



Developing Leaders

Chapter 10

Dr. Ahmed Nafie



Learning Objectives

- Define the elements of leader development
- Explain the factors involved in learning
- Review areas that are addressed in leader development
- Discuss the methods used in leader development and the benefits and disadvantages of each
- Consider the role of culture in leader development
- Summarize the role of the person and the organization in effective leader development



أهداف التعلم

- تعريف عناصر تطوير القادة
- شرح العوامل المشتركة في عملية التعلم
- مراجعة المجالات التي تُغطى في تطوير القادة
- مناقشة الأساليب المستخدمة في تطوير القادة والفوائد والعيوب لكل منها
- النظر في دور الثقافة في تطوير القادة
- تلخيص دور الفرد والمنظمة في تطوير القادة الفعال



The Leadership Question



- **How successful is leader development? What can we teach and can people really learn?**



السؤال القيادي

• مدى نجاح تطوير القادة؟ وما الذي يمكننا تعليمه وهل يمكن للأشخاص حقًا أن يتعلموا؟

Definitions

- Leader development
 - Expand a person's capacity to be effective in leadership role
- Leadership development
 - Focused on an organization's capacity to get work done through its leadership



التعاريف

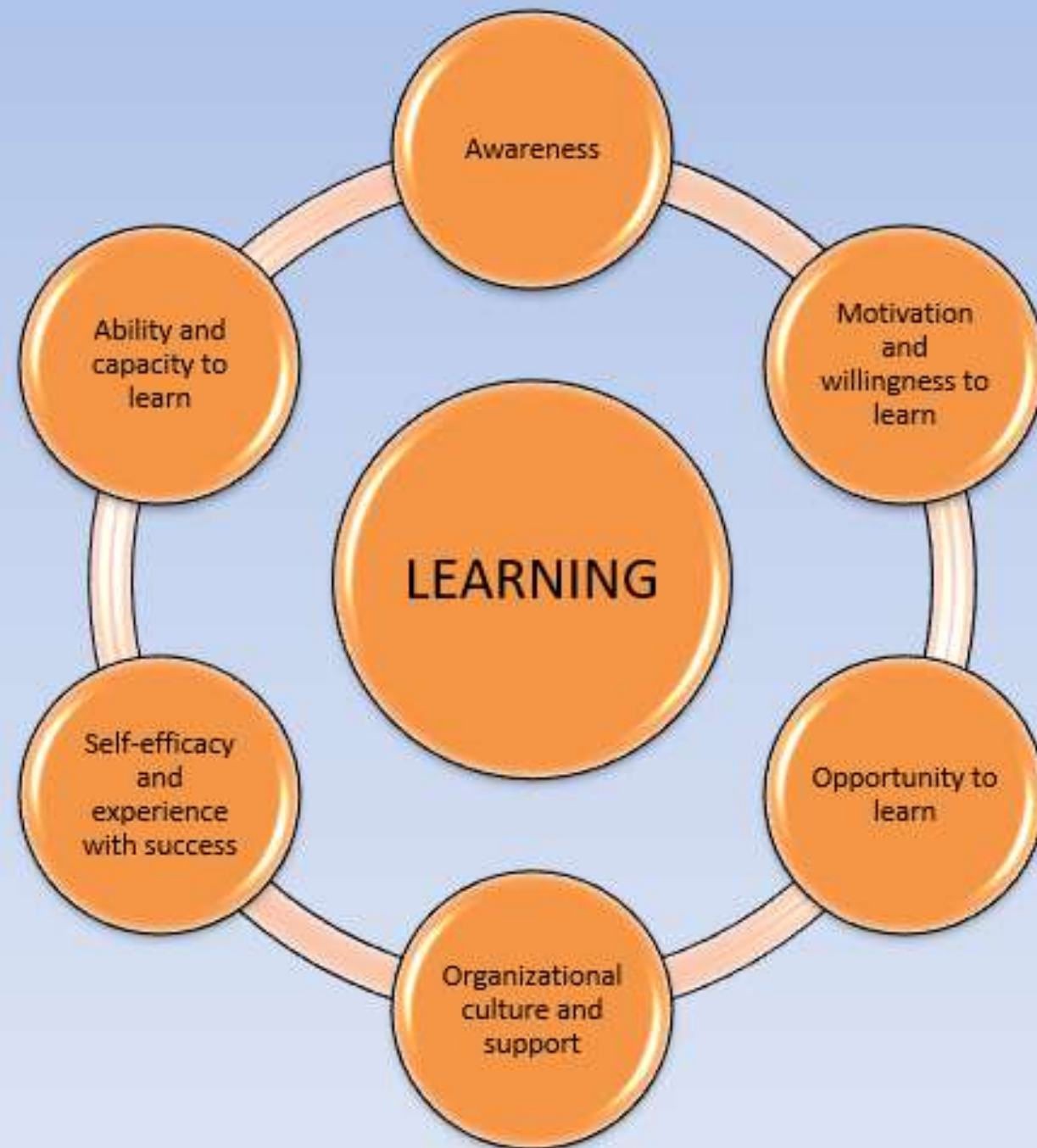
- تطوير القائد
- زيادة قدرة الشخص على تحقيق الفعالية في دور القيادة
- تطوير القيادة
- مركز على قدرة المنظمة على إنجاز العمل من خلال قيادتها



