

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

براء صلاح فطاني¹، بندرين محمد الربيعي²

Bara Salah Fattani¹, Bander M. Alrebeay²

¹ ماجستير إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة أم القرى - السعودية

² أستاذ الموارد البشرية المساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة أم القرى - السعودية

¹ Master of Business Administration, Department of Business Administration, College of Business, Umm Al-Qura University, KSA

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

¹ baraa.fattani@gmail.com, ² 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: يركز 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 المؤجّه والمدرّب وذلك استجابةً لتحديات بيئة الأعمال المعاصرة والمتسمة بالتنافسية وحالة عدم اليقين. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول تغير الأدوار التقليدية للمدير في مكان العمل، سيما أنّ المنظمات تتجه نحو تفويض بعض مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إلى المدراء. هذا يعني من ناحية عملية توسع مسؤولياتهم عن أدوارهم التقليدية من مجرد الرقابة، والتخطيط، وتقييم 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، وتيسير التطوير) على القدرة 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 يُوجد 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 أنّ المدراء الذين يمارسون الكوتشينج يتواصلون بفعالية مع موظفيهم ويعطونهم قيمة أكبر مع الحرص على تطويرهم، كما أنهم يهتمون بتعزيز نهج العمل القائم على الفريق. الدراسة أظهرت كذلك أهمية ممارسة المدراء لمهارات الكوتشينج فهي من جانب تمكنهم من إتاحة الفرصة لمرفوسهم في مشاركة الآراء البناءة مهما كانت تخالف وجهات نظرهم؛ مما يعزز قدراتهم الوظيفية، ومن جانب آخر فإنهم يميلون إلى تجربة الحلول المبتكرة والإبداعية في حل المشاكل التي تواجههم والميل لتشجيع مرفوسهم على أخذ 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 الكوتشينج في الفكر الإداري الحديث من أهم المداخل الرئيسة لتطوير الموارد البشرية وتنميتها، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم؛ إذ يحظى استخدام الكوتشينج 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 والسريع للكوتشينج.

وفي ظل وجود تغيّرات كبيرة خلال الفترة الأخيرة؛ أصبح لزاماً على المؤسسات والمنظمات الحفاظ على مكانتها الاقتصادية، ومواكبة التطورات العالمية، والحفاظ على مركزها التنافسي، وذلك لن يتحقق إلا من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة، ومنها الكوتشينج، حيث حظي مفهومه الإداري باهتمام متزايد من الباحثين في أدبيات الأعمال وأوساط الأعمال والمنظمات العالمية على نطاق واسع، خصوصاً خلال الخمسة عشر عامًا الماضية، حيث تم تصورها على أنها إحدى الاستراتيجيات الإدارية الجديدة (Kim et al., 2013). حيث أظهرت العديد من الدراسات الفوائد الواضحة التي ترتبط بالكوتشينج الإداري المدير كمدرّب في منظماتهم، وذلك على مستوى تمكين المديرين من أداء وظائفهم القيادية من خلال تحفيز الموظفين لتطوير لمهاراتهم وقدراتهم؛ لتقديم أداء أعلى وأكثر فعالية؛ وكذلك تقديم الملاحظات البناءة، والرؤى التي توجه أداء الموظف (Buser, 2018) (Piper, Zuilkowski, 2018) (Dubeck, Jekemei, King, 2018) (خيرى، 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 الكوتشينج الإداري يُعبّر عن شكل من أشكال التدريب لتسهيل التعلم، وتشجيع النمو والتطور والابتكار، حيث تتماشى وجهة النظر للكوتشينج الإداري بشكل أوسع مع الأشكال التنظيمية المتطورة 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 محورها الأساسي الذي لن تنجح بتحقيقه؛ إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل بالموارد البشرية ورفع قدراته الوظيفية؛ لأنه يُعتبر أحد المقومات الرئيسة لنجاح أية منظمة في العالم. فقد أثبتت الدراسات بأن تحسين قدرات وكفاءة وأداء الموظف يرتبط بشكل وثيق بمهارة الكوتشينج الإداري لدى قادة المنظمات، فكلما زادت مهارة الكوتشينج الإداري عند القادة؛ كلما ارتفعت القدرات الوظيفية عند الموظفين في تلك المنظمات؛ إضافة إلى زيادة كفاءتهم الشخصية وبناء علاقات إيجابية تُؤثر بشكل إيجابي على المنظمة التي يعملون فيها (Knight 2019) (Pousa & Mathieu, 2015). وباستقراء ما تقدم ذكره، فإن مشكلة الدراسة المائل تجسّد في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين الكوتشينج

