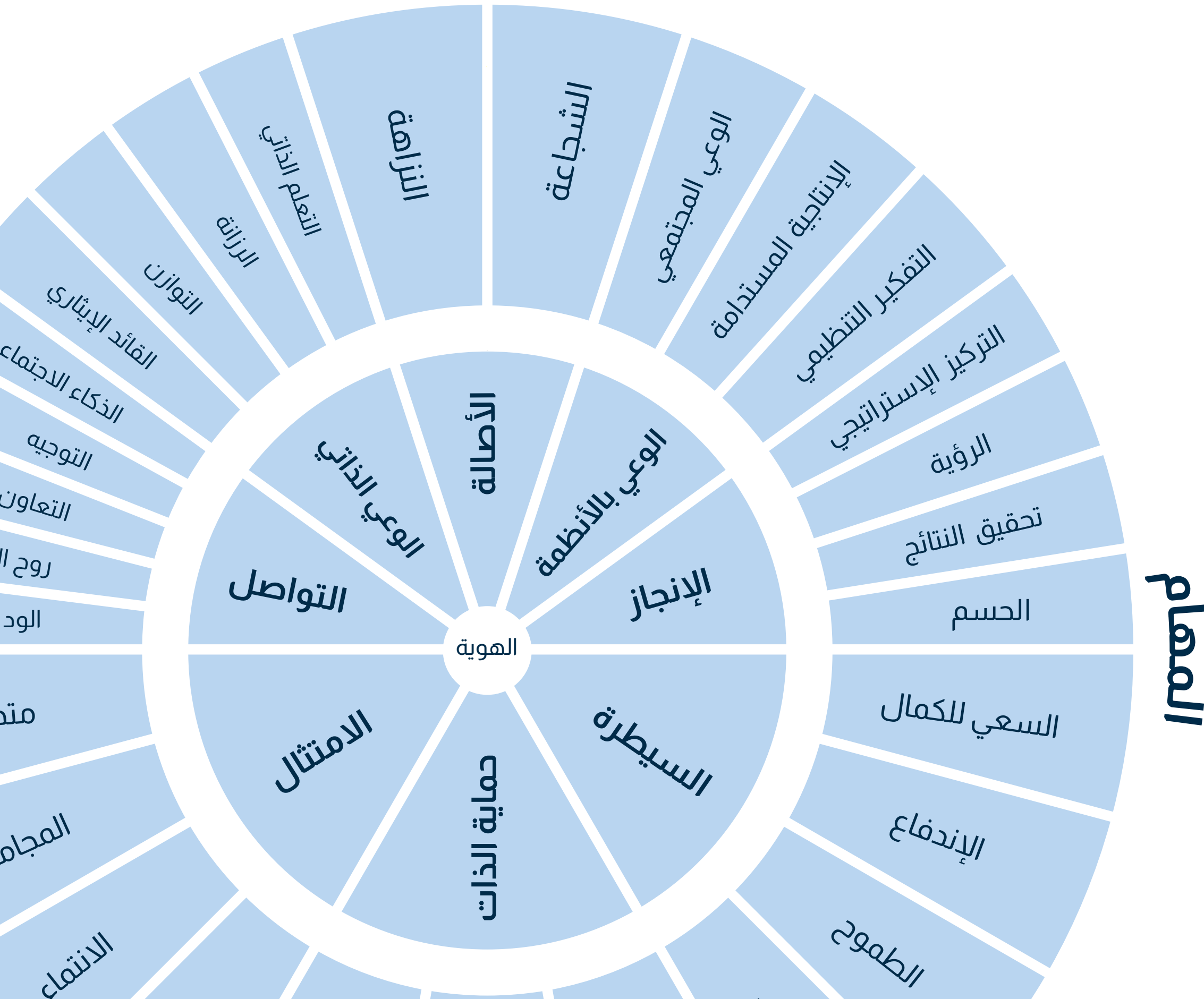


ملف دائرة القيادة

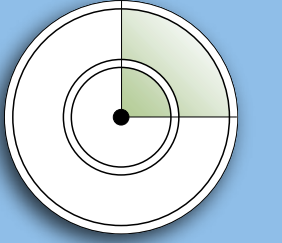


ملف دائرة القيادة

من أجل استيعاب الرسم البياني للملف , يرجى قراءة الخطوات التالية:

1 دائرة بداخل دائرة

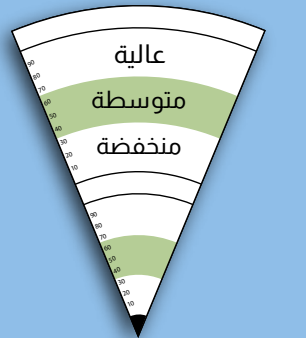
الدائرة الخارجية تعرض النتائج لكل من الأبعاد الـ 29 التي يقوم بقياسها ملف دائرة القيادة. نتائج الأبعاد الثمانية الداخلية للدائرة تمثل تلخيص للأبعاد الخارجية.



مكان الأبعاد في الدائرة يوضح العلاقات ما بين الأبعاد وبعضها. الأبعاد المتجاورة توضح سلوكيات متنسقة بشكل إيجابي. والأبعاد المقابلة لبعضها على جهات مختلفة من الدائرة هي سلوكيات متعارضة متنسقة بشكل عكسي.

2 النسب المئوية

كل النتائج يتم عرضها كدرجات مئوية مقارنة بالمقاييس العالمية. الدرجات العالية هي الأعلى من 66%. والدرجات المنخفضة هي الأقل من 33%.



3 مفتاح الرسم

تقييم ذاتي
تقييم الآخرين

2 الأبعاد الموجزة

بالإضافة لكل الأبعاد الموجودة في الدائرة الخارجية والداخلية , الموازين المستطيلة الموجودة حول الدائرة هدفها ربط كل شيء , فهي توفر معايير موجزة ومفيدة , كما توضح أنماط رئيسية في البيانات

الميزان الخلاق الإنفعالي يعكس درجة التوازن ما بين الأبعاد الخلاقة والأبعاد الإنفعالية. النتائج المئوية تعطي القائد فكرة عن كم الطاقة التي يبذلها في السلوكيات الخلاقة مقابل الميول الإنفعالية , مقارنة بالقادة الآخرين. وتشير إلى أي مصدر خلاق أو إنفعالي. كما تشير إلى أي درجة يتم تحديد مفهوم الذات والتحفيز الداخلي عن طريق توقعات خارجية أو قواعد أو ظروف.

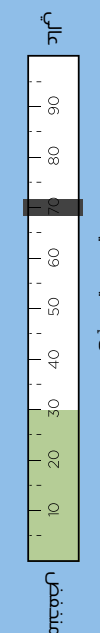
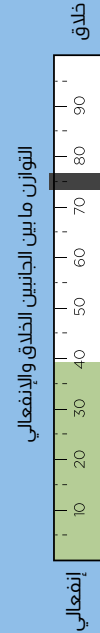
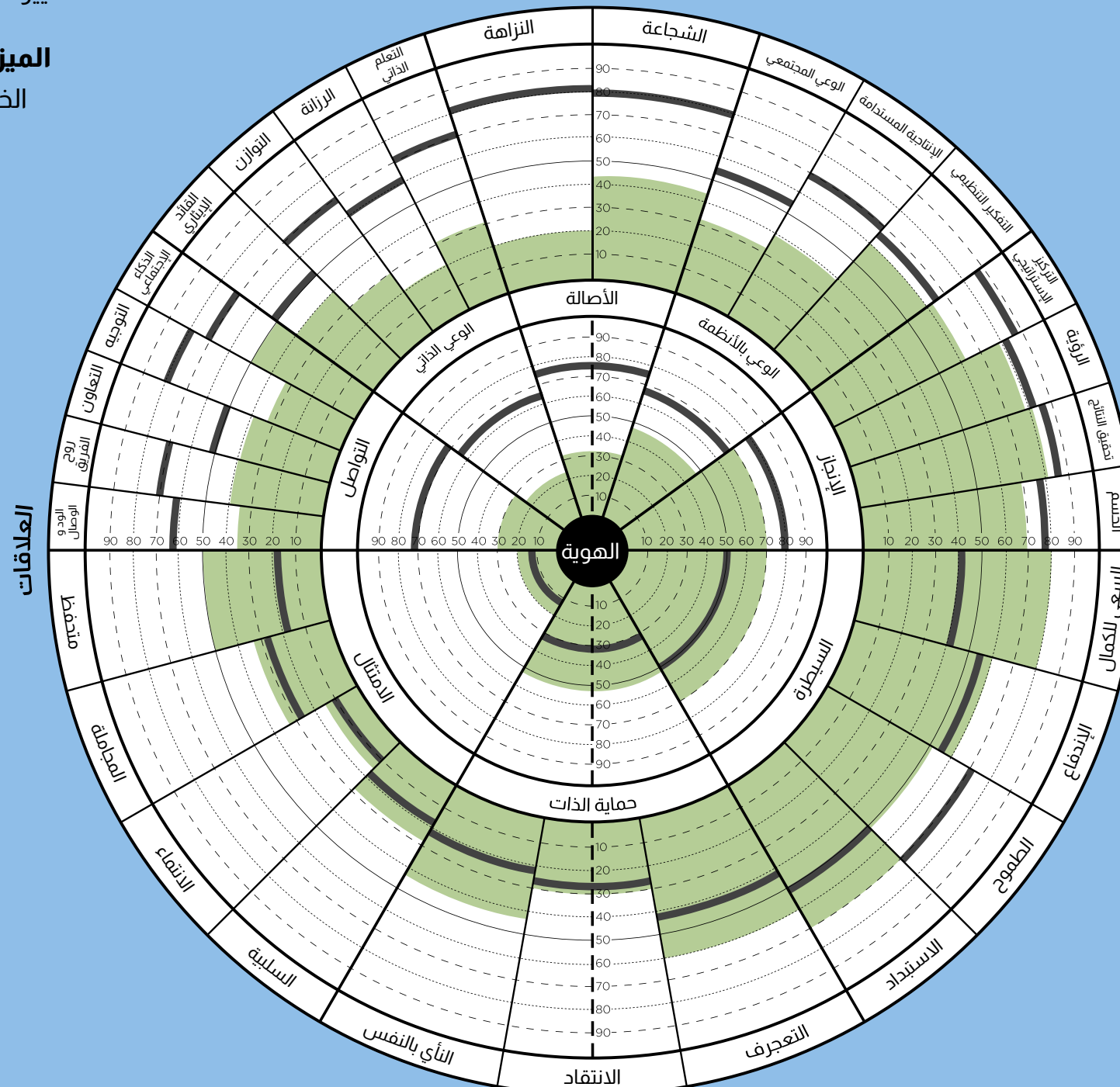
ميزان العلاقات والمهام يعمل على قياس التوازن الذي يظهره القائد ما بين كفاءات التواصل والإنجاز. وهو مقياس للتطور أو التراجع في معادلة القيادة (التي تصنع قيادة جيدة).

استغلال إمكانات القيادة هو معيار جوهري يقارن النتيجة الكاملة للأبعاد مع قادة آخرين قاموا بخوض الاستطلاع. فهو يحلل الدرجات العالية والمنخفضة ليجيب على السؤال "أذن كيف كان أدائي؟"

معياري فعالية القيادة يعمل على قياس فعالية القائد بشكل مجمل. أظهرت الأبحاث أنه مرتبط بنتائج العمل بشكل ملحوظ. فهو يعطي القائد فكرة عامة عن كيف يتم توظيف كل ما بالأعلى لتحقيق الفعالية.



الجانب الخلاق



استيعاب الملف الشخصي البياني الخاص بك

يتم تقديم الملف الشخصي لدائرة القيادة - نسخة المدير ضمن رسم بياني شامل؛ حيث تعرض الدائرة الداخلية ثمانية أبعاد تمثل كل منها نتيجة موجزة للأبعاد في الدائرة الخارجية. ويُعدّ استيعاب الدائرة المفتاح الرئيسي لدمج كل المعلومات التي يتضمنها استطلاع القيادة الخاص بك.

ماذا تعني الأرقام؟ تعرض كل المستويات نتيجة محتسبة استناداً إلى مقياس النسبة المئوية؛ أي طريقة مقارنة مقارنة بمجموعة كبيرة من المدراء الآخرين الذين استخدموا هذا الاستبيان. وتكون الدرجات المتدنية قريبة من وسط الدائرة بينما تظهر الدرجات العالية بعيدة عنها.

كيف يمكنني تحديد ما إذا كانت الدرجة عالية أو متدنية؟ تُعتبر الدرجات التي تتخطى نسبة 66% عالية، بينما تلك التي تقل عن 33% تعتبر متدنية. وتشير أي درجات تتراوح بين 33% و 66% إلى أنه يتعين عليك التفكير قليلاً حول الجوانب ذات الأوصاف العالية والمنخفضة أيضاً التي تنطبق عليك.

ما الذي تقيسه هذه الأبعاد؟ يرد تعريف الأبعاد موضوع قياس ملفك الشخصي أدناه، يتبعه وصف أكثر تفصيلاً.

تعريفات الأبعاد

تقيس **كفاءات القيادة الخلاقة** والسلوكيات الأساسية والافتراضات الداخلية التي تفضي إلى مستوى عال من الوفاء بالالتزامات وتحقيق الإنجازات على صعيد القيادة.

ويقاس بعد **التواصل** قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة تبرز أفضل ما في الناس والمجموعات والمنظمات. وهو يتألف من الكفاءات التالية:

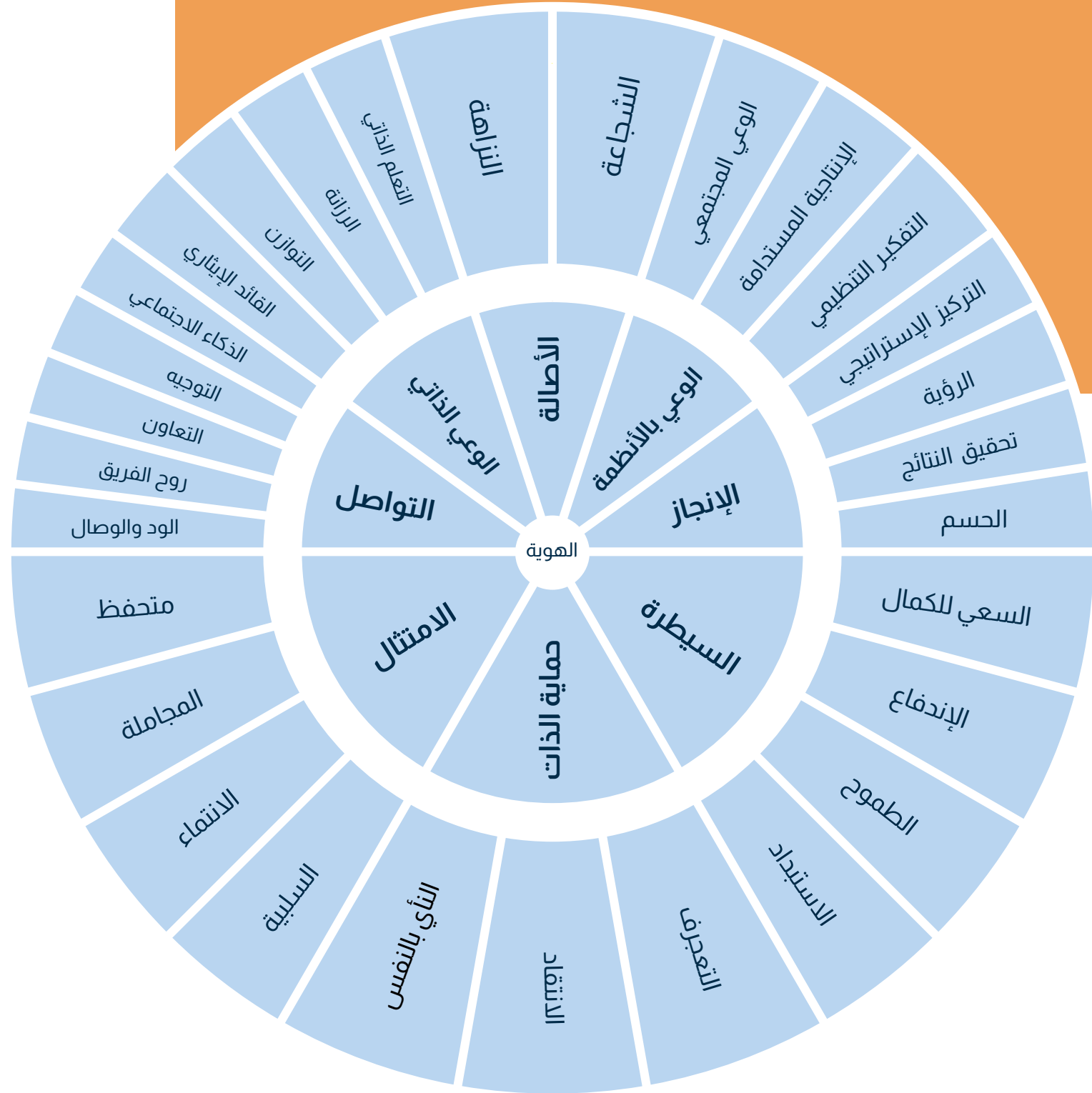
- **الود والوصول** الذي يقيس اهتمامك وقدرتك على بناء علاقات تتسم بالود والمحبة.
- **روح الفريق** التي تقيس قدرتك على تعزيز العمل الجماعي العالي الأداء بين أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إدارتك في أرجاء المؤسسة وضمن الفرق التي تشارك فيها على حد سواء.
- **التعاون** يقوم بقياس درجة مشاركتك للآخرين بشكل يسمح لجميع الأطراف بإيجاد نقاط مشتركة في حالات الخلاف، و الوصول إلى اتفاقات مرضية للجميع، و تطوير التناغم ما بينهم، و صنع نتائج تعد مكسب للجميع
- **التوجيه** التي تقيس قدرتك على تطوير الآخرين من خلال التوجيه، والمحافظة على علاقات تعزز النمو، ومساعدة الناس على النمو، وكذلك التطور على الصعيدين الشخصي والمهني.
- **الذكاء الاجتماعي** يقوم بقياس فعالية معاملاتك مع الآخرين، من حيث قدرتك على الأنصت، خوض النزاعات و الجدل، و كيف تتعامل مع مشاعر الآخرين و كيفية تحكّمك بمشاعرك.

الكفاءات الخلاقة

الميول الإنفعالية

العلاقات

المهام





يقوم بعد **الوعي الذاتي** بقياس توجهك في التطور المهني و الشخصي المستمر، بالإضافة إلى درجة تعبيرك عن الوعي الذاتي بداخلك من خلال القيادة عالية النزاهة و هو ينقسم إلى الكفاءات التالية:

- **القائد الإيثاري** تقوم بقياس مدى سعيك وراء تقديم المساعدة بدلا من خدمة مصالحك، فتقوم بتقييم درجة عالية من الوعي الذاتي حيث تتقلص الحاجة للفخر و نسب الفضل للطموحات الشخصية، و تزداد أهمية تحقيق النتائج في العلاقات التي تقوم على التعاون و تخدم الصالح العام
- **التوازن** التي تقيس قدرتك، وسط التوترات المتضاربة للحياة الحديثة، على الحفاظ على توازن سليم بين العمل والعائلة النشاط والتفكير وبين العمل والترفيه.
- **الرزانة** التي تقيس قدرتك، وسط حالات الخلاف والتوتر العالي، على الحفاظ على الرزانة والتركيز وكذلك على وجهة نظر هادئة ومحددة الهدف
- **التعلم الذاتي** تقوم بتقدير اهتمامك بالمعرفة و الأستمرار بالتعلم، و مدى اهتمامك بالنمو على المستوى الشخصي و المهني

يقيس **الإنجاز** مدى قدرتك على تقديم القيادة التي تتسم بالرؤية الصائبة والموثوقية والإنجاز العالي. وهو يتألف من الكفاءات التالية:

- **التركيز الإستراتيجي** الذي يقيس درجة تفكيرك بطريقة إستراتيجية.
- **الرؤية** التي تقيس مدى قدرتك على التواصل بشكل واضح والالتزام بطريقة نموذجية بهدفك ورؤيتك.
- **تحقيق النتائج** التي تقيس مدى تركيز توجهك على تحقيق الهدف وامتلاك سجل حافل من إنجاز الأهداف والأداء العالي.
- **الحسم** التي تقيس قدرتك على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وإلى أي مدى تشعر بالارتياح في المضي قدما وسط حالات عدم اليقين.

يقوم بعد **الأصالة** بقياس مدى التزامك بمجموعة القيم والمبادئ التي تتبناها؛ أي إلى أي مدى يمكن الوثوق بأن «أفعالك توافق أقوالك».

- **النزاهة** تعمل على قياس مدى التزامك بمبادئك وقيمك؛ وهل يمكن القول بأن أفعالك تتماشى مع أقوالك
- **الشجاعة** التي تقيس استعدادك لاتخاذ مواقف صعبة، وطرح «المواضيع غير القابلة للنقاش» (القضايا الخطرة التي تتجنب المجموعة مناقشتها)، والتعامل علنا مع مشاكل العلاقة الصعبة.

بعد **الوعي بالأنظمة** يقوم بقياس درجة وعيك و تركيزك تجاه التطوير و الصالح العام (العلاقة الرمزية ما بين الصالح العام للمجتمع و مصالح المؤسسة) و يتكون من:

- **الوعي المجتمعي** تقوم بقياس الطبيعة الخدمية التي تتبع منها قيادتك، و كذلك تقيس مدى الصلة ما بين ذاتك و خدمتك للمجتمع و الصالح العام
 - **الأنتاجية المستدامة** تقوم بقياس قدرتك على تحقيق الأهداف بطريقة تحافظ أو تطور من فعالية المؤسسة على المدى الطويل
 - **التفكير التنظيمي** تقوم بقياس قدرتك على التفكير و العمل بشكل منهجي و رؤية منظمة، و مدى تفكيرك في الصالح العام على المدى الطويل حين تتخذ قراراتك
- تعكس **أساليب القيادة الإنفعالية** المعتقدات الداخلية التي تحد من الفعالية والتعبير الصادق والقيادة المتمكنة. يقيس **إعداد السيطرة** مدى تقييمك لذاتك من خلال تنفيذ المهام والإنجازات الشخصية. وهو يتألف من الكفاءات التالية:
- **السعي للكمال** وهو مقياس حاجتك إلى تحقيق نتائج سليمة وتقديم أداء يتسم بمعايير عالية من أجل الشعور بالأمان وبقيمتك ومكانتك كشخص.
 - **الإندفاع** يقوم بقياس مدى كونك مندفع بقدر يفوق قدرتك

المعايير الموجزة

- **الطموح** الذي يقيس إلى أي مدى تحتاج إلى التقدم والارتقاء في المنظمة وأن تكون أفضل من غيرك.
- **الاستبداد** الذي يقيس ميلك لأن تكون متشددًا وعدوانيًا ومسيطرًا.

يقيس بُعد **حماية الذات** الاعتقاد بأنه يمكنك حماية نفسك وبناء شعور بالقيمة من خلال الانسحاب والبقاء بعيداً والتخفي والانعزال والتصرف بسخرية وفوقية و/أو عقلانية. وهو يتألف من الكفاءات التالية:

- **التعجرف** التي تقيس ميلك لإظهار غرور - وهو سلوك يحمل فوقية، وغروراً وأنانية.
- **الانتقاد** وهو مقياس لميلك إلى انتقاد موقف ناقد ومشكك وساخر بعض الشيء.
- **النأي بالنفس** وهو مقياس لميلك إلى بناء مكانة ذاتية وشعور بالأمان من خلال الانسحاب والتصرف بفوقية والانعزال والابتعاد عاطفياً واعتبار نفسك مترفعاً عن المشاكل

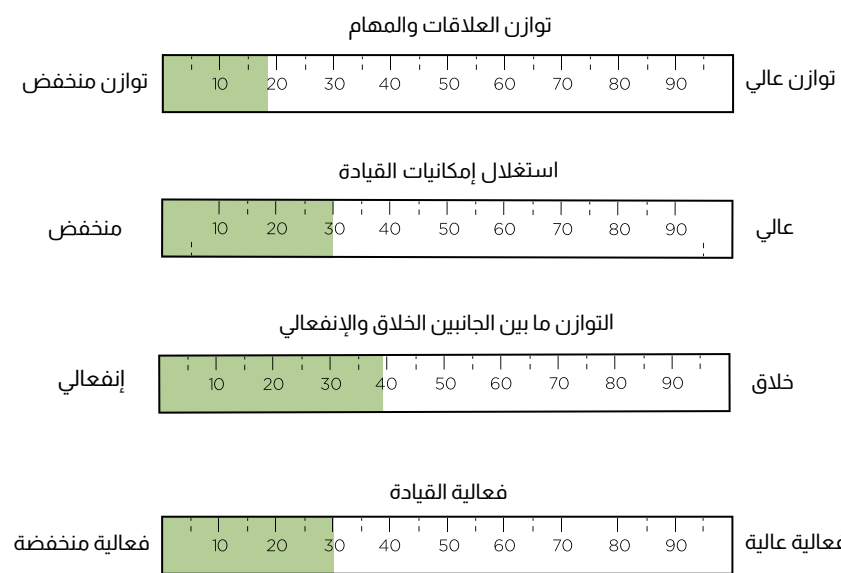
يقيس بُعد **الامتثال** مدى شعورك بقيمة ذاتك وبالأمان عن طريق الامتثال لتوقعات و رغبات الآخرين بدلاً من التصرف على سجيبتك و رغباتك أنت , وهو يتألف من الكفاءات التالية:

- **السلبية** التي تقيس إلى أي مدى تتخلى عن صلاحياتك للآخرين وتستسلم للظروف الخارجة عن سيطرتك.
- **الانتماء** التي تقيس حاجتك إلى الالتزام بالقواعد واتباعها وتلبية توقعات من هم في السلطة.
- **المجاملة** التي تقيس حاجتك للسعي وراء دعم الآخرين والحصول على موافقتهم من أجل الشعور بالأمان وبقيمتك ومكانتك كشخص

• **متحفظ** الذي يعمل على قياس مدى تحفظك في تفكيرك و تصرفاتك و أتباعك للتعليمات, و أمثالك لقوانين المؤسسة التي تتبعها

تهدف الأبعاد التالية إلى ربط الأشياء بعضها ببعض. وهي تلخص كل ما سبق ذكره في عدد قليل من المعايير المفيدة.

- **المقياس الإنفعالي - الخلاق** يعكس درجة التوازن بين الأبعاد الخلاقة والإنفعالية. تسمح لك النتيجة المحتسبة استناداً إلى مقياس النسبة المئوية بمقارنة نفسك مع المدراء الآخرين في ما يتعلق بالجهد الذي تبذله في السلوك الانقيادي مقابل السلوك الخلاق. ويظهر إلى أي مدى تتبع قيادتك وعلاقاتك وسلوكياتك الموجهة نحو الهدف من التوجه الخلاق أو الإنفعالي. ويشير أيضا إلى أي مدى يصدر مفهوم الذات والدافع الداخلي من داخلك أو تحدهما التوقعات الخارجية أو القواعد أو الشروط. ويسفر عن التوازن الجيد درجات عالية محتسبة وفق مقياس النسبة المئوية.
- **ميزان العلاقات - المهام** يقيس درجة التوازن الذي تظهره بين كفاءات الإنجاز وكفاءات العلاقات. إنه مقياس للتطور المفرط أو المتدني أو المتوازن لأي من نصفي المعادلة (سواء النصف المتعلق بالأشخاص أو ذلك المتعلق بالمهام) الذي يؤدي إلى قيادة عظيمة. ويسفر عن التوازن الجيد درجات عالية محتسبة وفق مقياس النسبة المئوية.
- **استغلال إمكانيات القيادة** هو مقياس المحصلة النهائية. فهو يأخذ في الحسبان كل الأبعاد التي تم قياسها أعلاه ويقارن الدرجة الإجمالية مع درجات المدراء الآخرين الذين خضعوا لهذا الاستبيان. ويبحث في كل الدرجات العالية والمتدنية في دائرتك لتقييم ما حققته من إمكانياتك القيادية.
- **فعالية القيادة** تعمل على قياس مستواك المدرك من الفعالية الشاملة كقائد. أظهرت الأبحاث أنها ترتبط بنتائج العمل بشكل ملحوظ وهي مقياس موجز ووسيلة للإجابة عن السؤال التالي "إذا، في نهاية المطاف، كيف كان أدائي؟".



التفاعلات ضمن ملفك الشخصي

إن الدائرة منظمة بهدف مساعدتك على فهم العلاقات المتبادلة بين كل الأبعاد. (يتم وصف هذه التفاعلات بشكل موجز في هذا التقرير وسيتم تفصيلها في مواصفات البعد اللاحقة الأكثر شمولية).

تميل الأبعاد المتعاكسة في الملف الشخصي إلى أن تكون أنماطاً سلوكية وافتراضات داخلية متعارضة. على سبيل المثال، **الامتثال** هو عكس **الإنجاز**، **فالامتثال** يميل إلى الحد من الجانب الخلاق والموثوقية إذ يكون الشخص قلقاً للغاية من وجود آخرين مثله. ونتيجة لذلك، تضعف القرارات والعديد من الصفات الأخرى التي تؤدي إلى **الإنجاز**. وبعبارة أخرى، تسفر درجات **الامتثال** العالية عادة عن درجات **إنجاز** أكثر انخفاضاً.

ويظهر هذا «التعارض» نفسه في الملف الشخصي بأكمله. فدرجات **السيطرة** العالية تميل إلى إنتاج درجات أكثر انخفاضاً في مهارات **التواصل**. وترتبط درجات **حماية الذات** العالية بدرجات أكثر انخفاضاً في **الوعي الذاتي والأصالة والوعي بالأنظمة**.

مع دراسة الأنماط المرتفعة والمتدنية، يمكنك أن تلاحظ على الفور كيفية تفاعل الأبعاد المختلفة. فضلاً عن ذلك، تم تصميم الدائرة كشبكة رباعية الأبعاد.

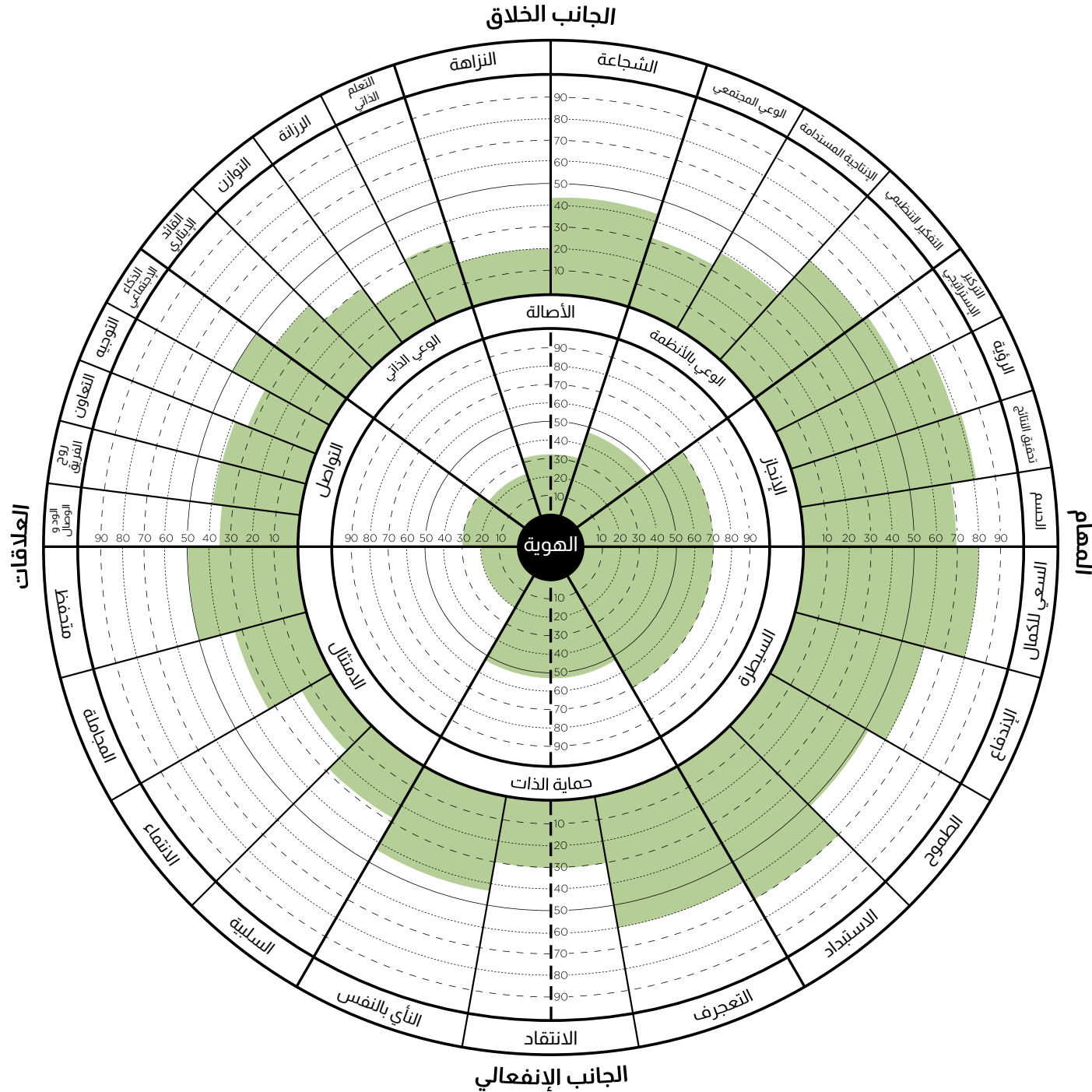
يظهر النصف العلوي من الدائرة الكفاءات **الخلاقة** التي تساهم في فعاليتك. ويظهر النصف السفلي من الدائرة الافتراضات **الإنفعالية** التي تحد من فعاليتك. وترتبط الدرجات الأعلى في النصف السفلي من الدائرة بالدرجات الأضعف في النصف العلوي، وذلك لأن الافتراضات الانقيادية التي تحد من الفعالية تميل إلى تقليص كافة الكفاءات الخلاقة.

