

دور ممارسات الكوتشينغ في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

" The Role of Coaching Practices in the Development of Competencies

A Case Study of the Foundation of Mineral Water in the province of Saida

بلعيد يحي شريف<sup>1</sup>، رادي نورالدين<sup>2</sup>

BELAID Yahia cherif<sup>1</sup>, RADI noureddine<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس (الجزائر)،

belaid.yahia\_cherif@univ-sba.dz

<sup>2</sup> مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس (الجزائر)،

radinourddine@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/10/08

تاريخ القبول: 2021/10/04

تاريخ الاستلام: 2021/07/10

#### ملخص:

حاولت هذه الدراسة الوقوف على واقع ممارسة الكوتشينغ وتأثيرها على تنمية الكفاءات في مؤسسة المياه المعدنية "سعيدة"، من خلال مؤشرات الكوتشينغ: ادراك الحاجات، الاتصال، العلاقات المهنية التقييم وللوصول لهذا الهدف تم توزيع استمارات استبيان على عينة من عمال المؤسسة استرجعنا منها 108 استمارة وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي عن طريق برنامج *spss* تم التواصل الى نتائج اهمها: هناك ممارسة لعملية الكوتشينغ داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لوجود تطبيق تنمية الكفاءات، كما توصلنا الى ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لممارسة الكوتشينغ على تنمية الكفاءات في المؤسسة موضوع الدراسة، وان طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة هي علاقة طردية موجبة.

كلمات مفتاحية: كوتشينغ، كفاءة، تنمية الكفاءات، تدريب.

تصنيفات JEL: M53، M12

المؤلف المرسل: بلعيد يحي شريف، الإيميل: belaid.yahia\_cherif@univ-sba.dz

**Abstract:**

This paper that uses the following indicators of coaching such as awareness of needs, communication, professional relations, evaluation aims to describe the reality of coaching practices and its effectiveness on the development of competencies in the foundation of mineral water in the province of Saida – Algeria. To achieve this aim, research instruments as questionnaires were designed and distributed to a sample of 108 workers in this foundation. As the treatment and statistical analysis were processed by the SPSS program, the findings revealed that under study, there was a practice of coaching process within this foundation, there was an implementation of the development of competencies as well as there was a statistically significant effect of coaching practice on development of competencies in the foundation being studied. What was more important, the nature of the relationship between the two variables in the study is a positive direct relationship.

**Keywords:** coaching, competencies, development of competencies, training.

**Jel Classification Codes:** M12, M53

**1. مقدمة**

لقد فرضت الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، تصورات ومنظورا مختلفا ماهية الفرد بصفة خاصة ولوظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، هذه النظرة جعلت المنظرين والممارسين يبحثون بنوع من الجدية والعمق عن أفضل الطرق لتفعيل دور الفرد داخل المنظمة كونه حجر الزاوية بعيدا عن التصورات السابقة والتي رسخت لها مدارس كالتأيلورية أو حتى مدرسة العلاقات الإنسانية وما تبعها من محطات تنظيرية أخرى.

وفي هذا الإطار تمت عملية مراجعة إن لم نقل كلية فبالإمكان القول أنها شملت أجزاء كبيرة لمختلف لطرق تفعيل دور الفرد، ومن بينها نجد العملية التدريبية كأحد الركائز لتنمية كفاءة الأفراد، وإن كانت عملية التدريب الأفراد ممارسة قديمة إلا أن وجه الجدة فيها يتعلق بطريقة تقديمها وفهمها.

لقد كانت فكرة الخروج من الأساليب التقليدية للتدريب تحمل هواجس كبيرة للمنظمات والأفراد على حد سواء، وأثارت تساؤلات عديدة دار جلها حول: ماهي التكلفة التي نتحملها وما هو النموذج الأمثل الذي يجب أن نتبناه ثم في النهاية على ماذا سنحصل. ومن هذا المنظور كان الكوتشينغ كنموذج حديث يقدم نفسه كبديل للتدريب التقليدي مكانة داخل المنظمة، من خلال كونه الشكل الأمثل الذي يتعامل مع كفاءة الأفراد بشكل مباشر، فهو يتعامل مع خصوصيات الكفاءة بصورة أوضح ويمكن الحكم على نتائجه بدقة وهو الأمر الذي لم يستطيع التدريب التقليدي تقديمه في ظل الحاجة والتحول إلى مفاهيم أكثر حداثة كراس المال الفكري والكفاءة.

