

**أثر فاعلية برنامج الكوتشنج لتطوير الأفراد وعلاقته بإدارة
الحياة الاجتماعية والمهنية**

**The impact of the effectiveness of the coaching program for the
development of individuals and its relationship to the
management of social and professional life**

إعداد

**ابتسام بنت عواض بن غرم الله المالكي
Ibtisam Awad Gharamallah al-Maliki**

Doi: 10.21608/jasep.2022.216283

قبول النشر: ٢٠٢٢ / ١ / ٣٠

استلام البحث: ٢٠٢٢ / ١ / ١٥

المالكي ، ابتسام بنت عواض بن غرم الله (٢٠٢٢). أثر فاعلية برنامج الكوتشنج
لتطوير الأفراد وعلاقته بإدارة الحياة الاجتماعية والمهنية. *المجلة العربية للعلوم
التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٦ (٢٦)
فبراير، ٧١ - ٩٠.

أثر فاعلية برنامج الكوتشنج لتطوير الأفراد وعلاقته بإدارة الحياة الاجتماعية والمهنية المستخلص:

حظي الكوتشنج في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين لمواجهة مشاكل العصر في مجالات عديدة منها المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتجارية.... إلخ. كما خلق الله المجتمع الإنساني يحتاج كل فرد فيه إلى شخص يسنده ويساعده ويتعاون معه في تحقيق أفضل النتائج في حياته العملية والعلمية، قال تعالى: {وَخَلَقَ الْإِنْسَانَ ضَعِيفًا}، أجل ذلك قال أرسطو الإنسان كائن اجتماعي، وأضاف ابن خلدون ولديه من حاجات الحياة المعروفة والضرورية لبقائه، ما لا يستطيع أن يلببها بمفرده، وبهذا يحدث تغيير إيجابي للوصول إلى أهدافه بشكل عام وبأفضل الطرق. النجاح في الحياة يستلزم تنمية مهارات استخدام الكوتشنج والتي تهدف إلى تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم من خلال اكتشاف مهاراتهم وتبسيط الضوء عليها وتنميتها. من خلال هذه أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة الاحتياج إلى التعرف على الكوتشنج وتعلمه والعمل به لمواجهة المشكلات والأزمات والضغوط التي تواجه الإنسان في كل جوانب الحياة وفي كل لحظة فيها. وبما أن الفرد يعد المورد الأول في أي مؤسسة والمسؤول عن تحقيق نجاحها، فيعود ذلك النجاح بشكل مباشر وغير مباشر على كفاءة ونجاح المؤسسات. من هنا جاءت أهمية الكوتشنج في تحقيق هذا الهدف بشكل علمي وعملي في مساعدة الآخرين لتحقيق أهدافهم بأفضل الطرق وأسرعها إنجازاً سواء في مجال الحياة عامة أو حتى في مجال العمل الوظيفي والتجاري. كما أن الكوتشنج يعد من أهم أدوات تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة ٢٠٣٠ التي ستختصر سنوات من العمل والتجارب، فقد أصبح خلال الألفية الجديدة من العلوم الحديثة نسبياً، التي أخذت حيزاً من التفكير والمناقشة في العصر الحديث، لهذا خصصت ميزانية لمجال التدريب والتطوير، وتوفير الخبراء والبيئة المناسبة والتعليم المتكامل.

Abstract:

The topic of coaching in recent years has received an increasing attention by researchers to face the problems of this times in many fields, including social, cultural, economic and commercial, etc. Allah said in his words that the human was created weak. That is why God created the human community, every individual in it needs someone to support, help and cooperate with them in achieving the best results in their practical and scientific life, Aristotle said man is a social being, and Ibn Khaldun has said that some of the needs of life are known and necessary for his survival, which he cannot meet on his own. And that brings the positive change to reach his goals in general

and in the best way. Success in life in general requires developing the skills of using coaching techniques, which aim to enable every individual to achieve their goals through discovering their skills and highlighting and developing them. Through the exploratory study that we carried out, many studies indicated the need of knowing coaching, learning it and work with it to face the problems and pressures that face humans in all aspects of life and at every moment in it. And since the individual is the first resource in any institution and is responsible for achieving its success, that success is directly and indirectly related to the efficiency and success of the institutions. The importance of coaching in achieving this goal scientifically and practically in helping others to achieve their goals in the best and fastest way, whether in the field of life in general or even in the field of career and commercial work. Coaching is one of the most important tools for achieving the ambitious national vision 2030, which will shorten years of work and experiments. During the new millennium, it has become relatively modern science, which took a part of thinking and discussion in the modern era. Therefore, a budget was allocated for the field of training and development, and the provision of experts and the appropriate environment and integrated education.

مقدمة:

نتيجة للضغوط اليومية الحياتية التي يتعرض لها الفرد سواء أكانت ضغوط مالية أو ضغوط اجتماعية أو أسرية أو ضغوط عمل فهي تؤثر على مستوى الفرد والمؤسسة أو المنظمة لتصل بعد ذلك إلى المستوى العام للبلاد وأيضاً المستوى التنظيمي، حيث تحدث آثار سلبية خطيرة على الفرد والمجتمع، فعلى مستوى الفرد يحدث تدمير للأسرة والعلاقات الاجتماعية وعلى المستوى العام للبلاد هناك بعض الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن فشل العاملين والموظفين في مواجهة الضغوط الحياتية، وعلى المستوى التنظيمي تواجه المؤسسات مشكله الأداء المنخفض، وخسائر في العمل. وقد اعتبر البعض أن هذا الفشل يكون نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق التوازن بين جميع جوانب حياته ومتطلبات عمله وأيضاً عدم قدرته على فهم ذاته وتحديد أهدافه ووضع آلية لتحقيقها.

