



مدونة مرثد marthad.wordpress.com



مقياس القائد النموذجي Model Leader Assessment (MLA)

تحديد دقيق لمستواك بالمقارنة بصفات القائد النموذجي المحددة عالميا



د. طارق السويدان
أ. غياث هوارى

بسم الله، والصلاة والسلام على رسول الله، خاتم المرسلين، وقائد الغر الميامين، وعلى آله وصحبه أجمعين

مدونة مرند marthad.wordpress.com

التعليمات

مستواك مقارنة بصفات القائد النموذجي

القادة أنواع ومستويات، وتجدهم في كافة المجالات وكل نواحي الحياة، وتختلف مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم، وتجد منهم القائد السيئ والقائد النموذجي وبينهما درجات لا حصر لها.

ويأتي هذا المقياس ليحدد مستواك بالمقارنة مع صفات القائد النموذجي، ثم يحدد لك الأمور التي ينبغي لك التركيز عليها لتقترب أكثر من المثال المنشود.

وقد اختلف العلماء في تحديد صفات القائد النموذجي، بل إنك لا تجد اثنين من العلماء يشتركان في الاتفاق على هذه الصفات. ولكننا وجدنا أن أفضل الأبحاث العلمية، وأعمقها، وأكثرها استقصاء لعينة أوسع (تم قياس 1.5 مليون شخص)، وأطولها مدة (25 سنة) هي التي قام بها الباحثان Kouzes and Posner، ونشروا نتائجها في 6 كتب، ودورات للمدربين عليها، وأفلام تدريبية وغيرها. فقمنا (بعد أخذ الإذن منهم) بتعريبها، ثم قمنا بتطويرها، وتعديل مصطلحاتها، وإعادة تحليل نتائجها، وإضافة خبراتنا في التدريب القيادي، فأنتجنا من كل ذلك مقياساً جديداً باسم (القائد النموذجي) (Model Leader Assessment MLA)، وهو بديل نأمل أن ينافس الاختبار الأصلي وهو (Leadership Practices Inventory LPI).

هذا المقياس يحدد مدى توفر صفات القائد النموذجي فيك، ويقارن ذلك بعينة القادة الذين أجابوا على LPI في منطقة الشرق الأوسط (ولدينا النتائج للعالم، ولكننا فضلنا المقارنة بمنطقتنا). وهو يقيس فقط الصفات القيادية وليس الأنماط القيادية.

ولنبدأ أولاً بتطبيق المقياس عليك ثم نشرح لك النظرية والنتائج، ونتمنى لك التوفيق والسداد.

