



## أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار

الباحثة فاطمة حسن عبد الله أهلي

دولة الامارات العربية المتحدة

طالبة باحثة بسلك الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء

تحت إشراف الدكتور عبد الرحيم فراشة

أستاذ التعليم العالي

المغرب

### مقدمة:

يعد موضوع الابتكار في الإدارة من الموضوعات الحديثة نسبياً، ويعاني هذا الموضوع من ضعف في الإدارة، لذلك تطرقنا للابتكار بهدف توضيح جوانب من هذا الموضوع الحيوي والذي يعد من المواضيع الهامة في ميدان الإدارة. حيث يمثل الابتكار أحد المتطلبات الأساسية في إدارة الأعمال المعاصرة، إذ لم يعد كافياً للمنظمات على اختلاف أنواعها استخدام الطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بما قد يؤدي إلى فشلها، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها. وإن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى تعديل في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب، الذي يتيح ويفسح المجال للفكر الابتكاري والإبداعي في الظهور والتطور والنمو.

يهدف الكوتشينج إلى مساعدة الناس في مواجهة المشكلات، ومواقف الحياة وضغوطها، وتغيير حياتهم إلى الأفضل، وهو يدخل ضمن مجموعة من العلوم والتخصصات يطلق عليها المهن المساعدة، وهو أيضا نوع من أنواع العلوم الاجتماعية التطبيقية التي ساهم في نموها وتطورها علوم مختلفة كعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا والتربية والاقتصاد والفلسفة. فكل علم من هذه العلوم ساهم وبدرجات مختلفة في بلورة علم الكوتشينج ونمو مفاهيمه وأهدافه وأساليبه، فمن علم النفس استفاد الكوتشينج في فهم النفس الإنسانية ونموها وتطورها، ومن علم الاجتماع استفاد الكوتشينج من مفهوم البناء الاجتماعي والمؤسسات الاجتماعية، وساعدت الأنثروبولوجيا في فهم أهمية الثقافة واختلافاتها بحسب الزمان والمكان، ومن الاقتصاد استفاد الكوتشينج من ديناميكيات العمل<sup>1</sup>.

وفي مجال الإدارة هناك علاقة وثيقة بين الكوتشينج الإداري وبين الابتكار، فالكوتشينج الإداري يهتم كوتش الحياة بمساعدة الموظفين في جميع جوانب الحياة الإدارية والمهاراتية للفرد، ويدعم الأشخاص الراغبين في تغيير وتطوير حياتهم، ويساعدهم على التحرك في الاتجاه الصحيح نحو أهدافهم.

إلى هنا تطرح عدة أسئلة تشكل في مجملها إشكالية هذا المقال والتي يمكن أن نبسطها كالتالي:

ما هو مفهوم كل من الكوتشينج الإداري والابتكار؟ (المحور الأول)، وما هي مظاهر تأثير الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار؟ (المحور الثاني).



## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للكوتشينج الإداري والابتكار

يهتم علم الإدارة بدراسة تنظيم وتخطيط وتنفيذ ورقابة الموارد والعمليات في المؤسسات والمنظمات، سواء كانت تجارية أو غير ربحية. يهدف علم الإدارة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال إدارة الموارد المتاحة، مثل الموظفين والمال والوقت والمعلومات.

أما الكوتشينج الإداري فهو مفهوم يجمع بين علم الإدارة والتطوير الشخصي والابتكار. ويهدف الكوتشينج إلى تطوير مهارات الأفراد والمؤسسات على تحقيق الابتكار والتطور في أفكارهم وأعمالهم، ويتضمن ذلك تطوير المهارات الابتكارية والقدرة على التفكير الإبداعي، وكذلك توجيه الأفراد في تحقيق أهدافهم وتطوير استراتيجيات ناجحة للابتكار.

في عالم الأعمال اليوم، يعتبر الابتكار عاملاً حاسماً للنجاح والاستدامة، وبالتالي اللجوء إلى الكوتشينج الإداري بحيث يمكن الأفراد والمنظمات من تطوير قدراتهم في مواجهة التحديات الجديدة وتحقيق التغييرات المبتكرة التي تؤدي إلى التميز والنجاح.

