

Designing an Organizational Coaching Model in the Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach

Mohsen Dastgerdi¹, Mohammad Mohammadi^{2*}, Nour Mohammad Yaghoubi³, Mahdi Mahmoodzadeh²

1. PhD Student, Faculty of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

2. Assistant Professor, Faculty of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

3. Professor, Faculty of Economics, Sistan and Baloochestan University, Zahedan, Iran

(Received: November 26, 2020; Accepted: January 9, 2021)

Abstract

In modern human resource development, a human resource manager is faced with a paradigm where the manager acts as a coach, which is referred to as organizational coaching, in which the manager triggers the abilities, motivation, and job opportunities of employees. Accordingly, the purpose of this study was to propose a comprehensive organizational coaching model for governmental organizations of Iran. This qualitative study was conducted using the Grounded Theory approach in three stages including open, axial, and selective coding. Thirteen ICF international coaches with a minimum experience of five years in Iranian public organizations were selected through theoretical sampling. A semi-structured interview was carried out, which was continued until theoretical saturation was achieved, and the resulting data were analyzed. The data analysis generated 132 codes, 66 concepts, and 17 main categories. These were formed as a paradigmatic model that was comprised of organizational coaching as the core category, causal conditions (including the characteristics of the organization and the characteristics of the individual), contextual variables (including coaching culture building, the atmosphere of the organization, and organizational support), intervening variables (coach characteristics, client characteristics, and coaching models), strategies (changes in the behavior, changes in the approach, self-awareness, the role transparency, business agility, organizational confidence, and organizational learning), and consequences (individual development and organizational development).

Keywords

Organizational coaching, Human resource development, Iranian public organizations, Grounded Theory approach.

طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد

محسن دستگردی^۱، محمد محمدی^۲، نورمحمد یعقوبی^۳، مهدی محمودزاده^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰)

چکیده

امروزه در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر عهده بگیرد و سازمان‌ها می‌توانند به کمک آن توانایی و انگیزش و فرصت‌های کاری کارکنان را برانگیزانند الگوی مدیر در جایگاه کوچ یا کوچینگ سازمانی است. بر این اساس، هدف از این پژوهش ارائه مدلی جامع برای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به روش داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از کوچ‌های بین‌المللی ICF دارای حداقل ۵ سال سابقه در حوزه سازمان‌های دولتی ایران و از طریق نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به نقطه اشباع جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل کوچینگ سازمانی به منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های کوچینگ)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) قرار گرفته‌اند.

کلیدواژگان

توسعه منابع انسانی، رویکرد داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی ایران، کوچینگ سازمانی.

مقدمه

نیاز روزافزون سازمان‌ها به کوچ‌های سازمانی به دلایلی نظیر کساد و رکود ناشی از عملکرد ضعیف سازمان‌ها و اهمیت کاهش هزینه‌های سازمانی، عدم پاسخ‌گویی آموزش‌های معمول مانند کلاس‌های حضوری و مجازی یک‌طرفه و لزوم توجه به آموزش‌های بازخوردی و شاگردمحور، رواج کوچک‌سازی در سازمان‌ها و اهمیت کارشناسی و تحلیلگری در آن‌ها، پالایش سازمان‌ها از نیروهای ضعیف و تکیه روزافزون بر نیروهای ارزشمند، افزایش رقابت و سرعت در کسب و کار و نیاز به رهبران تغییر در سازمان‌ها و افراد سازگار با تغییر، هجوم افراد جوان و مستعد به سوی سازمان‌ها و اهمیت نیازهای توسعه‌ای آن‌ها (مدیریت استعداد)، ظهور ایده‌متعالی مدیریت دانش و اهمیت حفظ و گسترش دانش سازمانی، و اهمیت روزافزون موضوع تبدیل دانش به دانایی به مثابه یک مقوله مدیریتی-فرهنگی (موغلی و همکاران ۱۳۹۲: ۱۶۳) موجب اهمیت یافتن نقش کوچینگ سازمانی شده است. روشن است که کوچینگ سازمانی، به‌ویژه به منزله راه‌حلی برای پوشش شکاف‌های عملکرد فردی و سازمانی، به‌شدت پرترفدار و در حال رشد است.

کوچینگ سازمانی به‌طور ناگهانی در قالب یک صنعت شکوفا شده است و اخیراً کسانی که سعی کرده‌اند دانشی غنی‌تر برای درک بهتر پیچیدگی‌های این حوزه ایجاد کنند گام‌های بلندی در این زمینه برداشته‌اند. متأسفانه پیشینه تحقیقاتی موجود بیش از آنکه حاصل مطالعات دانشگاهی باشد نتیجه مطالعات تجربی است. این موضوع موجب شده حوزه کوچینگ سازمانی پرسش‌های پاسخ‌داده‌نشده فراوان داشته باشد و نیاز به تحقیقات قوی‌تر برای رشد علمی آن احساس شود که می‌توان آن را فرصتی مغتنم دانست. زیرا تحقیقات مرتبط با کوچینگ سازمانی در آغاز راه است و امکان شکوفایی و کمک به ظهور حرفه کوچینگ در سازمان را دارد. کوچینگ سازمانی از متغیرهای اثرگذار سازمانی است که می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای حیاتی برای توسعه منابع انسانی در سازمان تأثیر مثبت بگذارد.

بیان مسئله

امروزه منابع انسانی، به دلیل دانش و مهارت و توانایی‌هایی که با خود به سازمان می‌آورند و برای سازمان ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۹: ۱۹)، از دارایی‌های بسیار مهم سازمان به شمار می‌روند (Cho & Lewis 2012). بنابراین، سازمان‌ها باید به آموزش مهارت‌هایی که کارکنان در آینده شغلی خود به آن نیاز دارند توجه ویژه داشته باشند (Reed 2017: 174). از سوی دیگر، اخیراً در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه شده‌اند و سازمان‌ها می‌توانند توانایی و انگیزش کارکنان را برانگیزانند (Pak et al. 2018) نقش کوچینگ است که برخی آن را به منزله یک الگوی جدید-مدیر در جایگاه کُوج^۱ یا کوچینگ سازمانی^۲ (Ellinger 2014) در مدیریت مطرح می‌کنند. کوچینگ سازمانی راهبردی برای توسعه منابع انسانی تعریف شده است (Hui et al. 2019) که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند (Ishak et al. 2017) تا به کارایی بهینه دست یابند و بر موانع پیشرفت فائق آیند (Wilson 2007: 2). همچنین، زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا کارکنان بتوانند مشکلات خود را حل کنند تا در نهایت به نتایج چشمگیری نایل شوند (Hugill et al. 2018). طبق آمار و درصدهای اعلام‌شده از سوی فدراسیون جهانی کوچینگ، برای افراد در سازمان، کوچینگ باعث ۸۰ درصد بهبود اعتماد به نفس، ۷۳ درصد بهبود ارتباطات، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی، ۶۷ درصد بهبود ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ۶۱ درصد بهبود مدیریت کسب و کار، ۶۰ درصد بازگشت سرمایه به سازمان، ۵۷ درصد بهبود مدیریت زمان، و ۵۱ درصد بهبود عملکرد و کارایی تیم‌ها شده است (مسچی و همکاران ۱۳۹۷: ۴۰). با توجه به اهمیت و نقش بسزای کوچینگ در موفقیت سازمان‌های امروزی، شواهد حاکی از آن است که با وجود شناخت کوچینگ، به مثابه ابزاری توسعه‌ای، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌یابند (Longenecker et al. 2005). کمبود وقت مدیر (Peel 2008; Goleman 2000)، به‌خصوص زمانی که تعداد زیردستان در ساختار سازمان زیاد می‌شود، اغلب مانع بروز

