

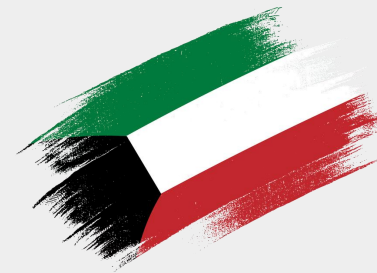


الفصل القابضة
Al Faisal Holding



ورقة عمل بعنوان : الكويت كقوة ناعمة في بيئات العمل من التحفيز إلى التحول إعداد وتقديم: سليمة مبارك

باحثة ماجستير في الإرشاد النفسي | لايف كوتش معتمد ACC



دولة
الكويت



مدخل استراتيجي

عالم العمل تغير... وأدوات التأثير يجب أن تتغير

في بيئات العمل الحديثة، لا يكفي أن

نُصدر التعليمات؛ المطلوب أن نُحرّك

الوعي والمسؤولية والدافعية من الداخل.

السلطة الرسمية لم تعد كافية لصناعة الأداء العالي.
تحتاج المؤسسات إلى تأثير يبني القناعة لا الامتثال فقط.

الكو تشينج يعزّز الوعي والمسؤولية والاستقلالية.
وهذه عناصر مباشرة في جودة القرار والسلوك المهني.

النتيجة: أداء أعلى وعلاقات مهنية أكثر جودة.
الاستثمار هنا ليس رفاهية تدريبية، بل مدخل إنتاجية.

السؤال التنفيذي: كيف نحول التحفيز المؤقت إلى
تحول مؤسسي مستدام؟



القوة الناعمة تصنع التزاماً لا امتثالاً

القوة الناعمة هي القدرة على التأثير في الآخرين دون إجبار، عبر الثقة والإقناع وتعزيز الدافعية الداخلية.

٥

استثمار الطاقات
البشرية

٤

تمكين
الموظفين

٣

تعزيز الانتماء
المؤسسي

٢

بناء العلاقات
المهنية

١

التأثير
الإيجابي

القيمة التجارية: الالتزام الداخلي يقلل مقاومة التغيير ويرفع
جودة التنفيذ.

الكو تشينج تطبيق عملي لهذه القوة لأنه يساعد الأفراد على
اكتشاف الحلول بأنفسهم.

تشخيص الحاجة

لماذا تحتاج المؤسسات إلى الكوتشينج الآن؟

لأن التحديات المعاصرة لم تعد تُحل بالتوجيه المباشر وحده؛ بل تحتاج أدوات تُعيد بناء الوعي والمسؤولية داخل فرق العمل.

٥

فجوة القيادات

تجعل بناء الصف الثاني أبطأ
من احتياجات النمو.

٤

ضعف التواصل

يوسع الفجوة بين الإدارات
ويزيد سوء الفهم.

٣

الاحتراق الوظيفي

يستنزف الطاقة النفسية
ويخفض جودة القرارات.

٢

مقاومة التغيير

تؤخر المبادرات الاستراتيجية
وتضعف سرعة التنفيذ.

١

انخفاض الانخراط

يقلل المبادرة ويجعل الأداء
مجرد التزام شكلي.

- القضية ليست إضافة برنامج تدريبي جديد؛ بل معالجة فجوة تحول داخل الثقافة اليومية.
- الكوتشينج يقدم مساراً عملياً لتحويل هذه التحديات إلى وعي، مسؤولية، ومرونة قابلة للتطبيق والقياس.

من التحديات إلى القدرات

الكوتشينج يحوّل الضغط المؤسسي إلى قدرات قابلة للنمو

بدلاً من الاكتفاء بمعالجة الأعراض، يعمل الكوتشينج على بناء قدرة الموظف والقيادة على رؤية الموقف، اختيار الاستجابة، وتحويل الوعي إلى فعل مهني.



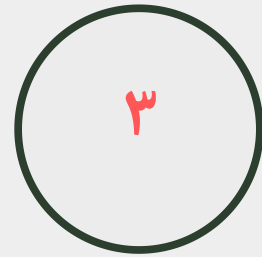
المرونة النفسية

قدرة أعلى على التكيف
أثناء التغير والتحول.



