



# الكوتشنج

## التدريب بالمعايشة

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية

أبو النصر، مدحت محمد

الكوتشنج / تأليف: مدحت محمد أبو النصر، ط 1 -

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

212 ص: 17x24 سم.

الترقيم الدولي: 3-131-722-977-978

رقم الإيداع: 2019/15054

1- على النفس الاجتماعي

2- التنمية البشرية

أ - علم النفس

ديوي: 301,1

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر  
ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء  
كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر  
على هذا كتابة ومقدما .

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2019



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا  
إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَاْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا  
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا  
عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾ (٢٨٦)

(سورة البقرة، الآية 286)

﴿ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ ۗ  
﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ ﴾

(سورة آل عمران، الآية 159)

## صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

( يَسِّرُوا وَلَا تَعَسِّرُوا ، وَبَشِّرُوا وَلَا تَنْفُرُوا )

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

# إهداء

طلابنا في جامعة حلوان وجامعة الإمارات.  
من يريد أن يحقق النجاح الشخصي والمهني.  
مراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية في  
الكويتشج.

مدرب يريد أن يكون كوتش متميز.  
كوتش يريد أن يزيد فهمه ومعارفه عن مهنة  
الكويتشج.

كوتش يريد أن يطور ممارسته لمهنة الكويتشج.  
أخصائي اجتماعي وأخصائي نفسي.



# المحتويات

15.....	مقدمة
<b>19</b> .....	<b>الفصل الأول: الكوتشنج (الماهية - العناصر - المهام - المهارات)</b>
22.....	النشأة التاريخية للكوتشنج
24.....	تعريف الكوتشنج
24.....	أولاً: التعريفات الأجنبية للكوتشنج
25.....	ثانياً: التعريفات العربية للكوتشنج
27.....	أهداف الكوتشنج
29.....	فوائد الكوتشنج
29.....	أطراف عملية الكوتشنج
29.....	الطرف الأول: العميل
30.....	الطرف الثاني: الكوتش
30.....	عناصر عملية الكوتشنج
31.....	أولاً: الحاجات
32.....	ثانياً: المشكلات
33.....	ثالثاً: العلاقة المهنية
34.....	رابعاً: مواقف الحياة
35.....	مهام / مسؤوليات الكوتش
38.....	أدوار الكوتش

- 39..... مهارات الكوتش
- 39..... وسائل اكتساب وتحسين المهارات
- 40..... مهارات يجب أن يكتسبها الكوتش

## 45 ..... الفصل الثاني: الكوتشنج (المعارف والمؤهلات والصفات والممارسات والجلسات)

- 47..... معارف الكوتش
- 48..... مؤهلات الكوتش
- 50..... مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ممارس كوتشنج أو الكوتش الممارس
- 50..... مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ماستر كوتشنج أو الكوتش المحترف
- 51..... صفات الكوتش
- 53..... مفهوم الممارسة والممارسة المهنية
- 54..... أسباب فشل الممارسين لمهنة الكوتشنج
- 55..... صعوبات تصادف الكوتشنج وكيفية التغلب عليها
- 55..... جلسات الكوتشنج
- 56..... تعريف جلسات الكوتشنج
- 56..... أهداف وأهمية جلسات الكوتشنج
- 56..... محاور جلسات الكوتشنج
- 56..... مراحل جلسات الكوتشنج
- 59..... أنواع جلسات الكوتشنج

## 61 ..... الفصل الثالث: الكوتشنج (الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس)

- 63..... الكوتشنج الشخصي
- 64..... الكوتشنج المهني أو الوظيفي
- 65..... أهمية الكوتشنج للمنظمات

66.....	أسباب عدم اقبال المنظمات على الاستفادة من خدمات الكوتشنج
67.....	الكوتشنج القيادي
69.....	الكوتشنج الداخلي والكوتشنج الخارجي
70.....	مميزات وعيوب الكوتشنج الداخلي والخارجي
72.....	الكوتشنج الفردي والكوتشنج الجماعي
72.....	مجالات الكوتشنج
74.....	أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج
74.....	مدة جلسة الكوتشنج
74.....	الأسئلة المفتوحة في جلسات الكوتشنج
75.....	متى يحتاج العميل إلى جلسات الكوتشنج؟
76.....	متى تحتاج لجلسات الكوتشنج؟
76.....	مدارس مهنة الكوتشنج
76.....	1- المدرسة المساعدة والمرشدة
77.....	2- المدرسة الفكرية النشطة
77.....	استراتيجيات مهنة الكوتشنج
77.....	1- استراتيجية التفاعل الاجتماعي
77.....	2- استراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير
77.....	3- استراتيجية تعديل السلوك
78.....	4- استراتيجية النمو الشخصي

## **79** ..... الفصل الرابع: الكوتشنج .. والمهن الأخرى

82.....	الكوتشنج والتعليم
83.....	الكوتشنج والتدريب
86.....	الكوتشنج والتوجيه

87..... الكوتشنج وعلم النفس

88..... الكوتشنج والطب النفسي

89..... الكوتشنج والقيادة

91..... الكوتشنج والإدارة

92..... الكوتشنج والخدمة الاجتماعية

94..... الكوتشنج وطريقة خدمة الفرد

**97 ..... الفصل الخامس: الكوتشنج**

97..... الأخلاقيات والمبادئ

100 ..... القيم

100 ..... الأخلاقيات

101 ..... الأساس القيمي لمهنة الكوتشنج

102 ..... مبادئ الشرف (الصفات الأخلاقية) لمهنة الكوتشنج

103 ..... الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الكوتشنج (الكوتش والموجه)

103 ..... أولاً: المصطلحات

104 ..... ثانياً: العمل مع العملاء

104 ..... ثالثاً: الأداء أو السلوك المهني

105 ..... رابعاً: الممارسة الممتازة

105 ..... مبادئ الكوتشنج

**111 ..... الفصل السادس: الكوتشنج .. الطريق إلى السعادة**

114 ..... تعريف السعادة

115 ..... السعادة نسبية تختلف بين الناس

115 ..... أنواع السعادة

116	متطلبات السعادة .....
116	الوصول إلى السعادة.....
117	كيفية تحقيق السعادة .....
118	تسع علامات للسعادة .....
119	استقصاء... هل أنت سعيد في حياتك؟ .....

### 123 ..... الفصل السابع: الكوتشنج .. النجاح في الحياة والعمل

126	تعريف النجاح .....
127	أنواع النجاح .....
128	الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل .....
129	عهد أو ميثاق النجاح .....
130	مفاتيح النجاح .....
131	القواعد السبع للنجاح .....
132	العادات السبع للنجاح .....
134	العادة الثامنة .....
135	استقصاء... هل أنت قادر على النجاح؟ .....
138	استقصاء... هل أنت ناجح في عملك؟ .....

### 141 ..... الفصل الثامن: الكوتشنج (المدخل - الأدوات)

144	مدخل وأدوات الكوتشنج .....
144	الألفة والمودة .....
144	الطمأنينة .....
144	الاتصال الفعال .....
145	التوجيه .....

146	الإرشاد
147	التحفيز
148	التوازن
150	التمكين
153	إدارة الذات
162	استقصاء... هل تثق في نفسك؟
168	إدارة العواطف
171	استقصاء: من يتحكم في الآخر.. أنت أم عواطفك؟
173	أنواع الضغوط ومصادرها
175	الآثار والأعراض المترتبة على زيادة الضغوط
177	دور المؤسسة في الوقاية من ضغوط العمل
177	استقصاء: طرق تجنب أو تقليل التوتر العصبي
180	حفز الذات
181	تنمية الذات
182	إدارة الوقت
182	التعامل السليم والفعال مع المشكلات
184	أساليب مواجهة المواقف / المشكلات

## 185 ..... الفصل التاسع: الكوتشنج (النماذج - الاستراتيجيات)

188	أولاً: نموذج أسئلة لماذا؟
189	منهجية أسئلة لماذا الخمسة
190	ثانياً: نموذج الأهداف
191	ثالثاً: نموذج عظام السمكة
193	رابعاً: نموذج الشجرة

193	خامسا: نموذج عجلة الحياة
195	سادسا: نموذج GROW
197	سابعا: نموذج TOTE
198	ثامنا: نموذج الحياة THE LIFE MODEL
199	مراحل نمو الإنسان
203	تاسعا: نموذج SWOT
<b>205</b>	<b>قائمة المراجع</b>



## مُقَدِّمَةٌ

مهنة التدريب Training من المهن الديناميكية والحية والتي تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة في هذه المهنة، سواء في جانبها النظري أو في ممارستها وتطبيقها، ومن هذه الاتجاهات الحديثة على سبيل المثال ظهور فكرة الكوتشنج Coaching كنوع من التطوير لمهنة التدريب، فالكوتشنج كمفهوم جديد يشير ببساطة إلى التدريب بالمعاشية أو بالمصاحبة، وهو التوجيه وتقديم الاستشارات للعميل سواء في الحياة أو في العمل، وهو تمكين العميل من زيادة وتحسين قدرته علي الأداء، لتحقيق السعادة والنجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العميل من أين هو الآن؟ إلى حيث يريد أن يكون.

وهذا الكتاب يُعرِّف الكوتشنج بأنه فن وعملية ومهنة، تهدف إلى تحسين مهارات فهم الذات، وتحديد الأهداف، وتعزيز مهارات السعادة والنجاح الشخصي والمهني في الحياة، والعمل بواسطة الجهود المهنية التي يقوم بها الكوتش (مثل: الحوار، والمعاشية، والتعلم، والتدريب، والتوجيه، والتمكين، والمتابعة...)، وذلك بالتعاون مع العميل، أو المستفيد والذي قد يكون فردا أو قائدا أو جماعة أو فريقا أو منظمة.

وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح ليس فقط اتجاها حديثا في مهنة التدريب، بل مهنة جديدة تنبثق من رحم مهنة التدريب، وعلم النفس، ومهنة الخدمة الاجتماعية، وهذه المهنة الجديدة تتصف بأنها سريعة التطور والانتشار، فلقد أشارت مجلة هارفارد للأعمال أن مهنة الكوتشنج هي أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة

مساعدة الذات)، وستصبح خلال السنوات العشر القادمة لها أولوية في اختيارات طلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات، وخاصة من: مهنة التدريب، ومهنة الإدارة (تخصص الإدارة السلوكية والسلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية)، وعلم النفس (وخاصة علم نفس النجاح) والصحة النفسية، ولغة الجسد، والبرمجة اللغوية العصبية، ومهنة الخدمة الاجتماعية (وخاصة طريقة خدمة الفرد)... بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج، باعتبارها مهنة شابة، ومهنة وليدة حديثاً، ومهنة ناقصة، فهي مازالت في حاجة إلي استكمال مقوماتها المهنية، مثل: الاعتراف المجتمعي بها، والتحديد الدقيق لأهدافها، ومبادئها، ومعارفها، وأدواتها، ومهاراتها، ونماذجها، وقيمها الخاصة بها، فمعظم هذه المقومات تحتاج من القائمين على مهنة الكوتشنج العمل على استكمالها وتدعيمها؛ حتى تصبح مهنة مكتملة المقومات مثل باقي المهن الإنسانية الأخرى.

وفي ضوء ندرة المراجع سواء العربية أو الأجنبية عن مهنة الكوتشنج، يُعد هذا الكتاب من الكتب النادرة التي صدرت باللغة العربية عن هذا الموضوع، فهو محاولة جادة لشرح ماهية مهنة الكوتشنج من منظور تكاملي متعدد الأبعاد والرؤي، فالكتاب يتناول مفهومي السعادة والنجاح، من حيث التعريف والأنواع والأهمية ووسائل تحقيقها، من منطلق أن أحد الأهداف الرئيسية لمهنة الكوتشنج هي مساعدة العملاء سواء كانوا (أفراداً أو قادة أو مدراء أو جماعات أو فرقاً أو المنظمة ككل) على تحقيق السعادة والنجاح في الحياة والعمل...

يتناول الكتاب نشأة وتعريف وأهداف وفوائد وأطراف وعناصر مهنة الكوتشنج، من خلال إلقاء الضوء على مهارات ومعارف ومؤهلات الكوتش، والفرق بين الكوتشنج وعلوم ومهن أخرى، وقيم وأخلاقيات ومعايير وأنواع ومجالات وجلسات الكوتشنج، ثم يعرض الكتاب مدارس واستراتيجيات ومداخل ونماذج مهنة الكوتشنج..

يتكون الكتاب من تسع فصول، كالتالي:

- الفصل الأول: الكوتشنج.. (الماهية - العناصر - المهام - المهارات)
- الفصل الثاني: الكوتشنج.. (المعارف - المؤهلات - الصفات - الممارسات - الجلسات)
- الفصل الثالث: الكوتشنج.. (الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس)
- الفصل الرابع: الكوتشنج.. والمهن الأخرى
- الفصل الخامس: الكوتشنج.. الإخلاقيات والمبادئ
- الفصل السادس: الكوتشنج.. الطريق إلى السعادة
- الفصل السابع: الكوتشنج.. النجاح في الحياة والعمل
- الفصل الثامن: الكوتشنج.. (المداخل - الأدوات)
- الفصل التاسع: الكوتشنج.. (النماذج - الاستراتيجيات)

ويؤكد الكتاب على ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم مهنة الكوتشنج، ومعرفة الفرق بينها وبعض التخصصات المهنية المتشابهة معها، أيضا يؤكد على ضرورة أن يطور الممارسين لمهنة الكوتشنج أنفسهم بالمعارف والمهارات المهنية، وأن يلتزمون بالقيم والأخلاقيات والمعايير المتعلقة بممارسة هذه المهنة، ويطبقوا مبادئها بكل مهنية.

ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب تحقيق أمور كثيرة منها على سبيل المثال: ضرورة تنظيم مهنة الكوتشنج، وعدم منح الأشخاص غير المؤهلين أو الأشخاص الذين يحضرون برنامجا تدريبيا لمدة خمسة أيام لقب كوتش، وضرورة أن يحرص الممارسين لمهنة الكوتشنج على التنمية المهنية المستمرة، وتشجيعهم على الانضمام إلي الجمعيات والهيئات والاتحادات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج، وتشجيع المؤلفين على نشر كتب في مهنة الكوتشنج، وحضور المؤتمرات الدولية والإقليمية والمحلية في هذه المهنة...

هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية في إعداد الكتاب، بالإضافة إلى

الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"، نظرا لندرة المراجع المنشورة في موضوع الكتاب.

ويمكن الاستفادة من الكتاب في تحقيق عدة أغراض، منها: تدريس الكتاب لطلاب الدراسات العليا في التخصصات المهنية التالية: التدريب والإدارة والتنمية البشرية وعلم النفس والإرشاد والتوجيه والخدمة الاجتماعية والطب النفسي، أيضا استخدام الكتاب كملف تدريبي في جميع البرامج التدريبية في موضوعات ومستويات مهنة الكوتشنج...

وهذا هو العمل العلمي المشترك الثاني الذي جمع بين المؤلفين، فقد تشاركا من قبل في تأليف كتاب عن الرعاية الاجتماعية في الإمارات بعنوان (الماضي والحاضر والمستقبل)، تم نشره في الإمارات في العام 1996، وتم تدريسه لطلاب قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بجامعة الإمارات لعدة سنوات.

والمؤلفان يقدمان الشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقهم في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي به بعض النواقص بلا شك، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

وبالله التوفيق،،

المؤلفان

القاهرة- دبي 2018



## الفصل الأول

### الكوتشنج

#### الماهية - العناصر - المهام - المهارات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ النشأة التاريخية للكوتشنج
- ✍ تعريف الكوتشنج
- ✍ أهداف وفوائد وأطراف الكوتشنج
- ✍ عناصر عملية الكوتشنج
- ✍ مهام / مسؤوليات الكوتش
- ✍ أدوار الكوتش
- ✍ مهارات الكوتش



## الفصل الأول

### الكوتشنج

#### المهية - العناصر - المهام - المهارات

التدريب Training مهنة ديناميكية وحية تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة فيها، سواء في جانبها النظري أو في ممارستها وتطبيقها، وظهور فكرة الكوتشنج (Coaching) كنوع من الاتجاهات الحديثة من أجل تطوير مهنة التدريب، فالكوتشنج كمفهوم جديد يشير للتدريب بالمعايشة، والتمكين الذاتي، والتوجيه الفعال، أي تقديم الاستشارات للعميل سواء في الحياة أو في العمل، وهو تمكين العميل لزيادة وتحسين قدرته على الأداء لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العميل من أين هو الآن؟ إلى حيث يريد أن يكون. وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح اتجاهًا حديثًا، ومهنة جديدة تتصف بسرعة التطور والانتشار منبثقة من رحم مهنتي (التدريب والخدمة الاجتماعية)، حيث أشارت مجلة هارفارد Harvard Business Review أن مهنة الكوتشنج هي أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة مساعدة الذات)، وخلال عشر سنوات قادمة ستصبح لها أولوية في اختيارات طلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات المهنية، مثل علم النفس والصحة النفسية، والتنمية البشرية ولغة الجسد، والبرمجة اللغوية العصبية ومهنة الخدمة الاجتماعية طريقة خدمة الفرد، ومهنة الإدارة تخصص الإدارة السلوكية وتنمية الموارد البشرية، بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج، حيث وصل عدد الممارسين لها على مستوى العالم عام 2000م إلى 47500 كوتش، يحصلون على دخل سنوي يصل إلى 2 بليون دولار تقريبا، بينما زاد العدد حسب تقرير مجلة IBIS World عام 2015 إلى 94100 كوتش.

### النشأة التاريخية للكوتشنج:

أول استخدام لمصطلح كوتشنج كان في 1830م في جامعة إكسفورد، بمفهوم يستخدم لتوجيه الطلاب في الجامعة، وخاصة فيما يتعلق بتأدية الامتحانات، وجاء أول استخدام للكوتشنج فيما يتعلق بمهنة الرياضة في 1861م.

وترجع أصل كلمة كوتش إلى اللغة اللاتينية، حيث استخدمت كلمة coach في العصور الوسطى للإشارة إلى عربة خيول النقل، لأنها الطريقة الأكثر أناقة في ذلك العصر، وظلت هذه الكلمة دائما مرادفة للأناقة، ثم استخدمها الرياضيون للإشارة إلى المدربين الذين دربوا لاعبيهم وجعلوهم يحققون أفضل النتائج، بينما يري آخرون بأن كلمة "كوتش" هي كلمة من اللغة المجرية، ومعناها عربة بحصان، فالكوتش في الحقيقة ينقل الشخص من مساحة إلى مساحة أخرى من التطوير الذاتي، مثل العربة التي تنقل الشخص من مكان لمكان آخر.

وقد بدأت فكرة الكوتشنج في أمريكا في مجال الرياضة، لجعل اللاعبين في مختلف الألعاب يخرجوا أفضل ما لديهم، ويحققوا المزيد من النتائج المرتفعة، حيث بدأها المدرب (جالوي) في رياضة التنس، بتصميم أسلوب تمكن من خلاله التعامل بصورة صحيحة مع عقل اللاعب ومشاعره، مثلما يتعامل مع مهارته الفنية، ومن أهم

اقتباساته "المنافس الأقوى بداخلك أنت وليس من حولك" (انظر: تامر زناطي: 2018). وتبلورت هذه الكلمة وتم استخدامها في مجال التدريب والتنمية البشرية، فأصبحت أهداف الكوتشنج تدريب المدربين الذين يدرّبون الأفراد، لتطوير قدراتهم بسهولة وأناقة؛ حتى أصبحت أسلوباً تدريبياً فريداً في التطوير البشري، ثم أضيف إليها المقطع (ing) لكلمة (coach) لتعني الاستمرارية (انظر: أحمد البدرى: 2018).

وبعد أن أثبتت مهنة الكوتشنج نجاحاً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية، انتقلت لبعض دول أوروبا الغربية وخاصة بريطانيا، وبلغت ذروتها في منتصف التسعينيات، وبدأ مدربو الكوتشنج في أوروبا بإنشاء منظمات وجمعيات لمدربي الكوتشنج ومنهجه هذه المهنة بطريقتهم، حيث برزت مجموعة من المنظمات في أمريكا وأوروبا متخصصة في دورات وجلسات الكوتشنج، ثم انتشرت هذه المهنة بشكل سريع في كثير من دول العالم، ومنها الدول العربية التي إهتمت بها مؤخراً منذ عام 2010م وحتى الوقت الحاضر، ومن مظاهر هذا الإهتمام إنشاء مراكز ومؤسسات تدريبية في كثير من الدول العربية (مثل: مصر والسعودية والكويت والجزائر والسودان ...). متخصصة في تقديم دورات الكوتشنج، ثم تقديم جلسات الكوتشنج، إلى أن تم تأسيس الإتحاد العربي للكوتشنج بالسودان عام 2017م. وبعد ذلك انتشر المفهوم أكثر، وصارت هناك العديد من المنظمات والهيئات المهنية التي تعطي تصريحا أو ترخيصاً مهنياً Professional license لممارسة مهنة كوتشنج.

تأثرت حركة الكوتشنج تاريخياً بمجالات عديدة من المعرفة، منها: علم النفس والصحة النفسية، ومهنة الخدمة الاجتماعية، ومهنة الإدارة وتعليم الكبار، والقيادة، والتنمية الشخصية، والتنمية البشرية، وقد ظهر الكوتشنج في مجال الرياضة Sport Coaching أولاً، ثم ثانياً ظهر كوتشنج الحياة Life Coaching كأحد الأنواع الرئيسة في هذه المهنة، ثم ظهرت أنواع أخرى، مثل: الكوتشنج المهني أو الوظيفي، والكوتشنج القيادي.

ومن شروط الحصول على هذا الترخيص المهني:

- أن يكون الشخص أصلاً مدرباً معتمداً.
- أن يحضر عدد من البرامج التدريبية في موضوع الكوتشنج.
- أن يكون ممارساً لهذه المهنة لفترة مناسبة.
- أن يكون قد تعامل مع عدد معين من العملاء.

وسوف يتم إلقاء الضوء على هذه الشروط لاحقاً، إلا أن هذا الأمر قد أصبح بعد ذلك غير مفضل وغير صحي في كثير من الأحوال، نظراً لحدوث معظم هذه المنظمات والهيئات المهنية، وضعف الكثير منها، وتحول الأمر في كثير من الأحيان إلى مجرد تجارة الهدف منها تحقيق مكاسب مالية.

### تعريف الكوتشنج:

هناك تسميات ومصطلحات (أجنبية وعربية) تم إطلاقها على مفهوم الكوتشنج، تساهم في تعريفه وتحديد بعض خصائصه، منها: التدريب بالمعايشة - التمكين الذاتي - التوجيه الفعال - التدريب الشخصي - التدريب على الحياة.

### أولاً: التعريفات الأجنبية للكوتشنج:

- 1- بارسلو Parsloe (1995): الكوتشنج يهتم بالتحسين الفوري لأداء المهارات وتطويرها من خلال شكل من أشكال التعلم والتوجيه والتدريب بالمعايشة.
- 2- غرانت Grant (1999): الكوتشنج عملية تعاونية، تركز على حل المشكلة، وموجهة نحو النتائج، ومنهجية يسهل فيها الكوتش تحسين أداء العمل، والخبرة في الحياة، والتعلم الموجه ذاتياً، والنمو الشخصي للعميل أو للمستفيد.
- 3- ويتمور Whitmore (2003): الكوتشنج تعظيم إمكانيات الشخص لتحقيق أقصى قدر من الأداء، ومساعدته على التعلم بدلاً من التعليم.
- 4- دوني Downey (2003): الكوتشنج فن تسهيل أداء وتعلم وتطوير الشخص.

- 5- ويتورث Whitworth (2007): الكوتشنج هو تحالف قوي يهدف إلى تعزيز وتحسين عملية التعلم مدى الحياة وتحقيق الفعالية للعميل في الحياة أو العمل.
- 6- الاتحاد الدولي للكوتشنج ICF (2014): الكوتشنج هو شراكة مع العميل عن طريق تحفيز تفكيره ليصل إلى أقصى استفادة من إمكانياته الشخصية والمهنية.
- 7- دونالد ويتمر Donald Whitmer (2014): الكوتشنج مشاركة تضمن إعطاء الآخرين من الدعم والفرص التي تمثل قدراً كبيراً من التحدي.
- 8- روبرت موريس Robert Morris (2015): الكوتشنج هو تفعيل قدرات الشخص الكامنة لرفع أدائه إلى أقصى درجة، وهو مساعدة الشخص على التعلم بدلاً من تعليمه.
- 9- تعريف روبرت سميث Robert Simic (2016): الكوتشنج هو عملية مساعدة وتمكين الآخرين لتحقيق أهدافهم والإنجاز الشخصي والمهني من خلال بث الأمل لديهم وتحسين جودة تفكيرهم.
- 10- قاموس إدارة الأعمال Business Dictionary (2018): الكوتشنج هو توسيع نطاق أساليب التدريب التقليدية لتشمل التركيز على (احتياجات الفرد وإنجازاته - التوجيه والمتابعة - ردود الفعل المحايدة وغير الحاكمة على الأداء).

### ثانياً: التعريفات العربية للكوتشنج:

- 1- مؤسسة عرب كوتشنج (2015): الكوتشنج هو حوار تعاوني وعملية منهجية متمركزة حول الحل، لتسيير التغيير من وإلى العميل عن طريق مصادقته.
- 2- هاني العمري وعلوي عطر جي (2015): الكوتشنج شراكة تفاعلية تساعد العملاء الحصول على نتائج مرضية في حياتهم الشخصية والمهنية، ومن خلالها يتحقق للعملاء معرفتهم بذواتهم ويطورون من أدائهم ويعززون من نوعية حياتهم.

- 3- خالد العيد (2016): الكوتشنج شراكة مع العميل في عملية إبداعية مثيرة للتفكير، تلهم العميل لاستخراج طاقاته الكامنة، وهو أمر مهم خصوصاً في هذه الأيام والتي تتسم بوجود بيئة معقدة وغير مستقرة.
- 4- غياث خليل هواري (2016): الكوتشنج هو علاقة مهنية إنسانية مستمرة تساعد الناس في الوعي بإمكانياتهم، وتوسيع خياراتهم للوصول لأفضل قرار يساعد في إحداث نتائج استثنائية في حياتهم الشخصية والمهنية.
- 5- أثير القحطاني وهاني باحويرث (2016): الكوتشنج هو التوجيه بالطرق الإيجابية لزيادة الإنتاجية في جميع المجالات الحيوية.
- 6- حسين عيادة (2016): الكوتشنج هو التوجيه الفعال أو المدرب الشخص، ودوره يتلخص في مساعدة ومساندة شخص، للوصول إلى قيمة ونتيجة إيجابية (سواء تجاوز عقبة أو تحقيق هدف أو غيرها) .
- 7- أحمد مجدي (2016): الكوتشنج عملية مساعدة يقوم بها الكوتش لقيادة العميل أو المستفيد إلى توضيح وتحديد وتخطيط والالتزام بتحقيق أهدافه في جوانب حياته.
- 8- أحمد البدري (2017): الكوتشنج هو التدريب بالمعيشة وزيادة الإنتاجية، باستخدام مهارات التوجيه الفعال في مساعدة الآخرين للوصول إلى قدراتهم الكامنة من أجل المصلحة المتبادلة.
- 9- سائد يونس (2017): الكوتشنج هو تحالف متناغم ما بين "الكوتش" و"المستفيد" مصمم خصيصاً لاستكشاف وتحفيز الطاقات الكامنة والمساعدة على فهم الذات وتحقيق أعظم الأهداف والرغبات.
- 10- أيمن دبور (2017): الكوتشنج هو التدريب بالمعيشة مع المحبة، لزيادة الإنتاجية باستخدام مهارات التوجيه الفعال.
- 11- عبدالله اليحي (2018): الكوتشنج هو طريقة علاجية، وأداة رائعة لتعزيز الأداء والإنتاجية.

12- أحمد البدرى (2018): الكوتشنج هو حوار تفاعلي، تعاوني بين شخصين (الكوتش والعميل)، يهدف إلى تحرير طاقات الفرد الكامنة من أجل أداء وجودة حياتية أعلى، لتمكين المستفيد، ومساعدته لإحداث التغيير المطلوب من خلال تيسير عملية التعلم الذاتي والمسؤولية الحياتية في الكوتشنج.

وفي ضوء ما سبق... فإن الكوتشنج كمفهوم جديد يشير ببساطة إلى التدريب بالمعاشية أو بالمصاحبة والتمكين الذاتي، وهو التوجيه وتقديم الاستشارات للعملاء سواء في الحياة أو في العمل، وهو التمكين للعملاء لزيادة وتحسين قدرتهم على الأداء لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهو عملية نقل العملاء من أين هم الآن؟ إلى حيث يريدون أن يكونوا....

أيضا يمكن تعريف الكوتشنج بأنه فن وعملية ومهنة تهدف إلى تحسين مهارات فهم الذات وتحديد الأهداف وتعزيز مهارات النجاح الشخصي والمهني في الحياة والعمل بواسطة الجهود المهنية التي يقوم بها الكوتش (مثل: الحوار والمعاشية والتعلم والتدريب والتوجيه والتمكين والمتابعة...) بالتعاون مع العميل أو المستفيد والذي قد يكون فرد أو قائد أو جماعة أو فريق أو منظمة.

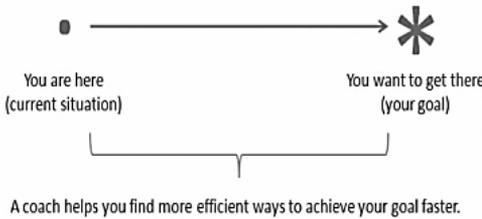
### أهداف الكوتشنج:

مثلا أن أبطال الرياضة العالميون لا يمكن أن يفكروا بالتدريب لوحدهم دون الحصول على إرشادات وإشراف ودعم كوتش رياضي متخصص، فإن العديد من أنجح قادة الأعمال، المدراء، المحترفون في مختلف المجالات، رواد الأعمال، وأصحاب الطموح المرتفع، يستعينون أحيانا بكوتش شخصي محترف يساعدهم على إحداث قفزات نوعية في حياتهم والانتقال إلى المرحلة التالية من الوضوح والنجاح والثراء والأداء.

يهدف الكوتشنج إلى تحرير طاقات الفرد الكامنة من أجل الوصول لأداء أعلى

وجوده حياتية أكثر قيمة ومتعة، وتمكين المستفيد ومساعدته لإحداث التحسينات المطلوبة في حياته، بمعنى أن الكوتشنج يساعد العميل على مواجهة الحقائق، والتفكير بطريقة أفضل، وتعرف نفسه بشكل أوضح، وفهم الحياة من منظور إيجابي ووجهة نظر أوسع وأعمق، مما يساعده على الوصول إلى حلول جديدة ومناسبة، وأيضا الكوتشنج يساعد العميل على تعرف العادات السيئة في حياته، والتي تجعله يسلك سلوكيات غير مرغوبة من غير تفكير ولا وعي ولا تحكم.

### What is coaching?



كذلك الكوتشنج

يساعد العميل علي معرفة

الأهداف المطلوب تحقيقها

وتحديدها بشكل سليم

ودقيق وواضح، ومعرفة

طرق وأساليب جديدة

لتحقيق هذه الأهداف بشكل

أسرع، فالكوتشنج هو عملية

نقل العميل من أين هو الآن... إلى حيث يريد أن يكون، كما هو موضح في الشكل التوضيحي.

وبالتالي يساهم الكوتشنج في أن مساعدة العميل على إدارة ذاته أو نفسه بشكل

أفضل من خلال خطط يضعها بنفسه، مع الاسترشاد بمعلومات ونصائح وتوجيهات

وارشاد الكوتش (أنظر سائد يونس: 2017؛ أحمد الأعور: 2018).

إن الحوار الإيجابي والمتبادل والمباشر وجها لوجه بين كل من (العميل والكوتش)

يوفر فرصا حقيقية وإيجابية للتواصل والنقاش المطلوبين، بما يساهم في توضيح الأمور

للعامل أو للمتدرب، سواء كانت هذه الأمور متعلقة بالحياة أو بالعمل.

## فوائد الكوتشنج:

للكوتشنج فوائد عديدة، منها:

- 1- مساعدة العميل على تعزيز أسلوب حياته، وتحسين طرق الأداء في العمل.
  - 2- يستخدم مجموعة من مهارات الاتصال مثل: (إعادة تحديد الأهداف، والإنصات، والحوار، والتوضيح...) لمساعدة العملاء على تغيير وجهات نظرهم وبالتالي اكتشاف نهج مختلفة لتحقيق أهدافهم.
  - 3- دعم العملاء في مختلف مجالات الحياة، الصحية والشخصية والمهنية والرياضية والاجتماعية والأسرية والسياسية والأبعاد الروحية، وما إلى ذلك.
- وفي دراسة بريطانية مع مدراء التطوير في 250 مؤسسة كبيرة خلال شهر فبراير 2011 وتم نشره في 15 يونيو 2011، أوضحت الدراسة أن:
- 80% من الشركات البريطانية تستخدم الكوتشنج كإدارة لتطوير موظفيها.
  - 95% من 250 شركة أشارت إلى فوائد ممارسة الكوتشنج على المؤسسة والأفراد من خلال زيادة الإنتاجية على مستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسات بنسبة 96%.

## أطراف عملية الكوتشنج:

لعلمية الكوتشنج طرفين رئيسيين، هما: العميل والكوتش.

## الطرف الأول: العميل Client

العميل أو المستفيد Beneficiary أو وحدة العمل Work Unit أو الناس الذين في حاجة إلى خدمات الكوتشنج، وهو الطرف الرئيسي في عملية الكوتشنج، لأن هذه المهنة ظهرت لمساعدة العميل وتقديم الخدمات إليه، فالكوتشنج يتعامل مع الناس الطبيعيين - وليس مع المرضى النفسيين أو العقليين - ولكن لديهم صعوبات وتحديات في تحقيق أهدافهم بالصورة المطلوبة والمناسبة، وفي تحقيق التوازن والسعادة في حياتهم

أو في عملهم... بمعنى أن معظم عملاء الكوتشنج هم أشخاص أصحاء وكثير منهم ناجحون، ولكنهم قد يكونوا عالقين في إحدى مراحل حياتهم، أو يرغبون بإحداث تغييرات حياتية جذرية، ويودون الحصول على دعم ومساعدة كوتش متخصص، وقد يكونوا أفراداً أو قادة أو مدراء أو جماعات أو المنظمة ككل، ومن أمثلة هؤلاء العملاء: الطلاب وخريجي المدارس والمعاهد والجامعات والموظفون الجدد والعاملون والمدراء والقيادات وأصحاب المشاريع الصغيرة والرياضيون والممثلون والشركات الناشئة.

### الطرف الثاني: الكوتش Coach

الكوتش أو المدرب الممكّن الوجه المرشد المستشار، مدرب الحياة، كلها مسميات وألقاب مهنية تدخل تحت مظلة ما يطلق عليه في مهنة الكوتشنج بالكوتش، وهو الطرف الرئيسي الثاني - بعد العميل أو المستفيد - في عملية الكوتشنج، فبدونه لن يتم تقديم خدمات الكوتشنج للعميل أو للمستفيد، فهو الشخص المهني الذي يمارس مهنة الكوتشنج، وهو الذي يتواصل مع العميل أو المستفيد لمساعدته على فهم نفسه، وتحقيق أهدافه، وتطوير حياته الشخصية والمهنية، وهو الشخص المطلوب منه الالتزام بقيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتشنج، وهو الواجهة الرئيسة لذات المهنة، والذي يتحمل المسؤولية الكبرى في ازدهارها وتطورها.

### عناصر عملية الكوتشنج:

إلى جانب كل من (العميل - الكوتش) وهما طرفا عملية الكوتشنج يمكن تحديد باقي العناصر الرئيسة لعملية الكوتشنج في الآتي:

- 1- الحاجات
- 2- المشكلات
- 3- العلاقة المهنية
- 4- مواقف الحياة

- 5- أسرة العميل
  - 6- المدرسة التي يدرس بها العميل
  - 7- المنظمة التي يعمل بها العميل
- وفيا يلي نلقي الضوء على بعض هذه العناصر:

### أولاً: الحاجات

الحاجة هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية، ويعرفها ميشيل مان Michael Mann بأنها: "رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه، لكي يحافظ على بقاءه وتفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية".

وإذا لم تتشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد يدفعه للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة، ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها: "حالة من التوفير أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين، وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً يُنهي حالة التوتر وحالة عدم الإشباع التي يمر بها".

وليس من الضروري أن ينطوي إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على حياته ووجوده، فقد يشعر الإنسان برغبة في شئ أو الحاجة والافتقار إلى شئ معين قد يكون في إشباعها أذى وضرر له، وهناك من التعريفات ما يوضح العلاقة بين الحاجات والموارد Resources في المجتمع، فبعضها يرى أن: "الحاجات الإنسانية تشير إلى تلك الموارد التي يحتاجها الناس كأفراد من أجل المحافظة على الحياة والاستمرار فيها ومن أجل التمكن من الأداء الاجتماعي المناسب في المجتمع".

وللعملاء حاجات متعددة منها، أن:

- تعاملهم بكرامة واحترام.

