

القيادة الإدارية النظرية والتطبيق يشبه مدخل المهارات مدخل السمات الذي تمت مناقشته في الفصل الثاني من حيث إن القائد يعد محورياً مركزياً في مفهوم القيادة. ومع ذلك فإن مدخل المهارات يحول تفكيرنا من التركيز على خصائص الشخصية التي تعد فطرية وإلى حد كبير ثابتة إلى التركيز على المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها. وبالرغم من أن الشخصية تلعب دوراً مكملًا في القيادة إلا أن مدخل المهارات قرر أن المعرفة والقدرات ضرورية للقيادة الفاعلة. وقد درس الباحثون المهارات القيادية بشكل مباشر وغير مباشر منذ سنوات عديدة (انظر Bass, 1990, P97-109)، إلا أن مقال Robert Katz في مجلة Harvard Business Review 1955 بعنوان مهارات المدير الفاعل» يعد المحرك للبحوث التي تمت في هذا المجال. وقد تم نشر بحث Katz في الوقت الذي كان الباحثون يحاولون تحديد مجموعة السمات الأساسية في القيادة بينما مدخل Katz كان محاولة لتجاوز إشكالية مدخل السمات من خلال النظر إلى القيادة على أنها مجموعة من المهارات القابلة للتطوير وفي الوقت القريب انتعش الاهتمام في مدخل المهارات حيث تم نشر العديد من البحوث في التسعينيات تؤكد على أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في حل المشكلات التنظيمية المعقدة. وقد نتج عن هذه البحوث نموذج شمولي يقوم على المهارات القيادية تم تطويره من قبل Mumford وزملائه، (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman. (2000; yammarino). وينقسم استعراضنا لمدخل المهارات في هذا الفصل إلى جزأين نناقش في الجزء الأول الأفكار العامة التي تم طرحها من قبل Katz فيما يتعلق بالمهارات الإدارية الأساسية الفنية والإنسانية والفكرية ونناقش في الجزء الثاني الأعمال الحديثة التي قام بها Mumford وزملائه والتي على أساسها تم طرح نموذج المهارات التنظيمية القيادية الحديث. بناءً على بحوثه الميدانية في المجال الإداري وملاحظاته الشخصية للمديرين التنفيذيين في بيئة العمل قدم Katz (1900) طرحاً مفاده أن الإدارة الفاعلة أي (القيادة) تعتمد على ثلاث مهارات شخصية أساسية هي: ويقرر Katz أن هذه المهارات الثلاث تختلف تماماً عن السمات أو خصائص القادة. «المهارات» هي ما يمكن أن يحققه القادة بينما «السمات» تعني من يكونون القادة (الخصائص الفطرية). وتعرف المهارات القيادية في هذا الفصل بأنها القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الذاتية لتحقيق مجموعة من الأهداف ويبين هذا الفصل كيف يمكن للقادة الإلمام بهذه المهارات وتدريبهم لتطويرها لديهم. المهارة الفنية هي المعرفة بعمل أو نشاط محدد وتتضمن القدرة التحليلية واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة في مجال تخصص معين (Katz, 1955). وعلى سبيل المثال، تتضمن المهارة الفنية في شركة لبرمجيات الحاسب الآلي معرفة لغة البرامج، ومنتجات الشركة من البرامج، وجعلها قابلة للاستخدام من قبل عملاء الشركة. ويمكن أن تتضمن المهارات الفنية في شركة محاسبية الفهم والقدرة على تطبيق المبادئ المحاسبية العامة فيما يتعلق بحسابات العملاء وفي كلا المثالين فإن المهارات الفنية تتضمن القدرة العملية في يتعلق بمنتج أو عملية في المنظمة. وكذلك فإن المهارة الفنية تلعب دوراً محورياً في عملية الإنتاج بالنسبة للشركة المتخصصة في منتجات معينة. وكما يوضح الشكل (٣-١) فإن المهارات الفنية مهمة جداً على مستوى الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى، وتقل أهميتها في الإدارة العليا. فبالنسبة للقادة في المستويات العليا مثل القادة التنفيذيين والرؤساء وكبار الموظفين والخبراء فإن المهارات الفنية لا تكون ذات أهمية عالية؛ لأن الأشخاص في الإدارات العليا يعتمدون على مهارات مرؤوسيهم للتعامل مع القضايا الفنية المرتبطة بأنشطة المنظمة. المهارات الإدارية الضرورية وفقاً للمستويات التنظيمية SOURCE: Adapted from «Skills of an Effective Administrator», by R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review, 33(1) PP. 33-42. المهارة الإنسانية هي القدرة على معرفة الناس والعمل معهم وتختلف المهارة الإنسانية تماماً عن المهارة الفنية حيث إن المهارة الفنية مرتبطة بالأشياء (Katz, 1955) بينما المهارة الإنسانية مرتبطة بالناس وتمثل القدرة التي تساعد القائد على العمل بفعالية مع التابعين والزلاء والرؤساء؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن المهارة الإنسانية القائد من مساعد أعضاء الفريق من العمل بشكل تعاوني كفريق لإنجاز أهداف مشتركة. وتعني المهارة الإنسانية لـ Katz أن تكون واعياً لتوجيهاتك حيال القضايا المطروحة، وفي الوقت نفسه مدركاً لتوجيهات الآخرين. كما أن المهارة الإنسانية توجد بيئة تتسم بالثقة تجعل الموظفين يشعرون بالارتياح والأمان، الأمر الذي يشجعهم على المشاركة والتفاعل في التخطيط للجوانب التي تؤثر عليهم. وينبغي على القائد الذي يمتلك المهارة الإنسانية أن يكون حساساً لاحتياجات الآخرين وعوامل تحفيزهم وبأخذها بعين الاعتبار في قراراته. وباختصار، فإن المهارة الإنسانية هي القدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين في بيئة العمل. وفي شكل (٣-١) تعد المهارة الإنسانية مهمة في جميع المستويات الإدارية الثلاثة، وبالرغم من أن المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا يتواصلون مع عدد أكبر من الموظفين إلا أن المهارة الإنسانية في مستوى أهمية الإدارة الوسطى والإرادة العليا. بشكل عام المهارات الفكرية هي القدرة على التعامل مع الأفكار والمفاهيم. وإذا كانت المهارات الفنية مرتبطة