Types of Development



Factors in Learning



Content of Leader Development

- Basic knowledge
- Personal growth
- Skill development
- Creativity
- Strategic issues



محتوى تطوير القائد



- المعرفة الأساسية
- النمو الشخصي
- تطوير المهارات
- الإبداع
- القضايا الاستراتيجية

Required Elements of Effective Training





Conditions for Effective Development

- Clear objectives for the training
- Rewards tied to learning new behaviors based on organizational goals
- Using a combination of tools and methods
- Assessment of the training
- Follow-up to support learning

شروط التطوير الفعال



- أهداف واضحة للتدريب
- مكافآت مرتبطة بتعلم سلوكيات جديدة تعتمد على أهداف المؤسسة
- استخدام مزيج من الأدوات والأساليب
- تقييم التدريب
- متابعة لدعم عملية التعلم

Methods of Leader Development

- Self-awareness
- Experience
- Coaching
- Mentoring
- Feedback intensive programs
- Classroom education
- Outdoor challenge

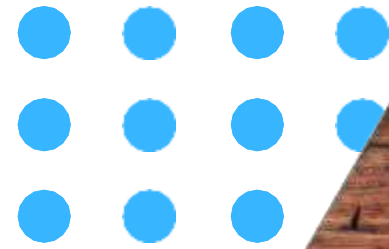


أساليب تطوير القادة

- الوعي الذاتي
- الخبرة
- التدريب
- الإرشاد
- برامج التغذية العكسية المكثفة
- التعليم في الفصول الدراسية
- التحدي في الهواء الطلق

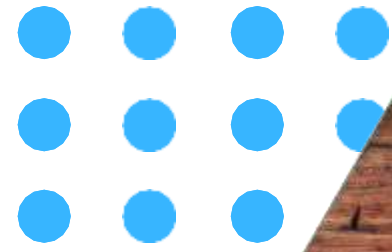


Self-Awareness



- Starting point for development and learning
- Clarify values and priorities
- Learn about strengths and weaknesses
- Evaluation
 - Assessment and awareness
 - Not rich experience; no opportunity to practice
 - May have feedback and support
 - May fit with organizational goals

الوعي الذاتي



- نقطة البداية للتطوير والتعلم
- توضيح القيم والأولويات
- التعرف على النقاط القوية والضعف
- التقييم

