

تبعيات الجائحة على السلوكيات القيادية

مايو 2022

misk.org.sa



Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

جدول المحتويات

4	1. مقدمة
5	أ. الملخص التنفيذي
7	2. أبرز النتائج
9	أ. أهم التحولات في ظل الجائحة
11	ب. مقارنة بين تجارب القادة ومرؤوسيهـم
14	ج. الاختلافات بين القطاعات
19	د. التباين حسب العمر والجنس
23	3. التوصيات
24	أ. تعزيز ثقة الموظفين في مكان العمل
26	ب. التواصل مع الآخريـن بتعاطف
28	ج. التعرف على مقومات اللياقة النفسية
30	د. تسريع وتيرة التحول الرقمي واعتماد التقنيات
32	هـ. ترسيخ المرونة لدى القادة والمؤسسات
34	4. الملحق (أ): التحليل المتعمق
34	أ. مسرد المصطلحات
38	ب. تحليل متعمق يشمل 22 كفاءةً
82	5. الملحق (ب): المنهجية
84	أ. منهجية البحث ونهجه
93	ب. الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان

مقدمة

انطوت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على تحديات كبيرة في كافة أنحاء العالم، مما أثار على الموظفين والقادة في مختلف القطاعات. فعلى الصعيد العالمي، أصبحت القيادة في أعقاب الجائحة موضع اهتمام يقترن بالحاجة الأساسية إلى فهم المتطلبات المتغيرة للكفاءات القيادية بشكل أفضل. وفي هذا السياق، تم بذل جهود ملحوظة لتطوير وجهة نظر سعودية فريدة في إطار هذه الدراسة البحثية لمساعدة القادة الحاليين والمستقبليين على فهم المتطلبات المتغيرة لفرق العمل التي سيقودونها والتعامل معها بشكل أفضل.

يرتبط تقرير القيادة في أعقاب الجائحة ارتباطًا وثيقًا بمسار القيادة في مؤسسة مسك. وتهدف النتائج المحققة في هذا الشأن إلى توفير المعرفة اللازمة لبرامج القيادة والتأثير بشكل أعمق على المستفيدين منها، والذين يعتبرون قادة المستقبل في المملكة العربية السعودية. وعلاوةً على ذلك، تشمل جهودنا المستمرة توسيع نطاق معرفتنا في أبرز المجالات التي تهم المؤسسة وترسيخ مبادئ ريادةنا الفكرية.



أ. الملخص التنفيذي

يغطي النطاق الجغرافي للدراسة البحثية الواردة في هذا التقرير المستوى الوطني. يستكشف التقرير المنهجية المتبعة والنتائج المحققة والإجراءات المستمدة من دراسة بحثية متعمقة لمتطلبات الكفاءات القيادية في أعقاب الجائحة. وتستخدم الدراسة أساليب بحثية كمية ونوعية لإشراك الموظفين وكبار القادة في كافة قطاعات منظومة الأعمال.

المنهجية المتبعة

تم إجراء مسح شامل حول متطلبات أكثر من 1,000 خبير سعودي وتجاربهم. يقترن هؤلاء الخبراء بقطاعات ومناطق وتركيبات سكانية مختلفة. تم تنظيم سلسلة من مجموعات التركيز وإجراء مقابلات (بلغ عددها 26 مقابلة في المجمل) مع كبار القادة، وتم إجراء نتائج هذه الدراسة البحثية المستخلصة ودعمها بمراجعة عامة للأبحاث والمنشورات الأكاديمية والمهنية. تضمن هذه المنهجية استناد نتائج هذا التقرير إلى أبحاث قوية حول القيادة.

الكفاءات القيادية

يسلط هذا التقرير الضوء على 22 كفاءة قيادية شديدة الصلة بمرحلة ما بعد الجائحة في المملكة العربية السعودية.

عقلية الاستدامة	التواصل المتعاطف
التكيف السريع	التمييز والكفاءة
التركيز على الهدف	الصحة والرفاه النفسي
الجرأة	الابتكار
إدارة التغيير	المهارات الإدارية
التعاون	العقلية الإيجابية
التحفّظ	القيادة القائمة على المبادئ
التطوير الذاتي المستمر	إيلاء الأولوية للموظفين
اتخاذ القرارات	القيادة عن بُعد
التنوُّع والشمولية	المرونة
الذكاء العاطفي	التفكير الاستراتيجي

أبرز النتائج

في حين كان لجائحة فيروس كورونا تأثير عالمي، تركّز هذه الدراسة البحثية على آثارها والملاحظات المستخلصة منها من منظور سعودي. لذلك، من المهم تسليط الضوء على الأثر الحاسم الذي أحدثته مساعي تعميم وتبني رؤية 2030 في توحيد قطاع الأعمال وتسريع وتيرة التحول.

ساهم فهم أساليب القيادة وتجاربها خلال الجائحة في الكشف عن مواضيع مهمة يجب على جميع القادة السعوديين أخذها بعين الاعتبار، بما في ذلك:

- أهمية القيادة المرتكزة على الموظفين.
- فوائد ممارسات الأعمال المبتكرة والمحوّلة رقمياً
- الحاجة المتزايدة باستمرارٍ إلى تعزيز التعاون ومرونة الأعمال

خمس توصيات قابلة للتنفيذ

بوسع جميع الأفراد المهتمين بمجال القيادة الاستفادة من هذه الدراسة البحثية، سواء كانوا قادة أعمال محنكين أو موظفين شباب أو مصممي برامج قيادية. في الواقع، يجب التمتع بعقلية عملية لتحويل نتائج هذه الدراسة إلى إجراءات ملموسة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يقدم التقرير خمس رؤى قابلة للتنفيذ يمكن اعتمادها كجزءٍ من أساليب العمل الحالية، وهي:

1	تعزيز ثقة الموظفين في مكان العمل
2	التواصل مع الآخرين بتعاطف
3	التعرف على مقومات اللياقة النفسية
4	تسريع وتيرة التحول الرقمي واعتماد التقنيات
5	ترسيخ المرونة لدى القادة والمؤسسات

2 أبرز النتائج

يلخّص هذا القسم أبرز نتائج الدراسة البحثية، ويوفّر كل من الملحق "أ" والملحق "ب" تحليلاً شاملاً للكفاءات القيادية الاثنيتين والعشرين والتفاصيل الديموغرافية للمشاركين في الدراسة. تنقسم نتائج البحث إلى أربع مواضيع رئيسية:

أ- أهم التحولات في ظل الجائحة: يلخّص هذا القسم أبرز التحوّلات التي طرأت على تقييم المشاركين للكفاءات القيادية.

ب- مقارنة بين تجارب القادة ومرؤوسيهـم: يوضّح هذا القسم تفاصيل تقييم الموظفين وكبار القادة للكفاءات القيادية.

ج- الاختلافات بين القطاعات: يتناول هذا القسم انطباعات الموظفين والقادة في مختلف القطاعات في المملكة حول تطوّر الكفاءات القيادية مع مرور الوقت.

د- التباين حسب العمر والجنس: يسلّط هذا القسم الضوء على النتائج الجديرة بالذكر باختلاف العمر والجنس، كما يكشف عن بعض التجارب الجماعية المشتركة والتباينات الدقيقة في التجارب القيادية.

أبرز 5 كفاءات مُرتَّبة حسب أهميتها قبل الجائحة وأثناءها وبعدها

بيانات مستخلصة من استبيان شمل 1068 شخصًا

الرتبة	قبل الجائحة	أثناء الجائحة	بعد الجائحة
1	القيادة القائمة على المبادئ	القيادة القائمة على المبادئ	الصحة والرفاه النفسي
2	التواصل المتعاطف	التواصل المتعاطف	القيادة القائمة على المبادئ
3	التميز والكفاءة	المهارات الإدارية	المهارات الإدارية
4	التعاون	الصحة والرفاه النفسي	التميز والكفاءة
5	الجرأة	سهولة التغيير والسلاسة	التواصل المتعاطف

أهم التحولات في ظل الجائحة

مع انتشار الجائحة في كافة أنحاء العالم، اضطر الجميع إلى التكيف السريع مع أساليب الحياة والعمل الجديدة. يعرض هذا القسم أبرز نتائج البحث حول تأثير هذه التحولات على القيادة في المملكة.

بدأ الموظفون في كافة أنحاء المملكة باعتماد أساليب عمل مبتكرة منذ بداية انتشار فيروس كورونا المستجد.

مسارات العمل اليومية لفرقهم بكل سهولة وفعالية. لذا فلا بد أن يكون القادة قادرين على تخصيص الأعمال وإدارتها بكفاءة عن بُعد، وتعزيز مواهب موظفيهم، والثقة في فرقهم.

منذ تفشي الجائحة، بات من الضروري التوفر على عدد من المهارات القيادية مثل التعاون والابتكار، فضلاً عن القيادة عن بُعد، إذ أثرت أساليب العمل الرقمية والمبتكرة الجديدة تأثيراً ملحوظاً على قدرة فرق القيادة على التعاون وتعزيز الابتكار في مكان العمل.

بدأ العديد من الأفراد بالانتقال من العمل في مكاتبهم إلى العمل عن بُعد أثناء الجائحة، حيث اضطر الموظفون لإنشاء مكاتبهم الخاصة في منازلهم لعدة أشهر من أجل التكيف مع أساليب العمل الجديدة.

مع انتشار الجائحة في المملكة وفرض القيود الصحية في محاولة للحد من تفشيها، لم يكن من المستغرب أن تنال القيادة عن بُعد أهمية أكبر من أي كفاءة قيادية أخرى. ولكن مع انقضاء فترة الجائحة، بدأت قيمة هذه الكفاءة تقل شيئاً فشيئاً.

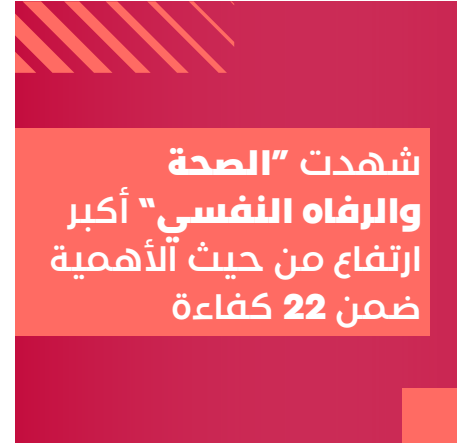
تنطوي القيادة عن بُعد على مجموعة متنوعة من الآثار المترتبة على مفهوم القيادة، لعل أبرزها رقمنة الأعمال، وبالأخص مدى تسهيل القادة للتكامل السلس للعمليات الرقمية في

إطلاق العنان لإمكانيات الموظفين الكاملة، يجب اتباع نهج شامل يركز على تعزيز رفاهيتهم.

ذكر كبار القادة في مقابلاتهم بأن تركيزهم على تعزيز رفاهية الموظفين من أهم سبل التواصل الصادق معهم. وبالمقابل، يحظى القادة بالالتزام والتميز والأداء العالي من الموظفين الذين تمت تلبية احتياجاتهم الأساسية واحترامها ليتمكنوا من التطور المهني في وظائفهم.

تحظى القيادة المرتكزة على الموظفين بأهمية كبيرة منذ ما قبل انتشار الجائحة لتعزيز رفاهية فرق العمل. يجب أن يدرك القادة الآثار الجسدية والنفسية المترتبة على العمل، وأن يتحلوا أيضاً بمقومات الذكاء العاطفي والتعاطف لإدارة فرقهم والتواصل معها بنجاح.

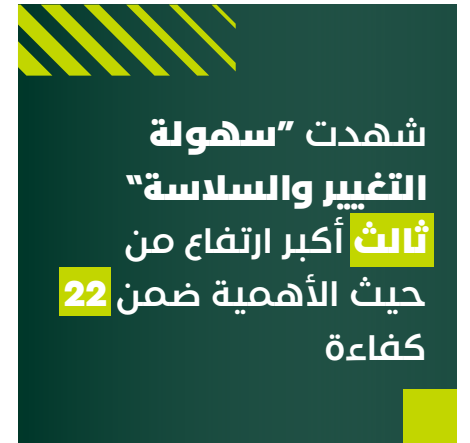
وفق النتائج المستخلصة من الاستبيان، يولي الموظفون بعد الجائحة قيمة أكبر من أي وقت مضى لكفاءات قيادية مثل الصحة والرفاه النفسي والقيادة القائمة على المبادئ والتواصل المتعاطف.



يعدّ التعامل مع الأزمات وتوقعها من الكفاءات القيادية الأساسية والدائمة

سلّط كبار القادة الضوء باستمرار على المرونة باعتبارها إحدى أهم الكفاءات القيادية التي اكتسبت مكانة بارزة في أعقاب الجائحة. في هذا الصدد، أشار القادة في مقابلاتهم على الأخص إلى سمات مثل القدرة على التكيف السريع واتخاذ القرارات وحل الأزمات.

استجابةً للجائحة، تخضع قدرة العديد من الشركات على التعامل مع الأزمات والحفاظ على مرونتها للتدقيق في الوقت الراهن. لذلك، يجب اتباع الدروس المستفادة من الجائحة وتطبيق أفضل الممارسات المنبثقة عنها للاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة على حدّ سواء.



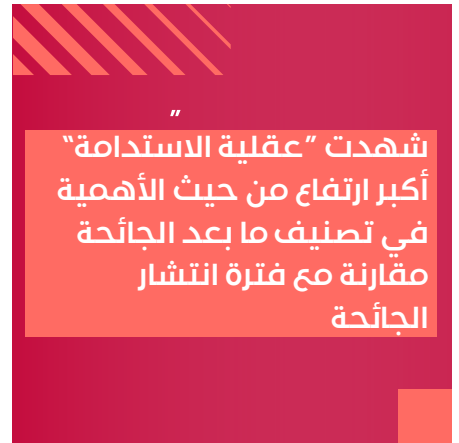
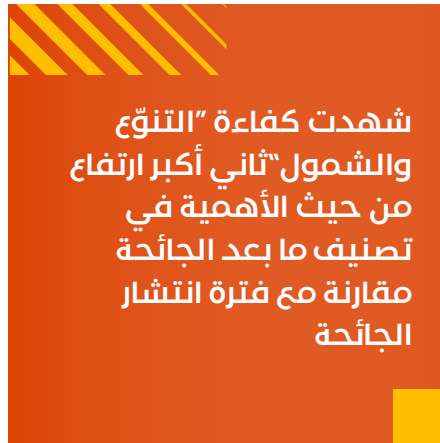
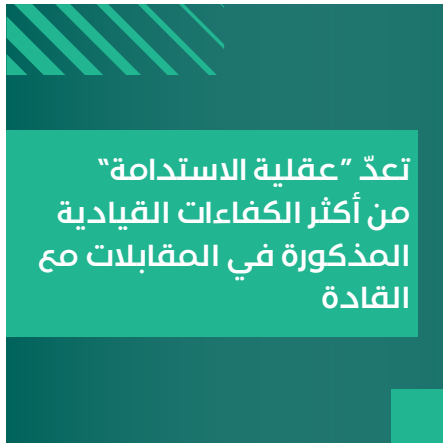
مع انقضاء الجائحة، تزداد أهمية توجّه القادة بالاعتماد على هدف واضح ورؤية محدّدة

للاضطلاع بالأعمال بكلّ نزاهة واستدامة تحقّقًا لمصلحة الأجيال المستقبلية.

أكّد العديد من القادة خلال مقابلاتهم على الطاقة الإيجابية الصادرة من العمل ضمن فريق يجمعه هدف واحد ووجهة مشتركة. في هذا الصدد، أشار الكثيرون إلى رؤية 2030 باعتبارها محور تأثير أساسي على مساهماتهم الفردية ومساهمات مؤسساتهم في تحقيق هدف أسمى.

تنطوي تنمية القدرة على القيادة الموجهة بالاعتماد على هدف متمحور حول المستقبل على مجموعة هامة من الكفاءات القيادية المرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعضها البعض. وفق النتائج المستخلصة من الاستبيان، اكتسبت العديد من الكفاءات، مثل عقلية الاستدامة والتنوّع والشمول، مصداقية ملحوظة.

في هذا السياق، يتوقع الموظفون من قادتهم التحلّي بالمسؤولية والالتزام برؤية محدّدة وهدف واضح يتجاوز مجرد تحقيق الأرباح والاستمرارية



ب. المقارنة بين تجارب القادة ومرؤوسيهـم

يتناول هذ القسم المقارنة بين وجهات نظر كبار القادة ومرؤوسيهـم باستخدام بيانات الاستبيان. في حين لا يتمنّع الموظفون الأقل خبرة بعقود من الحكمة القيادية العليا لتشكيل وجهات نظرهم بهذا الصدد، تختلف وجهات نظر كبار القادة اختلافًا كبيرًا عن مرؤوسيهـم.

أشار القادة إلى أن الجائحة علمتهم الصبر والتعاطف مع الموظفين، والانفتاح على أفكار جديدة، وتطوير الكفاءات القائمة على المرونة. قد يتعيّن إجراء المزيد من المناقشات مع الأقران والمدربين في إطار هذه النتائج.

تداخلت وجهات نظر القادة والموظفين حول أهمية السمات القيادية أثناء الجائحة وبعد انقضاءها

يعرض الجدول أدناه الكفاءات القيادية التي تغيّرت أهميتها بشكل ملحوظ بعد الجائحة مقارنة بفترة انتشارها، إلى جانب تصنيف أهم الكفاءات حسب القادة والموظفين بعد الجائحة. (بيانات مستخلصة من استبيان شمل 1068 شخصًا ومن المقابلات مع 26 قائدًا)

الكفاءات ذات التصنيف الأعلى بعد انقضاء الجائحة		أكبر التغيرات من حيث الأهمية بعد الجائحة مقارنة بفترة انتشارها	
الموظفون	القادة	الموظفون	القادة
الصحة والرفاه النفسي	التعاون	القيادة عن بُعد	المرونة
القيادة القائمة على المبادئ	سهولة التغيير والسلاسة	الصحة والرفاه النفسي	التعاون
المهارات الإدارية	إيلاء الأولوية للموظفين	سهولة التغيير والسلاسة	عقلية الاستدامة
التمييز والكفاءة	المرونة	عقلية الاستدامة	الصحة والرفاه النفسي
التواصل المتعاطف	التفكير الاستراتيجي	إدارة التغيير	القيادة عن بُعد

أبرز النتائج الفريدة المستخلصة من وجهات نظر كبار القادة

تعدّ "الجرأة" سمةً ضروريةً للقادة، إذ يؤدي تسخيرها بشكلٍ مناسبٍ إلى تمكينهم من تكوين روابط أقوى مع موظفيهم.

يُتوقع من كبار القادة التحلّي بالجرأة لمواجهة الأزمات، خاصةً أن بعض القطاعات، مثل الرعاية الصحية، قد اكتشفت بشكل خاص مدى ضرورة التمتع بالجرأة خلال فترة انتشار الجائحة. كما أشار الموظفون في أعقاب الجائحة إلى تخليهم عن مبادئ القيادة الحازمة والهرمية التي تراجعت أهميتها مقارنةً بالكفاءات الأخرى.

قبل انتشار الجائحة، كانت "الجرأة" تندرج ضمن الكفاءات القيادية الهامة للقادة، ولكن قيمتها كانت قد بدأت في الانخفاض بالنسبة للموظفين الذين منحوها أهمية أقل في توقعاتهم المستقبلية مقارنةً بالفترة التي سبقت انتشار الجائحة.

لدى الفرق إيجاد توازن مثالي بين هذين العاملين، من خلال عمل القادة على التواصل بتعاطفٍ مع الآخرين مع المراعاة الدائمة لاحتياجات فرقهم.

يتعيّن على القادة مراعاة كل هذه التغيّرات عند الموازنة بين الحاجة إلى التحلّي بالجرأة واتخاذ خيارات سريعة لمواجهة الأزمات من جهة، وتلبية احتياجات موظفيهم من جهة أخرى. وبالتالي، يتطلّب الحفاظ على معنويات وإنتاجية عالية

تعدّ "الجرأة" أقل أهميةً بالنسبة للأجيال الشابة، وللنساء على وجه الخصوص، خلال انتشار الجائحة

يصنّف "التواصل المتعاطف" ضمن أفضل 5 كفاءات من حيث الأهمية قبل الجائحة وأثناءها وبعد انقضاءها

"الجرأة" هي الكفاءة الوحيدة التي انخفضت أهميتها خلال انتشار الجائحة

في ظل كافة التغييرات الطارئة، تعيّن على القادة الاعتماد على خبراتهم ومهاراتهم الشخصية للتعامل مع التحديات الناشئة

سبل إدارة المخاطر المحتملة واستغلال الفرص التي تنطوي على تحديات ملحوظة. ونتيجة لذلك، تفاعل القادة بكلّ رويّة مع الجائحة بدل التعامل معها بخوف.

سلّطت الجائحة الضوء على أهمية القيادة الفعّالة، إذ تقع مسؤولية اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات على عاتق القادة. لقد خضعت هذه الكفاءات للاختبار بعدّة طرق خلال فترة انتشار الجائحة وبعد انقضاءها، أي في الوقت الراهن.

أشار بعض القادة في مقابلاتهم إلى رؤية المملكة 2030 التي شجعتهم على النظر في

ج. الاختلافات بين القطاعات

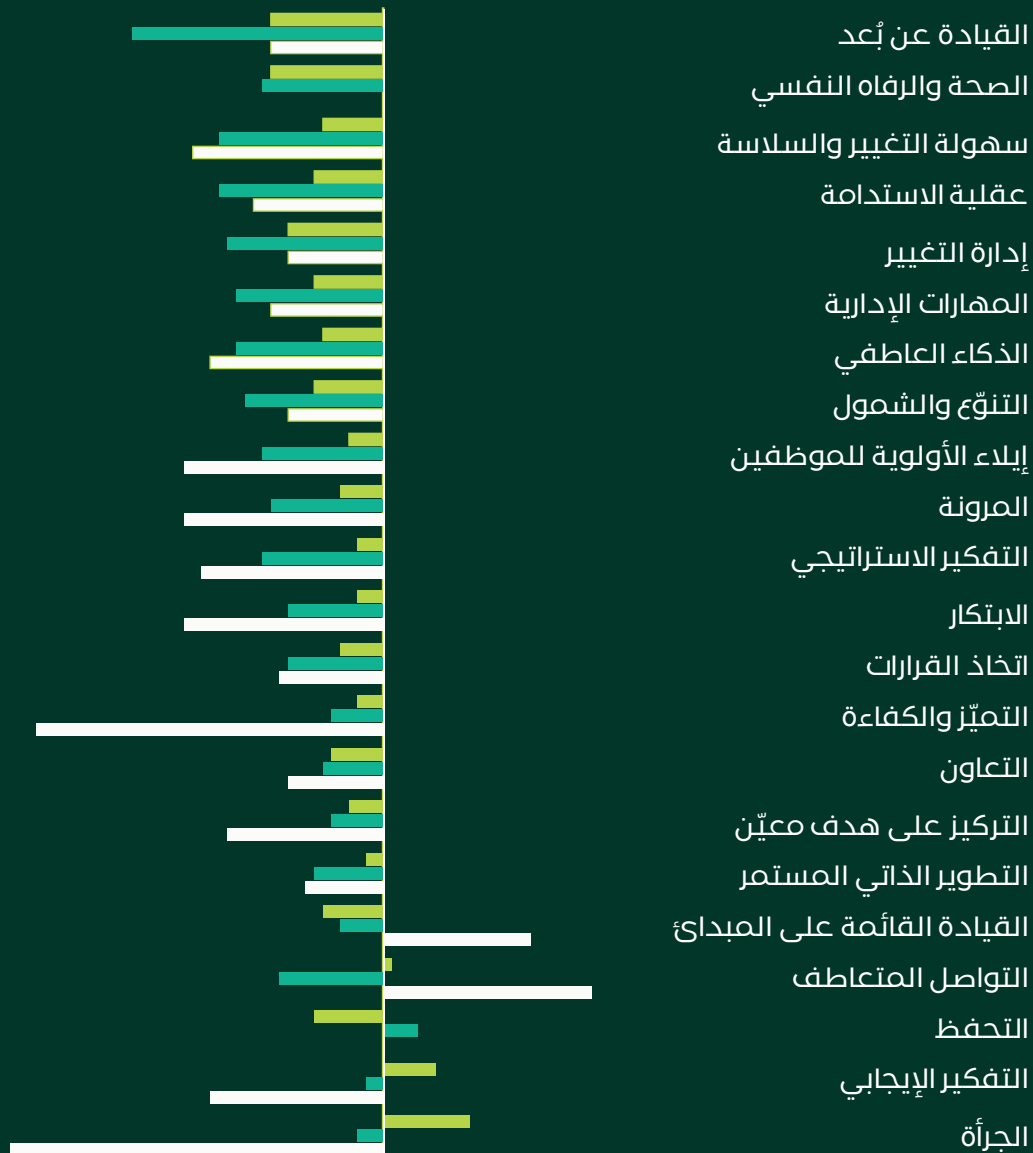
واجهت المؤسسات اضطرابات استراتيجية وتشغيلية لا يستهان بها بسبب انتشار الجائحة، في حين شهدت مختلف القطاعات هذا التأثير بشكل متباين بسبب التحديات التي سبق لها وأن واجهتها. فيما يلي أبرز نتائج البحث حول كيفية تأثر متطلبات القيادة في العديد من القطاعات في المملكة.

أعطت القطاعات المختلفة أهمية متفاوتة لسمات القيادة

يوضح الرسم البياني أدناه وصف الموظفين العاملين في مختلف القطاعات للتغيرات التي طرأت على مستويات الأهمية التي يولونها للكفاءات القيادية بعد أنقضاء الجائحة مقارنة بفترة ما قبل الجائحة. يشير الشريط الإيجابي الوارد على اليمين إلى تزايد الأهمية.

(بيانات مستخلصة من استبيان شمل 1068 شخصًا)

القطاع العام ■ القطاع الخاص ■ القطاع غير الربحي



الاتجاهات الرئيسية في القطاعات

أبرز النتائج المرتبطة بالقطاع العام

شعرت مؤسسات القطاع العام عمومًا بضغطٍ أقل إزاء ضرورة تغيير أساليبها القيادية مقارنةً بمؤسسات القطاع الخاص.

أهمية مقارنةً بالقطاع الربحي. قد يشكّل التقدّم الذي يحرزه القطاع نحو تحقيق رؤية 2030 عاملاً مساهماً في إحداث التغييرات والتطورات الملحوظة التي حدثت بالفعل.

كان موظفو القطاع العام أقل عرضةً من موظفي القطاع الخاص للشعور بالزامية تغيير أساليبهم القيادية بسبب عواقب الجائحة.

عندما يتعلق الأمر بتقديم خدمات مهمة، قد يعكس ذلك تفضيل الالتزام باعتماد أساليب مجرّبة وفعّالة تقترن بالتنافس في السوق كعامل أقل

شكّلت الجائحة حافزاً للقيادة الديناميكية والمرنة في القطاع العام، مع التركيز على أهمية التكيف مع التغييرات المحتملة وتحقيق النجاح المنشود في هذا الصدد.

في أوساط موظفي القطاع العام.

في ظل هذه الظروف، يولي موظفو القطاع العام أهمية أكبر لأساليب الإدارة النشطة، لا سيما في أوساط الموظفين الذين يبادرون بإحداث تأثير إداري في فرقهم، وأهمية أقل لكفاءات القيادة القديمة المتمثلة في الهيمنة والجرأة.

كنتيجة مباشرة لانتشار الجائحة، أصبحت قيادة القطاع العام أكثر ديناميكية وقابليةً على التكيف، مع التركيز على التعامل مع التغيير المحتمل وتحقيق الازدهار المنشود من خلال ذلك.

اعتمد القطاع العام أساليب عمل جديدة، بما في ذلك العمل عن بُعد وأساليب العمل المختلط، وطرق التعاون الرقمي. وعلاوةً على ذلك، حظي القادة القادرون على توجيه مؤسساتهم خلال أوقات الأزمات ومراحل التحوّل بنفس القدر من الأهمية. كما تزايدت أهمية كفاءة "إدارة التغيير"

بعد انقضاء الجائحة، أصبح موظفو القطاع العام يركّزون على "الصحة والرفاه النفسي"

الجائحة، لينخفض بعد ذلك بقوة مع دخول موظفي القطاع العام لمرحلة ما بعد الجائحة.

لاقت القيادة المرتكزة على الموظفين والنهج الشامل للصحة والرفاهية اهتماماً ملحوظاً خلال الأيام الأولى من الجائحة، ثم زاد تركيز الموظفين على الصحة والرفاه النفسي بشكلٍ كبير خلال فترة انتشار

شهدت "الصحة والرفاه النفسي" أكبر ارتفاع من حيث الأهمية في أوساط موظفي القطاع العام

شهدت "الجرأة" انخفاض أهميتها بالنسبة لموظفي القطاع العام

المهارات الإدارية المرتبة 2 من أصل 22 من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي القطاع العام

أبرز النتائج المرتبطة بالقطاع الخاص

أظهر القطاع الخاص تفاعلاً أكبر حول تكيف استجابة القيادة للجائحة مقارنة بالقطاع العام.

الإحصاءات التي كشفت على أن 18 من أصل 22 كفاءة قيادية عرفت تغييراً كبيراً في مدى أهميتها بالنسبة لموظفي القطاع الخاص مقارنة بنظرائهم في القطاع العام.

شهدنا خلال الجائحة تبايناً كبيراً في طرق التكيف القيادي بين مختلف القطاعات، إذ حافظ القطاع العام على أساليب القيادة المألوفة طوال فترة الجائحة، في حين أظهر القطاع الخاص تحوّلاً أكبر في مفهومه للقيادة.

في ظل التغيرات الكبيرة الطارئة على ديناميكيات الأعمال والتي قد لا تؤثر على القطاع العام، كان من المتوقع من مؤسسات القطاع الخاص تبني أساليب جديدة. يظهر هذا الأمر جلياً في

شهدت "القيادة عن بُعد" أكبر ارتفاع من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي القطاع الخاص

التواصل المتعاطف
المرتبة
2 من أصل 22
من حيث الأهمية في
القطاع الخاص

شهدت "عقلية الاستدامة" ثالث أكبر ارتفاع من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي القطاع الخاص

أبرز النتائج المرتبطة بالقطاع غير الربحي

أظهرت المنظمات غير الربحية اتجاهًا مميزًا مقارنة بالقطاعات الأخرى.

المنظمات، لذا فلا يُنظر إليهما كضروريات ملحة. من جهة أخرى، يركّز موظفو هذا القطاع الحديث والمتوسع على تأسيس مؤسساتهم ونجاحها أكثر من المؤسسات الأكثر رسوخًا. وذلك بسبب طبيعة القطاع. من المتوقع أن تكون الجائحة أكثر حدة بالنسبة للشركات التي لم تتمتع بنفس المستوى من الاستقرار قبل تفشي الجائحة.

اشتهرت المنظمات غير الربحية بتبنيها لنمو مختلف عن مؤسسات القطاعين العام والخاص، إذ أولى المشاركون في الاستبيان عمومًا اهتمامًا كبيرًا لسماوات مثل الأداء العالي والتميز والجرأة والتفكير الإيجابي، مع التركيز بشكل أقل على سماوات مثل القيادة القائمة على المبادئ والتواصل المتعاطف.

من المرجح أن هذا التباين مرتبط باحتياجات المنظمات غير الربحية. على سبيل المثال، تعدّ القيادة القائمة على المبادئ والتواصل المتعاطف ضمن الميزات الشائعة في هذه

تركّز المنظمات غير الربحية بعد الجائحة على القيادة الجريئة والجودة وتحقيق الأهداف.