- تعاملهم باعتبارهم متفردين.
- تعاملهم مع صورتهم الذهنية عن أنفسهم.
- توفر لهم معلومات واضحة وسليمة.
- تحترم وقتهم.
- تفي خدمات المنظمة أو المنشأة بتوقعاتهم.
- يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها.
- يشعروا أنك تقف إلى جانبهم.
- يشعروا بالنجاح بعد تعاملهم معك.
- تحقق لهم فوائد محددة من التعامل معك.

### ثانياً: المشكلات

المشكلات توجد أينما وجد الإنسان، وتاريخ البشرية هو نتاج لخبرات النجاح أو الفشل في مواجهة المشكلات والوقاية منها، ويعرف ماكس سيبورن Max Siporin المشكلة بأنها "شيء ضار وظيفياً وبنائياً، ويقف حائلاً أمام إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية"، ويرى فايرشيلد Fairchild أن المشكلة "موقف له تأثير سلبي ويتضمن صعوبة أو عائقاً ينبغي مواجهته".

ويمكن تعريف المشكلة بأنها حاجة غير مشبعة أو أشبعت بطريقة غير كافية، أو أشبعت بأسلوب غير ملائم أو غير مشروع، أو أنها موقف اجتماعي له تأثير سلبي، يحدث نتيجة عوامل ذاتية (شخصية) وعوامل بيئية (موضوعية)، ويثير اهتمام عدد كبير من أفراد المجتمع، ويعتبرونه إنحرافاً عن أنماط السلوك العام المتفق عليه، مما يتطلب معالجة إصلاحية لهذا الموقف.

### ثالثاً: العلاقة المهنية Professional Relationship

العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل هي علاقة مهمة جداً، إذا تعتبر بمكانة القلب Heart لعملية الكوتشنج، لأنها الطريق الرئيسى للتعبير عن المشاعر Feeling والأفكار Ideas ذات الدلالة، وتعرفها والتعامل معها بشكل يهدف إلى تغيير سلوك العميل، ومن خلال هذه العلاقة تتهيأ الظروف للعميل الذى يتلقى خدمات الكوتشنج، لكى تتغير شخصيته نحو الاتجاه الذى يرغبه ويريده.

والعلاقة المهنية هي التى تربط العميل بالكوتش، فهى الجسر الذى عن طريقه يحصل العميل على خدمات الكوتشنج، وهى الأساس الذى تقوم عليه عملية المساعدة Helping Process، وهى التفاعل التعاونى الإيجابى المؤقت بين مشاعر وأفكار كل من العميل والكوتش، بهدف تحقيق عملية المساعد، وهى شراكة مهنية بين الكوتش والعميل. وتميز العلاقة المهنية عن العلاقة الشخصية فى أن:

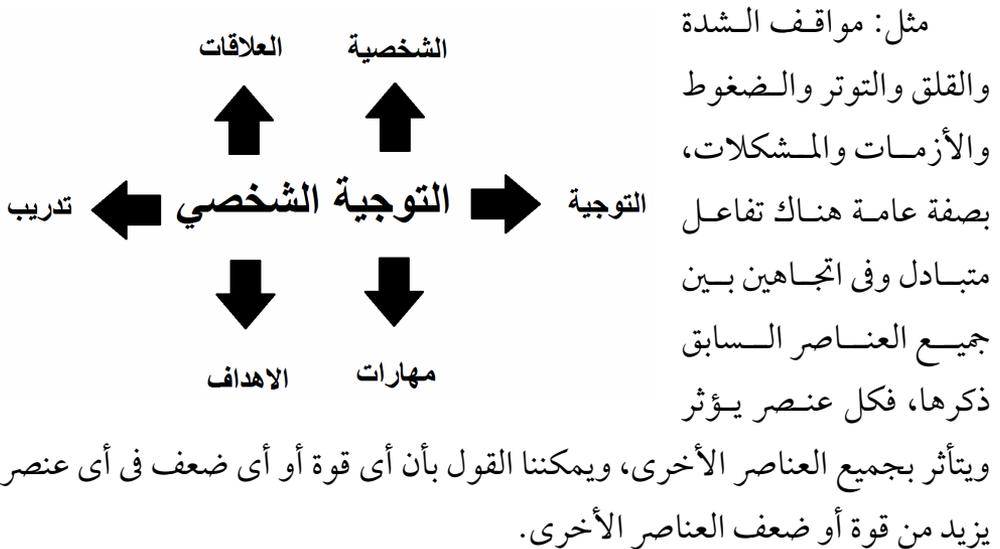
- 1- العلاقة المهنية لا يوجد فيها مشاعر شخصية مثل الحب والكراهية والحصام والصالح، بينما العلاقة الشخصية تتسم بمثل هذه المشاعر.
- 2- العلاقة المهنية ليس بها أي هدايا أو علاقات عاطفية أو جنسية أو أي مقابلات شخصية أو زيارات شخصية، بينما العلاقة الشخصية قد تتضمن بعض أو كل هذه الأمور.
- 3- العلاقة المهنية وسيلة لغاية محددة، وهى مساعدة العميل وعلاج ما يعترضه من مواقف صعبة، بينما العلاقة الشخصية غاية فى ذاتها تشبع حاجات اجتماعية لدى الفرد.
- 4- العلاقة المهنية علاقة مؤقتة وليست دائمة، محددة بوقت معين هو فترة تقديم المساعدة المهنية للعميل وتنتهى بإنتهائها، بينما العلاقة الشخصية لا تنتهى بتاريخ معين، وقد تدوم بدوام أطرافها، وتستمر طوال الحياة.

5- العلاقة المهنية تتسم بالموضوعية، لارتباطها بحقائق ومهارات أكثر من ارتباطها بمشاعر ذاتية، بينما العلاقة الشخصية نجد أن الاعتبارات الذاتية فيها ركنا مهما من أركانها.

6- العلاقة المهنية لا تتأثر بمظاهر السلوك التي تصدر عن العميل خلال عملية الاحتكاك والتفاعل بين الكوتش والعميل، لأنها مظاهر السلوكية في كثير من الأحيان تصدر تعبيراً عن الصعاب التي تعترض العميل أكثر منها موجهة نحو الأخصائي، بينما العلاقة الشخصية تتأثر كثيراً بمظاهر السلوك التي يوجهها أحد أطراف هذه العلاقة نحو الطرف الآخر، فالعلاقة المهنية بين الكوتش والعميل هي عملية تفاعل بين الجانب الوجداني (العاطفي) والجانب العقلي (الموضوعي) (انظر: عبد الفتاح عثمان: 1980).

ولنجاح العلاقة المهنية لابد من الالتزام بالقيم والاتجاهات والسلوكيات، مثل: التقبل - الصدق - الشفافية - حق تقرير المصير - السرية - الإستشارة - المشاركة الوجدانية مع العميل - اشراك العميل.

#### رابعاً: مواقف الحياة Life Situations:



## مهام / مسئوليات الكوتش:

الكوتش عليه مهام، وممارسات لأدوار المهنية يجب أن يقوم بها، وعليه اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة؛ حتى يستطيع ممارسة مهنته بشكل مهني سليم، فعلى سبيل المثال يجب أن يتحلى الكوتش بمجموعة من الصفات ويستخدم مجموعة من المعارف والمهارات والنماذج التي تهدف في مجملها إلى جعل العميل يفكر ويحلل، حتى يصل إلى حل لمشكلته، انطلاقاً من خبراته وتجاربه هو، وليس انطلاقاً من خبرات وتجارب الكوتش، ويعمل الكوتش على مساعدة العميل، من خلال الحوار الفعال، حيث يقوم بطرح أسئلة على العميل ليساعده على اكتشاف نفسه، وإيجاد الحلول والإجابات لتساؤلاته، ومن ثم يتم وضع خطة بينه وبين العميل حسب قدرات العميل وطاقاته، ويتابعه في جلسات متتابعة حسب حاجة العميل لذلك.

ينطلق الكوتش من استثمار ما يمتلكه العملاء بداية قبل إضافة أي شيء جديد، فالعملاء يُنظر إليهم على أنهم يمتلكوا الأفكار والخبرات والتجارب والموارد لإحداث التغيير المطلوب، ولكنهم في كثير من الأحيان ينسوا أو يقللوا من وجود تلك الأفكار والخبرات والموارد، ويبدأوا في البحث عن موارد أخرى قبل الاستفادة المثلى لما هو موجود أصلاً لديهم.

حددت بعض الكتابات ستة مهام للكوتش هي:

- طرح الأسئلة الفعالة.
- الإنصات النشط.
- تحليل وتقييم الإجابات.
- تسيير إعداد العميل لخطة العمل والتنفيذ.
- متابعة الالتزام بالأفعال.
- منح التغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة على الأداء والالتزام.

وهناك من حدد تقنية LPQPE في تحديد المهام المهنية الرئيسة للكوتش، كالتالي:

- Listen انصت
- Pause توقف
- Question اسأل
- Paraphrase صغ
- Encourage شجع

كذلك وضع روبرت سميث Robert Simic (2016) مجموعة من المسئوليات

المهنية للكوتش لدى العميل، لمساعدته على:



- بث الأمل لدى العميل.
- تحسين جودة تفكيره.
- تغيير أنماط التفكير القديمة.
- طرح اختيارات جديدة في الحياة والعمل.
- اختيار الاختيارات السليمة والمناسبة.

- تغيير السلوكيات السلبية.
- تحديد أهدافه بشكل جيد وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف.
- تحقيق الإنجاز الشخصي والمهني عبر أهدافه التي وضعها لذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مجموعة من المسئوليات المهنية على الكوتش القيام

بها تجاه العميل، منها:

- تحفيزه ورفع روحه المعنوية وتدعيم ثقته في نفسه.
- مساعدته للحصول على رؤية واضحة وسليمة وصحية.
- توفير المعرفة الصحيحة لديه عند احتياجها في موضوعات يسأل عنها.

- مساعدته على تغيير عاداته الرديئة ومعتقداته غير السليمة.
- تسهيل اكتشاف احتياجاته ودوافعه ورغباته، إلى جانب إكسابه المهارات وعمليات التفكير لمساعدته على إحداث تغيير حقيقي ودائم.
- استخدام تقنيات الحوار المتبادل لتسهيل عمليات التفكير الخاصة بالعميل من أجل تحديد الحلول والإجراءات بدلا من التوجيه من قبل الكوتش.
- دعم العميل في تحديد الأهداف والأساليب المناسبة لتحقيقها، لتقييم التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بهذه الأهداف.
- الملاحظة والإستماع والإنصات وطرح الأسئلة لفهم وضع وظروف العميل.
- تطبيق أدوات وتقنيات خلاقية يمكن أن تشمل التدريب الفردي، وتسهيل، وتقديم المشورة والنصيحة.
- تشجيع الالتزام بالعمل وتطوير النمو الشخصي الدائم والتغيير المستمر للعميل.
- المحافظة على احترام إيجابي غير مشروط للعميل، وهو ما يعني أن الكوتش هو في جميع الأوقات داعم للعميل.
- العمل على تطوير الكفاءات الشخصية للعملاء وعدم تطوير التبعيات غير الصحية للآخرين.
- تقييم نتائج العملية، باستخدام تدابير ومقاييس موضوعية ومهنية، حيثما كان ذلك ممكنا لضمان علاقة ناجحة مع العملاء.
- العمل ضمن مجال الاهتمام الشخصي للعميل.
- تشجيع العملاء على تحسين الكفاءات باستمرار وتطوير تحالفات تنموية جديدة حيثما كان ذلك ضروريا لتحقيق أهدافهم.
- إدارة العلاقة لضمان أن العميل يتلقى مستوى مناسب من الخدمة وأن البرامج ليست قصيرة جدا، أو طويلة جدا.

## أدوار الكوتش :

يشير مفهوم الدور المهني Professional Role إلى مجموعة المسؤوليات المهنية التي يجب أن يقوم بها الكوتش أثناء عمله الوظيفي، على أن يلتزم بقيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتش عند قيامه بذلك، وتقاس كفاءة وفعالية الكوتش في ممارسة هذا الدور كلما ضاقت الفجوة بين دوره الفعلي والدور المتوقع منه، فالكوتش عليه أن يمارس أدوار مهنية عديدة، منها:

### 1- المرشد Counselor / Guide :

يعمل الكوتش كمرشد لتوجيه العميل لتحديد أهدافه بدقة ووضوح وواقعية، وتحديد الوسائل المتاحة، وابتكار أخرى لتحقيق أهدافه، ثم تقييمها وعقد المفاضلة فيما بينها، لاختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، ويستخدم المرشد في ذلك ما لديه من معرفة ومهارات وخبرات، واختيار الاتجاه وأسلوب العمل يجب أن ينبع من العميل وليس للكوتش أي حق في فرض أي رأي أو تصرف لا يرغبه المرشد، وعلي الكوتش أن يوضح أفضل السبل التي يقتنع بها العميل، والتي لو سلكها لأخذ مكانه المناسب في الحياة، وحقق التوافق مع المجتمع بما يجعله سعيداً ومنتجاً في المجتمع، وإذا اختار المرشد أهدافاً أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف لا يقرها الكوتش ولا يقتنع بها، فعليه أن يفصح عن رأيه بصراحة دون أن يوجه لوماً أو تقريراً للعميل وبدون أن يرغمه على قبول وجهة نظره.

### 2- الميسر Facilitator :

يلعب الكوتش دور الميسر أو المسهل لتسيير وتسهيل عملية التغيير المطلوب تحقيقها، من خلال: مصادقة العميل بالمحادثة، والتفاعل مع المواقف، وتشجيع واستثارة أفكاره ومشاعره وسلوكه، للوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام مهارات الإنصات الفعال، وطرح الأسئلة المثيرة والموضحة، ومهارات التغذية العكسية أو الراجعة، ومجموعة من

المهارات والأدوات والنماذج الأخرى لإدارة الجلسات (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

### 3- مصدر المعلومات Informant:

يقوم الكوتش بتوفير المعلومات والمعارف التي يحتاجها العميل، سواء كانت عن أهدافه أو حاجاته أو مشكلاته أو الموارد والخدمات المتاحة والممكنة في المجتمع، والتي يمكن العميل أن يستفيد منها، أو عن شروط الحصول عليها، وبالتالي يصبح الكوتش مصدرا للمعلومات التي يحتاجها العميل.

### 4- الممكن Role Enabler

يقوم الكوتش بمساعدة العميل على توظيف قدراته وتنميتها، وتأدية أدواره وأنشطته بشكل أفضل، ويقوم بتوفير الدعم والتشجيع والاقتراحات والرؤية الأوضح للعميل، إلى جانب مساعدة العميل على اكتشاف مناطق القوة والضعف لديه، وإكسابه سلوكيات حل المشكلة، مثل: الاعتراف بوجود المشكلة أو الحاجة وتقدير طبيعتها وتأثيرها، وتحديد المهام والإجراءات التي تتخذ بخصوصها والواجب تنفيذها، والحلول البديلة، وعائد كل منها.

### مهارات الكوتش:

المهارة Skill هي (قدرة + رغبة + إتقان + سرعة مناسبة)، أيضا المهارة هي قدرة الكوتش على استخدام المعارف بفاعلية، والتنفيذ والإنجاز بسهولة ويسر، لمساعدة العملاء، وتحقيق أهداف مهنة الكوتشنج.

### وسائل اكتساب وتحسين المهارات:

- التعليم Education
- التعلم Learning
- الدورات التدريبية Training Programs

- القراءة Reading
- الممارسة (خبرات العمل) Practice
- الملاحظة Observation

### مهارات يجب أن يكتسبها الكوتش:

- الإنصات الجيد.
- الحديث الفعال.
- الحوار الهادف والإيجابي.
- جمع المعلومات والحقائق المتصلة ببعضها لتقدير الموقف.
- الإقناع.
- استخدام لغة الجسد بالشكل الجيد والمناسب.
- فهم لغة جسد الآخرين.
- تكوين علاقات مهنية ناجحة.
- مساعدة العملاء على فهم أنفسهم وتحديد أهدافهم ومواجهة مشكلاتهم.
- مناقشة الموضوعات العاطفية الحساسة بطريقة تدعيمية.
- عقد مقابلات أو جلسات الكوتشنج بشكل هادف وناجح ومهني.

وتقسم روزالي إمبروزينو Rosalie Ambrosino وزملاؤها (2005) المهارات في

المهن الإنسانية كالتالي:

### أولاً: مهارات تكوين العلاقة المهنية:

هذه المهارات تتضمن كيفية التعامل السليم والمناسب مع العملاء، وتكوين العلاقات المهنية معهم، وتوضح في السمات السلوكية والشخصية في معاملات الكوتش مع العميل:

1- استخدام السلوك اللفظي وغير اللفظي والتي تتضح في أقواله اللفظية أو غير

اللفظية، كتعبيرات الوجه والعين، وما يدعم تكوين العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل.

2- الإنصات بانتباه إلى ما يقوله العميل، فالإنصات هو الاستماع الجيد والواعي وبتركيز، ويتطلب ذلك التفكير والاستيعاب، واستخدام مهارات الحوار كتعبيرات الوجه، ولغة الجسد، وكل ما يدعم التواصل مع العميل بالصدق والتعاطف؛ حتي يشعر بالاهتمام والتقدير.

### ثانيا: مهارات إدراكية:

وتتمثل في قدرة الكوتش على إدراك الموقف، وطبيعة العوامل المؤثرة في المشكلة من خلال الملاحظة البسيطة بالمشاركة، وهي ملاحظة واعية يمارسها الكوتش وتبياً له الفرص؛ لتعرف الكثير من متغيرات الموقف الإشكالي للعميل.

### ثالثا: مهارات تأثيرية:

هي مهارات ترتبط بالدرجة الأولى بالهدف من جلسات الكوتشنج، ومن الأهمية مراعاة الفروق الفردية للعملاء واستخدام الكوتش لذاته المهنية، بالإضافة إلى مهارات الكوتش في إجراء المقابلات مع العملاء وتسجيل الحالات الفردية ومساعدتهم على ادراك مشكلة.

### رابعا: مهارات المقابلة والزيارة المنزلية:

على الكوتش أن يخطط جيدا لهذه المقابلات والزيارات، وأن يعد لها جيدا، وأن يستعد لها، ويعمل جاهدا علي تحقيق أهداف المقابلة وإدارتها بالشكل المهني المطلوب، ولقد قسم تشارلز زاسترو (1998) Charles Zastrow المقابلات إلى ثلاثة أنواع:

- مقابلات معلوماتية Informational Interviews
- مقابلات تشخيصية Diagnostic Interviews
- مقابلات علاجية Therapeutic Interviews

- بينما حدد كل من مورال وشيفر Morales & Sheaffer المهارات في المهنة الإنسانية حسب مراحل التدخل المهني في أربعة مهارات، هي:
- 1- التواصل أو الإتصال، مثل: (الاستقبال والحديث والحوار والعرض والتقديم والتسجيل والإقناع...).
  - 2- الإرتباط والتعاقد.
  - 3- الملاحظة والمقابلة وإدارة الاجتماعات.
  - 4- المساعدة مثل: (الدراسة والتشخيص والعلاج والتقييم والإنهاء).
- ويمكن تحديد المهارات التي يجب أن تتوفر لدى الكوتش إلى:
- 1- مهارات فكرية: Conceptual Skills: أي المهارات الفكرية أو الإدراكية أو التحليلية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلتها (التخطيط، تحليل المشكلات، الإقناع، إتخاذ القرارات...).
  - 2- مهارات إنسانية: Human Skills: المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليه في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع العملاء وأسرههم، ومع الزملاء، ومع الرؤساء ومع القيادات...)، ومن أمثلتها (الاتصال مع الآخرين وكسب ثقتهم واحترامهم، ومهارة الإنصات والحديث...).
  - 3- مهارات فنية: Technical Skills: يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسله وخطواته، وإجراءات القيام به، ومن أمثلتها (رصد وتحليل البيانات، واستخدام الحاسب الآلي، والتسجيل، وكتابة التقارير، والعرض والتقديم، ووضع البرامج أو تصميم المشروعات أو الخطط / أو تقدير الميزانية... (مدحت أبو النصر: 2018).

- 4- المهارات التفاعلية: Interactional Skills: مثل مهارات (الملاحظة، الإنصات، الحديث، الإقناع، فهم لغة الجسد لدى الآخرين، استخدام لغة الجسد بالشكل المناسب والمطلوب، فهم الناس بسرعة، تكوين العلاقات المهنية، كسب الآخرين.....الخ).
- 5- المهارات التحليلية: Analytical Skills: مثل مهارات (التفكير الإيجابي، تحليل المشكلات، تحليل المواقف، تحليل البيانات. (مدحت أبو النصر: 2017).





## الفصل الثاني

### الكوتشنج

#### المعارف والمؤهلات والصفات والممارسات والجلسات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ معارف ومؤهلات وصفات الكوتش
- ✍ مفهوم الممارسة والممارسة المهنية
- ✍ أسباب فشل الممارسين لمهنة الكوتشنج
- ✍ صعوبات تصادف الكوتشنج وكيفية التغلب عليها
- ✍ تعريف جلسات الكوتشنج وأهدافها ومحاورها
- ✍ مراحل جلسات الكوتشنج
- ✍ أنواع جلسات الكوتشنج



## الفصل الثاني

### الكوتشنج

### المعارف والمؤهلات والصفات والممارسات والجلسات

يتناول هذا الفصل المعارف التي يجب أن يحصل عليها الكوتش، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لديه، فالكوتش يمارس مهنة إنسانية ويتعامل مع الأفراد في صور عديدة ومواقف متنوعة، مما يتطلب معه أن يكون مؤهلا لذلك؛ حتي ينجح في تحقيق أهداف الكوتشنج، أيضا يرصد هذا الفصل الصفات التي يجب أن يتحلي بها الكوتش، إلى جانب تناول ممارسات الكوتشنج وتوضيح لجلسات الكوتشنج.

#### معارف الكوتش:

لكي يصبح الكوتش شخصا مهنيا مؤهلا وناجحا، يجب أن يتسلح بالعديد من المعارف المرتبطة بمهنة الكوتشنج، مثل المعارف المتصلة بالنمو البشري وتطوره، السلوك الإنساني، والبيئة الاجتماعية، ونظريات الشخصية الإنسانية، بالإضافة إلى، نظريات الأنساق والتنظيمات الاجتماعية، وأساليب تشجيع التغيير، ونظريات النمو

الإنساني والتفاعل الأسرى والتفاعل الاجتماعي، ونظريات الجماعة الصغيرة وديناميكية السلوك الجماعي والقيادي، ونظريات التدخل في الأزمات والأساليب الفنية للتدخل، إلى جانب التشريعات والقوانين المؤثرة في الخدمات بالمجتمع وخاصة النفسية والاجتماعية والصحية.

### مؤهلات الكوتش:

الكوتش كشخص مهني يجب أن تتوفر لديه مؤهلات أكاديمية ومهنية؛ حتى يمارس مهنة الكوتشنج، ومنها على أقل تقدير الحصول على مؤهل عالٍ في تخصص مرتبط بشكل مباشر بطبيعة مهنة الكوتشنج، مثل (التدريب، والخدمة الاجتماعية، ومهنة الطب وخاصة تخصص الطب النفسي، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والبرمجة اللغوية العصبية، ومهنة الإدارة وخاصة تخصص الإدارة السلوكية أو السلوك التنظيمي،...)، أيضا من الأفضل أن يكون المدرب الذي يرغب في مهنة الكوتش حاصلا على درجة الماجستير أو الدكتوراه في التخصصات السابق الإشارة إليها أو في أي تخصص آخر مرتبط بها.

فمن شروط ممارسة مهنة الكوتشنج أن يكون الشخص مدرب معتمد من أي جهة تدريبية معتمدة ومتميزة في تقديم البرامج والإشارات التدريبية، وأن يكون الشخص مدربا مارس مهنة التدريب لفترة طويلة نسبيا، ونفذ برامج تدريبية عديدة، في موضوعات، مثل: (إدارة الذات، والبرمجة اللغوية العصبية، ولغة الجسد، والذكاء العاطفي أو الوجداني،

ومهارات التواصل والتعامل مع الآخرين...)، أيضا من مؤهلات الكوتش أن يجتاز بنجاح دورة تدريبية حقيقية في الكوتشنج، علي أن لا تقل مدة هذه الدورة عن 10 أيام تدريبية، وأن تكون مقدمة من جهة تدريبية معتمدة ومتخصصة في الكوتشنج، وبواسطة كوتش معتمد وماهر في تقديم الدورات التدريبية عن الكوتشنج.

ولكي يكون الكوتش متميزا يجب عليه أن يطور من مهاراته المختلفة في التدريب، والتوجيه والاستشارات، والبرمجة اللغوية العصبية، ولغة الجسد، والحوار والإنصات، والإقناع، والمتابعة، كذلك يجب قبل اعتماد المدرب ككوتش أن يمارس مهنة الكوتشنج لمدة معينة مناسبة تحت إشراف مدرب (كوتش) معتمد، ففي بعض الكتابات يحددون هذه المدة بـ125 ساعة، وكتابات أخرى تحدها بـ200 ساعة، ولا بد من التأكيد هنا على أن برامج أو دورات الكوتشنج وحدها لا تكفي لصقل مهارات الكوتش؛ بل تعلمه طرق وآليات ووسائل الكوتشنج، كذلك التواصل البناء والإيجابي والمثمر مع العميل.

وهناك برامج ودورات للكوتشنج تؤهل المتدربين لممارسة المهنة الكوتشنج، وتتدرج هذه الدورات من خمسة أيام إلى ثلاثين يوما، وهذه البرامج أو الدورات في بدايتها تؤهل المتدرب إلى أن يكون كوتشنج ممارس، ثم ممارس متقدم، ثم محترف.

وهناك جهات تدريبية تقسم هذه الألقاب المهنية بأشكال مختلفة، مثل (ممارس كوتشنج - ماستر كوتشنج) ففي الولايات المتحدة الأمريكية كي تصبح ماستر كوتشنج عليك ممارسة المهنة لمدة 2500 ساعة، مع خبرة العمل مع 35 عميل على الأقل، فإذا كنت تريد أن تصبح ممارسا للكوتشنج، فإن المتطلبات أقل من الشروط السابق ذكرها، وهناك جهات أخرى تقسم الألقاب المهنية في مهنة الكوتشنج إلى ممارس كوتشنج شخصي أو فردي يعمل مع العملاء أو المستفيدين كأفراد، وممارس كوتشنج جماعي يعمل مع جماعة (من الموظفين أو من المدراء أو القيادات أو مع المنظمة ككل...)، وآخرون يقسمون هذه الألقاب إلى كوتشنج الحياة Life Coaching وكوتشنج العمل Work or Workplace Coaching أو الكوتشنج المهني / الوظيفي، ويقسم أحمد البدري (2018) هذه الألقاب إلى: (مرشد شخصي / مستشار شخصي) (مرشد الفريق / مستشار الفريق) (مرشد القيادة / مستشار القيادة)، وكما هو واضح من تعدد واختلاف الآراء في تحديد الألقاب المهنية في مهنة الكوتشنج، أننا في حاجة إلى الاتفاق على هذه الألقاب وشروطها وترتيبها في شكل متدرج.

## مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ممارس كوتشنج أو الكوتش الممارس:

هذه الموضوعات غالباً ما تمثل محتويات أي برنامج تدريبي لإعداد ممارس كوتشنج

أو الكوتش الممارس:

- 1- النشأة التاريخية للكوتشنج وتعريفه وأطرافه وعناصره.
- 2- الكوتشنج فن ومهنة.
- 3- مجالات ومبادئ الكوتشنج
- 4- أدوات وجلسات الكوتشنج.
- 5- نماذج الكوتشنج.

## مقترح موضوعات برنامج تدريبي لإعداد ماستر كوتشنج أو الكوتش المحترف:

هذه الموضوعات تمثل أغلب محتويات أي برنامج تدريبي لإعداد ماستر كوتشنج:

- 1- الفرق بين الكوتشينج والتوجيه والتدريب، وعلم النفس والطب النفسي، والخدمة الاجتماعية، والبرمجة اللغوية العصبية، وإدارة الذات.
- 2- التمكين النفسي والاجتماعي والتعليمي والإداري.
- 3- الدعم أو المساندة النفسية والاجتماعية.
- 4- الاستشارات النفسية والاجتماعية والتعليمية والإدارية.
- 5- مثلث الإنتاجية الفائقة في الكوتشنج.
- 6- أدوات ومدارس ونماذج الكوتشنج.
- 7- كيفية تقديم جلسة كوتشنج محترفة.

يؤكد هذا الكتاب على ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم مهنة الكوتشنج، ومعرفة الفرق بينها وبعض التخصصات المهنية المتشابهة معها، وضرورة أن يطور الممارسين لمهنة الكوتشنج أنفسهم بالمعارف والمهارات المهنية، والالتزام بالقيم والأخلاقيات والمعايير

المتعلقة بممارسة هذه المهنة، ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب تحقيق أموراً كثيرة مثل:

- 1- ضرورة تنظيم مهنة الكوتشنج.
- 2- عدم منح الأشخاص غير المؤهلين، أو الذين يحضرون برنامجاً تدريبياً لمدة (5 أيام) لقب كوتش.
- 3- ضرورة أن يحرص الممارسين لمهنة الكوتشنج على التنمية المهنية المستمرة، وتشجيعهم على الانضمام إلى للجمعيات والهيئات والاتحادات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج.
- 4- تشجيع المؤلفين والناشرين على نشر كتب في مهنة الكوتشنج، وحضور المؤتمرات الدولية والإقليمية والمحلية في مهنة الكوتشنج.

### صفات الكوتش:

الكوتش المتميز يمتلك القدرة على رؤية الأمور من منظور شامل ومرتفع، وبإمكانه تسليط الأضواء على المواقف الصعبة، وعادة ما يكون الكوتش بمثابة صمام الأمان للعميل خلال عملية اتخاذ القرارات الصعبة في حياته، فهو لديه مهارات تحفيز العميل ومساعدته على تقوية مهاراته، فالكوتش يجب أن يتحلى بالصفات الجيدة، مثل (البشاشة، والابتسامة، وروح المرح، والصبر، والصدق، والصراحة، والأمانة، والتواضع، والإيجابية، والتفأؤل، والموضوعية، والالتزام، والاحترام، وحب القراءة والثقافة...) (سائد يونس: 2017).

ويمكن تصنيف هذه الصفات إلى:

أولاً: صفات المظهر الخارجي: أن يكون الكوتش..

- لديه مظهر خارجي جيد ومناسب، بغض النظر عن جمال الشكل.
- بشوش الوجه ومبتسم بشكل مناسب وهادئ النظرات.
- يتصف بالتعقل والنضج والاتزان.

- يتقي الله ويخشاه في كل تصرفاته، ملتزم بمبادئ دينه وقيمه.
- ذو خلق كريم ولديه سمعة طيبة.

### ثانياً: الصفات العقلية: أن يكون الكوتش..

- لمحاً وذكياً وسريع البديهة وقوي الملاحظة.
- قادراً على التعبير السليم.
- لديه القدرة على القيادة والإبداع والابتكار.

### ثالثاً: الصفات النفسية: أن يكون الكوتش..

- منبسطاً متزناً، لا يتسرع في إنفعالاته أو في إصدار الأحكام.
- خالياً من العقد والاضطرابات النفسية ومن الأحقاد.
- محباً لمهنته ولعمله ولوطنه وللناس.
- لديه الرغبة الصادقة في مساعدة العملاء.

### رابعاً: الصفات الاجتماعية: أن يكون الكوتش..

- قادراً على تكوين علاقات اجتماعية إيجابية بشكل سريع، قائمة على الثقة والاحترام، ومتعاوناً مع الآخرين.
- عادلاً وموضوعياً، وغير متحيزاً، ومتصفاً بالصبر والتسامح والنزاهة.
- مسائراً للاتجاهات البناءة، ومتفهماً لأحداث عصره، ومستوعباً ما حوله من تطورات وتغييرات اجتماعية واقتصادية وثقافية.

### خامساً: الصفات المهنية: أن يكون الكوتش..

- معداً إعداداً مهنياً ونظرياً وتطبيقياً بطريقة علمية.
- متحمساً للعمل مع العملاء متقبلاً لهم ومتفانياً في مساعدتهم.
- مؤمناً بالفروق الفردية ويعمل مع العملاء بمرونة كافية وبأسلوب يتفق مع كل الظروف والمواقف.

- قادراً على تقدير المشاعر والظروف والمواقف.
- قادراً على معرفة دوافع السلوك الإنساني وتفسيرها.
- لديه خبرة عملية في التعامل مع مختلف ومستويات العملاء.
- مؤمناً بأن خدماته ومساعداته تقدم لكافة العملاء دون تفرقة أو تمييز، واعتبار هذه الخدمات حقاً لهم وضرورة أساسية لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

### مفهوم الممارسة والممارسة المهنية:

لغويًا جاءت كلمة ممارسة Practice للإشارة إلى التطبيق والمزاولة والنزول إلى الميدان، والتعود على عمل معين، والقيام بعمل ما لتحقيق هدف محدد، فالكوتشنج مهنة ممارسة، وبدون هذه الممارسة لن يكون في المجتمع وجوداً فعلياً لهذه المهنة.

ويمكن تعريف الممارسة المهنية Professional Practice للكوتشنج، بأنها التطبيق المهني لمعارف وقيم ومبادئ ونماذج وأدوات مهنة الكوتشنج؛ لتحقيق واحد أو أكثر من أهداف هذه المهنة، أيضاً يمكن تعريفها بأنها الانتفاع بمعارف الكوتشنج ومهاراتها في تقديم برامج الكوتشنج بواسطة الكوتش في مختلف المجالات، وبالأسلوب الذي يتفق مع قيم المهنة، بهدف مساعدة العملاء.

ومهنة التدريب Training من المهن الديناميكية والحية والتي تتميز بظهور العديد من الاتجاهات الحديثة في هذه المهنة، سواء في الجانب النظري بها، أو في الممارسة والتطبيق، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ظهور فكرة الكوتشنج Coaching كنوع من التطوير لمهنة التدريب.

وتطور الأمر في موضوع الكوتشنج؛ حتى أصبح ليس فقط كاتجاه حديث في مهنة التدريب، بل مهنة جديدة تنبثق من رحم مهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية، وتتصف بأنها سريعة التطور والانتشار، فلقد أشارت "مجلة هارفارد للأعمال" أن مهنة الكوتشنج تعد أسرع ثاني صناعة في العالم (صناعة مساعدة الذات)، وخلال عشر

سنوات القادمة سيكون لها أولوية في اختيارات طلاب الجامعة كمهنة لهم.

وكثير من الأشخاص المهنيين من مختلف التخصصات المهنية (وخاصة من علم النفس، والصحة النفسية، والتنمية البشرية، ولغة الجسد، والبرمجة اللغوية العصبية، ومهنة الخدمة الاجتماعية وخاصة طريقة خدمة الفرد، ومهنة الإدارة وخاصة تخصص الإدارة السلوكية والسلوك التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية...) بدأوا التحول إلى ممارسة مهنة الكوتشنج.

ويمكن اعتبار مهنة الكوتشنج مهنة شاب Young Profession، ومهنة وليدة حديثا، لكن مازالت في حاجة إلى استكمال مقوماتها المهنية، مثل الاعتراف المجتمعي بها، والتحديد الدقيق لأهدافها ومبادئها ومعارفها وأدواتها ومهاراتها ونماذجها وقيمها الخاصة بها، فمعظم هذه المقومات تحتاج من القائمين على مهنة الكوتشنج العمل على استكمالها وتدعيمها؛ حتى تصبح مهنة مكتملة المقومات مثل باقي المهن الانسانية الأخرى.

### أسباب فشل الممارسين لمهنة الكوتشنج:

طرح روبرت سميث Robert Simic (2016) في كتابه بنفس هذا السؤال وهو: لماذا يفشل 88% من الممارسين لمهنة الكوتشنج، وكيف يمكن أن ينجحوا؟ وكانت الاجابة: أن 95% من سلوكنا يرجع إلى عوامل داخلية وخارجية من الصعب التحكم فيها، ومنها الجانب اللاشعوري في شخصية العميل، مما يجعل عملية التأثير في سلوكيات العميل عملية صعبة وليست سهلة، وعملية محدودة موجهة إلى 5% من سلوكيات العميل المرتكزة على الجانب الشعوري، وأن الممارسين لمهنة الكوتشنج، يريدون إحداث تغييرات كبيرة وجذرية وسريعة في تفكير وسلوك ومشاعر واتجاهات وشخصية العميل، وهذا صعب جدا، والصحيح هو أن الكوتش عليه أن يساعد العميل على إحداث تغييرات متدرجة بمعدل حركة أو سرعة مناسبة، ليست سريعة أو

بطيئة، إلى جانب قيام بعض المدربين بممارسة مهنة الكوتشنج قبل حصولهم على المعارف والمهارات المطلوبة، وأيضا قيام بعض مراكز التدريب بتقديم دورة تدريبية مدتها خمسة أيام، ثم اعطاء المشاركين - أيا كانت مؤهلاتهم ومستواهم التعليمي وتخصصاتهم المهنية - شهادة بأن كل مشارك أصبح كوتش أو كوتش معتمد.