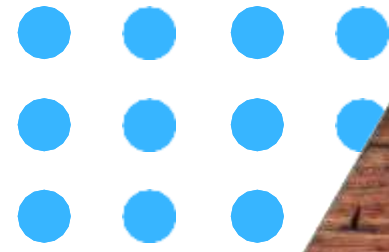
➤ التقييم والوعي

➤ ليس لديهم خبرة غنية، ولا فرصة للممارسة

➤ قد تتوفر ملاحظات ودعم

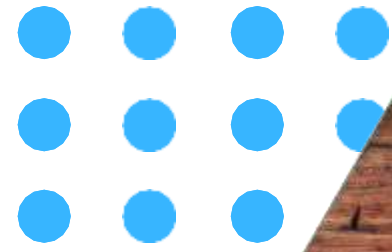
➤ قد تتناسب مع أهداف المنظمة

Experience



- Core of any development
- Actually leading others is best way to learn
- Can stretch and broaden leaders
- Evaluation
 - **Richest development tool**
 - **Satisfies most criteria**

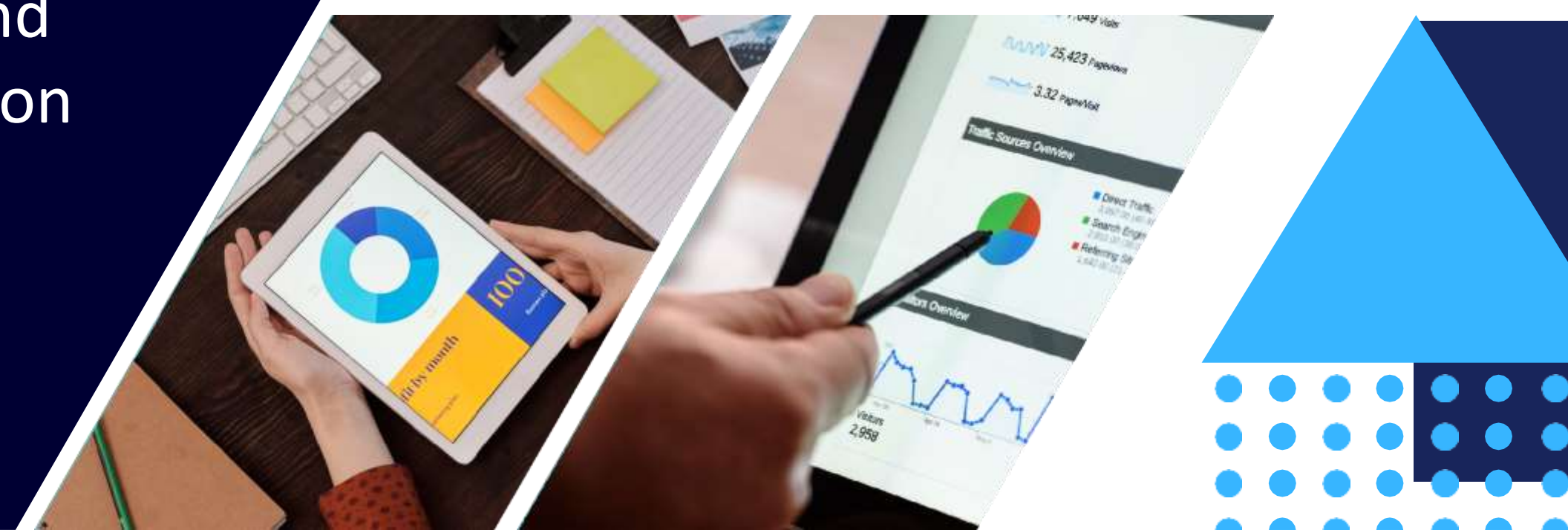
الخبره



- اكتساب الخبرات هو جوهر أي تطوير
- قيادة الآخرين في الواقع هو أفضل وسيلة للتعلم
- يمكن أن تمتد وتوسع قدرات القادة
- التقييم
- أغنى أداة تطوير
- تلبية معظم المعايير

Developmental Relationships: Coaching

- Individualized and constructive feedback on specific behaviors and performance
- Aim at future improvement of specific knowledge and skills
- Evaluation
 - Provides assessment, awareness, opportunity to practice, feedback, and support, as well as fit with organization
 - Not always new and rich experience



