

الفصل الثالث عشر

تنمية قدرات قادة المستقبل

أشتمل هذا الفصل على:

- خصائص الممارسة الجيدة في مجال تنمية القيادة. 
- أطر القدرات القيادية. 
- السلوكيات والمؤشرات. 
- الذكاءات المتعددة. 
- تخطيط العضلات الاستراتيجية. 
- القدرات اللازمة لقادة المستقبل. 
- أساليب إعداد وتنمية مهارات قادة المستقبل 
- تدريب قادة المستقبل. 
- التعامل السليم والفعال مع المشكلات. 
- خاتمة. 

خصائص الممارسة الجيدة في مجال تنمية القيادة

قامت هيئة حماية مزايا الخدمة العامة (PSMPC) في أستراليا بإجراء دراسة بالاشتراك مع مجموعة كبيرة من الوكالات، وحددت سبع خصائص للممارسة الجيدة لتنمية القيادة، وهي أنها:

- 1- تسلم بأن القيادة سياقية وتحدد ملامحها الظروف والثقافة.
- 2- تركز على - ومنتحورة حول - الوفاء بأهداف الأعمال الرئيسية والتغلب على التحديات.
- 3- تعمل بمثابة أداة أو وسيلة للتغيير.
- 4- تلقي مسؤولية التنمية على عاتق الفرد.
- 5- تشكل جزءاً من نظام متكامل باستخدام نماذج القدرات والبرامج المحورية.
- 6- مدفوعة بالإدارة العليا.
- 7- تستخدم مجموعة متنوعة من موارد ومناهج التعلم، معتمدة في الغالب على اتحادات الشركات (كونسوريتوم) والشراكات.

وإدراكاً منها لأهمية هذه الخصائص، قامت لجنة حماية مزايا الخدمة العامة بتطوير إطار القدرات القيادية للمديرين التنفيذيين، والذي يضم خمسة معايير محورية للأداء المرتفع من جانب المديرين التنفيذيين ويجسد قيماً جوهرية منها على الأخص أن القيادة الفائدة الجودة جوهرية وأساسية لتحقيق الأداء المرتفع داخل أي بيئة تغيير.

أطر القيادات القيادية

إن الدور الرئيسي للقيادات التنفيذية العليا في أي منشأة أو منظمة هو لعب دور هام في التحسين المتواصل لكامل عملية أداء الوظائف الخدمية المحورية بالمنشأة الموجهة نحو الزبائن والأطراف صاحبة المصلحة. وقد تناولنا كيف استلزم ذلك ما هو أكثر بكثير من صياغة رؤية أو استراتيجيات تحقيقها، وأن من الضروري أيضاً أن يقوموا

بهيكله السياسة والإستراتيجية وأن يندمجوا شخصياً في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات المتعلقة بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليدي الجديد.

في هذا السياق، تقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق مخرجات تسهم في تحقيق النتائج التي حددها هؤلاء الزبائن والأطراف صاحبة المصلحة، ويجب أن يكونوا قادرين على الأخذ بمنظور كلي شامل والتركيز على الروابط القائمة بين المجموعات المختلفة والمتعارضة أحياناً لأولويات المخرجات، ويتطلب ذلك منهم خلق رؤية مشتركة وإحساس بالغاية لمنظمتهم، والعمل على تمكين وتحفيز موظفيهم على تحقيق الأداء المرتفع.

إن أي إطار للقدرات يسعى إلى إيجاد فهم مشترك لعوامل النجاح الحاكمة لأداء دور ما، وهي في حالتنا هذه الدور القيادي.

وفيفيد الإطار الجيد عددا من التطبيقات يمكن أن تشمل:

- الاختيار.
- تنمية القيادة.
- إدارة الأداء.
- خطط إحلال الموظفين قصيرة المدى وطويلة المدى.
- مبادرات التنمية التنظيمية الأعرض.

إن تطبيق الإطار (مع مراعاة المرونة كشرط أساسي) على نحو مترابط متماسك، وكأداة سياسية وإستراتيجية موجهة لكامل مجموعة المساعي والمجهودات المنظومية ذات الصلة بالقيادة، من شأنه أن يسهم في تحقيق واستدامة ثقافة قيادية عالية الجودة في أي منظمة. والواقع أن اتساق وترابط التطبيق على مستوى المنظمة بأسرها (أو عبر مصفوفة الأداء المتوازن) كفيل بجعل النتائج متميزة.