تعليمات وملاحظات هامة

1. اقرأ هذه التعليمات أولاً ولا تنتقل أبداً إلى قراءة كتيب تحليل النتائج إلا بعد إنهاء الاختبار (المقياس).
2. استعمل الألواح المرفقة بالترتيب وفق الرقم المتسلسل (المكتوب عليها)، ويمكنك استخدام قلم السبورة (Marker Pen) لاستعمال الألواح أكثر من مرة.
3. اكتب اسم الشخص الذي ستقيّمه في المكان المخصص أعلى الصفحة التالية، وضع إشارة تحدد علاقتك به. (يمكنك أن تقيّم نفسك أو يقيّمك شخص آخر بشرط أن يكون ممن يعرفك بعمق).
4. ستجد ثلاثين عبارة تصف سلوكيات قيادية مختلفة.
5. اقرأ بدقة كل عبارة من تلك العبارات.
6. ثم اسأل نفسك (مستخدماً جدول التقييم الذي تجده في أعلى الصفحة): ما مدى ممارسة هذا الشخص للسلوك الموصوف في تلك الجملة؟
7. كن واقعياً في تحديدك لمدى ممارسته لذلك السلوك.
8. كن صادقا ودقيقا فالاختبار لفائدة الشخص الذي تقيّمه.
9. لا تجب على السؤال من منطلق: "كيف تحب أن يتصرف؟"، أو "كيف تعتقد عليه أن يتصرف؟" وإنما أجب كيف يتصرف هو أو هي حقيقة في أرض الواقع، في معظم الأوقات، وفي معظم المشاريع، ومع معظم الأفراد.
10. دقق في إجابتك وكن معقولا، فليس من المعقول أن تمنحه عشر نقاط في جميع الإجابات، كما أنك لن تكون دقيقا أيضا إذا منحت علامة واحدة أو خمس علامات في كل سؤال فمن الطبيعي أن تختلف الدرجات من سؤال لآخر.
11. إذا شعرت أن إحدى العبارات لا تنطبق عليه، فقد يكون ذلك بسبب كونه لا يمارس ذلك السلوك كثيرا، في هذه الحالة امنحه ثلاث درجات أو أقل.
12. قرّر إجابتك عن كل سؤال ثم ضع العلامة التي تناسبه في المربع الموجود إلى جانب العبارة.
13. بعد أن تجيب على العبارات الثلاثين، راجع إجاباتك، تأكد من أنك أجبت على جميع الأسئلة. ويجب أن يكون أمام كل عبارة علامة تقييم وإلا ستختل النتائج.
14. قيم هذا الشخص في بيئة العمل أساسا، وأعطه درجة أعلى إذا كان يمارس هذا السلوك في البيت والمجتمع كذلك.
15. كلمة المنظمة تعني أي عمل جماعي (الوزارة، الشركة، الجمعية، المدرسة، والكلية، الحزب أو الجماعة، المراكز والأعمال التطوعية والخيرية... وغيرها).
16. كلمة المستقبل أو الرؤية أو الحلم تقاس على المدى البعيد (خمس سنوات على الأقل).
17. إذا قيّم نفسك فقط فدقة التمرين ستكون حوالي (83%)، وستزداد الدقة كلما زاد عدد من يقيّموك.
18. لتصل إلى الدقة العالية (97.4%) الأفضل أن يقوم بتقييمك 8 أشخاص كالتالي:
 - أ. أنت.
 - ب. رئيسك (حاليا أو سابقا)
 - ت. 3 زملاء في نفس مستواك (حاليا أو سابقا)
 - ث. 3 مرؤوسين (أشخاص ترأسهم حاليا أو سابقا في وظيفة أو مشروع أو نشاط)

كيف تستفيد من هذا المقياس؟

مدونة مرثد marthad.wordpress.com

أولاً: ماذا يقيس؟

- مقياس (القائد النموذجي) يقيس الصفات وليس الأنماط أو الشخصيات القيادية وأنواعها، وبالتالي يمكنك الاستفادة منه في الأمور التالية:
1. معرفة صفاتك القيادية.
 2. تحديد الصفات التي تحتاج أن تطور نفسك فيها.
 3. مقارنة نفسك بالقادة الآخرين.
 4. وضع خطة لتطوير نفسك لتحسين صفاتك القيادية بناء على نقاط ضعفك.
 5. أخذ اقتراحات تطوير أخرى تساعدك في الوصول لمرتبة (القائد النموذجي).

ثانياً: ما لا يقيس؟

- هذا المقياس لا يفيدك في أمور أخرى مرتبطة بالقيادة فانتبه لذلك، ومنها:
1. المقياس لا يحدد الأنماط والشخصيات القيادية.
 2. لا ينفع المقياس لتحديد طبيعة العمل أو الوظيفة المناسبة لك.
 3. المقياس غير مناسب لتحديد (من يعمل مع من؟) في فرق العمل.
 4. المقياس لا يصلح للترتيب القيادي (من يقود من؟).
 5. المقياس لا يحدد نمط كل شخص في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: دقة المقياس

1. المقياس دقيق بشكل كبير فتصل دقته إلى 97.4% إذا تم تقييمك من قبل 8 أشخاص (أنت، رئيسك، 3 زملاء، 3 مرؤوسين) أو أكثر.
2. تقل دقة المقياس بنسبة 14% إذا اكتفيت بتقييم نفسك.
3. يتأثر المقياس بحالتك النفسية عند الإجابة.
4. يختلف المقياس حسب البيئة التي تفكر بها عند الإجابة، فإجابتك في بيئة العمل ستختلف عن بيئة الأسرة أو الأصدقاء أو العمل التطوعي.