ويجدر الإشارة إلى أن المنظمات والوظائف تتباين في درجة نجاحها نتيجة لقدرتها على استخدام تقنيات ومهارات الكوتشنج واثقال قادتتها ومدرائها بتلك المهارات. وحيث إن كل وظيفة أو مهنة تتطلب وجود مهارات فريدة لدى أعضائها، لذا فإن تنمية مهارات الكوتشنج وإدارته أمراً لا بد من الاهتمام به في كافة المنظمات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية على السواء.

وهنا يأتي الدور الذي يلعبه الكوتش بمهاراته المتعددة والتي سنتناولها تفصيلاً لاحقاً في الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول تساؤل رئيسي وهو : ما الآثار المترتبة على استخدام الكوتشنج في الحياة المهنية بين الأفراد؟

فمن خلال الدراسات السابقة وجدت الباحثه أن العديد من الدراسات أوصت إلى ضرورة الاهتمام بمواجهة المصادر المسببة للفشل من خلال استخدام العلوم الإنسانية ومن بينها الكوتشنج مع الأفراد في المؤسسات المختلفة كلاً حسب توجهه في العمل أو المهنة التي ينتمي إليها.

فقد ثبت أن تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارة الكوتشنج لدى القادة في أي مؤسسة، فكلما زادت مهارة الكوتشنج عند القادة كلما ارتفعت كفاءة وأداء الأفراد في تلك المؤسسة، والعكس صحيح. وعلى الرغم من هذا الاهتمام الملحوظ بالأداء المهني إلا أن هناك بعض الدلالات التي تشير إلى وجود بعض التجاوزات التي تؤثر على كفاءة وأداء ممارسي المهن المختلفة، ولذلك تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة بعض العوامل المؤثرة على كفاءة وأداء أصحاب هذه المهن، وذلك لعدم وعيهم بأهمية تنمية مهارات الأفراد والعاملين بالمؤسسات المختلفة بالكوتشنج

وهذا الأمر يستدعي من وجهة نظر الباحثين الحاجة إلى إجراء دراسة للتعرف على أسباب الفشل في إدارة الكوتشنج ونتائجها في بيئة منظمات الأعمال العربية وآثارها السلبية على عوائدها المادية والمعنوية، وضرورة تنمية مهارات الكوتشنج وهنا تمثلت مشكلة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي يلعبه الكوتشنج في تطوير الأداء بشكل عام في المساعدة على تحقيق الأهداف من خلال استخدام تقنيات وممارسات الكوتشنج وأيضاً جلسات الكوتشنج، وذلك للرغبة في تحسين مستوى الأداء الشخصي أو المهني ورفع الوعي الذاتي ورفع مستوى الانضباط والتحفيز وتنمية مهارات الأفراد والموظفين وزيادة الإنتاجية. لذا حاولت في هذه الدراسة سد النقص في الأبحاث والدراسات العربية في موضوع استخدام الكوتشنج ودوره في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات حيث أن معظم الدراسات

ركزت على دور الكوتشنج في حياة الأفراد فقط والبعض الآخر تطرقوا لدور الكوتشنج وتأثيره الفعّال في رفع كفاءة المؤسسات لما يلعبه الفرد من دور أساسي في كل مؤسسة مع إختلاف طبيعة المؤسسات، فإلى جانب دور الموارد البشرية الفعّال والذي سلط الضوء عليه بكثافة وأعطى قدراً كبيراً من الاهتمام في الآونة الأخيرة حيث لم تعد تخلو أي مؤسسة حالياً باختلاف حجمها من إدارة كاملة متخصصة في إدارة الموارد البشرية للبحث عن توازن بين الأدوار الحياتية المختلفة، ولما له من أثر إيجابي وفعّال على نجاح و تحسين أداء الشركات بشكل ملحوظ.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الكوتشنج في الحياة المهنية بين الأفراد والمؤسسات وكيفية الاستفادة القصوى من تلك المهارات والممارسات في رفع كفاءة المؤسسات والأفراد وتحقيق أهدافهم، وتسلط الضوء على المهارات المختلفة التي يجب أن يتمتع بها الكوتش، وكيفية صقل مهارات القادة داخل الشركات والمؤسسات والمنظمات بتلك المهارات.

وقد تم تسليط الضوء على ما يلي:

- الاستفادة من الكوتشنج في رفع وتحسين مستوى الأداء والإنجاز في الحياة بصورة عامة بالإضافة لرفع الوعي الذاتي.
- تطوير الوعي والعلاقات مع الآخرين وزيادة الانضباط والمسؤولية الذاتية.
- تقريب الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب لتحقيق النتائج المرغوبة.
- التعرف على الدور المناسب في الحياة واكتشاف نقاط القوة والضعف وتنمية المهارات.
- كيفية مساعدة الآخرين على اكتشاف ذواتهم ورفع أدائهم لزيادة الإنتاجية.
- تنمية الذات وكيفية إدارتها مهنيّاً مع الآخرين.
- مواجهة الضغوط الحياتية والعملية سواءً على الأفراد أو في بيئة العمل.
- الوصول لأي هدف عن طريق التوازن بين الأدوار الحياتية المختلفة.
- أثر استخدام الكوتشنج في إلتزام العاملين في بيئة العمل بالأخلاق والآداب الحميدة والأنظمة الإدارية.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الدراسة الاستطلاعية والذي يقوم على قراءة الدراسات السابقة بعمق وتحليلها بهدف الوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع الدراسة، وهذا المنهج للكوتشنج أتى نتيجة للعديد من الأبحاث والدراسات الخاصة حول الدوافع الإنسانية وعلاقتها بالسلوك الإنساني والنتائج التي نحصل عليها، وما يتميز به هذا المنهج الجديد هو مد الكوتش بمجموعة من الأدوات التي تمكّنه من الفهم العميق للمستفيد (العميل) ثم الوصول معه لأفضل نتيجة مثالية ممكنة.

