

Investigation of social effective factors in acquisition the employee performance coaching in Iranian public organizations

Abstract

Today for organizations maximum utilization of human assets is a necessary direction because of some reasons such as fast technology progress, increasing competition and cost reduction. Employee performance coaching is an effective tool in employee performance management and a strong method for being sure that employees have motivation properly and that they work with their full potential. In fact, Coaching is one of the effective methods in training and improving. The aim of this paper is identification effective factors in acquisition the employee performance coaching in Iranian public organizations. The research method is qualitative and specifically grounded in which effective factors of explanation the concept of employee performance coaching in Iranian public organizations was identified with open interviewing method. So, 10 experts in field of performance coaching were selected as samples. 3 Causal, Context and Intervening factors of exploring performance coaching system were identified with obtained concepts. Results show that current organizations can effectively react to competence pressure with more recognition of noted factors and after that they can get more efficient results with preparing and utilization training and marketing strategies such as coaching.

Keywords: performance coaching, employee performance, Iranian public organizations, Kurdistan Provie

بررسی عوامل مؤثر اجتماعی در بکارگیری کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی**ایران**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۳

فریدون غفاری^۱کیومرث احمدی^۲عادل صلواتی^۳**چکیده**

امروزه بهره‌برداری حداکثر از سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان تکنولوژی‌های مختلف، رقابت روزافزون، و کاهش هزینه‌ها امری ضروری است و کوچینگ عملکرد کارکنان، ابزاری مؤثر در مدیریت عملکرد کارکنان و روشی قوی برای اطمینان از این‌که کارکنان به‌خوبی انگیزه دارند و با تمام پتانسیل خود کار می‌کنند، است. در واقع یکی از روش‌های مؤثر در آموزش و بهسازی، کوچینگ است. هدف از مقاله حاضر شناسایی عوامل مؤثر در به‌کارگیری کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران است. روش پژوهش مورد استفاده، کیفی و به‌طور خاص داده‌بنیاد است. که در آن عوامل اثرگذار در مفهوم کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از روش مصاحبه باز شناسایی شد. بر این اساس تعداد ۱۰ نفر از خبرگان که در این پژوهش افراد مجرب در حوزه کوچینگ عملکرد هستند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها با استفاده از مفاهیم استحصال‌شده مشترک، منجر به شناسایی ۳ عامل علی، زمینه‌ای و تعدیلگر مؤثر در بکارگیری نظام کوچینگ عملکرد همراه با مفاهیم استحصال‌شده شد. نتایج حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی با اطلاع بیشتر تری 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.

کلیدواژه‌ها: کوچینگ عملکرد، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی ایران، استان کردستان

^۱دانشجوی دکترا، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، کردستان، ایران faredonkarengafari@yahoo.com^۲استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، کردستان، ایران (نویسنده مسئول) ahmadi.kumars@gmail.com^۳استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، کردستان، ایران a.salvati89@gmail.com

اصلاح نظام اداری و مدیریت دولتی در برگیرنده تلاشی نظام‌مند و یکپارچه است؛ به گونه‌ای که از طریق آن می‌توان تغییرات مؤثری در نظام اداره عمومی پدید آورد و توان آن را برای رسیدن به پیشرفت ملی، افزایش داد. از این‌رو، تحول در نظام اداری و مدیریت دولتی یا به تعبیری متناسب کردن و شایسته گرداندن آن، ضرورتی حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است. ده برنامه تحول در نظام اداری بر آن است که با توانمندسازی دستگاه‌های اجرایی کشور و تربیت مدیران و کارشناسان کارآمد و تحول‌آفرین، طرحی نو در اندازد و در پیشرفت و توسعه یکپارچه کشور نقش مؤثرتری را ایفا نماید. بدیهی است اجرا و عملیاتی کردن برنامه‌ها، نیاز به عزم، اراده، مشارکت و همکاری مدیران و کارکنان تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور دارد تا بتوان با اتکا به حمایت، هدایت و آموزش فراگیر، اقدامات پیش‌بینی‌شده را از قوه به فعل درآورده و شاهد تغییر رفتار و عملکرد و بهره‌وری بالای دستگاه‌های اجرایی کشور باشیم. می‌توان اذعان نمود که نقش دولت در تحول نظام اداری و عملکرد آن رابطه‌ای مستقیم با بهبود و رشد و توسعه کشور در زمینه‌های گوناگون، به‌ویژه بخش‌های مختلف اقتصاد دارد. دگرگونی‌های گسترده‌ای که در دهه‌های اخیر در نقش دولت‌ها رخ داده است، دولت‌ها را در عمل با رویکردهای نوینی مواجه ساخته که برآیند قطعی آن‌ها را می‌توان در تغییر جایگاه نسبی دولت‌ها در ایجاد تحول مشاهده نمود. در حالت کلی می‌توان اظهار داشت که نگرش دولت به چگونگی کارگردانی و مدیریت در نظام اداری آن جامعه نمود پیدا می‌کند (برنامه جامع اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۹). بر اساس روح حاکم بر ماده ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری، 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. بر اساس ماده مذکور، سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد 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 (برنامه راهبردی تحول نظام اداری، ۱۳۹۰).

در شرایط کنونی کشور، برای ایجاد تحول اساسی در نظام اداری در چارچوب چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران و تدابیری که تحت عنوان سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی مطرح است، لازم است دستگاه‌های مسئول نظام اداری را در جهتی که قادر به عملی نمودن تدابیر و اهداف چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ باشد هدایت نمایند و این مهم جز با تحول نظام اداری در مفهوم اصلاح یا کارآتر کردن نظام اداری عملی نخواهد شد (غمامی و حسینی، ۱۳۷۹). بنابراین مسئله اساسی و محوری سازمان‌های دولتی کشور، پیشبرد سازمان‌ها به سمت سازمان‌هایی با ویژگی‌های عدم تمرکز و نیز رو به جهانی‌شدن 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 می‌طلبد 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 برحسب 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 (اصغری و محسنی، ۱۳۹۳).

