

## أثر "الكتوشينج" الإداري على تعزيز القدرة الوظيفية: دراسة تطبيقية في سوق العمل السعودي

### The Effect of Administrative Coaching on Enhancing Employee Capability: An Applied Study in the Saudi Labor Market

براء صلاح فطاني<sup>1</sup>، بندر بن محمد الريبيعي<sup>2</sup>

Bara Salah Fattani<sup>1</sup>, Bander M. Alrebeay<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير إدارة الأعمال- قسم إدارة الأعمال- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- السعودية

<sup>2</sup> أستاذ الموارد البشرية المساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية إدارة الأعمال- جامعة أم القرى- السعودية

<sup>1</sup> Master of Business Administration, Department of Business Administration, College of Business, Umm Al-Qura University, KSA

<sup>2</sup> Assistant Professor of HRM, Department of Business Administration, College of Business, Umm Al-Qura University, KSA

<sup>1</sup> [baraafattani@gmail.com](mailto:baraafattani@gmail.com), <sup>2</sup> [Bmrebeay@uqu.edu.sa](mailto:Bmrebeay@uqu.edu.sa)

---

Accepted

قبول البحث

2023/9/30

Revised

مراجعة البحث

2023 /7/30

Received

استلام البحث

2023 /7/9

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.5.1>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## أثر "الكوتشينج" الإداري على تعزيز القدرة الوظيفية: دراسة تطبيقية في سوق العمل السعودي

### The Effect of Administrative Coaching on Enhancing Employee Capability: An Applied Study in the Saudi Labor Market

#### الملخص:

**الأهداف:** يذكر البحث الحالي على دراسة أثر الكوتشينج الإداري على تعزيز القدرات الوظيفية كالقدرة على الأداء والابتكار. يفترض هذا البحث أن هناك تحولاً ملحوظاً نحو تعزيز أدوار القائد المُوجَّه والمُدرب وذلك استجابةً لتحديات بيئة الأعمال المعاصرة والمتسمة بالتنافسية وحالة عدم اليقين. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول تغيير الأدوار التقليدية للمدير في مكان العمل، سيما أنَّ المنظمات تتجه نحو تنويع بعض مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إلى المدراء. هذا يعني من ناحية عملية توسيع مسؤولياتهم عن أدوارهم التقليدية من مجرد الرقابة، والتخطيط، وتقدير الأداء إلى المساهمة الفاعلة في تدريب الموظف وتطوير مهاراته وقدراته. لهذا هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الكوتشينج الإداري (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، وتبسيير التطوير) على القرة الوظيفية للموظفين التابعين لهم (متمثلة في بُعدين اثنين: القدرة على الأداء، والقدرة على الابتكار).

**المنهجية:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (270) مفردة من العاملين في سوق العمل السعودي.

**النتائج:** أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بأبعاده الخمسة على القدرة الوظيفية المتمثلة في القدرة على الأداء والقدرة على الابتكار.

**الخلاصة:** بناءً على هذه النتائج؛ خلُصت الدراسة إلى أنَّ المدراء الذين يمارسون الكوتشينج يتواصلون بفعالية مع موظفهم ويعطونهم قيمة أكبر مع الحرص على تطويرهم، كما أنهم يتمتعون بتعزيز نهج العمل القائم على الفريق. الدراسة أظهرت كذلك أهمية ممارسة المدراء لمهارات الكوتشينج في من جانب تمكّنهم من إتاحة الفرصة لموظفيهم في مشاركة الآراء البناءة مهما كانت تناقض وجهات نظرهم؛ مما يعزز قدراتهم الوظيفية. ومن جانب آخر فإنهم يميلون إلى تجربة الحلول المبتكرة والإبداعية في حل المشاكل التي تواجههم والميل لتشجيع مروّسيهم علىأخذ المخاطرة وتجربة حلول جديدة؛ مما يعزز قدراتهم الابتكارية.

**الكلمات المفتاحية:** الكوتشينج الإداري؛ القدرة الوظيفية؛ القدرة على الأداء؛ القدرة على الابتكار.

#### Abstract:

**Objectives:** The current research focuses on studying the effect of administrative coaching on enhancing employees' capabilities, such as performance and innovation. This research assumes a significant shift toward enhancing the roles of guiding and coaching leaders in response to contemporary business challenges characterized by competitiveness and uncertainty. This study contributes to the scientific literature on the changing traditional roles of managers in the workplace, especially as organizations are delegating some HR management responsibilities to managers. This practically means expanding their roles beyond mere supervising, planning, and performing appraisal to actively contribute to employee training and development. To achieve the study's objectives, it analyzed the impact of the dimensions of managerial coaching (open communication, team approach, valuing people, accepting ambiguity, and facilitating development) on employees' functional capability (represented by two dimensions: performance capability and innovation capability).

**Methods:** In order to achieve the objectives of the study; The researcher used the descriptive analytical method and applied it to a random sample consisting of (270) individuals working in the Saudi labor market.

**Results:** The results showed a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of administrative coaching with its five dimensions on employees' capability, encompassing both performance and innovation capabilities.

**Conclusion:** Based on these results, the study concludes that managers who practice coaching effectively engage with their employees, provide them with greater value, and focus on their development. They also emphasize team-based work approaches. The study also highlights the importance of managers practicing coaching skills as it enables employees to share constructive opinions, even if they differ from their managers' perspectives, thereby enhancing their functional capabilities. Additionally, managers tend to experiment with innovative and creative solutions to the problems they encounter and encourage their subordinates to take risks and explore new solutions, thus enhancing their innovation capabilities.

**Keywords:** Administrative Coaching; Employee Capability; Job performance; Innovative Ability.

**المقدمة:**

يُعدّ عنصر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحقق الميزات التنافسية التي ينبغي على جميع المنظمات والمؤسسات مراعاتها؛ لتحسين العملية الإدارية وتطويرها، كما يُعدّ مفهوم الكوتشنينج في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسية لتطوير الموارد البشرية وتنميتها، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم؛ إذ يحظى استخدام الكوتشنينج كأحد أشكال التدريب الفعالة باهتمام متزايد من قبل المنظمات والشركات العالمية بمختلف أحجامها، والعديد من أوساط الأعمال والأكاديميين حول العالم، وذلك مع التطور والتزايد الكبير والسرع للકوتشنينج.

وفي ظل وجود تغيرات كبيرة خلال الفترة الأخيرة؛ أصبح لزاماً على المؤسسات والمنظمات الحفاظ على مكانها الاقتصادية، ومواكبة التطورات العالمية، والحفاظ على مركزها التنافسي، وذلك لن يتحقق إلا من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة، ومنها الكوتشنينج، حيث حظي مفهومه الإداري باهتمام متزايد من الباحثين في أدبيات الأعمال وأوساط الأعمال والمنظمات العالمية على نطاق واسع، خصوصاً خلال الخمسة عشر عاماً الماضية، حيث تم تصوّرها على أنها إحدى الاستراتيجيات الإدارية الجديدة (Kim et al., 2013). حيث أظهرت العديد من الدراسات الفوائد الواضحة التي ترتبط بالكوتشنينج الإداري المدرب في منظماتهم، وذلك على مستوى تمكين المديرين من أداء وظائفهم القيادية من خلال تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ لتقديم أداء أعلى وأكثر فعالية؛ وكذلك تقديم الملاحظات البناءة، والرؤى التي توجه أداء الموظف (Piper, Zuilkowski, Buser, 2018) (Dubeck, Jepkemei, King, 2018) (خيري، 2023) وهذه الأمور تشمل جميع الموظفين عبر جميع المستويات الهرمية كلها.

ولا يزال هذا المجال إلى وقتنا الحالي، يحظى بعدد قليل من الأبحاث والدراسات من منظور تجريبي وعملي؛ لكن ظهرت خلال الفترة الأخيرة الكثير من الدراسات حول هذه الظاهرة، وقد أصبح مفهوم الكوتشنينج الإداري يُعبر عن شكل من أشكال التدريب لتسهيل التعلم، وتشجيع النمو والتطور والابتكار، حيث تتماشى وجهة النظر للكوتشنينج الإداري بشكل أوسع مع الأشكال التنظيمية المتطرفة التي تبحث عن تعزيز بيئة عمل عالية الأداء من خلال الممارسات الإدارية التي تشجع على التعلم والنمو والابتكار وتدعمه.