مجال ومحددات الدراسة:

الحدود المكانية:

سيقتصر نطاق الدراسة على دور الكوتشنج في تطوير الأفراد وأثره في الحياة الاجتماعية والمهنية في الوطن العربي.

الحدود الزمنية:

تستغرق هذه الدراسة عام كامل لجمع المادة العلمية من مراجعها الأساسية وتحليلها وكتابة الرسالة ومراجعتها والانتها من نتائجها وتوصياتها.

مفاهيم الدراسة:

الكوتشنج هو فن مساعدة المستفيد لتحقيق التغيير المطلوب باستخدام الموارد المتاحة له عن طريق الأدوات التي يملكها ويحترفها كتمارين لفن الكوتشنج فهو عبارة عن حوار تفاعلي مرتكز على المستفيد وماذا يريد وتمكين المستفيد، ومساعدته لإحداث التغيير المطلوب من خلال تيسير عملية التعلم الذاتي والمسؤولية الحياتية لدى المستفيد.

- الكوتشنج:

التدريب بالمصاحبة (الملازمة) مع المحبة لزيادة الإنتاجية باستخدام مهارات التوجيه الفعال.

- الكوتش:

هو الشخص المؤهل الذي يقوم بدور الميسر لعملية اكتشاف المهارات والقدرات لتمكين المستفيد للوصول إلى الإجابات والخيارات المناسبة من خلال ملازمة المستفيد أو تقديم جلسات الكوتشنج حيث أن الكوتش يتفاعل مع المواقف ويستثير أفكار ومشاعر المستفيد للوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام مهارات الاستماع الفعال ومهارات طرح الأسئلة المثيرة ومهارات الكوتشنج الأساسية.

- المستفيد:

هو الشخص الذي لديه مشكلة ويريد الوصول لقرار أو يريد الوصول إلى هدف، فمن خلال مصاحبة الكوتش يتم تمكين المستفيد للوصول إلى الإجابات والحلول والخيارات المناسبة.

الإطار النظري:

حظي الكوتشنج في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين لمواجهة مشاكل هذا العصر في العديد من المجالات منها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتجارية وغيرها.

قال الله تعالى في كتابه الكريم: {يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخَلَقَ الْإِنْسَانَ ضَعِيفًا} لهذا خلق الله المجتمع البشري، فكل فرد بحاجة إلى الدعم والمساعدة والتعاون مع الآخرين لتحقيق أفضل النتائج في حياتهم العلمية والعملية. قال أرسطو الإنسان كائن اجتماعي، وقال ابن خلدون أن بعض احتياجات الحياة معروفة وضرورية لبقاء الإنسان، وهو ما لا يستطيع أن يلبئها بمفرده، وذلك يجلب التغيير الإيجابي للوصول إلى أهدافه بشكل عام وبأفضل

طريقة. يتطلب النجاح في الحياة بشكل عام تطوير مهارات استخدام تقنيات الكوتشنج، والتي تهدف إلى تمكين كل فرد من تحقيق أهدافه من خلال اكتشاف مهاراته وتخليط الضوء عليها وإبرازها وتطويرها.

من خلال الدراسة الاستكشافية التي قمنا بها، أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة معرفة الكوتشنج وتعلمه والعمل به لمواجهة المشاكل والضغوط التي تواجه الإنسان في كل جوانب الحياة وفي كل لحظة فيها.

بما أن الفرد هو المورد الأول في أي مؤسسة وهو المسؤول عن تحقيق نجاحها، فإن هذا النجاح يرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بكفاءة المؤسسات ونجاحها.

أهمية الكوتشنج في تحقيق هذا الهدف علمياً وعملياً في مساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم بأفضل وأسرع طريقة سواء في مجال الحياة بشكل عام أو حتى في مجال العمل المهني والتجاري.

يعتبر الكوتشنج من أهم أدوات تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة 2030 في المملكة العربية السعودية والتي ستختصر سنوات من العمل والتجارب. خلال الألفية الجديدة، أصبح العلم حديثاً نسبياً، والذي أخذ جزءاً من التفكير والمناقشة في العصر الحديث، لذلك تم تخصيص ميزانية لمجال التدريب والتطوير، وتوفير الخبراء والبيئة المناسبة والتعليم المتكامل.

بسبب ضغوط الحياة اليومية التي يتعرض لها الفرد سواء كانت ضغوط مالية أو اجتماعية أو عائلية أو ضغوط عمل فإنها تؤثر على مستوى الفرد والمؤسسة أو المنظمة وتصل بعد ذلك إلى المستوى العام للبلاد وعلى المستوى التنظيمي حيث تحدث آثار سلبية خطيرة على الفرد والمجتمع. على المستوى الفردي، هناك تدمير للأسرة والعلاقات الاجتماعية. علاوة على ذلك، على المستوى العام للدولة، هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن فشل العمال والموظفين في مواجهة ضغوط الحياة. وعلى المستوى التنظيمي تواجه المؤسسات مشكلته تدني الأداء وخسائر في سوق العمل.

واعتبر البعض أن هذا الفشل ناتج عن عدم قدرة الفرد على تحقيق التوازن بين جميع جوانب حياته ومتطلبات عمله، وكذلك عدم القدرة على فهم الذات وتحديد الأهداف وإنشاء آلية لتحقيقها. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات والوظائف تختلف في معدل نجاحها بسبب قدرتها على استخدام تقنيات ومهارات الكوتشنج وعبء قادتها ومدبريها بهذه المهارات.