والمركّزين على تحقيق الأهداف، نظرًا للتغيير الملحوظ في هاتين الكفاءتين بسبب ذروة الجائحة. لقد أصبح من المهم الآن أكثر من أي وقت مضى أن يكون القادة قادرين على توقع المستقبل والعمل بفعالية.

منذ تفشي الجائحة والمنظمات غير الربحية تولي أهمية كبيرة للكفاءات القيادية التي تعتمد على التميز والقدرة. لذا فإنها ستشهد تحسنًا كبيرًا في مهارات موظفيها عند تبني قادتها وتجسيدهم لقيم الأداء العالي والنشاط المتميز.

مع خروج المنظمات غير الربحية من الجائحة، أصبح الطلب متزايدًا على القادة الاستراتيجيين

ابتعد القطاع غير الربحي قليلًا عن تقدير التواصل المتعاطف، لا سيّما في أعقاب الجائحة مباشرة.

التميز والكفاءة
المرتبة
2 من أصل **22**
من حيث الأهمية لموظفي المنظمات غير الربحية

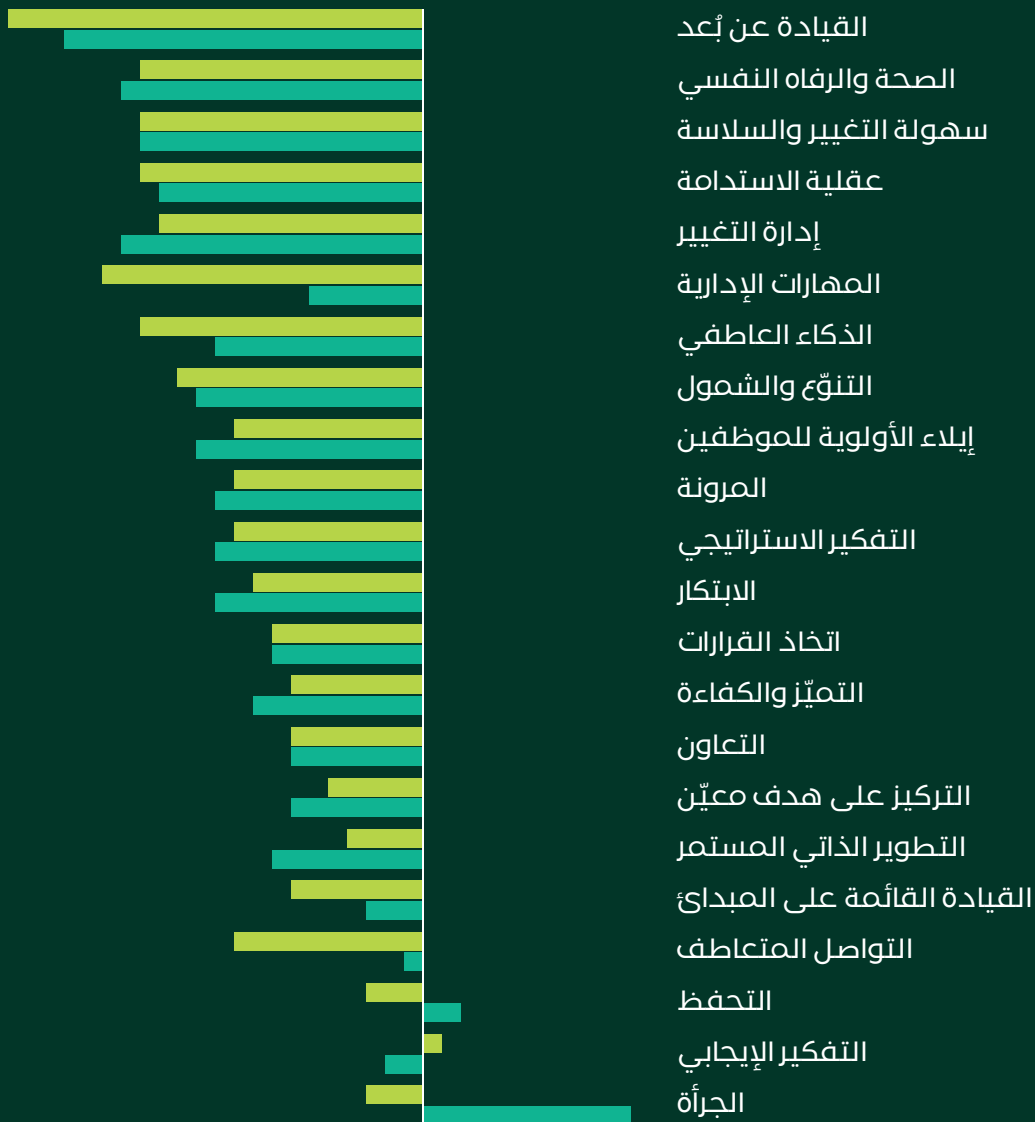
تعدّ "الجرأة" أكثر الكفاءات القيادية أهمية، كما أنها شهدت أكبر ارتفاع من حيث الأهمية بالنسبة لموظفي المنظمات غير الربحية

تغيّر مدى أهمية الكفاءات قبل الجائحة وبعدها حسب الجنس.

يشير الشريط الإيجابي إلى تزايد الأهمية.

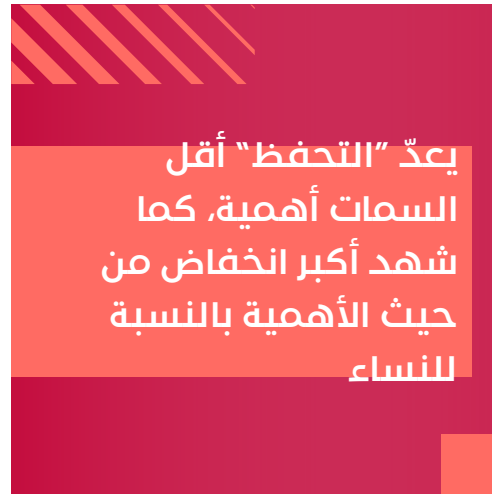
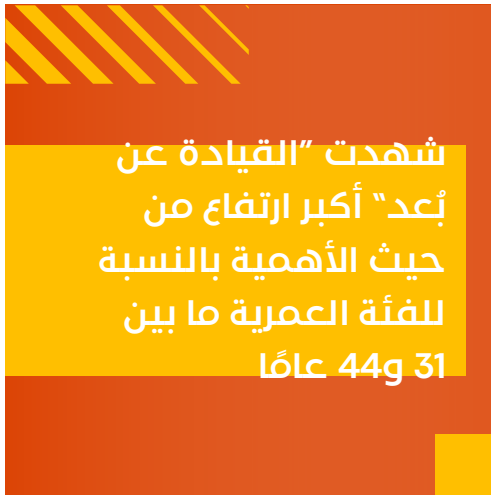
بيانات مستخلصة من استبيان شمل 1068 شخصًا

الذكور ■ الإناث ■



د. التباين حسب العمر والجنس

أظهرت نتائج هذا البحث تأثير الجائحة على الحياة المهنية في العديد من مجالات المجتمع. ازدادت أهمية الكفاءات القيادية بشكل كبير، كما هو موضح بمزيد من التفاصيل أدناه في السياق الخاص بالمملكة.



الحكمة النابعة عن التجربة

كما يعلمون أن الجائحة قد دفعت إلى تطوير كفاءات طويلة الأجل، مثل التفكير الاستراتيجي، والتي أصبحت أكثر شمولاً من ذي قبل.

يتطلع كبار الموظفين للعمل مع قادة ذوي أهداف محددة ورؤية مستقبلية واضحة. يفضل الموظفون الذين تتجاوز أعمارهم 45 عامًا القادة الذين تتعدى رؤيتهم الاحتياجات الفورية للأعمال والذين يركزون على الصورة الأكبر، مما يشير إلى تقدير هذه الفئة العمرية للقادة الذين يعطون الأولوية للاستدامة والتنوع والشمول والتفكير الاستراتيجي.

لذلك، فمن أجل نجاح رؤية 2030 على المدى الطويل، لا بد أن يتمتع قادة البلاد بالكفاءة اللازمة لرؤية الصورة الأكبر. يدرك كبار القادة هذا الأمر.

مقارنة الموظفين الأكثر خبرة مع الموظفين الأقل خبرة

منذ تفشي الجائحة وكبار الموظفين يعطون أهمية أكبر للكفاءات القيادية المرتبطة بالأداء المتميز، في تباين حاد مع زملائهم الأصغر سنًا، لذا فقد أصبح توفر القادة على هذه الكفاءات أكثر أهمية من ذي قبل.

أنشأت الجائحة جسرًا جديدًا بين القادة الأكبر سنًا والقادة الشباب، ومع الموظفين الأقل خبرة، فقد أصبح الجيل الجديد في وضع أفضل لتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق التميز والكفاءة في المستقبل، لذا سيتم تعزيزها والحفاظ عليها ضمن الكفاءات القيادية للجيل القادم في المملكة.

يُقدّر المشاركون، الشباب والأكبر سنًا على حد سواء، القادة الذين يتمتعون بمجموعة واسعة من الكفاءات.

بالأخص، يُقدّر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 18-30 عامًا وأولئك الذين تتجاوز أعمارهم 45 عامًا الكفاءات القيادية المرتبطة بالمشاركة المهنية الناجحة والنشطة. كما تعدّ المهارات الإدارية والتميز والكفاءة من السمات القيادية التي تعكس قدرة القادة الأكفيا والواثقين والدقيقين على تولي مسؤوليات إدارية ومهنية. تحظى هذه الكفاءات بتقدير كبير من هذه الفئات العمرية قبل الجائحة وأثناءها وبعدها.

في فترة ما بعد الجائحة، لوحظ تفضيل الموظفين الأصغر سنًا للقادة الذين يشجعون على التطوير الذاتي المستمر والتقدم، مع التركيز على تطوير قدراتهم الخاصة عن طريق التعليم والتعلم.

أما بالنسبة للموظفين الأكبر سنًا، فقد تبين تفاجؤهم وتحمسهم بخصوص توفر المواهب في فرقهم، كما اتضح من أنشطة ومبادرات الموظفين الأصغر سنًا في ظل الظروف الجديدة للجائحة العالمية.

أبرز النتائج المرتبطة بالموظفين ذوي الخبرة المتوسطة

والابتكار التقني وأنواعًا جديدة من المشاركة. لطالما تمنى الموظفون من ذوي الخبرة المتوسطة قيادة تتبنى أساليب جديدة ومبتكرة للعمل والتعاون. لعل أهم تطور قد مس هذه المجموعة منذ بداية الجائحة هو تطبيق القيادة عن بُعد، مما ساعد على تمكين بيئات ناجحة للعمل عن بُعد.

عندما يتعلق الأمر بالقيادة، يولي الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 31-44 عامًا أولوية كبيرة للقدرة على التكيف والازدهار في المواقف المتغيرة، ويقدرّون الطرق الجديدة للعمل. علاوة على ذلك، يرتبط التكيف السريع وإدارة التغيير والمرونة ارتباطًا وثيقًا بهذه الكفاءات.

بصرف النظر عن ضرورة سماح القادة بالعمل عن بُعد، فمن المهم أيضًا قبولهم للمهارات الشخصية الجديدة التي يمكن اكتسابها من خلال العمل والتواصل عبر الإنترنت بدل التواصل وجهًا لوجه. علاوة على ذلك، يسعى هذا الجيل إلى ضمان التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والعملية، مما يتطلب مهارات القيادة عن بُعد

أبرز النتائج التي تعكس أوجه التشابه والاختلاف بين الجنسين

التمكين المتزايد للموظفات والموظفين الشباب.

وتيرة تحوّل كبير في الحياة المهنية لهاتين الفئتين من الموظفين. لعل إحدى أبرز النتائج في هذا الصدد هي الابتعاد عن تفضيل نهج القيادة الجريئة والحازمة والمتحفظة خلال فترة الجائحة.

ابتعدت الموظفات والموظفون الشباب عن أساليب القيادة التقليدية والمحافظة. فأساليب القيادة التقليدية هي أساليب الإدارة الهرمية التي تفرض مسافة سلطة كبيرة بين القادة والمرؤوسين، مما قد يُشعر الموظفات والموظفين الشباب بكونهم عديمي القوة.

في أعقاب التغييرات الاجتماعية العميقة التي شهدتها السنوات الأخيرة، أدت الجائحة إلى تسريع

يولي معظم الموظفين، ذكورًا وإناثًا، أهمية كبيرة لطرق العمل المبتكرة.

بعد الجائحة بالنسبة لكل الفئات الأخرى.

وظهرت توجهات مماثلة في صفوف الموظفين. إذ ارتفعت أهمية الكفاءات القيادية المرتبطة بأساليب العمل المبتكرة على العموم، إلا أن الموظفين على وجه الخصوص لاحظوا هذا الفرق مباشرة بعد الجائحة. قد يكون لأساليب العمل الجديدة تأثير طويل الأمد على بعض الموظفين وقد تؤدي إلى تحولات كبيرة في حياتهم المهنية. كما أظهرت نتائج الاستبيان انخفاض أهمية القيادة عن بُعد منذ انتهاء الجائحة.

فيما أشادت الموظفات بالحرية والسلاسة المتزايدة في ترتيبات العمل منذ بداية الجائحة، وقد يُعتبر ذلك تغييرًا دائمًا في تقديرهن للكفاءات القيادية.

توجد اختلافات صغيرة بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالكيفية التي يريدون العمل بها. كشفت نتائج هذه الدراسة استمتاع الجنسين بالانتقال إلى القيادة عن بُعد، والتي تشمل أساليب العمل المختلطة وأساليب العمل عن بُعد وإدارة الأشخاص عن بُعد والطرق الجديدة للتعاون باستخدام الوسائل الرقمية المبتكرة.

في فترة ما بعد الجائحة، صنفت الموظفات الابتكار والتعاون ضمن أهم الكفاءات القيادية الأساسية بالنسبة لهن. واختلف تقييم الموظفات لأهمية الكفاءات القيادية بشكل كبير بعد الجائحة مقارنة بما قبلها بسبب أساليب العمل الجديدة، فالموظفات فوق سن الثلاثين هن الفئة الوحيدة في هذه الدراسة التي أولت القيادة عن بُعد أهمية أكبر في الوقت الراهن مقارنة بذروة الجائحة، في حين تراجع أهمية هذه الكفاءة

يقدر الموظفون، ذكورًا وإناثًا، التعاطف والقيادة المرتكزة على الموظفين.

أما الموظفون، فقد غيّرت الجائحة مواقفهم تجاه القيادة المتسمة بالتعاطف وإيلاء الأولوية للأفراد التي كانوا يُقدِّرونها بشكل أقل في الماضي، ليزداد تقديرهم لها في الوقت الحالي إذ أصبحوا يركِّزون على تعزيز هذه الكفاءات في الآونة الأخيرة.

يتفق كلٌّ من الذكور والإناث على أهمية تعاطف القادة معهم وفهمهم لاحتياجاتهم المهنية والشخصية، ويفضّلون القادة الذين يعطون الأولوية للصحة والرفاهية ويتواصلون بصراحة وتعاطف.

يختلف الذكور والإناث في كيفية نظرهم إلى هذه الكفاءات القيادية وتقديرهم لها، فقد بينت هذه الدراسة البحثية أن الموظفات كن يُقدِّرن هذه الكفاءات القيادية منذ ما قبل الجائحة، وأصبح تقديرهن لها أكبر الآن.

”كان من المهم وجود قادة قادرين على التواصل على مستوى شخصي وعاطفي مع الأشخاص من حولهم في المؤسسة.“

- قائد أول في دائرة حكومية

”جعلتنا الجائحة ندرك كيف نكون أكثر تطورًا في إدارة أعمالنا، ونحقق الكفاءة، ونغيّر التصورات التقليدية حول العمل، ونعزز ثقافة القيادة داخل المؤسسة لتحفيز موظفيها (خاصة الشباب) على مواصلة رحلة الإنجاز وتحقيق رؤية المؤسسة.“

- قائد أول في القطاع الخاص

التوصيات

3

3
التعرف على
مقومات اللياقة
النفسية

2
التواصل مع
الآخرين بتعاطف

1
تعزيز ثقة
الموظفين في
مكان العمل

5
ترسيخ المرونة
لدى القادة
والمؤسسات

4
تسريع وتيرة
التحوّل الرقمي
واعتماد التقنيات

أ. تعزيز ثقة الموظفين في مكان العمل

يدرك الجميع التحوّل المفاجئ نحو العمل من المنزل وطرق العمل المختلطة أثناء الجائحة وبعدها.

قبل تفشي الجائحة، لعب التواجد الفعلي مع أعضاء الفريق في مكان العمل دورًا كبيرًا في إدارة الشركات وقيادتها، إذ كان بمثابة دليل على إنجاز العمل وكفاءته. لكن بسبب القيود التي فرضتها الجائحة على التنقل، توجّب على القادة تغيير الطريقة التي يحققون بها الأهداف عن طريق الموظفين.

لنجاح هذا التحوّل الحاسم في القيادة والإدارة، كان لا بدّ من الوثوق في الموظفين لإنجاز مهامهم وتحقيق مستهدفات المؤسسة بغض النظر عن مكان تواجدهم أو مدى الإشراف عليهم. لتطبيق هذا الأسلوب في إدارة الفريق وقيادته، كان من الضروري التغلب على العديد من العقبات من خلال تحسين طرق التواصل واكتساب مهارات جديدة واقتناء أدوات إضافية.

أثر هذا التغيير في أساليب العمل بشكل متباين على مختلف القطاعات، إذ ازدهر بعضها بينما كافح البعض الآخر في سبيل التكيف. ومع ذلك، فهناك تقدير عام لأسلوب القيادة المختلف المطلوب لدعم وتدريب أعضاء الفريق والطلاب الذين كانوا يعملون ويتعلّمون عن بُعد. لتحقيق ذلك، يجب على القادة تطوير أساليب قيادة وإدارة تعطي الأولوية لتمكين الموظفين والاستجابة لاحتياجاتهم والتركيز على تحقيق أهداف محددة بروح من الالتزام المتبادل.

تشمل العوامل التي تساعد على بناء الثقة في مكان العمل سمات شخصية مثل الاهتمام بالآخرين والصدق، وعوامل خارجية مثل تبادل المعلومات وترسيخ الثقة. سيكون بناء الروابط والثقافات القائمة على الثقة أمرًا بالغ الأهمية لقادة الشركات والموظفين في المستقبل، بغض النظر عن أداء الفريق.

”لقد تعلّمت الكثير من فريقي خلال الجائحة، فقد اكتشفت أفرادًا موهوبين و متميزين ضمنهم، بدأت في تمكينهم وتقوية مواهبهم وتكليفهم بمهام تتناسب مع مهاراتهم. على سبيل المثال، عندما أظهر أحد الموظفين جانبه الإبداعي، بدأت في تمكينه للإبداع والاستفادة من مواهبه في التواصل الداخلي والخارجي مع العملاء. أما الأفراد الذين أبانوا عن مهارات متميزة في إدارة العلاقات، فقد بدأت بتكليفهم بمهام لم أكن أسندتها لهم قبل الجائحة.“

- قائد أول يتمنّع بالخبرة في القطاعين العام والخاص

إجراءات تعزيز الثقة في مكان العمل

الموظفون في بداية مسيرتهم المهنية	المدرّبون ومصممو البرامج القيادية	الرئيس التنفيذي وفريق القيادة
الإجراءات التي يمكن اتخاذها بشكل فردي	أهداف وغايات تعليمية محددة	إجراءات عامة لخطة الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة
<p>التعبير عن احتياجاتك الفردية بوضوح وصدق واستمرار مع مديرك وزملائك بالاتفاق على هيكل يمكن من خلاله إجراء مناقشة عادية مع الإدارة التنفيذية.</p> <p>التحلي بالفضول حول قيمك الشخصية وطبعك الشخصي وتطبيق هذه القيم في حياتك المهنية اليومية لتحقيق أفضل النتائج والحفاظ على الأصالة في كل الأوقات.</p>	<p>بالإضافة إلى الدورات التعليمية العامة حول إدارة الموارد البشرية، يمكن للقادة في المملكة الاستفادة من الأهداف التعليمية التالية:</p> <p>الهدف التعليمي - إتقان مهارات القيادة الرقمية من خلال الأهداف القيادية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none">● تعلّم كيفية بناء الثقة بسرعة وفعالية في أوقات الأزمات العاجلة والمستدامة بفضل التعاون الرقمي وأدوات ومنصات التواصل.● إتقان فن التفويض في غياب الاجتماعات وجهًا لوجه والتواجد الشخصي المباشر.	<p>تعزيز الخصائص ذات الأولوية القصوى للثقة* في ثقافة مؤسستك لتفعيلها بين الأفراد والفريق. يجب مزج هذه الخصائص بشكل هادف ومتسق لكل مؤسسة لتهيئة الظروف اللازمة لترسيخ الثقة. في البداية، يجب قياس الثقافة (مثلًا باستخدام أدوات مركز باريت للقيم) لفهم احتياجات الموظفين والأهداف التنظيمية وضمان التوافق بينها، مما سيحدد مجالات القوة والمواعمة والفرص.</p> <p>ملاحظة: تنص مصفوفة الثقة التي وضعها ستيفن كوفي ("سرعة الثقة") واعتمدها ريتشارد باريت (الذي أنشأ نموذج باريت، وألّف كتاب "المنظمة القائمة على القيم") على أن هناك 12 خاصية رئيسية لبناء بيئة تسود فيها الثقة - الرعاية والشفافية والانفتاح والأمانة والعدل والأصالة والمهارات والمعرفة والخبرة والسمعة والمصداقية والأداء.</p>

ب. التواصل مع الآخرين بتعاطف

كان للجائحة تأثير كبير على ترتيبات عمل الناس وتعليمهم ورعايتهم الصحية وروتيناتهم اليومية، لذا فقد شعر القادة بتعاطف حقيقي مع الموظفين في ظل التحديات التي يواجهونها للتكيف مع بيئة متغيرة باستمرار.

أقرّ القادة الشموليون بقيمة قدراتهم وأسلوبهم في رعاية الموظفين في كافة جوانب حياتهم، مثل ظروفهم الأسرية والاجتماعية، بغض النظر عن أولئك الذين كانوا راضين عن قيمة متفق عليها للموظفين.

القادة الذين يتحلون بالتعاطف هم أكثر من يُقدّرون هذه الكفاءة، وقد أعربوا عن التزامهم بالحفاظ عليها بعد انتهاء الجائحة، فالتعاطف يتجاوز مجرد الكلام ليشمل المغزى وأسلوب التعبير.

تشير الأدلة إلى زيادة مشاركة العملاء والمجتمع وتعاونهم خلال فترة الجائحة بغية تحسين الخدمة وزيادة الكفاءة وتسريع أساليب العمل الرقمية. لذلك، يمكن رؤية التجسيد الحقيقي لمعنى الأصالة والمصادقية في عمليات التواصل داخل نطاق المؤسسة وخارجها على حد سواء.

تشهد بيئة العمل وتيرة تغيير متسارعة نظرًا لتوظيف الشباب في منظومة العمل وتمكين النساء، لذا سيعمل القادة الذين يواصلون تعزيز كفاءة التواصل المتعاطف على دعم هذا النمو المؤكد في التنوع من خلال تعزيز الشمول وتنمية المهارات.

”بصفتنا قادة تنفيذيين، بدأنا العمل على ترسيخ مفاهيم مثل القيادة التحويلية والقيادة العاطفية، وهما أسلوبان مهمان جدًا في الوقت الراهن، إذ أصبح من الضروري فهم مشاعر الموظفين للتعامل معها بصورة مواتية خلال الأوقات الصعبة.“

- قائد أول في القطاع العام

إجراءات التواصل مع الآخرين بتعاطف

الموظفون في بداية مسيرتهم المهنية	المدربون ومصممو البرامج القيادية	الرئيس التنفيذي وفريق القيادة
الإجراءات التي يمكن اتخاذها بشكل فردي	أهداف وغايات تعليمية محددة	إجراءات عامة لخطة الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة
<p>مراعاة مكان الفجوات المتعلقة بمهاراتك القيادية الشخصية إن كنت تطمح لقيادة فريق العمل، مع الحرص على تنمية المهارات والقدرات الشخصية ذات الصلة.</p> <p>تشجيع زملائك على مشاركة حالات محددة من التواصل المتعاطف عالي التأثير، وتهيئة الظروف المواتية لتحسين التعاوني بقيام مجموعة صغيرة من زملائك بتدوين ملاحظات حرفية لمراجعتها معًا من أجل إجراء تحسينات محددة في مهارات التواصل الخاصة بك.</p>	<p>بالإضافة إلى الدورات التعليمية العامة حول التواصل، يمكن للقادة في المملكة الاستفادة من الأهداف التعليمية التالية:</p> <p>الأهداف التعليمية - إتقان فن التواصل بتواضع من خلال الغايات التعليمية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none">● القدرة على التواصل مع إظهار الأصالة والتعاطف والاهتمام، والتركيز بشكل خاص على سبل تقديم مختلف أنواع الاجتماعات وتأييدها واستكمالها.● تصميم استراتيجيات تواصل تلبي احتياجات الجهات المعنية الداخلية، وتساهم في تعزيز رؤية أبرز القادة من خلال عرض ملاحظاتهم التفصيلية أو أصواتهم عبر محتوى صوتي أو مرئي.	<p>استعراض آليات التوظيف للمناصب القيادية وضمان إدراج سمات الأصالة والتعاطف والقيادة الشاملة ضمن معايير الاختيار.</p> <p>الاستعراض الشامل لعمليات تقديم الملاحظات واستبيانات مشاركة الأفراد لضمان شمولها لكفاءة التواصل مع الآخرين بتواضع.</p> <p>تشجيع الموظفين التابعين لك على مشاركة حالات محددة من التواصل المتعاطف عالي التأثير، وتوجيه فريق عملك لتدوين ملاحظات تفصيلية حول تعليقاتك خلال 10 اجتماعات شهريًا لمراجعتها مع أحد مدربيك أو مستشاريك المؤثمين.</p>

ج. التعرف على مقومات اللياقة النفسية

لطالما شكّلت أمور تحفيز الموظفين ومشاركتهم ورضاهم مدعاة للقلق بالنسبة للشركات، خاصة لارتباطها الوثيق والمؤكد بالأداء العام. ومع تزايد الأهمية التي يوليها القادة التنظيميون للصحة البدنية في ظل تفشي جائحة فيروس كورونا على نطاق أوسع، تم تطبيق كافة اللوائح التنظيمية المعنية بالصحة والسلامة، ودعم برامج الصحة والسلامة المهنية، وتوفير عضويات الصالات الرياضية المدعومة، واتخاذ كافة التدابير الوقائية الأخرى داخل المؤسسات.

سلطت الجائحة الضوء على جهود القادة بخصوص الصحة والرفاه النفسي في مكان العمل. لقد أثرت الجائحة بشكل كبير على اللياقة النفسية للموظفين نظرًا لكونهم مطالبين بتحقيق التوازن في ظل المواقف الحيوية المتغيرة والخارجة عن سيطرتهم.

على سبيل المثال، عندما تم تطبيق اللوائح التنظيمية الوطنية المرتبطة بالحجر الصحي، واجه الآباء تحديات كبيرة في الموازنة بين أولويات العمل والتعليم المنزلي لأطفالهم، كما عانى الموظفون من اضطراب روتينات عملهم الاعتيادية مع تغيّر مدى سلامة ووتيرة رؤية الأصدقاء والعائلة والقيود المفروضة على التنقلات والسفر. لقد أثرت هذه الصعوبات النفسية على الجميع بدون استثناء، لذا يجب على القادة إدارة الوضع ومعالجته انطلاقًا من خط أساس نفسي جديد كليًا.

في هذا السياق، أظهرت الدراسات الأكاديمية أن اللياقة النفسية للموظفين تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد والإدارات والمنظمات. ومع ذلك، لم يولي العديد من القادة الاهتمام الكافي لمثل هذه الأمور، حتى أظهرت الظروف القاسية للجائحة مدى أهميتها. ونتيجة لذلك، يتعيّن على القادة الناجحين، سواء في زمن الجائحة أو ما بعدها، إعطاء الأولوية للياقة النفسية كهدف استراتيجي، لكي يتسنى لهم تحقيق مرونة نفسية جماعية داخل مؤسساتهم والحفاظ على استدامة واستمرار العمل رغم المواقف والتحديات الصعبة.

“بعد التحوّل إلى نمط العمل المختلط، تجلّت مهارة قيادية جديدة في وعي القادة بمدى أهمية إدارة البُعد النفسي للموظفين داخل المؤسسة، نظرًا للصدمة الصحية والنفسية القوية الناجمة عن جائحة فيروس كورونا.”

- قائد أول في القطاع العام

إجراءات التعرف على مقومات اللياقة النفسية

الموظفون في بداية مسيرتهم المهنية	المدرّبون ومصممو البرامج القيادية	الرئيس التنفيذي وفريق القيادة
الإجراءات التي يمكن اتخاذها على نحو فردي	أهداف وغايات تعليمية محددة	إجراءات عامة لخطة الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة
<p>إيجاد موجهٍ يعدّ بمثابة نموذجٍ يحتذى للقيادة القائمة على الأفراد لإظهار قوة الاهتمام الكامل بالأفراد.</p> <p>تعزيز فهمك للياقة النفسية من خلال المشاركة في الدورات التعليمية واغتنام فرص التعلم المتاحة في مكان عملك.</p> <p>تخلص من فكرة أن عدم شعورك بالتأثر في الوقت الحالي يعني أنك لا تحتاج لمعالجة أي مشكلات متعلقة باللياقة النفسية.</p>	<p>بالإضافة إلى الدورات التعليمية العامة حول إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحفيز الموظفين وإدارة الأداء، يمكن للقيادة في المملكة الاستفادة من الأهداف التعليمية التالية.</p> <p>الأهداف التعليمية - إتقان الإدارة الشاملة للأفراد من خلال الغايات التعليمية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● فهم الرابط بين الصحة النفسية والأداء على مستوى الأفراد والإدارات والمنظمات. ● استكشاف سبل قياس أبرز المعايير المتعلقة باللياقة النفسية. ● تصميم تدخلات حول مقومات اللياقة النفسية على مستوى الفرق والمجموعات الصغيرة والاجتماعات الثنائية، مع إمكانية التعلم مباشرة من المتخصصين في الرعاية الصحية بشأن سبل التواصل المباشر في هذا الإطار. 	<p>التعرّف بعمق على تأثير السلامة النفسية وأثرها في بيئة العمل من خلال التواصل مع خبير أو موظف محتمل قادر على دعم الجهود المبذولة للتعامل مع المواضيع المطروحة الناجمة عن تداعيات الجائحة وتطوير نهج تنظيمي للسلامة النفسية في بيئة العمل.</p>

د. تسريع وتيرة التحوّل الرقمي واعتماد التقنيات

شهدت رقمنة أماكن العمل تزايدًا مطردًا على مدى عدة سنوات، بينما تزايدت وتيرة التحوّل الرقمي في الحياة المنزلية مدعومة بوسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة القابلة للارتداء والهواتف الذكية.

