

# أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الخاص السعودي

د. بندرين محمد الربيعي  
أستاذ الموارد البشرية المساعد  
قسم إدارة الأعمال

م. إبراهيم محمود صباغ  
ماجستير إدارة الأعمال  
مدير سلامة بشركة بن لادن السعودية

كلية إدارة الأعمال  
جامعة أم القرى، مكة المكرمة  
المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الخاص السعودي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (255) عاملاً من العاملين في منظمات وشركات القطاع الخاص في منطقة مكة المكرمة. وعقب جمع البيانات، قام الباحث بتحليل هذه البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن خلال تحليل البيانات: بيّنت نتائج الدراسة الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري على القدرة على الابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعنصره على مستوى الكفاءة الشخصية لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة الذاتية على درجة القدرة على الابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. يوجد أثر للكوتشينج الإداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على القدرة على الابتكار بوجود الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بعدد من التوصيات، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي: تحفيز المديرين على بناء شخصية قيادية طيبة يُحتذى بها من قبل العاملين في المؤسسة. تعزيز قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين لتبادل الآراء حول كيفية مواجهة المشكلات الجديدة. تشجيع العاملين داخل منظمات القطاع الخاص على ترويج أفكارهم المبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات مفيدة.

**الكلمات المفتاحية:** الكوتشينج، الكوتشينج الإداري، الابتكار، القدرة على الابتكار، الكفاءة الشخصية، القطاع الخاص السعودي.

## المقدمة

إن نجاح المنظمات لا يعتمد على كفاءة المدير فقط، بل يعتمد على العامل أيضاً، والذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسياسات الخاصة بالمنظمة، فالمديرين والعاملين هم أساس نجاح وتقدم المنظمة، ومن خلال عملهم تحقق المنظمة معدلات النمو والأهداف المنشودة.

وفي الوقت الراهن يواجه الفرد العديد من الضغوط اليومية في حياته، سواء كانت هذه الضغوط مالية أو اجتماعية أو أسرية أو ضغوط مرتبطة بطبيعة العمل، وكافة هذه الضغوط والتحديات التي يواجهها تؤثر عليه في أداء مهام العمل المطلوبة منه، وبالتالي تنعكس آثار هذا التأثير على مستوى أداء المنظمة ككل، مما يسهم في حدوث خسائر اقتصادية كبيرة تنتج عن فشل المديرين/ العاملين في مواجهة هذه الضغوط والتعامل معها، ونتيجة لذلك انعكست آثار عدم قدرتهم على مواجهة الضغوط على المستوى التنظيمي للأداء والإنتاجية داخل المنظمة (المالكي، 2022).

\* تم استلام البحث في يونيو 2022، وقبل للنشر في أغسطس 2023، وسيتم نشره في ديسمبر 2026.

ونظرًا لأن قدرات الإنتاج والإدارة أصبحت موحدة عالميًا، فإن العديد من الاستراتيجيات الفعالة سابقًا (على سبيل المثال، خفض التكلفة، وسرعة تطوير التكنولوجيا، والأتمتة) لم تعد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك في ظل هذه التغيرات البيئية المهددة، لذا أصبحت المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الابتكارات الموجهة نحو الاستدامة، وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري (Woo, 2017).

ويعد الكوتشينج الإداري استراتيجية تطوير تنظيمي يمكنها تحسين العلاقة بين المدير والمرؤوس، ويعني الكوتشينج الإداري أن المديرين المباشرين يُسهّلون تعلّم موظفيهم كمُدربين من أجل تشجيع تطوير بيئة عمل عالية الأداء (Yang et al., 2015). ويكمن دور الكوتشينج الإداري في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمات والمتمثل في زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساهم في إشراك العاملين من خلال برامج التطوير التنظيمي، فيتم تحفيز وتطوير إمكانيات العاملين وزيادة كفاءتهم الشخصية وبناء علاقات إيجابية تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة (Pousa & Mathieu, 2015). والكفاءة الذاتية تعني اعتقادات العاملين حول قدرتهم على القيام بالمهام، والمسؤولية المطلوبة منهم في العمل، حيث يتحلّى العامل بالقدرة والخبرة والمهارة أثناء ممارسة مهام عمله، ما يخلق لديه القدرة على الإبداع والابتكار في عمله (عبيدات؛ والجراح، 2020).

وتؤثر الكفاءة الذاتية لدى الفرد على السلوكيات الاجتماعية لديه، حيث أن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية يكون لديهم غالبًا اهتمام بدرجة مرتفعة بمساعدة الآخرين من الزملاء، ومواجهة التحديات المختلفة، وابتكار حلول إبداعية لمواجهة هذه التحديات والمشكلات (الشبول؛ والجراح، 2020). وتأتي الدراسة الحالية بهدف التعرف على أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط، وذلك من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص السعودي.

## الإطار النظري

### الكوتشينج

لقد ذكر (الموسوي، 2018) بأن الكوتشينج (Coaching) مشتق من كلمة كوتش من أصل هنغاري معناها عربة، حتى تم تداولها وأصبح معناها الأستاذ الخصوصي الذي يطوّر الطالب في المادة العلمية التي يكون ضعيفًا بها حتى يجتازها ويتقنها، وعرّف الكوتشينج بأنه علاقة تضم العميل والكوتش لصقل المهارات الخاصة بالعميل ومواهبه، وتساعد على الكشف عن حقيقة ذاته ووضع الخطط لحياته حتى يحققها وينجح في عمله. وأكد ذلك (المنصوري، 2018) بأن الكوتشينج يقصد به تعاون بين المدرب والعميل مبني بسرية وثقة تامة يساعد المدرب في هذه العلاقة العميل حتى يصل العميل إلى هدفه في الحياة. وأشار (Gilly et al., 2010) بأنه عملية مكونة من الأدوات والمعارف والفرص التي قد يحتاجها الفرد لتطوير نفسه ويصبح أكثر كفاءة. وفي تعريف آخر يشار إلى أن الكوتشينج عملية مستمرة من التخابط والتعاون والتفاعل الذي يهدف إلى مساعدة الغير وفتح وتوضيح كامل إمكانياتهم، مهمة واحدة ومهارة واحدة في كل مرة بوتيرة مناسبة لكل فرد يتلقى عملية الكوتشينج. وذكروا أيضًا بأنها إجراءات نشطة تتطلب تحولات مستمرة من دور إلى آخر يتحوّل فيه المدير من الناحية السلبية إلى مشاركة إيجابية مع موظفيه. وأشار (أبو النصر والنجار، 2019) في تعريف الكوتشينج بالنسبة للاتحاد الدولي للكوتشينج أنه عملية المشاركة مع الفرد المقصود عن طريق تحفيزه وتغيير طريقة تفكيره حتى يصل إلى أعلى وأقصى حدٍ من كفاءته الشخصية والعملية.

### الكوتشينج الإداري

بحسب ما يرى (Ellinger et al., 2003) فإن المدير الكوتشينج هو ذلك المدير الذي يطور ويشجع بأعلى كفاءة بيئة عمل من خلال الممارسات الإدارية التي تُسهّل سبل التعلم. ولقد وضح (Hunt & Weintraub, 2002) أن المدير الكوتشينج هو قائد الأعمال والمدير الذي يساعد موظفيه في التعلم والنجاح والتطوير، ويتم ذلك من خلال عملية الكوتشينج الذي يخلق بيئة عمل مناسبة من التعلم والنمو والتكيف من الممكن تحقيقها. وذكر (Redshaw, 2000) بأن الكوتشينج الإداري يقصد به العملية التي يتم فيها توجيه وتشجيع وتزويد الدعم للمتعلم.