يتعلق النصف الأيمن من الدائرة بالمهام (إنجاز المهمة بشكل خلاق وفعال). ويتعلق النصف الأيسر من الدائرة بطبيعة علاقاتك مع الناس والمجموعات. ويكمن الهدف هنا ببلوغ توازن جيد يسمح لك بتحقيق النتائج وتطوير الناس في آن واحد.

ويتم تلخيص التفاعل بين النصف العلوي والسفلي من الدائرة في نتيجة المقياس الخلاق - الإنفعالي. ويتم تلخيص التفاعل بين النصفين الأيمن والأيسر من الدائرة في نتيجة ميزان العلاقات - المهام. وفي ما يلي معنى هذه النتائج:

- **الميزان الخلاق - الإنفعالي** درجة التوازن بين الأبعاد الخلاقة والأبعاد الإنفعالية.
- **ميزان العلاقات - المهام** درجة التوازن التي تظهرها بين كفاءات العلاقة وكفاءات الإنجاز.
- **استغلال إمكانيات للقيادة** هو مقياس المحصلة النهائية للنتائج الإجمالية.
- **فعالية القيادة** تقيس مستواك المدرك من الفعالية الشاملة كقائد.

تقدم الصفحات التالية وصفاً أكثر تعمقاً لكل الأبعاد المشار إليها أعلاه



بعد التواصل

يقيس بُعد التواصل قدرتك على التواصل مع الآخرين بطريقة تُبرز أفضل ما في الناس والمجموعات والمنظمات. وفيما يلي ملخص لما تشير إليه نتائج بعد التواصل

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تميل بطبيعتك إلى مساعدة الآخرين في تحقيق إمكاناتهم من خلال التطوير الفردي والجماعي. ومن خلال توفير مناخ داعم، أنت تلهم الآخرين بالعمل بجد والتطور. أنت تقبل الآخرين كما هم، وتمدهم بالتقدير الإيجابي غير المشروط. تقوم ببناء علاقات وثيقة وتحافظ عليها. تقدر الود والانفتاح والاهتمام والدعم. تتمتع بقدرات قوية على التواصل والتعامل مع الآخرين. وتقوم ببناء علاقات تعاونية وتنسيقية ومجزية للطرفين. وتشكل عضو فريق ومدرب ممتاز.

ينجح الأشخاص في ظل قيادتك. وبصفتك قائداً، أنت بطبيعتك مطور للفريق والأفراد. وعلى عكس الامتثال، لا يمثل التواصل شكلاً ضعيفاً من أشكال الإدارة. أنت قادر تماماً على مواجهة الآخرين وتحديهم. وتستطيع القيام بذلك بحيث تجعل المسألة هي موضوع التحدي وليس الشخص بحد ذاته. لذلك، على الرغم من أنك قد توجه ملاحظات قاسية إلى الناس، إلا أنهم يشعرون بأنهم يحظون بالدعم كأفراد.

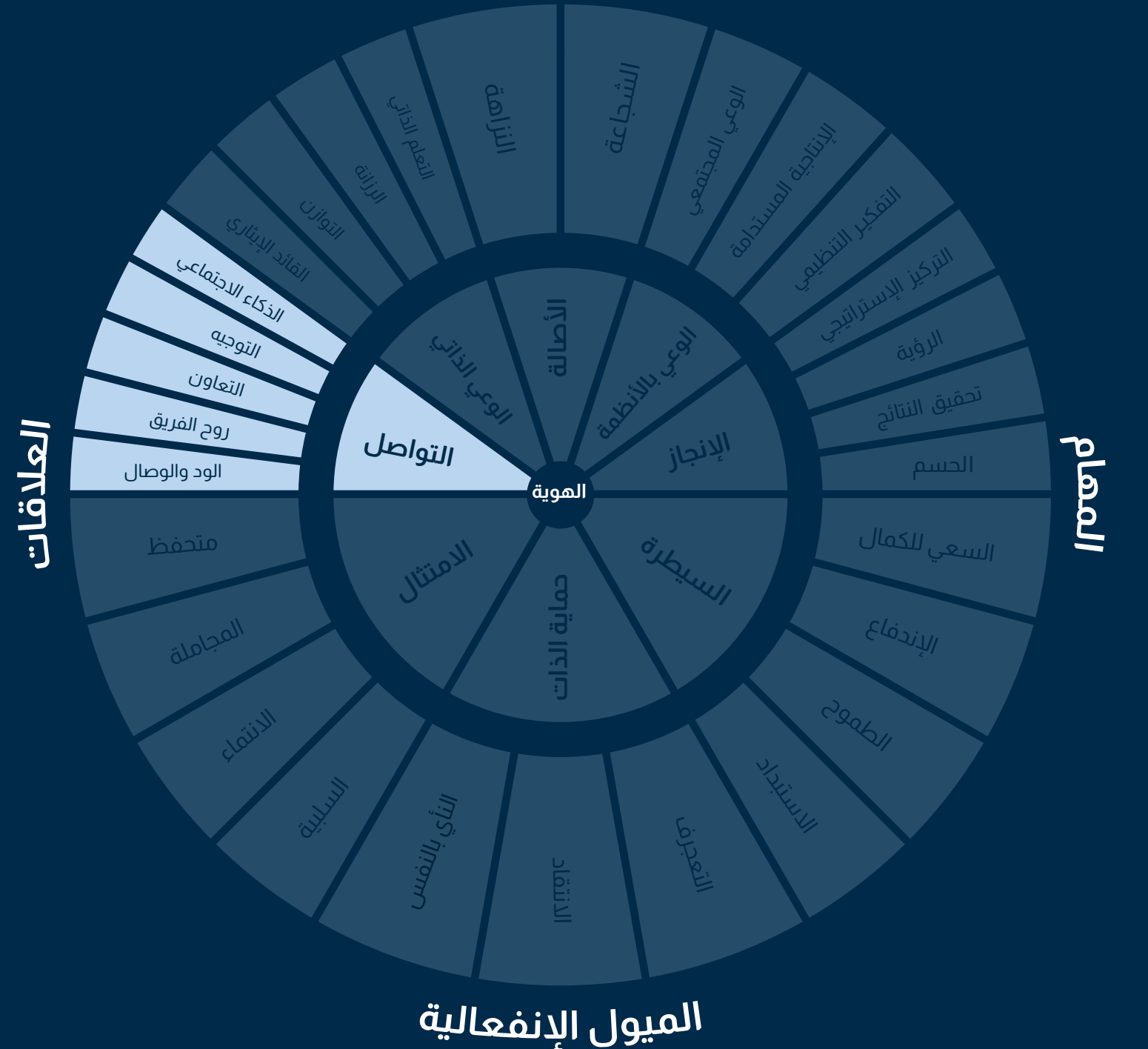
أنت تميل إلى تطوير علاقات، وتلجأ إلى المحبة والدعم ليس كإستراتيجية للحصول على إعجاب الآخرين (كما يظهر من نتيجة الامتثال العالية)، بل لأن الاهتمام بالآخرين ودعمهم هما صفتان تعبران عن شخصيتك. كما أنك تفرح وتشعر بالرضا لكونك جزءاً من تطور شخص أو فريق. ولاستطاعتك أن تدعم نمو الآخرين وفعاليتهم، تؤمن بأن النتائج والعلاقات ومعدلات الرضا ستكون أفضل.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد نظرتك لنفسك وعلاقتك بالعالم. وغالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة ببعد التواصل ما يلي:

- أنا أستحق التقدير سواء كان الناس يوافقون علي أم لا
- الناس قادرين وجديرون بالثقة
- أنا أدمع الآخرين كما هم من دون قيد أو شرط
- أنا أبرز أفضل ما في الناس
- أنا أهتم بالناس من أجلهم ولما يخدم مصالحهم، وليس كوسيلة للحصول على شيء منهم في المقابل
- يتمتع الناس بإمكانيات غير محدودة
- تطوير الأفراد ينعكس إيجاباً على الأعمال

الكفاءات الخلاقة



السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات المرتبطة ببعده التواصل ما يلي:

- تعزيز مستويات عالية من التحفيز للعمل الجماعي
- تعزيز الحوار المنفتح ضمن الفريق
- معالجة القضايا التي تعيق أداء الفريق بشكل مباشر
- بناء علاقات جيدة وثقة عالية
- احترام الرأي الآخر حتى لو كنت لا توافق عليه
- التصرف كنموذج يحتذى به في طريقة التواصل المنفتح
- مساعدة الناس على التعلّم والتطور والتغيير
- العمل كمدرّب ومرشد فعال
- مساءلة الآخرين لتحديد الأهداف وتحقيقها
- التحدث بانفتاح في حضور «المسؤولين»
- الاستماع إلى المرؤوسين والتعلّم منهم

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد التواصل ضمن النطاق المتوسط، فأنت تميل إذاً إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضاً أن تكون محدوداً بسبب بعض الأبعاد الإنفعالية وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم «إذا كانت درجاتك متدنية» الموجود بالأسفل. سيتعين عليك القراءة والتأمل في معنى الدرجات العالية والمتدنية على السواء لاكتشاف الجوانب التي تمتلك في كل منها.

إذا كانت درجاتك متدنية

قد يكون لحصولك على درجة متدنية في بُعد التواصل انعكاسات خطيرة على قدراتك القيادية. إن القادة الأكثر نجاحاً يحصلون على درجة عالية هنا. الرجاء الاطلاع على أي نتائج عالية في الجانب الإنفعالي لاكتشاف كيف أن الافتراضات الداخلية الخاصة بك قد تكون مصدر إعاقة لقدراتك في التواصل.

إذا حصلت على درجة متدنية، فذلك يعني أنك دون المستوى في الأداء في هذا البعد. وتشمل السلوكيات المرتبطة بالدرجات المتدنية في بُعد التواصل ما يلي:

- تجنب مشاركة المشاعر الإيجابية التي تكنها للآخرين
- الحفاظ على مسافة في العلاقات

- إبداء انتقادات أكثر من الثناء
- السيطرة على المحادثات أو مقاطعة الآخرين
- الغضب أو اتّخاذ موقف دفاعي عندما يختلف الناس معك في الرأي
- إلقاء اللوم على الآخرين في مشاكلك والتوقّع منهم أن يقوموا بمعظم التغيير
- الانسحاب من الخلاف
- اتّخاذ الكثير من القرارات بنفسك أو الإفراط في التوجيه
- عدم تفويض الكثير من المهام
- تجنب المناقشات الصعبة بشأن الأداء

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للدرجات المتدنية في هذا البُعد أن تكون مرتبطة بالدرجات المتدنية في كل المجال الخلاق. تعيق الدرجات المتدنية في بُعد التواصل تحقيق إنجازات وتأتى من مستوى وعي الذات المنخفض. ونتيجة لذلك، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البُعد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات الخلاقة. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بدرجات عالية في الجانب الإنفعالي. وتميل الدرجات الإنفعالية العالية إلى تقييد أو الحد من قدرتك على بناء علاقات تمتاز بالثقة والصدق وتقديم الدعم غير المشروط وتمكين الأفراد والمجموعات. تنشأ هذه القيود من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحب والشعور بالرفض والاستبعاد والوحدة وعدم الحماية.

الود والوصال

يقيس بُعد الود والوصال اهتمامك وقدرتك على بناء علاقات دافئة ووديّة.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا قمت بدراسة أي مجموعة من الأفراد من ذوي الأداء العالي، ستجد أنهم يهتمون حقاً ببعضهم البعض. عندما لا يحب الناس بعضهم البعض أو يحافظون على علاقات غير شخصية بينهم، فهم ببساطة لا يعملون بشكل جيد معاً مثل أولئك الذين يمكنهم أن يقيموا علاقات مهنيّة وشخصيّة عميقة.

في حال الحصول على درجات عالية في بُعد الود والوصال، فذلك يعني أنّك تهتم حقاً بالآخرين. ويشعر الناس بالدعم في وجودك لأنّك منفتح في إقامة علاقات ذات جودة عالية تتميز بالثقة والود. أنت تميل لقبول الآخرين كما هم وتظهر لهم التقدير الإيجابي غير المشروط. أنت على استعداد لتبادل نقاط القوة والضعف والآمال والمخاوف حتى ولو كانت آثارها مضرّة لك. ويميل الآخرون لمنحك الثقة استناداً إلى الجوانب الإنسانية نفسها التي يتمنّعون بها.

- تثق بالآخرين؟
- تظهر وجهك الحقيقي أم الوجه الجاد للناس؟

عادة ما تعني الدرجات المتدنية في بُعد الود والوصال أنك تحمي نفسك من مخاطر الاقتراب من شخص ما. إنها وسيلة لإنشاء أو حماية قيمتك الذاتية و/أو أمنك الذاتي. يمكنك البحث عن أي درجات عالية في الأبعاد الانقيادية في هذا الاستبيان قد تكون السبب في هذه المسألة.

روح الفريق

يقيس بُعد روح الفريق قدرتك على تعزيز العمل الجماعي العالي الأداء بين أعضاء الفريق الذين يعملون مباشرة تحت إدارتك، في أرجاء المنظمة وضمن الفرق التي تشارك فيها.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تقود وتشارك ضمن مجموعات بطريقة تعزز مستويات عالية من العمل الجماعي والتعاون وروح المشاركة والتأزر وتتسع هذه القدرة لتؤثر بشكل إيجابي على الجهود التعاونية التي تظهر في العمل.

على الأرجح إن الأشخاص الذين يعملون مباشرة تحت إدارتك يعتبرون نوعية العمل الجماعي بمثابة جانب إيجابي للغاية في وظائفهم وتساهم إلى حد كبير في نجاح المجموعة. تمهد قيادتك الطريق لذلك وتمثل قدوة للآخرين. وتشير الدرجات العالية في هذا البُعد إلى أنك تستخدم بعض المؤهلات التالية:

- تخلق مناخ إيجابي يدعم الناس في بذل قصارى جهودهم
- تعزز مستويات عالية من التحفيز للعمل الجماعي
- تأخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار
- تعزز الحوار الصادق المنفتح ضمن الفريق
- ترى النجاح من حيث نجاح الفريق بكامله - وليس الأفراد الناجحين
- تفهم ديناميكيات الجماعة وتستوعبها
- تتعامل بشكل فعال مع جميع الأعراق والطبقات والأعمار و الأجناس
- تعالج على الفور القضايا التي تعيق أداء الفريق
- تشارك القيادة بين أعضاء الفريق
- تعمل على إيجاد نقاط مشتركة وحلول تصب في مصلحة كافة الأطراف
- أنت لاعب فريق تعاوني، ولكنك لست شخصاً يقول «نعم» لكل شيء

إذا حصلت على درجة عالية في بُعد الود والوصال، فذلك يعني أنك:

- تهتم حقاً بالآخرين وبإقامة علاقات دافئة ووديّة
- تظهر تعاطفاً مع مخاوف الآخرين وصراعاتهم
- تهتم لشعور الآخرين
- يسعدك لنجاح الآخرين
- تناقش مشاكل الآخرين غير المرتبطة بالعمل
- متعاطف مع الآخرين
- تقر بأخطائك ونقاط ضعفك
- منفتح بخصوص مشاعرك
- تقيم علاقات دافئة وحقيقية
- تتواصل بعمق مع الآخرين
- ترغب حقاً في التعرف على الأشخاص
- تواجه الآخرين بشكل داعم

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا حصلت على درجة متدنية في بُعد الود والوصال، فذلك لا يعني عادةً أنك لا تهتم بالآخرين. قليلون جداً الناس الذين لا يهتمون بصدق بالآخرين. وغالباً ما تعني الدرجات المتدنية في هذا البُعد أنك تحافظ على مسافة آمنة من الناس وتتوخى الحذر لحماية نفسك. وبهذه الطريقة، تبقى محمياً.

يتراوح نطاق السلوكيات الذي ينتج عندما تكون درجات بُعد الود والوصال متدنية بين الحفاظ على علاقات تقنية/مهنية بحتة إلى التحلي بصفات باردة وعدم الشعور. وفي حين يمكن لهذه الإستراتيجية حمايتك في العلاقات، إلا أن تكلفتها باهظة. أولاً، تؤدي إلى أداء تنظيمي منخفض؛ إذ يميل الناس عادةً إلى العمل بجد وفعالية أكبر عندما تكون علاقاتهم وديّة بصدق. ثانياً، تشير البحوث إلى أن العلاقات الوديّة تحد من التوتر وتعزز الصحة والرفاه. لذلك، فإنّه من الأفضل لك التمعن بما يمنعك من إقامة علاقات عميقة ووديّة أكثر. فهل:

- تحافظ على المحادثات في إطار مهذب أم تقني أم فكري؟
- تمتنع عن مناقشة شعورك؟
- تشارك المشاعر الإيجابية التي تكنها تجاه الآخرين؟
- تخبر الآخرين متى اعتقدت أنهم يقومون بعمل جيّد؟
- تشارك في محادثات شخصيّة وغير مرتبطة بالعمل؟
- تحافظ على مسافة في العلاقات؟
- تقدم النقد أكثر من الثناء؟

التعاون

يقوم بعد التعاون بقياس مدى تعاونك مع الآخرين بشكل يسمح للأطراف المشاركة باكتشاف نقاط مشتركة في حالات الخلاف، والتوصل إلى اتفاقيات مفيدة لجميع الأطراف، وتطوير التناغم والتوصل إلى حلول تشكل مكسب للطرفين.

إذا كانت درجاتك عالية

حصولك على درجات عالية في بعد التعاون يعني أنك تقوم بالقيادة من خلال توحيد الصفوف، فتعمل على إيجاد نقاط مشتركة من أجل الاتفاق و رؤية موحدة، على الرغم من أنك تعمل في بيئة تنافسية أنت لا تتصرف بشكل تنافسي، بدلا من ذلك أنت تبني الفرق بشكل طبيعي و تنشئ علاقات تعد مكسب للجميع، وتوازن ما بين مصلحتك الشخصية ومصلحة الآخرين، تنصت لوجهة نظر الآخرين و تقدرها حتى إذا اختلفت معهم، كنتيجة لذلك أنت تشجع تبادل الأفكار بشكل صحي، وتبحث عن نقاط التناغم مابين الأفكار المتعارضة وتصنع منها حلول مبتكرة تلبى احتياجات كل الأطراف.

التعاون قدرة في غاية الأهمية وترتبط بقوة بالنجاح في القيادة، القادة الناجحين لديهم القدرة المميزة على اتخاذ مواقف قوية وفي ذات الوقت تقبل الآراء المختلفة معهم، ذلك التقبل يترك لدى الناس شعور جيد تجاه التعامل معك، ويرجع هذا التقبل والانفتاح إلى اعتقاد أن "رأسان (أو أكثر) أفضل من رأس واحد"، أنت تنصت لكي تستوعب وتتأثر، لكي يتغير رأيك، وهذا ما يسمح لك بإيجاد حلول تعد مكسب للطرفين، والتفاوض من أجل للصالح الأفضل لكل الأطراف الموجودة، كما يساعدك على توحيد جميع المشاركين تجاه رؤية موحدة ومبادرات استراتيجية متفق عليها.

الدرجات العالية في بعد التعاون تفترض أنك قد تمتلك بعض من القدرات أدناه، أنت:

- تسعى لإيجاد النقاط المشتركة وتجد حلول تعد مكسب للطرفين.
- عضو فريق متعاون، لكنك لست عضو تابع.
- تشجع التعاون داخل الفريق وما بين الأقسام و بعضها.
- تتفاوض من أجل الصالح الأفضل لجميع الأطراف.
- تصنع علاقات واتفاقيات تعد مكسب للجميع.
- على استعداد لتتولى القيادة، لكنك لا تحتاج إلى ذلك.
- تنصت بشكل جيد لوجهات النظر المعارضة.
- متقبل لآراء الآخرين وتستمع لهم حتى بعد تكوين رأيك بوضوح.
- ترى فرص لتحقيق التناغم حتى عندما لا يراها الآخرون.

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد روح الفريق إلى بعض الاحتمالات. قد يعني ذلك أنك لا تقوم بإدارة فريق أو تشارك في فريق. وقد يعني أنك تفتقر إلى التدريب اللازم لإدارة الفرق بفعالية. كما يمكن أن يعني أنك تتولى القيادة بشكل يعيق العمل الجماعي.

إن القدرة على تعزيز العمل الجماعي هي مهارة عالية التخصص. وغالبًا ما تتم ترقية العديد من المدراء بفضل نجاحاتهم الفردية. ويكون العديد من أصحاب المشاريع ناجحين بفضل إبداعهم الفردي وموهبتهم. و يترافق مع النمو والنجاح والترقية حالات أكثر تعقيداً وصعوبة، وبالتالي، الحاجة إلى الاستفادة بشكل خلاق من الذكاء الجماعي للآخرين. وإذا استمرت في القيادة بواسطة مجموعة السلوكيات التي جعلتك ناجح كفرد ، فمن المرجح أن يحبط أسلوب قيادتك قدرة المجموعة على تحقيق النجاح. وتشير الدرجات المتدنية هنا بشكل كبير إلى هذا الاحتمال.

يمكن أن تكون الأسباب التي تدفع بشخص ما إلى منع العمل الجماعي كثيرة. يمكن للفرد الحد من فعالية الفريق من خلال الإفراط في السيطرة أو عدم فرض ما يكفي من السيطرة. يمكنك إلقاء نظرة على القائمة أدناه: فربما تقوم ببعض مما يلي.

هل تفرط بالسيطرة من خلال:

- اتخاذ الكثير من القرارات بمشاركة قليلة جدا من أعضاء الفريق؟
- الإفراط في تقديم التوجيه بشكل لا يسهل على المجموعة تحديد الاتجاه الخاص بها؟
- عدم تفويض المهام أو التفويض ولكن الاستمرار في توجيه الشخص حول ما يجب القيام به أو كيفية القيام بذلك؟
- تفضيل أشخاص على آخرين؟
- إغلاق باب التواصل من خلال أساليب عدوانية؟
- التعامل بشكل غير مباشر مع قضايا الفريق أو القضايا الشخصية، وذلك للحد من الثقة والانفتاح؟
- عدم وجود أهداف وأدوار ومسؤوليات ومسائلة واضحة؟

هل السلطة التي تفرضها غير كافية بسبب:

- قلة الحسم؟
- عدم توفير ما يكفي من التوجيه وترك المجموعة من دون هدف واضح؟
- التفويض من دون هيكلية ودعم وتوجيه ملائم للشخص ليكون فعالاً؟
- تجنب الخلافات بين الفريق أو الخلافات الشخصية أو التعامل معها بتساهل؟
- السعي جاهداً إلى إرضاء الجميع؟

التوجيه

يقيس بُعد التوجيه قدرتك على تطوير الآخرين من خلال التوجيه والحفاظ على علاقات تعزز النمو. إن التوجيه هو القدرة على مساعدة الناس على النمو والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني. ويتأتى من رغبة حقيقية في رؤية الآخر وهو يتطور ويتحسن. كما أنه يتطلب قدراً كبيراً من المهارة في التعامل مع الآخرين.

إذا كانت درجاتك عالية

إن الناس الذين يعملون لحسابك أو معك يتطورون على الصعيدين الشخصي والمهني. أنت تملك القدرة على تعزيز نمو الآخرين وتستخدمها بنشاط. أنت تقدم الوقت وتبذل الجهد في الأنشطة التي تساهم في تطوير الآخرين. ونتيجة لذلك يزدهر الأشخاص العاملين معك. من المرجح أنك تعقد اجتماعات مع موظفيك تساعدهم على التعلّم وحل مشاكلهم الخاصة وتحسين أدائهم في العمل والاستعداد للترقي وتحديد الأهداف الوظيفية/المهنية وتحقيقها.

أنت تثق بأداء الناس وتقوم بتفويض المهام لتعزيز التعلّم. تقوم بتمكين الآخرين لاتخاذ قراراتهم الخاصة، ما يعني أنك تشارك القيادة. بهذه الطريقة، تتعزز بنمو قدرات أولئك الذين يعملون لديك بشكل مستمر. هذا لا يعني أنك ضعيف أمام الناس بل العكس تماماً. أنت ترى ما يمكن للناس تحقيقه، وتساعدهم على وضع توقعات عالية لأنفسهم، وتجعلهم مسؤولين عن تقديم أداء عالي. تقدم الملاحظات بانتظام. وعلى الأرجح أنك تقدم ملاحظات إيجابية أكثر من السلبية، ولكنك لا تمتنع عن مناقشات الأداء الصعبة. أن تكون حاسماً بطريقة تجعل الآخرين يشعرون بالتحدي والدعم في ذات الوقت. فهم يعرفون أنك لن تقبل بأن يقدموا أقل من أفضل ما لديهم، ولكن هم يعرفون أيضاً أنك تريد أن ينجحوا.

تشير الدرجات العالية في التوجيه إلى أنك:

- تعقد مناقشات متكررة تختص بالتطور
- تدرك الأهداف التعليمية والمهنية لكل من الأشخاص الذي يعملون تحت إدارتك
- تساعد الذين يعملون لديك في إعداد خطط التطوير وتنفيذها
- مدرب ومرشد فعال
- تتقبل الأشخاص كما هم
- تساعد الأشخاص في التعلم والتطور والتغيير
- تثق بقدرة الأشخاص على تقديم أداء جيد
- تقوم بتفويض المهام الروتينية والمهمة على السواء إلى الغير
- على استعداد لمشاركة المسؤولية والمسائلة
- تمكن الآخرين
- تشجع الذين يعملون لديك على تولي مهام صعبة وإيجاد فرص للتطور

إذا كانت درجاتك متدنية

حصولك على درجات متدنية في بعد التعاون يعني أنك لا تتفاعل مع الآخرين بشكل يحقق النتائج الموصوفة أعلاه، بدلا من ذلك أنت تتفاعل مع الآخرين على صعيد "أحدنا رابح والآخر خاسر" حيث يكون رأيك هو الأهم، آراء الآخرين لا ينصت لها بأهتمام ولا تؤخذ على محمل الجد، قد يكون ذلك بسبب اعتقادك أنك تعلم ما هو الأفضل والأصح، أو بسبب تعاملك مع الآخرين بشكل أنتقادي أو مستبد أو غير قابل للنقاش، قد تفتقد المهارات الاجتماعية اللازمة للتعاون بشكل فعال، قد يكون السبب هو أنك لا تتخذ دوراً أو تتخلى عن دورك بسهولة تحت مسمى التعاون، أنظر إلى أسفل دائرة الملف الشخصي لمعرفة المزيد عن السلوكيات التي تحد من التعاون.

الحصول على درجات متدنية في بعد التعاون يعني بشكل عام، أنك لا تشجع التعاون بشكل نشط، أو تمارس سلوكيات لا تحث على التعاون، قلة التعاون سوف تقيد من قيادتك، قد يتبعك الأشخاص لكن من باب الطاعة وليس الولاء، سوف تقلل من التناغم الممكن أنشائه في المجموعات التي تتواجد بها، مما يعني الحد من احتمالية الوصول لحلول مبتكرة، وقبول المجموعة لنتائج أقل من إمكانياتهم، أو يستمروا في السعي نحو الأداء العالي بينما تشكل أنت عقبة في طريقهم، هذا لا يعني أنك لا تمتلك صفات إيجابية تضيفها إلى الحوار، لكنك في الغالب تقدم مميزاتك بشكل يصعب على الآخرين تقديم قواهم.

الحصول على درجات متدنية في بعد التعاون يعني أنك تقوم ببعض من الأمور التالية:

- تدخل النزاعات بدافع الفوز .
- تتعامل مع مواقف الآخرين على أنها غير مبررة.
- تعطي الأنطباع أنك على حق وليس هناك ما يمكن للآخرين إضافته.
- تحبط من مشاركات الآخرين.
- تتخذ قراراتك في العزلة ولا تعطي فرصة للآخرين بالمشاركة في القرارات المحورية.
- تتخذ آراء الناس في قرار ما بعدما تتخذه.
- تبقى لديك صعوبة في تقبل الآراء و الفكر، طالما أتخذت قرارك فقد أنتهى الحوار
- تتفاوض من أجل مصلحتك الشخصية فهي دافعك و هدفك الأساسي.
- قليلا ما تنصت، مما يجعل الآخرون يشعروا بأن آرائهم لا تسمع و أنهم لا يأخذو على محمل الجد.
- تتصرف كفرد مساهم يقوم بالتحليل، ويحضر التقارير، و يتخذ القرارات وحده.

إذا كانت درجاتك متدنية

معه باحترام حتى لو كان يعارضه بشدة. أنت تطرح الأسئلة الجيدة التي تساعد على إظهار موقف الشخص الآخر ومشاعره. ولا تقوم برد فعل دفاعي على انتقادات الآخرين، بل تبقى في وضع المنصت.

كونك منصت جيّد، أنت ماهر في عرض ما سمعته، بحيث يشعر الشخص الآخر بأنه قد تم فهمه. وتقوم بإعادة صياغة ما قاله بطريقة يعلم من خلالها أنك تعي ما يحاول قوله. وتقوم بذلك بطريقة محترمة.

أنت فعال في التعامل مع الصراع/الخلافا. في أغلب الأحيان، يؤدي الخلاف إلى نتائج تصب في مصلحة الطرفين وتعزز الثقة. أنت تستطيع دعم موقفك بقوة وتقوم بذلك بطريقة تحترم التنوع في الرأي. في الخلافات الكبيرة، تبقى محترماً ولا تنسحب أو تلجأ إلى قمع الآخرين.

أنت تستطيع التعامل بشكل جيّد مع المحتوى العاطفي للعلاقات السائدة في مكان العمل. تكون مشاعر الأشخاص موضع ترحيب من حولك - سواء كانت إيجابية أو سلبية. وهذا يعني أنك تتحكم جيداً بمشاعرك. وعندما ينتقدك الآخرون، لا تعتبر الأمر شخصياً ولا تتفاعل بسلوك دفاعي. بدلاً من ذلك، تبقى مشاركاً بطريقة منتجة مع الشخص الآخر. كما أنك قادر على تقديم الدعم العاطفي وتلقيه.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الذكاء الاجتماعي إلى أنك:

- شخص من السهل التقرب منه والتحدث إليه
- تبني علاقات جيّدة مع الآخرين
- مستمع جيّد
- تسعى أولاً لفهم موقف الشخص الآخر
- تظهر أنك تفهم الشخص الآخر من خلال التعبير عن موقفه
- تتصرف على نحو فعال في حالات الصراع الكبيرة
- لا تقوم برد فعل دفاعي عندما تتم مواجهتك أو تحديك أو انتقادك
- قد تشعر بالغضب ولكنك تتعامل مع ذلك بطريقة فعالة
- مستعد لمناقشة المسائل الخطيرة
- تطرح القضايا المثيرة للجدل بطريقة محترمة
- تحترم الرأي الآخر حتى إن كنت تعارضه
- تبني علاقات قائمة على الثقة العالية وتحافظ عليها
- تصغي بشكل إيجابي لمخاوف الآخرين وتتقبل شكوكهم وخوفهم وقلقهم
- تبني علاقات داعمة وفعالة بشكل متبادل
- تهدئ حالات التوتر العالي من دون التهرب من المسألة
- صادق وواضح في كل التعاملات
- تتكسب ثقة الآخرين واحترامهم ودعمهم بسهولة

تشير الدرجات المتدنية في التوجيه إلى أنه يتم تقييد الناس الذين يعملون لديك بسبب الطريقة التي تتعامل بها معهم. وهذا لا يعني أنك لا تبالي بتطورهم (على الرغم من أن ذلك قد يكون صحيحاً) بل يشير إلى أنك ربما تفتقر إلى المهارات الشخصية لإشراك الآخرين بطريقة تعزز النمو. وقد يعني أيضاً أنك تقضي وقتاً أكبر في الاهتمام بالجانب التقني من وظيفتك وتهمل الجوانب الإنسانية.

