



Original Article (Qualitative)

A Comprehensive Model to conceptual extended of Groupwork Coaching in Iranian public Organizations

Hosain Ghafari¹ , Kumars Ahmadi² , Reza Salehi³ , Adel Salvati⁴

1-PhD student in Public Administration, Department of Management, 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 Statistics and Mathematics, Sanandaj University, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

Receive:

19 December 2024

Revise:

21 January 2025

Accept:

02 March 2025

Keywords:

coaching,
teamwork,
organizational
agility,
increasing
competition,
organizational
structure

Abstract

The aim of the present study is to design a comprehensive model for conceptual development of teamwork coaching in Iranian government organizations with a data-based approach. The research method is developmental and exploratory in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, and utilizes the data-based method. The statistical population includes 10 experts, experienced in the field of teamwork or coaching, selected as samples through non-random, definitive, judgmental and systematic sampling using the snowball method. The data collection tool includes semi-structured interviews. Data analysis is using coding and the data-based method. The results of the study showed that the five factors: the moderating factors of the implementation of teamwork coaching, the contextual factors of the implementation of teamwork coaching, the strategies of the implementation of teamwork coaching, the consequences of the implementation of the teamwork coaching system, and the causal conditions of the implementation of teamwork coaching are effective in providing a comprehensive model for the conceptual development of teamwork coaching in Iranian government organizations.

Please cite this article as (APA): Ghafari, H., Ahmadi, K., Salehi, R. and Salvati, A. (2025). A Comprehensive Model to conceptual extended of Groupwork Coaching in Iranian public Organizations. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 47-65.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.494821.1458>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Kumars Ahmadi

Email: ahmadi.kumarss@gmail.com

Extended abstract

Introduction

Today, conventional and hierarchical structures have turned towards group structures, through which organizations have achieved productivity, savings, increased production, and profitability. Therefore, it is necessary to design and implement a teamwork system in the form of a macro-organizational strategy (Yaghubi, 2022). Teamwork has many benefits in individual and organizational dimensions, including a sense of personal security, a sense of satisfaction, the reduction of work difficulty, multi-skilling for individuals and a reduction in work accidents, increased productivity, balancing organizational layers, the formation of participation, and quick and timely decision-making by employees of operational layers for the organization. Accordingly, the formation of teamwork is considered as an important factor in improving quality and gaining competitive advantage (Ebrahimzadeh et al, 2015). Therefore, the most important concerns of a modern organization can be guiding and transforming teamwork towards improving performance. Heslin et al, (2006) found that in order to guide teamwork towards better efficiency, the organization needs an active, goal-focused, and person-to-person flow that is used to improve the performance of individuals and promote their professional path, which can even have a positive impact on their working lives (Kameli, 2016). Managers have gradually come to the conclusion that in order to carry out the complex activities of the organization, they need employees who work in groups of multiple people with complementary expertise to advance the goals of the organization (Kaviani et al, 2019). Today's advanced organizations have realized that humans play a more central role than ever before, and organizations are forced to adopt new methods in the field of human resource training in order to succeed and survive in a competitive world. Finding a way for managers to do this continuously and efficiently is one of their first challenges in employee teamwork. In general, considering the research gaps stated, today a new concept called coaching is being mentioned that can be a common answer to the aforementioned challenges. Coaching is one of the methods of training and improving employee performance that, like other training methods, is used for the growth and development of human resources. Coaching is an effective method for promoting learning that can have a positive impact on the organization's profits and losses and bring tangible benefits to individuals and organizations (Bakhshi, 2019). Therefore, considering the above, the main research question is: What is a comprehensive model for developing the concept of teamwork coaching in Iranian government organizations with a data-based approach?

Theoretical Framework

Teamwork

The concept of teamwork refers to the fact that individuals in groups are able to do things beyond what they can do alone and independently. Therefore, many organizations have turned to teamwork-based structures as a way to survive and win in today's competitive world (Yaghubi, 2022).

Coaching

Coaching is a course to empower individuals so that they feel relaxed and useful and feel satisfied by reaching their desired positions. This method, while paying attention to the problems and challenges facing the manager and employee, also focuses on his goals and tries to help him achieve better and faster results by creating the necessary support. Currently, coaching is considered one of the most efficient methods of developing individuals and a powerful approach to performance management. Unlike training, which usually includes a group of people and has a time limit, coaching is a focused and one-on-one method that can be implemented at any hour and any day (Abdi et al, 2018).



Ghafari et al, (2022) in a study identified a model to explain the concept of employee performance coaching in Iranian government organizations. The findings, using jointly extracted concepts, led to the identification of 5 factors of moderating, contextual, strategic, consequences, and finally causal conditions for implementing the performance coaching system. The results indicate that today's organizations, with more knowledge of the aforementioned factors, can respond better to competitive pressure and, as a result, achieve more efficient results by developing and implementing training and business strategies such as coaching.

Haji Zadeh et al, (2021) in a study identified and explained the effective factors of coaching operational managers of Persian Gulf Petrochemical Industries Company in order to motivate human resources. The results showed that out of 805 extracted concepts, 145 initial codes were identified in the form of 23 categories, including the central category, causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences. Also, the degree of influence of the relationships between the model variables was positive and significant.

Research Methodology

The research method is developmental and exploratory in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method, and applies the data-based method. The statistical population includes 10 experts, experienced in the field of teamwork or coaching, selected as samples through non-random, definitive, judgmental and systematic sampling using the snowball method. The data collection tool includes semi-structured interviews.

Research findings

Data analysis is using coding and the data-based method. The results of the study showed that the five factors: the moderating factors of the implementation of teamwork coaching, the contextual factors of the implementation of teamwork coaching, the strategies of the implementation of teamwork coaching, the consequences of the implementation of the teamwork coaching system, and the causal conditions of the implementation of teamwork coaching are effective in providing a comprehensive model for the conceptual development of teamwork coaching in Iranian government organizations.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a comprehensive model for conceptual development of teamwork coaching in Iranian government organizations with a data-based approach.. The results of this study are consistent with the results of Ghafari et al, (2022), Haji Zadeh et al, (2021), Dastgerdi et al, (2021), Mashhadi & Qoroneh (2021), McCarthy & Milner (2020), Podolchak et al, (2019), and Jafarpur (2018). Dastgerdi et al, (2021) showed that the core phenomenon of coaching includes work sessions, division of labor, and listening skills; which can be implemented innovatively according to different levels of coaching. The purpose of implementing strategies, which are selected purposefully, is to better manage and accomplish the desired phenomenon in the prevailing context and platform. Therefore, by using strategies, the core phenomenon can be implemented. Thus, codes that have a more operational flavor among the concepts answered in the interviews are classified as a strategy and a requirement. Considering the form and framework of the central phenomenon in the two concepts of goal enumeration and solution enumeration, the strategies section can also be divided into two sections for group members. The resulting codes in this section include emphasis on self-empowerment, emphasis on self-responsibility, transparency of processes, and dialogue-oriented space creation, which are classified in the concept of behavioral strategies.



