

تطبيق الكوتشينج الإداري و آثاره التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية

د. نجلاء إبراهيم الشنيفي

استاذ مساعد

ديمة صالح الحسن

ماجستير إدارة عامة

كلية ادارة الاعمال
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

سعت الدراسة لاختبار أثر الكوتشينج الإداري كأحد السبل المحتملة للارتقاء بمستوى أداء العاملين وزيادة مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء في المملكة العربية السعودية، وتم جمع بيانات الدراسة من العاملين والعاملات بالهيئة العامة للغذاء في المملكة العربية السعودية عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها في الهيئة. وتوصلت النتائج إلى أنه تبين توافر مهارات الكوتشينج الإداري في الهيئة العامة للغذاء والدواء في المملكة العربية السعودية بمستوى مرتفع، كما اتضح أيضاً أن كل من مستوى أداء العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية كانتا في مستوى مرتفع، كما اتضح أيضاً وجود تأثير إيجابي للكوتشينج الإداري على أداء العاملين. كما أوصت الدراسة بتقديم ندوات ولقاءات للقادة بالهيئة، وعقد برامج تدريبية لتطوير مهارات الكوتشينج الإداري لدى جميع العاملين بالوظائف الإشرافية، وتحسين مستوى جودة حياة العمل للعاملين من مرتبات وحوافز ودعم من قبل العاملين والزملاء لإثارها الإيجابية على مستوى أداءهم الرسمي.

الكلمات المفتاحية: الكوتشينج الإداري، أداء العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية، الهيئة العامة للغذاء والدواء.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم على اختلاف طبيعتها نشاطها ظروفًا ومتغيرات متعددة ومتسارعة ومتلاحقة في سعيها لأداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية، حيث تزايدت حاجات ورغبات العملاء وتسارعت حركة التقدم التكنولوجي، كما زادت حدة المنافسة بين جميع المنظمات، فضلاً عن زيادة طموحات وتوقعات العاملين فيما يخص العمل، وتعتبر تلك التحديات بمثابة المحك الرئيس لاختبار قدرة أي جهاز إداري على التكيف مع مختلف التحديات والأوضاع، الأمر الذي يفرض على المنظمات البحث عن وسائل جديدة لمجاراة ومواكبة تلك التطورات. وتُعد الاستجابة الملائمة لمجابهة تلك التحديات المتغيرة والمتزايدة هي الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة بيئة العمل الملائمة الداعمة له باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تساهم وتساعد على نجاح وتطور المنظمة، فضلاً عن دعم التعلم المستمر وتشجيع الابتكار لضمان قدرة المنظمة على المنافسة (Kim, 2014). ولاستيفاء المتطلبات المستمرة للتعلم في مكان العمل والابتكار واغتنام الفرص التي تولدها البيئات التنظيمية الديناميكية للتغيير الإيجابي، فلا بد من اهتمام المنظمات بالتقاط وتبادل الخبرات بين الأعضاء، الأمر الذي يوضح التركيز والاهتمام المتزايد مؤخراً بالكوتشينج الإداري. والأمر الذي دفع المنظمات لزيادة استثماراتها في تنمية رأس المال البشري والاجتماعي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التعلم والتغيير في مكان العمل.

ولذا فقد قامت بعض المنظمات بنقل بعض المسؤوليات المرتبطة عادة بممارسي تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير إلى القادة داخل مؤسساتهم (Liu and Batt, 2010)، لتشجيع القادة ليس فقط على الإدارة والمراقبة والتحكم، ولكن أيضاً على تقييم وتحديد وتطوير رأس المال البشري وتشجيعه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة،



وهي بمثابة الأهداف الأساسية التي يتم تحقيقها من خلال الكوتشينج الإداري (Kim et al., 2013). وبالتالي ظهر الكوتشينج الإداري كنموذج أو مفهوم جديد نسبياً لتنمية وإدارة الموارد البشرية، على الرغم من أهميته المعترف بها لمزاياه المتعلقة بتنمية القوى العاملة (Kim, 2014). فيما يمثل تحسين أداء العاملين محور تركيز إدارة الموارد البشرية خاصة وأنه الركيزة الأساسية لضمان تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات في شتى المجالات. ولا يأتي ذلك إلا من خلال توفير مختلف الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مخططة، ويأتي في مقدمة تلك الموارد العنصر البشري والذي يُعد المحرك الرئيس لاستخدام باقي الموارد الأخرى، حيث يجب على المنظمات الاهتمام بتطوير العنصر البشري وحسن توجيهه ورفع مستوى كفاءته ودعمه بشكل دائم (حجازي، 2011). في حين زاد الاهتمام من قبل المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة (عبد العليم، 2011) وذلك لما له من آثار إيجابية تحسن من الأداء الكلي للمنظمات (الصباغ، 2006) ولأنه يحقق الترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما يفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي. ولقد أشارت مجموعة دراسات (البردان، 2011؛ حجازي، 2011) إلى أن المنظمات التي تعتمد على أداء الأدوار الرسمية الموصفة فقط، يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً قابلاً للتفكك والتلاشي. وتعتقد الباحثة أن اهتمام المنظمات بالكوتشينج الإداري والحرص على تفعيله داخل المنظمات قد يساعد بشكل واضح وجلي على تحسين مستوى أداء العاملين فضلاً عن ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تطبيق الكوتشينج الإداري في تحسين أداء العاملين ودعم سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية وهو ما يضيف أهمية خاصة للبحث الحالي.

مشكلة الدراسة

في ظل رؤية المملكة 2030 لتطوير الأجهزة الحكومية والارتقاء بمستوى كفاءتها وفعاليتها في أداء مهامها في سبيل الارتقاء بحياة المواطنين ورفاهيتهم، كان لزاماً على المنظمات الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل للارتقاء بأداء العاملين بها والتي تعد النواة الأساسية للارتقاء بكفاءة المنظمة والخطوة الأولى لتحقيق أهدافها. ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في الدراسات الخاصة بالأداء التنظيمي، حيث كانت أغلب الدراسات تهدف إلى كيفية تحسين وتدعيم الأداء المرتبط بالعمل، والذي يتم بناء على التعاقد الرسمي بين العاملين والمنظمة، وينعكس على نظام الأجور والحوافز، لكن الأدبيات الحديثة بدأت تركز على الأداء الطوعي والذي يخرج عن إطار طبيعة الدور الرسمي للعاملين، ويمتد إلى ما يعرف بالدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية (الصباغ، 2006). ولقد أشارت مجموعة دراسات (Katz, 1964; Morrison, 1996) إلى أن المنظمات التي تعتمد على أداء الأدوار الرسمية الموصفة فقط، يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً، قابلاً للتفكك والتلاشي (حجازي، 2011؛ زهرة، 2010). وفي هذا الشأن فإن الدراسة الحالية تحاول اختبار أثر الكوتشينج الإداري كأحد السبل المحتملة للارتقاء بمستوى أداء العاملين وزيادة مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية. وبناءً على ما سبق ذكره عن أهمية تطبيق الكوتشينج في المنظمات ولندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع على حسب علم الباحثة سنتناول في هذه الدراسة دور تطبيق الكوتشينج الإداري وأثاره التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

- ما مستوى توافر مهارات الكوتشينج الإداري بالقادة في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟
- ما هو مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟
- ما هو مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟
- هل توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الكوتشينج الإداري ومستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟
- هل توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الكوتشينج الإداري ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: حداثة مفهوم الكوتشينج الإداري في البيئة العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية والتي تتسم فيها أيضاً الأبحاث بالندرة. كما أن هناك ندرة بالدراسات العربية التي تناولت موضوع الكوتشينج الإداري، وبالتالي

تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة للمكتبة العربية في هذا الشأن. ويعتبر هناك قصور بالكتابات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث بالدراسة في البيئة العربية، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كامتداد للمحاولات الأخرى المبذولة في هذا المجال.