دفعت الجائحة عجلة التحوّل الرقمي في العديد من القطاعات، مما أدى إلى توسيع نطاقه ليشمل سلسلة القيمة بأكملها لمعظم المؤسسات، بدءًا من العمليات التشغيلية الداخلية، مرورًا بتفاعلات العملاء، ووصولاً إلى سجلات الصحة والرفاه النفسي المتكاملة. بحكم الضرورة التي فرضها الأمر الواقع، ساهمت الجائحة في اعتماد التقنيات بوتيرة لم يكن من الممكن توقعها حتى من قبل أكثر الرؤساء التنفيذيين للتقنيات والمعلومات تفاعلاً.

شرع كبار القادة في توجيه الاهتمام والتركيز أيضًا نحو التقنيات المتقدمة، وإعداد دراسات جدوى للاستثمار في مجالات التحليلات المتقدمة والحوسبة السحابية والبنية التحتية التقنية، في سبيل تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي يتمثل في مساعدة المؤسسات على مواجهة التداعيات الناجمة عن الجائحة.

أما بالنسبة للمؤسسات التي اعتمدت التوجه نحو التحوّل الرقمي قبل الجائحة، فقد قامت بدور محوري خلال هذه الأزمة. وهكذا تسنى للشركات التي تسعى لتطوير منتجات تقنية بأسرع ما يمكن فرصة اكتساب ميزة قوية خلال الجائحة. ومن ناحية أخرى، ازدهرت بعض المؤسسات وأظهرت حالات مفيدة وإيجابية يمكن البناء عليها واستخدامها كنماذج مقارنة للتقييمات الاستثمارية في المستقبل.

أدت الجائحة إلى تسريع وتيرة هذه التحوّلات النهائية وتحفيزها، مما يعزز الحاجة إلى اعتماد التقنيات وقيادة عمليات التحوّل الرقمي. ستقترن مزايا مرونة قابلة للقياس بكل دراسة جدوى للتحوّل الرقمي في المستقبل، وستصبح المؤسسات أكثر قدرة وجاهزية للتعامل بشكل أفضل مع أي اضطرابات ناشئة.

“لقد بدأت عمليات التحوّل الرقمي ونمت بشكل كبير منذ بدء الجائحة ونتيجة لتفشيها. لا شك أن المؤسسات التي لم تعتمد الرقمنة بعد، ستتخلف عن الركب.”

- قائد أول في القطاع العام

إجراءات تسريع وتيرة التحوّل الرقمي واعتماد التقنيات

الموظفون في بداية مسيرتهم المهنية	المدرّبون ومصممو البرامج القيادية	الرئيس التنفيذي وفريق القيادة
الإجراءات التي يمكن اتخاذها على نحو فردي	أهداف وغايات تعليمية محددة	إجراءات عامة لخطة الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة
تعزيز المهارات الرقمية باعتبارها جزءاً أساسياً من خطة التطوير الشخصي الخاصة بك. اطّلع على عمليات التحوّل الرقمي في ظل الجائحة لدى مؤسسة من اختيارك، واكتب مقالة حول ذلك، وتعاون مع فريق صغير من الزملاء لكتابة تعليق حولها وإرساله للنشر.	استعراض المهارات الرقمية والبرامج التقنية القائمة لضمان مواءمتها مع وتيرة التغيير والمطالب في مكان العمل. بينما تغطي وحدات التحوّل الرقمي الحالية عادةً كافة المقوّمات الرئيسية التي يحتاج القادة اكتسابها للتمكن من تسريع وتيرة التحوّلات الرقمية واعتماد التقنيات، إلا أنه يوصى بإدراج هذه الوحدات في كافة برامج تنمية المهارات القيادية. ومن الأمثلة على ذلك: <ul style="list-style-type: none">● القيادة في بيئة رقمية عالية.● قيادة فريق العمل عن بُعد وتحفيزها.	زيادة الطلب على الموردين والرواد الرقميين لديك لإيجاد طرق تعاونية قائمة على المنصات للعمل الرقمي لجمع القادة معًا لمشاركة أفضل الممارسات الجديدة في مجال التحوّل الرقمي واعتماد التقنيات ودعم المؤسسات الأخرى الأقل جاهزية في المجال. توجيه رئيس المحليين لديك أو من يعادله من القادة لتحديد تدابير التحسين والتنفيذ اللازمة للتحوّل الرقمي من فترة الجائحة وتمكين إجراء دراسات جدوى تركز على الاستثمارات الرقمية في المستقبل.

هـ. ترسيخ المرونة لدى القادة والمؤسسات

المرونة التنظيمية هي القدرة على الحفاظ على استمرارية الشركة في مواجهة أزمة غير متوقعة. بعبارة أخرى، تتعلق المرونة بتوقع الاضطرابات والاستعداد للتصدي لها.

تتجاوز المرونة مجرد إدارة المخاطر، لتشمل التنبؤ بوقوع مثل هذه الحالات والاستعداد لها، مما يضمن الاستمرارية التنظيمية والبقاء بغض النظر عن حجم الاضطرابات الحاصلة. في حين أنه لا يوجد نهج محدد لإنشاء مؤسسات أكثر مرونة، تلعب التوصيات الأربعة المذكورة أعلاه دورًا حاسمًا في ضمان الاستمرارية التنظيمية بمرور الوقت ومواجهة الشدائد والاضطرابات.

تعدّ المرونة إحدى أهم الكفاءات القيادية في عالم ما بعد الجائحة، وهذا أمر غير مستغرب، لذا فمن المهم للغاية وضع استراتيجيات للمرونة في المؤسسات على النحو المذكور أعلاه ليتسنى للقادة التعامل بفعالية مع تلك الحالات فور وقوعها.

رغم صعوبة تعليم المرونة الفردية (وهي أيضًا سمة شخصية)، يمكن بذل جهود عملية لضمان قوة خطط استمرارية الأعمال وعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات، مما يسمح للقادة بإدارة التغيير وحالات عدم اليقين.

”أعتقد أن أهم كفاءة في الوضع الحالي هي استمرارية التغيير، إذ إن أولئك الذين يواجهون صعوبات في إحداث التغيير هم أنفسهم الذين يواجهون صعوبات في الحفاظ على استمراريتهم.“

- قائد أول في وزارة الطاقة

إجراءات ترسيخ المرونة لدى القادة والمؤسسات

الموظفون في بداية مسيرتهم المهنية	المدربون ومصممو البرامج القيادية	الرئيس التنفيذي وفريق القيادة
الإجراءات التي يمكن اتخاذها على نحو فردي	أهداف وغايات تعليمية محددة	إجراءات عامة لخطة الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة
<p>اكتساب عادة التعلم من كافة المواقف من خلال طلب الملاحظات واستخدام سجل التطور الشخصي.</p> <p>ضبط تنبيهات جوجل حول موضوع تجده مثيراً للاهتمام ويتعلق باستمرارية الأعمال والجهات الفاعلة في سلسلة التوريد أو سلسلة القيمة التي ترغب في معرفة المزيد عنها. استعراض التنبيهات في نهاية كل شهر مع شريك التعلم والاحتفاظ بسجل منظم للملاحظات والآراء حول أفضل ممارسات استمرارية الأعمال ومرونة سلسلة التوريد.</p>	<p>الأهداف التعليمية - إتقان المهارات اللازمة لبناء مؤسسات مرنة من خلال الغايات التعليمية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● استكشاف المراحل الأربعة للمرونة، بما في ذلك التوقع، وقوة التحمل، والتعافي، والقدرة على التكيف وإعادة الترميم. ● تحليل المخاطر العالمية والمحلية اللازمة لتوقع الاضطرابات المستقبلية. ● وضع خطة فعّالة لمرونة الأعمال تضمن استمرارية الأعمال وتحمي الموظفين والعمليات التشغيلية والبنية التحتية. 	<p>العمل على مستوى منظومة الأعمال، وإنشاء مركز تميز افتراضي لأفضل الممارسات السعودية لاستمرارية الأعمال، وضمان تعديل أي اعتماد لأفضل الممارسات الدولية المتعلقة بالمقومات الفرعية للمرونة وتطبيقها بما يتماشى مع السياق السعودي للأعمال والثقافة السعودية. يمكن إنشاء مركز التميز في بداية الأمر من قبل شبكة صغيرة من كبار قادة الأعمال الذين يتكاتفون معاً لبناء البنية التحتية لبدء هذه المشاركة وتعزيز المعرفة.</p> <p>إعداد دليل موثق لأفضل الممارسات المعمول بها في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في ظل الجائحة من أجل استخلاص الدروس المستفادة والوقوف على الأساليب المستخدمة لدمجها في خطط المرونة والتعافي الموثقة.</p>

الملحق (أ): التحليل المتعمق

أ. مسرد المصطلحات

المصطلح	التعريف
الصحة والرفاه النفسي	اهتمام القادة بالصحة الجسدية والنفسية للموظفين من خلال تطبيق التدابير أو الاحتياطات أو التدخلات التي من شأنها تعزيز صحتهم في فترة ما بعد الجائحة.
سهولة التغيير والسلاسة	مدى قدرة القادة على التكيف بسرعة ودقة مع المحفزات البيئية الخارجية المتغيرة ووضع خطط بديلة لمواجهةها. أبدى القادة مستويات عالية من التكيف السريع اللازمين لمواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد حيث حافظوا على رباطة جأشهم ومستوى نشاطهم في ظل الأزمة الصحية الجديدة.
المهارات الإدارية	مزيح من السمات الإدارية العامة اللازمة للتنظيم والإدارة اليومية للمؤسسات، إلى جانب مجموعة من السمات المرتبطة بالتواصل الإداري والإدارة الفعّالة للموظفين.
التنوّع والشمول	بيئة العمل التي يمكن للقادة تهيئتها لفرق عملهم. تعدّ المساواة ركيزة أساسية لتحقيق هذه الكفاءة.
إيلاء الأولوية للموظفين	القيادة المركزة على الموظفين والتي تتسم بالتواضع والوعي ومراعاة الآخرين.

التعريف

قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي خارج حدود التنفيذ الاستراتيجي والعمليات التشغيلية. تعدّ القدرة على حل المشكلات ووضع الرؤى والتصورات من بين أبرز صفات القائد الذي يتمتّع بتفكير استراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على بناء العلاقات المتبادلة بين الشركات.

يجب أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات والقدرات ليكون قادرًا على الابتكار وتحقيق النمو، ويستلزم ذلك أن يكون مبدعًا ومنفتحًا وملتزمًا بمفاهيم الابتكار والتقنيات. تشمل هذه السمة كذلك التفكير الابتكاري والإبداعي والريادي.

يجب أن يتمتّع القائد بمجموعة من المهارات التي تمكّنه من إصدار أحكام جيدة. تركز هذه المهارة على اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، وقدرة القائد على أن يكون حاسمًا وسريًا وقويًا في اتخاذ قراراته عند الضرورة. تتمثل إحدى أبرز الخصائص المميزة لهذه المهارة في أهمية إصدار الأحكام بناءً على الأدلة.

تعني موهبة القائد ومدى قدرته على القيام بالمهمة الموكلة إليه بكفاءة وخبرة. تشمل هذه المهارة مجموعة من الخصائص التي تركز على فكر القائد وقطنته، بالإضافة إلى خبراته ومعرفته وقدراته.

سبل التعاون الفعال بين فرق العمل على الصعيدين الداخلي والخارجي، من خلال عقد الشراكات على سبيل المثال. يتمحور التعاون حول مفهوم تطوير العلاقات والعمل مع الموظفين. يتعيّن على القائد معرفة كيفية تطوير ثقافة تعاونية قائمة على روح الفريق.

الأهداف والغايات والتوجيهات التي قد يضعها القائد لتوجيه فريقه نحو نفس الاتجاه. تتمثل أهم جوانب هذه المهارة في القدرة على التحلي بالوضوح والتركيز على هذه الأهداف، بالإضافة إلى قدرة القائد على نقل المعرفة.

توفير القائد للفرص المواتية لنمو فريقه وازدهاره. التعليم والتعلّم والتدريب من الخصائص المميزة لهذه المهارة. يتعيّن على القائد الإلمام بمتطلبات نمو الشخص ونمو فريقه من أجل تحقيق هذه الخصائص القيادية بشكل صحيح.

تتعلق هذه المهارة بقيم القائد وشخصيته. يتوقع من القادة أن يكونوا مسؤولين وعادلين ومخلصين ومجتهدين ونزيهين.

المصطلح

التفكير الاستراتيجي

الابتكار

اتخاذ القرارات

التمييز والكفاءة

التعاون

التركيز على هدف معيّن

التطوير الذاتي المستمر

القيادة القائمة على المبادئ

التعريف

الخصائص المتعلقة بكيفية تواصل القائد مع مراعاة الآخرين وتحليه بالصبر. لا تقتصر مهارة التواصل المتعاطف على ما هو متوقع من القائد من حيث آليات التواصل التي نراها في المهارات الإدارية، إذ تشمل كذلك التواصل بشكل فعال ومتعاطف.

مجموعة من الخصائص التي ترتبط عادةً بالسمات التقليدية للقيادة. تركز هذه الكفاءة بالأساس على سمات مثل الصرامة والشدة، كما تشمل مقوّمات متعلقة بالسلطة والأقدمية وتوخي الحيطة والحذر.

يجب أن تتسم شخصية القائد بالحماس والشغف والتفاؤل. تظهر أهمية القائد ذو التفكير الإيجابي للفريق من خلال هذه المجموعة من الخصائص.

تركّز هذه الكفاءة على شخصية القائد وقدرته على المضي قدماً، وتجسّد مجموعة من الخصائص التي تشمل القيادة القوية، فضلاً عن المقوّمات المتعلقة بالسلطة والهيمنة.

تستند الإجراءات الأولية للقيادة في بيئة العمل إلى مجموعة من المعتقدات والمواقف والتوقعات. تعمل عقلية القائد المستدامة على تعزيز إدارة الموارد بطريقة حكيمة وأخلاقية لا تعرّض قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة للخطر.

قدرة القادة على التعاطف مع الزملاء وتجاوز العقبات المشتركة والحد من الخلافات، وذلك من خلال فهم مشاعرهم واستغلالها وإدارتها بطرق جيدة.

ساهمت الجائحة في إحداث تحولات كبيرة في ثقافة العمل، شملت تبني القادة والموظفين نمط العمل عن بُعد وإدارة الأشخاص عن بُعد ورقمنة مسارات العمل كبديل مستدام وطويل الأمد للحضور الشخصي في مكان العمل.

إدارة التطوير الخاضعة للرقابة وجهود التغيير داخل الشركات. في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، يمكن أن يشمل ذلك إجراء تغييرات على ديناميكيات الأعمال وتطويرها.

مجموعة الخصائص التي تصف شخصية القائد وقدرته على الاستمرار في التمتع بالميزات الأساسية التي تعزز قدرته على تجاوز الصعاب والتعامل مع الأزمات.

العامان اللذان سبقا تفشي الجائحة في مارس 2020.

المصطلح

التواصل المتعاطف

التحفظ

التفكير الإيجابي

الجرأة

عقلية الاستدامة

الذكاء العاطفي

القيادة عن بُعد

إدارة التغيير

المرونة

فترة ما قبل الجائحة

التعريف

الأشهر الأولى بعد تفشي الجائحة، عندما لجأت الحكومات إلى فرض القيود على الحياة العامة.

الفترة الحالية مع عودة البعض إلى الحياة الطبيعية وتوافر اللقاحات بصورة كبيرة.

المصطلح

فترة تفشي الجائحة

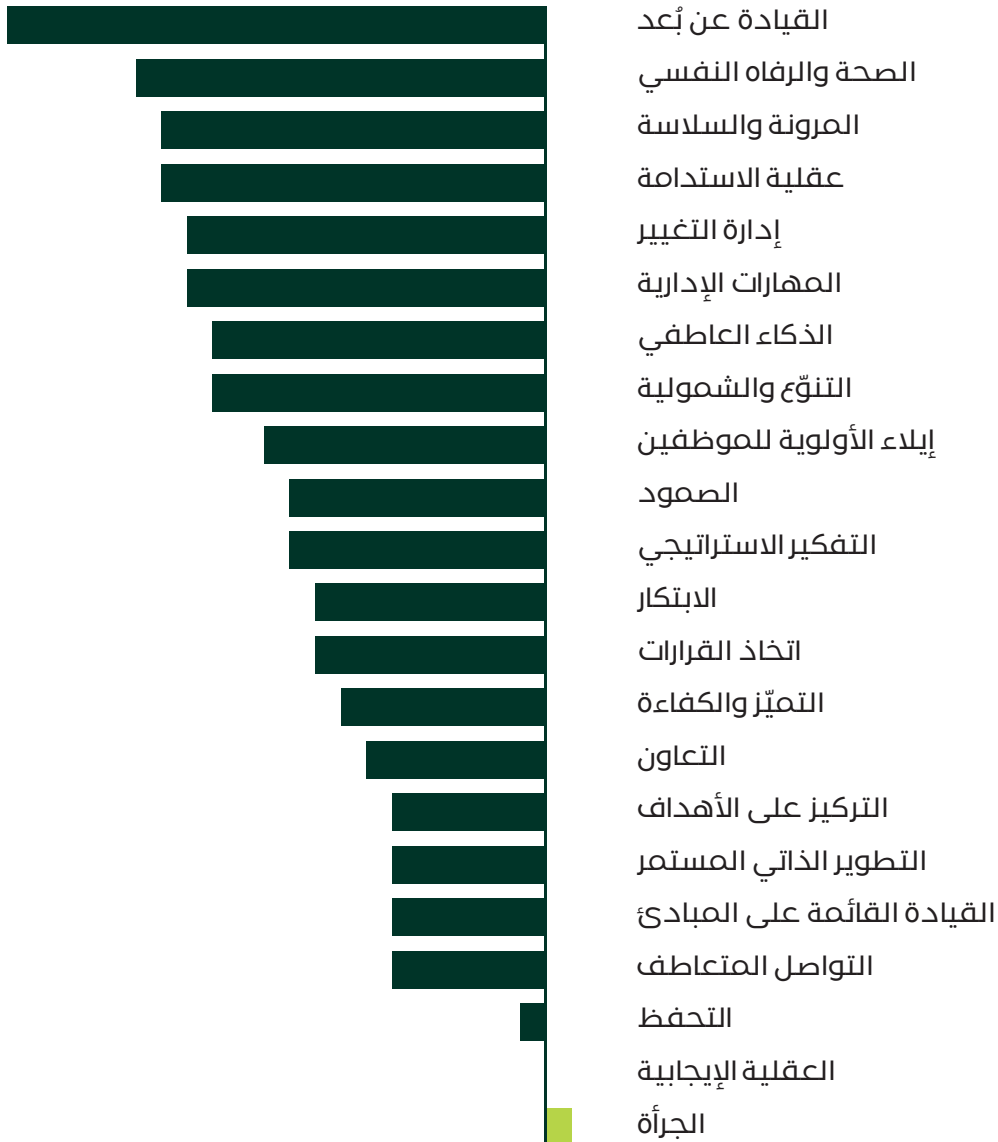
فترة ما بعد الجائحة

ب. تحليل متعمق يشمل 22 كفاءة

نستكشف في هذا الفصل 22 كفاءةً جرى تحديدها خلال البحث، مما يوفر بدوره نظرة متعمقة على دلالات تلك الكفاءات، إضافةً إلى أبرز الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيانات والمقابلات. علماً بأنه يتم ترتيب الكفاءات الـ 22، بدءاً من الكفاءات التي أظهرت أكبر التغيرات من حيث الأهمية في مرحلة ما قبل الجائحة إلى ما بعدها، وصولاً إلى الكفاءات الأقل تأثيراً.

أظهرت كفاءة "القيادة عن بُعد" أكبر تغيير في الأهمية منذ بداية الجائحة

تغيّر مدى أهمية الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعدها. إذ إن الشريط الإيجابي يشير إلى تزايد أهمية الكفاءة. هذه البيانات مستخلصة من استبيان شمل 1068 شخصًا



القيادة عن بُعد

التغير في الأهمية: أكبر زيادة من حيث الأهمية | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة 18

السمات الرئيسية:

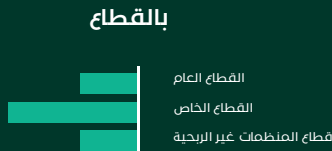
القدرة على شرح الأعمال | العمل عن بُعد | إدارة الموظفين عن بُعد | تفويض المسؤوليات والصلاحيات

ترتبط القيادة عن بُعد بعمليات التحوّل الملحوظة في ثقافة العمل التي فرضتها تداعيات الجائحة، حيث يتبنى كل من القادة والموظفين التوجه نحو الاعتماد على نمط العمل عن بُعد وإدارة الموظفين والموظفات عن بُعد، إلى جانب رقمنة مسارات العمل كبديل طويل الأمد ومستدام للعمل الشخصي.

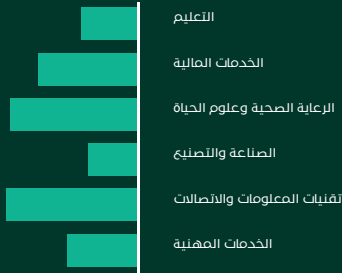
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة القيادة عن بُعد أكبر زيادة في الأهمية من بين جميع الكفاءات الناشئة في هذا البحث، ذلك وفق المشاركين في الاستبيان.

مع ذلك، سجلت هذه الكفاءة أيضاً أكبر انخفاض في الأهمية، عند مقارنة أهمية الكفاءات القيادية في فترة ذروة الجائحة مقابل فترة ما بعد الجائحة. قد يعني ذلك أن القيادة عن بُعد يُمكن أن تصبح أقل أهمية على المدى الطويل بالنسبة لبعض التركيبات السكانية في المملكة العربية السعودية.

توزيع القطاعات



بالصناعة



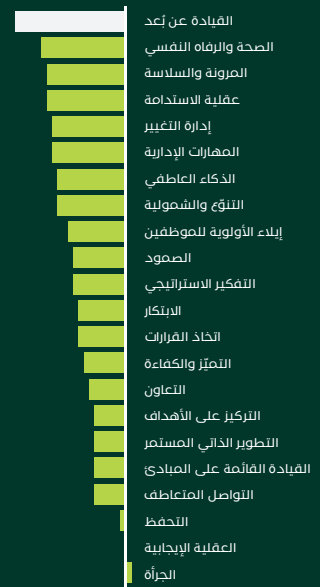
التوزيع الديموغرافي



بالنوع



التغير في الأهمية بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

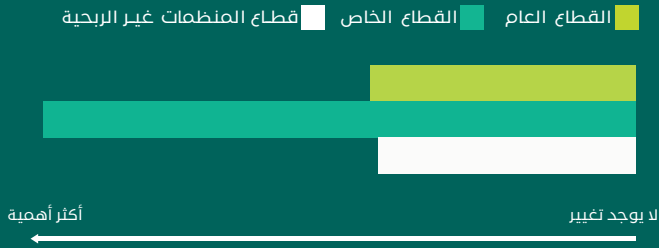


"أولاً، جرى تبديد الغموض ورفع اللبس عن الاعتقاد القديم السائد بين الجميع بأن الموظفين لا يمكنهم مباشرة أعمالهم إلا من خلف المكاتب داخل نطاق بيئة العمل، إذ أثبتت الظروف بما لا يدع أي مجال للشك بأن ذلك الإدعاء غير صحيح، فضلاً عن إمكانية مباشرة العمل من أي مكان في العالم إذا ما أردنا ذلك".

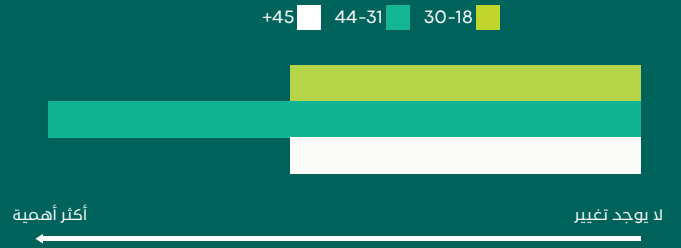
- قائد في القطاع المالي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغيير في درجة الأهمية في فترة ما قبل الجائحة وأثناء انتشار الجائحة لكفاءة القيادة عن بُعد، حسب القطاع



التغيير في درجة الأهمية في فترة ما قبل الجائحة وحتى ما بعد الجائحة لكفاءة القيادة عن بُعد، حسب الفئة العمرية



عن بُعد قفزة غير مسبوقة بالفعل من حيث الأهمية منذ مستويات ما قبل الجائحة بين شرائح المشاركين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-44 عامًا، والأهم من ذلك أنها لم تنخفض كثيرًا من حيث أهميتها منذ ذروة الجائحة.

يولي القطاع الخاص اهتمامًا كبيرًا بكفاءة القيادة عن بُعد، وزاد اهتمامه بهذه الكفاءة بشكل خاص في ذروة الجائحة

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، نجد أن المشاركين في الاستبيان من القطاع الخاص قد قيّموا كفاءة القيادة عن بُعد بحوالي ضعف ما قيمها المشاركون من القطاع العام وقطاع المنظمات غير الربحية. علاوةً على ذلك، شهدت كفاءة القيادة عن بُعد أكبر قفزة من حيث الأهمية بين جميع الكفاءات القيادية بالنسبة للمشاركين من القطاع الخاص، وذلك عند مقارنة الكفاءات في فترتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة".

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تعتبر "القيادة عن بُعد" الكفاءة القيادية التي تشهد أكبر تحول من حيث الأهمية في الدراسة البحثية

وقد شهدت هذه الكفاءة القيادية ارتفاعًا من حيث الأهمية بالإجماع.

يُقدّر الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-44 عامًا القيادة عن بُعد باعتبارها الكفاءة الأعلى قيمة من بين جميع الكفاءات

شهدت القيادة عن بُعد قفزة كبيرة في الأهمية بالنسبة لجميع الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان، إلا أنها شهدت أكبر تحول في الشريحة العمرية من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-44 عامًا. وقد يكون هناك أفرادًا ضمن هذه الشريحة تحديدًا ممن لديهم أطفال صغار، حيث تمثل القيادة عن بُعد وسيلة مهمة لتحقيق أفضل توازن ممكن بين كل من الحياة العملية والشخصية على حد سواء. وقد شهدت القيادة

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

بالنسبة للمؤسسات التي اعتمدت التوجه بالفعل نحو مسيرة التحول الرقمي، سرعت الجائحة من وتيرة المزايا المتوقعة من الأدوات الرقمية التي تمكّن طرق العمل عن بُعد وطرق العمل المختلطة.

وقد ساهم ذلك في تحفيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين والموظفات الذين يمكنهم التعبير عن مواهبهم بطرق مختلفة باستخدام أدوات التعاون الرقمي الجديدة.

الصحة والرفاه النفسي

التغير في الأهمية: ثاني أكبر زيادة من حيث الأهمية | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الأولى

السمات الرئيسية:

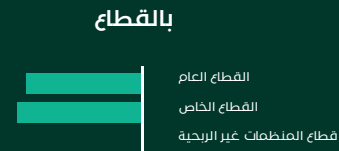
الأمن	اتخاذ الاحتياطات اللازمة	المُتابَعة	الحزم والصرامة لضمان السلامة
-------	--------------------------	------------	------------------------------

ترتبط كفاءة **الصحة والرفاه النفسي** بالرعاية البدنية والنفسية للموظفين والموظفات من قبل القادة، وذلك من خلال توفير التدابير أو الاحتياطات أو التدخلات الرامية بالدرجة الأولى إلى دعم الصحة الجيدة للموظفين والموظفات في إطار حياة ما بعد الجائحة.

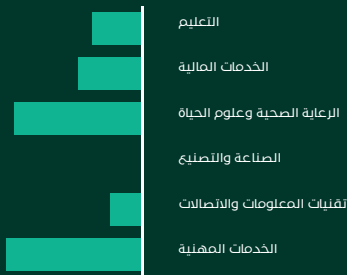
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، نجد أن كفاءة الصحة والرفاه النفسي أظهرت ثاني أكبر تحول من حيث الأهمية بعد كفاءة القيادة عن بُعد.

وهنا، لا بد من الإشارة إلى أن كفاءة الصحة والرفاه النفسي أصبحت الآن أكثر أهمية مما كانت عليه من ذي قبل في فترة ذروة الجائحة. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال مقارنة البيانات في مرحلتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة". ونشهد تركيزاً مستمراً بين المشاركين في الاستبيان ككل على كفاءة الصحة والرفاه النفسي باعتبارها كفاءةً قياديةً.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

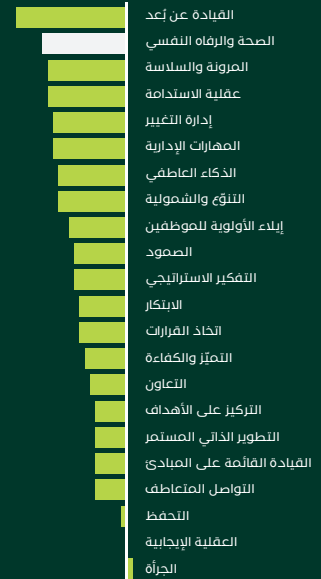


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

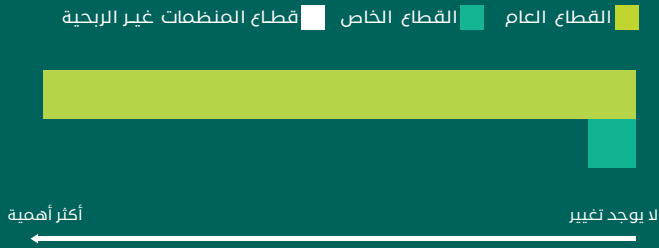


"تمثلت المهارة الناشئة بعد عملية التحول نحو تبني طرق العمل المختلطة في وعي القائد بمدى أهمية إدارة البعد النفسي للموظفين والموظفات داخل نطاق المؤسسة، إذ إن الصدمات الصحية والنفسية التي سببتها جائحة فيروس كورونا كانت لها تأثيرات وانعكاسات وخيمة بالفعل".

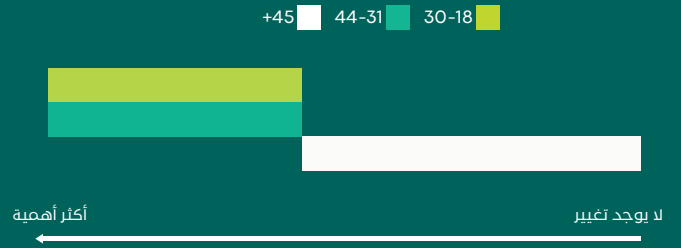
- قائد في قطاع المرافق العامة

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الصحة والرفاه النفسي، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الصحة والرفاه النفسي، حسب الفئة العمرية



”انتشار الجائحة“ و”ما بعد الجائحة“.

يمكن ملاحظة تفرعين، القطاع العام مقابل القطاع الخاص والمؤسسات الكبيرة مقابل المؤسسات الصغيرة

شهدت كفاءة الصحة والرفاه النفسي أكبر قفزة من حيث الأهمية بين جميع الكفاءات القيادية بالنسبة للمشاركين من القطاع العام، وذلك عند مقارنة الكفاءات في مرحلتين ”ما قبل الجائحة“ و”انتشار الجائحة“. في المقابل، أظهر المشاركون من القطاع الخاص أكبر تحول نحو كفاءة القيادة عن بُعد في نفس الإطار الزمني. ونلاحظ أن الوتيرة نفسها تظهر في المؤسسات الأكبر مقارنةً بالمؤسسات الأصغر حجمًا. أما بالنسبة للمؤسسات التي تضم أكثر من 250 موظفًا وموظفة، فقد شهدت كفاءة الصحة والرفاه النفسي مرة أخرى أعلى قفزة في أهميتها. ولم تمنح الشركات الناشئة قيمة عالية لكفاءة الصحة والرفاه النفسي

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

قيّم المشاركون الذين تزيد أعمارهم عن 45 عامًا كفاءة الصحة والرفاه النفسي بدرجة عالية خلال ذروة انتشار الجائحة، إلا أن تقييمهم كان أقل تقديرًا في مرحلة ما بعد الجائحة

تُظهر كفاءة الصحة والرفاه النفسي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الفئات العمرية، إلا أن مسار هذه الكفاءة القيادية يتباين فيما بينهم. ولقد قيّم المشاركون في الاستبيان الذين تزيد أعمارهم عن 45 عامًا كفاءة الصحة والرفاه النفسي بدرجة عالية على وجه الخصوص في فترة ذروة الجائحة، وهناك تحول نسبي لديهم بعيدًا عن هذه الكفاءة القيادية في مرحلة ما بعد الجائحة.