## أهمية الكوتشينج

تكمن أهمية الكوتشينج الإداري بحسب ما وضع (المنصوري، 2018) في أنه يعد من العلوم الجديدة التي تتمركز في بناء مهارات ومواهب وطموحات عالية للمتلقين ليصل إلى أهدافه المستقبلية.

وتتبين أهمية الكوتشينج فيما يلي وذلك بحسب ما تشير (المالكي، 2022):

- 1- 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.
- 2- يخلق مسارات إيجابية داخليًا وخارجيًا باتجاه المنظمة ليساعدها في الانفتاح على المجتمع الخارجي.
- 3- يساعد الكوتشينج في ترشيد القرارات الإدارية وتطوير طرق القيادة في المنظمة وبالتالي تتكون قاعدة اتصالات ذات كفاءة عالية.
- 4- يسهم الكوتشينج في تحرير الطاقات الكامنة داخل الفرد، مما يساعده في الوصول إلى أداء أعلى ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة.

## أهداف الكوتشينج

كما ذكرنا سابقًا فإن الكوتشينج هو مفتاح تحقيق أهداف المنظمة. وللكوتشينج بحد ذاته أهداف تتمثل فيما يلي، وذلك كما ذكر (أبو النصر؛ والنجار، 2019):

- 1- رفع كفاءة المتدرب وقدراته.
- 2- زيادة مهارات العاملين وتحسين جودة عملهم وأداء مهامهم بشكل سريع من خلال تطوير طرق تساعدهم على ذلك.
- 3- يساعد في أداء العاملين المطلوب منهم بدون متابعة ويقلل ذلك الجهات الإشرافية.
- 4- تقليل الأخطاء مع تحسين الإنتاج، من خلال اكتشاف المشاكل والعقبات للعاملين وطرق حلها.
- 5- تحفيز العاملين بين بعضهم للترقيات مما يزيد الإنتاجية.
- 6- يسهم الكوتشينج في مساعدة العميل على إدارة ذاته بشكل أفضل.

ولقد أشارت دراسة (Volotinen, 2022) بأن مشرف الكوتشينج يجب أن يكون خبرة في مجاله وأن القيادة الناجحة

تتطلب قيادة ناجحة وذكاء عاطفي وله ثلاثة أدوار محددة كالتالي:

- 1- مدير: إدارة مختلف الأشياء.
- 2- قائد: قيادة الأفراد وتوجيههم.
- 3- كوتشينج: العمل على توجيه الأفراد وتدريبهم.

## الكفاءة الشخصية

لقد وضع (Ong'ango، 2019) في دراسته عن الكفاءة بأنها تشير إلى القدرة في استخدام المهارات والمواهب والقدرات للفرد لأداء عمل ما بشكل فعال. كما أشار (أبو سعدة والعبادة، 2020) بأن الكفاءة الشخصية تعني قدرة الشخص على الإدراك لما يملك من قدرات داخلية تمكنه من التعامل مع أحداث عديدة، تظهر الكفاءة عند تفاعل الشخص مع البيئات المختلفة وتكون مرتبطة بمعتقدات وفكر الشخص نفسه في امتلاكه للمقدرة على مواجهة العقبات. والكفاءة الذاتية هي ثقة الشخص في قدرته وقوة الشخصية في مواجهة المواقف الغير مألوفة والجديدة (بلحسيني، وحدان، 2017).

وذكر (Bakhrui، 2017) أن الكفاءات ضرورية لتنفيذ المهام الشخصية والمهنية بنجاح، فهي خليط بين المعرفة والمهارات والمواقف والخصائص الشخصية التي توجه سلوك الفرد المهني.

ويشير مصطلح الكفاءة الشخصية إلى اعتقاد الفرد لمستوى فاعلية إمكانياته أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية، وانفعالية وحسية فيزيولوجية عصبية، والتي يستطيع استخدامها في معالجة المواقف والمهام أو المشكلات أو الأهداف والتأثير في الأحداث، مما يسهم في تحقيق الإنجازات في ظل المحددات البيئية القائمة (عثمان، 2022).

## خصائص الكفاءة الشخصية

بينت دراسة (أبو سعدة، 2020) بأن هناك خصائص للكفاءة الشخصية وهي كالتالي:

- 1- عبارة عن معلومات وقواعد تُعبّر عن مستوى الفرد والمشاعر الخاصة به.
  - 2- الثقة والنجاح في أداء الشخص للمهنة.
  - 3- القدرة على بذل مجهود سواء كان نفسي أم عقلي إضافة للدافعية في الشخص.
  - 4- تنبؤ الشخص كيف يكون أداءه بعد فترات.
  - 5- الكفاءة الشخصية غير مستقرة لدى الشخص.
  - 6- تتطور من خلال تفاعل الفرد مع البيئات والأشخاص المختلفين، وأيضاً من خلال التدريب.
  - 7- تحدد من عوامل مختلفة مثل كمية الطاقة والجهد الذي بذله الشخص وإحاحه في المواقف الشاقة.
- وقد يظهر على الفرد دلالات تشير إلى كفاءته الشخصية كما بين (أبو سعدة، 2020)، منها:
- 1- الثقة بالنفس.
  - 2- الإلحاح والمثابرة.
  - 3- تكوين علاقات سليمة وروابط قوية مع الآخرين.
  - 4- تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.
  - 5- المرونة في التعامل في المواقف وحل المشكلات وتعديل الأفكار والأهداف حسب الظروف.

### نظرية معتقدات الكفاءة الشخصية

لقد وضّحت دراسة (القنوبية، 2011) بوجود نظرية تؤكد أن السلوك لا يتكون فقط من عوامل داخلية وعوامل خارجية، إنما ينتج سلوك الفرد من التفاعل بين العوامل التالية، وهي: محددات شخصية، ومحددات بيئية، ومحددات سلوكية. وعرف (القنوبية، 2011) معتقدات الكفاءة الشخصية بأنها مُتغيّر وسيط بين الفعل والمعرفة حيث يكون الفرد فكرة عن قوته ومعرفته والجهود التي يتنبأ بالمقدرة على فعلها وطرق التصرف، فهي تُمثّل اقتناع الشخص بالقدرة التي يملكها في تنفيذ المهمات بشكل ناجح.

والقدرة على الابتكار تشير إلى قدرة الفرد العامل على إنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة، ما يسهم في إنجاز مهام العمل بأسلوب مبتكر وإبداعي، وذلك من حيث إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، والتحلّي بالمرونة أثناء العمل، وتوافر روح المجازفة لديه في عملية اتخاذ القرارات الصعبة والمصيرية، بالإضافة إلى قدرته على تشجيع الأفكار الابتكارية الخلاقة لدى زملائه في العمل (العززي، 2021).

### الدراسات السابقة

دراسة (المالكي، 2022): هدفت إلى التعرف على أثر فاعلية برنامج الكوتشينج لتطوير الأفراد وعلاقته بإدارة الحياة الاجتماعية والمهنية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم إعداد الدراسة، وأشارت النتائج إلى فاعلية الكوتشينج في التغيير وتحسين الذات، وأنه يعد أحد أفضل الأساليب في تأهيل القيادات الإدارية للنجاح في دفع العاملين نحو العمل وإنجاز المهام، كما أشارت النتائج إلى قدرة الكوتشينج في التأثير على الأفراد من حيث مشاركتهم وسماع آرائهم والاتصال بهم ورفع معنوياتهم.

