مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم تطبيق نماذج الإشراف التوجيهي (Coaching) في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، نجوى أحمد منلا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5328
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluate The Application Of Coaching Models In Tishreen University

Dr. Bassam Zaher [*]
Najwa Ahmad Minla [**]

(Received 5 / 9 / 2019. Accepted 23 / 10 / 2019)

□ ABSTRACT □

This study aimed to evaluate the application of the coaching models in Tishreen University, especially the GROW model, as one of the most important models for the implementation of the coaching, The researcher depended on the survey method where he distributed the questionnaire on 380 employees in Tishreen University, where the researcher used One-Sample Test,This study has concluded to several results, the most important one was The models of coaching are not in the form required at the university, in addition to the lack of training programs which aim to rais the efficiency of the administrative worker, the researcher recommended that there are need to identify the general staff and leaders and managers working at the university, about the importance of coaching, and the role of it in Improve Performance, and the need to focus on training staff to practice coaching according to its diverse models.

Keywords: Coaching; GROW model; Training.

[*] **Professor-Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University,Lattakia, Syria.**
[**] **Postgraduate Student- Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University,Lattakia, Syria.**

تقويم تطبيق نماذج الإشراف التوجيهي (Coaching) في جامعة تشرين

الدكتور بسام زاهر*

نجوى أحمد منلا**

(تاريخ الإيداع 5 / 9 / 2019. قُبِل للنشر في 23 / 10 / 2019)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة لتحديد مدى إمكانية تطبيق جامعة تشرين لنماذج الإشراف التوجيهي، وخاصة نموذج GROW كأحد أهم النماذج المتبعة لتطبيق الإشراف التوجيهي، واعتمدت الباحثة على منهج المسح، وقامت بتوزيع استبانه على 380 عامل من العاملين في كليات جامعة تشرين، واستخدمت الباحثة اختبار One-Sample Test لاختبار الفرضيات، وجاءت أهم نتائج هذه الدراسة بأن تطبيق نماذج الإشراف التوجيهي لا يتم بالشكل المطلوب في الجامعة، إضافة إلى قلة البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع كفاءة العامل الإداري، وقد أوصت الباحثة بضرورة تعريف العاملين عامة والقادة والمديرين العاملين في الجامعة خاصة بأهمية الإشراف التوجيهي، ودوره الفعال في تحسين الأداء، وضرورة التركيز على تدريب العاملين على ممارسة الإشراف التوجيهي وفقاً لنماذجه المتنوعة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التوجيهي، نموذج GROW، التدريب.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين–اللاذقية– سورية.

** طالبة دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين–اللاذقية– سورية. Email: n.minla@tishreen.edu.sy

مقدمة:

إن أكثر ما تبحث عنه المنظمات اليوم، هو استثمار أفضل ما في العامل لديها، وتحفيزه على الاستفادة من نقاط قوته، وتطوير نقاط ضعفه، ولا يتم ذلك دون الاتصال الفعال مع هذا العامل، والاصغاء لمشاكله، وحث أفكاره من خلال طرح الأسئلة التي تعمل على إيجاد الحلول والبدائل المناسبة، وكذلك مساعدته على تحديد أهدافه التي تتناسب مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، وأيضاً متابعته ودعمه حتى يستطيع الوصول إلى الغاية المرجوة.

وهذا هو جوهر الإشراف التوجيهي، ويعد نموذج GROW أحد أهم النماذج المطبقة التي تساعد على نجاح جلسات الإشراف التوجيهي، ويعود سبب تسمية هذا النموذج بهذا الاسم إلى الأحرف الأولى، والمتمثلة على النحو الآتي: G تحديد الهدف Goal، R تحليل الواقع Reality، O تحديد الخيارات Opportunity، W الاحتواء Wrap–up، ويعمل هذا النموذج على تعزيز كل من المهارات السابق ذكرها، بما ينعكس على تنمية مهارات العاملين، وتوسيع نطاق قدراتهم، وإطلاق كل ما هو كامن داخلهم، وبذلك ترتقي المنظمة التي يعملون بها، وتصبح أكثر قدرة على مواجهة كافة التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة المحيطة.

الدراسات السابقة:

– دراسة (Otter & Diochon, 2016) وهي بعنوان:

Educating Managers-as-Coaches: the Role of Transformative Learning.

تعليم المدراء ليكونوا كمشرفين توجيهيين: دور التعلم التحويلي.

– مشكلة الدراسة: تمثّلت مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

ما هي التحديات التي تواجه عملية تعلم المدراء من أجل أن يكونوا مدراء فعالين كمشرفين توجيهيين؟ وما هي المهارات والقدرات التي يحتاجها المدراء ليتمكنوا من تدريب موظفيهم التدريب الفعال كجزء من مسؤولياتهم الإدارية؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى فحص مختلف تحديات التدريب الإدارية التي تواجه المدراء ومنظماتهم والمرتبطة بشكل كبير بتغيير أدوار المدراء، كما هدفت إلى التعرف على دور التعلم التحويلي في تغيير عقلية المدراء التي تؤثر في متطلبات التدريب الإدارية.

– منهجية البحث: تم استخدام مراجعة متكاملة للدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة، ثم تم استخدام طريقة تحليل البيانات الاستقرائي والمقارن من أجل الوصول إلى النتائج.

– بعض نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن التحديات الخاصة التي يواجهها المدراء عندما يضيفون التدريب إلى مسؤولياتهم تستدعي التوجه نحو التعليم أو ما يسمى بالتعلم التحويلي الذي يتميز من حيث التدريب المخصص الداخلي والخارجي، وهو ما يعد ضرورياً في مجال القيادة وفي فعالية التعليم الإداري الضروري من أجل فهم كيفية تطوير المدراء ليكونوا كمشرفين توجهيين.

– دراسة (McKergow, 2016) وهي بعنوان:

Better Decision Making with Solution Focused Coaching.

اتخاذ القرار الأفضل من خلال جلسات الإشراف التوجيهي التي تركز على الحل.

– مشكلة الدراسة: تمثّلت مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما هي الخيارات المتاحة للمساعدة في مواجهة أي قرار صعب؟

– أهداف الدراسة: التعرف على الخيارات المختلفة المتاحة للمساعدة في مواجهة أي قرار صعب.

