

فاعلية برنامج تدريبي قائم على الإشراف التوجيهي (Coaching) في تحسين أداء العاملين في جامعة تشرين

*أ.د. بسام زاهر

*نجوى منلا

(تاريخ الإيداع ٩ / ٩ / ٢٠٢٠ . قُبل للنشر في ٢٦ / ١١ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تحديد مدى فاعلية برنامج تدريبي قائم على الإشراف التوجيهي في تحسين أداء العاملين في جامعة تشرين، واعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي كمنهج عام للبحث، وقامت بإخضاع المجموعة التجريبية البالغ عددها ٣٣ عامل إداري للبرنامج التدريبي، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان عليهم قبل خضوعهم للبرنامج التدريبي وبعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، واستخدمت الباحثة اختبار ستودنت لاختبار الفرضيات، وقد جاءت أهم نتائج هذا البحث وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين، حيث أدى التدريب على تطبيق مهارات الإشراف التوجيهي إلى زيادة قدرة أفراد العينة على استخدام هذه المهارات، وزيادة قدرتهم على التنوع في استخدام الاستراتيجيات اللازمة لتحسين أدائهم في تطبيقها، وقد أوصت الباحثة بضرورة تعريف العاملين بأهمية تطبيق مهارات الإشراف التوجيهي، وإقامة البرامج التدريبية التي تهدف إلى التعريف بأهميتها وكيفية تطبيقها.
الكلمات المفتاحية: الإشراف التوجيهي، التدريب، تحسين الأداء.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - سورية.

** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - سورية.

The Effectiveness of Training Program Based on Coaching in Improving the Performance of Employees at Tishreen University

* Dr. Bassam Zaher

** Najwa Minla

(Received 9 / 9 / 2020 . Accepted 3 / 11 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to determine the effectiveness of a training program based on directive supervision in improving the performance of employees at Tishreen University, and the researcher depended on the experimental approach as a general method for research, and she subjected the experimental group of 33 administrative workers to the training program, and the researcher distributed a questionnaire to them before they undergo After undergoing the training program, the researcher used the Student Test to test hypotheses, and the most important results of this study were the presence of significant differences between the average answers of the research sample members between the pre-test and the post-test for the application of directive supervision at Tishreen University, where training resulted in the application of directive supervision skills To increase the ability of the sample members to use these skills, and to increase their ability to diversify in the use of the necessary strategies to improve their performance in applying them. The researcher recommended the necessity of introducing workers to the importance of applying supervisory skills, and establishing training programs that aim to introduce their importance and how to apply them.

Keywords: Coaching; Training; performance improvement.

* Professor in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.

** Postgraduate Student, in Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria.

المقدمة:

إنّ أكثر ما تبحث عنه المنظّمات اليوم، هو استثمار أفضل ما في العامل لديها، وتحفيزه على الاستفادة من نقاط قوّته، وتطوير نقاط ضعفه، ولا يتمّ ذلك دون الاتّصال الفعّال مع هذا العامل، والاصغاء لمشاكله، وكذلك مساعدته على تحديد أهدافه التي تتناسب مع أهداف المنظّمة التي يعمل بها، وهذا هو جوهر الإشراف التوجيهي، الذي يعمل على تعزيز كلّ من المهارات السابق ذكرها، بما ينعكس على تنمية مهارات العاملين، وتوسيع نطاق قدراتهم، وإطلاق كل ما هو كامن داخلهم، وبذلك ترتقي المنظّمة التي يعملون بها، وتصبح أكثر قدرة على مواجهة كافّة التغيّرات المتسارعة التي تفرضها البيئة المحيطة.

الدراسات السابقة:

وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

- دراسة (Pas, Waasdorp, & Bradshaw, 2019) وهي بعنوان:

Coaching Teachers to Detect, Prevent, and Respond to Bullying Using Mixed Reality Simulation: an Efficacy Study in Middle Schools.

الإشراف التوجيهي للمعلمين من أجل اكتشاف ومنع التنمر والاستجابة له باستخدام محاكاة الواقع المختلط: دراسة فعالة في المدارس المتوسطة.

- مشكلة الدراسة: تتضح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما مدى فعالية الإشراف التوجيهي في اكتشاف ومنع التنمر والاستجابة له في الفصول الدراسية.
- أهداف الدراسة: التعرف على فعالية نموذج الإشراف التوجيهي في الفصول الدراسية، وتحديد فائدة استخدام محاكاة الواقع المختلط بالشكل الذي يسمح للمعلمين بالكشف عن العنف وكيفية الاستجابة له في الصف المدرسي.
- منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة ٧٨ معلماً من خمس مدارس.
- بعض نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى زيادة قدرة المعلمين على الاستجابة لحالات التنمر، وكذلك زيادة في قدرة المعلمين على اكتشاف حالات التنمر في الصفوف المدرسية والتعامل معها.

- دراسة (Cohen, Wong, & Krishnamachari, 2020) وهي بعنوان:

Teacher Coaching in a Simulated Environment.

الإشراف التوجيهي للمعلمين في بيئة محاكاة.

- مشكلة الدراسة: تتضح المشكلة من خلال السؤال الآتي: ما هو دور الإشراف التوجيهي في دورات تدريب المعلمين؟
- أهداف الدراسة: تقييم فيما إذا كان الإشراف التوجيهي الذي يُمارس في دورات تدريب المعلمين يؤدي إلى تطوير سريع في المهارات، وتغيرات في معتقدات المعلمين حول سلوك الطلاب.
- منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج التجريبي، وقد أجريت الدراسة في جامعة عامة في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، على عينة شملت ١٠٠ معلم.
- بعض نتائج الدراسة: أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تحسناً كبيراً في مهارات المعلمين الذين خضعوا للتدريب على مهارات الإشراف التوجيهي مقارنة بالمعلمين الذين لم يتلقوا أي تدريب، كما تم ملاحظة وجود تحسن في تصورات المعلمين حول سلوك الطلاب ومعتقداتهم.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: اتجهت معظم الدراسات السابقة للتركيز على استخدام مهارات الإشراف التوجيهي (Coaching)، وقد خلصت معظم الدراسات إلى أهمية الاعتماد على هذه المهارات في تطوير القدرات وتعديل السلوك بشكل إيجابي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث محاولة توضيح أهمية تطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين، من خلال تدريب العاملين على برنامج تدريبي مصمم من قبل الباحثة بهدف تحسين أداء العاملين في الجامعة.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في كليات جامعة تشرين والبالغ عددها ٢٠ كلية، حيث تم إجراء مقابلة مع عينة من رؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب العاملين في الجامعة، وشملت العينة الاستطلاعية ١٥ عاملاً، وقد طرحت الباحثة بعض الأسئلة عليهم، وذلك بهدف استقصاء آرائهم، وكانت الأسئلة على الشكل الآتي:

- هل تجدون حلاً للمشكلات الإدارية التي تتعرضون لها في أعمالكم عند تواصلكم مع رؤسائكم أو مرؤوسيكم في العمل؟ وهل يتم العمل على تطوير المهارات؟ هل أدى اتباع دورة تدريبية من قبلكم أو من قبل مرؤوسيكم إلى تحسين أدائكم؟ وهل يؤدي التواصل الفعال مع مرؤوسيكم في العمل إلى إنجاز مهامهم بسرعة أكثر وتحسين أدائهم؟ وهل يتم تحديد الهدف بدقة في كل جلسة تواصل بشأن العمل؟ وهل لديكم القدرة على الإنصات الفعال عند تواصلكم مع من هم أعلى أو أدنى منكم في السلطة؟

وقد أشارت معظم الإجابات إلى قلة استخدام مهارات الإشراف التوجيهي، إضافة لضعف برامج التدريب المتبعة، وعدم الاهتمام بالأساليب الحديثة التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير آليات العمل.