بالأشياء، والمهارات الإنسانية مرتبطة بالناس، فإن المهارات الفكرية مرتبطة بالتعامل مع الأفكار القائد الذي يمثل القدرة الفكرية يشعر بارتياح في الحديث عن الأفكار التي تشكل المنظمة والتعقيدات المرتبطة بها وهو أيضاً قادر على صياغة أهداف المنظمة بكلمات بسيطة، وفهم وتوضيح الأسس الاقتصادية التي تؤثر على المنظمة. والقائد الذي يمتلك المهارات الفكرية لديه القدرة على التعامل مع الأفكار المجردة بسهولة. وتعد المهارات الفكرية ركيزة أساسية لوضع الرؤية والخطة الإستراتيجية للمنظمة. وعلى سبيل المثال، يحتاج المدير التنفيذي لشركة صناعية متعثرة إلى مهارات فكرية لتحديد الرؤية لخط إنتاج جديد يجعل الشركة تحقق أرباحاً بدلاً من الخسائر. كذلك فإن مدير شركة صحية غير ربحية يحتاج إلى مهارات فكرية لوضع خطة إستراتيجية تكفل القدرة على المنافسة مع المنظمات الصحية الربحية في سوق يتسم بشح الموارد والفكرة الأساس لهذه الأمثلة هي أن المهارات الفكرية مرتبطة بالعمل الذهني لتحديد معنى للقضايا أو السياسات الخاصة بالمنظمة، أي فهم وضعها الحالي وإلى أين هي متجهة. ويظهر شكل (١-٣) أن المهارة الفكرية مهمة جداً بالنسبة للإدارة العليا. وفي الحقيقة إذا كانت الإدارة العليا لا تمتلك المهارات الفكرية فإنها تعرض المنظمة بأسرها لمخاطر جسيمة. وكذلك فإن المهارة الفكرية مهمة بالنسبة للإدارة الوسطى، وتقل أهميتها كلما قل المستوى التنظيمي في المنظمة. ملخص مدخل المهارات الثلاث: يتضمن مدخل المهارات الثلاث المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية ومن الأهمية أن يمتلك القائد هذه المهارات الثلاث وترتبط أهمية كل مهارة من المهارات الثلاث بكل مستوى تنظيمي من المستويات التنظيمية الثلاثة في المنظمة. وقد وضع Katz في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين تصوراً للقيادة من خلال مفهوم المهارات، إلا أن هذا المدخل - بناء على بحوث تطبيقية معمقة - لم يحصل على الاعتراف إلا في التسعينيات ونقدم في الجزء اللاحق عرضاً للمدخل الشمولي لنموذج المهارات القيادية. في بداية التسعينيات الميلادية من هذا القرن قام فريق من الباحثين مدعومين من قبل الجيش الأمريكي ووزارة الدفاع بتطوير نظرية شمولية في القيادة تعتمد على مهارات حل المشكلات في المنظمات. وقد استمرت الدراسات عدداً من السنوات وشملت أكثر من ١٨٠٠ عنصر من منسوبي الجيش الأمريكي في مختلف الرتب العسكرية. وقد استخدم في هذا المشروع عدد من المقاييس الجديدة لتقييم مهارات المبحوثين وخبراتهم والظروف التي يعملون فيها. وقد كان الهدف الأساس للمشروع شرح العناصر الضمنية للأداء الفاعل. وقد حاول الباحثون الإجابة عن أسئلة مثل ما العوامل التي تجعل بعض القادة جيدين في حل المشكلات والبعض الآخر غير جيدين؟ وكيف تؤثر الخصائص الفردية للقائد وخبراته العملية وبيئة العمل على أدائه لعمله؟ وبشكل عام كان الباحثون يرغبون في تحديد العوامل القيادية التي تسهم في الأداء المتميز في المنظمات. وبناء على العديد من الاستنتاجات من المشروع البحثي قام Mumford وزملاؤه بصياغة نموذج المهارات القيادية. ويتصف النموذج بأنه نموذج قدرات لأنه يركز على العلاقة بين المعرفة والمهارات لدى القائد (مثلاً) المقدرات من جهة وأدائه من جهة أخرى (Mumford, Zaccaro Harding, et al. 200, P12). ويمكن تطوير القدرات القيادية مع مرور الوقت من خلال التعليم والخبرة وعلى العكس من نظرية الرجل العظيم (التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني والتي توحى بأن القيادة من نصيب قلة محظوظة، فإن مدخل المهارات يقرر أن العديد من الناس يمكن أن يكونوا قادة إذا كانوا قادرين على التعلم من خبراتهم. كذلك يتميز مدخل المهارات القيادية يختلف عن المداخل القيادية الأخرى التي سنناقشها في الفصول القادمة مثل مدخل الأسلوب، والقيادة التحويلية، والنظرية التبادلية بين القائد والعضو. وبدلاً من التركيز على ما يقوم به القادة فإن مدخل المهارات يطرح القيادة كقدرات معارف ومهارات تجعل وجود قائد فاعل ممكناً (Zaccaro Harding, et al. 200, P12). ويتكون نموذج مدخل المهارات القيادية الذي صاغه Mumford وزملاؤه من خمسة عناصر: ويتضمن نموذج (٣-٢) ثلاثة عناصر من مكونات مدخل المهارات القيادية وهي ضرورية لفهم نموذج المهارات القيادية بشكل عام. ثلاثة عناصر لمدخل المهارات القيادية SOURCE: Adapted from «Leadership Skills for a changing world: Solving Complex Social Problems», by M. D. Mumford, S. J Zaccaro, E. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman 2000, Leadership Quarterly, 11, (1), 23. كما يلاحظ في المربع الأوسط في نموذج (٣-٢) بأن مهارات حل المشكلات ومهارات الحكم الاجتماعية والمعرفة جاءت في قلب نموذج المهارات. وهذه القدرات الثلاث تعد العوامل المفتاحية بالنسبة للأداء الفاعل. ● مهارات حل المشكلات: ما مهارات حل المشكلات بالنسبة لـ (Mumford, Zaccaro Harding, et al. 2000) تعد المهارات في حل المشكلات هي قدرة القائد الإبداعية على حل المشكلات التنظيمية الجديدة وغير المألوفة. وتشتمل المهارات على قدرة القائد على تحديد المشكلات المهمة وجميع المعلومات وصياغة مفهوم جديد عن المشكلة ووضع خطط محددة لحل المشكلات. وهذه المهارات لا توجد في فراغ، ولكن يتم استخدامها في سياق تنظيمي محدد. وتتطلب المهارات لحل المشكلات أن