- الأهمية العملية: مساعدة القيادات الإدارية في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالتعرف على أهم العوامل ذات التأثير على مستوى أداء العاملين، وكذلك إعلامهم باليات تطبيق الكوتشينج الإداري وأهميته في تحسين أداء العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية الأمر الذي يحسن من قيمة الهيئة ككل. والتوصل إلى تصور لكيفية دعم مستوى تطبيق الكوتشينج الإداري بالهيئة، نظراً لأهميته في التأثير على نتائج الأعمال وأداء العاملين وسلوكياتهم في السياق التنظيمي. كما يعد الدور الحيوي للهيئة العامة للغذاء والدواء كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام الدولة، خاصة في ظل أزمة كورونا الحالية وذلك لتسهيل حياة المواطنين والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، وبما يضمن رفاهية وتقديم المجتمع ككل.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مهارات الكوتشينج الإداري بالهيئة وكذلك تقييم أداء العاملين بها، فضلاً عن التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين مستوى توافر مهارات الكوتشينج الإداري ومستوى أداء العاملين بالهيئة. كما تهدف إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين مستوى توافر مهارات الكوتشينج الإداري ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالهيئة. والكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستويات أداء العاملين وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعود لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة والمؤهل العلمي).

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1443هـ.
- الحدود البشرية: العاملين والعاملات في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية.

أدبيات الدراسة

تناول الباحثة في الفصل الإطار النظري للدراسة والذي يشمل مراجعة نظرية حول متغيرات الدراسة الثلاثة (الكوتشينج الإداري، أداء العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية) مع إبراز عدد من الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

تعريف الكوتشينج الإداري

وفقاً لدراسة أجراها الاتحاد الدولي للكوتشينج (ICF) فإن أكثر من نصف عوام الناس على معرفة بالكوتشينج (ICF, 2011)، كما وجد استطلاع آخر قام به معهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD) أن غالبية المنظمات التي شملها الاستطلاع تستخدم بالفعل أو مهتمة باستخدام الكوتشينج من قبل قادتها (CIPD, 2007)، ويتضح من هذه التقارير أن الكوتشينج الإداري يعتبر ممارسة إدارية فعالة تعمل على تحسين تعلم الموظف وفعاليتته (Kim, 2014; Ellinger et al., 2010)، ولذا أصبح الكوتشينج موضوعاً للنقاش للباحثين ولمسئولي تنمية الموارد البشرية والقادة خاصة المهتمين بالتطوير التنظيمي الفعال واستراتيجيات التغيير (Hagen, 2010). وللكوتشينج تعريفات متعددة، مما يشكل تحدياً للباحثين والمنظمات. حيث يعتبر بعض المؤلفين أن الكوتشينج هو نشاط أو وظيفة ذات نتيجة محددة، بينما ينظر إليها آخرون على أنها عملية متعددة الخطوات والمرحل ولها تأثير أوسع. على سبيل المثال، أكد (Hall et al., 1999) أن الكوتشينج يتضمن التواصل مع موظف بغرض تحسين الأداء أو السلوك أثناء العمل. بينما يقترح (Kampa Kokesch and Anderson, 2001) أن الكوتشينج هو شكل من أشكال التدخل كردود الفعل المنظمة والموجهة بتعزيز المهارات المهنية للموظف والوعي والفعالية الشخصية (Gilley et al., 2010). وعلى الرغم من صعوبة مقارنة وجهات النظر العملية، إلا أنها تشترك في قواسم مشتركة متمثلة في العلاقات الشخصية والنتائج. ويعرف (Peterson, 1996) الكوتشينج بأنه عملية لتزويد الأشخاص بالأدوات

والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم حتى يصبحوا أكثر فعالية، بينما يقترح (Gilley and Gilley, 2007) أن الكوتشينج عملية نشطة تتطلب تحولات مستمرة من دور إلى آخر، وتحويل القادة من مراقبين سلبيين لمشاركين نشطين مع موظفيهم، بعبارة أبسط، يحرص المدربون الفعالون بتطوير موظفيهم، وهي عملية مستمرة (Kim, 2014).

أهمية الكوتشينج الإداري

ينظر في الآونة الأخيرة للكوتشينج الإداري على أنه أداة إدارية ناجحة لتصحيح أوجه القصور في أداء العاملين ، وأنه وسيلة مهمة لتعزيز التعلم ومساعدة العاملين على التقدم من الأداء الجيد إلى الأداء الممتاز، كما يساعد على تغيير سلوكيات العاملين وبالتالي تحسين النتائج التنظيمية (Gilley and Gilley, 2007). وتسرّد الأدبيات المكثفة حول الكوتشينج الإداري الفوائد المحتملة التي لا تعد ولا تحصى، ومن أبرز تلك الفوائد المميزة للأفراد والمنظمات أن الموظفون قد يتمتعون بمستويات أعلى من الثقة واحترام الذات، والشجاعة، وتحقيق الهدف، والمهارات الحسنة، وتعظيم النتائج، والمشاركة في صنع القرار. والإبداع (Cascio and Boudreau, 2008). كما يؤكد العديد من الباحثين على أن تطوير العاملين وقدراتهم على أنها نتائج حاسمة، مستشهيدين أن قدرة مهارات الكوتشينج الإداري على تطوير القدرات البشرية وتعظيم الأداء من خلال الاتصالات الفعالة (Cascio and Boudreau, 2008; Kroth, 2007; Mujtaba, 2007). كما يؤكد على أن القائدين الذين يقومون بالكوتشينج الإداري لا يطورون الأفراد بدلاً من ذلك، فهم يؤهلون الناس لتطوير أنفسهم (Gilley and Gilley, 2007). كما تستفيد المنظمات من تحسين الاتصالات والإبداع وتحسين العلاقات بين القائد والعاملين مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي (Gilley et al., 2010).