ومن خلال ما سبق فقد توصلت الباحثة إلى مؤشرات المشكلة والمتمثلة بالآتي:

- عدم وجود اهتمام كافٍ باستراتيجيات التدريب الحديثة التي تهتم بالمهارات الشخصية والإدارية للعاملين.

- هناك بطء في إنجاز بعض المهام، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود التوجيه المناسب الذي يضمن ليس فقط السرعة في الأداء، وإنما أيضاً العمل على تحسينه وتطويره للأفضل، وبالتالي تخفيض الجهد والوقت والتكلفة.

ومن هنا وجدت الباحثة ضرورة تناول موضوع الإشراف التوجيهي، كداعم لاستراتيجيات التدريب الأخرى، التي تعمل على تطوير العنصر البشري وتساهم في تحسين أدائه، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية والإطلاع على الدراسات السابقة، أصبح بالإمكان التعرف على مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:

• هل يوجد اختلاف بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة من الباحثة لإلقاء الضوء على الدور الفعال الذي تقدمه مهارات الإشراف التوجيهي في تحسين أداء العاملين في جامعة تشرين، ومحاولة من الباحثة في التعريف بأحد أهم البرامج التدريبية التي تدعم تنمية العاملين وتطوير الكفاءات الإدارية وتحسين أداء جميع العاملين في القطاع التعليمي.

ويهدف البحث إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق العاملين في جامعة تشرين لمهارات الإشراف التوجيهي، من خلال تصميم برنامج تدريبي وإخضاع أفراد العينة التجريبية له، لقياس إلى أي مدى تم تحسين أدائهم، وصولاً إلى المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين تطبيق هذا البرنامج التدريبي بشكل فعال أكثر.

فرضية البحث الرئيسية: ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين.

ويمكن الاشتقاق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة وضع وتحديد الهدف في جامعة تشرين.

٢- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في جامعة تشرين.

٣- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة طرح الأسئلة في جامعة تشرين.

٤- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاتصال الفعال في جامعة تشرين.

٥- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة التغذية الراجعة في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي وذلك لملاءمته للدراسة وأهدافها وفرضياتها، حيث تم إخضاع المجموعة التجريبية للبرنامج التدريبي الذي أعدته الباحثة، حيث قامت الباحثة بتصميم البرنامج التدريبي، بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة، والاطلاع على دليل إعداد الحقائق التدريبية المعتمد من قبل وزارة التنمية الإدارية، وقد تم تدريب عينة البحث على هذا البرنامج أونلاين (عبر الإنترنت)، بعد أخذ الموافقة على ذلك من مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين.

وطبقت الباحثة الاختبارات القبليّة والاختبارات البعديّة على عينة البحث، من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة، وتوزيعه على عينة البحث أثناء قيام الباحثة بالزيارة الميدانية لكل فرد من أفراد العينة في مكان عمله، وقد رافق توزيع الاستبيان إجراء المقابلات الشخصية مع أفراد العينة ورؤسائهم ومروّسيتهم في العمل، من أجل جمع المعلومات بشكل أوضح عن تأثير خضوعهم للبرنامج التدريبي، ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين أدائهم، وقد تم تدوين كافة الملاحظات التي أغنت هذا البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع رؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب العاملين في كليات جامعة تشرين، أما فيما يخص عينة البحث فقد تمّ انتقاء مجموعة تجريبية من مجتمع البحث، وذلك بالتنسيق مع مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين، وبلغ عدد أفراد العينة التجريبية (٣٣)، وقد اختارت الباحثة العاملين الذين تعاونوا معها، وأبدوا رغبتهم في الخضوع للبرنامج التدريبي.

حدود البحث:

زمانية: فترة التدريب على البرنامج وتوزيع الاستبانة وتفرغها ما بين شهري تموز وأب ٢٠٢٠.

مكانية: كليات جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

أولاً- الإشراف التوجيهي (Coaching):

يُعرّف الإشراف التوجيهي بأنه عملية رسمية، يعمل من خلالها المشرف التوجيهي مع القادة في المنظمة في سلسلة من الجلسات الديناميكية والخاصة، المصممة لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة، والتي من شأنها أن تُحسن من فعالية أعمال العاملين (McLaughlin & Cox, 2016, p: 2)، وهو فن وعلم صنع القرار (Cushion, Armour, 2005, p: 85)، ويُشكل قيمة مضافة للمنظمة (Fontannaz, 2018, p: 119).

ووفقاً للاتحاد الدولي للإشراف التوجيهي (ICF) International Coaching Federation فإنّ الإشراف التوجيهي هو شراكة مع العملاء في التفكير الإبداعي ومواجهة التّحدي (Carvalho, 2018, p: 119; Brooks, 2018, p: 2). (Fache, & Skiem, 2018, p: 2).

المهارات الأساسية الواجب توافرها لدى المشرف التوجيهي:

١- وضع وتحديد الأهداف:

الأهداف هي كل ما له علاقة بالرضا والتحفيز، (McGregor, 2017, p: 95)، وبمجرد استكشاف الخيارات يصبح من الممكن مساعدة المستفيد لتبني هذه الخيارات، وأيضاً تحديد أهدافه (Critchley, 2013, p: 11).

صفات الهدف:

ويمكن توضيح صفات الهدف على النحو الآتي (Critchley, 2013, p: 115): (محدّد بالوقت والتاريخ، الهدف واضح، المراجعة اليومية للهدف، قابل للقياس، اختيار مكافأة لكل هدف، وضع أهداف كبيرة لا حدود لها، تقسيم الأهداف إلى خطوات صغيرة، طلب الدعم والمساعدة) إن نموذج SMART من النماذج التي تحدد صفات الهدف، وتستخدم في أغلب جلسات الإشراف التوجيهي، ويعود سبب تسمية هذا النموذج بهذا الاسم إلى الأحرف الأولى، والمتمثلة على النحو الآتي: S محدد Specific، M قابل للقياس Measureable، A قابل للتطبيق Attainable، R مناسب Relevant، T محدد بإطار زمني Time-bound (إبراهيم، ٢٠١٨، ص: ١٠٩).

٢- الاستماع الفعال (الإنصات):

يُعرّف الإنصات بأنه الاستماع المركز والعميق لما يقوله المتحدث، وإخضاع كلّ الجوارح بلا تكلف أو تصنع، وتساعد هذه المهارة المشرف التوجيهي في بناء علاقة ألفة مع المستفيد من أجل مساعدته فيما يتطلّع إليه. طرق إتقان مهارة الإنصات: تتنوع الطرق التي تساعد على إتقان مهارة الإنصات، ويمكن توضيح أهمّها كما الآتي (إبراهيم، ٢٠١٨، ص: ٥٠): التركيز مع المستفيد من غير مقاطعته، الاهتمام بالاتصال البصري مع المستفيد، وأيضاً بالإيماءات التي تُشعره بالارتياح كالاتسامة، تشجيع المستفيد ببعض الكلمات التي تُشعره بالاهتمام مثل: "أنا أنصت إليك، أنا معك، أقدر ذلك منك"، التّحكّم العاطفي وعدم الانفعال بسبب ألفاظ أو حركات تخرج من المستفيد، التّفاعل مع المستفيد بطرح الأسئلة المفتوحة للتّعرف على المزيد من المعلومات.