از طرفی انسان به عنوان مخاطب، مجری و ناظر بر اجرای برنامه توسعه و نیز به عنوان هدف نهایی این برنامه در کانون نظام برنامه‌ریزی قرار دارد. این برنامه‌ریزی توسط انسان‌ها، نقشی است که از طرف مردم جامعه به دولت تفویض اختیار می‌گردد. بدیهی است که این نقش در زمینه‌ها و زمان‌های مختلف، از حساسیت بسیاری برخوردار است و لذا عملکرد دولت و دولتمردان در هر برهه زمانی به ویژه در شرایط حساس کنونی اقتصاد مقاومتی، آینده‌ساز جامعه و مردم آن خواهد بود. عملکرد امروزه یکی از دغدغه‌های مداوم مدیران توانمند و علاقه‌مند به بهسازی نیروی انسانی است (Siu-Ming and Dora M, 2012). در الگوهای سنتی مدیریت این مقوله به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر تلقی شده است، ولی در نظریه‌های جدید به عنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطای پاداش دارد و بر تقویت رفتار، ایجاد ارتباط میان مدیران و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق سنجش میزان حصول تغییرات مطلوب پس از یک یا چند دوره مقایسه در شرایط یکسان تأکید دارد (Dunnick, 2017). در نگرش نوین، عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است (Bernardin, 2017). بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله می‌توان به فقدان روحیه نوآوری در بین کارکنان؛ فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان؛ بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان؛ عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان؛ ابهام در نظام ارتقاء مدیریت؛ فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی اشاره کرد. (سلطانی، ۱۳۹۶). بنابراین از دغدغه‌های مدیران امروزی یافتن راه‌حلی‌هایی اثربخش برای این مشکلات پیش رو است.

بی‌تردید توسعه سرمایه‌های انسانی در گرو بررسی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی است که منجر به توانمندسازی منابع انسانی برای پذیرش نقش‌های سازمانی و ایفای مؤثر و کارآمد آن می‌شود. ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانش‌محور، توسعه همه‌جانبه سرمایه‌های انسانی را به عنوان اساسی‌ترین عنصر رقابتی و راهبردی در حفظ و بقاء سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر می‌کند. در این فرآیند، راهبردهایی چون نظام آموزشی کارکنان، مدیریت استعداد، سرمایه‌های فکری، بازگشت سرمایه و ... مطرح می‌شود که هریک از آن‌ها حوزه‌های وسیعی از برنامه‌های آموزشی و الگوهای اجرایی را دربر می‌گیرد. بنابراین تصور توسعه و بهسازی سازمانی بدون استقرار یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، به تحقق یادگیری سرمایه‌های انسانی فاقد معنی و مفهوم پذیرفته‌شده‌ای منجر خواهد شد. ضرورت بهره‌برداری مناسب از سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها بر لزوم تدوین و به‌کارگیری الگوهای آموزشی مناسب موقعیت‌ها و شرایط حال حاضر سازمان تأکید می‌کند. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه‌شده موفق و کاربردی، روش کوچینگ است که بر اساس بررسی صورت گرفته برای سازمان‌های دولتی کشور می‌تواند دستاوردهای قابل توجهی در بر داشته باشد. که امروزه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چنین نگاهی به کوچینگ عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و

اثربخش سازد و انعطاف‌پذیری و پویایی چارچوب کوچینگ عملکرد خواسته فوق را محقق می‌نماید (Sterck, 2012).

بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر کوچینگ در عملکرد کارکنان، یکی از حوزه‌هایی است که در آن مدیران، از شیوه‌های مدیریتی و خلاقانه در جهت ابتدا شناخت استعدادها، بالقوه کارکنان و سپس هدایت و ترغیب آنها در جهت دلخواه استفاده می‌کنند. بنابراین، کار کردن در این حیطه مستلزم آگاهی از انواع متدهای مدیریتی و شناخت راهکارهای مؤثر برای حل معضلات یک سازمان است. علاوه بر این، یک مدیر باید مهارت‌ها و توانایی‌های زیر را داشته باشد تا بتواند وظیفه هدایت و کوچینگ را به نحو احسن انجام دهد: توانایی ایجاد تغییرات چشمگیر و اساسی بعد از شنیدن واکنش و بازخورد کارکنان و ارائه راه‌حل‌های کارآمد برای مشکلات احتمالی تقویت و بهبود انگیزه همه کارکنان برای شروع، ادامه کار و حمایت همه‌جانبه از آنها مدیریت کارآمد تفاوت‌ها و تعارض‌های ایجادشده بین کارکنان تعیین اهداف برای کارکنان و مشخص نمودن یک‌زمان خاص برای دستیابی به آن اهداف آماده کردن بسترهای موافق برای ایجاد تغییرات مهم در سازمان شناسایی توانمندی‌ها، استعدادها و ویژگی‌های کارکنان به‌منظور تعیین مأموریت‌ها و وظایفی که قادر به انجام آنها هستند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵). و دلیل اینکه عملکرد بر اساس مدل کوچینگ انجام می‌گیرد این است که کوچینگ می‌تواند در حوزه‌های شغلی، سازمانی، شخصی، استخدامی کاربرد داشته باشد و در بخش دولتی ایران بخصوص در استانداری مؤثر و عملکرد را بهتر کند. در حال حاضر سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که "عوامل مؤثر بر بکارگیری کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران کدام است؟"

۲. چهارچوب نظری

عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سروکار دارد. عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به‌منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۹۶).

ریشه کوچینگ به پیش از دهه‌ی ۱۹۶۰ باز می‌گردد که به‌منظور بهبود عملکرد افراد در محل کار به وجود آمده است. کوچینگ روندی است که جهت بهبود عملکرد افراد در زندگی حرفه‌ای، اجتماعی و حتی عاطفی کار می‌کند، به این معنی که در بسیاری از زمینه‌های زندگی، برای پیشرفت و ارتقاء عملکرد می‌توان از کوچینگ کمک گرفت. تمرکز کوچینگ به‌جای گذشته بر حال و آینده (نزدیک) فرد است و به کنکاش و رفع مسائل و مشکلات گذشته نمی‌پردازد. باور کوچینگ بر این است که افراد بهترین مسیر را خودشان می‌توانند تشخیص دهند و غالباً پاسخ مشکلات افراد، نزد خود آنها است. از این رو در پروسه کوچینگ انتخاب‌کننده و پیش‌برنده جلسه خود مراجعه‌کننده است و کوچ او فقط نقش یک تسهیلگر را بازی می‌کند (Siu-Ming and Dora, 2012).

هر روز که ارتباطات در جهان پیچیده‌تر می‌شود، نقش تکنیک‌هایی چون کوچینگ نیز، در بروز عملکرد مؤثر، لذت بخشیدن به توانمندی‌ها و قرار گرفتن افراد در فضای یادگیرنده و یاد دهنده در سازمان‌ها، بیشتر

احساس می‌شود. افراد برای توسعه فردی به مهارت‌ها و فنون نوآورانه‌ی بیشتری پیوند می‌خورند تا آنجا که فونونی چون کوچینگ در نزد نخبگان و مدیران برنامه‌ریز نه فقط یک مهارت و فن، بلکه به‌عنوان هنر تحول‌آفرین شناخته می‌شود. عملکرد کوچینگ زمانی پیچیده‌تر و حساس‌تر می‌شود که نیاز کوچ به سازمان‌های خدماتی که علاوه بر الزامات سازمانی با سلامت و شادابی و افزایش عملکرد مرتبطانند، چشم‌گیرتر می‌شود؛ به صورتی که سازمان‌ها و مدیران استراتژیست باید پاسخگویی قوی‌تری به مشتریان، مراجع و مردم ارائه دهند. اجرای راهبرد کوچینگ علاوه بر اینکه فرهنگ یادگیری، فرهنگ رقابت سالم، ارتباطات شایسته، تعامل و همکاری و کسب بهترین تجارب را ترویج می‌کند، ایده‌های بسیار خوبی را برای عملکرد سریع، یادگیری مؤثر و لذت بخشیدن به یادگیری و یاددهی در اولویت کاری مدیران و کارکنان جای می‌دهد. از میان مفاهیم نوین مطرح‌شده در این حوزه که با تحلیل و یادگیری اثربخش مرتبطانند مانند مشاوره، مدیریت، رهبری، معلمی، مانیتورینگ، استادی، ارشادگری یا متورینگ، توانمندسازی و آموزش و توسعه، کنترل و راهبری و غیره، فقط مفهوم کوچینگ به لحاظ جایگاه می‌تواند جایگزین شکوهمندی برای توسعه منابع انسانی از درون، به‌ویژه در سطح کارکنان و مدیران و در ابعاد مختلف سازمانی باشد. کوچینگ یک روش قدرتمند و مؤثر در ایجاد انگیزه و تحسین برانگیزترین روش موفقیت افراد است که از طریق پرسیدن و سفر کردن فرد در درون خود، ارتباط مؤثر و مفیدی بین کوچ و کوچی ایجاد می‌کند. روشی است که برای کمک به کارکنان و پرورش ظرفیت‌های درونی و احساس هویت دادن به افراد استفاده می‌شود. هدف آن توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد است و این کار را با تمرکز بر حوزه‌های خاصی از مهارت یا رفتار مانند رهبری کردن مؤثر و پرنفوذ اماناپیدا و با احترام کامل و رعایت اصول اخلاقی در پذیرش فرد به‌عنوان بخشی از فرآیند کوچینگ انجام می‌دهد (عبدی و همکاران، ۱۳۹۷).

در پژوهش‌های کمی، پژوهشگر در بخش توجیه اهمیت مسئله به دلایلی، حجم عظیمی از ادبیات پژوهش را مورد بررسی قرار می‌دهد. درحالی‌که پژوهشگر کیفی مانند پژوهشگر کمی برای توجیه اهمیت مسئله پژوهشی خود به برخی از پژوهش‌های گذشته استناد می‌کند، اما مانند پژوهش کمی برای این توجیه صرفاً بر ادبیات موجود تکیه نمی‌کند (دلنایی فرد، ۱۳۹۰). در ادامه به پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخته می‌شود.

عبدی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "کوچینگ" انجام داده‌اند. نتایج حاکی از آن است که کوچینگ یا همان مربیگری به‌منظور ارتقاء نیروی خودگردان یک فرد برای کار مؤثر است. مربیگری بخش مهمی از شیوه‌های جدید مدیریت است که با الهام بخشی و توانمندسازی کارکنان، کسب تعهد سازمانی، افزایش سطح بهره‌وری منجر به موفقیت سازمانی می‌شود. این مقاله با هدف سنجیدن مربیگری و تأیید تأثیر شیوه‌های آن بر عملکرد سازمان‌ها و یادگیری کارکنان در محل کار است. پژوهش حاضر با بررسی اهداف و تمرکز مربیگری و تفاوت آن با مشاوره و همچنین رابطه آن با کسب و کار انجام شده است.

بیگدلی و حمزه پور (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "کاربست رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری در طراحی مدل فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان دانشی شرکت‌های دانش‌بنیان" پرداختند پژوهش انجام‌شده از دو مرحله تشکیل شده است. با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش یک فرآیند مدل هشت مرحله‌ای مدیریت عملکرد استخراج شد. در گام اول پژوهش پس از مصاحبه با ۱۶ نفر از کارشناسان و خبرگان، با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون، ابعاد (مراحل) فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان دانشی مورد بررسی و

تحلیل قرار گرفت. در گام دوم پژوهش، با استفاده از رویکرد مدل‌یابی ساختاری - تفسیری (ISM) و بهره‌گیری از نظر خبرگان به طراحی مدل فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته شد.

احمدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "کوچینگ عملکرد کاری: مقاله مروری توصیفی" مورد بررسی قرار دادند. این مقاله به مرور سه مقاله دیگر در حوزه درمان و بهداشت پرداخته است و در آن تأثیر کوچینگ و مداخله والدینی که دارای کودکان ناتوان هستند بررسی شد. کودکانی که خدمات کاردرمانی را در منزل دریافت می‌کنند و نیز خانواده‌های آن‌ها از خدمات رضایت دارند و بهبود در کوچینگ نیز با توجه به خانواده محور بودن آن به صورت روزافزون در سلامت و امور - عملکرد کاری آن‌ها در بیشتر اوقات دیده می‌شود. این روش از مدت‌ها پیش به عنوان راهی برای درمانگران برای وضع اصول تمرین خانواده محور و برای توصیف ماهیت تعاملات درمانگران در مداخله‌هایی که در خانواده انجام می‌پذیرد، پیشنهاد شده است.

همایون و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی) فسا" پرداختند. نتایج تحقیق بیانگر آن است که شاخص رعایت پوشش مناسب با ضریب نزدیکی نسبی ۰.۹۳۵ با اختلاف قابل توجهی از سایر شاخص‌ها در رتبه نخست قرار دارد و شاخص عدم سوء استفاده از اضافه‌کاری‌ها به عنوان رتبه آخر شناخته شد. همچنین رتبه‌بندی مؤلفه‌های عملکرد سازمانی نشان داد؛ همکاری با ضریب نسبی ۰.۷۵۵ در رتبه نخست و قضاوت با ۰.۳۴۴ در رتبه یازدهم قرار گرفته‌اند. از دیگر یافته‌های این پژوهش این است که سن، سابقه خدمت و تحصیلات کارکنان در نتیجه پژوهش تأثیر گذار نبوده است.

رسولی و جیرانیان (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به ارزیابی عملکرد سازمانی بر مبنای مدل سه‌شاخگی پرداختند. کیفیت و اثربخشی مدیریت عامل مهمی در سازمان‌هاست و انجام هدفمند امور در سازمان‌های دولتی توجه به ارزیابی عملکرد مدیریت کارکنان آن را الزامی می‌سازد. ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود یا وضع مطلوب یا ایده آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود دارای ویژگی‌هایی است. دلایل اندازه‌گیری عملکرد کارکنان: بررسی میزان تحقق اهداف، بررسی مؤثر بودن فرایندها و راهکارهای اجرایی، انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری، بازده عملکرد مدیران و کارکنان، تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت نقاط قوت و ضعف‌های عملکرد و زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان. کلیه دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند سازوکار استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد را به نحوی فراهم نمایند که ضمن رفع نقاط ضعف موانع و مشکلات وضعیت موجود زمینه ارتقا بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان فراهم می‌شود

یاوری و زاهدی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی" پرداختند. بدین منظور، مدل‌های این حوزه با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمونی تجزیه و تحلیل شد. سپس با اتکا بر سه مضمون محوری به دست آمده، گونه‌شناسی مدل‌ها عرضه شد که گونه ایده آل، پشتوانه نظری طراحی مدل مفهومی این تحقیق است. بر اساس مدل مفهومی پیشنهاد شده در این مقاله، مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمانی، جامع سه عنصر ابعاد و معیارهای عملکرد، پیشران‌های درونی و بیرونی عملکرد و فرآیند (مراحل) مدیریت و بهبود عملکرد است. چنین مدلی باید در هر سازمانی متناسب با اقتضایات آن توسعه یابد.

عباس نظریان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تأثیر رفتارهای مربی‌گری بر کارایی، کارآمدی مربی‌گری و پویایی تیمی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برخی از عناصر دوازده‌گانه مربی‌گری همچون تقویت، آموزش فنی اقتضایی اشتباه، و روابط عمومی و سازمان‌دهی توان پیش‌بینی کارایی مربی‌گری و پویایی تیمی را دارند و هرچه بر میزان استفاده از این نوع الگوهای رفتاری افزوده می‌شود، بهبود بیشتری در میزان کارایی مربی‌گری مربی و پویایی تیمی مشاهده می‌گردد. از طرف دیگر، به‌کارگیری الگوهای رفتاری منفی همچون تنبیه و آموزش فنی تنبیهی تأثیر منفی بر میزان کارآمدی مربی دارد.

کروک^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف تأثیر استفاده از رهبری کوچ‌گرا بر پیامدهای سازمانی از جمله درک کارکنان از بهبود تلاش کارکنان، کاهش ترک شغل، بهبود عملکرد و بهبود کار تیمی پرداختند. مطالعه در بین کارکنان مجموعه ورزشی در کشور آلمان است که شامل ۲۴۷ نمونه آماری در قالب ۲۴ گروه کاری است که تحت نظر کوچ‌های جداگانه به فعالیت می‌پردازند. نتایج تجزیه و تحلیل حاکی از تأثیر مثبت بین رهبری کوچ‌گرا و تلاش تیمی و نیز بین عملکرد گروهی و فردی است در حالی که آمار ترک شغل نیز به‌طور چشم‌گیری کاهش پیدا کرد.

هوگیل^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با هدف اثربخش‌تر کردن نقش مدیران ارشد در بهبود عملکرد پرستاران بیمارستان‌ها در شرایط پویا و پیچیده مدیریتی پرداختند. جامعه آماری پرستاران و مدیران بیمارستان زنان در کشور قطر بود. در این پژوهش کوچینگ کارکنان ابزاری برای مدیران در یک چهارچوب ساختارمند بود که در حین نظارت بر فعالیت آن‌ها استفاده می‌شد. هدف نهایی پژوهش بهبود مهارت‌های کارکنان از طریق بهبود مهارت‌های کوچینگ مدیران با استفاده از رابطه رهبر-کارمند است. نتایج حاکی از آن است که روابط بین سرپرست بخش بیمارستان و پرستاران بهبود یافت و همچنین انگیزه و بازخوردهای سازنده بهبود پیدا کرد که همگی منجر به بهبود شاخص‌های عملکرد کارکنان شد.

برناردین و همکاران، (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت منابع انسانی و رویکردی جدید" پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مطالعه کاربردی‌های مدیریت عملکرد در منابع انسانی ضرورت دارد و ارتباطات مؤثر، توسعه کارکنان، جبران خدمات، بهبود عملکرد و اتخاذ تصمیمات به کارکنان باید در وهله اول قرار گرفته شود. هراستینسکی و استنبوم^۳ (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند که در مربی‌گری سخن از چگونگی یادگیری است، آن‌ها مربی‌گری هم‌ترازان را به عنوان یک فن عمومی برای یادگیری معرفی می‌کنند و ایجاد رابطه حمایتی را در مربی‌گری مهم برمی‌شمارند.

اسپنسر^۴ (۲۰۱۱) در پژوهشی پدیدارشناختی به بررسی مربی‌گری و انتقال آموزش پرداخته است. این پژوهش، یک مطالعه پدیدارشناختی از تجارب ۷ مربی حرفه‌ای است که در زمینه مربی‌گری و برنامه‌های مهارت‌های مدیریتی کار می‌کردند. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که: مربی‌گری از انتقال آموزش حمایت می‌کند اما لزوماً نه به همان شیوه‌ای که در مدل‌های انتقال آموزش پیشنهاد شده است. تأثیرات هم‌افزایی از تلفیق آموزش و مربی‌گری به وجود می‌آید. تعریف و تفسیر مربی از نقشش، تأثیر قابل توجهی بر اثرات انتقال دارد. از نظر فیلیپس^۵ (۱۹۹۵) برخلاف روش‌های معمولی یادگیری که مبتنی بر معلم یا ابزار است، مربی‌گری

¹ Krug

² Hugill

³ Hisanskin and Stinbom

⁴ Spenser

⁵ Philips

یک فن یادگیرنده محور ۵ است که از طریق الگودهی سلسله مراتب را می‌شکند، در نگاه کینگ وای تون^۱ (۱۹۹۹) مربیگری ترکیبی از همه مهارت‌های مدیریت است.

کاتلانکو^۲ (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان مربیگری یک مداخله مؤثر رهبری، حرکت ناگزیر سازمان‌ها از موضع صنعتی و وظیفه‌ای به موضع انسانی را مستلزم مهارت‌های متفاوت رهبری مانند مربیگری دانسته و سه مهارت مربی‌گری برای رهبری و مدیریت را شامل: القاء هدف تیمی، مهارت تیم‌سازی و بهبود اثربخشی سازمانی معرفی می‌کنند.

در مطالعه فعلی با توجه به اینکه تا کنون مدلی جامع برای کوچینگ عملکرد در سازمان دولتی پیشنهاد نشده است بنابراین از این حیث مدل دارای نوآوری است. در این مدل با استفاده از نظرات اساتید و صاحب‌نظران امر سعی شده است که مدلی متناسب با شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی که در عمل نیز امکان پیاده‌سازی داشته باشد، پیشنهاد شود. با استفاده از مدل استراوس و کوربین (۱۳۸۵) که بر اساس نظریه داده بنیاد است این مقاله عوامل مختلف در ارتباط با کوچینگ عملکرد کارکنان را کاوش و معرفی می‌کند.

۳. روش تحقیق

با توجه به هدف‌ها و نوع تحقیق، از لحاظ روش‌شناسی برای این تحقیق، پیمایش مناسب‌ترین روش است. پیمایش روشی است که از طریق ابزارهای سنجش، اطلاعات در مورد نمونه آماری مورد نظر با دقت، سرعت و کارایی زیاد به دست می‌آید و می‌توان نتایج آن را به جامعه بزرگ‌تر تعمیم داد. همچنین این پژوهش از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع مقطعی است که در فاصله زمانی سال ۱۳۹۹ به انجام رسیده است و از این بابت که می‌خواهد وضعیت متغیرها را بررسی نماید از نوع پژوهش‌های میدانی است. بر این اساس پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. هدف از پژوهش کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است.

جامعه آماری این پژوهش مدیران استانداری کردستان است. که به تعداد ۱۰ نفر خبرگان این سازمان در شهرهای استان که در این پژوهش افراد مجرب در حوزه عملکرد و یا کوچینگ است. این انتخاب‌ها به صورت غیر تصادفی و نظام‌مند هستند. همچنین برای روایی پژوهش از روش روایی صوری استفاده شده است که پس از مدل‌سازی از نظرات ۵ نفر از اساتید دانشگاه استفاده شد. در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی و هدفمند و به شیوه قضاوتی و اشباع نظری است برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. در این روش نمونه‌گیری تا جایی که مدل به حد ساخت و اشباع برسد ادامه پیدا می‌کند. در انجام این عمل از شیوه‌ای استفاده می‌کنند که مستلزم همزمانی و انتخاب متوالی داده‌ها و تحلیل آن‌هاست. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه داده بنیاد آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را برمی‌گزیند که متن و تصویرهای قابل‌استفاده را در تدوین نظریه فراهم آورند. این امر بدان معنی است که نمونه‌گیری عمدی (نه احتمالی) و تمرکز بر تدوین نظریه‌ای است.

این پژوهش که به دنبال یافتن عوامل و روشی جدید است، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در گروه پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار می‌گیرد. برای حل مسئله پژوهش و تدوین هدلی برای کوچینگ، از روش پژوهش کیفی و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش «نظریه داده

¹ Kingwitun

² Katlankov

بنیاد» استفاده شد. 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. بر این اساس، استراوس و کوربین نظریه حاصل از چنین فرآیندی را محصول رویکردی استقرایی می‌دانند که از مطالعه یک پدیده حاصل شده است. 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

نظریه داده بنیاد شامل سه کد گذاری باز (شکلی است از تحلیل محتوا که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند.)، کدگذاری محوری (یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن است (به‌عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد) و کدگذاری انتخابی (آخرین مرحله کدگذاری است که در آن مقوله اصلی انتخاب شده و پیوند آن با دیگر مقوله‌ها مشخص می‌شود) است

۴. یافته‌های تحقیق

در این پژوهش پس از جمع آوری مصاحبه‌ها ابتدا ۳۸ کد باز با مفاهیم متفاوت جمع آوری شد که طبق جدول زیر است.

جدول ۱ کدهای اولیه

کد	فراوانی
تمرکز	۱
رسمیت	۱
پیچیدگی	۲
همسویی اقدامات کارکنان با سازمان	۲
مسئولیت پذیری	۲
تغییرپذیری	۲
اعتماد افراد به یکدیگر	۱
استقلال کارکنان	۱
مدت زمان یادگیری	۲
سبک رهبری مدیریت	۲
تغییر سیستم مدیریت	۱
شخصیت مدیریت	۳
اشتیاق و شوق به بهبود عملکرد	۱
هماهنگی تمایلات و سلیقه کارکنان	۱
آمادگی یادگیری عملکرد بهتر	۱

توان و خلاقیت بهتر کردن عملکرد	۵
باورهای مدیران	۲
اعتماد مدیران	۳
آشنایی مدیران به ظرفیت های کوچینگ	۳
تسلط مدیران به مهارت های کوچینگ	۲
جمع	۳۸

