تتوفر لديهم ، إلا أن بعض المفكرين في مجال الإدارة أقاموا جدلية مقنعة تقوم على أهمية الحصول على إثباتات وبراهين تثبت مجرد القبول بالعموميات في نشاط المديرين وأعمالهم ، حيث إن نتائج العديد من الدراسات والأبحاث أظهرت بأن المديرين يؤدون أعمالهم بطرق وأساليب مختلفة وكذلك فإنهم يقومون بأعمال ونشاطات ليست متعددة فقط بل كذلك مختلفة . ولذا فإن معرفة ما يحتاجون إليه من مهارات لأداء أعمالهم يعتمد إلى حد كبير ليس فقط على المسميات الوظيفية والمفاهيم الإدارية مثل (PODSCORB) بل التعرف على النشاطات الفعلية التي يقومون بها وكيف يقضون أوقات أعمالهم . ولقد أطلق البعض على هذا التوجه في أدبيات الإدارة بالمدرسة التجريبية (Empirical School) والتي تتطلب ثوابت وبراهين لتحديد ما يفعله المديرون وما يحتاجون إليه من مهارات [٤].

الدراسات السابقة

التحديد الموضوعي والصحيح للمهارات التي يحتاجها المديرون لأداء متطلبات أعمالهم يتطلب المعرفة الصحيحة بماذا يفعل المديرون وكيف يقضون أوقاتهم في العمل وذلك لمعرفة الأدوار والنشاطات الأساسية التي يؤدونها وما تتطلبه من مهارات .

أفاد مانتسبرج [٦] بأن الطريقة الرئيسة المتبعة لمعرفة ماذا يفعل المديرون يتم عن طريق توجيه أسئلة لهم عن النشاطات التي يقومون بها حسب أهميتها وذلك من خلال تصنيف لأعمالهم ونشاطاتهم ، ومن ثم على الباحث أن يعاين النشاط الفعلي لهم داخل المنظمة ويحدد طريقة لتسجيل الملاحظات قبل جمع المعلومات وبعده. تعد أدبيات الإدارة والدراسات المعنية بماذا يفعل المديرون محدودة مقارنة بالدراسات التي تعنى بالوظائف الإدارية . وبالرغم من أن معظم الدراسات المعنية بموضوع " ماذا يفعل المديرون" كانت عينة الدراسة فيها مديرين يعملون في منظمات القطاع الخاص ، إلا أن الدراسات المحددة التي تناولت مديري القطاع الحكومي قد أعطت بعض المؤشرات

والاستنتاجات التي يمكن الاستفادة منها لتحديد ماذا يفعلون. فعلى سبيل المثال قام كاتزيل وآخرون عام ١٩٦٨م بدراسة الأدوار التي يقوم بها ١٩٤ مدير مدني في الحربية الأمريكية حيث حدد مجموعة من نشاطات المديرين مثل التخطيط ، والتوظيف ، وإعداد الميزانية ، والرقابة، والوقت الذي يقضيه المدير مع المرؤوسين ، وقدم دراسة لما يقضيه المديرون في هذه النشاطات مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المستقلة مثل مهمة الوظيفة ، وحجم الإدارة ، ومستوى الإدارة ، ... الخ [٧].

وفي دراسة لمانستبرج [٨] حول نشاطات المديرين في الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وباستخدام أسلوب الملاحظة المنهجية ، وجد بأن الأعمال التي يؤديها المديرون غالباً ما تتصف بالتنوع والتعدد وكذلك عدم الاستمرارية . كما أنهم لا يعتمدون على المعلومات المكثفة المكتوبة بل على الاجتماعات والاتصالات التلفونية. وعليه فقد استنتج مانتسبرج بأن المديرين لا يؤدون نشاطاتهم بطريقة منهجية ومنظمة ولا يمكن القبول بأن نشاطاتهم محددة وفق المفهوم التقليدي العمومي لنشاط المديرين والمتمثل في مفهوم (PODS CORB).

وفي دراسة عن أدوار عينة من المديرين في الإدارات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية على المستوى الفيدرالي والولاية وحكومة المدينة ، وجد أن نشاطات المديرين تعنى بصيانة وحفظ التنظيم (Maintenance) كتطبيق الأنظمة والاتصال بالمرؤوسين والإشراف والاعمال الورقية ، ونشاطات أخرى تعنى بتطوير التنظيم (Development) كتطوير الأنظمة وحل المشكلات والاتصال بالأجهزة الحكومية الأخرى والسلطة التشريعية . وخرجت هذه الدراسة بأن المديرين يقضون معظم وقتهم في النشاطات المعنية بالمحافظة على التنظيم [٩].

أيضاً ناقش هيلز [١٠] في مقالة عن ماذا يفعل المديرون خمسة اعتبارات تحدد نشاط المديرين وهي عمل الإدارة ، وتقسيم الوقت بين متطلبات العمل ، والتعامل مع الآخرين ، والأعمال غير الرسمية ، ومتطلبات العمل الإداري. وقد وجد أن ما يفعله المديرون مطابق مع

اختلاف طفيف لما يجب أن يفعلوه بناءً على المنهج الإداري التقليدي . فالنشاطات الأساسية لهم تتمثل في القيادة ، والتنسيق ، والرقابة ، وتوزيع الموارد ، والتعامل مع المشاكل ، والتفاوض ، والابدع ، والتخطيط ، وتوجيه المرؤوسين.

على الرغم من اهتمام الباحثين في الدراسات التي ناقشت " ماذا يفعل المديرون في القطاع الحكومي " بتحديد الأنشطة الإدارية التي يؤدونها أثناء عملهم ، إلا أنهم لم يجمعوا على نشاطات محددة وذلك للأسباب التالية :

أولاً : أن الأعمال والنشاطات الفعلية للمديرين متعددة ومتنوعة وذلك بناء على عدد من الاعتبارات مثل طبيعة العمل ، وحجم الإدارة ، وفلسفة الإدارة ، وبيئة العمل ، ... إلخ .

ثانياً : التوصيف الوظيفي للمديرين في الدليل التنظيمي للأجهزة الحكومية غالباً ما يكون فضفاضاً وذلك يجعل من السهولة وجود اختلاف جوهري في النشاطات والأسلوب الذي يتبعه المديرون ممن يحملون نفس المسمى الوظيفي .

ثالثاً: الحقيقة الثابتة أن طبيعة العمل الحكومي مهما اختلف مسمى العمل الإداري فيه يتطلب دائماً صيانة العمل وتطويره وكذلك الضبط والتعديل وذلك مما يصعب تحديد نشاطات محددة وثابتة للمديرين .

إن مفتاح النجاح الحقيقي للمديرين في المنظمات ليس من خلال تحديد ما يفعلونه أو ما يجب أن يفعلوه فقط بل كذلك ما الذي يستطيعون أن يفعلوه . وبمعنى آخر وأدق ماهي المهارات التي يحتاجون إليها لكي يتحملوا مسئولية أعمالهم ويؤدوا متطلباتها بفاعلية ويتعاملوا بشكل إيجابي مع العديد من التحديات والمشاكل والفرص التي تواجههم يومياً في أعمالهم [٤]. ولمعرفة ماهي المهارات التي يحتاجها المديرون في القطاع الحكومي لأداء أدوارهم بشكل إيجابي ، فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة ومترابطة ، بل إن

الباحث يجد العديد من القوائم والتصنيفات التي لا تتطابق في العدد والمضمون ومعظمها تخاطب المديرين في القطاع الحكومي والخاص على حد سواء.

فعلى سبيل المثال ، يرى كاتز [١١] من خلال تساؤله عن المهارات التي يجب توفرها في الإداري الناجح على أن المهم ليس من هو الشخص بل ما باستطاعته القيام به وذلك يعتمد على ثلاث مهارات أساسية :

١- المهارات الفنية (Technical skills) : هي المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للأمور المتعلقة بنشاط العمل ، ولا سيما إذا كان النشاط يتناول الطرق والعمليات المطلوبة في العمل مثل المهارات الأساسية الفنية للمحاسب أو المهندس.