الإداري والقدرة الوظيفية للعاملين داخل المنظمات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

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

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

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

أهداف الدراسة:

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

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

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

فروض الدراسة:

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

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

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم الكوتشينج الإداري:

الكوتشينج كمفهوم عام له تعريفات عدة:

يُعرف الكوتشينج على أنه: عملية تعاونية تفاعلية مستمرة بين طرفين، هما المدرب والمتدرب؛ لمساعدة المتدرب على إطلاق العنان لقدراته الكامنة من مهارات وإمكانات، وذلك في الوقت المناسب للمتدرب (McCarthy & Milner, 2020; Raza et al., 2018) (المالكي، 2022). ويُعرف أيضاً بأنه: الممارسات الفعلية التي تقوم بها الإدارة لمساعدة الموظفين لديها؛ كي يكونوا أكثر فعالية من خلال التعلم (Ali et al., 2020; Ali, Ahmad, & Iqbal, 2012).

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

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

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

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

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

أنواع جلسات الكوتشينج (الموسوي، 2018):

تنوع أنماط وأنواع جلسات الكوتشينج، 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 الكوتشينج:
- فردية، جماعية، بشكل مباشر، بشكل غير مباشر، رسمية وغير رسمية.

أهمية عملية الكوتشينج الإداري:

- تكمن أهمية الكوتشينج الإداري بحسب ما وضع (صباغ والربيعي، 2023) على النحو الآتي:
- يساهم 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 داخليًا وخارجيًا باتجاه المنظمة؛ ليساعدها في الانفتاح على المجتمع الخارجي.
- يُساعد الكوتشينج في ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير طرق القيادة في المنظمة، وبالتالي تتكون قاعدة اتصالات ذات كفاءة عالية.
- يساهم الكوتشينج في تحرير الطاقات الكامنة داخل الفرد؛ مما يُساعده في الوصول إلى أداء أعلى ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة.
- أهداف الكوتشينج 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 بدلًا من نقاط الضعف، وتحويل الآمال إلى واقع وحقيقة.
- يهدف إلى تحسين أداء الموظفين، ويزيد من مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين عندما يقومون بعملية الكوتشينج.

مراحل أو هياكل الكوتشينج (حسين عيادة، 2016):

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

محددات الكوتشينج:

- سنناقش ثلاثة عوامل تدفع إلى الانخراط في عملية الكوتشينج وهي (Heslin et al., 2006):
- العوامل الفردية: (Carvalho, C et al., 2022): أظهرت العديد من الدراسات أنَّ المديرين المحفزين للتدريب يسعون لأن يكون موظفهم ملتزمين بالمعايير التنظيمية للأداء، ويستمدون رضاهم من تطوير الأشخاص الآخرين.
- العوامل التنظيمية: وجدت دراسات محدودة أن الكوتشينج يُطبق في المنظمات التي تطمح بأن تصبح منظمات للتعليم، وتركز على النتائج والتطوير على المدى طويل الأمد في تلك المنظمات.
- العوامل البيئية: فالثقافة الاجتماعية تؤثر على مدى رغبة المديرين في المشاركة بالكوتشينج.