در مرحله بعد این کدها به صورت ۶ مفاهیم تجمیع شدند

جدول ۲ مفاهیم به دست آمده از کدها

کد	فراوانی	شاخص
تمرکز	۱	
رسمیت	۱	ساختار سازمانی
پیچیدگی	۲	
همسویی اقدامات کارکنان با سازمان	۲	
مسئولیت پذیری	۲	فرهنگی
تغییرپذیری	۲	
اعتماد افراد به یکدیگر	۱	
استقلال کارکنان	۱	غیر مدیریتی
مدت زمان یادگیری	۲	
سبک رهبری مدیریت	۲	
تغییر سیستم مدیریت	۱	مدیریتی
شخصیت مدیریت	۳	
اشتیاق و شوق به بهبود عملکرد	۱	
هماهنگی تمایلات و سلیقه کارکنان	۱	کارکنان
آمادگی یادگیری عملکرد بهتر	۱	
توان و خلاقیت بهتر کردن عملکرد	۵	
باورهای مدیران	۲	
اعتماد مدیران	۳	
آشنایی مدیران به ظرفیت های کوچینگ	۳	مدیریتی

تسلط مدیران به مهارت های کوچینگ	۲	
جمع	۳۸	۶

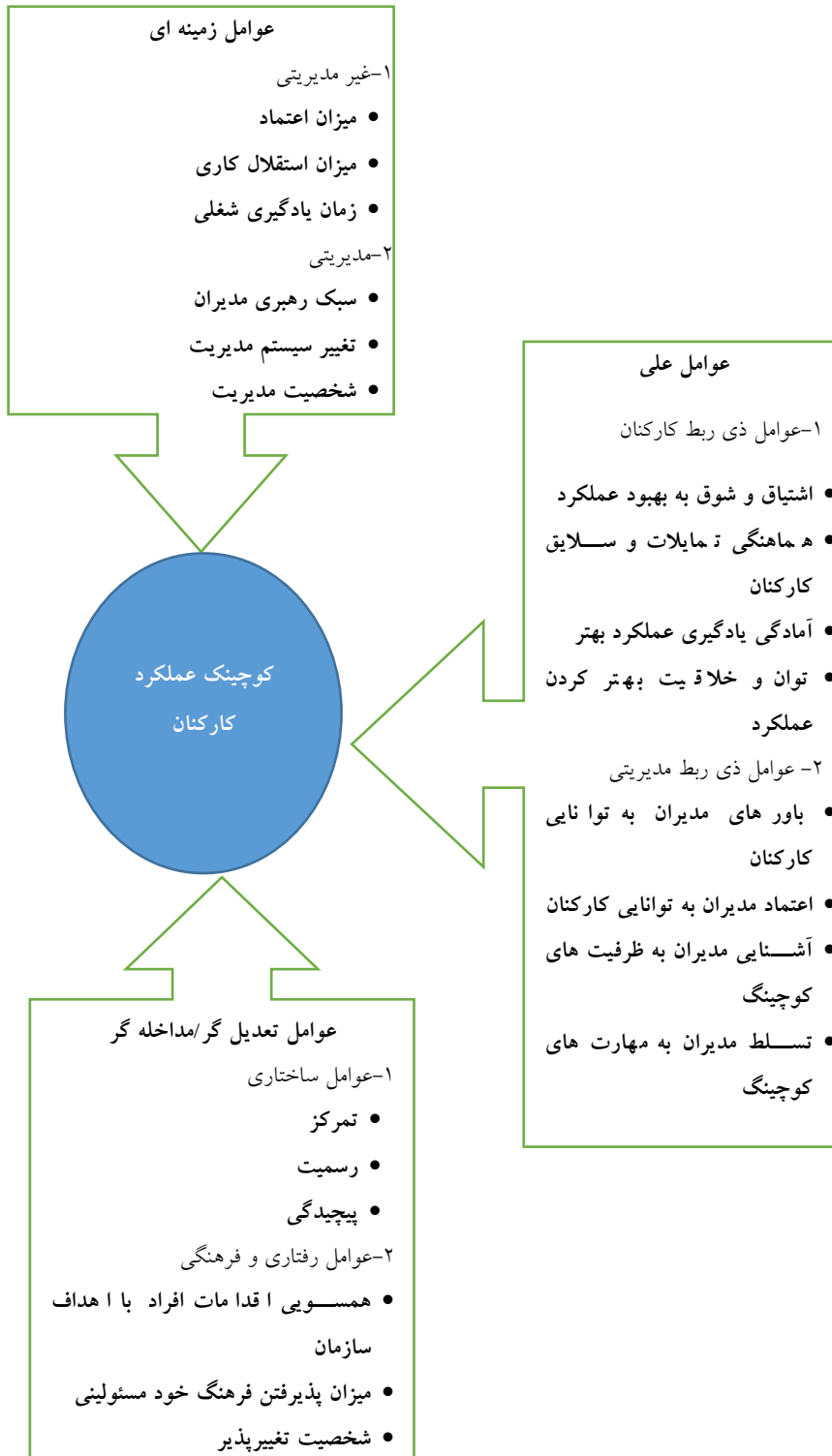
در مرحله سوم هر یک از این مفاهیم بصورت ۳ مقوله یا عامل دسته بندی شدند

جدول ۳ مفاهیم

کد	فراوانی	شاخص	عامل
تمرکز	۱		
رسمیت	۱	ساختار سازمانی	عوامل تعدیلگر
پیچیدگی	۲		بکارگیری نظام
همسویی اقدامات کارکنان با سازمان	۲		کوچینگ
مسئولیت پذیری	۲	فرهنگی	عملکرد
تغییرپذیری	۲		
اعتماد افراد به یکدیگر	۱		
استقلال کارکنان	۱	غیرمدیریتی	عوامل زمینه‌ای
مدت زمان یادگیری	۲		بکارگیری نظام
سبک رهبری مدیریت	۲		کوچینگ
تغیر سیستم مدیریت	۱	مدیریتی	عملکرد
شخصیت مدیریت	۳		
اشتیاق و شوق به بهبود عملکرد	۱		
هماهنگی تمایلات و سلیقه کارکنان	۱	کارکنان	
آمادگی یادگیری عملکرد بهتر	۱		
توان و خلاقیت بهتر کردن عملکرد	۵		شرایط علی
باورهای مدیران	۲		بکارگیری نظام
اعتماد مدیران	۳		کوچینگ
آشنایی مدیران به ظرفیت های کوچینگ	۳	مدیریتی	عملکرد
تسلط مدیران به مهارت های کوچینگ	۲		
جمع	۳۸	۶	۳