إلى هنا سنحاول التطرق إلى مفهوم الكوتشينج الإداري أولاً وإلى مفهوم الابتكار ثانياً

### أولاً: مفهوم الكوتشينج الإداري

للإحاطة بمفهوم الكوتشينج الإداري يتعين علينا أن نتناول تعريفه ثم بعد ذلك نتعرض لتطوره:

#### 1-تعريف الكوتشينج الإداري

الكوتشينج الإداري هو عملية توجيه وتطوير الأفراد في المجال الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، ويهدف الكوتشينج الإداري إلى تعزيز المهارات القيادية والإدارية للأفراد وتمكينهم من تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء مهامهم الإدارية<sup>2</sup>.

ويتضمن الكوتشينج الإداري توجيه الأفراد وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية. يستخدم المدرب التقنيات المختلفة مثل المرافقة والاستماع الفعال وطرح الأسئلة لاستكشاف التحديات والفرص التي يواجهها الفرد في مجال الإدارة<sup>3</sup>.

وتكون جلسات الكوتشينج الإداري موجهة نحو تحقيق أهداف محددة للفرد، مثل تطوير مهارات الاتصال، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وتطوير المهارات القيادية. تعتمد فعالية الكوتشينج الإداري على التواصل الجيد بين المدرب والموظف، وعلى استخدام أساليب وتقنيات تعزز التفكير الاستراتيجي وتطوير القدرات القيادية.

يمكن أن يستفيد المدبرون والمشرفون والقادة من الكوتشينج الإداري لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم الإدارية. يساعد الكوتشينج الإداري على تحسين التواصل والعلاقات مع الفريق وتعزيز الرضا والمشاركة في العمل.

من المهم أن يكون لدى الكوتش الإداري المهارات والمعرفة اللازمة لتقديم الكوتشينج الإداري بفعالية. قد يتم توظيف مدربين خارجيين أو يمكن أن يتم تطوير مهارات الكوتشينج لدى الموظفين الداخليين لتوفير الدعم والتوجيه اللازمين للفريق الإداري، على مساعدة الأفراد سواء كانوا موظفين أو غير ذلك على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز التفكير الإيجابي والتحفيز<sup>4</sup>.



## 2- تطور الكوتشينج الإداري

تم تطوير الكوتشينج الإداري على مر السنين ليصبح أداة قوية في إدارة وتطوير الأفراد في الساحة الإدارية. يهدف الكوتشينج الإداري إلى مساعدة القادة والمديرين على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية<sup>5</sup>.

تشمل تطورات الكوتشينج الإداري عدة جوانب:

- انتشار الوعي: أصبحت فكرة الكوتشينج أكثر انتشارًا ووعيًا في الأوساط الإدارية. يتم فهم قيمتها في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح المهني.
  - التخصص: تطورت المجالات المختلفة للكوتشينج الإداري لتشمل مجالات مثل القيادة، وإدارة الوقت، وتطوير المهارات الشخصية، وإدارة الصعوبات والتحديات.
  - التطور التقني: شهدت التكنولوجيا تقدمًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، مما يتيح فرصًا جديدة للكوتشينج الإداري. يمكن الآن إجراء جلسات الكوتشينج عبر الإنترنت أو استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للتواصل بين المدرب والمتدرب.
  - البحث والدراسة: يتم إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول أساليب الكوتشينج الإداري وفعاليتها. يساعد ذلك في تعزيز الممارسات الأفضل وتطوير المعرفة في المجال.
  - التفوق المهني: أصبح الكوتشينج المعتمد شهادة مرموقة تعكس مستوى عالٍ من الخبرة والمهارة. يسعى العديد من القادة والمديرين إلى الحصول على شهادات في الكوتشينج الإداري لتحسين قدراتهم ومصداقيتهم.
- يمكن القول إن الكوتشينج الإداري يستمر في التطور والنمو كأداة تعزز الفعالية الإدارية وتساهم في تطوير القادة والمديرين لتحقيق أهدافهم وتحقيق النجاح المهني<sup>6</sup>.

