



Research Article

Vol. 17, No. 1, 2025, p. 92 - 123

Developing an Expanded Conceptual Model for Team-Building Coaching in Emerging and Knowledge-Based Companies

A. Eftekhar^{1*} , K. Ahmadi² , R. Salehi³ , Y. Ahmadi⁴ 

- 1- PhD Candidate in Public Administration (Human Resources Orientation), Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
- 2- Associate Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
- 3- Assistant Professor, Department of Mathematics and Statistics, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
- 4- Professor, Department of Sociology, Payam Noor University, Tehran, Iran

(*- Corresponding Author Email: ahmadiq506@gmail.com)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91520.1652>

Received:2025/01/05	How to cite this article: Eftekhar, A.; Ahmadi, K.; Salehi, R., & Ahmadi, Y. (2025). Developing an Expanded Conceptual Model for Team-Building Coaching in Emerging and Knowledge-Based Companies. <i>Transformation Management Journal</i> . 17(1): 92-123. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91520.1652
Revised:2025/04/04	
Accepted:2025/04/08	
Available Online: 2025/04/08	

1- INTRODUCTION

In the evolving landscape of the knowledge economy, startups and knowledge-based companies (KBCs) play a pivotal role in driving innovation and technological advancement. Despite their strategic potential, many such firms in Iran struggle to sustain long-term growth and navigate volatile markets. A key barrier identified is the absence of cohesive and resilient team structures. To address this issue, the present study aims to



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

design and conceptualize a comprehensive team coaching model tailored to the structural and strategic needs of these companies.

Team coaching, defined as a structured intervention that facilitates team development through strategic learning and performance enhancement, has demonstrated promising outcomes in improving team cohesion, employee engagement, and organizational productivity. However, within the Iranian context—particularly in Kurdistan Province—there remains a significant theoretical and empirical gap concerning the practical application and modeling of this approach in startup ecosystems.

This study seeks to fill this gap by developing a multidimensional framework for team coaching that addresses both internal organizational factors and external environmental pressures. Employing a mixed-methods research design, the study focuses on the central question: What are the components and dimensions of a conceptual model for team coaching development in knowledge-based and startup companies in Kurdistan Province?

2- METHODOLOGY

The research employs a sequential exploratory mixed-methods approach, conducted in two distinct yet integrated phases.

In the qualitative (exploratory) phase, thematic analysis was used to analyze data collected from 12 experts purposively selected, including university professors, senior startup managers, and HR consultants. Semi-structured, in-depth interviews were conducted, and the resulting data were coded thematically. This process generated 142 initial codes, which were refined into 49 basic themes, 21 organizing themes, and ultimately six overarching global themes.

In the subsequent quantitative (model testing) phase, the model developed from qualitative findings was evaluated using structural equation modeling (SEM) through Smart-PLS and SPSS software. The sample consisted of 108 senior and middle managers from knowledge-based firms in Kurdistan Province, selected through simple random sampling from a population of 150 firms. Data were collected using a 21-item researcher-

designed questionnaire based on a five-point Likert scale. Validity was established through Content Validity Ratio (CVR), Content Validity Index (CVI), as well as convergent and discriminant validity assessments. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability (CR).

3- RESULTS & DISCUSSION

The findings support the robustness and statistical significance of the proposed model across all hypothesized relationships.

Model Structure: The final model comprises six global themes as follows.

- 1) Organizational Factors (e.g., leadership awareness, goal alignment, organizational culture)
- 2) Environmental Factors (e.g., market competition, environmental volatility)
- 3) Strategic and Enhancing Factors (e.g., planning, budgeting, training, performance metrics)
- 4) Team Coaching Realization (e.g., implementation and readiness across all stages of team development)
- 5) Individual Outcomes (e.g., employee motivation, commitment, personal development)
- 6) Organizational Outcomes (e.g., team cohesion, organizational learning, productivity)

Path Coefficients and Hypothesis Testing:

- Organizational factors had a positive and significant impact on strategic coaching enhancers ($\beta = 0.299$, $t = 3.40$).
- Environmental factors also significantly influenced strategic enhancers ($\beta = 0.471$, $t = 6.053$).
- Strategic enhancers had a significant effect on the realization of team coaching ($\beta = 0.683$, $t = 13.296$).

- Realized team coaching, in turn, significantly impacted both individual outcomes ($\beta = 0.667$, $t = 13.047$) and organizational outcomes ($\beta = 0.460$, $t = 5.884$).

Insights and Interpretation:

These results suggest that organizational readiness, leadership awareness, and cultural alignment are foundational for initiating effective team coaching practices. Additionally, firms operating in volatile environments require adaptive coaching strategies that emphasize learning agility and continuous team development. The model confirms that team coaching is not merely a training function but a strategic intervention with transformative effects on both individuals and the organization.

Qualitative findings also highlighted practical challenges in implementing team coaching—most notably the lack of structured training, ineffective reward systems, unclear coaching responsibilities, and minimal managerial buy-in. These issues align with prior studies, which indicate that successful team coaching requires systemic integration into organizational processes and strong leadership commitment.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The research concludes that team coaching offers a vital pathway to overcoming the structural inefficiencies that hamper startups and knowledge-based firms in Iran. The validated model provides a structured roadmap for integrating coaching into strategic planning, HR development, and performance management systems.

Key Takeaways:

- For coaching to be effective, it must be integrated into organizational strategy, supported by leadership, and aligned with cultural values.
- Strategic enhancers such as budget allocation, structured training, and updated performance evaluation metrics are prerequisites for coaching realization.

- Realized coaching leads to dual-layer outcomes: it boosts individual engagement and competency, while simultaneously enhancing organizational performance and cohesion.

Recommendations:

- Enhance managerial awareness through dedicated coaching workshops and leadership development programs focused on team dynamics.
- Institutionalize coaching by embedding it into organizational routines, HR functions, and incentive systems.
- Cultivate a coaching-friendly culture by promoting trust, collaboration, and learning at all organizational levels.
- Monitor environmental shifts, including market dynamics and technological changes, to ensure coaching practices remain responsive and resilient.
- Design long-term coaching strategies with clear milestones for evaluation and feedback loops to ensure sustainability.

In conclusion, this research provides a practical, empirically validated model for policymakers, entrepreneurs, and organizational developers aiming to enhance team dynamics and resilience within Iran's emerging knowledge economy. The study also contributes theoretically by bridging the gap between coaching literature and practical implementation within startup ecosystems in developing contexts.

Keywords: Team Building Coaching, Start-up, Knowledge-Based Companies

طراحی و تبیین الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان

آزاده افتخار

دانشجوی دکترا رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

کیومرث احمدی*

دانشیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

رضا صالحی

استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

یعقوب احمدی

استاد گروه جامعه شناسی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91520.1652>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، اکتشافی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده ها، آمیخته (کیفی-کمی) می باشد. در فاز کیفی پژوهش، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد شرکت های نوپا و دانش بنیان و مشاورین مجرب منابع انسانی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این فاز با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع آوری داده ها در فاز کیفی پژوهش، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان بود. در فاز کیفی پژوهش، داده های حاصل از مصاحبه بر اساس روش تحلیل مضمون (تم) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، کلیه مدیران ارشد و میانی شرکت های نوپا و دانش بنیان استان کردستان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آنها، ۱۰۸ نفر بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه بسته و محقق ساز مشتمل بر ۲۱ گویه به عنوان ابزار اصلی جمع آوری داده ها استفاده شد. روایی و پایایی این پرسشنامه به روش های مختلف مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل های توصیفی و استنباطی، از نرم افزارهای SPSS و اسمارت PLS استفاده شد. سرانجام، نتایج پژوهش منجر به طراحی الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان در قالب ۶ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی شد. بر اساس الگوی به دست آمده، عوامل سازمانی و عوامل محیطی به عنوان محرک های اصلی بر عوامل راهبردی و ارتقادهنده کوچینگ تیم سازی تأثیر گذاشته و این عوامل نیز منجر به تحقق کوچینگ تیم سازی می شوند و در نهایت یکسری پیامدهای فردی و سازمانی حاصل خواهد شد.

کلیدواژه ها: کوچینگ تیم سازی، شرکت های نوپا و دانش بنیان.

* نویسنده مسئول: ahmadiq506@gmail.com

مقدمه

اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصاد نوینی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش، منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت می‌باشد (Karimi et al., 2024). موتور محرک چنین اقتصادهایی شرکت‌های دانش‌بنیان هستند که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و همچنین تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه، در حوزه فناوری‌های برتر نقش دارند. به دلیل ریسک‌های ذاتی و ویژگی‌های خاص، یکی از چالش‌های موفقیت این شرکت‌ها، تداوم رشد و پایداری آن‌ها است. با وجود اثربخشی قابل‌ملاحظه این شرکت‌ها، آمارها نشان می‌دهد که بیشتر آن‌ها در طول زمان یا از بین رفته یا کوچک باقی می‌مانند و تنها تعداد اندکی از آن‌ها به شرکت‌هایی بزرگ‌تر تبدیل می‌شوند. همچنین ورود موفق به بازار و رقابت، با عدم اطمینان بالایی همراه بوده و محدودیت‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد. از این رو تعداد زیادی از این شرکت‌ها (به‌خصوص شرکت‌های نوپا) پس از ورود به بازار، در اندک زمانی آن را ترک می‌کنند (Khayatiyan et al., 2017). شرکت نوپا به شرکت یا کسب‌وکاری گفته می‌شود که معمولاً به‌تازگی و در نتیجه کارآفرینی ایجاد شده است، رشد سریعی دارد و در جهت تولید راه‌حلی نوآورانه و دوام‌پذیر برای رفع یک نیاز در بازار شکل گرفته است. تحقیقات نشان داده‌اند که ساختارهای مدیریتی و مدیریت منابع انسانی، از جمله عوامل اثرگذار بر موفقیت و توسعه شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان محسوب می‌شوند (Hedayat Nazari & Kamali, 2020). عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی دسته‌بندی دیگری است که متغیرهای مؤثر بر موفقیت و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان را نشان می‌دهد (Asadi & Rezghi Shirsavar, 2020).