Based on the research results, the following suggestions are made:

- Encouraging employees to learn coaching concepts while working
- Creating work groups and providing conditions for group work
- Holding periodic coaching training courses for senior managers
- Sending middle managers to learn how to teach and coach in the organization
- Reducing organizational cultural barriers such as reducing the costs of people moving for advancement and performance improvement
- Contracting long-term contracts with coaching training institutions and research centers in order to achieve long-term goals

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی ایران

حسین غفاری^۱، کیومرث احمدی^۲، رضا صالحی^۳، عادل صلواتی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.
- ۳- استادیار، گروه آمار و ریاضی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
- ۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، توسعه‌ای و اکتشافی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد می‌باشد. جامعه آماری شامل ۱۰ نفر خبره که در این پژوهش افراد مجرب در حوزه کار گروهی و یا کوچینگ که به صورت نمونه گیری غیر تصادفی، قطعی، قضاوتی و نظام‌مند از روش گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری و روش داده بنیاد می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد که ۵ عامل عوامل تعدیل گر پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، عوامل زمینه‌ای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، راهبردهای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، پیامدهای پیاده‌سازی نظام کوچینگ کار گروهی و شرایط علی پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، در ارائه الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی سازمان‌های دولتی ایران اثرگذار است.

تاریخ دریافت: ۲۹ آذر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۲ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۲ اسفند ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

کوچینگ،
کار گروهی،
چابک سازی سازمان،
افزایش رقابت،
ساختار سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): غفاری، حسین، احمدی، کیومرث، صالحی، رضا و صلواتی، عادل. (۱۴۰۴). ارائه الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۴۷-۶۵.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.494821.1458>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: کیومرث احمدی

ایمیل: ahmadi.kumarss@gmail.com

مقدمه

امروزه ساختارهای معمولی و سلسله مراتبی به سمت ساختارهای گروهی چرخش پیدا نموده است و سازمان‌ها از طریق آن به بهره‌وری، صرفه‌جویی، افزایش تولید و سودآوری دست یافته‌اند. بنابراین لازم است در قالب استراتژی کلان سازمانی نظام کار گروهی طراحی و به اجرا گذاشته شود (Yaghubi, 2022). کار گروهی سودمندی‌های زیادی در ابعاد فردی و سازمانی دارد که از جمله می‌توان به احساس امنیت فرد، احساس رضایت، سرشکن شدن سختی کار، چند مهارتی شدن برای افراد و کاهش حوادث کاری، افزایش بهره‌وری، متعادل شدن لایه‌های سازمانی، شکل‌گیری مشارکت، تصمیم‌گیری سریع و به موقع کارکنان لایه‌های عملیاتی برای سازمان را نام برد. بر این اساس شکل‌گیری کار گروهی یکی از عوامل مهم ارتقا کیفیت و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Ebrahimzadeh et al, 2015). بنابراین مهم‌ترین دغدغه‌های یک سازمان امروزی می‌تواند هدایت و تبدیل کار گروهی به سمت بهبود عملکرد باشد. (Heslin et al, 2006) دریافتند که سازمان به منظور هدایت کار گروهی به سمت بازدهی بهتر نیاز به یک جریان فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد دارد که به منظور بهبود عملکرد افراد و ارتقای مسیر حرفه‌ای آن‌ها استفاده می‌شود که حتی روی زندگی کاری آن‌ها نیز تأثیر مثبت داشته باشد (Kameli, 2016). مدیران به تدریج به این نتیجه رسیده‌اند که برای اجرای فعالیت‌های پیچیده سازمان، نیازمند کارکنانی هستند که از طریق کار گروهی، در قالب گروه‌های چندنفره با تخصص‌های مکمل، در جهت پیشبرد اهداف سازمان عمل کنند (Kaviani et al, 2019).

مسئله اساسی و محوری سازمان‌های دولتی کشور، پیشبرد سازمان‌ها به سمت سازمان‌هایی با ویژگی‌های عدم تمرکز و رهبری مبتنی بر کار گروهی و نیز رو به جهانی شدن و نیز حفظ، تقویت و پویایی این سازمان‌ها در تجزیه و تحلیل شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی کشور و بررسی وضعیت خود سازمان‌ها از نظر دارا بودن قابلیت تغییر در جهت تأثیرگذاری بر رشد و توسعه اجتماعی-اقتصادی کشور و نیز میزان کارایی و اثربخشی عملکرد سازمانی است. بر این اساس، استراتژی‌های ایجاد تغییر در سازمان‌ها از سوی سازمان‌های دولتی، در کنار خود، استقرار سیستم انگیزشی مناسب برای ارتقای علمی و رفاهی کارکنان، استقرار نظام پیشنهادات در تصمیم‌گیری‌ها به منظور ایجاد همکاری بیشتر و ایجاد شادابی در کارکنان و برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی را می‌تواند تا اثربخشی آن بیشتر شود. بنابراین، چگونگی اصلاح و طبقه‌بندی جدید تمام مقام‌های دولتی با وظایف اداری و ایجاد زمینه شراکت و تفکر جمعی و همگرایانه و درگیر شدن تمام صاحبان حرفه‌ها و تخصص‌های دولتی و غیردولتی با اولویت‌بندی‌های لازم بر حسب نقش، جایگاه و اهمیت هریک از آن‌ها در کنار ایجاد و بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها، امکانات مادی و معنوی همه بخش‌ها و یافتن ابزارهای سیاستی مناسب از سوی دولت از جمله سؤالات و مسائلی است که می‌تواند در بهبود ساختار نظام اداری تأثیر بسزایی بر جای گذارد (Tangestani & Moradi Berelian, 2023).

اولین خلأی که در اینجا احساس می‌شود استفاده از روشی مستمر و مفید برای بهبود کار گروهی و عملکرد است. سازمان‌ها همواره به دنبال یافتن کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه هستند. روشی که افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. فرایندی که همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات گروهی خود است و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر،

سازمان به دنبال تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است به طوری که بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز کند (Fathi Vajargah et al, 2014).