مفهوم أداء العاملين

حظي مفهوم أداء العاملين باهتمام العديد من الباحثين مؤخراً، حيث تنامت الدراسات التي تحاول علاج أوجه القصور في الأداء والتعامل مع مختلف القضايا ذات الصلة بأداء العاملين، ويشير أداء العاملين إلى مجموعة من السلوكيات أو الإجراءات ذات الصلة بتحقيق أهداف المنظمة. ووفقاً لدراسة (Campbell et al., 1993) أن أداء العاملين هو مدى أداء وظيفتهم بشكل جيد ، أي إنجاز المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة إلى حد مرضي أو المستوى الذي يتوقعه صاحب العمل (McLean et al., 2005). ويرى (الحوامدة، 2004) أن الأداء هو مجموع السلوكيات الإدارية المعبرة عما يقوم به الموظف في عمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية والاتصالات والتفاعل مع الزملاء، إضافة للالتزام باللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل. وفي هذا الشأن يشير (المحاسنة، 2013) إلى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال بالمنظمة أما الإنجاز هو ناتج ما يفعله وقدمه الأفراد، وبالتالي فالأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

العناصر الأساسية لأداء العاملين

يشير (الطيب، 2012) إلى أن الأداء الوظيفي يتوقف على عنصرين أساسيين متداخلين يمثلان عنصري الأداء وهما القدرة والرغبة.

- القدرة: وتعني قدرة الفرد على القيام بأداء المهام الموكلة إليه بالمستوى المطلوب من الكفاءة والإتقان. وتمثل القدرة حصيلة تفاعل المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تتمثل في مجموع المعلومات التي يمتلكها الفرد بشأن شيء محدد، والمهارة هي تطبيق الفرد للمعرفة والخبرة المكتسبة والتي تساعد في تنمية قدراته.
- الرغبة: وتتعلق بدوافع الأفراد، وتعتبر الرغبة حصيلة تفاعل الاتجاهات والمواقف الخاصة بالفرد، فالاتجاهات هي حالة فكرية ممثلة في مجموعة الآراء التي يكونها الفرد تجاه شيء ما والتي تؤثر على سلوكه بالتابعية، أما الموقف فهو الحدث أو الظروف التي يواجهها الفرد في وقت ومكان محدد وتفرض عليه أن يبدي تصرفاً ما. ويعد التفاعل القائم بين كل من القدرة والرغبة في العمل هي الركيزتين الأساسيتين التي تشكل مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي فمعادلة الأداء = الرغبة في العمل × القدرة على العمل.

الدراسات السابقة التي تناولت الكوتشينج وأداء العاملين

يتبين من مراجعة الأدبيات وجود اهتمام ملحوظ من جانب الباحثين باختبار تأثير تطبيق الكوتشينج الإداري على أداء العاملين، حيث سعت دراسة (Ribeiro et al., 2020) إلى توفير فهم أكثر شمولاً لكيفية تأثير مهارات الكوتشينج

لدى القادة على الأداء الفردي من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي، وبالتطبيق على عينة قوامها (198) موظفًا من مؤسسات مختلفة بأستراليا، توصلت النتائج إلى مهارات الكوتشينج لدى القادة لها تأثير إيجابي على الأداء الفردي والالتزام العاطفي، حيث يتوسط هذا الأخير العلاقة بين المتغيرين الأولين. مما سبق يتبين أنه لم تحظي دراسة العلاقة بين الكوتشينج الإداري وأداء العاملين على اهتمام العديد من الباحثين على المستوى العربي مقارنة بالبيئة الأجنبية (Ribeiro et al., 2020; Ali et al., 2018). فضلا عن ندرة الدراسات التي تناولت موضوع سلوكيات الكوتشينج الإداري بوجه عام بالوطن العربي. كما أنه لا توجد دراسة عربية تناولت العلاقة بين الكوتشينج الإداري وأداء العاملين. وهو ما يمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية والتي تسعى لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الكوتشينج الإداري وأداء العاملين، وهو ما لم تتطرق له دراسة عربية أخرى وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية.

مفهوم وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة بموضوع المواطنة التنظيمية، إلا أنه مازال هناك جدل وعدم اتفاق فيما بينهم حول تعريف محدد ودقيق للمواطنة التنظيمية. حيث يشير (الصباغ، 2006) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون تطوعاً ويزيد من الكفاءة التنظيمية للمنظمة، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي. بينما عرف (Organ et al., 2006) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها تلك السلوكيات الطوعية أو الاختيارية للأفراد، غير المعلنة، أو غير المباشرة، أو غير الظاهرة، والتي يتم تمييزها أو مكافأتها من خلال نظام المكافآت الرسمي، وهي تعمل على التشغيل الكفاء والفعال للمنظمة. وبذلك يشير إلى أن تلك السلوكيات ينبغي أن تكافأ بشكل رسمي. فيما يشير (حجازي، 2011) إلى أنها سلوكيات نابعة من ذاتية الفرد، وتتمثل في ممارسات يمكن أداؤها أو الكف عنها، وتعتبر داعمة لسلوكيات الأداء الموصف، وتؤدي إلى فعالية المنظمة بصورة مستمرة، كما يرى (حسن، 2012؛ فنزي، 2012) أنها مجموعة من السلوكيات السامية التي تتسم بالطابع الأخلاقي والإنساني، يمارسها الأفراد طواعية واختياراً دون إلزام من المنظمة، حيث إنها تقع خارج متطلبات الوظيفة الرسمية، وتعمل على تدعيم المنظومة الاجتماعية داخل المنظمة من خلال توجيه جهود العاملين داخلها نحو تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة. ومما سبق يتضح أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها مجموعة من السلوكيات الإضافية، الأخلاقية، التطوعية، الاختيارية، التعاونية، الإيجابية والبناءة، التي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية المنصوص عليها ببطاقات الوصف الوظيفي، ولا ترتبط بأنظمة المكافآت أو الجزاءات المعتمدة بالمنظمة، والتي تساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ورفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، بالشكل الذي يرتقي بالأداء الكلي للمنظمة (عبد الجواد، 2016).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

وبمراجعة الأدبيات الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتبين أن معظم الدراسات ركزت على تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لطبيعة السلوك المتبع، إلا أن دراسة (Williams and Anderson, 1991; Williams, 1998) اتخذت منظوراً مختلفاً لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث فرقته بين بعدين مختلفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة تلك السلوكيات، وتبعها في ذلك العديد من الدراسات منها (مرزوق، 2010) وهذين البعدين هما:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (البعد التنظيمي): هي تلك السلوكيات التطوعية الاختيارية التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجبة لأفراد معينين، بل إلى المنظمة كوحدة.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين (البعد الفردي): هي تلك السلوكيات التطوعية الاختيارية التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة أفراد آخرين، أي سلوكيات موجبة للأفراد وليس للمنظمة ككل.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من الفوائد أو المنافع التي تتحقق من وراء تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (أبا زيد، 2010؛ البردان، 2011؛ تايب، 2012؛ عبد القادر، 2013؛ عبد الجواد، 2016؛ De Geus et al., 2020)، وفيما يأتي تقدم

الباحثة عرضاً مختصراً لتلك النتائج: تعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي بين العاملين وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات والحد من الصراعات بين العاملين. كما تقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين. وتعمل على تحسين بيئة العمل، وتعزيز الأداء الوظيفي. وتوفير الميزانية المخصصة للتدريب نظراً لقيام العاملين أصحاب الخبرة بتدريب العاملين الجدد. وتخفف معدل دوران العمل، والحفاظ على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. وتعمل على تحسين الإنتاجية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية على أساس نشر المعرفة والمعلومات والخبرات في التصرف واستثمار الموارد.

العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية

تشير مراجعة الباحثة للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية وفيما يأتي عرض لأبرزها:

- الرضا الوظيفي: تناولت بعض الدراسات (Massoudi et al., 2020; Santos et al., 2020; Kim and Brymer, 2011; Swaminathan, et al., 2013) العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى إن الرضا الوظيفي يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت على نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية: وتعتبر واحدة من أبرز العوامل ذات التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وقد توصلت دراسة (تايب، 2012) إلى أن الثقافة التنظيمية قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لطبيعة الثقافة المنتشرة داخل المنظمة.
- المناخ التنظيمي: توصلت دراسة (حسن، 2012) إلى وجود علاقة جوهرية بين ظروف بيئة العمل أي المناخ السائد بالمنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوضح دراسة (Shin, 2012) وجود تأثير معنوي للمناخ الأخلاقي على كلاً من: ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين.
- الاستغراق الوظيفي: ويقصد به الدرجة التي يكون عندها الفرد منشغلاً ومرتبلاً ومهتماً بشكل مدرك بوظيفته الحالية، ويشير (تايب، 2012) إلى أنه كلما كان العامل مرتبلاً ومهتماً بوظيفته بشكل ملحوظ وبهيمك معها كلما زاد مستوى ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- العقد النفسي: أكدت دراسة (Philipp, 2012; Bynum, 2011) أنه يوجد تأثير معنوي للإخلال بتوقعات الأفراد لعوامل بيئة العمل (الأسلوب الإشرافي، التغذية العكسية) على ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل.

الدراسات السابقة التي تناولت الكوتشينج وسلوك المواطنة التنظيمية

اهتم عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن تلك المحاولات دراسة (Raza et al., 2018) والتي اهتمت بفحص تأثير الكوتشينج الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير الوسيط للازدهار في العمل والتأثير المعدل لإدراك السياسة التنظيمية بين الكوتشينج الإداري والازدهار في العمل. تم جمع البيانات من (361) موظفاً في قطاع الأدوية في لاهور بباكستان. وتشير النتائج إلى أن الكوتشينج الإداري يرتبط إيجابياً بالازدهار في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه بالفرد والمنظمة معاً، وأن الازدهار في العمل يتوسط العلاقة بين الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تبين أن العلاقة بين الكوتشينج الإداري والازدهار في العمل يتم تعديلها من خلال تصور السياسة التنظيمية. مما سبق يتبين أنه لم تحظى دراسة العلاقة بين الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين على المستوى الدولي، فضلاً عن المستوى العربي (Raza et al., 2018). وهو ما يمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية والتي تسعى لمحاولة «التعرف على طبيعة العلاقة بين الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية»، وهو ما لم تطرق له دراسة عربية أخرى وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء وهو ما لم تطرق له دراسة عربية أخرى وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء وهو ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي والمدخل الوصفي التحليلي للتعرف على تطبيق الكوتشينج الإداري وأثاره التنظيمية في البيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة.

نوع البيانات ومصادر جمعها

- البيانات الثانوية: تعتمد الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت جميع متغيرات الدراسة الحالية وهي الكوتشينج الإداري وأداء العاملين وسلوك المواطنين التنظيمية، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه.
- البيانات الأولية: يتم الحصول عليها من العاملين بالقطاع محل الدراسة عن طريق استخدام استقصاء المقدمة بواسطة (Ellinger et al., 2011) بعد أخذ الموافقة من الباحثين لاستخدامها وتم ترجمتها والاكتفاء ببعض المحاور لتناسب البيئة العربية وتم توجيهها لعينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

أنشئت الهيئة العامة للغذاء والدواء في عام 1424هـ وتعد الجهة المشرفة للتنظيم والمراقبة والإشراف على سلامة الغذاء والدواء والأجهزة الطبية والتشخيصية ووضع المواصفات القياسية الإلزامية لها سواء كانت مستوردة أو مصنعة محلياً، وذلك بهدف الحرص على سلامة ومأمونية وفعالية الغذاء والدواء للإنسان والحيوان وأيضاً مأمونية المستحضرات بكافة أنواعها. ونظير لقيم الهيئة «نسعى لنكون الأفضل» فقد تبنت أبرز الأساليب التطويرية الحديثة والتي من شأنها أن ترفع من كفاءة الأداء لمنسوبيها، حيث كان الكوتشينج أحد هذه الأساليب التطويرية القيادية وبدأ تطبيقه في عام 2018م من خلال توفير جلسات الكوتشينج بين خبراء الكوتشينج وكافة القياديين لدعمهم ومساندتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للهيئة ومواجهة التحديات القيادية وأعانهم على قيادة فرق العمل على أكبر قدر من المهارات والقدرات، وخلال هذا العام 2021م تم استهداف شريحة من العاملين من أجل الحصول على جلسات الكوتشينج وذلك سعياً نحو تطوير الكفاءات المتميزة ورفع جودة الأداء لتحقيق الرؤية التي تسعى الهيئة للوصول إليها. وفي ضوء ذلك يتمثل مجتمع الدراسة الحالي بجميع العاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية والبالغ عددهم (2092) مفردة، ونظراً لكون مجتمع الدراسة يتكون من مجموعات شبه متجانسة من حيث بعض خصائص مفرداته، فإنه يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، ويتم حساب حجم العينة، حيث بلغ 325 مفردة، مع مراعاة أن وحدة المعاينة والتي يقصد بها المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع الدراسة تتمثل في كل من يعمل بإحدى المصالح التابعة بالهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية.

المتغيرات والقياس

تحتوي قائمة الاستقصاء على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستقصي منهم، باستخدام مجموعة من الأسئلة المباشرة والتي تتعلق بالنوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، ومدة الخبرة، والمؤهل العلمي. فيما تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء الإلكتروني والذي يعتبر ملائم خاصة في ظل ظروف أزمة COVID-19 الحالية. وتشتمل متغيرات الدراسة:

- الكوتشينج الإداري (مستقل): وتم الاعتماد على مقياس (Ellinger et al., 2003) المستخدم بواسطة (Ellinger et al., 2011) والذي يتكون من (6) عبارات وذلك لقياس تصورات العاملين لمهارات الكوتشينج للقيادة،
 - أداء العاملين (تابع): تم الاعتماد على مقياس (Babin and Boles, 1996) الذي يتكون من (6) عبارات وذلك لقياس تصورات العاملين لأدائهم الوظيفي،
 - سلوك المواطنين التنظيمية (تابع): تم استخدام المقياس الوارد في (Settoon and Mossholder, 2002) والذي يتكون من (14) عبارة وذلك لقياس تصورات العاملين لسلوك المواطنين التنظيمية الذي يركز على الشخص وعلى المهام.
- استعانت الباحثة بمقياس ليكرت الخماسي التي يقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق جداً - موافق - غير متأكد «محايد» - غير موافق - غير موافق إطلاقاً) وذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير

جدول رقم (1)
مستوى الموافقة

الوسط الحسابي	1 - 1.79	1.8 -	2.6 -	3.4 - 4.2
مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة متوسطة	عالية جداً	عالية جداً