٣- طرح الأسئلة:

ربما يكون طرح الأسئلة هو أقوى شيء ممكن فعله بعد التزام الصمت لمدة طويلة وممارسة الاستماع الفعال، (McGregor, 2017, p: 116)، وتدفع مهارة طرح الأسئلة المستفيدين للتفكير في أهدافهم وافتراساتهم، وهذا ما قد يجعلهم أكثر وعياً لأنفسهم، وأكثر رغبة في تطوير ذاتهم (Greim, 2018, p: 14)

ما هي الأسئلة الأكثر فعالية في الإشراف التوجيهي؟

أوضحت الدراسات السابقة أنّ الأسئلة التي تُركّز على الحلول تُعزّز التأثير الإيجابي والفعالية الذاتية، وتقلّل التأثير السلبي، وتعمل على بناء الكفاءة الذاتية، وتساعد على تطوير خطط العمل، وتحقيق الأهداف، مقارنة بالأسئلة التي تُركّز على المشكلات (Grant & O'Connor, 2018, p: 6)، ومن الأمثلة على ذلك:

- "ما هو الشيء الذي يجب أن نُركّز عليه؟، ما هو الشيء الذي تريد تحقيقه؟، من أين سنبدأ؟، كيف يمكنني مساعدتك؟، ما هي القضايا الرئيسية التي ترغب في معالجتها؟" (Critchley, 2013, p: 73).

- سؤال "ماذا فعلت؟"، السؤال "كيف فعلت ذلك؟"، السؤال "كيف يراك الآخرون؟"، السؤال "ماذا تعلّمت من نفسك؟"، السؤال "ما هي العلامات التي يمكن أن تُشير إلى التّقدّم المقبل؟" (Ratner et al., 2012, p: 145).

٤- الاتّصال الفعال:

إنّ إتقان مهارات الاتّصال الفعال من خلال استخدام الكلمات والعبارات الإيجابية الصحيحة، واستخدام الأسئلة الجيدة، وإبداء القدرة على الاستماع وتلخيص المعلومات بكفاءة، من مهارات الحياة العظيمة التي ستكون ذات فائدة كبيرة في أيّ مكان وزمان (Critchley, 2013, p: 88).

الأمر الذي يجب مراعاتها أثناء الاتّصال الفعال:

يراعى أثناء الاتّصال الفعال الأمور الآتية (السبيل، ٢٠١٥، ص: ١٦-٢١):

أ- عناصر الاتّصال (المرسل، الرّسالة، قناة الاتّصال، المستقبل، التّغذية الراجعة)

ب- وسائل الاتّصال: رسائل لفظية، رسائل غير لفظية.

ج- الأنماط الشخصية (التمثيلية): البصري، السمعي، الحسي.

د- برامج الاتّصال: مثل برنامج التطبيق والمحاكاة والذي يتضمّن: وضع الجلوس، حركة اليدين، التّنفس، زاوية النظر، وضع المشي والإيقاع الحركي، درجة الصوت.

هـ- كيمياء الاتّصال مع الآخرين: الإحساس بالآخرين، ملاحظة التّغير في لون البشرة والحالة المزاجية، ملاحظة التعليقات التلقائية (أكيد، أوافق، صحيح...)، المجازة والقيادة من خلال (الإيماءات، حركات الجسم، التّوافق الفكري...).

٥- التّغذية الراجعة :

تُعدّ التّغذية الراجعة بمثابة حجر الأساس لنجاح المشرف التوجيهي (Ahrens et al., 2017, p: 5)، وهي عملية تزويد المستفيد من جلسة الإشراف التوجيهي بمعلومات حول أدائه بشكل منظم ومستمر، من أجل مساعدته على تعديل أي انحراف عن المسار الصحيح، وتعزيز الإنجازات التي تمّ تحقيقها (إبراهيم، ٢٠١٨، ص: ١٠٤).

ويتطلّب الإشراف التوجيهي أن تكون التّغذية الراجعة إيجابية، بعيدة عن الانتقادات السلبية، فالمشرف التوجيهي أو المدير أو القائد أو الصديق يجب أن تكون تعليقاتهم إيجابية وبناءة ومحفّزة (Critchley, 2013, p: 77).

وتكون التّغذية الراجعة الإيجابية على النحو الآتي (Critchley, 2013, p: 78):

- البدء بقول شيئاً إيجابياً عن الوضع الراهن، ثم يتم التركيز على المنطقة التي يمكن تحسينها، ثم إنهاء التغذية الراجعة بتعليقات إيجابية أخرى.

ثانياً- تحسين الأداء :

يُعدّ تحسين الأداء أحد أكثر العمليات تعقيداً، لذلك فإنّ المنظّمة تعتمد في تحسين أدائها على دراسة العديد من العوامل التي يُمكن تصنيفها إلى عوامل خارجيّة كالمنافسة، الأسواق... الخ، وعوامل داخلية كالموارد المختلفة التي تمتلكها المنظّمة بما في ذلك الموارد البشريّة التي تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف العامّة للمنظّمة من خلال دورها الفعّال في إنجاز الأعمال (أحمد & رقية، ٢٠١٧، ص: ٣٠).

الإشراف التوجيهي وتحسين الأداء في مجال الإدارة:

يؤدّي التّدريب على الإشراف التوجيهي في مجال الإدارة إلى تحسين أداء الإشراف التوجيهي، على سبيل المثال، نتج عن برنامج تدريبي منظمّ لمدة خمسة أيام، تغييرات كبيرة في تحديد توقّعات الأداء، تقديم التغذية الراجعة، الأخذ في الاعتبار لجميع المعلومات ذات الصلة بالأداء، ملاحظة أداء العملاء، وتنظيم الأداء والمكافآت (Greim, 2018, p: 41)، كما تمّ التوصل إلى أنّ الإشراف التوجيهي في مجال الإدارة من شأنه أن يؤدّي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013, p: 328)، وقد تمّ التوصل في الكثير من الدراسات إلى أنّ المدراء الذين يستخدمون الإشراف التوجيهي لم يزدوا فقط من الرضا الوظيفي لدى العاملين لديهم، بل أيضاً زادوا مستوى الالتزام تجاه أعمالهم وأدائهم، وهذا بالتالي أدى إلى تحسين البيئة التنظيمية. (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017).

يُعرّف الإداري كمشرف توجيهي بأنّه الشخص الذي يقوم بأنشطة تطويرية فعّالة، حيث يقوم العامل بشكل فردي بالعمل مع مديره أو المسؤول عنه، بهدف تحسين أدائه في عمله الحالي، وتعزيز قدراته خلال أدواره، عند مواجهة التحديات المستقبلية، وقد حدّد الباحثون العديد من الفوائد للإداري كمشرف التوجيهي هي: تحسين أداء العمل، السلوك في المنظّمة، الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي (Steelman & Wolfeld, 2016, p: 42).

النتائج والمناقشة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداتين هما:

١- الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي الأداة التي تمّ استخدامها في الاختبار القبلي والاختبار البعدي المطبقين على أفراد المجموعة التجريبية.