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

- التوجيه يصف العلاقة التي -عادةً- ما تكون طويلة الأمد بين المعلم الأكبر سنًا، والأكثر خبرة في المجال العلمي والمهني، وبين والطرف الآخر، والمتعلم الذي يكون الأقل في العمر والأقل خبرة، وذلك بهدف مساعدته نفسيًا واجتماعيًا؛ ليتمكن من الوصول إلى أهدافه المهنية.
- بينما الكوتشينج الإداري قد لا يكون المشرف بالضرورة خبيرًا في مجاله؛ لكن قد يُساعد الموظفين على اكتساب قدر أكبر من الكفاءة، وتجاوز العقبات التي تُحول بينهم وبين الأداء المرغوب الوصول إليه.

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

- حاول العديد من الباحثين التفريق بين الكوتشينج والتدريب، فيشير إلماذاج وإلينجر Elmadag Ellinger و فرانكي "Franke 2008 إلى أن الكوتشينج والتدريب لهما أهداف متشابهة؛ لكن الكوتشينج الإداري غير رسمي بصورة أكبر من التدريب، كما يتم تقديمه أثناء العمل.

وأكد بوند وسينيكيو (Bond & Seneque, 2003) على أن الكوتشينج الإداري هو وسيلة لتسهيل النمو، في حين أن التدريب التقليدي هو وسيلة يتم من خلالها توجيه النمو.

وتشير دالينج (Dahling et al, 2016) إلى أن الكوتشينج الإداري يُركز -بشكل أكبر- على الأفراد، وهو أكثر انفتاحًا على طبيعته.

مهارات الكوتشينج الإداري:

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

- بناء العلاقات: العلاقة بين الكوتش والمستفيد، تتضمن تفاعلات متكررة، وعادةً ما تكون هذه العلاقة فترة أطول مقارنةً بالمدرّب الخارجي. وإنّ المشكلة التي تواجه الكوتش هي احتمالية العمل تحت علاقة تكون أكثر إشكالية ومتوترة، ويجب عليه العمل مع الفوارق التي يواجهها وقوة السلطة هذا من جانب، ومن جانب آخر فإنّ عليه التعامل مع المستفيد في التردد عن عدم الإفصاح.
- مهارات التغذية الراجعة والتواصل: يعتمد الكوتشينج -بشكل كبير- على التغذية الراجعة والتواصل، وإنّ التغذية الراجعة من الممكن أن تكون بصور عدة، إما شفهيًا أو مكتوبًا، 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 الكوتشينج الإداري، حيث يسعى الكوتشينج الإداري الفعال إلى خلق الحلول الإبداعية، وذلك باستخدام الخيال للمشكلات المعقدة، كما أنه يُسهّل من التطوير المهني والتنظيمي.
- نمو الموظفين وتطويرهم: يعمل المدربون الفاعلون على تركيز زيادة نقاط القوة لدى الموظفين، وتقليل نقاط الضعف لديهم، وإنّ أفضل طريقة لتسهيل عملية النمو والتطوير للموظفين هي بواسطة المدرب (Turner & McCarthy, 2015).

تحسين الأداء الوظيفي:

تمهيد:

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

مفهوم الأداء الوظيفي:

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

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

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

أهمية الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الوظيفي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، ومن أهم القوى التي تُؤثر على كفاءة المنظمة، نذكر عددًا من النقاط التي تدل على أهمية الأداء: (الزهراني، 2021)

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

أهداف تطوير الأداء الوظيفي: (دمهوري، 2013، ص 66)

- يُساهم في إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- تهيئة البيئة المحفزة؛ لخلق جوٍّ 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.

عناصر الأداء الوظيفي: (درة، 2003، 96)

للأداء عناصر أساسية تُساعد على تحديد مستوى الموظفين وهي: (الربيع وآخرون، 2019)، (إمام، 2018)

- كفايات 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: (لبرو، 2015)

1. عوامل البيئة الداخلية:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية الواضحة لعملها ولأهدافها المطلوب تحقيقها، ولن تستطيع قياس ما تحقّقه من إنجازات.
- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: إنّ عدم مشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات؛ يُساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين على جميع المستويات.
- التسيّب الإداري: من الظواهر الإدارية التي تؤدي إلى ضياع ساعات عمل الموظفين في أمور غير منتجة، ولها آثار سلبية على أداء الموظفين.
- 2. عوامل البيئة الخارجية: تشمل المتغيرات الاقتصادية، والثقافية والاجتماعية، والتشريعات القانونية، والسياسات الحكومية.
- 3. عوامل تتعلق بالموظف:
- حاجات الأفراد: تتمثل 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 جانباً مهماً، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
- 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، ويُدرك دوره في المنظمة التي يعمل فيها.

