

## وصف فاعلية وتكيف القائد

### تعليمات:

أفترض أنك تواجه حالة من الحالات الأتني عشرة التالية، الحالة يمكن معالجتها بواحد من أربعة تصرفات. اقرأ الحالة بعناية ، فكر فيما تفعل إزاء الحالة ، ثم ضع دائرة حول رمز الحل الذي تراه مناسباً لتصرفك في مثل هذه الحالات.

الاسلوب المستخدم	الحالة	الرقم
أ- تؤكد على استخدام إجراءات محددة، وعلى ضرورة إنجاز المهمة. ب- اوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا افرض نفسي عليهم. ج- اتكلم مع مرؤوسي، واحدد بعد ذلك الاهداف. د- اتعمد الا اتدخل في شؤون مرؤوسي.	في الأونة الأخيرة لم يعد مرؤسوك متجاوبين لمحادثاتك الودية معهم واهتمامك الواضح برفايتهم، وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	١-
أ- اكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب- لا اخذ أي إجراء محدد. ج- اعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاراتهم. د- تؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها	الملاحظ أن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد، وأنت لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	٢-
أ- اعمل مع مرؤوسي، ونشترك معا في حل المشكلات. ب- ادع مرؤوسي يحلون مشكلاتهم بأنفسهم. ج- اعمل بسرعة وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع. د- أشجع مرؤوسي على العمل على حل المشكلات، وأدعم مجهوداتهم.	مرؤوسوك غير قادرين على حل المشكلات بأنفسهم، وبطبيعة الحال ترات لهم الأمر، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجيتهم في مستوى جيد.	٣-
أ- ادع جميع مرؤوسي يشارون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات. ب- اعلن عن التغيير ثم اعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ج- ادع مرؤوسي يقومون بتحديد انجاءاتهم. د- اخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، على ان اوجه التغيير بنفسي.	لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	٤-
أ- ادع مرؤوسي يحددون انجاءاتهم. ب- اخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية. د- ادع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	خلال الأشهر القليلة الماضية، تدنى مستوى أداء مرؤوسيك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية. فمرؤوسيك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.	٥-

الرقم	الحالة	الأسلوب المستخدم
٦-	تم التحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية، لكن مديروا السابق شديدا وحازما، تود أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة	أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ب- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج- اتعمد ان لا اتدخل في شؤون مرؤوسي. د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الأهداف.
٧-	تود إجراء تغيير في تنظيم المؤسسة، والذي سوف يكون شينا جديدا على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علما بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل.	أ- احدد التغيير وأشرف عليه بعناية. ب- أشرك مرؤوسي في تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. ج- استعد لعمل التغييرات اما اقترحت، ولكن أحافظ على السيطرة إلى عملية التنفيذ. د- اتجنب المواجهة، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي.
٨-	إنتاجية مرؤوسيك وعلاقاتهم الشخصية جيدة ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.	أ- ادع مرؤوسي دون تدخل من جانبي. ب- اناقش الموقف مع مرؤوسي، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج- اتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د- اساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.
٩-	عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث إن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفا، واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.	أ- ادع مرؤوسي بحلول مشكلاتهم بانفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- اعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بعناية. د- ادع مرؤوسي بشاركون في تحديد الأهداف بحرية.
١٠-	على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب.	أ- ادع مرؤوسي بشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة. ب- اعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية ج- اتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضغوط على مرؤوسي وأترك الموقف بدون تدخل. د- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.

أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة.	أ-	حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة.	١١-
ب- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة.	ب-		
ج- ناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	ج-		
د- استمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي.	د-		
أ- أحاول عرض الحالة على مرؤوسي ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	أ-	المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.	١٢-
ب- ادع مرؤوسي بحلول مشكلاتهم بانفسهم.	ب-		
ج- أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبني التوجيهات.	ج-		
د- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم.	د-		

# Situational Leader Effectiveness and Adaptability

*(15 minutes)*

Self-awareness is one hallmark of a good leader. To be a good leader you need first to understand yourself, to have an understanding of your own leadership style and how it impacts on others. One way to become more self-aware is to complete a type of self-assessment and the second is to ask colleagues for feedback on your leadership abilities.

The Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) instrument was developed by the Centre for Leadership Studies to assess the four leadership styles proposed by Hersey and Blanchard.

The instrument also assesses the style range and adaptability of an individual.

This exercise should be performed individually. The purpose of this exercise is to evaluate your perception of your leadership style in terms of telling, selling, participating, or delegating, and to indicate whether the style is appropriate in various situations.

## **Instructions**

Assume you are involved in each of twelve situations. Each situation has four alternative actions you might initiate.

Read each item carefully. Think about what you would do in each circumstance. Then, circle the letter of the alternative action choice which you think would most closely describe your behaviour in the situation presented.

Circle only one choice.

## Situation

## Alternative Actions

- 1.** Your employees are not responding lately to your friendly conversation and obvious concern for their welfare. Their performance is declining rapidly.

You would:

  - a)** Emphasize the use of uniform procedures and the necessity for task accomplishment
  - b)** Make yourself available for discussion but not push your involvement
  - c)** Talk with employees and then set goals
  - d)** Intentionally not intervene
  
- 2.** The observable performance of your group is increasing. You have been making sure that all members were aware of their responsibilities and expected standards of performance.

You would:

  - a)** Engage in friendly interaction, but continue to make sure that all members are aware of their responsibilities and expected standards of performance
  - b)** Take no definite action
  - c)** Do what you can to make the group feel important and involved
  - d)** Emphasize the importance of deadlines and tasks
  
- 3.** Members of your group are unable to solve a problem. You have normally left them alone. Group performance and interpersonal relations have been good.

You would:

  - a)** Work with the group and together engage in problem solving
  - b)** Let the group work it out
  - c)** Act quickly and firmly to correct and redirect
  - d)** Incorporate group recommendations, but you direct the change
  
- 4.** You are considering a change. Your employees have a fine record of accomplishment. They respect the need for change.

You would:

  - a)** Allow group involvement in developing the change, but not be too directive
  - b)** Announce changes and then implement with close supervision
  - c)** Allow the group to formulate its own direction
  - d)** Incorporate group recommendations, but you direct the change

- 5.** The performance of your group has been dropping during the last few months. Members have been unconcerned with meeting objectives. Redefining roles and responsibilities has helped in the past. They have continually needed reminding to have their tasks done on time.
- You would:
- a)** Allow the group to formulate its own direction
  - b)** Incorporate group recommendations, but see that objectives are met
  - c)** Redefine roles and responsibilities and supervise carefully
  - d)** Allow group involvement in determining roles and responsibilities, but not be too directive
- 6.** You stepped into an efficiently run organization. The previous administrator tightly controlled the situation. You want to maintain a productive situation, but would like to begin humanizing the environment.
- You would:
- a)** Do what you can to make the group feel important and involved
  - b)** Emphasize the importance of deadlines and tasks
  - c)** Intentionally not intervene
  - d)** Get the group involved in decision making, but see that objectives are met
- 7.** You are considering changing to a structure that will be new to your group. Members of the group have made suggestions about needed changes. The group has been productive and demonstrated flexibility in its operations.
- You would:
- a)** Define the change and supervise carefully
  - b)** Participate with the group in developing the change, but allow members to organize the implementation
  - c)** Be willing to make changes as recommended, but maintain control of implementation
  - d)** Avoid confrontation, leave things alone
- 8.** Group performance and interpersonal and interpersonal relations are good. You feel somewhat insecure about your lack of direction of the group.
- You would:
- a)** Leave the group alone
  - b)** Discuss the situation with the group and then initiate necessary changes
  - c)** Take steps to direct followers toward working in a well-defined manner
  - d)** Be supportive in discussing the situation with the group, but not too directive