٢- البرنامج التدريبي الذي تمّ تصميمه من قبل الباحثة، وتطبيقه على أفراد المجموعة التجريبية.

أولاً- الاستبيان: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قامت بتوزيع الاستبيان على أفراد المجموعة التجريبية، وذلك قبل الجلسة الأولى وبعد الجلسة الأخيرة من البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى قيامها بالمقابلات الشخصية وتدوين الملاحظات مع جميع أفراد العينة التجريبية، وينقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

١- القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة التجريبية، وأيضاً بيانات تبين عدد الدورات التدريبية التي خضع لها كل منهم.

٢- القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات حول العبارات الخاصة باستراتيجيات تدريب الموارد البشرية، والإشراف التوجيهي، وهي عبارة عن (٤٢) عبارة، تم عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين.

ثانياً- البرنامج التدريبي:

١- **خطوات إعداد البرنامج التدريبي:** قامت الباحثة بإعداد البرنامج التدريبي، ومن ثمّ تمّ عرضه وتحكيمة من قبل لجنة التحكيم، ويمكن توضيح خطوات إعداد البرنامج التدريبي على النحو الآتي:

- الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت شرح تفصيلي لكيفية استخدام استراتيجيات التدريب المتبعة، ومهارات الإشراف التوجيهي، وقد تم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بناء على نتائج دراسة (منلا، ٢٠١٦).

- الاطلاع على العديد من البرامج التدريبية، وكيفية إعدادها وتطبيقها، إضافة إلى الاعتماد على الخبرة العملية للباحثة في مجال تدريب الموارد البشرية.

- إعداد تصور مبدئي للبرنامج ومحتواه وطريقة سيره وعدد جلساته، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في مجال التدريب، لإبداء الرأي فيه، وقد تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

٢- **الهدف من البرنامج التدريبي:** يتمثل الهدف من البرنامج التدريبي في محاولة من الباحثة لتحسين أداء العاملين في جامعة تشرين، من خلال تدريبهم على استخدام مهارات الإشراف التوجيهي والمتمثلة بالقدرة على وضع وتحديد الأهداف، الاستماع الفعال، طرح الأسئلة، الاتصال الفعال، والتغذية الراجعة.

٣- **الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي:** رؤساء الدوائر ورؤساء الشعب العاملين في جامعة تشرين، وقد تم تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية البالغ عددهم (٣٣).

٤- **عدد جلسات البرنامج التدريبي ومدته:** تكوّن البرنامج التدريبي من ست جلسات تدريب جماعية، بواقع ثلاث جلسات أسبوعياً، وكان ذلك على النحو الآتي:

- جلسة تعارف، وتعريف أفراد المجموعة التجريبية بالبرنامج التدريبي.
- ست جلسات تدريبية.
- جلسة ختامية.

وقد حددت الباحثة مدة كل جلسة بساعتين تقريباً، كما وضعت دليل للبرنامج التدريبي على النحو الآتي:

الجدول رقم (١): دليل البرنامج التدريبي.

اسم البرنامج التدريبي	مهارات الإشراف التوجيهي (Coaching)
الهدف من البرنامج التدريبي	تحسين أداء العاملين
مدة البرنامج التدريبي	أسبوعين بواقع ثلاث جلسات في الأسبوع
عدد الجلسات	ست جلسات/ كل جلسة ساعتين
المستهدفون من البرنامج التدريبي	رؤساء الدوائر، رؤساء الشعب العاملون في جامعة تشرين

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على دليل إعداد الحقائب التدريبية المعتمد من قبل وزارة التنمية الإدارية.

٥- **ملخص جلسات البرنامج التدريبي:**

تم تصميم جلسات البرنامج التدريبي وفقاً لعنوان كل جلسة وأهدافها والأساليب المستخدمة، وقد بلغ عدد الساعات التدريبية اثنا عشر ساعة تدريبية، ويبين الجدول الآتي محاور لجلسات البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (٢): محاور جلسات البرنامج التدريبي:

رقم الجلسة	عنوان الجلسة	أهداف الجلسة	أساليب التدريب المستخدمة	الوسائل المستخدمة
الجلسة الأولى	الجلسة التمهيدية	- التعرف مع أفراد المجموعة التجريبية. - تعريف أفراد المجموعة التجريبية بالبرنامج التدريبي. - الاتفاق على آلية سير البرنامج التدريبي.	الحوار - المناقشة الجماعية.	عروض power point
الجلسة الثانية	الإشراف التوجيهي (Coaching)	- التعرف على الإشراف التوجيهي، أهميته، أهدافه. - التعرف على الفرق بين التدريب والتوجيه والإشراف التوجيهي. - الإشراف التوجيهي في الإدارة/ تحديد الفرق بين المدير والمشرف التوجيهي. - صفات وواجبات المشرف التوجيهي.	الحوار - المناقشة الجماعية- لعب الأدوار - النمذجة- العصف الذهني.	- مقاطع فيديو - عروض power point
الجلسة الثالثة	المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التوجيهي.	- تحديد المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التوجيهي. - التعرف على مهارة وضع وتحديد الهدف. - التعرف على صفات الهدف. - التعرف على مهارة الاستماع الفعال (الإنصات). - تحديد طرق إتقان مهارة الإنصات.	الحوار - المناقشة الجماعية- لعب الأدوار - النمذجة- العصف الذهني.	- مقاطع فيديو - عروض power point
الجلسة الرابعة	المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التوجيهي.	- التعرف على مهارة طرح الأسئلة. - تحديد الأسئلة الأكثر فعالية في الإشراف التوجيهي. - التعرف على مهارة الاتصال الفعال. - تحديد الأمور التي يجب مراعاتها أثناء الاتصال الفعال.	الحوار - المناقشة الجماعية- لعب الأدوار - النمذجة- العصف الذهني.	- ملف pdf إلكتروني - مقاطع فيديو - عروض power point
الجلسة الخامسة	المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التوجيهي.	- التعرف على مهارة التغذية الراجعة، وأهميتها. - تحديد كيف تكون التغذية الراجعة الإيجابية. - التعرف على مهارة التحفيز الإيجابي،	الحوار - المناقشة الجماعية- لعب الأدوار - النمذجة- العصف الذهني.	- مقاطع فيديو - عروض power point

الجلسة السادسة	الجلسة الختامية	والعوامل المساعدة على التحفيز الإيجابي.	الحوار - المناقشة الجماعية.	ملف pdf إلكتروني
----------------	-----------------	---	-----------------------------	------------------

المصدر: إعداد الباحثة.

وقد قامت الباحثة بتطبيق الأدوات على أفراد المجموعة التجريبية وفقاً للخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بتطبيق الاختبار القبلي على أفراد المجموعة التجريبية، خلال الأسبوع الذي سبق تطبيق البرنامج التدريبي، وذلك بهدف التعرف على الخلفية العلمية لأفراد المجموعة التجريبية بمحتوى البرنامج التدريبي الموضوع، وتحديد مستوى مهاراتهم في استخدام استراتيجيات التدريب والإشراف التوجيهي.

- بدأت الباحثة في تطبيق البرنامج التدريبي على أفراد المجموعة التجريبية، وذلك في يوم الأحد الموافق لـ ٢٠٢٠/٨/١٦، وتم الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي في يوم الخميس الموافق لـ ٢٠٢٠/٨/٢٧.