1. Manager as coach
2. Coaching Organizational

رفتارهای کوچینگ از سوی مدیر می‌شود (Pulakos et al. 2011). همچنین، بسیاری از مدیران، به رغم اینکه ممکن است مدیر خوبی باشند، با کوچینگ ناآشنا هستند یا مهارت کافی در این زمینه ندارند (Marsh 1992; Goleman 2000; Walker 2002) و همین موضوع بر شرایط سازمانی تأثیر می‌گذارد و در کارکنان موجب کاهش انگیزه و تغییر نگرش شغلی (Novak & Hammer 2009: 9) و در نهایت ترک خدمت یا کم‌کاری می‌شود و بی‌شک هدر رفتن هزینه‌های مرتبط با گزینش و استخدام و آموزش (Dalton 1982: 117) را به دنبال دارد و تهدیدی برای کیفیت ارائه خدمات است (Simon et al. 2010). این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ایران، بیشتر به چشم می‌خورد؛ طوری که می‌توان گفت با وجود اینکه مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی کشور همواره درصدد انجام دادن اقداماتی بوده‌اند که بتوانند پیامدهای مثبت سازمانی (نظیر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و نظایر آن) را افزایش و در مقابل پیامدهای منفی سازمانی (نظیر غیبت، تعارض مخرب، بدبینی، اینرسی، و نظایر آن) را کاهش دهند، کوچینگ در مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها جایگاه مطلوبی نداشته است و در حال حاضر مفهومی ناشناخته برای مدیران سازمان‌های دولتی کشور به شمار می‌آید.

با توجه به آنچه آمد محققان در تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران بودند. در این زمینه، سؤال‌های پژوهش بدین شرح تنظیم شد:

- عوامل علی کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- پدیده محوری کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- عوامل زمینه‌ای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- عوامل مداخله‌ای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- استراتژی‌های کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- پیامدهای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر روز در سازمان‌ها و شرکت‌ها اشخاصی استخدام می‌شوند، ترفیع می‌گیرند، و از موقعیتی به موقعیت دیگر می‌روند. این افراد در حرفه خود نیاز به پیشرفت دارند. یکی از موثرترین راه‌ها برای یاد دادن مهارت‌ها و روش‌ها به افراد سازمان فراگیری آموزش است. اما فراگیری آموزش فقط یک راه برای رسیدن به پیشرفت است. فراگیری آموزش، پیشرفت و حفظ افراد خوب در بسیاری از سازمان‌های خوب جزء امتیازهای رقابتی محسوب می‌شود. کوچینگ به مثابه رشته‌ای قدرتمند پدیدار شده است و سازمان‌ها آن را به شیوه‌های گوناگون به کار می‌گیرند تا افراد خود را بسازند و حفظ کنند (صفرزاده و همکاران ۱۳۹۰: ۱۱). فدراسیون بین‌المللی کوچ^۱ (ICF) کوچینگ را همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند (International Coach Federation 2020). سازمانی که از کوچینگ برای کسب نتایج مدنظر در فرایند سازماندهی استفاده می‌کند سازمان کوچ‌گرا است. ایجاد یک سازمان کوچ‌گرا مستلزم توجه به چهار زمینه فرهنگی، عوامل کسب‌وکار، عوامل منابع انسانی، و سیاست‌های منابع انسانی است (Hunt & weintraub 2007). کوچینگ در سازمان‌ها باعث تسهیل یادگیری می‌شود و به مرور سازمان را به سازمانی یادگیرنده تبدیل می‌کند (Ellinger 2020). از طرفی، بسیاری از سازمان‌ها نیز با آموزش مهارت‌های کوچینگ به مدیران و سرپرستان خود و حتی تربیت کوچ در داخل سازمان سعی بر فرهنگ‌سازی کوچینگ در سازمان خود دارند. کوچینگ در لایه‌های مدیریتی این سازمان‌ها در جریان است و کارایی و بهره‌وری سازمان را از طریق افزایش اثربخشی مدیران بالا می‌برد (میردار ۱۳۹۸: ۸).

از نظر سرلک (۱۳۹۰) ایده کوچینگ سازمانی در تئوری Y مک‌گور ریشه دارد. طبق این تئوری افراد نه تنها از کار فرار نمی‌کنند، بلکه به کار به مثابه بازی نگاه می‌کنند. به زبان ساده، سازمان کوچ‌گرا سازمانی است که در آن مدیر همچون مربی، کارمند همچون بازیکن، و

سازمان همچون محیط بازی ایفای نقش می‌کند. همچنین کوچینگ در سازمان افراد را قادر می‌سازد خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق دهند و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند (Sweeney 2008: 171). کوچینگ سازمانی به افزایش و بهبود اعتمادبه‌نفس، افزایش رضایت از کار، بهبود عملکرد کاری فرد، تسریع یادگیری و توسعه منجر می‌شود (فتحی و اجارگاه و همکاران ۱۳۹۳: ۹۴). چون نقش‌ها و انتظارات را روشن می‌کند و می‌تواند نتایج مثبت عظیمی در سازمان داشته باشد (Grabmann et al. 2020: 39).