دراسة (Abid et al., 2020): سعت إلى البحث في العلاقة بين الكوتشينج الإداري والازدهار في العمل من خلال الكفاءة الشخصية والدافع الاجتماعي الإيجابي، وأكدت نتائج الدراسة على أن الكوتشينج الإداري يزيد من الكفاءة الشخصية للموظف، فيما يتعلق بنشاط العمل المحدد حتى يتمكن من أداء المهام والنشاطات المطلوبة بكفاءة عالية، ويعتبر كل من الكفاءة الشخصية والكوتشينج الإداري والدافع الإيجابي عوامل معبرة عن تطور الفكر والازدهار في المنظمات والشركات.

دراسة (Tanskanen et al., 2019): سعت إلى البحث عن كيفية تقوية الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة من خلال الكوتشينج الإداري والعلاقة بين المدير والمرؤوس. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الكوتشينج الإداري له تأثير إيجابي مباشر على الأداء الفردي والجماعي، في حين بيّنت النتائج أن الكوتشينج الإداري ليس له تأثير على رفاهية الموظف، كما كان هناك علاقة إيجابية في العمل بين القائد والتابع وبالتالي يؤثر ذلك إيجابياً على الأداء الفردي، وأنه كلما كانت هذه العلاقة بين المدير والموظف عالية الجودة فمن المتوقع أن يقود الموظفين إلى استخدام نقاط قوتهم بنجاح والمشاركة في الأنشطة والمهام ويؤدي ذلك إلى حياة سعيدة بالنسبة لهم، ومستويات عالية في أداء مهام العمل.

**دراسة (المنصوري، 2018):** هدفت إلى معرفة مهارات الكوتشينج وكيف يتم الاستفادة منها وأثرها في رفع الكفاءة الشخصية للفرد، والتعرّف على نتائج الكوتشينج في أثره على العاملين في الالتزام بالأخلاق والسياسيات داخل المنظمات. وبيّنت نتائج هذه الدراسة أن الكوتشينج: تصدر أولويات معظم دول العالم لكون الكوتشينج من أحد الأدوات لتأسيس فريق ذي كفاءة عالية يتحمل المشاكل والتحديات الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول، وأن تدريب الموارد البشرية يقوم بتزويد العاملين بالأدوات والمعلومات والمهارات العديدة في تأدية مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

**دراسة (Woo, 2017):** هدفت إلى تقديم دراسة استكشافية تبحث في الآثار المشتركة للتوجيه والكوتشينج الإداري على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في شركات كوريا الجنوبية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي وقائمة الاستقصاء تم إعداد الدراسة، وطُبقت على عينة من 247 موظفًا، ممن كانوا متدربين في 17 شركة في كوريا الجنوبية، ولقد بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للكوتشينج الإداري على الالتزام التنظيمي للموظفين، كما وضحت النتائج أهمية الكوتشينج الإداري كونه أداة إدارية مهمة للمنظمات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تطوير قدرات الموظفين.

**دراسة (Pousa & Mathieu, 2015):** سعت هذه الدراسة إلى التعرّف على دور الكوتشينج الإداري وعلاقته بالكفاءة الشخصية للموظفين، وبالتطبيق على عينة مكونة من 122 موظفًا بيّنت نتائج الدراسة أن الكوتشينج الإداري يمكن أن يزيد من الكفاءة الشخصية للموظف، حيث تتضح آثار هذه العلاقة بين الكوتشينج الإداري والكفاءة الشخصية للموظفين من خلال النتائج والسلوك والأداء.

**دراسة (Chen et al, 2014):** هدفت إلى استكشاف سلوكيات الكوتشينج الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي والرضا عن الحياة والتوجهات نحو السعادة، واستخدام المنهج الوصفي، وقائمة استقصاء لجمع البيانات، وتضمنت العينة 145 مديرًا في مصنعين ومستشفى في الصين. وبيّنت النتائج عدم ارتباط سلوكيات الكوتشينج الإداري بالرضا الوظيفي والرضا عن الحياة لدى المديرين عينة الدراسة، في حين بيّنت نتائج الدراسة أيضًا وجود علاقة إيجابية من حيث أنه يمكن زيادة السعادة بالرضا الوظيفي.

**دراسة (Park et al., 2008):** بحثت هذه الدراسة في العلاقات بين الكوتشينج الإداري والتعلم والتطوير للموظفين والالتزام التنظيمي ونوايا الدوران الوظيفي للموظفين. وأشارت الدراسة إلى وجود نقص في الدراسات التجريبية لفحص العلاقة بين الكوتشينج الإداري وتأثيره على الموظف، كما بيّنت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الكوتشينج الإداري والتعلم الشخصي للموظف والالتزام التنظيمي، وارتباط سلبي بين الكوتشينج الإداري ونوايا الدوران الوظيفي للموظف.

### التعقيب على الدراسات السابقة

فيما سبق عمل الباحث على تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الكوتشينج والكفاءة الشخصية والقدرة على الابتكار.

ولقد تناول الباحث عدد (8) دراسات بحثية سابقة، منها عدد (6) دراسات بحثية أجنبية، وعدد دراستين باللغة العربية. ومن خلال استعراض الباحث للدراسات البحثية السابقة العربية أو الأجنبية، تبين للباحث أن الدراسة البحثية الحالية تتميز عن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، حيث لم يسبق لأي دراسة سابقة مناقشة مثل هذا الموضوع البحثي الحالي، فلم تناقش أي دراسة أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط، كما تتميز الدراسة أيضًا بالتطبيق داخل المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في منظمات القطاع الخاص السعودي في منطقة مكة المكرمة.

### مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط؟

فعلى الرغم من أن موضوع الكوتشينج الإداري حظي باهتمام كبير في شتى أنحاء العالم خلال العقد الأخير، وتمّ التركيز عليه في العديد من المؤتمرات والندوات، والإشارة لأهميته وفوائده بالنسبة للأفراد، بجانب دوره في نجاح المنظمات

والشركات، إلا أنه وحسب اطلاع الباحث على الدراسات البحثية السابقة، فلم يجد الباحث أي دراسات عربية تخص هذا الموضوع محل الدراسة.

وبخاصة أنه ثبت وجود أثر إيجابي واضح بين الكوتشينج الإداري وبين حدوث تحسُّن وتطوُّر في مهارة وخبرة وكفاءة الفرد، وبالتالي المساهمة في نجاح المنظمة/ الشركة التي يعمل بها، وبخاصة أن وجود مهارات الكوتشينج الإداري لدى القادة في المنظمة يزيد من كفاءة أداء الأفراد في تلك المنظمة، والعكس صحيح، فإن تدني توافر مهارات الكوتشينج الإداري يسهم في ضعف كفاءة أداء الأفراد، مما ينعكس بالسلب على أداء المنظمة ككل.

لذا وبناءً على ما سبق؛ فإن هذا الأمر يستدعي ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة الحالية، وذلك لاستكشاف تأثير الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار لدى العاملين في القطاع الخاص، وذلك من خلال وجود الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط.

## تساؤلات الدراسة

- بناءً على ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة، يتبين أن الدراسة الحالية تسعى للإجابة على التساؤلات الآتية:
- 1- ما واقع توافر عناصر الكوتشينج الإداري (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) لدى القادة العاملين في القطاع الخاص؟
  - 2- ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص؟
  - 3- ما مدى توافر القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى العاملين في القطاع الخاص؟

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الخاص السعودي.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على واقع توافر عناصر الكوتشينج الإداري (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) لدى القادة العاملين في القطاع الخاص السعودي.
- 2- تقييم مستوى الكفاءة الشخصية لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص؟
- 3- الكشف عن درجة توافر القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 4- التوصل لنتائج ومؤشرات حول موضوع الدراسة تساعد في تقييم الواقع الراهن، وتقديم عدد من التوصيات بما يسهم في التغيير والتطوير إلى الأفضل.

## أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية: إن الأهمية النظرية للدراسة تكمن في ضعف وندرة الدراسات البحثية التي ناقشت موضوع الكوتشينج الإداري، حيث أن -على حد علم الباحث- لم يسبق لأي دراسة أخرى أن ناقشت مثل هذا الموضوع البحثي الحالي من حيث دراسة أثر الكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار من خلال الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط، وبالتالي ستسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة وتقديم عمل بحثي جديد للمكتبة العلمية، بما يوجه أنظار الباحثين في المستقبل نحو تناول موضوعات ذات صلة.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية العملية للدراسة في تقديم الإفادة لمنظمات وشركات القطاع الخاص بمكة المكرمة بشكل خاص، وللقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بشكل عام، وذلك من خلال توضيح أهمية الكوتشينج الإداري ودوره في التأثير الإيجابي على الكفاءة الشخصية لدى العاملين ومن ثم المقدره على الابتكار والإبداع، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على مستويات الأداء ومعدلات الإنتاجية لهذه الشركات والمنظمات.

## فرضيات الدراسة

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) العاملين في القطاع الخاص.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءة الذاتية على درجة القدرة على الابتكار بعناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص.
- 4- يوجد أثر للكوتشينج الإداري عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على القدرة على الابتكار بوجود الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط.

## تصميم الدراسة

### منهج الدراسة

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإعداد الدراسة الحالية، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها (سلاطنية؛ والجيلاني، 2012).

### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وقد طُبِّقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في القطاع السعودي الخاص، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (255) عاملاً.

### أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في قائمة استقصاء وقد تم إعداد هذه القائمة من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء قائمة الاستقصاء وصياغة عباراتها، ثم تم توزيع قائمة الاستقصاء بشكل إلكتروني على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات محاور الدراسة، وكان لكل عبارة 5 إجابات، وفيما يلي توضيح لقيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة.

جدول رقم (1)		
تصنيف مقياس ليكرت الخماسي		
التصنيف	الاستجابة	المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	1	1 - 1.80
لا أوافق	2	1.80 - 2.60
محايد	3	2.61 - 3.40
أوافق	4	3.41 - 4.20
أوافق بشدة	5	4.21 - 5

### صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الأداة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة كما يلي:

#### أولاً- صدق الاتساق الداخلي

من خلال الجدول رقم (2) يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر عبارات أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً- الصدق البنائي

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط توضح أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

## جدول رقم (2)

### صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور الثالث: القدرة على الابتكار	
البُعد الأول: القدرة على الابتكار	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.893 3
0.000**	0.888 2
البعد الثاني: القدرة الأساسية على الأداء	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.742 2
0.000**	0.745 1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

## جدول رقم (3)

### معايير الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحور	معامل مستوى الارتباط الدلالة
المحور الأول: الكوتشينج الإداري	0.945**
المحور الثاني: الكفاءة الشخصية	0.628**
المحور الثالث: القدرة على الابتكار	0.590**

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

## جدول رقم (4)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد معامل العبارات الثبات
المحور الأول: الكوتشينج الإداري	البعد الأول: التواصل المفتوح	4
	البعد الثاني: نهج الفريق	4
	البعد الثالث: قيمة الناس	4
	البعد الرابع: قبول الغموض	4
	البعد الخامس: تسهيل التنمية والتطوير	4
المحور الثاني: الكفاءة الشخصية	جميع أبعاد المحور الأول	20
	المحور الثالث: الكفاءة الشخصية	8
	المحور الثالث: البعد الأول - القدرة على الابتكار	4
المحور الثالث: القدرة على الابتكار	القدرة على الابتكار	2
	البعد الثاني - القدرة الأساسية على الأداء	2
جميع عبارات أداة الدراسة	جميع أبعاد المحور الثالث	6
	جميع عبارات أداة الدراسة	34

البُعد الرابع: قبول الغموض	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.850 3
0.000**	0.777 1
0.000**	0.783 2
البُعد الخامس: تسهيل التنمية والتطوير	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.801 3
0.000**	0.850 1
0.000**	0.885 2
المحور الثاني: الكفاءة الشخصية	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.849 5
0.000**	0.744 1
0.000**	0.831 6
0.000**	0.793 2
0.000**	0.758 7
0.000**	0.829 3
0.000**	0.770 8
0.000**	0.829 4

المحور الأول: الكوتشينج الإداري	
البُعد الأول: التواصل المفتوح	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.811 3
0.000**	0.805 1
0.000**	0.819 2
البُعد الثاني: نهج الفريق	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.889 3
0.000**	0.761 1
0.000**	0.871 2
البُعد الثالث: قيمة الناس	
معامل مستوى الارتباط الدلالة	معامل مستوى الارتباط الدلالة
0.000**	0.804 3
0.000**	0.826 1
0.000**	0.816 4
0.000**	0.834 2

## ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (العمرائي، 2012)، وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والنتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4):

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات قائمة الاستقصاء بلغت (0.950).

## أساليب المعالجة الإحصائية

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة.
- 3- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي والوزن النسبي: للتعرف على الوزن النسبي ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة.
- 5- اختبار الانحدار الخطي: لاختبار فرضيات الدراسة.
- 6- اختبار بروسس ماكرو: لاختبار الفرضية الرابعة (فرضية الوساطة).

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية لها (الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، مدة العمل، الخبرة بالعمل، نوع الوظيفة، المستوى الوظيفي، تصنيف المؤسسة، عدد الموظفين في المؤسسة، تصنيف مجال العمل الرئيسي)



## التحليل الإحصائي والإجابة عن التساؤلات

الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول: ما واقع توافر عناصر الكوتشينج الإداري (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) لدى القادة العاملين في القطاع الخاص؟

وللإجابة عن السؤال الأول، قام الباحث بتحليل أبعاد المحور الأول من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور قد وصل لدرجة أعلى من درجة الحياد.

### 1- البعد الأول- التواصل المفتوح

#### جدول رقم (6)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد (التواصل المفتوح)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عندما أشارك مشاعري مع مديري، يبدو أن مديري يشعر بالراحة وغير مزعج	3.73	74.6%	1.212	أوافق 2
2	عندما يتطلب الموقف خبرة مديري، فإنه يناقش الموقف برحابة صدر.	3.94	78.8%	1.096	أوافق 1
3	في مواجهة المشكلات الجديدة، يُفضّل مديري الاستماع إلى رأيي أولاً.	3.55	71.0%	1.117	أوافق 4
4	عندما أعمل مع مديري فإنه يناقش معي توقعاته مني.	3.71	74.2%	1.135	أوافق 3
	جميع عبارات البُعد	3.73	74.6%	0.928	أوافق

يوضح الجدول رقم (6) متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات البعد الأول التواصل المفتوح كأحد أبعاد الكوتشينج الإداري وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية. وبصفة عامة تبين أن المتوسط لجميع العبارات بلغ (3.73) بوزن نسبي بلغ 74.6% مما يدل على أن التواصل المفتوح متوافر بدرجة كبيرة كأحد عناصر الكوتشينج الإداري لدى القادة في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أن التواصل المفتوح بين العاملين ومديريهم داخل المؤسسات يساهم في بناء علاقات جيدة بينهم، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين، وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وتقليل الأخطاء التي تنبع من ضعف التواصل، ويكبح جماح الموظفين الغاضبين في الإساءة لجهة عملهم.