– منهجية البحث: تم الاعتماد على معيار التركيز على الحل (SF)، وحُدد 10 أساليب منه لاستخدامها عند التعرض للقرارات الصعبة.

– بعض نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن العمل وفق معيار التركيز على الحل من شأنه أن يؤدي في نهاية المطاف إلى حدوث التغيير الايجابي في العقل، كما بينت أن هناك 10 طرق يمكن من خلالها استخدام التركيز على الحل والتي من شأنها أن تعمل على مساعدة العملاء على اتخاذ القرارات الأفضل، بمعنى آخر، يوجد العديد من الطرق المفيدة التي تساعد المُشرفين التوجيهيين والمستشارين للتركيز على الحل مع عملائهم وذلك دون إخبارهم عن الحل بشكل مباشر.

– دراسة (Choukhno, Klarin, & Kosyaeva, 2016) وهي بعنوان:

Shift From Education To Development: Leaders And Coaches In Search Of Shared Wisdom.

التحول من التعليم إلى التطوير: بحث كل من القادة والمُشرفين التوجيهيين عن الحكمة المشتركة.

– مشكلة الدراسة: تمثّلت مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي: ما هي العلاقة بين إدراك السلوكيات المختلفة للأفراد؟

– أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين إدراك السلوكيات التي تدعم تطور الأفراد، وجوهر تدريب الكفاءات والقيم الداعمة لها.

– منهجية البحث: تكونت عينة البحث من 306 مدير، قُسموا إلى 28 مجموعة خلال برامج تطوير القادة في روسيا، أوكرانيا، وفرنسا من عام 2008 حتى عام 2016، واستُخدمت طريقة الاستبيان ومن ثم تحليل المحتوى.

– بعض نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى أن الحكمة المرتبطة بالمعرفة والأداء تستند بشكل أساسي على الحكمة المرتبطة بالقيم التي يمكن فهمها من خلال لعب الأدوار وتطبيق التعلم من خلال النمذجة المرتبطة بالسلوكيات، كما بينت الدراسة أن خلق الثقة والألفة والاستماع الفعال يعتمدون على الحكمة المرتبطة بالمعرفة التي تسمح للقادة بالتعامل مع الأفراد بالتساوي وبذكاء وقدرة على تحمل المسؤولية، أضافة للقدرة على إتاحة المعرفة الضمنية التي لديهم.

<u>أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:</u> اتجهت معظم الدراسات السابقة للتركيز على المهارات الواجب توافرها في العاملين لممارسة الإشراف التوجيهي كجزء من مهامهم الإدارية، وكذلك التعرف على كيفية تطبيق الإشراف التوجيهي، وقد خلصت معظم الدراسات إلى أهمية الاعتماد على الإشراف التوجيهي في تطوير العملية الإدارية، بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اعتمادها على أحد نماذج الإشراف التوجيهي، وتركيزها على دراسة نموذج GROW من حيث أهميته، وخطواته، ومدى تطبيقه في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في كليات جامعة تشرين، حيث تم إجراء مقابلة مع عينة من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب العاملين في الجامعة، 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 من هم أعلى منكم في الإدارة؟ هل يؤدي التواصل الفعّال مع مرؤوسيكم في العمل إلى إنجاز مهامهم بسرعة أكثر وتحسين أدائهم؟ هل يتم تحديد الهدف بدقة في كل جلسة تواصل بشأن العمل؟ هل لديكم القدرة على الإنصات الفعّال عند تواصلكم مع من هم أعلى أو أدنى منكم في السلطة؟ هل لديكم القدرة على طرح السؤال الصحيح أثناء التواصل مع رؤسائكم أو مرؤوسيكم، بالشكل الذي يسمح بالتوصل لتحسين الأداء؟

– هل يتم الوصول دائماً إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح؟ هل يتم العمل على تطوير المهارات؟ هل أدّى اتباع دورة تدريبية من قبلكم أو من قبل مرؤوسيكم إلى تحسين أدائكم؟ هل هناك نظام يضمن تطبيق ما تمّ تعلمه في الدورات التدريبية المتّبعة؟ هل يتم الاعتماد على الوسائل الحديثة لحل هذه المشكلات؟ هل لديكم رغبة في تطبيق الإشراف التوجيهي أثناء عملكم؟

وقد أشارت معظم الإجابات إلى ضعف برامج التدريب المتبعة، وعدم الاهتمام بالأساليب الحديثة التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير آليات العمل، والحاجة الملحة لإيجاد استراتيجية جديدة تعمل على إحداث التغيير الإيجابي فيما يخص تطوير وتحسين أداء العاملين.

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

– هناك بطء في حل المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين، وهذا ناتج عن ضعف في الاتصال بين القادة، وأيضاً ضعف في الاتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهم، وعدم وجود الوعي الذاتي الكافي بالإمكانيات والقدرات التي يمتلكها كل عامل.

– عدم وجود اهتمام كاف بالاستراتيجيات التدريبية الحديثة التي تعمل على اكتشاف الذات بشكل أفضل، وإطلاق كامل القدرات التي يمتلكها كل مورد بشري.

– 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.

ومن هنا وجدت الباحثة ضرورة تناول النماذج المتبعة في تطبيق الإشراف التوجيهي (Coaching)، لما لها من أهمية في تحسين أداء العاملين وإطلاق طاقاتهم الكامنة.

وبناءً على ما سبق، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، أصبح بالإمكان التعبير عن مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تطبيق نموذج GROW كأحد نماذج الإشراف التوجيهي (Coaching) في جامعة تشرين؟

وينبثق عن هذا التساؤل كلاً من الأسئلة الفرعية الآتية:

– ما مدى تطبيق تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي؟

– ما مدى تطبيق تحديد الواقع بدقة خلال جلسة الإشراف التوجيهي؟

– ما مدى تطبيق تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي؟

– ما مدى تطبيق الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة من الباحثة لإلقاء الضوء على الدور الفعال الذي تقدمه نماذج الإشراف التوجيهي (وخاصة نموذج GROW) في جامعة تشرين، ومحاولة من الباحثة في التعريف بأحد أهم الأساليب التي تدعم تطوير القادة والكفاءات الإدارية وجميع العاملين في القطاع التعليمي.

