

الفصل السادس

القيادة المتميزة

رؤية فى إتخاذ القرار

* نظريات القيادة

- نظرية السمات

- النظرية الموقفية.

- النظرية الوظيفية

* انماط القيادة.

* اتخاذ القرار.

* استراتيجية الإدارة العليا.

* قياس الذكاء الاستراتيجى.

* التفكير الاستراتيجى.



الفصل السادس

القيادة المتميزة

رؤية فى اتخاذ القرار

إن نجاح أى مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى سياسة القائد الناجحة فى حل المشكلات بطريقة إبداعية وكذلك الجو العام فى المؤسسة. والقيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به فرد فى أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعى بين القائد والاتباع. والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعى بين الاعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة. (زهران: ١٩٨٤).

وتتبع القيادة من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً. وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة. والجماعة هى التى تتحدد هدفها وليس القائد. والتفاعل يجعلها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له. (حامد زهران: ١٩٨٤، لويس مليكة: ١٩٨٩).

نظرية القيادة

نظرة السمات Trait Theory

ترى نظرية السمات أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية الانفعالية والاجتماعية. وأسفرت نتائج الدراسات على قواسم مشتركة من سمات القائد الجيد التى تتمثل فى الآتى:

١- السمات الجسمية: وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل وزناً منهم خصوصاً حيث يشترط فى القائد أن يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرهم، وهنا أيضاً نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأكثر نشاطاً من الأتباع.

٢- السمات العقلية: يتميز القادة بأنهم أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع. وأكثر ثقافة وأوسع أفقاً وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ وأحسن تصرفاً وأعلى

مستوى فى الإدراك والتفكير، وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأسع فى الفهم.

٣- السمات الإنفعالية: يتصف القادة بمجموعة من الخصائص الانفعالية مثل الثقة فى النفس، ومستوى الطموح المرتفع والسيطرة، والاتزان الانفعالى، والمثابرة. والنضج العاطفى. وقوة الأنا والشعور القوى بهوية الذات.

٤- السمات الاجتماعية: يتسم القادة بتشجيع روح التعاون بين الاعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة. ويميل القائد إلى الإنسباط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وهو يمتلك قدرة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.

النظرية الموقفية: Situational Theory

تنظر تلك النظرية إلى وظائف القيادة من خلال موقف معين يؤدي إلى ظهور القادة. وتشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف. وتقول هذه النظرية إن القائد يمكن أن يظهر إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية فالقيادة وليدة الموقف.

النظرية الوظيفية: Functional Theory

القيادة فى ضوء هذه النظرية هى القيام بالوظائف الجماعية التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وترى النظرية الوظيفية أن القائد يمكن أن يقوم بالآتى:

- ١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- ٢- وضع السياسة للمؤسسة التى يعمل فيها.
- ٣- الخبرة: وهذا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة للجماعة.
- ٤- الإدارة والتنفيذ: حيث أن القائد يستطيع تنسيق السياسات والأهداف ومراقبة تحقيق الأهداف.

- ٥- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط في الجماعة.
- ٦- القدوة: لابد أن يكون القائد قدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

مفاهيم عامة

تعريف القيادة:

- ١- القيادة عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف.
- ٢- القيادة هي المبادرة في خلق التفاعل للبيئة كجزء من عملية حل المشكلة.
- ٣- القيادة هي المبادرة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف فهي قوة اجتماعية موجهة.

تعريف القائد:

- ١- القائد بأنه الشخص القادر على التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين.
- ٢- القائد بأنه الشخص المناط به توجيه الفعاليات في المؤسسة وتنسيقها باعتباره أحد أفرادها.

أنماط القيادة

القادة الديمقراطيون:

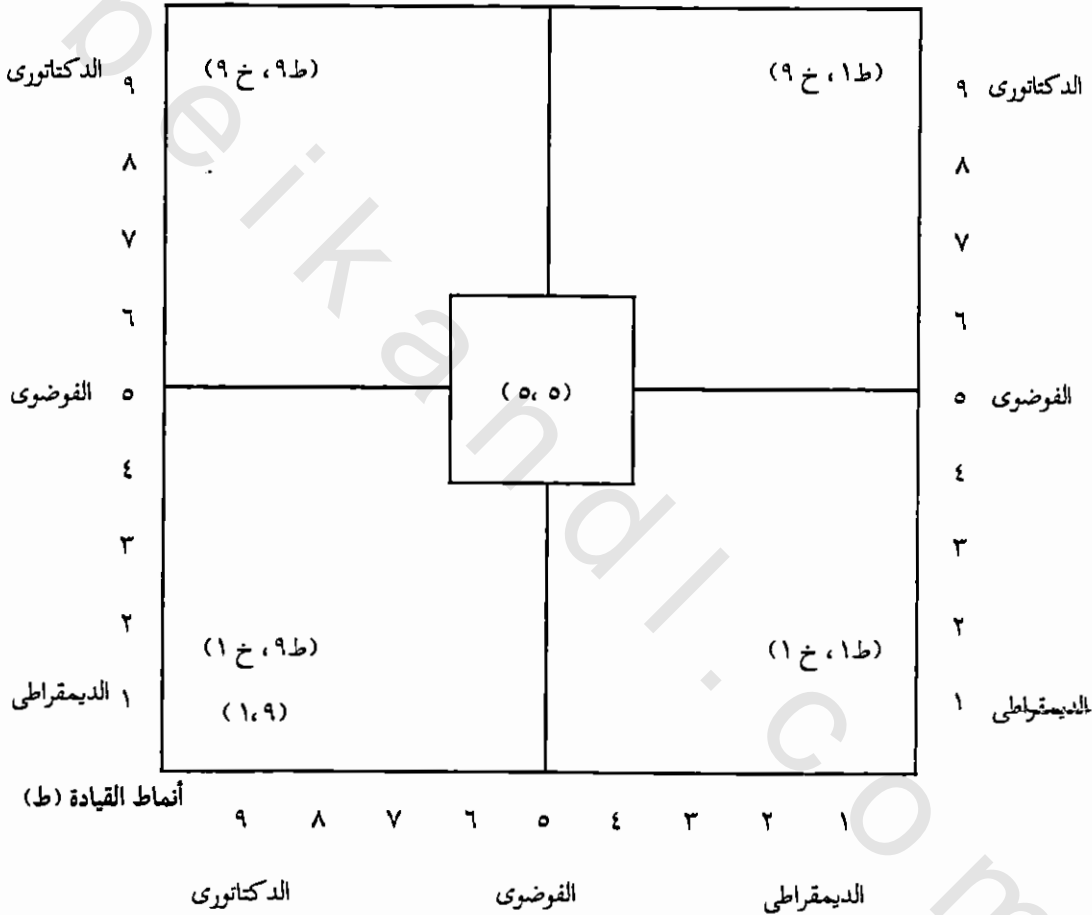
أ- الديمقراطي الحقيقي.

ب- الديمقراطي الزائف.

ويتميز القائد الديمقراطي الحقيقي بأنه يستطيع أن يجمع العاملين معه وينسق معهم، وتشعر كل مستويات الإدارة بالأمن. ويتميز القائد الديمقراطي الزائف بأنه يطمح في أن يكون ذلك النوع من الرجال ولكنه يكون غير مطمئن لأن ينجح في تحقيقه للأهداف. وينتهي به الأمر بأن يكون أقرب شبهة بالقائد الدكتاتوري. وهو يميل لأن

يكون مع العاملين اتجاهها واحدا يقول مثلا «كلنا سواسية» أو يقول «نحن لسنا إلا أسرة كبيرة سعيدة».

يرى المؤلف أن القيادة تنقسم إلى ثلاثة أنماط هي النمط الديمقراطي. والنمط الدكتاتوري، والنمط الفوضوي. وتمثل أنماط القيادة في الشكل رقم (١) المناخ الاجتماعي (خ)



شكل رقم (١) أنماط القيادة في المناخ

الاجتماعي المختلف

يتضح من الشكل رقم (١) أن أنماط القيادة في المناخ الاجتماعي تنقسم إلى

الآتي:

١- المناخ ديمقراطى والقائد ديمقراطى (ط ١. خ ١) يتميز المناخ الاجتماعى بأنه ديمقراطى يؤدى إلى أشباع حاجات القائد والأعضاء. ويسود الاحترام المتبادل بين القائد والأعضاء. وتتوزع المسؤوليات ويتم اتخاذ القرار بطريقة جماعية. ويشجع القائد الأعضاء، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا فى مدحه أو نقده لعمل الأفراد. إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط فى غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط فى حضوره. ويسود الشعور بالاستقرار والمسألة والراحة النفسية. ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه.