### ثانياً: مفهوم الابتكار

تسعى المؤسسات إلى جعل الأفراد قادرين على الابتكار من خلال استعمال عدة تقنيات منها الكوتشينج الإداري، فما هو تعريف الابتكار؟ وما هي خصائصه؟

### 1- تعريف الابتكار

يعرف الابتكار على أنه عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتلبية الاحتياجات والرغبات، ويشمل الابتكار توليد أفكار جديدة، وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات فعلية، وتحسين العمليات الحالية، وتطوير نهج جديد للقيام بالأعمال.

ويعتبر الابتكار عملية أساسية للتقدم والتطور في مختلف المجالات مثل التكنولوجيا والعلوم والطب والاقتصاد والثقافة، ويمكن للابتكار أن يحدث تغييرًا جذريًا وملموماً في المجتمعات والصناعات والحكومات<sup>7</sup>.

كما أن عملية الابتكار تعتمد على الإبداع والتفكير النقدي والرؤية الاستراتيجية، كما أنه يمكن أن ينشأ الابتكار من خلال الفرد الواحد أو الفريق، ويمكن أيضاً أن يكون الدافع إليه هو الحاجة لحل مشكلة معينة أو تحقيق فرصة جديدة.



ولتعزيز الابتكار، يمكن اتباع بعض الممارسات مثل تشجيع الثقافة المبتكرة في المؤسسات وتوفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتعزيز التعاون وتبادل الأفكار وتجاوز الحواجز والتحفيز الملائم.

فالابتكار إذن، ليس فقط عملية ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، بل يمكن أن يشمل أيضاً ابتكار في العمليات والطرق التنظيمية والنماذج الأعمال والتسويق والتواصل، ويساهم الابتكار في تعزيز التنمية والتنافسية وتحسين جودة الحياة وتلبية تطلعات الأفراد والمجتمعات<sup>8</sup>.

## 2- خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بعدة خصائص تميزه عن العمل الروتيني والتقليدي. فما هي الخصائص الرئيسية للابتكار؟:

- **الجديد والمبتكر:** يكون الابتكار عبارة عن أفكار جديدة ومبتكرة تختلف عن الممارسات الحالية. يمكن أن يكون الابتكار في شكل منتج جديد، تقنية جديدة، عملية جديدة، نموذج عمل جديد، أو حلول غير تقليدية للمشكلات.
  - **القيمة المضافة:** يهدف الابتكار إلى إحداث تغيير إيجابي وتحقيق قيمة مضافة. يمكن أن يكون ذلك من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية، تلبية احتياجات جديدة للعملاء، خلق تجارب مميزة، تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تقديم حلول فعالة للمشكلات القائمة.
  - **التغيير والتحول:** يقوم الابتكار بتغيير الحالة الحالية ويفتح الطريق للتحويل والتطور. يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تغيير في العمليات والمناهج والسوق والثقافة والمجتمعات.
  - **المخاطرة والتحدي:** يتضمن الابتكار المخاطرة والتحديات. فعملية التفكير الجديد والتجديد قد تواجه عقبات وصعوبات، وقد يتطلب الابتكار التغلب على المقاومة للتغيير والتحديات التقنية والمالية والقانونية<sup>9</sup>.
  - **الإبداع والتفكير الخلاق:** يعتمد الابتكار على الإبداع والتفكير الخلاق. يحتاج المبتكرون إلى قدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، وتوليد أفكار جديدة، واستكشاف المفاهيم الجديدة، وتطبيق التفكير الجديد في حل المشكلات.
  - **التعاون والتفاعل:** يشجع الابتكار على التعاون والتفاعل بين الأفراد والفرق المختلفة، حيث يمكن أن يكون التعاون والتبادل والتفاعل مصدرًا للأفكار الجديدة والاستفادة من خبرات متنوعة.
  - **الاستدامة:** يُعدُّ الابتكار المستدام من أهم التوجهات في الابتكار الحديث، ويهدف الابتكار المستدام إلى إيجاد حلول تحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية للأجيال القادمة، وتحسين الأداء سواء تعلق الأمر بمجال البيئة أو مجال التسويق والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- هذه بعض الخصائص الرئيسية للابتكار، ومن المهم أن نلاحظ أنه يمكن أن يكون للابتكار خصائص إضافية تعتمد على السياق والمجال الذي يتم فيه التطبيق<sup>10</sup>.