**مشكلة الدراسة:**

في الوقت الراهن تحرص المنظمات ومؤسسات الأعمال على كسب الميزات التنافسية وإحداث التطوير التنظيمي، حيث أصبح هذا المحور محوراً أساسياً الذي لن تنجح بتحقيقه؛ إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل بالموارد البشرية ورفع قدراته الوظيفية؛ لأنّه يُعتبر أحد المقومات الرئيسية لنجاح أية منظمة في العالم. فقد أثبتت الدراسات بأنّ تحسين قدرات وكفاءة وأداء الموظف يرتبط بشكل وثيق بمهارة الكوتشنينج الإداري لدى قادة المنظمات، فكلما زادت مهارة الكوتشنينج الإداري عند القادة؛ كلما ارتفعت القدرات الوظيفية عند الموظفين في تلك المنظمات؛ إضافة إلى زيادة كفاءتهم الشخصية وبناء علاقات إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة التي يعملون فيها (Knight 2019) (Pousa & Mathieu, 2015).

وباستقراء ما تقدم ذكره، فإن مشكلة الدراسة المأثر تتجسد في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكوتشنينج الإداري والقدرة الوظيفية للعاملين داخل المنظمات؟

ويتفرّع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مفهوم الكوتشنينج الإداري بأبعاده المعرفية المختلفة؟
- ما مدى أهمية الكوتشنينج الإداري في سياق تطبيقه كأسلوب إداري حديث؟
- ما دور الكوتشنينج الإداري على القدرة الوظيفية؟

**أهمية الدراسة:****الأهمية النظرية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال سد الفجوة والنقص في الأبحاث والدراسات في المكتبات العربية، حيث يحاول الباحث أن يقيس أثر مفهومي الكوتشنينج الإداري والقدرة الوظيفية، وكلاهما من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث لا تزال الكثير من الدراسات تدرس مدى تأثير الكوتشنينج الإداري وجودي تلك الممارسة الإدارية، وذلك باستخدام الكثير من الأبعاد، حيث قامت الأبحاث والدراسات العربية بالتركيز على الكوتشنينج في حياة الشخص، في حين يسعى الباحث إلى تسليط الضوء أكثر على دور الكوتشنينج الإداري، وتأثيره على تحسين القدرة الوظيفية للأشخاص داخل المنظمات.

**الأهمية التطبيقية:**

- تُؤيد نتائج هذه الدراسة القائمين على تطوير برامج التطوير المهني، وأصحاب القرار داخل الشركات والمؤسسات العامة.
- تُؤيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في مجال التطوير المهني للعاملين داخل الشركات، والمؤسسات العامة بالاطلاع على أساليب حديثة للتطوير المعنى للأفراد.

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكوتشننج الإدارية والقدرة الوظيفية للعاملين والأفراد داخل المنظمات.

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- توضيح مفهوم الكوتشننج الإداري بأبعاده المختلفة.
- بيان مدى أهمية الكوتشننج الإداري في سياق تطبيقه كأسلوب إداري حديث داخل المنظمات.
- إبراز دور مفهوم الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية.

**فروض الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية.  
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنجح الفريق على القدرة الوظيفية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقيمة الناس على القدرة الوظيفية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقبول الغموض على القدرة الوظيفية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسهيل التطوير على القدرة الوظيفية.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:****الإطار النظري:****مفهوم الكوتشننج الإداري:**

الكوتشننج كمفهوم عام له تعرifات عددة:

يُعرف الكوتشننج على أنه: عملية تعاونية مستمرة بين طرفين، هما المدرب والمتدرب؛ لمساعدة المتدرب على إطلاق العنان لقدراته الكامنة

من مهارات وامكانات، وذلك في الوقت المناسب للمتدرب (McCarthy & Milner, 2020; Raza et al., 2018) (المالكي، 2022).

وُعرف أيضًا بأنه: الممارسات الفعلية التي تقوم بها الإدارة لمساعدة الموظفين لذمها؛ كي يكونوا أكثر فعالية من خلال التعلم (Ali et al., 2020; Ali, 2020; Ahmad, & Iqbal, 2012).

كما يُعرف كذلك أنه: عملية شمولية تساعد الموظفين على تطوير أدائهم وتحسينه، فهو لا يتعلق فقط بالأداء الوظيفي للفرد فحسب، وإنما بتعظيم الإمكانيات المهنية الشخصية لديه (Rapp-Ricciardi, Garcia and Archer 2018).

ويُعرف الكوتشننج أيضًا بأنه عملية تطويرية لمساعدة الفرد على الوصول إلى أهدافه وغاياته، سواءً على المستوى الشخصي، أو المهني والتجاري (kim korea, 2011).

ويمكن تعريف الكوتشننج الإداري إجرائياً بأنه: استراتيجية تأهيلية تنطوي على تطوير تنظيمي يسهم في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين، وبما يسهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمات وزيادة الإنتاجية وتحقيق الميزات التنافسية.

**الأركان الثلاثة الرئيسية للكوتشننج (أبو النصر والنجار، 2019: 16) (المنصوري، 2018):**

- المستفيد أو العميل: هو الشخص الذي يحتاج، ويستفيد من جلسات الكوتشننج فهو الطرف الأساسي في هذه العملية بمرافقه الكوتش المحترف ومحادثته.
- الكوتش: هو المدرب أو المُمكِن الشخصي، أو المؤهل في مهنة مجال الكوتشننج الذي يقدم خدمات الكوتشننج للطرف الآخر للمستفيد أو العميل.
- أدوات الكوتش: المهارات والأدوات والأسئلة والاختبارات التي سيطبقها الكوتش خلال عملية الكوتشننج بطريقة احترافية ومنهجية.

**أنواع جلسات الكوتشننج (الموسوي، 2018):**

تنوع أنماط وأنواع جلسات الكوتشننج، ويمكن ذكر أبرز هذه الأنواع على النحو الآتي:

- جلسات شبه علاجية: هدفها تعديل الاتجاهات السلبية، والسلوك غير المناسب، والعادات لدى العميل.
- جلسات وقائية: هدفها إكساب العميل مهارات جديدة.

- جلسات تطويرية: هدفها التوعية، وتحسين الأداء، ورفع الإنتاجية لدى العميل.
- **الطريقة الشائعة لجلسات الكوتشننج:**  
فردية، جماعية، بشكل مباشر، بشكل غير مباشر، رسمية وغير رسمية.

#### أهمية عملية الكوتشننج الإداري:

تكمن أهمية الكوتشننج الإداري بحسب ما وضح (صياغ والريبي، 2023) على النحو الآتي:

- يسهم في رفع أداء المنظمات، وإحداث زيادة في الإنتاج من خلال الأهداف الواضحة، وسهولة سير الأعمال، ومعرفة العاملين بالمطلوب، ورفع كفاءتهم وربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يخلق مسارات إيجابية داخلياً وخارجياً باتجاه المنظمة؛ ليساعدتها في الانفتاح على المجتمع الخارجي.
- يُساعد الكوتشننج في ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير طرق القيادة في المنظمة، وبالتالي تكون قاعدة اتصالات ذات كفاءة عالية.
- يسهم الكوتشننج في تحرير الطاقات الكامنة داخل الفرد؛ مما يُساعد في الوصول إلى إداء أعلى ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة.

#### أهداف الكوتشننج الإداري (زاهر، 2019):

- يُحسن من قدرات الموظفين على حل المشكلات.
- يُساعد على التغلب على التحديات والمصاعب التي تواجه الأفراد في الحاضر، وفتح آفاق وفرص في المستقبل.
- يُركز - دائمًا - على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، وتحويل الأمال إلى واقع وحقيقة.
- يهدف إلى تحسين أداء الموظفين، ويزيد من مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين عندما يقومون بعملية الكوتشننج.

