

# الأسئلة الشائعة

## الملف الشخصي لدائرة القيادة™

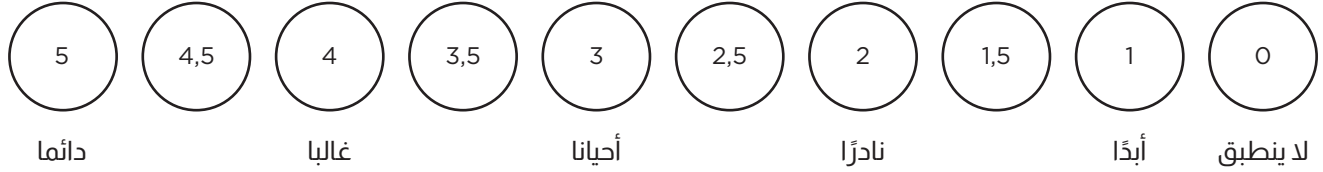
### نسخة المدير للملف الشخصي لدائرة القيادة™

تمت مراجعتها في مارس 2023

ماذا يعني كون الملف الشخصي لدائرة القيادة (LCP) و نسخة المدير للملف الشخصي لدائرة القيادة (ME) تقييمان مرجعيان للمعيار؟

يتيح لنا استخدام تقييم مرجعي المعيار المقارنة بين تطوير أداء القائد وفعاليتيه مع أداء القادة الآخرين عالميا (مجموعة المعايير). ويسمح لنا بالتمييز بين القادة الخلاقين جدًا والقادة الإنفعااليين جدًا.

ما هو مقياس الملف الشخصي لدائرة القيادة و نسخة المدير للملف الشخصي لدائرة القيادة؟



يشتمل المقياس على تسعة خيارات للإجابة ويمكن اعتباره مقياسًا من تسع خطوات، مما يوفر تنوعًا جيدًا. يتم إعطاء كل خطوة قيمة نصف نقطة، لذلك تتراوح الدرجات الخام ما بين 1.00 و 5.00 نقاط. نظرًا لحجم المقياس، فإننا نقوم بتقريب الدرجات إلى أقرب نقطة مئوية عندما نقوم بوضع متوسط الدرجات مما يوفر لنا مؤشرًا صحيحًا للدرجات الخام للقائد. يرجى الملاحظة أننا لا نضمن استجابات "لا ينطبق" في حساب متوسط الدرجات الأولية.

لماذا تقل الدرجة الخام أهمية عن الرتبة المئوية؟

ليست للنتيجة الخام صلة بالرتب المئوية لأن النتيجة الخام لا تخبرنا بمستوى الأداء الفعال لقائد معين في بُعد معين مقارنة بمجموعة المعايير العالمية. تقدم النتائج الخام ببساطة مؤشرًا على متوسط التقييمات المعطاة. أما الرتب المئوية فتساعدنا في معرفة ما تعنيه هذه التقييمات بالفعل. هل هي تشير إلى متوسط الأداء، أم الأداء الأعلى من المتوسط أم الأقل منه؟ ولا نعرف الإجابة على هذه الأسئلة دون أن نقارن بين تقييمات القائد مع القادة الآخرين في مجموعة المعايير العالمية الخاصة بنا. قد يفترض البعض أنه نظرًا لأننا نستخدم درجات خام تتراوح بين 1.00 و 5.00 نقاط أن القائد النموذجي سيحز 3.00 وأن القادة الخلاقين الأفضل سيحصلون على أعلى من 4.00 نقاط و القادة الخلاقين الأقل سيحصلون على أقل من 2.00، وأن العكس صحيح بالنسبة للقادة الإنفعااليين. ومع ذلك، عند النظر إلى تقييمات القادة حول العالم في الأبعاد الخلاقة نجد أن متوسط الأداء يكون منحرفًا بشكل إيجابي (المتوسط أعلى من 3.00 نقاط) وأن الأبعاد الإنفعاالية منحرفة بشكل سلبي (المتوسط أقل من 3.00 نقاط). تأخذ الرتب المئوية ذلك في الاعتبار وتكشف عن نقطة انخفاض أداء قائد معين مقارنة بمجموعة المعايير العالمية. فعلى سبيل المثال، يشير الترتيب المئوي الخمسين إلى أن درجة القائد متوسطة - أي تعادل القادة عالميا - على الرغم من أن درجته الأولية قد تكون 3.96. وتعني الرتبة المئوية 67 أو أعلى أن أداء القائد أعلى من المتوسط، والرتبة المئوية 32 أو أقل تعني أن أدائه أقل من المتوسط.