سُبل 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 وميولهم وإمكاناتهم.
- استخدام الآلات: تُساعد في تخفيف العبء على الموظف، كما تُقلل من نسبة الأخطاء في العمل.
- التدريب: توفير التدريب اللازم للموظف؛ لسدّ الفجوة التي يُعاني منها الآن، وما يرغب في الوصول إليه مستقبلاً.
- التنظيم الإداري: إنّ وضوح المسؤوليات والمهام والاختصاصات وتقسيم الأعمال بطريقة كفؤ؛ يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين.

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

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

ويُمكن عرض النقاط الآتية لتوضيح 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 والجدول الحسابية والرسوم البيانية، ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات، أو عمليات إنتاجية، أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات آنية 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 معاً في ارتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يُعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويُشير إلى المتغيرات، ويُساعد على التحكم بتأثيراته.

الابتكار:

أدركت المنظمات أكثر من أي وقت مضى أهمية الابتكار؛ كونه يُحقق لها سمّةً فريدةً تُميّزها 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 مستنيرة. ويُعرف 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 عدة، من تجربة المنتج، أو الخدمة، أو العملية والإجراءات الجديدة، وبعد التأكد يُمكن البدء الفعلي بالتنفيذ.

الدراسات السابقة:

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

- دراسة ريبيرو (Ribeiro, Neuza., et al, 2021). بعنوان: (How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual) بحثت الدراسة كيفية تعزيز الكوتشينج الإداري الالتزام العاطفي للموظفين وأدائهم الفردي. وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (198) موظفًا من منظمات مختلفة، بناءً على استطلاع أُجري عبر الإنترنت، وقام المشاركون بتقييم مهارات تدريب مديريهم، والإجابة عن 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: فإنَّ الكوتشينج الإداري يُعزز الالتزام العاطفي، والذي بدوره يزيد من الأداء الفردي للموظفين، وهذا الأمر يُمكن 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 تبنى 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 تقدمهم.
- 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 للكوتشينج الإداري على المرؤوسين من حيث توجيه التغذية الراجعة، والأثر غير المباشر للالتزام الإشرافي الفعال على العلاقة بين التوجيه الإداري، واتجاه ردود الفعل المرؤوسين، حيث استخدمت الدراسة استبيانًا منظمًا لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (257) موظفًا، وأظهرت النتائج أنَّ الكوتشينج الإداري له تأثير إيجابي ومباشر وكبير على توجيه التغذية الراجعة، والالتزام الإشرافي العاطفي. وقد أظهرت الدراسة أيضًا، آثارًا للمديرين والقادة، على وجه التحديد تحسين نتائج الموظفين المختلفة من خلال الكوتشينج الإداري في مكان العمل.
- دراسة باجوجا وفيتالا (Pajuojä. M and Viitala. R, 2020). بعنوان: (Managerial coaching and innovative work behaviour: Different needs in different dimensions) تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الكوتشينج الإداري على سلوك العمل المبتكر، وتأني القيمة الإدارية للدراسة من خلال خلق معرفة جديدة للمديرين الذين يهدفون إلى تعزيز الابتكار في مجموعات العمل الخاصة بهم. وقد تمَّ جمع عينة الدراسة بطريقة مكثفة، وقد بلغ عددهم (4500) مستجيبًا. وأشارت النتائج إلى أنَّه بغض النظر عن الصناعة التي يعمل بها الموظف، حيث تكون هناك حاجة إلى ممارسة الكوتشينج الإداري؛ لأنه وسيلة لتعزيز سلوك العمل المبتكر.