#### مراحل أو هيئات الكوتشننج (حسين عيادة، 2016):

- المرحلة الأولى، المقابلة: في هذه المرحلة يعمل الكوتشن على إذابة الجليد وكسر الحاجز بينه وبين المستفيد حتى يحصل التألف بينهما.
  - المرحلة الثانية، الرؤية: معرفة متطلبات المستفيد بشكل دقيق. وما الذي يريد؟
  - المرحلة الثالثة، الخطة: هنا الكوتشن يُساعد المستفيد بناءً على مهاراته وخبراته على رسم ووضع الخطط المقترنة مع المستفيد.
  - المرحلة الرابعة، رحلة العمل: هنا يبدأ الجانب العملي، والتنفيذ للخطط من قبل المستفيد، أما الكوتشن فيكون دوره مساعدة المستفيد.
  - المرحلة الخامسة، النجاح: في هذه المرحلة يتم الوصول إلى الرؤية والغاية المطلوبة منذ البداية.
- الكوتشننج يتضمن ثلاثة أنشطة تعزز من أداء الموظفين، هي:
- التجويم، التسهيل، الإلهام.

#### محددات الكوتشننج:

ستناقش ثلاثة عوامل تدفع إلى الانخراط في عملية الكوتشننج وهي (Heslin et al., 2006):

- العوامل الفردية: (Carvalho, C et al., 2022): أظهرت العديد من الدراسات أنَّ المديرين المحفزين للتدريب يسعون لأن يكون موظفوهم متزمنين بالمعايير التنظيمية للأداء، ويستمدون رضاهم من تطوير الأشخاص الآخرين.
- العوامل التنظيمية: وجدت دراسات محدودة أن الكوتشننج يُطبق في المنظمات التي تطمح بأن تصبح منظمات للتعلم، وتركز على النتائج والتطوير على المدى طويل الأمد في تلك المنظمات.
- العوامل البيئية: فالثقافة الاجتماعية تؤثر على مدى رغبة المديرين في المشاركة بالكوتشننج.

#### الفرق بين الكوتشننج الإداري والتوجيه (Jones et al., 2015):

التوجيه يصف العلاقة التي - عادةً - ما تكون طويلاً للأمد بين المعلم الأكبر سناً، والأكثر خبرة في المجال العلمي والمهني، وبين الطرف الآخر، والمتعلم الذي يكون الأقل في العمر والأقل خبرة، وذلك بهدف مساعدته نفسياً واجتماعياً؛ ليتمكن من الوصول إلى أهدافه المهنية.

بينما الكوتشننج الإداري قد لا يكون المشرف بالضرورة خبيراً في مجاله؛ لكن قد يُساعد الموظفين على اكتساب قدرٍ أكبر من الكفاءة، وتجاوز العقبات التي تَحُول بينهم وبين الأداء المرغوب الوصول إليه.

#### الفرق بين الكوتشننج الإداري والتدريب (Lawton-Smith&Cox, 2007):

حاول العديد من الباحثين التفريق بين الكوتشننج والتدريب، فيشير إلماداج وإلينجير "Elmadag Ellinger" وفرانكي "Franke" 2008 إلى أن الكوتشننج والتدريب لهما أهداف متشابهة؛ لكن الكوتشننج الإداري غير رسمي بصورة أكبر من التدريب، كما يتم تقديمها أثناء العمل.

وأكَدَ بوند وسينيكيو (Bond & Seneque, 2003) على أن الكوتشننج الإداري هو وسيلة لتسهيل النمو، في حين أنَ التدريب التقليدي هو وسيلة يتم من خلالها توجيه النمو. وتشير دالينج (Dahling et al, 2016) إلى أن الكوتشننج الإداري يُركز - بشكل أكبر - على الأفراد، وهو أكثر افتتاحاً على طبيعته.

#### مهارات الكوتشننج الإداري:

تعتمد مهارات الكوتشننج على مدى قدرة الكوتش على التعامل مع الآخرين، وطرح الأسئلة، والاستماع، والتغذية الراجعة، وقد ركزت دراستنا على أبرز المهارات التي تناولتها الأدبيات والأكثر تكراراً فيما، وهي:

- بناء العلاقات: العلاقة بين الكوتش والمستفيد، تتضمن تفاعلات متكررة، وعادةً ما تكون هذه العلاقة فترة أطول مقارنةً بالمدرب الخارجي. وإن المشكلة التي تواجه الكوتش هي احتمالية العمل تحت علاقة تكون أكثر إشكالية ومتوتة، ويجب عليه العمل مع الفوارق التي يواجهها وقوة السلطة هنا من جانب، ومن جانب آخر فإنَ عليه التعامل مع المستفيد في التردد عن عدم الإفصاح.
- مهارات التغذية الراجعة والتواصل: يعتمد الكوتشننج - بشكل كبير - على التغذية الراجعة والتواصل، وإنَ التغذية الراجعة من الممكن أن تكون بصور عدَّة، إما شفهياً أو مكتوبًّا، سواءً أكانت مرغوبة للمستمع، أو غير مرغوبة بشكل مباشر، أو غير مباشر، بطريقة ودية، أو عدوانية.
- التحفيز: هو عنصر مهم لإدارة أداء الموظف، ومكون أساسي في الكوتشننج الإداري، حيث يسعى الكوتشننج الإداري الفعال إلى خلق الحلول الإبداعية، وذلك باستخدام الخيال للمشكلات المعقدة، كما أنه يُسهل من التطوير المفي و التنظيمي.
- نمو الموظفين وتطويرهم: يعمل المدربون الفاعلون على تركيز زيادة نقاط القوة لدى الموظفين، وتقليل نقاط الضعف لديهم، وإنَ أفضل طريقة لتسهيل عملية النمو والتطوير للموظفين هي بواسطة المدربين (Turner & McCarthy, 2015).

#### تحسين الأداء الوظيفي:

##### تمهيد:

أصبحت المنظمات وفقاً للاتجاهات الإدارية الحديثة اليوم، ذات هياكل اجتماعية تتأثر بالأنظمة الديناميكية المحيطة بها، حيث يُمثل الأفراد عن حيوية وفعالية العلاقات التي تنشأ بينهم داخل التنظيم، ويعبرون عنها. ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي يهتم به المديرون، وأحد أهم أهدافهم، حيث إنَ كفاءة الأداء تعتمد على كفاءة العنصر البشري المتمثل في الموارد البشرية، والذين يعبرون بدورهم عن الثروة الأساسية لأية منظمة. (الشوابكة، 2017)

#### مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي على أنه: مجموعة من التغييرات الوعية والمقصودة التي يقوم بها الفرد؛ للوصول بالأداء إلى الصورة المرغوبة، وذلك لتحقيق الهدف المطلوب. (سالم، 2006)

ويُعرف أيضاً بأنه: الناتج من العمل على أساس الجودة والكمية المتحقق من قبل العامل في المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية محددة (الهيااف وسلامة، 2016، 292).

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: مجموعة من الأنشطة والسلوكيات والمهام والمسؤوليات التي يؤديها الموظف داخل منظمته على أساس الجودة والكفاءة، وفاعلية الاستغلال الأمثل لمهاراته وخبراته وقدراته.

#### أهمية الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، ومن أهم القوى التي تؤثر على كفاءة المنظمة، نذكر عدداً من النقاط التي تدل على أهمية الأداء: (الزهاراني، 2021)

- ارتباط الأداء بشكل وثيق بالعلاوات والترقيات؛ مما يزيد من اهتمام الموظف به لتحسين أدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي، وتدنى أداء الموظف يكون تحت تهديد الاستغناء عن خدماته.
- الأداء الوظيفي لا يتوقف على المنظمة فحسب؛ بل يعبر عن التقدم الحضاري والتنمية الاقتصادية في الدولة.

#### أهداف تطوير الأداء الوظيفي: (دمنهوري، 2013، ص66)

- يُساهم في إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- تهيئة البيئة المحفزة؛ لخلق جوٍ من الإبداع والتعلم.
- يُساهم في إشاعة الثقة ورفع الروح المعنوية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية.
- يُساهم التطوير والتحسين المستمر للموظفين في تحقيق الأهداف، والرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

## (درا، 2003، 96) عناصر الأداء الوظيفي:

- للأداء عناصر أساسية تساعد على تحديد مستوى الموظفين وهي: (الريبي وأخرون، 2019)، (إمام، 2018)
- كفایات الموظف: وهي مجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات والاتجاهات والقيم التي يستخدمها الموظف لأداء مهامه الوظيفية بشكل فعال.
  - متطلبات العمل الوظيفية: وتتضمن المهام والأدوار والمسؤوليات والخبرات والمهارات التي تطلبها وظيفة من الوظائف.
  - بيئة التنظيم: تتضمن العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، فالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال؛ بينما العوامل الخارجية تشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية والتقنية.

## العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء: (لبراو، 2015)

## 1. عوامل البيئة الداخلية:

- غياب الأهداف المحددة: فالمبنية التي لا تمتلك الخطط التفصيلية الواضحة لعملها وأهدافها المطلوب تحقيقها، ولن تستطيع قياس ما تتحققه من إنجازات.
- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: إنَّ عدم مشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات؛ يُساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين على جميع المستويات.
- التسيب الإداري: من الظواهر الإدارية التي تؤدي إلى ضياع ساعات عمل الموظفين في أمور غير منتجة، ولها آثار سلبية على أداء الموظفين.
- عوامل البيئة الخارجية: تشمل التغيرات الاقتصادية، والثقافية والاجتماعية، والتشريعات القانونية، والسياسات الحكومية.
- 3. عوامل تتعلق بالموظفي:

  - حاجات الأفراد: تمثل في رغبات واحتياجات الفرد التي تؤثر على أنماط سلوكه وتصرفاته.
  - التحفيز: التسهيل والتشجيع الذي يتلقاه الموظف من المنظمة التي تدفعه وتحركه للقيام بغرض، أو نشاط محدد.
  - مشكلات تتعلق بالرضا الوظيفي: الرضا من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الموظف وأدائه.

## محددات الأداء الوظيفي: (قباجة، 2020)

- دافعية الفرد: تمثل دافعية الفرد للعمل جانبًا مهمًا، وقد يكون هذا الدافع قويًا أو ضعيفًا.
- القدرة على أداء العمل المكلف به: قدرة الموظف على أداء المهام والعمل الموكل إليه بكفاءة.
- إدراك الدور والمكانة أو المهمة: يجب على الموظف أن يعي، ويدرك دوره في المنظمة التي يعمل فيها.

## سبل تحسين الأداء الوظيفي: (بن عيسى، 2016)

- الإرشاد لتحسين الأداء: المقصود به حل المشكلات والعقبات التي تواجه الموظف باستخدام الوسائل المختلفة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: حيث يختلف الأفراد في قدراتهم وميلهم وإمكانياتهم.
- استخدام الآلات: تُساعد في تخفيف العبء على الموظف، كما تُقلل من نسبة الأخطاء في العمل.
- التدريب: توفير التدريب اللازم للموظف؛ لسد الفجوة التي يُعاني منها الآن، وما يرغب في الوصول إليه مستقبلاً.
- التنظيم الإداري: إنَّ وضوح المسؤوليات والمهام والاختصاصات وتقسيم الأعمال بطريقة كفؤ؛ يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين.

## مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها إدارات الشركات للقياس الموضوعي لمدى نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها. ويمكن من خلال قياس هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للأداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير. كما يمكن من خلاله أيضًا مقارنة أداء الشركة من فترة إلى أخرى، ومقارنة أدائها بالشركات المماثلة لها.

ويمكن عرض النقاط الآتية لتوسيع مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية (كساب، 2021):

- مؤشرات الأداء الأساسية هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.
- مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية، ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات، أو عمليات إنتاجية، أو معلومات عن طوافم العمل وعادتهم وميلهم، أو معلومات آتية عن مستوى الإنجاز.
- مؤشرات الأداء: هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المنظمة، فالتقارير المالية تُشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع؛ بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء؛ إضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معًا في ارتباطات وعلاقات محددة. الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويسير إلى التغيرات، ويساعد على التحكم بتأثيراته.

## الابتکار:

أدركت المنظمات أكثر من أي وقت مضى أهمية الابتكار؛ كونه يُحقق لها سمةً فريدةً تميّزها عن غيرها من مزايا تنافسية مستدامة تتفوق بها على المنافسين، وهي لا تقل أهمية عن أي مصدر آخر.

## مفهوم وتعريف الابتكار:

يُعرف الابتكار بأنه: اختراع أو خلق شيء ما جديد لم يُسبق الوصول إليه، له أسلوب جديد وقدرات كبيرة من تجديد وتطوير وأفكار مستينة. ونُعرف أيضًا: بأنه عملية توليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى شيء ذي قيمة في منظمة الأعمال.

العوامل المؤثرة في الابتكار: (الألوسي، 2012)

هناك عوامل عدة تؤثر على الابتكار، نذكر منها:

- مجموعة الخصائص الشخصية: الميل للتعقيد، وحالة الشك، والإنجاز الذاتي.
  - مجموعة العوامل التنظيمية: ومن أهم تلك العوامل: استراتيجية المنظمة، ونمط وأسلوب القيادة في المنظمة، وفريق العمل، والثقافة التنظيمية.
  - مجموعة العوامل من البيئة العامة: ومن أهم تلك العوامل: العوامل الاجتماعية، والثقافية، والعوامل السياسية، والبحث والتطوير في المنظمة.

مراحل الابتكار: (العامري ومحسن، 2004)

- توليد الأفكار: ويتم ذلك من خلال انتقال المعلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  - من الفكرة للمشروع: يتم تحويل الأفكار إلى مشاريع على أرض الواقع.
  - تنفيذ المشروع: مجموعة من خطوات عدّة، من تجربة المنتج، أو الخدمة، أو العملية والإجراءات الجديدة، وبعد التأكيد يمكن البدء الفعلي بالتنفيذ.

## الدراسات السابقة:

تناول البحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة رibeiro, Neuza., et al,2021 (How managerial coaching promotes employees' affective commitment). بعنوان: (Ribeiro, Neuza., et al,2021). بعنوان: تعزيز الكوتشينج الإداري الالتزام العاطفي للموظفين وأدائهم الفردي. وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (198) موظفًا من منظمات مختلفة، بناءً على استطلاع أجري عبر الإنترنت، وقام المشاركون بتقييم مهارات تدريب مديريهم، والإجابة عن إلى أي مدى كان ذلك التأثير عليهم من الالتزام العاطفي لمنظمتهم لأدائهم الفردي؟ وأظهرت النتائج أنَّ مهارات تدريب المديرين لها تأثير إيجابي على أداء الفرد والالتزام العاطفي لديه، مع توسط الأخير في العلاقة بين أول متغيرين، وبعبارة أوضح: فإن الكوتشينج الإداري يُعزز الالتزام العاطفي، والذي بدوره يزيد من الأداء الفردي للموظفين، وهذا الأمر يمكّن المنظمات من زيادة الالتزام العاطفي للموظفين، وزيادة أدائهم الفردي، وذلك من خلال تشجيع المديرين وتحفيزهم لهم على دمج المزيد من مهارات التدريب في أساليب القيادة لديهم، سيما إذا ما تبني المديرون دور التعاطف مع الآخرين وإعطائهم الثقة الكافية، والرغبة في مساعدة الآخرين على التطور والنجاح والنمو مهنيًا، والتعلم المستمر، والانفتاح على التغذية الراجعة، والاستماع، وعدم الرغبة في السيطرة على الموظفين، وتمكينهم، وإزالة ما يعيق تقدّمهم.

- دراسة علي (ALI.M., et al, 2020) بعنوان: (DOES MANAGERIAL COACHING EFFECT SUBORDINATES' FEEDBACK ORIENTATION? MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE SUPERVISORY COMMITMENT) ركزت هذه الدراسة على التأثير المباشر للكتوشينج الإداري على المروءسين من حيث توجيه التغذية الراجعة، والأثر غير المباشر للالتزام الإشرافي الفعال على العلاقة بين التوجيه الإداري، واتجاه ردود الفعل المروءسين، حيث استخدمت الدراسة استبياناً منظماً لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (257) موظفاً، وأظهرت النتائج أن الكوتوشينج الإداري له تأثير إيجابي و مباشر وكبير على توجيه التغذية الراجعة، والالتزام الإشرافي العاطفي. وقد أظهرت الدراسة أيضاً، آثاراً للمديرين والقادة، علم، وجه التحديد تحسين نتائج الموظفين المختلفة من خلال الكوتوشينج الإداري في، مكان العمل.