كفاءة التوجيه حيوية وبغاية الأهمية للنجاح في القيادة، ببساطة لا بد من أن تتعلّمها، وإن لم تتعلمها، ستزداد احتمالية خسارتك لأفضل الناس الذين يعملون لديك و تخليهم عنك، وعدم أداء مهامهم بالقدرات التي يتمتعون بها. وستكون مثقلاً بالكثير من المهام لأن الآخرين لا يمكن أن يعملوا في المستوى المطلوب لتحقيق النجاح.

ربما أنت تحمل الآخرين مسؤولية أدائهم الضعيف، في وقت تعجز فيه عن تقديم الدعم الذي يحتاجون إليه لتحسين قدراتهم. وقد يتخذ غياب الدعم أشكالاً عدة. يمكنك الأخذ في الاعتبار ما تأتي على ذكره القائمة أدناه. هل أنت:

- تشعر بالضيق تجاه قدرتك على توجيه الآخرين؟
- تفرط في الانتقاد؟
- تقوم بتفويض مهام أقل بكثير من الممكن؟
- تتجنب مناقشات الأداء الصعبة؟
- تقدم قدراً غير كاف من الملاحظات؟
- تطل مشاكل الآخرين بالنيابة عنهم؟
- تتخذ قرارات يتحمل الآخرون مسؤوليتها؟
- بحاجة إلى تطوير مهاراتك الشخصية؟
- تركز أكثر على الجانب التقني من وظيفتك بدلاً من الجانب الإنساني؟

الذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي هو مقياس لمهاراتك الشخصية. فهو يقيس فعاليتك في الإنصات والمشاركة في الخلافات والجدالات والتعامل مع مشاعر الآخرين والسيطرة على مشاعرك.

إذا كانت درجاتك عالية

إن الحصول على درجات عالية في مهارات الذكاء الاجتماعي يعني، في الدرجة الأولى، أنك تنصت جيداً إلى الآخرين. ويعني أيضاً أنك تستمر في الإنصات عندما تستخدم أجواء الاجتماع. يسعى المنصتون الجيدون أولاً إلى فهم موقف الطرف الآخر والتعامل

إذا كانت درجاتك متدنية

إن الحصول على درجات متدنية في بُعد مهارات الذكاء الإجتماعي قد يعني إما أنك تفتقر إلى التدريب على مهارة معيّنة أو أنك تبدي رد فعل دفاعياً مع سلوك يؤدي إلى نتائج عكسيّة. وبطبيعة الحال، قد يكون الأمران معاً. في ثقافتنا، اعتدنا على إجراء محادثات تبدو إلى حد كبير أشبه بالمناظرة، حيث نركّز أكثر على الدفاع عن موقفنا الخاص و نترك وقتاً قصيراً للإنصات. إذا حصلت على درجة متدنية في هذا البُعد، فمن المحتمل أنك بحاجة إلى تعلّم كيفية التوازن بين الدفاع عن موقفك والإنصات إلى الآخرين. إن عدم الإنصات يُظهر نوعاً من عدم الاحترام، كما يُعتبر إهانة للأشخاص من حولك. وفي حين قد لا يكون هذا ما تقصده، إلا أنه الانطباع الذي تتركه بسبب أنصاتك بالقدر الكافي إلى موقف الشخص الآخر.

عند الحصول على درجات متدنية، ربما يعود السبب إلى ميلك لإبداء رد فعل دفاعي في حالات التعامل مع الآخرين. وقد يتخذ السلوك الدفاعي أشكالاً عدة من الهجوم الغاضب المباشر إلى الانسحاب الكامل. أنت بحاجة إلى النظر في هذا الاستبيان وتلقي ملاحظات من الأشخاص الذين سيقولون لك الحقيقة، من أجل الحصول على صورة واضحة عن الأشكال التي يمكن أن يتخذها سلوكك الدفاعي.

عادة ما يبرز التصرف الدفاعي عندما تشعر بالتهديد أو الأذى. ويشير إلى أن شعورك باحترام الذات مرتبط بما يقوله الآخرون أو يقومون به. ويشير الحصول على درجات متدنية في بُعد الذكاء الإجتماعي إلى أنك ربما تتصرف ببعض الطرق التالية. هل أنت:

- تفرط في أخبار الآخرين ما يجب أن يقوموا به؟
- تسيطر على المحادثات؟
- تغضب أو تصبح صعب المزاج عندما يعارضك الأشخاص؟
- تطرح أسئلة في حقيقتها صيغ إخبارية: "ولكن ألا تظن أن...؟"
- تقاطع الآخرين وتقمعهم؟
- تحاول الفوز في كل نقاش؟
- تحبط الآخرين؟
- تنسحب من الخلافات؟
- تقوم بتهديّة النزاعات أو تحاول أخفائها بالدعابات؟
- تناقش المسائل مع الآخرين وليس مع الأشخاص المعنيين بشكل مباشر؟

”إذا كانت أفعالك تلهم الآخرين بأن
يحلّموا أكثر، ويتعلموا أكثر، ويعملوا
أكثر، ويصبحوا أكثر، فأنت قائد“

- جون كوينسي أدامز

الوعي الذاتي

يُقاس **الوعي الذاتي** توجهك نحو التطور المستمر على الصعيدين المهني والشخصي، فضلاً عن مدى التعبير عن الوعي بالذات الداخلي من خلال منظور متوازن وقيادة ذات مستوى عالٍ من المصداقية. التالي هو ملخص لما تشير إليه نتائج الوعي الخاصة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يمثل الحصول على درجات عالية في **الوعي الذاتي** مؤشراً إيجابياً جداً. ويشير إلى أنك تسعى بنشاط وتقدر التطور على الصعيدين المهني والشخصي. أنت شخص ناشط وحيوي. وبعد تطوير شعورك الهادف، تتصرف من مركزك الداخلي، حيث تعرب بوعي وإدراك عن قيمك الأساسية. أنت شخص موثوق به حيث أن «أفعالك توافق أقوالك» ويحترمك الناس كشخص يتصرف بنزاهة.

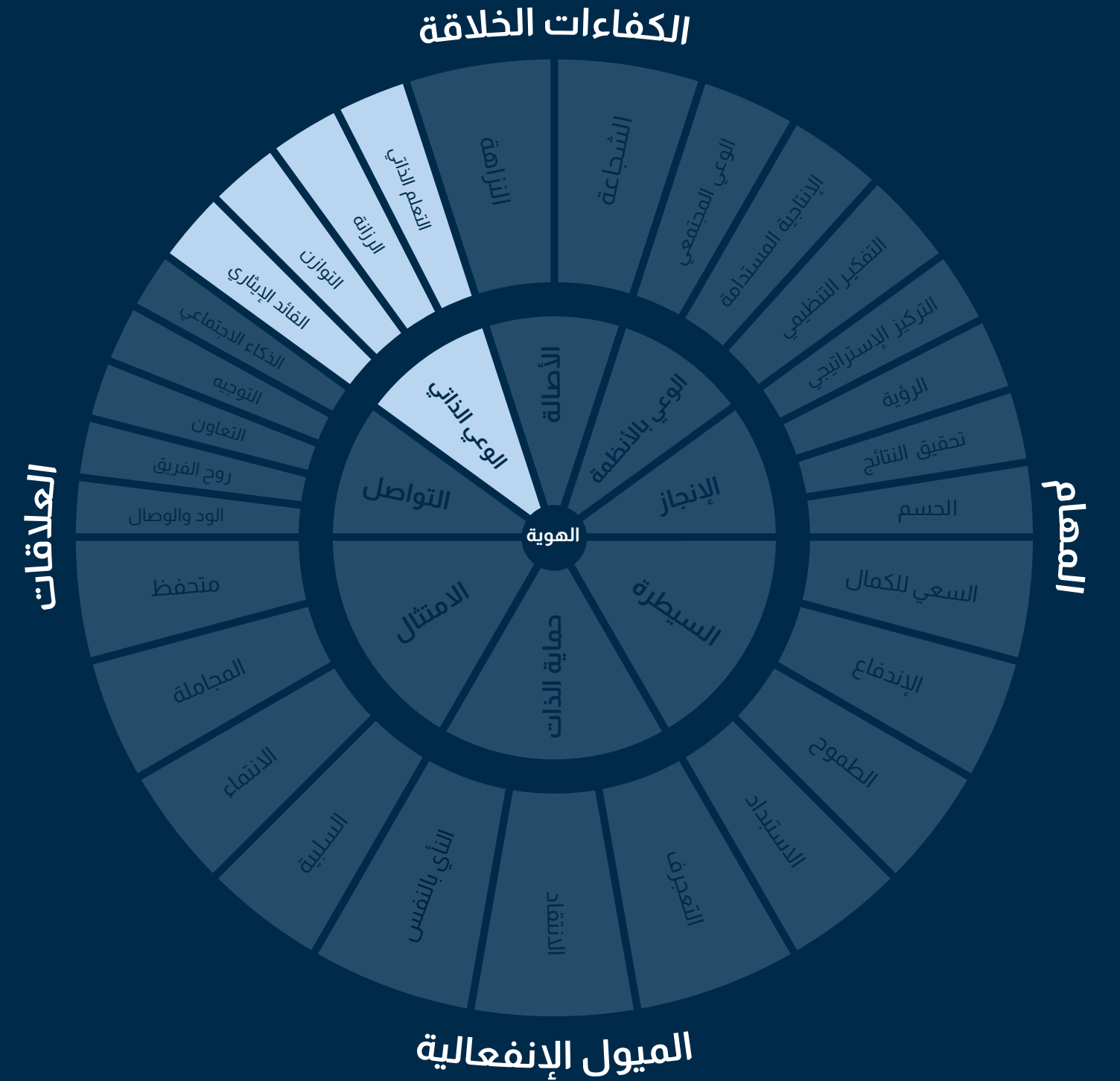
احترامك لذاتك مبني على التقدير الأساسي للحياة كرحلة تعلم وتطوير. أنت لست مثالياً (وتتقبل ذلك). في الواقع، أنت أكثر من يعرف عيوبك وتتقبلها وتعرف أنك مزيج من القوة والضعف والنور والظلام. من المستبعد أن ترفض نقاط ضعفك والأجزاء غير المتطورة في نفسك. تقبل أن هذه الجوانب موجودة وتقر عند ارتكاب الأخطاء أو إيذاء الآخرين، وتستخدم هذه التجارب لتحسن وتتطور. لم تعد تبني موقفاً دفاعياً حاداً عندما ينتقدك الآخرون. لديك القليل لتدافع عنه لأنك ترى الكثير من تعقيدات نفسك الكاملة. وهذا يسمح لك بإشراك الآخرين بقوة وتعاطف أكثر.

لا تشعر بحاجة كبيرة إلى اكتساب شعور احترام الذات من تطّلع الآخرين إليك أو لما أنجزته. فرغم أنك تستمتع بكل ذلك، إلا أنه لا يحدد هويتك. ونتيجة لذلك، أنت تقود بطريقة تعزز القدرات الفطرية لأولئك الذين يعملون معك. ترى في ضعف الآخرين نضالك الخاص لإحراز تقدم. وبدلاً من الحكم عليهم، ترغب في مساعدتهم على التطور. لا تخيفك مواهب الآخرين أو نجاحاتهم؛ بل تسمح لك أن تحيط نفسك بأشخاص متمكنين جداً وتحتفل بإنجازاتهم.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. غالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة بـ **الوعي الذاتي** ما يلي:

- أنا بطبيعتي أشعر بالتقدير والأمان
- ينبع شعوري بالتقدير والأمان من داخلي وليس من الطريقة التي يراني فيها الآخرون أو كيفية أدائي
- التطوير الداخلي ضروري للتطوير الكامل للذات
- أعبر بشكل كامل عن جانبي الخلاق
- أنا مزيج من القوة والضعف، والنور والظلام
- تقبل الذات هو مفتاح تقبل الآخرين
- عندما أجد صفات غير مقبولة في الآخرين، فذلك يشير إلى جوانب من ذاتي لم أكن على استعداد لي أتحمّل مسؤوليتها بالكامل



- تعرف نفسك من تطلعات الآخرين
- تلقي اللوم على الآخرين في مشاكلك وتتوقّع منهم بأن يقوموا بمعظم التغيير
- تدافع عن نفسك وتتباطأ في الاعتراف بالأخطاء وتجاهل الفشل والقصور
- تنتقد نفسك بقسوة وتطلب المزيد من نفسك
- تؤدي أدوارا مختلفة في حياتك بدلاً من التصرف من مركز الأصيل

إرتباط الدرجات ببعضها البعض

قد يكون الحصول على درجات متدنية في **الوعي الذاتي** مرتبطًا بالدرجات المتدنية عبر الجانب **الخلق**. تتبع كل الكفاءات التي تشكل القيادة الفعالة من مصدر داخلي من معرفة الذات. ونتيجة لذلك ، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا الإبعاد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات **الخلقة**. وبالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بالدرجات العالية في المجال **الإنفعالي**. وتميل الدرجات العالية في المجال **الإنفعالي** لإعاقة أو الحد من قدرتك على الاكتشاف والقيادة بواسطة حيويتك ونزاهتك الداخلية. وتأتي هذه السلوكيات من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحب أو الشعور بالرفض أو الاستبعاد أو الوحدة أو عدم الحماية

القائد الآيثاري

يقوم مقياس القائد الآيثاري بقياس درجة توازن بين سعيك لخدمة مصالحك الشخصية وبين خدمة الصالح العام، فهذا المعيار يحدد حالة عالية من الوعي الذاتي تقل عندها الحاجة إلى نسب الفضل والطموحات الفردية، وتعطي الأولوية لتحقيق النتائج من خلال علاقات قائمة على التعاون تخدم الصالح العام.

أذا كانت درجاتك عالية

حصولك على درجات عالية في معيار القائد الآيثاري يفترض أنك حقاً قائد خادم، أنت ترى العلاقات كفرص للخدمة، أنت منشغل بالكامل ولكنك متواضع في ذات الوقت، أنت تعمل من موضع مساواة وتسعى لتبادل المنفعة بدلا من الاستحواذ عليها، هذه السلوكيات تشمل أيضا الاستعداد لمشاركة أدوار القيادة والفضل في تحقيق النتائج.

حصولك على درجات عالية يفترض مستوى عالي من التطوير الذاتي، أنت مميز و تسعى لتحقيق ذاتك، كذلك لديك قدر عالي من الوعي الذاتي ومهارات التعامل مع الآخرين، إذا كانت هذه الدرجات دقيقة فأنت تعلم ما خضته لتكتسب تلك النوعية من القيادة، على الأغلب كنت تخوض رحلة تطور شخصي أو/و روحاني لفترة طويلة، وخلال هذه الرحلة تعلمت مواجهة ذاتك، مهاراتك وظلك، حتى وصلت إلى هذه الدرجة العالية من معرفة وتقبل الذات، بحيث أصبحت قيمة ذاتك قليلة

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن افتراضاتك الداخلية. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة ب**الوعي الذاتي** ما يلي:

- الرزانة تحت الضغط
- القدرة على تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعددة التي ترافق سن الرشد
- الانفتاح لتقبل الملاحظات
- إعطاء ملاحظات مباشرة من دون إلقاء اللوم
- الإقرار بالأخطاء
- استخدام النجاح والفشل لتعزيز معرفة الذات
- الضحك بسهولة من طباعك الخاصة وطريقة تصرفك
- أخذ الوقت لاستيعاب تحفيزات الموظفين الشخصية
- أخذ الوقت لاستيعاب تحفيزاتك ونقاط قوتك وضعفك الشخصية

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا تراوحت درجاتك في بعد **الوعي الذاتي** ضمن النطاق المتوسط، فأنت تميل إذا إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. يمكنك أيضا أن تكون محدودا بسبب بعض الأبعاد **الإنفعالية** وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم "إذا كانت درجاتك متدنية" أدناه. يتعين عليك القراءة والتأمل في معنى الدرجات العالية والمتدنية لاكتشاف الجوانب التي تمثلك في كل منهما.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بعد **الوعي الذاتي** إلى أنك تقمع تأثير قيادتك عن طريق عدم السعي بنشاط للتطوير الشخصي. إن حياتك الداخلية وحياتك الخارجية غير متوازنتين. قد لا تكون مدركا تماما أن لعبة الحياة تحدث من الداخل إلى الخارج، وأن الأحداث وظروف الحياة الخارجية هي مرآيا تعكس المستوى الداخلي لوعي الشخص الذاتي.

وهذا يؤدي إلى إضعاف القوة الشخصية، أي القوة التي تتأتى من النزاهة الشخصية والمشاركة العميقة والحيوية الداخلية والانفتاح المُسالِم.

ويشير الحصول على درجات متدنية إلى أنك لست متوافقا مع نفسك. والسلوكيات المصاحبة للدرجات المتدنية في بعد **الوعي الذاتي** تشمل أنك:

- لا تأخذ الوقت اللازم للتفكير ومعرفة الذات
- تتشغل في سباق الحياة ، وتشعر بأنعدام التوازن
- تتفاعل وتتفعل مع الحياة والمشاكل بدلاً من الإبداع وجعل الحياة بمثابة تعبير عن أكثر ما يهملك

السماح للمجموعة بتولى مبادراتك أو أفكارك، وهذا قد يبرهن على خوفك من عدم أنتساب الفضل إليك، وبنفس الوقت قد تجد أن عمل المجموعة ذاته حمل ثقيل، و على النحو البديل تفضل إيجاد فرص للتفوق بشكل فردي.

الرغبة في أن تكون الأول أو الأفضل يمكنها تحفيز النجاح، لكن قد يصبح هذا النجاح عزلة إذا لم تدعمه بالقدرة على أستكشاف المصالح المشتركة مع الآخرين.

- هل بإمكانك تذكر متعة العمل مع مجموعة عالية الأداء؟ ما الذي ساهم في شعورك بالراحة وأحداث على نتائج؟
- هل يمكنك إيجاد مجموعات تمكّنك من ممارسة دور المشارك بدلا من القائد؟
- هل يمكنك تحديد الفرص لزيادة التعاون والمشاركة مع الآخرين؟
- هل يمكنك تحديد المجموعات التي تدعم مهمتها و يمكنها الاستفادة من خدمتك كمتطوع؟

التوازن

في خضم التوترات المتضاربة للحياة العصرية ، يقيس **التوازن** قدرتك على الحفاظ على توازن صحي بين العمل والأسرة، بين النشاط والتفكير وبين العمل والترفيه. فهو يقيس ميلك إلى تجديد الذات والتعامل مع ضغوط الحياة من دون أن تفقد نفسك.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادر على الحفاظ على الأداء العالي على الرغم من الأجواء المجهدة والضاغطة. ويمكنك بلوغ ذلك عن طريق تحقيق توازن داخلي ومن خلال دمج وتحقيق التوازن بين مختلف جوانب حياتك.

بالنسبة إلى الصحة، ثمة حاجة إلى توازن حقيقي، بما في ذلك الاهتمام بالوقت الكافي للتفكير واتباع نظام غذائي سليم وممارسة الرياضة البدنية. غالباً ما تكون تلك القيم تتنافس مع بعضها البعض ، وتنتج اهتماما منقسما بين الحياة الأسرية والعمل، بين الترفيه ونجاحك المهني ، بين الواجب تجاه الآخرين والتطوير الشخصي، وبين العفوية والسيطرة. وثمة حاجة إلى الاهتمام الواعي بالراحة الجسدية وتكامل باقي جوانب الحياة وحسن إدارة الوقت لتجنب الآثار الضارة للإجهاد.

يساعدك التوازن الجيد في الحفاظ على الهدوء والتروي واتخاذ قرارات صائبة تحت الضغط. يمكنك أيضا تقديم الدعم للآخرين في الأوقات الصعبة.

الأعتماد على العوامل الخارجية مثل النجاح وموافقة الآخرين، أنت الان تحيا بمبادئك الخاصة النابعة من داخلك، وبالأضافة إلى ذلك تعلمت تقبل أنك لست مثالي، فتعلمت تقبل والتفاعل مع الأجزاء الغير مثالية (أحيانا مظلمة) من ذاتك، فهذه هي مقارنة الذات، بينما ينمو شعورك بالتعاطف تجاه الآخرين، تصبح أكثر تقبلا، ولذلك يمكنك أن تظهر أفضل ما في الآخرين.

الدرجات العالية في معيار القائد الأيثارى تفترض أملاكك فطرة طبيعية لتحقيق النتائج عن طريق التعاون مع الآخرين، في أفضل حالاتك قد يبدو عمالك غير مجهد ويحقق نتائج سحرية، ذلك لأنك قادر على قيادة المجموعات أو المشاركة بها بحيث تحقق مستويات عالية من التناغم، أنت تظهر القوة الحقيقية (الخاملة أغلب الوقت) للمجموعة.

في بعض الأحيان قد تحبط من نقص المهارات لدى الآخرين أو أنعدام الحافز للعمل من أجل المنفعة العامة بدلا من المنفعة الشخصية، تعاونك وعمالك الجماعي يجب أن يدعمه هيكل المؤسسة التي تعمل بها، وتقاليدها التي تسهل من العمل الجماعي.

نجاحك يتأسس على التوجهات و الممارسات التالية، أنت:

- فاقد للغرور، فعلى الرغم من قوة شخصيتك، أنت لا تحتاج إلى أن يلاحظك الآخرين.
- تمارس القيادة بشكل يسمح للآخرين يقول "لقد قمنا بذلك"
- غير مهتم أنتساب الفضل لشخصك.
- لا تسرع في ألقاء اللوم على الآخرين، لكن تسرع في تقبل المسؤولية الشخصية.
- تعلم أنك لديك جانبين أحدهما مشرق والأخر مظلم.
- التعاون جزء من طبيعتك فهو أمر فطري بالنسبة لك.
- تهتم بشئون الآخرين مثلما تهتم بشئوك.
- قائد يعمل على خدمة الآخرين.
- تمارس القيادة من موضع المساواة.

إذا كانت درجاتك متدنية

أن الدرجات العالية في معيار القائد الأيثارى تدل على مستوى عالي من تطوير الذات، لكن هذا لا يستلزم أن الدرجات المتدنية تدل على وجود مشكلة طالما كانت مستويات الابداع الخلاقة الأخرى عالية، هذا قد يعني وجود فرصة للنمو و التطوير.

القادة الذين يأخذوا التطوير الذاتي على محمل الجدية يمكنهم على المدى الطويل تنمية الوعي الذاتي لديهم حتى يصل إلى مستوى لا يتأثر بالمصلحة الشخصية، فالدرجات المتدنية هنا تعني ببساطة أنك لا تزال في طريقك لتصبح قائد خادم، فهذا يتخذ وقتاً طويلاً فهي مهارة مكتسبة.

قد ترى أن النتائج تتحقق على النحو الأفضل من خلال تولى القيادة و الفوز، فتقدر التحكم، قد تجد أنه من الصعب عليك

الرزانة

تقيس الرزانة ، في خضم حالات الخلاف والتوتر العالي، قدرتك على الحفاظ على رزانتك وتركيزك والمحافظة على نظرة هادئة ومحددة.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادر على الحفاظ على مستوى عال من الأداء رغم الأجواء المجهدة والضاغطة. يمكنك الحفاظ على رباطة جأشك وهذوتك وتركيزك تحت الضغط. ويمكنك تحقيق هذا التوازن الداخلي من خلال اتّخاذ وجهة نظر أشمل ودمج مختلف جوانب الوضع في حلول أو استراتيجيات قابلة للتطبيق.

لديك القدرة على التزام الهدوء والتروي واتّخاذ القرارات السليمة تحت الضغط، فضلاً عن تقديم الدعم للآخرين في الأوقات الصعبة. وهو توجه لتقديم أداء فعال تحت الضغط يساهم في الكفاءة والحفاظ على علاقات إيجابية في أوقات الضغط/الخلاف.

أنت قادر على الحفاظ على رباطة جأشك من خلال التوجهات والممارسات التالية:

- إبقاء الأمور في نصابها
- الحفاظ على الرزانة تحت الضغط
- الحفاظ على الهدوء
- الحفاظ على الحضور والانفتاح في حالات الضغط/الخلاف
- التعامل مع التوتر والضغط بشكل جيد
- عدم اتخاذ قرارات سريعة أو سيئة تحت الضغط
- عدم التصرف بعداونية أو بعاطفية مفرطة
- تقديم أداء عال في الأوقات الصعبة
- عدم التصرف بعدوانية أو سخرية تحت الضغط
- عدم الانسحاب تحت الضغط
- إظهار مستوى عال من النضج
- صاحب تأثير إيجابي ومهدئ في الأوقات الصعبة
- الحفاظ على الهدوء من دون أن تكون ساذجاً أو غير مبال

إذا كانت درجاتك متدنية

عندما تكون تحت ضغط في مكان العمل ، يمكنك أن تعمل بطرق متهورة مع الآخرين. كما من المستبعد أن تتخذ القرارات السليمة لأنك أقل قدرة على الاستفادة الكاملة من ذكائك وخبرتك. وغالبًا ما تلجأ إلى سلوك مكتسب سابقاً.

أنت قادر على تحقيق التوازن من خلال التوجهات والممارسات التالية:

- إبقاء الأمور في نصابها
- إيجاد الوقت الكافي للتفكير وتجديد الذات
- الحفاظ على توازن سليم بين العمل والعائلة
- الحفاظ على توازن سليم بين العمل والترفيه
- ممارسة عادات صحية جيدة (التمارين الرياضية والنظام الغذائي)
- التعامل جيداً مع التوتر والضغط
- تقديم مستوى عال من الأداء في الأوقات الصعبة
- إظهار مستوى عال من النضج

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تصبح ضحية الإجهاد والإرهاق. ربما تقلل من أنشطة حياتك الشخصية في السعي لتحقيق أهداف العمل وتهمل صحتك البدنية. تشير الدرجات المتدنية في التوازن ببساطة إلى أنك تعمل كثيراً وبشكل مكثف جداً. وقد تشير إما إلى أنك جعلت من العمل حياتك أو أنك تهمل جوانب هامة أخرى من حياتك (الزواج، الأسرة، ممارسة التمارين الرياضية، النظام الغذائي، التطوير الشخصي/الروحي)، أو أنك ببساطة لا تبذل جهداً في هذه الأمور لأن دور العمل في حياتك هو المهيمن.

قد تعتمد فعالية قيادتك وإمكاناتك البشرية الكاملة وراحتك العامة على التوازن بين العمل والترفيه، بين الأسرة والسيرة المهنية، بين الممارسة والتفكير وبين الوقت الشخصي والوقت المستغرق في خدمة الآخرين.

قد ترغب في الاحتفاظ بدفتر لتدوين الوقت لمدة أسبوع، مسجلاً ليس فقط أنشطتك الخاصة ولكن أيضاً القيم التي تحفزها. يمكنك الأخذ في الحسبان المسائل التالية:

- هل تمارس الأمور الأهم بالنسبة إليك؟
- هل تسعى لتطويرك الشخصي والمهني؟
- هل تحقق التوازن بين العمل والترفيه؟
- هل لديك نشاط خارج العمل يمثل تحدي و تجديد بالنسبة لك؟
- هل تخصص الوقت للتفكير والتطوير الروحي؟
- هل تستغرق وقتاً طويلاً في تلبية الالتزامات؟
- هل أنت متواجد بالنسبة للأشخاص الذين تحبهم؟

وأيجاد تفسير لأحداث الحياة، قد تمارس أيضاً أشكال من تهذيب النفس مثل اليوجا، والتدليك، رياضات الدفاع عن النفس، و التمارين الرياضية، قد تسعى أيضاً إلى تجارب تساعدك على التعمق والتوسع مثل السفر، أو حضور ورشة تطوير ذاتي، التطوع، وغيرها، بأختصار تقوم بالأشياء التي تبتقيك تنبض بالحياة، تنمو وتستمتع بحياتك.

العديد من المؤسسات تتفهم أن الأفراد يضيفون القيمة من خلال المعرفة التي يوفروها ويصنعوها، تزدهر في بيئة تجد بها عمل يثير اهتمامك، وتعطيك فرصة لتعلم أشياء جديدة، كذلك تحتاج إلى الدمج المستمر ما بين التعلم والتطوير الذاتي، لذلك فمن الضروري أن تخصص وقت كافي للتأمل، القائمة التالية تحتوي على التوجهات والممارسات التي تستخدمها لدعم تعلمك، أنت:

- ملتزم بالعمل على تحسين ذاتك.
- واعي لنقاط ضعفك وتعمل على التحسن.
- على دراية بنقاط ضعفك وقوتك.
- تسعى إلى الحصول على ملاحظات ونقد الآخرين لذاتك.
- تخصص وقت للتأمل والتعلم الذاتي.
- تتعلم من أخطائك.
- لديك فضول تجاه الطبيعة والواقع.
- تلاحظ عندما تكون هناك حاجة لتغيير سلوكك الشخصي أو الإداري.
- تتعرف و تتعلم عن ذاتك من خلال ملاحظة الآخرين.
- تتعلم بنشاط و بشكل مستمر.
- متقبل للتغيير.
- تتأمل وتفكر في نجاحك وفشلك للتطوير الذاتي.
- تحب القيام بأشياء جديدة، غير مألوفة، وخوض تحديات.

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تكون تهدم الفرص التي تساهم في بناء مشوارك المهني وتساعد النمو الشخصي، معظم دراسات الراحة أثناء العمل أستنتجت أن أفضل شعور بالرضا ينتج من التعلم، كطفل أنت فضولي بطبيعتك، فقد تكون فقدت شغفك للأشياء الجديدة، وبذلك فقدت عامل أساسي في النمو الشخصي والمهني.

هل تقوم بتعريف النجاح كتطوير؟، الدافع تجاه النمو الشخصي قوي للغاية لدى من يرغبون في النجاح، فالنجاح يتطلب طرق أداء تسمح بالتعلم من الأخطاء، بعض الملاحظات والنقد يأتي مباشرة من الأداء، مثل نتيجة مباريات الجولف، والأهم ملاحظات ونقد الآخرين، هل تسعى لسماع آراء الآخرين و تقييمهم لآرائك و التحسن الخاص بك (ليس فقط المدح)؟

قد تجد أنك تصبح أكثر عدائية تحت الضغط أو أنك تنسحب، علماً بأن الاثنين هما شكلاً من أشكال الدفاع الذي يقلل من قدرتك على فهم الأحداث وقيادة من حولك.

قد ترغب في الاحتفاظ بدفتر لتدوين اليوميات وتوقيتها لمدة أسبوع، مسجلاً ليس فقط أنشطتك الخاصة ولكن أيضاً القيم التي تحفزها. يمكنك النظر في الأسئلة التالية:

- هل ترى أنك تقوم بالأمر الأهم بالنسبة إليك؟
- هل تبذل جهداً أكثر من اللازم؟
- هل تفكر في ما تقوله لنفسك عند إمكانية فقدانك لرباطة جأشك؟
- هل لديك نشاط خارج العمل يمثل تحدي و تجديد بالنسبة لك؟
- هل لديك وسائل صحية لإزالة التوتر؟
- هل تمضي وقتاً طويلاً محاولاً استيفاء اللاتزامات؟
- هل أنت متواجد بالنسبة للأشخاص الذين تحبهم؟

التعلم الذاتي

معيار التعلم الذاتي يقيس درجة الاهتمام التي تبديها تجاه التعلم والنمو الشخصي والمهني، فهو يقوم بقياس نشاطك في السعي إلى تحقيق إمكاناتك، ونمو وعيك الذاتي، وأكتساب الحكمة، والمعرفة والرؤية الثاقبة.