ويهدف البحث إلى التعرف على إمكانية تطبيق جامعة تشرين لنموذج GROW، وتحديد كيفية تطبيقه، وأيضاً التعرف على أهمية هذا النموذج في تحقيق أهداف الجامعة، وصولاً إلى المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تحسين تطبيق هذا النموذج بشكل فعال أكثر.

فرضية البحث الرئيسة: ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW كأحد نماذج الإشراف التوجيهي (Coaching) في جامعة تشرين.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الواقع بدقة خلال جلسة الإشراف التوجيهي.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تمّ تصميم استبانة من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة، وتمّ توزيع 380 استبانة على عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب العاملين في كليات جامعة تشرين، استرد منها 320، وكانت 16 استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 304 استبانة.

مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الدوائر، ورؤساء الشعب العاملين في كليات جامعة تشرين، وقد تم توزيع الاستبانة بشكل قصدي على جميع أفراد مجتمع البحث.

حدود البحث:

زمانية: فترة توزيع الاستبانة وتفريغها ما بين شهري أيار وحزيران 2019، **ومكانية:** كليات جامعة تشرين.

<u>الإطار النظري للبحث:</u>

مفهوم الإشراف التوجيهي (Coaching):

يعتمد الإشراف التوجيهي على الإجراءات والأفعال، فهو لا يتعلق فقط بنقل المعرفة، بل يؤكد على تطوير العامل لتحسين مهاراته وسلوكه، وبالتالي تحسين كفاءته وفعاليته، حيث يتم تشغيل عامل تحفيزي من خلال الإشراف التوجيهي

لأنه يقوي قدرة العاملين على إيجاد الحلول للمشاكل المختلفة عن طريق طرح الأسئلة (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017).

يعطي الإشراف التوجيهي المستفيد مساحة كافية للتفكير بصوتٍ عالٍ، تحديد أهدافه بشكل أدق، اتخاذ قرارته بوعي، اختيار بدائل الحلول بعناية، تحسين مهارات الاتصال مع الذات، وتحسين أدائه (إبراهيم، 2018)، بالإضافة إلى كونه يعلم المستفيد كيف ينفذ أعماله، وما الذي يحتاجه للإنجاز، وأين يجب توجيه تركيزه (McGregor, 2017).

تعريف الإشراف التوجيهي:

يعد الإشراف التوجيهي استراتيجية لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها، وتطوير مديرين فعالين في المستقبل (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017)، وقد أشار الباحثون إلى أنه استراتيجية تطوير فعالة جداً (Frazier, 2018).

كما يعد الإشراف التوجيهي أسلوب إداري فعال للغاية، فالمنظمات التي لديها دراية بعملية الإشراف التوجيهي، وتستخدمه لتسهيل عمل العاملين لديها، تمتلك عاملين أكثر التزاماً وأمانة (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017)، فهو القدرة التي يستخدمها العاملون لتحسين كفاءتهم، بالشكل الذي يعزز أداء المنظمة (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017).

ومن أكثر تعاريف الإشراف التوجيهي تداولاً في الأدبيات العلمية هو التعريف الذي يصف الإشراف التوجيهي بأنه عملية إدارية تهدف إلى تزويد الأفراد بالأدوات والمعرفة والفرص التي يحتاجونها لتطوير أنفسهم، وليكونوا أكثر فاعلية (Munteanu & Raţiu, 2018).

نشأة الإشراف التوجيهي:

ترجع أصل كلمة Coach إلى اللغة اللاتينية، وكانت تطلق على عربة تجرها الخيول نسبة للبلدة التي كانت فيها، ثم انتقلت إلى الرياضيين، ومن ثم تبلورت في مجال التدريب، وقد بدأ الإشراف التوجيهي بهذا المسمى في بداية الثمانينيات بأمريكا ثم انتقل إلى أوربا (السبيل، 2015).

نشأ مصطلح الإشراف التوجيهي (Coaching) عام 1880 في مجال الرياضة، كمهنة تهدف لمساعدة الأفراد لتحقيق أهدافهم وليكونوا ناجحين ومتفوقين، حيث عُدّ المشرف التوجيهي كمعلم أو موجه، يقدم الإرشادات للاعبين ليساعدهم على تحسين أدائهم في الألعاب الرياضية المختلفة، وفي عام 1950 نال الإشراف التوجيهي مزايا عديدة في مجال الأعمال من قبل المدراء والمنظمات، حيث يفترض الإشراف التوجيهي أن القدرة على التنمية البشرية لا تنتهي، وأنه يوجد دائماً وجهات نظر جديدة وممارسات أكثر فعالية، من شأنها أن تحقق النتائج المرجوة (Carvalho, 2018; Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017)

ومنذ أن انطلق الإشراف التوجيهي انطلاقته الفعلية في منتصف الثمانينات من القرن العشرين وهو في تطور مستمر في نماذجه، بعض النماذج كانت أقرب إلى نموذج GROW الذي يركز على التخطيط والأهداف، وبعضها أقرب إلى البرمجة اللغوية العصبية، وبعضها يعتمد على المهام الموجهة، وبعضها هجين بين نموذج التركيز على الحل والنماذج الأخرى (Ratner, Iveson, & George, 2012)، وقد شهدت السنوات الأخيرة تنوعاً كبيراً في ظهور أشكال وسياقات مختلفة للإشراف التوجيهي، تم تنفيذها من قبل أفراد يعملون في أكثر المجالات المهنية تنوعاً (Carvalho, 2018).

أهداف الإشراف التوجيهي:

تتمثل أهم أهداف الإشراف التوجيهي بالآتي:

1- يهدف الإشراف التوجيهي إلى تحسين أداء العاملين، وكذلك يكون له آثار إيجابية أيضاً على المدراء عندما يعملون كمشرفين توجيهين من حيث زيادة الذكاء العاطفي لديهم (Greim, 2018)، بما ينعكس على تحسين إنتاجية الفرد، وبالتالي تحسين أداء المنظمة (Steelman & Wolfeld, 2016).

2- يهدف الإشراف التوجيهي إلى التركيز على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، والمساعدة في تحقيق آمال واقعية مستقبلية (Pendle, Rowe, & Britten, 2017).

4- يهدف الإشراف التوجيهي إلى مساعدة العاملين والمجموعات، وأيضاً المنظمات للحصول على الخبرات الجديدة، وتحسين أدائهم، وكفاءتهم، ونموهم (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017).