از طرفی دیگر، بر اساس روح حاکم بر ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح تمامی دستگاه‌های اجرایی با رویکرد توسعه کار تیمی و ارزیابی دستاوردها به جای فرآیندها باید نظام مدیریت عملکرد به گونه‌ای طراحی شود که ضمن ارزیابی عملکرد دستگاه، عملکرد مدیران و کارکنان نیز در یک قالب مورد ارزیابی قرار گیرند. برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی از شاخص‌های عمومی و اختصاصی استفاده می‌شود. اگر رتبه سازمانی، بالا باشد، یعنی مدیر و کارمند آن دستگاه در جایگاه بالایی قرار دارند و روح حاکم بر این موضوع، تقویت کار گروهی است (Kameli, 2016). بر اساس ماده مذکور، سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد کار گروهی را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آن‌ها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را بر اساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید. بنابراین خلأ بعدی از این بعد، تدوین یک استراتژی مدون است که می‌تواند تأثیری مثبت بر فعالیت‌های فرد و سازمان داشته باشد و آگاهی و مسئولیت افراد را افزایش دهد. کارکنان که بر اهداف تأکید می‌کنند، با سیستم‌های ارزیابی همسو و سازگار خواهند شد، بهتر می‌توانند یاد بگیرند، روابط را مدیریت و هدایت کنند و عملکرد بهتری را از خود نشان دهند (Jafari Amirdizaj et al, 2017).

سازمان‌های پیشرفته امروزی دریافته‌اند که انسان هر روز نقش محوری‌تری نسبت به گذشته ایفا می‌کند و سازمان‌ها برای موفقیت و بقا در دنیای رقابتی، ناگزیر از اتخاذ روش‌های نوینی در عرصه آموزش منابع انسانی هستند. یافتن روشی که مدیران بتوانند به صورت پیوسته و کارآمد به این امر بپردازند از اولین چالش‌های آن‌ها در کار گروهی کارکنان است. در مجموع با توجه به خلأهای پژوهشی بیان‌شده امروزه از مفهومی جدید به اسم کوچینگ نام برده می‌شود که می‌تواند پاسخ مشترکی برای چالش‌های مذکور باشد کوچینگ یکی از روش‌های آموزش و بهسازی عملکرد کارکنان است که مانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود. کوچینگ روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (Bakhshi, 2019). بنابراین با توجه به مطالب فوق سؤال اصلی پژوهش این است: الگوی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد چگونه است؟

ادبیات نظری

کار گروهی

مفهوم کار گروهی اشاره به این موضوع دارد که افراد در گروه‌ها قادر به انجام اموری هستند فراتر از آنچه که به تنهایی و به طور مستقل قادرند انجام دهند. از این رو بسیاری از سازمان‌ها به ساختارهای مبتنی بر کار گروهی به عنوان راهی برای زنده ماندن و پیروزی در دنیای پررقابت کنونی روی آورده‌اند (Yaghubi, 2022). اثربخشی کار گروهی زمانی افزایش پیدا می‌کند که بین ساختار تیم و محیط آن تطابق وجود داشته باشد. لذا گروهی اثربخش است که فرهنگ، ساختار و

مدیریت آن به شیوه‌ای سازماندهی شده باشد که از طریق آن تحقق اهداف گروه امکان‌پذیر باشد. بنابراین کار تیمی یا گروهی تلاش‌های هماهنگ و تشریک مساعی کلیه افرادی است که با یکدیگر کار می‌کنند. کار گروهی قرار گرفتن منظم افراد در یک مکان نیست، یک کار گروهی نیازمند توانایی پیش‌بینی نیازهای دیگران، سازگاری با عملکردهای یکدیگر و تغییرات محیط و داشتن شناخت مشترکی از نحوه انجام فعالیت‌ها برای بهترین نتایج است (Kameli, 2016). کار گروهی عبارت است از مجموعه تلاشهای آگاهانه، منسجم و هماهنگ افرادی که برای دستیابی به هدف یا اهداف مشترک صورت می‌گیرد و هم‌افزایی را در پی دارد. کار تیمی نیز مجموعه افکار، اعمال و احساساتی است که در ارتباط با یکدیگر بوده و برای تسهیل هماهنگی و انطباق و دستیابی به اهداف مشترک تیم و سازمان با هم ترکیب می‌شوند. در عین حال اینکه تیم بدین منظور به چه دانش، مهارت و بینشی نیاز دارد، با توجه به وظیفه تیم و زمینه سازمانی آن متغیر است (Salas et al, 2007). به عبارتی، کار تیمی مجموعه مکملی از مهارت‌ها دانش و بینشی است که از اهداف و مأموریت کلی تیم حمایت می‌کند. در حقیقت کار تیمی مانند یک پازل است که هر فرد یک قطعه از آن می‌باشد و همکاری آنها در کنار هم اثر بخش بوده و تصویر کلی معناداری را می‌سازد (Jafarpur, 2018).

کوچینگ

کوچینگ دوره‌ای برای توانمند کردن 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 مشکلات و چالشهای پیش روی مدیر و کارمند بر اهداف او نیز تمرکز می‌کند و سعی دارد تا با ایجاد حمایت‌های لازم به او کمک کند تا به نتایج بهتر و سریع‌تری برسد. در حال حاضر کوچینگ از کارآمدترین روشهای توسعه‌ی افراد و یک رویکرد قدرتمند در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود برخلاف آموزش که به صورت معمول شامل یک گروه از افراد و دارای محدودیت زمانی است کوچینگ یک روش متمرکز و فردبه فرد است که در هر ساعت و هر روز قابل اجرا است (Abdi et al, 2018). برخلاف بعضی از شکلهای آموزش کوچینگ یک روش فوری نیست که فوری هم از یاد برود بلکه یک تأثیر ماندگار و بلندمدت روی فرد و همچنین سازمان هست. با توجه به پیچیدگیهای دنیای امروز توانمندی نیروی انسانی در تجزیه و تحلیل و حل مسائل و دشواریهای پیش رو و آمادگی برای مواجهه با تغییرات جاری و شرایط مختلف کار و زندگی بسیار اهمیت دارد؛ از این رو کوچینگ به ابزاری مفید و اجتناب‌ناپذیر برای مواجهه و هماهنگی با بسیاری از این تغییرات تبدیل شده است (Ghafari et al, 2021). کوچینگ، نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی سریع‌تر از آنچه خود فرد قادر به انجام آن هستند کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل - مسئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد (Farzadnia, 2010). هدف کوچینگ ایجاد تغییرات شناختی، عاطفی و رفتاری است که رسیدن به هدف را تسهیل می‌کند (Douglas, 1999). کوچینگ هنر امیدبخش، انرژی‌دهنده، تسهیل‌کننده عملکرد، یادگیری و توسعه کارکنان است به‌وسیله آن می‌توان افراد را به توانایی واقعی‌شان رساند و انرژی‌دهنده در سایه ارتباط و تسهیلگری به معنی انجام کار با همکاری است (Mc Keon, 2008). روند کوچینگ برای دستیابی به تعالی عملکرد در سازمان‌های دانش‌بنیان،

کارآمد، متنوع و جهانی بسیار حیاتی است چراکه شرکت‌ها و سازمان‌ها امروزه در حال گذار از پارادایم قدیمی مدیریتی ثبات، انطباق و فرمان به یک پارادایم جدید مدیریتی تغییر، همکاری گروهی و کوچینگ اند، (Brocato, 2003).