٢- المناخ الدكتاتورى والقائد دكتاتورى (ط ٩. خ ٩): يحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديا كليا ويملى خطوات العمل الذى يختص به كل فرد. ولا يعرف الأفراد أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة فى الوقت الواحد ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية.

وليس لهم حرية فى اختيار رفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل. إذا غاب القائد حدثت أزمة قد تؤدى إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.

ويتميز السلوك الاجتماعى بالعدوان والتخريب وكثرة المنافسة والسلبية والعجز ويشعر الأفراد بالقصور والعجز يزداد اعتمادهم على القائد، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، ويسود الخداع والتملق والنفاق. ويتم الإنتاج ولكن دون اعتزاز بإنجازه.

القادة الديكتاتوريون:

ينقسم هؤلاء القادة إلى مايلي:

١- الدكتاتورى الصارم.

٢- الدكتاتورى الطيب.

٣- الدكتاتورى القاصر.

يتميز القائد الديكتاتوري الصارم بأنه قاس و صارم طبقاً لمبادئه. فهو لا يفرض السلطة، ومؤسسته مظهر رجل واحد. وإنه يعمل على مبدأ أن «العمل عمل» ويكون مغرماً ببعض العبارات مثل «الوقت من ذهب» «إذا لم يعمل الرجل فلن يأكل». ودائماً ما يكون ذا ميل محافظ.

ويتميز القائد الطيب بأنه يعمل الخير للناس لا على أساس ما يريدونه، بل على أساس ما يعتقد أنه حق لهم.

أما القائد الدكتاتوري القاصر يتميز بأنه لاضمير له تماماً وهو يتبع أى السبل التي يشعر أنها تساعد في الوصول إلى هدفه وهو يؤمن بالمثل الذي يقول أن الغاية تبرر الوسيلة وهو ميكافلي النزعة.

٣- المناخ فوضوى والقائد فوضوى (ط ٥ خ ٥): يتميز المناخ الاجتماعي بالفوضوى. ويكون القائد محايداً ولا يشارك إلا عبر أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والنصيحة. والقائد لا يمدح ولا يذم الأتباع.

والأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الزملاء بحرية كاملة. وعند غياب القائد يكون الانتاج مساوياً في حالة وجوده.

يتميز السلوك الاجتماعي بين الأفراد بالتذمر والقلق بدرجة متوسطة. ويتقدم العمل بطريق الصدفة.

ويمثل القائد الفوضوى بأنه الرئيس الذي لا يرأس بل يلقي كل المسؤولية ومعظم العمل على أتباعه، وقد ينفق الجزء الأكبر من يومه في الترحيب بالزائرين فهو مضيف نيابة عن المؤسسة. وهو يمثل القائد الشكلي الذي لا يتدخل في شئون مؤسسته.

٤- المناخ الديكتاتوري والقائد ديمقراطي (ط ٩ خ ١). المناخ الاجتماعي ديكتاتوري استبدادي إرغامى أو توقيراطي تسلطى. ويشارك القائد في الحوار ولكن في مناخ يتسم بالصعوبة وإذا غاب القائد يتناقص أداء وانجاز الجماعة.

٥- المناخ الديمقراطي والقائد ديكتاتوري (ط ٩ خ ٩): يسود المناخ الديمقراطي إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء. ولكن يحدد بنفسه السياسة ونشاط العاملين

معه. ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية. ولكن القائد الديكتاتوري لا يعجب بالمناخ الديمقراطي وبالتالي فإن الإنتاجية لا تتوقف عند غياب القائد.

اتخاذ القرار:

الإدارة هي علم اتخاذ القرار. ولكن عملية اتخاذ القرار عملية يجب أن تتم من خلال مستويين: المستوى الأول صنع القرار وهو غالباً يقوم به مجموعة من الخبراء المتخصصين يكون همهم الشاغل دراسة الموضوع بطريقة شاملة وهم غالباً يلجأون إلى الأساليب العلمية منها: طريقة كوهرت سرفيفل، واتخاذ القرار الشجري، وطريقة الاحتمالات، والبرمجة الخطية، والبرمجة غير الخطية، والسلاسل الزمنية الخ.

والقصد من الأساليب هو تقديم العديد من البدائل التي تتميز في ضوء المحركات الآتية:

* محك الزمن.

* محك الأداء الأمثل.

* محك الكلفة.

* محك العائد.

* محك الفاعلية.