بر اساس نظریه سیستم‌ها، سازمان‌ها (و از آن جمله شرکت‌های دانش‌بنیان) به‌مثابه یک سیستم باز با محیط پیرامونی خود در تعامل بوده و به‌منظور بقا، نیازمند پاسخ‌گویی به تحولات و پیچیدگی‌های محیطی، تغییرات سریع فناوری و سلیقه‌های مشتریان خود می‌باشد (Chiao et al., 2021). یکی از راهکارهای مواجهه و غلبه بر تغییرات محیطی، توسعه سرمایه انسانی می‌باشد؛ به عبارت دیگر، از آنجاکه سرمایه انسانی به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود، بنابراین ضروری است که برای پیاده‌سازی هر فرآیندی در سازمان، منابع انسانی آن سازمان‌دهی شده و برای اجرای فرآیندها آمادگی لازم را کسب نمایند (Asadi & Rezghi Shirsavar, 2020).

در این بین، روش‌های مختلفی برای توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان ارائه شده است که بی‌شک، یکی از کلیدی‌ترین برنامه‌های توسعه سرمایه‌های انسانی، کوچینگ می‌باشد که علاوه بر توسعه فردی کارکنان،

موفقیت در محیط رقابتی، کشف استعدادهای نهفته کارکنان و ایجاد بستر برای شکوفاسازی توانمندی‌های آنان را در پی خواهد داشت (Marchewka, 2013).

صاحب‌نظران تعاریف مختلفی برای کوچینگ ارائه داده‌اند که عده‌ای کوچینگ را شبیه به شراکتی دانسته‌اند که به افراد در جهت دستیابی به خواسته‌های شخصی و حرفه‌ای یاری می‌رساند، بر عمق یادگیری آنان افزوده، به تسریع در اجرای خواسته‌ها و افزایش کیفیت زندگی آن‌ها می‌پردازد (Rahim et al., 2014). کوچینگ فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش کوچ زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش (از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله) فراهم می‌آورد؛ به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد (Khorasani & Fathi Varajgah, 2017). عده‌ای نیز کوچینگ را فرآیند اطلاعاتی، شناختی و مدیریتی تعریف کرده‌اند که روش‌های دانش و شیوه‌های مربوطه را ترکیب کرده و در اختیار گروه یا اشخاص قرار می‌دهد تا فرصت‌هایی را در اختیار آن‌ها قرار داده و نسبت به کارایی آن‌ها اطمینان حاصل نماید (Graen et al., 2020). فرایند کوچینگ در سازمان یک فرایند نغریه‌نفر و تقریباً متمایز از روابط رسمی سازمانی است و بیشتر به صورت چهره به چهره انجام می‌گیرد (Pourjamshidi et al., 2024). کوچینگ بر یادگیری و بهبود فعالانه کارکنان تأکید دارد و در آن کاملاً خود مسئولیت‌پذیری در منابع انسانی برای بهسازی دیده می‌شود. نسبت به کوچ‌های برون‌سازمانی، کوچ‌های درون‌سازمانی بهتر می‌توانند حامی و خالق تعهد در کارکنان باشند (Ahmadi, 2022). کوچینگ بستری برای، خودتوانمندسازی افراد است تا آن‌ها احساس آرامش و مفید بودن داشته باشند و با رسیدن به موقعیت‌های مدنظر خود احساس رضایت کنند. این روش ضمن توجه به دغدغه‌ها و چالش‌های پیش روی مدیر و کارمند، بر تحقق اهداف و خواسته آن‌ها نیز تمرکز می‌کند (Ahmadi et al., 2022).

یکی از رویکردهای کوچینگ، کوچینگ تیم‌سازی (تیمی) است. با توجه به تمایل تیم‌ها برای عملکرد خوب، دائمی و طولانی‌مدت، توسعه مستمر تیم امری ضروری است (Jones et al., 2019). همان‌طور که یک فرد برای بهبود عملکرد خود به کوچینگ نیاز دارد، تیم‌ها نیز به عنوان یک بخش جداگانه نیاز به محرک کوچینگ برای حرکت بهتر و مؤثرتر دارند. تمرکز در کوچینگ تیمی بر توانمندسازی افراد در جهت رشد، توسعه و دستیابی به هدف است. کوچ‌های تیمی با کمک تکنیک‌های خود می‌توانند بر نتیجه کار تیم‌ها تأثیر مثبت بگذارند (Graen et al., 2020). کوچینگ تیمی به سرعت رو به رشد است. کوچینگ تیمی، تجربه‌ای است که به تیم‌های کاری اجازه می‌دهد برای رسیدن به نتایج پایدار و توسعه

مستمر تلاش کنند. این مفهوم در حال تبدیل شدن به یک مداخله فزاینده مهم در محیط‌های سازمانی است، زیرا عملکرد بالای تیم به همسویی با اهداف، نوآور بودن و تطبیق سریع با تغییرات داخلی و خارجی نیاز دارد. بسط تیم همراه با روش‌های دیگری در زیر چتر مفهوم توسعه تیم قرار می‌گیرند. این روش‌ها عبارت‌اند از: تیم‌سازی، آموزش تیم، مشاوره تیم، متورینگ تیم، تسهیلگری تیم، و کوچینگ تیم (Hugill et al., 2018).

با توجه به فضای تحریمی و پر فشار حاکم بر صنایع ایران، شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان یکی از مهم‌ترین و راهبردی‌ترین فعالان صنعتی و فناوری کشور محسوب می‌شوند که توانمندسازی آن‌ها می‌تواند آثار مثبت فراوانی را برای جامعه رقم زند. در همین راستا، انجام مصاحبه اولیه با برخی از مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در استان کردستان بیانگر این موضوع بود که شرکت‌های مذکور به دلیل نوپا، منعطف و فناور بودن، و همچنین با هدف ارتقاء بهره‌وری و توسعه، بسیار به استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی راغب می‌باشند؛ اما تجربیات گذشته نشان داده یکی از مسائل اساسی آن‌ها عدم توانمندی کافی در تیم‌سازی است که منجر به ازهم‌گسیختگی و بعضاً انحلال برخی این شرکت‌ها خواهد شد (Shahsavari et al., 2018). بررسی اولیه در میان شرکت‌های دانش‌بنیان استان کردستان نشان می‌دهد که برخی از آن‌ها در سال‌های گذشته سعی کرده‌اند تا رویکرد کوچینگ را هرچند به صورت اولیه، در مجموعه‌های خود پیاده‌سازی کنند که البته در این زمینه موفقیت قابل توجهی کسب نشده است. بر اساس نتایج تحقیقات انجام شده، عوامل مهمی همچون مدیریت و رهبری نامناسب، نبود سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، موانع فرهنگی، عدم وجود اعتماد بین افراد، نداشتن مهارت‌های کار تیمی، تجربه‌های ناموفق گذشته در زمینه کار تیمی، و ترس از تزلزل موقعیت شغلی، بسیار بر توسعه کار تیمی در شرکت‌های دانش‌بنیان کشور مؤثر بوده‌اند (Pourjamshidi et al., 2024).

بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، "دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی" به‌عنوان یک راهبرد اصلی محسوب می‌شود و همه نهادهای فعال زیر نظر قوای سه‌گانه کشور باید در مسیر عملیاتی کردن این سیاست مهم گام بردارند و این امر، ضرورت توجه بیش‌ازپیش به نهادهای دانش‌بنیان کشور را بیش‌ازپیش نمایان می‌سازد. علاوه بر این، با عبور از پارادایم‌های مدیریت دولتی سنتی و مدیریت دولتی نوین، اکنون پارادایم غالب بر فضای جامعه و سازمان‌ها را خدمات عمومی

نوین (حکمرانی خوب) شکل می‌دهد. خصوصیت اصلی این پارادایم، تأکید بر توانمندسازی بازیگران اصلی جامعه است (Jofreh et al., 2022).