12- يساعد الإشراف التوجيهي على توفير أدوات فعالة للتغيير الإيجابي، ولإيجاد طرق تساعد على التغلب على أي تحد، وإنشاء اتجاه مركز واضح للمستقبل (Critchley, 2013).

المهارات الأساسية الواجب توافرها لدى المشرف التوجيهي:

لا بد للمشرف التوجيهي الناجح والمتميز أن يمتلك العديد من الفنون، بعضها يتطلب موهبة، وبعضها الآخر يتطلب تعلم وتدريب، مثل القدرة على تحديد الأهداف، الاستماع الفعال، طرح الأسئلة، التغذية الراجعة، التحفيز الإيجابي، والاتصال الفعال (Ahrens, McCarthy, & Milner, 2017; Steelman & Wolfeld, 2016; de Haan & Nilsson, 2017; Grant & O'Connor, 2018).

نماذج الإشراف التوجيهي:

يجب أن يتحلى المشرف التوجيهي بالقدرة على اختيار نموذج الإشراف التوجيهي المناسب مع الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لخلق بيئة مثالية للمستفيد مناسبة لحل وفهم جميع المشاكل التي يعاني منها (Schwartz, 2018)، حيث لا ينجح الإشراف التوجيهي بدون حقيبة المشرف التوجيهي، والتي تحتوي على الأدوات والاختبارات والنماذج التي يستخدمها ويطبقها المشرف التوجيهي على المستفيد (إبراهيم، 2018).

تصمم النماذج لتوفر إطار عمل لجلسة الإشراف التوجيهي، وقد تم تصميمها لتكون في البداية بمثابة دليل للمشرف التوجيهي، تساعده في التركيز على القضايا التي تجمع بين المشرف التوجيهي والمستفيد، وتمنع جلسة الإشراف التوجيهي من التحول إلى مجرد محادثة ليس لها غرض واضح أو هدف، وهي تكون بمثابة الخرائط التي توجه إلى العمل خلال جلسات الإشراف التوجيهي (Grant, 2011).

يوجد العديد من النماذج المتبعة لتطبيق لإشراف التوجيهي، أهم هذه النماذج هي: (Grant, 2011; إبراهيم، 2018; Dembkowski & Eldridge, 2003); Critchley, 2013; de Haan & Nilsson, 2017).

1- نموذج GROW.

2- النموذج المطور من نموذج GROW.

3- نموذج TGROW.

4- نموذج RE-GROW.

5- نموذج Heron لسلوك الإشراف التوجيهي.

6- نموذج عجلة الحياة Life Wheel لإحداث التوازن في حياة المستفيد.

7- تحليل SWOT لاستكشاف واقع المستفيد.

8- نموذج نافذة جوهاري وتطبيقها على المستفيد.

9- نموذج STEPPPA.

وستركز الباحثة في هذا البحث على نموذج GROW، ويعود سبب اختيارها لهذا النموذج إلى لأهميته، واعتماد أغلب النماذج الأخرى عليه، كما أنه يعد من أهم وأفضل وأكثر نماذج الإشراف التوجيهي تناولاً في الدراسات السابقة.

نموذج GROW:

هناك العديد من نماذج الإشراف التوجيهي، ونموذج GROW هو الأساس بين جميع هذه النماذج، ويهتم بالأبعاد الآتية: الهدف، الواقع، الفرص والخيارات المتاحة، الاحتواء أو الخطوة التالية (McGregor, 2017).

يعد نموذج GROW من أفضل وأشهر النماذج المتبعة في جلسات الإشراف التوجيهي، والذي طور بواسطة Graham Alexander بعد أن شهره John Whitmore (1992) (Dembkowski & Eldridge, 2003; Grant, 2011)، وهو يستخدم لتعليم وتوجيه الآخرين من أجل تحسين أدائهم، ويعد أحد المداخل التي تساعد المشرف التوجيهي على معرفة المستفيد بطريقة أوضح، إضافة لكونه عبارة عن خطة يجب على المستفيد تطبيقها (إبراهيم، 2018).

كيفية تطبيق نموذج GROW:

إن تطبيق نموذج GROW يكون من خلال الخطوات الآتية:

1- تحديد الأهداف Goal: لا يركز الإشراف التوجيهي على ماضي المستفيد، وإنما يركز على ما هو عليه الآن، والأهم من ذلك ماذا يريد أن يكون في المستقبل، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال طرح الأسئلة الآتية: "ما الذي تريد تغييره؟ ومن أين تريد أن تبدأ؟"، فالأهداف ممكن أن تكون صريحة، ولكنها غير مسماة بشكل صحيح أو حتى غير خاضعة للنقاش مع الذات بشكل صحيح (McGregor, 2017)، ويكون السؤال هنا "إلى أين تريد أن تصل؟"(إبراهيم، 2018).

ويجب الالتزام بنموذج SMART الذي يعد من أهم 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، 2018).

2- تحليل الواقع Reality: إنه بمثابة المادة الخام التي يعرفها المشرف التوجيهي عن هدف المستفيد، حيث يتم اكتشاف ما إذا كان الهدف واقعياً أم لا، وفيما إذا كان تحت سيطرة المستفيد أم لا، وبذلك يضع المستفيد كل طاقاته في أشياء يمكنه التأثير عليها فعلاً، بدلاً من القلق بشأن أشياء لا يستطيع فعل أية ردة فعل تجاهها، وهنا يعمل المشرف التوجيهي على زيادة تقدير الذات لدى المستفيد (McGregor, 2017)، ويمكن طرح بعض الأسئلة على المستفيد، مثل: "ماذا يحدث الآن؟ ما هو الوضع المالي في المشروع؟"(إبراهيم، 2018).