قيّمت الموظفات كفاءة الصحة والرفاه النفسي لدى القادة بدرجات عالية

بالنسبة للموظفات، فقد صنفن هذه الكفاءة باعتبارها الكفاءة الأكثر أهمية في مرحلتين

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

أدت الجائحة إلى تحفيز الإدراك والوعي بمدى تأثير مقوّمات اللياقة النفسية. ويعبر القادة عن تعاطفهم واهتمامهم بالتحديات النفسية التي فرضتها الجائحة على الحياة العملية والشخصية.

وكان لحاجة القادة إلى الاطلاع على أحدث المعلومات الواردة من قادة القطاع الصحي تأثير على القادة فيما يتعلق بالتفكير في أفضل السبل المواتية للتعاون مع الجهات المعنية بالصحة والرفاه النفسي.

وهناك نماذج على القادة الذين يشهدون على التأثير العميق لهذه التغييرات وانعكاساتها على قيادتهم.

المرونة والسلاسة

التغير في الأهمية: ثالث أكبر زيادة من حيث الأهمية | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في مرحلة ما بعد الجائحة: المرتبة الثامنة

السمات الرئيسية:

المرونة	الاستباقية	التنبه	النشاط والحيوية	السلاسة	السرعة
---------	------------	--------	-----------------	---------	--------

ترتبط كفاءة المرونة والسلاسة بمدى قدرة القادة على التكيف مع المحفزات البيئية الخارجية المتغيرة، وإعداد خطط بديلة على نحو يتسم بالسرعة والدقة. وقد أظهر القادة المرونة والسلاسة اللازمة في القدرة على التأقلم وديناميكيتهم في مواجهة أزمة صحية جديدة، وذلك في أعقاب تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة المرونة والسلاسة ثالث أكبر تحول من حيث الأهمية، وذلك من بين 1,068 مشاركًا في الاستبيان.

كما حافظت هذه الكفاءة على أهميتها في أذهان المشاركين في الاستبيان، وذلك عند مقارنة الفترة الحالية لما بعد الجائحة بذروة انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19). حيث لم تُظهر هذه الكفاءة أي انخفاض من حيث الأهمية خلال هذه الفترة.

توزيع القطاعات



التوزيع الديموغرافي



بالصناعة

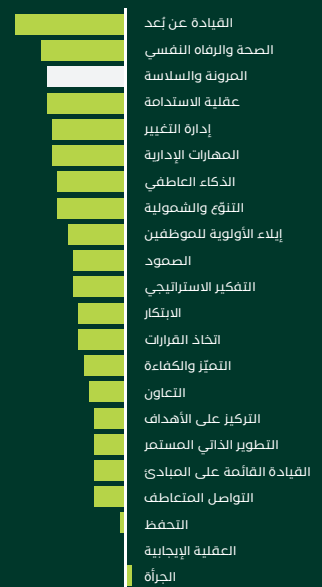


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

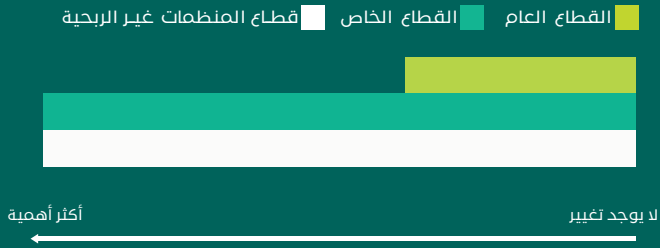


"لطالما تمتعت دائمًا كقائد بدرجة عالية من المرونة والسلاسة في مواجهة الأزمات، إلا أن الجائحة أظهرت بشكل خاص أنه مهما كانت الخطة الموضوعة، يتعين أن يتسم كل من القائد والمؤسسة بالعمل على نحو يتسم بالسلاسة والسرعة والابتكار."

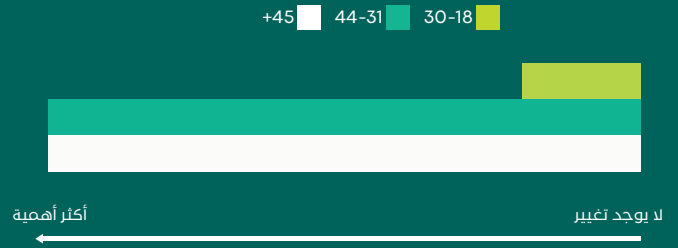
- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وأثناء انتشار الجائحة لكفاءة المرونة والسلاسة، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وفترة ما بعد الجائحة لكفاءة المرونة والسلاسة، حسب الفئة العمرية



الربحية داعمين رئيسيين لكفاءة المرونة والسلاسة باعتبارها كفاءةً قياديةً في مرحلة ما بعد الجائحة

بشكل عام، يمكننا أن نلاحظ أن القطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الربحية يوليان أهمية أكبر لكفاءة المرونة والسلاسة في إطار مرحلة ما بعد الجائحة، وذلك قياسًا إلى مرحلة ما قبل الجائحة (يمكن رؤية هذا الرسم في المخطط البياني الوارد في الصفحة السابقة).

نجد عند النظر بمزيد من التمعن في مرحلتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة" أن كفاءة المرونة والسلاسة أصبحت أكثر أهمية بالنسبة للقطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الربحية قياسًا إلى القطاع العام بمقدار يزيد على الضعف.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تمنح فئة الشباب كفاءة المرونة والسلاسة قيمة إضافية هامشية فقط في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

زادت أهمية كفاءة المرونة والسلاسة بالنسبة لجميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمشاركين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-44 عامًا والذين تجاوزوا الـ 45 عامًا، كانت هناك زيادة أكبر في الأهمية من حيث المرونة والسلاسة مقارنة مع المشاركين في الاستبيان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 عامًا. هذا، ويُصنف المشاركين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-44 عامًا والذين تجاوزوا الـ 45 عامًا، المرونة والسلاسة على أنها أكثر أهمية بأربعة أضعاف من نظرائهم الشباب الأصغر سنًا.

يعد القطاع الخاص وقطاع المنظمات غير

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يشير القادة إلى حاجتهم للتخلي بكفاءة التكيف والانفتاح على الأفكار الجديدة عند التفكير في الكفاءات المتعلقة بالمرونة والسلاسة.

كما يشير القادة كذلك إلى مسؤوليتهم في أن يكونوا نماذج قدوة لكفاءة المرونة والسلاسة لتمكين فرقهم من الاحتذاء بهم، وتشجيع الموظفين والموظفات وسلاسل التوريد على المبادرة والتفكير الاستباقي في التحديات الماثلة التي يجب التغلب عليها.

أما بالنسبة للبعض، فكانت هذه الكفاءة متأثرة بالجائحة، حيث أشاروا إليها بروح تعني أن القادة يرغبون في الحفاظ على أهمية كفاءة المرونة والسلاسة لديهم في قيادتهم.

عقلية الاستدامة

التغير في الأهمية: رابع أكبر زيادة من حيث الأهمية | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة 13

السمات الرئيسية:

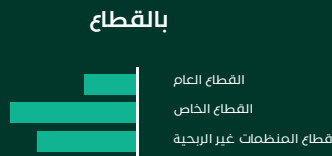
الاستدامة	التمنية المستدامة	التفكير التطعي نحو المستقبل
-----------	-------------------	-----------------------------

ترتبط **عقلية الاستدامة** بمجموعة المعتقدات والمواقف والتوقعات التي يستخدمها القادة لاتخاذ إجراءات افتراضية في نطاق بيئة العمل. فهي تحرض على ضرورة استغلال الموارد بحذر، ومراعاة العدالة الاجتماعية حتى لا تؤثر على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة.

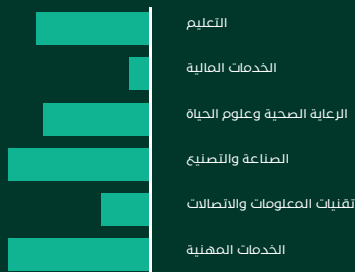
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت عقلية الاستدامة رابع أكبر تحول في الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

ولكن بشكل أكثر أهمية، تُظهر هذه الكفاءة أعلى تحول في أهمية جميع الكفاءات القيادية الـ 22 الواردة في هذه الدراسة، وذلك عند مقارنة الكفاءات في مرحلتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة". ويعني هذا أن المشاركين في الدراسة يقدرون عقلية الاستدامة بشكل أكبر في الفترة الحالية بعد الجائحة، أكثر مما كانوا عليه في ذروة انتشار الجائحة.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

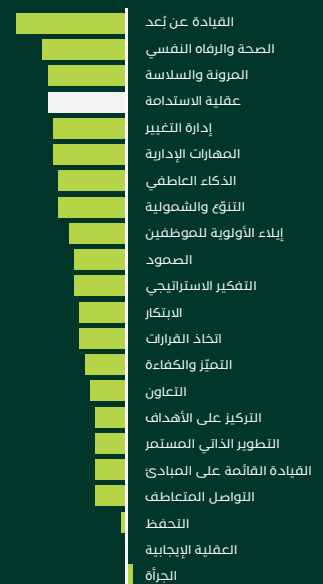


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

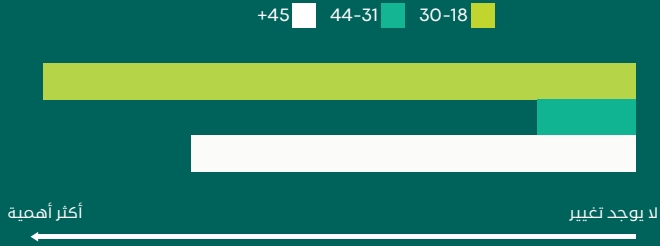


"أعدنا بلورة خارطة الطاقة خلال هذه المرحلة على الصعيدين المحلي والدولي، لا سيما بعد انقضاء جائحة فيروس كورونا، وأولينا اهتماماً أكبر بالطاقة الخضراء، حيث أصبحت تحظى بشعبية كبيرة في الآونة الأخيرة. وفي إطار هذه الجهود، جرى تدشين مبادرة السعودية الخضراء التي تعد واحدة من أبرز المبادرات التي تم تأسيسها".

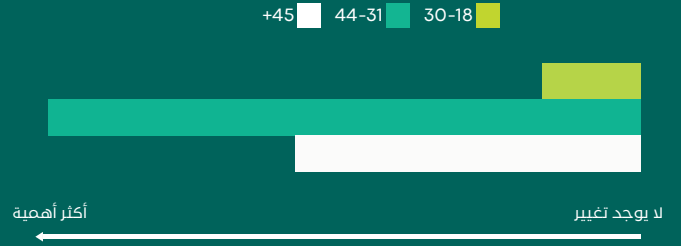
- قائد في الحكومة المركزية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة عقلية الاستدامة، حسب الفئة العمرية



التغير في درجة الأهمية في فترة ما قبل الجائحة وأثناء انتشار الجائحة لكفاءة عقلية الاستدامة، حسب الفئة العمرية



... إلا أن الشباب السعودي لم يقدر هذه الكفاءة باعتبارها ذات أهمية أعلى بكثير في ذروة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

بالرغم من النتيجة الأولية التي تفيد بأن الشباب السعودي يقدر هذه الكفاءة في مرحلة ما بعد الجائحة، فإننا نجد صورة متباينة خلال فترة انتشار الجائحة. وبالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 عامًا، لم تحقق عقلية الاستدامة أي زيادة تقريبًا في الأهمية بين مرحلتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة". بل كانت كفاءة القيادة عن بُعد إلى جانب الكفاءات التي يقودها التعاطف خلال هذه الفترة مثل، إيلاء الأولوية للموظفين والقيادة القائمة على المبادئ، هي الكفاءات التي اكتسبت أكبر قدر من الأهمية.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

يواصل الشباب السعودي تقييم هذه الكفاءة بشكل كبير في فترة ما بعد الجائحة...

بالنسبة للمشاركين في الاستبيان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 عامًا، كانت كفاءة عقلية الاستدامة من بين الكفاءات التي شهدت تحولاً من حيث الأهمية بين مرحلتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة".

تعد كفاءة "العقلية الإيجابية" هي الكفاءة القيادية الوحيدة التي تحولت أكثر من عقلية الاستدامة لدى هذه الفئة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يُشير القادة إلى أهمية اتخاذ قرارات منطقية تتضمن معلومات غير مكتملة ومتغيرة، مع التركيز إلى أقصى حد على الأثر الشامل والمخرجات.

وعلاوة على ذلك، فإن القادة الذين يستفيدون من استجابة مؤسستهم للجائحة، يفكرون قدمًا نحو المستقبل.

أما بالنسبة للتحسينات التي سرعتها الجائحة، والتي ترتبط بشكل واضح بجهود التحول الرقمي، يقدم القادة وجهات نظرهم حول أهمية إحداث التغييرات.

إدارة التغيير

التغير في الأهمية: **خامس أكبر زيادة من حيث الأهمية** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة 19**

السمات الرئيسية:

عقلية التغيير

إدارة التغيير

ترتبط **إدارة التغيير** بالإدارة الخاضعة للرقابة لجهود التطوير والتغيير داخل الشركات. وفي ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، يمكن أن يشمل ذلك إجراء تغييرات على ديناميكيات الأعمال والتطورات الجديدة التي تنتج بشكل فريد عن الجائحة. ومع ذلك، لا تتضمن إدارة التغيير جوانب مثل إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال، والتي يتم تضمينها في الكفاءة القيادية المنفصلة للصفود ضمن هذه الدراسة.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة إدارة التغيير خامس أكبر تحول في الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

زادت أهمية إدارة التغيير بشكل كبير بين المشاركين في الاستبيان بين مرحلتي "ما قبل الجائحة" إلى "انتشار الجائحة". ومع ذلك، أصبحت هذه الكفاءة أكثر أهمية على نحو هامشي مع الدخول في مرحلة ما بعد الجائحة.

توزيع القطاعات

بالقطاع



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

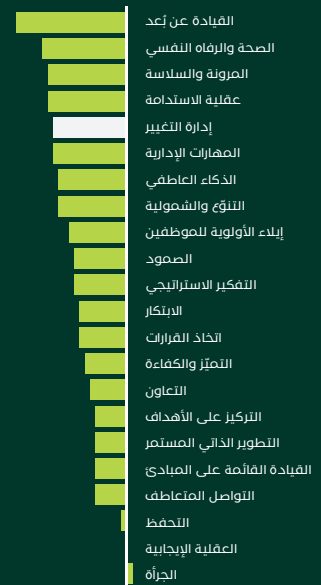


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

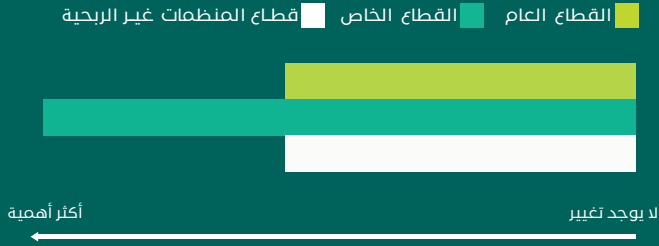


"بدأت بالتركيز أثناء انتشار الجائحة على كيفية القيادة خلال فترة التحول الرقمي الكبرى وكيفية موازنة رغبات وتطلعات الجيل الجديد من العمال والموظفين والموظفات".

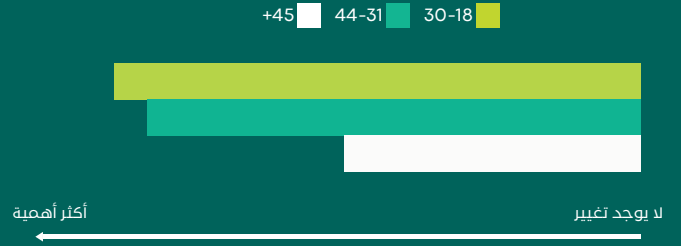
- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وفترة ما بعد الجائحة لكفاءة إدارة التغيير، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وفترة ما بعد الجائحة لكفاءة إدارة التغيير، حسب الفئة العمرية



هناك اهتمام طفيف فقط بإدارة التغيير في قطاع المنظمات غير الربحية، مقارنةً بالقطاعين العام والخاص

هناك تباين كبير بشكل خاص بين قطاع المنظمات غير الربحية والقطاعات الأخرى حول مدى أهمية إدارة التغيير في مرحلة ما بعد الجائحة. بالنسبة لموظفي القطاعين العام والخاص، جاءت إدارة التغيير في المرتبتين الخامسة والثالثة على التوالي من حيث أكبر تغير في الأهمية (من أصل 22 كفاءة) - إذ سجلت درجات مرتفعة في كل من هذين القطاعين. أما بالنسبة للمشاركين من قطاع المنظمات غير الربحية، فقد جاءت إدارة التغيير في المرتبة السابعة عشرة، مما يُظهر تحسُّناً طفيفاً في أهمية الكفاءة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

عادةً ما يكون كبار الموظفين والموظفات أقل اهتمامًا بإدارة التغيير من أقرانهم الأصغر سنًا

بالنسبة للمشاركين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 عامًا وبين 31-44 عامًا، جاءت إدارة التغيير في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي بين الكفاءات التي شهدت أكبر تحول في الأهمية من بين جميع الكفاءات القيادية. أما بالنسبة للمشاركين الذين يبلغون 45 عامًا فأكثر، فقد جاءت إدارة التغيير في المرتبة 15 من بين تلك الكفاءات. ويشير هذا إلى أن عمر المشاركين كان هو الدافع الأقوى في تحديد مدى أهمية إدارة التغيير كإحدى الكفاءات القيادية في فترة ما بعد الجائحة. وفي المتوسط، يولي المشاركون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18-30 عامًا أهمية لهذه الكفاءة ضعف ما يوليه إياها أولئك البالغون 45 عامًا فأكثر.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

أدت الجائحة إلى تسريع برامج التغيير القائمة لبعض القادة، خصوصًا فيما يتعلق بنطاق التحول الرقمي. ويرى هؤلاء القادة أيضًا إمكانية النظر إلى الجائحة والتعامل معها باعتبارها فرصة سانحة للتغيير والتحسين.

بالنسبة للمؤسسات ذات برامج التحول الرقمي الأقل نضجًا، حفزت الجائحة أنشطة التغيير الجديدة بدافع الضرورة، على سبيل المثال، نتيجة العمل عن بُعد وطرق العمل المختلفة.

كذلك، هناك يقين بأن رؤية 2030 هي أصل مبادرات التغيير في المملكة.

المهارات الإدارية

التغير في الأهمية: سادس أكبر زيادة في المرتبة | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الثالثة

السمات الرئيسية:

اقتصادية	منظمة	إدارة الوقت	تقديم الحوافز
----------	-------	-------------	---------------

ترتبط **المهارات الإدارية** بمزيج من السمات الإدارية العامة اللازمة للتنظيم والإدارة اليومية للمؤسسات، إلى جانب مجموعة من السمات المرتبطة بالتواصل الإداري والإدارة الفعّالة للموظفين.

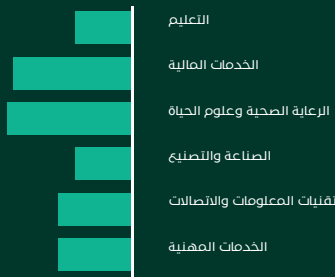
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت المهارات الإدارية سادس أكبر تحول في الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

تُظهر بيانات الاستبيان أن المهارات الإدارية كانت مهمة بشكل خاص بوصفها كفاءة قيادية في ذروة الجائحة، لكن أهميتها تراجعت بشكل طفيف منذ ذلك الحين، وذلك مع انتقالنا إلى مرحلة ما بعد الجائحة. ومع ذلك، شهدت المهارات الإدارية ارتفاعاً كبيراً في مستوى أهميتها عن مرحلة ما قبل الجائحة لتصل إلى مستواها الحالي في مرحلة ما بعد الجائحة.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

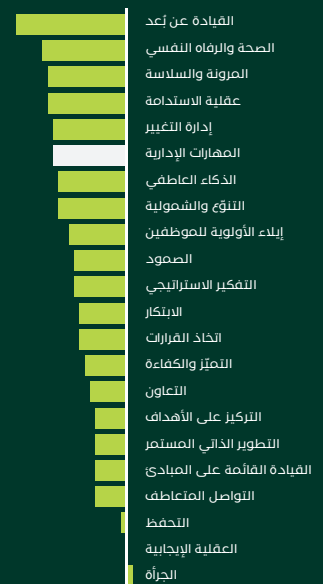


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية



"بدأً من التحدث مع عملائنا مرتين أو ثلاث مرات في الأسبوع، بدأنا الحديث والتواصل معهم أكثر من ثلاث مرات في اليوم لمعرفة المزيد عن التحديات التي يواجهونها واستكشاف أفضل الممارسات الممكنة معاً."

- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

ترتيب أهمية المهارات الإدارية، حسب الجنس

بعد الجائحة	أثناء الجائحة	قبل الجائحة	
6	2	14	ذكر
2	4	2	أنثى

ترتيب أهمية المهارات الإدارية، حسب الفئة العمرية

بعد الجائحة	أثناء الجائحة	قبل الجائحة	
2	6	1	30-18
9	2	14	44-31
1	2	11	+45

يتم تقييم هذه الكفاءة باعتبارها مهمة إلى حدٍ ما إلا من قبل الموظفين والموظفات بعمر 31-44 عامًا.

أصبح الموظفون الآن يولون أهمية للمهارات الإدارية، لكنها لطالما كانت مهمة للموظفات.

كان الموظفون المشاركون في الاستبيان يرون أن المهارات الإدارية ذات أهمية متوسطة فقط بوصفها كفاءة قيادية في مرحلة ما قبل الجائحة. لكن أهميتها زادت بدرجة كبيرة بالنسبة إليهم في ذروة الجائحة، وتحتل تلك المهارات الآن المرتبة 6 من أصل 22 كفاءة. أما بالنسبة للموظفات، فكانت المهارات الإدارية هي ثاني أهم كفاءة قيادية في مرحلة ما قبل الجائحة، وظلت في نفس المرتبة بعد الجائحة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تُعد المهارات الإدارية من الكفاءات القيادية المهمة والقيمة لكل من صغار وكبار الموظفين والموظفات

بالنسبة للموظفين والموظفات بعمر 45 عامًا فأكثر، شهدت المهارات الإدارية أعلى مستويات من التغيير في مرحلتي ما قبل الجائحة وما بعدها، وذلك من بين جميع الكفاءات القيادية. فقد ارتفعت أهميتها من المرتبة 11 من بين أهم الكفاءات (من أصل 22 كفاءة) إلى المرتبة الأولى.

وبالنسبة للموظفين والموظفات الأصغر سنًا ممن تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عامًا، ظهر اختلاف في النظر إلى أهمية تلك المهارات، إذ ارتفع مستوى تقدير أهميتها مرة أخرى. ففي مرحلة ما قبل الجائحة، كان ينظر إلى كفاءة المهارات الإدارية باعتبارها أهم كفاءة قيادية، لكنها أصبحت ثاني أهم كفاءة بعد الجائحة. ولم

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

كانت هناك إشارات مهمة إلى الأساسيات الإدارية خلال المقابلات التي أجريت. فعلى سبيل المثال، عندما يشير القادة إلى التغييرات في الطريقة التي يعممون بها الرسائل المؤسسية الرئيسية على فرقهم، فإنهم يركزون على المسؤولية الإدارية الأساسية للتواصل مع فرقهم، لكنهم يضيفون إلى ذلك التفاصيل المتعلقة بطرق العمل الجديدة.

وبالتالي، فهناك إدراك لمدى الحاجة إلى مجموعة من المهارات الإدارية الأساسية لتحقيق أقصى استفادة من إمكانيات الابتكار والتحول الناتجة عن الجائحة.

الذكاء العاطفي

التغير في الأهمية: **سابع أكبر زيادة في المرتبة** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة العشرون**

السمات الرئيسية:

الحساسية	الودّ	الإصغاء	التعاطف	تقبل الأخطاء
----------	-------	---------	---------	--------------

يرتبط **الذكاء العاطفي** بقدرة القادة على فهم عواطفهم واستخدامها وإدارتها بطرق إيجابية للتعاطف مع الموظفين والموظفات والتغلب على التحديات المشتركة وتفادي الخلاف.

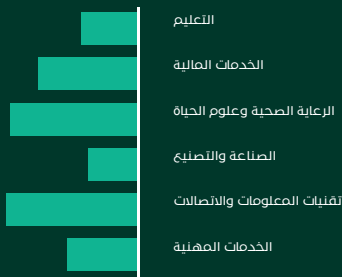
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل الذكاء العاطفي **سابع أكبر تحول في الأهمية**، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

نلاحظ من بيانات الاستبيان أن أهمية الذكاء العاطفي قد ارتفعت في ذروة الجائحة. ومن بين جميع الكفاءات، شهدت هذه الكفاءة ثاني أكبر زيادة في مستوى الأهمية بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة". وعلى العكس من ذلك، انخفضت أهمية الكفاءة بشكل طفيف في فترة ما بعد الجائحة.

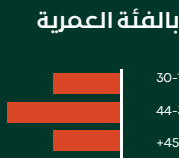
توزيع القطاعات



بالصناعة



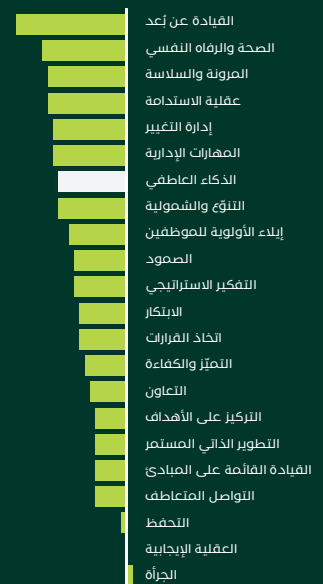
التوزيع الديموغرافي



بالنوع



التغير في الأهمية
بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة": تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

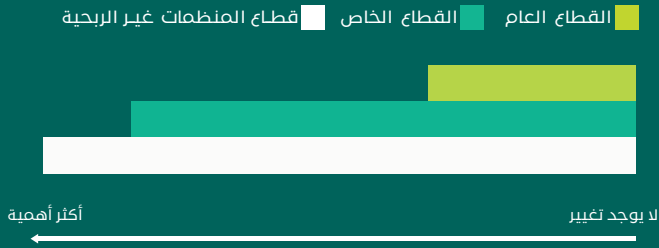


"إذا أردت تلخيص هذه المرحلة في مهارة قيادية رئيسية واحدة، فسأقول هي الذكاء العاطفي والاجتماعي والقدرة على التأثير في حياة الآخرين بشكل كبير".

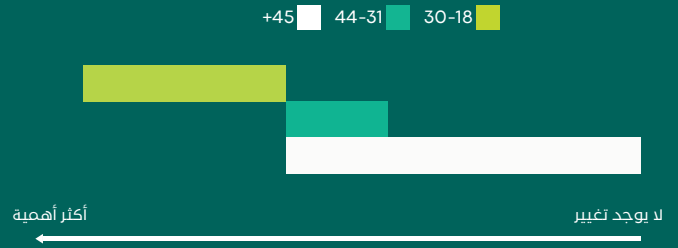
- قائد في قطاع التقنية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الذكاء العاطفي، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الذكاء العاطفي، حسب الفئة العمرية



أظهر القطاع العام أقل زيادة في أهمية الذكاء العاطفي بوصفه كفاءة

عند ملاحظة التحول في أهمية الذكاء العاطفي بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، يصبح الاختلاف بين القطاعات واضحاً. فقد أشار المشاركون في الاستبيان من القطاع العام إلى وجود زيادة طفيفة فقط في أهمية الذكاء العاطفي. وعلى النقيض من ذلك، أظهر المشاركون من القطاع الخاص زيادة كبيرة في أهمية هذه الكفاءة بأكثر من الضعف، فيما أظهر المشاركون من قطاع المنظمات غير الربحية زيادة كبيرة بمقدار 3 أضعاف.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تتزايد أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للموظفين الأصغر سناً بشكل مستمر، لكن خلال العام الماضي، تراجعت أهميته بالنسبة لأقرانهم الأكبر سناً

يشهد الذكاء العاطفي تغييراً إيجابياً في تقدير المشاركين في الاستبيان من جميع الفئات العمرية له، وذلك عند مقارنة الكفاءات بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". ومع ذلك، هناك اختلاف في مسار هذا التغيير، يظهر مع اختلاف الفئات العمرية. فصغار الموظفون السعوديون هم الفئة الوحيدة التي زادت أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة لها في مرحلة ما بعد الجائحة، مقارنة بفترة ذروة الجائحة. وعلى العكس من ذلك، تراجعت أهمية هذه الكفاءة بالنسبة لأقرانهم الأكبر سناً في الفترة الحالية مقارنةً بعام 2020.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

أعرب بعض القادة عن تقديرهم الكبير لتأثير الذكاء العاطفي على التعامل مع تداعيات الجائحة. ويمكن التعبير عن ذلك بسهولة من خلال قصص التأثير الشخصي على الأفراد أو السيناريوهات العائلية المتكررة. من الواضح بالنسبة لبعض القادة أن استخدام كفاءتهم في الذكاء العاطفي يعتبر سمة من سمات أسلوب القيادة الشخصية الذي يعتزمون الحفاظ على التميز فيه في المستقبل. يمكن الإشارة إلى الذكاء العاطفي مع الذكاء الثقافي والاجتماعي.

التنوع والشمولية

التغير في الأهمية: ثامن أكبر زيادة في الأهمية | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الثانية عشرة

السمات الرئيسية:

المساواة	الشمولية	التنوع
----------	----------	--------

يرتبط التنوع والشمولية ببيئة العمل التي يمكن للقادة توفيرها لفريقيهم. وتعتبر المساواة عنصراً أساسياً في هذه الكفاءة.