### 1.1 مشكلة البحث:

حتى تتمكن من الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، تم طرح التساؤل التالي:  
ما دور ممارسات الكوتشينغ في تنمية كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة؟  
ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما مفهوم كوتشينغ وما هي أهم أطرافه؟
- ما المقصود بالكفاءة وتنمية الكفاءات؟
- ما واقع الكوتشينغ وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

### 2.1 فرضيات البحث:

وقصد الإجابة على المشكلة الرئيسية والتساؤلات المطروحة، تم اقتراح فرضيات الدراسة كالتالي:

- لا يتم تطبيق ممارسات الكوتشينغ في المؤسسة محل الدراسة من منظور عمالها.
- لا يتم تطبيق أبعاد تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة من منظور عمالها.
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا لممارسة الكوتشينغ على تنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

### 3.1 هدف وأهمية البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:
- تسليط الضوء على مفهوم الكوتشينغ وتنمية الكفاءات؛

- الوقوف على ممارسات الكوتشينغ وكيف يتم صياغتها وتطبيقها في مؤسسة محل الدراسة؛
  - دعم الدراسات والبحوث السابقة في مجال الكفاءات وطرق تنميتها من مدخل الكوتشينغ وذلك من خلال خلق قاعدة بحثية ثرية ومنوعة؛
  - إعطاء مرجعية واقعية للمؤسسات يمكن تطبيقها في مجال الكوتشينغ وتنمية الكفاءات؛
  - مواكبة التحولات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال الدراسة والبحث في المفاهيم المستجدة والحديثة وتقديمها للباحثين والمؤسسات؛
- أما أهمية البحث فتتجلى من طريقة الطرح الذي يحاول المزج بين موضوعين مهمين وحديثين نسبيا في تسيير الموارد البشرية ألا وهما الكفاءة من جهة وطرق تنميتها من جهة أخرى وهذا من مدخل الكوتشينغ، فهو يقدم مقارنة موضوعية وواقعية تمكن المؤسسات التي تتبناها من الولوج إلى عالم المنافسة.

كما انه يحاول إعطاء تصور مستقبلي يراعي إمكانيات المؤسسة الجزائرية من خلال جعله سياسة وتوجه استراتيجي تمكن المنظمة الاقتصادية من مواكبة التحولات الحاصلة في العالم، وتهيأ المؤسسة لاستقبال ما هو قادم مستقبلا في ظل حتميات الانفتاح والمنافسة العالمية من خلال الكفاءات المتاحة وطنيا.

## 2. أساسيات حول الكوتشينغ

يرجع أصل الكلمة كوتش إلى اللغة اللاتينية وتعني coach عربية الخيول وكانت رمزية عن الأناقة، ويرجع آخرون أصل الكلمة كوتش إلى اللغة المجرية، ومعناها عربية بحصان للدلالة على نقل شخص من مكان إلى آخر، وكان أو استخدام للمصطلح "كوتشنج" سنة 1830 في جامعة أكسفورد، بمفهوم توجيه الطلاب، ثم انتقل المصطلح إلى عالم الرياضة سنة 1861 في الولايات المتحدة وبتحديد في رياضة التنس كآلية مستحدثة لإخراج طاقات الرياضيين (cox, 2010, p. 2).

لتأخذ هذه الكلمة لاحقا دورها في مجال التدريب وتنمية البشرية، حيث أصبحت أسلوبا تدريبيًا فريدا، ثم أضيف إليها مقطع (ing) لكلمة coach لتعني الاستمرارية (بدوي، 2015، صفحة 75):

## 1.2 تعريف الكوتشينغ:

إن الأدبيات المتعددة حول الكوتشينغ تجعل من المستحيل إنشاء قائمة جرد تحوي تعريفات شاملة (dalal, 2019, p. 151).

- الاتحاد الدولي للكوتشينغ 2014 (ICF) : هو شراكة مع العميل عن طريق تحفيز التفكير ليصل إلى أقصى استفادة من إمكاناته الشخصية والمهنية (dalal, 2019, p. 147)
- روبرت سميث 2016 : عملية مساعدة وتمكين الآخرين للوصول للأهداف الشخصية والمهنية خلال بث الأمل لديهم وتحسين جودة تفكيرهم
- الجمعية الفرنسية للكوتشينغ: التدريب هو مرافقة شخص من خلال رؤية احتياجاته المهنية لتطوير حياته و معرفته (lang, 2000, p. 7) .
- احمد البدري 2018 : الكوتشينغ هو حوار تفاعلي ، بين شخصين (الكوتش والعمل ) يهدف إلى تحرير طاقات الفرد الكامنة من أجل أداء وجودة حياتية أعلى ، بأحداث التغيير المطلوب من خلال تسيير عملية التعلم الذاتي والمسؤولية الحياتية في الكوتشينغ.

