

طراحی و تبیین الگوی 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 آن ها، 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 ارتقا دهنده 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 and 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 کارآیی 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، 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 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 به‌صورت 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

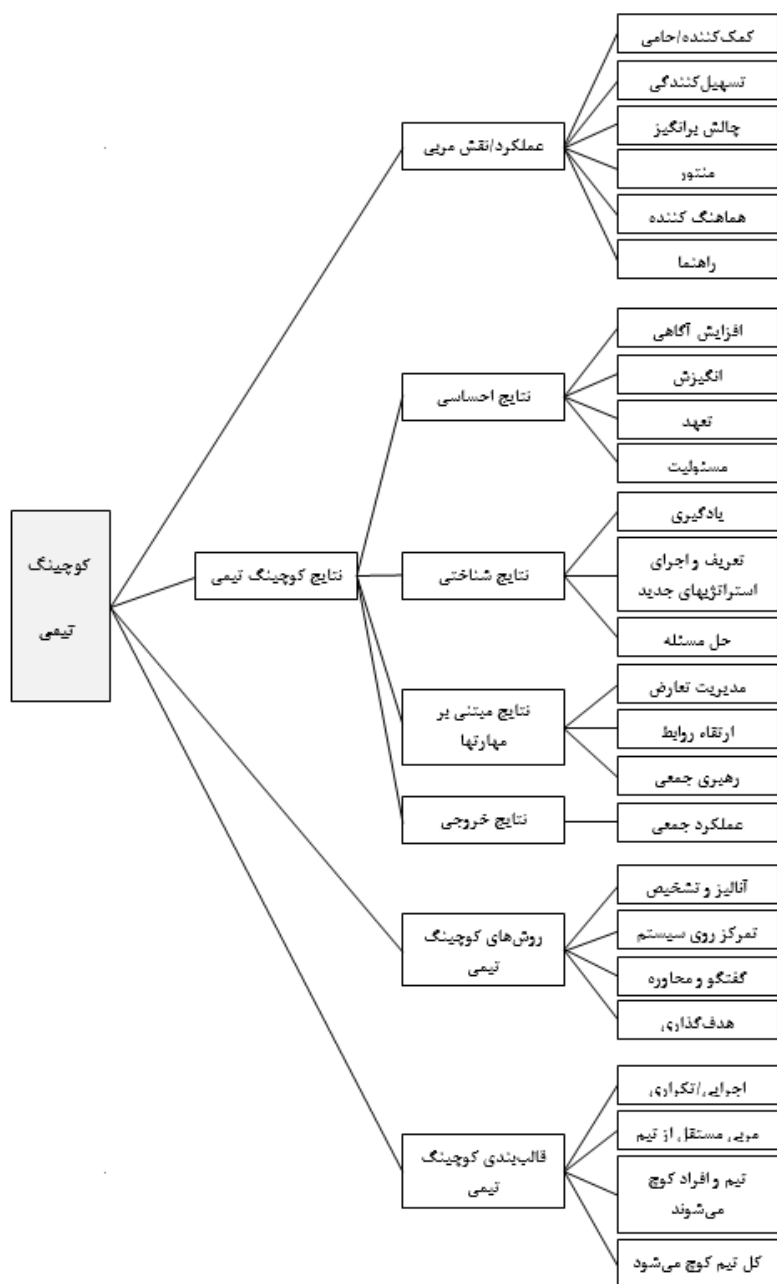
مبانی نظری:

- 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 مورد نیاز 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؛ درحالی که بر یادگیری تیمی تأثیر معناداری ندارد (Rafati and 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 تعدیل گری نمی‌کند ولی فرهنگ سازمانی تأثیر کوچینگ بر رفتار انحرافی را تعدیل گری 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 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 روان شناختی 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 & 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، هم ترازای تخصص و تجربه کوچ با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین از مؤلفه هم ترازای با کسب و کار، اطلاعات مناسب از حوزه کسب و کار متری، شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب و کار، اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری، آشنایی با تسهیلات مربوط به کسب و کارها از مؤلفه ورود به کسب و کار، دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات مشتریان یا بازار هدف، دانش روش های ایجاد مزیت رقابتی از مؤلفه دانش بازار، شناسایی نیازها و خواسته های کارآفرینان، از مؤلفه تمرکز بر متری، 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 مؤلفه خروج کسب و کار، جذب همکار، مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی، سیستم پرداخت و پاداش کارکنان و تیم سازی و مدیریت تیم، از مؤلفه 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 سلسله‌مراتبی 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 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 تیم‌سازی، آشنایی با ساختار شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان. 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 شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان استان کردستان به‌عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. بر اساس استعلام‌های اخذ شده در خردادماه سال ۱۴۰۲، جمعیت این جامعه ۱۵۰ نفر تعیین شد.

نمونه آماری پژوهش و روش نمونه‌گیری:

در فاز کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. در این روش، تعداد نمونه تابعی از اشباع نظری محقق می‌باشد. فرایند نمونه‌گیری 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 نمونه‌های آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها:

در فاز کیفی تحقیق، از آنجایی که از روش تحلیل تم استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، به‌صورت کاملاً غیرمستقیم سؤالاتی در خصوص کوچینگ تیم‌سازی در شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۲۱ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت.

در فاز کیفی تحقیق، جهت اطمینان از روایی و پایایی مصاحبه‌ها، از تکنیک فرآیندهای ساختاریافته از مصاحبه‌های همگرا و همچنین تکنیک وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه اما موازی با یکدیگر، استفاده شد و بر این اساس از روایی و پایایی فرایند جمع‌آوری داده و کدگذاری مصاحبه‌ها 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 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.

یافته‌های 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 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 هم‌سنخ و هم‌راستا، 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	هدف گذاری‌های سازمانی زمینه‌ساز راهبردهای آتی خواهند بود
	در اهداف سازمانی	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 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	باید بجایی برسیم که همه مدیران در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی درگیر

	کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری-تضاد منافع-هنجار سازی-عملکرد)	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
۱۱	شدت رقابت در صنعت	یادگیری سازمانی حاصل یادگیری تیم های کاری سازمان می باشد
		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	سازمان باید دقیقاً مشخص نماید که هر یک از مدیران به چه آموزشی در زمینه