### 2- البُعد الثاني- نهج الفريق

يوضح الجدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني نهج الفريق كأحد أبعاد الكوتشينج الإداري وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

## جدول رقم (5)

توزيع استجابات أفراد الدراسة بناء على الخصائص الشخصية والديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	227	89.0%
	أنثى	28	11.0%
الجنسية	سعودي	236	92.5%
	غير سعودي	19	7.5%
	ثانوية عامة أو أقل	26	10.2%
المؤهل العلمي	دبلوم	24	9.4%
	تدريب تقني / مهني	3	1.2%
	درجة البكالوريوس	134	52.5%
مدة العمل	درجة الماجستير	57	22.4%
	درجة الدكتوراه	11	4.3%
	أقل من سنتين	29	11.4%
	2-4 سنوات	26	10.2%
الخبرة بالعمل	5-10 سنوات	48	18.8%
	11-20 سنة	47	18.4%
	21 سنة فأكثر	105	41.2%
نوع الوظيفة الحالية	أقل من سنتين	16	6.3%
	2-4 سنوات	23	9.0%
	5-10 سنوات	45	17.6%
	11-20 سنة	60	23.5%
المستوى الوظيفي	21 سنة فأكثر	111	43.5%
	وظيفة دائمة	215	84.3%
تصنيف المؤسسة	وظيفة مؤقتة	40	15.7%
	موظف	148	58.0%
	مدير/رئيس قسم	107	42.0%
عدد الموظفين	جهة حكومية	131	51.4%
	شبه حكومية	28	11.0%
	القطاع الخاص	80	31.4%
	القطاع غير الربحي/الخيري	12	4.7%
تصنيف مجال العمل الرئيسي	أخرى	4	1.6%
	9 موظفين فأقل	15	5.9%
	10-49 موظفاً	61	23.9%
	50-499 موظفاً	69	27.1%
	500-2999 موظفاً	27	10.6%
تصنيف مجال العمل الرئيسي	3000 موظف أو أكثر	83	32.5%
	الاتصالات	7	2.7%
	الاستشارات الإدارية	8	3.1%
	الأنشطة المعمارية والهندسية	45	17.6%
تصنيف مجال العمل الرئيسي	البنوك والخدمات المصرفية والمالية	4	1.6%
	التعليم	60	23.5%
	الصحة	38	14.9%
	أخرى	93	36.5%
المجموع		255	100%

جدول رقم (7)  
التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد (نهج الفريق)

م	العبارة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	يفضل مديري العمل مع الآخرين لإكمال المهام.	3.79	75.8%	1.182	أوافق
2	كجزء من مجموعات بيئة العمل، يفضل مديري العمل على توافق رأي الأغلبية.	3.62	72.4%	1.214	أوافق
3	عندما يتم اتخاذ قرار، يفضل مديري المشاركة مع الآخرين لتحديد النتيجة.	3.48	69.6%	1.232	أوافق
4	عند تحليل مشكلة ما، يميل مديري إلى الاعتماد على أفكار المجموعة.	3.56	71.2%	1.165	أوافق
	جميع عبارات البعد	3.61	72.2%	1.024	أوافق

ويساهم في إنجاز المهام الوظيفية المشتركة بكفاءة أعلى من جهة أخرى، إضافة إلى زيادة إنتاجية العمل.

جدول رقم (8)  
التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد (قيمة الناس)

م	العبارة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	في المناقشة معي، يركز مديري على احتياجاتي الفردية.	3.00	60.0%	1.189	محايد
2	عند إقامة اجتماعات العمل، يوفر مديري وقتًا كافيًا لبناء العلاقات	3.38	67.6%	1.229	محايد
3	في مواجهة التعارض بين الاحتياجات والمهام الفردية، يعطي مديري الأولوية لتلبية احتياجات الأفراد	3.14	62.8%	1.195	محايد
4	في العمل اليومي، يأخذ مديري في الاعتبار احتياجات الأشخاص خارج مكان العمل	3.03	60.6%	1.247	محايد
	جميع عبارات البعد	3.14	62.8%	1.003	محايد

قيمة الناس متوافر بدرجة متوسطة كأحد عناصر الكوتشينج الإداري لدى القادة في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أن من أهم أسباب شعور الموظف بالانتماء إلى مؤسسته، أن يجد اهتمامًا من قبل مديره لاحتياجاته الفردية والخاصة، بحيث لا يشعر الفرد بأنه مهمّش.

جدول رقم (9)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد (قبول الغموض)

م	العبارة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	يرى مديري أن الاختلافات في الرأي ببناء.	3.45	69.0%	1.209	أوافق
2	عندما أتخذ قرارات مهنية، يشجع مديري على أخذ المخاطرة.	3.02	60.4%	1.233	محايد
3	عندما يبحث مديري عن حلول للمشكلات، فإنه يميل إلى تجربة حلول جديدة.	3.31	66.2%	1.199	محايد
4	يرى مديري أن المنافسة في مكان العمل مفيدة وصحية	3.03	60.6%	1.341	محايد
	جميع عبارات البعد	3.20	64.0%	0.997	محايد

ويرى الباحث أن وجود اختلافات في وجهات النظر داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منه في تطوير أفكار جديدة تتعلق بكيفية إدارة العمل داخلها، وإيجاد طرق وحلول مبتكرة قد تساهم في توفير الوقت والجهد على العاملين داخل المؤسسة في تجاوز الأزمات المختلفة، وإنجاز المهام الوظيفية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط لجميع العبارات بلغ (3.61) بوزن نسبي بلغ 72.2% مما يدل على أن نهج الفريق متوافر بدرجة كبيرة كأحد عناصر الكوتشينج الإداري لدى القادة في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أن وجود نهج الفريق داخل المؤسسة يعد من أهم ركائز نجاح المنظمات، حيث يعزز من مبدأ التعاون والتكامل بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من جهة،

### 3- البعد الثالث: قيمة الناس

يوضح الجدول رقم (8) متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث قيمة الناس كأحد أبعاد الكوتشينج الإداري وترتيبها تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية. ولقد تبين أن المتوسط لجميع العبارات بلغ 3.14 بوزن نسبي بلغ 62.8% مما يدل على أن

### 4- البعد الرابع: قبول الغموض

يوضح الجدول رقم (9) متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع قبول الغموض كأحد أبعاد الكوتشينج الإداري وترتيبها تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية. ولقد تبين أن المتوسط لجميع العبارات بلغ 3.14 بوزن نسبي بلغ 62.8% مما يدل على أن قبول الغموض متوافر بدرجة متوسطة كأحد عناصر الكوتشينج الإداري لدى القادة في القطاع الخاص.