## 2.2 أطراف عملية الكوتشينغ :

إن ممارسة الكوتشينغ هي عبارة عن بناء يعتمد على ركيزتين رئيسيتين وهما الكوتش والعميل، من خلال عملية تبادلية يختلف محتواها من مجال إلى مجال، ولكن المسلمة الثابتة في كل مرة، هو كون الأهداف مشتركة وهي محاولة الوصول بالعميل إلى أعلى مستويات الدراية بإمكانيات الخاصة ثم إخراجها كاملة في صورة أداء عملي.

أ- الكوتش : هو الشخص المؤهل لتبسيط التغيير للمستفيد وتمكين من تحقيق هدفه من خلال جلسات الكوتشينغ ، والذي يساعد على الاختيار الأمثل ويقوم بدور المسير في اتخاذ القرار (السبيل، 2015، صفحة 5). هو الشخص القادر على مساعدة الموظفين على إيجاد الحلول في بيئتهم المهنية وتنميتها من أجل خدمة المنظمة ، وهذا من خلال استقلالية الفرد وتطوير ذاته عن طريق استيعاب محتوى التدريب (lenhardt, 2006, p. 61).

ب- العميل: وهو الشخص المستهدف من العملية التدريبية والذي غالبا لديه صعوبات وتحديات في تحقيق أهدافه بالصورة المطلوبة والمناسبة وذلك من أجل مساعدته على تحقيق التوازن في حياته وعمله ، وقد يكون هذا العميل أفرادا أو قادة أو مدراء أو جماعات أو المنظمة ككل (النجار، 2019، صفحة 30).

## 3.2 أنواع الكوتشينغ:

أ- الكوتشينغ الفردي: وهو التدريب الذي يمكن من التطوير والاتفاق الشخصي، من خلال استعمال الأنماط العقلية والتفكير النظامي بطرح الأسئلة، يكون هذا النوع من التدريب مفتوح

وبدون أحكام ضمنية، يتمكن من خلاله المدرب من طرح رؤيته الشخصية وتحديد أهدافه قصيرة وطويلة الأجل، مع التركيز على تفاصيل النشاط الذي يقوم به (Bradley, 2010, p. 94).  
ب- كوتشيغ الفرق: يمثل الفريق مختبرا حقيقيا للتعبير حيث يمكن للممارسات الجديدة أن تكون موضوعا للتجربة والتحسين بشكل مشترك، وفي هذا السياق من كوتشيغ الفرق لا يزال تقديم التدريب الفردي على أنه أكثر فعالية، من خلال تدريب الأفراد لبعضهم البعض، ومن خلال وعي هؤلاء الأفراد بأهمية التكامل، إن كوتشيغ الفرق يأخذ بعين الاعتبار إدماج الأعضاء الجدد والاستفادة من التجارب المختلفة للفريق في بناء تصور حقيقي لاحتياجاتهم (Gauthier, 2001, p. 185).

### 3. مفاهيم حول الكفاءات

#### 1.3 تعريف الكفاءة:

قدرة الفرد وتمكنه من أداء الأعمال المطلوبة، وتحقيق الأهداف المرجوة بمهارة واقتدار (نسيم، 2016، صفحة 15).

الكفاءة هي القدرة الواضحة على أداء الأنشطة داخل بيئة المشروع وتؤدي إلى النتائج المتوقعة بناء على معايير محددة ومقبولة (project manager, 2017, p. 3).

حسب لوك جايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة لقياس والملاحظة في النشاط بشكل أوسع، وهي استعداد لتجنيد وتجميع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل (صوالح، 2010، صفحة 50).

#### 2.3 مفهوم تنمية الكفاءات:

هو استشراف لنوعية الأفراد المستقبليين من خلال مدخل التعلم بدلا من مدخل التدريب المبني على الأنشطة المحدودة، هذه العملية تهدف إلى الرفع من القدرات المعرفية وتحسين طريقة التفكير وصلل المهارات: وهي مبنية على التطوير الذاتي للأفراد في اكتساب المهارات التي لا يتيحها التدريب، إن تنمية الكفاءات تركز على تفجير القدرات الكامنة للأفراد، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص الموجودة (Decenzo, 2013, p. 11).

#### 3.3 أهمية تنمية الكفاءات:

أ- الرفع من المخزون المعرفي للأفراد وتجديده باستمرار.

