

طراحی و تبیین الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ^۱ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش بنیان

آزاده افتخار

دانشجوی دکتری 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 جامعه‌شناسی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش بنیان به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ رویکرد، اکتشافی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی پژوهش، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد شرکت‌های نوپا و دانش بنیان و مشاورین مجرب منابع انسانی به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. در این فاز با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۲ نفر از خبرگان انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی پژوهش، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با خبرگان بود. در فاز کیفی پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش تحلیل مضمون (تم) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در فاز کمی نیز، کلیه مدیران ارشد و میانی شرکت‌های نوپا و دانش بنیان استان کردستان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آنها، ۱۰۸ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در فاز کمی تحقیق نیز، از پرسشنامه بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۲۱ گویه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی و پایایی این پرسشنامه به روش‌های مختلف مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای SPSS و اسمارت PLS استفاده شد. سرانجام، نتایج پژوهش منجر به طراحی الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش بنیان در قالب ۶ مضمون اصلی و ۲۱ مضمون فرعی شد. بر اساس الگوی بدست آمده، عوامل سازمانی و عوامل محیطی به عنوان محرک‌های اصلی بر عوامل **راهبردی** و ارتقادهنده کوچینگ تیم‌سازی تأثیر گذاشته و این عوامل نیز منجر به تحقق کوچینگ تیم‌سازی می‌شوند و در نهایت یکسری پیامدهای فردی و سازمانی حاصل خواهد شد.

کلمات کلیدی: کوچینگ تیم‌سازی، شرکت‌های نوپا و دانش بنیان

^۱ - لازم به توضیح است که استفاده از اصطلاح کوچینگ به دلیل تداخل معنایی با مفهوم منتورینگ بوده است.

Designing and explaining a comprehensive model for the conceptual expanding of team building coaching in emerging and knowledge-based companies

Abstract

This research was conducted with the aim of designing and explaining a comprehensive model for the conceptual expanding of team building coaching in emerging and knowledge-based companies. This research is applied in terms of purpose, exploratory in terms of approach, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of data analysis. In the qualitative phase of the research, a group of experts including university professors, senior managers of start-ups and knowledge-based companies, and experienced human resources consultants were considered as the statistical population. In this phase, 12 experts were selected using the theoretical sampling method. The main data collection tool in the qualitative phase of the research was in-depth and semi-structured interviews with experts. In the qualitative phase of the research, the data obtained from the interviews were analyzed based on the theme analysis method. In the quantitative phase, all senior and middle managers of start-up and knowledge-based companies in Kurdistan Province were considered as the population, and 108 of them were selected as a statistical sample based on simple random sampling. In the quantitative phase of the research, a closed and researcher-made questionnaire consisting of 21 items was used as the main data collection tool. The validity and reliability of this questionnaire were examined and confirmed by various methods. In the quantitative phase of the research, SPSS and Smart-PLS software were used to conduct descriptive and inferential analyses. Finally, the research results led to the design of a comprehensive model for conceptual development of team building coaching in start-ups and knowledge-based companies in the form of six main themes and twenty-one sub-themes. Based on the obtained model, organizational and environmental factors as the main drivers affect the strategic and promoting factors of team building coaching, and these factors also lead to the realization of team building coaching, and ultimately a series of individual and organizational outcomes will be achieved.

Keywords: Team building coaching, start-ups and knowledge-based companies

۱. مقدمه

اقتصاد دانش بنیان، اقتصاد نوینی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش، منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت می باشد (Karimi et al., 2024). موتور محرک چنین اقتصادهایی شرکت های دانش بنیان هستند که به منظور هم افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و همچنین تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه، در حوزه فناوری های برتر نقش دارند. به دلیل ریسک های ذاتی و ویژگی های خاص، یکی از چالش های موفقیت این شرکت ها، تداوم رشد و پایداری آنها است. با وجود اثربخشی قابل ملاحظه این شرکت ها، آمارها نشان می دهد که بیشتر آنها در طول زمان یا از بین رفته یا کوچک باقی می ماند و تنها تعداد اندکی از آنها به شرکت هایی بزرگ تر تبدیل می شوند. همچنین ورود موفق به بازار و رقابت، با عدم اطمینان بالایی همراه بوده و محدودیت های مختلفی در این زمینه وجود دارد. از این رو تعداد زیادی از این شرکت ها (به خصوص شرکت های نوپا تر) پس از ورود به بازار، در اندک زمانی آن را ترک می کنند (Khayatiyan et al., 2017). شرکت نوپا به شرکت یا کسب و کاری گفته می شود که معمولاً به تازگی و در نتیجه کارآفرینی ایجاد شده است، رشد سریعی دارد، و در جهت تولید راه حلی نوآورانه و دوام پذیر برای رفع یک نیاز در بازار شکل گرفته است. تحقیقات نشان داده اند که ساختارهای مدیریتی و مدیریت منابع انسانی، از جمله عوامل اثرگذار بر موفقیت و توسعه شرکت های نوپا و دانش بنیان محسوب می شوند (Hedayat Nazari and Kamali, 2020). عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی دسته بندی دیگری است که متغیرهای مؤثر بر موفقیت و توسعه شرکت های دانش بنیان را نشان می دهد (Asadi and Rezghi Shirsavar, 2020).

بر اساس نظریه سیستم ها، سازمان ها (و از آن جمله شرکت های دانش بنیان) به مثابه یک سیستم باز با محیط پیرامونی خود در تعامل بوده و به منظور بقا، نیازمند پاسخ گویی به تحولات و پیچیدگی های محیطی، تغییرات سریع فناوری و سلیقه های مشتریان خود می باشد (Chiao et al., 2021). یکی از راهکارهای مواجهه و غلبه بر تغییرات محیطی، توسعه سرمایه انسانی می باشد. به عبارت دیگر، از آنجا که سرمایه انسانی به عنوان **راهبرد**ی ترین منبع سازمانی محسوب می شود، بنابراین ضروری است که برای پیاده سازی هر فرآیندی در سازمان، منابع انسانی آن سازمان دهی شده و برای اجرای فرآیندها آمادگی لازم را کسب نمایند (Asadi and Rezghi Shirsavar, 2020).

در این بین، روش های مختلفی برای توسعه سرمایه های انسانی در سازمان ارائه شده است که بی شک، یکی از کلیدی ترین برنامه های توسعه سرمایه های انسانی، کوچینگ می باشد که علاوه بر توسعه فردی کارکنان، موفقیت در محیط رقابتی، کشف استعداد های نهفته کارکنان و ایجاد بستر برای شکوفاسازی توانمندی های آنان را در پی خواهد داشت (Marchewka, 2013).

صاحب نظران تعاریف مختلفی برای کوچینگ ارائه داده اند که عده ای کوچینگ را شبیه به شراکتی دانسته اند که به افراد در جهت دستیابی به خواسته های شخصی و حرفه ای یاری می رساند، بر عمق یادگیری آنان افزوده، به تسریع در اجرای خواسته ها و افزایش کیفیت زندگی آنها می پردازد (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 شغلی اش (از طریق رشد قابلیت های کلیدی مانند مهارت حل مسئله) فراهم می آورد؛ به گونه ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره گیری از آن قابلیت ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد (Khorasani and Fathi, 2017). عده ای نیز کوچینگ را فرآیند اطلاعاتی، شناختی و مدیریتی تعریف کرده اند که روش های دانش و شیوه های مربوطه را ترکیب کرده و در اختیار گروه یا اشخاص قرار می دهد تا فرصتهایی را در اختیار آنها قرار داده و نسبت به کارآیی آنها اطمینان حاصل نماید (Graen et al., 2020). فرایند کوچینگ در سازمان یک فرایند نفر به نفر و تقریباً متمایز از روابط رسمی سازمانی است و بیشتر به صورت چهره به چهره انجام می گیرد (Pourjamshidi et al., 2024). کوچینگ بر یادگیری و بهبود فعالانه کارکنان تأکید دارد و در آن کاملاً خود مسئولیت پذیری در منابع انسانی برای بهسازی دیده می شود. نسبت به کوچ های برون سازمانی، کوچ های درون سازمانی بهتر می توانند 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 دغدغه ها و چالشهای پیش روی مدیر و کارمند، بر تحقق اهداف و خواسته آنها نیز تمرکز می کند (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 موثرتر 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، منتورینگ 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 دانش بنیان 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 دانش بنیان فعال در استان کردستان بیانگر این موضوع بود که شرکت‌های مذکور بدلیل 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 از هم گسیختگی و بعضاً انحلال برخی این شرکت‌ها خواهد شد (Shahsavari et al., 2018). بررسی اولیه در میان شرکت‌های دانش بنیان استان کردستان نشان می‌دهد که برخی از آنها در سالهای گذشته سعی کرده‌اند تا رویکرد کوچینگ را هر چند 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 دانش بنیان کشور مؤثر بوده‌اند (Pourjamshidi et al., 2024).

بر اساس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، "دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی" به عنوان یک **راهبرد** اصلی محسوب می‌شود و همه نهادهای فعال زیر نظر قوای سه گانه کشور باید در مسیر عملیاتی کردن این سیاست مهم گام بردارند و این امر، ضرورت توجه بیش از پیش به نهادهای دانش بنیان کشور را بیش از پیش 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 and Hassanpour, 2021). در زمان شروع و شکل‌گیری بسیاری از کسب و کارها، 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 سابقه‌ی دوستی و همکاری‌های گذشته، اقدام به تشکیل یک تیم کاری نموده و با انگیزه‌ی زیاد فعالیت‌های تجاری خود را آغاز می‌کنند؛ اما با ورود به مراحل بعدی کسب و کار، تفاوت‌های شخصیتی و توزیع نامناسب مسئولیت‌ها، موجب ناکارآمدی تیم شده است که این وضعیت در موارد زیادی، زمینه‌ی اصلی شکست کسب و کارهای 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 در نهایت 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. درطیف 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 دانش بنیان نیاز دارند تا در ابتدای راه در خصوص نحوه تیم‌سازی توانمند شوند (Asadi and Rezghi Shirsavar, 2020).