در پژوهش فتحی و اجارگاه و همکارانش (۱۳۹۶) به روش نظریه داده‌بنیاد ۱۱ مقوله کلی و ۱۵ مقوله فرعی و ۶۱ خرده‌مقوله در قالب الگویی شامل شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریتی و به‌سازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی - انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی، و سازمان)، عوامل پس‌آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا، و ارزشیابی) به دست آمد. احمدزاده و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهش خود به روش فراتحلیل از ۴۰ نفر خبره دانشگاهی و ۵ نفر از مدیران کل نظرسنجی کردند و یافته‌ها نشان داد پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی نتیجه رابطه هم‌افزای سازمان و فرد است. نتایج پژوهش رجب‌پور و همکارانش (۱۳۹۴) نشان داد مؤلفه‌های مزیت نسبی، پیچیدگی، مشاهده‌پذیری، نوآوری‌های فردی، جنسیت، سن، تحصیلات، مهارت کامپیوتری، و موانع ادراکی متغیرهای پیش‌بینی‌کننده فرایند پذیرش مربیگری الکترونیک هستند. خدابی و همکارانش (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی نشان دادند که میزان تأثیر به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عوامل منابع انسانی، زمینه‌های کسب‌وکار، فرهنگ مربی‌گری. ضمناً اثر واسطه‌ای فرهنگ مربی‌گری بر رابطه هر دو عامل دیگر با سازمان مربی‌گرا مثبت و قوی ارزیابی شد.

نتایج پژوهش فرناندز^۱ (۲۰۱۶) نشان داد ابعاد اجتماعی و ادراک تفسیر گفتمان اجتماعی به تعمیق و بازتاب در فرایندهای کوچینگ منجر می‌شود. در این فرایند مشارکت افراد در سازمان

بررسی شد و اهمیت مسائل کوچ‌ها و تعامل کارکنان به مؤلفه‌های مختلفی از جمله جنبه‌های اساسی روند کوچینگ، عملکرد و مهارت کوچ، نیازها و اهداف انجام‌شده توسط کوچ، تقویت روابط بین طرفین شناسایی شد. الناصر^۱ و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان دادند که همبستگی منفی و غیرمستقیم بین کوچینگ سازمانی و همه ابعاد رفتارهای مخرب سازمانی وجود دارد. نتایج پژوهش مک‌کارتی^۲ و همکارانش (۲۰۱۳) نشان داد مشارکت با بهبود قابل ملاحظه در دستیابی به اهداف مرتبط است و تفکر، خودکارآمدی، ظرفیت چشم‌انداز، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، تحمل ابهام کاهش معناداری در استرس و اضطراب کارکنان به وجود می‌آورد. در پژوهشی بوند^۳ و همکارانش (۲۰۱۳) نشان دادند کوچینگ یک رویکرد جامع برای توسعه مدیریت و سازمان اتخاذ می‌کند. نتایج این پژوهش نیز راه را برای تحقیق در خصوص کوچینگ به منظور تسهیل و حمایت از تغییر کل سیستم در سازمان باز می‌کند. در نهایت، در پژوهش جو^۴ (۲۰۰۵) مدل کوچینگ سازمانی موفق شامل پیش‌زمینه‌ها، فرایند کوچینگ، درون‌داده، و برون‌داده است. به طور کلی، در بررسی پیشینه مرتبط با موضوع و تحلیل پژوهش‌ها مدلی جامع که بر کوچینگ سازمانی تمرکز داشته باشد و ابعاد مختلف کوچینگ سازمانی را مطالعه کرده باشد مشاهده نشد. از این رو، پژوهشگران در پژوهش حاضر با تکیه بر استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد سعی کردند مدلی جامع در زمینه کوچینگ سازمانی، مبتنی بر ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی و شرایط بومی کشور، ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی است که از نظر روش اکتشافی و از لحاظ هدف بنیادی است و با توجه به رهیافت نظام‌مند اشتراوس^۵ و کوربین (۱۹۹۸) در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها برای کدگذاری باز، محوری، انتخابی، و تدوین یک مدل

-
1. Amjad Al-Nasser
 2. McCarthy
 3. Bond
 4. Joo
 5. Strauss

منطقی از موضوعات مورد تأکید این رهیافت است. در کدگذاری و مقوله بندی از روش تطبیق مستمر استفاده شد. این روش یک فرایند رفت و برگشت استقرا و قیاس است که در آن نخست با مقایسه نشانه به نشانه کدی مفهومی تولید و سپس نشانه‌ها با مفاهیم ظهور یافته مقایسه می‌شوند و آن را بیشتر تعریف می‌کنند. سپس، مقوله‌ها نیز با این روش از دل مفاهیم به دست می‌آیند و این فرایند تا جایی ادامه پیدا می‌کند که نتوان مفاهیم و مقوله‌های جدیدی ارائه کرد و به اصطلاح اشباع نظری حاصل می‌شود. مصاحبه عمیق، که گفت‌وگوی هدف‌دار دوجانبه‌ای با هدف استنباط عمیق جزئیات غنی و موارد مهم برای استفاده در تجزیه و تحلیل است، ابزار این پژوهش بود. در یک پژوهش کیفی داده‌ها باید تا حد امکان متمرکز و حاوی جزئیات مفیدی باشند که دیدگاه‌ها و ادراکات مصاحبه‌شوندگان را دربرگیرند و بستر و زمینه پژوهش را آشکار سازند. بنابراین، امکان تعمیم پذیری منطقی یافته‌های پژوهش با دسترسی به نمونه‌های مطلع و مفید و تأثیرگذار بیشتر می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کوچ‌های بین‌المللی ICF با ۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی ایران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۳ نفر از این افراد مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. در این پژوهش روش گردآوری اطلاعات مصاحبه عمیق بود که از مصاحبه ۱۱ به بعد اطلاعات دریافتی تکرار شد؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۳ ادامه یافت.

