

رحلة القيادة:  
نظرة متعمقة في  
تقدم القيادة الفعالة  
ملخص تنفيذي

# هل يتمتع القادة في مؤسساتك بالجاهزية للارتقاء إلى الأدوار الوظيفية الحرجة؟

إن تمكين القادة ودعمهم عبر محطات تقدمهم في مؤسساتك أمر غاية في الأهمية، خاصة في ظل ظروف أسواق العمالة التنافسية وزيادة الاعتماد على القادة في تحقيق النتائج.

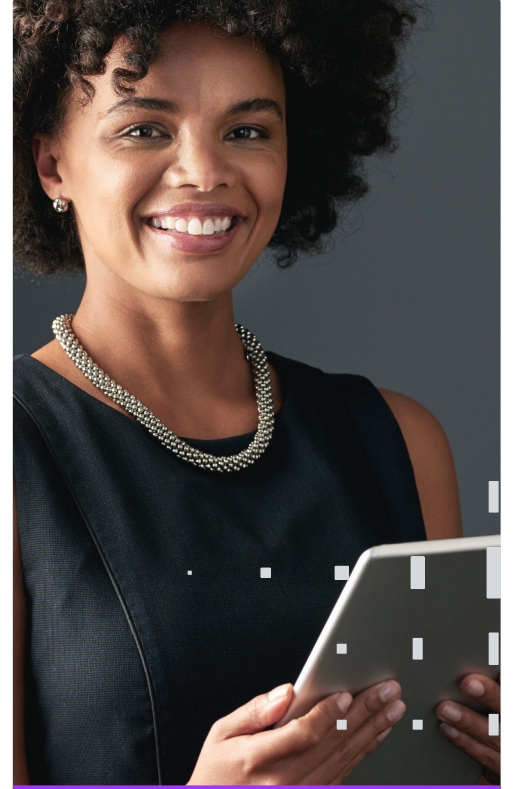
وقد تناولنا في بحث القيادة الدولي السابق بعنوان **ملاح القيادة في عالم الأعمال مستقبلاً** أن التحديات التي نشأت نتيجة للتطورات في بيئة العمل قد أدت إلى إعادة تعريف معايير القيادة الفعالة، وسلّطت الضوء على الحاجة إلى قادة يتسمون بالتواضع، والتركيز على الأفراد، والقدرة على العمل بفعالية في السياقات الديناميكية، وقيادة مسيرة النجاح المستدام للمؤسسة والمرؤوسين على حدٍ سواء.

ما ملاح القيادة الفعالة ومقومات النجاح بكل مستوى قيادي في ظل هذا المشهد المتغير؟

في البحث الدولي الذي نحن بصدد إجرائه تحت عنوان **رحلة القيادة: نظرة متعمقة في تقدم القيادة الفعالة**، نتعرّف على مفهوم القيادة الحديثة من منظور جديد من خلال رصد تصورات الموظفين والقادة والمؤسسات والاطلاع على الدراسات العلمية التي تتناول التحديات في مختلف المستويات القيادية، وأبرز سلوكيات القادة، والنهج الذي يتبعونه للاستعداد إلى المحطة التالية في رحلتهم.

وفيما يلي المحاور التي نُعنى بدراستها:

- التأثير المباشر للقادة على الأفراد في كل مستوى
- السلوكيات والسمات القيادية المهمة في كل مستوى
- التحديات التي تواجه القادة في أثناء الانتقال إلى المستوى التالي في مسيرتهم المهنية، ومدى جاهزيتهم
- الآليات التي تتبناها المؤسسات لإعداد القادة على النحو الأفضل لضمان الانتقال الناجح وتحقيق الفعالية في أدوارهم القيادية المستقبلية.
- تقدم هذه النتائج استدلالات عملية وقابلة للتنفيذ؛ بهدف المساعدة في إعداد قيادات فعالة ومن ثمّ مسارات ثابتة للتعاقب الوظيفي.