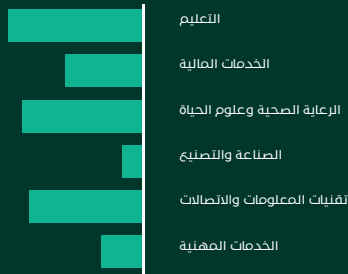
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التنوع والشمولية ثامن أكبر تحول في الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

وتُظهر بيانات الاستبيان زيادة أهمية التنوع والشمولية بوجه عام في مرحلة "ما بعد الجائحة" عما كانت عليه في مرحلة "ما قبل الجائحة"، في حين شهدت انخفاضاً بسيطاً في الأهمية في فترة "انتشار الجائحة" عما كانت عليه في مرحلة "ما قبل الجائحة". ومع ذلك، شهدت هذه الكفاءة تحولاً كبيراً في الأهمية في مرحلة "ما بعد الجائحة" عما كانت عليه "أثناء انتشار الجائحة" - فخلال هذه الفترة، شهد التنوع والشمولية ثاني أكبر زيادة في الأهمية بعد عقلية الاستدامة.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

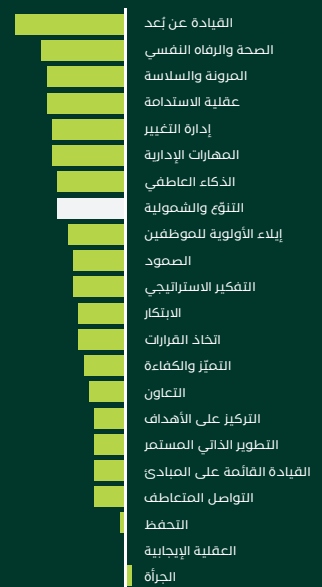


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

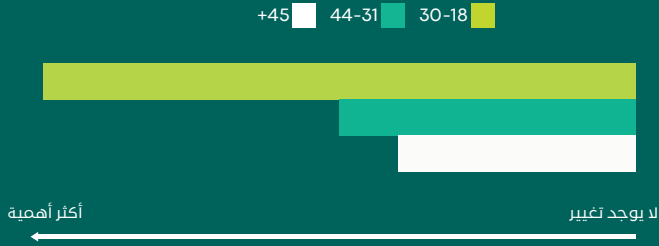


"لقد بدأنا في النظر في حصر المرأة في صورة نمطية معينة في ظل قطاعات لا تستند بالضرورة إلى مسائل واضحة وصریحة. ونتيجة لذلك، تم تعيين العديد من الموظفات في مناصب قيادية".

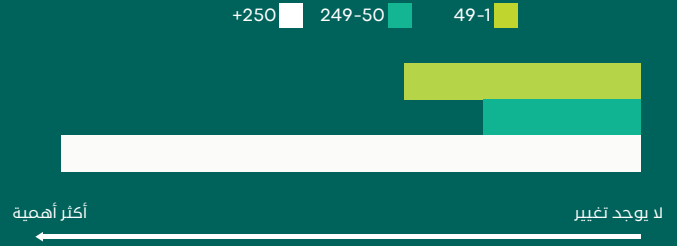
- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التنوع والشمولية، حسب الفئة العمرية



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التنوع والشمولية، حسب حجم الشركة



كبيرة منذ ذروة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

تُظهر بيانات الاستبيان أن المشاركين الأكبر من 30 عامًا كان لديهم التحول الأكبر بوجه عام في تقدير أهمية كفاءة "التنوع والشمولية" في فترة "ما بعد الجائحة" عما كانت عليه في فترة "ما قبل الجائحة". ومع ذلك، نرى أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-18 عامًا كان لديهم أكبر ارتفاع في تقدير أهمية هذه الكفاءة عند المقارنة بين مرحلتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة". وخلال هاتين المرحلتين، شهدت كفاءة التنوع والشمولية ثالث أكبر زيادة في الأهمية من بين جميع الكفاءات.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تمثل المؤسسات الكبيرة المحرك الأكبر لزيادة أهمية التنوع والشمولية

يرى المشاركون في الاستبيان من المؤسسات التي يزيد عدد موظفيها عن 250 موظفًا وموظفة أن كفاءة "التنوع والشمولية" شهدت ثاني أكبر زيادة في الأهمية منذ فترة ما قبل الجائحة، لتأتي في المرتبة الثانية بعد القيادة عن بُعد. هذا على النقيض من الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي لم تشهد سوى زيادة بسيطة في أهمية هذه الكفاءة القيادية.

رغم أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-18 عامًا ليسوا هم المحرك الأساسي لزيادة أهمية هذه الكفاءة، إلا أنهم يقدرونها بدرجة

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

تركز الإشارات إلى التنوع والشمولية على تمكين الشباب، وكيفية تمكين العمل عن بُعد وطرق العمل المختلفة للتنوع في التفكير والإنجاز.

ويستند تبني التنوع الناتج عن تأثير الشباب السعودي إلى مستهدفات رؤية 2030، وهناك تقدير لمدى مساهمة تبني الابتكار وروح القادة الشباب في الاستجابة للجائحة.

ومن الأمور المفاجئة بعض الشيء، أن طرق العمل الرقمية الجديدة كشفت أيضًا عن فوائد مذهلة ونتائج جديدة للتنوع في استخدام الأدوات الجديدة.

إيلاء الأولوية للموظفين

التغير في الأهمية: **تاسع أكبر زيادة في الأهمية** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة السادسة عشرة**

السمات الرئيسية:

مراعاة مشاعر الآخرين	الاستيعاب	الوعي	التواضع
----------------------	-----------	-------	---------

ترتبط كفاءة إيلاء الأولوية للموظفين بتركيز القائد على القيادة القائمة على احتياجات الموظفين، مع التحلي بالتواضع والوعي ومراعاة مشاعر الآخرين.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة إيلاء الأولوية للموظفين تاسع أكبر تحول في الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

وتُظهر بيانات الاستبيان أن كفاءة إيلاء الأولوية للموظفين قد أصبحت أكثر أهمية في ذروة الجائحة، وكانت الزيادة الأكبر في الأهمية بين فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "انتشار الجائحة". ومع الانتقال إلى مرحلة "ما بعد الجائحة"، انخفضت أهمية إيلاء الأولوية للموظفين بشكل طفيف.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

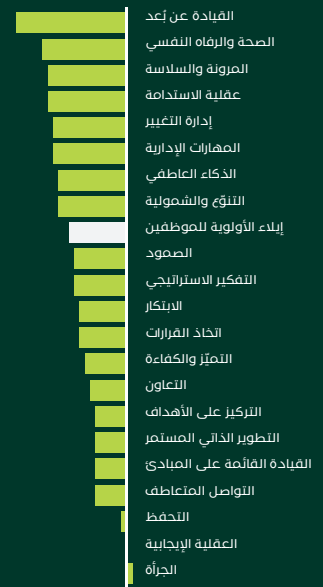


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشر الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

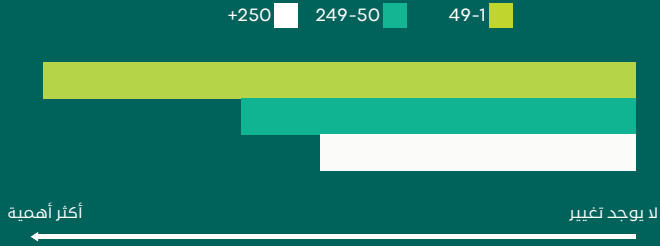


"حاولنا في مؤسستنا مرارًا وتكرارًا اكتشاف أفضل وضع بالنسبة إلينا ولموظفينا، وقد تطلب هذا منا الاستماع إليهم والإدراك التام لاحتياجاتهم والتصرف وفقًا لذلك."

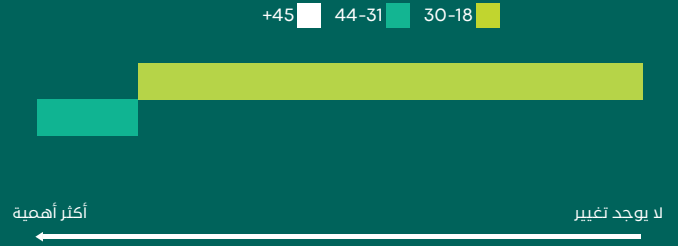
- قائد في الحكومة المحلية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة إيلاء الأولوية للموظفين، حسب حجم الشركة



التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة إيلاء الأولوية للموظفين، حسب الفئة العمرية



الجائحة إلى مرحلة ما بعد الجائحة. ويمثل هذا التحول خامس أكبر زيادة بين جميع الكفاءات بالنسبة لهذا القطاع. وعلى النقيض من ذلك، لم يحدث أي تغيير تقريباً في أهمية هذه الكفاءة بالنسبة للمشاركين من القطاع العام.

أظهرت الشركات الصغرى زيادة أكبر في أهمية إيلاء الأولوية للموظفين مقارنةً بالمؤسسات الكبرى

ظهرت الزيادة الأكبر في أهمية إيلاء الأولوية للموظفين في آراء المشاركين في الاستبيان من الشركات التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفًا وموظفة. علاوةً على ذلك، يرى هؤلاء المشاركون أن هذه الكفاءة أصبحت أكثر أهمية الآن عما كانت عليه خلال ذروة الجائحة. ولم يكن هذا هو الحال بالنسبة للشركات الأكبر حجمًا.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

أصبح إيلاء الأولوية للموظفين أكثر أهمية بعد الجائحة بالنسبة لجميع الفئات العمرية، ولكنه انخفض في الأهمية بالنسبة للشباب منذ ذروة الجائحة

كان التغيير في أهمية الكفاءة من فترة "انتشار الجائحة" إلى فترة "ما بعد الجائحة" سلبياً لمن تتراوح أعمارهم بين 18-30 عامًا، ويختلف هذا عن الفئات العمرية الأخرى، إذ أصبحت هذه الكفاءة أكثر أهمية بقليل بالنسبة إليهم.

ظهرت أكبر زيادة في أهمية هذه الكفاءة بين موظفي قطاع المنظمات غير الربحية مقارنةً بأقرانهم في القطاعين العام أو الخاص

بالنسبة إلى المشاركين من قطاع المنظمات غير الربحية، شهدت كفاءة إيلاء الأولوية للموظفين تحولاً كبيراً نسبياً في الأهمية من مرحلة ما قبل

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يعبر القادة عن احترامهم الكبير لتأثير الجائحة على الحياة الأسرية والصحة الشخصية ومشاعر انعدام الثقة في المستقبل.

ويتجلى ذلك في طرق القيادة الجديدة، ومنها على سبيل المثال التأقلم مع أنماط العمل المختلفة التي تحقق التوازن بين الالتزامات الأسرية ومتطلبات العمل، أو طرق القيادة الأكثر اهتمامًا بالجوانب الشخصية، مثل الإلمام التام بالاحتياجات الأسرية لموظفين محددين.

ويعد الالتزام بالمنظور الشمولي لدعم الموظفين من الكفاءات التي يرغب القادة في الحفاظ عليها.

الصفود

التغير في الأهمية: **عاشر أكبر زيادة في الأهمية** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة الرابعة عشرة**

السمات الرئيسية:

إدارة الأزمات	الإرادة	المثابرة	الصفود
---------------	---------	----------	--------

يرتبط **الصفود** بمجموعة من السمات التي تدل على شخصية القائد وقدرته على المثابرة - وتدل السمات الرئيسية على القدرة على التغلب على الصعوبات. وعلى النقيض من إدارة التغيير، يشمل الصفود قدرة القائد على التعامل مع أي أزمة.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة الصفود **عاشر أكبر تحول في الأهمية**، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

يمكن من خلال بيانات الاستبيان ملاحظة أن الزيادة في أهمية الصفود كانت مدفوعة بالتغيير خلال فترتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة". ومع الدخول إلى فترة "ما بعد الجائحة"، تراجعت أهمية الصفود بشكل طفيف.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

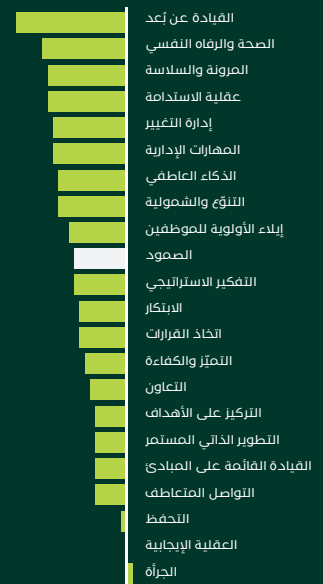


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة" تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

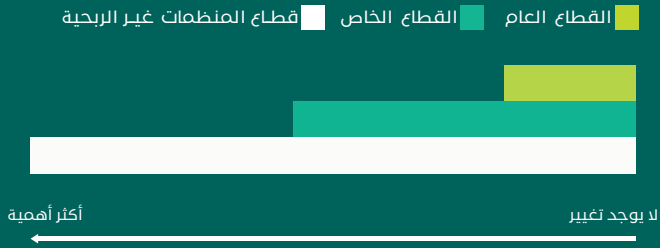


"من الأمثلة الجيدة على القيادة ما ظهر هنا من فعالية وكفاءة في التحلي بالهدوء والتماسك في ظل الضغوط الشديدة مثل هذه".

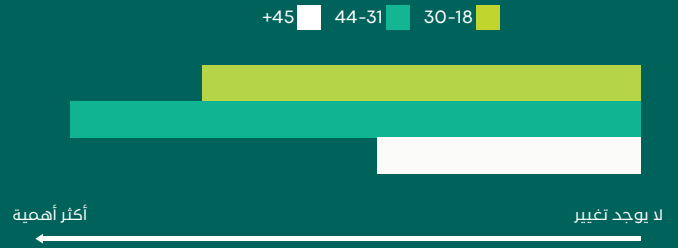
- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الصمود، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الصمود، حسب الفئة العمرية



بالنسبة للمشاركين من قطاع المنظمات غير الربحية، شهد الصمود تحولاً كبيراً من حيث الأهمية من فترة ما قبل الجائحة إلى فترة ما بعد الجائحة. ويمثل هذا التحول رابع أكبر زيادة بين جميع الكفاءات بالنسبة لهذا القطاع. وعلى النقيض من ذلك، لم يحدث أي تغيير تقريباً في أهمية هذه الكفاءة بالنسبة للمشاركين من القطاع العام.

ازدادت أهمية الصمود، لا سيما بالنسبة لقطاعي الخدمات المهنية والرعاية الصحية.

وهناك زيادة كبيرة في أهمية الصمود بالنسبة لكلا القطاعين. لكن بالنسبة لقطاع الخدمات المهنية على وجه الخصوص، ارتفع الصمود من المرتبة العاشرة من حيث الأهمية الأولية قبل الجائحة، إلى المرتبة الرابعة من حيث الأهمية في فترة ما بعد الجائحة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

يمكن ملاحظة تفاوت طفيف بين الفئات العمرية فيما يتعلق بفترتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة"

بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31-44 عامًا، شهد الصمود أكبر زيادة من حيث الأهمية، مقارنةً بجميع الفئات العمرية الأخرى. وهذا هو الحال بشكل خاص بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة". ويولي الأفراد الذين تزيد أعمارهم على 45 عامًا كفاءة الصمود اهتمامًا بدرجة مرتفعة من الناحية الأولية خلال فترة ما قبل الجائحة؛ وهذا يفسر جزئيًا سبب التغيير الضئيل بين فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة.

يُظهر قطاع المنظمات غير الربحية الزيادة الأكبر لهذه الكفاءة القيادية

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يُشير القادة إلى العناصر الفنية في مؤسساتهم وصمودهم الخاص فيما يتعلق بالإدارة المالية وأمن سلسلة التوريد.

ومن الواضح أن القادة قاموا بتجديد التركيز على التخطيط للطوارئ وإيلاء أهمية للمهارات اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، وفي بعض الأحيان بالبيانات غير المكتملة لاتخاذ قرارات مستنيرة كليًا. ويظهر ذلك جليًا في التزام بعض القادة بالحفاظ على وعودهم تجاه رؤية 2030 والجهات المعنية.

التفكير الاستراتيجي

التغير في الأهمية: الزيادة الحادية عشرة في ترتيب أكبر الزيادات | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة 14

السمات الرئيسية:

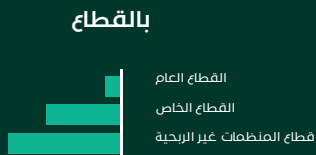
الرؤية	حل المشكلات	التفكير الاستراتيجي
--------	-------------	---------------------

يرتبط التفكير الاستراتيجي بقدرة القائد على التفكير بطريقة استراتيجية، بما يتجاوز التنفيذ التكتيكي والعمليات التشغيلية. وتتعلق السمات بحل المشكلات وصياغة الرؤى والتصورات، بالإضافة إلى مهارات مثل التواصل وبناء العلاقات المتبادلة بين الشركات.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التفكير الاستراتيجي التحول الحادي عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان أن التفكير الاستراتيجي قد أظهر زيادة ملحوظة في الأهمية مع الانتقال من فترة "ما قبل الجائحة" إلى فترة "ما بعد الجائحة". ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى زيادة الأهمية بين فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "انتشار الجائحة".

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

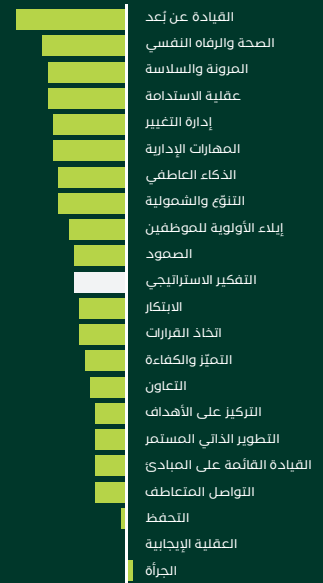


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة" تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

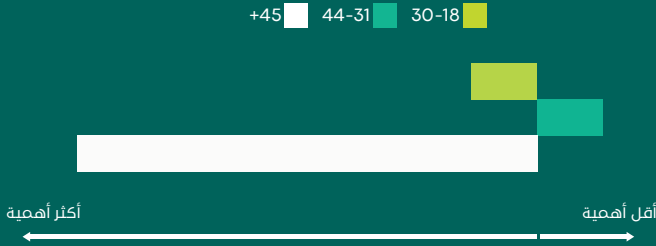


"تتمثل إحدى الكفاءات المهمة الأخرى في قدرة القائد على إدارة المؤسسة من منظور شامل. لا أستطيع الحديث كفاية عن مدى أهمية هذه الكفاءة في الوقت الحالي. يحتاج المسؤولون التنفيذيون حاليًا، أكثر من أي وقت مضى، إلى التركيز على إدارة المؤسسات عبر جميع الأبعاد والأصعدة."

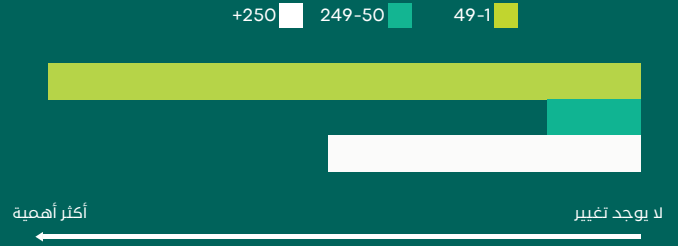
- قائد في القطاع الصناعي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة للتفكير الاستراتيجي، حسب الفئة العمرية



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة للتفكير الاستراتيجي، حسب حجم الشركة



التفكير الاستراتيجي بين فترات "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة".

بعد القطاع العام الوحيد الذي يعتقد أن التفكير الاستراتيجي ليس أكثر أهمية مما كان عليه قبل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

بالنسبة للمشاركين من القطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الربحية، يحظى التفكير الاستراتيجي بأهمية في مرحلة ما بعد الجائحة، كما ازدادت أهميته عن مستويات ما قبل الجائحة. في الواقع، يحظى التفكير الاستراتيجي في قطاع المنظمات غير الربحية بأهمية عالية ومتنامية منذ ذروة تفشي الجائحة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

عجلت المؤسسات الأصغر حجمًا من تحقيق التفكير الاستراتيجي لأكثر زيادة من حيث الأهمية

أما بالنسبة للمؤسسات التي تضم أقل من 50 موظفًا وموظفة، فقد شهد التفكير الاستراتيجي قفزة كبيرة جدًا في درجة الأهمية. ومن بين جميع الكفاءات القيادية، شهدت هذه الكفاءة أكبر قفزة في الأهمية بين مستويات ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة.

يُظهر الأفراد الذي تزيد أعمارهم عن 45 عامًا تقديرًا أكبر لأهمية التفكير الاستراتيجي منذ ذروة تفشي الجائحة

المشاركون الأكبر سنًا في الاستبيان هم الفئة العمرية الوحيدة التي سجلت قفزة في أهمية

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

شهد التركيز على التفكير الاستراتيجي تغيرًا بالنسبة للقادة الذين يتطلعون إلى التعبير عن مواهبهم وخبراتهم الاستراتيجية.

واتجه التركيز نحو موضوعات الربط الاستباقي والجهات المعنية من أجل تحقيق منافع طويلة الأمد وحل المشكلات باستخدام مدخلات أكثر إبداعًا ومبتكرة رقميًا.

وساهمت الجائحة بتحفيز التفكير الاستراتيجي ليكون أكثر شمولية. ويستند ذلك إلى الإطار المستقر الذي توفره رؤية 2030، ويمكن أن يشمل حاليًا القادة الذين يرصدون الآفاق العالمية لفرص النمو والمخاطر المستقبلية.

الابتكار

التغير في الأهمية: **الزيادة الثانية عشرة في ترتيب أكبر الزيادات** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة السابعة**
السمات الرئيسية:

الابتكار	التقنيات	الإبداع	العقلية المنفتحة
----------	----------	---------	------------------

يرتبط **الابتكار** بالمهارات والقدرات التي يحتاجها القائد للابتكار وتطوير النمو. ويشمل ذلك فهم مبادئ الابتكار والتقنيات، إضافة إلى التحلي بالإبداع والانفتاح على الأفكار. تتميز السمات المدرجة في هذه الكفاءة كذلك بالتفكير غير الاعتيادي، والتطور والريادة.

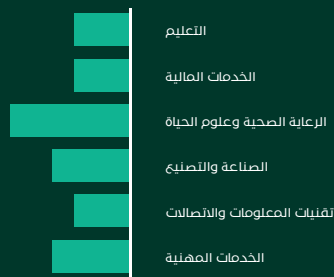
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل الابتكار التحول الثاني عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان أن أهمية الابتكار شهدت زيادة مطردة، حيث مررنا بفترات تحديد الجائحة، وانتقلنا من فترة "ما قبل الجائحة"، إلى فترة "انتشار الجائحة"، ومع انتقالنا نحو عالم "ما بعد الجائحة".

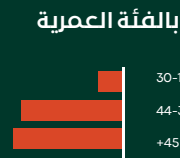
توزيع القطاعات



بالصناعة



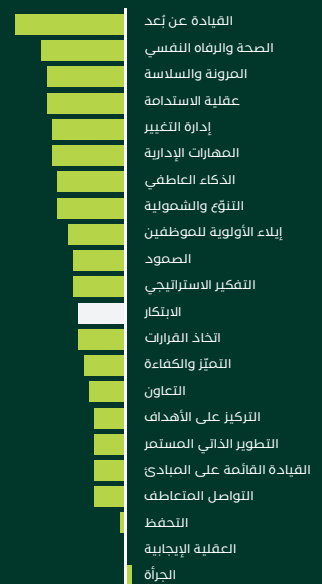
التوزيع الديموغرافي



بالنوع



التغير في الأهمية
 بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة": تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

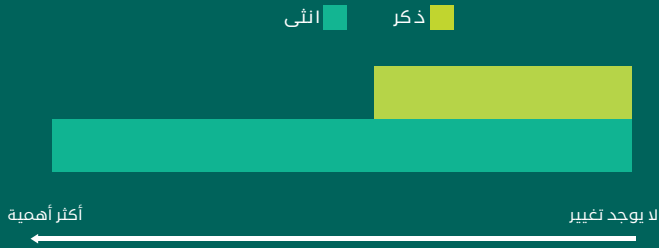


"ثمة عامل مشترك يتمثل في وجود قيادة قادرة على بناء بيئة مبتكرة تمكّن الأفراد من ممارسة مبادراتهم وقدراتهم على العمل وضمان استمراره".

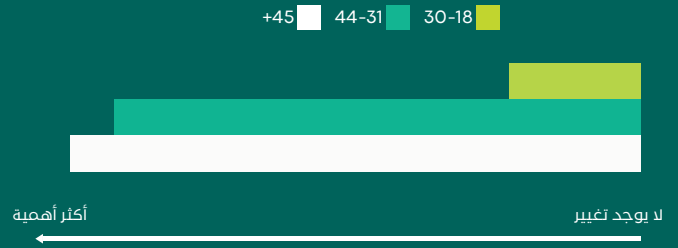
- قائد في القطاع الصناعي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الابتكار، حسب النوع (الجنس)



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الابتكار، حسب الفئة العمرية



قدّر القطاع العام الابتكار بشكل كبير قبل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، ولكنه لا يرى أي تغيير في أهميته بعد الجائحة

وبالنسبة لكل من المشاركين من القطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الربحية، شهد الابتكار قفزة إيجابية في الأهمية بين فترتي "ما قبل الجائحة" و "ما بعد الجائحة".

ونحن لا نرصد هذا التوجه بالنسبة للقطاع العام، ولكن يمكن أن نفسره جزئيًا بأن المشاركين من القطاع العام قد منحوا درجة مرتفعة للابتكار من حيث الأهمية الأولية قبل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19).

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

يُظهر الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18-30 عامًا تقديرًا لهذه الكفاءة بالقدر الذي يوليه أقرانهم الأكبر سنًا

بالنسبة للمشاركين الأصغر سنًا في الاستبيان، يصبح الابتكار أكثر أهمية بشكل طفيف عما كان عليه قبل الجائحة. وهذا على النقيض من أقرانهم الأكبر سنًا، الذين كانت قفزة أهمية الابتكار لديهم أعلى بنحو 4 مرات.

تظهر الموظفين تقديرًا للابتكار بدرجة أكبر منذ ذروة تفشي الجائحة

بالنسبة للمشاركات، يعتبر الابتكار أهم قفزة لهن من بين جميع الكفاءات، بين فترتي "انتشار الجائحة" و "ما بعد الجائحة". وهذه القفزة أكبر بمعرتين من القفزة لدى المشاركين الذكور في الاستبيان.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يُدرّك القادة زيادة تأثير وأهمية أساليب العمل الرقمية كدافع بالغ الأهمية للابتكار. بالنسبة للعديد من القادة، تسببت الجائحة في تسريع الابتكار التقني المخطط، على سبيل المثال: المنصات الرقمية التي تتيح العمل عن بُعد.

وبالنسبة للقادة الآخرين، شكلت الجائحة حافزًا للابتكارات الجديدة التي يتعين الحفاظ عليها في الوضع المستقبلي لمؤسساتهم.

وغالبًا ما يتم التعبير عن ذلك بأنه تحوّل في العمليات اليدوية التي أصبحت مؤتمتة رقميًا في الوقت الحالي. إذ لم تُتَّح الجائحة أي خيار سوى تبني الابتكار.

اتخاذ القرارات

التغير في الأهمية: الزيادة الثالثة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة 15
السمات الرئيسية:

الحزم	الحسم	اتخاذ القرارات استنادًا إلى الأدلة
-------	-------	------------------------------------

ترتبط كفاءة اتخاذ القرارات بالمهارات المطلوب توفرها في القائد لاتخاذ قرارات فاعلة. وتُعد عملية اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة وقدرة القائد على التحلي بالحسم والسرعة والحزم في اتخاذ القرارات عند الحاجة، من المحاور الرئيسية لهذه الكفاءة. وعلى وجه الخصوص، تركز بعض السمات البارزة لهذه الكفاءة على أهمية الاعتماد على الأدلة عند اتخاذ القرارات.

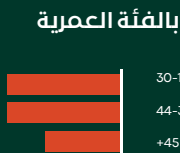
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت كفاءة اتخاذ القرارات التحول الثالث عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان زيادة أهمية اتخاذ القرارات مع الاقتراب من مرحلة "انتشار الجائحة". واستمرت هذه الزيادة في الأهمية مع انتقالنا إلى مرحلة "ما بعد الجائحة"، إذ لم يُرصد سوى انخفاض ضئيل للغاية في الأهمية.

توزيع القطاعات

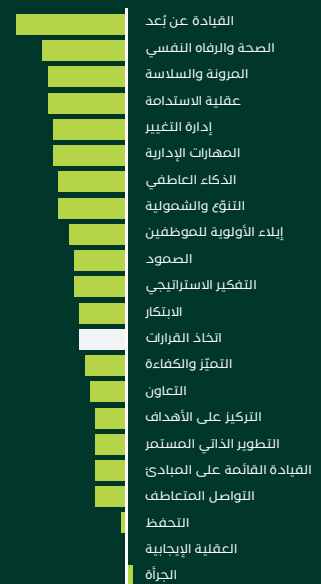


التوزيع الديموغرافي



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة": تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

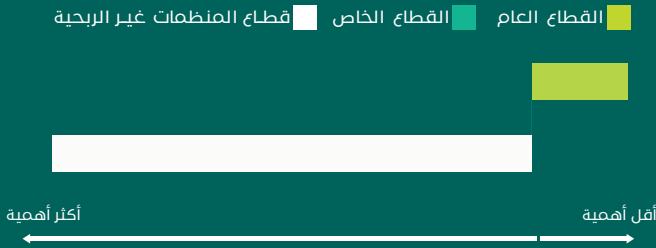


"نعلم أننا لن نحصل على المعلومات كافة التي نحتاج إليها لاتخاذ قرار".

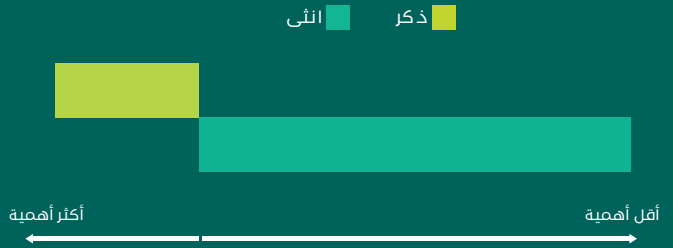
- قائد في قطاع الصناعات الدوائية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة اتخاذ القرارات، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة اتخاذ القرارات، حسب النوع (الجنس)



المنظمات غير الربحية يعتبرون اتخاذ القرارات أكثر أهمية حاليًا عما كانت عليه في فترة "انتشار الجائحة". وخلافًا لذلك، لا يظهر القطاعان العام والخاص أي تغيير في أهمية هذه الكفاءة خلال الفترتين.

يُقدر قطاع الخدمات المهنية وقطاع الرعاية الصحية كفاءة اتخاذ القرارات بشكل أكبر في فترة ما بعد الجائحة

وبالنسبة لكل من هذين القطاعين، شهدت كفاءة اتخاذ القرارات تحولًا كبيرًا في الأهمية مقارنةً بفترة ما قبل الجائحة. ونحن نرصد نموًا ضئيلًا في الأهمية بالنسبة لقطاعات أخرى، مثل التعليم وتقنية المعلومات والاتصالات والخدمات المالية.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تظهر النساء تقديرًا أقل لاتخاذ القرارات منذ ذروة تفشي الجائحة

يُقدر المشاركون والمشاركات في الاستبيان كفاءة اتخاذ القرارات في مرحلة ما بعد الجائحة بدرجة أعلى مما كانت عليه قبل جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19)، وبالدرجة ذاتها.

ومع ذلك، ترى المشاركات أن هذه الكفاءة القيادية أصبحت أقل أهمية حاليًا عما كانت عليه عند ذروة تفشي الجائحة. ولم يُرصد هذا النمط لدى المشاركين.

يُظهر موظفي وموظفات قطاع المنظمات غير الربحية تقديرًا أعلى لاتخاذ القرارات منذ ذروة تفشي الجائحة

وكما هو الحال في النقطة السابقة، تظهر بيانات الاستبيان أن المشاركين والمشاركات من قطاع

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

غالبًا ما يظهر الحزم مع المعلومات غير المكتملة والمتغيرة بوتيرة متكررة عند تعليق القادة على تجربتهم الخاصة في الجائحة.