یافته‌های پژوهش

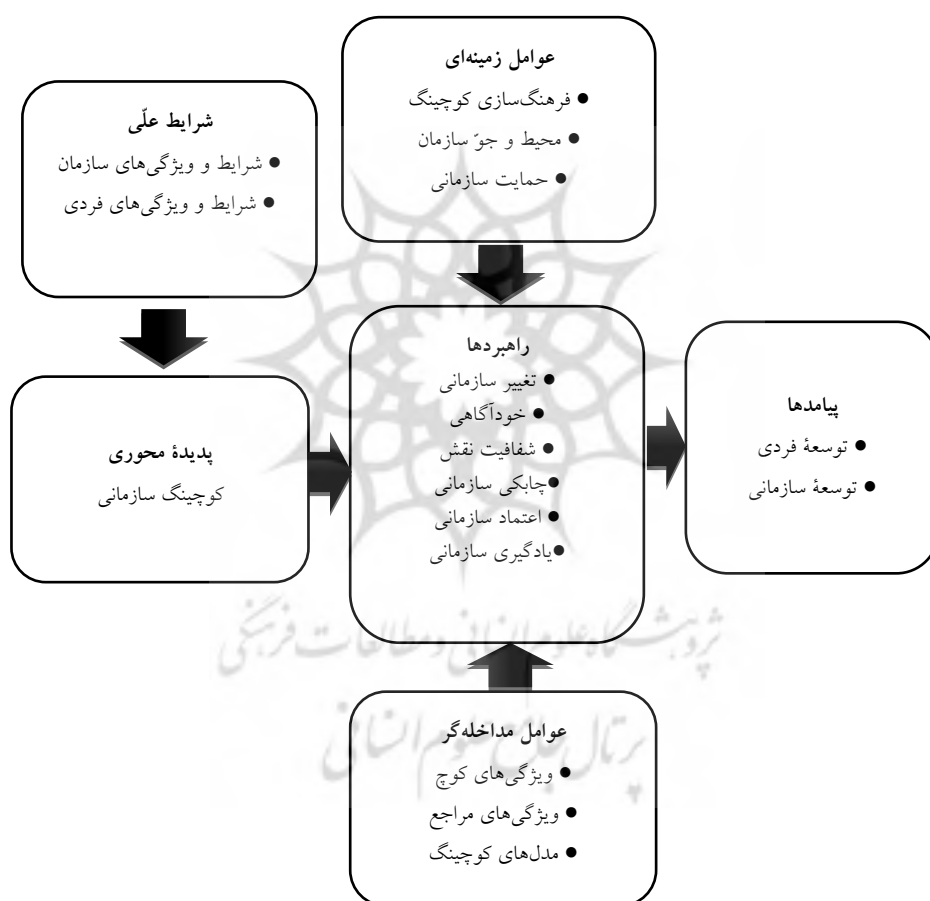
کدگذاری باز

کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناخته و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود. در این مرحله، جملات مهم و معنادار استخراج و برجسب‌گذاری علمی شد؛ طوری که در پایان، پس از تجمیع کدهای مشابه، تعداد ۱۳۲ مفهوم اولیه به دست آمد. با طبقه‌بندی این مفاهیم ۶۶ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی احصا شد.

کدگذاری محوری

در این مرحله یک مقوله از مرحله کدگذاری باز انتخاب و به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد. سپس مقوله‌های شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها

به آن ربط داده شد. پدیده محوری اساس و محور فرایندی است که همه مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر می‌شود. در واقع، هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده است. از این رو، کوچینگ سازمانی مقوله محوری در نظر گرفته شد. زیرا رد پای این مقوله در اغلب داده‌ها وجود داشت و مفهومی انتزاعی بود که در همه مصاحبه‌ها به آن اشاره شده بود. مدل کدگذاری حاصل از یافته‌های پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل کوچینگ سازمانی بر مبنای یافته‌های پژوهش

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی سومین مرحله کدگذاری است. این کدگذاری فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌هاست. در این مرحله بر اساس مدل، کدگذاری کوچینگ سازمانی تفسیر می‌شود. عوامل علی آن دسته از شرایط و رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش، ساختار سازمانی، تکنولوژی مبتنی بر دانش، فرهنگ سازمانی، مأموریت و اهداف سازمان، نقش منابع انسانی، عوامل شخصیتی، عوامل انگیزشی در قالب دو دسته شرایط و ویژگی‌های سازمان و شرایط و ویژگی‌های فردی عوامل علی کوچینگ سازمانی مشخص شدند. مثلاً یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «باور یا نگرش اکثر مدیران در یک سازمان بر ظهور کوچینگ خیلی اثر دارد. چون وقتی فرهنگ یک سازمان سستی باشد در مقابل تغییر مقاومت و سخت‌جانی نشان می‌دهد؛ در حالی که فرهنگ‌های جدید پویایی بیشتری دارند. تفاوت در نگرش‌ها، رفتارها، الگوی رفتاری، ارزش‌های افراد مظاهر عینی فرهنگ است که در هر فرهنگی دیده می‌شود و وجه تمایز بین فرهنگ‌ها را مشخص می‌کند...» یا مصاحبه‌شونده دیگری گفت: «هر سازمان بسته به نوع ساختاری که دارد با توجه به رویه‌های آن و میزان تصمیم‌گیری ممکن است کوچینگ را در سازمان به کار گیرد».

ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آن تحقق کوچینگ سازمانی امکان‌پذیر نیست. در پژوهش حاضر فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، و حمایت سازمانی عوامل زمینه‌ای شناخته شدند که با ساخت مفاهیم انتزاعی از کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها به دست آمدند؛ مثلاً بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها که به فرهنگ‌سازی کوچینگ اشاره می‌کرد این بود: «فرهنگ کوچینگ وقتی در سازمان و جامعه‌ای به وجود آید تحولاتی را به وجود می‌آورد. این امر به باورسازی و نتایج آن کمک شایانی می‌کند. اگر در سازمان فرهنگ‌سازی کوچینگ وجود داشته باشد... افرادی که نیازمند کوچ باشند شناسایی می‌شوند و در محیط کار حریم خصوصی شان رعایت می‌شود و بر سایر مؤلفه‌ها به صورت خاص تأثیر می‌گذارد...». با در نظر گرفتن مصاحبه‌های انجام‌شده و استخراج کدها، مفاهیم شناسایی افراد نیازمند به کوچینگ، دادن

اطلاعات شخصی در محیط کار به کوچ، کوچینگ غیررسمی در محیط کار تعیین شدند که به منظور ساخت مفهوم فرهنگ‌سازی کوچینگ مورد استفاده قرار گرفتند.