پیشینه پژوهش

(Ghafari et al, 2022) در پژوهشی به شناسایی مدلی جهت تبیین مفهوم کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. یافته‌ها با استفاده از مفاهیم استحصال‌شده مشترک، منجر به شناسایی ۵ عامل تعدیل گر، زمینه‌ای، راهبردی، پیامدها و درنهایت شرایط علی پیاده‌سازی نظام کوچینگ عملکرد شد. نتایج حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیش‌تری از عوامل یادشده می‌توانند نسبت به فشار رقابتی واکنش بهتری داشته و به دنبال آن با تدوین و به‌کارگیری استراتژی‌های آموزشی و کسب‌وکار مثل کوچینگ به نتایج کارآمدتری نائل گردند.

(Haji Zadeh et al, 2021) در پژوهشی به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر کوچینگ مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی پرداختند. نتایج نشان داد از میان ۸۰۵ مفهوم استخراج‌شده، ۱۴۵ کد اولیه در قالب ۲۳ مقوله، شامل مقوله محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شده است. و نیز میزان تأثیر روابط بین متغیرهای مدل، مثبت و معنادار بوده است.

(Mashhadi & Qoroneh, 2021) در پژوهشی به بررسی فرآیند به‌کارگیری کوچینگ به منظور جانشین پروری مدیران در اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از این است که کوچینگ می‌تواند از طریق سازوکارهایی زمینه جانشین پروری مدیران را فراهم سازد.

(Dastgerdi et al, 2021) به بررسی مدلی جامع برای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد و ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل کوچینگ سازمانی به منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط و جو سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های کوچینگ)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) قرار گرفته‌اند.

(McCarthy & Milner, 2020) در پژوهشی با عنوان تأثیر توانایی، انگیزه‌ها و فرصت‌های کوچینگ مدیریتی با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداختند. نتایج حاکی از آن است که کوچینگ یک رویکرد قوی برای رهبری است و منجر به ابتکار کارمندان و آمادگی برای تغییر شد. طبق این نتایج، مدیر در انتخاب زمان استفاده از کوچینگ باید منعطف باشد و در غیر این صورت اعتبار رهبری خود را از دست خواهد داد. همچنین بررسی‌ها حاکی از آن است که رفتار کوچینگ مدیر بر رضایت شغلی و افزایش آمادگی کارکنان برای تغییر تأثیر مثبت دارد.

(Podolchak et al, 2019) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر کوچینگ در پیشرفت مهارت مدیر پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که فقط یک مدیر با داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای متناسب، ابتکار در تفکر و ظرفیت سازمانی می‌تواند از کوچینگ استفاده کند.

(Jafarpur, 2018) به بررسی آسیب شناسی کارگروهی در سازمان‌های کشور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های موجود در مسیر تحقق کارگروهی مشتمل بر ۴۸ شاخص می‌باشد که مواردی چون «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد»، «عدم آموزش کارگروهی به اعضا»، «شناخت ناکافی از محیط کاری سازمان»، «وجود تعارضات حل نشده در گروه» و «غیرقابل اندازه‌گیری بودن اهداف»، به عنوان مهمترین آسیب‌ها و «عدم وفاداری اعضای گروه و رهبر به یکدیگر»، «وجود جو رسمی و غیر راحت بین اعضا» و «عدم اعتماد اعضای گروه و رهبر به یکدیگر» به عنوان کم اهمیت‌ترین آسیب‌ها شناسایی شدند. همچنین در حالی که بین دیدگاه پاسخگویان در خصوص آسیب‌های ساختاری و محیطی بر حسب سن ایشان تفاوت معناداری مشاهده نشد پاسخگویان در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال در مقایسه با سایرین، بیشتر بر آسیب‌های رفتاری کارگروهی تاکید کردند.

روش‌شناسی تحقیق

باتوجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش شناسایی و ارائه مدل جامع کوچینگ کارگروهی در سازمان‌های دولتی ایران است، می‌توان گفت این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و اکتشافی و از حیث شیوه اجرا، کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد می‌باشد. در پژوهش‌های کیفی به‌طور اعم، مشخص نمودن حجم نمونه رابطه مستقیم با تصمیم‌گیری و قضاوت محقق دارد همچنین جامعه آماری این پژوهش (سازمان‌های دولتی ایران) است که به تعداد ۱۰ نفر خبره که در این پژوهش افراد مجرب در حوزه کارگروهی و یا کوچینگ که به‌صورت غیر تصادفی، قطعی، قضاوتی و نظام‌مند از روش گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در گروه پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد. برای حل مسئله پژوهش و تدوین مدلی برای کوچینگ، از روش پژوهش کیفی و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش «نظریه داده بنیاد» استفاده شد (Sarmad et al, 2014). هدف نهایی نظریه داده بنیاد ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد یک پدیده خاص است. به‌طور کلی، این راهبرد، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند. در واقع، در نظریه داده بنیاد به‌جای آنکه پژوهشگر از همان ابتدای پژوهش با در اختیار داشتن یک نظریه به دنبال تأیید آن باشد، اجازه می‌دهد تا نظریه حاکم بر رفتار پدیده مورد بررسی در حین گردآوری و تحلیل داده‌ها خود از درون داده‌ها نمایان شود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی و روش داده بنیاد استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در بخش کیفی پس از جمع‌آوری مصاحبه‌ها ابتدا ۵۳ کد باز با مفاهیم متفاوت جمع‌آوری شد که طبق جدول زیر است.