در جهان امروز، تیم‌سازی در سازمان‌ها اعم از خصوصی یا دولتی امری ضروری تلقی می‌شود. به عبارتی دیگر، تیم‌سازی عنصری مهم در توسعه سازمان است (Ranjbar Kabutarkhani & Hassanpour, 2021). در زمان شروع و شکل‌گیری بسیاری از کسب‌وکارها، افراد به دلایل مختلفی با هم پیوند خواهند خورد. برخی با توجه به نیازهای فنی، مالی، منافع و بازار مشترک با هم وارد مذاکره می‌شوند و برخی هم با توجه به سابقه دوستی و همکاری‌های گذشته، اقدام به تشکیل یک تیم کاری نموده و با انگیزه زیاد فعالیت‌های تجاری خود را آغاز می‌کنند؛ اما با ورود به مراحل بعدی کسب‌وکار، تفاوت‌های شخصیتی و توزیع نامناسب مسئولیت‌ها، موجب ناکارآمدی تیم شده است که این وضعیت در موارد زیادی، زمینه اصلی شکست کسب‌وکارهای نوپا را فراهم نموده است (Hojjati Sobhan et al., 2020).

صاحبان ایده‌های دانشی عموماً در تشکیل تیم‌های خود این نکته را از یاد می‌برند که درنهایت باید در تعامل بازار مسیر سودآوری و کسب درآمد خود را تعیین کنند، از همین رو در این تیم‌ها جایی برای افراد متخصص در زمینه اقتصادی و بازاری تعریف نمی‌شود. این موضوع رایج‌ترین اشتباه در تشکیل تیم‌های استارت‌آپی، نوآور و فن‌آور محسوب می‌شود که در همان ابتدای مسیر خود را نشان می‌دهد و این شرکت‌ها در تأمین مالی به مشکل می‌خورند. این موضوع حتی در تعیین ارزش بازاری ایده، فرآیند تحقیقات بازار، نیازسنجی و ارزیابی اقتصادی ایده برای ارائه به بازار بسیار مؤثر است؛ بنابراین در نخستین گام برای حل این مشکل باید به جنبه‌های اقتصادی و مالی کار توجه شود و با برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد درست، یکی از اعضای تیم را از میان کارشناسان اقتصادی و مالی انتخاب کرد. این موضوع در ادامه مسیر و تعیین فرآیند رشد هم بسیار مؤثر است. استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های نوآور و دانش‌محور همواره روی ایده خود تمرکز دارند و کانال‌های درآمدی را از ابتدای کار برای خود تنظیم نمی‌کنند. این موضوع شاید بیش از هر چیز به همان اشتباه اول در تشکیل تیم کاری برگردد. در طیف کسب‌وکارهایی که در زمره شرکت‌های نوپا قرار می‌گیرند بسیار مهم است که از ابتدا به مسیرهای درآمدی توجه شود و همواره پلان دوم و سوم برای حل مشکلات اقتصادی و مالی در نظر بگیرند. این اشتباه راهبردی همان عاملی است که موجب شکست در یک سال اول می‌شود و آمار ۹۰ درصد عدم موفقیت برای ایده‌های نوآور را رقم می‌زند؛ بنابراین شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان نیاز دارند تا در ابتدای راه در خصوص نحوه تیم‌سازی توانمند شوند (Asadi & Rezghi Shirsavar, 2020).

به نظر می‌رسد در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان به دلیل نوع ساختار تیمی و لزوم برقراری ارتباطات گسترده و منسجم بین افراد تشکیل‌دهنده شرکت، کوچینگ تیم‌سازی رویکرد بسیار مناسب‌تری نسبت به دیگر رویکردهای کوچینگ باشد؛ اما مسئله اصلی، خلأ مطالعاتی بسیار مشهود در زمینه کوچینگ تیم‌سازی در کشور است؛ چراکه با نگاه گذرا به پیشینه‌های مطالعاتی انجام شده، به راحتی قابل تشخیص است که تا کنون هیچ مطالعه منسجمی در خصوص کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان کشور انجام نشده و در این زمینه هیچ مدل قابل اتکایی وجود ندارد. از این رو، تحقیق حاضر سعی دارد با استفاده از روش تحلیل تم و اتخاذ رویکردی جامع به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: "الگوی توسعه کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟". جهت پاسخ به این پرسش، در مرحله مدل‌سازی مفهومی، قلمرو این تحقیق شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان خواهند بود و در مرحله آزمون و تبیین مدل نیز، شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان قلمرو تحقیق را شکل می‌دهند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

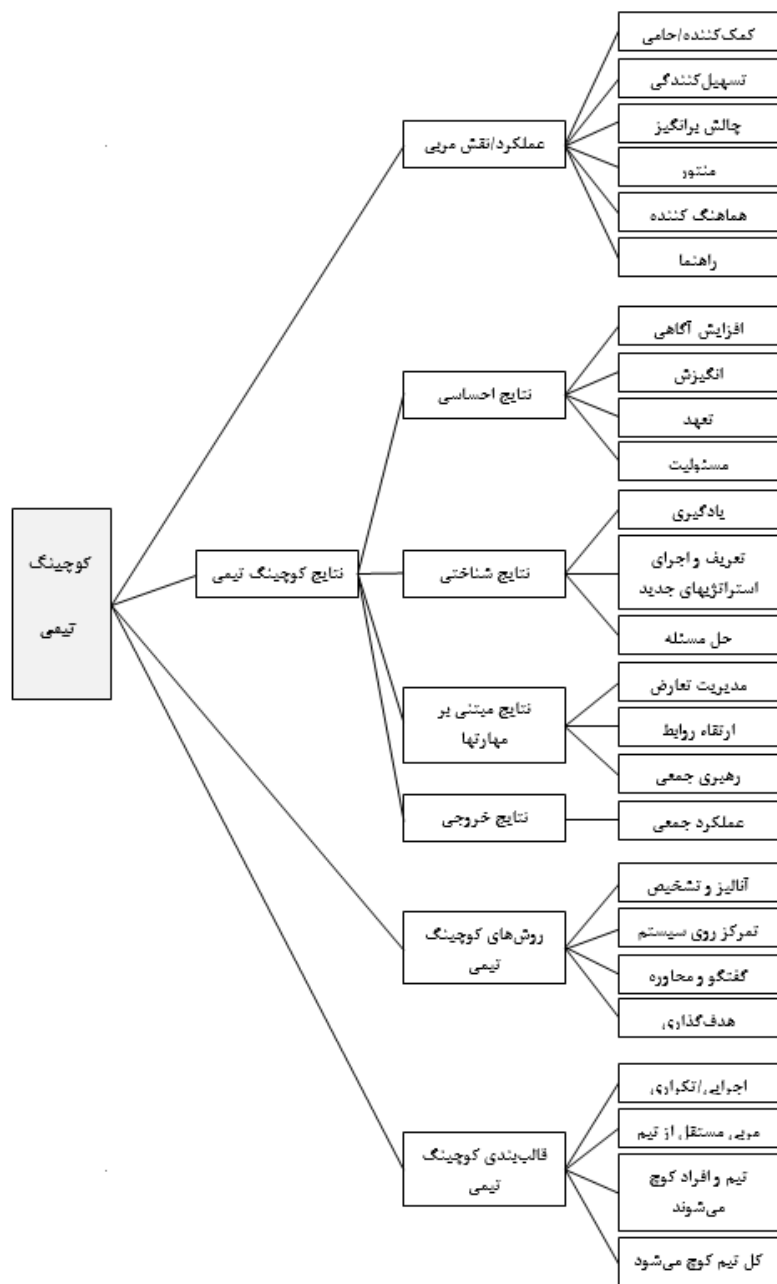
مبانی نظری:

- کوچینگ: کوچینگ فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش کوچ زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی‌اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. عده‌ای نیز کوچینگ را فرآیند اطلاعاتی، شناختی و مدیریتی تعریف کرده‌اند که روش‌های دانش و شیوه‌های مربوطه را ترکیب کرده و در اختیار گروه یا اشخاص قرار می‌دهد تا فرصت‌هایی را در اختیار آن‌ها قرار داده و نسبت به پیوستگی و کارآیی آن‌ها اطمینان حاصل نماید (Pourjamshidi et al., 2024).
- کوچینگ تیم‌سازی: رویکردی از فلسفه کوچینگ است که بیشتر بر شکل‌دهی، انسجام و ارتقاء تیم‌های کاری تمرکز دارد و هدف اصلی آن تحقق اعتلای تیم‌های کاری می‌باشد (Jones et al., 2019).

پیشینه پژوهش

پورجمشیدی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که از بین معیارهای شناسایی شده بیشترین رتبه میانگین مربوط به متغیر کسب تجربه، و کمترین رتبه مربوط به متغیر ویژگی‌های روان‌شناختی است. همچنین مشخص شد که در رابطه با الزامات کوچینگ کسب‌وکار و تأثیر آن بر توسعه کسب‌وکارها مطالعات بسیار اندکی انجام شده است و خلأ جدی در این زمینه احساس می‌شود (Lashkari, 2022). در پژوهش خود به این نتیجه رسید که با توجه به وجود تغییرات همیشگی و روند سریع و رو به رشد تغییرات در جوامع انسانی و فرهنگ سازمان‌ها، ترویج کوچینگ و استفاده از این مهارت باعث سازگاری سریع‌تر و پذیرش راحت‌تر تغییرات در افراد و سازمان‌ها می‌گردد. فارغ از اینکه افراد در زندگی یا محیط کارشان چه نقش و مسئولیتی را به عهده دارند یا فرهنگ هر سازمان چگونه است. بدون شک کوچینگ روشی بسیار قدرتمند و مؤثر در ایجاد تغییرات مثبت و سازنده در افراد و فرهنگ سازمان‌های مختلف است. یک روش ویژه و منحصر به فرد که به افراد و سازمان‌ها کمک می‌نماید تا بر موانع پیش روی خود به راحتی غلبه نموده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا برنامه‌ای واضح و روشن برای تعیین چشم‌اندازهایی ایده‌آل و درعین حال واقعی و قابل‌دستیابی طراحی نمایند. برنامه‌ای که منطبق بر ارزش‌ها و علایق درونی افراد و آرمان‌های سازمان‌هاست (Azizi et al., 2021). در پژوهش خود مدلی مبتنی بر هفت مقوله اصلی شامل موارد زیر ارائه نمودند: اهداف پایه و پیشرفته، ویژگی‌های مربی (ویژگی‌های کارآفرینی، عمومی شخصیتی)، ویژگی‌های کوچ‌ها (دانش و مهارت‌های کوچینگ، خصوصیات شخصیتی، توانایی‌ها، مسئله‌گشا) شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی)، اقدامات کوچینگ کارآفرینانه (مفاهیم مشترک دوطرف، وظایف کوچ، وظایف مربی)، نتایج و دستاوردها (شامل: مزایای فردی، مزایای سازمانی). به اعتقاد آنان، این مدل کوچینگ کارآفرینانه می‌تواند در تعیین اجزای برنامه‌های کوچینگ کارآفرینانه از جمله اهداف پایه و اهداف پیشرفته برنامه کوچینگ کارآفرینانه، ویژگی‌های موردنیاز مربی و کوچ، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات کوچینگ و نتایج و دستاوردها مورد استفاده قرار گیرد (Bahrami, 2021). در پژوهش خود به این نتیجه رسید که کوچینگ مدیریتی بر یادگیری فردی و همچنین واکنش‌پذیری فردی و تیمی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ درحالی‌که بر یادگیری تیمی تأثیر معناداری ندارد (Rafati & Samadi, 2020). در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که کوچینگ بر رفتار انحرافی تأثیر دارد و توانمندسازی کارکنان تأثیر کوچینگ بر رفتار انحرافی را تعدیل‌گری نمی‌کند ولی فرهنگ سازمانی تأثیر کوچینگ بر رفتار انحرافی را تعدیل‌گری می‌کند (Radmand & Nargesian, 2020). در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که موارد پیشایندهای اخلاقی، پیشایندهای

علمی، پیشایندهای رفتاری و پیشایندهای روانی در مرحله پیشایندهای بازخورد؛ و موارد اقدامات عملی، اقدامات رفتاری و اقدامات فکری در مرحله اقدامات حین بازخورد؛ و موارد پسایندهای شناختی و پسایندهای عملکردی در مرحله پسایندهای بازخورد، نقش مهمی در یافتن چگونگی یک بازخورد اثربخش در فرآیند کوچینگ ایفا می‌کند (Graen et al., 2020). در پژوهشی در حوزه کوچینگ تیمی به اثبات رساندند که بهره‌گیری سازمان‌ها از این راهبرد، می‌تواند اطمینان روان‌شناختی کارکنان را بهبود بخشیده و اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد (Dastani et al., 2020). در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که راهبردهای به کارگیری فرهنگ کوچینگ در هفت بُعد شامل توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، کوچینگ و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگهداشت مبتنی بر کوچینگ، رهبری و توسعه ارتباطات سازمانی و پیامدهای حاصل، شامل سه محور سازمانی، فردی و فراسازمانی می‌باشد. همچنین مشخص شده که نتایج مثبت حاصل شده از نهادینه شدن فرهنگ کوچینگ باعث ایجاد تغییرات درونی اثربخش و افزایش کارایی در تمامی سطوح سازمانی می‌گردد (Azizi & Goodarzi, 2019). در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شاخص‌هایی چون داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار، هم‌ترازی تخصص و تجربه کوچ با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین از مؤلفه هم‌ترازی با کسب‌وکار، اطلاعات مناسب از حوزه کسب‌وکار متری، شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار، اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری، آشنایی با تسهیلات مربوط به کسب‌وکارها از مؤلفه ورود به کسب‌وکار، دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات مشتریان یا بازار هدف، دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی از مؤلفه دانش بازار، شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان، از مؤلفه تمرکز بر متری، شناخت روندهای بازار، شناخت چرخه عمر کسب‌وکار، شناخت فناوری‌های جایگزین، شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی کارآفرین و دانستن قوانین و مقررات خروج و ورشکستگی، از مؤلفه خروج کسب‌وکار، جذب همکار، مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی، سیستم پرداخت و پاداش کارکنان و تیم‌سازی و مدیریت تیم، از مؤلفه مدیریت سرمایه انسانی شاخص‌هایی هستند که دارای بیشترین اهمیت در چارچوب شایستگی‌های خاص کوچینگ کسب‌وکار بوده‌اند (Jones et al., 2019). در پژوهش خود سعی کردند با مطالعه گسترده ادبیات و پیشینه‌های تحقیقاتی موجود در زمینه کوچینگ تیمی، مدلی جامع از آن ارائه دهند که در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است:



شکل ۱: ساختار سلسله مراتبی مضامین برگرفته از ادبیات پژوهش در حوزه کوچینگ تیمی (Jones et al., 2019)

هیوگیل و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اتخاذ رویکرد کوچینگ توسط سرپرستان پرستار، می‌تواند موجب بهبود رابطه بین سرپرست و زیردست شده، انگیزش کاری پرستاران را ارتقاء بخشد، سلامت سازمانی را تقویت کند. اسماعیل و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رفتار کوچینگ و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می‌تواند انگیزش آن‌ها را ارتقاء دهد. سون (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رفتارهای کوچینگ و مشاوره‌ای مدیران و سرپرستان، فرایند اجتماعی سازی کارکنان را تسهیل بخشیده و کیفیت روابط سازمانی را ارتقاء می‌دهد. برترین و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی ارتقاء کیفیت فرآیند کوچینگ برای کارآفرینی در یک مطالعه‌ای در فرانسه پرداختند. این مطالعه بر اساس نتایج چندین نظرسنجی انجام شده توسط "لیون ویل" صورت گرفته است که بر ابتکارات کارآفرینانه تأکید دارد. این ابتکارات عموماً افرادی را که در شرایط وخیم اقتصادی قرار دارند (بیکاران، فقیر کارگران، افراد درگیر) هدف قرار می‌دهند. نتایج این پژوهش مزایا و معایب کوچینگ را نشان داده است و در پایان برخی از گزاره‌ها و مسیرهای تحقیقاتی را ارائه داده است که می‌تواند در توسعه کارآفرینی و بهبود کیفیت کوچینگ مؤثر باشد. رحیم و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران صفی (عملیاتی)، نقش بسیار حائز اهمیتی در ایجاد و ارتقاء فرهنگ کوچینگ در سازمان‌های خود دارند که رشد این فرهنگ می‌تواند منجر به توسعه کارکنان و افزایش انگیزه در آن‌ها شود.

روش تحقیق

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام رسید:

- فاز ۱: طراحی مدل توسعه مفهومی کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان. (رویکرد کیفی: تحلیل تم)
- فاز ۲: پرازش و تبیین مدل توسعه مفهومی کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان. (رویکرد کمی: مدل‌سازی معادلات ساختاری)

جامعه آماری پژوهش:

در فاز کیفی پژوهش، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی تحلیل تم، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان و مشاورین مجرب منابع انسانی به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. خصوصیات موردنظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط به

حوزه کوچینگ تیم سازی، آشنایی با ساختار شرکت های نوپا و دانش بنیان. در فاز کمی پژوهش و جهت برآزش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این رو، در این فاز کلیه مدیران ارشد و میانی شرکت های نوپا و دانش بنیان استان کردستان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. بر اساس اعلام های اخذ شده در خردادماه سال ۱۴۰۲، جمعیت این جامعه ۱۵۰ نفر تعیین شد.

نمونه آماری پژوهش و روش نمونه گیری:

در فاز کیفی پژوهش، از روش نمونه گیری نظری استفاده شد. در این روش، تعداد نمونه تابعی از اشباع نظری محقق می باشد. فرایند نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت و مجموعاً ۱۲ مصاحبه صورت گرفت. در فاز کمی پژوهش، بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه آماری مورد نیاز ۱۰۸ نفر تعیین شد. لازم به ذکر است که در این پژوهش، جهت انتخاب نهایی نمونه های آماری، از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شد.

ابزار جمع آوری داده ها:

در فاز کیفی تحقیق، از آنجایی که از روش تحلیل تم استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری داده ها مصاحبه های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. در این مصاحبه ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شوندگان، به صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کمی، ابزار اصلی جمع آوری داده ها، پرسشنامه ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۲۱ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ ها بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت.

در فاز کیفی تحقیق، جهت اطمینان از روایی و پایایی مصاحبه ها، از تکنیک فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه های همگرا و همچنین تکنیک وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر، استفاده شد و بر این اساس از روایی و پایایی فرایند جمع آوری داده و کدگذاری مصاحبه ها اطمینان حاصل گردید.