- ب- تسيير المسارات الوظيفية، وتكييف استعدادات الموارد البشرية لتلائم والوظائف المستقبلية.
- ج- الرفع من الولاء التنظيمي، وسد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية.
- د- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، وبالتالي استقرار المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
- هـ- تأهيل المورد البشري لشغل المناصب المختلفة وبالتالي خفض حجم بالمنظمة.
- و- استفادة المورد البشري من فرص الترقية، وتحسين مكانة لمنظمة وكفاءتها (Dolan, 2008, p. 260).

#### 4. دراسة دور ممارسة الكوتشينغ في تنمية الكفاءات داخل مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) 1.4 إجراءات الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة داخل مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة)، وذلك عن طريق توزيع استبيانات كأداة لجمع البيانات.

#### 1.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية للمياه المعدنية (سعيدة) والذي عدد مفرداته 249، أما عينة الدراسة والتي تم توزيع الاستبيانات عليها فكان 155 مفردة من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وقد تم استرجاع 108 استبيان، أما الباقي الاستبيانات لم يتمكن من استرجاعه نظرا للظروف السائدة والمتعلقة بجائحة كورونا.

#### 2.1.4 هيكل الدراسة:

وقد قسمت عبارات الاستمارة إلى جزئيين:

الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويضم مجالي الدراسة:

- أ- ممارسات الكوتشينغ: وتضم المحاور التالية: إدراك الحاجات (06) عبارات، الاتصال (07) عبارات، العلاقات المهنية (07) عبارات، والتقييم (07) عبارات،
- ب- تنمية الكفاءات: ويحتوي على 13 عبارة.

### 3.1.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة: يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة مجموعة من الأساتذة المتخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر، كما تم توزيع عينة من الاستبيانات على بعض العمال لرؤية مدى ملائمة طبيعة الأسئلة وفهمها لمختلف مستويات العمال.

ب- ثبات أداة الدراسة: يقصد به الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة على نفس العينة وفي فترات زمنية مختلف وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته، وذلك بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS-23.

### 2.4 وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

#### 1.2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

##### الجدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
78.70	85	ذكر
21.30	23	أنثى
100	108	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 78,70% بينما بلغت نسبة الإناث 21,30%، وهذا راجع لكون المؤسسة الاقتصادية تحتاج في إنجاز مهام العمل لفئة الذكور نظرا للطابع الاقتصادي والإنتاجي لمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة.

### الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
28.70	31	جامعي
71.30	77	غير جامعي
100	108	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من ذوي المستوى العلمي الغير جامعي، حيث بلغت نسبتهم 71,30% وهذا راجع لكون أغلب الوظائف الموجودة في المؤسسة الاقتصادية ذات طابع تشغيلي ولا تحتاج لمؤهل، في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 28,70% وهذه الفئة تشغل الوظائف الإدارية وتسيره داخل المؤسسة.

### الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
6,48	7	مسؤول
16,66	18	إطار
76,86	83	موظف عادي
100	108	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الوظائف الموجودة للمؤسسة الاقتصادية هي وظائف تشغيلية وهذا ما تفسره نسبة 76,86% من إجابيات العينة بينما نجد نسبة 6,48% و 16,66% على التوالي هي وظائف إدارية وتنفيذية لا تحتل حيزا كبيرا من الكتلة العمالية داخل المؤسسة .

### الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
25,00	27	أقل من 5 سنوات
44,44	48	من 5 إلى 10 سنوات
30,56	33	أكثر من 10 سنوات
100	108	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 44,44% ثم تليها نسبة 30,56% بالنسبة للعمال الأكثر من 10 سنوات وهذا يبين اعتماد المؤسسة على عامل الخبرة في انجاز الأعمال بالإضافة لوجود استقرار وظيفي بينما نجد أن نسبة 25% هي للفئة العمالية الأقل من 5 سنوات، وهذا يبين طبيعة سياسة التوظيف داخل المؤسسة من خلال استقطاب كفاءات جديدة .