مقوله محوری یک صورت ذهنی از پدیده اصلی است، که اساس فرایند تحقیق می‌باشد. در این پژوهش، پدیده محوری کوچینگ سازمانی بود؛ شامل مفاهیم ساختار کوچینگ، تکنیک‌های کوچینگ، سبک‌های کوچینگ، اصول کوچینگ. با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده کدهای دوره‌های کوچینگ، تقسیم کار، جلسه معارفه، برنامه فعالیت‌ها، جلسات میانی، جلسات پایانی، و ساختار جلسات کوچینگ تعیین شدند که به منظور ساخت مفهوم ساختار کوچینگ مورد استفاده قرار گرفت. نمونه مصاحبه ای که به تکنیک‌های کوچینگ اشاره کرد: «یکی از اجزای کوچینگ مربوط به تکنیک‌هایی است که یک کوچ باید اجرا کند. برخی از این تکنیک‌ها شامل گوش دادن در ۵ سطح انجام می‌شود که این ۵ سطح گوش دادن موجب درک بیشتر مسئله می‌شود ... نحوه سؤال کردن و نوع سؤال یکی از تکنیک‌هایی است که باعث می‌شود مراجع یا کوچ‌شونده بتواند اطلاعات بیشتری را برای شناخت خودش کسب کند ... پرسش درست توسط کوچ مراجع را قادر می‌سازد به خودآگاهی برسد و شفافیت نقش اتفاق بیفتد ...». از متن این مصاحبه و دیگر مصاحبه‌ها کدهای گوش کردن، سؤال کردن، شفاف‌سازی، بازتاب دادن، بصیرت دادن، اجازه گرفتن، و استعارات استخراج شد. در خصوص مفاهیم سبک‌های کوچینگ و اصول کوچینگ به ترتیب کدهای سبک هل‌دهنده و سبک کشیدن (غیرمستقیم) مربوط به سبک‌های کوچینگ و مفاهیم آگاهی، مسئولیت‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، تمرکز، و چالش‌طلبی مربوط به اصول کوچینگ از متن مصاحبه‌ها جمع‌آوری شد. شرایط مداخله‌گر ضمن تأثیر بر راهبردها و تعدیل علی در جهت تسهیل یا محدود کردن راهبردها در زمینه خاص مورد نظر عمل می‌کند. در پژوهش حاضر ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های کوچینگ از عوامل مداخله‌گر برای کوچینگ سازمانی محسوب می‌شود.

هدف از اجرای راهبردها، که به شکلی هدفمند انتخاب می‌شوند، اداره کردن و به انجام رساندن بهتر پدیده مورد نظر در بستر و زمینه حاکم است. بنابراین، با استفاده از راهبردها می‌توان به پدیده محوری جامعه عمل پوشاند. در یکی از مصاحبه‌ها جمله‌ای کلیدی آورده شد: «وقتی فرد وارد جلسه کوچینگ می‌شود اولین اتفاق این است که با سؤالاتی که کوچ از او می‌پرسد به شفافیت درباره خودش می‌رسد؛ طوری که اگر مهارتی را باید یاد بگیرد ضرورت یادگیری آن مهارت برایش شفاف و روشن می‌شود و با پاسخ‌هایی که خودش می‌دهد و بازخورد ادراکی که کوچ به مراجع می‌دهد به یک خودآگاهی می‌رسد و به این نتیجه می‌رسد که باید یک سری اقدامات یا گام‌ها به منظور رسیدن به اهدافش بردارد...» آنچه از متن مصاحبه بالا دریافت شد راهبرد خودآگاهی و شفافیت نقش بود که به خلق کوچینگ سازمانی کمک می‌کند. بعضی مصاحبه‌های دیگر به راهبرد یادگیری سازمانی اشاره داشتند: «با ادراک و تجربه‌ای که دارم زمانی که کوچینگ در سازمان به طور مفید و مؤثر به کار گرفته شود می‌تواند کارکنان را به یک‌دیگر مرتبط و رشد و یادگیری سازمان را ممکن سازد. کوچینگ سازمانی افراد باتجربه و حرفه‌ای را در کنار کارکنان تازه وارد قرار می‌دهد و این کار باعث می‌شود افراد بهتر و سریع‌تر با محیط و فرهنگ سازمانی هماهنگ شوند. کوچینگ زمانی وارد بازی می‌شود که یک کارمند جدید یا کارمند فعلی سازمان می‌تواند از مزایای راهنمایی گرفتن در باب وظایف، فرایند، یا مسئولیت‌های شغلی مشخص بهره‌بردار...». با توجه به متن دیگر مصاحبه‌ها تغییر سازمانی، چابکی سازمانی، و اعتماد سازمانی از راهبردهایی هستند که می‌توانند به پدیده کوچینگ سازمانی جامعه عمل ببوشانند. ایجاد و خلق هر پدیده‌ای پیامدهایی نیز دارد. در این پژوهش پیامدهای کوچینگ سازمانی در دو دسته پیامدهای توسعه فردی و توسعه سازمانی شناخته شدند. جدول ۱ متغیرهای مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های ایران را بر اساس مصاحبه استخراج شده نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای مدل کوچینگ سازمانی بر اساس مصاحبه استخراج شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم شناسایی شده
عوامل علی	شرایط و ویژگی‌های سازمان	ساختار سازمانی، تکنولوژی مبتنی بر دانش، فرهنگ سازمانی، مأموریت و اهداف سازمان، نقش منابع انسانی
	شرایط و ویژگی‌های فرد	عوامل شخصیتی، عوامل انگیزشی
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ‌سازی کوچینگ	شناسایی افراد نیازمند کوچینگ، دادن اطلاعات شخصی در محیط کار به کوچ، و کوچینگ غیررسمی در محیط کار
	محیط و جو سازمان	توجه به بازخورد مشتری، حل مسائل و تدوین برنامه‌های بهبودی، فشار روانی در محیط کار، عوامل تکنولوژی یا فناوری
	حمایت سازمانی	هم‌گام‌سازی نظام‌های آموزش منابع انسانی، در اولویت قرار دادن یادگیری در سازمان، حمایت مدیران عالی در سازمان
عوامل مداخله‌گر	کوچینگ سازمانی	ساختار کوچینگ، تکنیک‌های کوچینگ، سبک‌های کوچینگ، اصول کوچینگ
	ویژگی‌های کوچ و ویژگی‌های مراجع	دانش کوچ، تعهد کوچ، مهارت کوچ، انگیزه کوچ، سبک کوچ پذیرش و آگاهی مراجع، بینش و نگرش مراجع، اعتماد مراجع، ویژگی‌های شغلی مدل‌های کوچینگ
راهبردها	تغییر سازمانی	تغییر رفتاری و تغییر رویکردی
	خودآگاهی	شناسایی اهداف شخصی، اولویت‌بندی کارها و برنامه‌ها، استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه
	شفافیت نقش	شناسایی مهارت‌های مورد نیاز در کار و استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه
	چابکی سازمانی	سرعت عمل، شایستگی، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی
پیامدها	اعتماد سازمانی	صداقت و راست‌گویی، شایستگی، قابلیت اتکا
	یادگیری سازمانی	یادگیری تیمی، اشتراک دانش و یکپارچگی، انتقال دانش
	توسعه فردی	بهبود مهارت فردی، افزایش تعامل کارکنان، توسعه انضباط شخصی در فرد، ایجاد اعتماد به نفس در فرد، تاب‌آوری در فرد، تعهد در فرد، افزایش عملکرد فردی
توسعه سازمانی	بهبود تعهد سازمانی، بهبود بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی، چابکی سازمانی، مزیت رقابتی، نوآوری سازمانی، توانمندسازی و توسعه مسیر شغلی	

اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند تحقیق

پژوهش حاضر به شیوه‌ای طراحی شده است که بتواند یافته‌های موثقی در خصوص کوچینگ سازمانی ارائه کند. برای ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها معیارهای تحقیق کیفی - شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، راستی - و معیارهای نظریه داده‌بنیاد - شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت - استفاده شد.