- دراسة رازا وأحمد (Raza, B and Ahmed, A, 2020) بعنوان: (Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work) هدفت الدراسة إلى تقديم المساهمة التجريبية والعملية: لمكافحة الانحراف في مكان العمل، وتقليله من خلال الكوتشينج الإداري؛ معالجة هذا الأمر. وتم إجراء مسح للدراسة على عينة من (300) موظف مبتعث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وكشفت النتائج عن أنَّ الكوتشينج الإداري يمتلك تأثيراً كبيراً على تقليل الانحراف الموجه من قبل المدير أو المشرف، والذي يُمكن تفسيره وفقاً للبيانات بأنَّ المديرين، أو المشرفين الذين يتصرفون مثل الموجهين، وهم أقل عرضةً للانحراف من جانب مرؤوسيهم، وقد يعود السبب على الأرجح إلى أنَّ المرؤوسيين الذين يتم توجيههم من خلال عملية الكوتشينج الإداري للتركيز أكثر على الأداء الجيد، بدلاً من التركيز على الانتقام والعقاب.

• دراسة مكارثي (McCarthy, G. 2019). بعنوان: **Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice** اعتمدت الدراسة على التقارير الذاتية من المديرين؛ إضافة إلى استخدام استطلاع عبر الإنترنت بفحص ممارسة الكوتشينج الإداري في المؤسسات الأسترالية، وقد طبقت الدراسة على عينة من (580) مستجيباً. وأظهرت النتائج أنَّ الكوتشينج الإداري هو نهج قوي للقيادة، وأنَّ المديرين الذين دربوا موظفهم بانتظام كانوا راضين عن النتائج التي حققوها من خلال الكوتشينج، حيث لاحظوا أنَّ موظفهم يت悔ون ويتحسنون من ناحية العلاقات وإعادة بناء الثقة، علاوة على ذلك، فقد أدى التدريب إلى أنَّ يصبح الموظفون أكثر ابتكاراً وجاهزيةً للتغيير. ومع ذلك، لم يكن لدى المديرين -دائماً- الفرصة للقيام بالتدريب، وذلك بسبب قيود الوقت، أو لدورهم المزدوج كمدير ومدرب في الوقت نفسه.

• دراسة أخطار وزيا أورحمن (Akhtar and Zia-ur-Rehman, 2017). بعنوان: **Impact of Managerial Coaching Behavior on Job Performance: Analyzing the Role of Organization Commitment And Role Clarity**) بحثت الدراسة في تأثير سلوك التوجيه الإداري على الأداء الوظيفي ودور الالتزام التنظيمي ووضوح هذا الدور، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتطبيقه على موظفي البنوك، وقد بلغت عينة المشاركين (283) موظفاً من مختلف البنوك، وتم اختيار مديني رومني وإسلام أباد كعينة للدراسة. وأظهرت النتائج أنَّ هناك علاقة إيجابية بين الكوتشينج الإداري مع وضوح الدور والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقة إيجابية مماثلة بين وضوح الدور والالتزام التنظيمي ووضوح الدور والأداء الوظيفي؛ بينما يوجد دور وسيط لوضوح الدور والارتباط التنظيمي بين علاقة الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي.

• دراسة شيندي (Shinde, S. 2017). بعنوان: **The potential of managerial coaching for employee effectiveness**) هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات الموجودة حول الكوتشينج الإداري، وبناءً عليها أوجدت اقتراحات لاتجاهات للبحث في المستقبل، حيث ناقش الباحثون أهمية الكوتشينج كممارسة لخلق الفعالية الفردية والتنظيمية، بما يتميز به مفهوم الكوتشينج عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة، مثل: الإرشاد، والعلاج، والتوجيه، وقد تم مراجعة قيامات الكوتشينج الإداري لأهميتها في المنظمات. وكشفت النتائج أهمية الكوتشينج الإداري وأثره على مستوى الموظف والمستوى التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت النتائج بحسب ما تم عرضه من الدراسات السابقة، أنَّ الكوتشينج الإداري هو أسلوب قيادي قوي يُمكن أن يُؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم، وأنَّ له تأثيراً إيجابياً ومباشراً على توجيه التغذية الراجعة، كما أنه يُمكن أن يُحسن من كفاءة الموظف في مكان العمل، حيث لوحظ أنَّ المنظمات التي تمارس وتلتقي اهتماماً بالكوتشينج الإداري من قبل المديرين الذين دربوا موظفهم بانتظام قد حصلوا على نتائج مرضية بالنسبة للأداء المميز من قبل مرؤوسيهم، علاوة على ذلك، يُمكن أن يُؤثر أسلوب القيادة الكوتشينج الإداري على الموظف؛ حتى يُصبح أكثر قدرة على الإبداع، وأكثر ابتكاراً، ولطالما اعتبر على أنه ميزة تنافسية وعاماً مهماً؛ كي تبقى وتستمر المنظمة بالنمو على المدى الطويل.

#### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الموضوع البحثي للدراسة، حيث إنَّ موضوعها من المواجهات المهمة الحديثة التي أثارت الالعاب والباحثين، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية، حيث سلطت الضوء على موضوع الكوتشينج الإداري وأهميته بالنسبة للموارد البشرية، كما هدفت إلى إبراز دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية، والاستفادة منها لإثراء البحث الحالي من خلال التعرف على أبعاد (الكوتشينج الإداري، والقدرة الوظيفية) والخروج منها بنتائج حديثة وأبعاد جديدة، والاستفادة أيضاً من المراجع المختلفة؛ لتحديد الفجوة البحثية.

ويتميز البحث الحالي (أثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية) بأنه من ضمن الدراسات الأولى على حد اطلاع الباحث التي تتعلق بمجال الدراسة في البيئة العربية، والمملكة العربية خصوصاً، وأخرى في البيئة الأجنبية، وتميز البحث الحالي بالجمع بين متغير (الكوتشينج الإداري) كمتغير مستقل، و(القدرة الوظيفية) كمتغير تابع؛ لتحقيق أفضل النتائج التي تفيد المجال البحثي.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ "ويختص هذا المنهج بجمع البيانات، والحقائق وتصنيفها وتبيينها؛ إضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المعمق؛ بل يتضمن أيضًا قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة".

## مجتمع الدراسة وعيتها:

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية للعام 1443-1444هـ، وقد تم اختيار عينة البحث عشوائيًا من مجتمع البحث، وقد بلغت (270) مفردة، كما تم اختيار عينة استطلاعية حجمها (30) فردًا تم استخدامها لمعرفة الصدق والثبات لفقرات الاختبار ومقاييس الأداء.

## أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ قام الباحث ببناء وتطوير استبيانه بهدف التعرف إلى أثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية.

وفي سبيل الحصول على المعلومات الالزامية من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث؛ اعتمدت على الاستبيانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة؛ لدعم البحث النظري في الجانب التطبيقي للإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

## وصف أداة الدراسة (الاستبيانة):

احتوت الاستبيانة في صورتها النهائية على قسمين رئيسيين، شمل القسم الأول البيانات الديمografية لأفراد عينة الدراسة، وشتم القسم الثاني محاور الاستبيان الذي تكون من (25) فقرة مقسمة إلى محورين رئيسيين تخدم هدف الدراسة.

## صدق أداة الدراسة:

## الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيانة وبناء فقراتها؛ تم عرض الاستبيانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين؛ للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق المهد الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو بالإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرونه مناسبيًا.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين؛ تم إعادة صياغة الاستبيانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبيانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من المحكمين.

## صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

## صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقًا لاستجابات العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (30) فردًا من مجموع حجم العينة الكلمة والبالغ (270) فردًا وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة من محاور الاستبيانة، كما يوضح نتائجها (الجدول (1)):

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانة

معامل الارتباط	رقم الفقرة								
**0.800	21	**0.760	16	**0.813	11	**0.869	6	**0.798	1
**0.904	22	**0.838	17	**0.815	12	**0.890	7	**0.851	2
**0.882	23	**0.879	18	**0.795	13	**0.895	8	**0.805	3
**0.895	24	**0.825	19	**0.775	14	**0.831	9	**0.792	4
**0.884	25	**0.838	20	**0.851	15	**0.830	10	**0.769	5

يتبيّن من الجدول (1) السابق أنَّ معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة من محاور الاستبيانة جاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيمًا عالية؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبيانة.