نظراً لأن كل وظيفة أو مهنة تتطلب مهارات فريدة لأعضائها، فإن تطوير مهارات الكوتشنج وإدارتها أمر يجب الاهتمام به في جميع المنظمات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

يؤثر الكوتشنج على الحياة المهنية والعملية للفرد، حيث يقوم الكوتش بمهاراته ودراسة حالة الفرد مساعدته في التغلب على مشاكله ونقاط ضعفه وتقوية نقاط قوته. يحدد الكوتش مصادر الفشل، وبعد ذلك يساعد في تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد على المستوى (الشخصي أو التنظيمي). تأخذ العديد من المؤسسات في الاعتبار تعيين مدربين لسبب زيادة أداء وفعالية موظفيها خاصة لأولئك الذين هم في مناصب قيادية في المؤسسة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام الملحوظ بالأداء المهني، إلا أن هناك بعض الدلائل على بعض التجاوزات التي تؤثر على كفاءة وأداء الممارسين للمهن المختلفة. لذلك ازداد الاهتمام مؤخراً بدراسة بعض العوامل التي تؤثر على كفاءة وأداء هؤلاء المهنيين، وذلك لفلة وعيهم بأهمية تطوير مهارات الكوتشنج للأفراد والعاملين في المؤسسات المختلفة.

أما بالنسبة للدول العربية، فإن هذا الموضوع هو في بداياته. لذلك حاولنا سد الثغرات في البحوث والدراسات العربية في مجال الكوتشنج وفاعليته في تحسين أداء وفعالية العاملين في المؤسسات العربية.

يهدف البحث إلى توضيح أهمية الكوتشنج في مهنية الأفراد والمؤسسات. وكيفية الاستفادة القصوى من تلك المهارات والممارسات في رفع كفاءة المؤسسات والأفراد وتحقيق أهدافهم. وتبسيط الضوء على المهارات المختلفة التي يجب أن يتمتع بها الكوتش، وكذلك كيفية صقل مهارات القادة داخل الشركات والمؤسسات والمنظمات بهذه المهارات.

تم تبسيط الضوء على بعض النقاط مثل: الاستفادة من الكوتشنج لرفع وتحسين معدل الأداء والإنجاز في الحياة بشكل عام بالإضافة إلى زيادة الوعي الذاتي، وتنمية الوعي والعلاقات وزيادة الانضباط الذاتي والمسؤولية، وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة، وإدراك الدور المناسب في الحياة، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وتطوير المهارات، وكيفية مساعدة الآخرين على اكتشاف أنفسهم ورفع أدائهم لزيادة الإنتاجية وتطوير الذات وكيفية الإدارة مهنيًا مع الآخرين، مواجهة ضغوط حياتية وعملية، سواء على الأفراد أو في بيئة العمل، والوصول إلى أي هدف من خلال الموازنة بين الأدوار الحياتية المختلفة، وأثر استخدام الكوتشنج على التزام الموظفين في بيئة العمل بالأخلاق الحميدة والأنظمة الإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الدراسة الاستكشافية، والتي تقوم على مراجعة الدراسات السابقة بعمق وتحليلها للوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع الدراسة. جاء هذا النهج في الكوتشنج بسبب العديد من الأبحاث والدراسات الخاصة حول الدوافع البشرية وعلاقتها بالسلوك البشري والنتائج التي نحصل عليها. ما يميز هذا النهج الجديد هو تزويد الكوتش بمجموعة من الأدوات التي تمكنه من فهم المستفيد (العميل) بعمق ومن ثم الوصول به لأفضل نتيجة مثالية ممكنة.

الكوتشنج هو فن مساعدة المستفيد على تحقيق التغيير المنشود باستخدام الموارد المتاحة من خلال الأدوات التي يمتلكها ويمارسها لفن الكوتشنج. هو تدريب بالمصاحبة لزيادة الإنتاجية باستخدام مهارات التوجيه. الكوتش هو الشخص المؤهل الذي يلعب دور الميسر لعملية اكتشاف المهارات والقدرات لتمكين المستفيد من الوصول إلى الإجابات والخيارات المناسبة، من خلال مراقبة المستفيد أو تقديم جلسات الكوتشنج. حيث يتفاعل الكوتش مع المواقف ويثير أفكار ومشاعر المستفيد للوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام مهارات الاستماع الفعال ومهارات طرح الأسئلة المثيرة ومهارات الكوتشنج الأساسية.

الكوتشنج هو حوار تفاعلي وتعاوني وتحريري بين شخصين (الكوتش والمستفيد) يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة للفرد من أجل أداء أفضل ونوعية حياة أعلى، وتمكينه، والمساعدة على القيام بالتغيير المطلوب من خلال التسهيل. عملية التعلم الذاتي والمسؤولية الحياتية في الكوتشنج. يلعب الكوتش دور الميسر لتسهيل عملية التغيير من خلال: مرافقة المستفيد بالمحادثة، والتفاعل مع المواقف، وتشجيع وتحفيز أفكاره ومشاعره وسلوكه للوصول إلى النتائج المرجوة باستخدام (مهارات الاستماع الفعال، ومهارات طرح الأسئلة المثيرة، ومهارات التغذية الراجعة ومجموعة من المهارات والأدوات والنماذج الأخرى لإدارة الجلسات).

باختصار، توفر لك جلسة الكوتشنج مساحة ووقت للتفكير والمناقشة حول أحلامك وأهدافك وما تريد تحقيقه وكيفية الوصول إليه. يتم كل ذلك من خلال مرافقة كوتش محترف ومحدثته حول الوقت الذي تحتاج فيه إلى جلسة أو مجموعة من الجلسات. الكوتشنج يعني عملية تحفيز وتوجيه وإرشاد وإسداء المشورة للآخرين من خلال جلسات الكوتشنج للأفراد. تتنوع أدوات الكوتشنج بين مهارات الاتصال الفعال، والدعم، والتوجيه، والتعليم والتعلم، والتحدي. وبالنسبة للكوتش المحترف، يجب عليه إتقان جميع التقنيات السابقة لمواجهة متطلبات المستفيد.

