

مدخل المهارات الوصف: يشبه مدخل المهارات مدخل السمات الذي تمت مناقشته في الفصل الثاني من حيث إن القائد يعد محورا 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 دورا مكملا في القيادة إلا أن مدخل المهارات قرر أن المعرفة والقدرات وقدر درس الباحثون المهارات القيادية بشكل مباشر وغير مباشر منذ سنوات عديدة (انظر 109- , إلا أن مقال Robert Katz في مجلة Harvard Business Review ١٩٥٥ 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 (yammarino, Jacobs) 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. مدخل المهارات الثلاث بناءً على بحوثه الميدانية في المجال الإداري وملاحظاته الشخصية للمديرين التنفيذيين في بيئة العمل قدم (1900) Katz طرحا مفاده أن الإدارة الفاعلة أي (القيادة) تعتمد على ثلاث مهارات شخصية أساسية هي: ويقرر Katz أن هذه المهارات الثلاث تختلف تماما عن السمات أو خصائص القادة. «المهارات» هي ما يمكن أن يحققه القادة بينما «السمات» تعني من يكونون القادة (الخصائص الفطرية). القيادة 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. المهارات الفنية: المهارة الفنية هي المعرفة بعمل أو نشاط محدد وتتضمن القدرة التحليلية واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة في مجال تخصص معين (1955), تتضمن المهارة الفنية في شركة لبرمجيات الحاسب الآلي معرفة لغة 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 دورا محوريا في عملية الإنتاج بالنسبة للشركة المتخصصة في منتجات معينة. وتقل أهميتها في الإدارة العليا. فبالنسبة للقادة في المستويات العليا مثل القادة التنفيذيين والرؤساء وكبار لأن الأشخاص في الإدارات العليا يعتمدون على مهارات مرؤوسيهم للتعامل مع القضايا الفنية المرتبطة بأنشطة المنظمة. (٣٣) PP. ٤٢-٣٣ المهارة الإنسانية: المهارة الإنسانية هي القدرة على معرفة الناس والعمل معهم وتختلف المهارة الإنسانية تماما 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 والزملاء والرؤساء؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. وتمكن المهارة الإنسانية القائد من مساعد أعضاء الفريق من العمل بشكل تعاوني كفريق لإنجاز أهداف وتعني المهارة الإنسانية لـ Katz أن تكون واعيا لتوجيهاتك حيال القضايا المطروحة، وفي الوقت 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. ويأخذها بعين الاعتبار في قراراته. وباختصار، فإن المهارة الإنسانية هي القدرة على التفاعل الإيجابي مع 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. المهارة الفكرية: 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 المرتبطة بها وهو أيضا قادر على صياغة أهداف المنظمة بكلمات بسيطة، وفهم وتوضيح الأسس والقائد الذي يمتلك المهارات الفكرية لديه القدرة على التعامل مع للمنظمة. وعلى سبيل المثال، يحتاج المدير التنفيذي لشركة صناعية متعثرة إلى مهارات فكرية لتحديد الرؤية لخط إنتاج جديد يجعل الشركة تحقق أرباحا 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، ويظهر شكل (٣-١) أن المهارة الفكرية مهمة جدا بالنسبة للإدارة العليا. وفي الحقيقة إذا كانت الإدارة العليا وكذلك فإن المهارة الفكرية مهمة بالنسبة للإدارة الوسطى، وتقل أهميتها كلما قل المستوى التنظيمي في المنظمة. 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 تصورا 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 عرضا للمدخل الشمولي لنموذج المهارات القيادية. ووزارة الدفاع بتطوير نظرية شمولية في القيادة تعتمد على مهارات حل المشكلات في المنظمات. استمرت الدراسات عددا من السنوات وشملت أكثر من ١٨٠٠ عنصر من منسوبي الجيش الأمريكي في 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 وبناء على العديد من الاستنتاجات من المشروع البحثي قام Mumford وزملاؤه بصياغة نموذج المهارات Zaccaro Harding, et al, مثلاً المقدرات من جهة وأدائه من جهة أخرى (P. ٢٠٠, ٢١٢). الرجل العظيم (التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني والتي توحى بأن القيادة من نصيب قلة محظوظة، فإن مثل مدخل الأسلوب، والقيادة التحويلية، والنظرية التبادلية بين القائد والعضو. et al. الخبرات اسية. التأثير البيئي. ويتضمن نموذج (٣-٢) ثلاثة عناصر من مكونات مدخل المهارات القيادية وهي ضرورة لفهم نموذج المهارات القيادية بشكل عام . . القدرة الإدراكية العامة. القدرة الإدراكية المبلورة. الشخصية الحوافز. . مهارات الحكم الاجتماعية. A. Fleishman, ٢٠٠٠, Leadership Quarterly, ٢٣, ١١ القدرات: كما يلاحظ في المربع الأوسط في نموذج (٣-٢) بأن مهارات حل المشكلات ومهارات الحكم الاجتماعية الفاعل. Zaccaro Harding, et al. ووضع خطط محددة لحل المشكلات. تنظيمي محدد. وتتطلب المهارات حل المشكلات أن يكون لدى القادة فهم لطاقتهم وقدراتهم عند تطبيق & Mumford, Zaccaro Connelly, Mumford, et al. فإن القائد الماهر يحتاج إلى الالتزام بإطار زمني لإيجاد الحلول وتطبيقها. et al. P. ٢٠٠٠, Mumford, ١٥ ولتحديد ما ستقوم به فإنه يمكنك أن تبرهن على امتلاكك لمهارات حل المشكلات من خلال الوسائل التالية ثانيا، المتحصلة من ذلك. رابعا، تمحيص الحل نفسه. كيف سيؤدي هذا التغيير إلى التأثير على رسالة الشركة ومسارها المهني. قضايا في المنظمة قد تؤثر على تنفيذ هذه التغييرات؟ وكما يتضح من المثال السابق، فإن التعامل مع المشكلات التنظيمية غير الواضحة وغير المحدودة يكتنفه ويتطلب تعني مهارات إصدار الأحكام الاجتماعية القدرة على فهم الناس والنظام وتمكن هذه . Mumford, Connelly, Marks الاجتماعية 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 Katz وزملائه فقد قسموا مهارات الحكم الاجتماعي إلى: أخذ وجهات النظر، والإدراك الاجتماعي والمرونة السلوكية، والأداء أخذ وجهات النظر تعني فهم اتجاهات الآخرين حيال مشكلة معينة، أي استخدام العاطفة لحل المشكلات وتعني كذلك أن تكون حساسا تجاه وجهات نظر الناس وأهدافهم وفهم وجهات نظرهم حيال مختلف القضايا. وتتضمن أيضا معرفة وجهات نظر الجماعات المؤثرة في المنظمة حيال المشكلة والحلول المطروحة. وبالنسبة د، Thor and Mumford (١٩٩١) Zaccaro, Gilbert فإن مهارات أخذ وجهات النظر يمكن ربطها بالذكاء الاجتماعي»، وهذه المهارات تركز على المعرفة عن الناس والنسيج الاجتماعي في الإدراك الاجتماعي هو البصيرة والوعي بدور ووظائف الآخرين في المنظمة. وماذا يحفزهم؟ ما المشكلات التي يواجهون؟ وما ردود أفعالهم تجاه التغيير؟ ويعني الإدراك الاجتماعي فهم الاحتياجات الخاصة والأهداف والمطالب لمختلف جماعات العمل في المنظمة (Zaccaro et al, 1991) والقائد الذي لديه إدراك اجتماعي يمتلك حسا مرهفا لردود أفعال الموظفين لأي تغيير مقترح في 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 وتعني المرونة أن الشخص لا يحصر نفسه في مدخل واحد في التعامل مع المشكلة، 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 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 موازنة 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 والمعرفة ذات علاقة وثيقة بتطبيق مهارات حل المشكلات في المنظمة. وهي تؤثر بشكل غير مباشر على قدرة القائد على تحديد المشكلات المعرفة» هي تراكم (Mumford, Zaccaro, ٢٠٠٠, et al) التنظيمية المعقدة ومحاولة حلها 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 جعلها «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 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. 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، وغير ذلك. هذه اللعبة والشيء نفسه ينطبق على القيادة في المنظمات. فالقادة الذين يمتلكون المعرفة ويعرفون الكثير 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 ويحددوا الإستراتيجيات للتغيير المناسب. استخدام الماضي لمواجهة المستقبل بشكل إيجابي. يتكون نموذج المهارات من ثلاثة عناصر (١) مهارات حل المشكلات (٢) مهارات إصدار (٣) المعرفة. هذه العناصر الثلاثة مجتمعة ترتبط وبشكل إيجابي بقيادة الأداء الفاعلة الخصائص الشخصية: تحتوي الجهة اليمنى من نموذج (٣-٢) على أربع خصائص فردية لها تأثير على المهارات القيادية والمعرفة، و (٤) ويزداد صعوبة كلما صعد الشخص إلى الأعلى في السلم التنظيمي. وتساعد هذه الخصائص الأفراد عند القدرة الإدراكية العامة يمكن النظر إلى القدرة القيادية العامة على أنها الذكاء الشخصي. ومعالجة المعلومات ومهارات التحليل المنطقي، والتفكير الإبداعي والمهارات الذهنية وترتبط القدرة الإدراكية العامة بالبعد البيولوجي وليس بالخبرة. مع التقدم في العمر. وينظر إلى الذكاء في نموذج المهارات بأن له تأثيراً إيجابياً على امتلاك القائد للمهارات القدرة الإدراكية المبلورة: تعد القدرة الإدراكية المبلورة قدرة ثقافية يتم تعلمها أو تحصيلها عبر الزمن. على سبيل المثال: مهارات حل المشكلات والقدرة الإدراكية ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية. الحياة الطبيعية للشخص الراشد فإن هذه القدرة الإدراكية تنمو بشكل مستمر، (Connelly, et al, 2000). وبعبارة أخرى، (Harding, et al, P, ٢٢) أولاً، ثانياً، يجب أن يبدي القادة الرغبة في السيطرة وممارسة التأثير (كما هو مشروح في الفصل الثاني) وفي السيطرة. 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: الشخصية هي الخاصية الرابعة للفرد في نموذج المهارات وتذكرنا هذه الخاصية بأن شخصياتنا لها تأثير في تطوير مهاراتنا القيادية. فعلى سبيل المثال، المحاولة حل بعض المشكلات التنظيمية. يمكن أن يكون لهما مردود إيجابي على أداء القائد. Zaccaro, تساعد على حل المشكلات التنظيمية المعقدة يمكن أن يكون لها علاقة بأداء القائد et al. 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. 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

(Zaccaro et al, 2000) الأداء الأداء. يوضح النموذج أن مخرجات الأداء تعكس مدى حسن أداء القائد لعمله. وهناك معايير خارجية لقياس الأداء يمكن استخدامها، ويحصل القادة الفاعلون يعد الأداء المعيار لمدى نجاح القائد لإنجاز المهام الموكلة إليه. وإذا ما أخذنا حل المشكلات بفاعلية والأداء سوية فإنهما الوسيطان لتقييم فاعلية القيادة من خلال نموذج المهارات. ويقدم نموذج (٣-٣) وصفا