وعلاوة على ذلك، فإن الأبعاد المختلفة في التقييم تقاس بشكل مختلف جدًا. فقد يكون متوسط درجة المجموعة المعيارية بالنسبة لأحد الأبعاد 2.18، بينما قد يكون متوسط الدرجة 4.03 بالنسبة لبعده آخر. لذلك من الضروري إجراء مقارنة إحصائية للأبعاد لمقارنة الأداء النسبي عبر الأبعاد اللازمة لتحديد أفضل نقطة بداية لحدوث التطور. النسب المئوية (محسوبة من الدرجات المعيارية) تجعل الأبعاد قابلة للمقارنة بحيث يتفهم القارئ نقاط قوته والأمور المحددة التي يحتاج إلى تحسينها.

## كيف يتم حساب الرتب المئوية؟

في البداية يتم تحويل الدرجات الخام إلى الدرجات القياسية التي تقيس النتائج مقارنة بأداء المجموعة المعيارية العالمية. لاحظ أن لكل تقييم ذاتي أو مجموعة يتم تقييمها (مثلًا الرئيس، الزملاء، المسؤول المباشر) مجموعة معيارية خاصة بها، وتحسب الدرجة القياسية مدى ابتعاد الدرجات الأولية عن الأداء المتوسط للقائد. يتم حساب المسافة استنادًا إلى الانحراف المعياري في أداء مجموعة المعايير العالمية - أي مقدار التباين الموجود في الدرجات الخاصة بهذا البعد ومجموعة المقيمين المحددة. تتراوح الدرجات القياسية في الغالب بين 20 و80، وتمثل 50 متوسط ذلك البعد. يتم بعدها تحويل كل درجة قياسية إلى رتبة مئوية بناءً على التوزيع الطبيعي للدرجات. ويتم تحويل الدرجة الناتجة مرة أخرى من 50 إلى 50٪ - وهذا يعني أن نصف مجموعة المعايير العالمية حاصلة على درجات أقل من أداء القائد. وهذا يعني أيضًا أن النصف الآخر حاصل على درجات أعلى.

## من المشمول في مجموعة المعايير العالمية؟

تضم مجموعة المعايير العالمية المرجعية الآلاف من القادة الذين تم اختيارهم من قاعدة بيانات دائرة القيادة الأكبر بحيث يعكس توزيع القادة مجموع القادة حول العالم. تعكس نسبة القادة ضمن مجموعة المعايير العالمية عن كثب تركيز القادة في مختلف البلدان والقطاعات و هي مشابهة لتوزع المناصب القيادية حول العالم بين الجنسين.

لتحديد أسس الاختيار لمجموعة المعايير العالمية، استعرضنا 15 قاعدة بيانات للقيادة (على سبيل المثال دان أند برادستريت هوفرز وقاعدة بيانات البنك الدولي العالمية وإحصاءات مكتب العمل وقائمة فوربز 2000 العالمية) و 23 دراسة بحثية عالمية عن القيادة (منها دراسة توجّهات التوظيف من المنتدى الاقتصادي العالمي واتجاهات مكان العمل - الدراسة الاستقصائية العالمية لقيادة القوى العاملة والاستبيان الدولي لمعهد المحاسبين الإداريين وتوجهات رأس المال البشري عالميا من شركة ديلويت وبلا حدود - الدراسة الاستقصائية عن تنمية المهارات القيادية للعام 2016). ومن العوامل التي أخذناها بعين الاعتبار:

- حجم القوى العاملة في البلاد
- تركيز القطاعات المحددة حسب البلد
- الناتج المحلي الإجمالي للبلاد
- نسبة القوى العاملة من الذكور والإناث
- النسبة المئوية للقادة حسب مستوى القيادة (مثلًا المسؤولون التنفيذيون، المدراء، الخ)