٢- المهارات الإنسانية (Humanstic skills) : وهي تلك المهارات الخاصة بالعمل مع الآخرين بوصفه عضواً في التنظيم وعليه بناء الجهد التضامني والمؤسس داخل فريق العمل .

٣- المهارات الفكرية (Intellectual skills) هي المهارات المتعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقاتها مع البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف والمقاييس المتعددة والمتناقضة [١١].

يرى كليفلند (١٩٧٢م) في كتابه مدير المستقبل أن أعضاء المنظمات المعقدة يتطلعون إلى مزيد من المشاركة والمسئولية في عملية اتخاذ القرارات مما يتطلب بعض المهارات مثل القدرة على مناقشة الآخرين أو تسهيل وتسيير الأمور [١٢].

كما يرى بيسل في كتابه " المهارات الإدارية للعمل التنفيذي" أن المهارات الأساسية للإداري هي :

١- المهارات الفنية (Technical Skills) : وهذه المهارات لها علاقة ببعض مجالات التخصص مثل الهندسة او المحاسبة.

٢- المهارات الإدارية (Managerial Skills) : وتشمل مهارات تمكن الإداري من القيام بنشاطات مثل وضع الأهداف وتنظيم العمل وكذلك وضع النظام الرقابي .

٣- المهارات التعاملية (Interpersonal Skills) : وتشمل مهارات تمكن الإداري من تحفيز المرؤوسين والتعرف على أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي .

ويؤكد بيسل [١٣] أن أهمية هذه المهارات الثلاث يعتمد إلى حد كبير على المستوى الوظيفي للمدير ، فالمهارات التقنية على سبيل المثال مهمة في المستويات التنفيذية ، ويبرر بيسل فشل المديرين في أداء أعمالهم بأنه يعود إلى عدم تطويرهم لمهاراتهم الإدارية عند ترقيتهم أو نقلهم لأعمال أخرى . ولذا فهو يحث المديرين على أن يطوروا مهاراتهم بناء على متطلبات أعمالهم مما يؤدي إلى بناء مهارات جديدة مكملة ومتممة للمهارات الأساسية الثلاث.

من جهة أخرى ركز بلانشيتس [١٤] على الإدارة من أجل الإنتاجية والتي تعتبر من أهم القيم التنظيمية ، واقترح مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في المديرين لكي تؤدي المنظمات أعمالها بكفاءة وفاعلية . وتتمثل هذه المهارات في التالي:

١- الذكاء (Intelligence) : إن المدير الذي لديه مستوى عالٍ من الذكاء يستطيع أن يتعامل بقدرة مع المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمات.

٢- الحسم (Decisiveness) : تؤهل هذه المهارة المدير لأن يقرر ماذا يريد أن يعرف ، أي الحقائق التي يحتاجها ، ومتى يتوقف في الحصول عليها ، ومتى وكيف يتخذ القرار .

٣- التعامل مع الصراع (Handle Conflict) : تستلزم هذه المهارة قدرة المدير على التعامل مع الانتقادات والاختلافات بطريقة موضوعية ، غير شخصية ، وكذلك القدرة على طرح القضايا الصعبة والمعقدة ومناقشتها في العلن داخل المنظمة .

٤- القدرة على التفكير المجرد (Mental ability For Conceptual Thinking) : تعني قدرة المدير على إدراك الصورة الكاملة للمنظمة

بأجزائها المتعددة وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية وإدراك التغيرات المتوقعة .

٥- القدرة على تحمل الضغوط العالية (High Stress Tolerance) : تعني هذه المهارة قدرة المدير على التعامل مع المشاكل والصعوبات التي يواجهها أثناء أداء العمل [١٤].

كما قدم فلاندرز واتيرباك [١] دراسة تقييمية عن متطلبات العمل الإداري ومهارات المديرين المطلوبة في المستويات التنظيمية المتعددة في منظمات الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال استخدام نموذج قائمة مسح التمييز الإداري "The Management Excellence Inventory" والذي طور من قبل مكتب شئون الأفراد والإدارة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية (OPM) . وتتمثل المهارات والاتجاهات الأساسية التي تم التركيز عليها في هذا النموذج بالتالي :

١- سعة الأفق (Broad Perspective) : النظرة طويلة المدى الواسعة الأبعاد التي تأخذ بالاعتبار المتطلبات قصيرة المدى أيضاً .

٢- النظرة الإستراتيجية (Strategic View) : القدرة على جمع وتحليل وتقييم المعلومات والتشخيص والتوقع والحكم على الأمور .

٣- القيادة (Leadership) : القدرة على قيادة الأفراد وتحمل المسئوليات والحسم .

٤- التهيئة للعمل (Action Orientation) : الاستقلالية وحساب المخاطر والقدرة على حل المشاكل والمثابرة .

٥- التركيز على النتائج (Result Focus) : الاهتمام بالنتائج والمتابعة .

٦- الاتصالات (Communication) : المخاطبة والاستماع .

٧- الإحساس بالعلاقات الشخصية (Interpersonal Sensivity) : المعرفة الشخصية والإدراك بالتأثير على الآخرين والاهتمام بقدراتهم وضعفهم واحتياجاتهم وحل مشاكلهم .

٨- القدرة الفنية (Technical Competence) : المهارات الفنية المطلوبة لنشاطات الوحدة مثل الميزانية ، والهندسة ...الخ.

أيضاً حث ماتزر في كتابه الذي يناقش " الطرق الإبداعية لتحسين إنتاجية الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية على تطوير المهارات العقلية المتتابعة للمديرين والمتمثلة في :

١- الحدس والبديهة (Intuitive) : تؤهل هذه المهارات المديرين في التبصر في معرفة الفرص الجيدة والاعتبارات الشخصية للمرؤوسين وكيفية تشجيعهم لأداء الأعمال بمستوى متميز .

٢- القدرة التحليلية (Analytical) : تؤهل هذه المهارة الفعلية المديرين لمعرفة الحقائق بموضوعية وأن يكونوا عمليين .

٣- التكامل والاندماج (Integration) : تؤهل هذه المهارة العقلية المديرين للقدرة على دمج مهارات الحدس الفعلية والتحليل الفعلية والاستفادة منهما في اتخاذ القرارات والقيام بالأدوار المتعددة [١٥].

أكد موسى في كتابه إدارة المنظمات في الدول النامية على أهمية وكيفية اكتساب مجموعة من المهارات والمعلومات والقدرات لدى مدراء مشاريع التنمية في الأجهزة الحكومية في الدول النامية وبين أن أهم هذه المهارات تلك المتعلقة بالأمور التقنية والإدارية وإدارة المشاريع والعلاقات الاجتماعية والمعرفة بالبيئة والاتصالات الإدارية والاتصال الدولي [١٦].

كما بنى سانبورن [١٧] تصوره لأهم المهارات التي يجب أن يتملكها المديرون بتأكيد أهمية قدرة المدير على التعامل مع التغيير (Change) كشيء مستمر باعتبار أن المنظمة نظام ديناميكي يتطلب أن يكون دور المدير فيها كقائد يجب أن يتفاعل مع واقع التغيير وأن يقود المنظمة أو الوحدة الإدارية وذلك من خلال تملكه للمهارات الآتية :

١- ضبط النفس (Self – Mastery) : لكسب ثقة الآخرين من خلال شخصيته يجب على المدير أن يسيطر على نفسه ويكون قدوة وأن يظهر كذلك استمرارية الالتزام بتطوير الذات والمهنة.

٢- الإشراف (Stewardship) المهارات التي تمكن المدير من التأثير على المرؤوسين للاستفادة الجيدة من الوقت والخبرات لديهم وأن يتم التركيز على المهارات الأساسية في العمل.