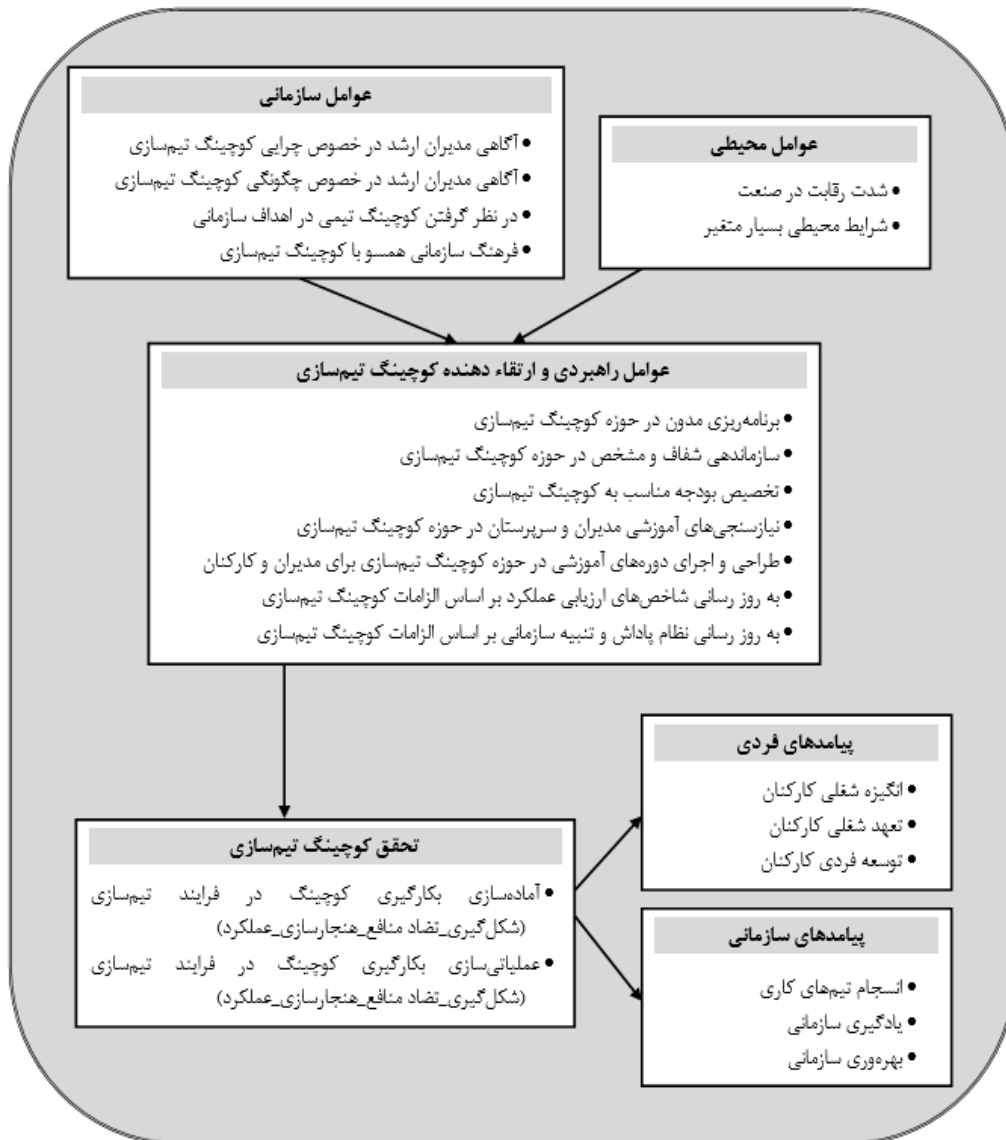
	و سرپرستان در حوزه کوچینگ تیم سازی	کوچینگ تیم سازی نیاز دارند
		نیازسنجی دقیق آموزشی مدیران سطوح مختلف در زمینه کوچینگ تیم سازی، می تواند موجبات طراحی دوره های آموزشی اثربخش را فراهم کند
۱۸	آماده سازی به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی (شکل گیری-تضاد منافع-هنجار سازی-عملکرد)	تحقق کوچینگ تیم سازی، نیازمند 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	
	عوامل محیطی

شدت رقابت در صنعت	
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:



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 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.

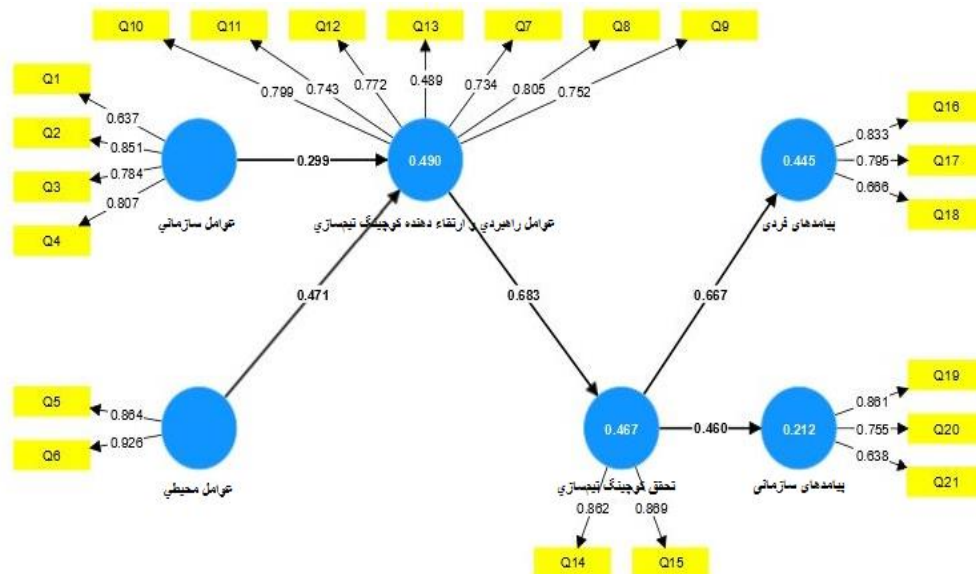
فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری):