أما المستوى الثاني فيتمثل في اتخاذ القرار. وغالباً يكون في يد القائد أو جماعة في الإدارة العليا. حيث يميل القائد إلى إجراء نوع من التوازن بين تلك المحركات في ضوء فلسفة المؤسسة.

وعندما ننظر إلى المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار نجد أنه يلعب دوراً كبيراً في تلك العملية حيث نجد أن الاحتمالات هي:

أولاً: المناخ ديمقراطي:

يؤدي ذلك إلى دراسة البدائل في جو يسوده الحرية والحيوية بحيث يشارك كل عضو في المناقشة بحرية تكون محصلتها الوصول إلى أفضل البدائل. وعلى القائد أن

يشجع هذا النوع من المناقشة لأنها تثرى جلسة اتخاذ القرار. وغالبا هذا النمط من القيادة ينجح في اتخاذ القرار السليم الذى يترجم إلى نجاح للمؤسسة. والقائد هنا يشجع على استخدام نمط التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.

ثانياً: المناخ ديكتاتورى والقائد ديكتاتورى:

عملية اتخاذ القرار تكون محكومة برؤية القائد وبالتالي فإن الأعضاء غالبا ما يميلون إلى تكرار وتأكيد رأى القائد. كما أن عملية النفاق تسود فى تلك المؤسسة. والقيادة التى تمارس هذا النوع غالبا ما تكون قراراتها غير سليمة وغير منطقية. لأن الأتباع غالبا يقولون ما يريد أن يسمعه القائد. والقرار يمكن أن يترجم إلى فشل إلى تلك المؤسسة حيث هى نقيض المؤسسة الأولى التى تكون ذا مناخ ديمقراطى وقائد ديمقراطى. والقائد هنا لا يشجع نمط التفكير الناقد أو التفكير العلمى. وغالبا ما يكون التفكير ذو نزعة أحادية تسلطية.

ثالثاً: المناخ فوضوى والقائد فوضوى:

إن القائد الفوضوى يتسم بدرجة عالية من الحياد وبالتالي فهو يضعف فى اتخاذ القرار. وهو يبدى قدرا من الحيرة وخاصة عند مناقشة موضوع مع الأعضاء فهو يفشل فى حسم القضايا الخلافية بين الأعضاء. وهذا يؤدي إلى عدم الوصول إلى قرارات سليمة ودقيقة بسبب عدم اتفاق حول قرار من القرارات. فالقائد يكون متحمسا لموضوع معين وبعد مرور من الوقت يتناقص حماسه وقد يرفضه. والقائد فى هذا المناخ لا يمتلك قوة التأثير على الأعضاء فهو متردد وليس لديه ثقة فى نفسه ويحتاج إلى من يساعده فى اتخاذ القرار. عملية التفكير فى هذا النمط يتم بطريقة عشوائية. بمعنى أن القائد يترك الأعضاء يفكرون كيفما يشاؤون. وبالتالي فليس هنا نمط محدد من التفكير وينعدم التفكير الإبداعي الذى قد يعارضه البعض عند مناقشة النتائج.

استراتيجية الإدارة العليا:

لكى يتسنى لنا فهم ماهية الاستراتيجية وعلاقتها بالناحية التشغيلية من العمل، علينا أن نتأمل وجهين تتوقف عليهما قدرة المؤسسة على البقاء، وكيف تعمل إليه. وبطريقة

مشابهة يطلق على الاستراتيجية أحيانا التخطيط الاستراتيجي، وتستخدم حينئذ بالتبادل مع التخطيط طويل المدى. «الاستراتيجية هي تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل». وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد «للبدائل التي تحدد طبيعة العمل في المؤسسة واتجاهها».

لكل منظمة قوة دفع أو اتجاه ما. وكبار المديرين الذين يتركون تحديد اتجاه مؤسستهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها. يخاطرون بمستقبلها وقوتها الدافعة.

أن العمليات المتميزة بالفاعلية والكفاءة تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة في حالة وضوح أو غموض استراتيجية العمل. ويمكن أن تتمثل هذه العلاقة الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

علاقة الاستراتيجية بالعمليات

ماذا كيف	واضحة	غير واضحة
فعالة	١ استراتيجية واضحة وعمليات فعالة حققت النجاح في الماضي وسوف تحققه في المستقبل.	٢ استراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة حققت النجاح في الماضي ولكن يشك أنها ستحققه في المستقبل.
غير فعالة	٣ استراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة تجتحت لبعض الوقت في الماضي على المدى القصير، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوكا فيه.	٤ استراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة حققت الفشل في الماضي وسوف تحققه في المستقبل.