## ثبات أدلة الدراسة:

لحساب ثبات أدلة الدراسة: تم إيجاد معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	المحور الأول: الكوتوشينج الإداري
المجال الأول: التواصل المفتوح	0.826
المجال الثاني: تهيج الفريق	0.878
المجال الثالث: قيمة الناس	0.840
المجال الرابع: قبول المفهوم	0.804
المجال الخامس: تيسير التطوير	0.866
المحور الثاني: القدرة الوظيفية	
المجال الأول: القدرة على الابتكار	0.892
المجال الثاني: القدرة على الأداء	0.838
معامل كرونباخ ألفا الكلي	0.943

من الجدول (3) نجد أن معاملات الثبات لمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح، ونجد أن قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ذات قيمة عالية متساوية (0.943)، وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح، وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## الأساليب الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان، وكذلك الدرجات الكلية لمحاور الاستبانة بناءً على استجابات أفراد عينة البحث.

2. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

3. معادلة المدى: لوصف المتوسط الحسابي لاستجابات على كل فقرة وبعد، على النحو التالي:

- تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة.
- والدرجة (4) للاستجابة موافق.
- والدرجة (3) للاستجابة محايد.
- والدرجة (2) للاستجابة معارض.
- والدرجة (1) للاستجابة معارض بشدة.

ويتم تحديد درجة المشاركة (الاتجاه) لكل فقرة أو محور بناءً على ما يلي:

- لا أوفق بشدة: -1.79.
- لا أافق: -1.80.
- محايد: -2.6 – 3.39.
- أوافق: -3.4 – 4.19.
- أوفق بشدة: -4.2.

## دراسة البيانات الأساسية لأفراد الدراسة:

جدول (3): البيانات الأساسية لأفراد الدراسة

النسبة المئوية	النكرار	الفنان	المتغير
89.3	241	ذكر	الجنس
10.7	29	أنثى	
3.7	10	سن15-24	العمر
25.2	68	سن25-34	
24.8	67	سن35-44	
24.8	67	سن45-54	
21.5	58	سن55-64	
92.6	250	سعودي	الجنسية
7.4	20	غير سعودي	

10.0	27	ثانوية عامة أو أقل	ما هو أعلى مؤهل تعليمي حصلت عليه؟
9.3	25	دبلوم	
1.1	3	تدريب تقني / مهني	
52.6	142	درجة البكالوريوس	
23.0	62	درجة الماجستير	
4.1	11	درجة الدكتوراه	
11.1	30	أقل من ستين	منذ متى وانت تعمل في عملك الحال؟
11.1	30	2-4 سنوات	
18.1	49	5-10 سنوات	
18.5	50	11-20 سنة	
41.1	111	سنة فاكثر	
5.9	16	1.00	كم خبرتك العملية إجمالاً بالأعمال الحالية والسابقة؟
9.6	26	2.00	
17.8	48	3.00	
22.6	61	4.00	
44.1	119	5.00	
84.1	227	وظيفة دائمة	نوع وظيفتك الحالية
15.9	43	وظيفة مؤقتة	
57.0	154	موظف	ما هو مستوى الوظيفي في المنشأة
43.0	116	مدير/ رئيس قسم	
51.1	138	جهة حكومية	يمكن تصنيف منشأتكم
10.7	29	شهه حكومية	
31.9	86	القطاع الخاص	
4.8	13	القطاع غير الربعي/الخيري	
1.5	4	مت塌عدي	
5.9	16	9 موظفين فأقل	عدد الموظفين في الوقت الحالي بمنشأتكم
23.3	63	49-10 موظفاً	
27.4	74	499-50 موظفاً	
11.1	30	2999-500 موظفاً	
32.2	87	موظف أو أكثر 3000	
6.7	18	الاتصالات	تصنيف مجال العمل الرئيسي للمنشأة
6.3	17	الاستشارات الإدارية	
23.3	63	الأنشطة المعمارية وال الهندسية	
23.7	64	التعليم	
14.1	38	الصحة	
4.4	12	السياحة والفندقة	
20.4	55	العسكرية	
1.1	3	حكومية	
0.4	1	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي	اسم المنشأة/ الشركة التي تعمل بها حالياً
5.9	16	الجتمع الصحي	
6.7	18	مدينة الملك عبد الله الطبية	
38.5	104	قطاع خاص	
9.3	25	مستشفى الولادة والأطفال	
28.1	76	مجموعة بن لادن	
3.0	8	عسكرية	
8.1	22	وزارة التعليم	
20.0	54	مكة المكرمة	الفرع
80.0	216	جدة	
52.6	142	مكة المكرمة	المدينة
32.6	88	جدة	
3.0	8	رابغ	
7.4	20	بنبع	
3.7	10	الرياض	
0.7	2	الدمام	

تُشير نتائج الجدول السابق إلى المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة:

السؤال الأول: "ما مفهوم الكوتشننج الإداري بأبعاده المختلفة ومدى أهميته وتطبيقه كأسلوب إداري حديث؟"

للتعرف على مفهوم الكوشينج الإداري بأبعاده المختلفة ومدى أهميته وتطبيقه كأسلوب إداري حديث؛ تم دراسة أبعاد المحور الأول بالاستبيان، وتحديد المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة لكل بُعد، وكذلك المتوسط العام للمحور كما يلي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمحاور الاستبيان					
الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم الفقرة
1	أوافق	1.13	3.73	التواصل المفتوح	1
2	أوافق	1.21	3.59	نبع الفريق	2
5	أحياناً	1.22	3.12	قيمة الناس	3
4	أحياناً	1.24	3.19	قبول الغموض	4
3	أوافق	1.24	3.59	تسهيل التطوير	5
أوافق		1.21	3.44	المتوسط العام	

من الجدول السابق يمكن أن نستخلص أنَّ مفهوم الكوشينج الإداري بأبعاده المختلفة ومدى أهميته وتطبيقه كأسلوب إداري حديث جاء بدرجة كبيرة؛ فقد جاء المتوسط العام لأبعاد المحور الأول (3.44)، والانحراف المعياري (1.62)، والاتجاه العام للفقرات (موافق)، وجاءت الإجابات لجميع الأبعاد بدرجات موافقة (أوافق وأحياناً)، وجاء الانحراف المعياري لجميع الأبعاد ذات قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الأبعاد، وجاء في الترتيب الأول: (التواصل المفتوح) وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.73)، يليه (نبع الفريق) و(تسهيل التطوير) بمتوسط حسابي قدره (3.49). وينمك تفسير نتيجة تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الأبعاد.

#### السؤال الثاني: "ما دور مفهوم الكوشينج الإداري على القدرة الوظيفية؟"

للتعرف على دور مفهوم الكوشينج الإداري على القدرة الوظيفية؛ تم دراسة أبعاد المحور الثاني بالاستبيان، وتحديد المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة لكل بُعد، وكذلك المتوسط العام للمحور كما يلي:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد المحور الثاني					
الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم الفقرة
2	أوافق	0.95	3.93	القدرة على الابتكار	1
1	أوافق	0.9	4.2	القدرة على الأداء	2
أوافق		0.93	4.07	المتوسط العام	

من الجدول السابق يمكن أن نستخلص أنَّ دور مفهوم الكوشينج الإداري على القدرة الوظيفية جاء بدرجة كبيرة؛ فقد جاء المتوسط العام للفقرات هذا المحور (4.07)، والانحراف المعياري (0.93)، والاتجاه العام للفقرات (أوافق)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة حول دور مفهوم الكوشينج الإداري على القدرة الوظيفية؛ فقد جاءت الإجابات لجميع الأبعاد بدرجات موافقة (أوافق)، وجاء الانحراف المعياري لجميع المحاور ذات قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث حول تلك الفقرات، وجاء في الترتيب الأول: (القدرة على الأداء) وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2)، يليه (القدرة على الابتكار) بمتوسط حسابي قدره (3.93).

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية:

الفرض الصافي  $H_0$ : لا يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل  $H_1$ : يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

#### جدول (6): يوضح الانحدار لفرضية يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط:

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة الدالة الإحصائية	حالة الدالة
الاتصال المفتوح	896.289	1	896.289	40.231	0.000b	دالة إحصائية
القدرة على الابتكار	5970.707	268	22.279			
القدرة على الأداء	6866.996	269				
الكلية						

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنَّ هناك أثراً بين التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة  $0.000 < 0.05$ ، وعليه نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوي. إذن يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن التواصل المفتوح بين الرؤساء والرؤوسين داخل المنظمات والشركات ومؤسسات الأعمال؛ يسهم بشكل أسامي في تكوين علاقات جيدة بينهم، وهو ما ينعكس بدوره على الإنتاجية العامة للأفراد بالزيادة، فضلاً على زيادة مستويات ولائهم الوظيفي للمنظمات التي يعملون فيها.