يكون لدى القادة فهم لطاقاتهم وقدراتهم عند تطبيق الحلول الممكنة للمشكلات الفريدة في منظماتهم (Mumford, Zaccaro Connelly, & Marks). وتلعب القدرة على وضع الحلول دوراً خاصاً في عملية حل المشكلات. وفي عملية إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية فإن القائد الماهر يحتاج إلى الالتزام بإطار زمني لإيجاد الحلول وتطبيقها؛ لأن الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى، والأهداف التنظيمية، والمسارات الوظيفية والقضايا الخارجية، جميعها يمكن أن تؤثر على الحلول المطلوبة، (Mumford). Zaccaro Harding, et al. 2000, P. وتوضح المقصود بمهارات حل المشكلات تمعن في الوضع الافتراضي التالي: تخيل أنك مدير الموارد البشرية في شركة متوسطة الحجم ووجهك رئيس الشركة بأن تضع خطة لتخفيض تكاليف الرعاية الصحية. ولتحديد ما ستقوم به فإنه يمكنك أن تبرهن على امتلاكك لمهارات حل المشكلات من خلال الوسائل التالية أولاً، تحديد جميع الآثار على الموظفين جراء تغيير التأمين الصحي المقدم لهم. ثانياً، جمع معلومات عن كيفية تخفيض المزايا وذلك من خلال تجارب الشركات الأخرى التي قامت بتطبيق نفس التوجه والنتائج المتحصلة من ذلك. ثالثاً، تهيئة الموظفين للتغيير من خلال خطة مدروسة بحيث يتفهمون ويدركون مبررات التغيير. رابعاً، وضع تصورات ممكنة لتنفيذ التغيير من خلال تحديد أسلوب شرح الخطة. خامساً، تمحيص الحل نفسه. كيف سيؤدي هذا التغيير إلى التأثير على رسالة الشركة ومسارها المهني. وأخيراً، وكما يتضح من المثال السابق، فإن التعامل مع المشكلات التنظيمية غير الواضحة وغير المحدودة يكتنفه كثير من التعقيد لذلك يتطلب جهوداً كبيرة من القادة. هذه المشكلات تشبه من عدة جوانب اللغز، ويتطلب حل اللغز التنظيمي نموذجاً لحل المشكلات لأن مهارات حل المشكلات أمر مهم في المنظمات. • مهارات الحكم الاجتماعي: بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات تحتاج قيادة الأداء الفاعلة مهارات في إصدار الأحكام الاجتماعية (نموذج (2-3)). وبشكل عام، تعني مهارات إصدار الأحكام الاجتماعية القدرة على فهم الناس والنظام الاجتماعي (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gilbert) 2000, 46. ويمكن هذه المهارات القادة من العمل مع الآخرين لحل المشكلات، وحشد التأييد للتغيير في المنظمة. مهارات الحكم الاجتماعي هي مهارات ضرورية متعلقة بالناس لحل مشكلات تنظيمية فريدة. ومن الناحية المفاهيمية تعد مهارات الأحكام الاجتماعية مشابهة لما طرحه Katz (١٩٠٠) في أعماله الأولى فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية في الإدارة. وبالمقارنة مع أعمال Mumford, Katz وزملائه فقد قسموا مهارات الحكم الاجتماعي إلى: أخذ وجهات النظر، والإدراك الاجتماعي والمرونة السلوكية، والأداء الاجتماعي. أخذ وجهات النظر تعني فهم اتجاهات الآخرين حيال مشكلة معينة، أي استخدام العاطفة لحل المشكلات وتعني كذلك أن تكون حساساً تجاه وجهات نظر الناس وأهدافهم وفهم وجهات نظرهم حيال مختلف القضايا. وتتضمن أيضاً معرفة وجهات نظر الجماعات المؤثرة في المنظمة حيال المشكلة والحلول المطروحة. وبالنسبة لـ Zaccaro, Gilbert, Thor and Mumford (1991) فإن مهارات أخذ وجهات النظر يمكن ربطها بالذكاء الاجتماعي»، وهذه المهارات تركز على المعرفة عن الناس والنسيج الاجتماعي في المنظمات والعلاقات المترابطة فيما بينها. الإدراك الاجتماعي هو البصيرة والوعي بدور ووظائف الآخرين في المنظمة. ما المهم بالنسبة للآخرين؟ وماذا يحفزهم؟ ما المشكلات التي يواجهون؟ وما ردود أفعالهم تجاه التغيير؟ ويعني الإدراك الاجتماعي فهم الاحتياجات الخاصة والأهداف والمطالب لمختلف جماعات العمل في المنظمة (1991, Zaccaro et al) والقائد الذي لديه إدراك اجتماعي يمتلك حساً مرهفاً لردود أفعال الموظفين لأي تغيير مقترح في المنظمة. ويمكن القول إن هذا الحس يمكنه من معرفة مواقف الموظفين حيال أي موضوع وفي أي وقت. وبالإضافة إلى فهم الآخرين بشكل دقيق فإن مهارات الحكم الاجتماعي تشتمل على التواصل المرن مع الآخرين ويعني السلوك المرن القدرة على أن تتغير وتتكيف وفقاً لفهمك لوجهات نظر الآخرين في المنظمة. وتعني المرونة أن الشخص لا يحصر نفسه في مدخل واحد في التعامل مع المشكلة، وأن لا يكون مؤدجاً بل منفتحاً ولديه الرغبة في التغيير. وعندما تتغير المعطيات المحيطة بالموقف فإن القائد المرن يتغير للتعامل مع المتطلبات الجديدة. يشتمل «الأداء الاجتماعي» على قدرات متعددة عندما يفهم القائد وجهات نظر الموظفين فإن عليه توصيل رؤاهم إلى الآخرين. وتعد المهارة في الإقناع والاتصال ضرورية لتحقيق التغيير المطلوب وعندما يكون هناك مقاومة للتغيير أو حالة صراع حوله فإن القادة عليهم أن يلعبوا دور الوسيط. ولذلك فإن المهارة في حل النزاع من أهم أبعاد قدرة الأداء الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك فإن الأداء الاجتماعي يتطلب بأن يقوم القائد بتدريب التابعين وتوضيح الاتجاه الصحيح لهم ودعمهم أثناء تقدمهم في تحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام فإن الأداء الاجتماعي يشتمل على عدة مهارات متداخلة تقع تحت مظلة الاتصال. الخلاصة مهارات الحكم الاجتماعي تدور حول كيفية مواءمة أفكارك مع أفكار الآخرين. هل تستطيع فهم وجهات نظر الآخرين واحتياجاتهم الخاصة ودوافعهم؟ هل أنت مرن وقادر على التكيف مع أفكار الآخرين؟ هل تستطيع أن تعمل مع

الآخرين في ظل وجود مقاومة وصراع مهارات الأحكام الاجتماعية مهارات إنسانية لها احتياج ماس لإنجاح التغيير في المنظمة.