- قامت الباحثة بتطبيق الاختبار البعدي على أفراد المجموعة التجريبية، وذلك خلال الأسبوع الذي تلا تطبيق البرنامج التدريبي، بهدف التعرف على دور البرنامج التدريبي في تحسين أداء أفراد المجموعة التجريبية.

- قامت الباحثة بزيارة ميدانية لكل فرد من أفراد المجموعة التجريبية في مكان عمله، وذلك بعد شهر من انتهاء تطبيق البرنامج التدريبي، بهدف أخذ الملاحظات عن كيفية أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الإدارية، وإجراء المقابلات الشخصية مع رؤسائهم ومرؤوسيه في العمل، للتعرف من خلالهم فيما إذا كان هناك تحسن ملحوظ في أدائهم.

- تم جمع المعلومات وتنظيمها بهدف إخضاعها للمعالجة الإحصائية.

اختبار ثبات وصدق المقياس: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غير، ٢٠١٢، ٢٤٠)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي، وحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدا.

الجدول (٣) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

	N	%	
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	33	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

كما أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغير الجنس لأنه المتغير الوحيد غير الرتبتي يساوي ٠.٩١٨ (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من ٠.٦، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	46

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدا: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كل على حدا ووجدت الباحثة كما هو موضح في الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدا كانت جميعها أكبر من ٠.٦، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيته للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

الجدول (٥) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدا

المتغير	N of Items	Cronbach's Alpha
وضع وتحديد الأهداف	7	٠.٩٠٥
الاستماع الفعال (الإنصات)	8	٠.٨٩٦
طرح الأسئلة	7	٠.٨٨١
الاتصال الفعال	11	٠.٨٩٠
التغذية الراجعة	9	٠.٨٩٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس وضع وتحديد الأهداف بلغت ٠.٩٠٥، بينما بلغت قيمته للعبارات المستخدمة في قياس الاستماع الفعال (الإنصات) ٠.٨٩٦، كما بلغت قيمته للعبارات المستخدمة في قياس طرح الأسئلة ٠.٨٨١، وبلغت قيمته ٠.٨٩٠ للعبارات المستخدمة في قياس الاتصال الفعال، و ٠.٨٩٥ للعبارات المستخدمة في قياس التغذية الراجعة.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):

لقياس صدق المقياس قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي (غدير، ٢٠١٢،

:٢٥٠)

الجدول (٦) مقياس الصدق

	M١	M٢	M٣	M٤	M٥	MTotal
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	٣٣	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	1	.437**	.670**	.604**	.553**	.743**
M١ Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	.437**	1	.666**	.565**	.589**	.761**
M٢ Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	.670**	.666**	1	.761**	.585**	.843**
M٣ Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	.604**	.565**	.761**	1	.487**	.790**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.553**	.589**	.585**	.487**	.779**
M٥	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	.743**	.761**	.843**	.790**	.779**
MTotal	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

حيث نجد من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة ($P=0.000 < \alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة في جامعة تشرين على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وذلك قبل اختبار كل فرضية.

١- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تم إعطاؤه الرمز **M1**، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٧): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في جامعة تشرين.

	نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لديك القدرة على تحديد أهدافك بدقة.	قبلي جامعة تشرين	33	1.85	.667	.116
	بعدي جامعة تشرين	33	4.03	.728	.127
تكون أهدافك متوافقة مع الواقع.	قبلي جامعة تشرين	33	2.12	.696	.121
	بعدي جامعة تشرين	33	4.09	.678	.118

تستطيع تحديد إطار زمني لتحقيق أي هدف تحدد.	قبلي جامعة تشرين	33	1.85	1.093	.190
	بعدي جامعة تشرين	33	3.73	.876	.152
تمتلك المرونة الكافية لإجراء أي تعديل أو تغيير لازم على هدفك المحدد.	قبلي جامعة تشرين	33	1.82	1.103	.192
	بعدي جامعة تشرين	33	3.79	.740	.129
تقوم بكتابة أهدافك بشكل واضح.	قبلي جامعة تشرين	33	2.00	.791	.138
	بعدي جامعة تشرين	33	3.88	.927	.161
تستطيع توقع كل العقبات التي من الممكن أن تعيق تحقيق الهدف.	قبلي جامعة تشرين	33	2.36	.859	.150
	بعدي جامعة تشرين	33	4.09	.522	.091
تقوم بتطوير استراتيجية مناسبة لتجاوز العقبات المحتملة.	قبلي جامعة تشرين	33	1.64	.962	.168
	بعدي جامعة تشرين	33	4.03	.467	.081
M1	قبلي جامعة تشرين	33	1.94 81	.56336	.09807
	بعدي جامعة تشرين	33	3.94 81	.37084	.06456

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٢- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي

تقيس تطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تم إعطاؤه الرمز M2، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (٨): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في جامعة تشرين.

	نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تركز مع الآخرين عند التواصل معهم ولا تقاطعهم أثناء تحدثهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.00	.791	.138
	بعدي جامعة تشرين	33	3.97	.637	.111
تهتم بالتواصل البصري مع الآخرين أثناء التحدث.	قبلي جامعة تشرين	33	2.33	.957	.167
	بعدي جامعة تشرين	33	4.00	.559	.097
تتقاضي الانشغال بأي مانع خارجي من شأنه أن يقاطع تواصلك مع الآخرين، كالرد على الهاتف مثلاً.	قبلي جامعة تشرين	33	2.12	.857	.149
	بعدي جامعة تشرين	33	3.97	.467	.081
تهتم بالإيماءات الإيجابية التي تشعر الآخرين بالارتياح عند التواصل معهم كالابتسامة.	قبلي جامعة تشرين	33	1.85	.939	.164
	بعدي جامعة تشرين	33	3.85	.795	.138
تؤكد للآخرين بأنك مهتم بكلامهم كأن تقول : "أنا أنصت إليك".	قبلي جامعة تشرين	33	1.58	.830	.145
	بعدي جامعة تشرين	33	3.97	.637	.111
تتحكم بمشاعرك وانفعالاتك، من خلال تجاهل الكلمات السلبية من الآخرين والتركيز على الهدف من الحوار.	قبلي جامعة تشرين	33	2.21	.857	.149
	بعدي جامعة تشرين	33	4.06	.609	.106
تتفاعل مع الآخرين من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، للتعرف بشكل أكبر على آرائهم.	قبلي جامعة تشرين	33	1.73	.839	.146
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.465	.081

تعيد بعض المفردات التي يستخدمها الآخريين كدلالة على التركيز في حديثهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.42	.751	.131
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.528	.092
M2	قبلي جامعة تشرين	33	2.0303	.46878	.08160
	بعدي جامعة تشرين	33	4.0227	.27503	.04788

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتّضح من خلال الجدول السابق أنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بتطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بتطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العيّنة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٣- حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة طرح الأسئلة في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة طرح الأسئلة في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تمّ إعطاؤه الرمز M3، فكانت النتائج كالآتي:
الجدول رقم (٩): متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة طرح الأسئلة في جامعة تشرين.

	نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم بطرح الأسئلة على الآخريين بهدف جعلهم أكثر وعياً لأنفسهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.15	.939	.164
	بعدي جامعة تشرين	33	4.12	.545	.095
تقوم بطرح الأسئلة التي تساعد الآخريين على الحصول على نقد ذاتي بناء لذاتهم.	قبلي جامعة تشرين	33	1.91	.579	.101
	بعدي جامعة تشرين	33	4.06	.348	.061
تطرح الأسئلة التي تساعد الآخريين في التفكير بإنجازاتهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.12	1.269	.221
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.465	.081

تطرح الأسئلة التي تغذي المشاعر الإيجابية في الآخرين.	قبلي جامعة تشرين	33	2.03	.585	.102
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.727	.127
تقوم بطرح الأسئلة التي تساعد على إعطاء أعمال الآخرين قيمة.	قبلي جامعة تشرين	33	2.21	.893	.155
	بعدي جامعة تشرين	33	3.91	.292	.051
تقوم بطرح الأسئلة التي تساعد الآخرين على تحديد أهدافهم بدقة.	قبلي جامعة تشرين	33	2.06	1.144	.199
	بعدي جامعة تشرين	33	4.15	.712	.124
تقوم بطرح الأسئلة التي تحفز الآخرين على إيجاد حلول إبداعية لمشاكلهم.	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	.467	.081
	بعدي جامعة تشرين	33	4.09	.765	.133
M3	قبلي جامعة تشرين	33	2.06 49	.52134	.09075
	بعدي جامعة تشرين	33	4.09 96	.21275	.03703

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة طرح الأسئلة في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة طرح الأسئلة في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٤- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاتصال الفعال في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاتصال الفعال في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تمّ إعطاؤه الرمز **M4**، فكانت النتائج كالآتي: الجدول رقم (١٠): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاتصال الفعال في جامعة تشرين.

نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--------------	---	------	----------------	-----------------

تتكيف في عملك مستفيداً من اقتراحات زملائك ومتطلباتهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.06	1.059	.184
	بعدي جامعة تشرين	33	4.21	.545	.095
تقوم بتعديل ممارسات عملك إذا أشار شخص ما إلى حل أفضل.	قبلي جامعة تشرين	33	2.18	.917	.160
	بعدي جامعة تشرين	33	3.94	.704	.123
ترى أن تطوير علاقات جديدة مع زملائك هو عامل مهم لفعاليتك.	قبلي جامعة تشرين	33	1.73	1.153	.201
	بعدي جامعة تشرين	33	4.24	.561	.098
تحاول فهم وجهات نظر زملائك لتحسين تفاعلك معهم.	قبلي جامعة تشرين	33	2.00	.661	.115
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.683	.119
تتعلم طرائق جديدة لأداء مهامك من أجل التعاون بشكل أفضل مع الآخرين.	قبلي جامعة تشرين	33	2.06	.747	.130
	بعدي جامعة تشرين	33	4.12	.485	.084
تستطيع أن تعدل سلوكك بسهولة من أجل العمل بشكل جيد مع زملائك.	قبلي جامعة تشرين	33	2.24	.751	.131
	بعدي جامعة تشرين	33	4.00	.559	.097
تلاحظ التغييرات التي يمكن أن تطرأ على لغة جسد الآخرين لتستدل على حالتهم.	قبلي جامعة تشرين	33	1.73	1.069	.186
	بعدي جامعة تشرين	33	4.21	.545	.095
تنتبه إلى وضع جلوسك وحركة يديك وتتفكك ونظراتك ونبرة صوتك عند تواصلك مع الآخرين.	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	.684	.119
	بعدي جامعة تشرين	33	4.00	.559	.097

تشير في حديثك على أي سلوك إيجابي أو إنجاز قام به الطرف الآخر.	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	.951	.166
	بعدي جامعة تشرين	33	3.94	.704	.123
تستخدم أسلوب التدقيق أثناء الكلام من أجل التأكد من صحة ودقة المعلومات التي يقولها الآخريين.	قبلي جامعة تشرين	33	2.42	1.119	.195
	بعدي جامعة تشرين	33	3.88	.740	.129
تقوم بتلخيص ما قاله الطرف الآخر كدلالة على استماعك الفعال واستيعابك لكل ما قاله.	قبلي جامعة تشرين	33	1.88	.960	.167
	بعدي جامعة تشرين	33	4.12	.696	.121
M4	قبلي جامعة تشرين	33	2.02 20	.48267	.08402
	بعدي جامعة تشرين	33	4.07 71	.24065	.04189

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة الاتصال الفعال في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة الاتصال الفعال في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٥- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة التغذية الراجعة في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة التغذية الراجعة في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تم إعطاؤه الرمز M5، فكانت النتائج كالآتي:
الجدول رقم (١١): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة التغذية الراجعة في جامعة تشرين.

	نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقدم تعليقات إيجابية وبناءة للآخرين.	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	.847	.147
	بعدي جامعة تشرين	33	3.97	.684	.119

تبدأ دائماً بالتعليقات الإيجابية قبل البدء بتوجيه أي ملاحظة للطرف الآخر .	قبلي جامعة تشرين	33	1.88	1.053	.183
	بعدي جامعة تشرين	33	4.03	.585	.102
تركز على الأمور التي يجب تحسينها وتطويرها لدى الآخر .	قبلي جامعة تشرين	33	2.00	.750	.131
	بعدي جامعة تشرين	33	4.06	.609	.106
تختم أي توجيه بالتركيز على النقاط الإيجابية لدى الآخر .	قبلي جامعة تشرين	33	2.15	.939	.164
	بعدي جامعة تشرين	33	3.85	.834	.145
تحضر ما يجب أن تقوله قبل البدء بالكلام .	قبلي جامعة تشرين	33	2.03	.684	.119
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.584	.102
تكون محدداً وتدلي بأفكارك بشكل مباشر وتتجنب الغموض أثناء الكلام .	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	1.237	.215
	بعدي جامعة تشرين	33	3.94	.659	.115
تركز على السلوك المستهدف وليس على الشخص بحد ذاته .	قبلي جامعة تشرين	33	1.97	.728	.127
	بعدي جامعة تشرين	33	4.18	.769	.134
تقوم بتقديم البدائل الإيجابية بدلاً من الاكتفاء بمجرد توجيه النقد .	قبلي جامعة تشرين	33	2.03	1.132	.197
	بعدي جامعة تشرين	33	4.24	.561	.098
تحافظ أثناء تواصلك مع الآخرين على إبقائهم محفزين للعمل .	قبلي جامعة تشرين	33	1.94	.747	.130
	بعدي جامعة تشرين	33	4.24	.561	.098

M5	قبلي جامعة تشرين	33	1.99 33	.47462	.08262
	بعدي جامعة تشرين	33	4.07 74	.26277	.04574

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة التغذية الراجعة في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق مهارة التغذية الراجعة في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٦- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق الإشراف التوجيهي في الاختبار القبلي والاختبار البعدي في جامعة تشرين: تم حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق الإشراف التوجيهي في الاختبار القبلي والاختبار البعدي، والذي تم إعطاؤه الرمز MQ، فكانت النتائج كالاتي:
الجدول رقم (١٢): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين.

	نوع الاختبار	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MQ	قبلي جامعة تشرين	33	2.0117	.45535	.07927
	بعدي جامعة تشرين	33	4.0450	.11949	.02080

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق الإشراف التوجيهي في الاختبار القبلي في جامعة تشرين كانت جميعها أصغر من متوسط المقياس (٣)، في حين أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بتطبيق الإشراف التوجيهي في الاختبار البعدي في جامعة تشرين كانت جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات بعد تطبيق البرنامج التدريبي.