وبحكم الضرورة، طور القادة مهاراتهم في اتخاذ القرارات ليصبحوا أكثر سرعةً، وعند الإمكان، أكثر تعاونًا مع زيادة المدخلات الموزعة عبر العديد من أعضاء الفريق. ويشير القادة كذلك إلى أهمية البقاء على اطلاع حتى يتم إثراء القرارات بالمعلومات المطلوبة قدر الإمكان.

ويستلزم ذلك من القادة دمج العديد من وجهات النظر الجديدة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل، على سبيل المثال: منظور الصحة العامة.

التميّز والكفاءة

التغير في الأهمية: الزيادة الرابعة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الرابعة

السمات الرئيسية:

الذكاء	التحلي بالمهارة	الفطنة	الدقة
--------	-----------------	--------	-------

يرتبط التميّز والكفاءة بالقدرات والإمكانات المُتصور وجودها لدى القائد بما يمكّنه من القيام بالوظيفة المطلوبة بكفاءة ومهارة عالية. تتضمن هذه الكفاءة مجموعة من السمات المتعلقة بذكاء القائد، بالإضافة إلى خبرته وعرفته وقدراته.

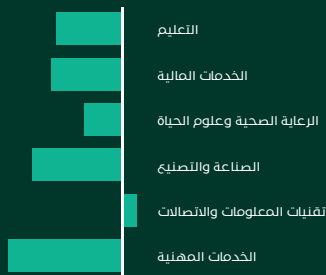
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التميّز والكفاءة التحول الرابع عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان أن التميّز والكفاءة يشهدان زيادة ضئيلة في الأهمية مع انتقالنا إلى الجائحة، لكن الزيادة الأكبر في الأهمية رُصدت في الفترة التي انتقلنا فيها من مرحلة "انتشار الجائحة" إلى مرحلة "ما بعد الجائحة". وخلال هذه الفترة، شهد التميّز والكفاءة رابع أعلى زيادة في الأهمية.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

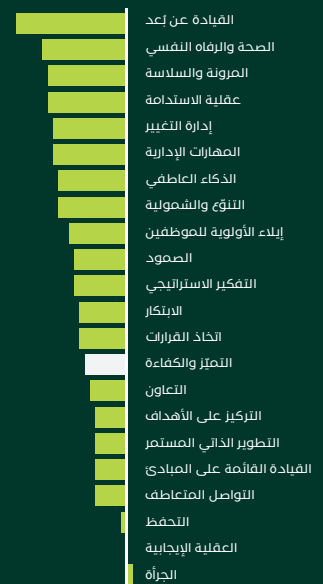


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية



"أعتقد أن ذلك يتطلب من القادة تبني قصص التشجيع والتحفيز، وأن يكونوا قادرين على جذب الآخرين إلى الرحلة وإشراكهم فيها".

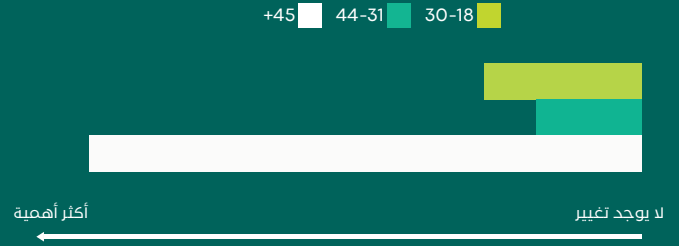
- قائد في القطاع العام

الرؤى والأفكار الرئيسية

ترتيب أهمية التميز والكفاءة،
حسب القطاع

بعد الجائحة	أثناء الجائحة	قبل الجائحة	
5	10	3	القطاع العام
5	6	2	القطاع الخاص
3	15	19	قطاع المنظمات غير الربحية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة
وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التميز والكفاءة،
حسب الفئة العمرية



الأهمية العامة بعد الجائحة. إن ما يظهر في التغير الإيجابي الشامل الضئيل في الأهمية، يعود إلى حقيقة أن الكفاءة كانت تحظى بأهمية كبيرة في البداية.

يُقدر قطاع المنظمات غير الربحية فقط قيمة التميز والكفاءة منذ تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)

وبالنسبة لهذا القطاع، شهدت هذه الكفاءة القيادية أكبر تحوّل في الأهمية منذ ما قبل جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19).

كانت هناك أهمية متزايدة لهذه الكفاءة بالنسبة لموظفي وموظفات قطاع المنظمات غير الربحية منذ تفشي الجائحة، والتي تعتبر تحوّلًا قويًا من فترة "انتشار الجائحة" إلى "ما بعد الجائحة".

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

رأى العديد من المشاركين الأكبر سنًا في الاستبيان أن التميز والكفاءة تمثل أهمية كبيرة في مرحلة ما بعد الجائحة، إذ شهدت هذه الكفاءة ثاني أعلى قفزة في الأهمية بالنسبة لهم

لم يُرصد ذلك عند أقرانهم الأصغر سنًا، حيث كانت القفزة في الأهمية إيجابية ولكنها ضئيلة للغاية. يمكننا كذلك ملاحظة الأهمية المتزايدة لهذه الكفاءة لدى الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 45 عامًا منذ ذروة تفشي الجائحة، أي: بالنسبة للتحوّل من فترة "انتشار الجائحة" إلى "ما بعد الجائحة".

يعد التميز والكفاءة في الواقع إحدى أكثر الكفاءات قيمة من بين 22 كفاءة

وقد احتلت هذه الكفاءة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية العامة قبل الجائحة، والمرتبة الرابعة في

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يطرح بعض القادة وجهة نظر مفادها أن الجائحة تؤدي ببساطة إلى تفاقم الحاجة إلى المهارات التي عبر عنها العديد من القادة عبر عقود من التميز والكفاءة.

ويؤيد ذلك التأكيد على أن طرح رؤية 2030 كان تحوّلًا أكثر عمقًا من حيث التوقعات والاحتياجات مقارنةً بجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19).

نادرًا ما يشير القادة إلى تميزهم وقدراتهم، لكنهم يسلطون الضوء على كيفية تسبب الجائحة في إظهار مواهب مثيرة للإعجاب لدى فرقهم. لذلك، يوفر كبار قادة اليوم مسارا للتميز والكفاءة المستقبلية من أجل التطور والحفاظ على السمات القيادية بالمملكة.

التعاون

التغير في الأهمية: **الزيادة الخامسة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة السادسة**

السمات الرئيسية:

التعاون	التضافر	العمل الجماعي
---------	---------	---------------

يرتبط **التعاون** بكيفية عمل الفرق مع بعضها بعضًا بشكل فاعل داخليًا وخارجيًا، على سبيل المثال من خلال الشراكات، تُعد فكرة بناء العلاقات والتعامل مع الآخرين محورًا رئيسيًا في تحقيق التعاون. ويتعين على القائد فهم كيفية تعزيز ثقافة التضافر والعمل الجماعي والتعاون.

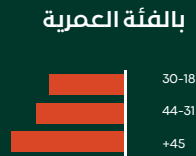
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التعاون التحول الخامس عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان زيادة أهمية التعاون منذ بداية الجائحة والدخول في فترة "ما بعد الجائحة". وقد رُصدت هذه الزيادة في الأهمية مع الانتقال من فترة "ما قبل الجائحة" إلى فترة "انتشار الجائحة" ثم إلى فترة "ما بعد الجائحة".

توزيع القطاعات

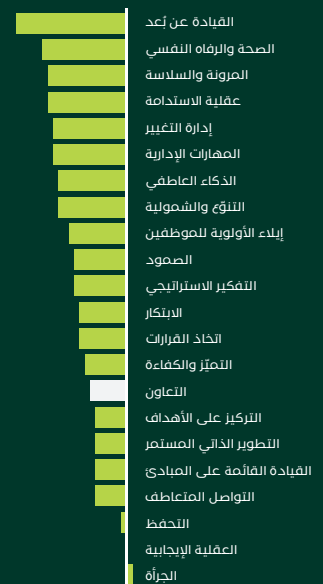


التوزيع الديموغرافي



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية



بالصناعة



بالنوع

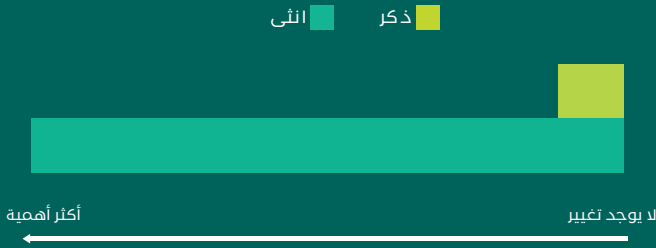


"يحتاج المسؤولون التنفيذيون حاليًا، أكثر من أي وقت مضى، إلى التركيز على إدارة المؤسسات عبر جميع الأبعاد والأصعدة. إضافة إلى ذلك، من الأهمية بمكان أن يعمل القادة التنفيذيون على إدارة المؤسسات بشكل منهجي وفاعل اجتماعيًا. وفي الوقت الراهن، لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح بمعزل عن نجاح شركائها".

- قائد في القطاع الصناعي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية أثناء انتشار الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التعاون، حسب النوع (الجنس)



ترتيب أهمية التعاون، حسب الفترة

قبل الجائحة	أثناء الجائحة	بعد الجائحة
4	11	6

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تمتعت هذه الكفاءة بتقدير بالغ لقيمتها بالأساس.

هذه الكفاءة القيادية أكبر تحول في الأهمية في فترة "انتشار الجائحة" ووصولاً إلى "ما بعد الجائحة".

تزيد درجة تقدير الشباب لقيمة التعاون في الوقت الحالي مقارنةً بوقت ذروة انتشار الجائحة

المشاركون في الاستبيان الذين تتراوح أعمارهم بين 18-30 عاماً هم الفئة العمرية الوحيدة التي نمت لديهم أهمية التعاون في فترتي "انتشار الجائحة" و"ما بعد الجائحة". وبالنسبة للفئات العمرية الأخرى، ظل التعاون على القدر نفسه من الأهمية في هاتين الفترتين.

فقد جرى تقييم التعاون في المرتبة الرابعة بين أهم الكفاءات القيادية في فترة ما قبل الجائحة. وهذا يفسر على نحو جزئي سبب تواضع نمو أهمية هذه الكفاءة طوال فترة الجائحة.

تزيد درجة تقدير الموظفين لقيمة التعاون في الوقت الحالي عما كان عليه الحال وقت ذروة انتشار الجائحة

بالنسبة للموظفات والموظفين على حد سواء، كان هناك نمو متساو في أهمية التعاون على مدار الجائحة. غير أنه بالنسبة للموظفات، شهدت

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يبرز التعاون في سلسلة التوريد على أنه مجال رئيسي تكيف فيه القادة، على سبيل المثال، الإشراف والاعتماد من حين لآخر على التواصل، والاهتمام الشخصي بصحة واستقرار الجهات المعنية الرئيسية ومكانها في سلسلة القيمة مع التفاعل عدة مرات في اليوم.

ويستند هذا الجهد التعاوني إلى الضرورة الفورية وأفضل النوايا. وعلى الرغم من أنه لم تتم الإشارة إلى التعاون في سلسلة التوريد بعد على أنه مكون مصمم لعمليات الأعمال، إلا أنه يمثل المجال الذي تكمن فيها فرص النمو على المدى الطويل إذا تم الحفاظ على هذه الكفاءات الجديدة - مما يجعل التعاون الاستثنائي جزءاً من العمل الروتيني.

التركيز على الأهداف

التغيير في الأهمية: **الزيادة السادسة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة العاشرة**

السمات الرئيسية:

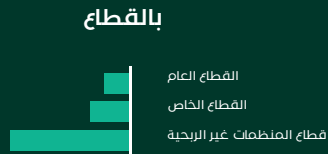
التوجه	التركيز على الغايات	التركيز على الأهداف
--------	---------------------	---------------------

يرتبط **التركيز على الأهداف** بالأهداف والتوجه والغايات العامة التي يمكن للقائد وضعها لمواءمة الفريق على السير في اتجاه واحد. يمثل الوضوح والتركيز على هذه الأهداف والتركيز على النتائج السمات الرئيسية للكفاءة، وكذلك للقائد من أجل تقديم النصح.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التركيز على الأهداف التحول السادس عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

وتشير بيانات الاستبيان إلى تسجيل أهمية التركيز على الأهداف زيادة ملحوظة مع الدخول في مرحلة ذروة انتشار الجائحة. ويفسر هذا الزيادة في أهمية التركيز على الأهداف بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". فلم يكن هناك سوى زيادة ضئيلة في الأهمية عن فترة "انتشار الجائحة" ووصولاً إلى فترة "ما بعد الجائحة".

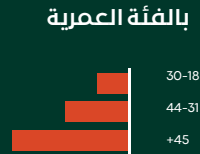
توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

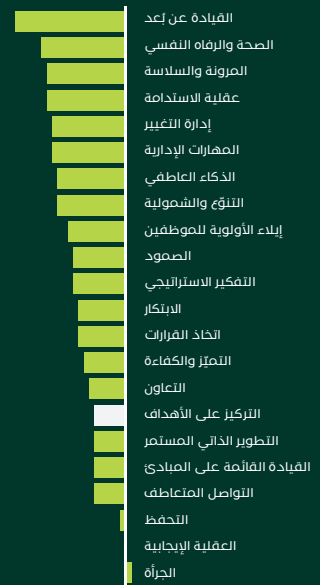


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

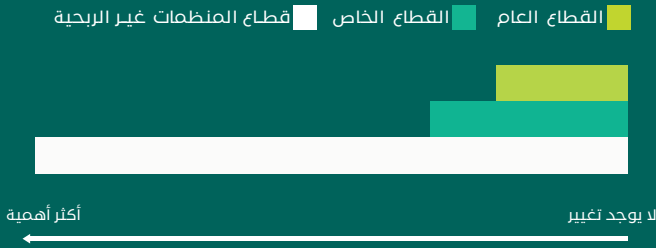


"أعتقد أن المملكة العربية السعودية تتسم بالتفرد في غرس هذا الشعور بين مواطنيها ومؤسساتها، وهو شعور بالرغبة في النمو والتطور والتغيير والبحث المستمر عن الأفضل."

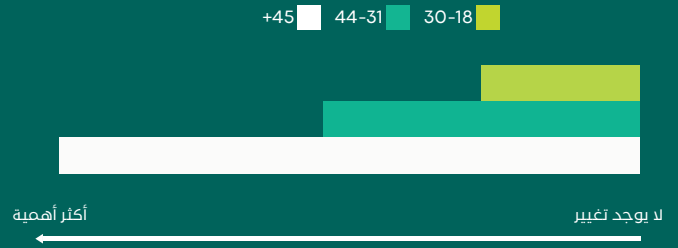
- قائد في الحكومة المركزية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغيّر في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التركيز على الأهداف، حسب القطاع



التغيّر في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التركيز على الأهداف، حسب الفئة العمرية



يُظهر قطاع المنظمات غير الربحية نموًا كبيرًا في أهمية هذه الكفاءة، إذ يُعطيها هذا القطاع أهمية أكبر بكثير مقارنة بالقطاعات العام أو الخاص

سجل المشاركون من القطاعين العام والخاص زيادة متواضعة للغاية في أهمية التركيز على الأهداف بوصفها إحدى الكفاءات القيادية. وهذا يمثل تباينًا كبيرًا عن المشاركين من قطاع المنظمات غير الربحية، الذين كان النمو في أهمية هذه الكفاءة لديهم أكبر بثلاث مرات من نظرائهم في القطاعين العام والخاص.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

صُنفت كفاءة التركيز على الأهداف بشكل عام على أنها ذات أهمية عالية في فترة ما قبل الجائحة

وقد صنف المشاركون في الاستبيان هذه الكفاءة في المرتبة السادسة من بين 22 كفاءة من حيث أهميتها الإجمالية في فترة ما قبل الجائحة.

يمثل العمر دافعًا قويًا للتغيير في أهمية هذه الكفاءة

زادت درجة التغيير في أهمية التركيز على الأهداف لدى المشاركين الأكبر سنًا في الاستبيان مقارنة بأقرانهم الأصغر سنًا. ولكن في جميع الفئات العمرية، كان التغيير في الأهمية بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة" متوسطًا.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

تمثّل واحدًا من الموضوعات المتكررة الواضحة في المقابلات في الأهمية الحيوية لرؤية 2030 في إدراك القادة للأهداف في استجابتهم للجائحة.

وبالفعل مدّ التقدم المحرز في رؤية 2030، القادة بهدف واضح ومشارك، لذلك كان رد فعل القيادة تجاه الجائحة بالنسبة للبعض امتدادًا لرحلة بدأت بالفعل.

فقد كانت هناك إشارات متسقة إلى أهمية التعاون والمنفعة الاجتماعية السعودية الأوسع نطاقًا، لذلك فالتركيز على الأهداف في استجابة القيادة للجائحة يتمحور بدرجة أكبر حول الهدف الشمولي للصالح العام.

التطوير الذاتي المستمر

التغيير في الأهمية: الزيادة السابعة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الحادية عشرة

السمات الرئيسية:

التطوير	التعلم	التعليم
---------	--------	---------

يرتبط **التطوير الذاتي المستمر** بقائد يُقدم فرصًا لأعضاء فريقه للاستمرار في التطور والتحسين. وتُمثل سمات التعليم والتعلم والتدريب عناصر أساسية في ذلك، مع ضرورة أن يكون القائد على دراية باحتياجات التطوير على مستوى الفريق وأعضائه من أجل تحقيق الفاعلية في الوفاء بهذه الجوانب القيادية.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التطوير الذاتي المستمر التحول السابع عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تُشير بيانات الاستبيان إلى زيادة متسقة في أهمية كفاءة التطوير الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل الدخول في الجائحة والخروج منها. فقد سجلت أهمية التطوير الذاتي المستمر زيادة متواضعة بين الفترات الزمنية الثلاث.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

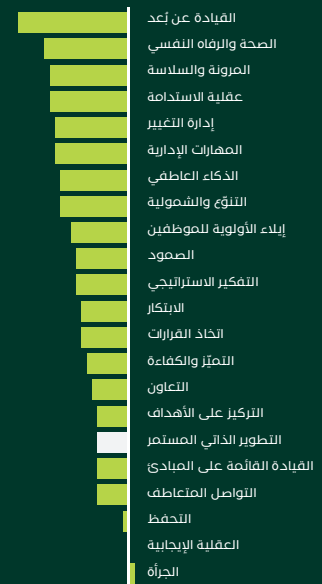


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تُشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

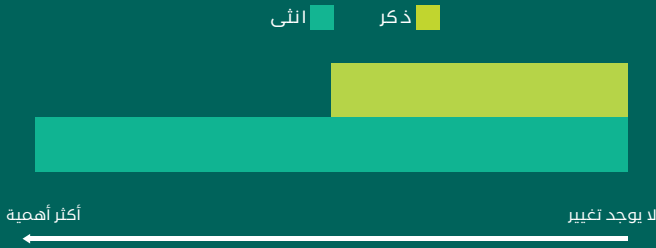


"نحن لا نرغب في أن تحدث الجائحة على الإطلاق مرة أخرى، ولكنها ساعدت القادة حقًا على فهم أهمية النظر في جميع الاحتمالات والتفأول بحذر من أجل تأمين أنفسهم ومؤسساتهم وإدراك حجم الأثر الناتج عن قراراتهم".

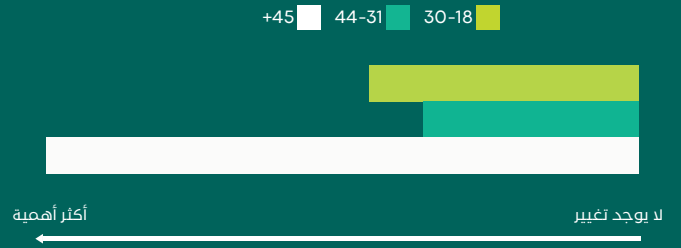
- قائد في قطاع السفر

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التطوير الذاتي المستمر، حسب النوع (الجنس)



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التطوير الذاتي المستمر، حسب الفئة العمرية



سجلت الموظفات المشاركات في الاستطلاع زيادة في أهمية التطوير الذاتي المستمر فاقت أهمية التطوير الذاتي المستمر لدى الموظفين المشاركون بمقدار الضعف. فقد سجل الموظفون الذكور عمومًا نموًا منخفضًا للغاية في أهمية هذه الكفاءة.

شهد قطاع الخدمات المهنية النمو الأكبر في أهمية كفاءة التطوير الذاتي المستمر

وهذه القفزة في الأهمية أعلى في هذا القطاع منها في أي قطاع آخر. بالنسبة لمعظم القطاعات التي جرى تمثيلها في الاستبيان، كانت هذه الكفاءة القيادية إما مستقرة من حيث أهميتها أو متنامية بدرجة منخفضة جدًا، منذ فترة ما قبل الجائحة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تزيد درجة تقدير أهمية التطوير الذاتي المستمر لدى المشاركين الأكبر سنًا عنها لدى أقرانهم الأصغر سنًا

تعد الزيادة الإجمالية في أهمية التطوير الذاتي المستمر عن مستويات ما قبل الجائحة، متواضعة. ولكن بالنسبة للمشاركين الذين تزيد أعمارهم عن 45 عامًا، كان هناك تحول إيجابي متوسط في أهمية هذه الكفاءة القيادية.

ولم يلاحظ وجود تحول كبير في الأهمية بالنسبة للمشاركين الأصغر سنًا، الذين لم يسجلوا سوى تغيير متواضع للغاية في أهمية التطوير الذاتي المستمر.

تزيد درجة تقدير قيمة كفاءة التطوير الذاتي المستمر لدى الموظفين مقارنةً بدرجة تقدير الموظفين لها

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يقدم الأشخاص الذين أجريت المقابلات معهم تعليقات تأملية حول تأثير الجائحة على رحلة تعلمهم الخاصة.

ويمكن أن يظهر ذلك عندما يشير القادة إلى الحاجة إلى تعلّم وتبني طرق رقمية للعمل عن بُعد وطرق العمل المختلطة وتعلّم المزيد عن الصحة والرفاه النفسي من خلال المعلومات المستخلصة من قادة قطاع الرعاية الصحية.

تشير التعليقات حول التطوير الذاتي إلى التعلّم التجريبي، بما في ذلك التعلّم من الموظفين والموظفات الذين قد لا يكون القادة قد تعاملوا معهم في بيئة عمل ما قبل الجائحة.

القيادة القائمة على المبادئ

التغيير في الأهمية: الزيادة الثامنة عشر في ترتيب أكبر الزيادات: تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الثانية السمات الرئيسية:

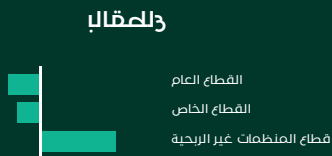
تحمل المسؤولية	الالتزام	العدل	النزاهة
----------------	----------	-------	---------

ترتبط القيادة القائمة على المبادئ بشخصية القائد وأخلاقه. وتصف هذه الكفاءة التوقعات المنتظرة من القادة والمتمثلة في أن يكونوا على قدر المسؤولية وعادلين وملتزمين ومجدين في عملهم، مع تحييمهم بالنزاهة.

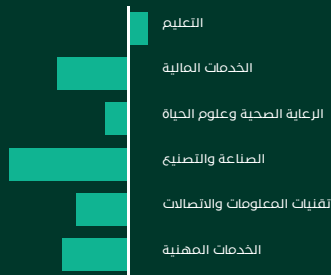
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجلت القيادة القائمة على المبادئ التحول الثامن عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقاً للبيانات الواردة في الاستبيان.

وتشير بيانات الاستبيان إلى أن القيادة القائمة على المبادئ تمثل الكفاءة الأعلى مرتبة في مرحلة ما قبل الجائحة، وأن أهمية القيادة القائمة على المبادئ قد استمرت حتى دخولنا في الجائحة. وقد وُجد مزيد من التركيز على الكفاءة طوال فترة الاستجابة للجائحة - مع تعزيز الزيادة في الأهمية بصفة أساسية في الفترة بين فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "انتشار الجائحة".

توزيع القطاعات



قدلتصالح



التوزيع الديموغرافي

قيمحاا قُفبال

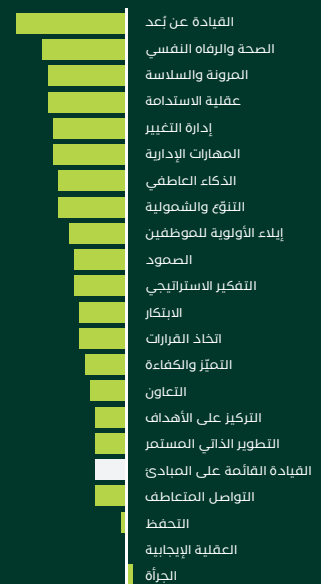


دهنال



التغيير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة": تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية



"ربما يكون أكبر تغيير في سياق الأعمال هو زيادة وعي المؤسسات بالفرق بين إدارة المؤسسة وقيادة المؤسسة".

- قائد في الحكومة المحلية

الرؤى والأفكار الرئيسية

ترتيب أهمية القيادة القائمة على المبادئ، حسب الجنس

بعد الجائحة	أثناء الجائحة	قبل الجائحة	
1	1	1	الموظفون
7	3	4	الموظفات

ترتيب أهمية القيادة القائمة على المبادئ، حسب الفترة

بعد الجائحة	أثناء الجائحة	قبل الجائحة
2	1	1

سجل المشاركون فوق سن 45 عامًا والمشاركون من قطاع المنظمات غير الربحية، انخفاضاً في أهمية هذه الكفاءة

هذا هو الحال بالنسبة لقطاع المنظمات غير الربحية، والمشاركين الذين تزيد أعمارهم على 45 عامًا. فبالنسبة لهذه التركيبة السكانية، جرى تصنيف القيادة القائمة على المبادئ في الواقع على أنها كفاءة قيادية تقل أهميتها في فترة ما بعد الجائحة مقارنة بفترة ما قبل الجائحة.

وهناك أيضاً انخفاض في الأهمية بين فترتي "انتشار الجائحة" إلى "ما بعد الجائحة"، وهو أمر واضح للغاية بالنسبة لقطاع المنظمات غير الربحية.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

تعد القيادة القائمة على المبادئ واحدة من أهم الكفاءات القيادية

يُعزى عدم التغيير خلال الفترات الزمنية إلى أن القيادة القائمة على المبادئ سجلت أعلى درجات الأهمية الإجمالية للكفاءات القيادية في فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "انتشار الجائحة"، وثاني أعلى درجات الأهمية الإجمالية في فترة "ما بعد الجائحة". إن ما يظهر في التغيير الإيجابي الشامل الضئيل في الأهمية، يعود إلى حقيقة أن الكفاءة كانت تحظى بأهمية كبيرة في البداية.

أهم كفاءة قيادية لدى الموظفين

صُنفت القيادة القائمة على المبادئ على أنها أهم كفاءة قيادية لدى الموظفين في فترات "ما قبل الجائحة"، و"انتشار الجائحة"، و"ما بعد الجائحة". لذلك، يمثل الموظفون المحركات الرئيسية للأهمية العالية لهذه الكفاءة بوجه عام.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يشير القادة إلى التزامهم الشخصي تجاه موظفيهم وعملائهم ومورديهم باحترام وتصميم. تكشف العديد من التعليقات من جانب العديد من القادة عن شغف عميق بالقيام بالأمر الصائب في الظروف التي تكثر فيها التحديات.

ومرة أخرى، يمكن استشعار تأثير رؤية 2030، عندما يشير القادة إلى مسؤوليتهم تجاه وطنهم. فالقادة يشيرون إلى الوفاء بوعودهم، واتخاذ قرارات مسؤولة في ظل وجود أكبر قدر ممكن من المعلومات الداعمة والاستمرار في تمكين الجيل القادم من القادة.

التواصل المتعاطف

التغيير في الأهمية: الزيادة التاسعة عشرة في ترتيب أكبر الزيادات | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": المرتبة الخامسة

السمات الرئيسية:

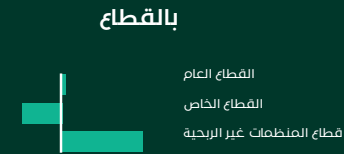
اللطف	الصدق	الفهم	الصبر
-------	-------	-------	-------

يرتبط **التواصل المتعاطف** بالصفات المتعلقة بالطريقة التي تمنح القائد القدرة على أن يكون متفهمًا وصبورًا في عمليات التواصل. ويتجاوز التواصل المتعاطف ما هو متوقع من القائد من حيث التواصل الذي نراه في المهارات الإدارية، ويؤكد على الطريقة التي يتواصل بها القادة على نحو فعال وتعاطفي.

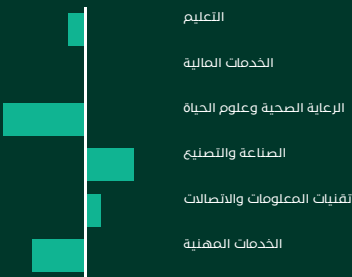
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التواصل المتعاطف التحول التاسع عشر من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

التواصل المتعاطف مهارة ذات قيمة عالية، إذ جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية في فترة "ما قبل الجائحة" مقارنةً بكفاءة القيادة القائمة على المبادئ. وعلى الرغم من أننا، في الفترة الممتدة بين "ما قبل الجائحة" و"انتشار الجائحة"، نرى زيادة في الأهمية، فالانتقال إلى فترة "ما بعد الجائحة" شهد انخفاضًا بسيطًا.

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

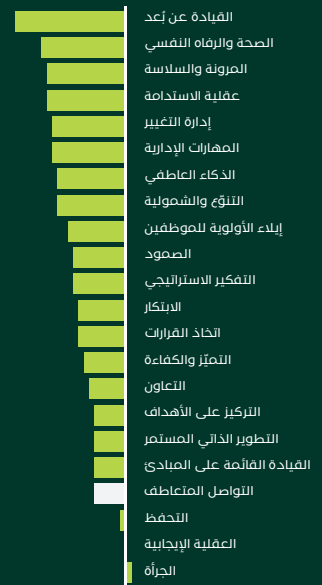


بالنوع



التغيير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة" أصبحت أكثر أهمية

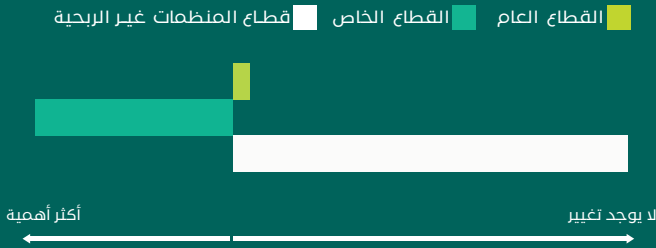


"كان من المهم معرفة القصة الشخصية للموظفين والموظفات والتحديات والمعضلات التي يواجهونها على مستوى الأسرة والصحة وتقديم الدعم والمشورة لهم".