### صعوبات تصادف الكوتشنج وكيفية التغلب عليها :

- 1- عدم فهم مهنة الكوتشنج، وعدم معرفة أدوارها المهنية التي يمكن أن يمارسها الكوتش، وهذا يتطلب بذل الجهد في التوعية والتثقيف والإعلام عن هذه المهنة.
- 2- عدم اعتبار كثير من المنظمات أنها والعاملين بها في حاجة إلى خدمات الكوتشنج، وأنه لا يوجد وقت في المنظمات لمثل هذه الأمور، وهذا يتطلب التواصل مع هذه المنظمات وتوضيح أهداف وفوائد ونتائج الكوتشنج، والأفضل أن يكون ذلك بالأرقام، مع توضيح نتائج البحوث العلمية في هذا الشأن.
- 3- عدم إعطاء الوقت الكافي للحصول على فوائد الكوتشنج، واستعجال نتائجه، ويمكن تجنب هذا الأمر بتوضيح أن الحصول على فوائد الكوتشنج يحتاج إلى بعض الوقت، لأن فوائده مرتبطة بالعميل وبتغيير شعوره واتجاهاته وأفكاره وسلوكه، وهذه الأمور تحتاج إلى وقت.
- 4- تصور الكوتش وفهمه لمعني الكوتشنج بأنه تدريب وتوجيه فقط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال مزيد من التدريب على مهام وأدوات ونماذج الكوتشنج.

### جلسات الكوتشنج

تؤهل برامج أو دورات الكوتشنج المتدربين لأن يارسوا مهنة الكوتشنج، بينما جلسات الكوتشنج موجهة للعملاء لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم، أيضا برامج أو دورات الكوتشنج محددة المدة، تبدأ من خمسة أيام إلى عشرة أيام في معظم الأحيان، بينما جلسات الكوتشنج قد تستمر لشهر أو أكثر.

## تعريف جلسات الكوتشنج:

جلسة الكوتشنج هي مقابلة أو لقاء أو اجتماع مهني بين كل من الكوتش والعميل (سواء كان فرد أو أكثر)، بهدف تحقيق هدف من أهداف الكوتشنج، وذلك لمدة مناسبة ومكان مناسب، وأحيانا تتم جلسة الكوتشنج عن بعد من خلال استخدام التليفون أو وسائل التواصل الاجتماعي...

## أهداف وأهمية جلسات الكوتشنج:

أهداف جلسات الكوتشنج هي نفسها أهداف مهنة الكوتشنج السابق ذكرها.

ولقد اثبتت الدراسات والأبحاث فاعلية جلسات الكوتشنج في التغيير وتحسين الذات، فعلى سبيل المثال تبين من الاستبيان الذي تم توزيعه على 2165 عميل حضروا جلسات الكوتشنج في 62 دولة أنهم حققوا الفوائد والتحسينات، حيث أشار إلى أن:

- 80٪ من العملاء قد تحسنت لديهم ثقتهم في النفس وتقدير الذات.
- 72٪ من العملاء قد تحسنت لديهم مهارات الإتصال.
- 70٪ من العملاء قد تحسنت لديهم الأداء الوظيفي.
- 73٪ من العملاء قد تحسنت لديهم علاقاتهم بالمحيطين بهم.
- 63٪ من العملاء حققوا التوازن بين العمل وحياتهم الشخصية. (أحمد البدري: 2018).

## محاوِر جلسات الكوتشنج:

محاوِر جلسات الكوتشنج تتم من خلال: الحوار، والنقاش، والاهتمام، والبصيرة، والاستبصار واستشارة التفكير، والدعم والتمكين، والمرونة، والاستجابة لاحتياجات العميل بما يحقق أهداف الجلسة.

## مراحل جلسات الكوتشنج:

في بداية جلسات الكوتشنج يتم الاتفاق على: الأهداف والمهام، والجدول الزمني

وأماكن الجلسات، وعمل التعاقد، والمحافظة على أسرار العميل، والتوقيع على ذلك، وتم جلسات الكوتشنج في مجموعة مراحل كالتالي:

- مرحلة التعارف والتقبل والتآلف بين الكوتش والعميل أو المستفيد.
- مرحلة التعاقد مع العميل أو المستفيد، سواء كان شفويا أو مكتوبا.
- مرحلة الدراسة وجمع البيانات والمعلومات عن العميل أو المستفيد.
- مرحلة التقدير أو التقييم أو التشخيص لحالة العميل أو المستفيد.
- مرحلة التدخل المهني بهدف تقديم المساعدة للعميل أو للمستفيد.
- مرحلة تحقيق أهداف جلسات الكوتشنج.
- مرحلة إنهاء جلسات الكوتشنج.
- مرحلة المتابعة والرعاية اللاحقة.

وحدد حسين عيادة (2016) خمس مراحل لجلسات الكوتشنج، كالتالي:

- 1- **المقابلة Meet:** لكسر الحواجز بين الكوتش والعميل، حيث يعتمد عمل الكوتش على بناء الألفة، وجمع المعلومات، وتحليل الشخص الذي أمامه، واختبار رغبته في التغيير وحاجته للمساعدة.
- 2- **الرؤية Vision:** من المهم معرفة المطلوب تحديدا وبكل دقة ما الذي يريده العميل، وما رؤيته بكل دقة. ضروري أن تنطلق الرؤية من ذات العميل، لأن دور الكوتش هو المساعدة فقط.
- 3- **الخطة The Plan:** وهنا يساعد الكوتش بخبرته ومهاراته العميل ليضع خطته المقترحة للوصول إلى النتيجة أو الهدف، فالكوتش لا يقرر أبدا؛ بل يساند ويقدر التغييرات والخطط..



4- العمل **Journey**: يبدأ العميل تنفيذ خطته بشكل عملي، ودور الكوتش هنا بخبرته ومهارته، مساعدة العميل بعدة جوانب (تطوير مهارات المستفيد وأدواته - توجيه العميل للأنتفع - تصحيح مسار الخطة إن استدعى الأمر - التحفيز - ...) وهكذا..

5- النجاح **Success** : أي الوصول للرؤية التي تم تحديدها منذ البداية...

بكلمات أخرى فإن كل جلسة أو مجموعة جلسات لها هيكل أو مراحل محددة يدركها الكوتش ويخبر بها العميل للوصول إلى تحقيق أهداف البرنامج أو الجلسة، وبالنسبة للعملاء الجدد تكون هناك جلسة تعارفية أولية يتم فيها عمل تقييم لواقعهم، واحتياجاتهم، ومساعدتهم على تحديد أهدافهم، ووضع خطة عمل جلسات الكوتشنج، ويؤكد الكوتش في بداية عملية ممارسة الكوتشنج التأكيد على الخصوصية والسرية، بمعنى أنه سيتم المحافظة على أسرار العميل، بما يساهم بشعوره بالأمان والراحة والثقة والانفتاح والاسترخاء، وعدم الخوف من الحديث بحرية.

باختصار جلسة الكوتشنج توفر للعميل مساحة ووقت من التفكير والنقاش حول أحلامه وأهدافه، وما يريد الوصول إليه، وكيفية أن يصل إليه بالمصادقة والمحادثة مع كوتش محترف.

## أنواع جلسات الكوتشنج:

تنقسم جلسات الكوتشنج إلى:

- 1- جلسات شبه علاجية: هدفها تعديل الاتجاهات السلبية والسلوك غير المناسب والعادات السيئة لدي العميل.
- 2- جلسات وقائية: هدفها إكساب العميل مهارات جديدة.
- 3- جلسات تطويرية: هدفها التوعية، وتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية لدي العميل.





## الفصل الثالثة

### الكوتشنج

الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ أنواع الكوتشنج: الشخصي، المهني / الوظيفي، القيادي، الداخلي، الخارجي.
- ✍ مجالات الكوتشنج
- ✍ أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج
- ✍ مدة جلسة الكوتشنج
- ✍ متى يحتاج العميل إلى جلسات الكوتشنج؟
- ✍ متى تحتاج إلى جلسة أو مجموعة جلسات كوتشنج؟
- ✍ مدارس مهنة الكوتشنج
- ✍ استراتيجيات مهنة الكوتشنج
- ✍ مداخل مهنة الكوتشنج



## الفصل الثالث

### الكوتشنج

#### الأنواع - المجالات - الوسائل - المدارس

لمهنة الكوتشنج أنواع عديدة، منها الكوتشنج الشخصي، والمهني أو الوظيفي، والقيادي، والكوتشنج الداخلي والخارجي، والكوتشنج الفردي والجماعي، وفي الفصل يلقي الضوء على أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج، والإجابة عن أسئلة، مثل: ما مدة جلسة الكوتشنج؟ متى يحتاج العميل لجلسات الكوتشنج؟ متى تحتاج إلى جلسة أو جلسات كوتشنج؟ إلى جانب تناول بعض مدارس واستراتيجيات ومداخل مهنة الكوتشنج، حتى يتوفر لدى أي كوتش المعرفة اللازمة عن هذه الموضوعات، لنوفر له المهارات اللازمة في استخدام هذه المداخل والأدوات.

#### الكوتشنج الشخصي Personal Coaching

الكوتشنج الشخصي هو الكوتشنج الموجه للأفراد، ويتمثل في وجود عميل أو مستفيد واحد مع الكوتش، ويمكن تعريفه بأنه عملية مساعدة الناس على تحديد

وتحقيق الأهداف الشخصية، ومن أهداف الكوتشنج الشخصي مساعدة العميل علي فهم نفسه، وزيادة ثقته في نفسه، وفي الحصول على رؤية سليمة، وتحسين جودة تفكيره، وتحديد أهدافه بشكل جيد ووسائل تحقيقها، وتحقيق الإنجاز والنجاح في الحياة، وغالبا ما يطلق علي الكوتشنج الشخصي كوتشنج الحياة Life Coaching أو التدريب علي الحياة.

### الكوتشنج المهني أو الوظيفي Career Counseling

تعرف الجمعية البريطانية للكوتشنج (2009) الكوتشنج المهني أو الوظيفي أو ما يطلق عليه غالبا بكوتشنج العمل Work Coaching بأنه عملية تطوير معارف ومهارات الشخص بما يساهم في تحسين أداء وظيفته، وكذلك المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها هذا الشخص.

والكوتشنج المهني أو الوظيفي يستهدف تحقيق الأداء العالي والتحسين في العمل، على الرغم من أنه قد يكون له أيضا تأثير على حياة الفرد الخاصة، وعادة ما يستمر هذا النوع من الكوتشنج لفترة قصيرة، ويركز على مهارات وأهداف محددة، وقد يكون الكوتشنج المهني أو الوظيفي موجها لعميل واحد أو لأكثر من عميل لديهم نفس المشكلة أو في موقف مشابه، فعلى سبيل المثال قد يوجه الكوتشنج المهني أو الوظيفي إلى طالب أو خريج أو موظف جديد، وقد يوجه لمجموعة من الطلاب أو الخريجين أو الموظفين الجدد.

ويهدف الكوتشنج المهني أو الوظيفي إلى رفع وعي العميل (الطالب) بنفسه (اهتماماته وهواياته وميوله وقدراته ونمط التعليم الذي حصل عليه ومجموع الدرجات الذي حصل عليه...)، وتقديم معلومات دقيقة عن الكليات والتخصصات بصفة عامة، ومساعدته في ضوء ذلك على اختيار الكلية والتخصص المناسب له، دون التأثير بأي مؤثرات داخلية أو خارجية، ومن أمثلة المؤثرات الداخلية: الحلم الذي يراوده منذ

صغره أن يكون طبيبا أو طيارا أو ضابطا، والانبهار ببعض النجوم في التمثيل أو في الرياضة على سبيل المثال والرغبة في تقليدهم، وعدم وضوح الرؤية، ومن أمثلة المؤثرات الخارجية الخاطئة، رغبات الأهل، ونصائح الأصدقاء، وتأثيرات وسائل الإعلام الجماهيرية، وخاصة السينما والتلفزيون، والصور النمطية الموضوعة حول بعض التخصصات، ونظرا لعدم توفر مثل هذه الخدمة سواء في المدارس أو في الجامعات، نجد كثيرا من العملاء (الطلاب) في حيرة من أمرهم في عملية اختيار التخصص والكلية المناسبين له.

ونظرا لذلك نشاهد على سبيل المثال طلابا كانوا يدرسون تخصص طب، وتركوا هذه الدراسة بعد فترة ليدرسوا إعلام أو علم النفس أو إدارة...

فالكوتشنج المهني أو الوظيفي يهدف إلى رفع وعي العميل (الخريج) بنفسه (اهتماماته وهواياته وميوله وقدراته ونمط التعليم الذي حصل عليه ومجموع الدرجات الذي حصل عليه...)، وتقديم معلومات دقيقة عن الأعمال والوظائف والفرص المتاحة والمسارات الوظيفية المتوفرة، ومساعدته في ضوء ذلك علي اختيار العمل أو الوظيفة أو المسار الوظيفي المناسب له، دون التأثير بأي مؤثرات داخلية أو خارجية خاطئة.

مثل مهارات استخدام الاختبارات التعليمية والمهنية أو الوظيفية منها، مثل اختبارات تحديد الميول المهنية المتعلقة بموضوع اختيار التخصص أو الوظيفة المناسبة للعميل في ضوء اعتبارات عديدة.

### أهمية الكوتشنج للمنظمات:

1- مازال الكوتشنج كتوجيه وارشاد وتدريب فعال، مهارة جديدة نسبيا في حقبة أدوات المشرف، وكيفية توجيه الآخرين تتغير على مر السنين، ومع ذلك فالمدرء الفاعلون على جميع المستويات يعترفون بضرورة تنمية الموظفين الذين يقومون

بالإشراف عليهم، من خلال مساعدة الآخرين على توسيع دائرة إمكانياتهم وتحسين أدائهم يستطيع المدراء والمشرفين الحصول على المزيد من الوقت ليقوموا بالأشياء التي ستحسن من أدائهم.

2- يدمج المدراء والمشرفون الأكثر فاعلية في تنمية موظفيهم مهارة التوجيه الفعال في أسلوب الإدارة الخاص بهم.

3- يجب عدم الخلط بين التوجيه الفعال والإرشاد المهني أو تقييم الأداء، على الرغم من أن الكوتشنج مرتبط بكلا هذين النشاطين ولكن يختلف في أنه عملية مساعدة يومية ومباشرة للموظفين ليتعرفوا على فرصهم في تحسين أدائهم وإمكانياتهم.

4- هذه المهارة تشبه التدريب أثناء العمل، ولكن تفوق ذلك وتتطلب أن يكون لديك المهارات التي تسمح لك بتحليل وسائل تحسين الأداء والتخطيط لإجراءات يقبلها الطرفان وخلق مناخ ملئ بالدعم والعون والتأثير على الموظفين لتعديل السلوك بطرق إيجابية.

5- أوضحت الأبحاث أن الانتاجية وخدمة العملاء مرتبطة ارتباطا مباشرا بطبيعة العلاقات في المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بتقديرهم والإنصات لهم والاهتمام بهم ومشاركتهم المسؤولية تجد سلوكياتهم إيجابية وأداءهم متميزا، ومع ذلك فمثلا تؤثر طبيعة العلاقات فيما بين العملاء على المنظمة، يمكن أن يؤثر المناخ الذي تحياه المنظمة على طبيعة العلاقات بين العملاء، حيث يتأثر أسلوب اتصال كل فرد ببيئة العمل (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

### أسباب عدم إقبال المنظمات على الاستفادة من خدمات الكوتشنج:

هناك أسباب عديدة وراء عدم إقبال كثير من المنظمات على الاستفادة من خدمات

الكوتشنج، منها:

- 1- تحقيق وإنجاز الأهداف المتفق عليها بالتالي لا يرى الموظفين سبباً في التفاعل مع التطوير طالما تم تحقيق المطلوب سابقاً.
- 2- الميل لعمل المهام الوظيفية بنفس الطريقة والروتين، وبذهنية أننا نعمل هذا منذ سنوات مثلنا مثل غيرنا في الأقسام أو الشركات الأخرى.
- 3- عدم الوعي بالمناطق العمياء بسبب التخفي وراء الألقاب الوظيفية، أو سنوات الخبرة، أو النجاحات السابقة، أو عدم الوعي بنوع وحجم التقدم المتسارع الذي يحدث على جميع الأصعدة داخلياً وخارجياً.
- 4- ضعف التحفيز المادي أو المعنوي وغياب التشجيع والمتابعة وتوفير فرص التطبيق من قبل المدراء، حيث يتساءل الكثير من المشاركين، وماذا بعد المشاركة؟ هل هناك أي عائد مادي أو معنوي؟ والأسوأ من ذلك عدم معرفة المدير بنوع البرامج ومحتواها.
- 5- مقاومة التغيير خوفاً من الجديد أو فقدان المميزات الحالية أو عدم الرغبة في تقديم أي جهد إضافي، بالتالي أفضل طريقة للاستجابة لأي تغيير هي المقاومة الظاهرة، وأسوأها الخفية التي تظهر الرضا والحضور الجسدي، ولكن في الحقيقة لا تهتم بل تطعن في التغيير أو صاحبه أو المؤسسة.
- 6- عدم وجود رؤية مستقبلية ملهمة سواء شخصية أو مؤسسية وذاكرة (تاريخ) التغيير المؤسسي، مما يجعل المشاركين غير قادرين على ربط البرامج ومخرجاتها بالاستراتيجية، و متشائمين بسبب حركات التغيير والوعود السابقة التي لم تأتي ثمارها (هاني باحويرث: 2018).

### الكوتشنج القيادي:

الكوتشنج المهني أو الوظيفي يقدم كما سبق ذكره للطلاب وللخريجين وللعاملين الجدد على سبيل المثال، بينما الكوتشنج القيادي موجه للمدراء وللقيادات في المنظمات

(أو ما يطلق عليها أحيانا:الوزارات، الهيئات، المؤسسات أو الجمعيات)، أيضا الكوتشنج المهني أو الوظيفي يركز على المهارات الإدارية، بينما الكوتشنج القيادي يركز على المهارات القيادية.

فالكوتشنج القيادي موجه لإكساب القادة في المؤسسات والشركات وتعزيز قدراتهم القيادية ليصبحوا أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهداف الكوتشنج القيادي تقديم الدعم والمساندة في موضوعات تتصل بمسئولياتهم والمهام الملقاة عليهم، مثل:

- تعرف الدور القيادي المطلوب من الشخص.
- توضيح الفرق بين القيادة والإدارة.
- توفير مساحة من الحوار لكيفية تحول الشخص إلى قائد فعال وناجح.
- تعرف التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في بيئة العمل.
- رصد التأثيرات التي تحدثها هذه التغييرات.
- كيفية التعامل مع هذه التغييرات وتأثيراتها بشكل أفضل.
- فهم طبيعة وخصائص التحديات التي تواجه المنظمة التي يعملون بها.
- توضيح الرؤية والرسالة المستقبلية للمنظمة التي يعملون بها.
- توضيح القيم المناسبة وتحديد الأهداف للمنظمة التي يعملون بها.
- رصد جوانب القوة والضعف في المنظمة التي يعملون بها.
- تحديد الفرص والتهديدات للمنظمة التي يعملون بها.
- تحديد حجم الفجوة بين كل الأمور السابقة (الطاف حسن: 2015).

ويرى ويز Wise (2010) أن الكوتشنج القيادي هو تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات واعية وتمكينهم ليصبحوا قادة في حياتهم الخاصة، ويتم استخدام المهارات والأساليب النفسية في علاقة فردية لمساعدة شخص ما على أن يصبح مديرا أو قائدا

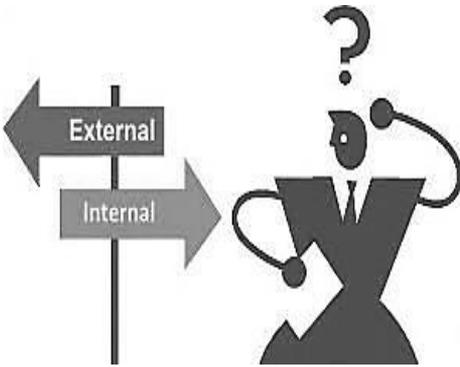
أكثر فعالية، وعادة ما يتم تطبيق هذه المهارات على قضايا محددة في الوقت الحاضر العمل ذات الصلة بطريقة تمكن هذا العميل لدجها له أو لها في الإدارة الدائمة أو ذخيرة القيادة (بليتير Peltier : 2010).

استخدام الكوتشنج كمنهج قيادي يعزز مفهوم الاهتمام بالأفراد، والعلاقات، والتغيير والتطلعات المستقبلية للمؤسسة، فالقائد الكوتش ييسر التغيير، ولا يفرضه من خلال استخدام مبادئ، وصفات، ومهارات ونماذج الكوتشنج المختلفة، بالإضافة إلى أن استخدام الكوتشنج يَمَكِّن القادة من تحويل التحديات والمشاكل المؤسسية إلى فرص تعلم تشاركية للاستفادة منها مستقبلاً، مما يزيد من فرص التعلم الجماعي في بيئة العمل، ويحقق مفهوم القيادة التشاركية، أو المنظومة المتعلمة (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

وفي دراسةٍ حديثة قام بترجمتها نبيل آل عبد السلام (2018) شملت مجموعة من القيادات العليا قامت بها جامعة ستانفورد بالمشاركة مع مجموعة (ذا مايلز)، استنتجت أن ثلثي الرؤساء التنفيذيين لا يُجَبِّدون تلقّي مشورات خارجية على قراراتهم القيادية، على الرغم من أن أغلبهم أكثر قابلية على تلقي بعض الاقتراحات والنصائح من كوتش خاص، ففي هذه الدراسة التي شملت 200 من القيادات العليا كالرؤساء التنفيذيون وأعضاء مجالس الإدارات وبعض المدراء التنفيذيون، تم طرح مجموعة من الأسئلة حول كيفية تقبّل هذه القيادات للنصائح والآراء فيما يخصّ وظائفهم القيادية.

### الكوتشنج الداخلي والكوتشنج الخارجي :

الكوتشنج الوظيفي أو المهني يمكن تقسيمه إلى كوتشنج داخلي وكوتشنج خارجي، ففي الكوتشنج الداخلي يتم تطوير مهارات الكوتشنج الخاصة بالمنظمة، من



خلال تدريب العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العاملين في المنظمة على الكوتشنج، من خلال توفير عدد من البرامج في هذا الموضوع يتولى تقديمها مركز تدريب أو مراكز تدريب معتمدة ومتخصصة في الكوتشنج، أما الكوتشنج الخارجي فيتمثل في إحضار كوتش معتمد وماهر من الخارج، والتعاقد معه لتنفيذ جلسات الكوتشنج مع المعنيين داخل المنظمة سواء كانوا عاملين أو مدراء أو قيادات.

والسؤال هنا كيف يختار الرئيس التنفيذي الكوتش المناسب لمنظمته؟ يجب اختيار الكوتش الذكي المفعم بالحيوية، ذو خلفية بديهية بالأعمال والمؤسسات، وحيادياً في تقييمه وليس انحيازياً، وبإمكانه تكييف طريقة توجيهه مع احتياجات الفرد وليس نهجاً ونمطاً مقولباً، فالكوتش الجيد لا يجعل الشخص يشعر بالخيبة والإحباط في نفسه، ولكن يشركه في كل مراحل الجلسات بحيث يستيقظ المدير التنفيذي في صباح اليوم التالي وهو متحمس لمحاولة شيء جديد أو فعل أشياء مشابهة بطرق مختلفة (نبيل آل عبد السلام: 2018).

### مميزات وعيوب الكوتشنج الداخلي والخارجي:

لكل من الكوتشنج الداخلي والخارجي له مميزاته وله عيوبه.. فمن مميزات الكوتشنج الداخلي: يوفر النفقات ويختصر الوقت ويحافظ على أسرار المنظمة، بينما مميزات الكوتشنج الخارجي: كفاءة تنفيذ عالية، تعامل مع خبرات ومنظمات مختلفة، يقدم تغذية عكسية خالية من أى تأثير، حماس أكبر، موضوعية أكثر.

أيضاً أثبتت البحوث والدراسات أن العاملين يميلون إلى مناقشة القضايا الحساسة بالعمل بحرية أكبر مع أشخاص خارج المنظمة، فوجود كوتش من خارج المنظمة يضيف شعوراً بالأمان لدى الموظف حين يتحدث عن مشاكله مع مديره مثلاً، بينما قد لا يجد هذه الفرصة حينها يكون الكوتش أحد أعضاء المنظمة، فضلاً أن

يكون الكوتش هو مديره المباشر الذى يوجد المشكلة معه (عبدالله اليحي: 2018).

ومن عيوب الكوتشنج الداخلي تعمد كثير من تلك المنظمات إلى رفع مهارات موظفيهم (المدراء مثلاً)، ليكونوا قادرين على تقديم جلسات الكوتشنج للموظفين الآخرين، مما قد يضيف عبئاً وظيفياً على ذلك المدير، فهو يقوم بتنفيذ الكوتشنج بالإضافة إلى تنفيذ مهامه الأساسية، بينما من عيوب الكوتش الخارجي ارتفاع التكلفة، وهو بلا شك تحدٍ مهم أمام المنظمة، تحتاج معه أن توازن بين التكلفة الإضافية لاستجلاب كوتش خارجي والفوائد التي ستعود على المنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة ككل، أيضاً قد يواجه الكوتش الخارجي تحدياً يتمثل في قلة معرفته بسياسات وثقافة المنظمة بالإضافة إلى حاجته لبعض الوقت ليكسب ثقة المستفيدين منه (عبدالله اليحي: 2018).

يشير نبيل آل عبد السلام (2018) إلى أنه عادة عندما تكون الأمور تحت السيطرة بشكل جيد في المؤسسات أو الشركات يكون اكتشاف المناطق العمياء صعباً، فمن السهولة أن يكون تركيز الرؤساء التنفيذيون باتجاه النجاحات التي يحققونها، ولكن المناطق العمياء إن وجدت في إمكانها أن تكون مدمرة، لكل النجاحات عندما تُجبر الظروف الشركة أن تتجه إلى اتجاه آخر، وفي هذه الظروف يُستحسن أن يكون هناك طرفاً محايداً وجيداً؛ كمرآة تُظهر هذه المناطق العمياء للرؤساء التنفيذيون، ولكي يوجه دفة القيادة بنجاح وإحكام، فإن كل فرد داخل المؤسسة له أجندة من أي نوع كان، وهذا يجعل الكوتشنج أداة نادرة آمنة وفي الوقت نفسه مُحفزة للرئيس التنفيذي للتفكير في الأطر التي تخص المصلحة العليا للمؤسسة، فمهمة الكوتش هي تمكين الرئيس التنفيذي للنجاح كقائد في المؤسسة (نبيل آل عبد السلام: 2018).

وهنا نتساءل هل هناك علاقة بين الكوتشنج والوصول إلى القمة؟

في الحقيقة هذا أمر شائع إلى حد ما في شركات التكنولوجيا، مثل ديل، وجوجل، وغيرها، حيث تم جلب كوتش ومستشارين لمساعدة المدراء التنفيذيين الشباب، فمثلاً

"جاك ويلش" يعد مثالا بارزا من كبار قادة الأعمال الذين عملوا مع كوتش، فالعلاقة بين الكوتش والوصول إلى القمة توجد عندما تؤمن القيادات في التعلم والتطوير المستمر، فالقيادات العليا تسعى بهذا الفكر لوجود النخبة من مجالات الكوتش والاستشارات والتدريب؛ ليكونوا يد عون عند هيكلة الموضوعات ولعب أدوار التحدي والتفكير عند الموظفين والقيادات (نبيل آل عبد السلام: 2018).

ويؤكد العديد من المدربين أن نظام الكوتش الخارجي أفضل من الداخلي، لأنه يدعم النجاح بشكل كبير، ويتفوق بوضوح في رفع الإيجابية والحافزية لدى العاملين، وله قدرته على فتح الخيارات بحكم استقلاله عن المنظمة وانفتاحه على العالم دون قيود الانتماء للمنظمة إذا أخذنا بالاعتبار طبيعة النفس البشرية وجوانبها النفسية (عبدالله اليحي: 2018).

### الكوتش الفردي والكوتش الجماعي:

الكوتش الفردي Individual Coaching هو الموجه لعميل بمفرده، وفي هذه الحالة يطلق عليه الكوتش الشخصي، أما الكوتش الجماعي Group Coaching فهو موجه لمجموعة من العملاء بينهم رابط معين أو سمات أو خصائص مشتركة أو مشكلة واحدة.

### مجالات الكوتش:

حدد أحمد البدري (2018) سبعة مجالات للكوتش، وهي المجال (الصحي - العائلي - المالي - الفكري - الاجتماعي - المهني - الروحي)، ويمكن ممارسة الكوتش في كل مجالات الحياة والعمل، مثل: مجال العلاقات الشخصية، ومجال العلاقات الاجتماعية، والمجال الصحي، والمجال الرياضي، والمجال الأكاديمي، أيضا من الممكن ممارسة الكوتش في أماكن عديدة، مثل: المدارس والكليات والمستشفيات وفي منظمات العمل وفي أندية ومراكز الشباب وفي مؤسسات رعاية الأسرة والمراهقين

والمسنين ومتحدي الإعاقة، وهناك من يجدد بعض مجالات الكوتشنج، مثل: كوتش الحياة، وكوتش العلاقات، وكوتش تنفيذي، وكوتش اكتشاف الذات، وكوتش صعوبات التعلم، والكوتش المهني.

ويعتبر المجال الرياضي Sport Coaching هو أول مجال تم ممارسة مهنة الكوتشنج فيه، حيث أن مدرب الفريق الرياضي أصبح لقبه الشائع كوتش الفريق الرياضي، نظراً لأنه بالفعل يمارس معظم أسياسيات مهنة الكوتشنج مع أعضاء الفريق سواء علي المستوي الفردي أو الجماعي، من هذه الأساسيات.. التدريب بالمعيشة، والتوجيه، والإرشاد، والنصح، وتحسين المهارات وتنمية القدرات...



أيضاً من الممكن ممارسة هذه المهنة في المدرسة، فمثلاً يعمل الكوتش على تجهيز الطالب بمهارات الدراسة المطلوبة للنجاح أكاديمياً، وهذا النهج يختلف عن الدروس العادية التي تسعى لتحسين أداء الطالب في موضوع معين.

مجال ثالث هو الكوتشنج في الكليات، حيث تعد هذه المهنة بمثابة تدخل مفيد لدعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في المؤسسات التعليمية، فالكوتش بالنسبة للطلاب يعمل علي تسهيل التعاون فيما بينهم لتحسين الدرجات والمهارات، سواء الأكاديمية أو الاجتماعية، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، فإن

الكوتش يمكن أن يساعدهم علي التوافق مع التحولات والتغيرات المعاصرة لممارسة أدوار جديدة تناسب وطبيعة هذه التحولات والتغيرات.

### أدوات ووسائل جلسات الكوتشنج:

من أدوات جلسات الكوتشنج اجراء بعض الاختبارات النفسية والاجتماعية والمهنية، وعمل أشياء محددة أو القيام بمهام معينة في الحياة أو في العمل، ويتم التواصل بين الكوتش والعميل باستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة، مثل: المقابلة، والزيارة المنزلية، والتليفون، وعبر تطبيق سكايب، ووسائل التواصل الاجتماعي (مثل: الفيسبوك والواتس آب والتويتر والأنستجرام والفايبر...).

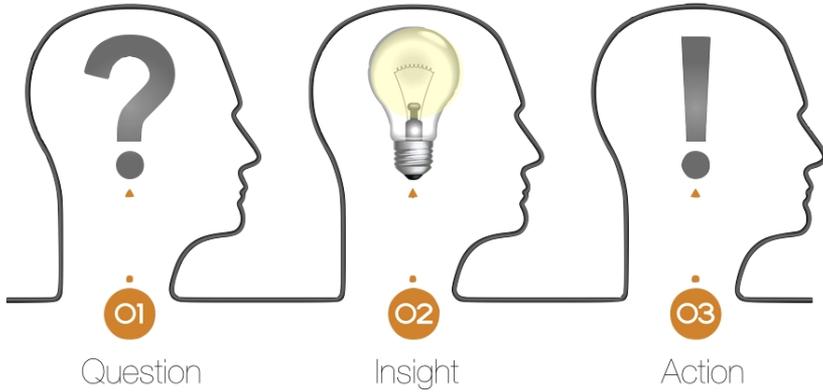
### مدة جلسة الكوتشنج:

تتراوح المدة الزمنية لجلسة الكوتشنج ما بين 30-45 دقيقة، ولحصد أفضل ثمار الكوتشنج يستحسن أن تتم جدولة جلسات أو مكالمات الكوتشنج بواقع جلسة أو مكاملة واحدة أسبوعياً؛ بحيث يتمكن العميل من التدريب على طرق تفكير جديدة، وأخذ خطوات عملية مدروسة نحو تحقيق أهدافه، ولكي نضمن استمرارية التغيرات إلى أن تتحول إلى عادات راسخة ونمط حياة جديد يرقى لطموحات وأحلام العميل، ويتراوح سعر الجلسة أو المكاملة الواحدة ما بين 50 إلى 100 دولار أمريكي (سائد يونس: 2017).

### الأسئلة المفتوحة في جلسات الكوتشنج:

يمكن للكوتش أن يستفيد من الأسئلة التالية في إدارة وتوجيه جلسات الكوتشنج واستخدامها في جمع البيانات والمعلومات المطلوب معرفتها من العميل:

- ما الصعوبات التي تواجهك في الحياة، وفي العمل؟
- ما قيمك في الحياة، وفي العمل؟



- ما أهدافك في الحياة، وفي العمل
- إلى ماذا تطمح لأن تكون في المستقبل؟
- كيف تكون مبدعاً في عملك؟
- ما الأشياء التي يمكنك فعلها؟

### متى يحتاج العميل إلى جلسات الكوتشنج؟

#### أسباب حضور العميل جلسات الكوتشنج:

- وجود تحدي ما يواجه العميل، ولا يستطيع التعامل الفعال معه.
- هناك فجوة في المعرفة أو المهارة أو الموارد لدى العميل.
- هناك نقص في الثقة لدى العميل.
- هناك رغبة لدى العميل في تسريع النتائج المراد تحقيقها أو الوصول إليها.
- تحديد خطة حياتية (هدف) وكيفية تنفيذها أو كيفية تحقيق هذا الهدف.
- لدى العميل حيرة في اتخاذ قرارا مهم أو تحديد مسار معين، مثل تحديد ومعرفة التخصص المناسب، أو نوع الدراسة، أو العمل، أو الوظيفة، أو اختيار الزواج أو الزوجة، أو موعد الإنجاب المناسب...

- رفع الأداء الشخصي أو المهني.
- عدم وضوح أو قلة وعي بالذات والمستقبل لدي العميل.

### متى نحتاج لجلسات الكوتشنج؟

إذا أردت أن:

- 1- ترفع وتحسن من مستوى أداءك وإنجازك في الحياة بصورة عامة.
- 2- تقرب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب.
- 3- تطور وعيك وعلاقتك بنفسك والآخرين والحياة.
- 4- تعرف التخصص والوظيفة والدور المناسب لك في الحياة.
- 5- تزيد من الانضباط والمسؤولية الذاتية ومستوى التحفيز لديك.
- 6- توازن بين أدوارك الحياتية المختلفة.
- 7- الوصول إلى هدف ما (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

### مدارس مهنة الكوتشنج:

يمكن تحديد مدرستين في الكوتشنج، هما:

#### 1- المدرسة المساعدة والمرشدة: (Assistant)

أحيانا يطلق عليها المدرسة الميسرة، وأخري يطلق عليها المدرسة البريطانية، هذه المدرسة تتبني وجهة نظر هي أن العملاء المستهدفين من عملية الكوتشنج لديهم جميع الإجابات والحلول، ونحن فقط نساعدهم على اختيار الأمثل، أو الأفضل أو الأنسب، في ضوء خصائصهم ومعارفهم، وقدراتهم، والظروف المحيطة بهم، ونقوم بدور الميسر لهم Facilitator في عملية اتخاذ القرار، ففلسفة هذه المدرسة هو أن الكوتشنج ليس تدريب واكساب مهارات فقط ؛ إستشارة وتحفيز التفكير الخلاق لدي العميل؛ ليصل إلى أقصى استفادة لطاقاته وامكاناته، من خلال أدوات عديدة، مثل الأسئلة الذكية.

## 2- المدرسة الفكرية النشطة (Active):

أحياناً يطلق عليها المدرسة الشريك، وأحياناً أخرى يطلق عليها المدرسة الأمريكية، تتبنى هذه المدرسة أن الكوتش يجب أن يلعب دور الشريك، بمعنى أن يشارك ببعض خبراته مع العميل، وأن يكون مشاركاً نشطاً بما تعلمه من معارف ومهارات وخبرات، ويستثمر جميع معارفه ومهاراته وخبراته في عملية التوجيه الفعال، ويحقق مبدأ الشراكة مع العملاء المستهدفين، فالكوتش الماهر هو الذي يختار المدرسة المناسبة حسب كل حالة، أو يجمع بينهما حسب كل مرحلة من مراحل جلسات الكوتشنج.