### 3.4 تحليل وتفسير محاور الدراسة:

#### الجدول 5: يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0,840	ادراك الحاجات (06 عبارات)
0,473	الاتصال (07 عبارات)
0,855	العلاقات المهنية (07 عبارات)
0,810	التقييم (07 عبارات)
0,921	كوتشينغ (27 عبارة)
0,910	تنمية الكفاءات (13 عبارة)
0,913	جميع عبارات الاستبيان (40 عبارة)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الكوتشينغ كانت 0,921 وبالنسبة لباقي مؤشرات فقد فاقت 0,8 ماعدا محور الاتصال فكانت 0,473 وبالنسبة للمحور الثاني تنمية الكفاءات فقد كانت قيمة المعامل 0,910، بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت قيمة المعامل ألفا كرونباخ 0,913 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

### 1.3.4 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول 6: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	تدرك المنظمة جيدا طبيعة احتياجاتي في العمل وخارجه	3,9626	0,76151	موافق
02	هناك فروق ضئيلة بينما أحتاجه وما توفره لي المنظمة	3,8341	0,67312	موافق
03	تسعى المؤسسة لتقليص الفجوة بين ما اطمح إليه وبين ما هو متوفر في المنظمة عن طريق الكوتشينغ	3,3513	0,83201	محايد
04	تؤثر هذه الحاجات على طبيعة ومستوى أدائي في المنظمة	3,7211	0,87613	موافق
05	ما يتم وضعه من برامج تدريبية يتوافق في مضامنه وطبيعة احتياجاتي	3,2565	0,98698	محايد
06	الكوتشينغ من بين أفضل الطرق لإشباع هذه الاحتياجات في العمل	3,8719	0,78619	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول: ادراك الحاجات	3,6662	0,81931	موافق
07	أجد سهولة في التواصل مع مدرائي وطرح وإبداء رأيي	3,6253	0,75151	موافق
08	هناك مجال لطرح الآراء فيما يتعلق بالعمل وصعوباته بنسبة لي	3,6964	0,83217	محايد
09	يتم اخذ رأيي بعين الاعتبار من طرف مدرائي	3,4209	0,79465	محايد
10	أشارك في بناء وتصميم البرامج التدريبية مع المسؤولين عن التدريب	2,9049	0,87711	محايد
11	أثناء التدريب يمكن المشاركة بكل حرية دون قيود أو مخاوف	3,3712	0,82879	محايد
12	هناك اتصال إيجابي وودي مع الكوتش	3,6306	0,88591	موافق
13	الاتصال مع الكوتش يغلب عليه الطابع الغير رسمي غالبا	3,8223	0,76283	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثاني : الاتصال	3,4959	0,81899	موافق
14	العلاقة مع زملائي في العمل غالبا ما تكون جيدة	3,8853	0,87217	موافق
15	يغلب على المنظمة طابع عمل الفريق والعمل الجماعي	2,9973	0,73450	محايد
16	هناك طرح وتبادل للأفكار بين أعضاء المنظمة في مايتعلق بكيفية انجاز العمل	2,5188	0,93270	غير موافق
17	أجد راحة في تقبل توجيهات زملائي الأكثر خبرة مني في	3,2953	0,83614	محايد

شؤون العمل			
18	تساعدني توجيهات زملائي ومدربي في تحسين طريقة أدائي للعمل	2,8345	0,75493
19	العلاقات مع الكوتش تتسم بالموضوعية لارتباطها بالمهارات أكثر من ارتباطها بمشاعر ذاتية	3,3595	0,95495
20	علاقاتي بالكوتش تلتزم بقيم كصدق وشفافية والاستشارة	3,1684	0,97520
	الدرجة الكلية للمحور الثالث: العلاقات المهنية	3,1513	0,86579
21	يتم الاعتماد على مؤشرات موضوعية تتعلق بالأداء والانجاز في تقييم التدريب	2,9122	0,95545
22	غالبا المسؤول عن عملية التقييم هو الكوتش	3,9948	0,71980
23	يكون موضوع التقييم يتعلق بمحتوى العملية التدريبية	3,2678	0,91475
24	أشعر بعدالة عملية التقييم المتبعة في المؤسسة للكوتشينغ	3,2054	0,82580
25	يتم إعلامي بنتائج التقييم من طرف الكوتش بكل شفافية ووضوح	3,3512	0,76790
26	ألتزم بملاحظات الكوتش أثناء عملية التقييم وأحاول التعديل من سلوكي	3,4653	0,93880
27	عملية التقييم هي عملية متزامنة مع التدريب أي تتم أثناءه	3,2563	0,99546
	الدرجة الكلية للمحور الرابع: التقييم	3,3503	0,87392
	الدرجة الكلية للجزء الأول_ الكوتشينغ _	3,4067	0,84546
28	لدي القدرة على التحكم في معارفي، مهاراتي وسلوكاتي	3,2517	0,85421
29	أسعى باستمرار لتحسين مكتسباتي المعرفية والسلوكية كل ما سمحت الفرصة بذلك	3,5124	0,85347
30	هناك تطور ملحوظ في كفاءتي منذ شغل الوظيفة وحتى الوقت الحالي	3,5617	0,99480
31	طبيعة الكفاءة التي املكها تتوافق ونوع العمل الذي أقوم بتأديته	2,7269	1,00285
32	أرى أن التدريب طريق ضروري لصقل معارفي، مهاراتي وسلوكاتي	3,4173	0,98744
33	لدي مخاوف من تغيير أنماط وطرق العمل القديمة بأنماط عمل جديدة	2,6844	0,86528