إذا كانت درجاتك عالية

القادرين على التعلم ذاتياً لديهم فضول تجاه العالم، ومنفتحين على التجارب الجديدة، والأهم من ذلك، الدرجات العالية في هذه الكفاءة تفترض أنك ترحب بملاحظات الآخرين ولديك التزام بتقييم الذات.

هذا النوع من التعلم متكامل ومتطلب أكثر من التعليم الأكاديمي المنضبط في العزلة أو التدقيق في منهج عمل فردي من أجل التطوير، فهذا يتطلب التزام وتواضع مستمر، وكذلك القدرة على رؤية أنفسنا بموضوعية، هذا النوع من التعلم يتم في العلاقات، لذا يحتاج إلى مهارات اجتماعية قوية لقراءة ردود الفعل اللفظية والجسدية من الآخرين، وتطوير مناخ من الثقة حيث يكون النقد والملاحظات صادقين.

هذا النوع من التعلم أيضاً يحدث من خلال اختيار التجارب والممارسات التي تحفز النمو الشخصي، هذه تتضمن ممارسات التأمل مثل القراءة والتفكير والتدوين والصلاة، وغيرها، هذه الممارسات تساعدك في إيجاد معنى لحياتك، والتعلم من تجاربك

هؤلاء الذين يحصلون على درجات متدنية التعلم الذاتي غالباً ما يخشون سماع آراء الآخرين فيهم، لذلك يهاجمون أقترحات الآخرين للتحسن والتطور لأنهم يرونها كتهديد لقيمة ذاتهم، التدريب على إعطاء وتلقي الملاحظات والتقييم ضروري للتغلب على هذا الحاجز.

معيار التعلم الذاتي محوري لأكتساب النضج، والكفاءة، والحفاظ على المرونة و المشاركة، قد ترغب في تأمل الأسئلة التالية:

- هل لديك مدرب أو موجه تثق به، يمكنه إعطاؤك رؤيته لنقاط ضعفك وقوتك؟
- هل تعطي نفسك الوقت الكافي لأستكشاف أمور جديدة؟
- هل قمت بالتعرف على مجموعات جديدة يشاركوك أهتماماتك، يساعدوك كموارد وتفاعل أجماعي حول التعلم؟
- هل تستغل وسائل التعلم التكنولوجية الجديدة؟
- هل تنتمي إلى مؤسسات مهنية تقدم معرفة جديدة؟
- هل يمكنك تحديد اتجاهات ترغب في أستكشافها في عملك أو هوايات تعيد إليك شغفك؟

” القيادة هي تحسين قدرة المؤسسة على إنشاء ما هو أقيم“

- بوب أندرسون

الأصالة

يقوم بعد **الأصالة** بقياس قدرتك على التواصل مع الآخرين بشكل فريد و جريء وبمصداقية , فهو يقيس إلى أي مدى تعبر قيادتك عن شخصيتك الحقيقية , دون أن تختفي خلف الأقنعة السياسية التنظيمية , أو المظهر الجيد , أو السعي لإرضاء الآخرين , كما يعمل على تقييم قدرتك على إتخاذ مواقف صعبة , وطرح المواضيع الشائكة (المواضيع الخطرة التي تتجنب المجموعة التطرق إليها) , التعامل بانفتاح مع المشاكل الخاصة بالعلاقات , ومشاركة المشاعر الخاصة ونقاط الضعف. الشجاعة في مكان العمل تتطلب التعامل مع المخاطر بشكل فريد ومباشر في المواقف الثنائية والجماعية.

يقيس بُعد **الأصالة** كيفية التزامك بمجموعة من المبادئ وإلى أي مدى يمكن الوثوق بأن "أقوالك تتوافق مع أفعالك".

إذا كانت درجاتك عالية

هذا يعني إن حياتك الداخلية والخارجية متطابقتان. ويتوافق سلوكك مع قيمك ويثق الآخرون بأنه يمكن الاعتماد عليك للوفاء بوعدهم وتلبية التزاماتك والتعامل معهم بصدق ونزاهة البقاء صادق في مبادئك.

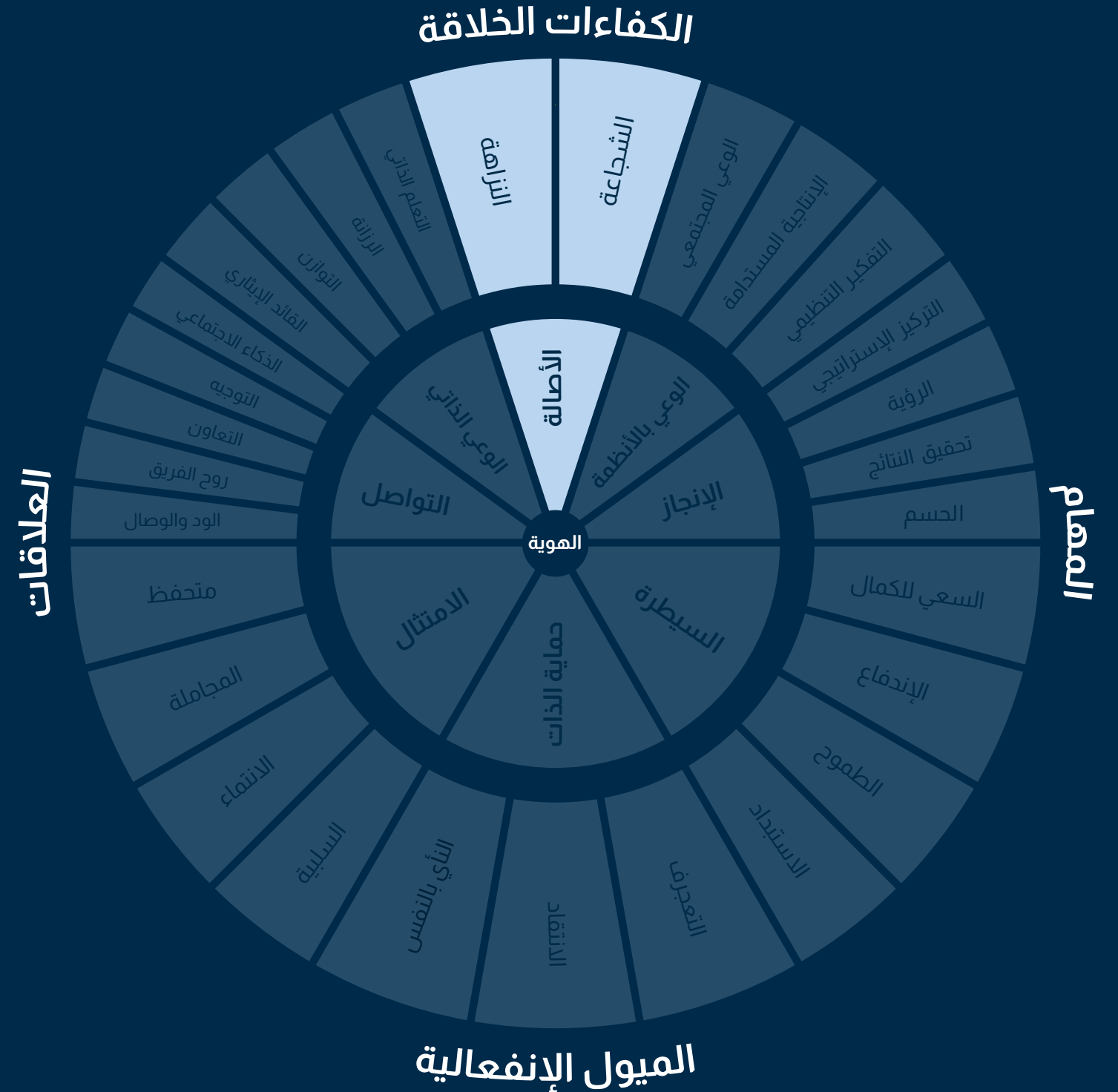
إن **الأصالة** هي من أكثر الصفات المرغوب في توافرها عند القائد، لذلك يشير الحصول على درجات عالية بأنه يُنظر إليك كقائد ويحذو الآخرون حذوك. وسيتبعونك ويتمشون معك لأنك تحول أقوالك إلى أفعال. ولا تستند قوتك في المنظمة في الدرجة الأولى على مكان وجودك في التسلسل الهرمي (قوة المنصب) , كما لا يمكن تحقيق ذلك سياسياً بشكل غير مباشر. يمدك الآخرون بالقوة لأنك تتصرف بنزاهة.

يُنظر إليك على أنك تعيش القيم والرؤية التي تعبر عنها. وهذا يسمح لك بنقل القيم الأساسية بشكل فعال ويجعلك قدوة فعالة للمنظمة التي تحاول تأسيسها. أنت تولد الثقة والاحترام بطبيعتك لأنه بإمكانك تحويل مبادئك العالية إلى ممارسات واقعية.

إن الحصول على درجات عالية في بُعد **الأصالة** يشير أيضاً إلى أنك تدعم القيم التي تقوم عليها المنظمة. تكون مواهبك كقائد في أوجها عندما تتوافق نزاهتك مع منظمة تؤمن بها. وإذا كان هذا هو الحال، أنت في موقف قوي لحشد تطلعات أولئك الذين يعملون معك نحو تحقيق هدف مشترك. إن النزاهة هي عنصر ضروري لتحقيق أشياء عظيمة.

لأنك صريح مع ذاتك , فالدرجات العالية في هذا البعد تعني أنك تستيع التعبير عما تشعر به بشكل صريح , عندما يتجنب الآخرين طرح مواضيع هامة وشائكة , تميل أنت للتقدم والتحدث. أنت قادر على الاعتراف بأخطائك وبطرفك في مشكلة ما , أنت لا تخشى تقديم الملاحظات بشكل مباشر ولا تتجنب المواجهات.

الدرجات العالية للغاية في هذا البعد تفترض قدرة فريدة واستعداد لطرح المواضيع بشكل فوري (إذا كان هذا سيساعد في علاقة ما أو فريف في التقدم). هذا يعني أنك قادر على التعبير عن شعورك الناتج عما يحدث في اجتماع ما , وقادر على التعبير عن كيفية تأثير سلوكياتك على فعالية الفريق بالسلب , قد يعني ذلك قول ما لا يقوله الآخرون (لكن سوف يناقشوه بعد الاجتماع في مناقشة خاصة).



- تتحمل مسؤوليتك كطرف في المشاكل الخاصة بالعمل والعلاقات
- تتحدث بانفتاح في حضور الرؤساء
- تحيا بمجموعة قيم محورية فعالة
- تتمسك بمبادئك في الأوقات الجيدة والصعبة
- تتبع رؤيتك في كل فرصة وتفاعل حتى أن شكل ذلك خطراً

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك متوسطة في بعد الأصالة , هذا يعني أنك تعبر عن بعض السلوكيات وتملك بعض الافتراضات الداخلية المذكورة. ربما أيضاً هناك بعض الأبعاد الإيجابية التي تحد من قدرتك وتؤدي إلى ظهور بعض الميول المذكورة في قسم "إذا كانت درجاتك متدنية". سوف تحتاج لقراءة الخواص المتعلقة بالدرجات المتدنية والعالية والتأمل بها لتحديد أي منها تمثلك.

إذا كانت درجاتك متدنية

الدرجات المتدنية في بعد الأصالة يمكن أن يكون له عواقب سيئة على قيادتك. أنجح القادة يسجلون درجات عالية في هذا البعد. يرجى القراءة عن أية درجات **إنفعالية** عالية لاستطلاع كيف يمكن لافتراضاتك الداخلية أن تعوق أصالتك.

تشير بحوث القيادة بشكل كبير إلى أن الميزة الأولية التي يبحث عنها الناس في قادتهم هي الصدق والنزاهة. لذلك , حصولك على درجات متدنية في **الأصالة** لا بد أن يستوقفك. ويدل ذلك على أن سلوكك غير متوافق أو نفعي أو في الحالات القصوى: مجرد من المبادئ. إن غياب النزاهة يُفقد الثقة ويحبط العمل الجماعي ويهدد قيادتك.

الدرجات المتدنية في هذا البعد تفترض أنك تخشى الإساءة للآخرين , أو قد تكون تمارس مناورات سياسية. الذين يسجلون درجات متدنية في بعد الشجاعة عادة ما يبقون صامتين في وجه المعارضة , الواقعية أو المتخيلة. فهم يقدرّون التوازن والحفاظ على السلام ويفضلونه على النزاعات البناءة , ويخضعون للسلطة حتى على حساب فعالية المجموعة أو تأدية خدمتها.

قد تأتي من خلفية تحبط الدفاع عن الرؤية في سبيل الحفاظ على تناغم المجموعة. لكن على الجانب الآخر , ربما لم تكتسب المهارات الاجتماعية الكافية للمواجهة وتقديم الملاحظات بدون أن تبدو غاضباً أو فظاً , تأمل ما إذا كنت:

- تتطرق إلى مهمة غير واقعية؟
- تتصرف بطرق لا تدعم رؤيتك وقيمك؟
- منهمك في السياسات الداخلية؟
- تحاول إرضاء العديد من المجموعات المختلفة؟
- أنتهكت ثقة أحد

أنت تعطي ملاحظات فريدة و تعترف بالأخطاء. تخاطر بذاتك من أجل ماتؤمن به , وتفضل الانفتاح عن الشهرة. النزاهة والأصالة هم أهم سببين لثقة الآخرين , وهم مصدر قوتك.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. غالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة ب**بعد الأصالة** ما يلي:

- أنا أستحق التقدير بموافقة الآخرين أو بدونها , سواء نجحت أم لا
- أنا أتحكم في قيمة ذاتي وحريري وأماني
- أحافظ على احترامي لذاتي وأماني من خلال الصدق مع ذاتي
- أكبر مصدر للقوة لدي هو نزاهتي
- يهمني أن أظل صادقاً مع ذاتي أكثر مما يهمني إرضاء تطلعات الآخرين
- أنا على ما يرام حتى إذا أخطأت أو جرحت مشاعر الآخرين
- أعترف بمسؤوليتي في المشكلة التي نواجهها
- الأمر الوحيد الذي يشعرنني بفقد الاحترام هو مخالفتي لرؤيتي ومبادئ
- التغيير يبدأ بذاتي: لا بد من أن أصبح التغيير الذي أود أن أراه في العالم

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن افتراضاتك الداخلية. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة ب**بعد الأصالة** ما يلي:

- يثق الآخرون بك
- تتمتع بقدر عالي من النزاهة على لمستوى الشخصي
- تواجه المشاكل التي تعوق أداء الفريق بشكل مباشر
- تتحدث بشكل مباشر عن القضايا بدون تمهيد
- تتصرف بشجاعة في الاجتماعات
- تحترم آراء الآخرين حتى أن تعارضت مع آرائك
- تبقى منفتح وصریح بخصوص ما تشعر به وما تفكر به
- تواجه النزاعات بشكل مباشر وفريد
- تتطرح المواضيع التي يتجنب الآخرون التطرق إليها
- تواجه الزملاء أو الرؤساء عندما يتطلب الأمر ذلك
- يعتمد عليك للوفاء بالالتزاماتك
- سلوكك الشخصي يتوافق مع مبادئك

النزاهة

تقيس النزاهة مدى التزامك بمجموعة من المبادئ وإلى أي مدى يمكن الوثوق بأن "أقوالك تتوافق مع أفعالك".

إذا كانت درجاتك عالية

أن حياتك الداخلية والخارجية متطابقتان. ويتوافق سلوكك مع قيمك ويثق الآخرون بأنه يمكن الاعتماد عليك للوفاء بوعدك وتلبية التزاماتك والتعامل معهم بصدق ونزاهة والبقاء وفياً لهدفك.

النزاهة من أكثر الصفات المرغوب في توافرها عند القائد ، لذلك يشير الحصول على درجات عالية بأنه يُنظر إليك كقائد ويتبعك الآخرون ويتماثون معك لأنك تحول أقوالك إلى أفعال. ولا تستند قوتك في المنظمة في الدرجة الأولى على مكان وجودك في التسلسل الهرمي (قوة المنصب)، كما لا يمكن تحقيق ذلك سياسياً بشكل غير مباشر. يمدك الآخرون بالقوة لأنك تتصرف بنزاهة.

يُنظر إليك على أنك تعيش القيم والرؤية التي تعبر عنها. وهذا يسمح لك بنقل القيم الأساسية بشكل فعال ويجعلك قدوة فعالة للمنظمة التي تحاول تأسيسها. أنت تولد الثقة والاحترام بطبيعتك لأنك بإمكانك تحويل مبادئك العالية إلى ممارسات واقعية.

إن الحصول على درجات عالية في بُعد النزاهة يشير أيضاً إلى أنك تدعم القيم التي تقوم عليها المنظمة. تكون مواهبك كقائد في أوجها عندما تتوافق نزاهتك مع منظمة تؤمن بها. وإذا كان هذا هو الحال، أنت في موقف قوي لحشد تطلعات أولئك الذين يعملون معك نحو تحقيق هدف مشترك. إن النزاهة هي عنصر ضروري لتحقيق أشياء عظيمة.

ربما تلجأ إلى العديد من التوجهات والممارسات التالية التي تدعم نزاهتك. أنت:

- تعيش بناء على مجموعة فعالة من القيم الأساسية
- تتمسك بقيمك في الأوقات الجيدة والسيئة
- جدير بالثقة
- تحافظ على الأسرار
- أقوالك تتوافق مع أفعالك؛ أي أن سلوكك الشخصي يتفق مع قيمك
- تعترف عندما تكون مخطئاً
- يمكن الاعتماد عليك للوفاء بالتزاماتك
- قدوة جيدة للرؤية التي تتبناها

- تواجه صعوبة في الوفاء بالالتزامات
- تتجنب مواجهة المشاكل
- تتحدث بشكل دبلوماسي
- تستخدم لغة تخفي الواقع (مثل: استخدام الكلام الإيجابي لتجاوز موقف صعب)
- هل ترفض الاعتراف بالأخطاء أو دورك في مشاكل العلاقات؟
- تعطي الملاحظات بطريقة تقلل من مخاوفك
- تقول "نعم" عندما ترغب في قول "لا"
- تتصرف بحذر حول من لديهم قوة
- تبرم اتفاقات لا تدعمها بشكل صادق

تجنب مواجهة المشاكل يسمح لها بالتفاقم ، وبذلك بدلاً من حل النزاعات نستبدلها بالكراهية طويلة المدى. الميل لإتخاذ للمسار الأشهر قد يؤدي إلى إهمال قضايا محورية لنجاح الفرد والمؤسسة. يمكن تعلم المهارات اللازمة لمعرفة متى يجب المواجهة ، وكيف يمكن المواجهة بشكل بناء ، وكيف يمكن التفاوض في ظروف صعبة. وبعد إتقان هذه المهارات ، يصبح لدى القائد ثقة تسمح له بدعم النقاش المنفتح بدون خوف أو شعور بالذنب. تحسين درجاتك في بعد الأصالة يساهم في خلق الثقة والشعور بالنزاهة والأكتمال في علاقاتك مع الآخرين.

يمكن للدرجات المتدنية أن تعني أشياء كثيرة. قد يكون للأمر علاقة بصراع بين قيمك الخاصة وقيم المنظمة. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة الافتراضات الداخلية التي ينتج عنها سلوك يتعارض مع قيمك ورؤيتك وربما يكون السبب أنك تصب تركيزاً أكبر على المناورة السياسية من الصدق مع نفسك.

إن التعمق الصادق ، بما في ذلك تقبل الملاحظات من الآخرين، يمكن أن يساعد في إيجاد مسار أكثر ثباتاً ، يؤدي إلى نتائج أفضل في بعد الأصالة.

الدرجات المرتبطة

قد يكون الحصول على درجات متدنية في **الأصالة** مرتبطاً بالدرجات المتدنية عبر الجانب **الخلق**. الدرجات المتدنية في بعد **الأصالة** تعوق الإنجاز وتنبع من قلة الثقة بالذات. ونتيجة لذلك ، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البعد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات **الخلاقة**. وبالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بالدرجات العالية في المجال **الإنفعالي**. وتميل الدرجات العالية في المجال **الإنفعالي** لإعاقة أو الحد من قدرتك على القيادة بشكل نزيه وفريد وصادق. وتأتي هذه السلوكيات من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحب أو الشعور بالرفض أو الاستبعاد أو الوحدة أو انعدام الحماية.

يتجنب الآخرون طرح قضايا هامة ولكن صعبة ، تميل أنت إلى التقدم والتحدث عنها. في الوقت نفسه ، أنت قادر على الاعتراف بمسؤوليتك في المشكلة والاعتراف متى تكون على خطأ.

تشير الدرجات العالية جدا في هذا البُعد إلى قدرة غير عادية واستعداد لطرح القضايا في الوقت الفعلي إذ كان ذلك يساعد على تقدم العلاقة أو الفريق. هذا يعني أنه بإمكانك التعبير عما تشعر به حالياً كنتيجة لما يحدث في الاجتماع. كما يمكنه أن يكشف عن كيفية مساهمتك في عدم الفعالية الحالية للمجموعة. قد يعني ذلك البوح بما تتجنب أنت والآخرون قوله. هذه الأنواع من السلوكيات تتطلب الشجاعة وأنت تقوم بها للمساعدة على سير الاجتماع قدماً.

من أجل دعم نفوذك الشخصي، يكون قد تعين عليك تطوير مهارات عالية المستوى في التعامل مع الآخرين وإبداء ملاحظات صادقة والاعتراف بالأخطاء. أنت تعرض نفسك للخطر من أجل ما تؤمن به وتفضل الانفتاح على الشعبية. تعتمد أصالتك على الممارسة المستمرة لبعض السلوكيات الواردة أدناه. أنت:

- منفتح حول ما تفكر فيه وتشعر به
- تطرح القضايا التي يتردد الآخرون في الحديث عنها
- تتحدث مباشرة في القضايا من دون التمهيد لها
- تتصرف بشجاعة في الاجتماعات
- تدير الخلاف بجدية
- تقدم ملاحظات كاملة ومباشرة للآخرين
- تتعامل بسرعة وعلى الفور وبصدق مع مشاكل الآخرين
- تواجه الزملاء والرؤساء عند الحاجة
- تبرم الاتفاقات الصعبة
- لا تدع المشاكل تتفاقم
- مستعد للدفاع عن قرار لا يحظى بشعبية
- مستعد للاعتراف بالأخطاء
- تتحمل مسؤولية طرفك في مشاكل العلاقة
- تتحدث بشكل مباشر حتى في المسائل المثيرة للجدل

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تكون خائفاً من إغضاب الآخرين ، أو منهمك بمناورات سياسية. من يحصلون على درجات متدنية في بعد الشجاعة غالباً ما يلتزمون الصمت بشأن معتقداتهم في وجه المعارضة ، سواء كانت حقيقية أو من صنع الخيال. يقدر التوازن والحفاظ على السلام بدلاً من الخلافات البناءة ، والخضوع للرؤساء حتى على حساب فعالية المجموعة أو خدمتها.

إذا كانت درجاتك متدنية

تشير بحوث القيادة بشكل كبير إلى أن الميزة الأولية التي يبحث عنها الناس في قادتهم هي النزاهة. لذلك، لا بد للحصول على درجات متدنية في بُعد النزاهة أن يستوقفك. ويدل ذلك إلى أن سلوكك غير متوافق أو نفعي أو في الحالات القصوى، مجرد من المبادئ. إن غياب صدق المبادئ يُفقد الثقة ويحبط العمل الجماعي ويهدد قيادتك.

يمكن للدرجات المتدنية أن تعني أشياء كثيرة. قد يكون للأمر علاقة بصراع بين قيمك الخاصة وقيم المنظمة. ويمكن أن يكون ذلك نتيجة الافتراضات الداخلية التي توجه السلوك المتعارض مع قيمك ورؤيتك (الرجوع إلى الأبعاد الإنفعالية). وربما يكون السبب أنك تصب تركيزاً أكبر على المناورة السياسية من الصدق مع نفسك. إن التعمق الصادق بالأسئلة التالية ، بما في ذلك تقبل الملاحظات من الآخرين ، يمكن أن يساعد في إيجاد مسار أكثر ثباتاً.

- هل تتطرق إلى مهمة غير واقعية؟
- هل تتصرف بطرق (ربما من دون أن تعيها) لا تدعم رؤيتك وقيمك؟
- هل أنت منهمك في السياسة الداخلية؟
- هل تحاول إرضاء العديد من المجموعات المختلفة؟
- هل تعتمد مبادئ لا تسمح لك الأنظمة التي تعمل فيها أن تمارسها؟
- هل انتهكت مبدأ السرية في بعض الظروف؟
- هل تجد صعوبة في الاعتراف بالأخطاء؟
- هل تفي بالتزاماتك؟
- هل يعرف الناس موقفك ومبادئك؟

الشجاعة

الشجاعة تقيس استعدادك ، سواء في الظروف الفردية أو ضمن المجموعات ، لاتخاذ مواقف صعبة ، وطرح المواضيع التي "لا يمكن مناقشتها" (المواضيع الشائكة التي تتجنب المجموعة مناقشتها) والتعامل بانفتاح مع مشاكل العلاقات وتبادل المشاعر الشخصية أو نقاط الضعف بشأن حالة ما. تنطوي الجرأة في مكان العمل على التعامل بشكل صادق ومباشر مع القضايا الخطيرة.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الشجاعة إلى أنك تتمتع بمستوى عال من النزاهة في قدرتك على التواصل. أنت قادر على التعبير بصدق عن ما تشعر به. أنت لا تخاف من تقديم الملاحظات المباشرة ، ولا تهرب من الخلاف. في حين

قد تأتي من خلفية تحبط الدفاع عن الرؤية في سبيل الحفاظ على انسجام المجموعة. لكن على الجانب الآخر , ربما لم تكتسب المهارات الاجتماعية الكافية للمواجهة وتقديم الملاحظات بدون أن تبدو غاضباً أو فظاً.

تجنب مواجهة المشاكل يسمح لها بالتفاقم , وبذلك بدلاً من حل النزاعات نستبدلها بالكراهية طويلة المدى. الميل لإتخاذ للمسار الأشهر قد يؤدي إلى أهمال قضايا محورية لنجاح الفرد والمؤسسة. يمكن تعلم المهارات اللازمة لمعرفة متى يجب المواجهة , وكيف يمكن المواجهة بشكل بناء , وكيف يمكن التفاوض في ظروف صعبة. وبعد إتقان هذه المهارات , يصبح لدى القائد ثقة تسمح له بدعم النقاش المنفتح بدون خوف أو شعور بالذنب.

“ الإدراك هو البوابة إلى الوعي ”
- سيندي أدامز

الوعي بالأنظمة

يقوم بعد الوعي بالأنظمة بقياس مدى تركيزك على الصالح العام والتطوير المتكامل للنظام (العلاقة ما بين الصالح العام للمجتمع على المدى الطويل ومصالح المؤسسة).

إذا كانت درجاتك عالية

الدرجات العالية في بعد الوعي بالأنظمة يفترض أنك تنظر للصورة الأكبر أثناء القيادة , لا تسرع لمعالجة الأعراض فحسب. أنت تبحث عن الجذور. أنت تعلم أن أسباب المشاكل الحالية يمكن إيجادها في النظام الذي تتم الإدارة من خلاله. أنت تعلم أن الحلول الأفضل لا يمكن أن تجدها من المنظور الحالي: فهذه الحلول تطلب الانتقال إلى منظور فكري جديد وأساليب جديدة لتصميم النظام. فأنت مصمم الأنظمة التي تنتج بشكل طبيعي النتائج التي تطلع إليها. هذا المنظور الأكبر يسمح لك باكتشاف النقاط المؤثرة التي تسمح بصنع التغيير (قد تكون نقاط صغيرة في الوقت الحالي) في المكان المناسب في النظام التي تنتج تقدم ملحوظ في أداء المؤسسة.

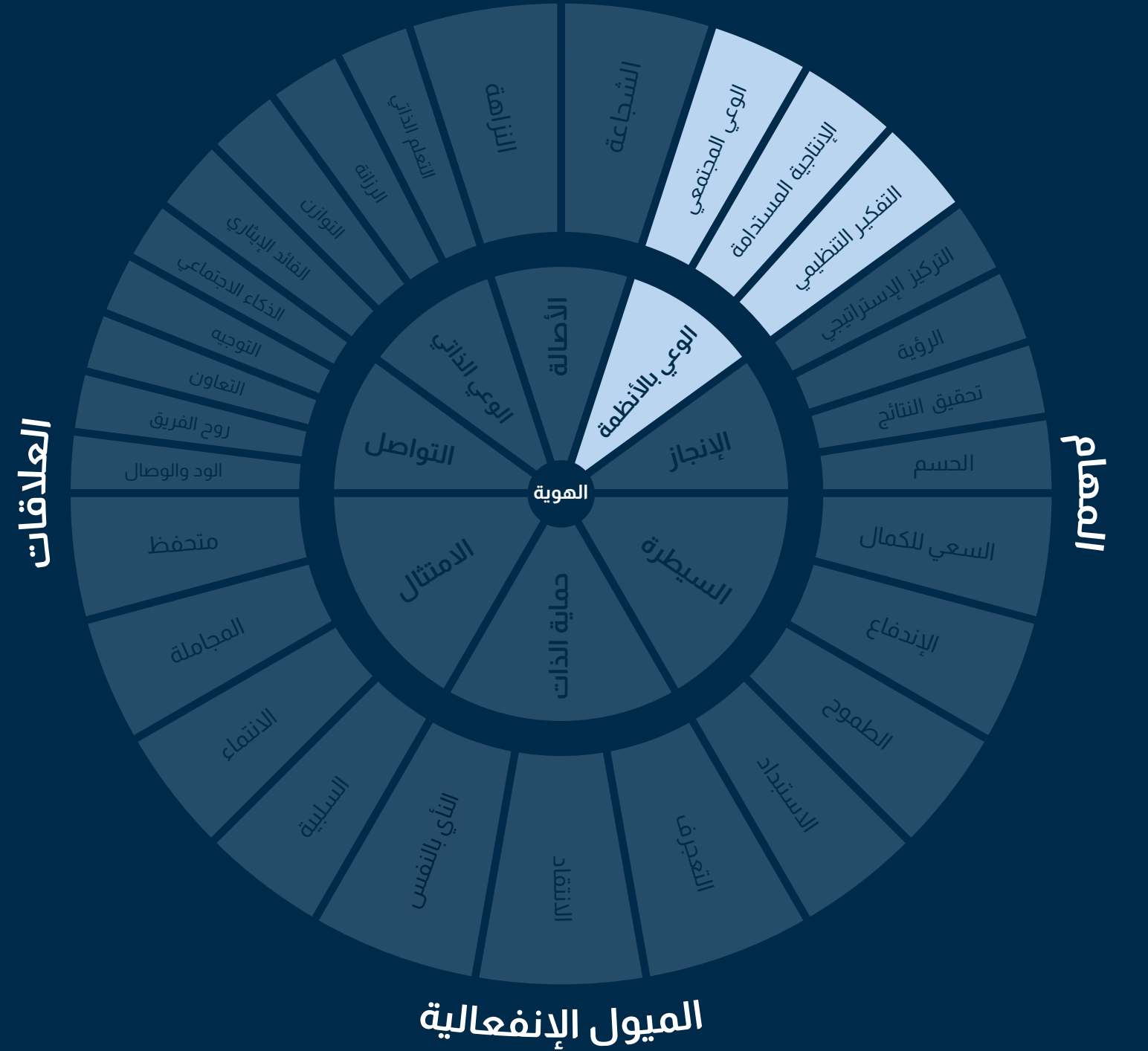
عندما تصل نتائجك هنا إلى درجات عالية للغاية , يصبح منظورك مجتمعي أو عالمي , ترى العلاقة الوثيقة ما بين صحة المؤسسة على المدى الطويل والمجتمع بشكل أكبر. أنت تهتم أكثر باستخدام المؤسسة وقيادتك كأدوات لتحسين الحياة على مستوى عالمي. ترى أن ما تقوم به له آثار بعيدة المدى. فأنت تبحث عن حلول مناسبة للمؤسسة وكذلك البيئة ولاستدامة الاقتصادية. بهذه الطريقة تصبح قيادتك خدمة للأجيال القادمة.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تنظم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. غالبًا ما تشمل الافتراضات الداخلية المرتبطة ب**بعد الوعي بالأنظمة** ما يلي:

- أنا جزء أساسي من المجتمع والعالم
- تصرفاتي تنعكس وتؤثر على الثقافة والمجتمع
- في الكثير من الأحيان يكون التأثير والسبب متباعداً في الوقت والمسافة
- العديد من مقومات النظام خفية وغير ملموسة
- لا يمكن حل المشاكل بنفس التفكير الذي سببها
- الإرث لا يتعلق بأن يتذكر الآخرون , بل بالمشاركة في صنع حياة أفضل لأجلهم
- أنا نظام معقد: خليط من نقاط القوة والضعف , النور والظلام: بهذا الشكل أنا أمثل العالم من حولي
- عندما أجد أجزاء لا يمكنني قبولها في الآخرين , فهي تدلني على صفات شخصية لدي , لا يمكنني تحمل مسؤوليتها بشكل كامل

الكفاءات الخلاقة



الميول الإنفعالية

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن افتراضاتك الداخلية. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة بـ **الوعي بالأنظمة** ما يلي:

- المؤسسة وأجزاء منها يتم إعادة تصميمها بشكل مستمر
- مناقشات تستكشف تأثير القرارات الحالية على المدى الطويل
- التخطيط يتضمن صحة المنظومة الأكبر التي تتضمن النظام الخاص بك. هذا قد يتراوح ما بين الأقسام الأخرى التي سوف تتأثر أو التأثير العالمي لما تقوم به.
- تخطيطك وإستراتيجيتك تتضمن العملاء والموردين
- الاجتماعات تشمل كل الأطراف المعنية بشكل منتظم
- الصالح العام والبيئي يعطى أولوية

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك متوسطة في بعد الوعي بالأنظمة , هذا يعني أنك تعبر عن بعض السلوكيات وتملك بعض الافتراضات الداخلية المذكورة. ربما أيضاً هناك بعض الأبعاد **الإنفعالية** التي تحد من قدرتك وتؤدي إلى ظهور بعض الميول المذكورة في قسم "إذا كانت درجاتك متدنية". سوف تحتاج لقراءة الخواص المتعلقة بالدرجات المتدنية والعالية والتأمل بها لتحديد أي منها تمتلك.