ويتضح من الجدول ما يلي:

- ١- أنه في حالة الاستراتيجية الواضحة والعمليات الفعالة سوف تكسب المؤسسة دائماً.
- ٢- أنه في حالة الاستراتيجية غير الواضحة والعمليات غير الفعالة سوف تخسر المؤسسة.
- ٣- أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة والعمليات غير الفعالة يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على القدرة على التنبؤ بالقوى الخارجية مثل المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى وهذه المؤسسات لا تعرف الرحمة عادة.
- ٤- أما إذا كانت العمليات فعالة ولكن الاستراتيجية غير واضحة فقد تبقى المؤسسة تعمل بقوة الدفع الذاتي ولكن إلى متى؟

القلق الاستراتيجي:

القلق الاستراتيجي هو مفهوم متعدد الجوانب الجوانب- فبعض القادة يعبرون عن هذا القلق عبر خطة أن مؤسستهم قد شردت، وأنه لم يعد لها هدف مركز وأن فريق الرؤساء غير مساندة.

ان تقدير معامل الذكاء الاستراتيجي يتوقف على نقطة تركيز استراتيجية. وعندما نقول أن هناك حاجة إلى النقطة تركيز استراتيجية، فنحن لانعني أن المديرين تجموعوا ليقولوا بأنهم جميعا يعانون معاناة مزمنة من افتقاد نقطة التلاقى. وليست هنا فائدة كبرى لفهم الاستراتيجيات دون تحديد الأولويات ودون الفصل بين الاعتبارات الاستراتيجية.

قياس معامل الذكاء الاستراتيجي:

لقياس معامل ذكاء مؤسستك الاستراتيجي يجب أن يسأل القائد نفسه هذه الأسئلة ويجب عليها «بنعم» أو «لا» وهي كالآتي:

* هل تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟

* هل ترغب في أن يشارك المدبرون الرئيسيون في اتخاذ قرارات مؤسستك؟

* هل تحب أن تقنع زملائك أن يأخذوا نفس الاتجاه الاستراتيجي لمستقبل مؤسستك؟

* هل استراتيجية مؤسستكم واضحة بحيث يوافق عليها كل متخذ أى القرار؟
 * هل تجرى مناقشات على استراتيجية المؤسسة بحيث تقود إلى عملية تخطيط طويل المدى؟

* هل تستخدم الافتراضات عند صياغة الاستراتيجية؟

* هل تتوفر لإدارتك استراتيجيات محددة وواضحة؟

* هل تراجع الأداء الكلى لمؤسستك فى ضوء الأداء الاستراتيجى؟

* كلما زاد عدد الأسئلة التى أجبت عليها بكلمة «لا» كلما كانت استراتيجية مؤسستك غير سليمة. وبالتالي كلما قل الذكاء الاستراتيجى، وهذا يعنى أن مؤسستك غير ناجحة. والعكس صحيح.

التفكير الاستراتيجى:

أن الكشف عن التفكير الاستراتيجى مسألة هامة فى فهم السمات الأساسية للإدارة الاستراتيجية التى تتضح فى الآتى:

١- التفكير العلمى الواضح: عبارة عن القدرة على التفكير المنطقى الواضح المعالم فى أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.

٢- وجهة نظر كلية: عبارة عن القدرة على رؤية الصور جميعها. متكاملة، دون التعرض لأى قيد أو ارتباط بسبب أى مشكلة من المشكلات.

٣- التعبيرية: عبارة عن القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمؤسسة إلى صور واضحة أن يفهمها الآخرون.

٤- الانشغال بالمستقبل: عبارة عن الرغبة فى اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة والرغبة فى تقويم التغيير أو الاختيار.

٥- القدرة على تحمل الغموض: عبارة عن القدرة على العمل بفاعلية فى المواقف التى لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.

٦- الإحساس بروح الخدمة العامة: عبارة عن الميل إلى التضحية بالكشف السريع لحماية موارد المؤسسة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

مقياس الذكاء الاستراتيجي

الاسم:	السن:
التخصص:	سنوات الخبرة:
الجنس:	البيئة:

التعليمات:

ضع علامة (X) في الخانة (نعم) إذا كانت الإجابة صحيحة، وضع علامة (X) في الخانة إذا كانت الأجوبة (خطأ).