جدول ۲. معیارهای اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه اندازه نماینده داده‌های مطالعه است.	۱. هدایت مصاحبه‌ها به مدت یازده ماه؛ ۲. مرور مصاحبه‌های مکتوب‌شده و ارزیابی تفسیرهای صورت‌گرفته توسط پژوهشگر؛ ۳. نظارت بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها توسط اعضای تیم پژوهش؛ ۴. مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت‌کنندگان با هدف پالایش بهتر یافته‌ها. نتیجه: پالایش تفسیرها و بسط آن‌ها.
انتقال‌پذیری: قابلیت به‌کارگیری یافته‌های مطالعه در موقعیت‌های مشابه دیگر	۱. نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد؛ ۲. همه مصاحبه‌شوندگان عضو جامعه بین‌المللی کوچینگ بودند و سابقه کار سازمانی داشتند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌ها از همه مصاحبه‌ها استخراج شد. در مصاحبه‌ها شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را درباره پدیده کوچینگ سازمانی بیان کردند. نتیجه: پی بردن به تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان، صرف‌نظر از زمان وقوع.
اتکاپذیری: ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت‌پذیرفته	۱. باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص دادن زمان کافی به آن‌ها از ماهیت پدیده کوچینگ سازمانی پرده برداشت؛ ۲. انجام دادن ۱۳ مصاحبه در مرحله کدگذاری باز و ۲ مصاحبه دیگر در مرحله کدگذاری انتخابی با افراد خبره؛ ۳. همه‌جانبه‌گرایی و کسب شواهد تقویت‌کننده از سطوح مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم؛ ۴. بهره‌گیری از روش نظری برای پی بردن به واقعیت پدیده. نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده در دست بررسی را در خود جای داده‌اند.	۱. گوش دادن فعال از سوی محقق در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه جهت هدایت بحث؛ ۲. بررسی مجدد مصاحبه و تفاسیر با مشارکت‌کنندگان؛ ۳. ارائه خلاصه‌ای از مدل صورت‌بندی‌شده به دو نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت دیدگاه‌های ایشان. نتیجه: پالایش تفاسیر و توسعه آن‌ها.
تصدیق‌پذیری: یافته‌های از مصاحبه شونده‌ها برآمده و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	۱. مصاحبه‌ها با حفظ محرمانگی به صورت حرفه‌ای و در فضای صمیمانه انجام شد. افراد مصاحبه‌شونده به صورت آزاد و به دور از هر گونه فشار دیدگاه‌های خود را بازگو کردند؛ ۲. علاقه‌مندی مصاحبه‌شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه. نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.
راستی: تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است.	محقق شدن از طریق روش‌های استفاده‌شده در اتکاپذیری، اعتمادپذیری، تصدیق‌پذیری. نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. مطالعه به سمت نظریه‌ای سوق پیدا کرد که ماهیت کوچینگ سازمانی را نشان می‌دهد.
تطابق: یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد در ارتباط با پدیده تطبیق دارد.	محقق شدن از طریق روش‌های استفاده‌شده در اتکاپذیری، اعتمادپذیری، تصدیق‌پذیری. نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. مطالعه به سمت نظریه‌ای سوق پیدا کرد که ماهیت کوچینگ سازمانی را نشان می‌دهد.
فهم‌پذیری: نتایج مطالعه نماینده جهان واقعی است.	فهم‌پذیری: مطالعه در اختیار صاحب‌نظران حوزه کوچینگ و دانشگاهی قرار گرفت و تأیید شد. نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب‌نظران در مدل نهایی لحاظ شد.

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد و از آنجا که شاخص کاپا برابر با ۰/۵۵۶ و سطح معناداری آن کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود، می‌توان ادعا کرد استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند.

نتیجه و پیشنهاد

امروزه منابع انسانی به مثابه نمادی برای یک سلسله موضوعات مرتبط با مدیریت افراد و سازمان‌ها به کار می‌روند و کوچینگ سازمانی به منزله راه‌حلی برای پوشش شکاف‌های عملکرد فردی و سازمانی به شدت مورد نیاز و از اهمیت خاصی برخوردار است. در همین زمینه، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع برای کوچینگ سازمانی با تکیه بر استراتژی نظریه پردازی داده‌بنیاد و مدل اشتراوس و کوربین در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و کوچینگ سازمانی با استخراج نظریه‌ای از درون داده‌ها در قالب کدگذاری محوری قرار گرفت. در مدل یادشده، پدیده اصلی متأثر از شرایط علی است و خود بر راهبردها تأثیرگذار است. راهبردها نیز در جای خود، تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مرتبط با پدیده مورد بررسی را شکل می‌دهند. مدل به دست آمده در قالب بیان روایتی داستان‌گونه برآمده از داده‌ها بیان شده تا تفسیر مجمل و گویایی از آن به دست آید. بر همین اساس با انتخاب ۱۳ کوچ بین‌المللی دارای مدرک ICF و حداقل پنج سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی ایران، به روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد و در نهایت ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله به دست آمد. بر اساس مفاهیم و مقوله‌های مشخص شده، کوچینگ سازمانی تحت تأثیر شرایط و ویژگی‌های فردی و سازمانی قرار گرفت که با تأثیرپذیری از شرایط علی به شکل‌گیری تغییر سازمانی، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی، اعتماد، و یادگیری سازمانی منجر می‌شود. به علاوه این کنش‌ها در بستر عوامل زمینه‌ای - شامل فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی - شکل می‌گیرند و هم‌زمان از ویژگی کوچ و مراجع و مدل‌های کوچینگ تأثیر می‌پذیرند. در نهایت چنین کنش و واکنش‌هایی توسعه فردی و توسعه سازمانی را به همراه دارند و سبب شکل‌گیری کوچینگ سازمانی می‌شوند. در واقع،

پژوهشگران در پژوهش حاضر در تلاش بودند با رویکردی اکتشافی مدلی جامع از کوچینگ سازمانی برای سازمان های دولتی ایران ارائه کنند. راهبردهای تغییر سازمانی، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی پاسخی بود که خبرگان برای رسیدن به هدف توسعه فردی و توسعه سازمانی دادند.