٧- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في جامعة تشرين.
ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين، حيث جاءت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (١٣): اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
M1	- 17.035-	64	.000	- 2.00000-	.11741	-2.31170-	-1.68830-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره 2.

٨- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في جامعة تشرين. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (١٤): اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
M2	- 21.059-	64	.000	- 1.99242-	.09461	-2.24360-	-1.74124-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره 1.99.

٩- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة طرح الأسئلة في جامعة تشرين. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (١٥): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
M3	-20.757	64	.000	-2.03463	.09802	-2.29486	-1.77440

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة طرح الأسئلة في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره 2.03.

١٠- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاتصال الفعال في جامعة تشرين. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (١٦): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
M4	-21.889	64	.000	-2.05510	.09389	-2.30435	-1.80584

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة الاتصال الفعال في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره 2.05.

١١- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة التغذية الراجعة في جامعة تشرين. ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (١٧): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
M5	- 22.069-	64	.000	- 2.08418-	.09444	-2.33489-	-1.83346-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق مهارة التغذية الراجعة في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره 2.08.

١٢ - اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ستودنت للفرق بين متوسطي مجموعتين ، حيث جاءت النتائج

كالآتي:

الجدول رقم (١٨): اختبار الفرضية الرئيسية.

	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	99% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
MQ	- 24.811-	64	.000	- 2.03327-	.08195	-2.25083-	-1.81570-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: يتضح من خلال الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = \text{Sig} = 0.000$ ، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية، كما يبين الجدول السابق وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره ٢.٠٣.

الاستنتاجات:

بعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسية ومجمل الفرضيات الفرعية، تمكنت الباحثة من الوصول إلى النتائج الآتية:
تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية، وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي بالنسبة لتطبيق الإشراف التوجيهي في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار القبلي على العبارات التي تقيس تطبيق الإشراف التوجيهي (٢.٠٣)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، وقلة تطبيقهم لها، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث في الاختبار البعدي على ذات العبارات (٤.٠٤)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه العبارات، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، حيث أدى التدريب على تطبيق مهارات الإشراف التوجيهي إلى زيادة قدرة أفراد العينة على استخدام

هذه المهارات، وزيادة قدرتهم على التنوع في استخدام الاستراتيجيات اللازمة لتحسين أدائهم في تطبيقها، بما ينعكس على تحسين الأداء العام، والعمل ضمن فريق عمل متكامل، يتبنّى قيم المحبة والتعاون واحترام وتقدير الآخرين، وقد تبين وجود فرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي مقداره (٢.٠٣) لصالح الاختبار البعدي، حيث وجدت الباحثة أثناء متابعتها لأفراد العينة من خلال الزيارة الميدانية لكل فرد من أفراد المجموعة التجريبية في مكان عمله، خلال الفترة التي تلت الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي، زيادة في الرضا عن أفراد العينة التجريبية سواء من قبل رؤسائهم المباشرين أو مرؤوسهم، وكان السبب في ذلك زيادة قدرتهم على إنجاز أعمالهم مع فريق العمل، وزيادة رغبتهم في حل مشاكل العمل التي تواجههم بطرق إبداعية مبتكرة مختلفة عن الطرق المعهودة سابقاً، إضافة لتحسن تقبلهم لمقترحات زملائهم بالعمل في كل ما يخص تطوير العمل، أما فيما يخص كل مهارة من مهارات الإشراف التوجيهي على حدة، فقد تم التوصل إلى الآتي:

- بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف في الاختبار القبلي في جامعة تشرين (١.٩٤)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة وضع وتحديد الأهداف بعد الاختبار البعدي (٣.٩٤)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وقد بلغ الفرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي (٢.٠٠) لصالح الاختبار البعدي، وهذا يدل على وجود تحسن لدى أفراد العينة من حيث قدرتهم على تحديد أهدافهم بدقة، سواء على الصعيد الشخصي، أو على الصعيد العملي، حيث أدى التدريب على وضع الأهداف وفقاً لنموذج SMART، إلى مساعدة أفراد العينة على وضع أهداف محددة وواقعية ومناسبة وقابلة للقياس، وأيضاً مساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف التي تكون مرتبطة مع الأهداف العامة، إلا أنه لا يزال هناك حاجة لتدريب أفراد العينة أكثر على تطبيق هذه المهارة، بحيث يصبح من السهل تحقيق أهدافهم بشكل أكثر كفاءة وأكثر فعالية.

- بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) في الاختبار القبلي في جامعة تشرين (٢.٠٣)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاستماع الفعال (الإنصات) بعد الاختبار البعدي (٤.٠٢)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وقد بلغ الفرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي (١.٩٩) لصالح الاختبار البعدي، وهذا يعني زيادة وعي أفراد العينة بأهمية الإنصات، وزيادة قدرتهم على استخدام كامل حواسهم للإنصات بشكل فعال لزملائهم ورؤسائهم ومرؤوسهم في العمل، مما يحقق فهم أوضح لمهام العمل، وتحديد أدق لنقاط القوة لاستثمارها بشكل أفضل.

- بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة طرح الأسئلة في الاختبار القبلي في جامعة تشرين (٢.٠٦)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة طرح الأسئلة بعد الاختبار البعدي (٤.٠٩)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وقد بلغ الفرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي (٢.٠٣) لصالح الاختبار البعدي، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة لكيفية طرق السؤال الصحيح، وتوضيح الهدف من أي سؤال يتم طرحه، مع معرفتهم بمدى مساهمة الأسئلة الفعالة في زيادة فهم الأشخاص لأنفسهم بصورة أوضح، بالشكل الذي يساعدهم على إيجاد كافة الحلول لجميع المشاكل التي تواجههم.

• بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاتصال الفعال في الاختبار القبلي في جامعة تشرين (٢٠٠٢)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة الاتصال الفعال بعد الاختبار البعدي (٤٠٠٧)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وقد بلغ الفرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي (٢٠٠٥، ١٠٩٠) لصالح الاختبار البعدي، وهذا يؤكد على رغبة أفراد العينة على تحسين مهارات الاتصال لديهم، وزيادة قدرتهم في ضبط أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم أثناء تواصلهم مع زملائهم في العمل، إضافة إلى وعيهم بتأثير لغة الجسد على الاتصال الفعال، وسعيهم إلى ضبط هذه اللغة بالشكل الذي يسهم في بناء العلاقات السليمة في العمل، التي تضمن تبادل الأفكار والخبرات وبالتالي تحسين الأداء الكلي.

• بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة التغذية الراجعة في الاختبار القبلي في جامعة تشرين (١٠٩٩)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، في حين بلغ متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات التي تقيس تطبيق مهارة التغذية الراجعة بعد الاختبار البعدي (٤٠٠٧)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق هذه المهارة، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وقد بلغ الفرق بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي (٢٠٠٨) لصالح الاختبار البعدي، ويعود السبب في ذلك إلى فهم أفراد العينة لأهمية التغذية الراجعة، وكيفية تقديمها بشكل إيجابي بناء، يسهم في شحذ مهارات أفراد العينة، وتحسين طرق تفكيرهم، وبالتالي الوصول إلى الشخصية المتوازنة القادرة على الاستفادة من أخطائها، لتزويد من خبراتها ونتائجها، وصولاً إلى تحسين أدائها.