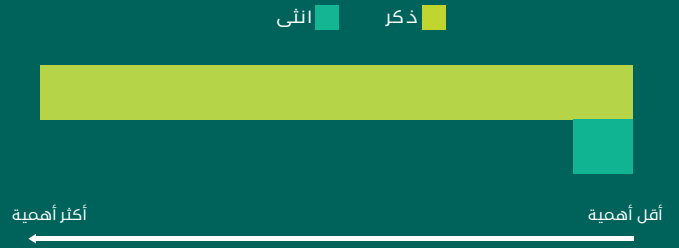
- قائد في الحكومة المحلية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التواصل المتعاطف، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التواصل المتعاطف، حسب النوع (الجنس)



تُعزى الزيادة المتواضعة في أهمية هذه الكفاءة القيادية إلى أن المشاركات في الاستبيان لم يسندن أهمية أكبر لكفاءة التواصل المتعاطف في تقييمهن لها في فترة "ما بعد الجائحة" مقارنة بفترة "ما قبل الجائحة". وعلى النقيض، قام الموظفون بذلك، وبدرجة متوسطة.

سجل قطاع المنظمات غير الربحية انخفاضًا كبيرًا في أهمية هذه الكفاءة، على غير العادة

وهذا هو الحال إذ ما قارنا جميع الفترات الزمنية. فقد سجل قطاع المنظمات غير الربحية انخفاضًا حادًا للغاية في أهمية هذه الكفاءة من فترة "ما قبل الجائحة" إلى فترة "انتشار الجائحة"، وفي نظرنا أن العكس ينطبق على المشاركين من القطاعين العام والخاص.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

بوجه عام، يمثل التواصل المتعاطف واحدة من أهم الكفاءات القيادية في المجمع.

ويعزى عدم التغيير خلال الفترات الزمنية إلى تسجيل التواصل المتعاطف المرتبة الثانية في الأهمية الإجمالية للكفاءات القيادية في فترة "ما قبل الجائحة"، وكذلك في فترة "انتشار الجائحة"، وخامس أعلى مرتبة على صعيد الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة". إن ما يظهر في التغيير الإيجابي الشامل الضئيل في الأهمية، يعود إلى حقيقة أن الكفاءة كانت تحظى بأهمية كبيرة في البداية.

بالنسبة للموظفين، سجل التواصل المتعاطف قفزة في الأهمية. أما بالنسبة للموظفات، ظلت أهمية هذه الكفاءة ثابتة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

تكشف الإشارات إلى التواصل المتعاطف عن كيفية استخدام القادة لخلاصة طاقتهم وحماسهم في التواصل مع موظفيهم بغرض مساعدتهم على تسهيل تجربتهم المتعلقة بالجائحة.

فقد عرض القادة نقاط ضعفهم وقصص التغلب على التحديات لديهم لإلهام من يعانون من آثار عديدة ومتنوعة من الجائحة والتواصل معهم.

وقد مثل هذا التعبير عن الإنسانية بالنسبة لبعض القادة استعادةً مستحسنة للمهارات التي لم تجري الاستفادة من كامل إمكاناتها - فقد أطلقت الجائحة مزيدًا من إمكانات رأس المال البشري على مستوى كبار القادة.

التحفظ

التغيير في الأهمية: **الزيادة العشرون في ترتيب أكبر الزيادات** | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة": **المرتبة الثانية والعشرون**

السمات الرئيسية:

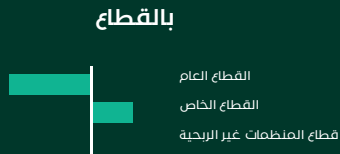
الحذر	الجدية	الحزم
-------	--------	-------

يرتبط **التحفظ** بمجموعة من السمات التي تتعلق غالبًا بالجوانب الأكثر تقليدية في القيادة. فالسمات القيادية مثل الحزم والجدية تبرز بقوة في هذه الكفاءة. وتبرز أيضًا موضوعات السلطة والأقدمية والحصافة في هذه الكفاءة.

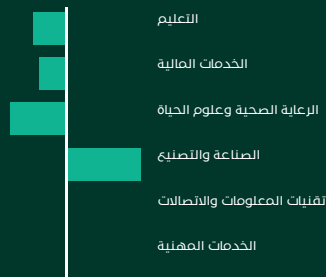
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، سجل التحفظ التحول العشرين من حيث زيادة الأهمية، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تُشير بيانات الاستبيان إلى عدم تسجيل التحفظ سوى زيادة ضئيلة من حيث أهميتها بين فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "ما بعد الجائحة". وكانت هناك زيادة ملحوظة في الأهمية بين فترة "ما قبل الجائحة" وفترة "انتشار الجائحة"، لكن هذه الزيادة قد انعكست بالأساس مع خروجنا من الجائحة.

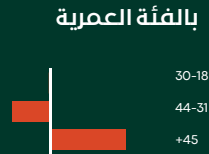
توزيع القطاعات



بالصناعة



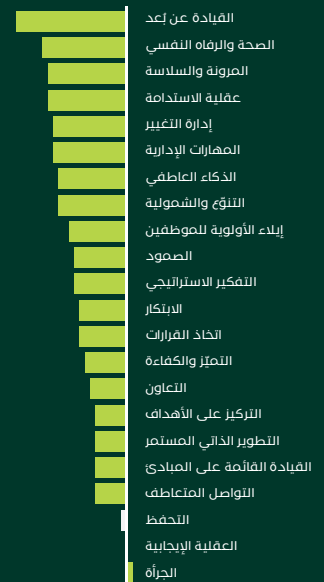
التوزيع الديموغرافي



بالنوع



التغير في الأهمية
بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"
تُشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

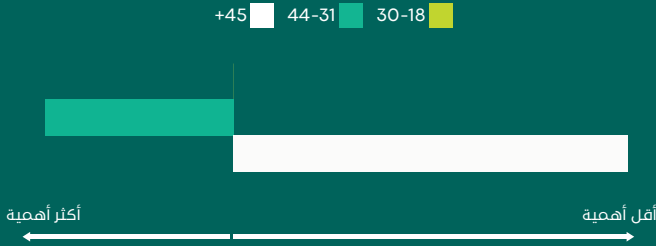


"تتطلب إدارة الأزمات توازنًا بين امتلاك أسلوب إدارة حازم مع القدرة في الوقت نفسه على كسب الآخرين والتواؤم معهم للسير باتجاه واحد من أجل التصدي للأزمة".

- قائد في القطاع الصناعي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة التحفظ، حسب الفئة العمرية



ترتيب أهمية التحفظ، حسب الجنس

الجنس	قبل الجائحة	أثناء الجائحة	بعد الجائحة
الموظفون	19	21	21
الموظفات	22	16	22

بالنسبة للموظفين الأكبر سنًا الذين تبلغ أعمارهم 45 عامًا فما فوق، سجلت هذه الكفاءة القيادية انخفاضًا كبيرًا

لم يكن التحفظ كفاءة قيادية كثر استشهد بها المشاركون في الاستبيان بها. ومع ذلك، فمن بين الموظفين والموظفات الذين تزيد أعمارهم عن 45 عامًا والذين صنّفوها على أنها مهمة، تحول التحفظ من ثاني أهم كفاءة قيادية قبل الجائحة إلى الكفاءة الأقل أهمية في فترة ما بعد الجائحة.

قدّر العاملون في مجال الرعاية الصحية التحفظ تقديرًا قويًا وقت ذروة الجائحة

هذه نتيجة فريدة من نوعها بين القطاعات التي تمت دراستها، مما يعكس أسلوب القيادة الحاسمة والخاصة الذي تم تقدير أهميته في وقت الأزمات الكبرى.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

يُصنف التحفظ على أنه الكفاءة القيادية الأقل أهمية في فترة ما بعد الجائحة

وعلى الرغم من التغيير الإيجابي المتواضع في أهمية هذه الكفاءة، فقد كانت الأقل بوجه عام من حيث الأهمية الإجمالية بين المشاركين في الاستبيان.

زاد تقدير الموظفين للتحفظ زيادة طفيفة عما كان عليه الحال وقت ذروة الجائحة، لكن أهميته انخفضت منذ ذلك الحين على نحو أكثر حدة

وقد تم تصنيف التحفظ على أنه أقل كفاءة قيادية من بين الكفاءات القيادية الاثنتين والعشرين التي تمت دراستها، بالنسبة للموظفات المشاركات في الاستبيان. وعلى الرغم من الارتفاع البسيط في أهمية التحفظ خلال فترة "انتشار الجائحة"، فقد سجلت الكفاءة تراجعًا حادًا مرة أخرى إلى مستويات ما قبل الجائحة.

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يشير القادة إلى أهمية اتخاذ قرارات سريعة استجابة للجائحة من دون فقدان التوازن أو التركيز فيما يخص التأثيرات غير المباشرة.

ويتم التعامل مع هذا الحذر من خلال البحث عن أكبر قدر ممكن من المعلومات في الوقت المتاح، لكن قبول الصورة العامة قد يكون غير مكتمل.

لذلك، وفي حين تم التعبير عن تفضيلات القرارات الحكيمة، فقد واجهت معايير التحفظ تحديات بسبب العديد من الآثار المتنوعة للجائحة.

وقد أصبح تحقيق التوازن بين التحفظ وطرق العمل الجديدة لبعض القادة رسالة أساسية في تعبيرهم عن استجاباتهم للجائحة

العقلية الإيجابية

التغيير في الأهمية: لا يوجد تغيير | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة":
المرتبة الحادية والعشرين

السمات الرئيسية:

الإيجابية	الحماس	الصلاح	الثقة
-----------	--------	--------	-------

ترتبط **العقلية الإيجابية** بشخصية القائد الذي يتصف بالتفاؤل والحماس والإيجابية. تجتمع هذه المجموعة من السمات لإظهار أهمية القائد صاحب العقلية الإيجابية بالنسبة للفريق.

عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، لم تسجل العقلية الإيجابية أي تغيير عام في الأهمية، لتأتي في المرتبة الثانية من الأسفل بين جميع الكفاءات، ويتضح ذلك في بيانات الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان أن أهمية كفاءة العقلية الإيجابية لم تتغير بين فترة ما قبل الجائحة وفترة ما بعد الجائحة. ومع الانتقال إلى فترة الجائحة، سجلت أهمية العقلية الإيجابية انخفاضًا، لتكون الكفاءة الوحيدة التي تشهد ذلك. ومع ذلك، بدءًا من فترة "انتشار الجائحة" ووصولًا إلى فترة "ما بعد الجائحة"، زادت أهمية العقلية الإيجابية لتصل إلى مستويات فترة "ما قبل الجائحة".

توزيع القطاعات



بالصناعة



التوزيع الديموغرافي

بالفئة العمرية

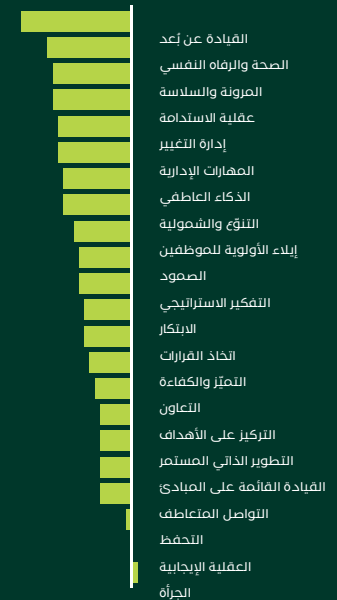


بالنوع



التغير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة"، تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية.

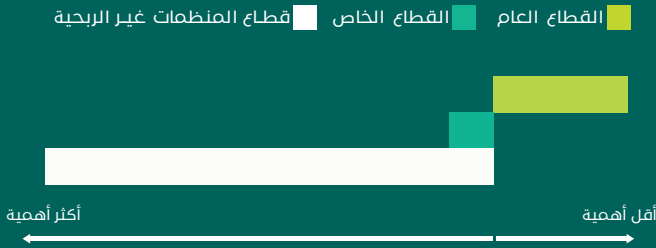


"يجبر سياق الأعمال الحالي القائد على إدراك حجم التحدي المائل أمامه والحفاظ في الوقت نفسه على الروح المعنوية العالية والإيجابية في التصدي لهذه التحديات... ليس في وسع البشر سوى أن يبذلوا قصارى جهدهم عندما تتكون لديهم مشاعر إيجابية عن أنفسهم وعن البيئة المحيطة بهم".

- قائد في القطاع الصناعي

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة العقلية الإيجابية، حسب القطاع



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة العقلية الإيجابية، حسب الفئة العمرية

عمر	قبل الجائحة	أثناء الجائحة	بعد الجائحة
18-30	4	22	20
31-44	19	22	22
أكبر من 45	3	5	9

أقل أهمية في فترة "ما بعد الجائحة". هناك قطاعات أخرى، مثل تقنية المعلومات والاتصالات، يزيد فيها تقدير هذه الكفاءة في فترة "ما بعد الجائحة" الحالية عما كان عليه الحال في فترة "ما قبل الجائحة".

يُظهر قطاع المنظمات غير الربحية زيادة في أهمية هذه الكفاءة

هناك تحول إيجابي قوي في أهمية العقلية الإيجابية بين المشاركين في استطلاع قطاع المنظمات غير الربحية. ومع ذلك، توازن هذا التغيير الإيجابي مع تغير سلبي في الأهمية كان لوحظ في ردود المشاركين في الاستبيان في القطاعين العام والخاص.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

يسجل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18-30 عامًا انخفاضًا كبيرًا في أهمية هذه الكفاءة القيادية

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 18-30 عامًا، سجلت العقلية الإيجابية انخفاضًا من حيث أهميتها على مدار الجائحة، وينطبق ذلك بشكل خاص على الفترات الزمنية التي تشمل "ما قبل الجائحة" إلى "انتشار الجائحة"، إذ انخفضت العقلية الإيجابية من كونها رابع أهم كفاءة قيادية، إلى الكفاءة الأقل أهمية.

هناك تباين قوي في القطاعات فيما يخص العقلية الإيجابية

تصنف بعض القطاعات، مثل الرعاية الصحية والصناعة والتصنيع، هذه الكفاءة على أنها

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

يشير القادة بتقدير إلى الجائحة كفرصة للتطور والنمو على المستوى التنظيمي. وتحدد العقلية الإيجابية بعد ذلك مسار فرق القيادة فيما يخص قبول تحديات الجائحة كفرص لتحسين الكفاءة.

يُشير بعض القادة إلى التحسينات القصوى في الإنتاجية بحيث يؤدي الجمع بين إلهام القيادة ذات العقلية الإيجابية والسمات الرئيسية الأخرى للاستجابة للجائحة، مثل القيادة عن بُعد، إلى نتائج ملموسة، وهذا بدوره يحفز، لدى بعض القادة، حلقات من التعقيبات التي تؤدي فيها الإيجابية إلى مزيد من الإيجابية عبر النتائج.

الجرأة

**التغيير في الأهمية: انخفاض ضئيل | تصنيف الكفاءة من حيث الأهمية في فترة "ما بعد الجائحة":
المرتبة السابعة عشرة
السمات الرئيسية:**

الطموح	الشغف	الشجاعة	القوة
--------	-------	---------	-------

ترتبط كفاءة **الجرأة** بشخصية القائد وقدرته على دفع مجريات الأمور إلى الأمام، وتضم أيضًا مجموعة من السمات التي تشمل القيادة الحازمة التي تمس موضوعات السلطة والهيمنة.

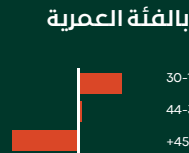
عند مقارنة الكفاءات في فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، كانت الجرأة هي الكفاءة القيادية الأسوأ أداءً من حيث الأهمية. فقد سجلت الجرأة انخفاضًا في الأهمية الإجمالية، بحلولها في المرتبة الأخيرة بين الكفاءات الاثنتين والعشرين، وذلك وفقًا للبيانات الواردة في الاستبيان.

تظهر بيانات الاستبيان أن الجرأة كانت الكفاءة الوحيدة التي سجلت انخفاضًا في الأهمية بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". كانت هناك زيادة طفيفة في أهمية الجرأة أثناء الدخول في فترة الجائحة، ولكن مع خروجنا من الجائحة، رأى المشاركون الجرأة على أنها أقل أهمية على نحو متزايد.

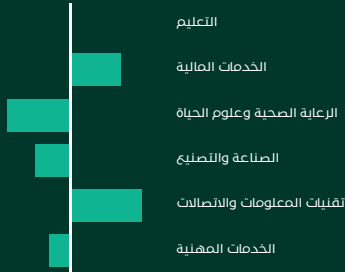
توزيع القطاعات



التوزيع الديموغرافي



بالصناعة

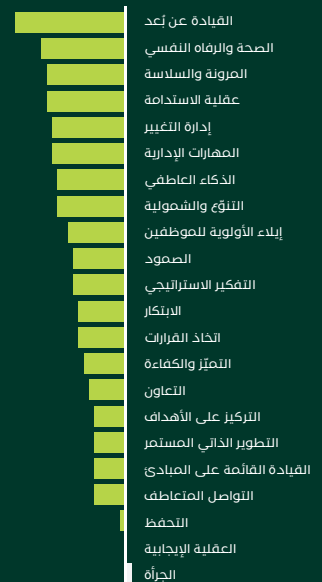


بالنوع



التغيير في الأهمية

بين فترتي "ما قبل الجائحة" و"ما بعد الجائحة". تشير الزيادة إلى أن الكفاءة أصبحت أكثر أهمية

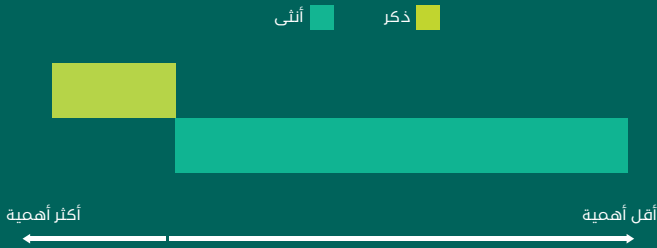


"أعتقد أن القادة ينبغي لهم أن يضعوا أهدافًا عظيمة لأنفسهم ولمؤسستهم وأن يدفعوا باتجاه تحقيق هذه الأهداف".

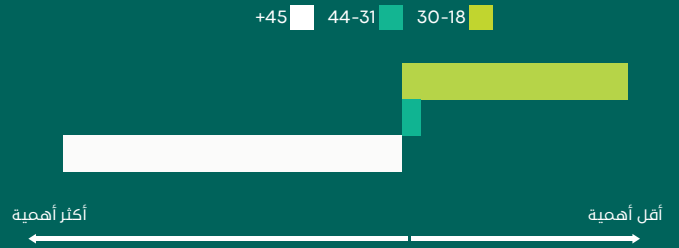
- قائد في قطاع الصناعات الدوائية

الرؤى والأفكار الرئيسية

التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الجرأة، حسب النوع (الجنس)



التغير في درجة الأهمية بين فترة ما قبل الجائحة وحتى فترة ما بعد الجائحة لكفاءة الجرأة، حسب الفئة العمرية



كبيراً في الأهمية بين فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، في حين زادت أهميتها بالنسبة للموظفين بشكل عام.

وعلى وجه الخصوص، كانت الموظفات اللاتي تتراوح أعمارهن بين 18-30 عامًا مسؤولات عن الانخفاض الحاد في أهمية كفاءة الجرأة.

يظهر قطاع المنظمات غير الربحية زيادة كبيرة في أهمية الجرأة

بالنسبة لقطاع المنظمات غير الربحية، تنتقل الجرأة من المرتبة الخامسة عشرة من حيث الأهمية بين الكفاءات في فترة ما قبل الجائحة، إلى ثاني أعلى كفاءة في فترة ما بعد الجائحة. ويعد هذا النمو الحاد في الأهمية هو الأعلى بين جميع الكفاءات القيادية للمشاركين من قطاع المنظمات غير الربحية.

الرؤى والأفكار المستخلصة من بيانات الاستبيان

شكّل العمر محركاً قوياً جداً في أداء هذه الكفاءة القيادية

الجرأة هي الكفاءة الوحيدة من بين الكفاءات القيادية الأثنتين والعشرين الناشئة لدينا التي أصبحت أقل أهمية بعد الجائحة عن ذي قبلها. العمر هو أحد العوامل الرئيسية لشرح هذا الاتجاه. قدّر الموظفون الأصغر سناً هذه الكفاءة بدرجة أقل بكثير، فيما زادت درجة تقديرها من قبل الموظفين الأكبر سناً؛ ويظهر هذان الاتجاهان المتضادان بوضوح في بيانات الاستبيان.

كان جنس المشاركين بدوره محركاً قوياً جداً لانخفاض كفاءة الجرأة من حيث أهميتها

على غرار العمر، نرى فرقاً في كيفية تقدير الموظفين والموظفات لهذه الكفاءة. أما بالنسبة للموظفات، فقد شهدت الجرأة انخفاضاً

الرؤى والأفكار المستخلصة من المقابلات

تظهر الإشارات إلى الجرأة بشكل متكرر عند مناقشة تأثير رؤية 2030 التي تحدد توجه التحول في المملكة العربية السعودية قبل الجائحة.

ويتم التعبير عن الجرأة في الاستجابة للجائحة بعبارات رصينة وأرقٍ وقلقاً في الوقت نفسه، مما يكشف عن دافع جوهري متأصل لتلبية احتياجات الآخرين من خلال الأوقات التي تكتنفها الصعوبات. لذلك، فإن الإشارات الصريحة إلى الجرأة تعد أقل تكراراً مما هو متوقع - لكن دون نقص في الطموح. من المؤكد أن القادة يعبرون عن رغبتهم في مواصلة اتباع طرق عمل فيها تحول ومن شأنها أن تدفع باتجاه تحقيق منافع استثنائية.

5

الملحق ب: المنهجية

أ. منهجية البحث ونهجه

المنهجية

لفهم كيفية تغيّر الكفاءات القيادية نتيجةً للجائحة ونوعية المهارات التي يحتاجها قادة المستقبل للنجاح في سياق الأعمال اليوم، فهّمًا أفضل، صُممت هذه الدراسة البحثية بناءً على معيارين رئيسيين.

(1) التثليث: جرى اعتماد مبادئ تثليث المصدر والطريقة لضمان جمع البيانات من القادة أنفسهم ومن الآخرين الذين هم في الطرف المتلقي لهذه القيادة. وقد كفل استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات تسجيل وجهات نظر وتجارب أكثر عمقًا واتساعًا.

الطريقة	المصدر
المؤلفات العلمية والمنشورات المهنية	المراجعة المكتبية
تقارير مؤسسة مسك الخيرية ونموذج الكفاءات لديها	الوثائق الحالية
المقابلات	القادة
مجموعات التركيز	المديرون
الاستبيان	الموظفون

(2) التقسيم إلى فئات: استلزمت الفرضية التوجيهية لهذه الدراسة عدم احتمال أن تكون المهارات القيادية مختلفة فحسب بين فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة، بل أيضًا في مراحل مختلفة من الجائحة. وبناءً على ذلك، تم جمع البيانات المتعلقة بثلاث مراحل مختلفة: السنتين السابقتين للجائحة؛ وبعد بدء الجائحة مباشرة؛ وفترة ما بعد الجائحة. تُعرف الفترة الثانية بأنها أحدث فترة بعد إطلاق برامج التطعيم والعودة إلى بعض مستويات الأوضاع الطبيعية في مجالات معينة من الحياة والعمل.



أدوات جمع البيانات

المراجعة المكتبية والوثائق الحالية

تمت مراجعة مجموعة متنوعة من الدراسات العلمية والفنية لتحديد أي كفاءات قيادية تعتبر مهمة بعد بداية الجائحة. بعد ذلك، تمت مراجعة المقالات الأكاديمية مراجعةً منهجيةً، إضافة إلى تقارير ومنشورات من هيئات أكاديمية، مثل منظمة العمل الدولية، وماكنزي، وهارفارد بزنس ريفيو، والأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيرها من الجهات المماثلة، باستخدام المصطلحات الرئيسية التالية:

القيادة + الكفاءات + نموذج الكفاءة + المهارات + الميزات + المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى + السمات + ما بعد الجائحة + مرن/المرونة + قادر على التكيف/القدرة على التكيف + سلس/السلاسة + جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) + إدارة فترتي ما قبل الجائحة وما بعد الجائحة

إضافة إلى الدراسات السابقة الصادرة عن الهيئات الأكاديمية وجهات القيادة الفكرية، تمت دراسة الدوريات الأكاديمية لتحديد الدراسات ذات الصلة التي راجعها الأقران، والتي توضح الكفاءات القيادية وأطر القيادة الحالية.

كما تمت مراجعة الوثائق الحالية لمؤسسة مسك الخيرية، لا سيما نموذج الكفاءات القيادية للمؤسسة. وقد وفرت هذه الدراسات تركيزاً وسياساً ثقافياً ذا صلة بالمملكة العربية السعودية للسمات والكفاءات القيادية، مما ساعد في ضمان بقاء نهج البحث قائماً على السياق المحلي.

وفي المجمل، تمت مراجعة 15 وثيقة تضم أوراقاً بحثية أكاديمية ودوريات خضعت لمراجعة الأقران ومواد تخص مؤسسة مسك الخيرية، ضمن الجزء البحثي المكتبي لهذه الدراسة، الذي انبثق منه قائمة أولية تضم 14 كفاءة قيادية.

تجميع المراجعة المكتبية والوثائق الحالية

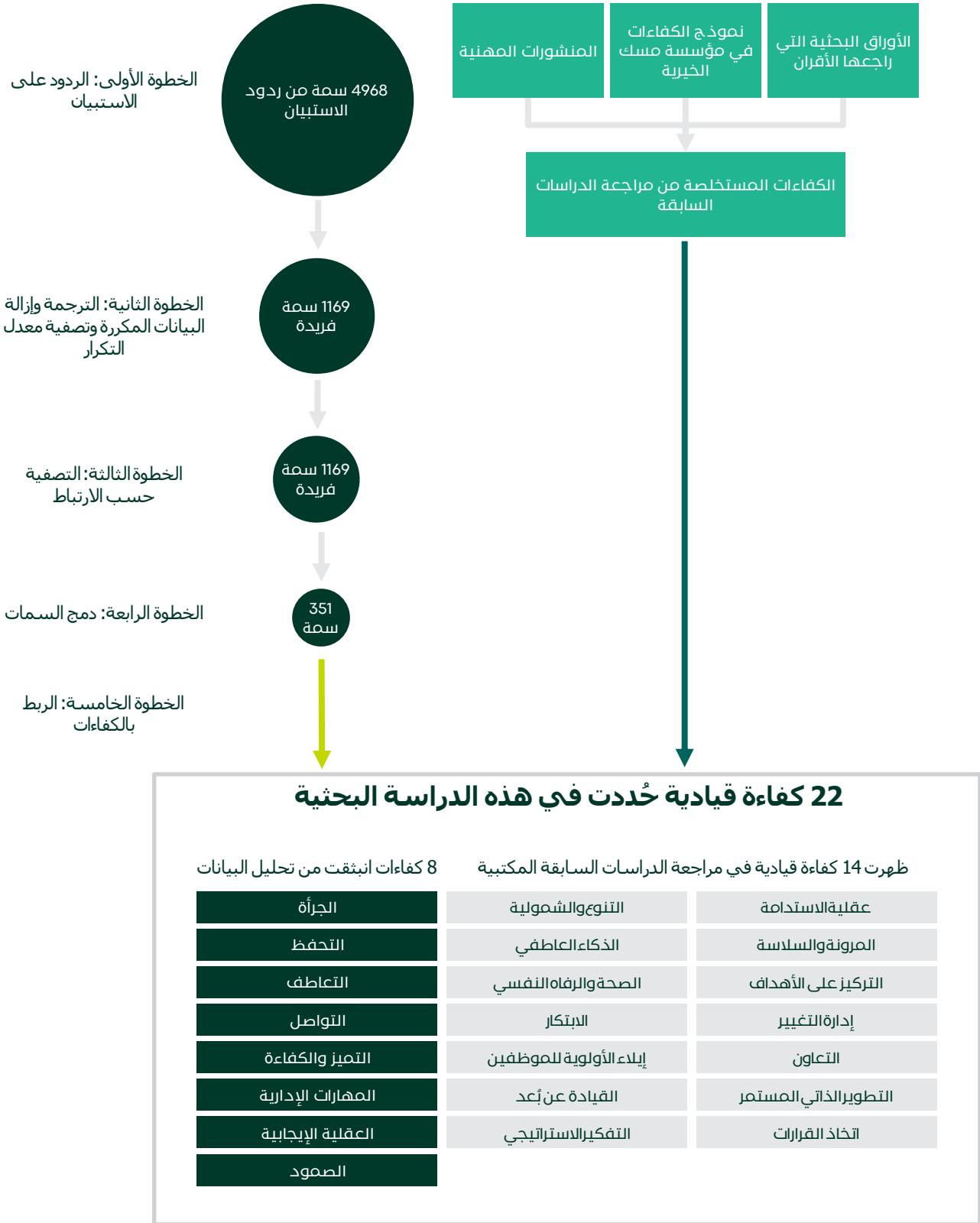
ملخص الكفاءات القيادية في فترة ما بعد الجائحة - المنشورات المهنية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي* (يونيو 2020)	فوربس (يوليو 2020)	ديلويت (2021)	الأمم المتحدة (فبراير 2021)	غارتنر (أبريل 2021)	هارفارد بينس ريفيو (أبريل 2021)	ماكنزي (أبريل 2021)	هورتون (أغسطس 2021)	"بي أي" (سبتمبر 2021)
التحلي بالمرونة والسلاسة	قابل للتكيف ومرن	التكيف والمرونة	زيادة المرونة والسلاسة	التحلي بالمرونة	التكيف والمرونة - التفكير السريع	المرونة		
إبلاء الأولوية للموظفين	التحلي بالتفاؤل؛ الذكاء العاطفي	المهارات وليس الأدوار؛ ثقافة الثقة والاعتماد	الذكاء العاطفي؛ الإصغاء الفعال والتدريب والتوجيه وتقديم الملاحظات بانتظام	التركيز على المهارات وليس الأدوار؛ والتطوير الوظيفي؛ وتجربة الموظفين	التواضع؛ والتزاهة؛ والقدرة على الاستماع لأراء الآخرين؛ والتعاطف والمصداقية؛ وحشد الدعم؛ وتشكيل التحالفات والشراكات	اللطيف؛ وتقديم الصرفان، والتحلي بالإيجابية، والوعي بالعاقبة البدنية والعقلية	التعاطف؛ والرأفة	إبلاء الأولوية للإعلام بالتحيزات في العمل، وفهم ما يحتاجه الأفراد من الفريق
التركيز على الأهداف	التركيز على الأهداف لا على الخطة	الأهداف المستقبلية	الأهداف التنظيمية	امتلاك رؤية واضحة واستراتيجية واضحة				
فهم عملية اتخاذ القرارات القائمة على التقنيات والبيانات	سرعة اتخاذ القرارات في ظل نقص البيانات	البيئة "المادية-الرقمية"	معالجة أوجه عدم المساواة في أماكن العمل في أثناء العمل عن بُعد، والتعاون الرقمي، واتباع أفضل الممارسات في استخدام بيانات الموظفين		فهم ما يمكن أن تفعله التقنية؛ وفهم تأثير التقنية على حياة الموظفين	اتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛ التحول الرقمي الكامل	اتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛ التحول الرقمي الكامل	بناء فرق مختلطة شمولية ومتراصة
الابتكار والتعاون		التعاون والإشراك			ابتكار وتجربة أشياء جديدة؛ التحلي بالشفاعة اللازمة للإخفاق وللآخرين بالإخفاق	تعزيز التعاون مع التنوع	تشجيع التجارب	

ملخص كفاءات القيادة في فترة ما بعد الجائحة - الأوراق التي راجعها الأقران

دونالد (مايو 2021)	أميس (مارس 2021)	دياب-بهمن وآخرون (ديسمبر 2020)	ديراني وآخرون (يوليو 2020)	كامبل (يونيو 2020)	
السرعة؛ والقدرة على التكيف؛ والإبداع		يتوقع الموظفون المرونة في ساعات العمل	التوازن والقدرة على التكيف والمرونة والصمود		التحلي بالمرونة والسياسة
	فهم عوامل ترسيخ أوجه عدم المساواة	الالتزامات الأسرية؛ طرق العمل المختلفة	مهارات التواصل الذاتي والتواصل مع الآخرين، وإدارة التوتر، وتعزيز الاستقرار العاطفي	العلاقات الاجتماعية والعدالة والمساواة والهوية والمجتمع	إبلاء الأولوية للموظفين
تحقيق الأهداف الاجتماعية			الوعي الاجتماعي		التركيز على الأهداف
قياس قيمة السرعة، والابتكار والقدرة على التكيف، وتحديد التغيير المبكر والتفكير النقدي، والتحليل			اتخاذ قرارات سريعة؛ واستخدام التقنية في التعلم، واحتياجات التواصل، وتمكين بدائل لمواقع العمل		فهم عملية اتخاذ القرارات القائمة على التقنيات والبيانات
الابتكار من أجل التغيير المستمر			الاستفادة من القيادة الجماعية	التعاون	الابتكار والتعاون

استخلصت الكفاءات القيادية الاثنان والعشرون المحددة في هذه الدراسة البحثية باستخدام منهجية شاملة وقوية..