إن القدرات ليست متميزة أو غير عادية في حد ذاتها، وليس مهماً أن نستعير تعريفات الآخرين أو نبتكر قائمة خاصة بنا، وهناك اتفاق كاف حول إدراكات الممارسة الأفضل كفيل بجعلها عامة بصورة جوهرية. والنقطة التي أود أن أشدد عليها هنا أن الأداء

المرتفع والتميز (من جانب القيادات الفردية أو من جانب موظفيها أو من جانب المنظمة ككل) لن يتأتى إلا من خلال تبني سياسة واستراتيجيات تضخ تنمية هذه القدرات في شرايين النظام التنظيمي الحي بأكمله. وبالعودة إلى مجاز البستنة الذي استخدمته من قبل فإن استخدام الأسمدة والمخصبات المنظومية وممارسة النوع المناسب من الرعاية والعناية يعادل في الأهمية استخدام آلات وأدوات جديدة. إن لم يكن أكثر أهمية.

السلوكيات والمؤشرات:

من بين الأشياء الأكثر صعوبة الواجب القيام بها عند محاولة إنشاء إطار للقدرات، الاتفاق على الصيغة الأفضل لتوصيفات معايير السلوك من ناحية، والمؤشرات التي نستطيع من خلالها أن نحكم على الأفراد أو نقيمهم بالقياس لها من ناحية أخرى.

ولو حاولت القيام بذلك ستجد أن توصيفات المؤشرات المناسبة تكاد تكون متطابقة مع توصيفات المعايير أو القدرات. وينبغي هنا أن أقول أن الشيء الوحيد الذي أخذه على إطار قدرات القيادات التنفيذية العليا الخاص بلجنة هيئة حماية مزايا الخدمة العامة بأستراليا PSMPC هو أنه يميل إلى السقوط في هذا الفخ، فالتوصيات تكون في أكثر الأحيان مجرد وصف موسع وأكثر تفصيلاً للسلوك وليست قابلة للقياس الكمي أو حتى تمثل مقاييس نوعية حقيقية لدرجة تحقيق الكفاءة.

ولابد من الاعتراف بأنه كلما كانت القدرات التي نحاول وصفها إستراتيجية، كلما كان تحديد مؤشرات قابلة للتحقق منها صعباً. ومثلما وجدنا أن من الممكن عند هيكلة الأهداف والمخرجات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي أن نجعلها محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ووثيقة الصلة ومقيدة بإطار زمني وأن نحدد مؤشرات الأداء تحديداً دقيقاً من خلال الكم والكيف والوقت QQT، فلا بد أن نحاول القيام بالشيء نفسه مع مؤشرات تقييم الكفاءة، برغم اعتقادنا أننا نستطيع التعرف عليها عندما نراها.

الذكاءات المتعددة:

يروج هوارد جاردنر Howard Gardner نظريته عن «تعدد أنواع الذكاء» Theory of Multiple Intelligence، حيث نشر عام 1983 كتابه الشهير «أطر العقل Frames of Mind»، مؤكداً بأن كل فرد يمتلكها بدرجات متفاوتة.

وتقوم اختبارات جاردنر وزملائه في جامعة هارفارد على عدة أسس هي كالتالي:

- 1- أن الذكاء لا يظل ثابتاً لدى الفرد في مختلف مراحل حياته، وإنما يمكن تنميته وزيادته.
- 2- الناس تختلف في أنواع الذكاءات التي لديهم وفي أسلوب استخدامها.
- 3- الذكاء ليس مفهوماً محدداً، فلا يوجد شخص ذكي في كل شيء فقد يتنوع الأمر على حسب الموقف.
- 4- يعد الذكاء أمراً خاصاً بالمهارات والقدرات. فالذكاء هو ما نقوم به لتحقيق الأشياء.
- 5- يحتاج الناس أن يعملوا لكي يطوروا ويستخدموا ويحسنوا ذكاءهم.