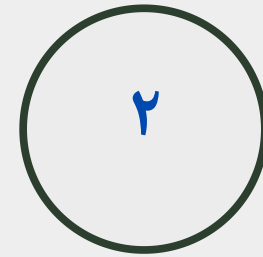
التواصل المهني

حوار أكثر وعياً يقلل سوء
الفهم ويقوّي العلاقات.



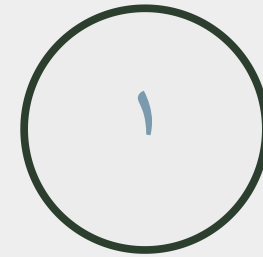
اتخاذ القرار

قرارات أوضح في المواقف
المعقدة وتحت الضغط.



تحمل المسؤولية

الانتقال من انتظار الحل
إلى امتلاك القرار.



الوعي الذاتي

فهم أعمق للدوافع
والسلوك وأثرهما على
الأداء.

للقائدات وصناع القرار، تتحول هذه القدرات إلى جودة تنفيذ أعلى،
تواصل أكثر نضجاً، واستدامة أكبر في مبادرات التحول.

الخلاصة: الكوتشينج لا يقدم نصيحة جاهزة؛ بل
يبني **قدرة داخلية** تستمر بعد انتهاء الجلسة.

من الإدارة بالأوامر إلى القيادة بأسئلة

التحول الكوتشي ينقل المؤسسة من الرقابة والحلول الجاهزة إلى التمكين والمبادرة.

الأسلوب التقليدي

إعطاء الأوامر

الرقابة المستمرة

حل المشكلة للموظف

التركيز على الأخطاء

الاعتماد على المدير

الأسلوب الكوتشينج

طرح الأسئلة الذكية

تعزيز المسؤولية الذاتية

تمكين الموظف من إيجاد الحل

التركيز على الفرص

الاستقلالية والمبادرة

تحول
ثقافي

قيمة القرار: عندما تتغير طريقة القيادة، يتغير مستوى المسؤولية وجودة التنفيذ داخل الفرق.

رابعاً: معادلة التحول

معادلة التحول تبدأ بالوعي

في الكوتشينج، لا يبدأ التغيير من الأمر الخارجي، بل من لحظة يرى فيها الفرد واقعه وخياراته ومسؤوليته بوضوح.



قاعدة ذهبية كلما ارتفع مستوى الوعي لدى الموظف، ارتفعت جودة قراراته وسلوكه المهني.

مجالات التطبيق ذات الأولوية

أربعة مجالات تخلق عائداً مؤسسياً مباشراً

عندما يُوجَّه الكوتشينج نحو نقاط التأثير الصحيحة، يتحول من جلسات تطوير فردي إلى رافعة أداء وثقافة ومرونة مؤسسية.

١ القيادة

إعداد قيادات مستقبلية قادرة على التأثير،
الإصغاء، وطرح الأسئلة التي توسّع الوعي.
الأثر: قيادة أكثر نضجاً وقدرة على تمكين الفرق.

٣ فرق العمل

تعزيز التعاون، إدارة الخلافات بوعي،
وبناء لغة مشتركة بين الأفراد والإدارات.

الأثر: تواصل أجود وثقة أكبر داخل الفريق.

٢ إدارة الأداء

ربط الأهداف بالسلوك اليومي، وتحويل التغذية
الراجعة إلى مسؤولية ذاتية وخطط عمل واضحة.
الأثر: إنجاز أعلى وتحسن أوضح في مؤشرات الأداء.

٤ إدارة التغيير

تقليل مقاومة التغيير عبر فهم المخاوف، وتوسيع
قدرة الموظفين على التكيف والمبادرة.

الأثر: انتقال أسرع من القلق إلى الالتزام.

القرار العملي: ابدأوا بالمجالات ذات الأثر الأعلى، ثم وسّعوا النموذج بعد قياس التحسن
في الأداء والتواصل والتكيف.