جدول (7): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نموذج	الخطأ التقديرى	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
4.72004		.127	.131	.361a

من الجدول أعلاه يتضح أنَّ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.361)، ومربع معامل الارتباط (0.131)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.127)، والخطأ التقديرى (4.72004)، بمعنى معنوية الاختبار.

**الفرضية الثانية: يؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية:**

الفرض الصفي리 H0: لا يؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية.

جدول (8): الانحدار لفرضية يؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطى البسيط

نهاية	النهاية	مقدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة	حالة الدالة
الانحدار	المتبقي	البيان	661.107	1	661.107	23.156	28.550	دالة إحصائية
القدرة الوظيفية	المتبقي		6205.889	268				
الكلي	المتبقي		6866.996	269				

يتضح لنا من الجدول أنَّ هنالك أثر ل يؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية؛ لأن قيمة (0.000) sig أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفيري، ونقبل الفرض البديل، أي أن الانحدار معنوي. عليه يتضح أنَّ نهج الفريق يؤثر على القدرة الوظيفية.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ نهج الفرد داخل منظمات ومؤسسات الأعمال يُمثل أحد دعائم النجاح وتحقيق الأهداف والتكمال التنظيمي والمؤسسي بين العاملين؛ لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها، وهو ما يُساهم بدوره في تحقيق المهام الوظيفية المطلوبة بكفاءة وجودة عالية وزيادة مستويات الإنتاجية.

جدول (9): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نماذج	الخطأ التقديرى	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
4.81210		0.093	0.096	0.310a

من الجدول السابق يتضح أنَّ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.310)، ومربع معامل الارتباط (0.096)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.093)، والخطأ التقديرى (4.81210)، بمعنى معنوية الاختبار.

**الفرضية الثالثة: تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية:**

الفرض الصفيري H0: لا تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية.

جدول (10): الانحدار لفرضية تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطى البسيط

نهاية	النهاية	مقدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة F	قيمة مستوى	حالة الدالة
الانحدار	المتبقي	البيان	419.290	1	419.290	17.428	0.000b	دالة إحصائية
على القدرة	المتبقي		6447.706	268				
الوظيفية	المتبقي		6866.996	269				

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر بين تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية؛ لأن قيمة (0.000) sig أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفيري، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوي. عليه تؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ تقدير العامل والإهتمام بكفایاته وحاجياته وأبعاده النفسية والاجتماعية والنظر إليه وفق احتياجاته النفسية والشعورية؛ يسهم في شعور الفرد بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهو ما ينعكس بالقطع على دافعيته للإنجاز وقدرته الوظيفية.

جدول (11): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نماذج	الخطأ التقديرى	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
4.90496	0.058	0.061	0.247a	

من الجدول السابق يتضح أنَّ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.247)، ومربع معامل الارتباط (0.061)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.058)، والخطأ التقديرى (4.90496)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الرابعة: يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفرى H0: لا يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية.

جدول (12): الانحدارلفرضية يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مقدار التباين	الانحدار	المتباعدة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع	قيمة F	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية	القدرة الوظيفية	المتباعدة	6866.996	269	24.116	16.744	0.000b	دالة إحصائية
	القدرة الوظيفية	المتباعدة	6463.196	268	403.801	403.801		
	القدرة الوظيفية	المتباعدة	403.801	1	403.801			

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر بين يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة (0.000) sig أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفرى، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوى. إذن يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ تطوير الأفكار الابتكارية والاختلاف الإيجابي في وجهات النظر داخل المنظمات ومؤسسات الأعمال والشركات يُمكن الاستفادة منه في تطوير استراتيجية إدارة العمل داخل المنظمة بالصورة التي تنطوي على الحلول المبتكرة، وتوفير الجهد والوقت في إنجاز المهام الوظيفية المختلفة.

جدول (13): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نماذج	الخطأ التقديرى	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
4.91085	0.055	0.059	0.242a	

من الجدول السابق يتضح أنَّ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.242)، ومربع معامل الارتباط (0.059)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.055)، والخطأ التقديرى (4.91085)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الخامسة: يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفرى H0: لا يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية.

جدول (14): الانحدارلفرضية يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مقدار التباين	الانحدار	المتباعدة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع	قيمة F	قيمة مستوى الدلالة	حالة الدالة
تيسير التطوير على القدرة الوظيفية	القدرة الوظيفية	المتباعدة	2927.719	269	9.824	30.008	0.000b	دالة إحصائية
	القدرة الوظيفية	المتباعدة	2632.909	268	294.809			
	القدرة الوظيفية	المتباعدة	294.809	1				

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة (0.000) sig أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفرى، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوى. إذن يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ الاهتمام المستمر بتطوير وتحسين الأداء داخل المنظمات ومؤسسات القيادة، وتحفيزهم على توقيرهم والشعور بقدرتهم على القيادة والتطوير والتحديث عن نظم القيادة والإدارة الاعتيادية، وبالتالي يحفز المروءسين على الاقتداء برؤسائهم في التطوير والابتكار في أدائهم المهني والوظيفي.

جدول (15): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نماوج	الخطأ التقديرى	مرربع معامل الارتباط المعدل	مرربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
4.81623	0.091	0.095	0.308a	

من الجدول السابق يُوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.308)، ومرربع معامل الارتباط (0.095)، ومربيع معامل الارتباط المعدل (0.091)، والخطأ التقديرى (4.81623)، بمعنى معنوية الاختبار.

#### الفرضية الأساسية:

أثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفرى H0: لا يؤثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يؤثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية.

جدول (16): الانحدار لفرضية يؤثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطى البسيط

البيان	مقدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	21520.004	1	21520.004	79.849	0.000b	دالة	
المتباعدة	72228.162	268	269.508			إحصائية	
الكلي	93748.167	269					

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر يؤثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة (0.000) sig أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفرى، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوى، إذن يؤثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بقدرة الكوتشننج الإداري على خلق مسارات إيجابية داخلياً وخارجياً باتجاه المنظمة؛ ليساعدتها في الانفتاح على المجتمع الخارجي، وترشيد القرارات الإدارية، وتطوير طرق القيادة في المنظمة، وبالتالي تكون قاعدة اتصالات ذات كفاءة عالية؛ إضافة إلى تحرير الطاقات الكامنة داخل الفرد؛ مما يُساعد في الوصول إلى إداء أعلى، ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة، وبالتالي يؤثر إيجابياً على القدرة الوظيفية لديه.

جدول (17): ملخص النموذج معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

نماوج	الخطأ التقديرى	مرربع معامل الارتباط المعدل	مرربع معامل الارتباط	معامل الارتباط
16.41670	0.227	0.230	0.479a	

من الجدول السابق يتضح أنَّ معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (0.479)، ومربيع معامل الارتباط (0.230)، ومربيع معامل الارتباط المعدل (0.227)، والخطأ التقديرى (16.41670).

#### الخاتمة:

بالنظر إلى ما تم التوصل إليه من نتائج يُمكن استخلاص الآتي:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الكوتشننج الإداري على القدرة الوظيفية في المملكة العربية السعودية. وقد أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات والفرضيات للتعرف إلى أثر الكوتشننج الإداري في المنظمات موضوع الدراسة. وبالنظر إلى ما توصلت إليه الدراسة؛ فقد تمَّ استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات، على النحو الآتي:

#### النتائج:

- إنَّ الكوتشننج الإداري أسلوب قيادي فعال يؤثر على القدرة الوظيفية للموظفين بشكل إيجابي.
- تُساهم دراستنا في أدبيات الموارد البشرية من خلال تسلیط الضوء على أهمية المديرين، ودورهم في تطوير الموظفين وتعليمهم باعتبار ذلك إحدى مسؤولياتهم الرئيسية.
- أظهرت النتائج أنَّ المديرين الذين يمارسون أداء الكوتشننج الإداري يناقشون المواقف والأفكار والمشاعر مع مرؤوسهم برحابة صدر.
- يظهر تميز المرؤوسين في المنظمات التي يمارس فيها مديروهم الكوتشننج الإداري في تحسُّن قدراتهم وأدائهم الوظيفي.
- إنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشننج الإداري؛ يعززون ثقة الأفراد المرؤوسين من خلال تشجيعهم على بناء العلاقات المختلفة.
- أظهرت النتائج أنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشننج الإداري يميلون إلى تجربة الحلول المبتكرة والإبداعية في حل المشاكل التي تواجههم.
- ممارسة الكوتشننج الإداري في المنظمات تزيد سمة الابتكار، والإبداع في طرق العمل، وحل المشكلات لدى المرؤوسين.
- المديرون الذين يمارسون الكوتشننج الإداري يأخذون بعين الاعتبار رأي مرؤوسهم بحسب الأغلبية، ويشاركونهم العمل لإكمال المهام كفريق واحد.