وقد حدد (جاردنر) ثمانية أنواع أساسية من الذكاء هي:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1- الذكاء اللغوي | Linguistic |
| 2- الذكاء الموسيقي - الفني | Musical |
| 3- الذكاء المنطقي - الرياضي | Logical - Mathematical |
| 4- الذكاء المكاني - التخيلي | Spatial |
| 5- الذكاء الجسدي - الحركي | Bodily - Kinesthetic |
| 6- الذكاء النفسي - الشخصي | Psychological - Personal |
| 7- الذكاء الاجتماعي - العلاقي | Social - Interpersonal |
| 8- الذكاء الطبيعي | Naturalist |

وقد رأينا كيف أن نموذج هذا الخليط من القدرات ليس «عادياً» مع الأسف من حيث أن «الإدارة العادية» لا تتطلب مثل هذه المجموعة الشاملة وغير الشائعة من المهارات أو «الذكاءات المتعددة» كما يفضل أليستير مانت أن يسميها، وهو يحدد سبعة

عناصر تشكل في مجملها أساس القيادة الناجحة، مرتباً إياها في تسلسل سببي لبيان كيف يلعب كل عنصر دوراً في إحداث العناصر الأخرى. وهذه العناصر كالتالي:

- 1- السلطة.
- 2- الغاية.
- 3- الحكم على الأمور.
- 4- التفكير المنظومي (الضفدعة).
- 5- سلامة العقل.
- 6- الذكاء ذو القاعدة العريضة.
- 7- الدائرة الفعالة - التي ينبغي أن تمكن من ظهور أجيال جديدة من القادة البارعين وذوي العزم والهمة بصورة طبيعية تماماً.

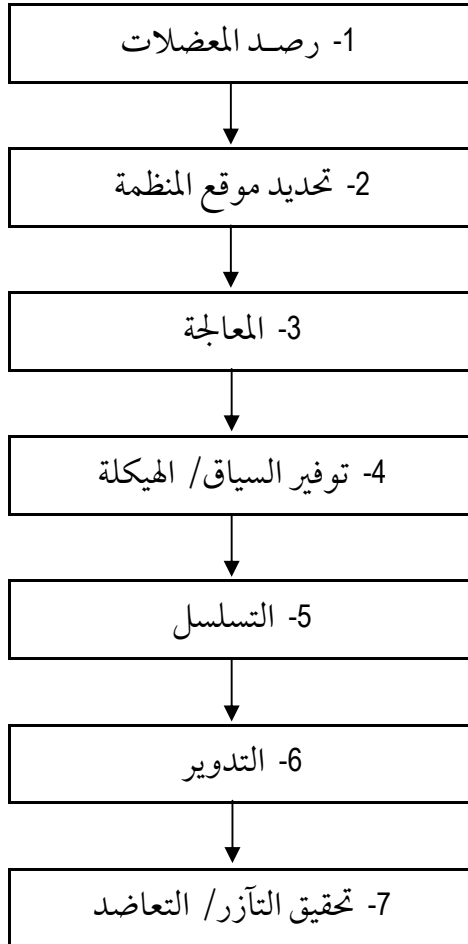
وفي ضوء المطالب غير المسبوق التي يفرضها الحفاظ على التنافسية أو الميزة التنافسية على القادة المؤسسين أو التنظيميين في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، ربما يتعين أن يصبح ما هو «غير عادي» أكثر شيوعاً.

مثل هذه المهارات والصفات غير العادية ينبغي أن يكون بالإمكان التعرف عليها في مرحلة مبكرة (من الحياة المهنية للمديرين أو القادة المحتملين) وأن يتم تشجيعها وتنميتها، ومن الجائز أيضاً قول إنها يجب أن تحظى بقدر أكبر من الاحترام والتقدير. وينبغي أن تكسبها ندرتها غير العادية قيمة استثنائية تفضي بدورها إلى بذل جهود متواصلة وأكثر جدية في سبيل التعرف عليها وتنميتها ورعايتها.