٣- الرؤية (Visioning) : المهارات في تحويل الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

٤- القدرة على التخاطب والإقناع (Persuasive Communication) : المهارة في الاتصال مع الآخرين وإقناعهم بقبول الخدمة أو المنتج الذي تقدمه منظمته .

٥- العمل على تمكين المرؤوسين (Empowerment) : أن يكون لدى المدير المهارة في جعل المرؤوسين يؤمنون بأن الإدارة تستمع لآرائهم بجدية وموضوعية وأن مساهماتهم سوف تؤثر في أداء العمل وتحقيق مطالبهم .

٦- الخدمة (Service) : المهارة في اتخاذ القرارات التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد المتعددة الزمنية والاقتصادية والبشرية .. الخ.

كما ناقش دينهارت(١٩٩٧م) في كتابه " الإدارة العامة ذات توجه عملي" المهارات الأساسية التي تحدد النجاح والفاعلية في الأداء [١٨]. وفي هذا الاطار وفي دراسة أخرى لاحقة تعمق هذا الباحث في مناقشته لهذا الموضوع من خلال تحديده للمعلومات والمهارات التي يجب أن تطور للملتحقين في برامج الدراسات العليا في الإدارة العامة وقد قسمها إلى ثلاث مجموعات:

١- معلومات إدراكية (Cognitive Knowledge) : وتركز على المعلومات المعنية بالسياسات والبرامج العامة في إطار السياق الأخلاقي والسياسي للإدارة العامة.

٢- مهارات العلاقة الشخصية (Interpersonal Skills) : وتشمل المهارات المعنية بإدارة التغيير ومهارات التعامل مع الأنماط السلوكية وديناميكية جماعات العمل وذلك من خلال تطوير مهارات الاتصالات والتحفيز والتفويض والتفاوض.

٣- المهارات الشخصية الذاتية (Interpersonal skills) : وتعنى بالمهارات المتعلقة بالعمل والأداء (Action) ويتم ذلك من خلال تطوير النموذج وكسب الثقة والاحترام والثقة في اتخاذ القرارات [١٩].

كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن هناك مهارات إدارية جدية ينبغي توفرها في المديرين الحكوميين منها كيفية التعامل مع القوى العاملة الاجنبية النظامية وغير النظامية [٢٠] ، وكيفية تحقيق حماية البيئة [٢١] ، وكذلك كيفية الاستفادة من التطور في تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات من خلال تزويد المديرين بالمهارات الإدارية والتقنية اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات الإدارية والعمل على تطبيق الحكومية الالكترونية التي اضحت ضرورة ملحة لكافة المنظمات الإدارية [٢٢].

على مستوى المملكة العربية السعودية تقل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، ومن الدراسات التي تعرضت إلى المهارات القيادية التحويلية تلك التي أعدها العامري (١٤٢٣هـ) والتي وجد فيها أن المديرين في المؤسسات العامة في المملكة يتمتعون بمستوى متدن نوعا ما في عدد من خصائص القيادة التحويلية كالقدرة على إدارة الاهتمام والتركيز ، والقدرة على الاتصال ، والقدرة على ادارة المخاطر ، والقدرة على إدارة الذات ، والقدرة على بناء الثقة ، والقدرة على إدارة المشاعر والأحاسيس ولم يتجاوز أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الخصائص الست ٣,٥ على مقياس ليكرت الخماسي [٢٣] . وفي دراسة أخرى للباحث نفسه (العامري ، ٢٠٠٢م) وباستخدام طريقة قياس أخرى لخصائص القيادة التحويلية ، وجد أيضا أن المديرين في الأجهزة الحكومية يتمتعون بمستوى متدن في أربع خصائص من خصائص القيادة التحويلية: التأثير الكرزماتيكي ، والاهتمام الفردي ، والدوافع الإلهامية ،

والتشجيع الإبداعي ، ولم تتجاوز أيضا أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الخصائص الاربعة ٣,٥ على مقياس ليكرت الخماسي [٢٤].

بناء على ما سبق عرضه باختصار عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "المهارات الإدارية " في مجال الإدارة العامة فإن جميع الدراسات أبرزت حتمية الاهتمام بالمهارات الإدارية لتطوير وتحسين مستوى الأداء في الأجهزة الحكومية . وعلى الرغم من ذلك ، فإنه من المؤسف أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام المطلوب على المستوى العربي حيث إن معظم الدراسات قد أجريت في المجتمعات الغربية . لقد كان تركيز معظم الدراسات على تحديد المهارات المطلوبة للإداريين في القطاع الحكومي ، ولكن الباحثين لم يتفقوا على تحديد تلك المهارات ولا على كيفية تقسيمها ضمن مجموعات محددة ، ولكن من خلال استعراض وتحليل المهارات المطلوبة فإنه يمكن الاستنتاج بأنه من الممكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات فكرية وإنسانية وفنية كما حدد ذلك كارتز في عام ١٩٥٥م [١١] ، وهذا ما سوف يأخذ به في هذه الدراسة.

منهجية الدراسة

١- منهج البحث

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة والموزع على العديد من الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات الإدارية ، تم استخدام المنهج المسحي الذي يسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث مما يجعل إمكانية تعميم النتائج أكبر من غيره من مناهج البحث العلمي الأخرى. ويعد المنهج المسحي المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات وخصوصا إذا تم التعامل مع العديد من المتغيرات والمفردات مع الاعتراف بأوجه قصوره المختلفة.

٢- مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية الذين يشغلون وظائف إدارية إشرافية. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية المقصودة (Purposive Non-probability Sampling) حيث اختير أفراد العينة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في تلك الوزارات. وقد تم تحديد حجم العينة بناء على المعادلة التالية [٢٥]:

$$n= z^2 (P[1.0-P]) / (e)^2$$

فبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي ٥٠% كأقصى حد للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة [P (1-P)] ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به بـ ±٥% ، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوي ٣٨٤ مفردة. ورغبة في تمثيل مجتمع الدراسة بأكبر عدد ممكن من أفراد العينة ، تم توزيع ٤٠٠ استبانة على الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي ٢٣٠ استبانة وذلك بمعدل استجابة بلغ حوالي ٥٧,٥% وهو معدل استجابة مقبول في العلوم السلوكية [٢٦ :٢٦٧].

٣- أداة جمع البيانات

استخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة حيث قام الباحثان بتصميمها. تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء: اختص الجزء الاول بالأسئلة العامة ، والجز الثاني بالمهام الإدارية التي يمارسها الموظف ، والجزء الثالث بمدى تمكن الموظف من ممارسة هذه المهام. اشتمل الجزء الثاني على ٣٧ سؤالا حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا) تقيس المهام الإدارية المختلفة التي يمكن أن يمارسها الموظف الذي يشغل وظيفة إدارية إشرافية. أما الجزء الثالث والخاص بمدى تمكن الموظف من ممارسة المهام الإدارية فقد اشتمل أيضا على نفس عدد العبارات الواردة في الجزء الأول والبالغة ٣٧ عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (متمكن تماما -غير متمكن إطلاقا).

تم اخضاع هذه الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات ، ففيما يتعلق بالصدق تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه ، حيث أبدوا بعض الملاحظات التي كان لها اثر بالغ في إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة البعض الآخر. بعدها تم عرضها على عدد من الممارسين في القطاع الحكومي للتأكد أيضا من أنها تتضمن المهارات الإدارية المختلفة التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ، وكذلك لضمان فهم ووضوح العبارات. بعد ذلك تم تنقيح الاستبانة ثم وزعت على أفراد العينة. بعد جمع البيانات تم تغذيتها بالحاسب الآلي ، وتم إيجاد معامل كرونباك الفا للجزئين الثاني والثالث حيث بلغت قيمته ٠,٩٤ ، ٠.٩٠ على التوالي ويشير ذلك إلى علو معدل ثبات هذه الاستبانة. كما يعطي معامل كرونباك دلالة على صدق أداة جمع البيانات كونه يقيس درجة الانسجام الداخلي بين بنود الاستبانة. وعليه يمكن القول إن أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة صادقة وثابتة.