- 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، وتقليلهم من خلال الكوتشينج الإداري؛ لمعالجة هذا الأمر. وتمَّ إجراء مسح للدراسة على عينة من (300) موظف مبيعات تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وكشفت النتائج عن أنَّ الكوتشينج الإداري يمتلك تأثيرًا كبيرًا على تقليل الانحراف الموجه من قبل المدير أو المشرف، والذي يُمكن تفسيره وفقًا للبيانات بأن المديرين، أو المشرفين الذين يتصرفون مثل الموجهين، وهم أقل عرضةً للانحراف من جانب مرؤوسهم، وقد يعود السبب على الأرجح إلى أنَّ المرؤوسين الذين يتم توجيههم من خلال عملية الكوتشينج الإداري للتركيز أكثر على الأداء الجيد، بدلًا 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) مستجيبيًا. وأظهرت النتائج أنَّ الكوتشينج الإداري هو نهج قوي للقيادة، وأنَّ المديرين الذين دربوا موظفيهم بانتظام كانوا راضين عن النتائج التي حققوها من خلال الكوتشينج، حيث لاحظوا أنَّ موظفيهم يتحولون ويتحسنون من ناحية العلاقات وإعادة بناء الثقة، علاوة على ذلك، فقد أدى التدريب إلى أن يصبح الموظفون أكثر ابتكارًا وجاهزيةً للتغيير. ومع ذلك، لم يكن لدى المديرين -دائمًا- الفرصة للقيام بالتدريب، وذلك بسبب قيود الوقت، أو لدورهم المزدوج كمدير ومدرّب 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) موظفًا من مختلف البنوك، وتم اختيار مديني روالبندي وإسلام آباد كعينة للدراسة. وأظهرت النتائج أنَّ هنالك 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 يُوجد 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 للاتجاهات 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 قياسات الكوتشينج الإداري لأهميتها في المنظمات. وكشفت النتائج أهمية الكوتشينج الإداري وأثره على مستوى الموظف والمستوى التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت النتائج بحسب ما تمّ عرضه من الدراسات السابقة، أنَّ الكوتشينج الإداري هو أسلوب قيادي قوي يُمكن أن يُؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم، وأنَّ له تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على توجيه التغذية الراجعة، كما أنه يُمكن أن يُحسن من كفاءة الموظف في مكان العمل، حيث لوحظ أنَّ المنظمات التي تمارس وتلقي اهتمامًا بالكوتشينج الإداري من قبل المديرين الذين دربوا موظفيهم بانتظام قد حصلوا على نتائج مرضية بالنسبة للأداء المميز من قبل مرؤوسهم، علاوة على ذلك، يُمكن أن يُؤثر أسلوب القيادة الكوتشينج الإداري على الموظف؛ حتى يُصبح أكثر قدرة على الإبداع، وأكثر ابتكارًا، ولطالما اعتُبر على أنه ميزة تنافسية وعاملاً مهمًا؛ كي تبقى وتستمر المنظمة بالنمو على المدى الطويل.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الموضوع البحثي للدراسة، حيث إن موضوعها من المواضيع المهمة الحديثة التي أثارت العلماء 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 أيضًا من المراجع المختلفة؛ لتحديد الفجوة البحثية.

ويتميز البحث الحالي (أثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية) بأنه من ضمن الدراسات الأولى على حدّ اطلاع الباحث التي تتعلق بمجال الدراسة في البيئة العربية، والمملكة العربية خصوصًا، 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 وتبويبها؛ إضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ بل يتضمن أيضاً 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 وعينتها:

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في القطاعين العام والخاص بالملكة 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 ومقياس الأداء.

أداة الدراسة:

بعد أن تمّ الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف إلى أثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية.