امسح كود الاستجابة  
السريعة (QR) لتنزيل  
تقرير البحث

رحلة القيادة: نظرة متعمقة  
في تقدم القيادة الفعال  
واطلع على مزيدٍ من المعلومات  
حول دعم انتقالات القيادة الفعالة  
على مستوى مؤسساتك.



# النتائج الرئيسية



يبث القادة الأقوياء في نفوس مرؤوسيهـم شعوراً بتلقي الرعاية والمعاملة الحسنة؛ ما يمكّنهم من العمل بجدٍ بغض النظر عما يجري في حياتهم الشخصية. وهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي والاهتمام بالعافية والثقافة.



قائد أول  
قطاع التصنيع

## تصوّر الموظفين عن فعالية القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير العاطفي للقيادة عليهم.

في أكثر من 75% من الحالات، يتسبب القادة في إحساس الموظفين بمشاعر إيجابية، مثلاً أنهم محل ثقة ويُعاملون باحترام ويتمتعون بالأمان.

وتم تصنيف القادة الذين يبتّون مشاعر إيجابية أكثر في نفوس مرؤوسيهـم على أنهم الأكثر كفاءة. مع ذلك، فإن واحد من خمسة موظفين لا يزال يعاني من التوتر والإحباط في أغلب الأوقات. ويتعين على القادة إدراك أن السلوكيات التي يتبعونها هي السبب في هذه المشاعر السلبية لدى الموظفين. وأشار التقرير إلى أن الموظفين الذين يتلقون معاملة سيئة من القادة يعانون من انخفاض في مستوى أدائهم ومدى اندماجهم ومشاركتهـم ورفاهيتهـم النفسية بشكل عام. وتتنح هنا ضرورة حرص مسؤولي التطوير القيادي على اتباع نهج مرتكز على الأفراد، وإبلاء الانتباه الشديد إلى الذكاء العاطفي كونه أحد السمات القيادية المهمة، فلا يمكن السماح بالتقليل من أهمية التأثير العاطفي للقيادة على موظفيهم.

### تمكين تقدم القيادة الفعالة:

من خلال دعم وتطوير قادة متفهمين لمشاعر مرؤوسيهـم، ما يمكّنهم من تكوين علاقات وروابط حقيقية مع أعضاء فريقهم.



## النهج الإيجابي المرتكز على الأفراد عنصر حاسم لتحقيق النجاح على جميع مستويات القيادة

أشار الموظفون إلى أن الإمداد بالدعم وتقديم التعليقات البناءة ومنح الاستقلالية والتواصل الفعال هي السلوكيات القيادية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى أدائهم في العمل.

كما صُنِّفوا التواصل الحقيقي ونهج التمكين من أهم الصفات القيادية التي لا بد أن يتحلَّى بها القادة على جميع المستويات؛ ما يشير إلى الاتفاق على الأهمية البالغة للتواصل مع الأفراد وتقديرهم. وفي المجمل، اتضح ميل القادة إلى منح أنفسهم تقييمات أعلى بشكل طفيف من تقييمات الموظفين لهم فيما يتعلق بإظهار الصفات القيادية، ما يعكس احتمالية وجود فجوة في وعيهم بالذات ونظرتهم المغلوطة عن مدى فعاليتهم في جوانب معينة.

### تمكين تقدم القيادة الفعالة:

من خلال تحسين كفاءة القادة بإكسابهم مهارات قيادية مركزة على الأفراد، وترسيخ وعيهم بالذات تجنُّباً للمبالغة في تقييم قدراتهم.



سيساعدك إدراك وفهم  
التغييرات السياقية التي  
تواجهك عندما تصبح  
قائداً في أن تتطور وتنجح  
بالفعل في أداء دورك  
الوظيفي الجديد.