به نظر می‌رسد در شرکت‌های نوپا و دانش بنیان دلیل نوع ساختار تیمی و لزوم برقراری ارتباطات گسترده و منسجم بین افراد تشکیل دهنده شرکت، کوچینگ تیم‌سازی رویکرد بسیار مناسب‌تری نسبت به دیگر رویکردهای کوچینگ باشد. اما مسئله اصلی، خلاء 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 دانش بنیان کشور انجام نشده و در این زمینه هیچ مدل قابل اتکایی وجود ندارد. از اینرو، 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 دانش بنیان استان کردستان دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟". جهت پاسخ به این پرسش، در مرحله مدلسازی مفهومی، قلمرو این تحقیق شرکت‌های نوپا و دانش بنیان خواهند بود و در مرحله آزمون و تبیین مدل نیز، شرکت‌های نوپا و دانش بنیان استان کردستان قلمرو تحقیق را شکل می‌دهند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

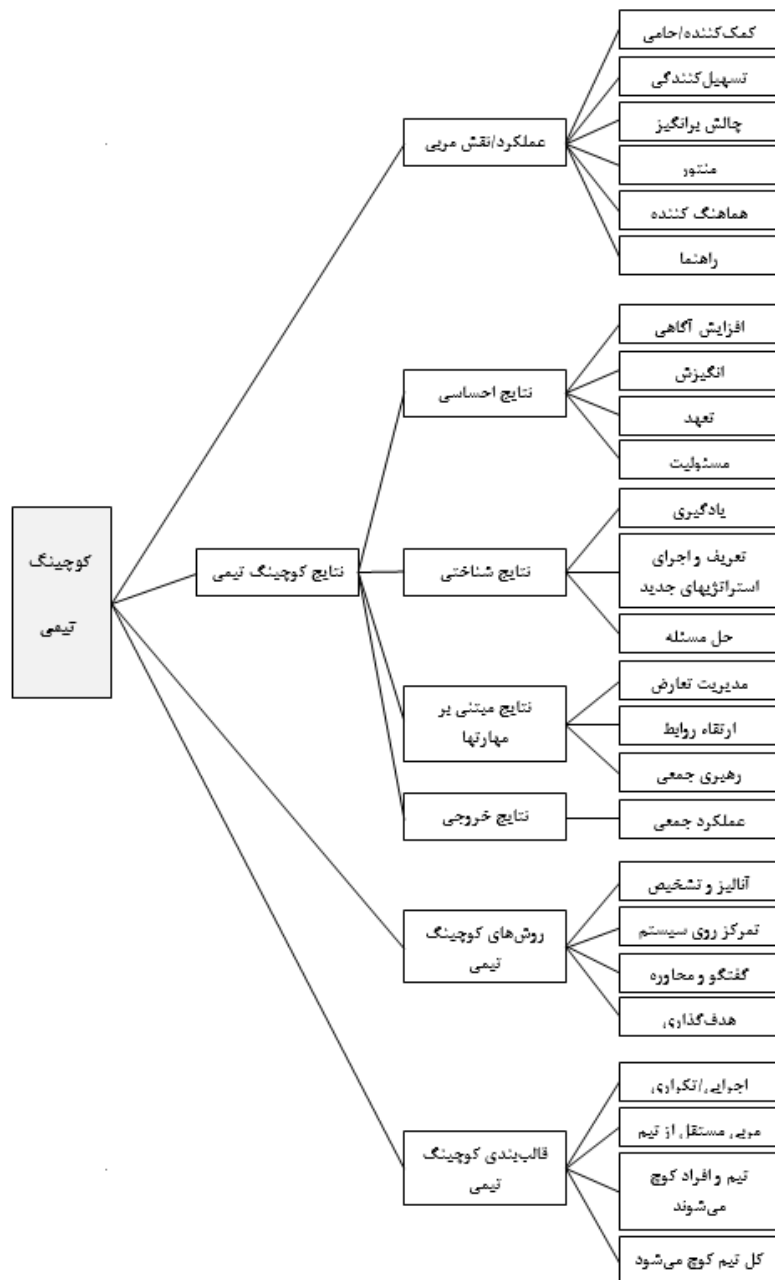
۱.۲. مبانی نظری:

- 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).

۲.۲. پیشینه پژوهش:

(Pourjamshidi et al., 2024) 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 کسب و کار و تاثیر آن بر توسعه کسب و کارها مطالعات بسیار اندکی انجام شده است و خلا 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 مسوولیتی 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 می سازد تا برنامه ای واضح و روشن برای تعیین چشم اندازهایی ایده آل و در عین حال واقعی و قابل دستیابی طراحی نمایند. برنامه ای که منطبق بر ارزش ها و علایق درونی افراد و آرمانهای سازمان هاست. (Azizi et al., 2021) در پژوهش خود مدلی مبتنی بر هفت مقوله اصلی شامل موارد زیر ارائه نمودند: اهداف پایه و پیشرفته، ویژگی های متربی (ویژگی های کارآفرینی، عمومی شخصیتی)، ویژگی های کوچ ها (دانش و مهارت های کوچینگ، خصوصیات شخصیتی، توانایی ها، مساله گشا) شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی)، اقدامات کوچینگ کارآفرینانه (مفاهیم مشترک دوطرف، وظایف کوچ، وظایف متربی)، نتایج و دستاوردها (شامل: مزایای فردی، مزایای سازمانی). به اعتقاد آنان، این مدل کوچینگ کارآفرینانه می تواند در تعیین اجزای برنامه های کوچینگ کارآفرینانه از جمله اهداف پایه و اهداف پیشرفته برنامه کوچینگ کارآفرینانه، ویژگی های مورد نیاز متربی 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 واکنش پذیری فردی و تیمی تاثیر مثبت و معنادار دارد در حالی که بر یادگیری تیمی تاثیر معناداری ندارد. (Rafati and Samadi, 2020) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که که کوچینگ بر رفتار انحرافی تاثیر دارد و توانمندسازی کارکنان تاثیر کوچینگ بر رفتار انحرافی را تعدیل گری نمی کند ولی فرهنگ سازمانی تاثیر کوچینگ بر رفتار انحرافی را تعدیل گری می کند. (Radmand and 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 ی پسایندهای بازخورد، نقش مهمی در یافتن چگونگی یک بازخورد اثربخش در فرآیند کوچینگ ایفا می کند. (Graen et al., 2020) در پژوهشی در حوزه کوچینگ تیمی به اثبات رساندند که بهره گیری سازمان ها از این راهبرد، می تواند 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 می باشد. 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 می گردد. (Azizi and Goodarzi, 2019) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شاخص هایی چون داشتن تجربه و آشنایی با چالش ها و نقاط کور کسب و کار، همترازی تخصص و تجربه کوچ با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین از مولفه همترازی با کسب و کار، اطلاعات مناسب از حوزه کسب و کار متربی، شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب و کار، اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری، آشنایی با تسهیلات مربوط به کسب و کارها از مولفه ورود به کسب و کار، دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات مشتریان یا بازار هدف، دانش روش های ایجاد مزیت رقابتی از مولفه دانش بازار، شناسایی نیازها و خواسته های کارآفرینان، از مولفه تمرکز بر متربی، شناخت روندهای بازار، شناخت چرخه عمر کسب و کار، شناخت فناوری های جایگزین، شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی کارآفرین و دانستن قوانین و مقررات خروج و ورشکستگی، از مولفه خروج کسب و کار، جذب همکار، مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی، سیستم پرداخت و پاداش کارکنان و تیم سازی و مدیریت تیم، از مولفه مدیریت سرمایه انسانی شاخص هایی هستند که دارای بیشترین اهمیت در چارچوب شایستگی های خاص کوچینگ کسب و کار بوده اند. (Jones et al., 2019) در پژوهش خود سعی کردند با مطالعه گسترده ادبیات و پیشینه های 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)

(Hugill et al., 2018) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اتخاذ رویکرد کوچینگ توسط سرپرستان پرستار، می تواند موجب بهبود رابطه بین سرپرست و زیردست شده، انگیزش کاری پرستاران را ارتقاء بخشد، سلامت سازمانی را تقویت کند. (Ismail et al., 2016) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رفتار کوچینگ و حمایتی مدیران در برخورد با کارکنان، می تواند انگیزش آنها را ارتقاء دهد. (Son, 2016) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رفتارهای کوچینگ و مشاوره ای مدیران و سرپرستان، فرایند اجتماعی سازی کارکنان را تسهیل بخشیده و کیفیت روابط سازمانی را ارتقاء می دهد. (Bertezene et al., 2015) در پژوهش خود به بررسی ارتقاء کیفیت فرآیند کوچینگ برای کارآفرینی در یک مطالعه ای 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 می دهند. نتایج این پژوهش مزایا و معایب کوچینگ را نشان داده است و در پایان برخی از گزاره ها و مسیرهای تحقیقاتی را ارائه داده است که می تواند در توسعه کارآفرینی و بهبود کیفیت کوچینگ مؤثر باشد. (Rahim et al., 2014) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران صفی (عملیاتی)، نقش بسیار حائز اهمیتی در ایجاد و ارتقاء فرهنگ کوچینگ در سازمان های خود دارند که رشد این فرهنگ می تواند منجر به توسعه کارکنان و افزایش انگیزه در آنها شود.

۳. روش شناسی پژوهش

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

- فاز ۱: طراحی مدل توسعه مفهومی کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان استان کردستان. (رویکرد کیفی: تحلیل تم)
- فاز ۲: برازش و تبیین مدل توسعه مفهومی کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان استان کردستان. (رویکرد کمی: مدلسازی معادلات ساختاری)

۱.۳. جامعه آماری پژوهش:

در فاز کیفی پژوهش، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی تحلیل تم، 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. خصوصیات مورد نظر 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 برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از اینرو، 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 استعلام های اخذ شده در خردادماه سال ۱۴۰۲، جمعیت این جامعه ۱۵۰ نفر تعیین شد.

۲.۳. 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.

۳.۳. 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 ساختار یافته با خبرگان بود. در این مصاحبه ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شوندگان، بصورت کاملاً غیر مستقیم 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. گفتمانی 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 ساختار یافته 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 روش های 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 گویه های پرسشنامه بر اساس روش CVR

شماره گویه	CVR	تأیید / رد
۱	۰/۸	تأیید

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

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) ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای مدل

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

جدول (۴) نتایج آزمون پایایی ترکیبی

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

۴.۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

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 داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و smart-PLS، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

۴. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱.۴. 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 آنها و حذف موارد تکراری، ۴۹ مضمون پایه‌ای شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مضامین پایه‌ای شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مضامین سازنده" ایجاد گردد، و مضامین پایه‌ای هم سنخ و هم راستا، در دسته‌های کلی‌تر 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 آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مضامین فراگیر" ایجاد گردد. ماحصل این فرایند در جداول ۵ و ۶ قابل مشاهده است:

جدول (۵) شناسایی مضامین سازنده

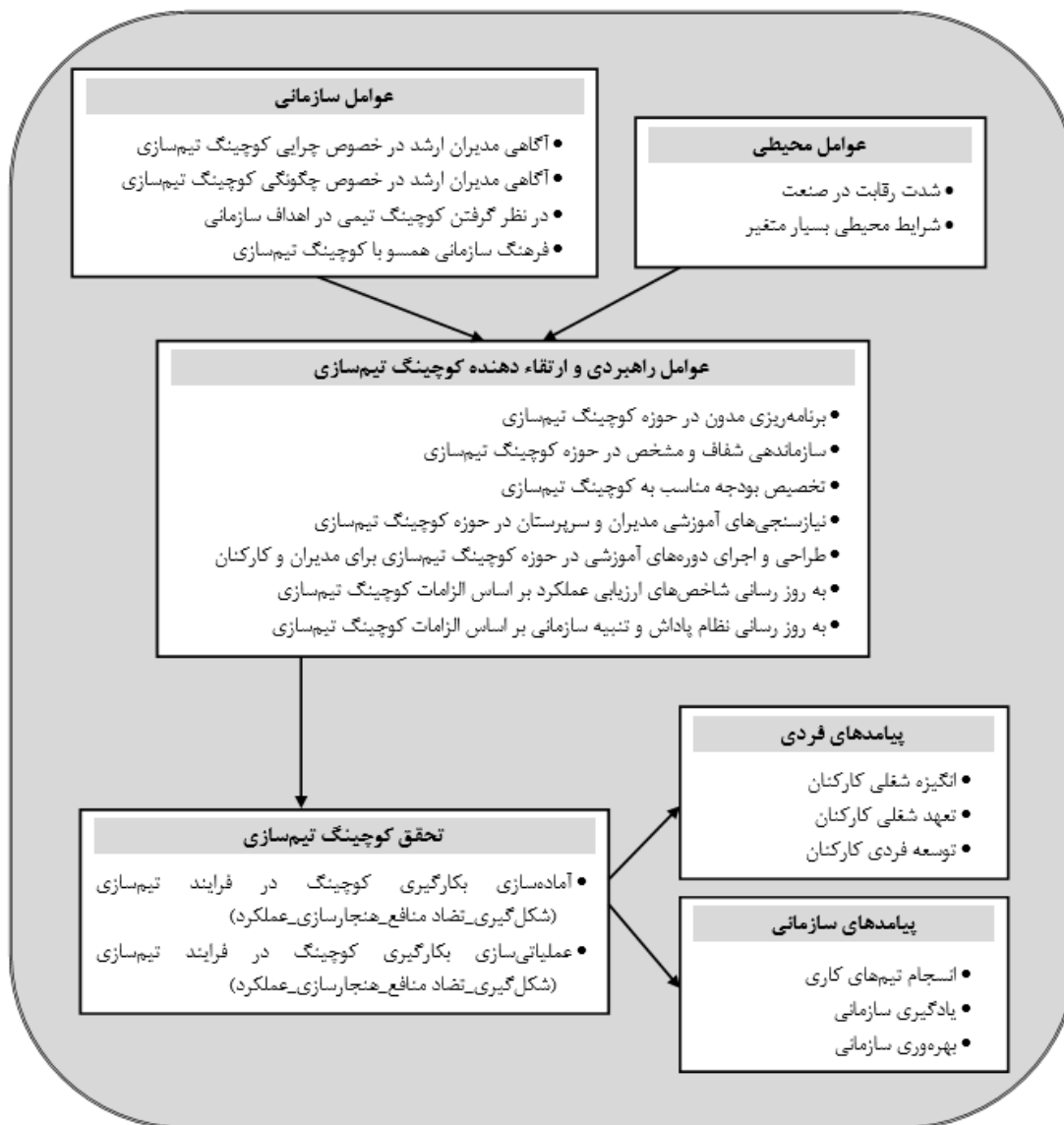
ردیف	مضامین سازنده	مضامین پایه
۱	در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی	هدف گذاری‌های سازمانی زمینه ساز راهبردهای آتی خواهند بود
		تغییرات مهم سازمانی از هدف گذاری‌های سازمانی آغاز می‌شوند
		کوچینگ تیم سازی باید در اهداف سازمانی متبلور شود
۲	تخصیص بودجه مناسب به کوچینگ تیم سازی	اجرای هر راهبرد سازمانی نیازمند بودجه متناسب با آن می‌باشد
		جهت عملیاتی سازی کوچینگ تیم سازی شرکتها 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 می‌کنند، تعهد بالاتری نسبت به انجام وظیف خود دارند
		کوچینگ تیم سازی می‌تواند 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
۶	طراحی و اجرای دوره های آموزشی در حوزه کوچینگ تیم سازی برای مدیران و کارکنان	پاداشها و تنبیهات، ابزارهای کنترلی در دست مدیران برای اجرای بهتر راهبردهای سازمانی هستند 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 دو 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 آنها را فراهم می آورد
۹	عملیاتی سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری_تضاد منافع_هنجار سازی_عملکرد)	باید بجایی برسیم که همه مدیران در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی درگیر فرایندهای کوچینگ تیم سازی شده باشند 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 کوچینگ تیم سازی	سازمان باید دقیقاً مشخص نماید که هر یک از مدیران به چه آموزشی در زمینه کوچینگ تیم سازی نیاز دارند 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 بکارگیری 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

جدول ۶) شناسایی مضامین فراگیر

مضامین سازنده	مضامین فراگیر
برنامه‌ریزی مدون در حوزه کوچینگ تیم‌سازی	عوامل راهبردی و ارتقاءدهنده 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	
به روز رسانی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم‌سازی	
به روز رسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس الزامات کوچینگ تیم‌سازی	
انسجام تیم‌های کاری	پیامدهای سازمانی
یادگیری سازمانی	
بهره‌وری سازمانی	
شدت رقابت در صنعت	عوامل محیطی
شرایط محیطی بسیار متغیر	
آماده‌سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم‌سازی (شکل‌گیری-تضاد منافع-هنجارسازی-عملکرد)	تحقق کوچینگ تیم‌سازی
عملیاتی‌سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم‌سازی (شکل‌گیری-تضاد منافع-هنجارسازی-عملکرد)	
آگاهی مدیران ارشد در خصوص چرایی کوچینگ تیم‌سازی	عوامل سازمانی
آگاهی مدیران ارشد در خصوص چگونگی کوچینگ تیم‌سازی	
در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی	
فرهنگ سازمانی همسو با کوچینگ تیم‌سازی	
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:



شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش

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

- (۱). عوامل سازمانی بر عوامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیمسازی تأثیر معنادار دارند.
- (۲). عوامل محیطی بر عوامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیمسازی تأثیر معنادار دارند.
- (۳). عوامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیمسازی بر تحقق کوچینگ تیمسازی تأثیر معنادار دارند.
- (۴). تحقق کوچینگ تیمسازی بر پیامدهای فردی تأثیر معنادار دارد.
- (۵). تحقق کوچینگ تیمسازی بر پیامدهای سازمانی تأثیر معنادار دارد.

۲.۴. فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری):

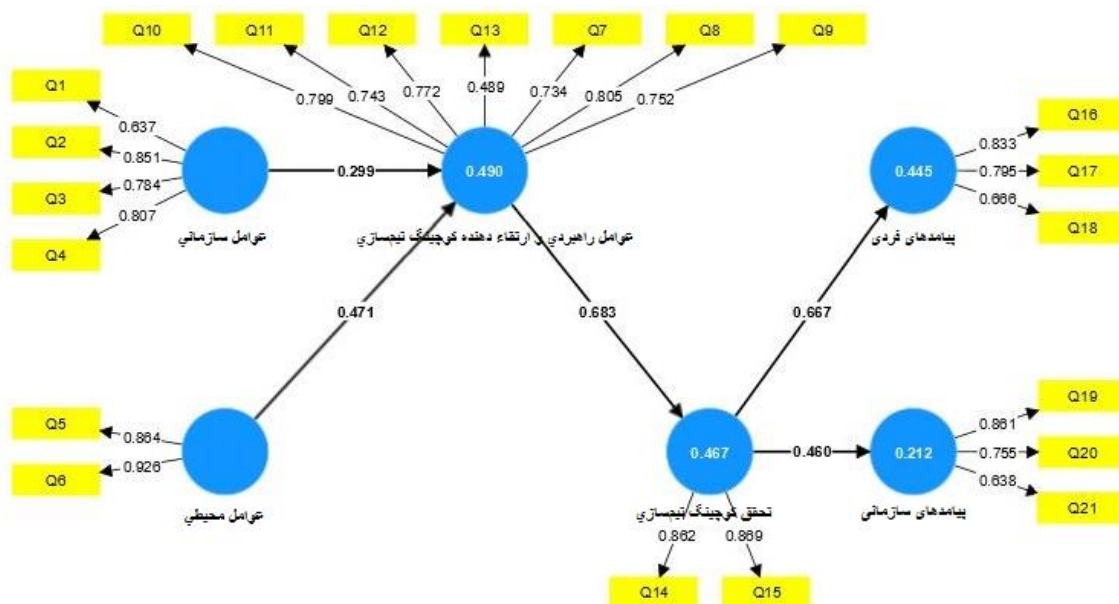
شکل‌های ۳ و ۴ که خروجی نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس می‌باشند، به ترتیب ضریب مسیر و مقدار t -value و معناداری متغیرها و ابعاد را نشان می‌دهند. در فاز کمی، به منظور بررسی همگن بودن، از آزمون وونگ استفاده شده است که نتیجه آن در جدول ۷ قابل مشاهده است:

جدول (۷) آزمون وونگ برای آزمون همگن بودن

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

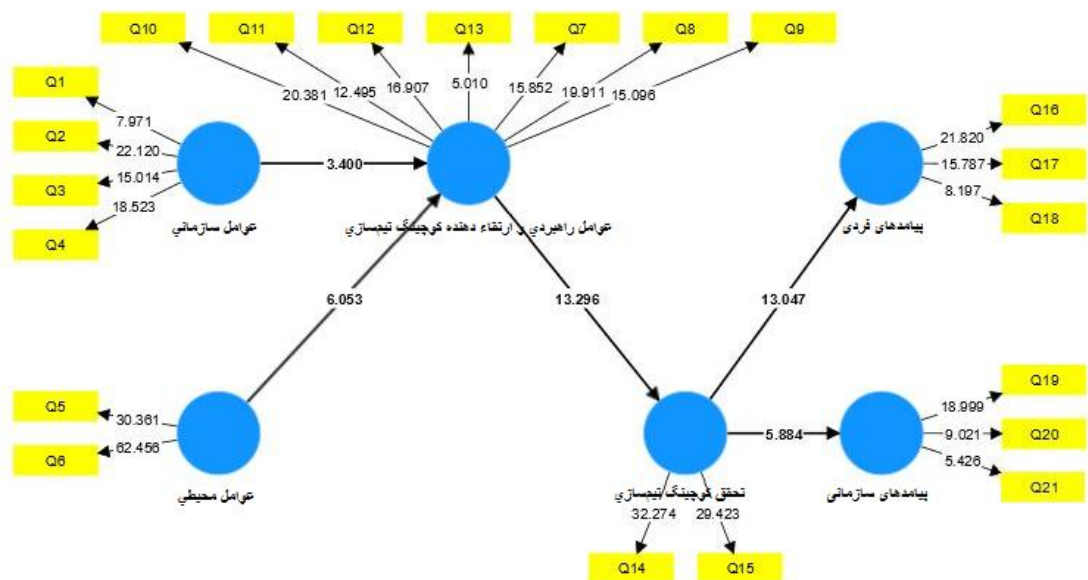
همانطور که در جدول ۳ مشخص است، سطح معناداری از (۰/۰۵) کمتر است و مقادیر سطح منحنی بیش از (۰/۷) می‌باشد، در نتیجه می‌توان گفت که تفاوت معناداری میان متغیرها در مدل وجود دارد.

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

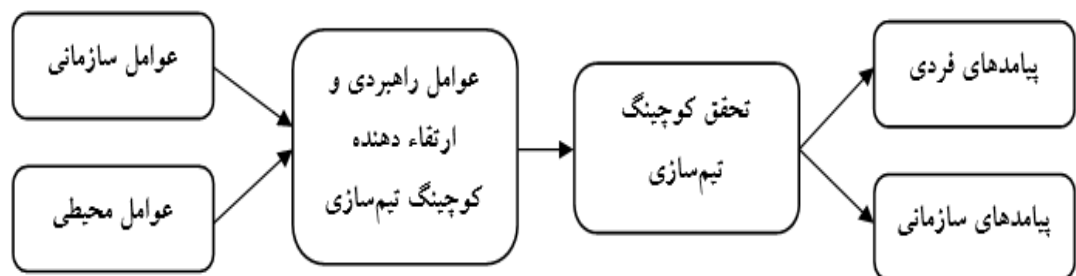
جدول ۸، ضرائب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد:

جدول ۸ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معنی‌داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌ها
-------	-------------------------	---------------	----------

عوامل سازمانی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۲۹۹	۳/۴۰	تأیید
عوامل محیطی بر عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۴۷۱	۶/۰۵۳	تأیید
عوامل راهبردی و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی بر تحقق کوچینگ تیم سازی تأثیر معنادار دارند.	۰/۶۸۳	۱۳/۲۹۶	تأیید
تحقق کوچینگ تیم سازی بر پیامدهای فردی تأثیر معنادار دارد.	۰/۶۶۷	۱۳/۰۴۷	تأیید
تحقق کوچینگ تیم سازی بر پیامدهای سازمانی تأثیر معنادار دارد.	۰/۴۶۰	۵/۸۸۴	تأیید

بر این اساس الگوی نهایی پژوهش به صورت شکل ۵ قابل ارائه می باشد:



شکل ۵) الگوی نهایی و تأیید شده پژوهش در حالت غیر گسترده

۶. بحث و نتیجه گیری

بر ساخت و کاربردی ساختن کوچینگ تیمی به مثابه یکی از الگوهای جدید برای غلبه بر ناکارآمدی و ضعف بهره وری سازمانی مبتنی بر تأکید بر محتوای نیروی انسانی و رابطه غیررسمی در سازمان ها و نهادها مورد توجه نوشتار حاضر بوده است. کوچینگ تیم سازی تمرکز اصلی را بر فرایند شکل دهی به کار گروهی و تیمی در سازمان ها قرار داده است و تجربه ای است که به تیم های کاری اجازه رسیدن به نتایج پایدار و توسعه مستمر می دهد. مطالعه حاضر با نوعی پژوهش کمی- کیفی درصدد شناسایی بنیان های نظری و عملی تیم سازی در سازمان ها 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 تیم سازی، آگاهی مدیران ارشد در خصوص چگونگی کوچینگ تیم سازی، در نظر گرفتن کوچینگ تیمی در اهداف سازمانی، و فرهنگ سازمانی همسو با کوچینگ تیم سازی) و عوامل محیطی (شدت رقابت در صنعت، و شرایط محیطی بسیار متغیر) می توانند عوامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی را مستقیماً تحت تأثیر قرار داده و اثرات مثبت و موثری بر تسریع روند و فرایند بر جای گذارند. بر این اساس و مبتنی بر نتایج مصاحبه ها و مطالعات آماری، فرایند کوچینگ تیم سازی در وهله نخست نیازمند نوعی آگاهی و دانش مدیران تشخیص داده شده است که تیم و شکل گیری کار گروهی را به عنوان فرصتی برای توسعه و ارتقاء سازمان تلقی کند. چنانکه در نظریه های مرتبط بسیار به آن پرداخته شده است، کوچینگ تیم سازی به عنوان برنامه ای غیررسمی در برنامه ریزی سازمانی می تواند راهگشای بسیاری از چالش ها 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 امریکایی شیوه مدیریت ژاپنی)، دیل و کندی (فرهنگ قوی مبتنی بر تعهد اعضا به بهره وری) و فرنهام و گانتر (فرهنگ انسان محمور؛ 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 همکاری های گروهی اثرات ماندگار بر جای خواهد گذاشت. علاوه بر آن، بر اساس نتایج تحقیق، هفت عامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی شناسایی گردید که عبارتند از برنامه ریزی مدون در حوزه 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 روز رسانی شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی، و به روز رسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس

الزامات کوچینگ تیم سازی. الگوی تحقیق نشان می دهد اگر شرکت های نوپا و دانش بنیان، هفت اقدام **راهبردی** فوق الذکر را به خوبی عملیاتی سازند، می توان انتظار داشت که کوچینگ تیم سازی در مجموعه آنها تحقق یابد که این تحقق خود دارای دو بعد می باشد؛ نخست، آماده سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی و سپس، عملیاتی سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی. در همین راستا، الگوی پیشنهادی تحقیق نشان می دهد که عوامل **راهبردی** و ارتقاء دهنده کوچینگ تیم سازی و در پی آن آماده سازی و عملیاتی سازی بکارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی، می توانند دو دسته پیامد را موجب شوند. دسته نخست، پیامدهای فردی هستند که شامل مؤلفه های انگیزه شغلی کارکنان، تعهد شغلی کارکنان، و توسعه فردی کارکنان می شوند. دسته دوم نیز پیامدهای سازمانی هستند که مؤلفه های انسجام تیم های کاری، یادگیری سازمانی، و بهره وری سازمانی را شامل می شوند.

شایان توجه است که نتایج حاصل از این تحقیق، با نتایج حاصل از تحقیقات صورت گرفته توسط (Pourjamshidi et al., 2024)، (Lashkari, 2022)، (Azizi et al., 2021)، (Bahrami, 2021)، (Rafati and Samadi, 2020)، (Graen et al., 2020)، (Dastani et al., 2020)، (Jones et al., 2019)، (Ismail et al., 2016)، و (Son, 2016) همراستا بوده است.

۷. پیشنهادات پژوهشی

مبتنی بر یافته های مطالعه حاضر چند پیشنهاد کاربردی جهت بسط و عملیاتی شدن هر چه بهتر کوچینگ تیم سازی در شرکت های نوپا و دانش بنیان استان کردستان، قابل توصیه است.

- از طریق برگزاری دوره های آموزش و مهارتی، آگاهی مدیران ارشد در خصوص محتوا، کارکرد و نتایج فرایندها و تکنیک های کوچینگ تیم سازی ارتقا داد.
- تدوین برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت در رابطه با راهبردهای مناسب جهت بسط کوچینگ تیمی در شرکت های نوپا و دانش بنیان استان.
- تمرکز بر فرهنگ سازمانی در شرکت های نوپا و دانش بنیان استان و تقویت آن در راستای مباحث مرتبط با کار تیمی و کوچینگ تیم سازی می تواند 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 تأمین کنندگان و توزیع کنندگان، و ورود رقبا جدید به بازار توسط شرکت های نوپا می تواند جهت برنامه ریزی و تصمیم گیری در اقدامات آتی کمک شایانی به مجموعه نماید.
- سازماندهی شفاف و مشخص در حوزه کوچینگ تیم سازی برای پیشبرد فرایندهای کوچینگ بسیار موثر است.
- اختصاص بودجه مناسب جهت تقویت فرایندهای کوچینگ تیم سازی و مدیریت منابع انسانی، و نیازسنجی آموزشی در زمینه کوچینگ تیم سازی، ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی کمک جانی مثر ثمری در حوزه تیم سازی خواهد بود.

فهرست منابع

- Ahmadi, K. (2022). Organizational Neuroscience (Linking Neuroscience and Management), Tehran: Termeh Publications.
- 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.
- Asadi, R.; Rezghi Shirsavar, H. (2020). Presenting a model for the development of knowledge-based companies towards sustainable urban development (case study: Tehran city), Quarterly Journal of Geography (Urban Planning), 9(2), 599-614.
- Azizi, M.; Goodarzi, A. (2019). Human Capital Development with a Coaching Approach: Specific Competencies of Business Coaches, Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, 5 (16), 97-115.
- Azizi, M.; Vakili, Y.; Hosseinlou, H. (2021). In a study on 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.
- Bahrami, F. (2021). Investigating the relationship between managerial coaching, individual and team responsiveness, and individual and team learning in Zarrin Ghazal Shiraz Company, First International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering, Management and Accounting, Sari.

- 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. 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.
- Graen, George., Julio, C. Canedo., Miriam, Grace. (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, Comprehensive University of Applied Sciences - Municipalities Cooperation Organization and Center for the Development of Creativity and Innovation of Modern Sciences.
- 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.
- 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), 148-153.
- Jofreh, M.; Faghieh, 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.
- Jones, R.J., Napiersky, U. and Lyubovnikova, J. (2019), "Conceptualizing the distinctiveness of team coaching", *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), pp. 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), 55-47.
- 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.
- Khorasani, A.; Fathi Varajgah, K. (2017). Coaching in Human Resources Training and Development, Tehran: Iran Industrial Training and Research Center Publications.
- Lashkari, S. (2022). Coaching is an effective factor in creating positive changes in lifestyle, organizational culture and human societies, Sixth International Conference on Humanities, Social Sciences and Lifestyle, Tehran.
- 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.
- 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, Tehran- University of Tehran, Modabar Management Research Institute.
- 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.
- 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.
- 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.
- Son, S. (2016). Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*.