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

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين رئيسيين، شمل القسم الأول البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وشمل 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 الاستبانة وبناء فقراتها؛ تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين؛ للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو بالإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يرويه مناسبًا. وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين؛ تمّ إعادة صياغة الاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

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

جدول (1): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

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

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

ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة 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	كرونباخ ألفا
المحور الأول: الكوتشينج الإداري	
المجال الأول: التواصل المفتوح	0.826
المجال الثاني: نهج الفريق	0.878
المجال الثالث: قيمة الناس	0.840
المجال الرابع: قبول الغموض	0.804
المجال الخامس: تبسير 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 للمحاور جاءت جميعها ذات درجة عالية تقترب من الواحد الصحيح، ونجد أن قيمة الدرجة الكلية لمعامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل جاءت ذات قيمة عالية مساوية (0.943)، وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح، ونشير 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 للاستجابات على كل فقرة وتُعد، على النحو التالي:

- تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يُعطي 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 أوافق بشدة: 1-1.79.
- لا أوافق: 1.80-2.59.
- محايد: 2.6-3.39.
- أوافق: 3.4-4.19.
- أوافق بشدة: 4.2-5.

دراسة البيانات الأساسية لأفراد الدراسة:

جدول (3): البيانات الأساسية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	241	89.3
	أنثى	29	10.7
العمر	15-24 سنة	10	3.7
	25-34 سنة	68	25.2
	35-44 سنة	67	24.8
	45-54 سنة	67	24.8
	55-64 سنة	58	21.5
الجنسية	سعودي	250	92.6
	غير سعودي	20	7.4

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 سنتين	منذ متى وأنت تعمل في عملك الحالي؟
11.1	30	2-4 سنوات	
18.1	49	5-10 سنوات	
18.5	50	11-20 سنة	
41.1	111	21 سنة فأكثر	
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 مستواك الوظيفي في المنشأة
43.0	116	مدير / رئيس قسم	
51.1	138	جهة حكومية	يُمكن تصنيف منشأتكم
10.7	29	شبه حكومية	
31.9	86	القطاع الخاص	
4.8	13	القطاع غير الربحي/الخيري	
1.5	4	متقاعد	
5.9	16	9 موظفين فأقل	عدد الموظفين في الوقت الحالي بمنشأتكم
23.3	63	49-10 موظفًا	
27.4	74	499-50 موظفًا	
11.1	30	2999-500 موظفًا	
32.2	87	3000 موظف أو أكثر	
6.7	18	الاتصالات	تصنيف مجال العمل الرئيسي للمنشأة
6.3	17	الاستشارات الإدارية	
23.3	63	الأنشطة المعمارية والهندسية	
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 حاليًا
5.9	16	التجمع 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	رايغ	
7.4	20	ينبع	
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 الكوتشينج الإداري بأبعاده المختلفة ومدى أهميته وتطبيقه كأسلوب إداري حديث؟"

للتعرف على مفهوم الكوتشينج الإداري بأبعاده المختلفة ومدى أهميته وتطبيقه كأسلوب إداري حديث؛ تمّ 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

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	التواصل المفتوح	3.73	1.13	أوافق	1
2	نهج الفريق	3.59	1.21	أوافق	2
3	قيمة الناس	3.12	1.22	أحياناً	5
4	قبول الغموض	3.19	1.24	أحياناً	4
5	تيسير التطوير	3.59	1.24	أوافق	3
المتوسط العام		3.44	1.21	أوافق	

من الجدول السابق يُمكن أن نستخلص أنّ مفهوم الكوتشينج 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 لل فقرات (موافق)، وجاءت الإجابات لجميع الأبعاد بدرجات موافقة (أوافق وأحياناً)، وجاء الانحراف المعياري لجميع الأبعاد ذا 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 (نهج الفريق) و(تيسير التطوير) بمتوسط حسابي قدره (3.49). ويُمكن تفسير نتيجة تباين آراء أفراد عينة البحث حول تلك الأبعاد.