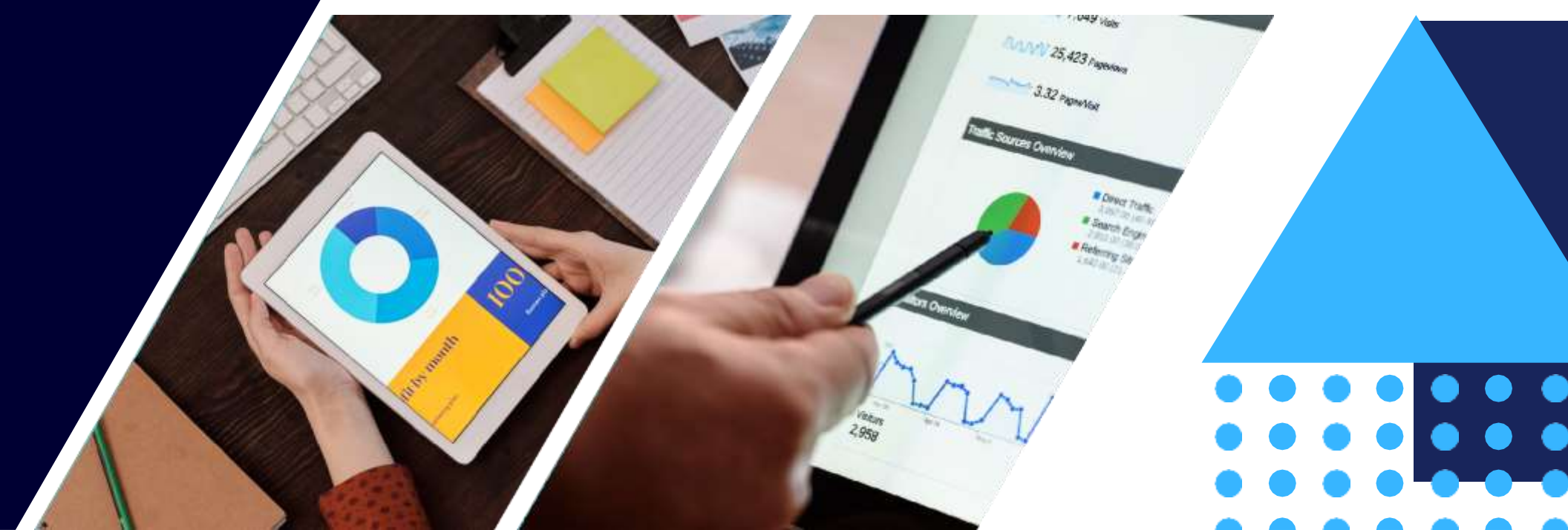
العلاقات التطويرية: التوجيه التدريبي

- تغذية عكسية وبناءة على سلوك وأداء محدد للفرد
- تهدف إلى تحسين المعرفة والمهارات المحددة في المستقبل
- التقييم
- يوفر تقييماً ووعياً وفرصة للممارسة وتقديم تعليق ودعم، فضلاً عن التوافق مع الهيكل التنظيمي
- ليست دائماً تجربة جديدة وغنية



Elements of Effective Coaching

- Individual readiness and willingness to learn
- Consideration of wider organization context
- Consideration of individual goals, values, and needs
- Focus on performance and self-awareness
- Sincere and caring concern
- Advocacy for self-awareness
- Meaningful feedback
- Supportive climate



عناصر التدريب الفعالة

- جاهزية واستعداد الفرد للتعلم الفردي
- النظر في السياق الأوسع للمنظمة
- النظر في أهداف وقيم واحتياجات الفرد
- التركيز على الأداء والوعي بالذات
- الاهتمام الصادق والمراعاة
- الدعوة إلى الوعي بالذات
- تقديم ملاحظات ذات مغزى
- بيئة داعمة