- تُبيّن النتائج أنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشننج الإداري يهتمون بتلبية احتياجات الأفراد والمهام الفردية، ويضعونها من ضمن أولوياتهم بشكل متواافق مع مهام العمل.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشننج الإداري يُتيحون الفرصة لمرؤوسهم؛ لمشاركة الآراء البناءة مهما كانت تختلف وجهات نظرهم.
- المديرون الذين يمارسون الكوتشننج الإداري يعطون الثقة للمرؤوسين؛ لتحمل المزيد من المسؤوليات.

#### النوصيات:

يقترح الباحث عدة توصيات والتي من الممكن أن تسهم في إثراء مادة البحث وهي على النحو الآتي:

- المشاركة الفاعلة بين المديرين والمرؤوسين في الأفكار والآراء والرؤى والاتساعات عندما يكون هنالك مشكلة ووضع حلول لتلك المشكلة سوياً.
- ضرورة اهتمام المديرين المستمر باحتياجات الموظفين ورغباتهم خارج مكان العمل والإطار الوظيفي.
- حرص المديرين المستمر على تقديم التقارير واللاحظات والتغذية الراجعة باستمرار؛ لتحسين أداء القدرة الوظيفية للموظف في العمل.
- اهتمام القيادة الإدارية بتحسين أداء للموظفين من خلال عمل المدير كنموذج وكقدوة يُحتذى بها.
- ضرورة الاهتمام بالأفكار المبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات مفيدة لتطوير الأداء الوظيفي.
- ممارسة الكوتشننج الإداري في المنظمات لزيادة سمة الابتكار، والإبداع في طرق العمل، وحل المشكلات لدى المرؤوسين.
- أهمية إتاحة المديرين الفرصة لمرؤوسهم لمشاركة الآراء البناءة مهما كانت تختلف وجهات نظرهم.

#### المراجع:

- الألوسي، صائب. (2012). *تنمية الفكر الابتكاري*. دار المنهل.
- إمام، محمود. (2018). أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*: العدد 7.
- البدور، محمد. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*: 35(2).
- حمداوي، محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة الجبوية، ص 164.
- خيري، مريم بنت عبد الله (2023). برنامج تدريبي مقترح قائم على الكوتشننج التعليمي ومعايير العلوم للجيل القادم لتنمية الكفاءة المهنية لدى معلمات الفيزياء للمرحلة الثانوية. *المجلة المصرية للتربية العملية*: 26(1).
- درة، عبد الباري. (2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة*. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- الربيع والعلاني، سعيد ومصطفى. (2019). أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 11(24).
- زاهر، سام حسن. (2019). تقويم تطبيق نماذج الإشراف التوجيhi coaching في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*: 41(5).
- الزهاراني، صالح. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين – دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة – *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*: 5(16).
- سالم، إ. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الشوابكة، خالد. (2017). أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية)، *مجلة ممثال للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 3(2).
- صباح، إبراهيم محمد، الريعي، بندر بن محمد (2023). أثر الكوتشننج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الخاص السعودي. *المجلة العربية للإدارة*: 46(4).
- صلاح، سيد. (2018). *الدليل الإرشادي لممارس الكوتشننج المتقدم*. يسطرون للطباعة والنشر.
- الضلاعين، فرج. (2020). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*: 10(1).
- العامري، مهدي والغالبي، محسن. (2004). *رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقعي)*. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي. جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- عبد الرؤوف، فيصل. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري*. دائرة المكتبة الوطنية.

- قياجة، عدنان. (2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: (5)4.
- كساب، عماد. (2021). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق: نماذج عملية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*: (16)5.
- لبراء، قدور. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.
- محمد، مرعي. (2001). دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات. دار الرضا للنشر.
- محمود. محمود فتحي. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أبو بكر. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية. الدار الجامعية.
- المنصوري، شيرين. (2018). دور الكتوشينج في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات. أكاديمية بناة المستقبل الدولية.
- الموسوي، سيد حسين. (2018). قوة الكتوشينج. دار ملهمون.
- أبو النصر، محدث النجار، أحمد عبد العزيز. (2019). التدريب بالمعايشة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Akhtar, S. & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Impact of Managerial Coaching Behavior on Job Performance: Analyzing the Role of Organization Commitment and Role Clarity in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, xi (3).

Ali, M., Arbi, K. A., Raza, B., Malik, S.Z. & Sheikh L. (2020). DOES MANAGERIAL COACHING EFFECT SUBORDINATES' FEEDBACK ORIENTATION? MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE SUPERVISORY COMMITMENT. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 22(2). <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.01>

Altman, W. (2007). Executive Coaching Comes of Age. *Engineering Management*, 17 (5), 26-29. <https://doi.org/10.1049/em:20070506>

Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16, 251-266. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3%3C249::aid-job10%3E3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3%3C249::aid-job10%3E3.0.co;2-#)

Bond, C. & Seneque, M. (2011) Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>

Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17, 142-152. <https://doi.org/10.1108/02621719810206050>

Buser, K. (2018). *Coaching Professional Development for Mathematics Teachers*. [Unpublished Ph.D. thesis], Robert Morris University. From into Practice, Education Sciences, (9)101 .

Carvalho, C. Carvalho, F. & Carvalh. oS. (2022) Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future In India. *Emerald Publishing Limited*, 36 (1), 4-7.

Eby, L.T.D.T., Allen, T.D., Hoffman, B.J., Baranik, L.E., Sauer, J.B., Baldwin, S., & Evans, S.C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological bulletin*, 139(2), 441. <https://doi.org/10.1037/a0029279>

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.

Gepollo, A. (2019). *Perceptions of JHS Master Teachers on Coaching and on GROW Model in a low-cost private school*. Philippine Normal University, MA Educational Leadership and Management, 1- 21.

Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 1-14. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.691888>

- Heslin, P.A., Vandewalle, D. & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59 (4), 871-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2). 249- 277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kroth, M. (2007). *Manager as motivator*. Westport, CT: Praeger
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 292-306. <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Lawrence, P (2017). Managerial coaching - A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2).
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63, 265-298. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x>
- Longenecker, C.O. & Neubert, M.J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493-500. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.004>
- Marina Carvalho., et al. (2018). *Cognitive-Behavioural Coaching Applications to Health and Personal Development Contexts*. EC.
- Pajuoja, M. & Viitala, R., (2020). *Managerial coaching and innovative work behaviour: Different needs in different dimensions*. In ISPIM Conference Proceedings (pp. 1-20). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008, February). *Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Panama City, FL (ERIC Document Reproduction Service No. ED 501 617).
- Piper, B., Simmons Zuilkowski, S., Dubeck, M., Jepkemei, E., & King, S. J. (2018). Identifying the essential ingredients to literacy and numeracy improvement: Teacher professional development and coaching, student textbooks, and structured teachers' guides. *World Development*, 106, 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.01.018>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is Managerial Coaching a Source of Competitive Advantage ?Promoting Employee Self-Regulation Through Coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>
- Price, A. (2007). *Human Resources Management in a Business Context*. (3rd edition). London: Thomson Learning Psychology and Psychiatry 7.3 (2018): 119-129.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turner, C. & McCarthy, G. (2015). Coachable Moments: Identifying Factors that Influence Managers to take Advantage of Coachable Moments in Day-to-Day Management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(1), 1-13.
- Zhang, J.A. & Edgar, F. (2021). HRM systems, employee proactivity and capability in the SME context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>