في نموذج (٢-٣) اتضح أن العنصر الثالث للقدرة هو «المعرفة». والمعرفة ذات علاقة وثيقة بتطبيق مهارات حل المشكلات في المنظمة. وهي تؤثر بشكل غير مباشر على قدرة القائد على تحديد المشكلات التنظيمية المعقدة ومحاولة حلها (Mumford, Harding, et al, 2000). المعرفة هي تراكم للمعلومات والبناء العقلي الذي تم استخدامه لتنظيم هذه المعلومات ويطلق على البناء العقلي مخطط» (مخلص أو نموذج أو تصور أو خطوط عريضة). وتنتج المعرفة عن عملية تطوير مجموعة متنوعة من المخططات المعقدة للتعلم وتنظيم البيانات. على سبيل المثال، يخزن كل واحد منا مختلف أنواع الحقائق والمعلومات وعندما يقوم بتصنيفها أو يجعلها «مخططات» يصبح لها معنى المعرفة تنبثق من الحقائق ونماذج التنظيم التي نطبقها عليها والناس الذين يملكون معارف واسعة لديهم نماذج تنظيمية معقدة بالمقارنة مع الذين لديهم معارف أقل هؤلاء الذين لديهم معارف واسعة يطلق عليهم «خبراء». لنأخذ مثلاً على كرة السلة يمتلك الخبير في كرة السلة حقائق كثيرة عن هذه اللعبة. فهو يعرف القوانين والقواعد والإستراتيجيات والأدوات واللاعبين وأكثر من ذلك. وتشتمل المعرفة لدى الخبير في كرة السلة على الحقائق، ولكن تشتمل أيضاً على نماذج عقلية معقدة تستخدم لتنظيم وبناء هذه الحقائق هذا الشخص لا يعرف فقط الموسم والإحصاءات المتعلقة بكل لاعب ولكن أيضاً يعرف إصاباتهم وشخصية المدير، ومواطن القوة والضعف لكل بديل للاعبين. وغير ذلك. ويعرف الخبير لعبة السلة لأنه استوعب تعقيدات هذه اللعبة والشيء نفسه ينطبق على القيادة في المنظمات. فالقادة الذين يمتلكون المعرفة ويعرفون الكثير عن المنتجات والمهام والأفراد والتنظيم، والطرق المختلفة التي تربطها مع بعضها جميعاً. ولدى القائد المعرفي عدة نماذج عقلية ذهنية لتنظيم الحقائق عن الحياة التنظيمية. وللمعرفة تأثير إيجابي على تعامل القادة مع المشكلات لحلها.

والمعرفة والخبرة تجعل من الممكن أن يفكر الناس في قضايا الأنظمة المعقدة، ويحددوا الإستراتيجيات للتغيير المناسب. وأيضاً فإن هذه القدرة تمكن الناس من استخدام الحالات السابقة والأحداث للتخطيط للتغيير المطلوب والمعرفة هي التي تمكن الناس من استخدام الماضي لمواجهة المستقبل بشكل إيجابي. وباختصار، يتكون نموذج المهارات من ثلاثة عناصر (١) مهارات حل المشكلات (٢) مهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، (٣) المعرفة. هذه العناصر الثلاثة مجتمعة ترتبط وبشكل إيجابي بقيادة الأداء الفاعلة (انظر نموذج ٢-٣). تحتوي الجهة اليمنى من نموذج (٢-٣) على أربع خصائص فردية لها تأثير على المهارات القيادية والمعرفة، وهي: (١) القدرة الإدراكية العامة، و (٢) القدرة الإدراكية المبلورة و (٣) الحوافز، و (٤) الشخصية وهذه الخصائص دور مهم في هذا النموذج حيث إن حل المشكلات المعقدة يعد عملية صعبة، ويزداد صعوبة كلما صعد الشخص إلى الأعلى في السلم التنظيمي. وتساعد هذه الخصائص الأفراد عند قيامهم بممارسة قدراتهم القيادية. القدرة الإدراكية العامة يمكن النظر إلى القدرة القيادية العامة على أنها الذكاء الشخصي. وتشتمل على التصور التحليلي، ومعالجة المعلومات ومهارات التحليل المنطقي، والتفكير الإبداعي والمهارات الذهنية وترتبط القدرة الإدراكية العامة بالبعد البيولوجي وليس بالخبرة. • القدرة الإدراكية العامة: وتتصف القدرة الإدراكية العامة بعدم الثبات أي أنها نوع من الذكاء ينمو ويتسع في مرحلة البلوغ ويتراجع مع التقدم في العمر. وينظر إلى الذكاء في نموذج المهارات بأن له تأثيراً إيجابياً على امتلاك القائد للمهارات لحل المشكلات المعقدة واكتساب المعرفة.