المصدر: مرجع الإحصاء الوصفي، احمد حمد النوري، 1996م

جدول رقم (2)
الصدق والثبات

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الارتباط
عبارات المحور الأول	0.83	0.911	0.904
عبارات المحور الثاني	0.56	0.748	0.70
عبارات المحور الثالث	0.717	0.847	0.835
عبارات المحور الرابع	0.792	0.890	0.88
لجميع أسئلة الدراسة	0.716	0.846	0.812

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج. وتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفروض. ثبات قائمة الاستقصاء: تم قياس صدق وثبات قائمة الاستقصاء لكل محور من المحاور على حدة، وكذلك لقائمة الاستقصاء ككل من خلال معامل ألفا كرونباخ كما موضح بالجدول (2): من الجدول (2) يتضح أن بنود ومحاور قائمة الاستقصاء ذات ثبات مرتفع وذلك وفقاً لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لقائمة الاستقصاء 0.716، وهو معامل ثبات مرتفع جداً ويقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على أن هناك ثبات مرتفع لعبارات قائمة الاستقصاء بما يمكن من تطبيقها، كما نجد أن معامل الصدق وهو عبارة عن الجزر التربيعي لمعامل الثبات هو 0.846، وهو أكبر من 0.5، مما يدل على أن هنالك صدق مرتفع جداً لأسئلة قائمة الاستقصاء أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لأجله ومن ثم الوثوق في المعلومات المتحصل عليها، كما نجد أن قيمة معامل الارتباط بين فقرات أسئلة الدراسة هي 0.812 وهي قيمة تقترب من الواحد الصحيح، بالتالي نجد أن هنالك ارتباط قوي جداً بين أسئلة المقابلة، مما يعني أن جميع الأسئلة لها صلة وثيقة جداً مع بعضها البعض لمعرفة بالكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

نتائج تحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها بناءً على الإجراءات الإحصائية التي ورد ذكرها سابقاً وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وبعد تحليل البيانات تم الحصول على النتائج التالية:

توصيف البيانات الشخصية الفئة العمرية

النوع	العدد	النسبة المئوية
من 20 وأقل من 30 سنة	22	10.8%
من 30 وأقل من 40 سنة	124	61.1%
من 40 وأقل من 50 سنة	57	28.1%
من 40 وأقل من 50 سنة	0	0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

من الجدول (3) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 61.1%، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة على وعي تام لأسئلة الدراسة.

المؤهل العلمي

جدول رقم (4)
توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	2	1%
دبلوم بعد الثانوي	6	3%
بكالوريوس	115	56.7%
دراسات عليا	80	39.4%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

من الجدول (4) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس وعددهم 115 بنسبة 56.7%، عليه يخلص الباحث إلى أن المعلومات تم الحصول عليها من أفراد لديهم مؤهلات علمية تمكنهم من فهم أسئلة الدراسة وأهمية المعلومات التي يقدمونها وبالتالي الوثوق في المعلومات المتحصل عليها.

سنوات الخبرة

من الجدول (5) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات الخبرة من 10 وأقل من 15 سنة وعددهم 91 بنسبة 44.8%، عليه يخلص الباحث إلى أن

جدول رقم (5)
توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على سنوات الخبرة

المنصب الإداري	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	29	14.3%
من 5 وأقل من 10 سنة	18	8.9%
من 10 وأقل من 15 سنة	91	44.8%
من 15 وأقل من 20 سنة	40	19.7%
20 سنة فأكثر	25	12.3%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على معرفتهم الكوتشينج الإداري

المعرفة الكوتشينج الإداري	العدد	النسبة المئوية
نعم	160	78.8%
لا	43	21.2%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

جدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على الدورات في الكوتشينج الإداري

تلقي دورات في الكوتشينج الإداري	العدد	النسبة المئوية
نعم	96	47.3%
لا	107	52.7%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

المعلومات تم الحصول عليها من أفراد لديهم سنوات خبرة كافية لتمكينهم من فهم أسئلة الدراسة مما أعطي الباحث الضوء الأخضر للوثوق في المعلومات المتحصل عليها.

المنصب الحالي

من الجدول (6) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم غير إشرافيين وعددهم 109 بنسبة 53.7%، عليه يخلص الباحث إلى أن المعلومات تم الحصول عليها من أفراد لديهم مناصب إدارية تمكينهم من فهم أسئلة الدراسة مما أعطي الباحث الضوء الأخضر للوثوق في المعلومات المتحصل عليها.

هل سبق أن سمعت عن الكوتشينج الإداري؟

من الجدول (7) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة قد سمعوا عن الكوتشينج الإداري وعددهم 160 بنسبة 78.8%، عليه يخلص الباحث إلى أن المعلومات تم الحصول عليها من أفراد على فهم تام لأسئلة الدراسة مما أعطي الباحث الضوء الأخضر للوثوق في المعلومات المتحصل عليها.

هل سبق أن تلقيت دورة عن الكوتشينج الإداري؟

من الجدول (8) يتضح بأن أغلب أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا دورات تدريبية عن الكوتشينج الإداري، ولكنهم قد سمعوا به من قبل وعددهم 107 بنسبة 52.7%، بينما 96 منهم قد تلقوا دورات في الكوتشينج الإداري بنسبة 47.3% عليه يخلص الباحث إلى أن المعلومات تم الحصول عليها من أفراد قد تلقوا دورات في الكوتشينج الإداري مما مكنهم من فهم تام لأسئلة الدراسة مما أعطي الباحث الضوء الأخضر للوثوق في المعلومات المتحصل عليها.

تحليل أسئلة الدراسة

تحليل أسئلة المحور الأول

يتضمن هذا المحور أسئلة الدراسة المتعلقة بالكوتشينج الإداري وبعد قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية تم الحصول على البيانات الموضحة بالجدول (9):

جدول رقم (9)

النسبة المئوية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري للمحور الأول.

م	البعد الأول: الأمن والسلامة والصحة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	يتم تحديد أهداف واضحة بالمشاركة مع الرئيس المباشر للعاملين وتكون هذه الأهداف متصلة بالأهداف الرئيسية للهيئة	4.14	1.04	عالية
2	يتم تحديد توقعات واضحة من قبل القائد للعاملين	3.91	1.07	عالية
3	يتم تشجيع العاملين على توسيع آفاق وجهات نظرهم ليستطيعوا رؤية الصورة الأكبر لنجاح الهيئة	3.82	1.11	عالية
4	يتم تقديم تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) بناء وعميقة من قبل القائد للعاملين على أعمالهم	3.84	1.12	عالية
5	يتم أخذ التغذية الراجعة (التعليقات والملاحظات) من العاملين للتأكد من أهم تفاعلوا بشكل جيد	3.75	1.16	عالية
6	يتم توفير الموارد والبيئة التدريبية الداعمة للعاملين ليتمكنوا من أداء وظائفهم بفاعلية أكبر	3.53	1.3	عالية

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

من الجدول (9) يتضح ما يلي:

- 1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الأول في المحور الأول 4.14 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 82.7% على أنه يتم تحديد أهداف واضحة بالمشاركة مع الرئيس المباشر والعاملين وتكون هذه الأهداف متصلة بالأهداف الرئيسية للهيئة، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.04 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثاني في المحور الأول 3.91 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 74.9% على أنه يتم تحديد توقعات واضحة من قبل القائد للعاملين، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.07 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثالث في المحور الأول 3.82 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 72.4% على أنه يتم تشجيع العاملين على توسيع آفاق وجهات نظرهم ليستطيعوا رؤية الصورة الأكبر لنجاح الهيئة (من خلال مساعدتهم على التفكير في كيفية تأثير أعمالهم اليومية على النجاح العام للهيئة)، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.11 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الرابع في المحور الأول 3.84 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 71.9% على أنه يتم تقديم تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) بناءً وعميقة من قبل القائد للعاملين على أعمالهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.12 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الخامس في المحور الأول 3.75 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 68.4% على أنه يتم أخذ التغذية الراجعة (التعليقات والملاحظات) من العاملين للتأكد من أنهم تفاعلوا بشكل جيد، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.16 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال السادس في المحور الأول 3.53 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 61.1% على أنه يتم توفير الموارد والبيئة التدريبية الداعمة للعاملين ليتمكنوا من أداء وظائفهم بفاعلية أكبر، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.3 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

تحليل أسئلة المحور الثاني

يتضمن هذا المحور أسئلة الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي وبعد قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية تم الحصول على البيانات الموضحة بالجدول (10):

من الجدول (10) يتضح ما يلي:

- 1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الأول في المحور الثاني 3.88 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 75.4% على أنه يتم الحصول على تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) إيجابية من القادة، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 1.16 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثاني في المحور الثاني 4.00 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية

جدول رقم (10)

النسبة المئوية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري للمحور الثاني

م	البعد الأول: الأمن والسلامة والصحة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	احصل على تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) إيجابية من القادة	3.88	1.16	عالية
2	احصل على تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) إيجابية من زملاء العمل	4.00	0.98	عالية
3	أفي بجميع التوقعات المطلوبة مني	4.28	0.67	عالية جداً
4	أدير وقت عملي بشكل فعال	4.34	0.76	عالية جداً
5	اعرف ما يتوقعه مني القائد	4.09	0.90	عالية
6	أشعر أنني أؤدي عملي بكفاءة عالية	4.51	0.65	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

- بلغت 77.8% على أنه يتم الحصول على تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) إيجابية من زملاء العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.98 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثالث في المحور الثاني 4.28 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 91.4% على أنه يتم الوفاء بجميع التوقعات المطلوبة من قبل العاملين، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.67 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الرابع في المحور الثاني 4.34 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 90.2% على أن الوقت يتم إدارته عملي بشكل فعال، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.76 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الخامس في المحور الثاني 4.09 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 82.8% على أن العاملين يعرفون ما يتوقعه منهم القادة، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.90 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال السادس في المحور الثاني 4.51 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 95.5% على أن العاملين يشعرون بأنهم يؤدون عملهم بكفاءة عالية، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.65 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (11)

النسبة المئوية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري للمحور الثالث.

م	البعد الأول: الأمن والسلامة والصحة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	أنصت لزملاء العمل عندما يحتاجون للحديث عما يضايقهم	4.59	0.59	عالية جداً
2	أخذ بعض الوقت للإنصات لزملاء العمل عند الحديث عن مشاكلهم وهمومهم	4.50	0.72	عالية جداً
3	اهتم بشكل شخصي بزملاء العمل	4.29	0.75	عالية جداً
4	أبدي الاهتمام واللباقة تجاه زملاء العمل، حتى في أصعب المواقف	4.56	0.64	عالية جداً
5	ابذل جهد إضافي لفهم المشكلات التي يواجهها زملاء العمل	4.31	0.78	عالية جداً
6	ابذل جهد مضاعف دائماً لجعل زملاء العمل يشعرون بالترحيب ضمن مجموعة العمل	4.43	0.73	عالية جداً
7	أحاول إضفاء البهجة على زملاء العمل الذين يمرون بظروف صعبة	4.46	0.67	عالية جداً
8	امدح زملاء العمل عندما يحققون النجاح في العمل	4.61	0.61	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

تحليل أسئلة المحور الثالث

يتضمن هذا المحور أسئلة الدراسة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على الشخص وبعد قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية تم الحصول على البيانات الموضحة بالجدول (11):

من الجدول (11) يتضح ما يلي:

- 1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الأول في المحور الثالث 4.59 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 97.6% على أن العاملين ينصتون لزملاء العمل عندما يحتاجون للحديث عما يضايقهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.59 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثاني في المحور الثالث 4.50 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 92.6% على أن العاملين يأخذون بعض الوقت للإنصات لزملاء العمل عند الحديث عن مشاكلهم وهمومهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.72 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثالث في المحور الثالث 4.29 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 90.1% على أن العاملين يهتمون بشكل شخصي بزملاء العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.75 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الرابع في المحور الثالث 4.56 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 96.1% على أن العاملين يبذلون الاهتمام واللباقة تجاه زملاء العمل، حتى في

أصعب المواقف، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.64 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الخامس في المحور الثالث 4.31 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 89.1% على أن العاملين يبذلون جهد إضافي لفهم المشكلات التي يواجهها زملاء العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.78 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال السادس في المحور الثالث 4.43 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 91.2% على أن العاملين يبذلون جهد مضاعف دائماً لجعل زملاء العمل يشعرون بالترحيب ضمن مجموعة العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.73 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

7- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال السابع في المحور الثالث 4.46 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 94.1% على أن العاملين يحاولون إضفاء البهجة على زملاء العمل الذين يمرون بظروف صعبة، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.67 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

8- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثامن في المحور الثالث 4.61 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 96.5% على أن العاملين يمدحون زملاء العمل عندما يحققون النجاح في العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.61 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

تحليل أسئلة المحور الرابع

يتضمن هذا المحور أسئلة الدراسة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على المهام وبعد قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية تم الحصول على البيانات الموضحة بالجدول (12):

جدول رقم (12)

النسبة المئوية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري للمحور الرابع.

م	البعد الأول: الأمن والسلامة والصحة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	أتحمل مسؤوليات إضافية لمساعدة زملاء العمل عندما يكون هناك ضغط في العمل	4.54	0.63	عالية جداً
2	أساعد زملاء العمل الذين يتأخرون في إنجاز أعمالهم	4.43	0.67	عالية جداً
3	أساعد زملاء العمل في أعباء العمل الثقيلة، حتى لو لم يكن ذلك جزءاً من عملهم	4.36	0.78	عالية جداً
4	أساعد زملاء العمل في المهام الصعبة، حتى في حالة عدم طلبهم المساعدة مني بشكل مباشر	4.14	0.97	عالية
5	أساعد زملاء العمل في العمل في حال تغييبهم	4.37	0.81	عالية جداً
6	ابذل قصارى جهدي لمساعدة زملاء العمل في المشاكل المتعلقة بالعمل	4.56	0.62	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

من الجدول (12) يتضح ما يلي:

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الأول في المحور الرابع 4.54 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 96.1% على أن العاملين يتحملون مسؤوليات إضافية لمساعدة زملاء العمل عندما يكون هناك ضغط في العمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.63 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثاني في المحور الرابع 4.43 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 94.1% على أن العاملين يساعدون زملاء العمل الذين يتأخرون في إنجاز أعمالهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.67 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الثالث في المحور الرابع 4.36 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 88.6% على أن العاملين يساعدون زملاء العمل في أعباء العمل الثقيلة، حتى لو لم يكن ذلك جزءاً من عملهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.78 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الرابع في المحور الرابع 4.14 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية بلغت 81.8% على أن العاملين يساعدون زملاء العمل في المهام الصعبة، حتى في حالة عدم طلبهم المساعدة مني بشكل مباشر، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.97 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال الخامس في المحور الرابع 4.37 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 88.2% على أن العاملين يساعدون زملاء العمل في العمل في حال تغييرهم، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.81 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للسؤال السادس في المحور الرابع 4.56 وبناء على مقياس ليكرت الخماسي فإن هنالك نسبة موافقة عالية جداً بلغت 97.1% على أن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لمساعدة زملاء العمل في المشاكل المتعلقة بالعمل، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي 0.62 وهي قيمة صغيرة جداً مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط واختبار مربع كاي

الاختبار	القيمة	التفسير
معامل الارتباط	0.65	علاقة طردية قوية
مربع كاي	0.000	ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

اختبار العلاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام اختبار مربع كاي لمعرفة هل هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي أم لا، كما موضح بالجدول (13):

من الجدول (13) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط هي أكبر من 0.5، مما يعني أن هنالك علاقة طردية قوية بين تطبيق الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي، كما وجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي 0.021 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري والأداء الوظيفي.

اختبار العلاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على الشخص

جدول رقم (14)

اختبار مربع كاي

الاختبار	القيمة	التفسير
مربع كاي	0.000	ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

تم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة هل هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على الشخص أم لا، كما موضح بالجدول (14):

من الجدول (14) يتضح بأن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على الشخص.

اختبار العلاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على المهام

جدول رقم (15)

اختبار مربع كاي

الاختبار	القيمة	التفسير
مربع كاي	0.000	ذات دلالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات أسئلة قائمة الاستقصاء 2021م

تم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة هل هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على المهام أم لا، كما موضح بالجدول (15):

من الجدول (15) يتضح بأن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن هنالك علاقة بين تطبيق الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يركز على المهام.

مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الباحثة من خلال الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- 1- تبين تو افرمهارات الكوتشينج الإداري في الهيئة العامة للغذاء والدواء بمستوى مرتفع، حيث يحرص القادة على تحديد أهداف واضحة بالمشاركة مع العاملين وتكون هذه الأهداف متصلة بالأهداف الرئيسية للهيئة، كما يتم التوسع في تشجيع العاملين على تقديم أفكار ورؤى جديدة غير تقليدية مع تقديم مراجعة مستمرة من القادة عن أداء العاملين بغرض تحسينه وتطويره (Hall et al., 1999). ويشير ذلك للاهتمام الذي توليه الهيئة لهذه القضية لما يحققه من نتائج إيجابية على المستويين التنظيمي والشخصي للعاملين من تطوير وثقل مهاراتهم وقدراتهم الذهنية والإبداعية (Kim, 2014; Gilley et al., 2010).
- 2- اتضح أن مستوى أداء العاملين كان مرتفع، ويشير ذلك إلى أن العاملين يبذلون المزيد من المجهودات للقيام بالمهام الوظيفية الموصفة لتعظيم العائد على المنظمة وللقيام بالمهام الموكلة إليهم وهذا الأمر يعود نفعاً على المنظمة ككل. حيث يهتم العاملون بتحسين قيمة مخرجات مجهوداتهم داخل العمل مما يعظم من إنتاجيتهم ويضمن جوده الأداء وحسن التنفيذ (المحاسنة، 2013؛ الحوامدة، 2004)، حيث يشعر العاملون بقيامهم بما يكفي من مجهود للقيام بمهام عملهم وبكفاءة وفي الوقت المناسب مع الاستماع لنصائح الزملاء والقادة دائماً (McLean et al., 2005).
- 3- اتضح أن مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفع، ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى إقبال العاملين على تقديم العديد من السلوكيات التطوعية البناءة التي تفيد كل من المنظمة أو الأفراد، كما يحرص العاملون على مساعدة الزملاء وتقديم يد العون لهم مع الإصغاء بعناية لمشاكلهم وتساولاتهم (فنرى، 2012؛ حجازي، 2011؛ Organ et al., 2006). بهدف حلها وإضافة طابع من البهجة على مناخ العمل لتحسين الحالة النفسية للعاملين. وذلك لمساعدة الزملاء في القيام بالمهام الموكلة إليهم الأمر الذي يعود نفعاً على المنظمة ككل (عبد الجواد، 2016)، يتضح وجود تأثير إيجابي للكوتشينج الإداري على أداء العاملين، أي أنه كلما زادت ممارسة الكوتشينج الإداري من قبل القيادات أدى ذلك لتعظيم مجهودات وأداء العاملين للمهام المطلوبة منهم، ويتفق ذلك مع (Ribeiro et al., 2020; Ali et al., 2018) في أن للكوتشينج الإداري تأثير إيجابي على أداء العاملين. حيث إن الكوتشينج يحرص على تزويد الأشخاص بالأدوات والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم حتى يصبحوا أكثر فعالية (Peterson, 1996).
- 4- يتضح وجود تأثير إيجابي للكوتشينج الإداري على أداء العاملين، أي أنه كلما زادت ممارسة الكوتشينج الإداري من قبل القيادات أدى ذلك لتعظيم مجهودات وأداء العاملين للمهام المطلوبة منهم، ويتفق ذلك مع (Ribeiro et al., 2020; Ali et al., 2018) في أن للكوتشينج الإداري تأثير إيجابي على أداء العاملين. حيث إن الكوتشينج يحرص على تزويد الأشخاص بالأدوات والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم حتى يصبحوا أكثر فعالية (Peterson, 1996).
- 5- أشارت النتائج لوجود تأثير إيجابي للكوتشينج الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية وبعدها، بمعنى أنه كلما زادت توافر وممارسة الكوتشينج الإداري من قبل القيادات دفع ذلك العاملين لبذل العديد من السلوكيات التطوعية الإيجابية البناءة التي تفيد المنظمة والزملاء معاً. ويتفق ذلك مع (Raza et al., 2018) والذي توصل لذات النتيجة. ويؤكد ذلك على أن الكوتشينج يهتم بتعزيز المهارات المهنية للعاملين والوعي والفعالية الشخصية مما يحسن من سلوكه الإيجابي بالعمل (Gilley et al., 2010).
- 6- الوفاء بجميع التوقعات المطلوبة من قبل العاملين وتشجيعهم على توسيع آفاق وجهات نظرهم ليستطيعوا رؤية الصورة الأكبر لنجاح الهيئة (من خلال مساعدتهم على التفكير في كيفية تأثير أعمالهم اليومية على النجاح العام للهيئة ويتفق ذلك مع دراسة (Tanskanen et al., 2019) ودراسة (فنرى، 2012؛ حجازي، 2011؛ Organ et al., 2006) في أن العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين مع بعضهم له تأثير قوي على الأداء الفردي والمشاركة في العمل، والتي كانت مرتبطة مع الأداء على مستوى الوحدة.