دور ممارسات الكوتشينغ في تنمية الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

34	أتكيف بسرعة مع تغييرات المستجدة وأتحكم فيها بشكل جيد	2,4665	0,97545	غير موافق
35	أستوعب ثقافة المؤسسة وأقترح حلول لتحسين ظروف العمل	2,5745	0,74258	غير موافق
36	تملك المؤسسة ثقة في ما أنجزه من أعمال وتثمنها	2,7259	0,87148	محايد
37	أرى أن دوري في المؤسسة ضروري ومحوري ولا يمكن الاستغناء عنه	2,3544	0,77254	غير موافق
38	أستطيع تأدية وظائف عديدة داخل المنظمة تختلف عن وظيفتي الحالية	2,9792	0,85427	محايد
39	أدرك طبيعة التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسة وأستعد لها	3,3159	0,75658	محايد
40	الكفاءة التي أمتلكها في العمل يصعب على الآخرين اكتسابها أو تقليدها	2,6268	0,99201	غير موافق
	الدرجة الكلية للمحور الخامس: تنمية الكفاءات	2,9382	0,88638	محايد
	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان	3,2544	0,85876	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق ممارسات الكوتشينغ في تنمية الكفاءات داخل مؤسسة المياه المعدنية ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول إدراك الحاجات 3,6662 و بانحراف معياري قدره 0,81931 وهو ما يقابل عبارة موافق في سلم ليكرت الخماسي، بحيث جاءت أغلب الإجابات عن أسئلة هذا المحور تقابل عبارة موافق وهذا يدل على مدى إدراك المؤسسة والعمال لطبيعة حاجاتهم أثناء ممارسة الكوتشينغ وبناء تصور مسبق عن صورة العملية التدريبية ، أما العبارات الثالثة والخامسة والتي كانت إجاباتها تقابل عبارة محايد فهذا راجع لكون السؤالين يحملان نوعا من الغموض لكونهما يتعلقان بجزئية تقوم بها المؤسسة ولا اطلاع للعمال عليها .

أما المحور الثاني الاتصال فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3,4959 و بانحراف معياري قدره 0,81899 وهو ما يقابل عبارة موافق في سلم ليكرت الخماسي، وما يلاحظ في إجابات هذا المحور ميلها في الغالب إلى الحياد وهذا راجع لكون عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تأخذ نمط واحد بل هي عملية متغيرة حسب الظروف والمعطيات وحسب الفترة الزمنية وبالتالي فان

فكرة بناء تصور عام ونهائي عن طبيعة الاتصال يخلق نوعا من تردد لدى العمال وعدم القدرة على الحكم النهائي وهذا ما يفسر الميل الكبير للمستجوبين للحياة.

أما المحور الثالث العلاقات المهنية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3,1513 وبانحراف معياري قدره 0,86579 وهو ما يقابل عبارة محايد في سلم ليكرت الخماسي حيث جاءت الإجابة عن أسئلة هذا المحور في أغلبها بعبارة محايد وهذا يعبر ان بعد العلاقات المهنية في ممارسة الكوتشينغ مهم وغير واضح وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة والمدربين أثناء تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بطبيعة العلاقات السائدة بين العمال فيما بينهم ، وبين العمال والمؤسسة وهذا ما تعكسه الإجابة رقم 03 عن طرح وتبادل الأفكار في ما بين العمال أثناء انجاز العمل والتي كانت بعبارة غير موافق .

أما المحور الرابع التقييم فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3,3503 وبانحراف معياري قدره 0,87392 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بعبارة محايد وهو ما يعبر عن عدم قدرة العمال في فهم التقييم وطبيعته أثناء ممارسة الكوتشينغ لكون المؤسسة لا تفصح عن المعلومات وطرق انجاز التقييم .

بينما جاءت قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الأول الكوتشينغ بـ 3,4067 و بانحراف معياري قدره 0,84576 وهو ما يقابل عبارة موافق في سلم ليكرت الخماسي، أي أن هناك ممارسة للكوتشينغ داخل المؤسسة بمختلف أبعادها مع عدم وضوح كلي لدى العمال عن طبيعة الكوتشينغ وهذا ما عكسته الإجابات التي كان يميل معظمها إلى الحياد.