Developmental Relationships: Mentoring



- Individualized feedback about general issues rather than specific tasks
- Use many different mentors
- Can learn from “anti-mentors”
- Learn about strengths and weaknesses
- Evaluation
 - Assessment and awareness
 - Not rich experience, opportunity to practice, or specific feedback on learning
 - May fit with organizational goals if formal

العلاقات التطويرية: الارشاد



- تقديم تغذية عكسية حول المسائل العامة بدلاً من المهام المحددة (ممكن مواضيع حياتية)
- استخدام العديد من المرشدين المختلفين
- يمكن أن يتعلم من "المضادين للارشاد"
- التعرف على القواعد والضعف
- التقييم
- التقييم والوعي
- ليس تجربة غنية، ولكنها فرصة للتمرن، أو ملاحظات محددة حول التعلم
- قد تتوافق مع أهداف المؤسسة إذا كانت رسمية

Feedback-Intensive Programs

- Provide extensive feedback about behavior often from multiple sources
- Assess strengths and weaknesses and identify areas of change
- Need careful implementation for sensitive feedback
- Evaluation
 - Assessment and awareness
 - Not rich experience, opportunity to practice, or specific feedback on learning
 - May fit with organizational goals if formal



برامج التغذية العكسية المكتثفة

- توفير تغذية عكسية حول السلوك غالبًا من مصادر متعددة
- تقييم النقاط القوية والضعف وتحديد المجالات التي يجب تغييرها
- تحتاج إلى تنفيذ دقيق لتقديم ملاحظات حساسة
- التقييم
- التقييم والوعي
- ليست تجربة غنية، أو فرصة للتمرّن، أو ملاحظات محددة حول
- التعلم
- قد تتوافق مع أهداف المؤسسة إذا كانت رسمية



Factors in Effective Feedback



- Organizational buy-in
- Confidentiality and careful administration
- Well-trained facilitators
- Focus on work-related behaviors
- Clear goals
- Feedback not tied to respondents
- Follow-up
- Combine with other methods



IFTC
INTERNATIONAL FOUNDATION
FOR TECHNICAL EDUCATION



IFTC
INTERNATIONAL FOUNDATION
FOR TECHNICAL EDUCATION





عوامل تقديم تغذية عكسية فعالة

- الدعم التنظيمي
- السرية والإدارة الحذرة
- الميسرين المدربين بشكل جيد
- التركيز على سلوكيات مرتبطة بالعمل
- تحديد أهداف واضحة
- عدم ربط الملاحظات بالمجيبين
- متابعة
- الجمع مع أساليب أخرى



IFTTC



IFTTC



360-Degree Feedback



Classroom Education



- Increase knowledge and information
- Efficient way of conveying information to groups
- Evaluation
 - May provide awareness and assessment
 - Not rich experience, opportunity to practice, or specific feedback on learning
 - May fit with organizational goals if formal



التعليم في الفصل الدراسي



- زيادة المعرفة والمعلومات
- وسيلة فعّالة لنقل المعلومات للمجموعات
- التقييم
- قد يوفر الوعي والتقييم
- ليس لديه تجربة غنية أو فرصة للممارسة أو تغذية راجعة محددة بشأن التعلم
- قد يتناسب مع أهداف المؤسسة إذا كان رسميًا.



Outdoor Challenges

- Challenging physical experiences in groups
- Done outside of regular environment
- Evaluation
 - Often entertaining
 - Does not provide specific assessment
 - May increase awareness
 - Does not provide rich experience, opportunity to practice, specific feedback on learning, or clear fit with organizational goals



تحديات خارجية



- زيادة المعرفة بتحديات الخبرات البدنية في مجموعات
- تُنفذ خارج البيئة العادية
- التقييم
- غالبًا ما تكون مسلية
- لا تقدم تقييمًا محددًا
- قد تزيد الوعي
- لا توفر تجربة غنية، ولا تتيح فرصة للتمرين، ولا توفر تغذية راجعة محددة بشأن التعلم، ولا تتناسب بشكل واضح مع أهداف المؤسسة.