٤- معالجة وتحليل البيانات

بعد أن تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانات من أفراد عينة الدراسة ، تم مراجعتها للتأكد من مدى سلامة وصحة تعبئتها ، بعدها تم ترميزها وترقيمها حيث أعطيت الإجابة دائما قيمة "٥" والإجابة أبدا قيمة "١" وهكذا لما بينهما في الجزء الثاني. أما فيما يتعلق بالجزء الثالث من الاستبانة والخاص بمدى تمكن المديرين من المهارات الإدارية ، فقد أعطيت الإجابة متمكن جدا قيمة "٥" والإجابة غير متمكن إطلاقا قيمة "١". بعدها تم إدخالها بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ SPSS ، حيث أخضعت هذه البيانات إلى مجموعة من الحزم الإحصائية كالمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والانحدار المتعدد للإجابة عن تساؤلات الدراسة بما هو مناسب.

عرض وتحليل البيانات

أولا: تحليل البيانات الديمغرافية لأفراد العينة

يتناول هذا العرض البيانات الشخصية الخاصة بمفردات الدراسة للكشف عن أهم خصائصهم من حيث مؤهلهم العلمي ، وتخصصاتهم ، وطبيعة نشاط الإدارات التي يعملون بها ، إضافة إلى متوسط أعمارهم ومراتبهم الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الجهاز الحكومي.

ففيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد العينة ، يوضح الجدول رقم (١) أن معظم أفراد العينة حوالي ٧٣,٩% يحملون مؤهلا جامعيا ، بينما الذين يحملون مؤهلا ثانويا فأقل لايزيد عددهم عن ١٦% وهو أمر منطقي لأن العينة المختارة من فئة الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية.

الجدول رقم (١). التحليل الوصفي للمؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	٤٨	٢٢,٣
جامعي	١١١	٥١,٦
دبلوم بعد الثانوية	٢٣	١٠,٧
ثانوية	٢١	٩,٨
أقل من ثانوية	١٢	٥,٦

أما تخصصات أفراد العينة ، فيبين الجدول رقم (٢) ان ٣٤,٩% منهم تخصصهم علوم إدارية ، و٢٢,٩% تخصصهم علوم هندسية ، و١٤,١% تخصصهم علوم اجتماعية ، أما البقية فكانوا ممن يحملون تخصصات مختلفة كالعلوم البحتة ، والصحية ، واللغات وغير ذلك.

الجدول رقم (٢). التحليل الوصفي للتخصص

البيان	التكرار	النسبة المئوية
علوم إدارية	٦٧	٣٤,٨
علوم بحتة	٤	٢,١
علوم هندسية	٤٤	٢٢,٩
لغات	٣	١,٦

علوم اجتماعية	٢٧	١٤,١
علوم صحية	٣	١,٦
أخرى	٤٤	٢٢,٩

وبخصوص طبيعة نشاط الإدارة التي يعمل بها أفراد العينة، وجد - كما يبين الجدول رقم (٣)- أن أكثر من نصف أفراد العينة يمارسون نشاطات إدارية بنسبة بلغت حوالي ٥٩,٥% ، وبلغت أفراد العينة الذين يعملون في إدارات فنية حوالي ٢٧,٩% ، كما بلغت نسبة الذين يعملون في إدارات مالية حوالي ٦,٥%.

الجدول رقم (٣). التحليل الوصفي لطبيعة نشاط الإدارة

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
فني	٦٠	٢٨
إداري	١٢٨	٥٩,٥
مالي	١٤	٦,٥
أخرى	١٣	٦

أما فيما يتعلق بالعمر والخبرة والمرتبة الوظيفية ، فقد بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها على التوالي ٤٢,٤ ، ١٨,٨ ، ١٠.١ ، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٤). هذا يعني أن متوسط أعمار أفراد العينة فوق الأربعين عاما ، ويتمتعون بخبرة جيدة ؛ أما مراتبهم الوظيفية ، فكانت حول المرتبة العاشرة ، هذا يؤكد أنهم من ذوي المناصب الإدارية في الأجهزة الحكومية التي تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء آرائهم.

الجدول رقم (٤). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمر والخبرة والمرتبة الوظيفية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	٤٢,٤	٧,٧
المرتبة الوظيفية	١٠,١	٣,٢

الخبرة	١٨,٨	٨,١

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسة

١- التحليل الوصفي لمدى ممارسة المديرين للمهارات الإدارية

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى ممارسة المديرين للمهارات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، حيث تم تقسيم المهارات الإدارية إلى ثلاثة أقسام: إنسانية ، وفنية ، وفكرية كما سبق وأن بينا في أدبيات الدراسة. ففيما يتعلق بالمهارات الإنسانية ، يوضح الجدول أن المديرين يمارسون بشكل دائم المهارات التالية: حسن التعامل مع الآخرين ، والعمل بروح الفريق الواحد ، والاستماع والإنصات للآخرين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤,٦٧ و ٤,٣٨ ؛ كما يمارسون غالبا بعض المهارات مثل التفاعل مع انتقادات الآخرين ، توجيه وإرشاد الآخرين ، وإجراء اتصالات مع أطراف مختلفة ، وإقناع الآخرين ، وتشجيع وحفزالمرؤوسين ، ومعالجة شكاوى المراجعين ، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ، وبناء فرق عمل ، والتفاوض مع الآخرين ، والتأثير على الآخرين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٤٢ و ٤,٠١. أما المهارة التي يمارسونها أحيانا ، فكانت حل الخلافات التي تقع بين الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٢٨.

كما تشير قيم الانحراف المعياري الواردة في الجدول رقم (٥) إلى أن هناك تفاوتا كبيرا بين الموظفين وخصوصا في المهارات التي يزيد فيها الانحراف المعياري عن واحد مثال ذلك مهارة بناء فريق العمل ، أما أقل تباين فكان من نصيب المهارة الخاصة بحسن التعامل مع الآخرين.

أما من حيث المهارات الفنية ، فوجد أن المهارات التي يمارسها المديرون بشكل دائم كانت تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي بلغ حوالي ٤,٥٢ ؛ أما تلك التي يمارسونها غالبا فكانت كتابة الرسائل والخطابات ،

وكتابة التقارير الإدارية ، وتنظيم العمل ، وإدارة الوقت ، وتحديد أهداف العمل ، والتعامل مع الحاسب الآلي ، وتدريب الموظفين ، والإشراف بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين ٤,١٠ و ٣,٤٠. كما وجد أن المهارات التي يمارسونها أحيانا تتمثل في تحليل البيانات ، وإدارة الاجتماعات ، وإدارة عمليات التغيير ، ووضع الأهداف التشغيلية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين ٢,٩٨ و ٣,٣٠. لكن هناك تفاوت بين الإجابات مما يشير إلى أن بعض الموظفين يمارسون هذه المهارات بشكل دائم في حين هناك البعض الآخر الذي لا يمارسها البتة كما تبين ذلك قيم الانحراف المعياري.

وفيما يتعلق بالمهارات الفكرية ، يتضح أن المديرين يمارسونها غالبا باستثناء مهارة وضع الخطط الاستراتيجية التي أشار معظم أفراد العينة إلى أنهم يمارسونها أحيانا كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ حوالي ٣,٠٣. أيضا تشير قيم الانحراف المعياري إلى وجود تفاوت في الإجابات بينهم مما يعني أن بعض الموظفين يمارس هذه المهارات بينما لا يمارسها البعض الآخر.