در فاز کمی تحقیق نیز، از چهار روش جهت اطمینان از روایی پرسشنامه استفاده گردید (روایی صوری، روایی محتوی (تحلیل عاملی تأییدی)، روایی همگرا یا میانگین واریانس استخراج (AVE)، روایی واگرا (ماتریس فورنل و لارکر)، و نهایتاً روایی خبرگان (CVR). هر چهار روش مؤید روایی پرسشنامه فاز کمی

بودند. همچنین، جهت بررسی پایایی نیز، از روش‌های ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در جداول ۱ تا ۴، برخی از مهم‌ترین نتایج بررسی روایی و پایایی ارائه شده است:

جدول (۱): نتیجه بررسی روایی گویه‌های پرسشنامه بر اساس روش CVR

شماره گویه	CVR	تأیید / رد
۱	۰/۸	تأیید
۲	۱	تأیید
۳	۱	تأیید
۴	۰/۸	تأیید
۵	۰/۸	تأیید
۶	۰/۸	تأیید
۷	۱	تأیید
۸	۰/۸	تأیید
۹	۱	تأیید
۱۰	۱	تأیید
۱۱	۰/۸	تأیید
۱۲	۱	تأیید
۱۳	۰/۸	تأیید
۱۴	۱	تأیید
۱۵	۰/۸	تأیید
۱۶	۰/۸	تأیید
۱۷	۱	تأیید
۱۸	۰/۸	تأیید
۱۹	۱	تأیید
۲۰	۱	تأیید
۲۱	۰/۸	تأیید

جدول (۲): نتیجه بررسی روایی گویه‌های پرسشنامه بر اساس روش CVI

شماره گویه	CVI	تأیید / رد
۱	۰/۹	تأیید
۲	۱	تأیید

۳	۰/۸	تأیید
۴	۰/۹	تأیید
۵	۰/۹	تأیید
۶	۱	تأیید
۷	۱	تأیید
۸	۰/۹	تأیید
۹	۰/۸	تأیید
۱۰	۱	تأیید
۱۱	۱	تأیید
۱۲	۰/۹	تأیید
۱۳	۱	تأیید
۱۴	۱	تأیید
۱۵	۰/۹	تأیید
۱۶	۰/۹	تأیید
۱۷	۰/۹	تأیید
۱۸	۱	تأیید
۱۹	۰/۸	تأیید
۲۰	۱	تأیید
۲۱	۱	تأیید

جدول (۳): ضرائب آلفای کروناخ متغیرهای مدل

متغیر	ضرب آلفای کروناخ	وضعیت پایایی
عوامل سازمانی	۰/۸۶۲	تأیید
عوامل محیطی	۰/۷۵۱	تأیید
عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی	۰/۸۰۴	تأیید
تحقق کوچینگ تیم سازی	۰/۷۹۴	تأیید
پیامدهای فردی	۰/۸۱۶	تأیید
پیامدهای سازمانی	۰/۷۸۶	تأیید
کل پرسشنامه	۰/۸۱۴	تأیید

جدول (۴): نتایج آزمون پایایی ترکیبی

متغیر	ضریب CR	وضعیت پایایی
عوامل سازمانی	۰/۸۰۴	تأیید
عوامل محیطی	۰/۷۱۹	تأیید
عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی	۰/۷۳۸	تأیید
تحقق کوچینگ تیم سازی	۰/۷۲۹	تأیید
پیامدهای فردی	۰/۷۴۴	تأیید
پیامدهای سازمانی	۰/۷۷۱	تأیید

روش تجزیه و تحلیل داده ها:

در فاز کیفی تحقیق، جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های پژوهش، از نرم افزارهای آماری SPSS و Smart-PLS، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

یافته های تحقیق

فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تحلیل تم):

در این تحقیق، مجموعاً ۱۲ مصاحبه صورت گرفت، ۱۴۲ کد استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آن ها و حذف موارد تکراری، ۴۹ مضمون پایه ای شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مضامین پایه ای شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن ها با یکدیگر، دسته بندی های کلی تری به نام "مضامین سازنده" ایجاد گردد، و مضامین پایه ای هم سنخ و هم راستا، در دسته های کلی تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند دستیابی به ۲۱ مضمون سازنده بود. در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین سازنده شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آن ها با یکدیگر، دسته بندی های کلی تری به نام "مضامین فراگیر" ایجاد گردد. ماحصل این فرایند در جداول ۵ و ۶ قابل مشاهده است:

جدول (۵): شناسایی مضامین سازنده

ردیف	مضامین سازنده	مضامین پایه
۱	در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی	هدف گذاری های سازمانی زمینه ساز راهبردهای آتی خواهند بود
		تغییرات مهم سازمانی از هدف گذاری های سازمانی آغاز می شوند
		کوچینگ تیم سازی باید در اهداف سازمانی متبلور شود

۲	تخصیص بودجه مناسب به کوچینگ تیم سازی	اجرای هر راهبرد سازمانی نیازمند بودجه متناسب با آن می باشد
		جهت عملیاتی سازی کوچینگ تیم سازی شرکت ها باید بودجه کافی را در زمان مناسب تخصیص دهند
۳	شرایط محیطی بسیار متغیر	تحولات دانشی و تکنولوژیکی محیط بسیار پرتلاطمی را برای شرکت های دانش بنیان رقم زده است
		تحولات محیطی لزوم شکل گیری و انسجام تیم های کاری را بیشتر از قبل نمایان کرده است
۴	تعهد شغلی کارکنان	تجربه نشان داده زمانی که افراد در قالب یک تیم فعالیت می کنند، تعهد بالاتری نسبت به انجام وظیفه خود دارند
		کوچینگ تیم سازی می تواند اثرات مهمی بر تعهد شغلی و سازمانی افراد داشته باشد
		یکی از اهداف کوچینگ تیم سازی تقویت تعهد شغلی کارکنان است
۵	به روز رسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی	اگر قرار باشد به سمت کوچینگ تیم سازی حرکت کنیم، باید پاداش و تنبیهات سازمانی نیز بر اساس آن باز تنظیم شوند
		پاداش ها و تنبیهات، ابزارهای کنترلی در دست مدیران برای اجرای بهتر راهبردهای سازمانی هستند
۶	طراحی و اجرای دوره های آموزشی در حوزه کوچینگ تیم سازی برای مدیران و کارکنان	مطمئناً در ابتدای مسیر مدیران سطوح مختلف نسبت به کوچینگ تیم سازی آگاهی کافی ندارند
		پذیرش هر تغییر سازمانی نیازمند آگاهی رسانی و دانش افزایی منابع انسانی می باشد
		طراحی و اجرای دوره های ضمن خدمت در زمینه کوچینگ تیم سازی، بسیار در اجرای بهتر و اثربخش تر این راهبرد یاری رسان خواهد بود
۷	برنامه ریزی مدون در حوزه کوچینگ تیم سازی	اجرای راهبرد کوچینگ تیم سازی نیازمند برنامه ریزی دقیق و شفاف است
		بدون برنامه ریزی دچار سردرگمی در امور خواهیم بود
۸	آگاهی مدیران ارشد در خصوص چرایی کوچینگ تیم سازی	مدیران رده بالای سازمانی باید اهمیت کوچینگ تیم سازی را به صورت کامل درک کرده باشند
		مدیران رده بالای سازمانی باید ضرورت کوچینگ تیم سازی را به صورت کامل درک کرده باشند
		درک چرایی یک راهبرد سازمانی توسط مدیران، موجبات همراهی بیشتر آن ها را فراهم می آورد
۹	عملیاتی سازی به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی	باید بجایی برسیم که همه مدیران در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی درگیر فرایندهای کوچینگ تیم سازی شده باشند

	(شکل گیری-تضاد منافع-هنجار سازی-عملکرد)	زمانی می توانیم کوچینگ تیم سازی را محقق شده بدانیم که همه افراد سازمانی در حال مشارکت در اجرای بهتر و دقیق تر فرایندهای این راهبرد باشند
۱۰	یادگیری سازمانی	کوچینگ تیم سازی موجب می شود کل ارکان سازمان در مسیر یادگیری قرار گیرند
		یادگیری سازمانی حاصل یادگیری تیم های کاری سازمان می باشد
۱۱	شدت رقابت در صنعت	شرکت های دانش بنیان دائماً شاهد ورود رقبای جدید به عرصه صنعتی آنها می باشند
		محصولات شرکت های دانش بنیان دائماً توسط محصولات جایگزین در بازار تهدید می شوند
		قدرت چانه زنی مشتریان شرکت های دانش بنیان روز به روز در حال افزایش است
۱۲	فرهنگ سازمانی همسو با کوچینگ تیم سازی	فرهنگ رکن مهمی در جهت دهی به راهبردهای سازمانی می باشد
		اگر فرهنگ سازمانی با کار تیمی همسو باشد، اجرایی شدن کوچینگ تیم سازی سهل تر خواهد بود
۱۳	به روز رسانی شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی	در کوچینگ تیم سازی، شاخص های عملکرد زیادی مستتر است که باید آنها را برجسته کرد و مورد ارزیابی قرار داد
		شرکت های دانش بنیان باید شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان خود را بر اساس اهداف و فرایندهای کوچینگ تیم سازی به روز رسانی کنند
۱۴	آگاهی مدیران ارشد در خصوص چگونگی کوچینگ تیم سازی	نمی توان از مدیر ارشدی که چگونگی اجرایی کردن کوچینگ تیم سازی را نیاموخته، توقع زیادی داشت
		قبل از همه مدیران و کارکنان، مدیران ارشد باید چگونگی پیاده سازی کوچینگ تیم سازی را به صوت کامل و دقیق فراگیرند
۱۵	انگیزه شغلی کارکنان	کار گروهی و تیمی موجبات انگیزه بیشتر را فراهم می آورد
		اگر به سمت تیم سازی در سازمان پیش برویم، می توان انتظار داشت سطح انگیزه کارکنان ارتقاء یابد
		انگیزه شغلی حاصل متغیرهای مختلفی از جمله با هم کار کردن است
۱۶	انسجام تیم های کاری	کوچینگ تیم سازی به مدیران می آموزد که چگونه تیم های کاری خود را منسجم تر اداره کنند
		آموزش مهارت های تقویت انسجام تیم های کاری، از اهداف کوچینگ تیم سازی است
۱۷	نیازسنجی های آموزشی مدیران و سرپرستان در حوزه	سازمان باید دقیقاً مشخص نماید که هر یک از مدیران به چه آموزشی در زمینه کوچینگ تیم سازی نیاز دارند