### استراتيجيات مهنة الكوتشنج:

لمهنة الكوتشنج استراتيجيات عديدة، وعلى الكوتش أن يختار الاستراتيجية المناسبة لكل عميل، ومن هذه الاستراتيجيات:

### 1- استراتيجية التفاعل الاجتماعي Social Interaction Strategy:

تؤكد على تنمية التفاعل والعلاقات الاجتماعية لدى العميل مع الآخرين المحيطين به في أسرته، وفي مدرسته، وفي عمله، وفي المجتمع المحلي الذي يقطن به.

### 2- استراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير The Rational Strategy:

تؤكد على تنمية قدرات العميل على اكتساب المعارف والمفاهيم المطلوب توصيلها، كما تعني بتنمية القدرات الخاصة بالتفكير الابتكاري، وأساليب دراسة وتشخيص المشكلات وحلها.

### 3- استراتيجية تعديل السلوك Behavior Modification Strategy:

ترجع نشأة هذه الاستراتيجية إلى محاولات تطبيق مفاهيم ونظريات علم النفس السلوكي على العملية التدريسية، وعمادها هو ترتيب الخبرات التعليمية / التدريسية بصورة تسمح بتشكيل السلوك النهائي المحدد بدقة في العميل عن طريق أساليب التعديل أو التدعيم أو التعزيز أو الإحلال.

#### 4- استراتيجية النمو الشخصي Personal Growth Strategy:

تركز هذه الاستراتيجية على الأنشطة التدريبية والخبرات الحياتية التي تؤدي إلى النمو الشخصي للعميل، وتحقيق ذاته، ومعاونته على فهم جوانب القوة والضعف في شخصيته.

أخيراً... على الكوتش الكفاء والفعال أن يختار الاستراتيجية المناسبة لكل عميل، ولكل جلسة كوتشنج يقوم بها، ولكل مرحلة من مراحل جلسات الكوتشنج.

## الفصل الرابع



### الكوتشنج والمهن الأخرى

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- الكوتشنج والتعليم ✍
- الكوتشنج والتدريب ✍
- الكوتشنج والتوجيه ✍
- الكوتشنج وعلم النفس ✍
- الكوتشنج والطب النفسي ✍
- الكوتشنج والإدارة ✍
- الكوتشنج والخدمة الاجتماعية ✍



## الفصل الرابع

### الكوتشنج والمهن الأخرى

هناك فرق بين الكويتشينج وعلوم ومهن أخرى، مثل: التعليم، والتدريب، والعلاج، والإرشاد، والتوجيه، والاستشارات، والمتابعة، وعلم النفس بصفة عامة، وعلم النفس النجاح بصفة خاصة، والبرمجة اللغوية العصبية، وإدارة الذات، وطريقة خدمة الفرد في مهنة الخدمة الاجتماعية، وفيما يلي توضيح للفرق بين مهنة الكوتشنج وبعض العلوم والمهن..



### الكوتشنج والتعليم:

يعتبر التعليم Education حق من الحقوق الأساسية اللازمة لكل أفراد المجتمع، وهذا يستلزم وجود اهتمام كامل وشامل بكل الحاجات الاجتماعية والتعليمية والنفسية للمتعلم وأسرته، ويحتل التعليم مكانة متميزة في منظومة الرعاية الاجتماعية لمختلف الدول، حيث يمثل أفضل استثمار ممكن، وتعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية التي تقدم الخدمات التعليمية للتلاميذ، بدءاً من سن السادسة حتى سن ما قبل الدخول إلى الجامعة؛ ليحصلوا على العلم والمعرفة والتربية السليمة.

ويعد التعليم من أهم ركائز التنمية البشرية في أي مجتمع، لما يؤديه من وظائف مهمة في حياة الفرد والأسرة، بالإضافة إلى ارتباطه ارتباطاً قوياً بكثير من مؤشرات التنمية الأخرى، ويطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في المؤسسات التعليمية (المدارس والمعاهد والجامعات)، وهي عملية تهدف إلى.. تزويد الطلاب بالعلوم والمعارف في إطر ومجالات معينة، وإعدادهم فكرياً وعقلياً واجتماعياً، تأهيلهم للحياة العملية، وذلك من خلال إكسابهم المهارات المناسبة والمطلوبة لممارسة حرفة معينة أو مهنة معينة.

ويعرف التعليم بأنه عملية نقل المعارف والمعلومات من المعلم إلى المتعلم باستخدام بعض الوسائل التعليمية، وهناك فروق بين التعليم والكوتشنج، منها:

- المدرس يتحدث والطالب ينصت، بينما الكوتشنج ينصت، والعميل يتحدث.
- المدرس ينقل المعرفة، بينما الكوتشنج يطرح الأسئلة لتعزيز الفهم والوعي.
- الطالب تنقصه المعرفة والخبرات، بينما العميل لديه معرفة وخبرات، وإن كان في حاجة إلى زيادة هذه المكونات.
- العلاقة بين المدرس والطالب، علاقة من أعلى إلى أسفل (اتصال رأسي)، بينما العلاقة بين الكوتشنج والعميل، علاقة متساوية (اتصال أفقي).

## الكوتشنج والتدريب:

من تعريفات التدريب Training هو:



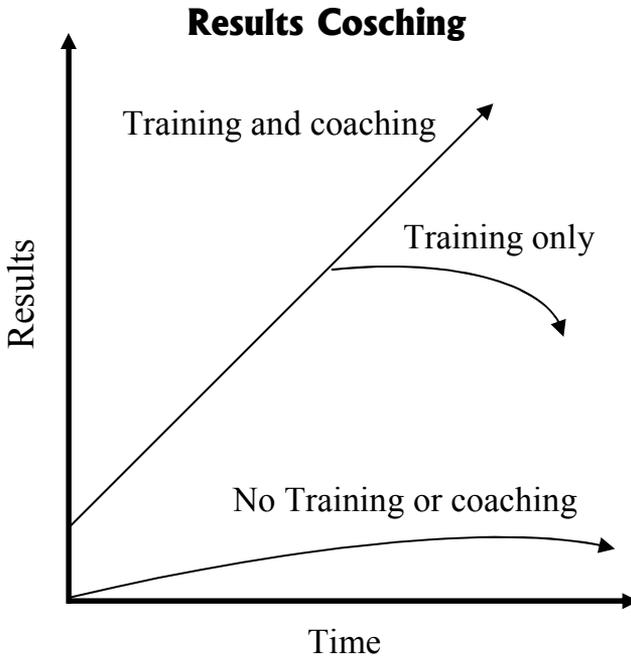
- 1- عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.
- 2- عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- 3- عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.
- 4- عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته، وحتى آخر حياته، وفقاً لاحتياجاته كفرد، أو كأحد العاملين، أو كعضو في المجتمع.
- 5- عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- 6- عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنياً وسلوكياً وفتياً، لمقابلة احتياجات المحددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.
- 7- عملية إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

- 8- عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية، لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.
- 9- عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.
- 10- نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- 11- نظام يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.
- 12- مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.
- 13- التطوير ويقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات معارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه..
- "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية احتياجات الفرد التدريبية الحالية والمستقبلية، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (مدحت أبو النصر: 2005).
- وهناك فروق بين التدريب والكويتنج، منها:

- التدريب يركز بصورة عامة على المدرب وقدرته على شرح وعرض المعلومات والاتجاهات والمهارات ذات العلاقة لمجموعة من المتدربين في سياق زمني ومكاني

محدد ينتهي غالباً بانتهاء عملية التدريب، وعبر مادة وأنشطة تدريبية محددة ومعدة مسبقاً من قبل مدرب البرنامج، بينما الكوتشنج هو حوار متبادل وعملية نهائية تطويرية مركزة على العميل وماذا يريد بصورة خاصة، وأيضاً عملية مستمرة يتم تحديد أطارها الزمني الكوتش والعميل معاً تبدأ من يوم إلى سنة (حسب نوع البرنامج).

- التدريب أحد الخيارات المطروحة أمام الكوتش، ولكن ليس الخيار الوحيد، حيث أن هناك تحديات يواجهها العميل تحتمل أكثر من احتمال وأكثر من اتجاه ولا يمكن الإجابة عليها بإجابة واحدة محددة إلا بعد الاستماع والإنصات، ومحاورة وإثارة أفكار العميل أو المدرب مع الكوتش، بينما الكوتش يركز على تمكين العميل للوصول إلى الإجابات والخيارات المناسبة من بيئته ومن داخل نفسه، وليس عبر نقل معلومة ما أو تدريبه على مهارة ما، كما يحدث في التدريب أو التدريس.



فالكوتش ليس مدرباً بالمعنى التقليدي للتدريب، وفي المقابل العميل ليس متدرباً يحتاج من يلقنه بعض المعلومات لمدة تمتد من 3 أيام إلى 5 أيام كما العادة في الغالبية العظمى من البرامج التدريبية، على عكس ذلك فالكوتش والعميل ينخرطان في علاقة بين راشد أو ناضج، ويعملان معاً أو سوياً كفريق متعاون، لكل شخص مسؤولياته المحددة مسبقاً والتي يتم مناقشتها مع الكوتش؛ لتحديد أهداف واحتياجات العميل وكيفية تحقيقها وإشباعها.

وفي ضوء الشكل السابق سنجد أن...

النتائج بدون تدريب وكوتشنج ستكون محدودة، بينما تزداد النتائج بعد التدريب، إلا أن النتائج ستكون أكثر وتزداد مع الوقت في حالة تقديم التدريب والكوتشنج معاً.

### الكوتشنج والتوجيه : Conseling & Guidance

عرف ميلر Miller التوجيه بأنه عملية تقديم المساعدة للأفراد، لكي يصلوا إلى فهم أنفسهم، واختيار الطريق الصحيح والضروري للحياة، وتعديل السلوك؛ لغرض الوصول إلى الأهداف الناضجة والذكية والتي تصحح مجرى الحياة.

أيضاً يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة الشخص؛ لكي يفهم ذاته، ويعرف قدراته، وينمي إمكاناته، ويحل مشكلته؛ ليصل إلى تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني.

والكوتشنج قريب جداً من فكر التوجيه، فهو يستخدم ويستفيد من التوجيه عند العمل مع العميل؛ لتوجيهه إلى الأهداف، وإي تحديد حاجاته ومشكلاته وموارده والتخصص المناسب له، والعمل المناسب له، بهدف تحقيق النجاح الشخصي والمهني، أو لتحقيق النجاح في الحياة وفي الدراسة وفي العمل.

## الكوتشنج وعلم النفس:

تتكون كلمه علم النفس Psychology (سيكولوجي) في اللغة الإنجليزية من مقطعين هما أصل يوناني هي Psyche وهى تشير إلى الحياه أو الروح، أما المقطع الثانى logos فهو يفيد معنى العلم أي البحث الذى له أصول منهجية علمية، وعلم النفس هو أحد العلوم الانسانية، وهو الدراسة العلمية للسلوك الإنساني ودوافعه، والشخصية الإنسانية، والعقل البشري ووظائفه (وخاصة وظيفة التفكير والإدراك)، والأمراض النفسية والعقلية لدى الإنسان، وهناك من عرّف علم النفس بأنه العلم الذى يدرس سلوك الإنسان، بهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لهذا السلوك، وهذه المعرفة تدور على ثلاثة محاور:

- الأول: وصف سلوك الإنسان وصفا دقيقا سواء كان سلوك سوي أو غير سوي.
  - الثانى: تفسير هذا السلوك لمعرفة أسبابه ودوافعه.
  - الثالث: محاولة التنبؤ بهذا السلوك، أى توقع ماذا سيكون سلوك أي شخص إذا وضع في ظروف معينة، ومن ثم التحكم في هذا السلوك وضبطه وتعديله.
- كذلك تشير كلمة علم النفس إلى تطبيق المعارف على مجالات مختلفة من النشاط الإنساني، بما فيها مشكلات الأفراد في الحياة اليومية، ومعالجة الأمراض النفسية والعقلية، ومن أهداف علم النفس التوصل إلى فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

لعلم النفس فروع عديدة، مثل: علم النفس (التجريبي، الفسيولوجي، النمو، الاجتماعي، التربوي، الصناعي، الرياضي، العلاجي النفسي، الإرشادي النفسي، السياسي، السياحي، المرضي، علم النفس الجنائي، علم النفس الأمني، علم النفس القانوني، علم النفس البيئي، علم النفس الاحصائي، علم النفس الحربي (علم النفس العسكري)، علم النفس اللغوي، علم نفس السعادة، علم نفس النجاح أو الانجاز، ويطلق علي

الأخيرين علم النفس الإيجابي، ومن أهم مدارس علم النفس: مدرسة التحليل النفسي (المدرسة الفرويدية) والمدرسة السلوكية...

ومهنة الكوتشنج تلجأ إلى علم النفس، لفهم السلوك الإنساني للعملاء، ودوافع السلوك لديهم، ولتحقيق الفهم الدقيق للشخصية الإنسانية للعملاء، وتحديد خصائصها وأنماطها وأمراضها، أيضاً تستفيد المهنة من علم النفس في معرفة مراحل النمو لدي العملاء، وذلك من حيث الخصائص والحاجات والمشكلات.

كذلك يقدم علم النفس معرفة مهمة لمهنة الكوتشنج للمساعدة في فهم الأدوار الاجتماعية (الفعلية والمتوقعة والمثالية) التي يمارسها العملاء، والصراع الذي يمكن أن يحدث بين هذه الأدوار، أيضاً تستفيد مهنة الكوتشنج بصفة خاصة من علم النفس النجاح Psychology of Success في فهم معني النجاح وأهميته وأنواعه، ومفاتيح وقواعد النجاح، وكيفية تحقيقه، والصعوبات التي تعوق النجاح وكيفية التغلب عليها. فالعلاقة بين الكوتشنج وعلم النفس، أن الأولي مهنة والثانية علم، والأولي تقدم الممارسة المهنية، والثانية تقدم المعرفة المطلوبة لتحقيق الفهم.

### الكوتشنج والطب النفسي:

ترى بعض الكتابات أن الكوتشنج أقرب إلى العلاج النفسي ولكن دون قيود قانونية وتنظيم الدولة للأطباء النفسيين، فالكوتشنج ليس علاجاً نفسياً أو عقلياً، فهو يختلف كلياً عن هذه الأنواع من العلاجات، بمعنى أنه لا يعالج الأمراض النفسية والعقلية، لأن ذلك عمل وتخصص الطبيب النفسي أو الأخصائي النفسي، حيث يهتم بدراسة وتشخيص وعلاج مثل هذه الأمراض، بينما الكوتشنج على العكس من ذلك يتعامل مع الناس الطبيعيين - وليس مع المرضى النفسيين أو العقليين - ولكن لديهم صعوبات وتحديات في تحقيق أهدافهم بالصورة المطلوبة والمناسبة، وفي تحقيق التوازن والسعادة والنجاح في حياتهم أو في عملهم، بمعنى أن العلاج النفسي يهتم ويتعامل

أساساً مع المرضى Patients، بينما في الكوتشنج يتم التعامل أساساً مع الأسوياء Normal Persons، أو ما نطلق عليهم العملاء Clients.

أيضا الطبيب النفسي والأخصائي النفسي يميل عادة إلى التركيز على الماضي ومشكلات العميل النفسية والعقلية والسلوكية أو غيرها، ومن ثم تشخيص المشكلة وتقديم العلاج الطبي لها (غالبا ما يكون دواءً) في حالة الطبيب النفسي أو تقديم استشارة نفسية في حالة الأخصائي النفسي، بينما الكوتش يركز في الغالب على حاضر ومستقبل العميل، وليس على ماضيه، فهو لا يتعامل مع المشكلات النفسية أو العقلية أو السلوكية بمختلف أنواعها، وإنما يتعامل مع شخص يواجه مجموعة من التحديات في الحياة أو العمل ويريد أن يديرها بطريقة أكثر فعالية، أو شخص يريد أن يتخذ قرار أو اختيار ما مثل: نوع الدراسة، التخصص، العمل أو الوظيفة، أو اختيار الزوج أو الزوجة، أو موعد الإنجاب المناسب، فالكوتش لا يشخص ولا يصف طرق للعلاج؛ بل يثق في إمكانيات وموارد الإنسان متى ما سنحت له الفرصة المناسبة ليتعرفها ويستثمرها الاستشارة الأمثل، فهو يركز على نقاط القوة الإيجابية لدى العميل، بينما العلاج النفسي يركز على نقاط الضعف لديه، فالعلاج النفسي أقدم من الكوتشنج وهو أحد الدعائم التي قامت على أكتافها مهنة الكوتشنج.

### الكوتشنج والقيادة:



هناك تعريفات عدة لمفهوم القيادة

Leadership، منها أن القيادة هي:

- 1- فن التأثير في الآخرين لإيجاد سلوك معين أو تغييره لتحقيق أهداف معينة.
- 2- صفات تتوفر في شخص يطلق عليه لقب قائد، من هذه الصفات: الحرص على

العمل والرغبة في التقدم في العمل، وتحقيق الأهداف والاستعداد الفطري لتحمل المسؤولية، والحزم في القرارات، والود تجاه الآخرين، والقدرة على التصرف، والإصرار على النجاح.

3- ليست مجرد موهبة وصفات شخصية في بعض الأفراد، بل هي مدى التفاعل الإيجابي للفرد مع الموقف ومع الآخرين، بما يؤدي إلى التصرف السليم والمناسب إتجاه هذا الموقف وإتجاه هؤلاء الآخرين.

4- عملية يقوم فيها القائد بمعرفة وتحديد احتياجات الآخرين العاملين معه، ويجيد وسائل تحقيقها بشكل ودي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها:

فن وعملية وقدرة شخص يسمى القائد على التأثير في الآخرين وتجميعهم حول تحقيق هدف مشترك، بشكل ودي وليس قسري، ودون الاستناد الى السلطة التي تمنحها له المنظمة.

هناك فرق بين الإدارة والقيادة:

- الإدارة تركز جهودها على العمليات والأشياء والأنظمة والحاضر وكفاءة سير العملية الادارية، بينما القيادة علي عكس الإدارة تهتم بالناس والعلاقات والمستقبل والتغيير والتطلعات المستقبلية للمنظمة.
- المدير يأمر، والقائد يوجه.
- المدير يطلب الطاعة، والقائد يطلب المشاركة.
- المدير يستخدم السلطة التي تمنحها له المنظمة، والقائد يستخدم قدرته المتميزة على التأثير في الآخرين بالود وليس بالقسر.
- المدير يركز على انجاز المهام، والقائد يركز على الاثنين: الناس والعلاقات وانجاز المهام.
- المدير رئيس، والقائد ميسر ومسهل ومدرب وموجه.

- المدير يضع أهداف وخطط قصيرة ومتوسطة المدى، بينما القائد يطور أهداف وخطط عمل متوسطة وطويلة المدى...

هذا ويمكن أن نقول بأن... هناك علاقة قوية بين الكوتشنج والقيادة، فكلهما له نفس الفلسفة والمنطق في التعامل مع الآخرين، فالقيادة عملية بها قائد وتابعين أو مرؤوسين، بينما الكوتشنج عملية بها كوتش وعميل وليس تابع أو مرؤوس. أيضا العلاقة بين القائد والتابعين علاقة شبه رسمية، بينما العلاقة بين الكوتش والعميل أو المستفيد شبه شخصية.

### الكوتشنج والإدارة:

الإدارة Management لغوياً: من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد، وهذا هو معنى الإدارة، وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager، ومن أشهر تعريفات الإدارة: الإدارة: هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية (فريدريك تايلور Fredric Taylor). وهى عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، والقيام بالتوجيه والمراقبة (هنري فايول H. Fayol).

هذا ويمكن تعريف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية ؛ لتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية وبصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ساهمت مهنة وعلم الإدارة بصورة ملموسة في تأسيس مهنة الكوتشنج خاصة في مجال الكوتشنج القيادي والكوتشنج الوظيفي أو المهني، واستفادت مهنة الكوتشنج من كثير من مداخل ونماذج وأدوات الإدارة في تحقيق أهدافها. فنجدها تستفيد من النماذج الإدارية، مثل نموذج SWOT، ونموذج تحديد الأهداف SMARTER، ونموذج عظمة السمكة FISH BONE.

وهناك فروق بين مهنة الكوتشنج ومهنة الإدارة، منها:

- أن مهنة الكوتشنج حديثة جدا ومهنة الإدارة قديمة جدا، مهنة الكوتشنج تهتم بمساعدة العملاء سواء خارج العمل (كوتشنج الحياة Life Coaching) أو داخل العمل (كوتشنج العمل Work Coaching)، بينما مهنة الإدارة تهتم بشكل رئيسي بالعاملين داخل العمل،
- مهنة الكوتشنج تهدف في الأساس إلى تطوير وتنمية قدرات العملاء؛ حتى تكون حياتهم أفضل، ومهنة الإدارة تهتم بتحقيق نفس المهمة للعاملين في المنظمات، ولكن بهدف زيادة الانتاجية وزيادة الأرباح بشكل رئيسي،
- مهنة الكوتشنج تركز في عملها على علم النفس والصحة النفسية والبرمجة اللغوية العصبية والخدمة الاجتماعية، بينما مهنة الإدارة تركز على النظريات الإدارية ونظريات القيادة ونظريات السلوك التنظيمي.

### الكوتشنج والخدمة الاجتماعية:

في مواجهة الحياة المعقدة المليئة بالمشكلات والأزمات والضغوط، وفي سبيل قيام الناس بأدوارهم ووظائفهم العديدة والصعبة أحياناً، يحتاج الناس إلى الكثير من الموارد، وإلى مساعدة العديد من المهن، والخدمة الاجتماعية Social Work تعتبر إحدى المهن التي تهدف إلى مساعدة الناس وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم بهدف أن يقوموا بأدوارهم ووظائفهم بشكل أفضل.

إن خصائص الناس والبيئة المحيطة بهم وطبيعة مشكلاتهم هي التي تحدد أهداف عملية المساعدة Helping Process التي ستقوم بها الخدمة الاجتماعية مع هؤلاء الناس، والخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية Human Profession ظهرت حديثاً في أوائل القرن العشرين، تعمل مع المهن الأخرى لإحداث التغيير الاجتماعي، بل والاقتصادي في المجتمع بما يحقق أهداف هذا المجتمع من تماسك ورعاية وإنتاج وتقدم.

ويسمى الشخص المهني الذي يمارس مهنة الخدمة الاجتماعية بالأخصائي الاجتماعي (الاختصاصي الاجتماعي - Social Worker) ذلك الشخص الذي تم إعداده نظرياً وميدانياً خلال أربع سنوات بعد مرحلة الدراسة الثانوية العامة - في مدارس أو معاهد أو أقسام أو كليات الخدمة الاجتماعية.

والأخصائي الاجتماعي يتعاون مع العاملين من التخصصات المهنية الأخرى، مثل (الطبيب، الممرضة، المدرس، مدرس التربية الخاصة، أخصائي العلاج الطبيعي، أخصائي التأهيل المهني، الإداري...) في تحقيق أهداف مساعدة الناس وتقديم برامج الرعاية التي يحتاجونها، مثل (الرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية)، ويأخذ هذا التعاون شكل فريق عمل Team Work كنوع من التنسيق والتكامل في تحقيق الأهداف.

والخدمة الاجتماعية من المهن المقبولة والمعترف بها حكومياً وأهلياً، وتستعين بها كثير من المؤسسات الحكومية والشركات (القطاع الخاص) ومنظمات المجتمع المدني، وخاصة الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها، ويمكن تعريف الخدمة الاجتماعية بأنها: "مهنة إنسانية تهدف إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات في تنمية قدراتهم ومواردهم، وزيادة فرصهم في الحياة، ووقايتهم من المشكلات، وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم، ويتم ذلك في ضوء موارد وثقافة المجتمع، ومن خلال مؤسسات المجتمع المختلفة أو إنشاء مؤسسات جديدة تظهر حاجة المجتمع إليها".

ولمهنة الخدمة الاجتماعية ثلاث طرق رئيسة **Basic Methods** هي:

- 1- طريقة خدمة الفرد Social Case Work
- 2- طريقة خدمة الجماعة Social Group Work
- 3- طريقة تنظيم المجتمع Community Organization

### الكوتشنج وطريقة خدمة الفرد:

ومن تعريفات طريقة خدمة الفرد، أنها:

- 1- تتكون من العمليات التي تنمي الشخصية من خلال التوافق الواعي المتأثر بعلممة الفرد بفرد آخر أو بالناس أو مع البيئة الاجتماعية (ماري ريتشموند: 1922).
- 2- عملية تمارس في مؤسسات اجتماعية، لمساعدة الأفراد على المواجهة الفعالة للمشكلات التي تعوق أدائهم لوظائفهم الاجتماعية (هيلين برلمان: 1957).
- 3- نفس طريقة مهنة الخدمة الاجتماعية في مساعدة الأفراد سبب التكيف الواقعي في مجالها باستغلال طاقاتهم الشخصية والبيئية لتصحيح تكيفهم (فاطمة الحاروني: 1970).
- 4- فن تستخدم فيه المعارف الإنسانية والمهارة العلاقية لتوجيه كل من طاقات الأفراد وإمكانات المجتمع لتحقيق أفضل درجة ممكنة من الأداء الاجتماعي في حدود فلسفة المؤسسة (عبد الفتاح عثمان: 1980).

والعميل في طريقة خدمة الفرد هو كل من الفرد Individual والأسرة Family. ويمكن تحديد الخصائص الرئيسة لطريقة خدمة الفرد في أنها:



- 1- طريقة رئيسة في مهنة الخدمة الاجتماعية، تهدف إلى مساعدة الأفراد والأسر الذين لديهم مشكلات فردية أو يواجهون عقبات في أدائهم الاجتماعي.
- 2- نوع من الخدمات المعروضة والمفروضة في الوقت نفسه إذا تطلب الأمر، وهناك مخاطر سيتعرض لها الفرد أو الأسرة أو المجتمع.

- 3- تركز على قاعدة معرفية منبثقة من العلوم الإنسانية وبصفة خاصة علم النفس..
  - 4- تمارس في العديد من المؤسسات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية بواسطة أخصائيون اجتماعيون تم إعدادهم إعدادا مهنيا مناسباً، لمساعدة عملاء هذه المؤسسات أو ما يطلق عليهم المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
  - 5- تنظر إلى أن أي مشكلة هي نتاج تفاعل متبادل بين كل من شخصية العميل والبيئة التي يعيش بها.
  - 6- تستهدف إحداث التأثير الإيجابي للعميل في بيئته لعلاج المشكلة التي تعترضه.
- وتهدف خدمة الفرد إلى مساعدة العملاء وأسرههم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وحل مشكلاتهم الاجتماعية، وتنمية قدراتهم الشخصية والاتصالية، مما يساهم في علاج المشكلات الفردية والأسرية في المجتمع.
- وثمة ستة مستويات لهذا الهدف، يحددها عبد الفتاح عثمان (1980) في الآتي:
- الأول: وقاية العميل من المشكلات، لمنع ظهورها.
  - الثاني: تعديل أساسى في شخصية العميل وظروف بيئته.
  - الثالث: تعديل نسبي في شخصية العميل وظروف بيئته.
  - الرابع: تعديل كلي أو نسبي في شخصية العميل.
  - الخامس: تعديل كلي أو نسبي للظروف البيئية.
  - السادس: تثبيت الموقف تجنباً لظهور مشكلات جديدة.
- ومهنة الكوتشنج قريبة جداً من طريقة خدمة الفرد في مهنة الخدمة الاجتماعية، وذلك من حيث الأهداف والأساليب، إلا أن مهنة الكوتشنج تستفيد وتسترشد من مهنة التدريب ومهنة الإدارة أكثر، بينما طريقة خدمة الفرد تستفيد وتسترشد من علم النفس والصحة النفسية أكثر.

أيضا مهنة الكوتشنج في أغلب الوقت تتعامل مع العملاء كأفراد، بينما طريقة خدمة الفرد في أغلب الوقت تتعامل مع الأفراد وأسرههم كعملاء لها.

كذلك مهنة الكوتشنج لا تمارس العلاج الاجتماعي وتهتم أكثر بالتدريب والتوجيه والارشاد والتوعية، بينما طريقة خدمة الفرد تهتم بالعلاج الاجتماعي.

## الفصل الخامس



### الكوتشنج الأخلاقيات والمبادئ

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ القيم
- ✍ الأخلاقيات
- ✍ الأساس القيمي لمهنة الكوتشنج
- ✍ مواثيق الشرف / الدساتير الأخلاقية لمهنة الكوتشنج
- ✍ مبادئ مهنة الكوتشنج



## الفصل الخامس

### الكوتشنج الأخلاقيات والمبادئ

القيم والأخلاقيات والمبادئ أشياء مهمة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع، من منطلق، لأنها عنصر موجه للسلوك الإنساني، ولها دور في اختيار الوسائل والغايات، بل وتساهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك، ولا شك في أن القيم والأخلاقيات والمبادئ في كل مجتمع هي نتائج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين واستقرار المجتمع، والمحافظة على حياته الاجتماعية.

فالقيم والأخلاقيات والمبادئ لأي مهنة شيء مهم وضروري جدا، فهي تضع المعايير ومستويات السلوك للشخص الذي يمارس المهنة، بما يساعده على معرفة الصواب والخطأ، والتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، والفصل الحالي يلقي الضوء على بعض قيم وأخلاقيات ومبادئ مهنة الكوتشنج.

**القيم Values :**

القيم هي المبادئ والمقاييس، أو هي صياغات للسلوك المفضل أو المرغوب، لها صفة البقاء أو الدوام النسبي، وهي توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع، ومن أمثلتها: الصدق، الأمانة، العدالة، العفة، العطاء، ونحن نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا الحياتية، ومن إنتمائنا للوطن الذي نعيش فيه، الثقافة التي تسود حياتنا، كما نستمدّها من الأسرة، والأبوين، والأقارب، والأصدقاء، والمعلمين، والمربين، ووسائل الإعلام، حيث تستقر في العقل الباطن.

والقيم تعكس أهدافنا واهتماماتنا، وحاجاتنا، والنظام الاجتماعي، والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية وغيرها، ويرى علماء النفس أن القيم شيء مهم في حياة أي إنسان، حيث أنها توجه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالإرتباط الإنفعالي القوي، كما أنها توفر مستوي للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان، كذلك يرى علماء النفس التحليلي، مثل سومرز Sommors وفلوجل Flugel بأن القيم ترتبط بالأنفس الأعلى Super Ego (الضمير)، بينما يرى علماء الاجتماع بأن القيم تعتبر حقائق أساسية مهمة في البناء الاجتماعي Social Structure، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي Social Interaction (مدحت أبو النصر: 2008).

**الأخلاقيات Ethics :**

يرجع أصل كلمة الأخلاق إلى اللفظ اللاتيني Morals، والكلمة اليونانية Ethos التي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات، كذلك يشير المصطلح إلى فلسفة الصواب والخطأ في السلوك، والتميز بين ما هو جيد وما هو سيء، أيضاً هناك من يعرف الأخلاقيات بأنها معيار، أو مستوي، أو قاعدة للسلوك، بهدف

إرشاده وتوجيهه الوجهة الصحيحة، وعلم الأخلاق هو دراسة لتصرفات الإنسان فيما يتعلق بالصواب والخطأ، بمعنى أن علم الأخلاق هو علم يهدف إلى وضع قواعد للسلوك الإنساني وتقييمه في ضوء ما هو صواب أو خطأ، وما هو جيد أو سيئ، وما هو خير أو شر، وذلك بهدف أن يحيا الإنسان حياة فاضلة، ويمكن تحديد موضوعات علم الأخلاق في: الأخلاقيات - القيم - الفضائل - معايير السلوك.

ويمكننا القول بأن علم الأخلاق أحد العلوم المعيارية الذي يهتم بدراسة أخلاق وقيم الإنسان والفضائل الإنسانية التي يجب أن يتحلي بها، ويشار للأخلاقيات المهنية بأنها معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الالتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع وخدمات ذات قيمة، ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفاً بمعايير معينة، لذا فالمهنيون الذين يفشلون في الإلتزام بالتزاماتهم الأخلاقية ينتهكون هذه الثقة (مدحت أبو النصر: 2008).

ونظراً لأهمية الجوانب القيمية والأخلاقية لكل المهن وفي ممارسة وظائفها ووضع الضوابط لممارستها، فإن الغالبية العظمى للمهن وضعت لنفسها ميثاق شرف أو دستور أخلاقي أو مدونة أخلاقية Code Of Ethics، ومن هذه المهن علي سبيل المثال: مهنة الإدارة، ومهنة التدريب، ومهنة الخدمة الاجتماعية، ومهنة الطب.

### الأساس القيمي لمهنة الكوتشنج:

يقصد بالأساس القيمي Value Base مجموعة المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والتي توجه اتجاهات وسلوكيات الممارسين لمهنة الكوتشنج، وتساعدهم في اتخاذ القرارات المهنية عند التعامل مع العملاء، هذا ويمكن تحديد عدد من القيم الأخلاقيات التي يجب أن يسترشد ويلتزم بها ويمارسها الكوتش، منها:

- التقبل، والصدق، والصراحة، والمساواة

- الديمقراطية (الشوري - المشاركة)
- عدم التمييز السلبي بين العملاء
- مراعاة الفروق الفردية
- حق تقرير المصير للعملاء بقدر الإمكان.
- احترام سرية معلومات العملاء
- احترام سرية العلاقات مع العملاء.

### موثيق الشرف (الذساتير الأخلاقية) لمهنة الكوتشنج:

منذ منتصف التسعينيات في القرن العشرين، تحاول الجمعيات والهيئات المهنية العاملة في مهنة الكوتشنج وضع مجموعة من القيم Values والأخلاقيات Ethics والمعايير Norms لهذه المهنة الجديدة، منهم من وضع ميثاق شرف لمهنة الكوتشنج، ومنهم من وضع مجموعة من المستويات والمعايير لممارسة هذه المهنة، ومن هذه الجمعيات والهيئات المهنية:

- The Association for Coaching (AC)
- The European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- The The International Association of Coaching (IAC)
- The International Coach Federation (ICF)
- The Board Certified Coach (BCC)
- The International Association of Coaching (IAC)

وأشار عالم النفس جوناثان باسمور Jonathan Passmore في عام 2016 إلى أنه لا يوجد أي معايير معترف بها على نطاق واسع. وقد واصلت الجمعيات والهيئات المهنية تطوير معايير مهنة الكوتشنج، ونظرا لعدم وجود هذه المعايير والمتطلبات جعل كثير من الأشخاص يطلقون على أنفسهم لقب (كوتش)، ويدعون أنهم يمارسون مهنة الكوتشنج، وهذا يتطلب بشكل رئيسي وحتمي ضرورة تنظيم هذه المهنة بوضع مجموعة من القيم والأخلاقيات والمعايير لها.

فأهمية التمسك بالقيم والأخلاقيات والمعايير والمستويات المهنية هي واحدة من التحديات التي تواجه مهنة الكوتشنج، وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن كل من: جمعية الكوتشنج ب بريطانيا، والمجلس الأوروبي للتوجيه والكوتشنج the Association for Coaching (AC), the European Mentoring and Coaching Council (EMCC), على N سبيل المثال وضعا في يناير 2016، ميثاق أخلاقي دولي أو دستور أخلاقي دولي أو مدونة دولية للسلوك الأخلاقي لمهنة الكوتشنج Global Code of Ethics for Coaching، يجب علي كل من: الجمعيات والهيئات والمراكز العاملة في مهنة الكوتشنج ومراكز التدريب التي تقدم برامج تدريبية في الكوتشنج التوقيع على هذا الميثاق والالتزام به وتطبيقه وشرحه، ومتابعته عند التطبيق، أيضا علي جميع الممارسين لمهنة الكوتشنج والتوجيه الالتزام بهذا الميثاق ومراعاة وتطبيق ما به من قيم وأخلاقيات ومعايير ومبادئ.

### الميثاق الأخلاقي الدولي لمهنة الكوتشنج (الكوتش والموجه):

يتكون الميثاق من أربعة بنود، كالتالي:

- أولا: المصطلحات Terminology
- ثانيا: العمل مع العملاء Working with
- ثالثا: الأداء أو السلوك المهني Clients Professional Conduct
- رابعا: الممارسة الممتازة Excellent Practice

### أولا: المصطلحات

1- يقصد بالجمعيات والهيئات في هذا الميثاق، كل اتحاد ومجلس وجمعية وهيئة ومركز يعمل في مهنة الكوتشنج والتوجيه، والأعضاء المنتمين لها، والذين يجب عليهم الالتزام بهذا الميثاق بما فيه من قيم وأخلاقيات ومبادئ ومعايير ومستويات، وتطبيق وممارسة كل هذه المكونات.

2- على جميع الممارسين لمهنة الكوتشنج والتوجيه أن يكون لديهم الفهم الكامل

والصحيح لمفهوم الكوتشنج والمهارات اللازمة لممارسة هذه المهنة بالشكل المهني السليم.