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. 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

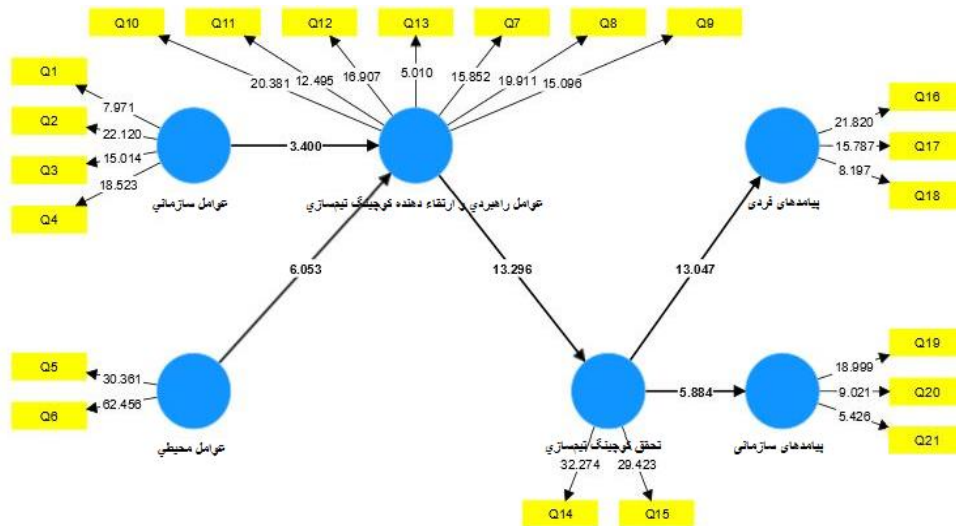
آماره	سطح معناداری	مقادیر سطح زیر منحنی
-۲.۷۹۹	۰.۰۰۰۰	۰.۸۱۱
آزمون وونگ		

همان طور که در جدول ۳ مشخص است، سطح معناداری از (۰/۰۵) کمتر است و مقادیر سطح منحنی بیش از (۰/۷) می باشد، در نتیجه می توان 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 می دهد. 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 می باشد:



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 $+1.96$ و -1.96 می‌باشد که مبنای رد یا تأیید فرضیه می‌باشد:



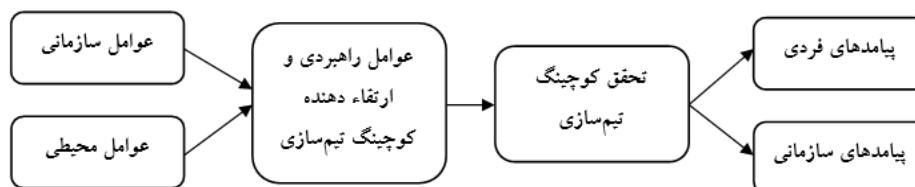
شکل (۴): اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش

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 به صورت شکل ۵ قابل ارائه می‌باشد:



شکل ۵: الگوی نهایی و تأییدشده پژوهش در حالت غیرگسترده

نتیجه‌گیری 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 مورد توجه 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 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 مؤثری 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 اوجی (راویت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی)، دیل و کندی (فرهنگ قوی مبتنی بر تعهد اعضا به بهره وری) و فرن هام و گانتز (فرهنگ انسان محور؛ 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 روزرسانی شاخص های ارزیابی عملکرد بر اساس الزامات کوچینگ تیم سازی، و به روزرسانی 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 به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی و سپس، عملیاتی سازی به کارگیری 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 به کارگیری کوچینگ در فرایند تیم سازی، می تواند دودسته پیامد را موجب شوند. دسته نخست، پیامدهای فردی هستند که شامل مؤلفه های 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 ازجمله 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 نوپا 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 جانی مثر ثمری در حوزه تیم‌سازی خواهد بود.

- 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.; 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. (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.