للتطوير والتحسين. هناك سبعة مجالات حيوية يمكن للكوتش إحداث فرق فيها، وهي المجال الصحي، والمجال الأسري، والمجال المالي، والمجال الفكري، والمجال الاجتماعي، والمجال المهني، والمجال الروحي.

أنواع عملية الكوتشنج هي: الكوتشنج الوقائي وهو الوعي أو اليقظة لأي مخاطر قد تواجه المستفيد مثل التحديات والعقبات. الكوتشنج العلاجي: وهو عملية تصحيح الوضع الحالي وتعديل سلوك المستفيد بمساعدة الكوتش. وأخرها هو الكوتشنج التناموي وهو عملية تطوير وتحسين أداء وإنتاجية المستفيد لاستخدام قدراته ومهاراته بأفضل طريقة للوصول إلى أهدافه وغاياته.

قد يكون الكوتشنج للأفراد أو الجماعات، ويمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر. كما يمكن أن تأخذ شكل جلسات رسمية أو من الممكن أن تكون في جلسات غير رسمية.

تعتبر عملية الكوتشنج لأي مؤسسة خاصة أو عامة حجر الزاوية في عملية التطوير لموظفيها.

يجب على المنظمات التي تدرّب أعضائها وتطورهم وترغب في الاستفادة من كفاءاتهم وقدراتهم في تحقيق أهدافهم واستراتيجيتهم تحديد أهمية وأهداف عملية الكوتشنج. من خلال تسليط الضوء على أهداف عملية الكوتشنج وأهميتها، يتضح مدى أهمية هذا النشاط

بالنسبة للمؤسسة، مهما كانت طبيعة وجودة عملها. إذا أردنا إلقاء المزيد من الضوء على أهمية الكوتشنج والتطوير كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة، فيجب ألا ننظر فقط إلى الأهداف التي يسعى هذا النشاط إلى تحقيقها، بل يجب أيضاً أن ننظر إلى الفوائد التي يحققها، وما يمكن أن تحصل عليها المنظمة. ما إذا كانت قد نفذت هذا النشاط بطريقة مخططة وسليمة.

تعتمد الحاجة لجلسات الكوتشنج على مطالب ورغبات المستفيد نفسه، والتي قد تكون إحدى تلك النقاط: وجود هدف أو رغبة في الوصول، وسد الفجوة بين الوضع الحالي والأداء المطلوب على المستوى الشخصي أو المهني، تحسين جودة العلاقات مع الآخرين، واكتشاف القيم الأساسية والقيادية، وتحقيق التوازن بين الأدوار المختلفة في الحياة، ووضع خطة متوازنة وتنفيذها بفعالية، والحاجة إلى شخص ما للاستماع دون إصدار أحكام أو توقعات، والاعتراف بالإمكانيات، واكتشاف المهارات الخاصة وقدرات فريدة، إلخ.

تهدف أهمية عملية الكوتشنج إلى تحرير الطاقات الكامنة للفرد من أجل الوصول إلى أداء أعلى ونوعية حياة أكثر قيمة ومتعة. تمكين المستفيد ومساعدته على إحداث التحسينات المطلوبة في حياته، بمعنى أن الكوتشنج يساعد العميل على مواجهة الحقائق والتفكير بطريقة أفضل ومعرفة نفسه بشكل أوضح وفهم الحياة من منظور إيجابي ووجهة نظر أوسع وأعمق تساعده في الوصول إلى حلول جديدة ومناسبة، كما يساعد الكوتشنج العميل على معرفة العادات السيئة في حياته والتي تجعله يتصرف بسلوكيات غير مرغوب فيها دون تفكير ووعي وسيطرة.

يساعد الكوتشنج العميل على معرفة الأهداف المراد تحقيقها وتحديد طريقة سليمة ودقيقة وواضحة، ومعرفة طرق وأساليب جديدة لتحقيق هذه الأهداف بشكل أسرع. الكوتشنج هو عملية نقل العميل من مكانه الحالي.. إلى حيث يريد أن يكون لاحقاً.

يزيد الكوتشنج من الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف والأساليب وسير العمل، وتعريف الموظفين بما هو مطلوب منهم؛ تطوير المهارات لديهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة والمساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة. كما أنه يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ بهدف تطوير برامجها وقدراتها وتجديد المعلومات

التي تحتاجها لرسم أهدافها وتنفيذ سياساتها. يؤدي الكوتشنج إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة، وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات الداخلية.

يعتبر الكوتشنج بمثابة مدخل للتعليم المستمر لأنه يعمل على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتماشى مع نظام القيم الذي تم الوصول إليه. إنه يعزز القيم والمواقف الحالية للمستفيدين، والتي تشبه نظام القيم السائد في كل منظمة.

عملية الكوتشنج هي مجموعة من الأنشطة التي تقع في إطار تخطيط وتصميم برامج الكوتشنج، من أجل تنفيذها ووضعها موضع التنفيذ. تحتوي على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط ببعضها البعض في ضوء منهجية علمية محددة تتميز بتسلسل منطقي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الكوتشنج، لأنه مصدر لتنمية الموارد البشرية وتطويرها. من كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية.