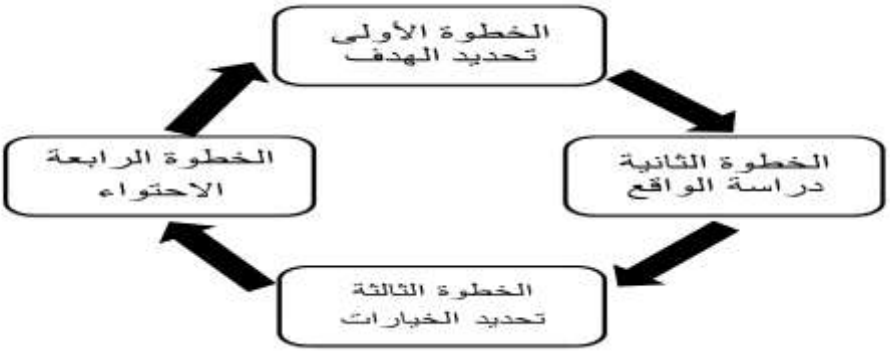
3- تحديد الخيارات Opportunity: تعدّ هذه المرحلة بمثابة التنوير للمستفيد، حيث يتم فيها اكتشاف العوائق التي لم يكن يفكر بها المستفيد من قبل، وبالتالي يمكن للمستفيد حالما معرفته بها من وضع الحلول المناسبة لتجاوزها، ويكون ذلك بمجرد توضيح المشكلة أحياناً (McGregor, 2017)، فبمجرد اكتشاف الوضع الراهن في الخطوة السابقة، يكون من السهل تحديد الخيارات والبدائل لحل المشكلة أو الموقف (إبراهيم، 2018).

ومن المهم في هذه المرحلة أيضاً التركيز على تقدير الذات، على الرغم من أنه أحياناً من الممكن مصادفة أشخاص مفرطين في الثقة، وهنا يكون دور المشرف التوجيهي هو معرفة فيما إذا كانت هذه الثقة عبارة عن قناع يخفي خلفه المستفيد الكثير من شعور بتدني الذات (McGregor, 2017).

يتضمن الإشراف التوجيهي صندوقاً كاملاً من الأدوات، هذه الأدوات تحل المشكلة المبنية على قانون الأداة، والذي طرحه Abraham Maslow وعبر عنه بقوله: "إذا كانت الأداة الوحيدة التي تمتلكها هي المطرقة، فكل شيء حولك سيبدو كمسامير"، فالأشخاص الذين لم يدركوا بعد أن لديهم خيارات متعددة، ما عليهم سوى الاختيار الآن، حيث يساعدهم المشرف التوجيهي على إدراك أن بإمكانهم اختيار سلوكياتهم المختلفة، ويدعمهم فيما بعد أثناء تفكيرهم في العواقب المحتملة من خلال طرح الأسئلة أو لعب الأدوار أو غيرها من الأساليب، من الممكن أن تكون الأسئلة كالآتي: "ما الذي يمكنك فعله اليوم؟ ما هو الشيء الأكثر أهمية الذي يجب فعله الآن، أو هذا الأسبوع، أو هذا الشهر؟"(McGregor, 2017)، "ما هي الخيارات أو الفرص التي سوف تساعدك على تحقيق هدفك؟"(إبراهيم، 2018).

4- الاحتواء/ الخطوة التالية What next /Wrap-Up: ويقصد بها القوة التي تساعد المستفيد على إدراك أنه بإمكانه اختيار طريقة استجابته، ومن ثم تحمل المسؤولية تجاه قراراته والتزاماته (McGregor, 2017)، فبعد معرفة الوضع الراهن وتحديد الخيارات ومناقشتها، تكون الخطوة التالية هي مناقشة المستفيد بالإجراءات والخطوات التي سيقوم بها بعد ذلك، ويمكن طرح أسئلة على الشكل الآتي: "ماذا ستفعل الآن؟ ومتى؟، ما الذي تحتاجه في الخطوة التالية؟"(إبراهيم، 2018).

ويوضح الشكل الآتي خطوات نموذج GROW:



الشكل رقم (1): خطوات نموذج GROW

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Grant, 2011) 120

ومن المفيد ذكره أن نجاح نموذج GROW يحتاج إلى مرونة المستفيد ودعمه وتشجيعه والتصرف بحكمة معه من قبل المشرف التوجيهي (إبراهيم، 2018).

ويبين الجدول الآتي خطوات نموذج GROW على النحو الآتي:

الجدول رقم (1): خطوات نموذج GROW.

الاختصار	الوصف	مثال عن كيفية السؤال
G – Goal/	يُسأل المستفيد عن ماذا يريد أن يحقق من خلال	ماذا تريد أن تحقق من هذه الجلسة؟

الهدف	جلسات الإشراف التوجيهي. يحدد بوضوح على ماذا سيركز الإشراف التوجيهي.	كيف تريد أن يكون شعورك بعد الجلسة؟
/R – Reality الواقع	رفع الوعي بالواقع الحالي. تفحص كيف يؤثر الوضع الحالي على أهداف المستفيد.	كيف جرت الأمور في الأسبوع الماضي؟ كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهها؟ ماذا عملت؟ وما هي الأمور التي لم تفعلها؟
/O – Options الخيارات	تحديد وتقييم الخيارات المتاحة. تشجيع التفكير المرتكز على الحلول والعصف الذهني.	ما هي الخيارات الممكنة التي تمتلكها؟ ما الذي كان يجري لصالحك في الماضي؟ ما الذي لم تجربه حتى الآن؟
W – Wrap–Up/ الاحتواء	يتم مساعدة المستفيد في تحديد الخطوات التالية. يطور خطة للعمل، ويخلق الحافز.	ما هي أهم الأشياء التي عليك فعلها في الخطوة القادمة؟ ما هو المتوقع في هذه المرحلة؟ من هو الشخص المتوقع ليساعدك؟ ماذا سيكون شعورك عندما يتحقق ذلك؟

المصدر: (Grant, 2011) 120

وترى الباحثة أن استخدام هذا النموذج من قبل المشرف التوجيهي من شأنه أن يساعد المستفيد على التنقل من مرحلة تحديد الأهداف في بداية الجلسة، إلى مرحلة اكتشاف موقعه الحالي من هذه الأهداف، وصولاً إلى اكتشاف الخيارات التي يمكن أن تساعد المستفيد على التقدم، ومن ثم اختتام هذه الجلسة بالتزام المستفيد تجاه تحقيق أهدافه.

وتؤكد الباحثة أن كل خطوة من هذا النموذج لا تقل أهمية عن الأخرى، مع ضرورة التركيز على الخطوة الأولى، فتحديد الأهداف بدقة، هو الأساس لبداية جلسة إشراف توجيهي ناجحة، فعندما يتم تحديد الهدف بدقة، فإن ذلك يساعد المشرف التوجيهي على أن يدير الجلسة بالشكل الذي يمكنه من الوصول إلى الغاية المرجوة.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع جميع أفراد عينة البحث، وقد قسمت الباحثة الاستبيان إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعينة، بالإضافة إلى جمع بيانات عن عدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد عينة البحث لصالح الجامعة.