• القدرة الإدراكية المبلورة: تعد القدرة الإدراكية المبلورة قدرة ثقافية يتم تعلمها أو تحصيلها عبر الزمن. وهي مستودع المعرفة الذي نحصل عليه من خلال الخبرة ونحن نتعلم وننمي قدراتنا الاستيعابية خلال حياتنا ونعزز قدراتنا القيادية (على سبيل المثال: مهارات حل المشكلات والقدرة الإدراكية ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية). وفي الحياة الطبيعية للشخص الراشد فإن هذه القدرة الإدراكية تنمو بشكل مستمر، وغالباً لا تتراجع في هذه المرحلة. وتتضمن القدرة على استيعاب المعلومات المعقدة وتعلم مهارات جديدة والتواصل الفعال مع الآخرين، سواء أكان ذلك لفظياً أم كتابياً (2, 71, Connelly, et al, 2000). وبعبارة أخرى، القدرة الإدراكية المبلورة ذكاء متحصل أي الأفكار والقدرات الذهنية التي يتعلمها الناس من خلال تجاربهم ولأنها تبقى مستقرة مع الوقت فإنها لا تتلاشى لدى الناس مع التقدم في العمر. لقد تم وضع الحوافز في الترتيب الثالث في النموذج وبالرغم من أن النموذج لم يشرح كيف تؤثر الحوافز من جوانب عديدة على القيادة إلا أنه يطرح بأن الحوافز مهمة لتطوير المهارات القيادية من ثلاثة جوانب: (Mumford, Zaccaro, Harding, et al, 2000, P). أولاً، يجب أن يكون لدى القادة «الرغبة» في حل المشكلات المعقدة والخطوة الأولى هذه ضرورية لكي يكون هناك قيادة من خلال شخص لديه الرغبة أن يقود. ثانياً، يجب أن يبدي القادة الرغبة في السيطرة وممارسة التأثير (كما هو مشروح في الفصل الثاني) وفي التأثير على الآخرين يجب أن يتحمل القادة مسئولية السيطرة لأن عنصر التأثير في القيادة لا يمكن فصله عن السيطرة. ثالثاً، يجب أن يكون لدى القادة الالتزام بالمصلحة



العامة للمنظمة. ومصطلح المصلحة العامة للمنظمة يمكن أن يتضمن عدة مخرجات، إلا أنه في نموذج المهارات يعني رغبة القائد في تحمل المسؤولية لمحاولة تحسين الجوانب الإنسانية والقيم في المنظمة. هذه الجوانب الثلاثة للحوافز الرغبة والسيطرة وتحسين الجوانب الإنسانية تعد الناس لأن يكونوا قادة. الشخصية هي الخاصية الرابعة للفرد في نموذج المهارات وتذكرنا هذه الخاصية بأن شخصياتنا لها تأثير في تطوير مهارتنا القيادية. فعلى سبيل المثال، الانفتاح وتحمل الغموض والفضول يمكن أن تؤثر في القائد المحاولة حل بعض المشكلات التنظيمية. وفي بعض حالات الصراع هناك صفات مثل «الثقة» والتكيف يمكن أن يكون لهما مردود إيجابي على أداء القائد. ويفترض نموذج المهارات أن أي خصائص للشخصية تساعد على حل المشكلات التنظيمية المعقدة يمكن أن يكون لها علاقة بأداء القائد (Mumford, Zaccaro, Harding, et al). في الجهة اليسرى من نموذج (3-2) نجد أن حل المشكلات بفاعلية والأداء من مخرجات القيادة. وهذه المخرجات تتأثر وبقوة بقدرات القائد مثل مهارات حل المشكلات ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة وعندما يظهر القائد هذه القدرات فإنه يعزز إمكانية حله للمشكلات والأداء الكلي. ●

حل المشكلات بفاعلية: إن حل المشكلات بفاعلية يعد نموذجاً تم تصميمه ليوضح لماذا يعد بعض القادة جيدين في حل المشكلات وبعضهم غير جيدين. يعد حل المشكلات حجر الزاوية في مدخل المهارات. وكما يوضح نموذج (3-2) مهارات حل المشكلات كقدرات يقود إلى فاعلية حل المشكلات كمخرج للقيادة. والمعيار للحكم على حل المشكلات يتم من خلال مدى أصالة الحل وجودته. وينطوي الحل الجيد للمشكلات على إيجاد حلول تتسم بالمنطقية والفاعلية والتفرد، متجاوزة في ذلك المعطيات والمعلومات المتوافرة (2000، الأداء). يوضح النموذج أن مخرجات الأداء تعكس مدى حسن أداء القائد لعمله. وهناك معايير خارجية لقياس الأداء يمكن استخدامها، فإذا كان أداء القائد جيداً فإن نتيجة تقويم أدائه تكون إيجابية. ويحصل القادة الفاعلون على تقييم أداء جيد وبشكل مستمر ويتم الاعتراف بهم من قبل رؤسائهم ومروسيهم كقادة أكفاء وفي النهاية يعد الأداء المعيار لمدى نجاح القائد لإنجاز المهام الموكلة إليه. وإذا ما أخذنا حل المشكلات بفاعلية والأداء سوياً فإنهما الوسيلتان لتقييم فاعلية القيادة من خلال نموذج المهارات. كما أن حل المشكلات بشكل جيد والأداء الجيد أمران متلازمان. ويقدم نموذج (3-3) وصفاً شاملاً لنموذج المهارات حيث يتضمن عنصرين إضافيين لم يتضمنهما في النموذج السابق (2-3) ويسهمان في الأداء القيادي بشكل عام، وهما: (١) الخبرات الوظيفية، و (٢) تأثيرات البيئة. SOURCE: Adapted from «Leadership Skills for a changing world: Solving Complex Social Problems», by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman 2000, Leadership Quarterly, 11, (1), 23. يلاحظ من نموذج (3-3) أن الخبرات الوظيفية تؤثر على خصائص القادة وقدراتهم. ويوضح النموذج أن الخبرات التي تم اكتسابها في العمل القيادي تؤثر في المعرفة والمهارات لديهم لحل المشكلات المعقدة. وقد أشار. Mumford, Zaccaro Harding et al 24. P, 2000 إلى أنه يمكن مساعدة القادة من خلال تكليفهم بمهام لها صفة التحدي إضافة إلى الإرشاد والتدريب المناسب والخبرات العملية في حل مشكلات جديدة وغير تقليدية. كما يرى الباحثون أن الخبرات الوظيفية يمكن أن تؤثر إيجابياً على الخصائص الشخصية للقادة. فعلى سبيل المثال، فإن التكليف ببعض المهام يمكن