### ثانياً: العمل مع العملاء:

- 1- ضرورة احترام العملاء واحترام كرامتهم وتطلعاتهم وأهدافهم.
- 2- أهمية التعاقد مع العميل بشكل شفهي أو مكتوب أو الاثنين معاً؛ لتحديد دور كل من الكوتش والعميل والرسوم المطلوب دفعها وعدد الجلسات ومدتها وفتراتها.
- 3- ضرورة المحافظة على سرية معلومات العميل أثناء تقديم خدمات الكوتشنج، وحتى بعد الانتهاء من جلسات الكوتشنج.
- 4- التحذير من استغلال العميل بواسطة الكوتش بأي شكل من الأشكال، سواء كان هذا الاستغلال مالي أو مادي أو نفسي أو جسدي أو جنسي.
- 5- عند تحقيق أهداف جلسات الكوتشنج فلا بد من الوصول إلى مرحلة الإنهاء بشكل تدريجي ومهني سليم.
- 6- في حالة حاجة العميل بعد إنهاء جلسات الكوتشنج إلى المتابعة، فيجب على الكوتش توفير مثل هذه الخدمة.
- 7- من حق العميل أن يختار الكوتش.
- 8- من حق العميل تغيير الكوتش في أي وقت مناسب.

### ثالثاً: الأداء أو السلوك المهني

- 1- يجب أن يكون أداء أو سلوك الكوتش مهنياً.
- 2- على الكوتش احترام مهنة الكوتشنج.
- 3- على الكوتش أن يمثل مهنة الكوتشنج والتوجيه بشكل مشرف ومهني.
- 4- على الكوتش احترام التخصصات المهنية الأخرى بأشخاصها.
- 5- على الكوتش مراعاة وإحترام القوانين.

- 6- على الكوتش أن مراعاة المساواة وعدم التمييز والعنصرية بين العملاء.  
7- على الكوتش إحترام التنوع والاختلاف بين العملاء.

### رابعاً: الممارسة الممتازة:

- 1- على الكوتش أن يكون قادراً علي تطبيق مبادئ وأدوات ووسائل وتوجيهات الكوتشنج.  
2- على الكوتش أن يقدم ممارسة مهنية سليمة للكوتشنج والتوجيه.  
3- على الكوتش أن يحرص علي تحقيق التنمية المهنية المستمرة لنفسه بكافة الوسائل، من قراءة وحضور الندوات والمؤتمرات، والمشاركة في البرامج التدريبية، واستكمال الدراسات العليا، والانضمام إلى الجمعيات والهيئات العاملة في مهنة الكوتشنج والتوجيه.

### مبادئ الكوتشنج:

مصطلح المبدأ وجمعه مبادئ Principles يشير إلى قاعدة علمية لها صفة العمومية، تم التوصل إليها بواسطة البحث العلمي، أو نتيجة الخبرات الميدانية المتراكمة أو الاثنين معا، ولا بد من الاسترشاد بها عند العمل أو التطبيق أو الممارسة.

والمبادئ هي مستويات للسلوك والأداء يجب الإلتزام بها، وهي مجموعة من الأسس والقواعد يجب تطبيقها، ويمكن تعريف المبادئ في مهنة الكوتشنج بأنها مجموعة من قواعد ومستويات السلوك والأداء المهني، والتي يجب الإلتزام بها ومراعتها وتطبيقها بواسطة الكوتش عند ممارسة مهنة الكوتشنج.

فمبادئ مهنة الكوتشنج هي مجموعة من المصاييح الاجتماعية التي تنير الطريق أمام الكوتش عند ممارسته لهذه المهنة، فتجنبه الشطط أو الخروج عن قيمها وأخلاقياتها، وتشعره بالأمان وعدم الخوف.

وعدم التزام الكوتش بواحد أو أكثر من مبادئ مهنة الكوتش يعرضه للمخاطر وللمساءلة والمحاسبة من (العملاء، والمؤسسة، والنقابة المهنية، والجهات المعنية، والمجتمع ككل)، وهذا بدوره يضعف مصداقيته ومهنيته، وبالتالي يضعف مصداقية ومهنية مهنة الكوتش.

فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الالتزام بمبادئ هذه المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم خدمات ذات قيمة، ولا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفاً بمعايير معينة، لذا فالمهنيون الذين يفشلون في الإلتزام بالمبادئ المهنية ينتهكون هذه الثقة.

ولمهنة الكوتش مبادئ عديدة، منها: مبدأ التقبل، ومبدأ العلاقة المهنية، ومبدأ البداية، ومبدأ السيطرة، ومبدأ القرارات، ومبدأ الوقت، ومبدأ الأسئلة، ومبدأ الأخطاء، ومبدأ الغضب، ومبدأ الموضوعية، ومبدأ التعميم، ومبدأ الأمور البسيطة، ومبدأ الخوف، ومبدأ قوانين النمذجة، ومبدأ الحياة...

والتالي شرح مبسط لبعض هذه المبادئ:

مبدأ التقبل:

التقبل Acceptance هو تقدير وقبول للعميل ولظروفه ولمشكلته كواقع قائم، وهنا يقوم الكوتش بتقبل العميل بمميزاته وعيوبه، بمناطق القوة والضعف لديه، بمشاعره الإيجابية والسلبية، باتجاهاته البناءة والهدامة، فهو قبول له كإنسان له قيمته وله كرامته، ولا يعني قبولنا لكل ذلك موافقتنا وقبولنا لأي مشاعر سلبية أو اتجاهات غير مناسبة أو سلوكيات لا أخلاقية، وإنما يعني قبولاً للواقع كما هو بحلوه ومره، وذلك كنقطة إنطلاق لتحسين هذا الواقع، أيضا لو لم يتم تقبل العميل، فإنه لن يستجيب لأي تحرك أو مجهود مهني من قبل الكوتش تجاه تحسين الواقع وتعديل أي شيء به.

ومن تعريفات التقبل، بأنه إظهار الكوتش لمشاعر الود والارتياح عند ملاقة العميل في موقع العمل المهني، وغالباً ما يستجيب العميل للكوتش ويرد عليه بنفس المشاعر ويكون القبول متبادلاً، ويقضي هذا المبدأ من الكوتش أن يتقبل العميل فرداً أو جماعة أو منظمة، كما هو وليس على الصورة التي يجب أن يكون عليها، بغض النظر عن خصائصه البيولوجية، أو السيكلوجية، أو الاجتماعية، أو البيئية، أو المادية، وبالتالي لا تتدخل الاعتبارات الشخصية أو الذاتية (غير الموضوعية) للكوتش في الحكم على العميل.

ويكون تقبل الكوتش للعميل من خلال مواقف معينة ومظاهر سلوكية عديدة، نذكر منها: الابتسامة والبشاشة، والإقبال بالوجه والود والإحترام والإهتمام، والإنصات، وعدم التسرع في إصدار الأحكام على شخصية وسلوك العميل؛ حتى يُمنح فرصة كافية للتعبير عن نفسه، ومبدأ التقبل يحقق أهدافاً علاجية مهمة أهمها:

- تلخص العميل من مشاعر الخجل والخوف.
- تخفيف حدة التوترات بدرجاتها المختلفة الناجمة عن مشاعر القلق أو الغضب أو الحساسية.
- يؤدي التقبل إلى بداية طيبة لنمو العلاقة المهنية بين الكوتش والعميل.
- تساعد على قبول العميل لنفسه وثقته بها.

مبدأ العلاقة المهنية:

(تم تناوله من قبل في هذا الكتاب).

مبدأ البداية:

لا يهم من أين تبدأ ولكن المهم متى تبدأ.

مبدأ السيطرة:

أنت لا تستطيع السيطرة على أي شخص، قال الله تعالى: ﴿ فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴾

﴿ ٢١ ﴾ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ ﴿ ٢٢ ﴾ [الغاشية 21-22].

**مبدأ القرارات:**

إذا اتخذت قراراً قم بتنفيذه بشكل فوري.

**مبدأ الوقت:**

لا تهدر الوقت بأي حال من الأحوال.

**مبدأ الأسئلة:**

الإكثار من الأسئلة لتتعرف العميل أكثر (السؤال أصل المعرفة).

**مبدأ الأخطاء:**

كل شخص يرتكب الأخطاء، فلا تحزن ولكن تعلم من الخطاء، فمن الأقوال المأثورة: "الذكي هو الشخص الذي يتعلم من أخطائه، والحكيم هو الشخص الذي يتعلم من أخطاء الآخرين".

**مبدأ الغضب:**

لا تتصرف فوراً إذا شعرت بالغضب، ولا تتخذ قراراً وأنت غاضب، والرسول ﷺ دائماً ينصحنا بالكلمات التالية: لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب.

**مبدأ الموضوعية:**

على الكوتش أن يكون موضوعياً ومحايداً وغير منحازاً، ويرى الأمور بدون تحيز.

**مبدأ التعميم:**

على الكوتش أن يكون محددًا ولا يعمم.

**مبدأ الأمور البسيطة:**

على الكوتش أن لا يضحّم الأمور البسيطة ولا يشغل بها.

**مبدأ الخوف:**

على الكوتش مواجهة الخوف، ويساعد العميل على التغلب عليه.

مبدأ قوانين النمذجة:

درب بالمثل النموذجي الواضح.

مبدأ الحياة:

عش حياتك الخاصة واستمتع بها، واستمتع بكل دقيقة، واستمتع بأسرتك،  
وبعملك وبعبادتك؛ حتي تعيش سعيدا وناجحا، فصناعة السعادة والنجاح بيدك أنت  
(أحمد البدري: 2018).



## الفصل السادس



### الكوتشنج

### الطريق إلى السعادة

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- تعريف السعادة ✍
- السعادة نسبية تختلف بين الناس ✍
- أنواع السعادة ✍
- متطلبات السعادة ✍
- الوصول إلى السعادة ✍
- كيفية تحقيق السعادة ✍
- تسعة علامات للسعادة ✍
- استقصاء: هل أنت سعيد في حياتك؟ ✍



## الفصل السادس

### الكوتشنج

### الطريق إلى السعادة

يقول إبراهيم الفقي رائد التنمية البشرية: تضعك المعرفة في صفوف الحكماء، ويضعك العمل في صفوف الناجحين، ويضعك التفاهم في صفوف السعداء، ومن الأقوال المشهورة عن السعادة Happiness، السعادة لا تهبط عليك من السماء؛ بل أنت من يزرعها في الأرض، كن قنوعاً بما عندك تكن سعيداً، السعيد يرى الحاضر أفضل أيامه، والمتفائل يرى مستقبله أفضل من حاضره، أما المتشائم فينظر إلى الماضي باعتباره أفضل الأيام، ولا يرى مستقبله إلقاءً، وهذا الفصل يلقي الضوء على ماهية السعادة، من حيث، التعريف والأنواع والمتطلبات وكيفية تحقيقها، إلى جانب مجموعة استقصاءات مرتبطة بموضوع الفصل، تساعدك في قياس بعض الصفات لديك.

## تعريف السعادة:

تعتبر السعادة مطلب ورغبة وحاجة أساسية يبحث عنها الجميع ويتمنى تحقيقها في مختلف المجالات، إنها شعور عام يشعر به الناس ويشترون فيه ؛ أي أنها متاحة في يد الجميع، ولقد اهتم علم النفس بدراسة السعادة وأثرها على النفس البشرية من خلال فرع من فروعها، وهو ما يُطلق عليه علم النفس الإيجابي أو علم نفس النجاح؛ حيث يهدف هذا الفرع على إجراء البحوث والدراسات التي يمكن أن تقدم لنا مداخل ومفاتيح تحسين مستوى الأداء النفسي للفرد.

ويعرّف علماء علم النفس "السعادة" بأنها:

"العيش في حالة سرور، والرضا العام عن الحياة، وإشباع الرغبات، والتمكّن من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، والوصول إلى الطموحات التي يسعى الفرد إليها، بالإضافة إلى القدرة على توظيف القدرات والاستعدادات للوصول إلى مرحلة الرضا عن الذات وعن الآخرين"، والسعادة من الجانب الإنفعالي كما عرّفها علماء علم النفس بأنها: "الإحساس باعتدال المزاج والحالة النفسية، ومن الجانب التأملي المعرفي، هي الوصول إلى مرحلة الشعور والإحساس بالرضا" (انظر: سيد عبد الفتاح: 2011؛ محمد حلاوة: 2012).

كذلك من تعريفات السعادة بأنها ذلك الشعور الداخلي بالبهجة والسرور، بحيث ينعكس على الحالة النفسية والمزاجية للشخص، مما يجعله ينظر بشكل إيجابي للحياة وللأشياء، أي أنّها عبارة عن ذلك الإحساس الذي يعتبر مضاداً للحزن والكآبة، وبعيداً كل البعد عن التشاؤم والمشاعر والطاقات السلبية، والسعادة أيضاً شعور داخلي بالمرح والسرور والرضا والإقبال على الحياة، بمعنى أنها الشعور الإيجابي نحو النفس والآخرين، والاتجاه المتفائل نحو الحياة والدراسة والعمل، فالسعادة هي نقيض الحزن والههم والإحباط والتشاؤم.

## السعادة نسبية تختلف بين الناس:

الناس تختلف في طباعها واتجاهاتها نحو السعادة، حيث هي شعور نسبي بمعنى أن ما يحقق السعادة لشخص ما ليس بالضرورة أن يحقق السعادة لشخص آخر، فالناس يختلفون فيما بينهم تجاه السعادة؛ حيث يرى البعض السعادة في المال، والبعض الآخر يراها في الإنجاز والنجاح، وقد تكون السعادة بالنسبة لشخص ما هي العيش في رغد، ولدي شخص آخر في شراء فيلا أو سيارة أو شراء الملابس باهظة الثمن، وربما تكون السعادة في الزواج من المحبوب أو المحبوبة، أو بإكمال التعليم والحصول على أعلى الدرجات العلمية، أو تقلد منصب رفيع، وربما تكون السعادة لدى شخص يراها في خدمة الناس ومساعدتهم ورؤية البسمة على وجوههم... أشياء كثيرة يرى الإنسان فيها أسباباً للسعادة، لكن السعادة الحقيقية تكمن في أن يكون قلب الإنسان عامراً بحب الله سبحانه وتعالى، فيعيش براحة وطمأنينة ورضا وقناعة، ولا يلتفت كثيراً للأشياء المادية، لأن السعادة الحقيقية من وجهة نظره هي راحة البال وطاعة الرحمن والصحة والستر...

## أنواع السعادة:

للسعادة أنواع كثيرة، منها:

- 1- سعادة دائمة (في جميع المناسبات) وسعادة مؤقتة (في بعض المناسبات مثل: عند السفر والنجاح والترقية).
- 2- سعادة في الأسرة وسعادة في العمل وسعادة مع الآخرين.
- 3- سعادة القلب (بالحب الشريف للآخرين) وسعادة العقل (بالعلم والمعرفة). وسعادة الجسم (بالصحة والعافية).
- 4- سعادة حقيقية (بالعبادة والتدين وحب الوطن والأسرة والعمل والآخرين) وسعادة زائفة (يجدها الإنسان في الانغماس في ملذات الدنيا).

**متطلبات السعادة:**

تختلف السعادة وتكثر بحسب اختلاف جوانب الحياة البشرية، فهناك السعادة التي يحصل عليه الفرد بتلبية الحاجات والجوانب المادية، وهناك السعادة التي تُشبع الحاجات والجوانب المعنوية. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- الاكتفاء المادي والحصول على الدخل الذي يلبي الحاجات الأساسية للفرد.
- التحلّي بالصحة البدنية وتما مسلامتها.
- وضع الأهداف وتحديدّها بحيث تكون أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- شغل الأوقات بالأعمال المفيدة والنشاطات المنتجة.
- تحلي الفرد بالأنماط السلوكية السوية والسليمة بشكل عام.
- قدرة الفرد على تغاضي وتجاهل المثيرات السلبية.

**الوصول إلى السعادة:**

إنّ حصول الفرد على سعادته ليست كافية لاستمراريتها، بل إنّ هناك العديد من العوامل التي إذا استطاع الفرد تحقيقها والوصول إليها من الممكن أن تتحقّق له ما يُسمّى بالسعادة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- تحسين العلاقة مع الله: يعتبر الدين هو أحد الأسباب التي تساعد على خدمة الإنسان روحياً، إذ جاءت الأديان الثلاث لتحسين وتوطيد العلاقة مع الله، حيث تقوم على إدخال الراحة والسكينة إلى النفس، كما تمحنه القوة والإحساس بالسعادة، فالأشخاص الصالحين يكونون أكثر الناس فرح وسعادة، رغم أنهم يواجهون العديد من الصعوبات والمتاعب في الحياة.
- مرافقة الأصدقاء الصالحين: يعتبر الإنسان من الكائنات الاجتماعية، لذلك لا يقدر على العيش منعزلاً عن الآخرين، لذلك يجب عليه تكوين الصداقات والعلاقات معهم، وخصوصاً إذا اختار الأصدقاء الإيجابيين والمشجعين.

- المعرفة والتثقيف: تعتبر المعرفة هي أكثر الطرق المتبعة للحصول على السعادة، إذ إنّ قراءة الكتب تمنح الفرد شعوراً بالفرح والابتهاج، والسبب أنه يستطيع التأقلم مع غيره، كما يُعدل ويُحسن من أفكاره، كما تزيد ثقته بنفسه، وقدرته على تحديد مساره في الحياة.
- الثقة بالنفس وتقدير الذات.
- الإحساس بإمكانية السيطرة والتحكم بالحالة النفسية والذاتية للفرد.
- الإنجاز والقيام بالأعمال الجيدة والمفيدة باستمرار.
- الاهتمام بالجانب الترفيهي الذي يُدخل البهجة والسرور على النفس البشرية، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الودودة (انظر: سيد عبدالفتاح: 2011؛ محمد أبو حلاوة: 2012).

### كيفية تحقيق السعادة:

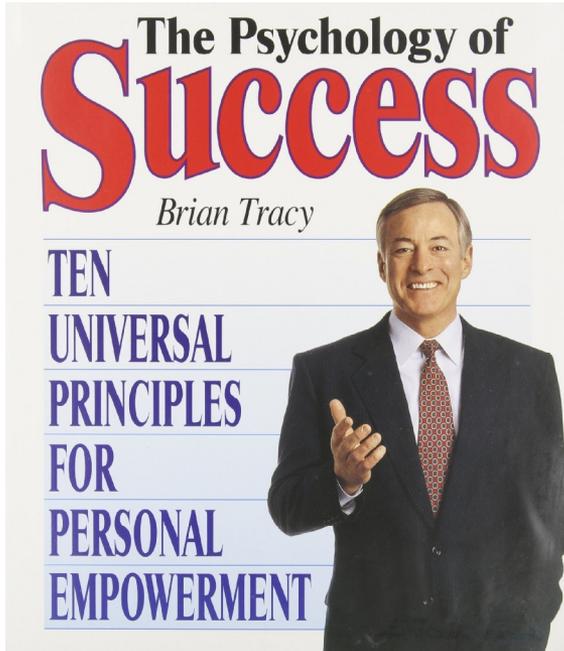
- ولتحقيق السعادة في حياتك يمكن أن تتبنى الاتجاهات وتمارس السلوكيات التالية:
- المرح والسرور والفكاهة والضحك.
  - الإقبال على الحياة، والتمتع بالأمل والطموح.
  - الرضا والطمأنينة، وعدم الخوف.
  - حب الناس وإقامة علاقات اجتماعية موجبة معهم.
  - العمل والاجتهاد، عدم النظر لما لدى الناس.
  - الاعتراف بالنعم التي لديك، وهي بلا شك كثيرة.
  - الإيمان بأن الإنسان لا بد أن تنقصه أشياء عديدة، لأن الكمال لله وحده.
  - شغل أوقات الفراغ بشكل مناسب ومفيد وفي أنشطة محببة.
  - النظر إلى الأمور من جانبها المضيء أو المشرق.
  - مصادقة الأصدقاء السعداء والمتفائلين والمخلصين.

## تسع علامات للسعادة:

بران ترايسي Brian Tracy في كتابه علم نفس النجاح The Psychology of

Success حدد تسع علامات للسعادة هي:

- 1- وجود أهداف ذات قيمة في حياة الإنسان.
- 2- سكينه القلب.
- 3- تحقيق مستوى عالٍ من الطاقة.
- 4- تحقيق علاقات طيبة مع الناس.
- 5- السيطرة على أوقاتنا.
- 6- تجاوز كل المشاعر السلبية في حياتنا.
- 7- حب الآخرين.
- 8- الشعور بالرضى عن أنفسنا وعن حولنا.
- 9- الاكتفاء المالي الذاتي.



### استقصاء... هل أنت سعيد في حياتك؟

هل أنت سعيد في حياتك؟ ما أنواع السعادة؟ كيف يتمكن تحقيق السعادة؟

هل يمكن الحصول على السعادة هذه الأيام في ضوء تعقد الحياة وكثرة المشكلات

والهموم التي تحيط بنا؟

هذه الأسئلة مهمة جداً في حياة كل إنسان، نحاول من خلال هذا الاستقصاء أن

نساعدك في الإجابة عليها.

### الاستقصاء

أجب عن الأسئلة التالية بـ "موافق" أو "موافق إلى حد ما" أو "غير موافق".

1- أرى أن الصداقة عملة نادرة في الوقت الحالي؟

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

2- لا أجد وقت الفراغ الكافي لممارسة هواياتي المحببة:

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

3- الدنيا مليئة بالحزن والهموم والمشكلات أكثر من أوقات السعادة:

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

4- أرى أن هناك تداخلاً بين حياتي العائلية ودوري في العمل:

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

5- عملي لا يتيح لي قضاء وقت كاف مع أسرتي:

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

6- إذا سمعت أن أحد أصدقائك فاز بجائزة هل تشعر بالحقده عليه؟

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

- 7- إذا حصل أحد زملائك في العمل على ترقية هل تندب حظك؟  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 8- هل ترى أن عبء العمل الذي تقوم به كبير جداً؟  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 9- ليس لدى رؤية واضحة عن علاقة عملي بأهداف المنشأة التي أعمل بها:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 10- إنتاجيتي في العمل في الأغلب منخفضة:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 11- أتخوف من الغد في معظم الأوقات:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 12- عدد أيام غيابي في العمل تعتبر كثيرة:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 13- علاقتي الاجتماعية مع الآخرين مصدر شقاء لي:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 14- في الأغلب أفكر في الأحداث غير السارة التي حدثت لي:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 15- عندما أسمع الموسيقى أو أشاهد التلفزيون لا أستمتع بهما:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق
- 16- في المناسبات لا أحب زيارة الأقارب والأصدقاء لي في المنزل:  
 موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

17- لا يوجد لدى الوقت لزيارة الأقارب والأصدقاء:

موافق  موافق إلى حد ما  غير موافق

18- أشعر بالجمود في حياتي وعملي:

موافق موافق إلى حد ما غير موافق

### التعليمات:

1- اعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة غير موافق، ودرجة واحدة في حالة الإجابة موافق إلى حد ما، و صفر في حالة الإجابة موافق.

2- اجمع درجاتك على جميع الأسئلة

### تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر فأنت سعيد في حياتك، تأخذ الأمور ببساطة، تنظر إلى الأشياء من جانبها المشرق، لديك علاقات طيبة مع المحيطين بك، لديك الأمل في غد أفضل، تحمد الله على ما أنت فيه من نعم ولا تحسد الناس.

2- إذا حصلت على 24 - 13 درجة فأنت سعيد في حياتكم بدرجة متوسطة، أنت تعرف بعض مصادر السعادة ولا تعرف البعض الآخر، أنت أحياناً سعيد وأحياناً أخرى غير سعيد، اقرأ مقدمة الاستقصاء مرة أخرى حتى تستفيد منها في معرفة كيف تحقق لنفسك سعادة أكثر في معظم مواقف الحياة.

3- إذا حصلت على 12 درجة فأقل فأنت غير سعيد في حياتك، أنت حزين ومحبط وغير مبتسم معظم الوقت.. طريق السعادة ليس صعباً.. يمكن لك أن تسير فيه، ابدأ صفحة جديدة مع نفسك ولا تكدرها بالهموم، وابتسم لنفسك وللآخرين، وأنجز الأعمال المطلوبة منك، واقترّب من الله، وصادق السعداء والمسرورين.



## الفصل السابع



### الكوتشنج

### النجاح في الحياة والعمل

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

- ✍ تعريف النجاح وأنواعه.
- ✍ الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل
- ✍ عهد أو ميثاق النجاح
- ✍ مفاتيح النجاح
- ✍ القواعد السبع للنجاح
- ✍ العادات السبع للنجاح
- ✍ العادة الثامنة
- ✍ استقصاء: هل أنت قادر على النجاح؟
- ✍ استقصاء: هل أنت ناجح في عملك؟



## الفصل السابع

### الكوتشنج النجاح في الحياة والعمل



يقول تريفور يانج النجاح كلمة تسحر الصورة التي نرسمها في عقولنا.

أيضا يقول جون وودن: أن النجاح هو راحة البال التي هي النتيجة المباشرة للرضا عن الذات التابع من يقين المرء ببذله كل ما في جهده ليكون أفضل ما يكون.

تقول كوريتا كينت: أن الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات، والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات.

وتقول أنا بافلوفا: أن سر النجاح هو أن تواصل سعيك لتحقيق هدف دون توقف.

وهذا الفصل يتناول مفهوم النجاح، من حيث: التعريف والأنواع وبعض مفاتيح وقواعد وعادات النجاح، ويتناول الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل، ويعرض عدد من الاستقصاءات، لمساعدتك على قياس بعض الصفات لديك.

### تعريف النجاح:

النجاح Success هو تحقيق الشخص لأهدافه ولطموحاته المشروعة، بما يساهم في الشعور بالإنجاز والسعادة، من خلال الاستفادة من طاقاته بشكل جيد، والتعلم من أخطاء الماضي والتغلب عليها، فالنجاح شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان... من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ فالنجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح والسعادة، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد. تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب. النجاح هو النتيجة الطبيعية للercق والجهد والإدارة. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [الكهف: 30].

والأمثال الشعبية تقول: "لكل مجتهد نصيب" ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

يقول جون سى. ماكسويل في كتابه "لليوم أهمية":



"إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا نتقده، ونظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه، وأيضا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل

أن يأتينا، ونعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا نتظرها، كذلك نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

يقول ديفيد شوارتز في كتابه "العبقريّة السهلة": فكر بالنجاح ولا تفكر بالفشل، قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفاء لأكون الأفضل.

ويقول فيلر: عجلة الحظ لا يدفعها إلا العمل. الناجح ون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تتبع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقين للقدرات، والنجاح لا يتطلب ذكاء خارقاً، وهو في الوقت ذاته ليس مبنياً على الحظ، و فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة، واحلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً، واعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلت الجهد والعرق في سبيله.

### أنواع النجاح:



لا يقتصر النجاح على مجال الدراسة، ولا على العمل، بل يتنوع النجاح في كل مجالات الحياة. هذا ويمكن أن نقول أن هناك أنواع عديدة من النجاح، ومنها على سبيل المثال: النجاح الشخصي والنجاح الأسري والنجاح المهني والنجاح الوظيفي،

ويقصد بالنجاح الشخصي هو نجاح الشخص في تحقيق أهدافه الشخصية في الحياة. بينما يقصد بالنجاح الأسري النجاح على المستوى العائلي كنجاح الرجل في إدارة أسرته

وفي تكوينه لعلاقات طيبة مع زوجته وفي قيامه بالدور المطلوب منه مع أبنائه، وكذلك نجاح الزوجة في بيتها كزوجة وكأم.

بينما يقصد بالنجاح المهني هو نجاح الشخص في حياته المهنية، فيكون طبيبا ناجحا ومهندسا ناجحا ومحاميا ناجحا ومدرسا ناجحا... أما النجاح الوظيفي هو تحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة التي يقوم الشخص بأدائها. فالنجاح الوظيفي هو دليل تميّز الموظف وسعيه الدؤوب لتحقيق الهدف من عمله الذي يقوم به.

### الفرق بين الشخص الناجح والشخص الفاشل:

التفكير الإيجابي يؤدي إلى النجاح، بينما التفكير السلبي يؤدي إلى الفشل، ويمكن عقد مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل كما يلي:

جدول (1-7): مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل

الشخص الناجح	الشخص الفاشل
يفكر في الحل.	يفكر في المشكلة.
لا تنتضب أفكاره.	لا تنتضب أعذاره.
يساعد الآخرين.	يتوقع المساعدة من الآخرين.
يرى حلاً في كل مشكلة.	يرى مشكلة في كل حل.
يقول: الحل صعب لكنه ممكن.	يقول: الحل ممكن لكنه صعب.
يرى في العمل أملاً.	يرى في العمل أملاً.
لديه أحلام يحققها.	لديه أوهاام يبدها.

مما سبق يمكننا القول بأن... الفشل عكس النجاح، وهو عدم القدرة على تحقيق الأهداف، وعدم القيام بعمل ما لتحقيق الأهداف، وعدم الثقة في النفس في تحقيق الأهداف، وعدم الاستفادة من تجربة الفشل وتحويلها إلى نجاح.



وأن النجاح عكس الفشل، وهو القدرة على تحقيق الأهداف، والثقة بالنفس عند القيام بعمل ما لتحقيق الأهداف، والاستفادة من تجربة الفشل وتحويلها إلى نجاح.

### عهد أو ميثاق النجاح:

- كتب أحد رجال الأعمال عشر وصايا، وعنوانها "عهد وثيق للنجاح" وسجلها على بطاقة، كان يقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، ويبدل جهده للعمل بها، وهي:
- 1- سأكرم نفسي لأنني أستطيع أن اعتزل كل أحد عدا نفسي فأنا أعيش معها.
  - 2- سأكون طموحاً، لا أفنع بما أنا فيه.
  - 3- سأراقب ما يدخل إلى ذهني من أفكار، أقبل الجيدة، وأطرح الهدمة.
  - 4- سأكون أميناً مع نفسي ومع غيري.
  - 5- سأعتني بجسمي، فهو أساس ثبات عملي.
  - 6- سأعمل على تنمية عقلي، فأغذية كل يوم بالمطالعة الدقيقة المنظمة.
  - 7- سأحتفظ بحماستي وحرارة عواطفني باعتدال وبابتهاج.
  - 8- سأكون أميل إلى مدح الناس بدلا من ذمهم. وذكر عيوبهم.
  - 9- سأحتفظ بمجهودي وطاقتي، فلا أسرف في إنفاقها بغير فائدة.
  - 10- سأنجح في الحياة، مهما صادفني من عقبات، وسأزيل كل الصعاب.
- ويمكن إضافة النصائح التالية؛ حتى تحقق النجاح في حياتك وعملك، وهي أن:

- تكون لديك إرادة قوية، وتحدد أهدافك بوضوح.
- يكون شعارك في الحياة التخطيط والتنظيم لكل شيء.
- تبذل الجهد والوقت قدر استطاعتك لتحقيق أهدافك.

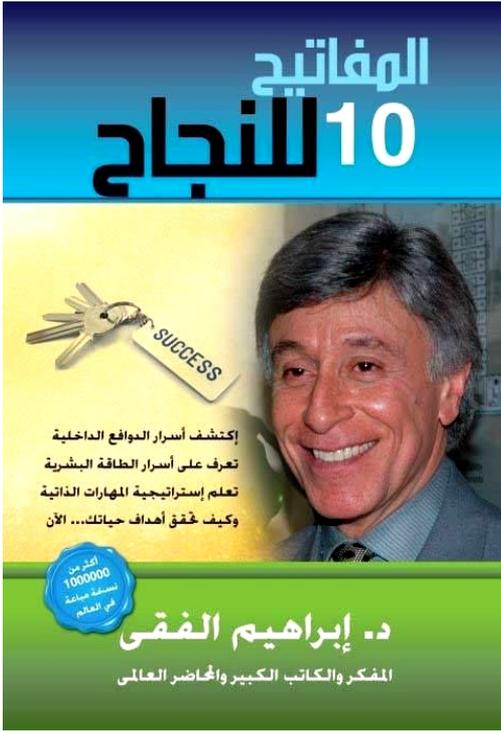
- تنتهج الإخلاص في كل شيء، ولا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- تحترم رؤسائك، وتتعاون مع زملائك.
- تقدم الحب للمنشأة التي تعمل بها.
- تبحث عن التعلم والتعليم وتحصل على التدريب المناسب بما يزيد من كفاءة وفعالية عملك في المنشأة.
- لا تخف من المسؤوليات الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
- تقسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.
- تتوكل على الله، فالله سبحانه وتعالى يقول في كتابه العزيز: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ إِنَّ اللَّهَ بَلِغٌ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿[الطلاق: 3].
- وأضاف وارن بينيس Warren Bennis عدة إرشادات لتحقيق النجاح في العمل

كالتالي:

- فكر بنظرة كلية وليس جزئية.
- كن شجاعاً وكن يقظاً.
- خذ القرارات الصعبة في المشكلات ولا تتردد.
- لا تتواكل، وكن واقعياً بالنسبة لحجم العمل المطلوب.
- أعط العاملين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها.

### مفاتيح النجاح:

- في كتاب المفاتيح العشرة للنجاح المطلق 10 Keys to Ultimate Success قدم إبراهيم الفقي هذه المفاتيح لتساعدك على تحقيق النجاح في العمل أو الحياة:
- Motivation: الحافز القوي والدائم والدوافع هي محرك السلوك الإنساني.



- Energy: الطاقة لازمة لحياتك المهنية والشخصية فهي وقود الحياة.
- Knowledge: المعرفة بالمعلومات قوة.
- Visualization: التصور أو الرؤية الواضحة، الطريق إلى النجاح.
- Action: الفعل أو الإجراء، الطريق إلى القوة.
- Expectation: التوقع، الطريق إلى الواقع.
- Commitment: الالتزام، بذور الإنجاز.
- Flexibility: المرونة، قوة الليونة.
- Patience: الصبر، مفتاح الفرج.
- Discipline: النظام والانضباط، أساس التحكم في النفس.

### القواعد السبع للنجاح:

وضعت فيونا هارولد في كتابها القواعد السبع للنجاح 7 Rules of Success القواعد التالية التي يمكن أن تساعدك على النجاح في الحياة والعمل:

### القاعدة الأولى: كن شغوفاً.. Be Passionate

فالشغف هو القوة المحركة والدافعة التي تقف خلف كل الإنجازات الإنسانية الرائعة فبدون أن نعشق ما نقوم به لن تكون لدينا نجاحات.. وأعمالنا الناجحة يجب دائماً أن توقع باسم الشغف..

**القاعدة الثانية: مارس ثقتك في نفسك.. Practice Self-Belief**

عندما ينتهي طريقك للنجاح أو يتوقف بك عند حد فتأكد أن هذا هو السقف الذي أخذتك إليه ثقتك بنفسك..

**القاعدة الثالثة: اعمل أكثر.. Do More**

كل الناجحين وبدون استثناء يعملون أكثر من الأشخاص العاديين..

**القاعدة الرابعة: جازف أكثر.. Take More Risks**

لا يأتي نجاح إلا بعد تجارب.. ومن منا تخلو تجاربه من الفشل؟!.. المجازفة تعني هنا عدم الخوف من الفشل.

**القاعدة الخامسة: كن ملهما للآخرين.. Inspire Others**

لأنك لا تعيش وحدك ولا تعمل وحدك وإن كنت ممن يحرصون على فعل النجاح كن ملهماً لغيرك وهنا عليك أن تبقى مشبعا بالطموح حتى تشع على غيرك.

**القاعدة السادسة: ثابر.. Persevere**

الحماس الدائم يشعل فينا المثابرة والمواظبة وعدم التوقف في منتصف الطريق، فالدؤوب هو من يصل لما يريد مهما كان ضعيفا.. فقطرة الماء تحفر الصخر.. ليس بالقوة.. إنما بالتكرار.

**القاعدة السابعة: كن معطاء.. Be Generous**

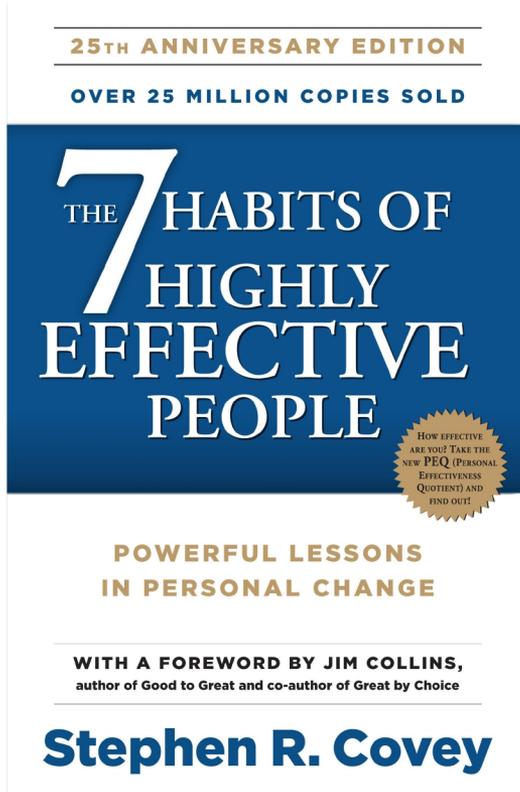
لا تعد الساعات التي عملت بها..! وتأكد أنك بتلك الساعات لا تعطي لعملك فقط بل لنفسك.. فبقدر ما نعمل.. بقدر ما نحيا..