القسم الثاني: تناول هذا القسم جمع بيانات حول مدى تطبيق نموذج GROW، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

اختبار ثبات وصدق المقياس: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012، 240)، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبيان معاً، كما هو موضح بالجدول الآتي، وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدا.

الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	304	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	304	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغيري (الجنس والمهمة الموكلة) لأنهما المتغيران الوحيدان غير الرتبيين يساوي 0.868 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	45

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

مقياس الصّدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): لقياس صدق المقياس قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي (غدير، 2012، 250):

الجدول (4) مقياس الصدق

		MG	MR	MO	MW	GROW
MG	Pearson Correlation	1	.357	.150	.660**	.688**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.000	.000
	N	304	304	304	304	304
MR	Pearson Correlation	.357	1	.731**	.675**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	304	304	304	304	304
MO	Pearson Correlation	.150	.731**	1	.487	.738**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.000	.000
	N	304	304	304	304	304
MW	Pearson Correlation	.660**	.675**	.487	1	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	304	304	304	304	304
GROW	Pearson Correlation	.688**	.869**	.738**	.886**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	304	304	304	304	304

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

حيث نجد من خلال الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة (P=0.000 < α=0.01) وهذا يدلّ على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW كأحد نماذج الإشراف التوجيهي (Coaching) في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيّة الرئيسة، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي:

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (5): متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس محور تحديد الهدف.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسأل المرؤوس (الموظف) لديك عن الهدف الذي يرغب في تحقيقه.	304	2.2500	.83052	.04763
تطلب منه أن يحدد هدفه بدقة.	304	2.0625	.90070	.05166
تستعلم منه عن التاريخ المتوقع لتحقيق هدفه.	304	2.1875	.72738	.04172
تسأله كيف سيكون قادراً على قياس مدى تقدمه باتجاه هدفه.	304	2.3750	.92855	.05326
تستفسر منه عن كيفية تخيله لهدفه أو كيف يشعر تجاه تحقيقه.	304	2.0625	.74862	.04294
تتأكد منه أن هدفه واقعي وقابل للتحقيق.	304	2.0625	.90070	.05166
تسأله عن الخطوات التي يمكنه اتخاذها والتي تساعده على القرب من هدفه.	304	2.1250	.60047	.03444
تسأله عن الخطوة الأولى التي سيبدأ منها.	304	2.0625	.74862	.04294
تسأله عن الفوائد التي سيحصل عليها نتيجة تحقيقه لهذا الهدف.	304	2.1250	.78191	.04485
تستفسر منه عن المجالات التي يرغب بتحسينها.	304	2.3750	.60047	.03444
MG	304	2.1687	.41408	.02375

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي هي أصغر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغ أكبر متوسط (2.3750)، وأقلها (2.0625)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة على هذه العبارات، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم معرفة أفراد العينة بأهمية تحديد الهدف، وصفات الهدف وفقاً لنموذج SMART، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس للمقارنة، قامت الباحثة باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (6): نتيجة الاختبار لمحور تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي MG	-35.001-	303	.000	-.83125-	-.8780-	-.7845-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بمحور تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي: يتضح من خلال الجدول (6) أن Sig= P =0.000 < α =0.05، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الهدف عند كل جلسة إشراف توجيهي، ويتم قبول الفرضية البديلة.

- **<u>الفرضية الفرعية الثانية</u>:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي:

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (7): متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس محور تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسأل المرؤوس (الموظف) لديك عن الشيء الذي يحدث بشكل جيد معه الآن ويحفزه لإجراء التغيير.	304	1.7500	.43373	.02488
تستعلم منه عن أية خطوة قام بها فعلاً وتقربه من هدفه.	304	2.2500	.66253	.03800
تطلب منه أن يحدد على مقياس من 10-1 أين هو بالنسبة لهدفه.	304	2.3125	.91794	.05265
تسأله عن الشيء الذي ساهم في نجاحه حتى الآن.	304	2.1875	.72738	.04172
تسأله عن التقدم الذي أحرزه حتى الآن باتجاه هدفه.	304	1.9375	.65956	.03783
تسأله عما يمنعه من الوصول إلى هدفه.	304	1.9375	.55643	.03191
تستفسر منه عن المهارات والمعارف التي يمتلكها والتي تساعده في الوصول إلى هدفه.	304	2.1250	.69712	.03998
تسأله عما إذا كان يعرف أشخاص وصلوا إلى تحقيق نفس النتيجة التي يرغب بالوصول إليها.	304	2.2500	.90287	.05178
تسأله عما يمكنه فعله بشكل أفضل.	304	1.9375	.82816	.04750

تسأله عن وجود أشخاص تشاركه أو تتأثر بهدفه.	304	2.5625	.99969	.05734
MR	304	2.1250	.41677	.02390

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي هي أصغر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغ أكبر متوسط (2.5625)، وأقلها (1.7500)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة على هذه العبارات، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس للمقارنة، قامت الباحثة باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

One-Sample Test

الجدول رقم (8): نتيجة الاختبار لمحور تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي MR	-36.606-	303	.000	-.87500-	-.9220-	-.8280-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمحور تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي: يتضح من خلال الجدول (8) أن Sig= P =0.000 < α =0.05، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الواقع خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

– **<u>الفرضية الفرعية الثالثة</u>:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي:

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9): متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس محور تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسأل المرؤوس) الموظف (عن الخيارات المتاحة لديه.	304	2.0625	.74862	.04294

تسأله عن رأيه في الخطوة القادمة التي عليه أن يخطيها باتجاه هدفه.	304	2.0625	.55643	.03191
تستعلم منه عما يحتاج إليه ليحصل على نتائج أفضل.	304	2.1875	.39096	.02242
تسأله عمن يمكنه مساعدته في خطواته باتجاه هدفه.	304	1.8125	.63535	.03644
تسأله عما سيحدث في حال لم يقدم على أية خطوة باتجاه هدفه.	304	2.3125	.68292	.03917
تستفسر منه عن الجزء الأصعب أو الأكثر تحدياً بالنسبة له في طريق هدفه.	304	2.2500	.66253	.03800
تسأله عن الشيء الذي يمكن أن يكسبه نتيجة تحقيقه لهدفه.	304	1.9375	.65956	.03783
تسأله عن الشيء الذي يمكن أن يتغير في حياته نتيجة تحقيقه لهدفه.	304	2.1875	.88312	.05065
تسأله عن أكثر خيار يشعر باستعداد لتنفيذه.	304	2.1250	.78191	.04485
تستعلم منه كيف تعامل مع موقف مشابه حصل معه في الماضي.	304	2.0625	.65956	.03783
MO	304	2.1000	.38469	.02206