سادساً: نتائج الكوتشينج

نتائج الكوتشينج تظهر في الإنسان والمؤسسة معاً

عندما يتغير وعي الفرد ومسؤوليته، تظهر النتائج في ثقته وتواصله وقيادته، ثم تنعكس على الالتزام والأداء الجماعي.

أثر على المؤسسة

- ٤ تحسين جودة التواصل
حوار أوضح بين الفرق والإدارات.
- ٥ تعزيز الالتزام المؤسسي
انتماء يقوم على القناعة لا التعليمات.
- ٦ تحسين الأداء الجماعي
تنسيق أعلى وسلوك مهني أكثر مسؤولية.

وعى يتحول إلى أداء

من نمو الفرد إلى
نضج الثقافة
المؤسسية

أثر على الإنسان

- ١ زيادة الثقة بالنفس
قدرة أعلى على المبادرة وتحمل القرار.
- ٢ رفع الرضا الوظيفي
ارتباط أعمق بين المعنى والعمل اليومي.
- ٣ تنمية مهارات القيادة
تأثير أهدأ، إصغاء أفضل، وأسئلة أكثر نضجاً.

الخلاصة التنفيذية الكوتشينج يخلق إنساناً أكثر وعياً ومؤسسة أكثر قدرة على التنفيذ المستدام.

سابعاً: رسالة للمؤسسات الخليجية

الإنسان هو الاستثمار الاستراتيجي

في بيئات العمل الخليجية التي تقود التحول، تصبح ثقافة الكوتشينج أداة لبناء الأداء والانتماء.
الاستثمار في رأس المال البشري
ليس خياراً... بل ضرورة استراتيجية
الانتقال من ثقافة التوجيه إلى ثقافة
الكوتشينج لا يطور الأداء فقط؛ بل
يبني إنساناً أكثر وعياً وإبداعاً.

٣

ميزة يصعب تقليدها

إطلاق إمكانات البشر يبني ثقافة أداء متفردة.

٢

تسريع التحول

الوعي يقلل المقاومة ويجعل التغيير قابلاً للتنفيذ.

١

ترسيخ الانتماء

الموظف الذي يفهم أثره يصبح أكثر التزاماً.

قرار التبني المقترح إطلاق برنامج كوتشينج للقيادات والفرق ذات الأثر العالي، يبدأ بتشخيص وورش تطبيقية ومؤشرات متابعة.



الخاتمة التنفيذية

الكوتشينج ليس دفعة مؤقتة... بل تحول مستدام

القيمة الأعمق للكوتشينج أنه لا يكتفي بتحريك السلوك لحظةً، بل يبني قناعة داخلية تقود أداءً أكثر نضجاً واستمرارية.

السلطة والتحفيز ينتجان غالباً
الامتثال والدفعة المؤقتة

الكوتشينج ينتج
القناعة والتحول المستدام

الأوامر قد ترفع الاستجابة سريعاً، لكنها لا تضمن
التزاماً عميقاً أو تغييراً ذاتياً مستداماً.



حين يرى الفرد إمكاناته بوعي، يصبح الفعل اختياراً
ومسؤولية لا مجرد استجابة لتوجيه خارجي.

دعوة الإغلاق: ابدأوا بتجربة كوتشينج موجهة، قيسوا الأثر على
الوعي والتواصل والأداء، ثم وسّعوا النموذج بثقة على مستوى
المؤسسة.

الكوتشينج جسر ينقل المؤسسة من
إدارة الأفراد إلى إطلاق إمكاناتهم.

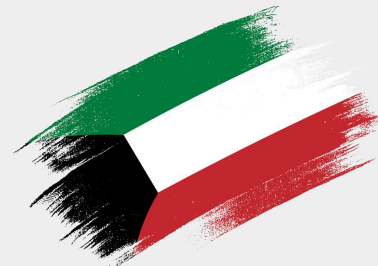


الختا

”المؤسسات لا تتغير عندما نطلب من الأفراد أن يعملوا أكثر، بل عندما نساعدهم على أن يروا إمكانياتهم بصورة أعمق.

سليمة مبارك

باحثة ماجستير في الإرشاد النفسي | لايف كوتش معتمد ACC



دولة
الكويت