قائد من المستوى الأول  
قطاع الضيافة

## فقط 38% من القادة يشعرون بالاستعداد التام أو الكبير للانتقال إلى المستوى التالي من القيادة.

يواجه جميع القادة عند انتقالهم إلى المستوى التالي من القيادة التحديات ذاتها التي تتضمن إدارة ديناميكيات العلاقات المهنية والشخصية، وقيادة فرق عمل فعالة، والتحول إلى عقلية إستراتيجية.

. وبينما يرتقون إلى المستويات الأعلى، تتراكم التحديات التي تعوق مسيرتهم، وتتسع دائرة التركيز بها، وتصبح أوسع نطاقاً وأكثر تعقيداً. ومن الأمثلة الدالة على ذلك أن القادة من المستوى المتوسط قد حددوا عدم الاحترام وسوء الفهم وضعف الأداء على أنها تداعيات سلبية ناتجة عن إخفاقهم في تعديل منهجهم القيادي بعد انتقالهم إلى مستوى القيادة الحالي. ومن هذا المنطلق، يجب التأكيد على ضرورة إدراك القادة للتحديات الأولية التي ينطوي عليها انتقالهم بين مستويات القيادة في المؤسسة ومدى الاختلاف بينها بما يستدعي بالضرورة اتباع سلوكيات مختلفة تضمن تحقيق الفعالية.

### تمكين تقدم القيادة الفعالة:

من خلال تجهيز القادة في جميع مستويات المؤسسة فيما يتعلق بتحويل العقلية وإجراء التغييرات السلوكية المطلوبة بينما ينتقلون إلى مستويات أعلى من القيادة.

## فقط 36% من القادة المشاركين في الدراسة الاستقصائية قد تلقوا تدريباً رسمياً عن القيادة أو التطوير عند انتقالهم إلى المستوى القيادي الحالي.

على الرغم من إدراك المؤسسات وإقرارها بأهمية تقديم الدعم المناسب على جميع مستويات القيادة، غالباً ما تحصل بعض المستويات على دعم أكبر من غيرها.

ومن أمثلة ذلك أنه من المرجح أن يلتحق كبار القادة ببرامج تدريبية متخصصة عن القيادة ويتلقون الدعم المناسب كالتعليقات الشاملة والتدريب المهني المصمم خصيصاً لمستواهم القيادي الحالي، بينما لا يحصل القادة من المستوى الأول على دعم مماثل. ومع ذلك، فإن القادة من جميع المستويات يتفقون في الشعور بأن برامج الإرشاد الوظيفي والتدريب المهني الفردي ضمن أكثر ثلاثة فرص تطويرية مفيدة، ما يسلط الضوء على قيمة التدخلات التطويرية وجدواها حينما تكون مخصصة لتناسب السياق والتحديات الخاصة لكل قائد. ونظراً لأن 74% من القادة الذين تلقوا تدخلات تطويرية قد قيّموها على أنها مفيدة للغاية أو مفيدة جداً، فإن التوسع في أساليب التطوير القيادي على مستوى المؤسسة من شأنه أن يدعم القادة في أثناء انتقالهم إلى مستويات جديدة.

### تمكين تقدم القيادة الفعالة:

من خلال النظر في توسيع نطاق الدعم الفردي الذي يتسم بمزيد من التركيز ليشمل القادة في جميع المستويات فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة الفعالة.



# الانطلاق في رحلة القيادة:

## تحديات, سلوكيات, إستراتيجيات داعمة

أحس 80% من القادة بأنه كان عليهم تغيير سلوكهم بدرجة متوسطة أو كبيرة أو كبيرة جداً عند انتقالهم إلى المستوى القيادي الحالي، إذ يتطلب ارتقاء القادة إلى المستويات الأعلى تحوُّلاً في سلوكهم ضمن مساعيهم إلى التكيف مع المتطلبات الجديدة لكل مستوى.

على الرغم من أن جميع مستويات القيادة تتطلب العديد من السمات المتشابهة لتحقيق النجاح وتنطوي على الكثير من التحديات المماثلة، لا يزال الفرق قائماً بين ما هو مطلوب من القادة في كل مستوى على حدة.