فيما يخص المحور الخامس تنمية الكفاءات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 2,9382 وبانحراف معياري قدره 0,88638 وهذا ما يقابل عبارة محايد في سلم ليكرت الخماسي ، وقد تراوحت الإجابات عن أسئلة هذا المحور بين موافق ومحايد وغير موافق وهذا ما يعبر عن ضبابية الصورة بالنسبة للعمال المستجوبين عن مدى جدية المؤسسة في تنمية الكفاءات وفي الرفع من قدراتهم على الأداء والانجاز وهذا ما عكسته إجابات الأسئلة 34 و 35 عن مدى قدرة العمال على التكيف مع المستجدات وكذا استيعاب ثقافة المؤسسة واقتراح الحلول والتي كانت إجاباتها بغير موافق .

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الإستبيان حول الكوتشينغ وتنمية الكفاءات فقد بلغت 3,2544 وبانحراف معياري قدره 0,85876 وهذا ما يقابل عبارة محايد في سلم ليكرت

الخماسي وتعتبر هذه الإجابة عن عدم امتلاك عينة الدراسة للمعرفة الكافية حول ممارسة الكوتشينغ وكيفية تأثيرها على تنمية كفاءاتهم، وهذا راجع لغياب الاهتمام من طرف مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) حول ترسيخ ممارسة الكوتشينغ لدى عمالها وعدم امتلاكها لمعايير تنمية الكفاءات.

الجدول 7: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

تنمية الكفاءات	التقييم	العلاقات المهنية	الاتصال	ادراك الحاجات	ادراك	معامل
,655**	,320	,455	,213	1	ادراك الحاجات	بيرسون
,000	,000	,000	,000		الدلالة	المعنوية
108	108	108	108	108	حجم العينة	
,233	,548*	,214	1	,213	الاتصال	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة	المعنوية
108	108	108	108	108	حجم العينة	
,450*	,412	1	,214	,455	العلاقات المهنية	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة	المعنوية
108	108	108	108	108	حجم العينة	
,516**	1	,412	,548*	,320	التقييم	معامل بيرسون
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة	المعنوية
108	108	108	108	108	حجم العينة	
1	,516**	,450*	,233	,655**	تنمية الكفاءات	معامل بيرسون

الدلالة المعنوية	,000	,000	,000	,000	حجم العينة
	108	108	108	108	108

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين محاور الكوتشينغ وتنمية الكفاءات حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين محور إدراك الحاجات وتنمية الكفاءات بـ 0,655 وهو ارتباط قوي وموجب ، يليه محور التقييم بـ 0,516 ثم محور العلاقات المهنية بمعامل الارتباط 0,450 وهما قيمتين تعبران عن ارتباط متوسط وموجب مع محور تنمية الكفاءات وفي الأخير نجد محور الاتصال بأقل قيمة لمعامل الارتباط والمقدرة بـ 0,233 وان كانت هذه القيمة منخفضة إلا أنها تعبر عن ارتباط ضعيف نوعا ما وهو ارتباط موجب .

#### 2.3.4 اختبار الفرضيات:

##### أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) لا تلتزم بتطبيق ممارسة الكوتشينغ من منظور عمالها.

H1 مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) تلتزم بتطبيق ممارسات الكوتشينغ من منظور عمالها.

#### الجدول 8: نتائج اختبار T-Test الأحادي لدرجات الإجابة عن تطبيق ممارسات الكوتشينغ

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات الكوتشينغ
0,000	107	28,445	0,84546	3,4067	

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول كوتشينغ قدرت بـ 3,4067 وانحراف معياري قدره 0,84546 وهذا ما يقابل عبارة موافق، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول أن مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) تلتزم بتطبيق ممارسات الكوتشينغ من منظور عمالها.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) لا تمتلك أبعاد تنمية الكفاءات من منظور عمالها.

H1 مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) تمتلك أبعاد تنمية الكفاءات من منظور عمالها.

الجدول 9: نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تنمية الكفاءات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
2,9382	0,88638	25,124	107	0,000

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي حول تنمية الكفاءات قدر ب 2,9382 وبانحراف معياري قدره 0,88638 وهذا ما يقابل عبارة محايد، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) تمتلك أبعاد تنمية الكفاءات من منظور عمالها.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 تطبيق مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) لممارسات الكوتشينغ لا يساهم في تنمية الكفاءات.