## 5- البُعد الخامس: تسهيل التنمية والتطوير

### جدول رقم (10)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد (تسهيل التنمية والتطوير)

م	العبارة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	يظهر أن مديري ينظر إلى التعلم والتطوير على أنهما إحدى مسؤولياته الرئيسية.	3.56	71.2%	أوافق 2
2	من أجل تحسين أدائي، يعمل مديري كنموذج وكقدوة يُحتذى به.	3.48	69.6%	أوافق 4
3	يوفر لي مديري فرصًا لتحمل المزيد من المسؤولية.	3.82	76.4%	أوافق 1
4	لتحسين أداء العمل، يقدم مديري التقارير والملاحظات والتغذية الراجعة باستمرار.	3.50	70.0%	أوافق 3
	جميع عبارات البعد	3.59	71.8%	أوافق

يوضح الجدول رقم (10) متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات البعد الخامس تسهيل التنمية والتطوير كأحد أبعاد الكوتشينج الإداري وترتيبها تنازلياً من الأهم فالأقل أهمية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 3.59 بوزن نسبي بلغ 71.8% مما يدل على أن تسهيل التنمية والتطوير متوافر بدرجة كبيرة كأحد عناصر الكوتشينج

الإداري لدى القادة العاملين في القطاع الخاص، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن اهتمام المدير بتطوير وتحسين أدائه بشكل مستمر، يعزز لدى الموظفين العاملين لديه بأنه قائد جدير بأن يحتذى به، وأنه بعيد كل البعد عن النمطية في الإدارة الاعتيادية، وبالتالي يتم تحفيزهم بشكل غير مباشر للاحتذاء به وتطوير أدائهم الوظيفي اقتداءً به.

### جدول رقم (11)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الكفاءة الشخصية

م	العبارة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	سأكون قادراً على تحقيق معظم الأهداف التي حددتها لنفسي.	4.20	84.0%	أوافق 8
2	عند مواجهة مهام صعبة، أنا متأكد من أنني سأحققها.	4.28	85.6%	أوافق بشدة 5
3	بشكل عام، أعتقد أنه يمكنني الحصول على نتائج مهمة بالنسبة لي.	4.30	86.0%	أوافق بشدة 3
4	أعتقد أنني أستطيع أن أنجح في أي مسعى أضعه في يالي.	4.25	85.0%	أوافق بشدة 6
5	سأكون قادر على التغلب بنجاح على العديد من التحديات.	4.33	86.6%	أوافق بشدة 2
6	أنا واثق من أنني أستطيع الأداء بفعالية في العديد من المهام المختلفة.	4.36	87.2%	أوافق بشدة 1
7	بالمقارنة مع الأشخاص الآخرين، يمكنني القيام بمعظم المهام بشكل جيد للغاية.	4.29	85.8%	أوافق بشدة 4
8	حتى عندما تكون الأمور صعبة، يمكنني أن أؤدي أداءً جيداً.	4.23	84.6%	أوافق بشدة 7
	جميع عبارات المحور	4.28	85.6%	أوافق بشدة

الإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني: ما مستوى الكفاءة الشخصية لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني، قام الباحث بتحليل عبارات المحور الثاني – الكفاءة الشخصية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

يوضح الجدول رقم (11) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني – الكفاءة الشخصية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ 4.28 بوزن نسبي بلغ 85.6%

مما يدل على وجود مستوى كفاءة ذاتية كبير جداً لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أنه كلما زاد الإيمان لدى الفرد بقدرته على التعامل مع المواقف المختلفة وتحقيق النجاح فيها بناء على ما يمتلك من مهارات، كلما زاد مستوى الإنجاز داخل المؤسسة، وذلك نظراً لكونه ينظر إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجهه على أنها تحديات قابلة للإنجاز وليست تهديدات. وبالتالي يتولد لديه دافع قوي لإنجاز المهام الموكلة إليه بهدف تحقيق النجاح لا مجرد الإنجاز فحسب.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث: ما مدى توفر القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى العاملين في القطاع الخاص؟

وللإجابة عن السؤال الثالث، قام الباحث بتحليل كل بعد من أبعاد المحور الثالث (القدرة على الابتكار) وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

## 1- البُعد الأول: القدرة على الابتكار:

### جدول رقم (12)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد (القدرة على الابتكار)

م	العبرة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	أنا أبحث عن طرق عمل، عمليات، تقنيات ومنتجات جديدة.	4.04	80.8%	0.911	أوافق 2
2	أنا أصنع أفكارًا جديدة.	4.05	81.0%	0.83	أوافق 1
3	أقوم بترويج أفكار المبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات مفيدة	3.82	76.4%	0.990	أوافق 3
4	أنا مبتكر في العمل	3.82	76.4%	1.029	أوافق 3 مكرر
	جميع عبارات البعد	3.93	78.6%	0.833	أوافق

يوضح الجدول رقم (12) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من المحور الثالث- القدرة على الابتكار وترتيبها تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (3.93) بوزن نسبي بلغ 78.6% مما يدل على أن القدرة على الابتكار متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في القطاع الخاص.

ويرى الباحث أن القدرة على الابتكار داخل العمل تساهم في تنمية مهارات الموظفين الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني، وتعزز من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية، كما وتساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2- البُعد الثاني: القدرة الأساسية على الأداء

### جدول رقم (13)

التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد (القدرة الأساسية على الأداء)

م	العبرة	المتوسط الحسابي النسبي	الوزن النسبي المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة الترتيب
1	أشعر بالثقة في أن مهاراتي وقدراتي تساوي أو تفوق مهارات زملائي في العمل	4.03	80.6%	0.934	أوافق 2
2	خبرتي السابقة وإنجازاتي تزيد من ثقتي في أنني أستطيع الأداء بنجاح في هذه المنظمة	4.30	86.0%	0.855	أوافق بشدة 1
	جميع عبارات البعد	4.17	83.4%	0.817	أوافق

يوضح الجدول رقم (13) متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني- القدرة الأساسية على الأداء وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية تنازليًا من الأهم فالأقل أهمية.

بصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات بلغ (4.17) بوزن نسبي بلغ 83.4% مما يدل على أن القدرة الأساسية على الأداء متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في القطاع الخاص.

ويؤكد الباحث على أهمية تعزيز ثقة الموظفين بمقدرتهم على إنجاز أعمالهم، وأن لديهم دور حيوي وفعال في إنجاح مؤسساتهم من خلال ما ينجزونه من مهام وظيفية مختلفة بمهارة وجودة عالية.

## اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) العاملين في القطاع الخاص.

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين الكوتشينج الإداري بعناصره على القدرة والابتكار بعناصرها بلغت قيمته (0.359) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعناصره على القدرة على الابتكار بعناصرها.

### جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الكوتشينج الإداري بعناصره على القدرة على الابتكار بعناصره

الاختلاف مجموع درجات متوسط قيمة مجموع (التباين) المربعات الحرة المربعات ف المربعات	الانحدار	المتبقي	المجموعة
18.724	1	18.724	
0000.	37.449	5000.	253
			254
			145.219

\* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.359)

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على مستوى الكفاءة الشخصية لدى العاملين في القطاع الخاص.