إذا كانت درجاتك متدنية

الدرجات المتدنية في بعد الوعي بالأنظمة يفترض أن قيادتك يمكن أن تستفيد من تطوير منظور تنظيمي. فهي تفترض أنك توجه تركيزك تجاه نطاق ضيق ومدى قصير للغاية. بينما قد يكون ذلك ضروري لضمان البقاء أو حل كارثة , ربما قد أصبح ذلك أمراً راسخ. أنت تحتاج إلى تنمية القدرة على التركيز على أكثر من عامل واحد مؤقت. تحتاج إلى النظر في أسباب المشكلات التي تنشأ من علاقات مؤقتة بين متغيرات متعددة.

يمكن لقيادتك التقدم للمستوى التالي من خلال التخلي عن حالة الطوارئ لمواجهة الكارثة و التمعن في الأسئلة مثل: "كيف أدى منجنا في التفكير إلى هذه الكارثة؟ كيف يمكننا إعادة تصميم النظام لكي نحل هذه المشاكل؟ , كيف يمكننا إعادة تصميم النظام لكي تختفي هذه المشكلة؟ , هل تسبب منهجنا في التفكير ومنظومتنا في العمل في المشكلة؟"

الوعي بالأنظمة دائماً ما يتضمن إدراكك لمكانة وتأثير مؤسستك في النطاق الأكبر من العلاقات التي تكون المجتمع الاقتصادي والسياسي والبيئة الطبيعية من حولك. يتضمن علاقة طويلة المدى ما بين الأسباب والنتائج تختير تأثير القرارات الحالية على النتائج المستقبلية. الدرجات المتدنية هنا تقترح أن نطاق تركيزك ضيق. فقد يتضمن فقط الأداء الجيد للقسم

الخاص بك وليس التنسيق الأفضل ما بين أدائك وأداء المؤسسة. قد يركز فقط على مصلحة المؤسسة قصيرة المدى ولا يأخذ في الحسبان الشبكة الأوسع من العلاقات التي تمتد خارج حدود المؤسسة. يجب عليك أن تلقي نظرة على كيفية تحسين هذه العلاقات المؤقتة للتوصل لحلول مرضية لمؤسستك والمنظومة الأشمل التي تمثل مؤسستك جزء منها. في النهاية , القيادة الجيدة تفكر بشكل عالمي , ليس فقط من جهة السياسات التنافسية , بل أيضاً من جهة الصالح العالمي.

الدرجات المتدنية لا يلزم أن تكون سبب طارئ للقلق , فيما عدا كنت منشغل للغاية بالكوارث لدرجة أن التخطيط وتصميم النظام يؤثران بالسلب على النتائج. المنظور التنظيمي والمجتمعي يأخذ وقتاً لكي يتكون. يؤدي إلى قيادة أقوى ذات تأثير أفضل. الدرجات المتدنية تعني ببساطة أنك أمام منحنى تعلم إذا أردت أن تطور قيادتك للمستوى التالي.

الدرجات المرتبطة

قد يكون الحصول على درجات متدنية في **الوعي بالأنظمة** مرتبباً بالدرجات المتدنية في بعد **الإنجاز**. عدم وجود منظور تنظيمي قد يكون له عواقب سلبية على الإنجاز على مستوى المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بالدرجات العالية في المجال **الإنفعالي**. فالدرجات العالية في المجال **الإنفعالي** غالباً ما تؤدي إلى طول سريعة وإنفعالية للمشاكل , هذا قد يؤدي إلى إدارة الكوارث المشغولة دائماً بمعالجة الأعراض , لكنها تفشل في مواجهة السبب التنظيمي في المشكلة.

يمكنك اكتساب نظرة أدق حول السلوكيات المحددة المرتبطة بنتائجك في الوعي بالأنظمة من خلال الاطلاع على الموازين الفرعية المكونة له.

الوعي المجتمعي

يقوم معيار الوعي المجتمعي بقياس إلى أي مدى تتطلى قيادتك بالطابع الخدمي, إلى أية مدى تربط أرتك و تحقيق ذاتك بخدمة المجتمع و الصالح العام

إذا كانت درجاتك عالية

الحصول على درجات عالية في معيار الوعي المجتمعي يفترض أن قيادتك تلتزم بالمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع من حولك, قد توجه أنتباهك إلى التأثير الممكن لمؤسستك على المجتمع حيث تعمل, قد يكون ذلك تجاه قضية واحدة تهتمك بشدة, أو تتسع لتشمل الصالح العالمي أو الكوني, فأنت تقوم بالقيادة من منظور أن المؤسسة لها دور في المحافظة على شبكة العلاقات التي تمدها بالحياة وخدمتها.

الانتاجية المستدامة

معيار الانتاجية المستمرة يقوم بقياس قدرتك على تحقيق نتائج بطريقة تحافظ أو تحسن من فعالية المنظمة على المدى الطويل، فتقوم بقياس قدرتك على الموازنة ما بين الموارد البشرية والموارد التقنية من أجل الحفاظ على الأداء العالي.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت قادر على تحقيق النتائج بشكل مستمر طوال الوقت، لديك نظرة ثاقبة تسمح لك بالبناء على الأنجازات بدلا من ملاحظة المكاسب المؤقتة، بينما تضع معايير عالية، أنت توفر الدعم باتباعها وتحث على المراحل في رحلتك الطويلة، الحفاظ على هذا التوازن يفترض أن لديك مهارات متطورة في إدارة المشاريع طويلة المدة بتوفير الموارد اللازمة وتحديد أهداف تشكل تحدي بلا من استنزاف طاقات الفريق.

أنت تطور و تدعم مؤسسة قادرة على تقديم مستويات عالية للحفاظ على الأداء بشكل يجدد من الأشخاص بدلا من أنهارهم، أنت:

- تستخدم اساليب الإدارة التي تدعم استمرار الأداء العالي على المدى الطويل.
- تقوم بالقيادة بطريقة تحسن من القدرات ولا تؤدي للأنهك.
- تصل إلى الأداء العالي بدون خسارة العاملين.
- توازن ما بين النتائج قصيرة المدى وصحة المؤسسة على المدى الطويل.
- توظف الموارد بشكل سليم حتى لا تستنزف الأشخاص.
- تحافظ على مستويات الروح المعنوية في الفترات الطويلة.
- توازن ما بين الربح في المدى القصير مع الحفاظ عليه أيضا في المدى الطويل.

إذا كانت درجاتك متدنية

حصولك على درجات متدنية في معيار الانتاجية المستدامة يفترض أنك تقوم بقياس النجاح من منظور ضيق، التركيز على النتائج قصيرة المدى يمكنه تشتيت الأهداف من الأداء وتقليل قدرتك على القيادة، وشرح الأسباب وراء النشاطات، هذا يعني الحاجة إلى أن يعمل الآخرين يوم تلو الآخر وفق متطلبات صعبة، رؤية محدودة، موارد غير كافية، وروح معنوية ضعيفة.

قد تشعر بالفخر تجاه إنتاجيتك، وعمل الكثير بواسطة القليل، في بيئة قائمة على التنافس الحاد، غالبا ما يعتبر هذا الأسلوب قوة تتم مكافأتها، لكن نجاح اليوم قد يضر بأهداف المدى الطويل، إدارة الأزمات قد تصبح أسلوب حياة يقلل من الروح المعنوية وينهك أو يؤدي إلى خسارة فعالية الأشخاص المتفانين.

القادة الأكثر تأثيرا و إيجابية في العالم على مر الزمان كانت لديهم نفس الرؤية، الأبحاث تشير إلى أن العالم في حاجة إلى هذا الوعي المتفتح، كذلك عندما تضيف إليه الرغبة في خدمة الآخرين يمثل بهذا درجة عالية من تطوير القيادة، الدرجات العالية تعني أنك قد تفكر و تتصرف ببعض الطرق التالية، أنت:

- تتمسك بدور المنظمة تجاه الصالح العام.
- تكون تحالفات فعالة مع مؤسسات سياسية وأجتماعية للتعامل مع احتياجات المجتمع.
- توازن ما بين الصالح العام وتحقيق الربح على المدى القصير
- تعمل على تحسين الأثر البيئي للمؤسسة.
- ترى المؤسسة على أنها كيان هدفه خدمة المجتمع العالمي.
- تهتم بصدق بمشاكل المجتمع والعالم من حولك.

إذا كانت درجاتك متدنية

الحصول على درجات متدنية في معيار الوعي المجتمعي لايغني بالضرورة أنك لا تهتم بمصالح المجتمع، ربما تكون منشغل بشؤون مهنتك وعائلتك، ربما أنت تمارس نشاطات مجتمعية خارج نطاق العمل، لكن دورك في مكان العمل ليس له تأثير على شئون المجتمع، ربما أنت تعمل لصالح منظمة تقتصر خدمة الصالح العام لديها على الشعارات من أجل الحفاظ على بيئتها وخدمتها، وربما هذه الدرجة المتدنية تمثل فرصة لك لتتمعن النظر في معنى و تأثير عملك.

تأمل ما إذا كنت:

- تفشل في التعبير عن القضايا التي تهتمك أو التصرف بشأنها.
- لم تفكر في الأثر الخاص بقيادتك.
- أناني بالدرجة الأولى.
- تشعر بأنك محمي من القضايا الشائكة الخاصة بالعصر الحالي.

التحسن في درجات معيار الوعي المجتمعي تعكس تغيير في رؤية المنظومة إلى رؤية أكثر تكاملا للمنظومة ودورها في المجتمع، كذلك زيادة الوعي بالقيادة لتترك أثراً يتعدى فترة عمل و حياة القائد.

التحسن عبر الأقسام والجهات.

الدرجات العالية في معيار التفكير التنظيمي دلالة على أن لديك قدرة التعامل مع التعقيدات عن طريق رؤية الأنماط في الأنشطة المشتتة والبيروقراطية، كقائد، أنت تحافظ على رؤية الصورة الأكبر وتعمل على مستوى الأنظمة للقيام بالتحسين، تعلم أنه من أجل أن تصبح ناجحاً على المدى الطويل يجب أن تربط الرؤية بالأسراتيجية، وأن الأسراتيجية تترجم إلى تصميم الأنظمة، تعمل على مساعدة الآخرين في رؤية هذه الروابط، فقد تكون:

- تتمسك بالصورة الأكبر.
- تعيد تصميم النظام لكي تقوم بحل عدة مشاكل في ذات الوقت.
- تطور الأنظمة المؤسسية لتحقيق نتائج الرؤية.
- ترى الدمج بين كل أجزاء النظام.
- تقوم بتبسيط العمليات المعقدة أكثر من اللازم.
- تتوقع العواقب المستقبلية لأفعالك الحالية.
- تجد حلول واستراتيجيات ثاقبة.
- تتبنى أوسع رؤية ممكنة للمواقف الصعبة.

إذا كانت درجاتك متدنية

قد يكون تركيزك موجه على نطاق ضيق، أحماد الحرائق، التصرف بشكل دفاعي، والبحث عن حلول سريعة للمشاكل، رؤية الأنظمة قد يعيقها بنیان المؤسسات الذي يشجع الأقسام والوظائف على حماية قطاعتهم، في عجلتك لحل المشاكل، قد تغفل عن أن المشاكل تنتج من طريقة تصميم المؤسسة، وقد لا ترى الأمور من منظور واسع لتلاحظ أن المشاكل الحالية سببها طريقة تعامل المؤسسة مع البيئة، بالإضافة إلى ذلك بينما تسعى لتحقيق عدة مطالب "سياسية"، قد تغفل عن العمل على الأسباب الجذرية للمشاكل، كنتيجة لذلك، العديد من المشاكل السابقة تتكرر، فتتعطل العمليات، وتقلل من النتائج المثالية.

من أجل الحصول على أداء أفضل على المدى الطويل، حل المشاكل، وتحسين العمليات، تحتاج إلى رؤية أوسع ومنظور طويل المدى، ولا يمكنك تحقيق هذا وحدك، فيتطلب الحصول على المعلومات من المؤسسة كنظرية متكاملة للنتائج، وأستيعاب أن النتائج لا بد أن ترتبط بعمليات يمكن قياسها، لأن بدون التوجه المنهجي يصعب توفير مقاييس للتحسن، وكيفية تفاعل العمليات ستبقى أمراً غامضاً.

بدون المنظور المنهجي على صعيد كل المستويات، ستعاني المؤسسة من ضعف التنسيق بالانظمة وما بين الأنظمة وبعضها، فيتم أهدار الجهود وتقل النتائج عن المطلوب، تأمل ما إذا كنت:

- تؤمن بالحلول السحرية أو حلول المرة الواحدة.

يمكن أن تكون قد أصبحت ترى الأداء العالي كسبيل للبقاء، مع الحاجة لدفع الآخرين للأنتاج مهما كان الثمن، من هذا المنظور، النتائج تأتي على حساب من يقومون بالعمل، فتقوم بالتضحية بالتمكين والتعلم في سبيل الأنتاجية المؤقتة، على المدى الطويل هذا الأسلوب يقييد الرؤية ويشجع السخرية والتقليل من العمل.

الضعف في هذا المعيار قد يدل على أنك تتعامل مع الضغط بشكل سيء، وتراجع عنه بالتوجه إلى المهام، وبذلك تضر بصحة المنظمة على المدى الطويل، تأمل في عمك لمعرفة ما إذا كنت:

- تقوم بالتركيز على المكاسب قصيرة المدى.
- تقضي معظم وقتك في محاربة المصائب (أحماد الحرائق).
- توظف مواردك بشكل غير فعال.
- تهتم ببيانات الأداء فقط على المدى القصير.
- تجد صعوبة في التعاطف مع الأحتياجات الأنسانية للمرؤسين.
- تمقت الألتزام المطلوب لأدارة المشاريع.
- تفشل في تقييم قدرات الآخرين بدقة.
- نادراً ما تحدد أهداف استراتيجية طويلة المدى في خطط العمل.

الأنتاجية المستدامة معيار يحدد ولائك وآلتوامك بأهداف المؤسسة طويلة المدى، تحسين الدرجات هنا يؤثر على شعورك بالأنتاج على المدى الطويل ونجاحك كقائد أيضاً.

التفكير التنظيمي

معيار التفكير التنظيمي يقوم بقياس آلي أي مدى ينبع تفكيرك وتصرفاتك من منظومة و رؤية مكتملة، وكذلك مدى قدرتك على آتخاذ القرارات في ضوء صحة النظام على المدى الطويل.

إذا كانت درجاتك عالية

التفكير التنظيمي طريقة لتوجيه الأنتباه إلى المعاملات المعقدة للعديد من المتغيرات المشاركة في صنع المشاكل الراهنة، الدرجات العالية تعني أنك تتفوق في تحليل الأسباب الجذرية، فقد تعلمت كيف تفكر في العلاقة طويلة المدى ما بين السبب والتأثير، بين المؤسسة والبيئة، و كيف تتفاعل مكونات المؤسسة (توفير الموارد، التقنية، البنیان، الثقافة، وغيرها) مع بعضها البعض (وكذلك مع البيئة) لأحداث نتائج، تأثير أفعالنا في الوقت الحالي على النتائج المستقبلية للعمل يوجه فكري الأستراتيجي، فلديك رؤية موسعة للمؤسسة عن طريق النظر إلى كيف تتفاعل العمليات مع بعضها البعض، فأنت تدفع المؤسسة للتساؤل حول ما إذا كانت الخطوات والمناهج تضيف قيمة وتسمح بالقياس بحيث يمكن مراقبة

- تفضل أعتقاد أنك تملك السيطرة عن اختبار الأنظمة.
- نادرا ما تفكر في عواقب ونتائج أفعالك.
- تتخذ قرارات مبنية على اللوم.
- تقضي وقتا قصيرا في تحليل كيف تتفاعل أجزاء النظام المختلفة لتحقيق النتائج الحالية.

رؤية الصورة الأكبر تحرر القادة من الإدارة بشكل مصغر و دفاعي وتضع المؤسسات على مسار التطوير، فتقوية كفاءة التفكير التنظيمي تساهم في إنشاء منظور جديد للفعالية، وتحقق مكاسب لصالح المؤسسة سريعة قابلة للقياس.

”هناك ثلاثة أساسيات للقيادة: التواضع والوضوح والشجاعة“

- فوشان يوان

الإنجاز

يقيس بُعد **الإنجاز** إلى أي مدى تقدم قيادة ذات رؤية وأصالة ومستوى عالٍ من الإنجاز. وفي ما يلي ملخص موجز لما تشير إليه نتائج الإنجاز الخاصة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد **الإنجاز** إلى أنك تحافظ على مستوى عالٍ من التميز في عملك والأنشطة التي تقوم بها. يميل الناس إلى الإقرار والاعتراف بك كقائد في مجال العمل الذي اخترته. قيمك ورؤيتك وحدسك ومعتقداتك، هي التي تحفزك من الداخل. أنت تتحمل مسؤولية أفعالك والظروف الخاصة بك.

المخاطرة أسهل بالنسبة إليك لأنك ترى قيمة ذاتك في مكانة عالية. ومن الواضح أن ثقتك الداخلية بنفسك تظهر بوضوح للعالم الخارجي.

أنت تميل إلى تمكين الآخرين من خلال تحديد أساليب أعمالك الإبداعية وتعليمها للآخرين. أنت تعرف كيفية استحداث رؤية وترجمتها إلى استراتيجيات والاستراتيجيات إلى أهداف والأهداف إلى أفعال تحقق نتائج. إن إبداعك وفضولك الطبيعي معدي لمن حولك. يستفيد الآخرون منك بمجرد التواجد حولك.

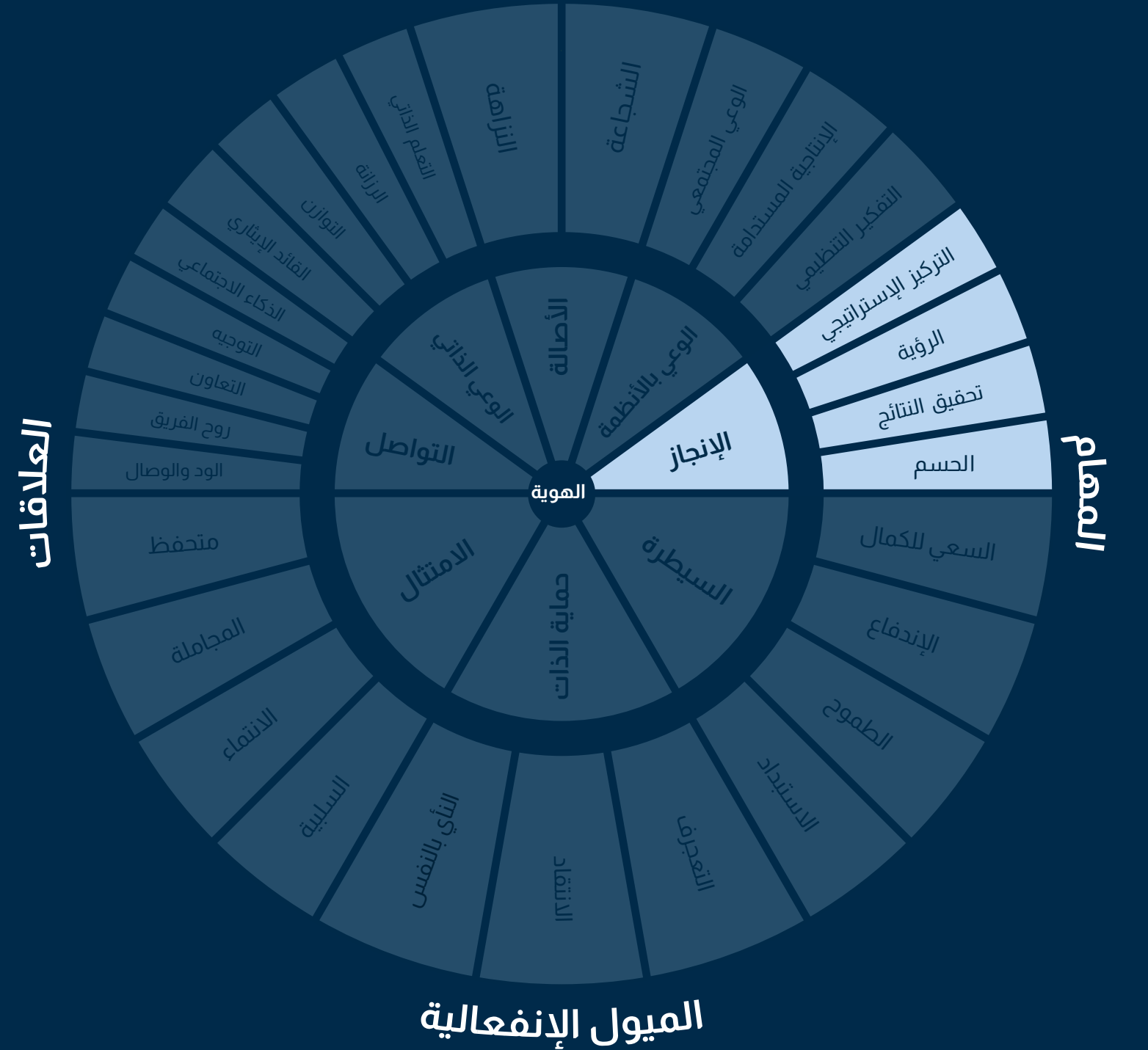
تضع أهدافاً محددة وتُبدع انطلاقاً من حبك لنتائج ما تبذره. أنت تفعل ما تفعله، ليس كوسيلة لإثبات قيمتك أو ضمان الأمان، بل لأنك تريد أن تكون مبدعاً وأن تتعلم وتتمو.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتنظيم هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيف ترى نفسك وعلاقتك مع العالم. وغالباً ما تشمل الافتراضات الداخلية، المرتبطة بـ **الإنجاز** ، النقاط التالية:

- لدي هدف ومهمة في حياتي
- يرغب الناس في تحقيق هدفهم ومهمتهم في الحياة
- أنا مسؤول عن النتائج في حياتي
- أنا متوافق مع كل ما في الحياة
- من الأفضل قول الحقيقة من دون إضافة الأحكام العاطفية وإلقاء اللوم
- يمكنني اختيار موقفي تجاه الأحداث
- القيمة الشخصية طبيعية/فطرية ومستقلة عن الظروف

الكفاءات الخلاقة



السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة بـ **الإنتاج** النقاط التالية:

- أخذ المبادرة
- وضع معايير عالية للإنتاج
- التعلم من التجارب
- رؤية الظروف من خلال نظرة إيجابية ومتفائلة
- التركيز باستمرار على ابتكار المسائل الأهم بالنسبة إليك
- التصرف كقدوة
- تحقيق التوازن بين ممارسة النشاط والتجاوب
- تقديم وجهات نظر المميّزة
- إعداد المشاريع والشروع في تنفيذها
- السعي إلى تحقيق أهداف ذات مستوى عال
- التحدث بانفتاح في وجود "المسؤولين"
- الاستماع إلى المرؤوسين والتعلّم منهم

إذا كانت درجاتك متوسطة

إذا كانت درجاتك في بُعد **الإنتاج** ضمن النطاق المتوسط، تميل إذا إلى التعبير عن بعض السلوكيات والاحتفاظ ببعض الافتراضات الداخلية المذكورة أعلاه. ربما تحددك أيضا بعض الأبعاد **الإنفعالية** وبالتالي، تظهر بعض الميول المذكورة في قسم "إذا كانت درجاتك متدنية" أدناه. يتعين عليك قراءة معنى الدرجات العالية والمتدنية والتمعن به لاكتشاف أي من جوانبها تمتلك.

إذا كانت درجاتك متدنية

يمكن للحصول على درجات متدنية في بُعد الإنتاج أن يشكل مشكلة كبيرة. يحتوي هذا البُعد على العديد من الكفاءات القيادية التي تُعتبر تقليدياً أنها قيادية. إن هذه الكفاءات هي التي تجعل الأشياء تتحقق. يمكنك النظر أيضا في الأبعاد الإنفعالية لمعرفة الافتراضات الداخلية التي بإمكانها الحد من قدرتك الخلاقة الكاملة.

إذا حصلت على درجة متدنية، فذلك يعني أن أدائك دون المستوى أنك دون المستوى في الأداء. وتشمل السلوكيات المرتبطة بالدرجات المنخفضة في بعد الإنتاج ، النقاط التالية:

- تقديم أعذار لعدم تحقيق الأهداف أو الالتزامات
- انتظار الآخرين لتحديد التوجه أو اتخاذ قرارات قبل التصرف

- القيام بما تعرف أنه سهل إنجازه
- السعي لإثبات نفسك من خلال الإنجازات
- تجنب مخاطر التحديات الكبيرة
- لوم الآخرين على مشاكلك وتوقع أن يقوموا بالقدر الأكبر من التغيير بدلاً منك
- الدفاع عن نفسك والتباطؤ في الاعتراف بالأخطاء وتجاهل الفشل والقصور
- لعب أدوار مختلفة في حياتك بدلاً من التصرف بطريقة صادقة ونابعة من الذات

ارتباط الدرجات المتدنية ببعضها البعض

يمكن للحصول على درجات متدنية في بُعد **الإنتاج** أن يكون مرتبطًا بالدرجات المتدنية في كل المجال **الخلق**. تنشأ كل الكفاءات التي تضم القيادة الفعالة من مصدر داخلي لمعرفة الذات. ونتيجة لذلك، قد تظهر الدرجات المتدنية في هذا البُعد كدرجات متدنية في أي من الكفاءات **الخلاقة**. فضلاً عن ذلك، ترتبط الدرجات المتدنية في هذا المعيار بدرجات عالية في المجال **الإنفعالي**. وتميل الدرجات **الإنفعالية** العالية إلى تقييد أو الحد من قدرتك على الاكتشاف والقيادة انطلاقاً من حيويتك ونزاهتك ورؤيتك الداخلية. تنشأ هذه القيود من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالتقدير أو الحب والشعور بالرفض والاستبعاد والوحدة وعدم الحماية.

التركيز الإستراتيجي

يقيس بُعد التركيز الإستراتيجي إلى أي مدى تفكر بطريقة إستراتيجية. ويقيس مدى قدرتك على ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى إستراتيجيات أعمال دقيقة ومطورة جدا لضمان ازدهار المنظمة على الأمدين القريب والبعيد.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد التركيز الإستراتيجي إلى أن القدرة الإستراتيجية هي كفاءة متطورة. أنت على دراية بالتوجهات الحالية في البيئة وبارع في وضع إستراتيجيات تضمن نجاح المنظمة. تقوم بإعداد أفكار مبتكرة تتماشى مع توجهات السوق وتفكر على الأمدين القصير والبعيد. لا تحسن الوضع في المدى القصير على حساب المدى البعيد. أنت تعرف نقاط القوة والضعف والمزايا التنافسية الفريدة لمنظمتك ، وتتخذ قرارات إستراتيجية تدفع المنظمة للانتشار على النحو الأمثل في السوق.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الإستراتيجية إلى أنك:

- تفكر بطريقة إستراتيجية
- لا تركز بشكل مفرط على حل المسائل قصيرة الأجل وقادر على تخصيص القدر الكافي من الاهتمام للمبادرات الإستراتيجية

- تعتقد أنك الوحيد الذي لديه قدرة إستراتيجية متطورة وبالتالي لا تشرك الآخرين على نحو كاف في عملية التخطيط
- تفتقر إلى التحليل الدقيق وتعتمد كثيراً على الحدس
- تعاني من عدم القدرة على التحليل
- تتبع أساليب غير فعالة لإشراك المنظمة في التخطيط الاستراتيجي

الرؤية

يقيس بُعد الرؤية إلى أي مدى تتواصل بشكل واضح وتلتزم بالهدف والرؤية الشخصية.

إذا كانت درجاتك عالية

لديك حس عميق بوضع هدف وتحقيقه يأتي من خلال تفاؤلك وحماسك وشغفك. أنت تتقل أيضاً بوضوح رؤية واعدة للمستقبل تثير اهتمام من حولك ، وتشجع الآخرين على أن تكون لديهم رؤيتهم الخاصة. يمكنك تعزيز الانسجام من خلال التوصل إلى رؤية واحدة للمجموعة ككل. وتقوم بذلك من خلال محاورة أعضاء المجموعة، الأمر الذي ينتج عنه مستويات عالية من الالتزام والتناغم.

المساهمة الأساسية للقادة هي في غرس الرؤية والهدف. ويتم ذلك من خلال ما تنقله (شفهياً أو كتابياً) ومن كونك قدوة للهدف والرؤية التي تؤمن بها. عندما يجتمع الناس بك ، يفهمون رؤيتك. باختصار، أنت شخص ذو هدف كبير ورؤية بعيدة المدى. وتشير كل الأبحاث عن القيادة أن هذا أمر ضروري لنجاح منظمتك.

يمكنك تقديم الرؤية في إحدى الطريقتين، سواء من خلال كونك صاحب الرؤية الأساسي أو عن طريق تسهيل الرؤية. وعادة ما يشير كونك صاحب الرؤية الأساسي إلى أنك تبتكر الرؤية وتشارك الآخرين فيها. أما كونك وسيطاً يسهل الرؤية، فذلك يعني أنك تعلم أن المجموعة ملتزمة ومتحمسة لرؤيتها الخاصة. وهكذا ، تقوم بتسهيل عمل المجموعة في سعيهم المستمر للتوصل إلى رؤية واضحة للمنظمة. وتكون رؤيتك ورؤية الآخرين مدروسة ومعززة في الحوار. وتتمثل النتيجة النهائية بأن تكون المجموعة بأكملها قد قامت بتأليف الرؤية وبالتالي بامتلاكها.

يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الرؤية إلى أنك:

- تنقل رؤية مثيرة للاهتمام
- تدعو الآخرين للمشاركة في الرؤية النامية، وبالتالي، تأسيس رؤية مشتركة
- تعيش وتعمل بحس عميق بتحقيق الهدف
- تعتمد حياتك وقيادتك على مجموعة من القيم الأساسية الراسخة
- متفائل وتلهم الآخرين

- لديك حس وتصور جيد لما سينجح في السوق
- تتسم بالدقة في تحليلك للبيانات المستخدمة للتخطيط
- لديك عملية منظمة جداً للحفاظ على منظور استراتيجي مستمر داخل المنظمة
- تعلم جيداً نقاط القوة والضعف في المنظمة
- تعرف كيف تستفيد من نقاط القوة في المنظمة
- تحدد مساراً يضمن قدرة المنظمة على الازدهار
- تجيد توقيت إتمام المبادرات في السوق
- تطرح الأسئلة حول الآثار الإستراتيجية للقرارات التي يتم اتخاذها يومياً
- تعي الصورة الكبيرة لكيفية ملاءمة مهمة منظمتك في السوق

إذا كانت درجاتك متدنية

ربما يشكل الحصول على درجات متدنية في بُعد الإستراتيجية مشكلة أو ربما لا يشكل. قد يكون لديك دور غير معني بالتخطيط الإستراتيجي. ونتيجة لذلك، قد تكون درجاتك المتدنية في هذا البعد مجرد نتيجة لدورك أو مسؤولياتك في الوظيفة. ومع ذلك، كلما كانت مسؤولياتك القيادية أكبر، تصبح الإستراتيجية أكثر أهمية. إذا كنت تفتقر إلى الإستراتيجية، فأنت تخاطر بتفويت فرص كبيرة عليك في السوق. كما من المحتمل أن تتخذ قرارات على المدى القصير تضع المنظمة على مسار تقديم أداء سيئ وحتى إلى الفشل على المدى الطويل.