بما أن الكوتشنج من أهم عناصر العملية الإدارية ومن أهم محاور تطوير العمل، فإننا في هذا الموضوع نلقي الضوء على أهم خصائصه ومبادئه وطرقه. أما بالنسبة للخصائص، فإن الكوتشنج هو نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة، مع علاقات مفيدة فيما بينها. كما أنه نشاط رئيسي يُمارس بهدف التطوير ورفع الأداء وليس كرفاهية. الكوتشنج هو عملية كاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. إنها عملية فنية تتطلب خبرة وتخصصات محددة. يمكن أن يغير الكوتشنج ويجدد نشاط المستفيد من خلال التجديد المستمر في اعتماد برامج وأساليب وأدوات الكوتشنج. يقلل الكوتشنج من حالة التوتر الناتجة عن نقص الخبرة والمهارات للأفراد العاملين في المنظمة. كما أنه يزيد الولاء والانتماء في المنظمات. كما تعمل أنظمة التدريب على إعداد كوادر بشرية قادرة على بلوغ مناصب عليا في المستقبل والتي تعتبر هدفاً للمنظمات والحكومات ذات الرؤى المستقبلية. هناك خمسة مبادئ، إذا التزمت بها الإدارة، ستضمن التأثير الإيجابي والفعال والمستهدف للتدريب.

● **المبدأ الأول:** يعتبر الكوتشنج نشاطاً رئيسياً ومستمرًا من وجهة نظر شموله في المستويات الوظيفية المختلفة، ومن وجهة نظر تكراره طوال الحياة المهنية للفرد في مناسبات متعددة.

● **المبدأ الثاني:** هو أن الكوتشنج نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة يتم إنشاء علاقات متبادلة بينها من أجل أداء مجموعة من الوظائف، والنتيجة النهائية لها هي رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال. تعتبر النظرة الشاملة للتدريب مفيدة أيضاً في توضيح العلاقة الموجودة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة، فضلاً عن المناخ العام الذي يتم فيه العمل الإرشادي.

- **المبدأ الثالث:** هو أن الكوتشنج نشاط متجدد، حيث أنه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة والتي تتمثل في:
 - المدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته.
 - الوظائف التي يشغلها المدرب قابلة للتغيير نتيجة التغييرات في أنظمة وسياسات وأهداف المؤسسة.
 - يتغير المدربون كلما تغيرت الظروف الفنية والإدارية في المنظمة.
- **المبدأ الرابع:** هو أن الكوتشنج عملية إدارية له عناصر العمل الإداري الفعال، وهي:
 - وضوح الأهداف والسياسات.
 - توافر الموارد المادية والبشرية.
 - توافر الخبرات المتخصصة في مجالات تحديد احتياجات الكوتشنج وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار أساليب ومساعدات الكوتشنج ومتابعة وتقييم فعالية الكوتشنج.
- **المبدأ الخامس والأخير:** هو تدرج الكوتشنج، مما يعني أنه يتناسب مع ما يفعله الأفراد، ومع قدرتهم على التعلم والتطبيق. على سبيل المثال: ليس من المجدي عقد دورة تدريبية في الإدارة الإستراتيجية لبعض العاملين في الإدارة التنفيذية، الذين لم يمارسوا مسؤوليات التخطيط بعد ولا يتوقع منهم القيام بذلك في المستقبل القريب.

مما سبق نجد أن الكوتشنج له فاعلية في التغيير وتحسين الذات، وهو من أفضل الطرق والأساليب التي تؤهل القادة الإداريين للنجاح في تحفيز العاملين على العمل والإنجاز. له القدرة على التأثير في الأفراد من حيث مشاركتهم وسماع آرائهم والتواصل معهم ورفع معنوياتهم لتحقيق الإنجاز المنشود والوصول إلى الأهداف المرجوة. احتل الكوتشنج مكانة في عدد كبير من دول العالم، حيث يعتبر من أهم الأدوات الحديثة. كما أنه يشكل أداة إدارية فاعلة لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يعد الكوتشنج من أهم المهارات المهمة لكل فرد؛ حيث أنه يوفر فرصاً للمستفيد للتعلم المستمر من خلال الكوتشنج ومن خلال مواقف الحياة والعمل واتخاذ إجراءات جديدة من شأنها أن تؤدي إلى نتائج فعالة تلبي متطلبات الفرد في تحسين نوعية حياته ومعيشته. استنتاجنا أن ممارسات الكوتشنج حققت نتائج في التعرف على الذات وتحديد الأهداف، وساهمت في تطوير وتحسين الإنتاجية في جميع جوانب الحياة، وركزت على مساعدة الأفراد للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة للنجاح، حيث أنها توفر وسيلة فعالة وطريقة إبداعية لتحقيق النتائج المرجوة. أنا على يقين من ازدهار الكوتشنج في العالم العربي، أنه سيكون من أبرز المهن، ولتحقيق ذلك يجب اتخاذ خطوات في هذا الاتجاه.

إننا لنوصي بالاهتمام ببرامج الكوتشنج وتوفيرها في المؤسسات والشركات والوزارات، بحيث يكون للقيادة والإدارات على جميع المستويات (علياً - متوسط - تنفيذي) كوتش يعمل على التحفيز ورفع الوعي الذاتي، وكذلك رفع مستوى الأداء والإنجاز، بهدف