إنها يجب أن تكون محل تقدير وإعجاب لا أن ينظر لها على أنها شاذة، أو غير متماشية مع الأعراف والتقاليد المرعية أو تشكل تهديداً، مثلما يحدث في المنظمات المحافظة ذات الهياكل التنظيمية الهرمية (وأضيف أنها تخضع لسيطرة الذكور وتكون كبيرة في الغالب) والتي تتسم بإهمال أو غياب كامل للذكاءات أو القدرات المذكورة.

تخطيط العضلات الإستراتيجية:

يرى هامبين - تيرنر Hampden – Turner (1990) أن من بين القدرات الرئيسية المطلوب توافرها في القادة القدرة على مواجهة العضلات الإستراتيجية، ويبدو هذا منطقياً إلى حد كبير ويؤيد منطق التعرف على بعض العضلات، مثل المتطلب الجوهرى الخاص بإدارة الأداء وعدم التأكد في ذات الوقت. وهو يطرح مجموعة متنوعة من الأدوات لمساعدة فرق الإدارة على القيام بذلك بشكل إبداعي ويخلص العملية في سبع خطوات كالتالى:



شكل رقم (24)

خطوات تخطيط العضلات الإستراتيجية

إن هذه العمليات المكونة من سبع خطوات ينبغي أن تكون مفيدة للغاية بالنسبة لفرق الإدارة (والقادة على وجه الخصوص) التي تجد نفسها عالقة على قرني معضلة ما - أو ربما عدة معضلات - في سياق محاولة صياغة إستراتيجية إلكترونية قابلة للتطبيق والنجاح.

القدرات اللازمة لقادة المستقبل:

في ضوء البحوث والدراسات التي اهتمت برصد القدرات اللازمة لقادة المستقبل، يمكن تحديد بعضها كالآتي:

- 1- القدرة على التحكم في التوتر الديناميكي بين الحاجة إلى إدارة الأداء وعدم التأكد في الوقت نفسه، والواقع أن هناك عدداً من الديناميكيات أو المعضلات الأخرى التي كثيراً ما يتعين إدارتها وسوف نتطرق لها فيما بعد.
- 2- القدرة على إدارة مشاعر الانزعاج والقلق عن الآخرين ونفورهم من المخاطرة، من خلال إشعارهم بالطمأنينة المستمرة في أوقات الاضطراب والتغيير المندرة بالخطر. وتتضمن هذه القدرة أيضاً التحكم في شكل آخر من التوتر الإبداعي - بين الرؤية المستقبلية والواقع الخالجي الذي ينظر لها (من جانب القيادة على الأقل) بأنه غير مرغوب أو غير مستدام.
- 3- القدرة على تعزيز تآزر الفريق لكي يكون الكل أكبر من مجموع الأجزاء.
- 4- القدرة على التعرف على الصلات والروابط حيث لا تكون واضحة (في البيئة التشغيلية على سبيل المثال) والتشجيع على وجود حالة من الترابط بين العمليات والمبادرات.
- 5- القدرة على رؤية «الصورة الكبيرة» ومساعدة الآخرين على رؤيتها كذلك، سواء من منظور الفكر المنظومي أو من منظور تعظيم فرص استدامة تحسين الأداء ومبادرات التغيير على المدى الطويل.

- 6- القدرة على تطبيق وتشجيع الكفاءة في سياق أخلاقي.
- 7- القدرة على إظهار ثقة معدية بالذات نابعة من مزيج من التجربة والخبرة وتقديم المثل والقُدوة لها.
- 8- القدرة على حث الآخرين على معرفة منافع التفويض وقبول ملكية المشكلات وحلها.
- 9- استعداد واضح للتعلم المتواصل - يتم غالباً من خلال قبول مخاطر محسوبة وتقديم نموذج وقُدوة لقبول ملكية المشكلات والحلول.
- 10- القدرة على إدارة «الانتباه والمعنى والثقة والذات».
- 11- تقديم نموذج لأحد أساليب الوجود وكذلك أساليب العمل.
- 12- القدرة على التواصل بفاعلية وبشكل مقنع شفهاً وتحريراً.