قمنا بعد ذلك بالسحب من قاعدة بيانات دائرة القيادة الكبيرة هؤلاء القادة الذين تميزوا بالسمات المشابهة لتلك التي اكتشفناها في بحوثنا بحيث تطابقت مجموعة المعايير إلى أكبر حد ممكن مع توزيع هذه الخصائص بين القيادات عالمياً. تم اختيار القادة باستخدام أخذ عينات طبقية عشوائية، أي أننا قمنا أولاً بتحديد طبقات (فرز) قاعدة البيانات وفق الخصائص المرغوبة ومن ثم سحبنا بشكل عشوائي قادة من كل فئة حتى تطابقت نسبة جميع القادة في قاعدة البيانات ضمن تلك الفئة مع نسبة التوزيع العالمية التي تم الحصول عليها من بحوثنا.

## هل سيكون لنسخة المدير للملف الشخصي لدائرة القيادة مجموعة معيارية خاصة بها أم أنها ستستخدم مجموعة معايير LCP؟

قد تكون القيادة في الخطوط الأمامية مختلفة تمامًا عن المستويات الأعلى من القيادة ولا تكون مقارنة المدير مع مدير تنفيذي من المسؤولين الرئيسيين مقارنة بين أعداد. لنسخة مدير للملف الشخصي لدائرة القيادة قاعدة بيانات خاصة بها منفصلة ومختلفة عن قاعدة بيانات الملف الشخصي لدائرة القيادة. يتم الاحتفاظ بقاعدتي البيانات هاتين منفصلتين لأن أنواع القادة الذين يكملون التقييمين يكونون غالبًا في مستويات مختلفة من الإدارة ولا يشتمل التقييمان على نفس الأبعاد تمامًا. وبالتالي فعندما اخترنا المجموعات المعيارية العالمية المحدثة قمنا بسحب مجموعات معيارية منفصلة من كل قاعدة بيانات. أخذنا عينات من المدراء من المستوى الأوسط وحتى المستوى الأعلى من قاعدة بيانات الملف الشخصي لدائرة القيادة وعينات من المديرين على المستوى الأدنى لقاعدة بيانات نسخة المدير للملف الشخصي لدائرة القيادة. ونتيجة لذلك تختلف معايير النتائج والنسب المئوية الناتجة في التقييمين.

## كم مرة ستقوم دائرة القيادة بإجراء هذا البحث لتحديث قواعده؟

من المهم مراجعة البحث كل خمس إلى عشر سنوات للتأكد من أن المجموعة المعيارية لا تزال ملائمة و ممثلة للمستوى العالمي. تعتمد درجة تغيير المعايير على الأبحاث الجديدة ومدى تطور القيادة.

## كيف أعرف أن النتائج صالحة من الناحية الإحصائية؟

مع نمو قاعدة بيانات دائرة القيادة و تحولها إلى قاعدة بيانات دولية قمنا بوضع معيار فعلي للقيادة عالمياً. تم اختبار الخصائص السيكومترية لملف دائرة القيادة في العديد من الدراسات ، التي أجريت على الصعيدين الداخلي والخارجي من قبل المنظمات ذات الخبرة في القياس. ثبت باستمرار أن التقييم صالح وموثوق. يتم شرح نتائج هذه التحليلات لجميع الممارسين المعتمدين في استخدام ملف دائرة القيادة ونسخة المدير من الملف. هذا البحث متاح أيضًا للعملاء عبر الإنترنت من خلال أوراق البحث التقني.

## ما المقصود بالمتوسط؟

يتم الإبلاغ عن الدرجات كرتب مئوية تشير إلى عدد الأشخاص الذين يحصلون على درجات أعلى وأدنى من هذا القائد. المتوسط هو 50٪ - مما يعني أن 50٪ من المشمولين في مجموعة المعايير العالمية حاصلون على درجات أعلى من أداء القائد، بينما 50٪ منهم حاصلون على درجات أدنى منه. ويعتقد معظم الناس أن الحصول على المتوسط أمر سيء فإذا سألت المدراء في مجموعة ما كم منهم يريد أن تكون متوسطًا؟ لن يرفع أحد يده، إذ يأمل معظم الحاضرين أنهم أعلى من المتوسط.

## ما هي درجات التعاطف؟

عندما يحصل القادة على درجات منخفضة في الأبعاد الخلاقة قد يتسم التقرير الناتج عن ذلك بالفسوة مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية. فعلى سبيل المثال الترتيب المئوي البالغ 1% على أدبيات العلاقة يعني أن 99% من القادة يحرزون نقاطًا أعلى منه وبالتالي لن يكون هناك أي تظليل مرئي في هذا البعد الخلاق على الرسم المصاحب للتقرير. ومنمًا لحدوث أي إحباط لا مبرر له وضعنا حدًا على النسب المئوية الخلاقة بنسبة 5%. هذه هي أدنى نسبة مئوية يراها القائد على الرسم البياني الخاص به حتى إذا كانت النتائج الفعلية تؤدي إلى نسبة مئوية أقل. فالأشخاص الحاصلون على النسبة المئوية الخامسة الأدنى هم أقل بكثير من المتوسط ولا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين نسبة 1% و 5%. ومع ذلك سيحصل القائد من خلال درجات التعاطف على تقرير يرسم بياني به على الأقل بعض التظليل في البعد الخلاق مما يمنحه بعض الأمل والتشجيع لتطوير فعاليته في تلك الفئة بالذات. لا يتم تعديل النسب المئوية الإنفعالية. يتم استخدام درجات التعاطف بثبات في جميع التقارير.

## ما فائدة البيانات الخام؟

يمكن الاستفادة من البيانات الخام في حال لم يفهم شخص ما رتبه المئوية أو لم يتقبلها، كما يمكن الاستفادة منها أيضًا في بعض الأحيان للإشارة إلى الفروق في الدرجات الخام - أعلاها وأدناها. ولكن عليك توشي الحرص عند قيامك بذلك إذ يجوز أن تتفاوت متوسطات الدرجات الأولية كثيرا بين بُعد وآخر. و على كل، إذا قام قائد ما بإعطاء نفسه 3.2 نقاط على مقياس ما في النصف الخلاق من ملفه الشخصي، ثم منح نفسه 4.5 نقاط على مقياس آخر، فمن المفيد سؤاله عما كان يقوم بتمييزه بينهما عند إكماله لملفه الشخصي. غالبًا ما يؤدي هذا النوع من الأسئلة إلى حديث جيد حول نتائج شخص لا يرغب في تقبل رتبه المئوية. إن استخدام البيانات الخام بهذه الطريقة يمكن أن يساعد القائد أيضًا على فهم مدى ارتباط الدرجات الخام بالرتب المئوية. ضع في اعتبارك عند قيامك بذلك أن متوسط الدرجة الخام في الأبعاد الخلاقة يبلغ حوالي 3.91 (3.89 لنسخة المدير) نقطة ومتوسط الدرجة في الأبعاد التفاعلية حوالي 2.21 (2.11 لنسخة المدير) ولهذا السبب لا يمكن التوصل إلى تفسير دقيق من خلال مقارنة الدرجات الخام بين الأبعاد الإنفعالية والخلاقة. مقارنة الرتب المئوية تعطي تفسيرًا أفضل للنتائج.

## كيف ينبغي للمرء تفسير الرتب المئوية لصدق المبادئ المعتدلة؟

كلما تم النظر إلى السؤال بشكل أكثر إيجابية كلما زاد عدد الأشخاص الذين يميلون إلى تقييمه عاليًا وسمة صدق المبادئ عرضة لهذا على وجه الخصوص مما يجعلها أعلى درجة متوسطة في مجموعة المعايير لدينا. متوسط درجة الأمانة للمقيمين أعلى من 4.24 (4.08 لنسخة المدير) لما لها من قيمة عالية، بمعنى أنه لتحقيق نسبة مئوية عالية لهذا البعد سيحتاج القائد إلى درجة أولية أعلى من تلك التي يحتاجها في الأبعاد الأخرى. وبالتالي، من المهم تفسير الرتبة المئوية لصدق المبادئ تفسيرًا عامًا جدًا أكثر من تفسيرنا لها في لأبعاد الأخرى. ومن المهم إعلام القائد أن المقياس حساس للغاية وأن إذا كانت درجاتهم منخفضة، قد يوحى ذلك بعدم التوافق ما بين ما يعظ وما يفعل.

## لماذا تختلف الرتب المئوية لنفس الدرجة الخام بين المجموعات المجزأة المختلفة؟

لكل مجموعة مجزأة مجموعة معايير عالمية خاصة بها، وتتم مقارنة تصنيفات الأنداد بشيئتها للقادة المشمولين في المجموعة المعيارية، بينما تتم مقارنة تصنيفات المسؤولين المباشرين بتصنيفات المسؤولين المباشرين المشمولين في مجموعة المعايير وهكذا. يختلف الأقران في تقييمهم عن المسؤولين المباشرين بما يكفي لجعل منح الدرجات بهذه الطريقة ضروريًا. من الممكن الحصول على درجة خام تبلغ 3.96 من كل من الأنداد والمسؤولين المباشرين في بُعد معين والحصول على رتب مئوية مختلفة. قد تعكس هذه النتيجة أداء أعلى مما يحصل عليه القادة العالميون عادة حسب تقييم الأنداد لهم، بينما تعكس في الوقت نفسه أداء منخفضًا عند مقارنتها بكيفية تقييم المرؤوسين المباشرين المعتاد للقادة العالميين. الاختلافات في الرتب المئوية مهمة ويمكن استخدامها لمساعدة القائد على تحديد ما إذا كان يظهر بشكل مختلف أمام المجموعات المختلفة في المنظمة.

## لماذا لا يصل متوسط الرتب المئوية للمجموعة المجزأة إلى رتبة المقيّم المئوية؟

نظرًا لأن الرتب المئوية نقاط موزعة وليست أرقامًا فلا يمكنك تحديد متوسط لها، ولكنك تستطيع تحديد متوسط الدرجات الخام لكل مجموعة مجزأة. يتم اعتبار هذا المتوسط الدرجة الخام لفئة المقيّم. ثم تتم مقارنة هذه الدرجة الخام بكيفية تقييم فئة المقيّم ضمن المجموعة المعيارية العالمية للأداء ومن ثم تحويل درجة T إلى رتبة مئوية. تعكس الرتب المئوية للمقيّم بشكل أساسي كيفية قيام المقيمين بصرف النظر عن مجموعتهم المجزأة، بتقييم القائد مقارنة بكيفية تقييم جميع المقيمين للقادة ضمن مجموعة المعايير العالمية، مما يمنح مقياسًا أكثر شمولية للأداء الإجمالي الحالي للقائد في بُعد معين.

## كيف يتم حساب درجات الأبعاد التراكمية (الدائرة الداخلية)؟

يتم حساب متوسط الدرجات الخام لكل سؤال من كل بُعد من الأبعاد المساهمة في بعد تراكمي معين. ثم تتم مقارنة هذا المتوسط مع درجات ذلك البعد التراكمي لمجموعة المعايير العالمية ويتم حساب الدرجة الناتجة ثم تحويلها إلى رتبة مئوية. لاحظ أنه من الممكن الحصول على رتبة مئوية للبعد التراكمي أعلى (أو أدنى) من أي من الرتب المئوية للأبعاد الفردية التي تتكون منها، لأن الرتبة المئوية يتم حسابها بشكل فريد بناءً على الدرجات التراكمية لمجموعة القاعدة المعيارية بأكملها وليس بناءً على متوسط الرتب المئوية.

يتم الإبلاغ عن الدرجات الأولية والنسب المئوية لكل بُعد فرعي ورئيسي في القسم الرقمي من التقرير. يتم أيضًا عرض النسب المئوية للأبعاد الذاتية والمقيم في الرسم البياني لملف دائرة القيادة.

## كيف يتم حساب نتائج المقاييس الموجزة (الرسم البياني العمودي)؟

مقياس الإنفعال/الخلق: نحن نأخذ متوسط الدرجة الخام الخلاقة ونطرح منها متوسط الدرجات الخام الإنفعالية ثم نضيف رقمًا ثابتًا و هو عبارة عن خمسة للتأكد من أن جميع النتائج موجبة، وبالتالي، تتراوح

درجة القائد في هذا القياس بين 1.00 و9.00 نقاط. ثم يتم توحيد النتيجة (بتحويلها إلى درجة تأئية) من خلال مقارنتها بنتائج المقياس المحسوبة لمجموعة المعايير العالمية. وأخيراً يتم تحويل الدرجة التأئية إلى رتبة مئوية.

ميزان العلاقات/المهام: نحن نحلل الأداء المعياري (الدرجات التأئية) للأبعاد التراكمية المتعلقة بأدبيات العلاقات والإنتاج (أبعاد الدائرة الداخلية). تقسم الدرجة التأئية الأقل لهذين البُعدين التراكميين على الدرجة التأئية الأعلى لتعطينا نسبة تتراوح بين 0.01 و1.00. ومن ثم تتم مقارنة هذه النسبة بالنسب التي تم حسابها لمجموعة المعايير العالمية ويتم تحويل الدرجة التأئية إلى رتبة مئوية.

استخدام الإمكانيات الكامنة للقيادة: نقوم بضرب درجات مقياس الخلاق/الإنفعالي في نسبة ميزان أدبيات العلاقات/المهام، ثم يتم توحيد النتيجة من خلال مقارنتها بنتائج المقياس المحسوبة لمجموعة المعايير العالمية وأخيراً يتم تحويل الدرجة التأئية إلى رتبة مئوية.

مقياس فعالية القيادة: هذا المقياس قائم بذاته ولا يتم حسابه من أي من أبعاد الملف الشخصي لدائرة القيادة. وهو يعتمد بدلاً من ذلك على درجات معطاة لخمسة أسئلة حول فعالية القيادة تم تضمينها في LCP وME. أسئلة فعالية القيادة هي:

- أنا مرتاح لجودة القيادة التي يقدمها/تقدمها.
- هو/هي من نوع القادة الذين يتطلع إليهم الآخرون كقدوة.
- هو/هي مثال على القائد المثالي.
- تساعد قيادته/قيادتها هذه المنظمة على الازدهار.
- وهو/هي توفر قيادة فعالة جداً بشكل عام.

يتم إيجاد المتوسط للدرجات الممنوحة للأسئلة الخمسة معاً. ثم يتم توحيد المتوسط من خلال مقارنة متوسط الدرجة الخام مع المتوسط لنفس المقياس في مجموعة المعايير العالمية، وأخيراً يتم تحويل الدرجة التأئية إلى رتبة مئوية.

### كيف تعرض الرتب المئوية عادة في الملف الشخصي لدائرة القيادة إذا تم تكرار المسح؟

عادة ما يتم تكرار مسح الملف الشخصي لدائرة القيادة بعد مرور سنة واحدة من تاريخ مسح الثلاثمائة وستون درجة الأساسي. وعادةً ما تُظهر الإعادة نتائج محدّثة وهو ما نريد رؤيته. وقد أظهر بعض القادة بعض النمو الهام عند القيام بإعادة LCP ما بين الإعادة والقياس السابق

بالطبع قد يشاهد القادة درجات خلاقة أقل وإنفعالية أعلى عند الإعادة، فلربما ساء أدائهم أو ربما اتسعت مسؤولياتهم بشدة منذ إجراء التقييم الأخير، أو قد يكون لديهم ببساطة أشخاص مختلفون يقومون بتقييم القائد بطريقة مختلفة. ونجد أنه عندما تظهر الإعادة تقدماً محدوداً أو ملفاً شخصياً أكثر إنفعالية فهي تمثل تنبيهاً ضخماً للقائد فيبدأ في أحيان كثيرة في تنمية نفسه بجدية. نوصي بشدة بإعادة تقييمات للقادة الجادين بشأن تطورهم.

عند طلب إعادة إصدار تقرير الملف الشخصي لدائرة القيادة لقائد سبق وحصل على تقرير سيقوم النظام تلقائياً بإعادة إصدار جميع التقارير السابقة (مستخدماً نفس البريد الإلكتروني) للتحميل مع أحدث التقارير. سيسمح ذلك

بإجراء مقارنة مباشرة أكثر للتقريرين. يرجى الملاحظة أن عليك التأشير على "الإعادة" من داخل مركز المشروع حتى تستطيع تحميل التقارير السابقة.

المجموع القياسي هو عدد الانحرافات القياسية التي تكون الدرجة الخام بها أعلى من أو أقل من الدرجة المسجلة للمجموعة القياسية. لدرجات T المدى من 0 إلى 100 والدرجة القياسية 50.