وتكون هذه الاختلافات ذات أهمية خاصة بالنسبة إلى القادة والمؤسسات في أثناء النظر في الانتقالات القيادية المستقبلية.

### المستوى الأول: قيادة الذات مقابل قيادة الآخرين

#### إرساء الأسس

يتطلب هذا المستوى تغييراً مبدئياً للعقلية بينما ينتقل المساهمون الأفراد إلى تولي الأدوار القيادية، هذا إلى جانب القدرة على التفويض وتمكين الآخرين، وإبداء التقدير للأفراد، وإيصال التوقعات المتعلقة بالأداء. كما يواجه القادة من المستوى الأولي تعقيدات ذات صلة بإدارة علاقاتهم مع زملائهم السابقين والجُدد.

### المستوى المتوسط: قيادة الآخرين مقابل قيادة القادة

#### وضع الإستراتيجية

يتطلب الانتقال إلى المستوى المتوسط من القيادة مزيداً من تغيير العقلية. إذ تبرز الحاجة إلى إظهار القدرات الإستراتيجية والتشغيلية وتحقيق التوازن بينها، وقد يكون القادة في هذا المستوى مطالبين بالتواصل مع العديد من الأطراف المعنية. وعليهم إدراك ضرورة عدم توجيه اهتمامهم الكامل إلى التفاصيل وتوسيع دائرة تركيزهم لتشمل الجانب الإستراتيجي.

### القيادة العليا: قيادة المؤسسة

#### ابتكار الرؤية

يصل تغيير العقلية إلى طوره النهائي في هذا المستوى الذي غالباً ما تصفه المؤسسات بأنه الأصعب، إذ يكون اتباع نهج قائم على بناء الثقة والحفاظ عليها وضمان التواصل بوضوح أمراً بالغ الأهمية. وتستدعي مهمة قيادة المؤسسة اتخاذ خطوات إلى الوراء بعيداً عن إدارة الأعمال اليومية والمضي قدماً نحو التفكير الإستراتيجي المستند إلى الصورة الأكبر، وإدارة العلاقات على نطاق أوسع، وتمكين المدراء وفريق العمل على حدٍ سواء.

إن النظر عن كثب إلى أوضاع الموظفين والقادة والمؤسسة على مختلف مستوياتها من شأنه أن يمنح القادة رؤية أوضح عن المتطلبات المتعلقة بأدوارهم، كما يُمكن المؤسسة من اكتساب فهم أعمق لأفضل آليات تطوير قادتها وإرشادهم في رحلتهم القيادية.

# قادة المستوى الأول

من العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح بالنسبة إلى قادة المستوى الأول توفير بيئة يسود فيها الصدق والثقة، وتُتيح لأعضاء الفريق فرص التطوير الفردي وأيضاً تتطلب منهم التعاون والعمل يداً بيد. وفي هذا المستوى؛ لا بد من تحديد الأدوار الوظيفية بدقة وإسناد المسؤوليات بوضوح، إذ أن القادة الآن لا ينجزون المهام بأنفسهم بل عليهم الاعتماد على الآخرين في تحقيق النتائج. ومن هذا المنطلق، تتضح أهمية شعور فرق العمل بالاندماج والتقدير؛ لأن الفريق الداعم سوف يمكّن القائد من تحقيق النجاح في المستوى القيادي.

من التحديات الرئيسية التي تواجه قادة المستوى الأول هي قدرتهم على توسيع نطاق تأثيرهم، وتقليل تركيزهم على أنفسهم في سبيل منح مزيد من الاهتمام إلى الآخرين.