**العادات السبع للنجاح:**

وضع ستيفن كوفي Stephen R. Covey في كتابه " العادات السبع لأكثر الناس فعالية " The 7 Habits of Highly Effective People سبعة عادات مهمة تساعدك

على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

- 1- كن مبادئاً ومبادراً  
Be Proactive
- 2- ابدأ وعينك على النهاية  
Begin with the end in mind
- 3- ضع أوائل الأمور أولاً أو في المقدمة، أي ابدأ بالأهم قبل المهم  
Put First things first
- 4- فكر بأسلوب مكسب / مكسب  
Think win / win
- 5- ابحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون  
Seek first to understand, then to be understandable by others
- 6- اعمل مع المجموع  
Work with others
- 7- اشحذ أو زود طاقتك  
Sharpen the energy



### العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة The 8th. Habit أضاف ستيفن كوفي عادة ثامنة تساهم في تحقيق النجاح للإنسان في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما: إبراز قدرتك وتميزك أو صوتك الخاص.

إلهام الآخرون ليرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك، أي العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصفاتك، وبهذا يصبح الصوت كناية عن جوهر الكيان الإنساني، فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وبهذه الطريقة، فإنك تنتقل من الفاعلية Effectiveness إلى النبالة Greatness.

### استقصاء... هل أنت قادر على النجاح؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت قادر على تحقيق النجاح أو لا، أجب عن الأسئلة التالية بـ "نعم" أو "أحياناً" أو "لا".

#### الاستقصاء

- 1- هل تمارس العمل الذي يتلاءم مع قدراتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تمارس العمل بحماس وجدية؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحب العمل الذي تزاوله؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تعطي لنفسك فترات من الاستجمام؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تثق في نفسك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تنصت للآخرين بشكل جيد؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تخصص كل يوم جزءاً من وقتك للقراءة والاطلاع؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 9- هل تستطيع العمل كعضو في فريق؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تحافظ على صحتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تعتبر نفسك شخصاً طموحاً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تحب معظم الناس؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تحب أسرته؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تؤمن بالتخطيط كأسلوب علمي في كل مجالات حياتك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل ترى أن الحظ له دور كبير في تحقيق النجاح لدى الآخرين؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ " نعم " ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ " أحياناً " عن جميع الأسئلة من 1 إلى 14.
- 2- اعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ " لا " ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ " أحياناً " عن السؤال الأخير رقم 15.
- 3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 21 درجة فأكثر، فأنت قادر على تحقيق النجاح، بل أنت الآن تعيش تجربة نجاح عظيمة وتتذوق حلاوة هذا النجاح، تهانينا لك.
  - 2- إذا حصلت على 11-20 درجات فأنت قادر على تحقيق النجاح بدرجة متوسطة. ننصحك ببذل مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق مجهود أكبر، وبأن تصر على تحقيق النجاح في كل المجالات والمواقف، فالناجحون بشر وليسوا خارقي القدرات.
  - 3- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت غير قادر على تحقيق النجاح، بل تعيش حالة من الإحباط والاكئاب نتيجة الفشل الذي تعاني منه بدرجة أو بأخرى في حياتك. ننصحك بأن تكتب، كما فعل رجل الأعمال الناجح من قبلك، الوصايا العشر للنجاح على بطاقة وتقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، وأن تبذل جهدك لتحقيقها.
- إن تحقيق النجاح مهمة ليست مستحيلة، وعليك أن تفكر في النجاح ولا تفكر في الفشل.

## استقصاء... هل أنت ناجح في عملك؟

أجب "بنعم" أو "أحياناً" أو "لا" عن الأسئلة التي ستقيس درجة نجاحك في عملك:

## الاستقصاء

- 1- هل تفعل شيئاً واحداً (مهمة واحدة) في الوقت الواحد....؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تحاول أن تبتكر أساليب أو أشكالاً أو طرقاً جديدة في عملك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تحترم رؤساءك في أغلب الأحوال؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تتعاون مع زملائك عندما يتطلب الأمر ذلك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل يستشيرك زملائك في بعض أمور العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل معدل غيابك عن العمل قليل جداً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تأتي مبكراً إلى عملك في معظم الأحيان؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 9- هل يلجأ لك رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية لرفع كفاءتك في العمل ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تعرف القوانين واللوائح المنظمة لعملك وتحتفظ بنسخة منها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل قدمت أفكاراً جديدة ساهمت في تحسين العمل في المؤسسة التي تعمل بها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به وكيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تشعر بالسعادة في عملك ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 16- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء وقت العمل ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 17- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 18- هل تدير وقت العمل بشكل جيد ؟  
 نعم  أحياناً  لا

19- هل ترى نفسك مخلصاً في عملك ؟

نعم  أحياناً  لا

20- هل شعارك التخطيط والتنظيم لكل شيء ؟

نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً"، و صفر في حالة الإجابة بـ "لا" عن جميع الأسئلة.
- 2- ما عدا السؤالين 16 و 17 فتعطي لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "لا"، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً"، و صفر في حالة الإجابة بـ "نعم".
- 3- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر فأنت ناجح في عملك، استمر على ذلك فأنت تعرف وصفة النجاح... انتبه إلى بعض المضايقات من زملائك حتى لا تعوق مسيرتك..
  - 2- إذا حصلت على 14-27 درجة فأنت ناجح في عملك بدرجة متوسطة. لديك بعض مقومات النجاح. حاول أن تستكمل الباقي، ويمكنك الرجوع إلى الاستقصاء مرة أخرى للتعرف عليها.
  - 3- إذا حصلت على 13 درجة فأقل، فأنت غير ناجح في عملك، العمل لديك توقيع بالحضور والانصراف والتواجد بالجسم لا بالعقل والقلب لا بد أن تغير من أسلوبك في العمل. ننصحك أن تحب عملك وأن تخلص له فهو يمثل جزءاً من حياتك ومورد رزقك.
- عليك أن تتعلم وتساءل وتحاول وسوف تنجح. النجاح ليس مقتصرًا على أناس دون أناس آخرين.
- اطلب من رئيسك أن يساعدك وابدأ هذا التغيير من الآن، ولتكن أول خطوة الاشتراك في برنامج أو دورة تدريبية ترفع من مستوى أدائك.

## الفصل الثامن



### الكوتشنج

### المدخل - الأدوات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍️ مداخل وأدوات الكوتشنج

- |                                      |               |
|--------------------------------------|---------------|
| ✓ الألفة والمودة                     | ✓ الطمأنينة   |
| ✓ الاتصال الفعال                     | ✓ التوجيه     |
| ✓ الإرشاد                            | ✓ التحفيز     |
| ✓ التوازن                            | ✓ التمكين     |
| ✓ إدارة الذات                        | ✓ إدارة الوقت |
| ✓ التعامل السليم والفعال مع المشكلات |               |





**مداخل وأدوات الكوتشنج:**

من هذه المداخل: الألفة والمودة - الطمأنينة - الاتصال الفعال - التوجيه - الإرشاد - التحفيز - التوازن - التمكين - إدارة الذات - إدارة الوقت - التعامل السليم والفعال مع المشكلات، والتالي عرض موجز لهذه المداخل والأدوات:

**الألفة والمودة Affinity & Affection:**

من المهم جدا تحقيق الألفة والمودة بين الكوتش والعميل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الترحيب والابتسامه والتقبل والاحترام من جانب الكوتش تجاه العميل، ووجود هذه الألفة والمودة سوف تسهل عملية التواصل الإيجابي بين الكوتش والعميل، وتمهد لتكوين العلاقة المهنية الناجحة بينها.

**الطمأنينة:**

يقوم الكوتش بعد تحقيق الألفة والمودة مع العميل، ببث الشعور بالطمأنينة لديه، ويقصد بالطمأنينة هنا الشعور بالسكينة والأمان وعدم الخوف. علما بأن نشر الطمأنينة في النفوس في ساعات القلق منهج إلهي نبوي، فعلي سبيل المثال: مرت مريم بنت عمران بموقف عصيب، ومع ذلك قيل لها " كلي واشربي وقرى عينا "، والله جل جلاله قال لعباده " لا تقنطوا"، وقال يعقوب لأولاده " لا تيأسوا"، وقال يوسف لأخيه " لا تبتئس"، وقال شعيب لموسى " لا تخف"، وقال نبينا صلي الله عليه وسلم لأبي بكر الصديق " لا تحزن".

**الاتصال الفعال Communication:**

الاتصال هو تفاعل متبادل بين طرفين: (مرسل ومستقبل)، يقوم المرسل بإرسال الرسالة للمستقبل باستخدام وسيلة أو أكثر، وذلك لتحقيق هدف معين، ويحرص المرسل على استقبال التغذية العكسية أو المرتدة من المستقبل والاستجابة لها، فبدون الاتصال لن يحدث تفاعل وتواصل بين الكوتش والعميل، فالاتصالات هي شرايين

العلاقات المتبادلة بين هذين الطرفين، وعن طريقها يتم تحقيق أهداف الكوتشنج، وهناك أنواع عديدة من الاتصال يمكن للكوتش الاستفادة منها واختيار المناسب منها حسب طبيعة الموقف، من هذه الأنواع: الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)، الاتصال الشفوي، والاتصال المرئي، والاتصال المكتوب، والاتصال الإلكتروني ومنها وسائل التواصل الاجتماعي (مثل: الفيس بوك وتويتر والأنستجرام والواتس آب...).

### التوجيه Guidance:

التوجيه هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم علي التعلم من خبرات الحياة والدراسة والعمل، وعلى مواجهة التحديات التي تقابلهم في حياتهم أو في الدراسة أو في العمل، كذلك فإن التوجيه هي عملية تهيئة العميل وتزويده بالمعلومات الأساسية التي يحتاج إليها لأداء وظائفه بالشكل المطلوب، أيضا يساعد التوجيه على تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العميل، وعلى التعامل الإيجابي السليم مع المشكلات التي تواجه العميل.

وقد عرف ميلر Miller التوجيه بأنه عملية تقديم المساعدة للأفراد؛ لكي يصلوا إلى فهم أنفسهم واختيار الطريق الصحيح والضروري للحياة، وتعديل السلوك، لغرض الوصول إلى الأهداف الناضجة والذكية والتي تصحح مجرى الحياة، أيضا يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة الشخص لكي يفهم ذاته ويعرف قدراته وينمي إمكانياته ويحل مشكلته؛ ليصل إلى تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي والتربوي والمهني. وهناك من يستخدم الإرشاد والتوجيه بالتبادل أحيانا، إلا أن الإرشاد يشتمل على التوجيه، ويذهب إلى أبعد من ذلك، ليتعامل مع الفرد محاولاً مساعدته في كل أنواع التوافق في الحياة، بمعنى أن الإرشاد أعم وأشمل من التوجيه.

## الإرشاد Counseling:

الإرشاد هو تقديم مساعدة مهنية متخصصة من قبل المرشد الذي قد يكون طبيياً أو أخصائياً نفسياً أو اجتماعياً أو معلماً أو مرشداً أكاديمياً أو معلماً تربوية خاصة أو أخصائياً في التأهيل المهني أو كوتش...، لمساعدة العميل أو المسترشد والذي قد يكون (مريضاً أو تلميذاً أو طالباً أو موظفاً أو شخصاً معاقاً أو زوجاً أو زوجة أو العملاء الذين يريدون تحقيق التوافق مع أنفسهم ومع الآخرين والبيئة المحيطة، وذلك من خلال توفير المعرفة والإدراك والفهم؛ لأسباب سوء التوافق، وتدريب العملاء علي وسائل الإتصال الفعالة، والطرق الناجحة لحل المشكلات...

## من تعريفات مفهوم الإرشاد:

- 1- جوستاد Gustad: الإرشاد هو عملية موجهة تعليمياً، تتم في إطار بيئة اجتماعية بين شخصين في أغلب الأحوال، حيث المرشد شخص مهني لديه المعرفة والمهارة في مساعدة المسترشد ليتعلم أكثر عن ذاته، وكيفية تحقيق أهدافه بشكل واقعي، بما يجعله أكثر سعادة وإنتاجاً في المجتمع.
- 2- برامر وشوستروم Brammer & Shostrom: الإرشاد هو عملية مهنية موجهة نحو التخطيط المنطقي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والمساندة في مواجهة الضغوط التي تطرأ على الحياة اليومية للأشخاص (العاديين).
- 3- بتروفيزا وهوفمان Pietrofesa & Hoffman: الإرشاد هو عملية مساعدة الأفراد في تحقيق فهم أكثر لأنفسهم وحل مشكلاتهم.
- 4- حامد زهران: الإرشاد هو عملية بناءة تهدف إلى مساعدة الفرد؛ ليفهم ذاته ويدرس شخصيته، ويعرف خبراته، وينمي إمكاناته ويحدد مشكلاته ويحلها في ضوء معرفته ورغبته وتعليمه وتدريبه؛ ليصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه؛ وتحقيق الصحة النفسية والتوافق شخصياً وتربوياً ومهنياً وأسرياً.
- 5- ماجدة سعد وهشام عبد الحميد: الإرشاد هو مهنة مخططة تتضمن مجموعة من

الخدمات التي تشترك في تقديمها العديد من التخصصات العلمية التي تقدم للأفراد؛ حتى يتمكنوا من مواجهة مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية والتربوية، التي تعوق أداءهم الاجتماعي، وتمنع توافقهم مع مجتمعهم وأنفسهم.

6- على سليمان: الإرشاد هو عملية مساعدة للأفراد على اكتساب أو تنمية المهارات الشخصية - الاجتماعية، وتحسين التوافق لمطالب الحياة المتغيرة، وتعزيز مهارات التعامل بنجاح مع البيئة، واكتساب عديد من قدرات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**فى ضوء ما سبق يمكن تعريف الإرشاد بأنه..**

العملية التي يساعد فيها أحد الأشخاص شخصاً آخر، لتتفتح قدراته الذاتية الكامنة، ليقوم بأداء متطور، ويتعلم وينجز أكثر، ويزيد من إدراكه بالعناصر التي تحدد الأداء، ويزيد من إحساسه بالمسئولية الذاتية عن أداؤه، ويرشد نفسه بنفسه، ويحدد الحواجز النفسية التي تعيق إنجازاته فى الأداء.

### **التحفيز Motivation:**

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور فى أعمالهم وإكسابهم الثقة فى أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوي أو تدمير.

وبكلمات مشابهة يعرف نبيل عشوش (2006) التحفيز بأنه: "وصول العاملين فى المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاوله إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوي، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء فى سبيل مصلحة العمل والمنظمة، كذلك يعرف محمد مرعي (2003) التحفيز بأنه: مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود فى عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، فى مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته،

وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله، ويستخدم الكوتش عمليات التحفيز لتشجيع العميل علي أداء الأدوار الاجتماعية المطلوبة منه وهو في حالة من القناعة والرضا دون تدمير أو شكوي.

### التوازن Balance:

يعرف أحمد البدري (2018) التوازن في الحياة بأنه:

تحقيق التعادل والموازنة بين اللهو والجدية، وبين الحياة والعمل، وبين الحياة الشخصية والحياة الاجتماعية، ومثال علي عدم التوازن وجود نسبة كبيرة من الشباب في الوقت الحالي يمضون أوقاتهم في تصفح مواقع التواصل الاجتماعي (مثل: الفيس بوك، والواتس آب، وتويتر وغيره) أو الذهاب إلي المولات والأسواق وغيره...

ويمكن تعريف التوازن في شكل مجموعة نقاط محددة كالتالي:

- 1- الاعتدال والوسطية.
- 2- التعادل بين طرفين.
- 3- عدم التطرف والغلو والتشدد في الأمور.
- 4- إعطاء كل شيء حقه من غير زيادة ولا نقص.
- 5- النظرة المعتدلة للأمور بين أطراف متناقضة....
- 6- ترتيب وتنسيق العناصر والأشياء بشكل مناسب ومتناسق.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ

وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ [البقرة: 143]

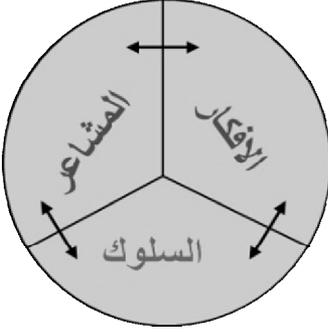
وقال تعالى: ﴿ وَأَبْغِ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الْدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾ [٧٧]

[القصص: 77]

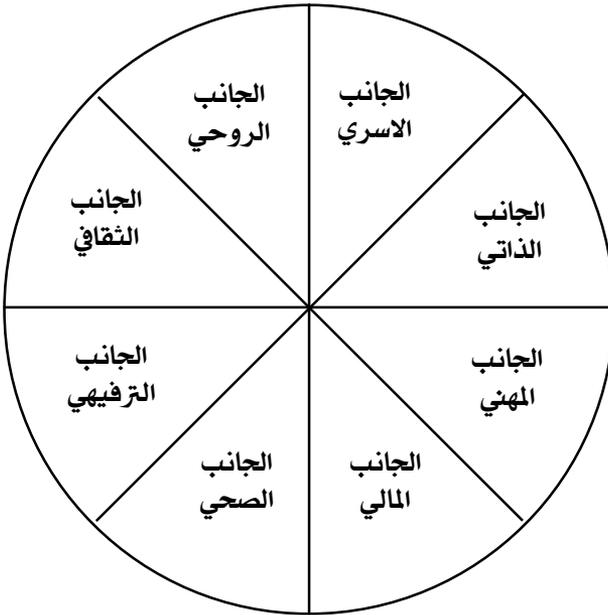
وكان ﷺ حينما يرى من بعض أصحابه إفراطاً في التعب، والصيام، والقيام على حساب الجسم والأهل والعمل يقول له:

(إن لبدنك عليك حقاً وإن لزوجك عليك حقاً وإن لزورك - أي ضيوفك - عليك حقاً فأعط كل ذي حق حقه)... صدق رسول الله ﷺ..



ويمكن تقسيم التوازن إلى توازن داخلي وتوازن زمني وتوازن مكاني، فالتوازن الداخلي يتمثل في وجود اعتدال وعدم وجود تناقض بين كل من: الأفكار والمشاعر والسلوك، لأن هذه المكونات تعد نموذجاً للتأثير التبادلي، حيث يؤثر كل عنصر منها على باقي العناصر، فلو فكر الإنسان بتجربة إيجابية،

سوف ينعكس ذلك على مشاعره وسلوكه، والعكس صحيح في باقي العناصر، فالإنسان يستطيع بمشيئة الله أن يغير شعوره السلبي إلى إيجابي بتغيير واحد من هذه العناصر لإعادة التوازن الداخلي لديه.



أما التوازن الزمني فيقصد به عدم تجني أي من مكونات الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) علي الآخر، فعلي سبيل المثال لا يجب أن يعيش العميل علي خبرات الماضي، سواء كانت مفرحة أو محزنة، ولا يجب أن لا يستفيد من تجارب الماضي، ولا يجب أن يهتم فقط

بالحاضر، دون الاهتمام بالتخطيط للمستقبل، ولا يجب أن يحلم بالمستقبل والعيش فيه علي حساب الحاضر، فلا يجتهد ولا يعمل علي أمل أن الأمور ستكون جميلة في المستقبل.

أما التوازن المكاني فيقصد به تحقيق التوازن بين مختلف جوانب الحياة لدي الشخص أو العميل؛ حتي لا يتم الاهتمام بجانب علي حساب جانب آخر، وهذه الجوانب يمكن تحديدها في الآتي: الجانب الروحي، والجانب النفسي أو الذاتي والجانب العقلي والجانب الجسمي أو الصحي والجانب والأسري والجانب، الاجتماعي، والجانب التعليمي، والجانب الثقافي، والجانب المهني، والجانب المالي.

وفي ضوء ما سبق... علي الكوتش مساعدة العميل في:

- التصرف بتوازن في حياته.
- التعود علي النظرة المتوازنة في كل شيء.
- توخي التوازن في السلوك والمواقف والاتجاهات والأقوال.
- مراعاة التوازن بين أهدافه، فلا يطغى بعضها علي بعض.
- مراعاة التوازن بين واجباته، فلا يضخم جانب علي الآخر، إلا إذا كان فيه تقديم الأولويات.
- الموازنة بين مصالحه ومصالح الآخرين.
- الموازنة بين العقل والعاطفة.
- الموازنة بين حاجاته الروحية وحاجاته العقلية وحاجاته الجسدية...
- الموازنة بين الجد في الدراسة أو في العمل واللهو.
- الموازنة بين الدنيا والآخرة.

### التمكين:

يعرف لغوياً بأنه: "مصدر الفعل مَكَّنَ" وتشير مادة (م ك ن) في المعجم إلى علو

المكانة، ومن ذلك مكن فلان عند الناس، أي عظم عندهم، وتشير كلمة التمكين إلى التقوية أو التعزيز أو التدعيم (المعجم الوسيط: 1983، ص 917؛ أحمد زكي: 1982).

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التمكين، يمكن عرض بعضها كالتالي:

1- التمكين هو تعزيز القوة الشخصية والاجتماعية والسياسية للأفراد؛ لیتمکنوا من اتخاذ إجراءات لتحسن حياتهم (Stephen Anderson, Martha & et.al: 1994، p.78).

2- التمكين هو القدرة على الفعل وصنع الظروف ومقاومة الضغوط وصولاً إلى تحقيق الذات (الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين) (محمود عودة: 1996، ص 39).

3- التمكين هو عملية تؤدي بالأفراد إلى الحصول على الاستقلال الذاتي، والوصول إلى الثقة بالنفس من خلال الشعور الواعي بالقوة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات والاختيار من بدائل في إطار من المسؤولية.

4- التمكين هو الطريقة التي بواسطتها يتم مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات أن تتحكم في ظروفها، وإنجاز أهدافها، وتكون قادرة على العمل لمساعدة نفسها وغيرها على زيادة مستوى معيشتها، بالتركيز على نقاط القوة للسيطرة على الموارد بزيادة المشاركة في الأعمال المجتمعية (أحمد شفيق: 2000، 362).

5- التمكين: هو عملية مساعدة الأفراد والأسر والجماعات والمجتمعات المحلية لزيادة قوتهم الشخصية ومع الآخرين وقوتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وزيادة تأثيرهم تجاه تحسين ظروفهم (Robert Barker: 2003، p.153).

6- التمكين هو توسيع خيارات الفئة المستهدفة (مثل: الشباب أو المرأة علي سبيل المثال) وتمليكهم عناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعرفية وتمكينهم من التأثير في العملية التنموية (كمال نجيب: 2005، ص 13).

يستخدم الكوتش عملية التمكين لبناء وتنمية وتدعيم وتعزيز قدرات العملاء،

ومنح القوة والسلطة لهم؛ ليشاركوا بالقول والعمل في تشكيل حياتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فالتمكين عملية تصاعديّة تبدأ بتوفير المعلومات، وتقديم المشورة، ثم استشارة وتشجيع المشاركة، وتوفير فرص حقيقية للتفويض، وتنمية القدرات وبناء العلاقات.

وللتمكين أنواع عديدة، مثل: التمكين الاجتماعي، والاقتصادي، والتعليمي، والسياسي كلها مرتبطة ومتداخلة معاً، وتحقيق واحدة منها يساهم في تحقيق الأنواع الأخرى، ولقد حدد كل من تيتي وسنغ (Titi & Singh) (1995) بعض مؤشرات التمكين كالتالي:

- الإعتداع على الذات
- الاستقلالية في صنع القرارات
- الحصول على المعرفة
- إكتساب المهارات
- تعلم استراتيجيات حل المشكلات
- المشاركة في عمليات صنع القرارات.

وهناك من حدد هذه المؤشرات في البنود التالية:

- إعطاء المعلومات
- تقديم المشورة
- إستشارة وتشجيع المشاركة
- توفير فرص حقيقية للتفويض
- تنمية القدرات
- بناء العلاقات (عطية حسين: 2003)

## إدارة الذات:

هناك محاور عديدة لإدارة الذات بالشكل المتميز، منها:

- قبول الذات.
- معرفة / إدراك الذات.
- الثقة بالذات.
- تكوين صورة إيجابية عن نفسك / الذات
- تحسين الصورة الذاتية.
- تقديم الذات بطريقة إيجابية.
- التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير.
- إدارة العواطف / المشاعر.
- القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال.
- حفز الذات.
- تنمية الذات.
- إدارة الوقت.

وفيما يلي شرح لهذه المحاور:

### قبول الذات:

تشرح ممدوحه محمد سلامة هذا المحور كالتالي: يشعر كل شخص طبيعي بدرجة أكبر أو أقل بتقديره لذاته وشعوره بالقيمة الذاتية وقبوله لها، وعادة ما يشعر بالارتياح لوجوده مع غيره، كما يسلك بتلقائية ودون تصنع في المواقف الاجتماعية مع شعوره بأنه غير مجبر على إخضاع رأيه لرأي الآخرين، وعادة يكون الشعور بالاغتراب عن الذات وعدم قبول الفرد لذاته وشعوره بعدم قبول الآخرين له وعدم قبوله هو لهم مؤشرات لا يمكن تجاهلها كأعراض للاضطراب.

## معرفة / إدراك الذات:

الإدراك بصفة عامة هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب، وإدراك الذات Self Awareness or Perception أو المعرفة بالذات يقصد بها الوعي إلى حد ما بما للفرد من مشاعر وحاجات ودوافع.

ويعرف أنج تن زيت إدراك الذات بأنه أن ترى نفسك كما يراك الآخرون، ويفضل دانيال جولمان Danial Goleman مصطلح الوعي بالذات، بمعنى الانتباه إلى الحالات الداخلية التي يعيشها الإنسان، وبهذا الوعي التأملي للنفس، يقوم العقل بملاحظة ودراسة الخبرة نفسها بما فيها من إنفعالات.

ورغم أنه قل أن يوجد من يفهم تماماً نفسه ويعرف دوافع ما يقوم به من سلوك، أو حقيقة ما يشعر به من مشاعر، إلا أن الشخص الطبيعي عادة ما يكون واعياً بدوافعه وانفعالاته أكثر من أي شخص مضطرب.

وهذه الأسئلة يمكن أن تساعد الشخص على معرفة ذاته:

- ما الذي يملكه من حواس ودرجة كفاءتها؟
- ما الذي يملكه من مشاعر سواء كانت إيجابية أو سلبية؟
- ما الذي يملكه من خبرات سواء في العمل أو في الحياة؟
- ما الذي يملكه من مهارات سواء مهارات فكرية أو فنية أو إنسانية أو قيادية أو إدارية.. ودرجة إجادته لها؟
- ما الذي يملكه من أهداف ومدى توافر مقومات / صفات الأهداف الجيدة بها؟
- ما الذي يملكه من دوافع سواء كانت دوافع غريزية، كالرغبة في الأكل والمشرب والتكاثر أو دوافع نفسية أو اجتماعية؟

ويحدد هندري ويزنجر Hendrei Weisinger في كتابه "الذكاء العاطفي في

العمل " بعض أدوات للارتقاء بمستوى معرفة أو إدراك الذات كالتالي:

- اختبار موضوعية تقييم الإنسان لنفسه وللآخرين وللظروف التي تواجهه.
- معرفة الإنسان لحواسه لأنها المسئولة عن إمداده بالمعلومات عن العالم المحيط به.
- معرفة الإنسان بحقيقة مشاعره وعدم تجاهلها أو إنكارها أو إخفائها.
- معرفة الإنسان بحقيقة نواياه والأنماط السلوكية التي تسيطر على ردود أفعاله تحت مختلف الظروف والمواقف.

أهمية إدراك الذات:

حددت كاتي هيسك Kate Hesk أهمية إدراك الذات في أن هذه العملية أو الخطوة تساهم في تحقيق إدراك الآخرين وإدارة الذات بشكل افضل، وهذا بدوره يساهم في تحسين مهارات القيادة لدى الإنسان.. انظر الشكل التالي:



شكل رقم (8-1): أهمية إدراك الذات

## نافذة جوهاري:

في عام 1955 وضع كل من جوزيف لوفت وهاري إنجهام Joseph & Harry - وهم من علماء علم النفس - أداة للإدراك النفسي والوعي الذاتي، ووظيفتها مساعدة الفرد على تكوين فهم أفضل للذات ولعملية التواصل مع الآخرين وكيفية بناء العلاقات الإيجابية مع من نري، وأطلقا على هذا النموذج اسم نافذة جوهاري وهو المقطع الأول لاسم صاحبيه. فهذه الأداة التحليلية المبسطة تساهم في تحقيق مزيد من الفهم للذات البشرية، وهي تمثل أسلوباً لتحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس (الآخرون)، والتي يمكن تقديمها في الشكل التالي:

أنا



شكل رقم (8-2): أسلوب تحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس

## نافذة جوهاري في فهم الذات

- المنطقة الأولى: هي منطقة النشاط الحر أو المنطقة الواضحة، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، وفي الوقت نفسه يعرفها عنك الآخرون.
- المنطقة الثانية: هي منطقة القناع أو المنطقة الخفية، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، ولا يعرف الآخرون شئ عنها.
- المنطقة الثالثة: هي المنطقة العمياء، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، بينما يعرف الآخرون شئ عنها.
- المنطقة الرابعة: هي المنطقة المجهولة أو المظلمة، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، وفي الوقت نفسه لا يعرف الآخرون شئ عنها.

والقاعدة هنا: هو أن يحاول الإنسان زيادة مساحة منطقة النشاط الحر، لأن ذلك يسهل عملية الاتصال المتبادل مع الآخرين، ويساعد في تحقيق أهداف الاتصال، وفي المقابل عليه أن تقلل مساحة المناطق الأخرى (القناع والعمياء والمجهولة) لما لهم من دور في سوء إدراك الذات، والفهم الخاطئ لها، ومشكلات في عميلة الاتصال مع الآخرين.

## التقييم الذاتي Self Appraisal:

يشير إلى قيام الشخص بتحديد مناطق القوة والضعف في نفسه، بمعنى أن الشخص يرصد الجوانب الإيجابية والسلبية لديه، وبلا شك فإن الشخص عندما يهتم بهذه العملية، فهو لديه الرغبة في أن يصلح من نفسه، فيحرص على استمرار مناطق القوة والجوانب الإيجابية لديه، ويزيد منها، ويعمل على إصلاح وتقليل مناطق الضعف والجوانب السلبية لديه، والشخص الذي يقوم بذلك يرفع شعار "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا".

إن الشخص الذي يراجع نفسه ويبذل الجهد لتطويرها هو شخص شجاع مع

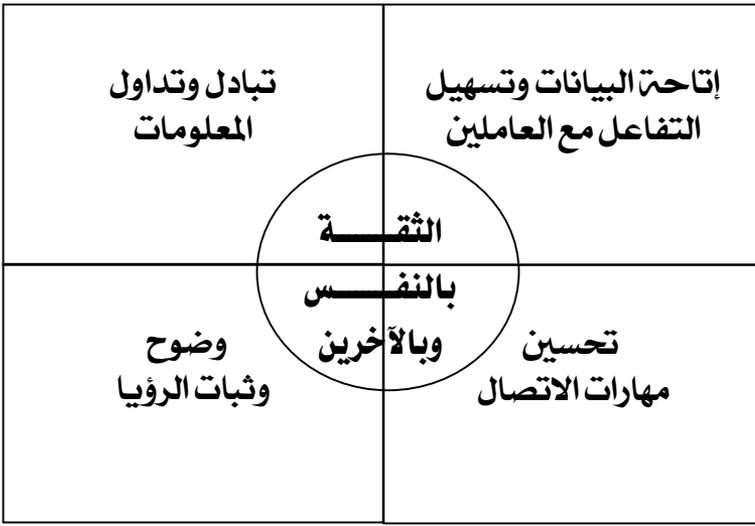
نفسه، ولديه الرغبة والإرادة لتطوير نفسه وتنمية قدراته ومعارفه، وقد جعل الله فينا ميزة الإدراك الذاتي لما يَخْتلج في صدورنا وعقولنا، وخصنا عز وجل بذلك من بين المخلوقات الأخرى، قال الله تعالى: ﴿بَلِ الْإِنْسَانِ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ۗ ﴿١٤﴾ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِرَهُ﴾ [القيامة: 14-15].

وإدراكك لذاتك يوصلك إلى معرفة نظرتك لذاتك هل هي سلبية أم إيجابية؟ فإذا كانت نظرتك سلبية عن ذاتك، فإنك ترى نفسك سيء وفاشل ولا تستطيع عمل شيء نافع، أما إذا كانت نظراتك إيجابية عن ذاتك، فإنك ترى نفسك ممتاز وناجح وقادر على عمل أشياء كثيرة نافعة، فأبى نظرة تود أن تحملها عن ذاتك!!

### الثقة بالذات Self Efficacy:

الثقة Trust في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المنشودة، وعندما تقل الثقة في النفس لدى الإنسان نجده متردداً وغير شجاع ويعاني الخوف، وعندما تزداد يتحول إلى شخص متكبر ومغرور، ومن النوع الذي يجب السيطرة على الآخرين، وعندما لا يثق الإنسان في نفسه، فغالباً لا يثق في الآخرين، ففارق الشئ لا يعطيه.

ويشير كل من روبرت روزين Robert Rosen وبول برون Poul Brown في كتابهما عن "قيادة الناس" إلى أن الثقة بالنفس والثقة في الآخرين أحد المبادئ الثمانية المهمة للقيادة الناجحة، وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ، لابد من تحقيق العوامل التالية الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (8-3): عوامل بناء الثقة بالنفس وبالآخرين

يقدم أكرم رضا في كتابه "إدارة الذات" بعض مولدات الثقة في النفس كالتالي:

- الإقدام والمبادرة والمحاولة.
- العمل المباشر للمهمات.
- تحويل الطاقات إلى قدرات.
- قبول النفس وتطويرها.
- اتخاذ النماذج القدوة.
- النظر إلى النجاحات السابقة.

ويمكن إضافة أهم مولد للثقة في النفس ألا وهو الإيمان بالله عز وجل. حيث أن الإيمان بالله من أقوى العناصر التي تمد الإنسان بالطاقة ليكون واثقاً من نفسه، وتساعده على تصويب مشاعره واتجاهاته وسلوكياته.

ويقول Samuel Cypert في كتابه عن "قوة تقدير الذات" أن للثقة بالنفس أثر

عجيب يجعل النجاح يأتي إليك بسهولة، ومبادئ الثقة يمكن تعلمها بسهولة وإليك بعض منها:

- 1- اختلط.. بالأشخاص الإيجابيين، ولا تسعى وراء من هو أقل من مستواك؛ بل صادق من يمكنه تحقيق أهدافك ويؤمن بقدراتك.
- 2- ضع.. قائمة بالإيجابيات والسلبيات، ثم صنّف الأسباب المؤيدة والمعارضة لك، فإن هذا يوضح لك الأمور ويدلك على الطريق السليم.
- 3- تعلم.. من التجربة وراجع سلوكياتك يومياً وهي ما زالت حاضرة في ذهنك، وقم بتحليلها وحدد ما المطلوب تغييره منها.
- 4- خصص.. وقتاً للتفكير، وأذهب لمكان هادئ وفكر في أهدافك وما المطلوب لتحقيقها.
- 5- أجبر.. نفسك على التفكير في الإيجابيات وأطرد الأفكار السلبية.
- 6- تعاطف.. مع الآخرين بأن تفهم وجهات نظرهم.
- 7- أبدأ.. بالحوار مع الآخرين وكن كريماً في المجاملة.
- 8- تجنب.. مواقف الضغوط.
- 9- أبدأ.. يومك بإيجابية ولا تبدأه في التفكير في المشكلات.
- 10- أعط.. نفسك فترات راحة وخاصة عندما يزعجك بعض الناس أو المواقف ابتعد بسرعة.
- 11- كن.. واقعياً بأن تحدد لنفسك أهدافاً يمكن تحقيقها.
- 12- تحمل.. المخاطرة المدروسة، لأنك بدون انتهاز الفرص لن تحقق شيئاً له قيمة.
- 13- تعلم.. أشياء جديدة، فالإنسان يموت إذا لم يتعلم.
- 14- فكر.. قبل أن تتكلم حتى لا تندم.
- 15- اعتن.. بصحتك ومارس الرياضة واهتم بمظهرك وافعل باستمرار شيء لمصلحة الآخرين دون أن تتوقع مقابل لذلك.

إن عقل الإنسان يشبه الحاسب الآلي الخارق؛ بل إنه أكثر فاعلية وقوة، فنحن نحصل من كليهما على ما ندخله إليهما، وبالتالي إذا سمحت لعقلك أن تسيطر عليه الأفكار السلبية والخوف من الفشل ومقاومة التغيير، فإن معظم دوافعك ستكون سلبية، والعكس صحيح، إذا قمت بإدخال ورعاية الأفكار الإيجابية، فسوف تكون كل تصرفاتك إيجابية، والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر كما يوضحها كل من جرينبرج وبارون Greenberg & Baron في الآتي:

- 1- الحجم: أي مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل.
- 2- القوة: أي درجة الثقة في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر والمستوى.
- 3- العمومية: أي مدى إمتداد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى.