از مطالعات محدود انجام شده در حوزه کوچینگ سازمانی می توان به پژوهش فتحی و اجارگاه و همکارانش (۱۳۹۶) اشاره کرد که مدل تحقیق آنان شامل، شرایط علی (اهداف اولیه و اهداف ثانویه)، عوامل زمینه ای (حوزه های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی - انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی و سازمان)، و عوامل پس آیندی (مزایای فردی، مزایای سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) می باشد. خدای و همکارانش (۱۳۹۲) نیز با تمرکز بر عوامل منابع انسانی، زمینه های کسب و کار و فرهنگ مربی گری مدلی را برای سازمان مربی گرا طراحی کرده اند. جو (۲۰۰۵) در پژوهش خود ویژگی های کوچ، ویژگی های یادگیرنده و حمایت سازمانی، رویکرد کوچینگ، رابطه کوچینگ و پذیرش بازخورد، خودآگاهی، تغییر رفتاری و یادگیری، موفقیت فردی و سازمانی را به منزله مدل کوچینگ سازمانی موفق معرفی کرده است. در خصوص مقایسه نتایج پژوهش های ذکر شده با نتایج پژوهش حاضر می توان گفت که این پژوهش سعی داشته با رویکردی اکتشافی و فارغ از هر گونه جهت گیری خاص مدلی جامع تر شامل عوامل علی، مداخله گر، زمینه ای، و راهبردها و پیامدها برای کوچینگ سازمانی ارائه کند. سازمان ها می توانند برای تغییر ساختار سنتی خود و استفاده از کوچ و کوچینگ به شرایط و ویژگی های سازمان، شرایط و ویژگی های فرد، فرهنگ سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی، ویژگی های کوچ، ویژگی های مراجع، مدل های کوچینگ در سازمان توجه ویژه داشته باشند و با تمرکز بر راهبردهای خودآگاهی، تغییر سازمانی، یادگیری سازمانی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، و اعتماد سازمانی از مزایای کوچینگ در سازمان ها بهره مند شوند. تحقق این امر به توسعه سازمانی و فردی منجر می شود.

کمبود مدل سازمانی مشخص در خصوص کوچینگ سازمانی، مشکل ارزیابی و پایش کوچینگ به دلیل جوانی موضوع، فقدان شاخص‌های دقیق، فقدان پیشینه منسجم و تحقیقات نظری قوی درباره کوچینگ، و پراکندگی مباحث مرتبط با آن از محدودیت‌های این تحقیق بود.

همچنین، با توجه به جدید بودن موضوع، می‌توان ادعا کرد این پژوهش اولین تلاش پژوهشی با این عنوان محسوب می‌شود و به همین دلیل نقایص و کاستی‌هایی دارد. با انجام دادن تحقیقاتی در این زمینه می‌توان گام‌های دیگری برای تکمیل آن برداشت. گفتنی است، با توجه به اینکه پژوهش اکتشافی و سؤال‌محور بود، پس از دستیابی به مؤلفه‌های مدل اولیه تحقیق، در مرحله آزمون مدل متغیرهای پژوهش بر اساس مدل اشتراوس و کوربین شکل گرفت. مسئولان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌توانند از مؤلفه‌های معرفی شده در این پژوهش جهت استقرار کوچینگ در سازمان‌ها استفاده کنند. سایر پیشنهادها جهت بهبود کوچینگ در سازمان:

- ≠ مدیران برای اینکه مدل کوچینگ را بخشی از شغل خود بدانند تشویق شوند و به کوچینگ به مثابه یک تهدید نگاه نکنند.
- ≠ در صورتی که سازمان‌ها بخواهند مدیران عملیاتی - رفتاری کوچ‌گرا داشته باشند و آن را در سازمان ترویج دهند، یکی از راهکارها تشویق مدیران مافوق آن‌ها به رفتار کردن بر مبنای مدل کوچ‌گری است.
- ≠ مشوق‌هایی برای مدیران جهت توسعه خودآگاهی کارکنان، یادگیری سازمانی، و چابکی سازمانی فراهم شود.

منابع

- احمدزاده، سلیمان؛ سعید صیادی؛ سنجر سلاجقه؛ ایوب شیخی (۱۳۹۶). «طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی»، *مدیریت تحول*، ۹(۱۸)، صص ۱۱۷ - ۱۴۱.
- بامبرگر، پیتر؛ ایلن مشولم (۱۳۸۹). *تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی*، مترجم: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چ ۳، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- خدای، عبدالصمد؛ علی‌رضا موغلی؛ علی‌اکبر احمدی؛ عادل آذر (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل سازمان مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)»، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور دانشکده مدیریت.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ مهدی افخمی اردکانی؛ عزیزه حسینی‌اقبال (۱۳۹۴). «مربیگری الکترونیک؛ نوآوری مبتنی بر وب»، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۷)، صص ۱۴۳ - ۱۷۱.
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰). *چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم (تئوری‌ها، چالش‌ها و کاربردها)*، تهران، مرجع دانش، ج ۱.
- سنگری، نگین؛ بهروز پورولی (۱۳۹۳). «تأثیر رفتار مربیگری مدیر بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان»، *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۷(۸۹)، صص ۱۴۷ - ۱۷۱.
- فتیحی و اجارگاه، کورش؛ اباضلت خراسانی؛ سمیه دانشمندی؛ مانی آرمان (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۳)، صص ۳۷۵ - ۳۹۸.
- فتیحی و اجارگاه، کورش؛ اباضلت خراسانی؛ سمیه دانشمندی (۱۳۹۳). *مربیگری در آموزش و به‌سازی منابع انسانی*، چ ۲، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- صفرزاده، حسین؛ محمود احمدی‌شریف؛ علی‌رضا ذاکری (۱۳۹۰). *اصول و مبانی مربیگری در سازمان‌های پیش‌رو*، چ ۲، تهران، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- مسچی، علی‌رضا؛ مریم کیانی؛ ایمان بهنام (۱۳۹۷). *الفبای کوچینگ: هر آنچه که باید درباره کوچینگ بدانید*، تهران، طیف‌نگار.
- موغلی، علی‌رضا؛ سید علی‌اکبر احمدی؛ عادل آذر؛ عبدالصمد خدای (۱۳۹۲). «شناسایی

عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان مربیگرا»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۱)، صص ۱۶۱ - ۱۸۵.