في ظل الإستراتيجية غير الكافية وغير الملائمة، من المرجح أن يشعر الآخرون بالإحباط بسبب عدم قدرتك على التوجيه. عندما تفتقر المنظمات إلى الإستراتيجية، غالباً ما تدار عن طريق أزمة الوقت الحالي. وبالتالي ، تنفق المنظمة رأس مالها الفكري في حل المشاكل حال ظهورها. فيصبح الناس منهمكين للغاية في الاستجابة والتفاعل مع الأحداث ، بحيث لا يأخذون الوقت الكافي لوضع تصورات دقيقة والتخطيط بعناية للمستقبل. وهذا يؤدي إلى أقتصار تركيز المنظمة على حل المشاكل فقط. ويشير الحصول على درجات متدنية في هذا البعد إلى أن قيادتك تفتقر إلى ما يكفي من الإستراتيجية. ومن الممكن أنك تؤدي عن غير قصد إلى الحد من مستوى أداء المنظمة.

قد يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد الإستراتيجية إلى أنك:

- تفرط في التركيز على المسائل التشغيلية اليومية ولا تولي اهتماماً كافياً للتفكير والتخطيط الإستراتيجي على المدى الطويل
- تتخذ قرارات على المدى القصير تقوض الإستراتيجيات طويلة الأجل
- تشتت انتباهك في اتجاهات عديدة
- تخاطر
- تربط قدراً كبيراً من الغرور بالنجاح ما يدفع بالمنظمة إلى تجاوز قدراتها من الناحية الإستراتيجية أو اتباع توجهات معنية بإرتك أكثر مما هي موجهة لما فيه مصلحة المنظمة على المدى الطويل

تحقيق النتائج

يقيس بُعد النتائج إلى أي درجة أنت موجه نحو الهدف وتملك سجلاً حافلاً بتحقيق الأهداف وتقديم أداء عالٍ.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت تحقق إنجازات باستمرار على مستوى عالٍ. أنت موجه نحو تحقيق الأهداف وتخاطر بطريقة مدروسة جداً ولديك سجل حافل من الأداء العالي. طورت كفاءة حقيقية لتحقيق نتائج عالية الجودة في المبادرات الرئيسية. وتعرف كيفية إعداد رؤية وترجمتها إلى إستراتيجيات والإستراتيجيات إلى أهداف والأهداف إلى أفعال تحقق نتائج. وهذا يعكس إيجاباً بالنسبة إليك.

إذا كانت درجاتك في بُعد التواصل عالية ، فذلك يشير إلى أنك تحصل على أداء عالٍ من خلال تنمية الأداء العالي لدى الآخرين. وهذا أمر مثالي ويشير إلى أنه ليس بإمكانك تحقيق أداء عالي فحسب ، بل تقوم بتحسين أداء الذين تعمل معهم.

أنت تحقق النتائج على أعلى المستويات لأنك:

- تهتم بالفعل أكثر من القول وتركز على تحقيق النتائج
- تحافظ على مستوى عالٍ من الطاقة لتحقيق النتائج المنطوية في التحديات
- تخاطر بطرق محسوبة مع فرصة نجاح جيدة نسبياً
- ترصد الفرص وتغتنمها
- تسعى للتحسن المستمر
- تثابر في وجه النكسات والمقاومة
- نادراً ما تستسلم وتفعل ذلك فقط عند الضرورة
- تحب ما تعمل
- مؤهل جيداً للجوانب الفنية للعمل
- تملك سجلاً حافلاً من تحقيق الأهداف
- تنجز العمل

إذا كانت درجاتك متدنية

حصولك على درجات متدنية في بُعد النتائج لا بد من أن يحظى باهتمامك الكامل. ويشير إلى أنك لا تنجز العمل ، وذلك يعني أنك لست على قدر التوقعات. والسؤال هو أي توقعات: أهى معاييرك الداخلية أم أهداف المنظمة؟ إذا كان الاحتمال الأخير ولم تبادر إلى تصحيح الوضع، قد لا تستمر في وظيفتك الحالية لفترة طويلة.

في حال كنت تلبي و/أو تتجاوز متطلبات المنظمة ، ولكن ليس متطلباتك الخاصة ، فتلك قصة مختلفة. إذا كان هذا هو الحال، يمكنك إلقاء نظرة على الأبعاد الإنفعالية لمعرفة السبب المحتمل ، وبخاصة على بُعد السعي للكمال. وقد يكون السبب هو أن معاييرك الداخلية عالية لدرجة أنه حتى أنت لا تستطيع الوصول إليها.

- لديك الكثير من الحوافز وتحفز الآخرين عندما يكونون حولك
- تفكر بطريقة غير محدودة وترى الإمكانيات وتسعى إلى تحقيقها
- تبتكر العديد من الأفكار الفريدة والخلاقة
- تُدخل باستمرار تحسينات إلى الأداء
- تحافظ على توجيه تركيزك نحو تحقيق نتائج في المستقبل
- تبقى تركيزك منصباً على النتائج المتصورة حتى في وجه العقبات
- لا تقييدك الشكوك حول ما هو ممكن
- تؤمن أنه يمكنك أن تحدث فرقاً إيجابياً

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد الرؤية إلى أن ما تقدمه ليس قدرات قيادية. ربما تتولى الإدارة بشكل فعال، ولكن الرؤية الواضحة والهدف العميق هما جوهر القيادة؛ فالقيادة والرؤية أشبه بمرادفين.

ثمة عدد من الاحتمالات لتفسير حصولك على درجات متدنية في هذا البُعد:

- هل تعمل في منظمة تحبط من رؤيتك من خلال السيطرة الإدارية المشددة أو غيرها من الممارسات التي تحد من تحفيزك؟
- هل حددت ما هي قيمك ومبادئك؟
- ألا تأخذ الوقت الكافي للتفكير أو المشاركة في المحادثات التي تؤدي إلى وضوح الرؤية والهدف؟
- هل استنفدت قواك أو فقدت الحماس الذي كنت تتمتع به؟
- هل تخوض أو تتعافى من أزمة وذلك يفقدك الرؤية أو شعورك بالهدف بشكل مؤقت؟
- هل أنت في خضم مرحلة نضج انتقالية مهمة حيث تتفكك الرؤى والأهداف القديمة ولم تبرز مكانها بعد رؤية جديدة؟
- هل تتطلب رؤيتك الشجاعة لتحقيقها؟ هل لا تزال مدفونة بسبب الخوف؟
- هل تقوم بتقييد افتراضات داخلية لديك (أنظر الأبعاد **الإنفعالية** للافتراضات الداخلية) تحد من قدراتك في القيادة كصاحب رؤية؟

هذه كلها احتمالات ولكل منها تداعيات مختلفة. أنت وحدك يمكنك معرفة ما يجري. ومن الضروري أن تقوم بذلك في حال كانت وظيفتك أو رغبتك تقوم على القيادة.

- على استعداد للثقة بحدسك
- تتخذ القرارات الصعبة عند الحاجة

إذا كانت درجاتك متدنية

قد تقوم بالمماطلة ، وتقوض ثقة الآخرين بك عن طريق تجنب القرارات التي ترى أنها تنطوي على بعض المخاطر. قد يشير التأخير للآخرين بأنك تخبئ ، على أمل أن الأمور المهمة ستعمل على حل نفسها بنفسها أو سيتولى الآخرون المسؤوليات المترتبة عليك أساساً.

هناك دائماً أسباب للتأخير. يمكن أن تكون معتمداً بشكل مفرط على البيانات ، في انتظار كل ذرة من المعلومات قبل أن تتمكن من التصرف. قد لا تثق بالحدس كدليل في الحالات الغامضة. قد لا ترغب في انتهاك قواعد التوافق وترفض التصرف حتى يكون لديك موافقة من الجميع. قد تواجه الصراعات في الأولويات والقيم من دون وجود معايير للاختيار في ما بينها. كلها احتمالات ممكنة، ولكن من المرجح أن التقاعس المستمر عن "المخاطرة" سيساهم في انجراف في العمليات وتضاؤل الأهداف الإستراتيجية.

غالبًا ما ترتبط الدرجات المتدنية في بُعد الحسم مع درجة أو درجات عالية في بُعدي الامتثال/حماية الذات . وهذا يشير إلى أن السلوك غير الحازم ينتج عن افتراض داخلي يربط بين الشعور الشخصي بالأمان أو قيمة الذات وبين الحصول على موافقة الآخرين وتلبية توقعاتهم

من خلال عدم التصرف، تترك العواقب للصدف وتقلل الثقة في قدرتك على القيادة. من المهم تحديد المجالات الرئيسية التي تتطلب العمل، وذلك من أجل الحصول على أفضل المعلومات والمشورة الممكنة ومن ثم التصرف.

في كلتا الحالتين، تشير الدرجات المتدنية في هذا البعد إلى أزمة وشيكة. ومن المهم أن تجيب بصدق على الأسئلة التالية:

- هل أنجز العمل؟
- هل أمتنع بسبب الخوف أو الحذر أو اللامبالاة؟
- هل تعكس هذه النتيجة أنني لم أطوّر القدرة على تحقيق النتائج على مستوى عالٍ؟
- هل أشغل وظيفة جديدة وأواجه صعوبات في تعلّم متطلباتها؟
- هل فقدت شعوري الداخلي بالالتزام أو الشغف أو الحماس لعملي؟
- هل تقمع المنظمة قدرتي على تحقيق النتائج؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف أسمح للمنظمة بأن تحد من قدراتي؟
- هل ثقة بعض الكفاءات الأخرى التي أحتاج إلى تطويرها لأن عدم تواجدها يحد من قدرتي على تحقيق النتائج؟
- هل أنا في خضم تحول واضح مهم حيث أنه من الطبيعي أن ينخفض مستوى تحقيق النتائج؟
- هل أشعر بأن أعباء العمل تفوق طاقتي؟
- هل أنتهي من أزمة وأدخل في أخرى؟
- هل أقضي وقتاً كافياً للتوصل إلى رؤية وإستراتيجية طويلة الأجل؟

الحسم

يقيس بُعد الحسم قدرتك على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وإلى أي مدى يمكنك التكيف مع المضي قدما في ظروف غير مستقرة.

إذا كانت درجاتك عالية

أنت واثق عند اتخاذ القرارات الصعبة، وتحقق التوازن بين البيانات والحدس في الظروف غير المؤكدة. تأخذ مسؤولياتك كصانع القرار على محمل الجد ، وتركّز على ما هو مهم ، وتفضل المخاطرة المعقولة على التقاعس عن العمل. أنت لست متهوراً ، ولكن تتصرف بمسؤولية في مواجهة المخاطر. وتشير الدرجات العالية إلى أنه يمكن للآخرين الاعتماد عليك لمواجهة القضايا الهامة واتخاذ قرارات متوازنة تحت الضغط.

يقوم جزء من وظيفة القائد على اتخاذ القرارات. يراقب الآخرون تصرفات القادة وغالبًا ما يعزّون التأخير إلى عدم الكفاءة أو التردد. أنت تحافظ على الثقة في قدراتك وتميل إلى العمل من خلال الممارسات التالية. أنت:

- تتخذ القرارات في الوقت المناسب
- تبقى حاسماً تحت الضغط
- تمضي قدماً حتى مع معلومات غير كاملة عندما لا تسمح الظروف بمعرفة المزيد
- تركز بسرعة على القضايا الرئيسية
- تستفيد بشكل فعال من البيانات للوصول إلى القرارات

”القيام بأشياء عظيمة أمر صعب؛ لكن أن تقود الآخرين للقيام بها ، أمر أصعب“

- فريدريك نيتشه

السيطرة

يقيس بُعد السيطرة إلى أي مدى يمكنك خلق شعور بالأمان الشخصي والقيمة من خلال إنجاز المهمة وتحقيق النتائج على الصعيد الشخصي والقوة والسيطرة. ويضم بُعد السيطرة أربعة مستويات فرعية: السعي للكمال والإندفاع والطموح والاستبداد. ترتبط كل من هذه المستويات الفرعية بشكل عكسي بمعظم الأبعاد الثلاثة. ويشير موقع كل بُعد في الرسم البياني الدائري إلى قوة الارتباط. كلما كان البعد في موقع منخفض أكثر في الدائرة، يصبح الارتباط العكسي أكبر تدريجياً. وفي ما يلي ملخص موجز لما تشير إليه نتائج السيطرة الخاصة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

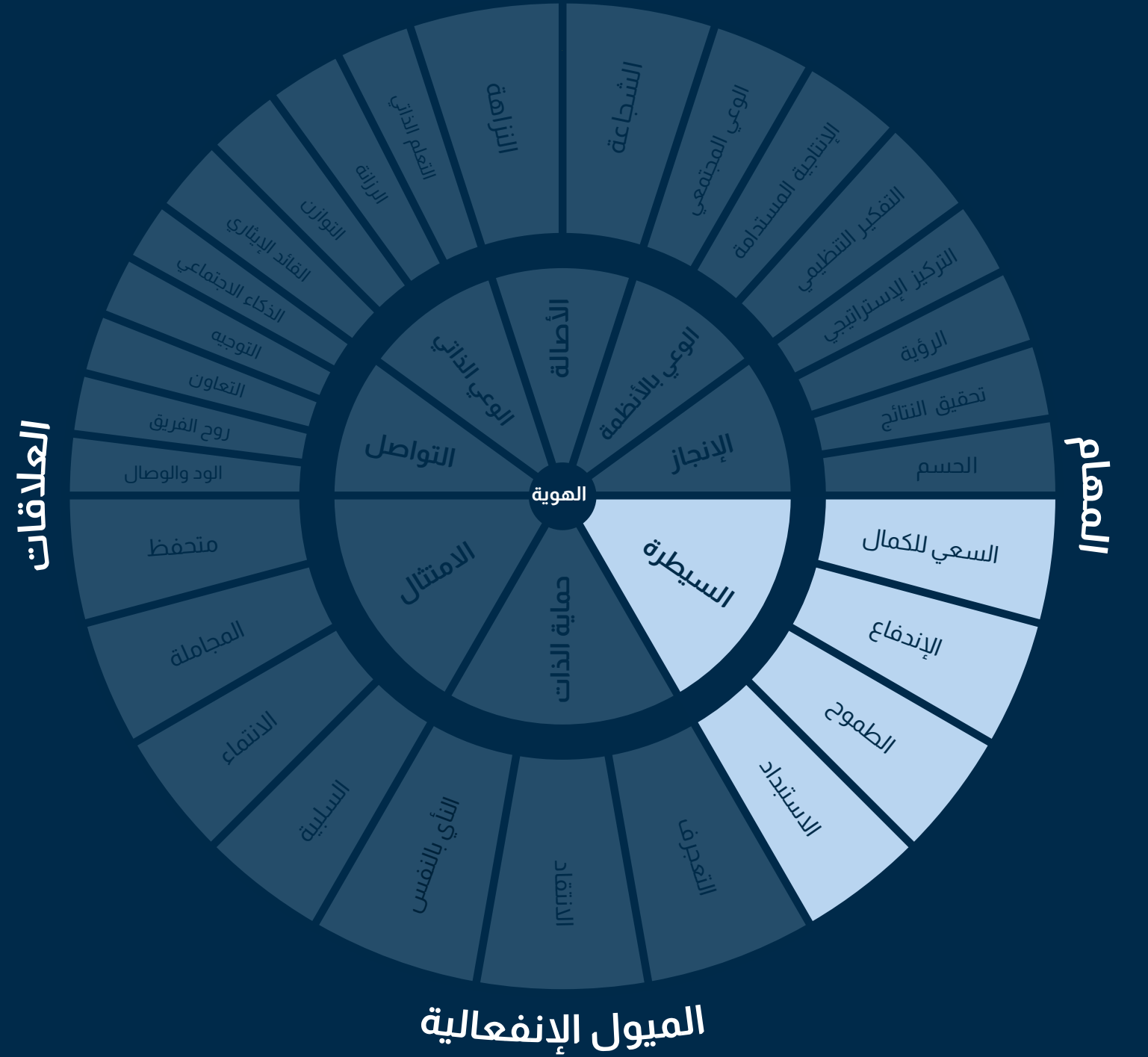
يشير الحصول على درجات عالية في مقياس السيطرة إلى أنك تسعى لتولي المسؤولية والحصول على المركز الأول وبسط سيطرتك على الآخرين من أجل الشعور بالقيمة الذاتية والأمان الشخصي وتحديد هويتك. ترى العالم على أنه مكون من فائزين وخاسرين، حيث يكون للناس الأقوياء أفضل فرصة. لذلك، من أجل الاستمرار، يجب أن تكون واحداً منهم. يجب أن تتفوق بشكل بطولي وأن تكون مثالياً وتقدم أداءً لا تشوبه شائبة و/أو تهيمن. بالتالي، تصبح أحد المحركين ومحدثي التغيير في العالم.

الافتراضات الداخلية

الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية التي غالباً ما تكون مرتبطة ببُعد السيطرة، المعتقدات التالية:

- أبقى في أمان عن طريق تولى المسؤولية
- لا يصمد سوى الأقوياء وسأكون واحداً منهم
- أنا بحاجة إلى الانتصار على الآخرين لأشعر بالرضا عن نفسي
- أي شيء أقل من الكمال ليس جيداً
- أكتسب قيمة عندما يقدرني الناس وينظرون إلي بإعجاب
- العالم مكون من الفائزين والخاسرين
- أرفض أن أكون أقل شأنًا من الآخرين فهذا يهدد أمني
- يمكن للفشل بأي نسبة كانت، أن يؤدي إلى زوالي

الكفاءات الخلاقة



السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة بـ **السيطرة** ما يلي:

- تجاهل تطالعات الآخرين وأهدافهم
- الحاجة الماسة إلى المنافسة، ما يدفعك إلى تقييم كل شيء من منظور الفوز والخسارة
- الخوف من الفشل وتجنبه
- الانشغال بالفوز مما يجعلك تفقد التركيز على السعي لتحقيق التميز والإنجاز؛ ونتيجة لذلك ، لا تقدم أداء يُظهر إمكانياتك الحقيقية
- تفضيل النتائج على مشاعر المجموعة
- وضع معايير غير واقعية لأداء الآخرين
- الإدارة بطرق عالية السيطرة والتي تكون مكلفة للمنظمة

يشير الحصول على درجات عالية بأن لديك حاجة إلى أن يُنظر إليك على أنك عدواني وقوي ولا يمكن إيدأؤك وعلى حق وفي المركز الأول وأفضل أو أجدر من الآخرين وكامل ولا تشوبك شائبة و/أو شجاع. أنت تميل إلى مواجهة الصعوبات على صعيد العلاقات وتطوير الفريق و مهارات التعاون (أنظر بُعد التواصل).

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا المقياس أيضا بالدرجات المتدنية في الجانب **الخلق**. وغالبًا ما تكون درجات **التواصل والوعي الذاتي** متدنية إذا كانت درجات **السيطرة** عالية. وذلك لأن السيطرة العالية تأتي من التحيز لإنشاء قيمة ذاتية وأمن في أداء المهمة والوضع والإنجاز. في هذه المعادلة ، يتم التقليل من قيمة الناس. وتُعتبر مهارات الناس التي تتمثل في بُعد **التواصل** لينة ، وبالتالي تشكل خطرا على ضرورة أن تكون قويا ومسيطرًا. لا يكون الوقت والطاقة اللازمين للنمو في وعي الذات ذا قيمة لأنهما لا يؤديان إلى النتائج الفورية الأساسية. ولا يُنظر لأخذ الوقت للتفكير والتعلم عن الذات الداخلية على أنه أمر عملي أو "حقيقي".

يمكن للحصول على درجات عالية أيضا أن يؤدي إلى تدني درجات **الأصالة** لأنك قد تكون توجه تر كيزك إلى الارتقاء والنجاح بحيث تصبح "دبلوماسي" ، أي، تقوم أو تقول ما يجب القيام به أو قوله للتقدم في حياتك المهنية.

وأخيرا، يمكن للحصول على درجات عالية في هذا البعد أن يؤدي إلى درجات متدنية في **الإنجاز**. قد يبدو هذا مفاجئاً و لا يعني أنك لا تحصل على نتائج. مع ذلك ، قد يعني أنك تحصل على هذه النتائج على حساب بناء أداء عال مستدام وثقافة عالية الإنجاز. ويمكن أن يعني أيضا أنك تقوم بمهمة الإنجاز كوسيلة لمحاولة إثبات نفسك بدلاً من أن تكون عاملاً محفزاً نابعاً من النظام التحفيزي الداخلي الذي يعمل على الإنجاز، أي الإبداع لمجرد حب الإبداع ولأنك تحب القيام بذلك ولأن هذا الأمر يتماشى مع أهدافك العميقة.

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا حصلت على درجات متدنية في بُعد السيطرة ، فهذا يعني أن لديك بعض من الخصائص المذكورة أعلاه. ويشير أيضا (حسب درجاتك في المعايير الأخرى) إلى أنك قد تمتلك العديد من نقاط القوة في هذا البعد من دون الدلائل

المواهب ونقاط القوة

ينطوي كل بُعد إنفعالي على قدرة وموهبة محددة. عند استخدام نقاط القوة في بُعد السيطرة، أنت تميل إلى:

- السعي إلى التحسن المستمر
- التفوق في الكثير من الحالات
- وضع معايير عالية
- خلق النتائج
- التأثير على الآخرين
- التعبير عن رأيك حتى لو كان مثيرا للجدل
- تحمل المسؤولية والمبادرة بالعمل

المسؤوليات ونقاط الضعف

لكل بُعد إنفعالي التزامات وقيود. ويتمثل الجانب السلبي من بُعد السيطرة في الحاجة الدائمة (سواء عن وعي أو عن غير وعي) إلى التفوق والهيمنة والتنافس والفوز والسيطرة باستمرار.

تسفر هذه الحاجات عن سلوكيات تميل إلى:

- العدوانية المفرطة
- تقليل أو تجاهل الملاحظات السلبية
- تصديق رأيك في نفسك فقط
- المطالبة بأداء لا تشوبه شائبة من نفسك ومن الآخرين

السعي للكمال

السعي للكمال هو مقياس لحاجتك إلى تحقيق نتائج لا تشوبها شائبة، والأداء بمستوى عالٍ للغاية من أجل أن تشعر بالأمان والجدارة كشخص. وتوازي الجدارة والأمن كل من السعي إلى الكمال وتقديم أداء مبهز باستمرار والنجاح بشكل يفوق كافة التوقعات. إن الحاجة الماسة للحصول على الجودة العالية تمثل نقطة قوة من هذا المنطلق ، بشرط أن تتمكن من مقاومة الرغبة في القيام بكل شيء بنفسك والامتناع عن أن تصبح مستاء (من نفسك والآخرين) بسبب عيوب صغيرة بالمقارنة مع نتائج العمل.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد السعي للكمال ، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- مباشراً ومنقاداً ومركزاً جداً على تحقيق النتائج
- تهتم بالمظاهر ولديك رغبة في الظهور على أنك متمكن للغاية وواثق تماماً
- مركزاً جداً على إنجاز المهمة بحيث تبدو منعزلاً وبارد المشاعر تجاه الآخرين
- تسعى إلى الكمال
- تضع معايير الأداء عند مستويات مرتفعة بشكل غير واقعي، وبالتالي تجعل من أداء المهمة أمراً مرهقاً
- تضع معايير أداء صعبة جداً
- تسعى جاهداً لتحقيق الكمال بحيث تصبح مهووساً بالتحسين والقضاء على الأخطاء
- تغفل عن الحلول الواقعية والعملية الضرورية لإنجاز المهمة
- منظم بشكل مفرط
- غير قادر على التفويض أو تفويض مع تعليمات تفصيلية مفرطة وتنقل انعدام الثقة في قدرة الطرف الآخر
- تضع أهدافاً عالية بشكل غير واقعي للآخرين
- تنتقد الآخرين بشكل مفرط عندما لا يلبون توقعاتك
- غارقاً في نظام الإبلاغ والمراجعة المفصل الذي وضعته بنفسك

السعي إلى الكمال هو افتراض يتخطى نقاط القوة. فقد أنتجت الرغبة في النجاح والسعي للكمال إنجازات وتحسينات كبيرة. إلا أنّها في هذا السياق، تؤدي إلى فخ يقود بدوره في النهاية إلى تدني مستوى الأداء. يجب تحقيق توازن واقعي في السعي للكمال من أجل ضمان صحة الشخص والفريق والنظام.

يمكنك النظر في الدرجات **الإنفعالية** الأخرى لرؤية ما إذا كان السعي للكمال يسبب لك مشكلة. حيث يمكن للسعي إلى الكمال أن يؤدي إلى الإندفاع ، والإفراط في السيطرة (الاستبداد) والسلوك الانتقادي والتعجرف الواضح. كما يمكنك النظر في درجاتك في المجاملة والانتفاء. إذا كانت درجاتك فيهما عالية ، ربما تحاول أن تكون سهل التقبل أو مرضي للغاية للآخرين و/أو تستخدم الأداء العالي كإستراتيجية للحصول على رضا الآخرين. إذا كانت كل هذه الدرجات أقل من المعدل ودرجاتك في **التواصل** قوية، تعني درجاتك العالية هنا ببساطة أن لديك معايير عالية ولكن ليس بشكل مفرط.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في ساعي الكمال إيجابياً بشكل عام. فحصولك على درجات متدنية يعني ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة ملحة للتفوق تماماً وإلى أقصى درجة. ويشير إلى أن شعورك بتقدير الذات لا يأتي من خلال الإنجاز المثالي. ولا تعني الدرجة المتدنية أنّك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنه ليس هناك ما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف **الخلاق** من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

الإندفاع

معيار الإندفاع يقوم بقياس إلى أية درجة أنت منغمك في العمل ، فهو مقياس إلى أي مدى تؤمن بأن قيمتك وشعورك بالأمان مرتبطين بتحقيق الكثير من خلال العمل الشاق ، فيقوم بقياس حاجتك للأداء على مستوى عالٍ لكي تشعر بقيتة ذاتك ، مبادئ العمل تعد قوة لدى هذا النوع ، طالما حافظت على توازن الأمور والتوازن ما بين مساعدة الآخرين في إنجازتهم وبين إنجازاتك الخاصة.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في معيار الأنقياد قد تكون لديك بعض من هذه الميول:

- تعمل فترات طويلة وشاقة.
- دائماً في حالة الدفع.
- تواجه صعوبة في الأرتخاء والهدوء.
- تعمل بشكل شاق للغاية إلى درجة أنك ليس لديك الوقت الكافي لتطوير قدرات الآخرين حتى تتمكن من تفويضهم في بعض مما تقوم به.
- تحاول بشكل دائم أن تعمل بشكل مفرط، وتفتقد التركيز على الطرق الأكثر استراتيجياً للأداء.
- تخطئ في تقييم ما يمكن للآخرين القيام به، مما يؤدي إلى قيامك بالعمل بنفسك ولا تطور منهم.
- ترغب في أن تكون مقبولاً من مديرك وزملائك أو مرضياً لهم لذلك تتطوع بالعمل بشكل مفرط، و تفتقد القدرة على الرفض أو وضع أولويات و شروط واقعية.
- أنت صريح، منقاداً وتوجه تركيزك إلى الحصول على نتائج.
- تشغل بالمظاهر، وترغب أظهار الثقة بالنفس والكفاءة.
- تتحمل أعباء عمل غير واقعية، مما يؤدي إلى توتر الأداء و زيادة الضغط.
- تضع معايير أداء عالية و متطلبة لنفسك والآخرين.

- تعمل جاهدا لِيُنظر إليك بأنك تقدم أداءً عالياً
- تسعى للحصول على التقدير ولا تحب مشاركته مع الآخرين
- تعمل من منطلق مصالحك السياسية الخاصة على حساب مصالح الآخرين أو مصالح المنظمة
- تقارن نفسك مع الآخرين كمقياس لتقدير الذات
- تتنافس مع الآخرين في محاولة للتألق
- تؤمن أن احترام ذاتك مرتبط بمنصبك العالي في هرم المسؤوليات في المنظمة
- تحول الصراع إلى مسابقات يكون فيها فوز وخسارة بدلاً من إيجاد حلول مجزية للطرفين
- تتلاعب بالآخرين باعتبار هذا الأسلوب إستراتيجية لحماية فرصك في التقدم
- تدفع نفسك والآخرين بشكل مفرط للحصول على النتائج
- تتكلم كثيرا في الاجتماعات كوسيلة لجذب الانتباه إليك
- لا تصب تركيزك على تطوير الأشخاص الذين يعملون معك
- تواجه صعوبات في تطوير العمل الجماعي وفي أن تكون عضوا في الفريق
- تدفع نفسك والآخرين بشكل مفرط، مما يضر باستدامة الأداء العالي على المدى الطويل

- تظهر من خلال ساعات الطويلة أن على الآخرين فعل نفس الشيء.
- تجتهد وتكافح لكي تقوم بكل شيء وحدك لدرجة أفتقارك للتركيز.
- توفير نوعية المناخ الذي يساعد في تحقيق النتائج قصيرة المدى، التي لا يمكن الحفاظ عليها على المدى الطويل لأن الناس (أنت والآخرين) تستنزفوا.
- تغفل عن التنازلات الواقعية والعملية اللازمة لآتمام المهام.
- منظم بشكل فائق.

الإندفاع هو اعتقاد يتعدى القدرة، مبادئ العمل شيء جيد، لكن عندما ترتبط قيمة ذاتك وأمنك بالقيام بكل شيء، يصبح العمل شيء لا أراذي وتفقد الوقت اللازم لتطوير الآخرين والتركيز اللازم لتحديد الأولويات الاستراتيجية، قد يكون ذلك غير متوقع لكن دافعك المستمر ربما يضر بأدائك، أندفاعك الزائد قد ينتج عن الدرجات العالية في معيار السعي للكمال، الأندفاع المستمر قد يتسبب أيضاً في السلوك الاستبدادي والانتقادي، أنظر إلى درجاتك في الأنتماء والمجاملة، إذا كانت درجاتك بهم عالية ففي الغالب أنت تقوم بأكثر من اللازم خلال سعيك لتصبح مقبولاً.

إذا كانت درجاتك متدنية

الدرجات المتدنية في معيار الإندفاع شيء إيجابي، بما أن الدرجات العالية هنا تتسق مع الدرجات المتدنية عبر النصف **الخلق** من الدائرة، درجاتك المتدنية هنا تعني أن تعبيرك عن ذاتك الخلاقة الكاملة وقيادتك غير مقيدة بحاجة مستمرة للعمل الشاق من أجل التفوق للشعور بأنك بخير، فالدرجات المتدنية لا تعني في الواقع أنك تقوم بالقيادة والأبداع بقوة، ببساطة تعني أنك تفتقد إحدى موانع القيادة القوية، درجاتك في النصف **الخلق** من الدائرة ستساعدك في معرفة مدى تعبيرك عن إمكانياتك القيادية.