ممثل تنظيمي  
القطاع الحكومي

أهم التغييرات المطلوبة في هذا المستوى من وجهة نظر القادة

- تبني نهج جديد للتواصل، ومنح فريق العمل رؤية واضحة إلى جانب إرشاده
- وضع الثقة في الآخرين لتولي دور الخبير المتخصص والتوقف عن أداء المهام بأنفسهم

المشكلات الناجمة عن الإخفاق في تغيير السلوكيات

- عدم الوفاء بمواعيد التسليم النهائية
- ضعف أداء الآخرين
- تدهور العلاقات

نصائح مقدمة من القادة ذوي الخبرة إلى القادة المستقبليين في هذا المستوى

- التحلي بالثقة والشجاعة
- وضع الثقة في الآخرين
- التواصل الفعال
- الاستماع إلى الآخرين
- تكوين العلاقات

أصعب التحديات التي تواجه القادة عند الانتقال إلى هذا المستوى

- الحدود في العلاقات
- التفويض والتمكين
- تولي مسؤوليات جديدة
- إدارة التنوع
- التواصل

السلوكيات التي يتعين على القادة التركيز عليها من أجل النجاح في هذا المستوى

- تحسين أسلوب التواصل
- بناء الثقة
- تفويض المهام
- اتخاذ القرارات الصعبة
- إدارة المزيد من أعباء العمل، وتحقّل ضغوط أكبر

# قادة المستوى المتوسط

ينبغي على القادة الذين ينتقلون إلى المستوى المتوسط أن يكونوا على استعداد للتعلم والتطور والتكيف مع المسؤوليات الإضافية التي تُلقى على عاتقهم، إذ أن ثمة اختلاف جوهري بين قيادة المدراء وقيادة المساهمون الأفراد. ولذلك؛ يتعين على القادة إدراك أن طريقة إدارتهم للوقت لا بد أن تتغير، فضلاً عن الحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على الجانب الإستراتيجي. مع ذلك؛ فإن أسس القيادة الفعالة المتضمنة في المستوى الأول لا تزال قائمة، ولكن يجب البناء عليها والتكيف مع الوضع الأكثر طلباً في المستوى القيادي المتوسط من أجل تحقيق النجاح.



ليكن التواصل الفعال على قمة أولوياتك، وحدد توقعات واضحة، وأنصت إلى فريق عملك، وشجّع على الحوار المفتوح، إذ أن توفير قنوات تواصل مؤثرة يعزز الثقة ويضمن المواءمة مع الأهداف المؤسسية، ويساعد في التعامل مع التحديات القيادية بمزيدٍ من السلاسة.



قائد من المستوى المتوسط  
قطاع تكنولوجيا المعلومات

## أهم التغييرات المطلوبة في هذا المستوى من وجهة نظر القادة

- تمكين فريق العمل، وإتاحة الفرص المواتية للعمل باستقلالية واتخاذ القرارات باستقلالية. والتوقف عن حصر الرؤية على التفاصيل الصغيرة وترك مجال إلى الأولويات الأهم
- الحرص على التواصل مع فرق العمل وكبار الشركاء المعنيين بانتظام ووضوح، ومواءمة طريقة إيصال الأفكار بما يُراعي التنوع.

## المشكلات الناجمة عن الإخفاق في تغيير السلوكيات

- عدم الاحترام
- سوء الفهم
- ضعف الأداء

## نصائح مقدمة من القادة ذوي الخبرة إلى القادة المستقبليين في هذا المستوى

- للاستماع إلى الآخرين
- التواصل الفعال
- تكوين شبكة علاقات
- التفويض
- تبني عقلية التطور

## أصعب التحديات التي تواجه القادة عند الانتقال إلى هذا المستوى

- الحدود في العلاقات
- التقبُّل وإبداء الاحترام
- إدارة التنوع
- زيادة المسؤوليات
- التفويض والتمكين

## السلوكيات التي يتعين على القادة التركيز عليها من أجل النجاح في هذا المستوى

- تحسين أسلوب التواصل
- بناء الثقة
- تفويض المهام والمسؤوليات
- تمكين الآخرين من اتخاذ القرارات
- اتخاذ القرارات الصعبة