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

للتعرف على دور مفهوم الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية؛ تمّ 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

رقم الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	القدرة على الابتكار	3.93	0.95	أوافق	2
2	القدرة على الأداء	4.2	0.9	أوافق	1
المتوسط العام		4.07	0.93	أوافق	

من الجدول السابق يُمكن أن نستخلص أنّ دور مفهوم الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية جاء بدرجة كبيرة؛ فقد جاء المتوسط العام لفقرات هذا المحور (4.07)، والانحراف المعياري (0.93)، والاتجاه العام لل فقرات (أوافق)، وهذا يدل على موافقة أفراد الدراسة حول دور مفهوم الكوتشينج 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 الصفري H0: لا يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

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

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	896.289	1	896.289	40.231	0.000b	دالة إحصائية
المتبقية	5970.707	268	22.279			
الكلي	6866.996	269				

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنّ هنالك أثر بين التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية؛ لأن قيمة sig (0.000) أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أنّ الانحدار معنوي. إذن يُؤثر التواصل المفتوح على القدرة الوظيفية.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن التواصل المفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات والشركات ومؤسسات الأعمال؛ يسهم بشكل أساسي 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 التقديري	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)، ومعامل الارتباط المعدل (0.127)، والخطأ التقديري (4.72004)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الثانية: يُؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفري H0: لا يُؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يُؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية.

جدول (8): الانحدار لفرضية يُؤثر نهج الفريق على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	661.107	1	661.107	28.550	.000b	دالة إحصائية
المتبقية	6205.889	268	23.156			
الكلي	6866.996	269				

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

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن نهج الفرد داخل منظمات ومؤسسات الأعمال يُمثل أحد دعائم النجاح وتحقيق الأهداف والتكامل 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

نموذج	الخطأ التقديري	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)، ومعامل الارتباط المعدل (0.093)، والخطأ التقديري (4.81210)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الثالثة: تُؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفري H0: لا تُؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: تُؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية.

جدول (10): الانحدار لفرضية تُؤثر قيمة الناس على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	419.290	1	419.290	17.428	0.000b	دالة إحصائية
المتبقية	6447.706	268	24.059			
الكلي	6866.996	269				

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

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن تقدير العامل والاهتمام بكفاياته 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

نموذج	الخطأ التقديري	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 التقديري (4.90496)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الرابعة: يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية:

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

الفرض البديل H1: يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية.

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

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	403.801	1	403.801	16.744	0.000b	دالة
المتبقية	6463.196	268	24.116			إحصائية
الكلية	6866.996	269				

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر بين يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة sig (0.000) أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوي. إذن يُؤثر قبول الغموض على القدرة الوظيفية.

ويُفسر 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

نموذج	الخطأ التقديري	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 التقديري (4.91085)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الخامسة: يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية:

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

الفرض البديل H1: يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية.

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

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الانحدار	294.809	1	294.809	30.008	0.000b	دالة إحصائية
المتبقية	2632.909	268	9.824			
الكلية	2927.719	269				

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة sig (0.000) أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوي. إذن يُؤثر تيسير التطوير على القدرة الوظيفية.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ الاهتمام المستمر بتطوير وتحسين الأداء داخل المنظمات والمؤسسات يُعزز لدى الموظفين الثقة بالقيادة، ويُحفزهم على توظيفهم والشعور بقدرتهم على القيادة والتطوير والتحديث عن نظم القيادة والإدارة الاعتيادية، وبالتالي يُحفز المرؤوسين على الاقتداء برؤسائهم في التطوير والابتكار في أدائهم المهني والوظيفي.

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

نموذج	الخطأ التقديري	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع 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)، ومربع معامل الارتباط (0.095)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.091)، والخطأ التقديري (4.81623)، بمعنى معنوية الاختبار.

الفرضية الأساسية:

أثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية:

الفرض الصفري H0: لا يؤثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية.

الفرض البديل H1: يؤثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية.