يُعتبر الطموح إيجابياً بشكل عام. بالتأكيد، للمضي قدماً في المناصب العليا، وتحمل أعباء العمل التي تترافق مع هذه المناصب، يكون الطموح ضرورياً. لكن عندما يصبح الطموح مفرطاً، يسبب مشاكل. يصبح الطموح مفرطاً عندما تربط شعورك بالقيمة الشخصية بكونك أفضل من غيرك أو بتقدمك في المنظمة. يمكنك النظر إلى الدرجات الأخرى (على سبيل المثال، درجات التواصل ودرجات الاستبداد والانتقاد) لتحديد ما إذا كانت درجاتك العالية هنا تسبب المشاكل.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في طالب العلاء أمراً إيجابياً بشكل عام. قد يشير الحصول على درجات متدنية جداً إلى غياب الدافع (راجع درجات السلبية الخاصة بك.) بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء النصف **الخلق** من الدائرة، يعني ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بالطموح المفرط. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف **الخلق** من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

الطموح

يقيس الطموح إلى أي مدى تحتاج إلى المضي قدماً والتقدم في المنظمة وأن تكون أفضل من غيرك. طالب العلاء هو حافز قوي. ويقوم هذا المقياس بتقييم ما إذا كان هذا التحفيز إيجابياً، فيعزز التقدم، أو سلبيًا بحيث يكون أنانياً وتنافسياً بشكل مفرط.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد طالب العلاء، قد تكون تملك بعض الميول التالية. قد تكون:

- تسعى جاهدا للتقدم
- تدفع نفسك للتفوق

الاستبداد

في بعض الأحيان، يُنظر إلى بُعد الاستبداد كوسيلة "للتقدم" والهيمنة. من ناحية أخرى وعلى المدى الطويل، تبين أنه غير فعال ويؤدي إلى عدم الثقة والمقاومة ويعترض الأهداف الكبرى التي تكون من مسؤولية القادة. ومن الخبث أن نسعى إلى الحصول على السلطة ، من دون فهم دوافعنا. وتاماً مثل الافتراضات الإنفعالية الأخرى ، يجعل بُعد الاستبداد الآخرين ينفرون ويحد الرؤية ويعزل القادة. من السهل الخلط بين جوانب الاستبداد والرغبة في التميز. فالرغبة في التميز هي بحد ذاتها مثيرة للإعجاب. واستناداً إلى التعريف الوارد هنا ، ينشأ الاستبداد من الشعور بالتقدير القائم على المقارنة وليس على تلبية المعايير العالية. ولا يكون التميز الذي يتم تحقيقه بالتعاون مع الآخرين جزءاً من النظرة العامة التي يشجع عليها هذا الافتراض، والتي كثيراً ما تكون مرتبطة بالسعي للسلطة والسيطرة.

إذا كانت درجاتك عالية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد الاستبداد أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء النصف **الخلق** من الدائرة ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للسيطرة على الآخرين. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف **الخلق** من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة

يقيس بُعد الاستبداد ميلك إلى أن تكون قوياً وعدوانياً ومسيطرًا. ويقيس إلى أي مدى تعادل ما بين قيمتك الذاتية وأمنك من جهة وكونك قوياً ومسيطرًا ومهيماً ولا يمكن إيدأؤك أو تحتل المراكز الأولى من جهة أخرى. يتم قياس القيمة من خلال المقارنة؛ أي ، الحصول على المزيد من الدخل ، والوصول إلى منصب أعلى ، والنظر إليك باعتبارك المساهم الأبرز أو الأعلى قيمة من الآخرين ، والحصول على التقدير أو الترقية.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد الاستبداد ، قد تكون تملك بعض الميول التالية. قد تكون:

- لديك حاجة كبيرة إلى السلطة
- تهتم باكتساب الهوية والسلطة والنفوذ على الآخرين. في الواقع، قد تكون مهتما للغاية باكتساب هذا النوع من السلطة لدرجة أنك تلجأ إليه بأسلوب قوي ومتعنت ، بدلاً من السعي إلى الحصول على احترام الآخرين بطريقة أكثر هدوءاً وتعاونية
- تغضب بسهولة
- سريع الغضب وتتخذ موقفاً دفاعياً في كثير من الأحيان في الرد على الانتقادات
- تحتاج إلى أن الأنفراد بتولي المسؤولية مما لا يترك الكثير من المجال للآخرين لتحمل المسؤولية
- تميل إلى الإلقاء بتعليقات ساخرة تجاه الآخرين، وغالباً ما تتصرف بطرق لا تراعي شعور الآخرين
- تميل إلى العمل على أساس سلطتك
- لا تظهر الاهتمام الكافي لمشاعر الناس في مجموعة العمل
- غالباً ما تضع الخطط والأهداف بشكل أحادي من دون الأخذ بآراء الآخرين
- لا تُطلع أفراد المجموعة على المعلومات لأنهم "لا يحتاجون إلى معرفتها"
- منتهبا ومستجيباً للناس في المناصب العليا
- لا تقبل سوى بمشاركة محدودة من المرؤوسين
- تضع نظاماً هرمياً خاصاً بالإدارة مع وصف وظيفي دقيق ومحدد
- قليلاً ما تثق بالآخرين بشكل عام
- تؤمن بأن القوة ضرورية لتحقيق النتائج
- تعتمد على ثناء الآخرين لشعورهم بالأمن والقيمة الذاتية
- تميل إلى "التغلب" على الآخرين بدلاً من العمل معهم بشكل تعاوني
- تعمل في إطار مبدأ "الربح أو الخسارة"
- تميل إلى اختيار المرؤوسين الضعفاء الذين لا يقوموا بتحدي القرارات أو "يشوهون صورتك"

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا البعد أيضا بالدرجات المتدنية في الجانب **الخلق**. غالبًا ما يكون اتباع رؤيتك الخاصة محبوبًا أو محدودا. تأتي هذه السلوكيات من نقص الثقة في الذات الذي يمكن أن يُترجم إلى نقص في القوة والإصرار والتعبير الخلاق والرغبة في المخاطرة. ويمكن أن يتمثل أيضا في كونك غير متساو في العلاقات أي عدم إقامة علاقة من منطلق المساواة أو العطاء والتقديم المتبادل. بدلاً من ذلك، تبقى على مسافة آمنة وتبتعد عن الأضواء. وتظهر النتيجة النهائية في أنك تضعف المساهمة التي تستطيع تقديمها.

قد تكون تحد من قدراتك القيادية من خلال امتناعك عن التأثر أو التواصل أكثر مع الناس أو تقبل الملاحظات أو المجازفة في التعبير عن الذات

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في هذا المقياس إلى أنك قد تملك الكثير من المواهب المذكورة أعلاه من دون الالتزامات. ويشير إلى أن أبعاد الإنجاز والتواصل والوعي الذاتي ليست محجوبة بهذا النوع من الحماية.

التعجرف

يقيس التعجرف الميل إلى إظهار غرور كبير. ويقيس السلوك الذي يبرز على أنه تصرف فوقي ومغرور وأناي..

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد التعجرف، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- تتصرف بطرق تجذب الكثير من الانتباه لنفسك
- تتحدث كثيرا في الاجتماعات وتضيع الكثير من الوقت
- قليلاً ما تستمع لأنك تعرف الحل ولا تحتاج إلى مساهمة
- تبالغ على الصعيدين الإستراتيجي والمالي لتحقيق نتائج هي خير دليل على قدرتك
- تبالغ في التركيز على المشاريع الكبيرة والمبهجة التي تجذب الدعاية، والتي قد لا تصب في مصلحة المنظمة على المدى الطويل
- تتحدث كثيرا عن نفسك ولا تهتم نسبياً بما يقوله الآخرون عن أنفسهم
- تُظهر جواً من الفوقية و/أو صعوبة التقرب منك
- تستاء بسهولة عندما يتحدى أحد ما أفكارك
- تستاء من الجماعات عندما يناقشون كيفية التعامل مع مشكلة ما لأنك تفترض أن طريقتك هي الصحيحة

- رؤية العيوب في طريقة تفكير الآخرين وحديثهم وأفعالهم
- تحليل ما هو صحيح وما هو خاطئ

المواهب ونقاط القوة

ينطوي كل بُعد إنفعالي على قدرة وموهبة محددة. عند استخدام نقاط القوة في بُعد حماية الذات، أنت تميل إلى:

- إزالة التبعيدات وتحديد المشاكل التي يغفل عنها الآخرون
- عدم التورط والاكتفاء بالمراقبة عندما تصبح الأمور عاطفية
- اعتماد منظور أوسع أو تقديم وسائل بديلة للنظر في الحالات
- إظهار اهتمام كبير بعدد قليل من الناس أو القضايا
- حماية حياتك الداخلية أو الروحانية النشطة
- القدرة على إظهار قدر كبير من الحكمة

الالتزامات

لكل بُعد إنفعالي التزامات وقيود. ويتمثل الجانب السلبي من بُعد حماية الذات في الحاجة (عن وعي أو عن غير وعي) لتعزيز احترامك لذاتك من خلال التصرف بفوقية وسخرية والبحث عن العيوب.

وغالبًا ما تتداخل هذه الميول مع نزعة قوية من انتقاد الذات والشك بالنفس، ما يمنعك من تقديم مساهمتك الكاملة وعدم الثقة بنفسك وأداء دور بسيط. أنت بحاجة إلى التفكير والحصول على ملاحظات من الآخرين حول الطرق التي يظهر من خلالها بُعد حماية الذات الخاص بك.

تؤدي هذه الميول المتداخلة إلى سلوكيات تميل إلى:

- التصرف ببرود وبانعزالية أو بعدم اكتراث
- إبعاد الآخرين من خلال أحكامك
- التصرف بفوقية وبأنك أكثر ذكاء وأفضل من الآخرين، أي أنت دائماً على «حق»
- التحفظ عن إظهار تعبيرك الخلاق
- تجنب المخاطرة
- إضعاف المساهمة التي تستطيع تقديمها
- التحفظ عن إظهار مواهبك أو تقديمها من خلال مجموعة محدودة من السلوكيات المتحفظة بعقلانية

نتيجة لبعض من هذه السلوكيات، لا يشعر الأشخاص الآخرون بأنك تدعمهم؛ بل يشعرون بأنك تحكم عليهم من بعيد بدلاً من معرفتهم ودعمهم. ونتيجة لذلك، قد تكون الثقة منخفضة.

- تتمتع الإبداع وتقوض تحفيز الذين يعملون تحت إدارتك المباشرة وأعضاء الفريق
- تتخذ قرارات استناداً إلى الفكرة الأقل قابلية للانتقاد ، وتعارض كل اقتراح وتبحث باستمرار عن الأخطاء
- تبدو وكأنك تحبذ الجدالات والمناقشات
- غالباً ما تجد نفسك في قلب الصراع التنظيمي
- تستخدم إستراتيجيات التحفيز التي تستند إلى إيجاد الأخطاء والانتقاد وإلقاء اللوم

لأن الانتقاد غالباً ما يرتدي قناع العقلانية ، يصعب التغلب عليه ، وبخاصة في الثقافات التي تهتم بالإنجاز الفردي وإظهار الذكاء. ويتمثل تأثيره في خلق ردود فعل دفاعية لدى الآخرين. وبما أنه يركز على اللوم، غالباً ما يتم تجاهل تحليل الأداء الفعلي والتفكير التنظيمي. وإذا ما أضفناه إلى التوجه للسعي إلى السلطة ، يقتل الانتقاد الروح المعنوية ويعزل الأشخاص الذين يعملون من خلالها.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في الانتقاد أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة **الخلق** ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للعثور على أخطاء الآخرين. ويشير ذلك إلى أن شعورك بالذات ينبع من داخلك وليس من خلال الحكم على الآخرين ، ما يتيح لك القيادة من قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنه ليس هناك ما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الخلاق من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

النأي بالنفس

لنأي بالنفس هو مقياس لميلك إلى الشعور بالقيمة الشخصية والأمن من خلال الانسحاب والتصرف بفوقية والبقاء بعيداً والحفاظ على مسافة على الصعيد العاطفي واعتبار نفسك فوق الكل.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد النأي بالنفس ، قد يكون لديك بعض الميول التالية. ربما:

- تبقى غير معني عاطفياً
- تبدو بارداً وغير مكترث
- تحافظ على علاقات عقلانية ومهنية بحتة

تتطلب القيادة ثقة عالية بالذات ، ولكن عندما تتحول إلى الغرور ، يمكن أن تسبب مشكلة. ويرتبط التعجرف بشكل عكسي جدا بكل الأبعاد **الخلافة**. ويفشل في بناء العمل الجماعي لأن الكثير من الاهتمام مطلوب من القائد لتطوير فريق قوي بحق. يبقى التعجرف انتصار طرف على آخر في العلاقات. وخلال الجهد الذي تبذله للحفاظ على صورتك القوية ، يجب أن تبقى صورة الآخرين ضعيفة. بالتالي ، غالباً ما لا تستفيد من القدرة الكاملة للناس من حولك. في الحالات القصوى ، يمتد التعجرف ليطال المنظمة بأكملها. من المعروف أن القادة المتعجرفين للغاية يلزمون المنظمة بإستراتيجيات تجارية ، وذلك في محاولة لتعزيز إرثهم ، مما يطرح تهديداً كبيراً لمستقبل المنظمة المالي.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في التعجرف إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الخلاق ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة لبسط جو من الفوقية والتعجرف. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع ، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنه ليس هناك ما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الخلاق من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

الانتقاد

الانتقاد هو مقياس ميلك إلى اتخاذ موقف انتقادي ومشكك وساخر إلى حد ما. فهو يقيس الميل إلى الشعور بالجدارة من خلال إيجاد الأخطاء وإحباط الآخرين والتصرف بفوقية فكرياً أو أخلاقياً

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد الانتقاد ، قد يكون لديك بعض الميول التالية. قد تكون:

- حازماً وصارماً
- لا تثق بالآخرين
- تميل إلى اتخاذ موقف سلبي ، بدلاً من التفاؤل
- تنتقد بشكل مفرط وتلقي اللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور
- تصب تركيزاً أكبر على المشاكل بدلاً من الحلول
- تهتم بحاجتك الشخصية للحصول على التقدير أكثر من بناء علاقات عمل فعالة
- تميل إلى الشعور بالقيمة الشخصية من خلال تحدي أفكار الآخرين أو قمعها أو إحباطها



- تتعامل مع الأشياء على أساس المنطق فقط
- تبقي حذراً بحيث لا يمكن إيدأوك
- تأخذ موقفاً لا يرحم تجاه نفسك
- لديك ثقة منخفضة بالنفس
- تكون متوتراً وقلقاً وتصبح منشغلاً بمسائلك واهتماماتك الخاصة
- تتردد في اتخاذ القرارات
- تتجنب تحمل المسؤوليات
- غالباً ما تشعر بنقص في الفعالية (القدرة على إحداث تغيير وفرق في الأمور)
- تحاول تجنب حالات الصراع أو صنع القرار
- تؤخر العمل بشكل متكرر وتميل إلى تحويل المسؤوليات سواء إلى المناصب الأعلى أو الأدنى في المنظمة
- تتنازل بدلاً من التفويض
- تماطل في أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات
- غالباً ما تظهر غافلاً ، لا سيما عندما ينبغي اتخاذ خطوات خطيرة أو قد لا تكون محدّدة
- تنتظر إلى حين إقدام شخص آخر على التوصية بخطوة ما أو اتخاذ خطوة ما بحيث لا يتعين عليك تحمل المسؤولية الكاملة

عندما يكون افتراض النأي بالنفس مهيمنا ، يخلق أنماطاً ثابتة من الفشل والأعذار. وحتى في الأشكال الأقل وضوحاً، ينفي الصفات الشخصية والفكرية الإيجابية الأخرى ، ما يؤدي إلى إحباط الزملاء وإضاعة فرص القيادة وتنمية الشخصية.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في النأي بالنفس أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الخلاق ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للحفاظ على مسافة آمنة من الآخرين أو من المسائل الخطيرة. ويشير ذلك إلى أن شعورك بالذات ينبع من داخلك وليس من خلال الابتعاد عن الآخرين ، ما يتيح لك القيادة من قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنه ليس هناك ما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الخلاق من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

الامتثال

يقيس بُعد **الامتثال** إلى أي درجة تشعر بقيمتك ذاتك وبالأمان من خلال الامتثال لتوقعات الآخرين عوضاً عن التصرف بحسب ما تبغي وتريد. ويضم بُعد الامتثال أربعة مستويات فرعية: السلبية والانتماء والمجاملة والتحفيز. ويرتبط كل منها بشكل عكسي بمعظم الأبعاد **الخلقة**. ويشير موقع كل بُعد في الرسم البياني الدائري إلى قوة الارتباط. فكلما كان البُعد في أسفل الدائرة، يصبح الارتباط العكسي أكبر تدريجياً. وفي ما يلي ملخص موجز لما تشير إليه النتائج الامتثال الخاصة بك.

إذا كانت درجاتك عالية

يشير الحصول على درجات عالية في **الامتثال** إلى أنك تميل إلى التخلي عن السلطة للآخرين ولظروف الحياة. ربما حتى تجد ذاتك تحت رحمة الظروف التي لا سيطرة كبيرة لك عليها. أنت تميل إلى رؤية العالم على أنه مليء بالناس الأقوياء الذين يستطيعون السيطرة عليك أو حمايتك. وبسبب هذا الاعتقاد، تميل إلى الاستسلام لمن هم في السلطة والامتثال لتوقعاتهم. وتقوم بذلك للحصول على الأمن ورضا الآخرين. أنت تميل إلى المساواة بين القيمة الشخصية والأمن وبين تلبية توقعات الآخرين والعيش ضمنها.

الافتراضات الداخلية

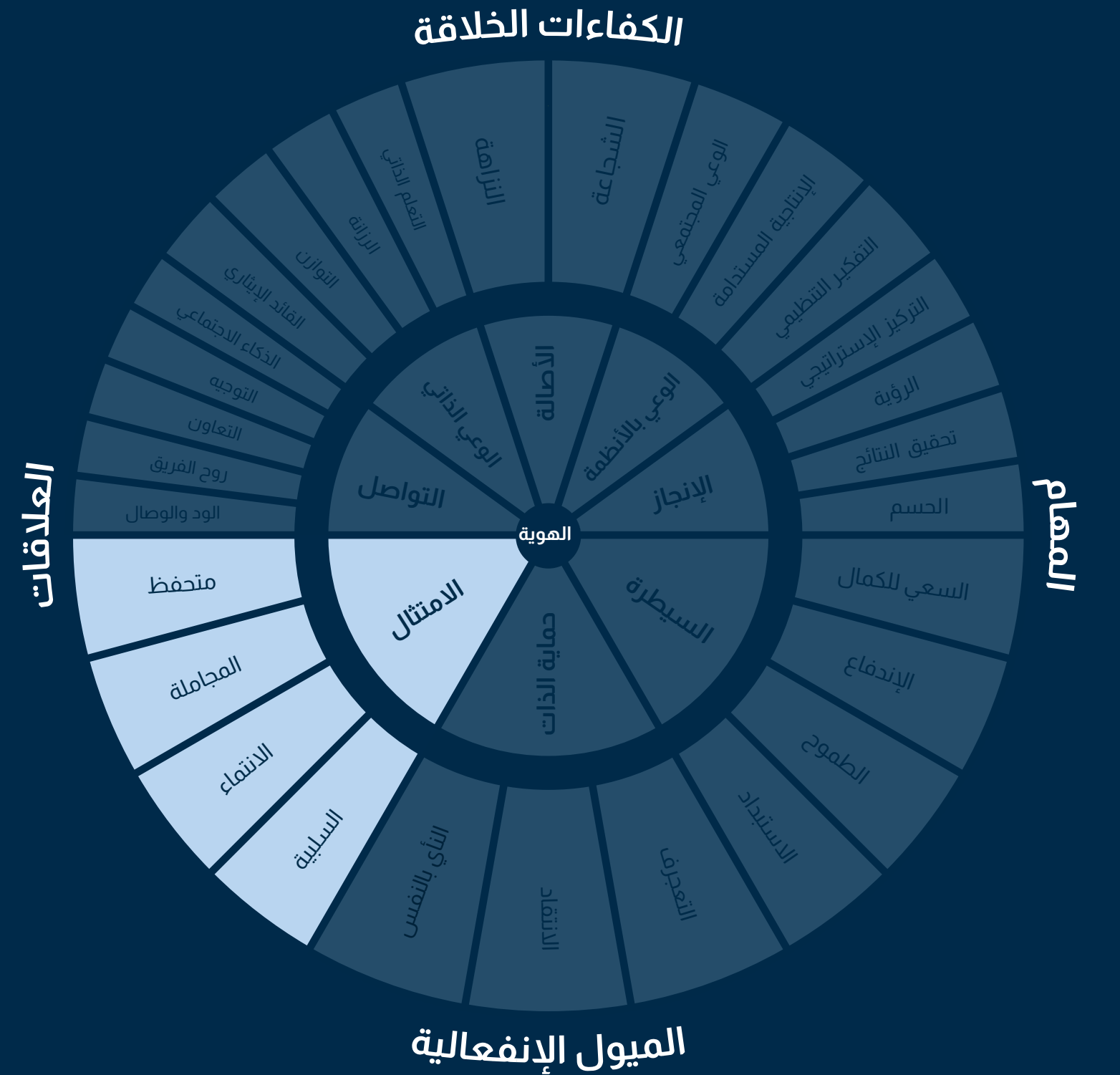
الافتراضات الداخلية هي المعتقدات التي تستخدمها لتحديد هويتك. إنها القواعد أو المعتقدات الداخلية التي تحدد كيفية رؤيتك لنفسك وعلاقتك مع العالم. وتشمل الافتراضات الداخلية التي غالباً ما تكون مرتبطة ببُعد **الامتثال** المعتقدات التالية:

- أنا بخير إذا كان الآخرون يحبونني
- أشعر بأني قيّم عندما أحظى بموافقة الآخرين
- أنا بحاجة إلى أن أرتقي إلى مستوى توقعات الآخرين لكي أنجح
- يمكنني الحفاظ على أمني من خلال دعم الآخرين
- العالم مكان خطير والحذر يجعلني أعيش بأمان
- الولاء والانسجام والمجاراة للإرضاء يحمونني من الرفض

السلوكيات

السلوكيات هي التعبير الخارجي عن الافتراضات الداخلية الخاصة بك. وتشمل السلوكيات العامة المرتبطة ببُعد الامتثال، النقاط التالية:

- إدارة ما تقوم به بحذر للحفاظ على رضا الآخرين
- التحلي بصفة "فاعل خير"
- تقول "نعم" عندما ترغب حقاً بقول "لا"



- تنفي طموحاتك الخاصة
- تواجه صعوبة في الأداء بمفردك وتفضل أن تقوم بما يُملى عليك
- تسعى في الكثير من الأحيان للحصول على النصح والمشورة من شخص آخر قبل اتخاذ أي قرار. ويكون هذا الميل نابعا من الخوف من أن تخطئ والرغبة في تجنب المواقف التي قد تنتهي بالفشل
- كثير الشك بنفسك وتحذر أكثر من اللازم وتتصرف بوداعة وتعتبر شخصاً يمكن التنبؤ بتصرفاته في العلاقات الشخصية
- تجنب المخاطر عبر عدم الدفاع عن آرائك وعدم تحديد الأهداف وعدم الانخراط في الصراعات وغيرها
- عدم إدراك رؤيتك الخاصة وما تريده لعملك أو حياتك
- عدم التعبير عن أفكارك الخلاقة
- التعبير عن الخلاف بشكل غير مباشر (سلبى-عدواني)

ارتباط الدرجات ببعضها البعض

ترتبط الدرجات العالية في هذا المقياس أيضا بالدرجات المتدنية في المجال **الخلق** ، وبخاصة في بُعدي **الإنجاز والوعي الذاتي**. غالبًا ما يكون اتباع رؤيتك الخاصة والدفاع عما تريد محجوبًا أو محدودًا. تأتي هذه السلوكيات من انعدام الأمان الداخلي مثل عدم الشعور بالجدارة أو الحب والشعور بالرفض وبأنك شخص غير مرغوب فيه والشعور بالوحدة وعدم الحماية.

قد تكون تحد من قدراتك القيادية من خلال امتناعك عن السيطرة وتجنب المسؤوليات أو المساءلة وعدم التعبير عما تريده بصوت عالٍ أو البدء بالصراع. ترى هذه السلوكيات على أنها خطيرة ويُحتمل أن تؤدي إلى رفض الآخرين لك.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية في بُعد **الامتثال** إلى أنك قد تملك بعض من المواهب المذكورة أعلاه. ويشير أيضا (وفقا لدرجاتك في الأبعاد الأخرى) إلى أنك قد تملك الكثير من نقاط القوة في هذه الحالة من دون الالتزامات.

- دراسة الجو المعنوي في الاجتماعات لمعرفة ما إذا كان التحدث آمنا
- التأكد بدقة من السلطات قبل اتخاذ أي إجراء
- صياغة كلامك بحيث ألا يحفز استجابة عاطفية قوية من الآخرين

المواهب ونقاط القوة

ينطوي كل بُعد إنفعالي على قدرة وموهبة محددة. عند استخدام نقاط القوة في بُعد الامتثال، أنت تميل إلى:

- الاعتراف باحتياجات الآخرين والاستجابة لها
- أن تكون شخصاً يمكن الاعتماد عليه
- الشعور بعواطف الآخرين
- بذل الجهد الإضافي
- الحفاظ على الولاء
- التمسك بالتقاليد
- كونك شخص يسهل التحدث معه
- خدمة الآخرين

الالتزامات

لكلّ بُعد **إنفعالي** التزامات وقيود. ويتمثل الجانب السلبي من بُعد **الامتثال** في الحاجة المستمرة (عن وعي أو عن غير وعي) إلى تلبية التوقعات وإرضاء الآخرين والانتماء وأن تكون حساسا ومحميا وأساسياً ومحبوباً ومحترماً. يمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى العجز والشعور بالأذى المدرك. كلما كانت درجاتك أقوى في الامتثال ، تعطي قوة أكثر للآخرين ، ويزداد اعتقادك أنك لست من يرسم تجربة حياتك وأن ما تبذله من جهود لا يغير الكثير، وأنتك تفتقر إلى القدرة على رسم المستقبل الذي تريده. يشير الحصول على درجات عالية أنك تشعر بقيمتك الذاتية والأمن عن طريق عدم المجازفة والامتثال لتوقعات الآخرين وتسليم رغباتك واحتياجاتك وأهدافك لهم.

الامتثال هو قوة رئيسية تقييدية لتطوير موقف إبداعي في القيادة. إنه افتراض التخلي عن حياتك للآخرين والتنازل عنها. ويختلف هذا الافتراض تماما عن الخدمة. هنا يُنظر إلى الرؤية على أنها ملك للآخرين ، وليست لك وتتقاسمها مع الآخرين. ولا يضعف هذا الافتراض من الطموح فحسب، بل أيضا يضعف حقلك في أن تكون على طبيعتك. هذه الاحتياجات تؤدي إلى سلوكيات تميل نحو:

- كونك راضخ وغير حازم
- تتصرف وفقا للقوانين
- تتصرف بهدف الاندماج
- تستسلم لحاجات الآخرين

السلبية هي قوة رئيسية تقييدية لتطوير موقف خلاق في القيادة. إنه افتراض التخلي عن حياتك للآخرين والتنازل عنها. ويختلف هذا الافتراض تماما عن الخدمة. في التوجه السلبي، يُنظر إلى الرؤية على أنها ملك للآخرين، وليست لك وتتقاسمها مع الآخرين. ولا يضعف هذا الافتراض من الطموح فحسب، بل أيضا يضعف حقك في أن تكون على طبيعتك.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد **السلبية** أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة **الخلاق**، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للاستسلام للقوى الخارجة عن إرادتك. يشير ذلك إلى أن شعورك بالذات يأتي من داخلك وليس من خلال الرضوخ لما يتوقعه الآخرون منك، ما يتيح لك القيادة بواسطة قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنحك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الخلاق من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

الانتماء

يقيس بُعد **الانتماء** حاجتك للامتثال واتباع القواعد وتلبية توقعات من هم في السلطة. يقيس هذا البُعد إلى أي مدى يمكنك الشعور بالجدارة والأمن من خلال الانتماء إلى الجماعة والعيش وفقاً لمعاييرها وقواعدها وقيمتها. كما يقيس إلى أي مدى تجاري الآخرين لإرضائهم؛ وبالتالي، تضع كامل قدراتك الإبداعية في معايير محددة ومقبولة ثقافياً.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد الانتماء، فأنت:

- تميل إلى كونك محترماً للغاية
- مستقر وموثوق بك ومحبوب ولكنك غالباً ما تفتقر إلى العفوية
- تتجنب الخلافات
- تعمل وفقاً للقواعد والإجراءات
- قد ترفض التغيير والابتكار
- قد يكون لديك خوف كبير من الفشل
- قد تفتقر إلى العدوانية وتجد صعوبة في التصرف بشكل حازم
- تميل إلى العمل على أساس السياسات والقوانين والأحكام والإجراءات؛ وبالتالي، تضيي جوا من البيروقراطية الذي يعزز الوضع الراهن

السلبية

يقيس بُعد **السلبية** إلى أي مدى تتخلى عن سلطتك للآخرين وللظروف الخارجة عن سيطرتك. إنه مقياس للدرجة التي تؤمن فيها أنك لا ترسم تجربة حياتك الخاصة وأن ما تبذله من جهود لا يغير الكثير وأنت تفتقر إلى القدرة على رسم المستقبل الذي تريده..

إذا كانت درجاتك عالية

الدرجات العالية هنا تفترض أنك تستمد قيمة ذاتك وشعورك بالأمان من خلال اتباع الآخرين والامتثال لتوقعاتهم، وخضوع رغباتك واحتياجاتك وأهدافك للآخرين أو للمجموعة.

إن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في بُعد السلبية يملكون بعضاً من الميول التالية. وغالباً ما تبرز هذه الميول بشكل أوضح عندما تتعامل مع أشخاص في مناصب أعلى في المنظمة. أنت:

- تبغي
- تفتقر إلى الشغف أو إذا كنت شغوفاً، فأنت لا تُظهر ذلك
- يصعب عليك اتخاذ القرارات بنفسك وتفضل أن تفعل ما يمليه عليك الآخرون
- غالباً ما تسعى للحصول على النصح والمشورة من شخص آخر قبل اتخاذ القرار. ويظهر هذا الميل بسبب الخوف من الخطأ والرغبة في تجنب الحالات التي يوجد بها احتمال الفشل
- تشك بنفسك وتتوخى الحذر أكثر من اللازم وتتصرف بوداعة وتعتبر شخصاً يمكن التنبؤ بتصرفاته في علاقاته مع الآخرين
- تطلب مشورة المشرفين عليك في ما يخص التوجيه والقيادة
- من الخاضعين إلى حد كبير ونادراً ما تأخذ المبادرة من خلال اتخاذ إجراءات قوية أو خطيرة أو عفوية
- غالباً ما تؤجل اتخاذ القرار حتى يتضح ما يحتاجه المدير أو يرغب به
- تقبل بالأهداف والمعايير التي تضعها الإدارة العليا من دون طرح الأسئلة وتتبع هذه المعايير بصرامة عندما يتم وضعها
- تتجنب المخاطر من خلال عدم الدفاع عن آرائك وعدم وضع الأهداف وعدم الانخراط في الخلافات
- تواجه مشاكل مع الآخرين (بخاصة أولئك في المناصب الأعلى) ولكنك لا ترغب في مناقشة هذه المشاكل معهم بشكل مباشر
- تدعي أنك موافق وداعم في حين أنك في الواقع لديك مخاوف عميقة حيال توجه المنظمة
- قد تكون غاضباً جداً من الإدارة ولكنك لا تعبر عن هذا الغضب سوى في المحادثات الجانبية أو في الظروف السلبية-العدائية
- غير مدرك لرؤيتك الخاصة وما تريده في عملك/حياتك
- تبقى غير قادر على الحسم
- لا تستغل سلطتك على نطاق واسع

المجاملة

يقيس بُعد المجاملة حاجتك للحصول على دعم الآخرين وموافقتهم من أجل الشعور بالأمان والجدارة كشخص. يميل الأشخاص ذوو الحاجة الكبيرة للحصول على رضا الآخرين إلى تقييم درجة شعورهم بقيمة الذات وفقاً لقدرتهم على كسب رضا الآخرين وتأييدهم. لهذه الأنواع من الأشخاص ، يكون تجنب رفض الآخرين لشخصهم هو الهدف الأسمى ونتيجة لذلك، فمن المرجح أن يتصرفوا بالطريقة التي تبقى الآخرين راضين عنهم. ويمكن أن يكونوا مفرطين في السخاء ويتصرفوا بودية في كل الأوقات ويكونوا متعاطفين بشكل مفرط أو يستسلموا بشكل عام لرغبات الآخرين.