H1 تطبيق مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) للممارسة الكوتشينغ يساهم في تنمية الكفاءات.

الجدول 10: نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ممارسة الكوتشينغ وتنمية الكفاءات

المتغير المستقل: الكوتشينغ

المتغير التابع: تنمية الكفاءات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B
	0,532	0,383	0,432	0,55713

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول 11: نموذج تحليل التباين ANOVA بين ممارسات الكوتشينغ وتنمية الكفاءات

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	10,317	1	11,456	36,960	0,000
البواقي	13,070	107	0,310		
المجموع	26,387	108			

\*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,532$  وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين الكوتشينغ وتنمية الكفاءات كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2= 0,383$  مما يعني أن 38,30% من تنمية الكفاءات في المؤسسة تعزى لممارسات الكوتشينغ, بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B=0,55713$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين الكوتشينغ وتنمية الكفاءات، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن تطبيق مؤسسة المياه المعدنية (سعيدة) للممارسة الكوتشينغ يساهم في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية.

5. خاتمة:

توصلت هذه الدراسة من خلال الطرح النظري والمعالجة التطبيقية لموضوع الكوتشينغ وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك ممارسة لعملية الكوتشينغ في المؤسسة محل الدراسة، لكن هذه الممارسة تبقى محدودة، وغير واضحة المعالم لقلّة معرفة العمال لطبيعة الكوتشينغ ولعدم ادراك إدارة المؤسسة لأهميته، وهذا ما عكسته إجابات العينة والتي كانت في أغلب الأحيان تميل الى الحياد عن الأسئلة التي تناولت مؤشرات الكوتشينغ.
- تسعى المؤسسة محل الدراسة لتنمية كفاءة عمالها ولكن في اطار محدود، كما لا يولي العمال أهمية كبيرة لتنمية كفاءاتهم وصقل مهاراتهم في الإنجاز والأداء، وهذا ما عكسته إجابات العينة على أسئلة محور تنمية الكفاءات والتي نتيجتها الحياد، وهذا يعطي صورة على مدى تراجع دور الكفاءات في سياسة المؤسسة محل الدراسة.

- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسات الكوتشينغ وتنمية الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذه العلاقة متوسطة نوعاً ما، ويعزى هذا لعدم وضوح ممارسة الكوتشينغ وأهميتها في تنمية الكفاءات.  
وعلى ضوء هذه النتائج ندرج المقترحات التالية:
  - ضرورة التحول إلى الممارسات الحديثة في التدريب وعلى رأسها الكوتشينغ، مع الحاجة للإلمام بممارساته وطرق تنفيذه كوسيلة للنهوض بالمؤسسة كفاءة موردها البشري.
  - إشراك العمال في أعداد وتصميم البرامج التدريبية، وإطلاعهم على نتائج التقييم، وكذا إعطائهم تصور عن أهداف وسياسة المؤسسة.
  - الاهتمام بالكفاءات ومحاولات تثمنها والحفاظ عليها من خلال التنمية والتأهيل، ومحاولات إشراكها في صناعة سياسات واستراتيجية المؤسسة.
6. قائمة المراجع:

#### 1.6 المراجع باللغة العربية:

- احمد زكي بدوي. (2015). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
- كمال منصور و سماح صوالح. (2010). تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7، بسكرة، 50.
- محمد علي نسيم. (2016). التوامان الكفاءة والفعالية. مصر: جوانا للنشر والتوزيع.
- محمد مدحت ابو النصر و احمد عبد العزيز النجار. (2019). الكوتشينغ: التدريب بالمعايشة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مضاوي بنت علي محمد السبيل. (2015). الكوتشينغ: التوجيه الفعال. السعودية: المدرسة العربية للكوتشينغ.

#### 2.6 المراجع باللغات الأجنبية:

- Bradley, R. (2010). partnership coaching . New York: Talane Miedaner.
- cox, e. (2010). the complet handbook of coaching. london: sage publications.

- dalal, o. i. (2019). Le coaching, un levier de développement en organisation. tlemcen: universite abou bekar belkid .
- Decenzo, D. (2013). Humain ressource management. singapore: wiley éducation.
- Dolan, s. e. (2008). La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles. canada: édition Pearson.
- Gauthier, T. (2001). The Inner game of work. california: random house tar.
- lang, c. h. (2000). le coaching. pari: édition organisation.
- lenhardt, v. (2006). coaching: tout ce que souhaitez savoir sur le coaching. france: reponses d'un spécialiste.
- project manager. (2017). competency development. usa: third Edition.