عندما نفكر في الثقة في النفس في ضوء أي عمل مطلوب فقد لا نجد لها بذاتها أحد خصائص الشخصية، ذلك لأن الناس يستطيعون فيما يبدو الحصول على الحوافز، والتعليم والاستراتيجيات المطلوبة للسيطرة على الأحداث المؤثرة على حياتهم، وهذا يعني أن الثقة بالنفس متغيرة، ولكن تعميمنا السابق بخصوص الثقة بالنفس يوحي بأنها ثابتة مع مرور الزمن، وبالتالي فمن الممكن النظر إليها على أنها أحد سمات الشخصية، وهناك عاملان يساهمان في تشكيل ثقة الفرد بنفسه وهما:

- الأول: الخبرة المباشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفرد لأعمال مشابهة.
- الثاني: ملاحظة الآخرين الذي يؤديون تلك الأعمال.

واعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها الفرد من هذه المصادر، فإنه يستطيع الوصول إلى خلاصة مبدئية عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل، وعن العوامل والظروف الأخرى المؤثرة في الأداء، وهذه الخلاصة تشكل اعتقاده بخصوص الثقة بالنفس، ولهذا الاعتقاد بدوره تأثير على بعض التطبيقات في السلوك التنظيمي. فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس (أي: الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل) غالباً ما يكون النجاح حليفهم، في الواقع أو على الأقل

سيكون أداؤهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أداء العمل بكفاءة. وبالإضافة إلى ما سبق فإنه حينما يشعر الإنسان بالتفاؤل بخصوص قدرته على النجاح، فإنه سيبدل قصارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات، أما إذا كان الفرد متشككاً بخصوص قدرته على النجاح، فإنه سيكون محبطاً وخائر العزيمة، ولا عجب في أن الأفراد ذوي الثقة العالية في أنفسهم أكثر سعادة في العمل بل وفي حياتهم الخاصة أيضاً.

### استقصاء... هل تثق في نفسك؟

إذا أردت أن تعرف درجة ثقتك في نفسك، يرجى الإجابة عن الاستقصاء الآتي:

#### الاستقصاء

- 1- هل تهتم بتنمية وتطوير قدراتك ومهاراتك في العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تخطط للأهداف التي تريد تحقيقها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- إذا عرض موضوع للمناقشة، هل تبدي رأيك الخاص حول هذا الموضوع؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- تواجه مشكلة ما، هل تفكر فيها بطريقة واقعية وموضوعية؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- إذا عرض عليك منصب يتطلب مسؤوليات كبيرة، هل توافق على شغله؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- إذا طلب منك إلقاء خطبة في أحد الاجتماعات أو الحفلات هل توافق؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 7- هل تحاول أن تطور العمل في القسم أو الإدارة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تثق في الآخرين في كثير من المواقف؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- إذا انتقدك أحد الأشخاص من دون موضوعية هل تدافع عن نفسك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 10- لديك وجهة نظر أو رأي، أنت مقتنع تماماً بصحته، وهذا الرأي مخالف لرأي رئيسك. هل تعرضه عليه؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 11- هل يصفك رئيسك في العمل بالبراعة والكفاءة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تعاني من الخوف والتردد عند القيام بالأعمال الجديدة أو غير المعتادة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 13- هل لقبك بعض الناس بأنك مغرور؟  
 نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم" ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن الأسئلة من 1 إلى 11
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "لا" ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن السؤالين 12 و13
- 3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 18 درجة فأكثر، فأنت شخص يثق في نفسه بدرجة كبيرة ننصحك بالاستمرار في ذلك، وإن كنا نحذرك بوجود أن تراقب نفسك حتى لا تقع في حفرة الغرور.
- 2- إذا حصلت على 9 إلى 17 درجات، فأنت تثق في نفسك بدرجة متوسطة. المطلوب منك أن تزيد معدل ثقتك في قدراتك ومهاراتك، وأن تقلل نسبة الخوف والتردد لديك، من خلال حسن التقدير والتفكير الموضوعي والواقعي مع الجرأة والشجاعة المحسوبة.
- 3- إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت شخص لا يثق في نفسه. شخص حريص جداً، ويتضح ذلك من خلال خوفه وتردده وبطئه عند القيام بأي عمل أو اتخاذ أي قرار.

## تكوين صورة إيجابية عن نفسك/الذات:

قدم Samuel Cypert في كتابه قوة تقدير الذات The Power of Self Esteem

سبعة خطوات تساعدك على تكوين صورة إيجابية عن نفسك، هي كالتالي:

- 1- قيم ذاتك وتقبلها: راجع نقاط قوتك وضعفك. حدد ما الذي تحبه ولا تحبه عن نفسك وخذ عهداً بأن تغير الأشياء التي لا تحبها.
- 2- راجع قيمك ومبادئك: هل لديك قيم ومبادئ تعيش عليها أم تسيطر عليك قيم ومبادئ الآخرين.
- 3- أدخل المغامرة بحساب: فكر بوعي في البدائل التي أمامك للتغيير حتى تختار أقلها مخاطرة ولا تخشى بعد ذلك تجربة شيء جديد.
- 4- تعلم من الفشل: أخطئك ليست خالدة للأبد.. تعلم منها وانتقل إلى تحدٍ آخر ومجرد المحاولة سوف تزيد من قوتك ونجاحك في المرة التالية.

- 5- عش في المستقبل: لا تدفن نفسك في الماضي بتذكر التجارب الفاشلة بل تطلع باستمرار لما ستقدمه لنفسك في المستقبل.
- 6- اختر التعامل مع المؤثرات الإيجابية: لا تبدد وقتك مع الذين يقللون من شأنك. تعامل مع كل ما يزيد من إيجابيتك.
- 7- لا تقبل إلا الاحترام من الآخرين: إذا لم تعجبك الطريقة التي يتعامل بها الآخرون معك أخبرهم بذلك وأنت تتوقع منهم نفس معاملتك لهم وأعلم أن الاحترام لا يمنح بدون مقابل وأن له ثمناً.

#### تحسين الصورة الذاتية:

- هناك أساليب عديدة لتحسين الصورة الذاتية، مثل:
- معاملة الآخرين معاملة حسنة وطيبة.
- الإنصات الجيد للآخرين وعدم السرعة في الحكم عليهم.
- الالتزام الشخصي بالسلوك المناسب والإيجابي.
- الحرص على خدمة الآخرين.
- مراجعة الذات بشكل مستمر وموضوعي وإصلاح العيوب بها.

#### تقديم الذات بطريقة إيجابية:

- لتقديم الذات بطريقة إيجابية يجب مراعاة اعتبارات، مثل:
- الحديث الشيق والجذاب والمناسب مع الآخرين.
- الابتسامة عند مقابلة الآخرين في الوقت المناسب.
- الاهتمام بمشكلات المجتمع والمساهمة في حلها.
- أن يكون الإنسان قدوة ونموذج للآخرين يحتذى به.
- احترام الآخرين وتقدير مشاعرهم.

## التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير:

يشرح هذا المحور كل من جرينبرج وبارون Greeberg & Baron كالتالي: لو تصورت أنك رئيس لأحد الأقسام في منظمة معينة، فهل يختلف سلوكك في التعامل مع رئيسك عن سلوكك في التعامل مع المرؤوسين؟

لا شك أن الإجابة ستختلف من شخص لآخر، فبعض الناس لديهم استعداد لتعديل سلوكهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه، ويحاول ترك أفضل انطباع ممكن عنه لدى الآخرين، وعلى ذلك فهو يطبق نمطاً من السلوك عند تعامله مع المرؤوسين، ونمطاً آخر أكثر احتراماً في تعامله مع رؤسائه، وعلى النقيض هناك بعض الأشخاص الذين يتصرفون بنفس الطريقة مع مختلف الأشخاص، وخاصة الميل لتغيير السلوك ليتلاءم مع الموقف وهو أحد خصائص الشخصية والتي تسمى Self-monitoring (التلون)، ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيمية مثل: أداء العمل، والنجاح الوظيفي والعلاقات بالآخرين.

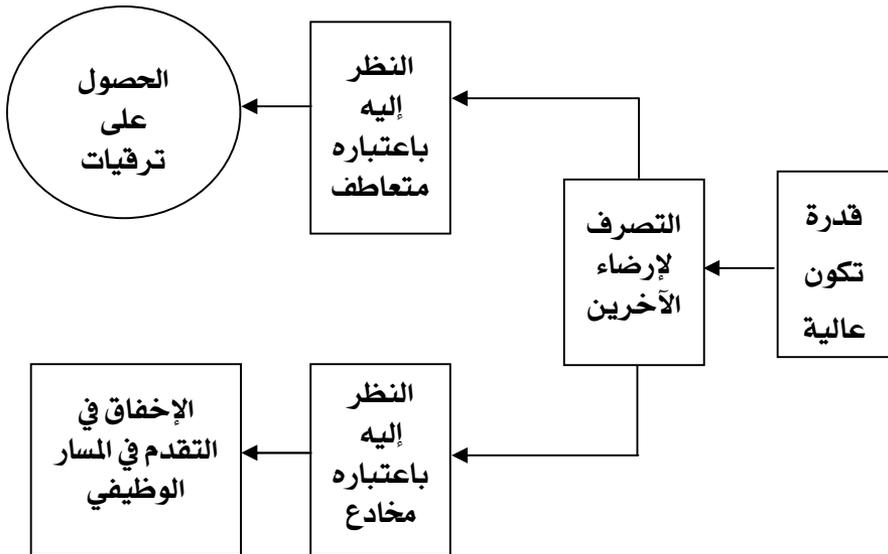
### أولاً: أثر التلون على أداء العمل Self-Monitoring and work performance

إن اختلاف الناس في هذه الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعيات العمل، فالأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أفضل ممن تنخفض لديهم تلك الخاصية في الأعمال التي تتطلب الاتصال والتفاعل مع مجموعات تعمل في أنشطة متباينة والتي يطلق عليها: Boundary-Spanning activities، فمثلاً رئيس القسم في كلية من الكليات الجامعية مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس من ناحية، وإدارة الكلية من ناحية أخرى، فهو همزة الوصل بين المجموعتين، وهو في الوقت نفسه عضو فيهما، ومطلوب من "همزة الوصل" أن يكيف تصرفاته مع معايير وتوقعات كل مجموعة، وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكيف سلوكه عالية، فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل بين المجموعتين، ويتوقع له النجاح، أما إذا كانت قدرته على التكيف منخفضة، فإنه لا يكون مؤهلاً للقيام بدور همزة الوصل.

ثانياً: أثر القدرة في التلون على العلاقات الشخصية:

### Intrapersonal Relationships: The Liability of Self-Monitoring

إن خاصية التلون مع المواقف لا تخلو من بعض العيوب خاصة بالنسبة لموضوع العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالخرباء ومتقلبين اجتماعياً، ومن ثم فإن علاقتهم بالغير تكون ضعيفة وغير مستقرة، بالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأفراد بسبب التقلب في سلوكهم يبحثون عن أصدقاء في كل موقف، بعكس الأشخاص الذين تنخفض لديهم القدرة على تكييف سلوكهم، فإن أصدقاءهم يبقون كما هم، ومن ثم فإن علاقاتهم قد تكون أقل ولكنها أعمق، وللوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية لقوة خاصية التلون والشكل التالي يوضح الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون:



شكل رقم (4-8): الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون

ثالثاً: أثر القدرة في التلون على المسار الوظيفي

### Self-Monitoring and career Success

تؤثر القدرة على التلون لترك انطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكييف السلوك، تكون فرصتهم للحصول على الترقيات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة، خاصة إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال من شركة لأخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم العالية في تكييف سلوكهم مع المواقف، والتصرف بطريقة ترضي الآخرين، مما يترك انطباعاً حسناً عنهم، ويتيح لهم الفرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيفي، وهناك سببا آخر لنجاح الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على تكييف سلوكهم على المواقف، وهو قدرتهم العالية على كسب الآخرين في صفوفهم بالسير في ركبهم (Walk in their shoes) ورؤية العالم بعيونهم.

### إدارة العواطف Managing Emotions:

بعد التزود بالمعلومات الخاصة عن الذات من خلال الإدراك الفعال لها، يصبح من السهل على الإنسان استخدام هذه المعلومات في ضبط حركة عواطفه وإدارتها بالشكل الذي يجعل محصلة تفاعله مع العالم المحيط به إيجابياً ونافعاً، فالمشاعر Feelings عامل أساسي للعلاقات الإنسانية، ولا أحد إلى اليوم يزعم أنه يدرك بشكل دقيق وواضح أين موضع المشاعر والأحاسيس الإنسانية، وهو ما يعبر عن موضعه القرآن الكريم بالفؤاد، قال تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: 36]

فمن أعظم نعم الله علينا بعد العقل والإيمان الأحاسيس والمشاعر، وهى تدخل في تركيب العقل والإيمان معاً، ويفرق جيرالد جرينبرج وروبرت بارون Robert Baron & Jerald Greenberg بين الحالة المزاجية وسهات الشخصية فيما يتعلق بموضوع المشاعر كالتالي:

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم، فالإنسان قد تصله رسالة بها أخبار السارة، فيصبح مبتهجاً ومسروراً، وقد يحدث بعد دقائق مناقشة حادة بينه وبين أحد زملائه في العمل فيتحول إلى الغضب والاكنتاب، هذه المشاعر المؤقتة يُطلق عليها: الحالة المزاجية Mood state، وإلى جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتة في مشاعر الفرد هناك السمة الشخصية للإنسان والتي تتميز بالاستقرار النسبي، فهناك شخص نجده غالباً مبتهجاً وتظهر عليه علامات السرور في معظم الأوقات، وشخص آخر نجده في معظم الأحوال مهموماً ومقهوراً وتبدو عليه علامات الكآبة والحزن.

ويمكن القول... إن مشاعر الفرد تركز على ناحيتين الأولى هي الحالة المزاجية المؤقتة، والثانية هي سمات الشخصية Traits وتتفاعل هاتان الناحيتان معاً في جعل مشاعر الفرد إيجابية أو سلبية تجاه الناس والأشياء، وبالطبع فإنه من المتوقع أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية، سيكون لديهم إحساس عال بالسعادة، وستكون نظرتهم للأشخاص والأحداث نظرة إيجابية، وستكون عواطفهم إيجابية بوجه عام، أما هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المشاعر السلبية، ستكون نظرتهم سلبية لأنفسهم وللآخرين، ويفسرون الأحداث والمواقف من منظور سلبي، وستكون عواطفهم سلبية بوجه عام.

يقول أرسطو في كتابه عن الأخلاق Ethics: أن يغضب الإنسان فهذا أمر عادي وسهل، ولكن أن يغضب من الفرد المناسب وفي الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب فليس هذا بالأمر السهل.

ولكن... هل لتلك المشاعر الإيجابية أو السلبية تأثير في العمل؟

أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تلك المشاعر ومستوى الأداء، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية أفضل أداءً من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية، ولم تؤكد الدراسات أن نوعية المشاعر تؤثر في مستوى الأداء

الفردى فقط؛ بل تؤثر أيضاً في مستوى أداء فريق العمل. يقول جيمس لوير James E. Loehr: أن العواطف تحرك كل شىء في حياتنا، من القرارات الشخصية السريعة إلى القرارات الاستراتيجية والمصيرية، ومن أمثلة ذلك في بيئة العمل:

- أهم ما في خدمة العميل هو المشاعر، وبصرف النظر عما تفعله لإساعده، فلن يحسب لك إلا ما تتركه من إنفعالات وأحاسيس في داخله.
- لم يتأثر سوق الأوراق المالية بالأحداث العالمية قدر تأثره بطريقة استجابة الناس عاطفياً لتلك الأحداث.
- لا يأتي النجاح من جودة منتجاتك، لأن الارتباط العاطفي لعملائك بمنتجاتك أهم من الجودة.
- أفضل رجال المبيعات في شركتك هم أكثرهم حنكة في الارتباط بالعملاء واستمالتهم عاطفياً تجاه منتجاتك.

إدارة العواطف تساعد الإنسان على التفكير الموضوعي، الذي يساعده على حل المشكلات المواقبة لحركة تفاعله مع نفسه والآخرين، ومع البيئة الحاضنة لهذا التفاعل، لأنه بدون حل هذه المشكلات يظل الموقف ضاعطاً على مشاعر الإنسان، فيبدأ بإدارة ضغوطه بدلاً من إدارة عواطفه ومستقبله لأن إدارة الإنسان لعواطفه تساوي إدارته لمستقبله.

ويحدد هندري ويزنجر أربعة عوامل تؤثر بالسلب أو الإيجاب في منظومة العواطف، كالتالي:

- 1- الأفكار.
- 2- التغيرات الفسيولوجية المصاحبة للأفكار والمشاعر.
- 3- النوايا والأفعال.
- 4- المكون البيئي لعواطف الإنسان (أي تأثير البيئة عليه).

كذلك حدد هندري ويزنجر ثلاث خطوات لإدارة العواطف بطريقة سليمة،

كالتالي:

- 1- صد الأفكار السلبية.
- 2- الاسترخاء الذهني والعضلي.
- 3- التخلص من الأنماط السلوكية الضارة.

### استقصاء: من يتحكم في الآخر.. أنت أم عواطفك؟

من يتحكم في عواطفه جيداً يستطيع الارتداد من التفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي بسرعة، والدخول في مرحلة الانتعاش، ثم بلوغ قمة الأداء، ولقد وضع جيمس لوير James E. Loehr في كتابه "نجاح رغم الضغوط" المنشور عام 1997 تقييم ذاتي يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي.. من يتحكم في الآخر: أنت أم عواطفك؟

يرجى الاستجابة للعبارات التالية بوضع إشارة (✓) أما كل عبارة توافق عليها:

### الاستقصاء

- ( ) - أسيطر دائماً على تفكيري السلبي.
- ( ) - أتحكم في مشاعري في معظم المواقف.
- ( ) - عندما يزعجني شيء، أستطيع استعادة هدوئي بسرعة.
- ( ) - أحفظ هدوئي في الأوقات العصيبة.
- ( ) - لا أسمح لعواطف السلبية بالاستمرار طويلاً.
- ( ) - أستطيع تهدئة نفسي بعد تعرضي لأي مضايقات.
- ( ) - أتخلص بإرادتي من مشاعري السلبية كلما احتجت لذلك.
- ( ) - قليلاً ما أفقد السيطرة على أفكاري ومشاعري وأفعالي.
- ( ) - يمكنني التحول عند الضرورية من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية.
- ( ) - أشعر باستقراري العاطفي.

إذا وافقت على سبع من العبارات السابقة أو أقل، فإن عواطفك تدريك بدلاً من أن تديرها.

القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والإنفعال قدر الإمكان:

**التوتر Tension** والقلق والضغط النفسي والعصبي والإنفعال، كلها أعراض سلبية يعاني منها الإنسان في العصر الحالي بشكل لم يشهده من قبل، هذه الأعراض تترك آثاراً ضارة على الإنسان، سواء من الناحية النفسية أو العقلية أو الجسمية أو المهنية (الوظيفية) أو الاجتماعية (مع الأسرة ومع المجتمع)، وإذا لم يتم التعامل السليم والمناسب مع كل هذه الأعراض، فإنها ستتحول بلا شك إلى أمراض.

**والضغوط Stress** هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الإضطراب في حد ذاته، وإنما يشير إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء والتي قد تؤدي إلى الإضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

وقد استخدم موراي H.A. Murraray مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك، ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصاً آخر أو موضوعاً في البيئة، يلعب دوراً ميسراً أو معوقاً في وجه تحقيق الحاجة.

ومن الشائع أن يواجه كل فرد منا في حياته اليومية عدداً كبيراً من المواقف الضاغطة الخفيفة (مثل: انقطاع الماء في الصباح، أو انقطاع التيار الكهربائي في المساء، ازدحام المرور عند الذهاب أو العودة من العمل...)، وأخرى أشد حدة (مثل: مرض شديد لأحد أفراد الأسرة، موت أحد الأقارب، الفصل من العمل، الرسوب في الامتحان النهائي، الخسارة المالية الكبيرة...)، وهي مواقف لا يستطيع أي منا تجاهلها أو التوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير إضطراب سلوكي قد يكون حاداً أو يدوم لفترة طويلة.

ولاشك أن التركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان الموقف ضاغطاً أو غير ضاغطاً، فبعض الناس لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة، ومعالجة الأمور بقدر كبير من التوازن النفسي، في حين أننا نجد أناساً آخرين سرعان ما يصابون بالانهيار التام في مواقف تافهة وبسيطة.

### أنواع الضغوط ومصادرها:

هناك أنواع عديدة للضغوط يتعرض إليها الفرد بشكل عام، ولها مصادرهما المتنوعة والمختلفة، ونعرض لبعض هذه الأنواع من وجهة نظر عدد من الباحثين.

يرى Mcgrath أن هناك ثلاثة أنواع من الضغوط حسب مصدرها، هي:

- 1- ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: يتعرض الفرد داخل المنظمة أثناء تأديته للأعمال والواجبات وممارسته مسؤولياته إلى مصادر متنوعة من الضغوط، قد تكون نفسية واجتماعية ناتجة من مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة، مثل الميكنة الإدارية الحديثة التي لا يستطيع مواكبتها أو مسايرتها.
- 2- ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معها في مجالات العمل مع الزملاء.
- 3- ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وهي البؤرة المصدرة لها، وتعود إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة، مثل القلق، الأساليب الإدراكية (المدركات الحسية)، الحاجة إلى الفهم والوضوح وغيرها.

ويقسم Lrvin Jains الضغوط تبعاً لدرجة شدتها إلى ثلاث، كالتالي:

الأولى: الضغوط البسيطة: تستمر من عدد ثوان قليلة إلى ساعات طويلة، كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.

الثانية: الضغوط المتوسطة: تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو

زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

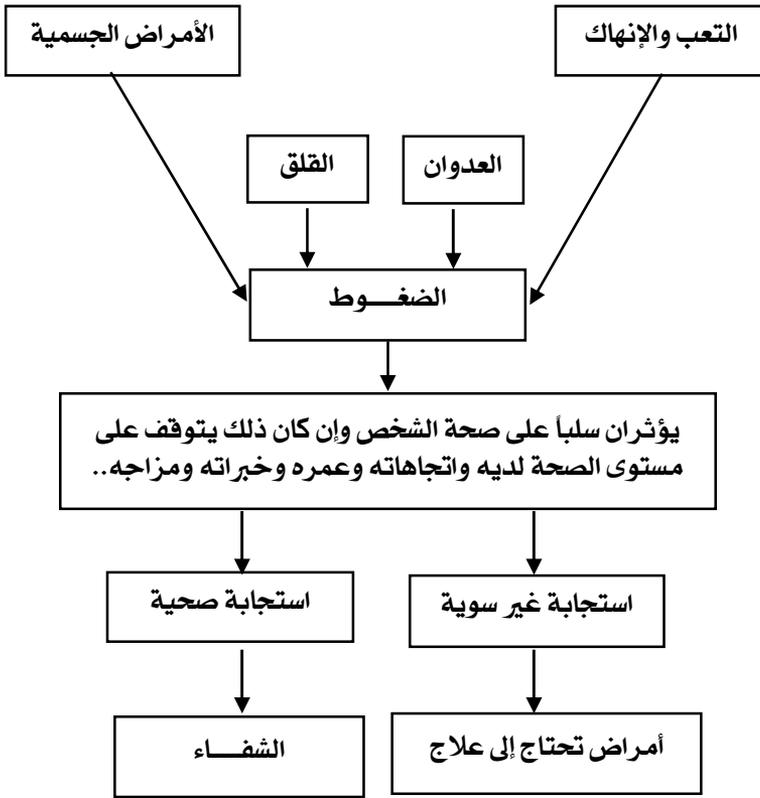
الثالثة: الضغوط الشديدة: تستمر لأسابيع أو شهر أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت وما شابه في الحياة، أما في العمل مثل حالات النقل أو سحب اليد أو التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

أيضا صنف كثير من الباحثين الضغوط حسب مجال تواجدتها إلى نوعين هما:

1- ضغوط العمل Work Stress

2- ضغوط خارج العمل، مثل: المرض / الوفاة / أحد أعضاء الأسرة / تكاليف الزواج / الطلاق....

يرى رابكن وستروننج Rabkin & Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى، وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية، وأن إدراك الضغوط النفسية عموماً والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذكاء، والمهارات اللفظية، والمعنويات، والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل، واقترحا أن الناس الذين يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها، ويوضح ماكين وجونز Machen & Jones أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها في الشكل التالي:



شكل رقم (5-8) أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها

### الآثار والأعراض المترتبة على زيادة الضغوط:

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة، يؤدي إلى الإجهاد، أو الإرهاق البدني والعقلي والعاطفي، أو ما يطلق عليه أحياناً الاحتراق النفسي والاحتراق الوظيفي Burnout مما يترتب عليه الآثار أو الأعراض السلبية التالية:

- 1- الآثار والأمراض الجسمية، مثل: القلق - الصداع - الإرهاق والتعب - الأرق - انخفاض أو زيادة الوزن - اضطرابات في المعدة أو الأمعاء - الأم الظهر
- 2- الآثار والأعراض السلوكية، مثل: التدخين - استخدام المهدئات - تزايد القابلية

- للإثارة - تغير الحالة المزاجية - العنف - فقدان الشهية - زيادة احتمال التعرض للحوادث - تزايد القابلية للإحباط
- 3- الآثار والأعراض المرتبطة بالأسرة، مثل: الخلافات الأسرية - العجز الجنسي - الأرق - الاكتئاب
- 4- الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأداء في العمل، مثل: انخفاض الإنتاجية - افتقار الرغبة في العمل - التفكير المشتت - التفكير المتشدد - انخفاض القدرة على المبادرة

مقترحات.. للمساعدة في تقليل ضغوط الحياة والعمل والتعامل الناجح معها.. يجب:

- 1- تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها (مثل: تجنب التنافر الأسري، وعدم الاستقرار المنزلي، ونقص الأصدقاء، والتعرض للإغراء، أو الإحساس بالقصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي...).
- 2- تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة بواسطة عدة أساليب، منها:
  - النظرة الدينية لضغوط الحياة، والإيمان بأن بعد العسر يسرا، وأن الله يقف بجوار الناس ويساعدهم.
  - تعلم الهدوء عند التعامل مع الضغوط.
  - التعامل مع القلق عن طريق تحييل المناظر والصور.
  - التنفس ببطء وعمق والاسترخاء.
  - النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.
  - النظر إلى المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان، وسوف تفيده في المستقبل.
  - استخدام الجوانب المعرفية بشكل صحيح.
  - التخلص المنظم من الحساسية تجاه الآخرين.

- 3- تعليم العاملين أساليب خفض التوتر Tension Reducation، مثل: إشباع الحاجات، العمل، الحركة، الحماس، الفضول، التفاؤل...
- 4- العمل مع مؤسسات المجتمع؛ حتى تراعي في سياستها وبرامجها محور الوقاية من ضغوط العمل، وذلك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

### دور المؤسسة في الوقاية من ضغوط العمل:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:

الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب والمواقع الوظيفية الشاغرة.

تقديم برامج التدريب قبل الخدمة Pre-Service Training وأثناء الخدمة In-Service Training.

وضوح الهدف من العمل ووضع في إطار إجرائي قابل للتنفيذ والقياس.

مراعاة نطاق التمكين والإشراف Span of Control.

تحديد حدود المسؤولية Responsibility سواء كانت شخصية أو جماعية عن العمل المطلوب على نحو ظاهر واضح.

توفير الوقت الكافي والوسائل المناسبة لإنجاز العمل، وتشجيع التعاون الجماعي.

تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار Creation or Inovation في العمل.

### استقصاء: طرق تجنب أو تقليل التوتر العصبي

والاستقصاء التالي يقدم لك حوالي 18 طريقة يمكن الاستفادة منها لتجنب أو لتقليل التوتر العصبي الذي تعاني منه نتيجة ما تواجهه من مواقف الشدة والأزمات والضغوط، سواء في العمل أو في محيط الأسرة أو في مرحلة الدراسة.

## الاستقصاء

هل تقضي 5 دقائق على الأقل، يوميا، على مقعد مريح في تأمل هادئ؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تسير على حوالي كيلومتر على الأقل يوميا، في الهواء الطلق؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تنام، ولو ساعة واحدة، في فترة منتصف اليوم؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تنهض مبكراً لتصل لمقر عملك دون حاجة إلى السرعة؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تحظى بقسط كاف من الراحة أثناء النوم؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تترك مشكلات العمل جانبا عند رجوعك إلى المنزل؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تسمع الراديو أو تشاهد يوميا برامج التلفاز باسترخاء؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تتكلم بهدوء عندما لا يكون الكلام السريع ضروريا؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تصادق أو تصاحب رفاقا يتمتعون بالاسترخاء والسعادة؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تعطي لنفسك يوما كل أسبوع للراحة والترفيه والاستجمام؟

□ نعم □ أحيانا □ لا

هل تمارس كل فترة التنفس العميق؟

نعم  أحياناً  لا

هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك؟

نعم  أحياناً  لا

هل تفعل أي شيء إزاء قلق تعاني منه بدلاً من الاستسلام له؟

نعم  أحياناً  لا

هل لديك عدد كبير من الأصدقاء والمعارف؟

نعم  أحياناً  لا

هل تعلمت قبول الهزيمة، أحياناً، من دون مرارة كبيرة؟

نعم  أحياناً  لا

هل تستطيع تجنب الأشخاص والأموال التي تثيرك، عندما يكون ذلك ممكناً؟

نعم  أحياناً  لا

هل يحول مزاجك المرح بينك وبين الانفعال؟

نعم  أحياناً  لا

هل تطلب النصيحة من الآخرين عندما تحتاج إليها؟

نعم  أحياناً  لا

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ "نعم" ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ "أحياناً" عن جميع الأسئلة.

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت ذو مهارة عالية في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، ننصحك بالاستمرار على ما أنت فيه، قد يصفك الآخرون بالبرود، ولكن هذا لا يهم.
- 2- إذا حصلت على 13: 24 درجة، فأنت ذو مهارة متوسطة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، ننصحك بأن تستفيد من باقي الطرق والأساليب التي أجببت عنها بـ " لا " في أسئلة الاستقصاء.
- 3- إذا حصلت على 12 درجات فأقل، فأنت ذو مهارة منخفضة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، والنتيجة أنك تعاني من توتر عصبي عال، يجب أن تتنبه إلى أنك معرض للإنفعال الشديد والغضب في أية لحظة، والانفجار في الآخرين من دون تحكم، وباحتراق وظيفي (مهني) في عملك، وقد يصل الأمر إلى مشكلات في القلب والتنفس.

**حفز الذات Motivating Oneself:**

يقول رالف إيمرسون: "لا يمكن تحقيق أي هدف عظيم من دون حماسة متقدمة" فالحفز هو القدرة على الأداء، والتحفيز الذاتي هو أحب متطلبات الذكاء العاطفي أو الوجداني، كما أنه أحد نتائجه، ويؤكد هندري ويزنجر على أن التحفيز الذاتي يجعل العاملين منتجين ومبتكرين دون الحاجة إلى إشراف إداري مباشر دائم.

ورغم أن الذات هي المصدر الأساسي للتحفيز، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مساعداً في التحفيز الذاتي، مثل: البيئة المحيطة، والأصدقاء، والعائلة، وزملاء العمل، والمديرين، والملمه العاطفي، والأخير قد يكون شخصية حقيقة أو شخصية خيالية.

وتنطلق طاقة التحفيز حينما تتفاعل مصادر التحفيز مع منظومة عواطف الإنسان؛ لتنمو بعض المشاعر المعروفة، مثل: مشاعر الثقة، والتفاؤل، والأمل، والحماس،

والإقدام، والإصرار، ويبدأ التحفيز الذاتي حينما يتحول الإنسان إلى مفكر إيجابي يستخدم حواراً داخلياً مشجعاً وصوراً ذهنية محفزة، كما يقوم على نقد ذاته نقداً إيجابياً بناءً.

ويشير دين سبتزر Deam R. Spitzer في كتابه " التحفيز الخارق " عام 1995، إلى أن التحفيز الذاتي ينبعث تلقائياً متى أشبع العمل الرغبات الإنسانية للفرد، وينشق من هذه الرغبات ما يمكن أن نسميه القوى الحافزة، وهي ظروف العمل التي يمكنها حفز الفرد، ويمكن تحديد هذه الرغبات كالتالي:

- رغبة النشاط.
- رغبة الملكية.
- رغبة السلطة.
- رغبة الانتماء.
- رغبة الإحساس بالتمكن.
- رغبة الإنجاز.
- رغبة الاحترام.
- رغبة المعنى.

باختصار... لمزيد من النشاط والعمل، يجب على الإنسان حفز ذاته، والتوافق النفسي والاجتماعي والإداري، وأن لا يضحخها أو يحقرها أو يغلق عليها.

### تنمية الذات Self Development:

عملية يقصد بها تحسين الذات وتطويرها وتفعيلها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن وسائل تنميتها: القراءة - الملاحظة - الاستفادة من خبرات الآخرين - التفكير الإيجابي - ممارسة الرياضة - معرفة جوانب الضعف في الذات والعمل على التغلب عليها - معرفة جوانب القوة في الذات والعمل على تدعيمها - مكافأة الذات عند الأداء الجيد - عتاب النفس على الأداء السيء - المرونة والقدرة على التكيف.

## إدارة الوقت:

يقول بيتر دركر: "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته، لا يستطيع إدارة أي شيء"، ويقول صمويل جونسون: "إن فن الحياة الأكبر هو الانتفاع بالوقت أحسن انتفاع"، وينصحنا بورتير سوماس: بأن "الوقت هو الحياة، والحياة هي الوقت، فإذا أضعت وقتك، فإنك تضيع حياتك، وإذا سيطرت على وقتك، فإنك تسيطر على حياتك"، وتقديراً لقيمة الوقت تقول الأمثال الشعبية: الوقت من ذهب، الوقت مال، الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

والكوتش يحاول مساعدة العميل علي إدارة وقته بشكل فاعل وناجح، ويحاول تعليمه عادات وسلوكيات تساهم في الاستفادة من الوقت بشكل رشيد، ومن توزيعه بشكل سليم علي الأولويات التي يجب ترتيبها حسب درجة أهميتها...

## التعامل السليم والفعال مع المشكلات:

لا يوجد فرد، أو جماعة، أو منظمة، أو مجتمع بدون مشكلات، فالمشكلات ظاهرة حتمية في الحياة الإنسانية، فعلي سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات، والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات؛ بل في الكيفية إلي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات، فالمشكلات نقمة ونعمة في الوقت نفسه، فهي نقمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلي الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها، إلا أن المشكلات أيضاً نعمة، لأنها قد تكون سببا في التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوى العلاقات.

ومن الفرضيات المهمة في مهنة الكوتش أن هناك حل لكل مشكلة، حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشكلة قائمة، سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد الأسباب، فإن ذلك يلقي بمزيد من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة علي حقيقتها، وهذا يؤكد

مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك، وعلي الرغم من أنها تعتبر عائقاً علي الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقاً آخر تستخدمه، والنظر إلى المشكلات يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى، والتي توصلك إلى غايتها النهائية، وكما يؤكد كثير من الخبراء فإن كل مشكلة تمثل فرصة، والأمر يتوقف على رؤيتك.

**أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:**

- هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب علي أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها، من هذه الأخطاء:
- إنكار المشكلة أو تصغيرها أو تكبيرها أو التهوين منها.
  - الهروب من مواجهة المشكلة.
  - القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص للمشكلة.
  - التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
  - النظرة غير الشاملة للمشكلة.
  - النظرة إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
  - تقليد الآخرين في حل المشكلات.
  - تطبيق حلول جاهزة.
  - عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة والبديلة للمشكلة.
  - عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
  - غياب الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
  - استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
  - الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

## أساليب مواجهة المواقف / المشكلات:

يواجه الإنسان مواقف صعبة عديدة ومشكلات عديدة، فيتحرك لمواجهتها، ويمارس عدة أساليب لمواجهة هذه المواقف، منها:

- 1- انتظار حدوث هذه المواقف ثم التحرك لمواجهتها Coping.
  - 2- الهروب Escaping من مواجهة هذه المواقف، أو ما يطلق عليه أحيانا ممارس السلوك الانسحابي.
  - 3- القبول Acceptance لهذه المواقف والاستسلام للواقع، وعدم التحرك لمواجهته.
  - 4- الإنكار Denial لهذه المواقف، مع حقيقة وجودها، والمنكر هو الشخص الذي يجب الحقيقة غير المرغوب فيها، ولا يستطيع تقبل ما تدله عليه حواسه، وإذا استمر علي موقفه عندما يلتقي بالحقيقة، فإنها تمثل بالنسبة له أزمة وليس علي شكل مجموعة من المشكلات البسيطة القابلة للحل.
  - 5- القفز إلى الحل Jumping To The Solution أي مواجهة هذه المواقف بدون دراسة وتحليل وتخطيط، بل الانتقال من مرحلة إدراك هذه المواقف إلي مرحلة المواجهة لها.
  - 6- العمل علي تجنب الوقوع في هذه المواقف (الوقاية Prevention)
  - 7- الأسلوب العلمي Scientific Way Coping: بمعنى مواجهة هذه المواقف بالوقاية منها أولا إذا حدثت بالعلاج ثانيا. علي أن تكون المواجهة مستندة علي المنهج العلمي، وتمر بمراحل الدراسة والتخطيط والتنفيذ والتقويم بشكل سليم.
- والإنسان غالبا يستخدم أكثر من أسلوب في التعامل مع هذه المواقف، حيث يتجه إلى اختيار اثنين أو أكثر من هذه الأساليب ليضع منظومته الخاصة للتعامل مع هذه المواقف.
- والكوتش يحاول أن يساعد الناس أو العملاء علي تعلم وممارسة الأساليب الإيجابية في مواجهة هذه المواقف Practicing Positive Coping والمثلة في الأسلوبين الآخرين.