أن يعزز الحافز أو القدرة الذهنية لدى القائد. في الجزء الأول من هذا الفصل ناقشنا أعمال (Katz 1955)، حيث أشار إلى أن المهارات الفكرية ضرورية للإدارة العليا وهذا يتفق مع نموذج Mumford, et al, 2000 الذي يقرر أن القادة يطورون قدراتهم مع الوقت وتساعد الخبرات الوظيفية كذلك القادة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم مع مرور الوقت ويتعلم القادة ويطورون قدراتهم الفكرية إلى مستويات أفضل إذا كانت المشكلات التي يتعاملون معها أكثر تعقيداً وتأخذ مدى زمنياً طويلاً وخلال ترقيهم في السلم الإداري بالمنظمة (Mumford, Zaccaro, Harding, et al 2000)، كما أن القيادات في المستويات الإدارية العليا مقارنة بالمستويات الإشرافية تطور قدرات جديدة بسبب أنه يطلب منها التعامل مع مشكلات غير مألوفة وليس لها تعريف واضح ومحدد مما يتطلب من القادة تفاعلاً أكبر مع الآخرين. وكلما ترقى القادة في السلم الإداري إلى مستويات أعلى تصبح المهارات المطلوبة منهم فيما يتعلق بحل المشكلات وإصدار الأحكام الاجتماعية أكثر أهمية (Mumford, & Connolly, 1991). لذلك فإن المعارف والمهارات لدى القادة تتشكل بناءً على خبراتهم الوظيفية في تعاملهم مع المشكلات ذات الطابع المعقد في المنظمة. ويعد هذا المفهوم لتطوير المهارات فريداً ومختلفاً عن المداخل القيادية الأخرى. وإذا ما قلنا بأن القادة يتم تشكيلهم من خلال خبراتهم فإن ذلك يعني أنهم لا يولدون وهم قادة (Mumford, Zaccaro, Harding 2000, al). وبناءً على نموذج المهارات فإن القادة يمكن أن يطوروا قدراتهم من خلال الخبرة. العنصر الأخير في نموذج المهارات هو تأثيرات البيئة (شكل 3-3). وتعد تأثيرات البيئة عوامل تقع خارج قدرات القائد وخصائصه

وخبراته. ويمكن أن تكون تأثيرات البيئة خارجية وداخلية. ويمكن أن تشمل تأثيرات البيئة الداخلية على عوامل أداء القيادة، مثل: التقنية والموارد، وخبرات الاتباع والاتصال. فعلى سبيل المثال، يمكن لمصنع قديم أو مفتقر للتقنية المتطورة والسريعة أن يؤثر ذلك بشكل كبير على طبيعة أنشطة حل المشكلات. مثال آخر عن مهارات التابعين: إذا كان لدى التابعين الكفاءة اللازمة في العمل، من المؤكد أنهم سيساهمون في حل المشكلات والأداء. وبالمثل، إذا كانت المهمة معقدة أو الاتصال داخل المجموعة سيء فإن أداء القائد سوف يتأثر سلباً. وتشمل التأثيرات البيئية الخارجية على الجانب الاقتصادي، والجانب السياسي، والقضايا الاجتماعية، إضافة إلى الكوارث الطبيعية، حيث تمثل تحديات فريدة بالنسبة للقادة ضرب زلزال شديد القوة في شهر مارس من عام ٢٠١١ معظم أراضي اليابان وتسبب في إعاقة عمل شركات صناعة السيارات. وقد تدمر لشركة تويوتا للسيارات فقط ٦٥٠ مورداً ومصنعاً لقطع الغيار ذات ارتباط بالشركة. وقد أدت هذه الكارثة إلى توقف شركة تويوتا عن إنتاج السيارات وتكبّدت خسائر كبيرة في المبيعات. وفي الوقت نفسه فقد كانت هذه الكارثة فرصة لشركات السيارات الأمريكية، حيث قامت بزيادة شحناتها للسيارات والتخلص من السيارات اليابانية التي كانت مسيطرة على السوق الأمريكي. وقد كان على قادة شركات السيارات اليابانية والأمريكية مواجهة هذا التحدي الخاص الذي فرض عليهم بسبب عوامل خارجية ليس لديهم أي قدرة على التحكم فيها. لا يقدم نموذج المهارات قائمة محددة بالتأثيرات البيئية لكنه يؤكد على وجود هذه العوامل، ويقر بأنها تؤثر على أداء القادة وبكلمات أخرى، تعد التأثيرات البيئية جزءاً من نموذج المهارات لكنها ليست تحت سيطرة القائد. يقدم نموذج المهارات إطاراً للقيادة يتكون من خمسة عناصر لأداء القائد هناك ثلاث قدرات تمثل قلب النموذج هي مهارات حل المشكلات ومهارات الحكم الاجتماعي والمعرفة وتعد هذه الجدارات الثلاث العناصر الأساسية المحددة لفاعلية حل المشكلات والأداء بالرغم من أن الخصائص الفردية والخبرات الوظيفية والتأثيرات البيئية تؤثر جميعاً في قدرات القائد من خلال الخبرات الوظيفية وعملية التدريب يمكن للقادة أن يصبحوا أفضل في حل المشكلات وأكثر فاعلية. يعد مدخل المهارات مدخلاً وصفيًا بشكل أساسي، فهو يصف القيادة من منظور المهارات وبدلاً من أن يقدم مدخل المهارات خطوات عملية للنجاح في القيادة فقد قدم تصوراً لفهم طبيعة القيادة الفعالة في الأجزاء السابقة ناقشنا مدخل المهارات بناءً على أعمال (Katz 1955) و (Mumford, Zaccaro, Harding, 2000)، ما التصور والوظيفة التي قدمتها هذه الأعمال؟ يؤكد مدخل المهارات الثلاث لـ Katz على أهمية مهارات محددة في القيادة، تختلف أهميتها بناءً على موقع القادة في الهرم الإداري وبالنسبة للقادة في المستوى الإداري التنفيذي تعد المهارات الفنية والإنسانية الأكثر أهمية. وعندما ينتقل القادة إلى الإدارة الوسطى يصبح من المهم أن يجيدوا المهارات الثلاث الفنية والإنسانية والمعرفية. وفي الإدارة العليا من الضروري أن يمتلك القادة المهارات المعرفية والإنسانية. وقد تم تطوير هذا المدخل في عام ٢٠٠٧ من خلال دراسة اختبرت المهارات التي يحتاجها المديرون التنفيذيون في مختلف المستويات الإدارية. وقد استخدم الباحثون نموذج المهارات الأربع الذي يشبه مدخل Katz لتقييم المهارات الإدراكية والمهارات الشخصية ومهارات العمل والمهارة الإستراتيجية لعينة بلغت (١٠٠٠) مدير في المستويات المبتدئة