الاختبار

أسئلة تقييم الصفات القيادية

جدول التقييم

Never	0 = بتاتاً
Almost Never	1 = أبداً
Rarely	2 = نادراً
Seldom	3 = قليلاً
Once in a while	4 = مرة كل فترة
Occasionally	5 = في المناسبات
Sometimes	6 = في بعض الأحيان
Fairly often	7 = باعتدال
Usually	8 = عادةً
Very frequently	9 = غالباً
Almost always	10 = دائماً

الاسم :

(يمكن أن تقيم نفسك أو شخصاً آخر)

في الثلاثين سؤالاً القادمة ضع درجة في كل مربع حسب التعليمات

السابقة وحسب جدول التقييم (أعلى يسار الصفحة):

1 أحرص أن أكون قدوة، وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان الأمر صغيراً.

2 أتكلم كثيراً عن توقعاتي للمستقبل، وكيف سيكون حالنا آنذاك

3 أبحث عن المشاريع والفرص الصعبة التي تمثل تحدياً لقدراتي ومهاراتي.

4 أستطيع أن أجعل من حولي يشكلون فريقاً منسجماً ومتعاوناً.

5 أمدح الناس بوضوح وبعاطفة عندما يحققون إنجازاً جيداً.

6 أبذل جهداً ووقتاً واضحاً للتأكد من التزام من حولي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.

7 أرسم لمن حولي صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل منظمنا.

8 أحض من حولي لكي يجربوا طرقاً جديدة وإبداعية، ولا يجعلوا عملهم تقليدياً.

**النسخة المعروضة هذه لا تفني بحال من الأحوال عن إقتناء النسخة الأصلية من
النمرين**

**لأن هذه النسخة المعروضة تهدف إلى عرض النمرين وفكرته، وليس إلى تصوير
كامل النمرين**

وهذا الملف يعطي صورة جيدة عن النمرين

مدونة مرشد

تابع بالخلف

للتقييم الذاتي

ورقة الإجابة

مدونة مرثه marthad.wordpress.com

التعليمات

1. حوّل علامتك من البنود الموجودة في الاستبيان إلى الفراغات المبينة أدناه.
2. نرجو أن تلاحظ أن أرقام البنود موضوعة من اليمين إلى اليسار.
3. تأكد أنك تنقل كل بند إلى الفراغ المناسب.
4. اجمع الدرجات في كل عمود وضع النتيجة أمام المجموع.
5. وضعنا لك في الصفحات 5,4 عدد 6 نماذج لاستعمالها لتفريغ نتائج تقييم الآخرين لك.
6. في خلف هذا النموذج (صفحة 6) يمكنك تفريغ نتائجك ونتائج الآخرين لتحصل على النتيجة النهائية.