## المحور الثاني: مظاهر تأثير الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار

تعد ثقافة المؤسسة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة الأفراد على الابتكار. إذا كانت المؤسسة تشجع وتدعم الابتكار، وتقدر الأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة، فإن ذلك يشجع الأفراد على التفكير بشكل إبداعي وتقديم أفكار جديدة.



ومن جهة أخرى فتوفر الموارد المالية والبشرية والتقنية الملائمة للابتكار، فإنها تسهم في تعزيز قدرة الأفراد على الابتكار، إذا كانت المؤسسة تستثمر في الأبحاث والتطوير وتوفر الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة، فإن ذلك يشجع الأفراد على الابتكار.

ومن بين الوسائل التقنية التي تفرض نفسها وتعتمدها المؤسسات هي تقنية الكوتشينج الإداري، الشيء الذي يحتم علينا أن نتناول الكوتشينج الإداري وصناعة الابتكار أولاً قبل أن ننتقل للحديث عن كيفية تأثير الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار.

ثانياً.

### أولاً: الكوتشينج الإداري وصناعة الابتكار

التدريب الإداري وصناعة الابتكار هما مجالان مهمان يساهمان في تطوير الأعمال والمؤسسات، وسوف نتحدث عن كل منهما على حدة:

#### 1. الكوتشينج الإداري:

عادة ما يخلط الناس بين الكوتشينج الإداري والكوتشينج القيادي، فالأول يكون من خارج المؤسسة أي يقوم به شخص لا ينتمي للمؤسسة ومستقل عنها في حين المصطلح الثاني يعني أن يقوم القائد نفسه بالكوتشينج لفائدة موظفيه، والقيادة تميل عادة إلى الاهتمام بالناس، والمستقبل والعلاقات وإحداث التغيير وهي على عكس الإدارة التي تركز جهدها على العمليات وتطبيق الأنظمة وكفاءة سير العملية الإدارية في الوقت الراهن. ولذلك يتم استخدام الكوتشينج الإداري كمنهج قيادي يعزز مفهوم الاهتمام بالأفراد والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

في الواقع، نعم هناك علاقة بين القيادة والكوتشينج، ويتجلى ذلك من خلال استخدام القائد الكوتش لمبادئ، وصفات، ومهارات ونماذج الكوتشينج المختلفة، التي تمكنه من التغيير الدائمي، وليس فرضه على الآخرين، فضلاً عن أن استخدام الكوتشينج الإداري يمكن القادة من تحويل التحديات والمشكلات المؤسسية إلى فرص تعلم تشاركية للاستفادة منها مستقبلاً، ما يزيد من فرص التعلم الجماعي في بيئة العمل.

#### 2. صناعة الابتكار:

إن عملية صناعة العلم هي أفضل أشكال الاستثمار، وهي مفتاح لتقدم حقيقي يحدث تنمية، وعن طريقها يمكن حل مشكلات الغذاء والمياه والزراعة والطاقة، وحفظ الثروات الطبيعية، بالاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار، كما عبر الأمين العام للأمم المتحدة: "استمد كل نجاح في مجال التنمية إلى حد كبير من المعرفة والتكنولوجيا والأفكار وتكييفها مع الظروف المحلية، بعبارة أخرى: من خلال ابتكار"<sup>11</sup>.

والابتكار في غاية أمره جزء من النشاط العلمي، بما يعني أنه لا يعني شيئاً إذا بُتر عن البحث العلمي، كما هو الحال في الفنون التمثيلية والموسيقية والإلقائية، التي لا تغني المهوبة فيها عن الدراسة والتدريب والانغماس في أبعاد الصناعة للوصول إلى نتيجة مرضية.