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بين الكوتشينج الإداري بعناصره على الكفاءة الشخصية بلغت قيمته

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الكوتشينج الإداري بعناصره على الكفاءة الشخصية

الاختلاف مجموع درجات متوسط قيمة مجموع	الانحدار	المتبقي	المجموعة
16.639	1	16.639	100.945
399.	253	117.584	254
41.702			

\* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.376)

جدول رقم (16)

تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين الكفاءة الشخصية على عناصر القدرة على الابتكار

الاختلاف مجموع درجات متوسط قيمة مجموع	الانحدار	المتبقي	المجموعة
18.724	1	18.724	126.495
500.	253	145.219	254
37.449			

\* معامل الارتباط المتعدد (R) = (0.359)

جدول رقم (17)

التأثير الإجمالي للمتغير المستقل (الكوتشينج الإداري) على المتغير التابع (القدرة على الابتكار)

معاملات الارتباط	جدول تحديد التباين ANOVA	معاملات الانحدار Coefficients
معامل الارتباط R	F المحسوبة	معامل التحديد T المحسوبة
R <sup>2</sup>	F المحسوبة (P-value)	معامل التحديد β (P-value)
0.129	37.45	0.314
0.359	> 0.001**	> 0.001**

جدول رقم (18)

أثر المتغير المستقل (الكوتشينج الإداري) على المتغير الوسيط (الكفاءة الشخصية)

معاملات الارتباط	جدول تحديد التباين ANOVA	معاملات الانحدار Coefficients
معامل الارتباط R	F المحسوبة	معامل التحديد T المحسوبة
R <sup>2</sup>	F المحسوبة (P-value)	معامل التحديد β (P-value)
0.142	41.70	0.296
0.376	> 0.001**	> 0.001**

(، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.367، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته 0.142 أي أن تطبيق الكوتشينج الإداري قد فسر ما مقداره 13% من التباين الحاصل في الكفاءة الشخصية، كما بلغ معامل التحديد β 0.296 وهو ما يعني حجم التأثير إذ أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق أبعاد الكوتشينج الإداري يؤدي إلى زيادة الكفاءة الشخصية بقيمة 29.6%.

توضح نتائج الجدول رقم (19) تأثير كل من الكوتشينج الإداري، والكفاءة الشخصية على القدرة على الابتكار، وكما هو واضح فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (مستوى الدلالة > 0.001)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.686، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي قوي بين العاملين، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته 0.470 أي أن تطبيق كل

(0.376) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05) للكوتشينج الإداري بعناصره على الكفاءة الشخصية لدى العاملين في القطاع الخاص

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) للكفاءة الذاتية على درجة القدرة على الابتكار بعناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص.

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة الشخصية وعناصر القدرة على الابتكار بلغت قيمته (0.359) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05) للكفاءة الذاتية على درجة القدرة على الابتكار بعناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر للكوتشينج الإداري عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) على القدرة على الابتكار بوجود الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط.

توضح نتائج الجدول رقم (17) التأثير الإجمالي للكوتشينج الإداري على القدرة على الابتكار، وكما هو واضح فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (مستوى الدلالة > 0.001)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.359، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته 0.129 أي أن تطبيق أبعاد الكوتشينج الإداري قد فسر ما مقداره 13% من التباين الحاصل في القدرة على الابتكار، كما بلغ معامل التحديد β 0.314 وهو ما يعني حجم التأثير إذ أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق أبعاد الكوتشينج الإداري يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار بقيمة 31%.

توضح نتائج الجدول رقم (18) أثر الكوتشينج الإداري على الكفاءة الشخصية، وكما هو واضح فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (مستوى الدلالة > 0.001)

جدول رقم (19)

أثر المتغير المستقل (الكوتشينج الإداري) والمتغير الوسيط (الكفاءة الشخصية) على المتغير التابع (القدرة على الابتكار)

معاملات الانحدار Coefficients			جدول تحديد التباين ANOVA		معاملات الارتباط	
معامل التحديد الدلالة (P-value)	T المحسوبة	معامل التحديد الدلالة (P-value)	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
*0.014	0.106	2.463				المتغير المستقل
**0.001>	0.701	12.746	111.90	0.470	0.686	المتغير الوسيط

جدول رقم (20)

التقرير النهائي لنتائج اختبار بروسس ماكرو (PROCESS Macro)

الحد الأدنى الحد الأعلى	حجم لترات الثقة التأثير	الحد الأدنى الحد الأعلى	حجم لترات الثقة التأثير
UL C.195%	LL C.195%	UL C.195%	LL C.195%
0.415	0.213	0.314	0.106
0.192	0.021	0.106	0.207
0.307	0.123	0.207	0.106

وجود دلالة إحصائية، وبلغ حجم التأثير 0.314 أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق أبعاد الكوتشينج الإداري يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار بقيمة 31.4%.

ولكن عند إدخال المتغير الوسيط وهو الكفاءة الشخصية في المعادلة يتضح أن حجم التأثير المباشر للمتغير المستقل (الكوتشينج الإداري) على المتغير التابع (القدرة على الابتكار) قد بلغ 0.106، بينما بلغ حجم التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (الكفاءة الشخصية) 0.207، وهو تأثير ذي دلالة إحصائية حيث تراوحت قيم فترات الثقة ما بين 0.123 إلى 0.307 وهذا يعني عدم احتوائها على الصفر.

ومما سبق يتضح لنا أن 20.7% من حجم التأثير الإجمالي لأبعاد الكوتشينج الإداري على القدرة على الابتكار وهو 31.4% يُعزى إلى تأثير، وأثر الكفاءة الشخصية، أي أن المتغير الوسيط وهو الكفاءة الشخصية قد قام بتحسين وزيادة أثر الكوتشينج الإداري على القدرة على الابتكار بما يقارب 66% تقريباً.

واستناداً لكل ما سبق فإن هذا البحث يخلص إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكوتشينج الإداري في القدرة على الابتكار وذلك من خلال تواجد الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط.

## ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لأهم نتائج هذه الدراسة:

### نتائج متعلقة بعناصر الكوتشينج الإداري

- 1- يتوفر التواصل المفتوح بدرجة كبيرة لدى القادة العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي 74.6%.
- 2- يتوفر نهج الفريق بدرجة كبيرة لدى القادة العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي 72.2%.
- 3- تتوفر قيمة الناس بدرجة متوسطة لدى القادة العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي 62.8%.
- 4- يتوفر قبول الغموض بدرجة متوسطة لدى القادة العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي 62.8%.
- 5- يتوفر تسهيل التنمية والتطوير بدرجة كبيرة لدى القادة في القطاع الخاص، بوزن نسبي 71.8%.
- 6- تتوفر عناصر الكوتشينج الإداري بدرجة كبيرة لدى القادة في القطاع الخاص، بنسبة (69.0%).

### نتائج متعلقة بالكفاءة الشخصية

- 1- وجود مستوى كفاءة ذاتية كبير جدًا لدى العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي %85.6.

### نتائج متعلقة بالقدرة على الابتكار

- 1- القدرة على الابتكار متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي %78.6.
- 2- القدرة على الأداء متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في القطاع الخاص، بوزن نسبي %83.4.

### نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- يوجد أثر للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على القدرة على الابتكار بمختلف عناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) العاملين في القطاع الخاص.
- 2- يوجد أثر للكوتشينج الإداري بعناصره (التواصل المفتوح، نهج الفريق، قيمة الناس، قبول الغموض، تسهيل التنمية والتطوير) على مستوى الكفاءة الشخصية لدى العاملين في القطاع الخاص.
- 3- يوجد أثر للكفاءة الذاتية على درجة القدرة على الابتكار بعناصرها (القدرة على الابتكار، القدرة الأساسية على الأداء) لدى الموظفين العاملين في القطاع الخاص.
- 4- يوجد أثر للكوتشينج الإداري على القدرة على الابتكار بوجود الكفاءة الشخصية كمتغير وسيط.

### توصيات الدراسة

يقترح الباحث عدة توصيات التي يرجو أن تُسهم في إثراء البحث وذلك على النحو التالي:

#### توصيات متعلقة بعناصر الكوتشينج الإداري

- 1- تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين المديرين والعاملين لتبادل الآراء وحل المشكلات.
- 2- تعزيز حلقات النقاش ما بين المديرين والعاملين حول المتوقع إنجازهم من قبلهم.
- 3- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين الفردية، واحتياجاتهم المهنية.
- 4- الاستفادة من اجتماعات العمل في بناء وتكوين علاقات اجتماعية جيدة ما بين العاملين.
- 5- تشجيع المديرين على تطبيق أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تواجههم داخل بيئة العمل.
- 6- تحفيز المديرين على بناء شخصية قيادية طيبة يُحتذى بها من قبل العاملين في المؤسسة.