جدول ۱. مفاهیم و کدهای استخراج شده تبیین مفهوم کوچینگ کار گروهی

آموزش و ترویج مفاهیم کوچینگ
استقبال از کارهای گروهی در کارکنان
میزان اشتیاق به خودتوانمندی در کارکنان
آشنایی با مفاهیم کوچینگ
آگاهی مدیران از مفهوم کوچینگ
انعطاف ساختار سازمانی
باور سازمان به کوچینگ
اراده سازمانی برای کوچینگ
احصای خودابرازی اهداف گروهی
خلق خودتعهدی به اهداف گروهی
مراقبت و پیگیری اجرای اهداف گروهی
مراقبت و پیگیری تعهدات اعضا به اهداف گروهی
احصای راهکارهای معمول تحقق اهداف اعضای گروه
احصای راهکارهای نو و خلاقانه تحقق اهداف گروه
احصای موانع اجرای راهکارهای اهداف گروهی
احصای شیوه اجرای راهکارهای اهداف گروهی
اهتمام بر خودتوانمندسازی
اهتمام بر خودمسئولیت پذیری
شفاف سازی فرایندها
فضاسازی گفتگو محورانه
به رسمیت شناختن کوچینگ
فرهنگ سازی مثبت اندیشانه
باورسازی به کارهای گروهی
چابک سازی نگرشی
سبک رهبری مشارکتی
داشتن کوچ داخلی در سازمان
وجود فرهنگ کوچینگ در سازمان
شناخت و درک واقعی از کوچینگ
آموزش ضمن خدمت مهارت های نرم
آموزش مهارت ای کوچینگ
آموزش تخصصی
آموزش تعاملات اجتماعی

ترویج رفتار شهروندی سازمانی
عدم وجود فضای ایدئولوژیک قومی
عدم وجود رفتارهای سیاسی سازمانی
وجود فضای پیشرفت کاری
وجود کمپین‌های معرفی کوچینگ
شایسته‌سالاری
انگیزه مدیران برای کار گروهی
وجود سبک دستوری در میان مدیران
استخدام غلط
هدفمند شدن کارها
افزایش شفافیت
ریشه‌کنی فساد
چابک سازی سازمان
افزایش خود مسئولیت پذیری
بهبود وضعیت روحی
بهبود عملکرد فردی
افزایش انگیزه
بهبود عملکرد گروهی

در مرحله بعد این کدها به صورت ۱۳ مفاهیم تجمیع شدند.

جدول ۲. مقولات استخراج شده تبیین مفهوم کوچینگ کار گروهی

آموزش و ترویج مفاهیم کوچینگ	عوامل فردی
استقبال از کارهای گروهی در کارکنان	
میزان اشتیاق به خودتوانمندی در کارکنان	
آشنایی با مفاهیم کوچینگ	عوامل سازمانی
آگاهی مدیران از مفهوم کوچینگ	
انعطاف ساختار سازمانی	
باور سازمان به کوچینگ	
اراده سازمانی برای کوچینگ	احصای اهداف
احصای خودابرازی اهداف گروهی	
خلق خود تعهدی به اهداف گروهی	
مراقبت و پیگیری اجرای اهداف گروهی	

مراقبت و پیگیری تعهدات اعضا به اهداف گروهی	احصای راهکار
احصای راهکارهای معمول تحقق اهداف اعضای گروه	
احصای راهکارهای نو و خلاقانه تحقق اهداف گروه	
احصای موانع اجرای راهکارهای اهداف گروهی	
احصای شیوه اجرای راهکارهای اهداف گروهی	
اهتمام بر خودتوانمندسازی	رفتاری
اهتمام بر خودمسئولیت پذیری	
شفاف سازی فرایندها	
فضاسازی گفتگو محورانه	
به رسمیت شناختن کوچینگ	ذهنی
فرهنگ سازی مثبت اندیشانه	
باورسازی به کارهای گروهی	
چابک سازی نگرشی	
سبک رهبری مشارکتی	بستر ساختاری
داشتن کوچ داخلی در سازمان	
وجود فرهنگ کوچینگ در سازمان	
شناخت و درک واقعی از کوچینگ	
آموزش ضمن خدمت مهارت های نرم	بستر آموزشی
آموزش مهارت ای کوچینگ	
آموزش تخصصی	
آموزش تعاملات اجتماعی	
ترویج رفتار شهروندی سازمانی	
عدم وجود فضای ایدئولوژیک قومی	عوامل ذی الربط سازمان
عدم وجود رفتارهای سیاسی سازمانی	
وجود فضای پیشرفت کاری	
وجود کمپین های معرفی کوچینگ	
شایسته سالاری	عوامل ذی الربط مدیران
انگیزه مدیران برای کار گروهی	
وجود سبک دستوری در میان مدیران	
استخدام غلط	
هدفمند شدن کارها	سازمانی
افزایش شفافیت	
ریشه کنی فساد	

چابک سازی سازمان	فردی
افزایش خود مسئولیت پذیری	
بهبود وضعیت روحی	
بهبود عملکرد فردی	
افزایش انگیزه	
بهبود عملکرد گروهی	بین فردی
افزایش رقابت	
بهبود ارتباط بین پرسنل	
بهبود همیاری	

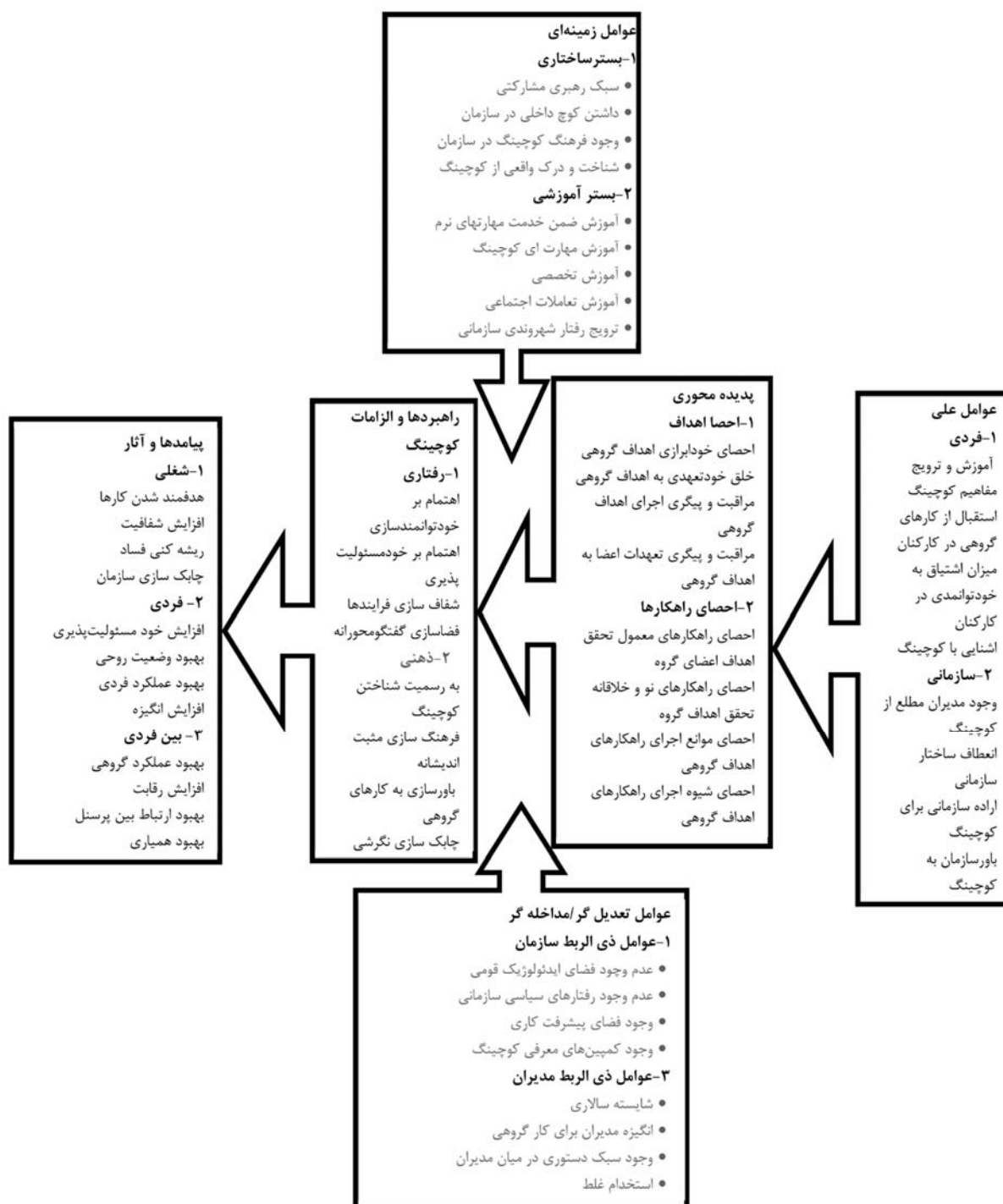
در مرحله سوم هر یک از این مفاهیم به صورت ۵ مقوله دسته بندی شدند.