جدول رقم (٥). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى ممارسة المديرين للمهارات الإدارية

طبيعة المهارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إنسانية			
	إجراء اتصالات مع أطراف مختلفة	٣,٩١	٠,٩٣
	حل الخلافات التي تقع بين الموظفين	٣,٢٨	١,٠٩
	إقناع الآخرين	٣,٦٨	٠,٨٣
	الاستماع والإنصات للآخرين	٤,٣٨	٠,٧٢
	تشجيع وحفزالمرؤوسين	٣,٨٦	١,١٤

	حسن التعامل مع الآخرين	٤,٦٧	٠,٥٨
	التفاعل مع انتقادات الآخرين	٤,٠١	٠,٨٦
	معالجة شكاوى المراجعين	٣,٨٥	١,١٨
	العمل بروح الفريق الواحد	٤,٤٤	٠,٧٩
	توجيه وإرشاد الآخرين	٣,٩٠	٠,٩٤
	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين	٣,٤٢	١,١٠
	التفاوض مع الآخرين	٣,٨١	١,٠٢
	بناء فرق عمل	٣,٥٢	١,١٤
	التأثير على الآخرين	٣,٦٦	٠,٩٨
	توجيه وإرشاد الآخرين	٣,٩٦	١,٠٢
فنية			
	التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل	٤,١٠	٠,٩٢
	كتابة الرسائل والخطابات	٣,٧٥	١,٠٤
	كتابة التقارير الإدارية	٣,٤٩	١,١٣
	تنظيم العمل	٣,٩٧	١,٠٠

تابع الجدول رقم (٥).

فنية			
	إدارة الوقت	٣,٥٧	١,١٤
	تحليل البيانات	٣,٢٢	١,١٦
	إدارة الاجتماعات	٢,٩٨	١,٢٢
	إدارة عمليات التغيير	٣,٣٠	١,١٠
	وضع الأهداف التشغيلية	٣,١٧	١,٢٦
	تحمل المسؤولية	٤,٥٢	٠,٧٠
	التعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل	٣,٨٢	١,٢٧

	تدريب الموظفين	٣,٤٠	١,٢٣
	تحديد أهداف العمل	٣,٦٩	١,١٢
	الإشراف	٤,١٠	١,٢٠
فكرية			
	تخطيط العمل	٣,٥٣	١,١٣
	اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	٣,٦٧	٠,٩٦
	إدارة ضغوط العمل	٣,٦٧	١,٠٧
	وضع الخطط الاستراتيجية	٣,٠٣	١,٣٢
	تطوير جودة أداء العمل	٤,١٣	٠,٩٢
	تحسين خدمة المراجعين	٣,٩٩	١,١٢
	الإبداع والابتكار في مجال العمل	٣,٩٤	٠,٩٢
	متابعة التطورات الإدارية	٤,٠٤	٠,٩٧

٢- التحليل الوصفي لمدى تمكن المديرين من المهارات الإدارية

يوضح الجدول رقم (٦) أن معظم أفراد العينة يعتقدون بأنهم متمكنون من ممارسة المهارات الإدارية التي تم استقصاء آرائهم حولها كما توضح ذلك قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول. ففيما يتعلق بالمهارات الإنسانية بلغت أعلى درجة من التمكن في المهارة الخاصة بحسن التعامل مع الآخرين ، في حين بلغت أقل درجة من التمكن في المهارة الخاصة بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ، كما توضح ذلك المتوسطات الحسابية البالغة ٤,٤١ و ٣,٧٨ على التوالي.

وما يمكن أن يقال عن المهارات الإنسانية ينطبق إلى حد كبير على المهارات الفنية ، حيث يرى أفراد العينة أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارات. فجاءت مهارة تحمل المسؤولية بأعلى متوسط حسابي ٤,٣٤ في حين جاءت أقل درجة تمكن من نصيب مهارة وضع الأهداف التشغيلية بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٦. كما يسري هذا القول أيضا على المهارات الفكرية ، حيث أشاروا إلى أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارات وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. اذ أكدوا بأن أكثر المهارات التي يشعرون بانهم متمكنون منها هي مهارة تطوير جودة أداء العمل ، في حين حصلت مهارة وضع الخطط الاستراتيجية على أقل درجة تمكن كما توضح ذلك المتوسطات الحسابية البالغة على التوالي ٤,١٥ و ٣,٤٦.

وبالنظر إلى قيم الانحرافات المعيارية يتضح لنا أن هناك تفاوتا بين أفراد العينة يتراوح بين ٠,٦٦ و ١,٠٧. لكن القيم الواردة في الجدول معظمها يقل عن واحد مما يشير إلى أن درجة التفاوت والاختلاف بين أفراد العينة موجود ولكنه بدرجة قليلة نسبيا. وما يلاحظ في هذه النتيجة أن هناك شعورا وإحساسا من قبل الموظفين بأنهم متمكنون فيما يمارسونه من مهام ولعل مرد ذلك إلى أن كل من يمارس مهارة أو مهمة ما بشكل منتظم يتولد لديه الشعور بأنه على درجة من الكفاءة والتمكن من أدائها وهذا ما سيتم اختباره لاحقا.

الجدول رقم (٦). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى تمكن المديرين من المهارات الإدارية

طبيعة المهارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إنسانية			

	إجراء اتصالات مع أطراف مختلفة	٤,١٨	٠,٧١
	حل الخلافات التي تقع بين الموظفين	٣,٩١	٠,٧٥
	إقناع الآخرين	٣,٩٢	٠,٧٣
	الاستماع والإنصات للآخرين	٤,٣١	٠,٧٠
	تشجيع وحفزالمرؤوسين	٣,٨٩	٠,٩٠
	حسن التعامل مع الآخرين	٤,٤١	٠,٦٨
	التفاعل مع انتقادات الآخرين	٤,١٣	٠,٧١
	معالجة شكاوى المراجعين	٤,٠٤	٠,٨٠
	العمل بروح الفريق الواحد	٤,٢٣	٠,٧٤
	التعامل مع الاختلافات الشخصية	٤,٠٢	٠,٧٧
	تفويض الصلاحيات للمرؤوسين	٣,٧٨	٠,٨٨
	التفاوض مع الآخرين	٤,٠٦	٠,٦٦
	بناء فرق عمل	٣,٩٢	٠,٨١
	التأثير على الآخرين	٣,٨٨	٠,٧٩
	توجيه وإرشاد الآخرين	٤,٠٤	٠,٧٦
فنية			
	التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل	٤,١٤	٠,٦٧
	كتابة الرسائل والخطابات	٤,١٢	٠,٨٨
	كتابة التقارير الإدارية	٤,٠٧	٠,٨٦
	تنظيم العمل	٤,١٦	٠,٧٥

تابع الجدول رقم (٦) .

فنية			
	إدارة الوقت	٣,٩٢	٠,٨٤
	تحليل البيانات	٣,٦٥	٠,٩٥

	إدارة الاجتماعات	٣,٦٠	١,٠١
	إدارة عمليات التغيير	٣,٧٣	٠,٨٤
	وضع الأهداف التشغيلية	٣,٤٦	٠,٩٣
	تحمل المسؤولية	٤,٣٤	٠,٧٤
	التعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل	٣,٨٩	١,٠٧
	تدريب الموظفين	٣,٩٢	٠,٨٣
	تحديد أهداف العمل	٤,٠٢	٠,٧٧
	الإشراف	٤,٢٦	٠,٧٨
فكرية			
	تخطيط العمل	٣,٩٥	٠,٧٧
	إتخاذ القرارات بطريقة منهجية	٣,٩٢	٠,٨٣
	إدارة ضغوط العمل	٣,٨٣	١,٠٠
	وضع الخطط الاستراتيجية	٣,٤٦	٠,٧١
	تطوير جودة أداء العمل	٤,١٥	٠,٧٧
	تحسين خدمة المراجعين	٤,١٠	٠,٧٥
	الإبداع والابتكار في مجال العمل	٤,٠٨	٠,٧٥
	متابعة التطورات الإدارية	٤,٠٠	٠,٧٩

ثالثا: العوامل المؤثرة على مدى تمكن المديرين من المهارات الإدارية

لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على مدى تمكن المديرين من ممارسة المهارات الإدارية ، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد حيث يبين الجدول رقم (٧) قيم تحليل الانحدار للمهارات الإدارية المختلفة. تم إدخال خمسة

متغيرات مستقلة (ممارسة المهارة ، والعمر ، والمرتبة الوظيفية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة) لتفسير التباين في مدى تمكن المديرين من كل مهارة من المهارات الإدارية المختلفة باستخدام أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise). ويوضح الجدول (٧) قيم معامل التحديد وكذلك قيم بيتا (Beta) ، التي تشير إلى أن أكثر العوامل تفسيرا للتباين في مدى تمكن المديرين من المهارة الإدارية هو مدى ممارسة المهارة نفسها ، حيث جاءت قيم بيتا لهذا المتغير (الارتباط الجزئي للمتغير بعد الأخذ بالاعتبار أثر العوامل الأخرى) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. أما العوامل الأخرى ، فجاء المؤهل العلمي كثاني أكبر متغير تأثيرا في مدى تمكن المديرين من المهارات الإدارية كما توضح ذلك قيم معامل الانحدار بيتا. فقد كانت هذه القيم ذات دلالة معنوية مع ست عشرة مهارة ، تلا ذلك العمر مع خمس مهارات ثم الخبرة مع مهارتين ، وأخيرا المرتبة الوظيفية مع مهارة واحدة فقط.

أما مقدار التباين المفسر كما يوضح ذلك معامل التحديد ، فقد تراوح بين ٦% لمهارة التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل و٤٨% لمهارة التعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل. وجاءت بقية قيم معامل التحديد لهذه المهارات بين هاتين القيمتين لكنها كانت جميعها ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥

الجدول رقم (٧). تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise)

المتغير التابع درجة التمكن من المهارة الإدارية	ممارسة المهارة	العمر	المتغيرات المستقلة (Beta) بيتاالمرتبة	المؤهل العلمي	الخبرة	معامل التحديد R^2
إجراء اتصالات مع أطراف مختلفة	٠,٣٨	-	-	-	-	٠,١٥**

حل الخلافات التي تقع بين الموظفين	٠,٣١	-	-	-	-	٠,٠٩**
إقناع الآخرين	٠,٣٠	-	-	٠,٢٦	-	٠,١٤**
الاستماع والإنصات للآخرين	٠,٣٩	-٠,١٦	-	٠,٢٠	-	٠,٢٣**
تشجيع وحفزالمرؤوسين	٠,٥٤	-	-	-	-	٠,٢٩**
حسن التعامل مع الآخرين	٠,٣٤	-	-	-	-	٠,١٢**
التفاعل مع انتقادات الآخرين	٠,٤٦	-٠,١٥	-	٠,١٩	-	٠,٢٥**
معالجة شكاوى المراجعين	٠,٣٦	-	-٠,١٥	-	-	٠,١٦**
العمل بروح الفريق الواحد	٠,٤٤	-	-	-	-	٠,١٩**
التعامل مع الاختلافات الشخصية	٠,٣٧	-	-	-	-	٠,١٤**
تفويض الصلاحيات للمرؤوسين	٠,٤٩	-	-	٠,٢٢	-	٠,٢٦**
التفاوض مع الآخرين	٠,٣٣	-٠,١٥	-	-	-	٠,١٣**

تابع الجدول رقم (٧).

المتغير التابع	ممارسة	العمر	المتغيرات	المستقلة		معامل

درجة التمكن من المهارة الإدارية	المهارة	بيتاالمرتبة		(Beta) المؤهل العلمي	الخبرة	التحديد R^2
بناء فرق عمل	٠,٤٣	-	-	-	-	٠,١٩**
التأثير على الآخرين	٠,٥٤	-	-	-	-	٠,٣٠**
توجيه وإرشاد الآخرين	٠,٢٤	-	-	٠,٢٤	-	٠,١٠**
التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل	٠,١٧	-	-	٠,١٩	-	٠,٠٦**
كتابة الرسائل والخطابات	٠,٢٧	-	-	٠,٣٠	-	٠,١٧**
كتابة التقارير الإدارية	٠,٤٦	-	-	٠,١٩	-	٠,٢٥**
تنظيم العمل	٠,٣٦	-	-	٠,١٨	-	٠,١٥**
إدارة الوقت	٠,٣٥	-	-	-	-	٠,١٢**
تحليل البيانات	٠,٦٤	-٠,٥٣	-	٠,١٥	٠,٤٣	٠,٤٣**
إدارة الاجتماعات	٠,٥٨	-	-	٠,١٥	-	٠,٣٨**
إدارة عمليات التغيير	٠,٤٨	-	-	٠,١٨	-	٠,٢٦**

وضع الأهداف التشغيلية	٠,٥٠	-	-	٠,١٩	٠,١٦	٠,٢٧**
تحمل المسؤولية	٠,٥٤	-	-	-	-	٠,٢٩**
التعامل مع الحاسب الآلي في مجال العمل	٠,٦٦	-	-	٠,١٦	-	٠,٤٨**
تدريب الموظفين	٠,٣٩	-	-	-	-	٠,١٥**
تحديد أهداف العمل	٠,٣٥	-	-	-	-	٠,١٢**

تابع الجدول رقم (٧).

المتغير التابع درجة التمكن من المهارة الإدارية	ممارسة المهارة	العمر	المتغيرات بيتاالمرتبة	المستقلة (Beta) المؤهل العلمي	الخبرة	معامل التحديد R^2
الإشراف	٠,٤٨	-	-	-	-	٠,٢٣**
تخطيط العمل	٠,٣٨	-	-	-	-	٠,١٤**
اتخاذ القرارات بطريقة منهجية	٠,٣٦	-	-	-	-	٠,١٦**
إدارة ضغوط العمل	٠,٣٥	-	-	٠,١٤	-	٠,١٤**
وضع الخطط الاستراتيجية	٠,٥٩	-	-	٠,٢١	-	٠,٤٠**

تطوير جودة أداء العمل	٠,٢٥	-	-	-	-	٠,٠٧**
تحسين خدمة المراجعين	٠,٥٥	-	-	-	-	٠,٣٠**
الإبداع والابتكار في مجال العمل	٠,٤٩	-٠,١٤	-	-	-	٠,٢٧**
متابعة التطورات الإدارية	٠,٤٦	-	-	-	-٠,١٣	٠,٢٤**

* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** عند مستوى معنوية ٠,٠١

النتائج والتوصيات

بعد أن تم استعراض تحليل البيانات في الجزء السابق ، يأتي هذا الجزء ليستخلص أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ثم طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

اولا: النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة بالتالي:

اولا: وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات الإدارية تتباين من مهارة الى أخرى ، فهناك مهارات يمارسونها دائما ، وهناك مهارات يمارسونها في الغالب ، وأخرى يمارسونها أحيانا . فمن المهارات الإنسانية التي وجد أنهم يمارسونها دائما حسن التعامل مع الآخرين ، والعمل بروح الفريق الواحد ، والاستماع والإنصات للآخرين ؛ أما المهارات الفنية ، فكانت تحمل المسؤولية ؛ في حين لم تكشف الدراسة عن أي مهارات فكرية تمارس دائما.

من جانب آخر وجدت هذه الدراسة أن المهارات الإنسانية التي غالبا ما يمارسها المديرون تتمثل في التالي: التفاعل مع انتقادات الآخرين ، وتوجيه وإرشاد الآخرين ، وإجراء اتصالات مع أطراف مختلفة ، وإقناع الآخرين ، وتشجيع وحفز المرؤوسين ، ومعالجة شكاوى المراجعين ، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ، وبناء فرق عمل ، والتفاوض مع الآخرين ، والتأثير على الآخرين. أما فيما يتعلق بالمهارات الفنية ، فوجد أنهم في الغالب يمارسون بعض المهارات ككتابة الرسائل والخطابات ، وكتابة التقارير الإدارية ، وتنظيم العمل ، وإدارة الوقت ، وتحديد أهداف العمل ، والتعامل مع الحاسب الآلي ، وتدريب الموظفين ، والإشراف. وبخصوص المهارات الفكرية ، تبين أن المهارات التي يمارسها المديرون غالبا تلك المتعلقة بتخطيط العمل ، اتخاذ القرارات بطريقة منهجية ، إدارة ضغوط العمل ، تطوير جودة أداء العمل ، تحسين خدمة المراجعين ، الإبداع والابتكار في مجال العمل ، ومتابعة التطورات الإدارية. كما وجد أن أقل المهارات الإدارية ممارسة

سواء أكانت إنسانية أم فنية أم فكرية هي حل الخلافات التي تقع بين الموظفين ، وتحليل البيانات ، وإدارة الاجتماعات ، وإدارة عمليات التغيير ، ووضع الأهداف التشغيلية ، ووضع الخطط الاستراتيجية.