- 7- هنالك علاقة جيدة بين زملاء العمل فالعاملين يتحملون مسؤوليات إضافية لمساعدة زملاء العمل عندما يكون هناك ضغط في العمل، حتى لو لم يكن ذلك جزءاً من عملهم أو اللذين يتأخرون في إنجاز أعمالهم أو تغييرهم، ويتفق ذلك مع دراسة (Matsuo, 2018) أن الكوتشينج الإداري له أثر بشكل مباشر على التعلم الجماعي والتعلم الفردي.
- 8- اتضح انه يتم تقديم تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) بناءة وعميقة من قبل القائد للعاملين على أعمالهم، والحصول على تغذية راجعة (تعليقات وملاحظات) إيجابية من القادة وزملاء العمل للتأكد من انهم تفاعلوا بشكل جيد.
- 9- اتضح أنه يتم تحديد توقعات واضحة من قبل القائد والعاملين يعرفون ما يتوقعه منهم القادة والوفاء بجميع التوقعات.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج تحليل الفروض، ولتحقيق الهدف الأساس للدراسة؛ فقد قدمت الباحثة عدد من التوصيات والتي من شأنها تعزيز مستوى أداء العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالهيئة محل الدراسة وذلك كما يلي:

- تقديم العديد من ندوات ولقاءات للقادة ورؤساء الأقسام بالهيئة محل الدراسة لإعلامهم بأهمية الكوتشينج الإداري والتوسع في تطبيقه مع العاملين.
- تشجيع القادة على توفير البيئة التدريبية الداعمة للعاملين ليتمكنوا من أداء وظائفهم بفاعلية أكبر، مع توفير كافة الموارد اللازمة لذلك.
- تشجيع وتحفيز العاملين على التفكير الإيجابي وتوسيع آفاق وجهات نظرهم ليستطيعوا رؤية الصورة الأكبر لنجاح الهيئة، من خلال تقديم تعليقات إيجابية للعاملين من القادة.
- أن يقوم القادة بوصف المهام التي يرغبون من العاملين فعلاً العمل عليها لتوضيح التوقعات وتلافي الاختلاف فيها.

الدراسات المستقبلية

- بالرغم من أن الدراسة الحالية اهتمت بالتعرف على أثر الكوتشينج الإداري على كل من أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للغذاء والدواء، إلا أن هناك مجالات لدراسات مستقبلية في حاجة إلى البحث والدراسة، ومن بين تلك المجالات البحثية ما يأتي:
- إعادة إجراء نفس الدراسة الحالية على قطاعات صناعية أو خدمية أخرى بخلاف الهيئة العامة للغذاء والدواء، مثل القطاع الصحي والقطاع المصرفي وقطاع صناعة الأدوية.
 - اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الكوتشينج الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - إجراء دراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الكوتشينج الإداري وكل من أداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - دراسة أثر الكوتشينج الإداري على عدد من سلوكيات السلبية للعاملين مثل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - اختبار أثر الكوتشينج الإداري على نيات ترك العمل.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبازيد، رياض أحمد (2010)، «أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن»، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مج 24، ع 2، ص 493 – 519.
- البردان، محمد فوري أمين (2011)، «أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين» رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية. مصر.
- الحوامدة، نضال صالح (2004)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مج 16، ع 1، ص 61 – 99.
- الصباغ، شوقي محمد (2006)، «دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج 18، ع 2، 1، ص 227 - 251.
- الطيب، أسماء عطا الله محمد (2012)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- تايب، عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال (2012)، «دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعض المتغيرات الوظيفية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة»، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج 26، ع 1، ص 211 - 260.
- حجازي، محمد حافظ (2011)، «التميز الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية في المنظمات الفندقية بمدينة الإسكندرية»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مج 48 ع 2.
- حسن، أحمد على محمد (2012)، «العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الأخلاقي للمنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- زايد، عادل محمد عبد الحليم (2000)، «تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج 39، ع 55، ص 575 - 614.
- زهرة، وائل محمود عبد الجواد (2010)، «علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبد الجواد، ثروت صبري العزب (2016)، دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية «دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عبد العليم، محمد بكرى (2011)، «محددات وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، س31، ع1، ص 59 – 126.
- عبد القادر، خالد عبد القادر محمد (2013)، «نموذج مقترح لتأثير التسويق الداخلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على رضا العميل وانعكاساته على الصورة الذهنية للمنظمة، بالتطبيق على خدمة كروت الائتمان (VISA)»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنى سويف.
- مرزوق، عبد العزيز على (2010)، «دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، ع2، ج2.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Cascio, W. A., & Boudreau, J. (2008). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. New York: Free Press.
- De Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- DuPlessis, J. H., Ellinger, A. D., Nimon, K. F., & Kim, S. (2021). Examining the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the US skilled trades. *Human Resource Development International*, 1-28.
- 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.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook for the selection and implementation of human performance interventions* (pp. 275–298). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (2007). The manager as coach. Greenwood Publishing Group.
- Hagen, M. (2010). The wisdom of the coach: A review of managerial coaching in the Six Sigma context. *Total Quality Management*, 21(8), 791-798.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kroth, M. (2007). Manager as motivator. Westport, CT: Praeger.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel psychology*, 63(2), 265-298.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel review*, 47(1), 118-132.

- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 157-178.
- Mujtaba, B. (2007). Coaching and performance management: Developing and inspiring. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", *Personnel Psychology*, *59*(2), 484–487.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*(2), 78-86.
- Philipp, B. L. U. (2012), Psychological Contracts in Workplace: Relationships among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical leadership, Doctoral Dissertation, Alliant International University, Los Angeles.
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, *7*, 27-46.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of business ethics*, *108*(3), 299-312.
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global journal of business research*, *7*(1), 71-80.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, *20*(4), 1217-1240.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, *42*(1), 67-85.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, *87*(2), 255.
- 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.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of retailing*, *72*(1), 57-75

Disclaimer

"The views expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the SFDA or its stakeholders. Guaranteeing the accuracy and the validity of the data is a sole responsibility of the research team."

Implementing Administrative Coaching and its Organizational Implications in the Saudi Food and Drug Authority in the Kingdom of Saudi Arabia

Deemah Saleh Alhassan

Master degree in Public administration department

College of Business Administration

King Saud University

go-2-deemah@hotmail.com

Dr. Najla Ibrahim Alshenaifi

Assistant Professor

Public administration department

College of Business Administration

King Saud University

naalshenaifi@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The problem of the study has been represented in test of the impact of administrative coaching as the one of the possible tools to increase the employees' performance and increase their practice level for organizational citizenship behavior at Saudi Food & Drug Authority. The data collected through a questionnaire tool. The study has been reached that administrative coaching availability level at Authority has higher level; in the same line the study appeared that the employees' performance and their practice level for organizational citizenship behavior at higher level. Moreover, appeared there is a positive impact for administrative coaching on an employees' performance. As the study has been recommended that to implement several seminars and meetings for line managers, supervisors, and sectors head at Authority, and held training programs to develop administrative coaching skills for all employees of supervision jobs. In Addition, recommends that to improve the level quality life of employees such as salaries, bonuses, and support for positive effect on level of their official performance.

Keywords: *Administrative Coaching, Employees' Performance, Organizational Citizenship Behavior, Food and Drug Authority.*