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي هي أصغر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغ أكبر متوسط (2.3125)، وأقلها (1.8125)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة على هذه العبارات، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس للمقارنة، قامت الباحثة باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (10): نتيجة الاختبار لمحور تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي MO	-40.791-	303	.000	-.90000-	-.9434-	-.8566-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بمحور تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي: يتضح من خلال الجدول (10) أن Sig= P =0.000 < α =0.05، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب

ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تحديد الخيارات خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

– **<u>الفرضية الفرعية الرابعة</u>:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي:

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (11): متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسأل العامل عن أفضل خيار بالنسبة له.	304	2.0625	.74862	.04294
تسأله عن الخطوة الأولى التي سيقوم بها الآن.	304	1.6875	.58392	.03349
تسأله عن الإجراءات التي سيتخذها.	304	2.0625	.74862	.04294
تستفسر منه متى سيبدأ في التنفيذ.	304	2.0000	.70827	.04062
تستعلم منه عمن سيساعده في تنفيذ هذا الخيار.	304	2.0625	1.14582	.06572
تسأله كيف سيعلم أنه قد نجح في تنفيذ الخيار المتاح.	304	2.0000	.79187	.04542
تسأله عن العقبات التي من الممكن أن تعترض طريقه.	304	2.0000	.79187	.04542
تسأله عمّن يستطيع دعمه.	304	2.0000	.70827	.04062
تسأله عما يحتاجه سواء منك أو من الآخرين ويساعده في الوصول إلى هدفه.	304	2.0000	.70827	.04062
تطلب منه أن يحدد على مقياس من 10–1 مدى التزامه أو دوافعه لتنفيذ هذا الخيار.	304	2.1250	.78191	.04485
MW	304	2.0000	.38794	.02225

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي هي أصغر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغ أكبر متوسط (2.1250)، وأقلها (1.6875)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة على هذه العبارات، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس للمقارنة، قامت الباحثة باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (12): نتيجة الاختبار لمحور تحديد مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
محور مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي MW	-44.944-	303	.000	-1.00000-	-1.0438-	-.9562-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بمحور مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي: يتضح من خلال الجدول (12) أن Sig= P =0.000 < α =0.05، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية الاحتواء خلال جلسة الإشراف التوجيهي.

وبعد الاختبارات السابقة، أصبح بالإمكان اختبار الفرضية الرئيسة للبحث، حيث تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات التي تقيس مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW ، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (13): متوسط إجابات الأفراد على العبارات التي تقيس مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW	304	2.0984	.31866	.01828

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتّضح من خلال الجدول رقم (13) أنّ متوسط إجابات الأفراد على محور مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW كانت أصغر من (3)، وهذا يدل على عدم موافقة الأفراد على العبارات، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس للمقارنة، قامت الباحثة باختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة للبحثOne-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
GROW	-49.330-	303	.000	-.90156-	-.9375-	-.8656-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة</u>: يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن Sig= P =0.000 < α =0.05، مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي **رفض فرضية العدم** التي تقول لا توجد فروق

معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/ حول مدى إمكانية تطبيق نموذج GROW، وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأن جامعة تشرين لا تطبق نموذج GROW كأحد النماذج المتبعة في الإشراف التوجيهي.

الاستنتاجات و التوصيات:

توصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

1- تسهم نماذج الإشراف التوجيهي في تحسين أداء العاملين في جامعة تشرين ، وذلك من خلال تحسين عملية تحديد الأهداف، ومعرفة كافة نقاط الضعف لمعالجتها والتعزيز من نقاط القوة، بالشكل الذي يمكّن من استثمار كافة الفرص المتاحة، والاستعداد لمواجهة كافة التحديات المتوقعة، وهذا من شأنه يساعد على رفع مستوى أدائها.

2- إن تطبيق نموذج GROW لا يتم بالشكل المطلوب في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى تطبيق نموذج GROW (2.0984)، وهذا يشير إلى ميل أفراد العينة إلى عدم الموافقة على تطبيق هذا النموذج، ويمكن تبرير ذلك إلى عدم الإلمام والمعرفة بأهمية تطبيق نماذج الإشراف التوجيهي، باعتبارها من العلوم الحديثة نسبياً.

3- عدم الوعي بأهمية تحديد الأهداف، وطرق تحديدها وفقاً لنموذج SMART، وهذا من شأنه أن يجعل العامل أقل التزاماً تجاه المهام والواجبات المطلوبة منه.

4- عدم قدرة العامل الإداري على تحديد الواقع الحالي ومعرفة كافة الخيارات المتاحة، وهذا من شأنه أن يحد من تطوره وتحسين أدائه.

5- إن القدرة على خلق الحافز الداخلي لدى كل عامل من قبل رئيسه المباشر في العمل أمر مهم جداً، وهذا ما يفتقده المسؤولين في الجامعة محل الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف التواصل الفعال مع المرؤوسين، وعدم إعطاء الوقت الكافي لتفهم ظروفهم، ومعرفة مشاكلهم، وأيضاً معرفة إنجازاتهم.

6- افتقار العاملين في الجامعة إلى مهارة طرح السؤال الصحيح، والتي تعد من أهم مهارات الإشراف التوجيهي، ويعود ذلك إلى عدم تلقي العاملين التدريب الكافي، الذي يزيد خبراتهم، وينمي كفاءاتهم.

7- قلة البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع كفاءة العامل الإداري، وتعزيز مهارات التواصل لديه، وهذا ما يجعله أقل قدرة على التواصل مع ذاته، ومع الآخرين، ويؤثر على إنجازه مع فريق العمل.