تحسين الإنتاجية وتطوير المهارات بشكل يساهم في تحقيق الفعالية اللازمة لأداء المهام للوصول إلى النتائج المطلوبة، وكذلك الاهتمام بالحوافز في الإدارات لدورها الإيجابي في التعاون بين القيادة والإدارة. كما تخصص برامج الكوتشنج وتدريبها في التعليم العام والجامعي وتطبيق التوجيه الفعال، لما لها من أهمية في حياة الأفراد وإلهامهم للوصول إلى أهدافهم، فهي تساهم في نقلة نوعية في حياة الأفراد وتؤثر فيهم بشكل إيجابي، وهذا من شأنه أن يوجههم نحو الطريق الصحيح وبالتالي يقودهم نحو النجاح. اعتماد برامج الكوتشنج في الإرشاد سواء للقيادة أو الإداريين أو الأفراد، وتوجيه كافة الموارد البشرية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع والتركيز على تنمية المهارات والسلوكيات القيادية وكيفية اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الجودة. ضرورة متابعة الكوتشنج بشكل مستمر ودراسة أثره ومدى نجاحه. يجب أن تكون برامج الكوتشنج على درجة عالية من الدقة والفعالية، مع مراعاة طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية، وذلك من أجل سد الفجوة بين الواقع والطموح. وتزويد المتدربين بالمعرفة والخبرة وتنمية قدراتهم حتى يتمكنوا من أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، وكذلك تطوير أداء فرق العمل وتحقيق التكامل مع مبدأ العمل التعاوني. لنجاح التنمية البشرية لا بد من رسم مسار واضح في اكتشاف المواهب والمهارات وصقلها باستخدام برامج الكوتشنج وفهم اللحظة الحالية وما تريد أن تكون في المستقبل وفق منهجية علمية منسجمة مع سياق البيئة للانتقال إلى خطوات مهمة في الحياة والتحول الذي يرغبون فيه في مختلف المجالات.

النتائج:

توصلت الدراسة الحالية الي النتائج التالية:

- فاعلية الكوتشنج في التغيير وتحسين الذات وأنه من أفضل الطرق والأساليب التي تؤهل القيادات الإدارية للنجاح في دفع العاملين للعمل والانجاز.
- قدرة الكوتشنج في التأثير على الأفراد من حيث مشاركتهم وسماع ارائهم والاتصال بهم ورفع معنوياتهم لتحقيق الانجاز المطلوب وصولاً إلى الأهداف المنشودة.
- احتل الكوتشنج مكانة في عدد كبير من دول العالم حيث يُعتبر من أهم الأدوات الحديثة
- لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكوتشنج من شأنه أن يؤهل الأفراد للقيادة الإدارية الناجحة، إذا كانت ممارسات الكوتشنج مبنية على أساسيات صحيحة، لأن الكوتشنج يؤدي لرفع المستوى الأدائي للأفراد ويزيد من قدرتهم الإبداعية في التفكير وحل المشكلات.
- يُعتبر الكوتشنج إحدى أهم المهارات المهمة لكل فرد، فهو يُتيح الفرص للمستفيد للتعلم المستمر من خلال الكوتشنج ومن خلال مواقف الحياة والعمل واتخاذ إجراءات

جديدة من شأنها أن تؤدي إلى نتائج أكثر فعالية تُلبّي متطلبات الفرد في تحسين جودة الحياة والمعيشة.

- أن الاهتمام بمجالات الكوتشنج في العلاقات الإنسانية يساهم بدور كبير في تعريف القائمين بالوسائل والأساليب الحديثة لتطوير أداء العمل.

ثانياً: التوصيات:

توصلنا في الدراسة إلى أن ممارسات الكوتشنج حققت نتائج في التعرف على الذات وتحديد الأهداف، وساهم في تطوير وتحسين الإنتاجية في كل جوانب الحياة وركّز على مساعدة الأفراد للوصول إلى كامل إمكانيات نجاحهم، فهو يوفر طريقة فعالة وابداعية لتحقيق النتائج المرغوب فيها، فأنا على يقين ومع ازدهار الكوتشنج في الوطن العربي أنه سيكون واحداً من أبرز المهن، ولتحقيق ذلك لا بد من أخذ خطوات في هذا الإتجاه.

لذلك توصي الدراسة بالآتي:

- الإهتمام ببرامج الكوتشنج وتوفيرها في المؤسسات والشركات والوزارات بحيث يكون للقيادة والإدرات بجميع مستوياتها (العليا - الوسطى - التنفيذية) كوتش يعمل على التحفيز ورفع الوعي الذاتي وأيضاً رفع مستوى الأداء والإنجاز بهدف تحسين الإنتاجية وتنمية المهارات بما يسهم تحقيق الفاعلية اللازمة لأداء المهام للوصول للنتائج المطلوبة وأيضاً الإهتمام بالحوافز التشجيعية في الإدارات لدورها الإيجابي في التعاون بين القيادة والإدارة.

- تخصيص برامج الكوتشنج وتدريبها في التعليم العام والجامعي وتطبيق التوجيه الفعّال، لما لها من أهمية في حياة الأفراد وإلهامهم نحو الوصول إلى أهدافهم حيث تُسهم في إحداث نقلة نوعية بحياة الأفراد والتأثير عليهم بصورة إيجابية وهذا من شأنه أن يوجههم نحو المسار الصحيح وبالتالي يقودهم نحو النجاح.

- اعتماد البرامج التدريبية في الكوتشنج سواء للقياديين أو للإداريين أو للأفراد وتوجيه كافة الموارد البشرية من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع والتركيز على تنمية المهارات والسلوكيات القيادية وكيفية اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق الجودة، ولا بد من متابعة التدريب باستمرار ودراسة الأثر ومدى نجاحه.

- يجب أن تكون برامج الكوتشنج على درجة عالية من الدقة والفاعلية مع الأخذ بالاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية لسد الفجوة بين الواقع والمأمول وإكساب المتدربين المعارف والخبرات وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم بكفاءه وفاعلية وأيضاً لتطوير أداء فرق العمل وتحقيق التكامل بمبدأ العمل التعاوني.