## الفصل التاسع



### الكوتشنج

### النماذج - الاستراتيجيات

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

أولاً: نموذج أسئلة لماذا ✍

ثانياً: نموذج الأهداف ✍

ثالثاً: نموذج عظام السمكة ✍

رابعاً: نموذج الشجرة ✍

خامساً: نموذج عجلة الحياة ✍

سادساً: نموذج GROW ✍

سابعاً: نموذج TOTE ✍

ثامناً: نموذج الحياة ✍

تاسعاً: نموذج SWOT ✍



## الفصل التاسع

### الكوتشنج

### النماذج - الاستراتيجيات

يعرف أحمد ابراهيم خضر (2017) النموذج Model : بأنه أداة تحليلية ونسقاً كامناً، يدرك الناس من خلاله واقعهم، ويتعاملون معه ويصوغونه، فالنموذج بنية فكرية تصورية، يُجرِّدها العقل الإنساني من كمِّ هائل من العلاقات والتفاصيل، فيختار بعضها ثم يُرتبها ترتيباً خاصاً، أو يُنسقها تنسيقاً خاصاً؛ بحيث تصبح مترابطة بعضها ببعض، ترابطاً يتميَّز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة متماسكة يُقال لها أحياناً عضوية.

ويري ماهر أبو المعاطي (2012) أن النموذج هو: مجموعة من العناصر المتكاملة أو الخطوات المترابطة التي تتعلق بالممارسة في مواقف مهنية محددة مرتبطة بإحدى مداخل الممارسة المهنية وتصلح للتعميم في المواقف المشابهة.

كذلك يري طلعت السروجي (2010) أن الهدف من النموذج: هو ربط المفاهيم العديدة والمتفرقة المتباينة والتي غالباً ما تكون غير مكتملة وواضحة وشاملة، وذلك في

صورة مكتملة، ونعني بذلك أن الهدف من النموذج هو محاولة الفهم الكلي وإدراك الكل وليس الأجزاء المنفصلة، كما أن النموذج علميا تصنيفات أكثر عمومية وأقل من النظرية Theory، ويتحول إلى نظرية علمية إذا ما كان أكثر عمومية في اختباره إمبيريقيا، ولذا فيجب اختبار ميدانيا من خلال العديد من البحوث والدراسات.

وفي ضوء ما سبق... يمكن القول بأن النماذج هي أنماط من العلاقات التي وضعت لتوضيح جزء محدود من الواقع، والتي وجد أنها مفيدة وترشدنا في دراسة وفهم هذا الواقع، والهدف الرئيسي من توفير هذه النماذج هو تقديم بعض الأدوات أو الوسائل التي يمكن أن تسهل عملية الفهم لدى الكوتش للظواهر والمشكلات التي يتعامل معها، وتسهل له عملية المساعدة التي يتولي قيادتها بهدف مساعدة العملاء، أيضا النماذج تعتبر أداة أو وسيلة في عملية تحسين الأداء المهني للكوتش.

هذا وهناك نماذج عديدة في مهن أخرى مثل: مهنة الإدارة ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية، يمكن لمهنة الكوتش الاستفادة منها في تحقيق أهدافها، وفي نجاح الكوتش في القيام بمهامه وأدواره المهنية، عندما يعمل مع العملاء، والفصل الحالي يلقي الضوء بإيجاز على بعض هذه النماذج.

### أولا: نموذج أسئلة لماذا؟ The 5 Why

السؤال هو أصل المعرفة، ووسيلة للتعلم وللتعليم وللتدريب، وإثارة الانتباه، ووسيلة للتخاطب وتبادل للأفكار والتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات، وأيضا وسيلة لتحفيز وتشغيل العقول للبحث عن الإجابة.

وللأسئلة أنواع عديدة، فالكوتش لا يستخدم الأسئلة المغلقة والايحائية والناقدة والتي تتسم بالسخرية، بينما يستفيد ويوظف الأسئلة المفتوحة والحوارية دون نقد أو سخرية أو توجيه لإجابات معينة.

## منهجية أسئلة لماذا الخمسة The 5 Why

ترجع بداية ظهور هذا النموذج إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما ابتكرها أحد عمالقة الصناعة اليابانية ساكيشي تويودا وهو والد كيشيرو تويودا مؤسس شركة تويوتا، حيث أخذت طريقها إلى الانتشار والشهرة عام 1970، كاستراتيجية أساسية للإنتاج داخل شركة تويوتا، وهي استراتيجية تساعدك في معرفة الأسباب الجذرية للمشكلة التي يعاني منها العميل، وفي هذه المنهجية يتم طرح خمسة أسئلة كلها تبدأ بـ (لماذا؟) مثل:

1- لماذا حدثت المشكلة؟

2- لماذا حدثت الآن؟

3- لماذا حدثت بهذا الشكل؟

4- لماذا لم تتمكن من الوقاية منها؟

5- لماذا لم يتمكن الموظفين من حلها، فتم تصعيدها إلي أعلى حلها؟

هذا ويمكن تعريف أسلوب الأسئلة الخمسة (لماذا)، بأنه عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها، مما يتيح لنا الفصل والتفرقة بين "أعراض وأسباب المشكلة"، لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة أو حالة عدم المطابقة داخل منشأتك، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها (أحمد خليفة: 2014).

وتتسم هذه الاستراتيجية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها، مثل:

1- البساطة: يسهل استخدامها وتطبيقها دون الاستعانة بالأساليب الإحصائية.

2- الفاعلية: تساعد على الفصل والتفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها.

3- الشمولية: تساعد في تحديد "العلاقات" بين جميع أسباب المشكلة.

4- المرونة: يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من استراتيجيات تحسين

الجودة ومعالجة المشكلات.

- 5- محفزة للمشاركة: فهي تحفز الجميع - من داخل وخارج المنشأة - للمشاركة وتكوين فريق عمل.
- 6- انخفاض التكلفة: تتركز هذه الاستراتيجية بصفة خاصة على فريق العمل ولا تتطلب توفير أي متطلبات أخرى. (أحمد خليفة: 2014)

### ثانياً: نموذج الأهداف SMARTER

الهدف Aim هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين، وهو النهاية المطلوب الوصول إليها، أو الغاية المراد تحقيقها، أخيراً الهدف أداة تحدد الاتجاه وتجعلنا نركز لتحقيقه.

وبدون أهداف محددة، من السهل جداً الخروج عن الطريق المناسب والسليم، فتحديد الأهداف يساعدنا على توضيح النتائج التي نسعى لتحقيقها سواء لأنفسنا أو للغير، ويُعد تحديد الأهداف عنصراً مهماً في التحفيز، حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن نحققه، يؤدي إلى أن الاندفاع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية، ويبعدنا عن الانشغال في الأنشطة التي لا حاجة لنا بها، أخيراً فإن تحديد الأهداف يساعدنا في الحصول على المعلومات عن مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.

(S): (Specific): محدد وواضح.. لا بد من اختيار ووضع الأهداف بشكل محدد وواضح، والابتعاد عن الأهداف العامة المصاغة بشكل أدبي أو بشكل هلامي أو بشكل مبالغ فيه.

(M): (Measurable): قابل للقياس.. لا بد من وضع الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس بشكل كمي بالأرقام والنسب والتوقيتات الزمنية، مثل: زيادة الإنتاج بنسبة 10% عن المعدل الحالي السنة القادمة، وبالتالي يمكن قياس مدى التقدم أو التأخر أو النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وبأي درجة أو نسبة أو معدل.

(A): (Achievable): قابل للتحقيق.. لا بد من اختيار ووضع الأهداف القابلة

للتحقيق في ضوء الموارد والإمكانات والظروف والبيئة المحيطة والمخاطر، والابتعاد عن الأهداف الحاملة والمبالغ فيها وغير الواقعية.

(R): (Relevant): مرتبطة.. بمعنى أن تكون الأهداف مرتبطة معاً، ومرتبطة بمجال حياتك أو نطاق عمل المنظمة، وتتجه مباشرة تجاه تطوير السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

(T): (Time bounded): محدد التوقيتات الزمنية.. أي وجود جدول زمني محدد وواضح لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

(E): (Effective): كفاءة الهدف.. بمعنى هل الهدف يراعي ترشيد استخدام الموارد، أم يسبب إسراف أو تبديد في الموارد.

(R): (Reliable): هل الهدف جدير بالثقة؟.. وهل الآخرون شاركوا في اختياره ووضعها، وبالتالي يتقبلونه ويثقون فيه.

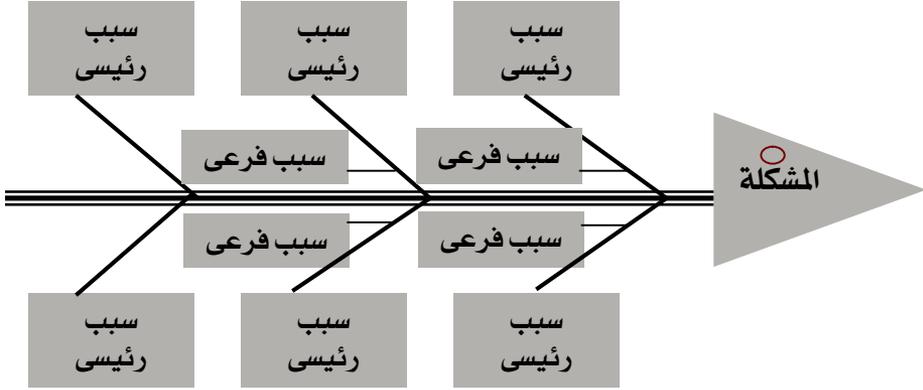
بمعنى أن.. نموذج الأهداف SMARTER قائم على أهمية تحديد مقومات أو خصائص الأهداف الجيدة، وهو يتميز بأنه:

- محدد بدقة، ومقبول ومفهوم ومرن.
- طموح وواقعي، ويمكن قياسه وتحقيقه.
- تم وضعه بشكل جماعي وبطريقة ديمقراطية، ويراعي ثقافة المجتمع.
- يتحدث عن النتائج وليس الأنشطة، ومرتبطة بنطاق زمني محدد.
- متفقة مع رؤية ورسالة المنظمة والأهداف الأخرى.

### ثالثاً: نموذج عظام السمكة

نموذج عظام السمكة Fish Bone Digram، ويطلق عليه أحياناً اسم مخطط السبب والتأثير Cause & Effect أو مخطط إشكاوا Ishikawa Diagram نسبة إلى إشكاوا الأستاذ في جامعة طوكيو باليابان، وهذا النموذج هو عبارة عن تعبير مرئي

للعلاقة بين الأسباب ومشكلة معينة، ويساعد على تعرف الأسباب المؤدية للانحراف عن الأداء المطلوب والمتوقع.



وهذا النموذج عبارة عن رسم على هيئة عظام السمكة، يتم كتابة المشكلة داخل المثلث على الجانب الأيمن، والذي يمثل رأس السمكة، يلي ذلك تحديد أسباب المشكلة، وتدوينها في المربعات المرسومة على عظام السمكة.

وعند تحقيق عملية تحليل المشكلة بشكل جيد يجب مراعاة الآتي:

- أن المسؤولين عن عملية تحليل المشكلة متفهمون بشكل كبير للمشكلة.
- أن الجميع يوافق على أسباب المشكلة التي تم تحديدها.
- ضرورة التمييز بين الأسباب الحقيقية والأسباب السطحية للمشكلة.
- ضرورة عدم الخلط بين أسباب المشكلة ونتائجها.
- أهمية تحديد الأسباب الرئيسة، وتمييزها عن الأسباب الفرعية.
- يقوم الكوتش بملاً الرسم بمفرده.
- أطلب من العميل / العملاء ملاً الرسم بمفرده أو بمفردهم.
- أطلب من أسرة العميل ملاً الرسم بمفردهم.

- أعرض هذه الرسوم على العميل أو العملاء للتوصل إلى اتفاق على رسم واحد يعبر بصدق وموضوعية عن المشكلة وأسبابها الرئيسة والفرعية.

#### رابعاً: نموذج الشجرة Tree Model

حدد المشكلة المراد تحليلها (مثال: زيادة السلوك العدواني، أو زيادة العصبية، ...)

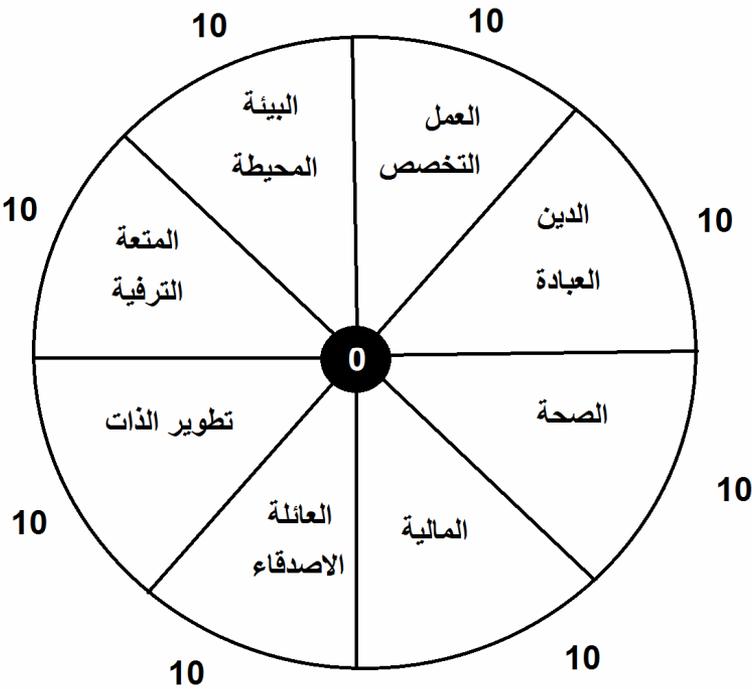
- ارسم شجرة.
- أكتب الأسباب الرئيسة للمشكلة على الجذور الرئيسة (الكبيرة) للشجرة.
- أكتب الأسباب الثانوية للمشكلة على الجذور (الصغيرة) للشجرة.
- أكتب النتائج الرئيسة للمشكلة على الفروع الرئيسة (الكبيرة) للشجرة.
- أكتب النتائج الثانوية للمشكلة على الفروع الفرعية (الصغيرة) للشجرة.
- اجعل العميل/ العملاء يرسمون الشجرة من وجهة نظرهم.
- قم بعقد مناقشة جماعية مع العميل/ العملاء حول رسم الشجرة الخاص بك ورسم الشجرة الذي قدمه العميل/ العملاء.

#### خامساً: نموذج عجلة الحياة Life Wheel

عجلة الحياة أو دائرة الحياة، عبارة عن دائرة مقسمة إلى عدة أقسام بأقطار متساوية (8-10 أو أكثر أو أقل) وبداخلها 10 دوائر بشكل أصغر، لتكون مقياس من (10:1) حيث أن الأقرب إلى مركز الدائرة هو 1 والأبعد 10 من القطاع الصغير إلى القطاع الكبير، وحيث أن المركز نفسه قيمته صفر، وهي أحد الأدوات المستخدمة في تدريبات البرمجة اللغوية العصبية، من أجل حساب اتزانك الشخصي من جميع الجوانب، ويعتبر كميزان - مقياس - لأنشطتك المختلفة للحياة في الوضع الراهن، لإعطائك قراءة دقيقة للأشياء التي تحيط بك في الوقت الحاضر (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

### كيف نرسم عجلة الحياة؟

- بداية حدد الجوانب المهمة من حياتك: الجانب الديني، والصحي، والاجتماعي، والعمل... تستطيع إضافة كل ما هو مهم لك من جوانب.
- انظر إلى كل جانب من هذه الجوانب، ومدى رضاك عن نفسك في هذا الجانب وجوانب التقصير فيه، بدءاً بالجانب الأكثر أهمية، ثم المهم، ثم الأقل أهمية.
- ظلل المثلث بحسب نسبة رضاك، وهكذا في كل الجوانب.



وفي عجلة الحياة يمكنك معرفة القصور في أي المجالات لتقوم بزيادة الفعالية فيه؛ لكي تزيد من تقييمك؛ حتى تقوم بتعبئة كامل الدائرة، وكذلك تعطيك مدى اتزانك، أو إطفاء أي من الأنشطة على الأخرى، مثل: التضحية بالعائلة، والأصدقاء والأنشطة الاجتماعية لسبب العمل... قد عرفت أين تقف في حياتك وقريبا ستحدد إتجاهك أيضا،

ما تحتاجه الآن هو بعض التأمل في كل جانب من الجوانب، اسأل نفسك بعض الأسئلة:

- 1- هل أنا راض بحياتي بهذا الشكل؟
- 2- ما أكثر الجوانب التي يمكن إهمالها، حيث تعود بالضرر علي؟
- 3- ما الذي أوصلني إلى هنا؟
- 4- ما الذي سبب عدم توازن العجلة؟
- 5- ما الذي ممكن أن أفعله لتحسين كل جانب؟

اكتب كل ما يخطر ببالك بكل صراحة ووضوح، ولا تخف من الأفكار الكبيرة، أنها مجرد مقترحات ستعمل على تنقيتها لاحقاً، لكن يجب أن تغوص في أعماق نفسك؛ لتعرف كيف وصلت إلى هنا ... لا تدخل في حلقة لوم النفس والآخرين، انك الآن تقوم بخطوة كبيرة نحو التغيير المطلوب... تذكر أن ليس ما حدث لك، بل كيفية تأثرك بما حدث هي التي تحدد كيفية شعورك، ولا يوجد شيء يحدث إضطراب لك سوى أفكارك أنت، وأنت لديك القوة على تغيير كل الأفكار التي داخلك (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

يمكنك تطبيق نموذج العجلة أو الدائرة في كل شيء تحتاجه تقريبا، فليس من الضروري أن يكون للحياة فقط، بل يمكنك مثلا تطبيقه على مشروع تقوم به وتقوم بتقسيمه إلى عدة أقسام.

### سادسا: نموذج GROW

هو نموذج متخصص في أمرين، هما: وضع الهدف، وحل المشكلات، وتم تطويره في بريطانيا في فترة الثمانيات والتسعينيات من القرن الماضي، ولا يمكن تحديد المبتكر الحقيقي لهذا النموذج، إلا أن ثلاثة أشخاص ينسب إليهم الفضل في تطوير



هذا النموذج، هم: جراهام أليكسندر وألان فين وجون وايتمور، وتم تسمية النموذج بهذا المصطلح GROW لأنه مكون من المكونات الرئيسة التالية:

- الهدف **G**oal
- الواضع الحالي **R**eality
- المعوقات والحلول **O**PTIONS & **O**bstacles
- الخطة **W**ay Forward



يعمل هذا النموذج في مراحل متتابعة، فهو عبارة عن أربعة مراحل أساسية، هي:

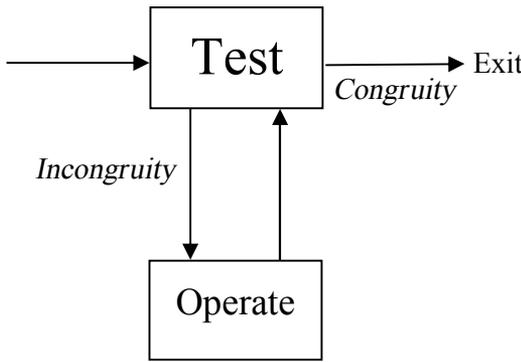
- 1- تحديد الهدف المأمول الوصول إليه.
- 2- تحديد الوضع الحالي: نقاط القوة والضعف- الموارد الحالية - بُعد المسافة عن الهدف
- 3- تحديد الصعوبات والعوائق والمشكلات التي تمنع الوصول للهدف.
- 4- إيجاد طرق حل الصعوبات والعوائق والمشكلات، ووضع الخطط اللازمة للوصول للهدف ومواجهة هذه المعوقات(أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

## سابعاً: نموذج TOTE

أحد النماذج المهمة في التخطيط الاستراتيجي نموذج TOTE ويستخدم عندما نرغب في الوصول إلى هدف معين (الخصيلة) يحقق أو يشبع رغباتنا (الحالة المرغوبة)، حيث نبدأ بتحديد الخصيلة وشروط الوصول إليها، ثم نجمع المصادر المعينة على ذلك (داخلية أو خارجية)، وفرزها وتصنيفها، ثم اختبارها وعرضها على شروط الخصيلة، فإذا توافقت، نتخذ قرارنا المناسب، أو نعيد التقييم بناء على ما يستجد من معلومات أو تغيير في الشروط

كلمة TOTE هي اختصار لعناصر هذا النموذج وتفصيلها كالتالي:

(T) المحفز TRIGGER: هو مجموعة المعايير التي نضعها للوصول إلى الحالة المرغوبة.



(O) التشغيل OPERATE: أي جمع البيانات اللازمة أو إنشائها (أفكار، أحاسيس أو تصورات أو حتى أرقام بيانية) سواء من العالم الخارجي أو من داخل أنفسنا.

(T) الاختبار TEST : عرض

ومقارنة البيانات مع المعايير التي وضعناها في الخطوة الأولى، واستبعاد ما لا تنطبق عليه الشروط أو لا يحقق الحالة المرغوبة.

(E) الخروج EXIT: لحظة الخروج هي نقطة اتخاذ القرار بناء على نتيجة الاختبار، وهذا يحدث عند تطابق المعايير مع البيانات.

إذا لم يكن هناك تطابق فإن هذه الاستراتيجية يعاد تدويرها من جديد، وقد يكون ذلك لأحد الأسباب التالية: تغيير الحصيلة، أو تعديل المعايير المحددة للحصيلة، أو التوصل إلى معلومات جديدة لمقارنتها (أثير القحطاني وهاني باحويرث: 2016).

### ثامنا: نموذج الحياة: The Life Model

هو أحد نماذج الممارسة في مهنة الخدمة الاجتماعي، حيث تم تقديمه في 1980 بواسطة جيرمان وجترمان Germain & Gitterman، ويركز على التفاعل المتبادل بين الإنسان والبيئة، ويهتم بحياة الإنسان، ومراحل نموه، والحاجات المطلوب إشباعها في كل مرحلة، والمشكلات التي قد تواجهه عندما ينتقل من مرحلة إلى أخرى.

وبصفة عامة فإنه يمكن تعريف مفهوم النمو Growth بأنه سلسلة متلاحقة ومتتابعة ومتراكمة من التغيرات التي تسير نحو اكتمال النضج، وذلك في جميع جوانب الشخصية الانسانية، وهي الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية التي تطرأ على الإنسان، وكما هو واضح من هذا التعريف أن هناك أنواع من النمو، منها: (النمو الجسمي، أو البيولوجي، أو العقلي، أو الفكري، أو النفسي أو العاطفي أو الوجداني، أو الاجتماعي، أو اللغوي، أو الديني أو الأخلاقي أو القيمي...).

ولعل تحديد هذه الأنواع يرجع إلي أن الإنسان مكون أصلا من جسم، وعقل، ونفس، وهو كائن اجتماعي يحتاج أن يتفاعل مع الآخرين، ويحتاج إلي تعلم اللغة للتواصل مع الآخرين، ويحتاج إلي تعلم الدين لرسم الطريق القويم له؛ وليعرف الحلال من الحرام.

ومن خصائص النمو أنه: مستمر، ومطرد، ومتتابع، ومنتظم، ومتدرج، ولا يحدث فجأة، ولا يحدث بشكل عشوائي، ويحدث إلي الأمام خطوة بخطوة، ويسير في مراحل، ولا تحدث فيه قفزات، ويكون كمي وكيفي، ويكون عضوي ووظيفي، وله غاية واحدة هو اكتمال النضج.

## مراحل نمو الإنسان:

الإنسان ككائن حي يمر في حياته بمحطات في حياته من بداية ووسط ونهاية، وبمراحل نمو، هي كالتالي: مرحلة ما قبل الولادة - مرحلة الولادة - مرحلة الطفولة - مرحلة المراهقة - مرحلة الشباب - مرحلة النضج أو الكبر - مرحلة الشيخوخة - مرحلة الوفاة.

وكل مرحلة من هذه المراحل تظهر للإنسان حاجات معينة فيها مشكلات معينة، ومن المحاولات التي يمكن الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح، نظرية إريكسون Erikson عن المراحل الثمانية للإنسان محدداً لكل مرحلة من مراحل النمو نوع الحاجات اللازمة، والمهام، والغاية، ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة (انظر جدول رقم 2)، ومحاولات كل من كارول مير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية، والمشكلات المصاحبة، وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل مرحلة.

كذلك يحاول نموذج الحياة أن يوضح البرامج والخدمات التي يحتاجها الإنسان في كل مرحلة، لإشباع حاجاته، وتجنب وقوعه في المشكلات الخاصة بكل مرحلة من مراحل النمو، ومن ضمن أبعاد نموذج الحياة أيضاً المؤسسات التي يحتاج إليها الإنسان في كل مرحلة من مراحل النمو، (انظر الجدول رقم 8-1).

والمهن الإنسانية - فيما يتعلق بهذا المحور - تنطلق من مسلمة هي إذا كنا نعرف مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان والمشكلات، أو الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها في كل

مرحلة، فإن هذه المعرفة تساعدنا في عملية التنبؤ بهذه الأمور لأي شخص، وبالتالي يمكن وضع برامج وقائية لكل مرحلة نمو، هدفها إشباع حاجات الشخص في كل مرحلة، وأن يمر نموه في هذه المراحل بسلام دون مشكلات أو بأقل قدر ممكن منها.

جدول رقم (8-1): مراحل النمو النفسي والاجتماعي طبقا  
لنظرية إريك إريكسون

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	العلاقة
1	الرضاعة (الميلاد/ سنة)	الأمومة - استطلاع الذات والعالم المحيط به	الثقة الأساسية وضدها الإرتياب	الثقة بالنفس وبالآخرين	الإحساس بالأمل	الأم
2	طفولة مبكرة 1: 3 سنوات	التعلم - التخيل - اللعب - الأمان - إدراك العالم حوله والذات.	الاستقلال وضده الخجل والتشكك	اتكالية - تبادلية - استقلالية الذات عن الآخرين	الإحساس بال ضبط	الوالدان
3	قبل المدرسة 3: 6 سنوات	النشئة - الاجتماعية - اللعب - تأكيد ذاته داخل عالمه.	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين لتحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة
4	الابتدائية (6-13 سنة).	مطالب فكرية - اجتماعية - الانتماء الأسرى والنجاح	المثابرة وضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والمدرسة
5	الإعدادية والثانوية المراهقة (13- 18 سنة)	الانجاز - انفصال جزئي - عن الآباء - الانتماء إلى الأقران	التمسك بالهوية وضدها الهوية المشتتة	التزام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاء	الأصدقاء

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	العلاقة
6	شباب بالغ (18: سنة)	تحقيق الذات والتقدير في القيام بأدوار البالغ	الألفة وضدها العزلة	حب الذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج والزوجة
7	بالغ ناضج (21:6 سنة)	تحقيق الذات في القيام بأدوار الحياة.	الإنجاز وضده الخمول	العناية بالذات وبالآخرين	الإحساس بالاهتمام	التفاعلات الأسرية وأصدقاء العمل.
8	بالغ مسن 65 سنة فأكثر	الاستمرار في تنمية الذات والمحافظة على الطاقة	التكامل وضده الإحساس باليأس	يصبح هو ذاته في وجود الآخرين	الإحساس بالحكمة	كل الأفراد والجماعات

جدول رقم (8-2): مراحل الحياة والحاجات التي تظهر خلالها والمشكلات التي تعترضها ونوع وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لها

مراحل الحياة واحتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمرحلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
1- مرحلة الطفولة المبكرة الميلاد حتى 3 سنوات (اللعب - الرعاية الوالدية)	عدم توفير الأبوة أو الأمومة إهمال الأسرة للأطفال. العاهات والأمراض والضعف العقلي.	الرعاية الأسرية. الرعاية الطبية. برامج تأمين الدخل الاقتصادي. التوجيه الأسري.
2- مرحلة ما قبل سن المدرسة من 3-6 سنوات (المعرفة - التنشئة الاجتماعية - اللعب.	عدم توافر أو تناسب التنشئة الاجتماعية. عدم توفير الإشراف الأسري الملائم.	رعاية الطفولة. خدمات الإيواء. خدمات الرعاية في دور الحضانة.
3- رحلة التعليم من سن 6-18 سنة. (التعليم - التشجيع - التربية).	مشكلات الانحرافات السلوكية لدى الطفل. عدم القدرة على التكيف مع المدرسة.	الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كاليواء. الخدمات الترفيهية لشغل أوقات الفراغ.
4- مرحلة النضج والرشد (الثبات) من سن 18-21 سنة. (إيجاد الفرصة في ممارسة أدوار الراشدين والناضجين	الاعتماد المتزايد على الأسرة. عدم القدرة على الاستقلال. الانحراف والجريمة.	التوجيه المهني والتأهيل أو التدريب للعمل. التوجيه والإرشاد الأسري. المساعدة عن طريق الاستشارة.
5- اكتمال النضج من 21-60 سنة في الأسرة المبتدئة - وفي الأسرة المتوسط العمر (زيادة فرص الاعتماد والاستقلالية الذاتية في ممارسة أدوار الحياة). والمهام تكون في الإبداع والابتكار في مقابل الركود والجمود والخمول.	انهيار الأسرة. الطلاق والسوء إدارة الحياة الأسرية. سوء تدبير الحياة المنزلية. مشكلات الأسرة مع الأطفال. الفشل في العمل.	مكاتب التوجه الأسري. المحاكم الشخصية ومختلف أنواع المحاكم. مستشفيات الأمراض النفسية والعقلية. المساعدات ضد الكوارث والنكبات. التأمينات الاجتماعية.

برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة	المشكلات المصاحبة للمرحلة	مراحل الحياة واحتياجاتها
المستشفيات والرعاية الطبية. مؤسسات رعاية المسنين. الضمان الاجتماعي.	عدم الاهتمام. المشكلات الأسرية. المرض. الحاجة للرعاية.	6- مرحلة ما بعد سن 60 سنة تمثل مرحلة الشيخوخة (التكيف مع المجتمع)

وعندما يستخدم الكوتش هذا النموذج فتكون أهدافه:

- مساعدة الإنسان أن ينتقل من مرحلة نمو إلى مرحلة النمو التالية بسلام بدون مشكلات أو أزمات أو بأقل قدر ممكن منها.
- تهيئة الإنسان اجتماعيا عندما يدخل في أي مرحلة من مراحل النمو.
- تعزيز التحولات في الحياة بما تحويه من تغيرات في الأدوار والمكانات..
- تدعيم النمو الاجتماعي لدى الإنسان في جميع مراحل النمو.
- إطلاق قدرات الإنسان لتحقيق التوافق الشخصي والاجتماعي لديه مع المحيطين به والبيئة.
- تقليل الضغوط البيئية.

### تاسعا: نموذج SWOT

نموذج سوات أو التحليل الرباعي SWOT يتكون من أربعة مكونات هي:

- تحديد مناطق القوة Strengths
- تحديد مناطق الضعف Weaknesses
- تحديد الفرص Opportunities
- تحديد التهديدات Threat

ويقوم الكوتش بالتشاور مع العميل في تحديد:

- 1- مناطق القوة لدي العميل، والتي يجب زيادتها وتدعيمها وتعزيزها.
  - 2- مناطق الضعف لدي العميل، والتي يجب التقليل منها أو تخفيف تأثيراتها السلبية أو القضاء عليها.
  - 3- الفرص المتاحة والممكنة في بيئة العميل، والتي يجب علي العميل الاستفادة منها.
  - 4- التهديدات الموجودة في بيئة العميل والتي تقيد حركة العميل وقدرته علي تحقيق النجاح الشخصي والمهني، وهذه التهديدات قد تكون مشكلات ومعوقات وتحديات وضغوط سواء في الحياة أو الدراسة أو العمل، والمطلوب هنا رصد هذه التهديدات وتجنبها، والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.
- وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد أدوار الكوتش في الآتي:

- 1- تدريب وتشجيع العميل على كيفية تدعيم مناطق القوة.
- 2- تدريب وتشجيع العميل على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.
- 3- تدريب وتوجيه العميل على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة في بيئته.
- 4- تدريب وتوجيه العميل على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجهه، وكيفية تجنبها في المستقبل.



## قائمة المراجع



## قائمة المراجع

---

- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1983).
- أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- أحمد محمد السنهوري: موسوعة الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار النهضة العربية، 2004).
- أحمد محمد السنهوري: موسوعة الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين الميلادي (القاهرة: دار النهضة العربية، 2006، 2007).
- الاتحاد العربي للكوتشنج: المؤتمر الثاني لصناعة التدريب والكوتشنج بأفريقيا والشرق الأوسط، الخرطوم: 2018
- أطاف حسن الموسوي: الملف التدريبي دليل ممارس الكوتشنج (التمكين الشخصي) (الكويت: مجموعة انجاز العالمية للنشر والتوزيع، ط 2، 2011).

- أطاف حسن الموسوي: 121 دليل ممارس الكوتشنج (التمكين الشخصي) (الكويت): شركة مركز لايف كوتشنج للاستشارات والتدريب، (2015).
- تريفور يانج: الإدارة الناجحة للمشروعات، ترجمة هبة عجينة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2014).
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 0042).
- خالد العيد: ماهية الكوتشنج، ملتقى التطوير المهني، البحرين: 19-22 سبتمبر 2016.
- ساندرا كان: المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة: المركز القومي للترجمة، وزارة الثقافة المصرية، 2014).
- عبد الفتاح عثمان: خدمة الفرد في المجتمع النامي (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1985).
- غياث خليل هوارى: البرنامج التدريبي الكوتشنج (الكويت: نادي الشرق الأوسط للكوتشنج، 2016).
- فاطمة مصطفى الحاروني: خدمة الفرد في محيط الخدمة الاجتماعية (القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بجاردن سيتي، 1974).
- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 1995).
- مدحت محمد أبو النصر وأحمد عبد العزيز النجار: الرعاية الاجتماعية في الإمارات العربية المتحدة (العين، الإمارات: مكتبة الفلاح، 1996).
- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، 1996).
- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2004).

- مدحت محمد أبو النصر: لغة الجسم (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2006).
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات الحديثة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، 2007).
- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- مدحت محمد أبو النصر: فن ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).
- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2009).
- مدحت محمد أبو النصر: قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).
- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التفكير والتخطيط الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للطباعة والنشر، 2010).
- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب (الدمام: مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع، 2013).
- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات الحديثة في الرعاية والخدمة الاجتماعية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2013).

مدحت محمد أبو النصر: ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب (الجيزة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ب 6 أكتوبر، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: "Current Trends in Social Work Education and Practice, With Special Reference to the Egyptian Experience (الاتجاهات الحديثة في تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية، مع الإشارة إلى التجربة المصرية)، المؤتمر العلمي السنوي السابع والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، القاهرة: 12-13 مارس 2014.

مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الدولية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: مهارة الزيارة المنزلية في البحث الاجتماعي والخدمة الاجتماعية (القاهرة: جمعية اختار أسرة الخيرية، 2014).

مدحت محمد أبو النصر: استراتيجية كايزن في إدارة الجودة الشاملة اليابانية (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ISO 26000 (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2015).

مدحت محمد أبو النصر: الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية من منظور تكاملي (الجيزة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ب 6 أكتوبر، 2016).

مدحت محمد أبو النصر: الممارسة الخاصة والتراخيص المهنية في الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2017).

- مدحت محمد أبو النصر: نظريات ومدخل ونماذج الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (دمهور: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور، 2017).
- مدحت محمد أبو النصر وياسمين مدحت محمد: التنمية المستدامة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017).
- مدحت محمد أبو النصر: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017).
- مدحت محمد أبو النصر: مقدمة في مهنة الخدمة الاجتماعية (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، 2018).
- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2018).
- مدحت محمد أبو النصر: برمجة عقلك من جديد (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2018).
- منير البعلبكي: قاموس المورد - إنجليزي/عربي (بيروت: دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، 2016).
- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
- هاني باحويرث: التمكين الذاتي (الكوتشنج) (تنوين العربية، 2014).
- يحيى حسن درويش: معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية (القاهرة: الشركة المصرية العامة، 1987).
- محمد الشناوي: نظريات الإرشاد والعلاج النفسي (القاهرة: دار غريب، 1994).
- حامد زهران: التوجيه والإرشاد النفسي (القاهرة: عالم الكتب، 1977).

تَجَمُّدٌ