	کوچینگ تیم سازی	نیازسنجی دقیق آموزشی مدیران سطوح مختلف در زمینه کوچینگ تیم سازی، می تواند موجبات طراحی دوره های آموزشی اثربخش را فراهم کند
۱۸	آماده سازی به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری_تضاد منافع_هنجار سازی_عملکرد)	تحقق کوچینگ تیم سازی، نیازمند مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی می باشد زمانی می توانیم ادعا کنیم که کوچینگ تیم سازی در سازمان ما اجرایی شده که بتوانیم نمود آن را در فرایندهای سازمانی مشاهده کنیم
۱۹	سازماندهی شفاف و مشخص در حوزه کوچینگ تیم سازی	سازماندهی، از ارکان اجرای صحیح راهبرد می باشد بدون سازماندهی مشخص و صحیح، نمی توان کوچینگ تیم سازی را به صورت کامل در سازمان محقق نمود
۲۰	توسعه فردی کارکنان	کوچینگ تیم سازی به افراد کمک می کند تا توانمندتر شوند در فرایند کوچینگ تیم سازی، مهارت های فردی کارکنان در زمینه کار تیمی افزایش می یابد یکی از دستاوردهای کوچینگ تیم سازی، می تواند بهبود توانایی افراد در حل تعارضات گروهی باشد
۲۱	بهره وری سازمانی	کوچینگ تیم سازی می تواند کارایی تیم های سازمانی را بهبود بخشد کوچینگ تیم سازی می تواند اثربخشی تیم های سازمانی را بهبود بخشد

جدول (۶): شناسایی مضامین فراگیر

مضامین سازنده	مضامین فراگیر
برنامه ریزی مدون در حوزه کوچینگ تیم سازی	عوامل راهبردی و ارتقاءدهنده کوچینگ تیم سازی
سازماندهی شفاف و مشخص در حوزه کوچینگ تیم سازی	
تخصیص بودجه مناسب به کوچینگ تیم سازی	
نیازسنجی های آموزشی مدیران و سرپرستان در حوزه کوچینگ تیم سازی	
طراحی و اجرای دوره های آموزشی در حوزه کوچینگ تیم سازی برای مدیران و کارکنان	
به روزرسانی شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی	
به روزرسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی	
انسجام تیم های کاری	پیامدهای سازمانی
یادگیری سازمانی	
بهره وری سازمانی	
شدت رقابت در صنعت	عوامل محیطی

شرایط محیطی بسیار متغیر	
آماده سازی به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری-تضاد منافع-هنجار سازی-عملکرد)	تحقق کوچینگ تیم سازی
عملیاتی سازی به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری-تضاد منافع-هنجار سازی-عملکرد)	
آگاهی مدیران ارشد در خصوص چرایی کوچینگ تیم سازی	عوامل سازمانی
آگاهی مدیران ارشد در خصوص چگونگی کوچینگ تیم سازی	
در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی	
فرهنگ سازمانی همسو با کوچینگ تیم سازی	
انگیزه شغلی کارکنان	پیامدهای فردی
تعهد شغلی کارکنان	
توسعه فردی کارکنان	

در ادامه، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به مضامین فراگیر شناسایی شده و تشخیص ارتباطات فرضی میان آنها، الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲ ترسیم گردد:

بر اساس مدل فوق، فرضیه های تحقیق به صورت زیر تدوین شدند:

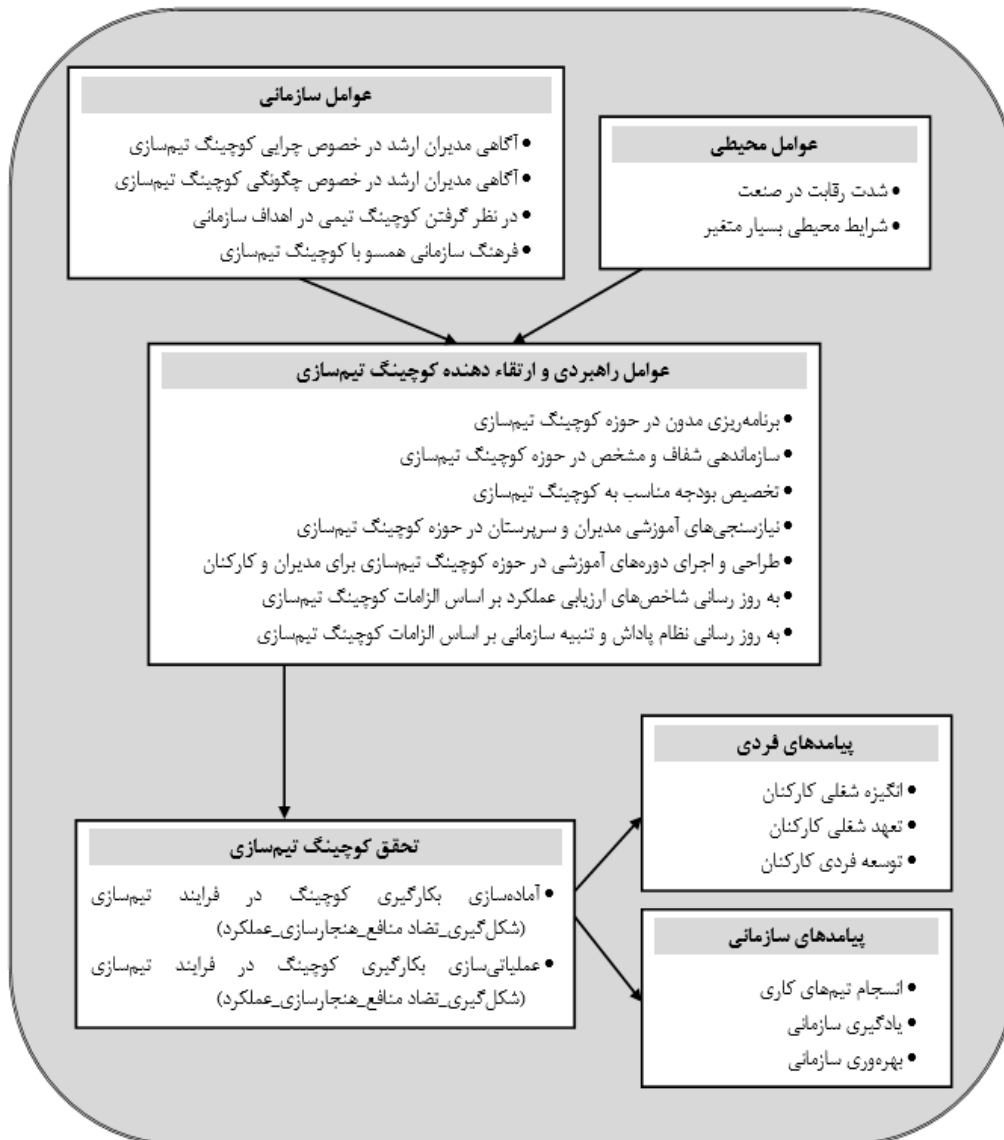
- (۱). عوامل سازمانی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.
- (۲). عوامل محیطی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.
- (۳). عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی بر تحقق کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.

(۴). تحقق کوچینگ تیم سازی بر پیامدهای فردی تأثیر معنادار دارد.

(۵). تحقق کوچینگ تیم سازی بر پیامدهای سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری):

شکل های ۳ و ۴ که خروجی نرم افزار اسمارت پی. ال. اس می باشند، به ترتیب ضریب مسیر و مقدار t -value، و معناداری متغیرها و ابعاد را نشان می دهند.