منهجية جمع البيانات

تم جمع البيانات النوعية والكمية وتقييمها من خلال هذه الدراسة البحثية؛ إذ جُمعت البيانات النوعية في شكل مقابلات ومجموعات تركيز، والبيانات الكمية في شكل استبيان.

المقابلات ومجموعة التركيز - البيانات النوعية

تم تصميم المقابلات ومجموعات التركيز بطريقة تستهدف المسؤولين التنفيذيين وقادة الأعمال، واتبعت النهج الاستكشافية والتوكيدية.

أولاً، تم جمع البيانات بطريقة استكشافية - أي من دون توجيه المشاركين للتحدث عن مجالات قيادية معينة، لكن من خلال طرح أسئلة لاستنباط ردود طبيعية منهم. وقد اتخذ ذلك شكل أسئلة مفتوحة حول التغييرات في سياق الأعمال، فضلاً عن التغييرات في المهارات القيادية على وجه الخصوص، التي تم الشعور بها على مدار الفترات الزمنية التي تمت دراستها.

وفي القسم اللاحق من نهج المقابلة الاستكشافية، تم توجيه المشاركين إلى مجالات محددة من القيادة، بناءً على نماذج القيادة الراسخة والمعترف بها والمستخلصة من مراجعة الدراسات السابقة (بما في ذلك نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)). وقد تم ذلك، في حال لم يكن المشارك قد ألمح إلى هذه المجالات المحددة في ردوده السابقة، وساعد هذا النهج على ضمان وجود تغطية أكثر اكتمالاً للمهارات القيادية المتعلقة بجميع جوانب الأعمال (مثل: الموظفين، والاستراتيجية، والعملاء، وغير ذلك)



إضافة إلى ذلك، أُدرجت في تصميم المقابلات ومجموعات التركيز "تقنية الحوادث الحرجة" (فلاناغان، 1954)، التي تتضمن مطالبة المشاركين بالنظر في أمثلة محددة رأوا فيها ممارسات إيجابية وسلبية. وتعتمد هذه الطريقة على نهج "سرد القصص"، لضمان الحصول على المعلومات المهمة والمحددة من المشاركين (وتخفيف مخاطر الردود الغامضة والعامية)، حتى لو لم يستخدم المشاركون المصطلحات الفنية الخاصة بالكفاءات.

وتم تصميم مجموعات التركيز بطريقة مماثلة للمقابلة، فيما يخص المحتوى؛ ومع ذلك، تم تعديل الأسئلة إلى أنشطة لضمان إتاحة الفرصة لجميع المشاركين في مجموعة التركيز للتعبير عن آرائهم. على سبيل المثال، بدلاً من طرح الأسئلة حول الكفاءات المطلوبة قبل الجائحة وما بعد الجائحة، طلب من المشاركين أولاً تدوينها بشكل فردي قبل أي مناقشة.

تجميع المقابلات ومجموعات التركيز

تم تحليل المقابلات ومجموعات التركيز وفقاً لمبادئ "تحليل النماذج الموضوعي" (كينغ، 2006)، الذي يضم نهجاً يقوم على تحليل البيانات النوعية حسب الموضوعات. سعى المستوى الأول من التحليل إلى تحديد مراجع الكفاءات القيادية الأربعة عشرة التي تم تحديدها من خلال البحث المكتبي، والتي تم تحديدها وفقاً لنموذج الكفاءات القيادية الخاص بمؤسسة مسك الخيرية. كما جرى إنشاء كفاءات جديدة فقط في الحالات التي لا تتناسب فيها أي من الموضوعات الحالية مع بعض عناصر البيانات.

ولضمان الجودة والحد من التحيز الذاتي، عملت لجنة مكونة من ثلاثة مبرمجين على البيانات، إذ اجتمعوا بانتظام لدمج النتائج.

الاستبيان - البيانات الكمية

بالمثل، تم إعداد الاستبيان باتباع نهج استكشافي-توكيدي. طُلب من المشاركين أولاً، باللغة الإنجليزية أو العربية (حسب تفضيلهم) تقديم قائمة بأهم الكفاءات المرتبطة بالقيادة عبر المراحل الثلاث لتحليلنا، من دون أن يكون لديهم أي اقتراحات مؤكدة. كان السؤال المحدد الذي طرح على المشاركين في الاستبيان في هذه المرحلة هو "ما هي أهم 3 سمات أو مهارات أو كفاءات يجب أن يتحلى بها القادة في مكان العمل، حسب الأهمية؟"، في كل فترة من الفترات الثلاث التي تمت دراستها. وقد اتخذ ذلك شكل رد نصي منح طواعية، لذلك تمكن المشاركون من استخدام لغتهم وتعابيرهم في ردودهم.

بعد ذلك، تم تزويد المشاركين بقائمة بالكفاءات لتقييمها من حيث "الأهمية" على مقياس ليكرت ثلاثي النقاط لكل فترة من الفترات الزمنية الثلاث المشمولة بالتحليل ("ما قبل الجائحة"، و"فوراً بعد الجائحة"، و"وقت انتقالنا إلى عالم ما بعد الجائحة"). تتكون القائمة من سمات مستقاة من مراجعة الدراسات السابقة (النهج التوكيدي)، بالإضافة إلى السمات التي أدخلها المستخدم (النهج الاستكشافي). وقد أتاحت هذه الطريقة تحديد أهم الكفاءات القيادية التي قيمها المشاركون خلال المراحل الثلاث، إضافة إلى تحديد "مدى" أهميتها. وجرى تحليل البيانات، مع استخلاص التوصيات من خلال المقارنات النسبية - بين مختلف البيانات الديموغرافية والقطاعات والصناعات والفترات الزمنية.

التحقق من البيانات ودمجها

بمجرد جمع البيانات الكمية من خلال نشر الاستبيان، كانت هناك عدة خطوات ضرورية. وقد تم ذلك للتحقق أولاً من البيانات وضمان جودتها وملاءمتها، وثانياً لدمج مجموعة البيانات الواسعة في مجموعة عملية من المصطلحات التي يمكن تحليلها باستخدام المعنى. وقد تم تنفيذ العملية التالية لتحقيق ذلك:

- **الترجمة:** تُرجمت الاستبيانات التي تم ملؤها باللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية على أيدي خبراء لغويين، وقد حرص المترجمون، في ترجمتهم، على التأكد من الحفاظ على مدلولات المهارات والكفاءات التي يقدمها المشاركون في الاستبيانات.
- **إزالة البيانات المكررة:** أينما تم تقديم حالات متعددة من الكلمات نفسها، تم إلغاء تكرارها بغية تحسين القائمة الطويلة من السمات وتحويلها إلى قائمة أكثر إيجازاً تخلو من الكلمات المكررة.
- **تصفية معدل التكرار:** تم بعد ذلك تصنيف كل رد من الردود الواردة على الاستبيان من حيث مدى انتشاره ضمن ردود الاستبيان. في هذه المرحلة، تم استبعاد بعض الردود على الاستبيان من الدراسة الاستقصائية إذا تم ذكرها مرة واحدة فقط في الاستبيان بأكمله. وقد تم ذلك لتمكين إجراء تحليل عملي لأهم السمات وأكثرها شيوعاً. وبعد هذه المرحلة، كان عدد السمات المتبقية للتحليل أقل من الألف بقليل.

- **تصفية الارتباط:** جرى بعد ذلك فحص الردود التي تمت تصفيتها بشكل تحليلي للوقوف على درجة ارتباطها بمهارات القيادة ومعارفها وصفاتها. تم استبعاد أي ردود لا علاقة لها بالقيادة في هذه المرحلة.
- **الدمج:** تم بعد ذلك دمج القائمة النهائية المتبقية من السمات ذات الصلة في قائمة سمات أكثر إيجازاً، من خلال تجميع الكلمات التي كان لها المعنى نفسه تقريباً في مجموعة واحدة ذات مغزى ومدمجة. على سبيل المثال، يمكن تصنيف سمات "اتخاذ القرارات" و"متخذ للقرارات" و"حاسم"، في سمة واحدة هي سمة "اتخاذ القرارات".
- **التقسيم إلى مجموعات من الكفاءات:** أجرى الباحثون تقييماً نوعياً نهائياً لتحديد السمات الموحدة وذات الصلة والبالغ عددها 351 سمة في القائمة النهائية التي تضم 22 كفاءة قيادية مقدمة في هذه الدراسة البحثية. ومن بين هذه الكفاءات الاثنتين والعشرين، انبثقت ثماني كفاءات منها من بيانات الاستبيان والمقابلات، في حين تم تحديد 14 كفاءة بالفعل في مرحلة البحث المكتبي.

قائمة بالكفاءات المستخلصة بعد مراحل جمع البيانات والتحقق منها

عقلية الاستدامة	التواصل المتعاطف
المرونة والسلاسة	التميز والكفاءة
التركيز على الأهداف	الصحة والرفاه النفسي
الجرأة	الابتكار
إدارة التغيير	المهارات الإدارية
التعاون	العقلية الإيجابية
التحفظ	القيادة القائمة على المبادئ
التطوير الذاتي المستمر	إيلاء الأولوية للموظفين
اتخاذ القرارات	القيادة عن بُعد
التنوع والشمولية	الصمود
الذكاء العاطفي	التفكير الاستراتيجي

تحليل البيانات

تم اتخاذ عدة خطوات لضمان التحليل الفعال لكل من البيانات النوعية والكمية.

بالنسبة للبيانات الكمية، كانت الردود على الاستبيان على مقياس ليكرت ثلاثي النقاط قد قيمت الكفاءات القيادية في الأصل على أنها "غير مهمة أبدًا" أو "مهمة" أو "مهمة للغاية". وُصّفت الردود تصنيفًا كميًا من صفر إلى اثنين على التوالي، مما سمح بإنشاء مقياس كمي، يمكن قياس جميع الكفاءات القيادية بناءً عليه. وفي ضوء هذا المقياس (الذي يمثل، من الناحية العملية، مقياسًا "للأهمية")، تم تجميع البيانات وتقييمها على شكل مقياسين: درجات الأهمية الأولية، ودرجة تغير درجات الأهمية خلال الفترات الزمنية المشمولة بالدراسة. ويشكل هذان المقياسان المتمثلان في "درجات الأهمية الأولية" و"التغير في الأهمية" أساس البحث التحليلي المقدم في هذه الدراسة.

من الأهمية بمكان الجمع بين هذين الإجراءين، لأن الجمع بينهما سيمكّن البحث من تقديم رؤية شاملة للكفاءات القيادية؛ أي ليس فقط تحديد ما تغير، ولكن أيضًا تحديد ما ظل مهمًا.

بالنسبة للبيانات الكمية التي تم جمعها من خلال المقابلات ومجموعات التركيز، تم ترميز المقابلات واحدة تلو الأخرى باستخدام نموذج الترميز. في هذا النموذج، تم فحص كل نص مقابلة فحوصًا دقيقًا، سطرًا سطرًا، وتم ذكر أي إشارات إلى الكفاءات أو السمات أو الصفات القيادية ذات الصلة في النموذج، مقابل الفترة الزمنية التي أشاروا إليها. وتمت الإشارة إلى هذه الإشارات المتعلقة بالسمات بخطوط محددة في كل مقابلة، ثم تم ربطها بعد ذلك بالكفاءات القيادية العامة التي أشارت إليها. وبهذه الطريقة، يمكن تقييم الكفاءات، ومقارنتها أيضًا مع النمط الناشئ من بيانات الاستبيان.

تفسير نتائج هذه الدراسة البحثية

يجب النظر إلى الكفاءات الاثنتين والعشرين التي تم استخلاصها من هذه الدراسة البحثية على أنها مهمة. هناك نقطتان للبيانات توضحان سبب ذلك.

أولاً، عند جمع البيانات التي ساهمت في هذا البحث، طُلب من المشاركين في الاستبيان الذين أُجريت معهم المقابلات تقديم أهم المهارات والسمات والكفاءات القيادية لدى القادة عبر الأطر الزمنية المشمولة بالدراسة. لذلك، إذا ظهرت كفاءة في بيانات الاستبيان، فهي مهمة بحكم تعريفها. أما الكفاءات القيادية التي لم يُنظر إليها بعين التقدير من قبل المشاركين في الاستبيان أو الأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات، لم تكن ستظهر في بيانات الاستبيان أو في المقابلات.

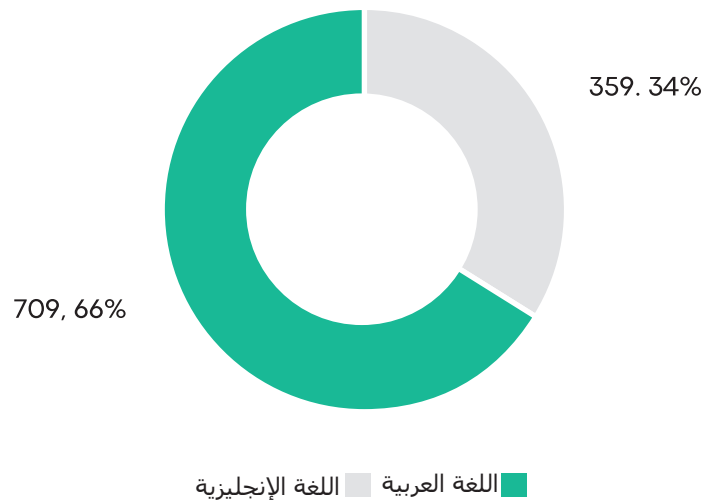
تتمثل نقطة البيانات الثانية في أن المشاركين في الاستبيان وُجد أنهم، في المتوسط، قاموا بتقييم كل كفاءة من الكفاءات القيادية الاثنتين والعشرين الناشئة بين "مهم إلى حد ما" و"مهم جدًا" في تقييمهم للكفاءات عبر الأطر الزمنية التي تمت دراستها.

لذلك، لا ينبغي تفسير الكفاءات القيادية الاثنتين والعشرين الواردة في هذا التقرير على أنها جدول دوري للكفاءات القيادية، يتم فيه تصنيف الكفاءات حسب ترتيب الأهمية. فقد ظهرت جميع هذه الكفاءات كأجزاء ذات صلة بمجموعة أدوات القائد، التي يمكن تطبيقها بطرق محددة.

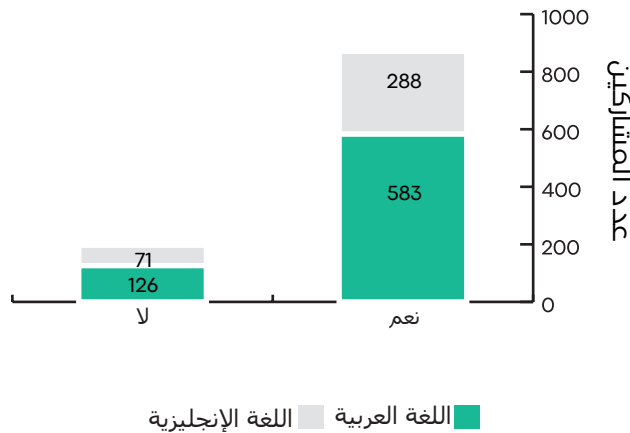
ب. الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان

نستعرض في هذا القسم حالات توزيع البيانات الديموغرافية لعدد 1,068 مشاركاً في الاستبيان شكلت ردودهم أساس التحليل الكمي.

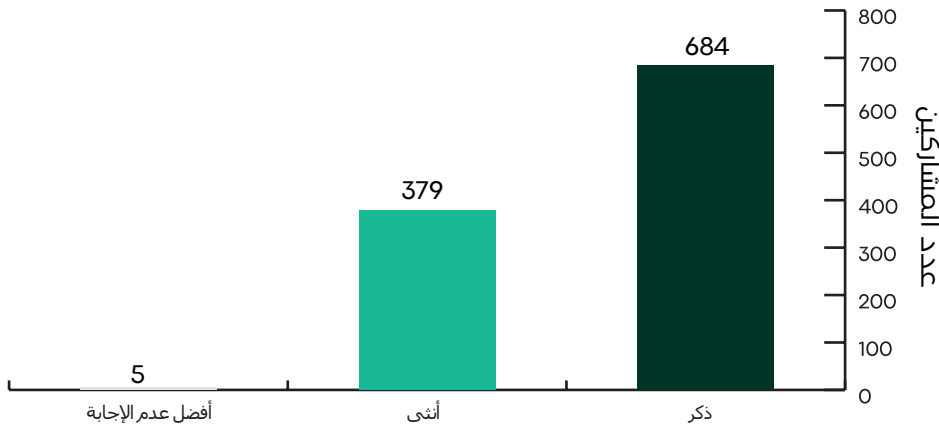
الردود حسب اللغة



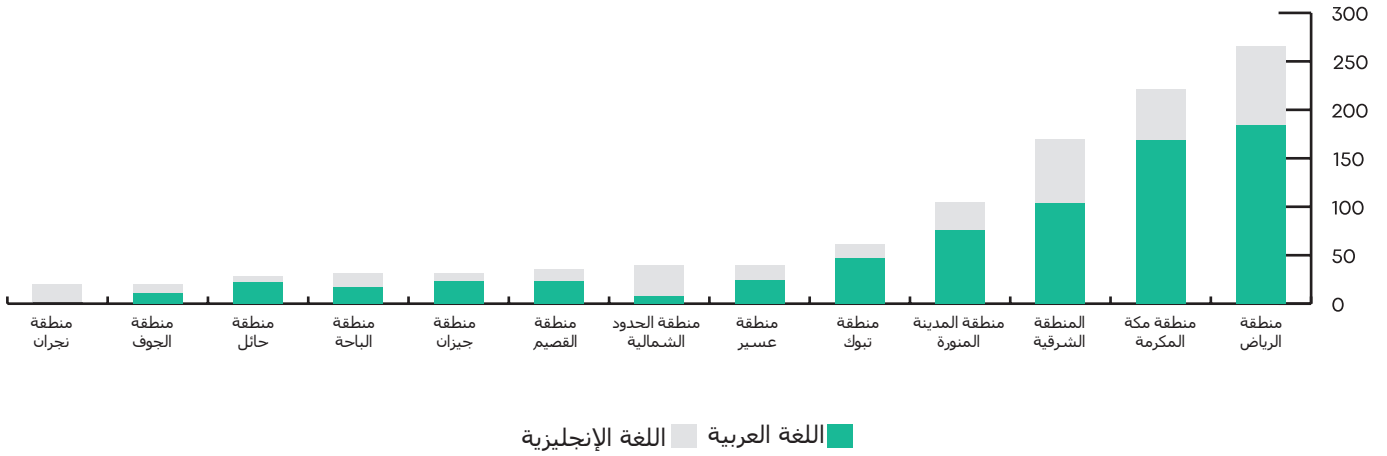
الردود حسب الجنسية



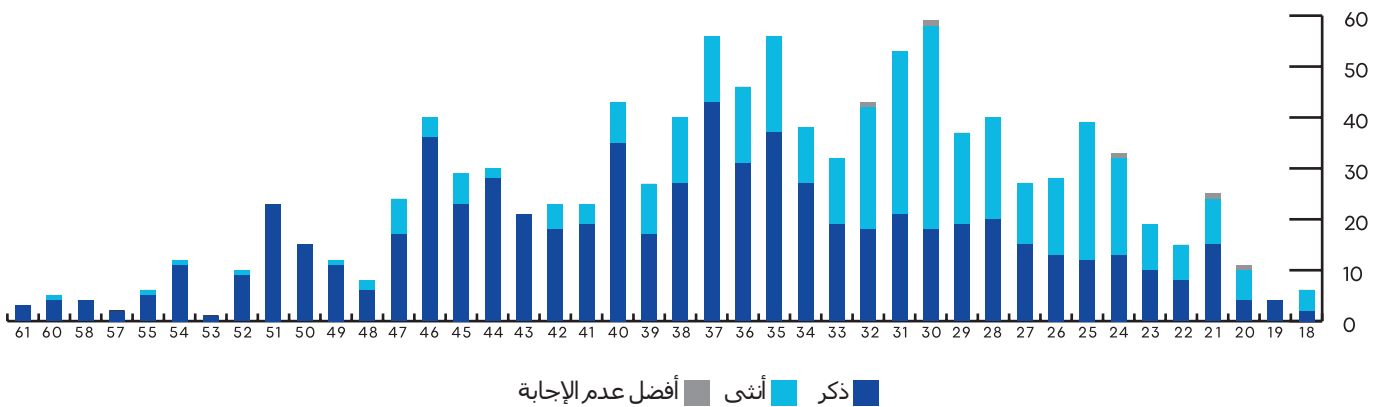
الردود حسب الجنس



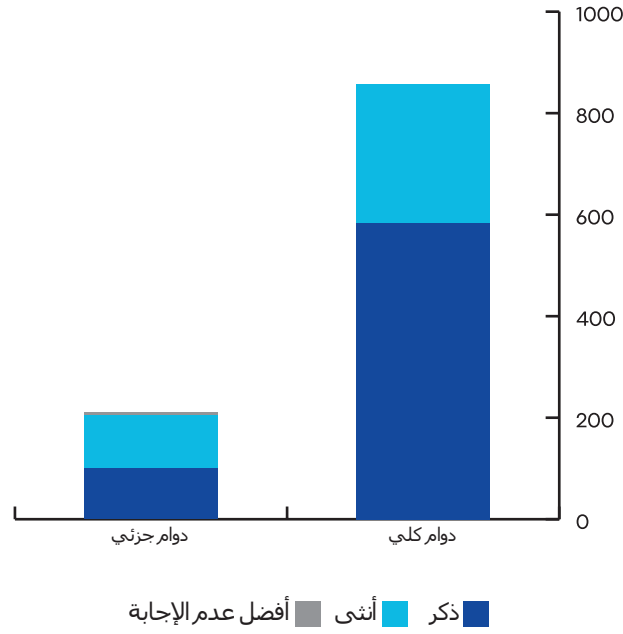
الردود حسب المدينة



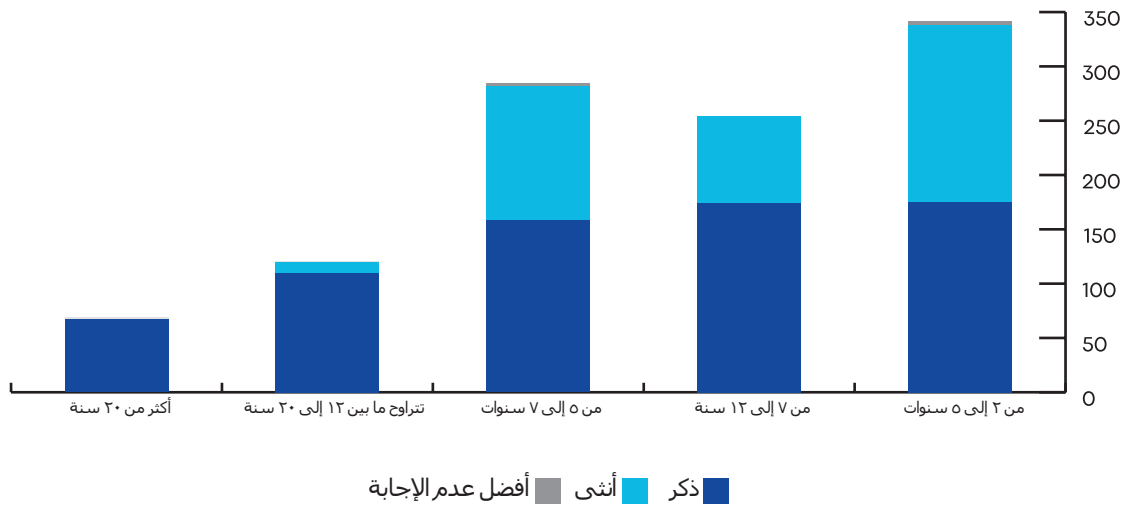
الردود حسب العمر



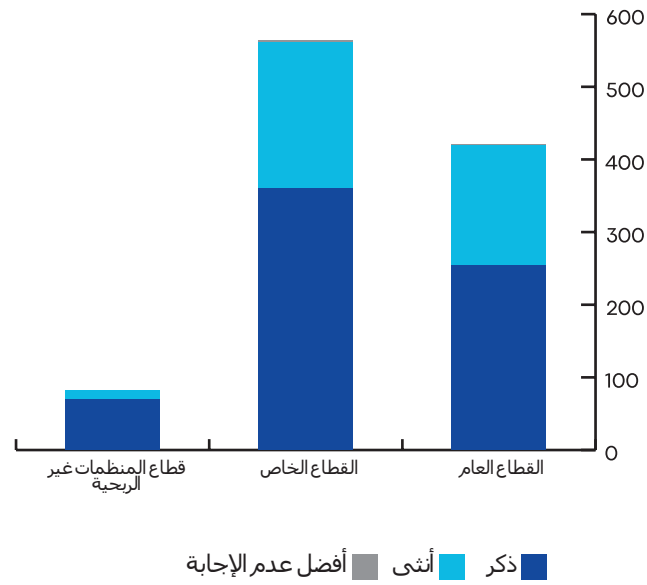
الردود حسب الحالة الوظيفية



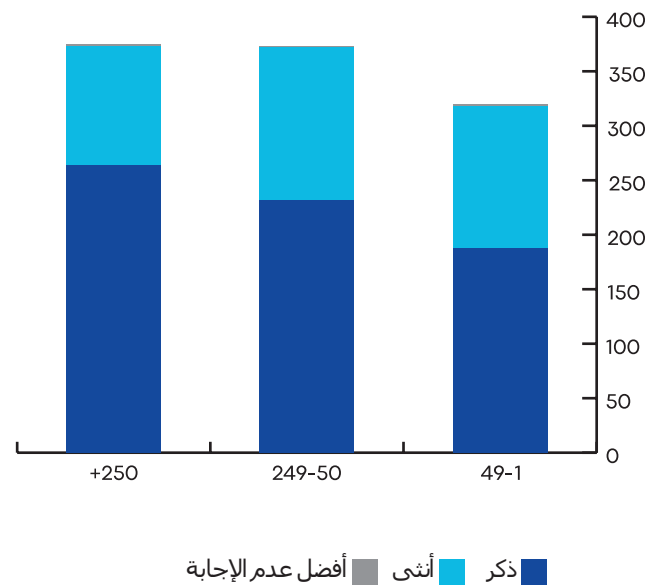
الردود حسب مدة التوظيف



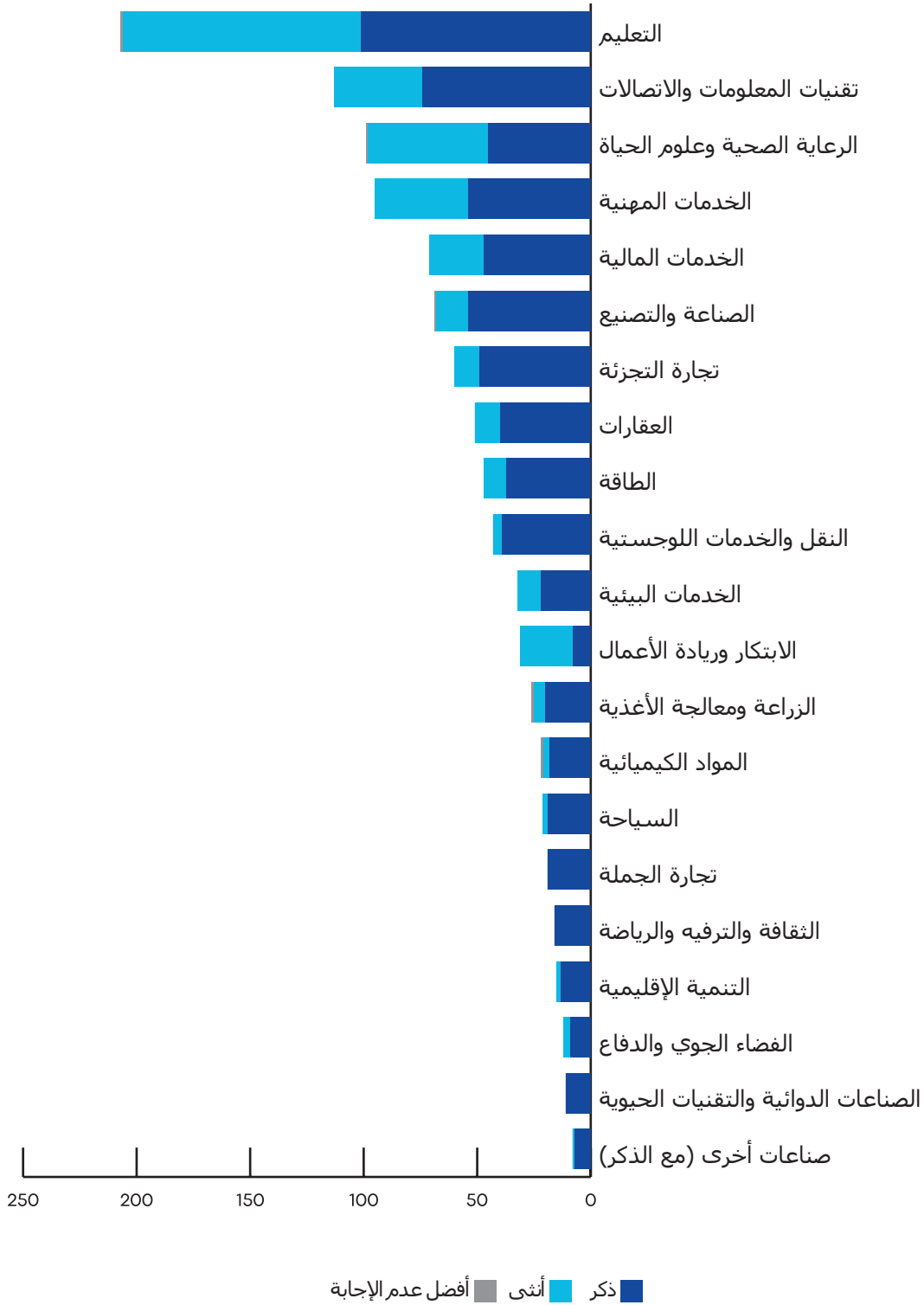
الردود حسب قطاع التوظيف



الردود حسب حجم الشركة



الردود حسب القطاع





Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation