

Design a human resource development model for the Tehran Municipality Sports Organization based on a management coaching approach

Seyedeh Sara Pourjanakikhani¹ , Zahra Hajianzehaei^{2✉} , Hamid Sadjadi³ 

1. Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail:

Spourjanakikhani@yahoo.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail:

Zah.Haji_Anzehaei@iauctb.ac.ir

3. Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: h.sadjadi@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

25 January 2026

Received in revised form:

9 May 2026

Accepted:

29 September 2026

Published online:

29 September 2026

Keywords:

Development,

Human Resources,

Managerial Coaching.

ABSTRACT

Introduction: The present study was conducted to propose a conceptual model for Human Resource Development (HRD) in the Tehran Municipality Sports Organization, utilizing a management coaching approach.

Methods: This research is exploratory-grounded in objective and qualitative in nature. The statistical population comprised experts, specialists, and elites in sports management and human resource management, from which a purposive sample of 18 participants was selected. Data were gathered through semi-structured interviews. To ensure the validity and reliability of the data, the four-fold evaluative criteria of Lincoln and Guba (2013)—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were employed. Data analysis was performed based on Grounded Theory using the classic coding approach.

Results: The analysis of interview data led to the identification of 105 conceptual codes, which were categorized into five primary themes: the Coaching Heart, the Coaching Driving Engine, the Coaching Foundations of Success, the Coaching Roadmap, and the Coaching Fuel. These themes were identified as the pivotal factors affecting HRD in the Tehran Municipality Sports Organization through a management coaching approach.

Conclusion: The findings suggest that Human Resource Development through management coaching requires the implementation of a roadmap based on motivation and the management of fear of change. To operationalize this model, the organization must focus on continuous skill development and growth-based performance evaluation, while providing the necessary environment for the “coaching engine” by strengthening technological infrastructures, knowledge management, and reforming economic and legal systems.

Cite this article: Pourjanakikhani, S., Haji, S., Sadjadi, (2026). Design a human resource development model for the Tehran Municipality Sports Organization based on a management coaching approach. *Sport Management Journal*, -- (--),



DOI: <http://10.22059/jsm.2026.410028.3608>

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

Extended Abstract

Introduction

Human resource development is regarded as one of the most critical distinguishing factors of effective and efficient organizations. Among the roles currently confronting human resource management, and through which organizations can enhance employees' capabilities and motivation, is managerial coaching. Coaching is considered an approach that helps organizations adapt to change and move effectively toward achieving their goals in the domain of human resource development. Despite its significance, the role of coaching in the development of human resources within sports organizations has received relatively limited scholarly attention. Accordingly, the purpose of this study was to design a human resource development model for the Tehran Municipality Sports Organization based on a managerial coaching approach.

Methods

This study employed a qualitative, exploratory design. Given the primary aim of achieving a deeper understanding and explanation of a human resource development model based on a managerial coaching approach, and to remain faithful to the core principles of grounded theory—where the description and explanation of a phenomenon are pursued without reliance on a predetermined framework—the classical grounded theory approach, also known as the Glaserian approach, was adopted. The study population consisted of experts, specialists, informed elites, and knowledgeable individuals with managerial experience in sports management and human resource management. In selecting interviewees, efforts were made to include both individuals with academic backgrounds (faculty members) and those with practical experience in sports management and human resource management. Accordingly, using purposive sampling, informed and knowledgeable elites who possessed relevant experience and specialized knowledge in human resource development based on a managerial coaching approach

were selected. This process continued until all individuals introduced by experts and specialists were interviewed. In total, 18 participants took part in the interviews, at which point theoretical saturation was achieved. The criterion for determining when to stop theoretical sampling was the theoretical adequacy of the categories or the emerging theory, and sampling continued until saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews. To assess the trustworthiness of the study, the criteria proposed by Lincoln and Guba (2013) were applied. Data analysis was conducted based on grounded theory using the classical coding approach, including both substantive and theoretical coding.

Results

Based on the results of 18 interviews, a total of 282 codes were extracted from the interview transcripts. The initial codes were repeatedly reviewed, compared, and examined for similarities, and subsequently reorganized into concepts and final open codes. These final open codes were then subjected to axial coding, resulting in 105 codes categorized under 19 axial categories. After completing open and axial coding, the data were then categorized. Selective coding, representing the main stage of theory development, was conducted based on the results of the first two coding stages. Grouping and comparing the axial categories indicated that all 19 axial categories related to the key influencing factors of human resource development based on a coaching approach could be organized into five main dimensions: the core of coaching, the driving engine of coaching, The foundations of coaching success, the coaching roadmap, and the fuel of coaching.

Conclusion

The driving forces behind human resource development in the Tehran Municipality Sports Organization include employee motivation, managing fear of change, knowledge enhancement, growth and learning, and a participatory environment. Achieving these outcomes requires a roadmap capable of fostering human resource development, which entails skill development, up-to-date competencies, continuous growth, and performance evaluation of both employees and managers within the organization. Furthermore, the success of human resource development in the sports organization depends not only on economic factors and improvements in laws and regulations but also on knowledge management, advanced technologies, and efficient infrastructure. Another critical factor is the quality of relationships and interactions, facilitated by a flexible organizational structure, inspirational leadership, trust, respect, depoliticization, and effective communication. Implementing the developed managerial coaching model can lead to deep learning, clearer and stronger communication, more honest interactions, better adaptation to change, enhanced individual capacity to respond skillfully to organizational challenges and opportunities, more effective conflict resolution, improved understanding of organizational support and collaboration, increased self-confidence, stronger superior-subordinate relationships, more efficient feedback reception, reduced stress, greater work satisfaction, enhanced creativity, improved management of conflicting situations, and a heightened sense of responsibility in carrying out duties.

Keywords

Development, Human Resources, Managerial Coaching

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: The authors undertake that all ethical issues have been observed in this research.

Funding: The research was done without using financial resources.

Authors' contribution: First author: Designing the research framework, collecting data, and interpreting the findings; Second author: Designing the problem, supervising data collection, and evaluating the findings; Third author: Evaluating the findings and editing the article

Conflict of interest: The authors have no conflicts of interest

Acknowledgments: The respected referees are thanked for providing structural and scientific comments



مدیریت ورزشی



ارائه مدل مفهومی توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران با رویکرد کوچینگ مدیریتی

سیده سارا پورجانکی خانی^۱، زهرا حاجی انزهایی^۲، حمید سجادی^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Spourjanakikhani@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Zah.Haji_Anzhaei@iauctb.ac.ir

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: h.sadjadi@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	مقدمه: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران با رویکرد کوچینگ مدیریتی انجام شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۵	روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی-بنیادی و از نظر ماهیت، کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان، کارشناسان و نخبگان حوزه مدیریت ورزشی و مدیریت منابع انسانی بود که تعداد ۱۸ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. جهت سنجش روایی و پایایی داده‌ها، از معیار چهارگانه ارزیابی لینکلن و گوبا (۲۰۱۳) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری استفاده شد. تحلیل داده‌ها نیز بر اساس نظریه داده‌بنیاد و با رویکرد کدگذاری کلاسیک انجام پذیرفت.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹	یافته‌ها: تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۱۰۵ کد مفهومی شد که در قالب پنج مقوله اصلی قلب کوچینگ، موتور حرکت کوچینگ، پایه‌های موفقیت کوچینگ، نقشه راه کوچینگ و سوخت کوچینگ دسته‌بندی گردیدند. این مقوله‌ها به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران با رویکرد کوچینگ مدیریتی شناسایی شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۷	نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی مستلزم پیاده‌سازی یک نقشه راه استوار بر انگیزش و مدیریت ترس از تغییر است. برای عملیاتی‌سازی این مدل، سازمان باید بر توسعه مستمر مهارت‌ها و ارزیابی عملکرد مبتنی بر رشد تمرکز کرده و با تقویت زیرساخت‌های فناورانه، مدیریت دانش و اصلاح نظام‌های اقتصادی و قانونی، بستر لازم برای حرکت موتور محرکه کوچینگ را فراهم آورد.
کلیدواژه‌ها: توسعه، کوچینگ مدیریتی، منابع انسانی،	

استناد: پورجانکی خانی، سیده سارا؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ و سجادی، حمید (۱۴۰۵). ارائه مدل مفهومی توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران با رویکرد کوچینگ مدیریتی. نشریه مدیریت ورزشی، -- (--)، --.



DOI: <http://10.22059/jsm.2026.410028.3608>

مقدمه

تغییرات سریع و عدم قطعیت محیط اقتصادی، سیاسی، فناوری و اجتماعی، رهبران و مدیران را ملزم به "توسعه سرمایه انسانی"^۱ و ظرفیت پاسخگویی به این چالش‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی می‌کند (نیکولاو و همکاران،^۲ ۲۰۲۳). امروزه بهره‌برداری حداکثری از "سرمایه‌های انسانی"^۳ برای سازمان‌ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف، رقابت روز افزون، تقاضا برای افزایش تولید و کاهش هزینه‌ها امری گریزناپذیر شده است (بابازاده، ضامنی، صفاریان همدانی، ۱۴۰۲). "توسعه منابع انسانی"^۴ یکی از مهمترین مولفه‌های متمایزکننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و موسسات اجتماعی به شمار می‌رود، به گونه‌ای که تحقیقات متعدد میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت بین‌المللی و پیشسازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی کرده‌اند (قزلفسلو، ۱۴۰۲). با افزایش فشار و رقابت، وظیفه مدیریت مؤثر منابع انسانی به یک عامل کلیدی موفقیت برای هر سازمانی، تبدیل شده است. بنابراین، سازمان‌های دائماً در تلاشند تا مزیت رقابتی خود را عمدتاً از طریق منابع انسانی افزایش دهند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله مربیگری، آموزش، انتخاب، پاداش و مشارکت، نقش مهمی در توسعه مهارت‌های کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی دارند (نوویتاساری،^۵ ۲۰۲۴). ونهالا و آتلا^۶ (۲۰۱۱) معتقد است توسعه منابع انسانی، به هرگونه روند یا فعالیت مثبتی که در کوتاه‌مدت یا درازمدت، توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت دارد، چه برای نتیجه فردی، گروهی و تیمی چه برای منافع یک سازمان، جامعه و اطلاق می‌شود. به بیان دیگر، توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی‌شده‌ای است که توسط سازمان‌ها برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مهارت‌های لازم برای اعضای سازمان در برآوردن تقاضاهای فعلی و آینده شغلی صورت می‌گیرد (غلامی، خطیبی، حیدری‌نژاد، ۱۴۰۲). فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان در سه دسته مبادله‌ای، سنتی و تحول‌گرایانه قرار می‌گیرند. رویکرد تحول‌گرایانه به استراتژی نتیجه‌گرا و مبتنی بر عملکرد تمرکز دارد و به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژی‌های کسب و کار کمک می‌کند. در حالی که رویکرد مبادله‌ای و سنتی به فرایندهای آموزش کارکنان می‌پردازد (زارع و همکاران، ۱۳۹۹). چهار عنصر توسعه منابع انسانی عبارت است از: آموزش (کارآموزی) و توسعه، توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا کارراهه شغلی، مدیریت و ارزشیابی عملکرد و مدیریت تغییر و جانشین‌پروری (غلامی، خطیبی، حیدری‌نژاد، ۱۴۰۲).

علاوه بر این، با توجه به تغییرات پرشتاب و بی‌سابقه جوامع، نیاز به رویکردهای نوین در مدیریت، بیش از پیش احساس می‌شود. کوچینگ/مربیگری، از جمله رویکردهایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات هماهنگ شوند و در راه دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف خود گام بردارند (بلوکی کورنده، امیرکبیری، جمشیدی، ۱۳۹۹). در توسعه منابع انسانی یکی از نقش‌هایی که مدیریت منابع انسانی با آن مواجه شده‌اند و سازمان‌ها می‌توانند توانایی و انگیزش کارکنان را برانگیزانند نقش "کوچینگ مدیریتی"^۷ است (دستگردی و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به کوچینگ مدیران اجرایی روی می‌آورند تا مهارت‌ها، استعدادها، دانش و توانایی‌های عاطفی کارکنان خود را توسعه دهند. کوچ‌ها به رهبران مجموعه مهارت‌های خاصی را آموزش می‌دهند و/یا به آنها کمک می‌کنند تا به روش‌هایی توسعه یابند که در نهایت منجر به تغییرات مثبت در عملکرد شود (چوری و همکاران،^۸ ۲۰۲۵). کوچینگ، دانش، مهارت و ابزار را یکپارچه می‌کند و از همه زمینه‌ها مثل روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت

1 Human capital development

2 Nicolau et al

3 Human capital

4 Human resource development

5 Novitasari

6 Vanhala & Ahteela

7 Management Coaching

8 Chory et al

و فلسفه بهره می‌جوید که متمرکز بر هدف، نتیجه‌گرا و مبتنی بر راه حل می‌باشد. به اعتقاد امیل برگ و کارلسن (۲۰۱۱)، کوچینگ یک فرایند آموزشی مفید برای یادگیری و توسعه رفتارهای متعهدانه می‌باشد (مرتضوی امامی و همکاران، ۱۴۰۲). طبق بررسی‌های فاتین و همکاران (۲۰۱۵) این توجه به کوچینگ مدیریتی را می‌توان به سه تغییر نسبت داد: اول تغییر مکان مسئولیت‌پذیری جهت توسعه افراد از یک کارکرد مرکزی منابع انسانی به مدیران، دوم انتظار فزاینده از مدیران جهت تسهیل توسعه و دانش و سوم تمرکز بیشتر بر فرهنگ رهبری. به عبارتی مسئولیت عملکرد منابع انسانی به سمت اطمینان از مهارت مدیران در حمایت از کارکنان خود، همترازی کارمندان با ارزش‌ها و استراتژی تعیین شده توسط سازمان تغییر یافته است. کوچینگ مدیریتی در مقایسه با رفتارهای سنتی شامل: مدیریت و فرماندهی و کنترل، بیشتر به تسهیل و هدایت متکی است (مک‌کارتی و میلنر^۲، ۲۰۲۰، تانسکانن، ماکالا، ویتالا^۳، ۲۰۱۸). کوچینگ/ مربیگری به عنوان نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به زیردستان در بهبود شایستگی‌های موجود و به حداکثر رساندن پتانسیل‌های شخصی کارکنان است. لذا کوچینگ مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم به لحاظ عملی، علاقه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. کوچینگ مدیریتی در مقایسه با رفتارهای سنتی شامل: مدیریت، فرماندهی و کنترل، به راهنمایی، تسهیل و هدایت متکی است (امیرکبیری، بلوکی کورنده، جمشیدی، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر، سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت حوزه فعالیت، حساسیت فعالیت‌های ارائه دهنده و نقش آن‌ها در سلامت جامعه معمولاً با فشارهای داخلی و خارجی مواجه می‌شوند که تطبیق، تغییر و توسعه را ایجاب می‌کند (غلامی، خطیبی، حیدری‌نژاد، ۱۴۰۲). یکی از سازمان‌های عمومی مهم که متکی به نیروی انسانی متعهد، مستعد و شایسته در آن جزئی لاینفک ماموریت این سازمان است، سازمان ورزش شهرداری‌ها است. سازمان ورزش شهرداری یک سازمان محلی غیردولتی و عمومی و نهادی مدنی است که وظایف گوناگون و بسیاری را عهده‌دار است. یکی از مهم‌ترین وظایف این سازمان، توسعه و ترویج ورزش در ارکان مختلف جامعه است. در این راستا این سازمان نیازمند آن است که در کنار به کارگیری فناوری‌های نوین، بهره‌گیری از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های بخش عمومی و خصوصی از نیروی انسانی متعهد و متخصص برخوردار باشد (دیزانی مکتبی و همکاران، ۱۴۰۰). به همین دلیل، این نوع سازمان‌ها به منظور توسعه بیشتر و نشان دادن واکنش مناسب به محیط متغیر بیرونی باید مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و کارکنان خود را توسعه و پرورش دهند (غلامی، خطیبی، حیدری‌نژاد، ۱۴۰۲). الگوها و نظام‌های آموزشی گوناگونی در فرایند آموزش با هدف توانمندسازی و بهبود موثر طراحی و اجرا گذاشته شده‌اند که هر یک دارای مزایا و معایبی می‌باشند، اما عنصر مشترک در همه آن‌ها بهبود مستمر در یادگیری می‌باشد (امیرکبیری، بلوکی کورنده، جمشیدی، ۱۳۹۹).