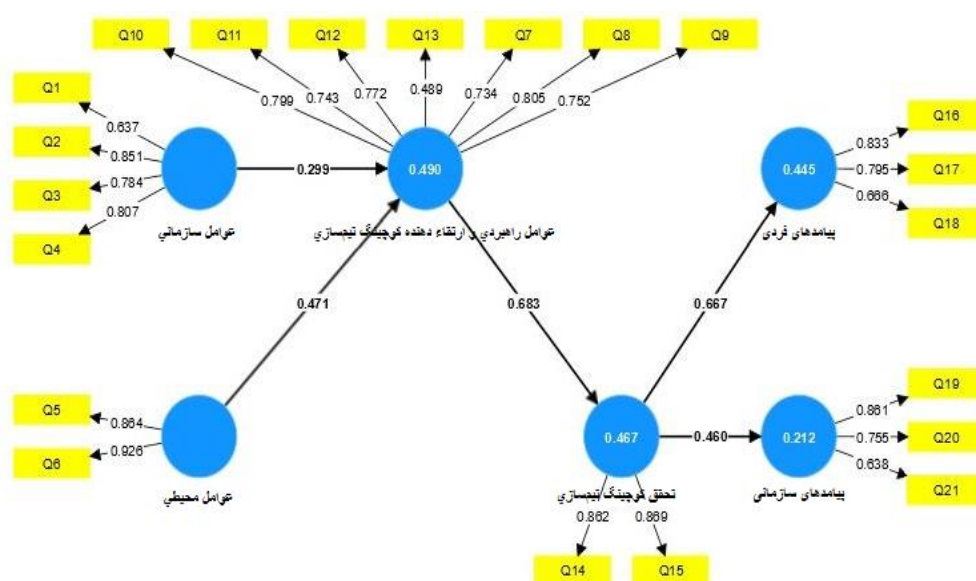
شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

در فاز کمی، به‌منظور بررسی همگن بودن، از آزمون وونگ استفاده شده است که نتیجه آن در جدول ۷ قابل مشاهده است:

جدول (۷): آزمون وونگ برای آزمون همگن بودن

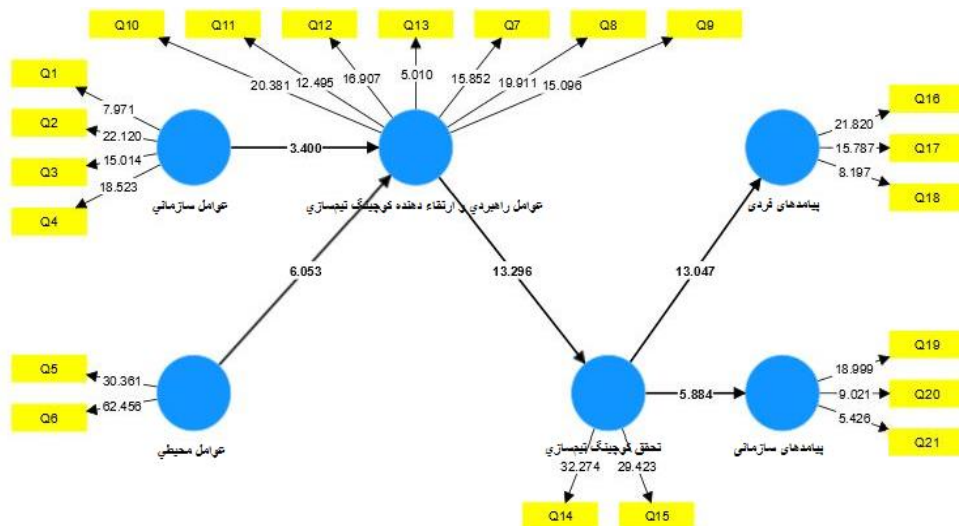
آزمون وونگ	آماره	سطح معناداری	مقادیر سطح زیر منحنی
	-۲.۷۹۹	۰.۰۰۰۰	۰.۸۱۱

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، سطح معناداری از (۰/۰۵) کمتر است و مقادیر سطح منحنی بیش از (۰/۷) می‌باشد، در نتیجه می‌توان گفت که تفاوت معناداری میان متغیرها در مدل وجود دارد. در شکل ۳، ضرایب مسیر بین متغیرها نمایش داده شده است که میزان اثرگذاری بین متغیرها روی یکدیگر را نشان می‌دهد. اگر مقادیر ضریب بین متغیرها بین بازه ۰ و ۱+ باشد اثرگذاری در جهت مثبت و مستقیم و بالعکس بین ۰ و ۱- باشد اثرگذاری منفی و معکوس می‌باشد:



شکل (۳): ضرایب مسیر مدل ساختاری پژوهش

شکل ۴، اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. مقادیر استاندارد تعیین شده برای t در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۱.۹۶+ و ۱.۹۶- می‌باشد که مبنای رد یا تأیید فرضیه می‌باشد:



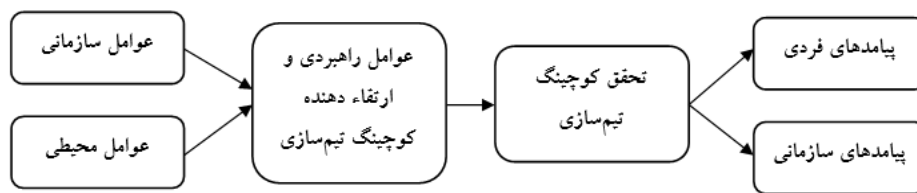
شکل (۴): اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش

جدول ۸، ضرائب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد:

جدول (۸): نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر (β)	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه
عوامل سازمانی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۲۹۹	۳/۴۰	تأیید
عوامل محیطی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۴۷۱	۶/۰۵۳	تأیید
عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی بر تحقق کوچینگ تیم‌سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۶۸۳	۱۳/۲۹۶	تأیید
تحقق کوچینگ تیم‌سازی بر پیامدهای فردی تأثیر معنادار دارد.	۰/۶۶۷	۱۳/۰۴۷	تأیید
تحقق کوچینگ تیم‌سازی بر پیامدهای سازمانی تأثیر معنادار دارد.	۰/۴۶۰	۵/۸۸۴	تأیید

بر این اساس الگوی نهایی پژوهش به‌صورت شکل ۵ قابل‌ارائه می‌باشد:



شکل ۵: الگوی نهایی و تأییدشده پژوهش در حالت غیرگسترده

بحث، نتیجه و پیشنهادها

برساخت و کاربردی ساختن کوچینگ تیمی به مثابه یکی از الگوهای جدید برای غلبه بر ناکارآمدی و ضعف بهره‌وری سازمانی مبتنی بر تأکید بر محتوای نیروی انسانی و رابطه غیررسمی در سازمان‌ها و نهادها موردتوجه نوشتار حاضر بوده است. کوچینگ تیم سازی تمرکز اصلی را بر فرایند شکل‌دهی به کار گروهی و تیمی در سازمان‌ها قرار داده است و تجربه‌ای است که به تیم‌های کاری اجازه رسیدن به نتایج پایدار و توسعه مستمر می‌دهد. مطالعه حاضر با نوعی پژوهش کمی-کیفی درصدد شناسایی بنیان‌های نظری و عملی تیم سازی در سازمان‌ها و اثر آن بر عملکرد سازمانی مبتنی بر نوعی از کوچینگ برآمده است. نتایج مطالعه حاکی از آن بوده است که عوامل سازمانی (آگاهی مدیران ارشد در خصوص چرایی کوچینگ تیم‌سازی، آگاهی مدیران ارشد در خصوص چگونگی کوچینگ تیم‌سازی، در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی، و فرهنگ سازمانی همسو با کوچینگ تیم‌سازی) و عوامل محیطی (شدت رقابت در صنعت، و شرایط محیطی بسیار متغیر) می‌توانند عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی را مستقیماً تحت تأثیر قرار داده و اثرات مثبت و مؤثری بر تسریع روند و فرایند بر جای گذارند. بر این اساس و مبتنی بر نتایج مصاحبه‌ها و مطالعات آماری، فرایند کوچینگ تیم سازی در وهله نخست نیازمند نوعی آگاهی و دانش مدیران تشخیص داده شده است که تیم و شکل‌گیری کار گروهی را به‌عنوان فرصتی برای توسعه و ارتقاء سازمان تلقی کند. چنانکه در نظریه‌های مرتبط بسیار به آن پرداخته شده است، کوچینگ تیم سازی به‌عنوان برنامه‌ای غیررسمی در برنامه‌ریزی سازمانی می‌تواند راهگشای بسیاری از چالش‌ها در زمینه کارآمدی سازمانی باشد. همچنین، بسط فرایند کوچینگ نیازمند نوعی بستر فرهنگی در سازمان معرفی شده است که تمرکز را چنانکه متفکرانی مانند اوچی (راویت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی)، دیل و کندی (فرهنگ قوی مبتنی بر تعهد اعضا به بهره‌وری) و فرن‌هام و گانتز (فرهنگ انسان‌محور؛ مبتنی بر همکاری برای رشد و توسعه متقابل اعضای سازمان) بر قرار داده و چنین بستری بدون تردید بر اهمیت گسترش و بسط کوچینگ تیم سازی و در نتیجه گسترش همکاری‌های گروهی اثرات