هذه النتائج تتفق مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة من أن المديرين يمارسون العديد من المهارات الإدارية بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها. فمعظم الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الإدارية أكدت على أن المدير الفعال يحتاج إلى ممارسة ثلاث مهارات أساسية: فنية وإنسانية وفكرية [١١]. ولا مشاحة من القول أن التركيز الذي يعطى لهذه المهارات يختلف من مدير الى آخر ومن منظمة إلى أخرى. كما أن طبيعة عمل المدير تلعب دورا مهما في نوعية المهارات التي يحتاجها.

ثانيا: وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات الإدارية التي أخضعت للدراسة والبالغ عددها ٣٧ مهارة بين إنسانية وفنية وفكرية ولكن بدرجات متفاوتة تراوحت بين درجة تمكن عالية ودرجة تمكن متدنية نوعا ما. وإجمالا وجدت أن المهارات التي يدعي المديرون في الأجهزة الحكومية أنهم متمكنون من ممارستها جيدا هي حسن التعامل مع الآخرين ، والعمل بروح الفريق الواحد ، والاستماع والإنصات للآخرين ، والتفاعل مع انتقادات الآخرين ، وتوجيه وإرشاد الآخرين ، وإجراء اتصالات مع أطراف مختلفة ، ومعالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، والتعامل مع الاختلافات الشخصية ، والتعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل ، وكتابة الرسائل والخطابات ، وكتابة التقارير الإدارية ، وتنظيم العمل ، وتحمل المسؤولية ، وتطوير جودة أداء العمل ، وتحسين خدمة المراجعين ، والإبداع والابتكار في مجال العمل ، ومتابعة التطورات الإدارية. أما المهارات التي يرون أن درجة تمكنهم منها محدودة وربما لا ترقى إلى المستوى المطلوب فكانت حل الخلافات التي تقع بين الموظفين ، وإقناع الموظفين ، وتشجيع وحفز الموظفين ، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ، وبناء فرق العمل ، والتأثير على الآخرين ، وإدارة الوقت ، وتحليل

البيانات ، والتعامل مع الحاسب الآلي ، وتدريب الموظفين ، وإدارة الاجتماعات ، وإدارة عمليات التغيير ، ووضع الأهداف التشغيلية ، وتخطيط العمل ، واتخاذ القرارات بطريقة منهجية ، وإدارة ضغوط العمل ، ووضع الخطط الاستراتيجية.

بمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يتبين أن تركيز هذه الدراسة كان على مدى إحساس هؤلاء المديرين بمدى تمكنهم من ممارسة المهارات الإدارية وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت على انواع المهارات الإدارية التي يتطلب توفرها في الإداري الناجح . أما ما يتعلق بمدى تمكن المديرين من ممارسة المهارات الأساسية ، فلا يوجد ما يشير الى ان هناك دراسات تناولت هذا الموضوع من خلال مراجعة الدراسات التي تمت في هذا المجال.

لكن اللافت للنظر والذي يثير تساؤلا مهما حول ما إذا كان المديرون في الاجهزة الحكومية متمكنين فعلا من ممارسة المهارات الإدارية وهل هذا الإحساس حقيقي. إن ما يخشى منه هو أن المدير الذي يمارس مهارة معينة قد يعتقد أنه متمكن منها وهو أمر ينبغي التنبه له لأن ممارسة عمل ما لا تعني بالضرورة التمكن من ممارسة ذلك العمل. لكن يبقى أن نقول إنه بغض النظر عن هذه الرؤية ، فإن هولاء المديرين لا يزالون بحاجة إلى تعزيز مهاراتهم الإدارية على اعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية لم تصل إلى الحد الأقصى للمقياس في جميع المهارات التي تم استقصاؤها وهذه إشارة إلى أن هؤلاء المديرين بحاجة إلى تطوير وتحسين مهاراتهم الإدارية ، آخذين بالاعتبار جهل البعض منهم بما توصل اليه الآخرون في تمكنهم من ممارسة العمل الإداري سواء في القطاع العام في الدول المتقدمة أو حتى في القطاع الخاص على المستوى المحلي. إن هذا يتطلب أن يتم التعامل مع هذه النتيجة بحذر وأن لا تؤخذ إلا كمؤشرات يمكن أن نهتدي بها للارتقاء بالعمل الإداري الحكومي وذلك لأن كثيرا من الموظفين الحكوميين لا يزالون دون مستوى النضج الإداري المأمول الذي من خلاله يستطيعون أن يقيموا أنفسهم بحيادية وموضوعية ، أو لأن الموظف الحكومي دائما يحس بأنه

متمكن من عمله نظرا إلى الطبيعة الروتينية التي يتصف بها عمله مما يولد لديه الاحساس بالكفاءة والقدرة على ممارسة العمل.

ثالثا: كشفت هذه الدراسة عن أن ممارسة المهارة لها تأثير كبير على إحساس المديرين بمدى التمكن من هذه المهارة ، هذا يعني أن المديرين الذين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة هذه المهارة ، عكس المديرين الذين نادرا أو أحيانا ما يمارسونها. هذا يؤيد ما أوردناه سابقا من أن روتينية أداء العمل قد تفضي إلى الإحساس بالتمكن من ممارسة العمل حتى لو كان الأمر غير ذلك ، لأنه قد يتولد لدى الموظف الحكومي الشعور بأن هذه هي الطريقة المثلى لأداء العمل ولا يتصور أن هناك مجالا للتطوير والتحسين في ممارسة العمل. أيضا وجد أن للمؤهل العلمي تاثيرا على إحساس المديرين بالتمكن من ممارسة المهارات الإدارية ، حيث وجد أن المديرين أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر إحساسا بالتمكن من أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا في عدد كبير من المهارات ، وهذه نتيجة طبيعية إذا علمنا أن المهارة الإدارية تصقل بالتعليم والتدريب إلى حد كبير. أما العمر والمرتبة والخبرة ، فقد كان تأثيرها ضعيفا إلى حد ما باستثناء عدد قليل من المهارات ، وهو ما يشير إلى أن تأثير هذه العوامل على درجة تمكن المديرين من ممارسة المهارات الإدارية ضعيف نسبيا في ظل وجود متغير ممارسة المهارة ومتغير المؤهل العلمي.

وعند محاولة ربط هذه النتيجة بنتائج الدراسات السابقة لم نجد أيا من الدراسات التي تمت مراجعتها قد حاولت دراسة العلاقة بين ممارسة المهارة والمؤهل العلمي وبين تمكن المديرين من ممارسة المهارة الإدارية ، ولعل هذه النتيجة تفتح الباب أمام دراسات أخرى في هذا

المجال للكشف عن أهم العوامل المؤثرة في مدى تمكن المديرين من ممارسة المهارات الإدارية.

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة ، فإن هذه الدراسة تطرح التوصيات التالية:

١- على الرغم من أن الباحثين حاولا استخدام المنهج العلمي في إعداد وتنفيذ هذه الدراسة وصولا إلى النتائج النهائية لها ، إلا أنها وكغيرها من الدراسات السلوكية تعاني من مشكلة التعامل مع العنصر البشري ذي الإدراك المتمايز والمتباين. فالأفراد ينظرون إلى الأشياء برؤى مختلفة تتحدد بطبيعة شخصياتهم وطبيعة البيئة التي يعيشون فيها وتوقعاتهم حول المحيط الذي يتعاملون معه مما يجعل استجابتهم تتأثر إلى حد كبير بهذه العوامل. وعليه فإن الأمانة العلمية تقتضي أن ننبه إلى أخذ النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بحذر ، داعين إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى حول هذا الموضوع للتحقق من مدى صدق هذه النتائج قبل إصدار قرار بشأن تعميمها على الأجهزة الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية.

٢- توصي هذه الدراسة بأن يعطي المسؤولون في الأجهزة الحكومية السعودية أهمية كبيرة إلى الارتقاء بمستوى مهارات المديرين في مختلف المستويات الإدارية من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة ، وكذلك تزويدهم بالمعارف الإدارية المعاصرة وخصوصا تجارب الدول والمنظمات الرائدة في هذا المجال. لقد كشفت هذه الدراسة عن أن هناك اعتقادا لدى الكثير من المديرين أنهم على قدر كبير من الكفاءة في ممارسة المهارات الإدارية المختلفة ، لكن الواقع التنظيمي للأجهزة الحكومية يشير إلى أن أداء هذه الأجهزة مقارنة بما هو مطلوب منها قليل وعملية إصلاحها أصبحت مطلبا ضروريا وملحا مما يعني أنه لو كانت هذه القيادات الإدارية بمستوى التمكن المعتقد لديها لما كان هذا حال الأجهزة الحكومية ، فالبون لا يزال شاسعا بين ما وصلت اليه

مهارات المديرين في المنظمات الادارية في الدول المتقدمة وبين واقع هذه المهارات في الأجهزة الحكومية في البلدان النامية عموما.

٣- توصي هذه الدراسة بأهمية إعطاء المهارات الإدارية الفكرية أهمية أكبر ، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل وكذلك الإحساس بمدى التمكن منها. هذه المهارات أساسية جدا لبناء رؤية مستقبلية للأجهزة الحكومية تأخذ بالاعتبار التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم حاليا. إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا إذا وصل المديرون إلى مستوى معقول من الوعي والإدراك الإداري والذي لا يأتي إلا من خلال التعليم والتدريب والاطلاع على إنجازات الآخرين.

٤- توصي هذه الدراسة باستخدام أسلوب دراسة الحالة القائم على جمع البيانات والمعلومات باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة المتعمقة من أجل معرفة واقع المهارات الإدارية المستخدمة في الأجهزة الحكومية. إن استخدام هذا المنهج قد يحدد بشكل أكثر دقة المهارات الممارسة وتلك غير الممارسة وأيضا مدى كفاءة ممارستها ، بدلا من الاعتماد على المعلومات التي يدلي بها المستجيب والتي قد لا تعكس الواقع الفعلي.

المراجع

[١] Flonders, L and Uterback, D. "The Management Excellence Inventory : A Tool For Management Development". *Public Administration Review*, Vol 45 (1985).

[٢] Bigelow, John. "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. *Journal of Management Education*", (1995), 305-325.

[٣] Caproni, Paula. "Managerial Skills Training from a Critical Perspective." *Journal of Management_Education*, Vol. 21, No. 3 (1997), 292-309.

[٤] Shan, Martin. *Managing without Managers*. Beverily Hill, California: Sage Publications, In, 1983.

[٥] السلمي ، علي . *تطور الفكر التنظيمي* . القاهرة: دار غريب للنشر ، ١٩٨٥م .

[٦] Mintzberg H. "The Manager's Job: Folkore and Fact". Harvard Business Review, (July- August, 1975), 49-61.

[٧] Katzell, R.; Barrett, R.; Vann, D.; and Hogan, M. "Organizational Correlates of Executive Roles", *Journal of_ Applied Psychology*, Vol. 52, (1986), 22-28.

[٨] Mintzberg, H . *The Nature of Organizational Work*. New York: Harper Row, (1973).

[٩] Shan, Martin. "*The Function of Public Managers*" . Doctoral Dissertation: University of Southern California, (1981).

[١٠] Hales, C. "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal Of Management*, Vol. 23 (1968), 88-115.

[١١] Katz, Robert. "Skills for an Effective Administrator", Harvard Business Review, (1955), 33-42.

[١٢] Cleveland, Harlen . *The Future Executive: A Guide_For Tomorrow's Managers*, New York: Harper and Row, 1972.

[١٣] Basil, Douglas. "Managerial Skills For Executive Action", *American Management Association, Inc*, (1980), 1-19.

[١٤] Blanchetts, Herbert . " Debunking Management Myths", _ *Management For Productivity*, New York: John Wiley Sons, 1984.

[١٥] Matzer, John. Productivity Improvement Technique, Washington, D.C, *International Management Association*, 1986.

[١٦] Moses, K. *Managing Organizations in Developing Countries*. West Hartford, Conn.:Kurmarian Press, Inc, 1989.

[١٧] Sanborn, M. "Are You a Leader or a Manager?" *Ams Users Group National Conference*,. New York, NY: American Agent & Broker, 1996.

[١٨] Denhardt, Robert. *Public Administration an Action Orientation*, Wadsworth Publishing Company, 1997.

[١٩] Denhardt, Robert . "*The Big Questions of Public Administration Education*", *Public Administration Review* Vol. 61(2001), 526- 534.

[٢٠] Harris, Paul. "The Crisis in German Public Administration", *PA Times*, Vol. 25, No.4 (2002), 8.

[٢١] Hendderson, Lenard. "Environmental Justice Policy and Administration in System Strategy", *PA Times*, Vol. 25 , No. 12 (2002), 4-5.

[٢٢] Kakabadse, Andrew; Kakabadse, Nada; and Kouzmin , Alexander. "Reinveting the Democratic Government

Project through Information Technology?", *Public Administration Review*, Vol. 63 , no. 1 (2003),44-60.

[٢٣] العامري ، أحمد. *القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين*. الرياض: مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود ، ١٤٢٣هـ.

[٢٤] العامري ، أحمد. السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، م٩ ، ع١ (٢٠٠٢م)، ١٩-٣٩.

[٢٥] القحطاني ، سالم ؛ العامري ، أحمد ؛ آل مذهب معدي ؛ والعمر، بدران. *منهج البحث في العلوم السلوكية* ، الرياض : المطابع الوطنية الحديثة ، (١٤٢١هـ).

[٢٦] Babbie, K. *The Practice of Social Research. (7th ed.).* New York: Wadsworth Publishing Co, . 1995.

The Practice and Competence of Managerial Skills in Public Agencies: An Empirical Study

Mansour Matib Abdulaziz and Ahmed S. Al-Aameri
Department of Public Administration,
College of Administration Sciences, King Saud University,
Riyadh, Saudi Arabia

(Received 5/11/1423H.; accepted for publication on 30/3/1424H.)

Abstract. Based on the critical role that public managers play in managing public agencies in the kingdom of Saudi Arabia, this study is intended to find out the managerial skills that practiced by public managers and the extent to which they are competent in exercising them. In addition, it aims to examine the most influential factors in explaining managers' skills competence. To achieve these goals, the researchers design an instrument to measure skills practice and competence. Assuring validity and reliability, it was administered to 400 employees in many public agencies. The response rate was 57.5% which is about 230 employees. Feeding the data into computer, several statistical methods were used including mean, standard deviation, and regression analysis. The study found managers always practice some skills such as working in the spirit of teamwork, great interpersonal relationship, etc.; often practice some skills such as dealing with customers complains and writing reports; sometimes practice some skills such as data analysis and strategic planning. Also, it was found that managers feel competent in some skills such as working in the spirit of teamwork, great interpersonal relationship and less competent in some other skills such as data analysis and strategic planning. The most influential factors found in the study that explain managers' skills competence were skills practice and to some extent educational level. Finally, a number of practical and academic recommendations is presented.