جدول ۳. مفاهیم تبیین مفهوم کوچینگ کار گروهی

آموزش و ترویج مفاهیم کوچینگ	عوامل فردی	عوامل علی استقرار کوچینگ کار گروهی در سازمان های دولتی ایران
استقبال از کارهای گروهی در کارکنان		
میزان اشتیاق به خودتوانمندی در کارکنان		
آشنایی با مفاهیم کوچینگ	عوامل سازمانی	عوامل علی استقرار کوچینگ کار گروهی در سازمان های دولتی ایران
آگاهی مدیران از مفهوم کوچینگ		
انعطاف ساختار سازمانی		
باور سازمان به کوچینگ		
اراده سازمانی برای کوچینگ	احصای اهداف	پدیده محوری کوچینگ کار گروهی در سازمان های دولتی ایران
احصای خودابرازی اهداف گروهی		
خلق خودتعهدی به اهداف گروهی		
مراقبت و پیگیری اجرای اهداف گروهی		
مراقبت و پیگیری تعهدات اعضا به اهداف گروهی	احصای راهکار	پدیده محوری کوچینگ کار گروهی در سازمان های دولتی ایران
احصای راهکارهای معمول تحقق اهداف اعضای گروه		
احصای راهکارهای نو و خلاقانه تحقق اهداف گروه		
احصای موانع اجرای راهکارهای اهداف گروهی		
احصای شیوه اجرای راهکارهای اهداف گروهی	رفتاری	راهبردها و الزامات استقرار کوچینگ کار گروهی در
اهتمام بر خودتوانمندسازی		
اهتمام بر خودمسئولیت پذیری		
شفاف سازی فرایندها		
فضاسازی گفتگو محورانه		

به رسمیت شناختن کوچینگ	ذهنی	سازمان‌های دولتی ایران
فرهنگ‌سازی مثبت‌اندیشانه		
باورسازی به کارهای گروهی		
چابک‌سازی نگرشی		
سبک رهبری مشارکتی	بستر ساختاری	شرایط و عوامل زمینه‌ای استقرار کوچینگ کار
داشتن کوچ داخلی در سازمان		
وجود فرهنگ کوچینگ در سازمان		
شناخت و درک واقعی از کوچینگ		
آموزش ضمن خدمت مهارت‌های نرم	بستر آموزشی	گروهی در سازمان‌های دولتی ایران
آموزش مهارت‌های کوچینگ		
آموزش تخصصی		
آموزش تعاملات اجتماعی		
ترویج رفتار شهروندی سازمانی	عوامل ذی‌ربط سازمان	شرایط مداخله‌گر استقرار کوچینگ کار
عدم وجود فضای ایدئولوژیک قومی		
عدم وجود رفتارهای سیاسی سازمانی		
وجود فضای پیشرفت کاری		
وجود کمپین‌های معرفی کوچینگ	عوامل ذی‌ربط مدیران	گروهی در سازمان‌های دولتی ایران
شایسته‌سالاری		
انگیزه مدیران برای کار گروهی		
وجود سبک دستوری در میان مدیران		
استخدام غلط	سازمانی	پیامدها و آثار استقرار کوچینگ کار
هدفمند شدن کارها		
افزایش شفافیت		
ریشه‌کنی فساد		
چابک‌سازی سازمان	فردی	گروهی در سازمان‌های دولتی ایران
افزایش خودمسئولیت‌پذیری		
بهبود وضعیت روحی		
بهبود عملکرد فردی		
افزایش انگیزه	بین فردی	گروهی در سازمان‌های دولتی ایران
بهبود عملکرد گروهی		
افزایش رقابت		
بهبود ارتباط بین پرسنل		
بهبود همیاری		

نتایج پژوهش نشان داد که ۵ عامل عوامل تعدیل گر پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، عوامل زمینه‌ای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، راهبردهای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، پیامدهای پیاده‌سازی نظام کوچینگ کار گروهی و شرایط علی پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، در ارائه الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی سازمان‌های دولتی ایران اثرگذار است که مشتمل بر مدل زیر است:



شکل ۱. مدل داده بنیاد عوامل تعدیلگر پیاده سازی نظام کوچینگ کار گروهی

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که ۵ عامل عوامل تعدیل گر پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، عوامل زمینه‌ای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، راهبردهای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، پیامدهای پیاده‌سازی نظام کوچینگ کار گروهی و شرایط علی پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی، در ارائه الگویی جامع جهت بسط مفهومی کوچینگ کار گروهی سازمان‌های دولتی ایران اثرگذار است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Ghafari et al, 2022) (Haji Zadeh et al, 2021) (Podolchak et al, 2019) (Jafarpur, 2018) همسو می‌باشد. (Dastgerdi et al, 2021) نشان دادند که پدیده محوری کوچینگ شامل جلسات کاری، تقسیم کار، توانایی گوش دادن می‌باشد که می‌توان با توجه به سطوح مختلف کوچینگ به طرز نوآورانه نیز آن را پیاده‌سازی کرد. هدف از اجرای راهبردها، که به شکل هدفمند انتخاب می‌شوند، اداره کردن و به انجام رساندن بهتر پدیده موردنظر در بستر و زمینه حاکم است. بنابراین، با استفاده از راهبردها می‌توان به پدیده محور جامعه عمل پوشاند. از این رو کدهایی که رنگ و بوی عملیاتی‌تری در بین مفاهیم پاسخ داده شده در مصاحبه‌ها داشته باشند به عنوان یک راهبرد و الزام طبقه‌بندی می‌شوند. با توجه به شکل و چارچوب پدیده محوری در دو مفهوم احصای اهداف و احصای راهکار، در بخش راهبردها نیز می‌توان برای اعضای گروه دو بخش منفک شد. کدهای منتج شده در این بخش شامل اهتمام بر خودتوانمندسازی، اهتمام بر خودمسئولیت‌پذیری، شفاف‌سازی فرایندها و فضا سازی گفتگومحورانه است که در مفهوم راهبردهای رفتاری طبقه‌بندی می‌شود. در پژوهش (Haji Zadeh et al, 2021)، که طیف‌هایی متنوع‌تری از راهبردهای کوچینگ پیشنهاد شده است، مسئولیت‌پذیری، صداقت، راست‌گویی و نظم و انضباط کاری بیشتر مورد تأکید هستند که همگی منجر به بهبود فضای کاری در جهت تعدیل و تلطیف رفتار اعضای گروه خواهد شد. با توجه به نوظهور بودن مفهوم کوچینگ به‌خصوص کار گروهی در سازمان‌ها، اهمیت نقش سایر عواملی که کمتر ملموس هستند بیشتر می‌شود. در درجه اول عوامل زمینه‌ای که قرار است برنامه‌های کوچینگ در آن پیاده‌سازی شود و در درجه دوم شرایط مداخله‌گر هستند که برخی خارجی از کنترل بوده و برخی قابل مدیریت هستند. از مجموعه کدهای شناسایی شده برخی پاسخ‌ها بیشترین تأکید را داشتند که از آن میان مبحث آموزش در سازمان بیشتر به چشم می‌خورد. سازمان‌هایی که در آن آموزش منابع انسانی جز برنامه‌های دائمی باشد، به‌طور کلی ابزارها و شرایط کافی برای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی نیز فراهم است. بنابراین شایسته است که هر ۵ کد آموزش ضمن خدمت مهارت‌های نرم، آموزش مهارت‌های کوچینگ، آموزش تخصص، آموزش تعاملات اجتماعی و ترویج رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان مفهوم بستر آموزشی نام‌گذاری کرد. در بخشی دیگری از عوامل زمینه‌ای سازمان یک سری کدها شناسایی شدند که در سطوح بالاتری از سازمان قابل استحصال هستند. در نتیجه سبک رهبری مشارکتی، داشتن کوچ داخلی در سازمان، وجود فرهنگ کوچینگ در سازمان و درک واقعی از کوچینگ ۴ کدهایی هستند که تحت مفهوم بستر ساختاری یکی از زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی کوچینگ کار گروهی در سازمان نام‌گذاری می‌شوند. هر کدام از کدهایی که به عنوان عوامل خارج از فرآیند مستقیم از عوامل علی تا راهبردها بوده و نتوان جز عوامل زمینه‌ای طبقه‌بندی کرد را می‌توان یک عامل مداخله‌گر تلقی کرد که کنترل آن خارج از محدوده‌های سازمان و بیشتر به صورت فرا سازمانی و یا فرا نهادی است بنابراین نمونه‌های یاد شده را می‌توان در ۴ کد عدم وجود فضای ایدئولوژیک قومی، عدم وجود رفتارهای سیاسی

سازمانی، وجود فضای پیشرفت کاری و وجود کمپین‌های معرفی کوچینگ در قالب مفهوم عوامل ذی‌ربط سازمان و زیرمجموعه شرایط مداخله‌گر استقرار کوچینگ کار گروهی دسته‌بندی کرد و نیز طبق کدهای استحصال‌شده از مصاحبه‌ها ۴ کد شایسته‌سالاری، انگیزه مدیران برای کار گروهی، وجود سبک دستوری در میان مدیران و استخدام غلط برای عوامل ذی‌ربط مدیران در نظر گرفته می‌شود. طبق مدل استراوس و کوربن در صورتی که سازمان‌ها بتواند کار گروهی را به صورت دلخواه کوچینگ کنند، می‌بایستی نتایج و پیامدهای آن را در سطوح فردی و سازمانی مشاهده کنند. انجام کارهای به صورت گروهی در سازمان یک سری مزایا و آثاری به همراه دارد که بین فعالیت‌های مختلف مشترک است. در صورتی که کار گروهی نیز در یک سازمان کوچینگ مناسبی صورت گیرد نیز این مزایا بیشتر و قوی‌تر نیز می‌شود. زمانی که اعضای گروه به صورت مداوم توسط یک کوچ مدیریت شوند، آن‌ها وظایف خود را به صورت شفاف انجام داده و با انگیزه به هدف رساندن وظایف خود کار می‌کنند. از طرفی اعضای گروهی فرصت کمتری برای انجام تخلفات سازمانی خواهند داشت. هر سه این آثار سازمانی در کنار چابک‌تر شدن سازمان‌های گروه‌محور از جمله پیامدهایی هستند که تحت عناوین هدفمند شدن کارها، افزایش شفافیت، ریشه‌کنی فساد و چابک‌سازی سازمان ذی‌ربط مفهوم پیامدهای سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. از طرف دیگر، کوچینگ کار گروهی برای خود افراد نیز دارای مزیت و پیامد مثبت است از جمله اینکه چون فرد خود را جزئی از یک گروه کاری بزرگ‌تری تلقی می‌کند به طور خودکار مسئولیت‌پذیرتر می‌شود و چون می‌داند سایر اعضای گروه نیز در جهت اهداف سازمان در تلاش هستند علاوه بر اینکه روحیه کاری بهتری پیدا می‌کند، انگیزه بیشتری نیز به دست می‌آورد و در نهایت موجب بهبود شرایط کاری خود نیز می‌شود. افزایش خود مسئولیت‌پذیری، بهبود وضعیت روحی، بهبود عملکرد فردی و افزایش انگیزه پیامدهای فردی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی هستند. همین پیامدهای فردی نیز در مفهوم ارتباط با سایر هم‌گروه‌ها تجلی پیدا کرده و موجب افزایش رقابت مثبت بین کارمندان می‌شود از طرفی چون کارکنان منافع گروه را در حفظ منافع گروه مؤثر می‌دانند همکاری و ارتباطات خود با یکدیگر را بهبود می‌بخشند. بهبود عملکرد گروهی، افزایش رقابت، بهبود ارتباط بین کارکنان و بهبود همیاری هر ۴ کدهایی هستند که به عنوان پیامدهای بین فردی کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی طبقه‌بندی می‌شوند.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