ماندگار بر جای خواهد گذاشت. علاوه بر آن، بر اساس نتایج تحقیق، هفت عامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی شناسایی گردید که عبارتند از برنامه‌ریزی مدون در حوزه کوچینگ تیم‌سازی، سازماندهی شفاف و مشخص در حوزه کوچینگ تیم‌سازی، تخصیص بودجه مناسب به کوچینگ تیم‌سازی، نیازسنجی‌های آموزشی مدیران و سرپرستان در حوزه کوچینگ تیم‌سازی، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی در حوزه کوچینگ تیم‌سازی برای مدیران و کارکنان، به‌روزرسانی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم‌سازی، و به‌روزرسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس الزامات کوچینگ تیم‌سازی. الگوی تحقیق نشان می‌دهد اگر شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان، هفت اقدام راهبردی فوق‌الذکر را به‌خوبی عملیاتی سازند، می‌توان انتظار داشت که کوچینگ تیم‌سازی در مجموعه آن‌ها تحقق یابد که این تحقق خود دارای دو بعد می‌باشد؛ نخست، آماده‌سازی به‌کارگیری کوچینگ در فرایند تیم‌سازی و سپس، عملیاتی‌سازی به‌کارگیری کوچینگ در فرایند تیم‌سازی. در همین راستا، الگوی پیشنهادی تحقیق نشان می‌دهد که عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم‌سازی و در پی آن آماده‌سازی و عملیاتی‌سازی به‌کارگیری کوچینگ در فرایند تیم‌سازی، می‌توانند دودسته پیامد را موجب شوند. دسته نخست، پیامدهای فردی هستند که شامل مؤلفه‌های انگیزه شغلی کارکنان، تعهد شغلی کارکنان، و توسعه فردی کارکنان می‌شوند. دسته دوم نیز پیامدهای سازمانی هستند که مؤلفه‌های انسجام تیم‌های کاری، یادگیری سازمانی، و بهره‌وری سازمانی را شامل می‌شوند.

شایان توجه است که نتایج حاصل از این تحقیق، با نتایج حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط پورجمشیدی (۲۰۲۴)، لشکری (۲۰۲۲)، عزیزی و همکاران (۲۰۲۱)، بهرامی (۲۰۲۱)، رفعتی و صمدی (۲۰۲۰)، گرین و همکاران (۲۰۲۰)، داستانی و همکاران (۲۰۲۰)، جونز و همکاران (۲۰۱۹)، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۶) و سون و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستا بوده است.

مبتنی بر یافته‌های مطالعه حاضر چند پیشنهاد کاربردی جهت بسط و عملیاتی شدن هر چه بهتر کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان، قابل توصیه است.

- از طریق برگزاری دوره‌های آموزش و مهارتی، آگاهی مدیران ارشد در خصوص محتوا، کارکرد و نتایج فرایندها و تکنیک‌های کوچینگ تیم‌سازی ارتقا داد.
- تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در رابطه با راهبردهای مناسب جهت بسط کوچینگ تیمی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان.

- تمرکز بر فرهنگ سازمانی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان و تقویت آن در راستای مباحث مرتبط با کار تیمی و کوچینگ تیم‌سازی می‌تواند به نهادینه شدن امر روابط جمعی و کار تیمی کمک شایانی نماید.
- رصد عوامل محیطی از جمله وضعیت اقتصادی و سیاسی کشور، تحرکات رقبا، وضعیت صنعت، انتظارات مشتریان، تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات قوانین، انتظارات تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، و ورود رقبای جدید به بازار توسط شرکت‌های نوپیان می‌تواند جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در اقدامات آتی کمک شایانی به مجموعه نماید.
- سازماندهی شفاف و مشخص در حوزه کوچینگ تیم‌سازی برای پیشبرد فرایندهای کوچینگ بسیار مؤثر است.
- اختصاص بودجه مناسب جهت تقویت فرایندهای کوچینگ تیم‌سازی و مدیریت منابع انسانی، و نیازسنجی آموزشی در زمینه کوچینگ تیم‌سازی، ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم‌سازی کمک جانبی مثمر ثمری در حوزه تیم‌سازی خواهد بود.

References

- Ahmadi, K. (2022). *Organizational neuroscience (linking neuroscience and management)*. Tehran: Termeh Publications. (In Persian)
- Ahmadi, K.; Ghaffari, F., & Salavati, A. (2022). Designing a model for conceptual development of employee performance coaching in Iranian government organizations. *NAJA Human Resources Quarterly*, 15(65), 106-115. (In Persian)
- Asadi, R., & Rezghi Shirsavar, H. (2020). Presenting a model for the development of knowledge-based companies towards sustainable urban development (case study: Tehran city). *Geography (Urban Planning)*, 9(2), 599-614. (In Persian)
- Azizi, M., & Goodarzi, A. (2019). Human capital development with a coaching approach: Specific competencies of business coaches. *Human Resources Education and Development*, 5(16), 97-115. (In Persian)
- Azizi, M.; Vakili, Y., & Hosseini, H. (2021). Designing an entrepreneurial coaching model in small and medium-sized companies (case study: pharmaceutical industry). *Journal of Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173-198. (In Persian)

Bahrami, F. (2021). Investigating the relationship between managerial coaching, individual and team responsiveness, and learning in Zarrin Ghazal Shiraz Company. *First International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering, Management and Accounting*, Sari. (In Persian)

Bertezen, S.; Ferraton, C.; Martin, J., & Vallat, D. (2015). Improving the quality of the coaching process for entrepreneurship: A study of the case of France. In *Toulon-Verona Conference: Excellence in Services*.

Chiao, B., & MacVaugh, J. (n.d.). Open innovation and organizational features: An experimental investigation. *European Management Journal*.

Ciasullo, M. V.; Cosimato, S.; Gaeta, M., & Palumbo, R. (2021). Comparing two approaches to team building: A performance measurement evaluation. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 333-351.

Dastani, M.; Peykani, M.; Gholamzadeh, D., & Gholizadeh, A. (2020). Strategies and consequences of applying coaching culture with a grounded theory approach (case study of science and technology parks in the country). *Public Management Research*, 12(45), 261-288. (In Persian)

Graen, G.; Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100697.

Hedayat Nazari, F., & Kamali, P. (2020). Measuring the impact of the strategic role of procurement on organizational sustainable development (case study: Tehran Farajeh International Company). *Fourth International Conference on New Research Achievements in Humanities and Social and Cultural Studies*, Isfahan. (In Persian)

Hojjati Sobhan, H.; Mirsapasi, N., & Asghari, H. (2020). Investigating the impact of using Belbin's team building model on the performance of technology companies. *Seventh National Conference on Human Capital Education and Development*, Tehran. (In Persian)

Hugill, K.; Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing and team performance. *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), 148-153.

Jofreh, M.; Faghih, T., & Haghighi, P. (2022). Investigating the relationship between good governance indicators and resilience economy indicators. *Fifth International Conference on Management Studies, Economics and Industry-Based Accounting*, Tehran. (In Persian)

Jones, R. J.; Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 62-78.

Karimi, Z.; Zanjirchi, S. M.; Mirfakhro-al-Dini, S. H., & Mirghafouri, S. H. (2024). Investigating the factors affecting the competitiveness of selected knowledge-based companies in the Fourth Industrial Revolution. *Organizational Resource Management Research*, 13(3), 47-55. (In Persian)

Khayatiyan, M.; Eliasi, M., & Tabatabaiyan, S. H. (2017). Sustainability model of knowledge-based companies in Iran. *Science and Technology Policy Journal*, 8(2), 49-62. (In Persian)

Khorasani, A., & Fathi Varajgah, K. (2017). *Coaching in human resources training and development*. Tehran: Iran Industrial Training and Research Center Publications. (In Persian)

Lashkari, S. (2022). Coaching as an effective factor in creating positive changes in lifestyle, organizational culture and human societies. *Sixth International Conference on Humanities, Social Sciences and Lifestyle*, Tehran. (In Persian)

Marchewka, J. T. (2013). Applying the capability maturity model to assurance of learning. *Communications of the IIMA*, 13(1), 1.

Pourjamshidi, H.; Rezaei, B., & Naderi, N. (2024). Influential components in advancing the development of business coaching. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(3), 86-95. (In Persian)

Radmand, A., & Nargesian, A. (2020). Effective feedback in the coaching process: Antecedents, measures, and consequences. *Seventh National Conference on Management and Humanities Research in Iran*, University of Tehran, Tehran. (In Persian)

Rafati, M., & Samadi, M. (2020). Investigating the effect of organizational coaching on deviant behavior with regard to the moderating role of employee empowerment and organizational culture. *Third International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting*, Tehran. (In Persian)

Rahim, N. S. A.; Mansor, N. N. A., & Anvari, R. (2014). Driving the involvement of line managers' role in creating coaching culture in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 221-226.

Ranjbar Kabutarkhani, M., & Hassanpour, A. (2021). Designing a successful team building model in the public sector. *Public Management Journal*, 13(48), 39-57. (In Persian)

Shahsavari, M.; Ahmadian, S.; Enasi, A. R., & Asadpour-Karkuki, A. (2018). Investigating the level of entrepreneurial experience and work in the industry of the management team on the level of financial growth of knowledge-

based companies. *First National Conference on Women, Urban Regeneration and Sustainable Development*, Tehran. (In Persian)

Son, S. (2016). Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*, 21(1), 15-28.