- 9.** Your boss has appointed you to head a task force that is far overdue in making requested recommendations for change. The group is not clear on its goals. Attendance at sessions has been poor. Their meetings have turned into social gatherings. Potentially, they have the talent necessary to help.
- You would:
- a)** Let the group work out its problems.
  - b)** Incorporate group recommendations, but see that objectives are met
  - c)** Redefine goals and supervise carefully
  - d)** Allow group involvement in setting goals, but not push
- 10.** Your employees, usually able to take responsibility, are not responding to your recent redefining of standards.
- You would:
- a)** Allow group involvement in redefining standards, but not take control
  - b)** Redefine standards and supervise carefully
  - c)** Avoid confrontation by not applying pressure; leave the situation alone
  - d)** Incorporate group recommendations, but see that new standards are met
- 11.** You have been promoted to a new position. The previous supervisor was uninvolved in the affairs of the group. The group has adequately handled its tasks and direction. Group interrelations are good.
- You would:
- a)** Take steps to direct followers toward working in a well-defined manner
  - b)** Involve followers in decision making and reinforce good contributions
  - c)** Discuss past performance with the group and then examine the need for new practices
  - d)** Continue to leave the group alone
- 12.** Recent information indicates some internal difficulties among employees. The group has a remarkable record of accomplishment. Members have effectively maintained long-range goals. They have worked in harmony for the past year. All are well qualified for the task.
- You would:
- a)** Try out your solution with followers and examine the need for new practices
  - b)** Allow group members to work it out themselves
  - c)** Act quickly and firmly to correct and redirect
  - d)** Participate in problem discussion while providing support for group

# Scoring

*(15 minutes)*

Help participants work through the scoring worksheet to determine their primary and secondary leadership style, as well as their degree of adaptability in moving from one style to another.

## **Your Leadership Style Profile and Your Leadership Style Adaptability**

The purpose of this exercise is to provide information on a number of different aspects of your leadership. When scoring the inventory, your results will provide information about your perception of your leadership style.

## **Your Leadership Style Profile**

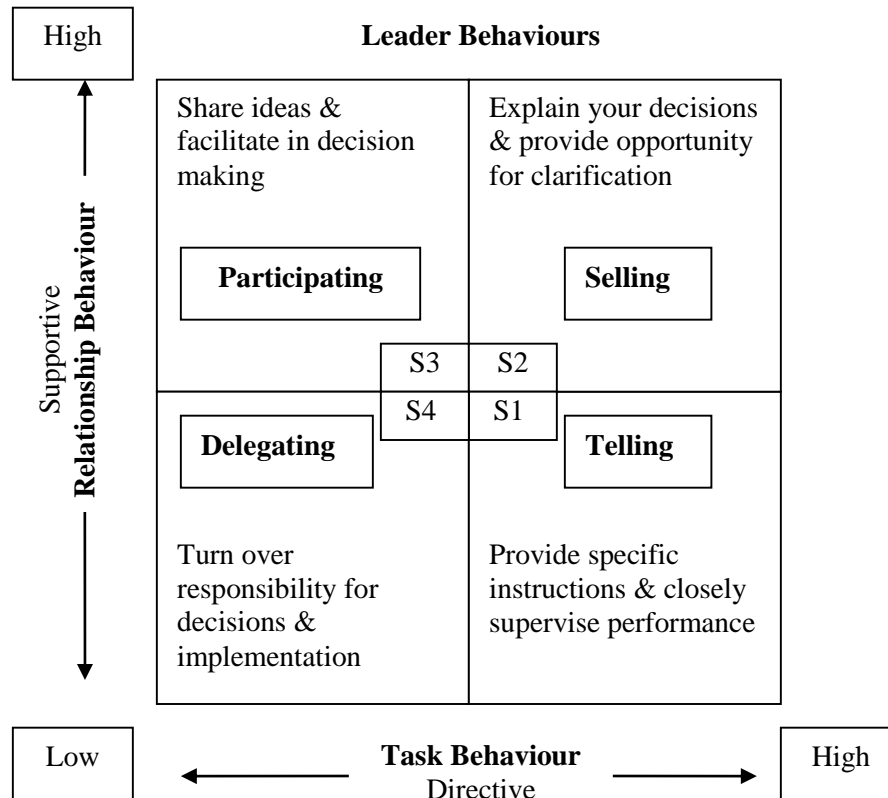
The first step will be to transfer the circled alternative actions for each of the twelve situations from the LEAD instrument to the corresponding numbered situations into the table on the next page. Then, total the number of circled actions for each of the four vertical columns and write their sums next to Totals.