التوصيات:

تتمثل أهم التوصيات بالآتي:

1- ضرورة تعريف العاملين بأهمية الإشراف التوجيهي، ودوره الفعال في تحسين الأداء، وتأهيل الفرد القادر على فهم ذاته وقيادتها، بالشكل الذي يساعده على الارتقاء في مجال عمله، واستكشاف طرق جديدة في العمل، تمكنه من حل كل المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها، وأيضاً إيجاد أفضل البدائل التي تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ويكون ذلك من خلال:

- إقامة دورات تدريبية تساعد العاملين على التعرف إلى مفهوم الإشراف التوجيهي، وأهدافه، ونماذجه، وكيفية تطبيقه.

– تسليط الضوء على كيفية تطبيق نموذج GROW في أهم وأحدث الجامعات العالمية، وتعريف العاملين بأهم مخرجات تطبيق الإشراف التوجيهي، والمتمثلة بتحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز مهارات التواصل، والقدرة على تحقيق الأهداف العامة

2– ضرورة التركيز على تدريب العاملين على كيفية تطبيق نموذج GROW، وهذا من شأنه أن يعمل على إجراء التغيير الإيجابي في العاملين، ويكون ذلك من خلال:

– تعزيز قدرة العاملين على تحديد أهدافهم بالاعتماد على نموذج SMART، وفقاً للواقع والخيارات المتاحة لديهم.

– تحفيز العاملين على مواصلة التقدم حتى تحقيق الغاية المرجوة، وبذلك يكون هذا العامل قادراً على إدارة ذاته بكفاءة، ومن ثم إدارة كافة أعماله بما فيها، إدارة المهام التي يتوجب القيام بها في منظمته.

3– ضرورة التركيز على التنوع في الدورات التدريبية، التي تهتم بتطوير مهارات العاملين، وتحسين مهارات التواصل لديهم، وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية، في جو يسوده الألفة والمحبة والتعاون، وصولاً لتحقيق أهداف الجامعة ككل.

4– ضرورة تحقيق التكامل بين الإشراف التوجيهي واستراتيجيات التدريب المختلفة، ففي الوقت الذي تعمل فيه استراتيجيات التدريب (كاستراتيجيات التعلم النظم ذاتياً– استراتيجيات التفكير الإبداعي) على تحسين وتطوير مهارات العاملين، والرفع من سوية أدائهم، يساعد الإشراف التوجيهي من خلال نماذجه المختلفة على إظهار أفضل ما في هؤلاء العاملين، واستثارة أفكارهم لتوجيهها نحو إيجاد أفضل الحلول الإبداعية لجميع المشاكل التي تعترض طريقهم، وأيضاً إيجاد أفضل الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء الكلي للجامعة بما يضمن تخفيض الجهد والوقت والتكلفة.

5– تعميم تطبيق نموذج GROW كأحد نماذج الإشراف التوجيهي على كافة الجامعات، بما فيها العاملين في الإدارة المركزية للجامعات، وذلك نظراً لأهمية تنفيذ الإشراف التوجيهي بدءاً من القيادات الإدارية العليا، وصولاً إلى الإدارات الوسطى، ومن ثم تنفيذها من قبل جميع العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية.

المراجع:

– المراجع العربية:

– إبراهيم، سيد. (2018). الدليل الإرشادي لممارس الكوتشينج. مصر: دار نشر يسطرون.

– السبيل، مضاوي علي محمد. (2015). الكوتشنج: التوجيه الفعال: المدرسة العربية للكوتشنج.

– غدير، باسم غدير. *تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20*، سورية، حلب، 2012.

– المراجع الأجنبية:

AHRENS, J, MCCARTHY, G, & MILNER, T. J. (2017). *Training for the coaching leader: How organizations can support managers.* Journal of Management Development, 1-20.

AKHTAR, S, & ZIA-UR-REHMAN, M. (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.

ATKINSON, G; NEVILL, A. M (1998). *Statistical Methods for Assessing Measurement Error(Reliability) in Variables Relevant to Sports Medicine.* Sports Med, 26(4), 217-238.

CARVALHO, M. (2018). *Cognitive-Behavioural Coaching: Applications to Health and Personal Development Contexts*. EC Psychology and Psychiatry, *7*(3), 119-129.

CRITCHLEY, K. (2013). *Coaching Skills Training Course.* Universe of Learning and UoLearn are trademarks of Universe of Learning Ltd.

DE HAAN, E & NILSSON, V. O. (2017). *Evaluating coaching behavior in managers, consultants, and coaches: A model, questionnaire, and initial findings*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(4), 315.

Dembkowski, Sabine, & Eldridge, Fiona. (2003). Beyond GROW: A new coaching model. *The international journal of mentoring and coaching, 1*(1), 1-7.

FRAZIER, R. A. (2018). *The Impact of Instructional Coaching on Teacher Competency, Job Satisfaction, and Student Growth.* A dissertation submitted to the Graduate Faculty of the University of Colorado Colorado Springs in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Leadership, Research, & Foundations

GRANT, A. M. (2011). *Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures*. The Coaching Psychologist, 7(2), 118-126.

GRANT, A. M, & O'CONNOR, S. 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.

GREINM, E. M. (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.

MCGREGOR, C. (2017). *Coaching Behind Bars: Facing Challenges and Creating Hope in a Women's Prison4*. Irish Probation Journal, 206.

MCKERGOW, M. (2016). *Better Decision Making with Solution Focused Coaching.* InterAction-The Journal of Solution Focus in Organisations, 8(2), 7-19.

MUNTEANU, A & RATIU, L. (2018). *The Manager as Coach: Cross-Cultural Adaptation of an Instrument Assessing Managers' Coaching Skills.* Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 36(4), 303-319.

OTTER, K & DIOCHON, P. F. (2016). *Educating Managers-as-Coaches: the Role of Transformative Learning.* Universidad Pontificia Javeriana, Bogotá, Colombia, 1-8.

PENDLE, A; ROWE, N & BRITTEN, D. (2017). *Coaching in a non-clinical setting with coachees who access mental health services.* International Journal of Evidence Based coaching and Mentoring, 15(1), 1-17.

RATNER, H; IVESON, C, & GEORGE, E. (2012). *Brief coaching: A solution focused approach*: Routledge.

SCHWARTZ, A. (2018). *Why Leaders Need Coaches. The Journal of Character & Leadership Development,* 5(1), 36-44.

STEELMAN, L. A, & WOLFELD, L. (2016). *The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation.* Journal of Business and Psychology*,* 1-13.