أساليب إعداد وتنمية مهارات قادة المستقبل:

يقول بينيس Bennis ونانوس Nanus (1985) إن القيادة مهارة يمكن لأي شخص أن يتعلمها، ويمكن أن تدرس للجميع، ولا يحرم من تعلمها أحد. ففي الحياة، هناك عدد قليل من البشر هم الذين سيقودون الأمم، ولكن عدد من سيقودون الشركات سوف يكون أكبر بلا شك. وسوف تكون هناك حاجة إلى عدد أكبر وأكبر لقيادة الأقسام أو المجموعات الصغيرة داخل الشركات.

وهؤلاء الذين لا يعملون كرؤساء للأقسام يمكن أن يكونوا مشرفين. والقيادة غيرها من المهارات المعقدة، بعض الناس يبدؤون ولديهم قدرات قيادية أكبر وأكثر اكتمالاً عن الآخرين. ولكن المهارات المناسبة يمكن تعلمها، وتنميتها وتحسينها.

ويعرض لنا كوتر Kotter (1988) الأساليب التالية لتنمية مهارات القيادة:

- 1- مراكز التقييم والتطوير.
- 2- مناقشات التخطيط للعمل مع الرؤساء.

- 3- توفير فرص العمل التي تتيح النمو والتطور.
- 4- توافر المعلومات حول الفرص التي يتيحها العمل.
- 5- إعداد برامج خاصة لمن تتوافر لديهم إمكانيات القيادة.
- 6- ترتيب برامج تنمية خارجية.
- 7- إعداد عمليات إدارة إستراتيجية تكون مصممة بحيث توضح ما سيكون عليه شكل العمل في فترة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات قادمة، وما هو عدد أدوار القيادة الذي سيكون مطلوباً عندئذ وما هي نوعية هذه القيادة.
- 8- مكافأة المديرين على جهودهم في تنمية مهارات القيادة لدى المرؤوسين.
- 9- مساعدة الناس على تنمية قدرتهم على تطوير أنفسهم بأنفسهم.
- 10- تقديم الإرشادات أو التدريب أو الاثنين معاً.
- 11- استخدام التغذية المرتدة.
- 12- إضافة مسؤوليات إضافية للوظائف الحالية.
- 13- التدريب.

تدريب قادة المستقبل:

وبالنسبة للأسلوب الأخير من أساليب إعداد وتنمية مهارات قادة المستقبل، يمكن أن نقول أن النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنه يمكن تعلمها وتعليمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد، ومن ثم يجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد وتدريب المتميزين على القيادة حتى يصبحوا قادة.

وعلى البرامج التدريبية في مجال القيادة أن تكسب المتدربين بها على:

- 1- زيادة المعلومات / المعارف لدى المتدربين عن القيادة.
- 2- تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين تجاه أهمية القيادة وتجاه أهمية اختيار النمط القيادي المناسب حسب طبيعة الموقف والمرؤوسين والوقت المتاح.

3- تحسين مهارات القيادة لدى المتدربين مثل: مهارة الحديث ومهارة الإنصات ومهارة الإقناع ومهارة حل الصراع.

4- تحسين الصفات القيادية لدى المتدربين مثل: الصبر والتعاون والإيثار وحب الآخرين وحب مساعدة وخدمة الآخرين.

5- تدعيم الأخلاقيات الإيجابية لدى المتدربين وخاصة المتعلقة بالقيادة، مثل: الصدق والأمانة والعدالة والمساواة والإخلاص.

فعلى سبيل المثال يمكن تحديد محاور برنامج تدريبي عن القيادة في الآتي:

1- مفهوم ووظائف الإدارة.

2- مستويات وأنواع الإدارة.

3- مشكلات الإدارة وكيفية مواجهتها.

4- تجارب إدارية ناجحة.

5- ماهية القيادة.

6- أهمية القيادة.

7- عناصر القيادة .

8- نظريات القيادة.

9- أنماط القيادة.

10- مبادئ القيادة.

11- أنواع القادة.

12- خصائص قادة المستقبل.

13- مهارات قائد المستقبل.

14- تكليف المتدرب بإعداد بحث يتناول فيه مشكلة إدارية يراها على مستوى المنظمة التي يعمل بها أو على المستوى القومي، ويقوم بعرضها ومناقشتها.