إذا كانت درجاتك عالية

إذا حصلت على درجات عالية في بُعد المجاملة ، قد ينطبق عليك بعض مما يلي. فأنت:

- تهتم برد فعل الناس تجاهك
- تكون حساساً جداً لانتقاد أو رفض الآخرين لك
- قد تكثرث للغاية بقبول رؤسائك لأفكارك بحيث لا تطلق العنان لإبداعك أو لا تعبر عن أفكارك بثقة
- قد تكون تضع أهدافاً لإرضاء الآخرين أو لأجل المظاهر
- تتجنب عادة كل ما هو مثير للجدل أو لا يحظى بشعبية لأنك ترى أن الصراع والجدل غير مقبولين
- تضع معايير أداء منخفضة للمرؤوسين بشكل عام
- تتقدم في المنظمة عن طريق القيام بما هو متوقع
- قد تكون تحاول حشد الدعم لنفسك عن طريق تقديم الخدمات للآخرين أو من خلال غض النظر عندما تسوء الأمور

في حين أن الحصول على الموافقة ليس في حد ذاته غير صحيحاً (إذ كلنا بحاجة إلى بعض ردود الفعل الإيجابية والدعم من الآخرين) يشكل هذا الافتراض نمطاً مستمراً ، ما يجعل الشعور بقيمة الذات يعتمد على الآخرين. ويُعتبر هذا الأمر مهماً لجهة أنه يعيق اكتمال إمكانيات العمل الخلاق.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد **المجاملة** أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المتدنية في جميع أنحاء نصف الدائرة الخلاق ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة لإرضاء الآخرين. يشير ذلك إلى أن شعورك بالذات يأتي من داخلك وليس من خلال إرضاء الآخرين ما يتيح لك القيادة بواسطة قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك، في الواقع ، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف الخلاق من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

- تحفز من خلال الحث على اتباع الإجراءات أو المعايير، وتكافئ المرؤوسين على أساس مماثل
- غالباً ما تضع أهدافاً منخفضة المخاطر نسبياً
- تهتم كثيراً بالمظاهر واللباس والتوافق مع العلاقات الرسمية المقررة في المخطط التنظيمي
- تتبّع كثيراً ما كان محددًا في السابق وتعتمد "طرق العمل التقليدية"
- تطلب مشورة المشرفين عليك في ما يخص التوجيه والقيادة
- من الخاضعين إلى حد كبير ونادراً ما تأخذ المبادرة من خلال اتخاذ إجراءات قوية أو خطيرة أو عفوية
- غالباً ما تؤجل اتخاذ القرار حتى يتضح ما يحتاجه المدير أو يرغب به
- تقبل بالأهداف والمعايير التي تضعها الإدارة العليا من دون طرح الأسئلة وتتبع هذه المعايير بصرامة عندما يتم وضعها

الانتماء يرسم مساراً آمناً. وهو مثالي للمنظمات والبيئات البيروقراطية حيث نادراً ما تشهد اضطرابات. إنه يمكنك من التواجد ضمن القواعد من دون طرح الأسئلة وإعطاء قيمة للتقاليد والتوافق. وتقوم إحدى أهم مزاياه على أنك مسالم. مع ذلك، فإن هذا الافتراض الداخلي يمنعك من اختبار قدراتك الكاملة ويضحي بشجاعة القيادة مقابل توفير الراحة. وفي الاضطرابات ، قد يجعلك مكتئباً ويدفعك إلى التصرف بشكل دفاعي بما أن القواعد التي يقوم عليها لم تعد سارية.

إذا كانت درجاتك متدنية

يُعتبر الحصول على درجات متدنية في بُعد **الانتماء** أمراً إيجابياً. بما أن الدرجات العالية في هذا المقياس مرتبطة بالدرجات المنخفضة في جميع أنحاء نصف الدائرة **الخلاق** ، يعني حصولك على درجات متدنية ببساطة أن تعبيرك الخلاق الكامل عن الذات ومهاراتك القيادية قد لا يكونان محدودين بحاجة كبيرة للتقيّد بمعايير الجماعة. يشير ذلك إلى أن شعورك بالذات يأتي من داخلك وليس من خلال المشاركة كعضو في المجموعة ، مما يتيح لك القيادة بواسطة قوتك الداخلية. ولا تعني الدرجة المتدنية أنك ، في الواقع، تقود وتبدع بشكل قوي. بل تعني ببساطة أنك تفتقر لما يمنعك من التمتع بقيادة متمكنة. وستتيح لك درجاتك في النصف **الخلاق** من الدائرة معرفة إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك القيادية الكاملة.

التحفظ

يقوم معيار التحفظ بقياس مدى تفكيرك وتصرفك بشكل متحفظ , أتباع التعليمات , واتباع القواعد المحددة الخاصة بمؤسستك , هذا المعيار محايد أو سلبي قليلا في الإتساق مع الأبعاد **الخلاقة** , هذا يعني أن درجاتك هنا قد يكون نقطة قوة أو ضعف على حسب موقفك في العمل , أنظر إلى الدرجات الأخرى في بعد **الامتثال** لتحديد ما إذا كانت هذه الدرجة في فائدة أم ضرر.

إذا كانت درجاتك عالية

الدرجات العالية في معيار التحفظ يعني أنك:

- تمارس عمك وفقا للتعليمات والقواعد
- تقوم بالأدارة على أساس السياسات, والقواعد والآراء
- تتحفظ بالحث على الامتثال للمعايير والآراء
- تهتم بالمظاهر, والامتثال لمعايير الملبس وقواعد العلاقات الرسمية التي تحددها قوائم المؤسسة
- تفكر بشكل محافظ وتتصرف بأساليب تتفق مع معايير المؤسسة

درجاتك العالية في معيار التحفظ ربما تشكل مشكلة أو لا, الدرجات العالية تتناسب بشكل مثالي مع المؤسسات البيروقراطية أو المهن حيث الامتثال للآراء يعتبر جزء أساسي من الوظيفة, في هذه المواقف, الدرجات العالية تعتبر ميزة أو على الأقل لا تشكل عائق, أنظر إلى درجاتك في معيار الأتثناء, إذا كانت أعلى من المعتادو قد يعني هذا أن اساليك المتحفظة تشكل معضلة, بأختصار أنت تحيا وتقوم بالقيادة في صندوق صغير, صندوق تحدده التقاليد وحاجتك للأتثناء, وعدم القدرة التفكير والقيادة خارج الصندوق.

إذا كانت درجاتك متدنية

حصولك على درجات متدنية في معيار التحفظ هو شئ إيجابي بشكل عام, فدرجاتك المتدنية ببساطة تعني أن تعبيرك الكامل عن ذاتك الأبداعية والقيادة غالبا غير مقيدين بحاجة ملحة للتصرف بشكل متحفظ , فهذا في الغالب يعني أنك قادر على التفكير خارج الصندوق , وأن شعورك بالأمان غير مرتبط بالطرق التقليدية للعمل , وهذا قد يسمح لك بالقيادة من سيطرتك الذاتية (إذا كانت الدرجات الأخرى في نصف الأبعاد **الإنفعالية** متدنية), الدرجات المتدنية لا تعني في الواقع أنك تقوم بالقيادة والأبداع بقوة , يعني ببساطة أنك تفتقد هذا العائق بالتحديد للقيادة الفعالة ودرجاتك في النصف **الخلق** من الدائرة سوف تخبرك إلى أي مدى تعبر عن إمكانياتك الكاملة في القيادة.

”تولى القيادة. أفعل ما هو صحيح
وما هو مطلوب. وأفعله بتواضع.
ثم سوف نتحدث عن القيادة“

- ديفيد سباش

المقياس الإنفعالي - الخلاق

يعكس **المقياس الإنفعالي - الخلاق** درجة التوازن بين الأبعاد **الخلاقية** والأبعاد **الإنفعالية**. يدل مقياس النسبة المئوية هنا على كيفية مقارنة نفسك مع المدراء الآخرين في ما يتعلق بمدى الجهد الذي تبذله في السلوك الإنفعالي مقابل السلوك الخلاق. ويشير إلى أي درجة تتبع قيادتك وعلاقاتك وسلوكك من التوجه نحو الهدف من التوجه الخلاق أو الإنفعالي، وإلى أي مدى ينبع مفهوم الذات والدافع الداخلي من داخلك أو يتحدد بواسطة التوقعات أو القوانين أو الشروط الخارجية.

إذا كانت درجاتك عالية

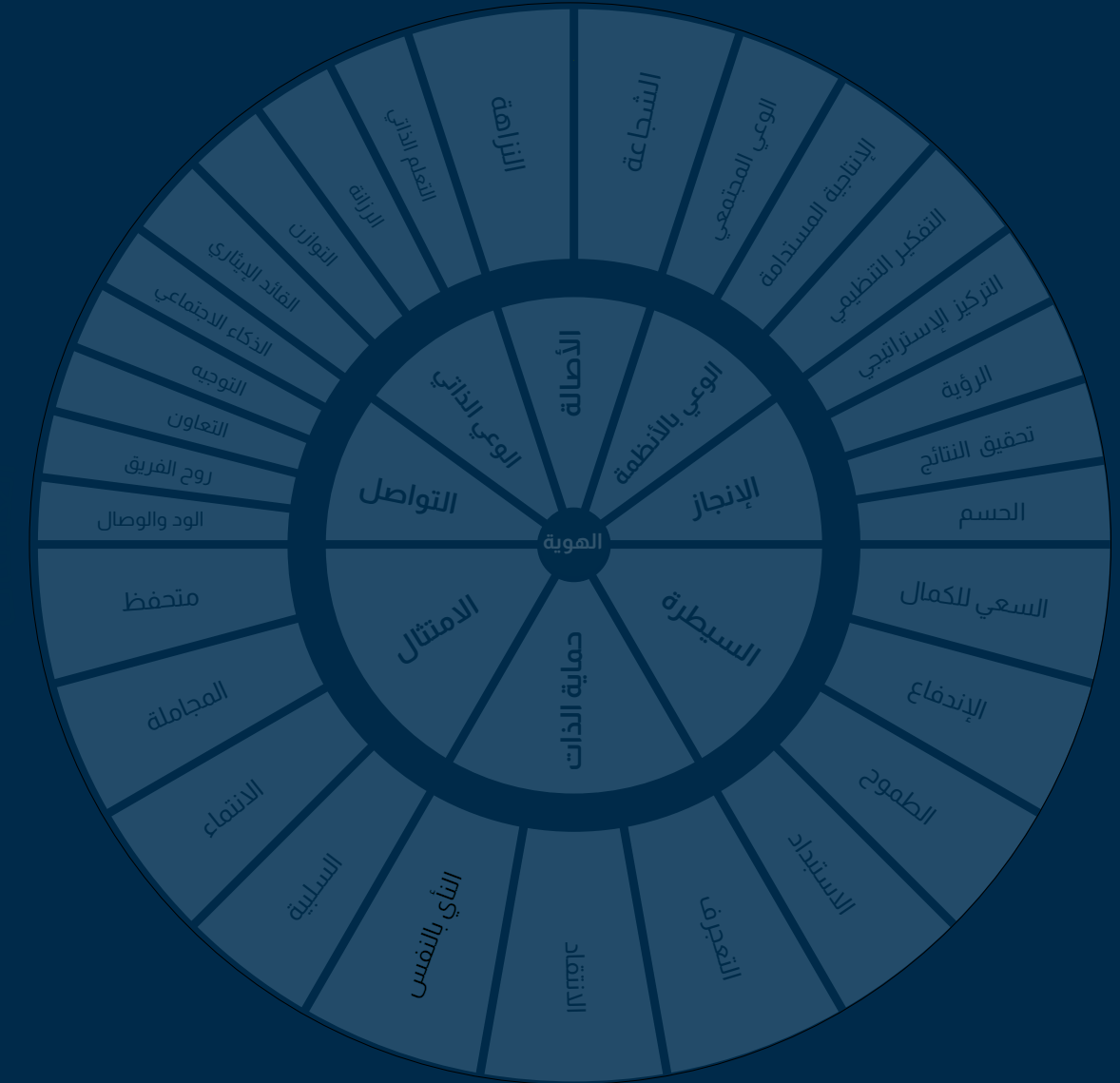
تشير الدرجات العالية إلى أنك تعيش وتقيم علاقات وتعمل وتتعلم في المقام الأول مرتكزا على وجهة نظر إبداعية. وهذا يعني أن تركيزك يصب على الابتكار أي إحياء أكثر ما تتمناه. ينصب تركيزك على تصور النتائج التي يهملك تحقيقها. فما يحفزك هو إقدامك على العمل بدافع الفضول الفطري والرغبة والالتزام وحتى الحب الذي تكنه للمستقبل الذي تسير نحوه. تعيش حياتك بناء على مبدأ "العمل من أجل الفوز" (حيث لا يركز الفوز على خسارة شخص آخر، بل على إبراز أفضل ما في داخلك) وهذا يختلف جداً عن التوجه الإنفعالي، الذي يقوم على مبدأ "أحاول ألا أخسر" أنت تركز على ما تريده في كثير من الأحيان أكثر مما تبعد عما لا تريده. وغالباً ما يعمل الأشخاص الناجحون والمبدعون بناء على هذا التوجه. وتشير الأبحاث إلى أن هذا الأمر مرتبط إلى حد كبير بمستوى عال من الإنجاز وتحقيق الأهداف وبناء علاقات نوعية ونمو الشخصية والصحة الجيدة.

وتشير الدرجة العالية إلى أنك تخلت عن تنظيم الشعور بقيمة الذات من خلال تدابير خارجية. وتقترب أنك محفز داخلياً ومبدع ذاتي. تصنع من داخلك تصوراً لقيمتك الذاتية. ولا تقوم بالابتكار وإقامة العلاقات لإثبات نفسك، بل لأن ذلك يعبر عما أنت عليه وما تقدره.

إذا كانت درجاتك متدنية

لا يعني الحصول على درجات متدنية في المقياس **الإنفعالي - الخلاق** أنك شخص غير ناجح. بل يشير إلى أنه ثمة طريقة أخرى للعمل تؤدي إلى تقديم مستوى أعلى من الأداء والرضا. وتشير درجاتك المتدنية إلى أنك تعيش وتقيم علاقات وتعمل و/أو تتعلم كرد فعل على ما لا تريده أكثر من إظهار ما تريده. تعيش بهدف ألا تخسر وتتجنب الوقوع والفشل أو فقدان ماء الوجه. أنت تبعد عما تحاول أن تتجنبه. وتصب تركيزك الأساسي على الحد من التهديدات أو إزالة المشاكل. أنت تميل إلى الانصياع لرؤية شخص آخر أو العمل لترقى إلى مستوى توقعاته بدلاً من السعي لتحقيق رؤيتك بطريقة تعاونية. أما عواطفك التي تحفزك على العمل بشكل رئيسي فهي نابعة من القلق أو الصراع الداخلي. وتشير الأبحاث إلى أن هذا التوجه يرتبط جداً بالبقاء في المستوى الحالي للأداء وإدارة الأزمات والصراعات في العلاقات وتعطيل نمو الشخصية وتدهور الأحوال الصحية.

ميزان العلاقات - المهام



مقياس فعالية القيادة

المهارات. وفي كلتا الحالتين، يشير الحصول على درجات عالية في بُعد الإنجاز وعلى درجات متدنية في بُعد العلاقات إلى أن تعزيز القدرة على دعم العمل الجماعي وحث من حولك على إظهار أفضل ما لديه يمكن أن يعزز مهاراتك القيادية. يمكنك إلقاء نظرة على نقاط القوة في بُعد التواصل. أي منها تحتاج إلى تطويره؟ قم بمراجعة افتراضاتك الداخلية. هل ثقة أي افتراضات تحد من قدرتك على تطوير مهارات العلاقة الخاصة بك؟

ومن المحتمل أن يكون لديك درجة متدنية في بُعد **الإنجاز** أكثر من درجتك في بُعد **التواصل**. إذا كان هذا هو الحال ، قد تكون تفرط في التركيز على العلاقات على حساب تحقيق النتائج. قد تكون أيضا حساسا جدا. وقد تكون تضيي بالأداء للحفاظ على الانسجام. وقد تحتاج إلى التركيز أكثر على تحقيق الأهداف و/أو مواجهة القضايا بطريقة مباشرة أكثر. يمكنك النظر في نقاط القوة المدرجة في بُعد **الإنجاز**. أي منها أنت بحاجة إلى تطويرها؟ قم بمراجعة افتراضاتك الداخلية. هل ثقة أي افتراضات تحد من تطويرك لقدرتك على التركيز على تحقيق انجازات كبيرة؟

استغلال إمكانيات القيادة

استغلال إمكانيات القيادة هو مقياس أساسي ، ينظر في كل الأبعاد التي تم قياسها أعلاه ويقارن النتيجة الإجمالية بنتيجة المدراء الآخرين الذين خضعوا لهذا الاستبيان. ويفرز كل الدرجات العالية والمتدنية للإجابة على سؤال "إذا، في النهاية، كيف أبلّي؟"

إذا كانت درجاتك عالية

إن الحصول على درجات عالية هنا يعني ببساطة أنه عند تقييم كل الأبعاد معا ، تفوق نقاط القوة نقاط الضعف. لا يمكنك الحصول على درجة عالية في هذا البُعد ما لم يكن ثمة نقاط قوة كبيرة في الأبعاد **الخلاقة** ودرجات متدنية نسبياً في الأبعاد **الإنفعالية**. تحصل أيضا على درجات عالية أكثر هنا إذا كان لديك توازن جيد بين كفاءات التعامل مع الناس وكفاءات إدارة المهام. وهذا يعني أنك تقود وتعمل بطرق فعالة جداً تعزز مستوى عال من الرضا والاستدامة. تهانينا!

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية إلى أنه عند أخذ كل الأبعاد معا، تفوق نقاط الضعف نقاط القوة. وهذا يعني أنك تبذل جهداً أكبر في التوجه الإنفعالي من التوجه الخلاق و/أو أنه ثمة عدم توازن بين كفاءات التعامل مع الناس وكفاءات إدارة المهام. وهذا يعني أنه ثمة ما يمنعك من التعبير الكامل عن قدراتك وأن قوتك كامنة في داخلك ولم تظهر بعد؛ إنها موجودة ولكنها غير متاحة بالكامل.

وتشير درجاتك المتدنية إلى أنك حصلت على درجات عالية في الأبعاد **الإنفعالية** المذكورة أعلاه. ويُعتبر كل من هذه الأبعاد طريقة مختلفة لتحديد هويتك وتقدير ذاتك وأمنك من الخارج. وهذا يعني أن الكثير من أنشطتك الإبداعية والمرتبطة ببناء العلاقات يأتي من حاجتك الداخلية إلى أن تبدو شخصاً مهماً وذو قيمة. وحتى الآن ، لم تتعلم تماما كيفية إخراج هذه الصفات من الداخل. سواء كنت تعرف ذلك أم لا ، تشير الدرجات المتدنية هنا إلى أن تصرفاتك مقيدة بالتوقعات الخارجية والظروف الثقافية أكثر من شعورك الداخلي بهويتك وبالمساهمات التي تريد تقديمها.

ميزان العلاقات - المهام

يقيس ميزان **العلاقات - المهام** درجة التوازن التي تظهرها بين كفاءات الإنجاز وكفاءات العلاقات. إنه مقياس للتطور المفرط أو دون المستوى أو المتوازن لنصف المعادلة (نصف الأشخاص أو نصف المهام) التي تؤدي إلى قيادة عظيمة.

إذا كانت درجاتك عالية

يحتاج قادة اليوم إلى الكفاءات على صعيد القدرة على الإنجاز والقدرة على إقامة علاقات فعالة ومعززة للنمو وتعاونية. ويشير الحصول على درجات عالية إلى أنك تتطور على الصعيدين على حد سواء. ومن الممكن الحصول على درجات عالية في هذا البُعد عندما تكون كل درجاتك في بُعد **الإنجاز والتواصل** متدنية. وهو ما يوحي بأنك تتمتع بكفاءة متوازنة في كل منهما، ولكن لا تشكل أي منهما قوة. مع ذلك ، إذا كانت درجاتك في كل منهما عالية ودرجتك النهائية عالية ، فهذا يعني أن قيادتك تقدم مزيجاً فريداً عالي المستوى من الإنجاز وتطوير الأشخاص. وهذا أمر نادر الحدوث؛ إذ إنه يمثل الأسلوب الأكثر فعالية للقيادة.

إذا كانت درجاتك متدنية

يشير الحصول على درجات متدنية إلى أنه ما من توازن بين المهام والعلاقات. أي ، أن أحدهما يتفوق على الآخر. وكلما ازداد عدم التوازن في درجاتك ، تنخفض درجتك في ميزان **العلاقات - المهام**. وتشير الدرجات المتدنية إلى اختلال التوازن في تطوير قيادتك.

ومن المحتمل أن يكون لديك درجات عالية أكثر في بُعد **الإنجاز** وأخرى أقل نسبياً في بُعد **التواصل**. إذا كان هذا هو الحال، قد تكون تتصرف كما لو أن العلاقات القائمة على الجودة ليست سوى "أمور حساسة وعاطفية" ولا صلة لها ببيئة العمل التنافسية القاسية. قد تكون جيداً في الأعمال ولكنك غير جيد في العواطف. تشير الأبحاث بوضوح إلى أن هذه الحالة ليست فعالة بقدر إعطاء القيمة لكليهما. قد تكون قضيت الجزء الأكبر من حياتك المهنية في تطوير المهارات الفنية أو الخاصة بالأعمال، وبينما أنت تدرك قيمة العلاقات وتعرف أهمية الناحية الإنسانية خلال القيام بالأعمال ، إلا أنك تفتقر إلى هذه

إذا كانت درجاتك متدنية

إذا كانت درجاتك في فعالية القيادة متدنية ، يمكنك النظر أولاً في النصف السفلي من الدائرة لفهم ما يمكن أن يسبب هذا الأمر. ثم، أنظر إلى النصف العلوي من الدائرة لمعرفة ما ترغب في تحسينه.



بالطبع، يمكن للحصول على درجات متدنية هنا أن يعني الكثير من الأشياء. ويمكن أن يكون بسيطاً وصعباً كما لو أنك في وظيفة/مهنة لا تعكس هويتك. ويمكن أن يعني أنك جديد في وظيفتك ولديك الكثير لتتعلمه. ويمكن أن يعني أنك تمر بمرحلة انتقالية ، حيث تفقد تحفيزك للأمور القديمة ولم يظهر تحفيزك بعد للأمور الجديدة. لا تعني الدرجات المتدنية أنك لست قائداً أو قادراً على القيادة. بل تشير إلى أنه لسبب ما ، لا تظهر مهاراتك القيادية. قد تحتاج إلى التفكير بعمق حول ما تعنيه هذه النتائج بالنسبة إليك. ويجب الحرص على عدم إلقاء اللوم على الآخرين أو بيئتك كوسيلة لإخراج نفسك من المشكلة. كن حذراً من إلقاء اللوم على نفسك بسبب القيود الموجودة في بيئتك. ويشير الحصول على درجات متدنية أن لديك بعض الحقائق الصعبة لتواجهها. ولا بد من أن تعلم أن جميع الأشخاص الذين حققوا إنجازات بارزة اضطروا إلى مواجهة أنفسهم على نحو مماثل. الحقيقة تمنحك الحرية ، ولكنها ستجعلك تغيثاً أولاً.

فعالية القيادة

تقيس **فعالية القيادة** مستوى الفعالية الشاملة الذي تتصوره كقائد. إنه مقياس موجز ووسيلة للإجابة عن سؤال ، "إذا، في النهاية، كيف أبلّي؟"

وقد تبين أن فعالية القيادة (كما يراها الآخرون) مرتبطة إلى حد كبير بنتائج العمل مثل العائد على الاستثمار ورضا الموظف عن وظيفته ومشاركة الموظف وحجم الأعمال ، وما إلى ذلك. وتشير الأبحاث إلى أن الدرجة العالية في فعالية القيادة مرتبطة بأداء قوي والدرجات المتدنية مرتبطة بالمثل بضعف الأداء في العمل.

المسائل التي تشكل هذا المقياس هي:

- أنا راض عن نوعية القيادة التي أوفرها.
- هو/هي مثال القائد الذي يطمح الآخرون ليكونوا مثله.
- هو/هي نموذج للقائد المثالي
- قيادته/قيادتها تساعد في ازدهار المنظمة.
- بشكل عام ، هو/هي يقدم بقيادة فعالة جداً.

إذا كانت درجاتك عالية

درجة **فعالية القيادة** الخاصة بك مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكل الدرجات في النصف العلوي من الدائرة. لذلك، إذا كانت لديك درجات عالية في النصف العلوي من الدائرة (ودرجات متدنية في النصف السفلي من الدائرة)، يجب أن تكون درجة فعاليتك عالية.

الاسم:

التاريخ:

خطة تطوير القيادة

مقدمة

هذه الخطة توضح الرغبة العامة لدي لتطوير القيادة الخاصة بي، وأهداف التطوير التي وضعتها لنفسني وأسعى إلى تحقيقها. الأهداف يجب أن تكون واقعية وعملية. وفي الوقت ذاته تمثل تحدي بالنسبة لي كقائد. بذلك سوف تساعدني للتعلم في أسلوبي القيادي وتعزيز تأثيري الإيجابي على الآخرين. سأراجع هذه الخطة بانتظام وأعمل على تحديثها دائماً للتأكد من أنها تعكس تفكيري الحالي، وأني أعمل عليها وأطبق ما تعلمته.

خلفية عن قيادتي

لقد أسست التطوير الخاص بي على نظرات ثاقبة اكتسبتها من تقييم ملف دائرة القيادة، وملاحظات حصلت عليها بشكل مباشر وغير مباشر، ومن خلال استطلاعي المحايد.

نظرات محورية حول قيادتي سوف توجه أفعالي وتطوري المستمر

خطة

تطوير القيادة

تحميل ملف رقمي قابل للتعديل

LEADERSHIP
CIRCLE.

على مدار ال 3 - 9 أشهر القادمة , سوف أقوم بالتركيز على هدف شامل وسلوكيات محددة في تطوير القيادة الخاصة بي . ذلك سوف يتوافق مع رؤيتي لما أرغب في أن تصبح قيادتي عليه في المدى الطويل , وإدراك أهمية كوني يقظاً حتى لا أشكل عقبة في طريقي .

في المجمل, عملية التطوير الخاصة بي توجهها رؤية كبيرة على مدى عدة أعوام, رؤية حول من أرغب في أن أكون كقائد. بينما أتقدم نحو هدف واحد كبير , خطوة بخطوة رؤيتي تكتمل , وربما أسلط الضوء عليها أكثر من منظور جديد.

الهدف الكبير الخاص بي

هدفي الكبير هو تصريح عن قيادتي , إذا أصبح حقيقة سوف يطلق العنان لقيادتي لتصل لمستوى جديد تماما. الوصول إليه سوف يغير تجربة الآخرين لقيادتي , وتأثيري الأيجابي الناتج عن القيادة. أنه تعبير طموح , ويشكل تحدي بالنسبة لي , ولهذا أنا أصرح به وأدعو الآخرين لدعمني عن طريق الملاحظات المستمرة.

قم بصياغة الهدف بشكل: ”كقائد, أنا (عبر عن الصفة التي ترغب في إظهارها)“.

لرؤية أمثلة من الاهداف الكبيرة أضغط [هنا](#)

من أجل الاختصار والوضوح , حاول التعبير عن الهدف في 10 - 12 كلمة أو أقل.

الهدف الكبير الخاص بي	لماذا هذا الهدف مهم بالنسبة لي (تأثيره على نتائج العمل , أسلوب قيادتي , حياتي الشخصية ,)
كقائد , أنا	

الوسائل الأساسية , أو التجارب أو الخطوات التي سوف أتخذها نحو هدفي الكبير (الممارسات , والعادات والطقوس والتغييرات ,):

رؤيتي لما أرغب في تحقيقه من خلال قيادتي تظهر الصفات التالية:

1. **شخصية:** الرؤية تأتي من داخلي , وهي صورة من الهدف الذي آراه لذاتي وكيف يظهر في المستقبل.
2. **محددة:** أضع لها إطار بحيث عندما تتحقق , سوف أدركها أنا ومن حولي.
3. **إستراتيجية:** غير مقيدة بحدود الواقع الحالي. تضع توجيهات تمكن المنظمة من التفوق في المستقبل.
4. **نبيلة:** هذه الرؤية تناشد أعماق قيمي وأسمى تطلعاتي والهدف من وجودي و وجود الأشخاص الذين أقوم بقيادتهم.
5. **جماعية:** تدعوني هذه الرؤية للتأثير والتأثر , والمراجعة والتحسين , وخلق إحساس مشترك بالهدف والاتجاه.

لأنشاء رؤيتي , أسأل ذاتي:

- ماذا سوف أفعل أو أصنع - إذا كنت أعلم أنني لن أفشل أو يتم طردي من العمل؟
- ما هي أهم حاجة أو رغبة يتوجب حدوثها في المكان الذي أجد نفسي فيه؟
- ما الذي سوف يتواجد في خلال عامين لكنه غير موجود الآن؟ أو في خلال خمس سنوات؟
- أين سأكون , من سوف أصبح , وماذا سأكون قد أنجزت؟

تعبيري الحالي عن رؤيتي:

أهمية رؤيتي بالنسبة لي	أهمية رؤيتي بالنسبة للمؤسسة / العمل

العائق الأسوء

كل منا لديه ميول إنفعالية , إذا لم نكن واعيين ومتأنيين , يمكن لهذه الميول أن تحد من فعاليتنا عن طريق أستحواذها على طاقتنا وأنتباهنا. أسأل ذاتي ” ما هو نمط الفكر أو السلوك الذي إذا قممت بالتخلي عنه , سيررني ويسمح لي بالوصول بقيادتي إلى مستوى جديد؟“ , أفضل تعبير لدي حالياً عن ذلك العائق الأسوء هو الآتي:

العائق الأسوء الخاص بي	كيف يحد ذلك من فعاليتي كقائد
لدي ميل ل.....	

سلوكيات محددة

سوف أقوم بالتركيز على سلوك محدد يجب أن أبدأ في أتباعه أو الأكثر منه , وسلوك أخر يجب التوقف عنه أو التقليل من تكراره. ليست هذه السلوكيات الوحيدة التي سوف أعمل على تعديلها خلال السعي تجاه هدفي الكبير ومنع العائق الأسوء من أخرجي عن المسار , ولكن سوف أعطي هذين السلوكين تركيز خاص وأحمل ذاتي مسؤولية تجاههم.

حدد أهدافك من خلال صياغة التصريح في ظرف الزمن الحالي. من أجل الاختصار والوضوح , حاول التعبير عن الهدف في 10 - 12 كلمة أو أقل.

السلوك واجب البدء	السلوك الواجب إيقافه
الجانب الخلاق , يمكن ملاحظته , وتأكيد جديد بالنسبة لي	الجانب الإنفعالي , يمكن ملاحظته , ويشكل عائق
مثال: يتحدث عندما تكون لديه مخاوف , حتى إذا كان ذلك سيزعج من حوله	مثال: يلوم الآخرين عندما لا تسير الأمور بشكل جيد

متابعة تقدم التطوير الخاص بي

سوف أتتبع تقدمي نحو تحقيق هدفي الكبير وسلوكياتي المحددة عن طريق طلب الملاحظات من الآخرين ممن هم في مكان يسمح لهم بمراقبتي واخباري.

أعمل على تعريف ”دائرة المسؤولية“ فهي تتكون من 5 - 8 أشخاص محل ثقة سوف اعتمد عليهم لأعطائي ملاحظات حول هدفي الكبير وسلوكي. قد تتضمن تلك الدائرة بعض من المقيمين لملف 360 الخاص بي. هؤلاء أشخاص أحترم آرائهم وهم في مكان يسمح لهم بمراقبة ادائي وسلوكي القيادي بشكل منتظم , وهم على أستعداد لتزويدي بملاحظات صريحة حول ما يرونه.

- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:
- الأسم :** البريد الإلكتروني:

سوف أناقش مقصدي في المجمل وأهداقي المحددة مع هؤلاء الأشخاص وأطلب منهم تزويدي بملاحظات حول ادائي بشكل منتظم.

إنجازات هامة أو نظرات ثابتة إضافية بناء على الملاحظات التي حصلت عليها:

باستخدام خطة تطوير القيادة سوف:

- أراجع هذه الخطة بشكل منتظم (شهرياً على الأقل) للتأكد من أنني اتصرف و أتعلم بشكل يطور من قيادتي.
- أقوم بتحديث الخطة لتعكس تفكيري الحالي دائماً ولتسجيل التقدم الذي أحدثه.
- أشارك الخطة مع من حولي , ممن يمكنهم تزويدي بملاحظات ونظرات ثابتة جديدة (مثل: دائرة المسؤولية , ومديري , ومدربي).

القراءات المقترحة

أضغط هنا

المصادر الشعرية

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness, Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio, Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983,
Oliver, Mary, American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____ Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____ House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989>
_____ Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____ Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____ The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

الموقع

www.leadershipcircle.com