<b>Alternative Actions</b>					
<b>Situation</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Group Readiness in Situation</b>
<b>1</b>	A	C	B	D	R1
<b>2</b>	D	A	C	B	R2
<b>3</b>	C	A	D	B	R3
<b>4</b>	B	D	A	C	R4
<b>5</b>	C	B	D	A	R1
<b>6</b>	B	D	A	C	R2
<b>7</b>	A	C	B	D	R3
<b>8</b>	C	B	D	A	R4
<b>9</b>	C	B	D	A	R1
<b>10</b>	B	D	A	C	R2
<b>11</b>	A	C	B	D	R3
<b>12</b>	C	A	D	B	R4
<b>Totals</b>					
	<b>Telling (S1)</b>	<b>Selling (S2)</b>	<b>Participating (S3)</b>	<b>Delegating (S4)</b>	

## Your Leadership Style Profile

Transfer the total for each column in the table to corresponding quadrant in the model below. (In other words, write the column 1 total in the box in the S1 quadrant, the column 2 total in the box in the S2 quadrant, and so on.)



From this, three very important pieces of information come together to form your Leadership Style Profile:

### Primary Style

Primary style is the style that you would tend to use most frequently. The quadrant in the model above which has the greatest number of responses indicated is your primary style.

### Secondary Style

Secondary or supporting style(s) include the quadrant(s) (other than your primary style quadrant) in which there are two or more responses. These styles tend to be your backup styles when you are not using your primary style.

### Style Range

Style range refers to the total number of quadrants in the model above in which there are two or more responses. Style range provides a sense for how flexible you are in varying the types of behaviours you engage in when attempting to influence others. Three or more responses in a quadrant indicate a high degree of flexibility in the use of behaviours in that quadrant. Two responses in a quadrant indicate moderate flexibility. One response in a quadrant is not statistically significant, and therefore it is difficult to predict flexibility into that style.

### Your Leadership Style Adaptability

To determine your Leadership Style Adaptability, circle the scores in the chart below that correspond to the alternative action choices made for each situation in the first chart. For example, if for Situation 1 the alternative action choice "C" was chosen, circle "2" under column C below. Next, add the numbers in each vertical column and write their sums next to Subtotals. Finally, add the subtotals for each column to calculate Leadership Style Adaptability and write this number in the box provided.

<b>Situations</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
<b>1</b>	3	1	2	0	
<b>2</b>	3	0	2	1	
<b>3</b>	2	1	0	3	
<b>4</b>	2	0	3	1	
<b>5</b>	0	2	3	1	
<b>6</b>	1	2	0	3	
<b>7</b>	0	3	1	2	
<b>8</b>	3	1	0	2	
<b>9</b>	0	2	3	1	
<b>10</b>	2	0	1	3	
<b>11</b>	0	3	1	2	
<b>12</b>	1	3	0	2	<b>Grand Total</b>
<b>Subtotals</b>					

## Your Leadership Style Adaptability

Style range is important in gaining insight into your ability to influence others, and having a range of styles is helpful. The key variable now becomes when to use each style.

Previously, your Leadership Style Profile indicated preferences and tendencies of leader behaviour. Style adaptability is the degree to which you are able to vary your style appropriately to the readiness level of an employee in a specific situation.

In the previous scoring method, points are awarded for each alternative action selected in response to the twelve situations provided in the LEAD instrument. The number of points awarded is determined by how well the alternative action selected matches the situation. Thus, a "3" response indicates the best fit, while a "0" response indicates that an alternative action was selected that has a very low probability of success.

The use of a point system allows your Leadership Style Adaptability to be expressed as a score. The possible adaptability score ranges from 0 to 36. Expressing adaptability as a score allows some generalization to be made based on numerical benchmarks.

<b>30-36</b>	Scores in this range indicate a leader with a high degree of adaptability. The leader accurately diagnoses the ability and willingness of the follower for the situation and adjusts accordingly.
<b>24-29</b>	This range reflects a moderate degree of adaptability. Scores in this range usually indicate a pronounced primary leadership style with less flexibility into the secondary styles.
<b>0-23</b>	Adaptability scores less than 23 indicate a need for self-development to improve both the ability to diagnose task readiness and to use appropriate leader behaviours.