# كبار القادة

يتعين على القادة الذين ينتقلون إلى هذا المستوى أن يكونوا على استعداد لإجراء تحوّل جذري في العقلية، فضلاً عن التمتع بقدر أكبر بكثير من التفكير الإستراتيجي الموجه نحو تحقيق الرؤية المؤسسية بعيدة المدى. كما ينبغي عليهم إدراك المتطلبات المتضاربة التي تتمثل في تحقيق النتائج المؤسسية وضمان اندماج الموظفين ورفاههم النفسي فضلاً عن اتباع نهج مركّز على الأفراد من أجل النجاح في إدارة العلاقات على جميع المستويات.



الانتقال إلى هذا المستوى بمثابة "تحوّل جديد كلياً". وتكون أغلب التحديات مرتبطة بالثقة في النفس، إذ نرى أن الكثيرين يواجهون صعوبة متعلقة بـ"متلازمة المنتحل"... ويحدث هذا على وجه الخصوص في مستوى كبار القادة نظراً لاتساع نطاق علاقاتهم. وأيضاً التوقعات المطلوب منك تلبيتها في هذا المستوى توقعات عالية.

**ممثل تنظيمي**  
القطاع المالي

أهم التغييرات المطلوبة في هذا المستوى من وجهة نظر القادة

- إيصال رؤيتهم بفعالية، ونقل المعلومات إلى المستوى الصحيح وإلى المعنيين في المؤسسة بأكملها بأسلوب واضح ومناسب
- تعلم الاعتماد على فريق عملهم، والوثوق فيهم ليساعدوهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

المشكلات الناجمة عن الإخفاق في تغيير السلوكيات

- الارتباك والتخبط
- التعارض بين الشركاء المعنيين

نصائح مقدمة من القادة ذوي الخبرة إلى القادة المستقبليين في هذا المستوى

- وضع الثقة في الآخرين
- الاستماع إلى الآخرين
- الثقة في النفس
- التفكير بأسلوب إستراتيجي
- الانفتاح

أصعب التحديات التي تواجه القادة عند الانتقال إلى هذا المستوى

- إدارة العلاقات
- التواصل الفعال
- تحقيق النتائج المؤسسية
- الموازنة بين التفكير العملي والإستراتيجي
- اتساع الأفق

السلوكيات التي يتعين على القادة التركيز عليها من أجل النجاح في هذا المستوى

- التفكير بأسلوب إستراتيجي أكثر
- تحسين أسلوب التواصل
- اتخاذ القرارات الصعبة
- تمكين الآخرين من اتخاذ القرارات
- بناء الثقة

# حلول تالوجي InView™ للقيادة

نُساعد على تأهيل  
صفوف قيادية تتميز  
بالأصالة والتركيز على  
الأفراد والأداء العالي  
والاستعداد للمستقبل.

تم تطوير حلول تالوجي للقيادة بالاستناد إلى أحدث  
الأبحاث والاستدلالات، وهي مُقاربة تُعيد تعريف  
المواقف والمهارات والسلوكيات التي تحتاج إليها  
القيادات الفعالية في عالم العمل المتغير باستمرار.

ندعمكم من خلال حلول التقييم والتطوير الجاهزة  
للاستخدام، والتي تساعدكم في تعيين ورصد وتطوير:

- قادة مسلحين بالذكاء العاطفي، ويتولون القيادة  
بإدراكهم لذاتهم وبمن حولهم
- قادة مُمكنين بالقدرة على تحقيق الموازنة بين مصالح  
الأفراد بالمواءمة مع الأهداف المؤسسية
- قادة يتمتعون بالقدرة على الصمود والمرونة، وقادرين  
على تبني التغيير والتكيف معه وتوجيهه مع تحقيق  
النتائج المرجوة
- قادة مؤسسين يتسلحون بالمهارات والمواقف  
والسلوكيات الضرورية للانتقال إلى المستوى  
القيادي التالي