## ثانياً: كيفية تأثير الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار

الكوتشينج الإداري يمكن أن يؤثر بشكل كبير على القدرة على الابتكار في المؤسسات، ويشير الكوتشينج الإداري إلى عملية توجيه وتوجيه الفرد أو الفريق من قبل مدرب مؤهل لتحقيق أهداف محددة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتتضمن فوائد الكوتشينج الإداري التالية:

- **تحفيز الإبداع والتفكير الابتكاري:** يساعد الكوتش على تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد أفكار جديدة. من خلال إشراك الموظفين في جلسات مناقشة وتحليل المشكلات والتحديات، يمكن للكوتش أن يساعد في توجيه الأفكار وتحفيز الابتكار.
  - **تطوير المهارات القيادية:** يعمل الكوتش على تطوير قدرات القيادة للموظفين، مما يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مهاراتهم الإبداعية. وهذا بدوره يعزز القدرة على الابتكار والتفكير الاستراتيجي.
  - **تعزيز الثقة والتفوق:** يمكن للكوتش أن يساعد الموظفين على زيادة مستوى الثقة بأنفسهم وقدراتهم. وتعزيز الثقة والتفوق، يصبح الموظفون أكثر استعداداً لتجاوز حاجز الراحة وتجربة أفكار جديدة وابتكارات.
  - **تحسين إدارة الوقت والتنظيم:** يمكن للكوتش أن يساعد في تحسين إدارة الوقت والتنظيم الشخصي. من خلال توجيه الموظفين في تحليل أولوياتهم وتنظيم مهامهم، يستطيعون تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وتخصيص وقت أكثر للتفكير الإبداعي والابتكار.
  - **تعزيز التعلم والتطوير المستمر:** يساعد الكوتش الموظفين على التعلم المستمر والتطوير الشخصي والمهني. من خلال توجيههم في اكتساب المهارات الجديدة وتطوير قدراتهم، يصبحون أكثر استعداداً للابتكار ومواجهة التحديات المستقبلية.
- باختصار، يمكن أن يساهم الكوتشينج الإداري في تعزيز القدرة على الابتكار من خلال تحفيز التفكير الإبداعي، وتطوير المهارات القيادية، وتعزيز الثقة والتفوق، وتحسين إدارة الوقت والتنظيم، وتعزيز التعلم والتطوير المستمر<sup>12</sup>.
- ومن خلال هذه العمليات، يمكن للكوتش أن يساعد الفرد أو الفريق على استكشاف وتجاوز الحواجز والتحديات، وتوليد أفكار جديدة وابتكارات لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة العمل.



### الخاتمة:

كخلاصة لما سبق فإن الكوتشينج الإداري كتقنية تهدف إلى تطوير وتجويد أداء الأفراد سواء موظفين أو غير ذلك له تأثير بشكل أو بآخر على القدرة على الابتكار والابداع.

وبالتالي فالشخصية القيادية المنفتحة تسعى دائماً إلى الرفع من مستوى ابتكار المؤسسة بحيث تلجأ إلى تقنية الكوتشينج الإداري من أجل تحقيق هذا الهدف خصوصاً بعد تنامي أهمية الكوتشينج الإداري ولجوء شركات كبيرة اليه بغية تحقيق نفس الغاية.

### الموامش:

- 1- فاطمة حسن عبد الله أهلي "دور الكوتشينج في تطوير مهارات المتعلمين" مقال منشور بمجلة المعرفة للدراسات والأبحاث مركز جسور العدد 14 مارس 2024
- 2 - ماري لين كامبل "الكوتشينج، دليلك الى اكتشاف ذاتك الحقيقية" ص 18
- 3 - محمد عقوبي "الكوتشينج" 2023 ص 11
- 4 - محمد عقوبي م س ص 16
- 5 - ماري لين كامبل م س ص 21
- 6 - محمد عقوبي نفس المرجع السابق ص 24
- 7 - Kelly, P. and Kranzburg M. (1978). Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge. San Francisco: San Francisco Press.
- 8 - Kelly, P. and Kranzburg .meme reference precedente
- 9 - Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver and von Zedtwitz, Maximilian (2000). Managing Global Innovation. Berlin: Springer.p 30
- 10 - Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver and von Zedtwitz, Maximilian (2000).p 31
- 11 - منتدى الأمم المتحدة السنوي يسלט الضوء على دور العلوم والتكنولوجيا والابتكار من أجل التنمية. (UN، 2013)
- 12 - فاطمة حسن عبدالله أهلي م س