الرقم	التقدير
5	
10	
15	
20	
25	
30	
المجموع	

الرقم	التمكين
4	
9	
14	
19	
24	
29	
المجموع	

الرقم	التحدي
3	
8	
13	
18	
23	
28	
المجموع	

الرقم	الوجهة
2	
7	
12	
17	
22	
27	
المجموع	

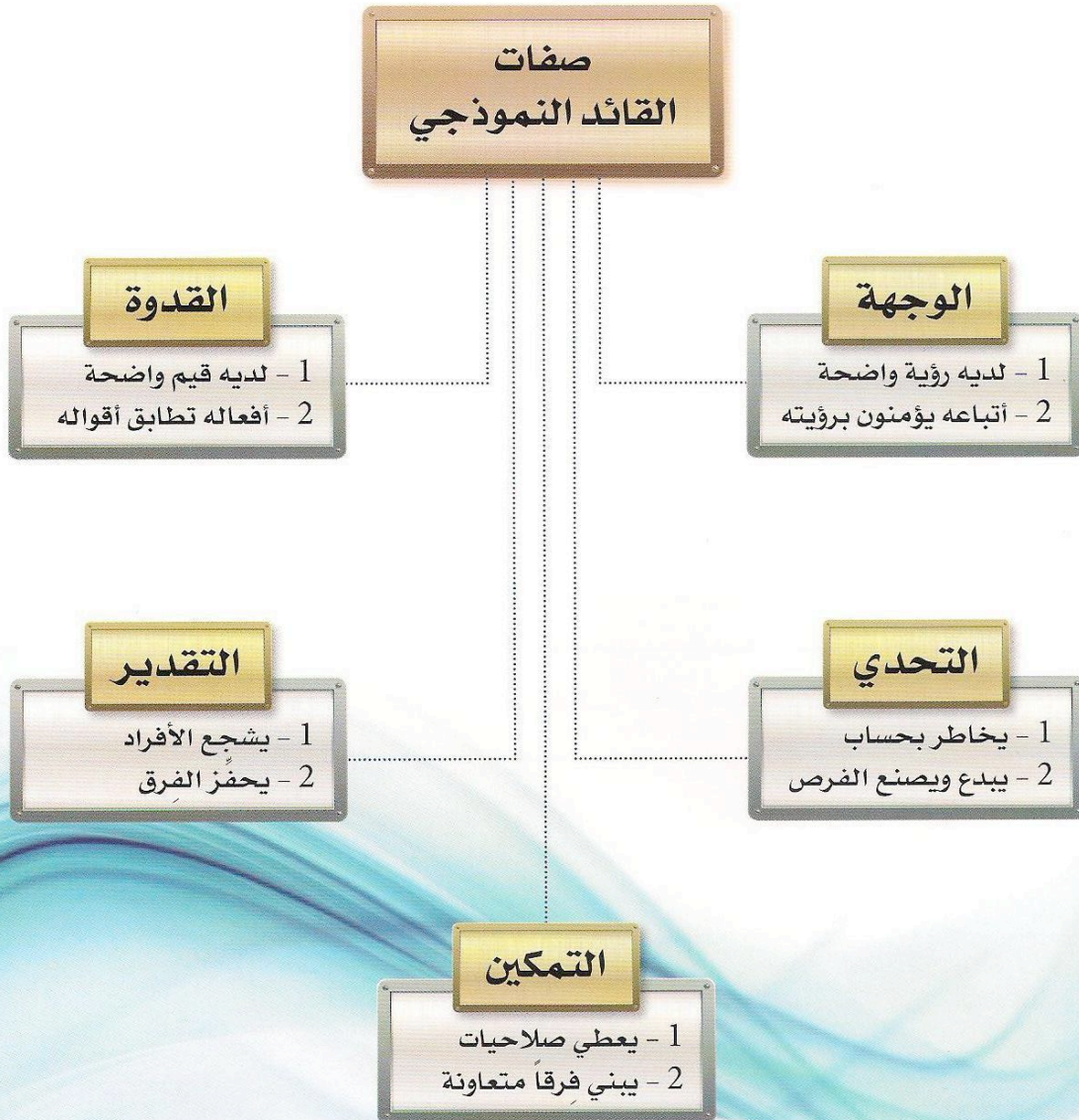
الرقم	القدوة
1	
6	
11	
16	
21	
26	
المجموع	

شرح المصطلحات

في جدول النتائج تجد مقارنة بين
نتيجتك (متوسط التقييم) مع
متوسط الذين تم قياسهم في الشرق
الأوسط، ومعظمهم من القياديين ذوي
التعليم العالي، والمقارنة تتم على 5
صفات أساسية للقائد النموذجي هي:

المصطلح	الشرح
1. القدوة	القائد النموذجي لديه مبادئ وقيم واضحة يعرفها ويتحدث عنها باستمرار لمن حوله، ويطبقها في أرض الواقع (وخاصة عند الأزمات).
2. الوجهة	القائد النموذجي لديه رؤية واضحة للمدى البعيد (على الأقل 5 سنوات)، ويتحدث عنها باستمرار، ويبلورها بالاشتراك مع من حوله، وهم يؤمنون معه بعمق بهذه الرؤية كذلك.
3. التحدي	القائد النموذجي لا يرضى بالواقع (حتى لو كان جيدا)، بل يبحث عن فرص جديدة للتطوير والتنمية والإبداع. ويحسب الاحتمالات ويغامر، ولا ينزعج من الفشل بل يتعلم منه، ثم يحاول من جديد في تحديه للواقع محاولا الوصول إلى واقع أفضل باستمرار ودون توقف.
4. التمكين	القائد النموذجي لا يكتفي بتفويض المهام لمن حوله، بل يتأكد من وضوح الرؤية والقيم والسياسات لديهم، ثم يعطيهم صلاحيات للتصرف والقرار وأخذ المبادرات. وهو لا يعاقب على الفشل، بل يعاقب على تكرار الفشل (إذا تم بنفس الطريقة السابقة)، ويعاقب على مخالفة القيم أو الإهمال الواضح. ويحرص القائد النموذجي على تشجيع من حوله على العمل كفريق وينمي بينهم روح التعاون، ولا يرضى باستقلالهم عن بعضهم.
5. التقدير	القائد النموذجي يكافئ الإنجازات الفردية المتميزة، (بل يلاحظ حتى الأمور الصغيرة)، ويشجع كذلك الأداء الجماعي من الفرق (أقسام، إدارات، لجان... الخ). ويمارس القائد النموذجي التقدير بأساليب متنوعة وليس بأسلوب واحد، فبعض تقديره شفوي والآخر مادي أو معنوي. وبعض تقديره شخصي وبعضه معلن أمام الناس، ويركز في تقديره على المدى الطويل للتحفيز وليس القصير فقط.

النموذج العام لمقياس القائد النموذجي



مدونة مرثد marthad.wordpress.com

تحليل النتائج إرشادات

- 1 - اذهب للجدول المقابل لكل صفة، أمثلة:
- أ- إذا كان متوسط درجاتك (أو تقييمك لنفسك) في صفة التحدي في الجدول السابق 35 درجة فإذهب للجدول 8.
- ب- إذا كان متوسط درجاتك (أو تقييمك لنفسك) في صفة التقدير 21 فإذهب للجدول 13. وهكذا
- 2 - وبالتالي ستقرأ خمسة جداول تعطيك تحليلاً لنتائجك ومقارنة سلوكك مع صفات القائد النموذجي.
- 3 - إذا انتهيت من قراءة جداولك فمن الجيد أن تقرأ جميع الجداول الأخرى لتعرف كيف توجه الآخرين حسب مستواهم في كل ممارسة.

الصفحة	اذهب إلى الجدول رقم	التقييم	درجتك	الصفة
8	1	ضعيف	صفر - 29	القدوة
10	2	جيد	30 - 47	
12	3	ممتاز	48 - 60	
14	4	ضعيف	صفر - 29	الوجهة
16	5	جيد	30 - 47	
18	6	ممتاز	48 - 60	
20	7	ضعيف	صفر - 29	التحدي
22	8	جيد	30 - 47	
24	9	ممتاز	48 - 60	
26	10	ضعيف	صفر - 29	التمكين
28	11	جيد	30 - 47	
30	12	ممتاز	48 - 60	
32	13	ضعيف	صفر - 29	التقدير
34	14	جيد	30 - 47	
36	15	ممتاز	48 - 60	

القدوة

جدول 1

ضعيف (0 - 29)

- يغلب عليك عدم تحديديك لقيمك الشخصية بوضوح.
- أنت لا تحاول التأثير على قيم الآخرين أو تعديلها.
- هناك فجوة بين ما تقول وما تفعل.
- لديك ضعف في التزامك بوعودك للآخرين.
- تقوم بأعمال متناقضة أحيانا.

الصفات السلوكية
الحالية

- تحدد قيمك بشكل أوضح.
- توضح قيمك لمن حولك باستمرار وبعمق.
- تتعلم مهارات الاتصال والحوار.
- تزيد من مهارات التحليل والتفكير والتعلم الذاتي.
- تأخذ دورات مكثفة في القيادة.
- تكتب بوضوح خطة وأهداف حياتك على المدى القريب والبعيد.