جدول (16): الانحدار لفرضية يؤثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
الكوتشينج	21520.004	1	21520.004	79.849	0.000b	دالة
على القدرة الوظيفية	72228.162	268	269.508			إحصائية
الكل	93748.167	269				

يتضح لنا من الجدول السابق أنَّ هنالك أثر يُؤثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية؛ لأنَّ قيمة sig (0.000) أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، أي أنَّ الانحدار معنوي. إذن يُؤثر الكوتشينج الإداري على القدرة الوظيفية. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بقدرة الكوتشينج الإداري على خلق مسارات إيجابية داخليًا وخارجيًا باتجاه المنظمة؛ ليساعدها في الانفتاح على المجتمع الخارجي، وترشيد القرارات الإدارية، وتطوير طرق القيادة في المنظمة، وبالتالي تتكون قاعدة اتصالات ذات كفاءة عالية؛ إضافة إلى تحرير الطاقات الكامنة داخل الفرد؛ مما يُساعده في الوصول إلى إداء أعلى، ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة، وبالتالي يُؤثر إيجابيًا على القدرة الوظيفية لديه.

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

نموذج	الخطأ التقديري	مربع معامل الارتباط المعدل	مربع 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)، ومربع معامل الارتباط (0.230)، ومربع معامل الارتباط المعدل (0.227)، والخطأ التقديري (16.41670).

الخاتمة:

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

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

النتائج:

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

- تُبين النتائج أنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشينج الإداري يهتمون بتلبية احتياجات الأفراد والمهام الفردية، ويضعونها من ضمن أولوياتهم بشكل متوافق مع مهام العمل.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المديرين الذين يمارسون الكوتشينج الإداري يُتيحون الفرصة لمؤوسمهم؛ لمشاركة الآراء البناءة مهما كانت تخالف وجهات نظرهم.
- المديرون الذين يمارسون الكوتشينج الإداري يعطون الثقة للمؤوسمين؛ لتحمل المزيد من المسؤوليات.

التوصيات:

- يقترح الباحث عدة توصيات والتي من الممكن أن تساهم في إثراء مادة البحث وهي على النحو الآتي:
- المشاركة الفاعلة بين المديرين والمؤوسمين في الأفكار والآراء والرؤى والتطلعات عندما يكون هنالك مشكلة ووضع حلول لتلك المشكلة سوياً.
- ضرورة اهتمام المديرين المستمر باحتياجات الموظفين ورغبتهم خارج مكان العمل والإطار الوظيفي.
- حرص المديرين المستمر على تقديم التقارير والملاحظات 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 الكوتشينج الإداري في المنظمات لزيادة سمة الابتكار، والإبداع في طرق العمل، وحل المشكلات لدى المؤوسمين.
- أهمية إتاحة المديرين الفرصة لمؤوسمهم لمشاركة الآراء البناءة مهما كانت تخالف 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).
- حمدادي، محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية. الطبعة الجهورية، ص 164.
- خيري، مريم بنت عبد الله (2023). برنامج تدريبي مقترح قائم على الكوتشينج 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 ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- الربيع والعاني، سعيد ومصطفى. (2019). أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 11*(24).
- زاهر، بسام حسن. (2019). تقويم تطبيق نماذج الإشراف التوجيهي coaching في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية: 41*(5).
- الزهراني، 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 مثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية: 3*(2).
- صباغ، إبراهيم محمد، الربيعي، بندر بن محمد (2023). أثر الكوتشينج 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 الكوتشينج المتقدم*. يسطرون للطباعة والنشر.
- الضلعين، فرح. (2020). أثر الابتكار في الفاعلية المنظمية: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: 10*(1).
- العامي، مهدي والغالي، محسن. (2004). *رأس المال المعرفي (الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي)*. 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.

- قباوجة، 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 للأدب والدراسات الإنسانية*: (16)5.
- لبراو، 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، أبوبكر. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية. الدار الجامعية.
- المنصوري، شيرين. (2018). دور الكوتشينج في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات. أكاديمية بناء المستقبل الدولية.
- الموسوي، سيد حسين. (2018). قوة الكوتشينج. دار ملهمون.
- أبو النصر، مدحت والنجار، أحمد عبد العزيز. (2019). التدريب بالمعاشية. 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 ISPIIM 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>