م	السؤال	نعم	لا
١	هل حددت الإدارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد تصير إليه في السنوات القليلة القادمة؟	()	()
٢	ما تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟	()	()
٣	هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة الى الاتجاه الاستراتيجي لمؤسستك؟	()	()
٤	هل استراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟	()	()
٥	هل تطبق ما تنص عليه الاستراتيجية في إجراءات الاختبارات المستقبلية في أداء المؤسسة؟	()	()
٦	هل تجرى مناقشات الاستراتيجية لطريقة منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟	()	()
٧	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟)	()	()

٢	السؤال	نعم	لا
٨	هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية؟	()	()
٩	هل تحدد استراتيجيتك المستقبلية بوضوح في قراراتك المتصلة بتخصص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟	()	()
١٠	هل يتوفر لقطاعك التنفيذ استراتيجيات محددة واضحة النص؟	()	()
١١	هل تدعم استراتيجيات القطاعات التنفيذية الاستراتيجيات الكلية تدعيما كاملا؟	()	()
١٢	هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟	()	()
١٣	هل الاستراتيجيات التي تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل في مؤسستك؟	()	()
١٤	هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الاستراتيجي أو النتائج العملية أو كليهما معا؟	()	()
	انجموع	()	()

معامل الذكاء الامتراجي

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤
منخفض الذكاء الاستراتيجي	متوسط الذكاء الاستراتيجي								مرتفع الذكاء الاستراتيجي				

مقياس السلوك الميكافلي

أجب على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (X) إذا كانت الإجابة (نعم)، أو وضع علامة (X) ، إذا كانت الأجوبة (لا). لا توجد إجابة صواب وأخرى خاطئة في آن واحد.

لا	نعم	العبارة
()	()	١- من الحكمة مدح الأشخاص المهمين.
()	()	٢- يمتلك كل فرد قدرًا من الشك تجاه الآخرين
()	()	٣- الصدق أفضل سياسة في جميع الأحوال.
()	()	٤- إن أفضل طريقة للتعرف على الناس إخبارهم بما يحبون أن يسموه.
()	()	٥- من الممكن أن يكون الفرد طيباً وعطوفاً على الناس من كل الأحوال.
()	()	٦- من الأفضل أن نبدأ بالشك وننتهي باليقين.
()	()	٧- عندما تطلب من صديق أن يقوم بعمل من أجلك، فمن الأفضل أن تعطية الأسباب الحقيقية لهذا العمل.
()	()	٨- إن النجاح في العمل يحتاج من الفرد تعلق رؤسائه.
()	()	٩- معظم الناس يحملون مشاعر الحب تجاه الآخرين.
()	()	١٠- إن الفرق بين الأفراد المجرمين والعاديين، هو أن المجرمين أكثر حماسة من العاديين.
()	()	١١- تعد الأخلاق صفة يجب التحلى بها الفرد في عمله.
()	()	١٢- إذا أردنا أن نتجح في عملنا لابد أن نتبع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.
()	()	١٣- الغش وسيلة ناجحة في الحياة.

لا	نعم	العبارة
()	()	١٤- لكي تكون ناجحاً في عملك لابد أن تسلك الطرق الملتوية.
()	()	١٥- عندما تتنافس مع الآخرين يمكنك تخطيطهم بأي وسيلة حتى تحقق النجاح.
()	()	١٦- الكذب وسيلة للنجاح من المشاكل.
()	()	١٧- يمكن التمسك بالفكرة التي تقول: إن هناك مغفلاً يولد كل دقيقة.
()	()	١٨- الفرد الناجح هو الذي يعرف أن يتقرب من رؤسائه من العمل.
()	()	١٩- إذا أردت النجاح في العمل يجب ألا تساعد الآخرين حتى لا ينافسوك فيه.
()	()	٢٠- الفرد الناجح هو القادر على مسايرة رؤسائه.

مفتاح التصحيح

١	نعم	٢	نعم	٣	لا	٤	نعم	٥	لا	٦	نعم	٧	لا
٨	نعم	٩	لا	١٠	نعم	١١	لا	١٢	نعم	١٣	نعم	١٤	نعم
١٥	نعم	١٦	نعم	١٧	نعم	١٨	نعم	١٩	نعم	٢٠	نعم		

الدرجات