میردار، عزیز (۱۳۹۸). کوچینگ در سازمان‌ها، تهران، انتشارات آکادمی کوچینگ فارسی‌زبانان.
 مهدی بیگی، نجمه؛ امین رضا کمالیان؛ نورمحمد یعقوبی؛ علی اصغر پورعزت؛ محمدحسین رونقی (۱۳۹۸). «توسعه اصلاح ظرفیت نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، صص ۱۱۱ - ۱۳۲.
 نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۶). شیوه‌های پژوهش اجتماعی (رویکردهای کیفی و کمی)، مترجم: حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، چ ۳، تهران، مهربان‌نشر، ج ۱.

References

- Ahmadzadeh, S., Siyadi, S., Salajgheh, S., & Sheikhi, A. (2018). "Designing a Model for Developing Manager as a Coach in the Government Sector in Iran: A Synergic Approach", *Management*, 9(18), pp. 117-141. (in Persian)
- Al-Nasser, A. & Behery, M. (2015). "Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates", *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), pp. 378-403.
- Bamberger, P. & Mashulem, I. (2010). *Development, implementation and effects of human resources strategy*, translated by Ali Parsaiyan & Seyed Mohammad Aarabi, third edition, Tehran, Cultural Research Office. (in Persian)
- Bond, C. & Seneque, M. (2013). "Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development", *Journal of Management Development*, 32(1), pp. 57-72.
- Cho, Y. J. & Lewis, G. B. (2012). "Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees", *Review of Public Personnel Administration*, 32, pp. 4-23.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. (1982). "Turnover overstated: A functional taxonomy", *Academy of Management Review*, 7, pp. 117-123.
- Dess, G. D. & Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance", *Academy of management review*, 26(3), pp. 446-456.
- Ellinger, A. D. & Ellinger, A. E. (2020). "Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations", *The Learning Organization*.
- Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2014). "The manager as coach", In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *the Complete Handbook of coaching* (2nd ed), London, Sage.
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014).

- “Investigating and explaining the coaching model in human resource education based on data theory”, *Organizational Culture Management*, 12 (3), pp. 375-398. (in Persian)
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Scientist, S. (2014). *Coaching in training and improving human resources*, Tehran, Iran Industrial Training and Research Center, Second Edition. (in Persian)
- Fernández, M. T. (2016). El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Goleman, D. (2000). “Leadership that gets results”, *Harvard business review*, 78(2), pp. 4-17.
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). “The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis”, *Human Relations*, 73(1), pp. 35-58.
- Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). “Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing & team performance”, *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), pp. 148-153.
- Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). “Performing versus adapting: how leader’s coaching style matters in Hong Kong”, *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27.
- International Coach Federation (2020). COVID-19 and the Coaching Industry. https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_COVIDStudy.pdf
- Ishak, N. A., Mohtar, N. M., dadadin, I., & Haron, H. (2017). “Strengthening Employee Performance: A Case Study of Maybank Berhad”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), pp. 1410-1417.
- Joo, B. (2005). “Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research”, *Human resource development review*, 4(4), pp. 462-488.
- Junggren, S. E., Elbæk, L., & Stambulova, N. B. (2018). “Examining coaching practices and philosophy through the lens of organizational culture in a Danish high-performance swimming environment”, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), pp. 1108-1119.
- Khodami, A. S., Moghli, A., Ahmadi, A. A., & Azar, A. (2013). “Designing and Explaining the Model of Coaching-Oriented Organization (Case Study: Iran Insurance Industry)”, PhD Thesis in Public Management, Payame-Noor University, School of Management. (in Persian)
- Longenecker, C. O. & Neubert, M. J. (2005). “The practices of effective managerial coaches”, *Business Horizons*, 48(6), pp. 493-500.
- Mahdi-Beigi, N., Kamalian, A. R., Yaqubi, N. M., Pourezat, A. A., & Ronaghi, M. H. (2019). “Development of administrative system capacity reform in the light of smart organization with data foundation approach”, *Human Resource Management Research*, 9 (3), pp. 111-132. (in Persian)

- Marsh, L. (1992). "Good manager: good coach? What is needed for effective coaching?", *Industrial and Commercial Training*, 24(9).
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). "Managerial coaching: challenges, opportunities and training", *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 768-779.
- Meschi, A., Kiani, M., & Behnam, I. (2018). *Coaching Alphabet: Everything you need to know about coaching*, Tehran, Tayfnegar. (in Persian)
- Moghli, A., Ahmadi, S. A. A., Azar, A., & Khodami, A. S. (2013). "Identify the factors affecting the creation of a coaching organization", *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22 (71), pp. 161-185. (in Persian)
- Mirdar, A. (2019). *Coaching in organizations*, Tehran, Farsi Coaching Academy. (in Persian)
- Newman, W. L. (2017). *Social research methods (qualitative and quantitative approaches)*, Translation: Hassan Danaeifard & Seyed Hossein Kazemi, third edition, Tehran, Mehraban-Nashr, Vol. 1. (in Persian)
- Novak, M. J. & Hammer, M. (2009). "Tacit Knowledge Transfer In a State Transportation Agency", *Ohio Transportation Engineering Conference*, pp. 1-33.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2018). "Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies", *Human Resource Management Review*.
- Pulakos, E. D. & O'Leary, R. S. (2011). "Why is performance management broken?", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4 (2), pp. 146-164.
- Rajabpur, E., Afkhami Ardakani, M., & Hosseini Eqbal, A. (2015). "Electronic coaching; Web-based innovation", *human resource education and development*, 2 (7), pp. 143-171. (in Persian)
- Reed, S. (2017). "Human Resource Development", In The HRCI Official Body of Knowledge.
- Safarzadeh, H., Ahmadi Sharif, M., & Zakeri, A. (2011). *Principles and foundations of coaching in leading organizations*, second edition, Tehran, Tarbiat Dabir Shahid Rajaei University. (in Persian)
- Sangari, N. & Puroli, B. (2014). "The Impact of Manager Coaching Behavior on Outcomes Related to Employee Performance", *Management Process and Development*, 27 (89), pp. 147-171. (in Persian)
- Sarlak, M. A. (2011). *Emerging figures of the organization in the 21st century (theories, challenges and applications)*, Tehran, Danesh Reference Publishing, Vol. 1. (in Persian)
- Simon, M., Muller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2009). "Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intentions", *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), pp. 616-626.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique (2nd Edition)", Sage, Newbury Park, London.
- Sweeney, T. (2008). "Coaching your way to the top", *development and learning in organization*, 39(3), pp. 170-173.

- Walker, C. A. (2002). "Saving your rookie managers from themselves", *Harvard business review*, 80(4), pp. 97-111.
- Wilson, C. (2007). "*Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches*", HR professionals and organizations. Kogan Page Publishers.