#### توصيات متعلقة بالكفاءة الشخصية

- 1- تشجيع العاملين على التغلب على الأمور الصعبة والمُعقدة التي قد تواجههم أثناء أداء مهام عملهم.
- 2- تعزيز روح المثابرة لدى العاملين وتشجيعهم على إنجاز أي عمل يُكَلَّفون به أو يطمحون إليه.

#### توصيات متعلقة بالقدرة على الابتكار

- 1- تشجيع العاملين داخل المؤسسات على ترويج أفكارهم المبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات مفيدة.
- 2- تعزيز ثقة العاملين في أن مهاراتهم وقدراتهم في حالة تنافس مستمرة مع مهارات زملائهم في العمل.

### حدود الدراسة

يواجه الباحث أثناء إجراء أي دراسة علمية العديد من الصعوبات التي تمنع الباحث من التحضير لدراساته، ومن هذه الصعوبات والقيود ما يلي:

- 1- طول الفترة الزمنية لإعداد الدراسة، مما فرض العديد من الصعوبات على الباحث.
- 2- مشكلة اختلاف آراء الباحثين في المراجع والدراسات البحثية السابقة مما يتطلب من الباحث مضاعفة الجهد لمقارنة وجهات النظر واختيار الأفضل.
- 3- صعوبة إقناع المستجيبين بالمشاركة وتعبئة البيانات.
- 4- قد لا تمثل المعلومات والتعليقات التي تم جمعها من الاستبيان جميع حقائق موضوع الاستبيان.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد؛ والنجار، أحمد عبد العزيز. (2019). *الكوتشينج التدريب بالمعايشة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سعدة، محمود خالد. (2020). الرضا عن الحياة الجامعية وعلاقته بالكفاءة الشخصية لدى الطلبة الصم بالجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الشبول، إسراء أحمد ناصر؛ والجراح، عبدالناصر ذياب ذيب. (2020). القدرة التنبؤية للعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية والكفاءة الذاتية بالاستقواء لدى الطلبة المراهقين في محافظة إربد في الأردن. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 11، العدد 32، الصفحات 1-18.
- العمراني، عبد الغني (2012). *دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي*. الطبعة الثانية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- العنزي، فائزة بنت مشيش بن مسلم. (2021). واقع القدرة على الابتكار لدى موظفات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، العدد 102، الصفحات 539-568.
- القنوبية، علياء بنت عبدالله بن حمود. (2011). معتقدات الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغط النفسي وبعض المتغيرات الشخصية والمدرسية لدى مديري المدارس بسطنة عمان. (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- المالكي، ابتسام بنت عواض بن غرم الله. (2022). أثر فاعلية برنامج الكوتشينج لتطوير الأفراد وعلاقته بإدارة الحياة الاجتماعية والمهنية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد 26، الصفحات 71-90.
- المنصوري، شيرين. (2018). *دور الكوتشينج في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات*، أكاديمية بناء المستقبل الدولية.
- الموسوي، سيد حسين. (2018). *قوة الكوتشينج*. الشارقة: دار ملهمون للنشر والتوزيع.
- بلحسيني، وردة، و وحدان، إبتسام. (2017). الكفاءة الذاتية المفهوم والبناء النظري. *مجلة المداد للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 6-20.
- سلاطينية، بلقاسم؛ والجيلاني، حسان (2012). *المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبيدات، نهاد غسان موسى؛ والجراح، عبدالناصر ذياب ذيب. (2020). نمذجة العلاقات السببية بين سمات الشخصية والذكاء الانفعالي والكفاءة الذاتية للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 28، العدد 5، الصفحات 542-567.
- عثمان، زينب إبراهيم محمود. (2022). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بسمات الشخصية للعاملين بمجمع خدمات الجمهور أم درمان. (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، السودان.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abid, G. Ahmed, S. Fiaz Qazi, T. & Sarwar, K. (2020). How Managerial Coaching Enables Thriving at Work. A Sequential Mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 131-160.
- Bakhru, K. (2017). Personal Competencies for Effective Teaching: A Review Based Study. *Educational Quest- An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 8, 297-303.
- Chen, G. Ai, J. & You, Y. (2014) Managerial Coaching Behaviours and Their Relations to Job Satisfaction, Life Satisfaction and Orientations to Happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 147-156.



- 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(4), 435–458.
- Gilley, A. Gilley, J.W. and Kouider, E. (2010), Characteristics of Managerial Coaching. *Perf. Improvement Qrtly*, 23: 53-70.
- Hunt, J. & Weintraub, J. (2002). How Coaching Can Enhance Your Brand as a Manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21. 39 - 44.
- Ong'ango, S.A. (2019). *The Influence Of Employee Competence On Employee Performance In Commercial Banks In Kenya*. (Master Thesis), University of Nairobi, Kenya.
- Park, S. Yang, B. & McLean, G.N. (2008). *An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008).
- 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.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How Can we Make it Work Better?. *Industrial and Commercial Training*, 32. 106-109.
- Tanskanen, J. Mäkelä, L. & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1217-1240.
- Volotinen, R. (2022). *Managerial Coaching Skills*. (Master Thesis), Oulu University of Applied Science, Finland.
- Woo, H.R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability*, 9(2).
- Yang, I. Lee, S. Lee, D. (2015). A Study on the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness. *Journal of Human Resource Management Research*, 22, 49-72.

## The Impact of Managerial Coaching on the Ability to Innovate Through Self-efficacy as a Mediating Variable: An Applied Study on Workers in the Saudi Private Sector

**Ibraheem Mahmoud Sabbagh**

Safety Manager

Saudi Bin Laden Company

MBA from Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia

ibraheem.sabbagh@sbg-mp.com

**Dr. Bander Alrebeay**

Assistant Professor of Human Resources

Department of Business Administration,

College of Business, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia

bmrebeay@uqu.edu.sa

### ABSTRACT

The current study aimed to identify the impact of managerial coaching on the ability to innovate through self-efficacy as a mediating variable, through an applied study on workers in the Saudi private sector. To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive analytical approach in preparing the study, in addition to using the questionnaire as a tool for collecting data from the study sample. This study was applied to a sample of (255) workers working in private sector organizations and companies in Makkah Al-Mukarramah region.

After collecting the data, the researcher analyzed the data using the statistical package for social sciences (SPSS). By analyzing the data, the results of the study showed the following: There is a statistically significant effect at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) of managerial coaching on the ability to innovate among workers in the Saudi private sector. There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) of the managerial coaching with its components on the level of self-efficacy among workers in the Saudi private sector. There is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) for self-efficacy on the degree of innovation ability of workers in the Saudi private sector. There is an effect of administrative coaching at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) on the ability to innovate in the presence of self-efficacy as a mediating variable. In the light of these results, the researcher recommended a number of recommendations, the most prominent of which are the following: Motivate managers to build a good leadership personality that can be emulated by the employees of the organization. Enhancing communication channels between managers and employees to exchange views on how to face new problems. Encourage workers within private sector organizations to promote their innovative ideas and turn them into useful applications.

**Keywords:** *Coaching, Managerial Coaching, Innovation, The Ability to Innovate, Self-Efficacy, The Saudi Private Sector.*