تحتاج أن

مدونة مرثد marthad.wordpress.com

سوف يساعدك أن

- تأخذ دورة مكثفة في ترتيب الحياة وتحديد القيم.
- تعمل مع قائد متميز أو عالم قدوة وتعايشه لمدة طويلة.
- تبدأ بالمهام القليلة والتركيز عليها وإكمالها، ثم الانتقال إلى غيرها من المهام.
- تعمل ضمن فريق عمل صغير الحجم ومتنوع الخبرات ويمتلك طرق تقديم النصح والإرشاد.
- تجلس مع حكيم أو خبير ينصحك ويقيمك ويوجهك مرة كل 3 شهور على الأقل.



في نهاية تجوالنا معكم من خلال مقياس (القائد النموذجي) نرجو أن تكونوا قد استفدتم منه، وساهم بزيادة وعيكم لأنفسكم وصفاتكم القيادية، وعرفتم مستواكم بالمقارنة مع المتوسط العام للقادة في الشرق الأوسط.

مقياس القائد النموذجي مقياس ممتاز (بل لعله أعلى المقاييس دقة) للصفات القيادية، لكن نرجو أن تستعملوه في مكانه المناسب ولا تحمّلوه ما لا يحتمل (انظر: ما لا يقيس؟ في صفحة التعليمات).

إن تحويل علم القيادة إلى أدوات ومقاييس منهج اتبعناه لإيماننا أنه يلخص الكثير من العلم والنظريات في صفحات قليلة، كما أنه يحولها إلى أدوات سهلة التطبيق، وأكثر عملية في الواقع والحياة، ولذلك بدأنا سلسلة من هذه الأدوات، وهذا المقياس أحدها.

مقياس (القائد النموذجي) يلخص مفاهيم كثيرة تحدث عنها العلماء تحت عنوان (صفات القائد)، ورغم اختلافهم في تحديد قائمة بأهم الصفات القيادية، فكل عالم له قائمته الخاصة (انظر: خلاصة الفكر الغربي في القيادة في كتاب القيادة في القرن 21، تأليف د. طارق السويدان ود. محمد أكرم العدلوني)، إلا أنه رغم هذا الاختلاف بين العلماء فإننا نرى أن (مقياس القائد النموذجي) يعطي نموذجاً ممتازاً للصفات القيادية يشمل معظم ما تحدث عنه العلماء.

ونحب أن نشير أخيراً أننا عندما تأملنا في التاريخ القديم والحديث نستطيع أن نقول وبلا تردد: محمد صلى الله عليه وسلم القائد النموذجي المثالي، فنوصي بقراءة سيرته من جديد ولكن بمنظور الصفات القيادية التي طرحناها في (مقياس القائد النموذجي) وعندها ستقرؤون السيرة بمنظور جديد. لا تنسونا من صالح دعائكم، ونرحب بكل نقد أو تطوير أو توجيه.

د. طارق السويدان

أ. غياث هوارى

مقياس (القائد النموذجي) لتحديد صفاتك القيادية

- من أفضل وأعلى المقاييس العالمية والعلمية لتحديد صفاتك القيادية.
- يعطيك مقارنة دقيقة لصفاتك مقاسة بصفات المتوسط العام للقادة في العالم.
- تم تعريبه وتعديله ليتناسب مع العقلية واللغة العربية المتداولة.
- يقسم الصفات القيادية إلى خمس مجالات، ويحدد ممارستين لكل منها لتطبيقها في أرض الواقع.
- يحدد لك بناء على كل ذلك صفاتك السلوكية الحالية ، ثم يحدد ماذا تحتاج أن تغير في نفسك لتتطور قيادياً.
- وأخيراً يحدد كذلك ما هي الأمور التي ستعينك وتساعدك لتحسين قدراتك القيادية.

مدونة مرثد marthad.wordpress.com



ISBN 978999663513-7



9 789996 635137