

الملحق أ

استبيان للمشاركة في البرنامج

طرحنا الأسئلة التالية في المقابلة التي أجريت مع اثنين وثلاثين من المشاركين في برنامج مركز القيادة الخلاقة. وقد جرى تطوير هذه الأسئلة للتحقق من حقيقة الأدوار القيادية الحالية للمشاركين، وتصوراتهم عن أنفسهم، وقيمهم وأوجه حياتهم الشخصية. وهدف هذه المقابلات هو معرفة ما الذي كان يفكر به هؤلاء القادة، عن التوافق بين أدوارهم القيادية وحياتهم الخاصة.

1. لقد تعلمت هذا الأسبوع الكثير عن نفسك. كشخص، وكقائد. صف كيف تتلاءم القيادة مع حياتك؟.
2. ما هي فلسفتك عن القيادة؟
3. كيف تصف دورك القيادي الحالي؟
4. هل كان انتهاجك طريق القيادة قرارا واعيا؟
5. هل لديك تصور عن نفسك كقائد؟
6. صف كيف اتخذت بعض القرارات فيما يتعلق بسلوكك المهني.
7. أي نوع من التأثير ترغب أن تمارسه من خلال قيادتك؟ لماذا؟
8. صف حادثا أو تجربة، جعلت من قيادتك حدثا مختلفا، أو تجربة مختلفة؟

9. صف تجربة قيادية، كانت قيمك هي الغالبة فيها.
10. صف تجربة قيادية اتسمت فيها التجربة بصراع بين القيم.
11. ما هي فوائد القيادة؟
12. ما هي مخاطر القيادة؟
13. ما هي التكاليف أو التضحيات التي قدمتها، بسبب كونك في موقع قيادي؟
14. هل ترى في نفسك قائداً خارج ميدان العمل الوظيفي؟ كيف يمكن لهذا الدور أن يفيدك في إطار العمل؟
15. كيف يؤثر دورك القيادي في المؤسسة إيجابياً في الميادين الأخرى من حياتك؟
16. كيف ينفصل دورك القيادي في المؤسسة عن الميادين الأخرى في حياتك؟
17. هل استخلصت دروساً خاصة تريد اتباعها؟ كيف يستطيع دورك القيادي أن يساعدك على ذلك؟
18. أي نوع من فرص القيادة تراها سانحة لك في المستقبل؟

الملحق ب

نقدم لك فيما يلي قائمة بأسماء كتب ومقالات، ودراسات لتقييم الذات، يمكن أن تفيدك في رحلتك الشخصية هذه.

BOOKS AND ARTICLES

- Ambrose , D. Leadership: The Journey Inward. Dubuque, Iowa: Kendall / Hunt, 1991.
- Autry, J.A. Life and Work: A Manager's Search for Meaning. New York Morrow, 1994.
- Badaracco, J.L., Jr. Leadership and the Quest for Integrity. Boston: Harvard Business school press, 1989. Bennis, W.G. , and Goldsmith, J. Learning to lead: A Workbook on Becoming a leader. Reading, Mass.: Addison- Wesley, 1994. Bolman, L. G. , and Deal, T.E. Leading with Soul : An Uncommon Journey of Spirit. San Francisco: Jossey-Bass,1994.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out: Becoming a leader for Life. Provo, Utah: Executive Excellence, 1998.
- Ciulla, J.B. " Leadership Ethics: Mapping the Territory." Business Ethics Quarterly,1995, 5(1),5-28.
- Conger, J.A " personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?" "Organizational Dynamics,1994,22(1), 19-30.
- Covey, S.R. principle- Centered Leadership. New York: Summit Books, 1991.
- Daudelin, M.W. "Learning from Experience Through Reflection." Organizational Dynamics, 1996,24(3),36-48.

- Dreher, D. The Tao of personal Leadership. New York: HarperBusiness,1996.
- Drucker, P.F. " Managing Oneself." Harvard Business Review, 1999,77(2) , 66-74.
- Fairholm, G.W. Values Leadership: Toward a New Philosophy of leadership. New York: praeger , 1991
- Francis, D., and Woodcock, M. Unblocking Organizational Values. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1990.
- Fritz, S.M., Brown, F.W., Lunde, J. p., and Banset, E.A. (eds.). Interpersonal Skills for Leadership. Needham Heights, Mass.: Allyn& Bacon,1996.
- Hagberg, J. O. Real Power: Stages of personal power in Organizations. (rev. ed) Salem , Wis.: Sheffield , 1994.
- Handy, C. B. The Hungry spirit : Beyond Capitalism: A Quest for purpose in the modern World. New York: Broadway Books , 1998.
- Hendricks, G., and Iudeman , K. The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their feet on the Ground. New York : Bantam Books,1996.
- Hickman , C.R. Mind of a Manager, Soul of a leader. New York: Wiley , 1990.
- Hillman ,J. Kinds of Power : A Guide to Its Intelligent Uses. New York : Currency , 1995.
- Hitt, W. D. Ethics and leadership: Putting Theory into Practice. Columbus, Ohio: Battelle , 1990.
- Hitt, W.D. A Global Ethic: The leadership Challenge. Columbus, Ohio:Battelle,1996.
- Hosmer, L. T. Moral leadership in Business. Burr Ridge, Ill.: Irwin , 1994.
- Jones, L. B. The Path: Creating your Mission statement. New York :Hyperion, 1996.
- Kerr, S. (ed). Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve. Boston : Harvard Business School Press, 1997.
- Kidder, R.M. How Good people Make Tough Choices. New York : Morrow ,1995.
- Koehn, N.F. " Estee lauder: Self- Definition and the Modern Cosmetics Market." In P. Scranton (ed.), Beauty and Business. New York: Routledge ,2000.
- Kuczmariski, S.S., and Kuczmariski, T.D. Values - Based leadership. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1995

- Kummerow, J.M., Barger, N. J., and Kirby , L. K. *Worktypes: Understand Your Work Personality - How it Helps You and Holds you Back , and what you can Do to Under stand It.* New York : Warner Books , 1997.
- Lessem, R. *Developmental Management: Principles of Holistic Business.* Cambridge, Mass.: Blackwell , 1990.
- Levine, J. *Working Fathers : New strategies For Balancing Work and Family.* Reading, Mass.: Addison -Wesley, 1997.
- McCauley, C.D., and Douglas ,C.A. "Developmental Relationships." In C.D. McCauley, R. Moxley , and E. Van Velsor (eds.), *the Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development.* San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- McKenna, E.P *When Work Doesn't Work anymore.* New York : Delacorte press,1997.
- Morgan, S., Dennehy, R.F. " The power of Organizational Storytelling: A Management Development Perspective." *Journal of Management Development* , 1997, 16 (7), 494-501.
- Moxley, R. *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass,1999.
- Palus, C.J., Nasby, W., and Easton, R.D. *Understanding Executive Performance: A Life - Story Perspective.* Greensboro, N.C.: Center for Creative leadership, 1991.
- Pearson, C.S. *The Hero Within: Six Archetypes We live By.* (3 rd ed.) San Francisco: HarperSanFrancisco, 1998.
- Petrick ,J.A., and Quinn , J.F. *Management Ethics: Integrity at Work.* Thousand Oaks, Calif.: Sage,1997.
- Pfeffer, J. " Understanding Power in Organizations." *California Management Review*, Winter 1992, PP.29-50.
- Pulley, M.L. *Losing your Job, Reclaiming Your Soul.* San Francisco: Jossey-Bass,1997.
- Quigley, J. V. *Vision: How Leaders Develop It , Share It , and Sustain It.* New York: McGraw- Hill,1994.
- Rosener, J. "Ways Women lead." *Harvard Business Review*, 1990, 68(6) , 119-125.

- Shelton , K. Beyond Counterfeit Leadership : How you can Become a More Authentic Leader. Provo, Utah : Executive Excellence , 1997.
- Sherman, S. " Leaders learn to Heed the Voice Within. " Fortune, Aug. 24, 1994, PP.92-100.
- Shipka, B. Leadership in a Challenging World: A Sacred Journey. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
- Simmons, S., and Simmons, J.C. Measuring Emotional Intelligence : The Groundbreaking Guide to Applying the principles of Emotional Intelligence. Arlington, Tex.: Summit Publishing Group, 1997.
- Wentling, R.M. " Women in Management : A longitudinal study of Their career Development and Aspirations." A leadership Journal : Women in leadership —sharing the Vision, 1997, 2(1), 93-107.
- Zaleznik, A. Learning Leadership: Cases and Commentaries on Abuses of Power in Organizations. Chicago: Bonus Books, 1993.

تقييم الذات

يمكن استخدام الأدوات التالية ذاتيا ووضع التقديرات ذاتيا أيضا، أو إجراء رعاية قليلة جدا مع شخص آخر. وقد أخذت المعلومات وأرقام الهواتف الواردة في نهاية كل فقرة من كتاب مصادر القيادة لمؤلفيه م.ك. سكوارتز، وك.م. أكستمان وف. إش. فريمان: وكتاب «دليل لأدوات التدريب والتطوير» (الطبعة السابعة - دار غرينسبورو ن.س: مركز القيادة الخلاقة، 1998. الرجاء الرجوع إلى ذلك المجلد للمزيد من المعلومات عن هذه الأدوات.

استبيان عن عامل التغيير

تقيس هذه الأداة الفلسفة الشخصية حول التغيير، واستراتيجيات الفرد للتغيير المؤثر ويضم خمسة وأربعين مجموعة من التوجهات مصنفة على

ميزان معياري مؤلف من عشر درجات. فإذا ما أكمل المشاركون هذه الدرجات اكتشفوا أسلوبهم المسيطر، والأساليب الأربعة لتوجيه التغيير. ويمكن الحصول على هذه الأداة من -0406 (800). Teleometrics International 527.

القائد الشامل : نظرة جديدة للقيادة ذات الرؤية :

تقول المقدمة المنطقية للكاتب أن المعرفة توجد في قلب القيادة، ونعني بها: معرفة المرء لنفسه، ومعرفته بالآخرين، ومعرفته بالمؤسسة التي يعمل فيها، وأخيرا معرفته بالعالم. وتؤسس القيادة المستندة إلى تصور واضح معرفة شاملة، وتبنى المستقبل على قاعدة هذه المعرفة، هذان التوجهان والمستويات المعرفية الأربعة (الذات - الآخر - المؤسسة - العالم) قد جرى تقييمهما من خلال استبيان له 360 درجة. ويجب المشارك في هذا الاستبيان عن مدى توافق سلوكه / سلوكها مع البيانات الأربعين عن السلوك المستند إلى المعرفة. ويقوم مراقبون آخرون ممن يعرفون هذا المشارك بعرض مراجعة للماضي لنفس المواد الأربعين التي تناولها المشارك، والهدف خلق صورة شاملة للقيادة .

ويمكن الحصول على هذا البيان من HRDQ , (800) 4533-633

بيان صورة المسئول

بني هذا الاختبار على أبحاث استمرت عشر سنوات للتعرف بشكل تجريبي، اعتمادا على الملاحظة واختبار الاتجاهات الذاتية الرئيسية، والمعتقدات الذاتية، والصيغ والقيم المشتركة بين المسئولين. وهناك أحد عشر ميزانا تعكس جوهر المفهوم المهني الذاتي الذي عبر عنه ألفان من كبار المسئولين في مناصب عليا، بما فيهم، رؤساء بنوك وخمسمائة من مدراء المؤسسات المالية ورؤساء تحرير صحف ورؤساء جامعات. وتبحث هذه

الموازين في: الطموح، الحماس، الإبداع، الاعتماد على الذات، المرونة، السيطرة العاطفية، الروح العملية، الكفاية والقدرة، تطلب هذه السلسلة من IPAT, (800)225 - 4728

استبيان البصيرة أو الرؤية الداخلية

يجيب الأفراد على اثنين وثلاثين صفة بغرض وصف سلوكهم في العمل، ثم يجيبون على الأسئلة مرة أخرى ليصفوا سلوكهم خارج العمل. تقدم العلامات صورة عن الكيفية التي يشق فيها الأفراد طريقهم (بشكل مباشر، غير مباشر)، وتجاوبهم مع الناس (متحفظون، انبساطيون)، ومتعة القيام بالعمل المطلوب (عاجل وفوري - غير عاجل ومتواصل)، والتعامل مع التفاصيل (متناثرة وغير مترابطة أو محددة).

يمكن الحصول على هذا الاستبيان من HRD Press (800) 822-2801.

استبيان حول الانسجام بين القيادة والشخصية :

صمم هذا الاستبيان لمساعدة المديرين لمعرفة كيف يؤثر الانسجام بين أسلوب الشخصية الأساسي والدور القيادي على فاعلية القيادة. وقيس استبيان الشخصية أربعة أنماط شخصية مسيطرة: الجسورة، المعبرة والمتعاطفة أو التقنية. أما استبيان الدور القيادي فيقيس الخصائص القيادية: فعال / منافس، مقنع / متفاعل، دقيق / نمطي، متقلب / مستقر .

يمكن الحصول على هذا الاستبيان من :

Associated consultants in Education, (415) 492-9190

استبيان أساليب الحياة

لقد جرى تطوير هذه الأداة لمساعدة الأفراد على التعرف وفهم صيغ التفكير لديهم، ومفهوم الذات يتضمن الاستبيان اثني عشر ميزانا (أساليب

التفكير) هي: التشجيع الإنساني، الاندماج، الاستحسان، إتكالي، تقليدي، متجنب، معارض، قوي، منافس، تكاملي، منجز، جعل الذات واقعية .

يمكن الحصول على الاستبيان من:

Human synergistics, Inc.,(800) 622-7584.

ميزان قيم العمل الإداري

قياس قيم عمل المدراء. تركز هذه الأداة على تسع قيم هي: الإبداع، الاقتصاد، الاستقلالية، المنزل، الخدمة، الأكاديميات، الأمن، الزمالة، وشروط العمل. وتستخدم صيغة مقارنة ثنائية لتأسيس القوة النسبية للقيم عند الفرد. ويمكن الحصول على نسخة من هذه الأداة من:

J.W. pfeiffer, The 1991 Annual:

وقد وردت هذه الأداة في الصفحات 163 - 177 .

San Francisco: Jossey-Bass& pfeiffer, 1991.

نظام الصورة الشخصية :

يقدم هذا النظام إطارا لفهم السلوك الإنساني بشكل عام، والسلوك الفردي بشكل خاص. ويقوم الدارس بعملية اختيار من ثمانية وأربعين مجموعة من الصفات التي تشير إلى أكثر الخصائص التي يتحلى بها وأقلها. وعندما توثق هذه الدرجات وتشرح، يكتشف المرء توجهاته نحو: السيطرة، التأثير، الوعي، والثبات. ويمكن الحصول عليه من:

Carlson learning company,(800) 657-2235.

استبيان قاعدة القوة

يقيس استبيان قاعدة القوة، ويرمز إليه بالحروف PBI أساليب القوة الإدارية التالية: إعطاء المعلومات، الخبرة، الإرادة الحسنة، السلطة، المكافأة، الأخلاقية. وتعرف القوة بأنها القدرة على التأثير في الناس من

خلال القوة الشخصية، أو قوة المنصب. ويقوم الخاضع لهذا الاختبار باختيار أي زوج من البيانات يعتبره أكثر توصيفا للأسباب التي تشرح لماذا يمكن أن يتبعه المرؤوسون ويتجاوبون مع رغباته أو مع ما يؤمن به .

يمكن الحصول عليه من

Consulting psychologists press, (800) 624-1765.

استبيان نشر القوة:

يقيس هذا الاستبيان الذي يصف فيه المرء من منظوره الخاص أسلوب تواصله مع الآخرين في ظل حالتين: عندما تسير الأمور بشكل حسن أو لا تسير. ويكون المجيب على هذا الاختبار في صراع مع الآخرين. وقد صممت درجات الاستبيان استنادا إلى «مثلث التفاعل بين الأشخاص» وقوة الدافع الفردي المعبر عنها بيانياً باتجاه الاستقطاب: الغيرية - الرعاية، الحزم - التوجيه، التحليلي - التلقائي، مرن - ملتحم. يمكن الحصول عليه من:

Personal Strengths publishing Inc., (800) 624-7347.

المراجع

- Arts & Entertainment Network "Estee Lauder." Biography, June 7, 1999
- Bennis, W. G., and Nanus, B. Leaders: The strategies for Taking Charge. New York: HarperCollins, 1985.
- Brown, T. "Leadership: A personal Journey." Leader to Leader, Summer 1998, PP.7-9.
- Bunker, K.A. "The 'R' Factor in Downsizing." Issues & Observations, 1994, 14(4), 8-9.
- Cameron, J. The Artist's Way: A spiritual Path to Higher Creativity. Los Angeles: Tracher / Perigee , 1992. Campbell, D. Campbell Leadership Index (CLI). Rosemont, Ill.: NCS Workforce Development, 1998.
- Cashman, K. Leadership from The Inside Out : Becoming a Leader for Life. Provo Utah: Executive Excellence, 1998.
- Charland, W. Career Shifting: starting Over in changing Economy. Holbrook, Mass Adams , 1993.
- Cohen, B., and Greenfield, J. Ben and Jerry's Double Dip: Lead with your Values and Make Money, Too. New York : Simon & Schuster, 1997.
- Conger, J.A. "How Generational Shifts Will Transform Organizational Life" In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds), The Organization of the future. San Francisco: Jossey- Bass, 1997.
- Covey, S.R. The seven Habits of Highly Effective People. New York : Simon & Schuster , 1989.
- Dalton , M.A. Becoming a More Versatile Learner. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership , 1998.
- Drath, W.H., and Palus, C.J. Making Common Sense : Leadership as Meaning - Making in a community of practice. Greensboro , N.C.: Center for

- Creative Leadership,1994..
- Drucker, P.F. " Introduction: Toward the New Organization." In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.), The Organization of the Future. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Drucker, P.F. Managing in a Time of Great Change. New York: Truman Tally / Dutton, 1995.
- Grover, M.B." Dealing with Daddy Stress." Forbes, Sept. 6,1999,PP.202-208.
- Hansen, L.S. Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns. San Francisco: Jossey -Bass,1997.
- Joyce, A. " Other ways to Make a Job Pay." Washington Post, Mar. 1,1999,P.F09.
- Kaplan, R.E SKILLSCOPE. Greensboro, N.C .: Center for Creative Leadership, 1997.
- Kaplan, R.E., Drath, W.H., and Kofodimos, J.R. Beyond Ambition : How Driven Man agers Can Lead Better and live Better. San Francisco: Jossey-Bass,1991.
- Koehn, N.F. " Estee Lauder : Self -Definition and the Modern Cosmetics Market ."In P.Scranton (ed.) , Beauty and Business. New York :Routledge,2000.
- Kofodimos, J.R. Balancing Act : How Managers Can Integrate Successful Careers And Fulfilling Personal Lives. San Francisco: Jossey-Bass,1993.
- Kundera, M. The Unbearable Lightness of Being. New York : HarperCollins, 1984. Leibovich, M." AOL's Steve Case, the Internet 's' Premiere CEO" Detroit News, Nov.26,1998,pp.3,19.
- Lieder, R.J." The Ultimate Leadership Task: Self-Leadership." In F. Hesselbein ,M. Gold Smith,- and R. Beckhard (eds.), The Leader of the future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass,1996
- Leider, R.J. the Power of Purpose. San Francisco: Berrett-Koehler,1997. Leider, R.J." Are You Deciding on Purpose?" Fast Company, Feb-Mar.1998,PP.114-116.
- Levine, J. Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family. Reading, Mass: Addison-Wesley,1997
- Levine, S.B. Father Courage: What Happens When Men Put Family First. Orlando, Fla Harcourt Brace,2000. .:
- Lombardo, M. M., and Eichinger, R.W. Eighty -Eight Assignments for Development in Place: Enhancing the Developmental Challenge of

- Existing Jobs. Greensboro, N.C Center for Creative Leadership, 1989. .:
- Lombardo , M.M., McCall , M.W., and Morrison, A.M. The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job San Francisco: New Lexington Books, 1988. .
- Lombardo, M.M., McCauley, C.D. Benchmarks. Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership, 2000. Manske, F. Secrets of Effective Leadership. Memphis, Tenn.: Leadership Education and Development,1987.
- McCauley, C.D., and Douglas , C.A. " Developmental Relationships". In C.D. McCauley, R. Moxley and E. Van Velsor (eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey- Bass, 1998.
- Miller, D. " The Future Organization :A Chameleon In All Its Glory." In F .Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.), The Organization of the Future. San Francisco: Jossey-Bass,1997.
- Noer , D. Breaking Free : A Prescription for Personal and Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass,1997.
- Reitzes, D.C., and Mutran, E.J. " Multiple Roles and Identities: Factors Influencing Self-Esteem Among Middle-Aged Working Men and Women." Social Psychology Quarterly, 1994, 57 (4), 313-325
- Ruderman , M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K., and King, S.N." Psychological and Professional Benefits of Multiple Roles for Managerial Women." Unpublished manuscript, 1999.
- Sacks, O. The Man Who Mistook His Wife For a Hat. New York : Simon & Schuster, 1970.
- Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.
- Sessa, V.I. " Can Conflict Improve Team Effectiveness?" Issues and Observations,1994,14(4),1-5.
- Stacks, J.F. " The Powell Factor." Time Magazine, 146(2), July 10, 1995,P.22.
- Vaill , P.B. Managing as a Performing Art: New Ideas For a World of Chaotic Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Wilhelm, W. " Learning from Past Leaders." In F. Hesselbein, M. Goldsmith,

and R. Beckhard (eds.), The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices For the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.