تشویق کارکنان به فراگیری مفاهیم کوچینگ ضمن کار

ایجاد گروه‌های کاری و فراهم آوردن شرایط انجام کارها به صورت گروهی

برگزاری دوره‌های آموزش دوره‌ای کوچینگ برای مدیران ارشد

ارسال مدیران میانی جهت آموزش نحوه تدریس و کوچ در سازمان

کاهش موانع سازمانی فرهنگی مانند کاهش هزینه‌های کوچ شدن افراد برای پیشرفت و بهبود عملکرد

عقد قراردادهای بلندمدت با مؤسسات و پژوهشکده‌های آموزش کوچینگ به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت

ایجاد فضای گفتگو بین کارکنان با هر عقیده و تفکر سیاسی و عقیدتی

به رسمیت شناختن رویدادهای مذهبی مختلف کارکنان

سنجش عملکرد کارکنان به صورت دوره‌ای به منظور ارتقا بر اساس شایستگی

افزایش پاداش مدیران بر اساس کار گروهی نسبت به پاداش بر اساس صرفاً افزایش عملکرد انجام دادن امور به صورت پروژه‌ای به منظور افزایش مسئولیت‌پذیری استفاده از سیستم اتوماسیون به منظور گزارش دهی شفاف انجام کارها در سازمان ایجاد و رونق دهی به سیستم پیشنهادات سازمان برگزاری جلسات دوره‌ای بین گروه‌های کاری به منظور تبادل تجربیات فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان واهمه‌ای از استفاده از روش‌های متنوع کاری نداشته باشند.

Reference

- Abdi, J., & Kazemi, S., & Ahmadzadeh Qassab, A. (2018). Coaching, International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran-University of Tehran, Modaber Management Research Institute.. (In Persian).
- Bakhshi, R. (2019). Organizational Employee Leadership. Knowledge Production Publication.. (In Persian).
- Brocato, R. (2003) "Coaching for Improvement: An Essential Role for Team Leaders and Managers". The Journal for Quality and Participation. pg. 17.
- Douglas, C, A, McCauley, C, D, (1999) Formal Developmental Relationships: A
- Ebrahimzadeh, Y., & Safari, M., & Javaheri, H. (2015). Investigating factors affecting the performance of work teams (case study of the General Directorate of Roads and Urban Development of West Azerbaijan Province). International Conference on Research in Science and Technology.
- Jafari Amirdizaj, K., & Tahmasbzadeh Sheikhlar, D., & Habibi, H. (2017) Investigating the quality of the application of coaching training in the educational activities of faculty members at Tabriz University of Medical Sciences, Master's thesis.. (In Persian).
- Haji Zadeh, H., & Makvandi, f., & AMIRNEJAD, G. (2021). Coaching Model of Operational Managers of Persian Gulf Petrochemical Company In Order To Motivate Human Resources. TOWSEE-QUARTERLY DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES AND LOGISTICS, 16(59), 141-169. SID. <https://sid.ir/paper/963548/en>. (In Persian).
- Ghafari, F., & AHMADI, K., & Salvati, A. (2021). Designing a model for conceptual expansion of employee performance coaching in Iranian public organizations. JOURNAL OF NAJA MANPOWER, 15(65), 67-92. SID. <https://sid.ir/paper/1038277/en>. (In Persian).
- Fathi Vajargah, K., & Khorasani, A., & Daneshmandi, S. (2014). Coaching in Human Resources Training and Improvement, First Edition, Tehran, Iran Industrial Training and Research Center Publications.. (In Persian).
- Farzadnia, F. (2010). Coaching and its guiding models in management (a new approach in progressive and creativity-based management), First Annual Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship, Shiraz, <https://civilica.com/doc/108387..> (In Persian).
- Jafarpour, M. (2018). Pathology of teamwork in the country's organizations. Studies in Improvement and Transformation Management. 87. doi: 10.22054/jmsd.2018.8651. (In Persian).
- Heslin, P, A., & Vande Walle, D., & Latham, G. P. (2006) Keen to help? Managers implicit person theories and their subsequent employee coaching, Personnel Psychology, 59-87
- Kameli, M. (2016). Group and Teamwork: Real and Practical Keys to the Success of Teamwork and Group Work for Employees, Managers, Businessmen, Entrepreneurs, Companies and Organizations. Marvay Mehr.. (In Persian).
- Kaviani, H., & Alizadeh, H., & Faraji, M. (2019). The Mediating Role of Human Resource Flexibility in The Relationship between Organizational Ambidexterity and Organizational Intelligence in Selected Military Intelligence Units. MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY, 19(74), 53-80. (In Persian).
- Mashhadi, F., & Qoroneh, D. (2021). Identifying mechanisms and obstacles to using coaching to foster managers' succession (Case study: Khorasan Razavi Relief Committee General Directorate),



- Human Resources Education and Development, 8(24) 168-193. 20.1001.1.24233277.1400.8.28.10.8. (In Persian).
- Mc Keon, A. (2008) International literature review of good practice in coaching, Training and development
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020) Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. Asia Pacific Journal of Human Resources. Jan; 58(1): 149-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Podolchak, NY., & Prokopyshyn-Rashkevych, L.M., & Karkovska, V.Y. (2019) The influence of coaching on the development of manager's leadership skills. Scientific Bulletin of National Mining University. Aug; 1(4). DOI:[10.29202/nvngu/2019-4/22](https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-4/22)
- Sarmad, Z., & Bazargan, A., & Hejazi, A. (2014). Research Methods in Behavioral Sciences. Tehran: Nazar Ageh, 27th edition. (In Persian).
- Salas, E., & Stagl, K.C., & Burke, C.S., & Goodwin, G.F. (2007), Fostering Team Effectiveness in Organizations: Toward an Integrative Theoretical Framework. in: 52nd Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, NE.
- Tangestani, M. G., & Moradi Berelian, M. (2023). An Introduction to the State Function of "Eliminating Unnecessary Organizations". Public Law Knowledge Quarterly, 12(1), 47-70. doi: 10.22034/qjplk.2022.1366.1311.. (In Persian).
- Yaghoubi, Z. (2022). Investigating the effects of establishing teamwork in organizations with the aim of improving productivity and performance, 11th International Conference on New Research Achievements in Jurisprudence, Law and Humanities, Tehran, <https://civilica.com/doc/1607597..> (In Persian).