التوصيات:

تتمثل أهم التوصيات بالآتي:

- ضرورة اهتمام الجامعة محل البحث بإقامة دورات تدريبية خاصة بالإشراف التوجيهي، حيث يتم تعريف العاملين بأهمية الإشراف التوجيهي، وأهدافه، وأيضاً تدريب العاملين وخاصة من هم في موقع مسؤولية، على كيفية تطبيق مهارات الإشراف التوجيهي أثناء أداء أعمالهم، بما يضمن سرعتهم في إنجاز مهامهم بأعلى كفاءة وأفضل فعالية، كما توصي الباحثة بضرورة التذكير بمهارات الإشراف التوجيهي باستمرار، إلى أن يتم انتهاء هذه المهارات بشكل دائم لدى كل عامل وكل قيادي، بما يحقق امتلاك الجامعات للموارد البشرية القيمة، القادرة على رفع الأداء بشكل عام، ويكون ذلك من خلال: (وضع تعاريف عن المهارات الأساسية للإشراف التوجيهي، وإرشادات خاصة بكيفية تطبيقها مزودة بصور توضيحية عن كيفية ممارسة هذه المهارات، في لوحات الإعلان الخاصة بكل جامعة، أو من خلال نشر المقالات العلمية التي تهدف إلى توضيح أهمية الإشراف التوجيهي، ومقاطع الفيديو التي تحفز العاملين لممارسة الإشراف التوجيهي، عبر المواقع الرسمية الخاصة بكل جامعة، أو عبر صفحات التواصل الاجتماعي.

- ضرورة تصميم كتيبات تتضمن التعريف بأهمية وضع وتحديد الأهداف، وأهمية كتابتها وفقاً لنموذج SMART Goals، بحيث يتم إملأها بشكل أسبوعي من قبل كل عامل في موقع مسؤولية، ومن ثم يتم تقييمها بشكل شهري من قبل العامل نفسه، وهذا من شأنه أن يعمل على تحفيزه لمتابعة تحقيق أهدافه المرتبطة مع أهداف الجامعة.

- العمل على تبني ثقافة الاتصال الفعال، والحث على ضرورة ممارسة مهارة الاستماع الفعال، بالشكل الذي يساعد على خلق جو عمل إيجابي مبني على المحبة والاحترام والثقة والتعاون، وبالتالي رفع مستوى أداء فريق العمل،

حيث أن التدريب على هذه المهارات من شأنه أن يساعد على ضبط لغة الجسد، وأيضاً ضبط المشاعر والأفكار وتوجيه السلوك، وهذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة على التأثير في العاملين، وزيادة القدرة على قيادتهم.

- ضرورة مراعاة الفروق الشخصية بين العاملين، والتدريب على كيفية معرفة الأنظمة التمثيلية المختلفة، وهذا يساعد على معرفة كيفية ممارسة مهارة طرح الأسئلة، وأيضاً تقديم التغذية الراجعة البناءة، والتي تعد من أهم المهارات التي يجب أن يتقنها كل شخص، وهذا يساعد على الوصول إلى الشخصية المتوازنة، القدرة على تحديد أهدافها بدقة، والوصول إلى تحقيقها.

- الاهتمام بتوفير الموارد المادية والفنية، وتأمين قاعات التدريب المناسبة، والمزودة بالتقنيات والتكنولوجيا اللازمة، وذلك بهدف ضمان جودة التدريب، واستقطاب المدربين الأكفاء الممارسين لهذه المهارات، وأيضاً إعداد منصات تعليمية إلكترونية، مزودة بقاعات تدريب إلكترونية، يتم استخدامها لتدريب العاملين في حال أي ظرف طارئ.

- العمل على إعداد تقييم عام في الجامعة حول العاملين الذين يتمتعون بمهارات إدارية عالية، وإعداد دراسة تفصيلية عن خبراتهم العملية والعملية، من أجل إخضاعهم لدورات تدريبية في مجال الإشراف التوجيهي واستراتيجيات التدريب، ليؤهلوا كمشرفين توجيهيين يتم توزيعهم على جميع الأقسام والدوائر.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، سيد. (٢٠١٨). الدليل الإرشادي لممارس الكوتشينج. مصر: دار نشر يسطرون.
- أحمد، بلقيوس، & رقية، ملاحى. (٢٠١٧). دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- السبيل، مضاوي علي محمد. (٢٠١٥). الكوتشينج: التوجيه الفعال: المدرسة العربية للكوتشينج.
- غدير، باسم غدير (٢٠١٢). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20. سورية.

المراجع الأجنبية:

- Akhtar, Sidra, & Zia-ur-Rehman, Muhammad. (2017). *Impact of Managerial Coaching Behavior on Job Performance: Analyzing the Role of Organization Commitment And Role Clarity. Journal of Managerial Sciences, 6(3), 297-318.*
- Ahrens, Julia, McCarthy, Grace, & Milner, Trenton J. (2017). *Training for the coaching leader: How organizations can support managers.*
- Brooks, Beth A., Fache, RN, & Skiem, Paul T. (2018). *Career Coaching: Preparing for What's Next. MBA, LCS.*
- Cohen, Julie, Wong, Vivian, & Krishnamachari, Anandita. (2020). *Teacher Coaching in a Simulated Environment. Educational Evaluation and Policy Analysis, xx(x), 1-24.*

- Cushion, Christopher J, Armour, Kathleen M, & Jones, Robyn L. (2006). *Locating the coaching process in practice: models 'for'and 'of'coaching. Physical education and sport pedagogy, 11(1), 83-99.*
- Critchley, Kathryn. (2013). **Coaching Skills Training Course**. Universe of Learning and UoLearn are trademarks of Universe of Learning Ltd.
- Fontannaz, Sue. (2018). *A temporal multi-stakeholder perspective on the perceptions, expectations and experiences of coaching in a team context. International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring, (12), 111-122.*
- Greim, Erica Marie. (2018). **Managerial Coaching and Manager Well-Being: Exploring the Positive and Negative Outcomes of Taking on a Coaching Role.** (Doctor of Philosophy), The Graduate Faculty of The University of Akron.
- Grant, Anthony M, & O'Connor, Sean A. (2018). *Broadening and building solution-focused coaching: feeling good is not enough. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 11(2), 165-185.*
- Kim, Sewon, Egan, Toby M, Kim, Woosung, & Kim, Jaekyum. (2013). *The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. Journal of Business and Psychology, 28(3), 315-330.*
- McLaughlin, Mike, & Cox, Elaine. (2016). **Leadership Coaching: Developing Braver Leaders:** Routledge.
- McGregor, Clare. (2017). *Coaching Behind Bars: Facing Challenges and Creating Hope in a Women's Prison*. Irish Probation Journal, 206.
- Pas, Elise T, Waasdorp, Tracy E, & Bradshaw, Catherine P. (2019). *Coaching teachers to detect, prevent, and respond to bullying using mixed reality simulation: An efficacy study in middle schools. International Journal of Bullying Prevention, 1(1), 58-69.*
- Ratner, Harvey, Iveson, Chris, & George, Evan. (2012). **Brief coaching: A solution focused approach:** Routledge.
- Steelman, Lisa A, & Wolfeld, Leah. (2016). *The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. Journal of Business and Psychology, 1-13.*