- لنجاح التنمية البشرية يجب رسم مسار واضح في اكتشاف وصقل المواهب والمهارات عن طريق استخدام برامج الكوتشنج وفهم اللحظة الحالية وما تريد أن تكون عليه في

المستقبل وفق منهجية علمية متناسقة مع سياق البيئة للانتقال إلى خطوات مهمة في الحياة والتحول الذي يرغبون به في مختلف المجالات.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

أ. الكتب:

١. أ.د. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٩). الكوتشنج للتدريب بالمعيشة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أحمد القطامين (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
٣. أحمد الكردي (٢٠١٠). مبادئ الكوتشنج الفعال في منظمات الأعمال، 2010.
٤. أحمد طرطار (١٩٩٩). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
٥. أنشوك شاندا وشلبا كوبرا (٢٠٠٢). استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الحزامي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر.
٦. بهاء زكي محمد (٢٠١٣). تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية، الجزائر، وزارة النفط، مكتب المفتش العام، قسم تقييم الاداء
٧. سعد صادق بحيري (٢٠٠٣). إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية
٨. سليمان الفارس وآخرون (د.ت). إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
٩. سهيلة عباس، علي علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
١٠. سونيا البكري (٢٠٠٠). تخطيط ومراقبة الإنتاج، الاسكندرية، الدار الجامعية.
١١. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المركز العالمي.
١٢. صمويل عبود (١٩٨٢). اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
١٣. عبد الرحمن التوقيفي (٢٠٠٤). منهج النظم والأساليب: نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، مصر.

١٤. عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤). العملية الكوتشينجية، موسوعة الكوتشينج والتنمية، الجزء الثاني، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
١٥. عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٦). تحديد الاحتياجات الكوتشينجية بين الإهدار والإستثمار، موسوعة الكوتشينج والتنمية البشرية، الجزء الثامن، - القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
١٦. عبد المعطي عساف (٢٠٠٠). الكوتشينج وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.
١٧. عطا الله طافش الشريعة (٢٠٠٨). استراتيجية الكوتشينج وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، العراق، الكرك، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
١٨. علي عبد الوهاب (١٩٨١). الكوتشينج والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
١٩. عماد الدين أحمد السندي أحمد (٢٠٠٤). دور الكوتشينج في رفع كفاءة الإنتاجية للعاملين بالمصارف بالتركيز على المصارف السودانية، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، أغسطس 2004.
٢٠. محمد عبد الله الشباني (١٩٨٤). الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٢١. محمد ياغي (١٩٩٣). الكوتشينج الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات.
- ب. الرسائل العلمية:
٢٢. أحمد بشير مدني (٢٠٠٩). أثر الكوتشينج على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين - الخرطوم.
٢٣. أحمد هشام السامرائي (٢٠١٠). "أثر استراتيجيات الكوتشينج لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق أنموذج، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
٢٤. أيمن عبد الرحمن سليمان (٢٠١٠). واقع عملية تقييم البرامج الكوتشينجية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

٢٥. بدر عبيدات (٢٠٠٣). الاحتياجات الكوتشينجية للمديرين والاستراتيجيات الكوتشينجية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
٢٦. جهاد صالح الدحيات (١٩٩٩). تقييم فاعلية البرامج الكوتشينجية في مراكز الكوتشينج الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٢٧. خالد عبد الله المرباتي الغامدي (٢٠١٤). دور الكوتشينج في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية.
٢٨. سامر عبيد عبد الله الصاعدي (٢٠٠٣). دور برامج الكوتشينج على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٩. شريف بن أحمد محمد الغامدي (٢٠١١). أثر الكوتشينج على أداء العاملين في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على موظفي شركة المدينة للصحافة والطباعة والنشر)، رسالة ماجستير، جامعة الباحة- المملكة العربية السعودية، كلية العلوم الإدارية والمالية.
٣٠. عامر بن خضير الكبيسي (٢٠٠٢). أولويات الكوتشينج الأمني العربي: رؤية منهجية، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
٣١. عائدة عبد العزيز علي نعمان (٢٠٠٨). علاقة الكوتشينج بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز- الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية.
٣٢. فيصل المطيري (٢٠١٠). دور الكوتشينج أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٣٣. وليد بن رشاد ظافر الشهري (٢٠٠٦). فاعلية البرامج الكوتشينجية من وجهة ضباط كلية الملك خالد العسكرية: دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
٣٤. يوسف عبد عطية بحر (١٩٩٦). تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التجارية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الماجد بالإمارات، رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية.

ج. انترنت:

٣٥. أيمن إبراهيم دبور، المدرسة العربية للكوتشنج

<https://arabiccoaching.com/>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

36. Mcghee, W. And Thayer, R. (1964), Training in Business and Industry, New York: Wiley.
37. Niaz, Mohammad (1969), Training Programs for Various Categories of Civil Servants, Brussels: International Institute of Administrative Science.
38. Tracy, W. (1971), Designing Training and Development Systems, New York, American Management Association.
39. Appleby, A. & Marvin, S. (2000), Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status, Total Quality Management, Vol. 11, No. 415.
40. Daniels, Sharon (2003) Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5.
41. Leonard, Denis & Adam, Rodney Mc (2001), The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue
42. Zdunczyk, Kasia & Blenkinsopp, John (2007), Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?, European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1.
43. <https://www.topresume.com/career-advice/10-tips-to-excel-in-your-career>
44. https://www.briantracy.com.cdn.ampproject.org/v/s/www.briantracy.com/blog/businesssuccess/careersuccess/amp/?amp_js_v=a2&_gsa=1&usqp=mq331AQCKAE%3D#aoh=15797133253681

- &referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=From%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Fwww.briantracy.com%2Fblog%2Fbusiness-success%2Fcareer-success%2F
45. <https://www.careercast.com/career-news/7-strategies-build-successful-career>
 46. <https://www.topresume.com/career-advice/7-basics-every-new-hire-should-know>
 47. <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-61.pdf>
 48. <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>
 49. <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
 50. <https://www.bustle.com/articles/176415-13-ways-to-succeed-at-a-new-job-according-to-experts>
 51. <https://www.proofhub.com/articles/tips-to-improve-work-performance>
 52. <https://www.theexceptionalskills.com/ways-to-improve-work-performance/>