والمتوسطة والعليا في المنظمة. وقد أظهرت النتائج أن المهارات الشخصية والإدراكية مطلوبة بشكل أكثر من المهارات التجارية والاستراتيجية بالنسبة للقادة في المستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة. وكلما ارتقى القادة في السلم الإداري أصبحت المهارات الأربع أكثر أهمية، Mumford Campion & Morgeson, 2000) وقد قدم Mumford, Zaccaro, Harding, et al في نموذجهم تصوراً أكثر تعقيداً للعلاقة بين المهارات والقيادة الفاعلة. ويشير نموذجهم إلى أن مخرجات القيادة تعد النتيجة المباشرة للقدرة القيادية في حل المشكلات ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة. ويتضمن كل واحد من هذه العناصر مجموعة من القدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم النموذج توضيحاً لتأثير الخصائص الشخصية (مثل: القدرة على الإدراك العام والقدرة الإدراكية الواضحة والحوافز والشخصية في قدرات القائد. وختاماً، يقدم النموذج وصفاً لأثر الخبرة الوظيفية والبيئية بشكل مباشر وغير مباشر في أداء القادة. ويعمل مدخل المهارات من خلال تقديم خارطة لبلوغ الفاعلية القيادية في المنظمة: القادة يحتاجون إلى امتلاك مهارات حل المشكلات ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية والمعرفة ويمكن للعاملين أن يحسنوا من قدراتهم في هذه المجالات من خلال التدريب والخبرة وبالرغم من أن كل قائد تتأثر مهارته بخصائصه الشخصية، إلا أن مهارات القائد نفسه هي الأكثر أهمية للتعامل مع المشكلات التنظيمية. أسهم مدخل المهارات إيجابياً في فهمنا للقيادة من عدة جوانب: أولاً - يؤكد نموذج مركزية القائد على أهمية تطوير مهارات قيادية محددة. ويعد أول مدخل يحدد تصوراً ويضع أساساً للعملية القيادية مبنية على المهارات. وفي حين أن البحوث السابقة ركزت على المهارات وأهميتها وقيمتها في مختلف المستويات الإدارية فإن البحوث

المعاصرة وضعت تعلم المهارات في المركز بالنسبة للقيادة الفاعلة وفي مختلف المستويات الإدارية. ثانياً - يعد مدخل المهارات جانباً حيث يشرح القيادة من منطلق المهارات مما يجعل القيادة ممكنة لأي شخص. وعلى العكس من السمات الشخصية، تعتبر المهارات قدرات يمكن للناس تعلمها وتطويرها مثلما يلعب الشخص لعبة رياضية كالتنس أو الغولف. وحتى بدون قدرات رياضية مسبقة في هذه الألعاب الرياضية يستطيع الناس تطوير مهاراتهم مع الممارسة والتوجيه. وهذا ينطبق تماماً على القيادة، فعندما ينظر للقيادة على أنها مجموعة من المهارات تصبح عبارة عن عملية يمكن للناس تعلمها وتطبيقها لكي يصبحوا أفضل في أدائهم لأعمالهم. ثالثاً - يطرح مدخل المهارات نظرة شمولية للقيادة تشتمل على عناصر متنوعة، مثل: مهارات حل المشكلات والتأثيرات البيئية والخصائص الشخصية والمعرفة والخبرات الوظيفية. ويمكن تقسيم كل واحد من هذه العناصر إلى عناصر تفصيلية أصغر، وبالتالي تتكون لدينا صورة عن القيادة تحتوي على مجموعة من العوامل. وبما أن مدخل المهارات يشتمل على مجموعة متعددة من العوامل فإنه يغطي التعقيدات المحيطة بالقيادة على عكس النماذج الأخرى. أخيراً، يقدم مدخل المهارات بنية متماسكة ومنطقية جداً وتتماشى مع معظم البرامج التعليمية. تدرس معظم البرامج التعليمية تقليدياً الإبداع في حل المشكلات وحل الصراع والاستماع والعمل الجماعي. إلخ. ويعكس المحتوى لهذه البرامج معظم عناصر مدخل المهارات. ومن الواضح أن مدخل المهارات يقدم بنية مهمة تساعد على وضع إطار لبرامج تعليمية وتطويرية للقيادة. هناك نقاط ضعف لمدخل المهارات مثله مثل مداخل القيادة الأخرى: أولاً - اتساع مدخل المهارات جعله يتخطى حدود القيادة. فعلى سبيل المثال، فباشتماله على الدوافع والتفكير النقدي والشخصية وحل الصراعات فإن مدخل المهارات يتعامل مع ما هو أبعد من القيادة. مثال آخر على اتساع المدخل اشتماله على نوعين من الذكاء: القدرة الإدراكية العامة والقدرة الإدراكية الكرسالية. وبالرغم من أنهما تمت دراستهما بشكل كبير في حقل علم النفس الإدراكي إلا أنهما نادراً ما يتم التطرق إليهما في القيادة. وبسبب اشتمال النموذج على العديد من العناصر فإنه أصبح أكثر عمومية وأقل تحديداً في شرح وتفسير أداء القيادة. ثانياً - يعد نموذج المهارات ضعيفاً في قدرته التنبؤية، إذ لا يوضح بشكل دقيق كيف يؤثر التباين في المهارات الاجتماعية ومهارات حل المشكلات يؤثر على الأداء. يقرر النموذج أن هذين العنصرين لهما علاقة ببعضهما البعض، ولكنه لا يشرح بأي شكل من الأشكال كيف يكون ذلك وباختصار يمكن أن يكون نموذج المهارات معيباً لأنه لا يشرح كيف تؤدي المهارات إلى أداء قيادي فاعل. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن نقد مدخل المهارات من خلال طرحه بأنه ليس نموذجاً للسمات، بينما في الحقيقة تتضمن العناصر الأساسية للنموذج خصائص شخصية تمثل سمات. وبالرغم من أن Mumford وزملاءه يصفون القدرات الإدراكية والحوافز والمتغيرات الشخصية أنها عوامل تساهم في القدرات، إلا أنها أيضاً عوامل ينظر إليها في العادة أنها متغيرات في السمات والنقطة الأساسية هي أن الخصائص الشخصية في نموذج المهارات هي سمات وهذا يجعل النموذج بعيداً عن كونه مدخلاً خاصاً في القيادة. والنقد الأخير لمدخل المهارات أنه قد لا يكون من المناسب أو الصحيح أن يطبق بيئات قيادية مختلفة. لقد تم بناء نموذج المهارات من خلال عينه كبيرة من منسوبي الجيش تم ملاحظة أدائهم في الخدمة العسكرية. ويطرح ذلك سؤالاً واضحاً هو: هل يمكن تعميم النتائج على مجتمعات أو منظمات أخرى؟ وبالرغم من أن بعض الباحثين يرون أن النتائج عن الجيش يمكن تعميمها على جماعات أخرى. Mumford, Zaccaro, Connelly, et al 2000)، إلا أن هناك حاجة للمزيد من البحوث للتصدي لهذا النقد. بالرغم من جاذبية مدخل المهارات بالنسبة للمنظرين والأكاديميين إلا أنه لم يستخدم بشكل واسع في مجال القيادة وعلى سبيل المثال لا يوجد هناك حقائب تدريبية مصممة بشكل خاص لتدريب الناس على المهارات القيادية من منظور هذا المدخل وبالرغم من وجود العديد من البرامج التي تم تصميمها للتدريب على المهارات القيادية للمساعدة الشخصية بشكل عام إلا أن القليل من هذه البرامج مبني على مفهوم مدخل المهارات الذي تم استعراضه في هذا الفصل. وبالرغم من قلة البرامج التدريبية الرسمية المبنية على مدخل المهارات إلا أن المدخل يوفر معلومات هامة عن القيادة فهو يقدم خارطة بمهارات القائد يمكن لجميع المستويات التنظيمية بالمنظمة استخدامها. كما أن هذا المدخل يساعدنا في تحديد مواطن قوتنا ومواطن ضعفنا فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والفكرية. وإذا ما تم تبني المهارات مثل تلك التي تم عرضها في نهاية هذا الفصل فإن الناس يمكن أن يتعرفوا على قدراتهم القيادية الخاصة درجاتهم تمكنهم من أن يتعرفوا على المجالات التي يحتاجون فيها إلى مزيد من التدريب لتعزيز قدرتهم على العطاء لمنظمتهم. ومن منظور أشمل، يمكن استخدام مدخل المهارات في المستقبل كإطار لتصميم برامج تطويرية مكثفة في القيادة هذا المدخل يقدم الدليل على أهمية تدريس القادة الإصغاء والحلول الإبداعية للمشكلات ومهارات حل الصراعات وغير ذلك الكثير. يمثل القائد في مدخل المهارات المحور الأساسي، ويركز على القدرات لدى القادة بشكل عام. وتمثل الأعمال التي قام بها Katz عام ١٩٥٠ مدخل المهارات

الثلاث الأساس لمدخل المهارات وحديثاً تعتبر الأعمال التي قام بها Mumford وزملاؤه (٢٠٠٠) المنطلق في تطوير «نموذج المهارات القيادية» الشمولي. وبناء على مدخل مهارات الثلاث تعتمد القيادة الفاعلة على ثلاث مهارات أساسية هي: الفنية والإنسانية والمعرفية. وبالرغم من أهمية المهارات الثلاث بالنسبة للقائد بشكل عام، إلا أن أهمية كل مهارة بالنسبة للقائد تعتمد على المستوى الإداري الذي هو فيه. ففي المستويات الإدارية الدنيا تعد المهارات الفنية والإنسانية الأكثر أهمية، وفي الإدارة الوسطى تعد الثلاث مهارات متساوية في الأهمية. أما في الإدارة العليا، فتعتبر المهارات المعرفية والإنسانية الأهم، والمهارات الفنية الأقل أهمية. ويعد القادة فاعلين إذا كانت المهارات لديهم متسقة مع مستوياتهم الإدارية. تم تطوير نموذج المهارات في عام ١٩٩٠م لكي يوضح القدرات المعارف والمهارات التي قد تجعل القائد فاعلاً. ويعد هذا النموذج أكثر تعقيداً مما طرحه Katz، حيث حدد خمسة عناصر لأداء القائد الفاعل هي: القدرات والخصائص الشخصية، ومخرجات القيادة، والخبرات الوظيفية، وتأثيرات البيئة وتعد القدرات القيادية قلب النموذج، وتشتمل على مهارات حل المشكلات ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية والمعرفة. وتتأثر هذه القدرات بشكل مباشر بالخصائص الشخصية للقائد والمتمثلة في القدرة الإدراكية العامة والقدرة الإدراكية الشفافة والحوافز والشخصية. كما أن قدرات القائد تتأثر بخبراته الوظيفية والبيئة. ويشير النموذج إلى أن الفاعلة في حل المشكلات والأداء يمكن تفسيرها من خلال القدرات الأساسية لدى القائد والتي بدورها تتأثر بخصائص القائد وخبراته والبيئة. وهناك عدة نقاط قوة لتصور القيادة من خلال مدخل المهارات. أولاً، يركز المدخل على القائد وأهمية قدراته، ويجعل التعلم للمهارات محورية في فاعلية الأداء القيادي. ثانياً، يطرح النموذج القيادة بأسلوب يجعلها ممكنة لكل الناس وتعد المهارات قدرات يمكن للجميع تعلمها وتطويرها. ثالثاً، يقدم مدخل المهارات خريطة متطورة تشرح كيف يمكن تحقيق فاعلية الأداء. وبناءً على هذا النموذج يستطيع الباحثون تطوير خطط جيدة لدراسة العملية القيادية. وأخيراً، يقدم هذا المدخل إطاراً لتعليم القيادة، وتقديم برامج تطويرية تشتمل على الإبداع في حل المشكلات وحل الصراعات والاستماع والعمل الجماعي. كما أن هناك نقاط ضعف لمدخل المهارات تتمثل في: أولاً، يتجاوز إطار النموذج موضوع القيادة، حيث يشمل على سبيل المثال الصراع التنظيمي والتفكير النقدي ونظرية، الحوافز، ونظرية الشخصية. ثانياً، يعد النموذج ضعيفاً في قدرته التنبؤية، إذ لا يشرح كيف تفقد قدرات الشخص إلى أداء قيادي فاعل. ثالثاً، يدعي النموذج أنه ليس مدخلاً للسمات، إلا أن السمات الشخصية مثل: القدرات الذهنية والحوافز والشخصية تلعب دوراً مهماً في النموذج أخيراً، يعد نموذج المهارات ضعيفاً في الجانب التطبيقي العام، لأنه استند إلى بيانات من القطاع العسكري فقط الأمر الذي يجعله غير قابل للتعميم على القطاعات الأخرى. وحتى يتم اختبار النموذج في مجتمعات بحثية مختلفة تشتمل على منظمات صغيرة وكبيرة الحجم وربحية وغير ربحية. إلخ، فإن نتائجه تبقى محل تساؤل.