Culture and Development

- The communication context
- Individualism—collectivism
- Action—orientation
- Tolerance of ambiguity
- Perception of time
- Power distance



الثقافة والتطوير

- السياق التواصلي
- الفردية - الجماعية
- توجه العمل
- التسامح تجاه الغموض
- إدراك الزمن
- مسافة السلطة



Gender and Diversity and Development



- Lack of access to development may be one cause for lack of representation of women and minorities in leadership
- Solutions include
 - Opportunity to practice in single-identity environment
 - Encouraging development relationships
 - Focus on networking

النوع والتنوع والتنمية

- نقص الوصول إلى التطوير قد يكون أحد الأسباب وراء عدم تمثيل النساء والأقليات في المراكز القيادية. الحلول تشمل:
- منح فرص للتمارين في بيئة تحدد بالهوية
- تشجيع علاقات التنمية
- التركيز على بناء شبكات العلاقات

Required Elements of Effective Training



The Leadership Question Revisited



- Leader development can and does work
- Person has to be motivated
- There have to be opportunities to practice
- There has to be organizational support
- There has to be permission to fail

"إعادة النظر في مسألة القيادة"



- تطوير القيادة يمكن أن يكون فعالاً ويعمل
- يجب أن يكون الشخص متحفزاً
- يجب أن تكون هناك فرص للممارسة
- يجب أن تكون هناك دعم من قبل المنظمة
- يجب أن يتاح الإذن بالفشل

What Do You Do?

- You have a direct report you know is intelligent and who has an MBA. You would like to groom him for a management position, but he seems to lack in some areas such as teamwork, managing conflict, delegating, and generally “playing well with others.” You have limited resources for training. What type of developmental experiences or training do you select for him?

ماذا تفعل؟

"لديك احد الموظفين الذين يرفعون تقرير مباشر لك تعلم أنه ذكي ولديه درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA). ترغب في تهيئته لوظيفة إدارية، ولكن يبدو أنه يعاني من بعض النواحي مثل العمل الجماعي، وإدارة النزاعات، والتفويض، وبشكل عام "التعاون مع الآخرين". لديك موارد محدودة للتدريب. أي نوع من التجارب التطويرية أو التدريب ستختاره له؟"

Leadership Challenge

- Develop awareness of values and priorities
- Consider short- and long-term objectives
- Think about other creative solutions (e.g., moving within the organization)
- Decision must be based on clear personal awareness

"تحدي القيادة"

- تطوير الوعي بالقيم والأولويات
- النظر في الأهداف القصيرة والطويلة المدى
- التفكير في حلول إبداعية أخرى (مثل التحرك داخل المنظمة)
- يجب أن تكون القرارات مبنية على وعي شخصي واضح

Leading Change: Schultz



- Personal experience basis for caring organization
- Extensive benefits
- Training at all levels
- Employees encouraged to adopt culture and stay true to themselves



"قيادة التغيير: شولتزر"



- التجربة الشخصية أساس للمؤسسة المهتمة
- فوائد واسعة
- تدريب على جميع المستويات
- تشجيع الموظفين على اعتماد الثقافة والبقاء أمثل لأنفسهم



Leadership in Action: Southwest Airlines



- Culture emphasizes individuality, taking care of people, and fun
- “Warrior spirit” is caring, emotions, and putting employees first
- Focus on authenticity and the culture
- Disciplined hiring to find right fit
- Mentoring and coaching
- Extensive informal and formal training
- Active role modeling by all leaders



"القيادة في العمل: خطوط طيران ساوثوست"



- الثقافة تؤكد على الفردية، الاهتمام بالأفراد، والمرح
- روح المحارب تشمل الاهتمام، والعواطف، ووضع الموظفين في المقام الأول
- التركيز على الأصالة والثقافة
- اختيار مدروس للموظفين للعثور على التوافق المناسب
- التوجيه والتدريب
- تدريب غير رسمي ورسمي واسع النطاق
- تقديم نماذج ناجحة نشطة من قبل جميع القادة



Contact Us

Thank you for your attention.

iftc-edu.com