نحن نريد تدريباً متميزاً لقادة المستقبل وليس تدريباً تقليدياً. بمعنى أننا نريد تدريباً به حوار ولعب أدوار ودراسة حالات واستقصاءات وتمارين وأسئلة واختبارات وأفلام تدريبية وإجراء بحث علمي ميداني وزيارات ميدانية ومواقف عملية وابتكار وإبداع...

وفي جمهورية مصر العربية يشترط نظام اختيار وتعيين القيادات الحكومية اجتياز المرشح برامج تدريبية في مجال القيادة. ويوفر هذه البرامج في مصر الجهات التدريبية الحكومية التالية:

- 1- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالقاهرة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- 2- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالإسكندرية التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- 3- مركز إعداد القادة للصناعة.
- 4- مركز تدريب وزارة الإنتاج الحربي.
- 5- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 6- مركز التنمية المحلية بسقارة بمحافظة الجيزة لتدريب المرشحين لشغل الوظائف القيادية بالإدارية المحلية.

التعامل السليم والفعال مع المشكلات:

ومن المهارات الهامة التي يجب تدريب القيادات والمرشحين لشغل وظائف قيادية عليها: مهارة التعامل السليم والفعال مع المشكلات. والجزء التالي سيلقي الضوء على هذه المهارة:

لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات Problems. فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية. فعلى سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات ولا توجد منظمة بدون مشكلات. والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

فالمشكلات هي نعمة ونعمة في الوقت نفسه. فهي نعمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها.. إلا أن المشكلات أيضاً نعمة لأنها قد تكون سبباً في التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوي العلاقات.

ومن الفرضيات الهامة في البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلاً لكل مشكلة. حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشكلة قائمة سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد هذا الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقي بمزيد من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة على حقيقتها. وهذا يؤكد مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك فقط تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك. وعلى الرغم من أنها قد تعتبر عائقاً على الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها، أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقاً آخر تستخدمه، والنظر إلى المشكلات بهذه الطريقة يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى والتي توصلك إلى غايتها النهائية. وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة. والأمر يتوقف على رؤيتك.

أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

- هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها. من هذه الأخطاء نذكر:
- 1- إنكار المشكلة.
 - 2- تصغير المشكلة.
 - 3- تكبير المشكلة.
 - 4- التهوين من المشكلة.
 - 5- الهروب من مواجهة المشكلة.
 - 6- القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص المشكلة.
 - 7- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
 - 8- النظرة غير الشاملة للمشكلة.
 - 9- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
 - 10- تقليد الآخرين في حل المشكلات.
 - 11- تطبيق حلول جاهزة.
 - 12- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.
 - 13- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
 - 14- عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
 - 15- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
 - 16- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

مقياس القدرة على حل المشكلات

المجموعة الأولى

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألبأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادي التخطيط المنظم لها.			
3-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكل تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني.			
7-	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحيانا أتوه وأشعر بالشرود عندما تواجهني مشكل مفاجئة.			

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
11-	عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.			
12-	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك حلها أي خاطرة تخطر على بالي.			
13-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.			
14-	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.			
15-	عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها حل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
16-	عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجموع =			

المجموعة الثانية

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
5-	غالباً ما أترث وأفكر عندما تواجهني مشكل ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أذنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	أثق في قدراتي على مواجهة المشكلات الصعبة.			
11-	تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			

م	العبارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
12-	عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			
13-	عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
14-	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وأجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
15-	عادةً ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
16-	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجموع =			
المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية				

تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

خاتمة:

أخيراً إن تحقيق القيادة الناجحة، يتطلب من القائد فهم الطبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات.

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير وقادرون عليه.

ويجب التأكيد على أنه لا تكفي القوانين والقرارات واللوائح في إحداث التغيير، فالمنظمات مثل الأفيال بطيئة في التغيير، ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل.

إن المرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس في شكلها الرئاسي السلطوي، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتنمي القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، وتعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب قائم على روح الفريق والحرص على تحقيق معايير الجودة الشاملة، مع المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من التلوث بكافة أنواعه...