در نهایت مدل نهایی بدست آمده بصورت زیر است

شکل ۱ مدل نهایی



نتایج حاکی آن است که دو دسته عوامل ذی‌ربط کارکنان و ذی‌ربط مدیران به‌عنوان عوامل علی مؤثر در بکارگیری کوچینگ عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران نقش دارند از این دسته می‌توان به اشتیاق و شوق به بهبود عملکرد، هماهنگی تمایلات و سلیق کارکنان، آمادگی یادگیری عملکرد بهتر و توان و خلاقیت بهتر کردن عملکرد برای عوامل ذی‌ربط کارکنان و نیز به باورهای مدیران به توانایی کارکنان، اعتماد مدیران به توانایی کارکنان، آشنایی مدیران به ظرفیت‌های کوچینگ و تسلط مدیران به مهارت‌های کوچینگ برای عوامل ذی‌ربط مدیران اشاره کرد

عوامل زمینه‌ای مؤثر بر بکارگیری نظام کوچینگ عملکرد در دو بخش غیرمدیریتی و مدیریتی شناسایی شدند که در بخش غیرمدیریتی اعتماد افراد به یکدیگر، استقلال کارکنان و مفید بودن مدت‌زمان یادگیری از سری عواملی هستند که شرایط بکارگیری کوچینگ عملکرد را رقم می‌زنند در بخش مدیریتی نیز سبک رهبری مدیریت، تغییر سیستم مدیریت و شخصیت مدیریت هستند که نقش‌آفرینی دارند

عوامل تعدیلگر مؤثر در بکارگیری نظام کوچینگ عملکرد شامل ساختار سازمانی با سه شاخص اصلی تمرکز، رسمیت و پیچیدگی است و عامل دیگر مسائل فرهنگی مانند همسویی اقدامات کارکنان با سازمان، مسئولیت‌پذیری کارکنان و عدم مقاومت در برابر تغییرات سازمانی است که در بهتر کردن تأثیر کوچینگ عملکرد نقش دارد

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدلی جهت بسط مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. طبق تحقیقات عبدی و همکاران (۱۳۹۷) 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، 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. کوچینگ، دوره‌ای برای توانمند کردن افراد است، تا آن‌ها حس آرامش و مفید بودن داشته و با رسیدن به موقعیت‌های مورد نظر خود احساس رضایت کنند. همچنین این محققان نشان دادند که کوچینگ ضمن توجه به مشکلات و چالش‌های پیش روی مدیر و کارمند بر اهداف او تمرکز می‌کند و سعی دارد تا با فراهم کردن حمایت‌های لازم، او را در دستیابی به نتایج بهتر و سریع‌تر یاری رساند. امروزه سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیار گسترده‌ای را صرف برنامه‌های آموزش و بهسازی می‌کنند و این اقدام اغلب به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مشاهده می‌شود. به منظور اهداف توسعه حرفه‌ای، روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی را می‌توان جهت حمایت از یادگیری و آموزش بکار گرفت. بنابراین این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که یکی از این روش‌های اثربخش که می‌تواند در آموزش و بهسازی بکار گرفته شود، کوچینگ است. چراکه امروزه بهره‌برداری حداکثر از سرمایه‌های انسانی برای سازمان‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف، رقابت روزافزون، تقاضا برای افزایش تولید و کاهش هزینه‌ها امری گریزناپذیر شده است. سازمان‌های امروزی آگاهی بیش‌تری نسبت به فشار رقابتی داشته و به تبع آن سازمان‌های موفق و پویا در تلاش‌اند با تدوین و بکارگیری استراتژی‌های آموزشی و کسب‌وکار همچون کوچینگ به نتایج کارآمدتری نائل آیند.

از آنجاکه ابعاد کوچینگ عملکرد در سازمان‌های مختلف، متفاوت است، هر سازمان باید متناسب با اقتضائات و بر اساس چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای خود به سؤال چيستی عملکرد خویش پاسخ دهد و ابعاد عملکرد خود را تبیین کند و پس از آن به طراحی شاخص‌ها و سنجش‌های مناسب همت گمارد. عوامل علی عملکرد نیز در همه سازمان‌ها یکسان نیست؛ گاه نیز با فرض یکسانی، میزان تأثیر هر یک از آن‌ها در عملکرد هر سازمان، متفاوت است؛ چه بسا عاملی که در سازمانی، اثری محوری بر عملکرد دارد اما در سازمان دیگری چندان مهم نیست. بنابراین شایسته است هر سازمان بر اساس این مدل مفهومی که می‌توان آن را عصاره تمام مدل‌های مذکور مدیریت عملکرد سازمانی دانست، مدل مناسب خویش را توسعه دهد. البته به نظر می‌رسد فرآیند مذکور در همه سازمان‌ها یکسان باشد؛ اما نکته مهم آن است که ما علاوه بر معیار جامعیت مدل که سعی شده است در مرحله طراحی رعایت شود نیازمند توازن در مرحله اجرا و بکارگیری آن هستیم. در وضعیت کنونی، سازمان‌ها در حالی وقت و تلاش زیادی را صرف جمع‌آوری داده‌ها می‌کنند که این داده‌ها به دلیل عدم تبعیت از اولویت‌های راهبردی، چندان معنی‌دار و متناسب نیستند و از آن‌ها استفاده شایسته‌ای هم در جهت یادگیری و بهبود عملکرد نمی‌شود.

۱- صرف‌نظر از اینکه مدیران کدام مدل فرایند مربیگری را به کار می‌گیرند، همواره در سازمان‌ها افرادی هستند که تسهیل‌کننده این فرایند و تغییرات هستند. کار این افراد به شمع‌های مولد جرقه در موتور ماشین تشبیه شده است. مربیان بزرگ با شناسایی این افراد و به‌کارگیری آنان قادرند به اهداف خود دست یابند و فرایند مربیگری را به‌خوبی هدایت کنند.

۲- امروزه بیش از هرزمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به‌طور واقعی درگیر مربیگری کارکنان خود شوند، به ویژه در شرایط بحران اقتصادی کنونی که بر همه جوامع و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است. بنابراین یک کوچ باید در همه زمینه‌های سازمان نسبت به بهبود عملکرد فعال باشد.

۳- کوچینگ به کارکنان این فرصت را می‌دهد که راحت‌تر و بهتر تغییر کنند و شایستگی‌های بیشتری را کسب نمایند و در نتیجه در بالاترین سطح عملکرد قرار بگیرند. اگر مدیری به‌مانند کوچ با کارکنان برخورد نماید و به شکل گروهی با آن‌ها کار کند و موردحمایت قرار دهد باعث می‌شود کارکنان عملکرد بهتری از خود نشان دهند.

۴- هرچه از سطوح عالی سازمان به سطوح عملیاتی حرکت می‌کنیم، به ارتباطات باز و رویه تیمی افزوده می‌شود که نشان می‌دهد مدیران در سطوح عملیاتی در تعامل بیشتری با کارکنان هستند. شاید درگیری و موقعیت شغلی مدیران رده‌های بالا موجب می‌شود که این مدیران بیشتر درگیر وظایف کلان می‌باشند تا به فکر کارکنان و ترجیح می‌دهند در مسائل حیاتی سازمان متکی به دانش خود باشند تا تعامل با کارکنان. استفاده از سبک مدیریت کوچ‌گرا و مشارکتی باعث می‌شود کارکنان توانایی‌ها و شایستگی‌های خود را نشان دهند و در نتیجه عملکرد کارکنان در سطح بالایی بهبود می‌یابد.

۵- به‌منظور برنامه سازمان‌یافته و هدفمند کوچینگ مدیران و آمادگی پذیرش آن را برای کارکنان ارتقا دهند. درزمینه‌ی گزینش مدیران، پیشنهاد می‌گردد انتصاب آن‌ها بر اساس شایستگی و قدرت تصمیم‌گیری‌شان باشید و از لحاظ خصوصیات شخصیتی افرادی مسئولیت‌پذیر باشند

۶- در دوره‌های ضمن خدمت درباره نحوه کوچینگ و مدیریت درست آن، آموزش‌های لازم به مدیران ارائه شود و علاوه بر حالت تئوری، به‌صورت مطالعه موردی هم به کوچینگ پرداخته شود. به عبارتی، یک درک صحیح از کوچینگ در افراد ایجاد شود. در نهایت به سازمان پیشنهاد می‌شود که به زمان برپودن روش کوچینگ توجه داشته باشند و انتظارات غیرواقعی از آنچه از کوچینگ می‌توان به دست آورد، نداشته باشند.

- احمدی، مینا؛ صافیانی، مهدی؛ حسینی، سید علی؛ کاشفی، بابک؛ فهمی، نازیلا (۱۳۹۵). کوچینگ عملکرد کاری. *دوماهنامه علمی - پژوهشی طب توانبخشی*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۸۳-۱۸۹.
- آرتونیان، والتین؛ علاقبند راد، جواد (۱۳۹۵). آشنایی با کوچینگ: روش نوین کمک درمانی برای اختلال نقص توجه - بیش فعالی. *مجله روانپزشکی و روانشناسی بالینی*، دوره ۲۲، شماره ۲، صص ۱۵۹-۱۶۹.
- اصغری یالقوز آغاجی، رعنا؛ محسنی زنوزی، سید جمال الدین (۱۳۹۳). نقش دولت در تحول نظام اداری کشور. *مجله اقتصادی*، دوره ۵ شماره ۶، صص ۴۱-۵۴.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۹) مصوبه شورای عالی اداری پیرامون ابلاغ برنامه جامع اصلاح نظام اداری سیاست های ناظر بر اجرای برنامه سازمان استخدامی کشور.
- بیگدلی، محمدمهدی؛ حمزه پور، مهدی (۱۳۹۷). کاربرد رویکرد مدل یابی ساختاری تفسیری در طراحی مدل فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان دانشی شرکت های دانش بنیان. *پایگاه مجلات تخصصی نور*، شماره ۵۶، صص ۶۳-۸۲.
- رسولی، رضا؛ جیرانیان، روح انگیز (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد سازمانی بر مبنای مدل سه شاخگی. *ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، تبریز، دانشگاه فنی و حرفه ای استان آذربایجان شرقی - سازمان مدیریت صنعتی تبریز.
- سلطانی، ایرج (۱۳۹۶). مدیریت عملکرد و ساز و کارهای اجرایی آن در تولید کیفیت. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۲۰۸-۱۸۹.
- عبدی، جواد؛ کاظمی، سعید؛ احمدزاده قصاب، آزاده (۱۳۹۷). کوچینگ. *کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی*، تهران-دانشگاه تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- غمامی، سیدمحمد مهدی؛ حسینی، سیدحسن (۱۳۹۷). شایسته گزینی در نظام حقوق استخدامی ایران و آمریکا. *حقوق اداری*، دوره ۵ شماره ۱۵، صص ۷۴-۱۰۲.
- مصوبات برنامه تحول در نظام اداری سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۹۰)، برنامه راهبردی تحول نظام اداری، مرحله دوم: انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- نظریان مادوانی، عباس؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیراحمد. (۱۳۹۰). تاثیر رفتارهای مربی گری بر کارایی (کارآمدی) مربی گری و پویایی تیمی. *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی (علوم حرکتی و ورزش)*، دوره ۱ شماره ۹، صص ۱۱-۱۸.
- همایون، هادی؛ رضایی فرد، اکبر؛ محمدی، علیرضا؛ یونسی، منصور (۱۳۹۵). رتبه بندی شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بانک های دولتی فسا)، همایش پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.
- یاوری، وحید و زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۲) طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۷ شماره ۱، صص ۲۵-۳۶.

- Bernardin, H. J. (2017). Human Resource Management: an experiential approach. Th Editions. New York: Mc GrawHill.
- Dunnick, M. (2017). Accountability and the promise of performance: in search of mechanisms. Public performance & Management Review
- Hugill, K J Sulliva A, Ezpeleta,(2021) M Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance, Journal of Neonatal Nursing, 24(3),148-153.
- Krug, S; Haslam, A ;Otto, K & Safi G, (2021)Doing it for the team: Soccer coaches' identity leadership predicts players' effort, turnover intentions, and performance. Psychology of Sport and Exercise, Volume 55.
- Siu-Ming ,K ; Dora ,M. Y. T (2012). Challenges of Appraising Intangible Outcomes with Unclear Objectives: Performance Management Issues in Local Government in Ontario. Public Organiz Rev.
- Sterck, M. (2012). The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study. International Review of Administrative Sciences.