در این راستا متناسب با مبانی و ادبیات، کوچینگ مدیریتی در ورزش هنوز به صورت گسترده نهادینه نشده، اما شواهد نشان می‌دهد هرچا با طراحی ساختارمند، آموزش، حمایت سازمانی و پیوند با اهداف عملکردی اجرا شده، به بهبود عملکرد فردی، یادگیری تیمی و اثربخشی سازمانی انجامیده است (میلیستد و همکاران^۴، ۲۰۲۳؛ کاروالیو و همکاران^۵، ۲۰۲۳). در این راستا بخش مهمی از تبیین شکاف موجود این است که بسیاری از سازمان‌های ورزشی هنوز زیرساخت‌های لازم برای استقرار کوچینگ مدیریتی را ندارند. در سازمان‌های ورزشی، ضعف ساختار رسمی منابع انسانی، نبود برنامه‌های رسمی برای توسعه کارکنان، و اولویت دادن به بخش فنی بر سرمایه‌گذاری توسعه‌ای، از دلایل اصلی فاصله گرفتن از رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی گزارش شده است. افزون بر این،

1Emil Berg & Karlsen

2Fatin et al

3McCarthy & Milner

4Tanscannen, Mäkelä & Viitala

5Milistetd, Trudel, Cortela et al

6Carvalho

اجرای هر نوع مداخله توسعه‌ای در ورزش با مقاومت در برابر تغییر، ضعف آگاهی راهبردی، و کمبود حمایت نهادی روبه‌رو می‌شود (لیکاوایسیوس، ۲۰۲۰؛ پاخوردیزه، ۲۰۲۳؛ کاروالیو و همکاران، ۲۰۲۲؛ بابایف و همکاران، ۲۰۲۵). به طوری که کمبود آموزش رسمی برای مربیان و مدیران، یکی از پرتکرارترین موانع اجرای رویکردهای مبتنی بر کوچینگ و توسعه در ورزش به شمار می‌رود (ویلسکی و همکاران، ۲۰۲۵؛ الپ لورنزو و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه بر این محدودیت زمان، منابع و فرصت اجرا باعث می‌شود مدیران و مربیان، حتی با نگرش مثبت، امکان پیاده‌سازی پایدار نداشته باشند و ابهام در هدف کوچینگ و ناهماهنگی آن با انتظارات کارکنان و ذی‌نفعان، پذیرش سازمانی را کاهش می‌دهد (کاروالیو و همکاران، ۲۰۲۲؛ مک کارتی و میلنر، ۲۰۱۹؛ دونالدسون و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو با وجود این موانع، برخی سازمان‌ها و برنامه‌های ورزشی به سمت مداخلات کوچینگ، توسعه مربی و اقدام‌پژوهی حرکت کرده‌اند و نتایج آنها برای طراحی مدل بومی مفید است. در یک مداخله اقدام‌پژوهی در سازمان ورزشی، کارگاه‌های آموزشی و سپس کوچینگ فردبه‌فرد برای مدیران، به بهبود استفاده از راهبردهای تنظیم هیجان، کیفیت روابط و احساس نزدیکی در میان مشارکت‌کنندگان منجر شد، و فقط در بخش کوچینگ فردی طولانی‌تر، بهبود توانایی هوش هیجانی مشاهده شد (واگستاف و همکاران، ۲۰۱۳). در یک مطالعه موردی دیگر در مدیریت ورزش، فرآیند تشخیص، مداخله و ارزیابی کوچینگ اجرایی، به نتایج مثبت هم در عملکرد فردی مدیر و هم در عملکرد سازمانی انجامید (ناکامورا، ۲۰۲۲). به طوری که پژوهش‌چاگرون و مورگان (۲۰۱۹) نشان داد در اقدام‌پژوهی گروه مربیان راگبی، همکاری، یادگیری و عمل تربیتی بهبود یافت، هرچند اجرای تغییر بدون تنش و دشواری نبود و یا میلیستد و همکاران (۲۰۲۳) در پروژه ۲۴ ماهه توسعه مربی در یک باشگاه چندرشته‌ای، یادگیری در سطح فردی و گروهی رخ داد، اما تغییر فرهنگی سازمان بدون حمایت تدریجی رهبران کامل نشد. در مجموع تمرکز بر کوچینگ مدیریتی در ورزش فقط یک انتخاب مدیریتی عمومی نیست، بلکه پاسخی به ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی است. ورزش به‌شدت به کیفیت رفتار مربیان، مدیران و روابط انسانی وابسته است و پیامدهای آن فقط در عملکرد سازمانی خلاصه نمی‌شود، بلکه تجربه ورزشکار، یادگیری، انگیزش، سلامت روانی و حتی ماندگاری مشارکت ورزشی را نیز شکل می‌دهد (ویلسکی و همکاران، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۴). از سوی دیگر، سازمان‌های ورزشی در محیطی متغیر، چندذی‌نفعی و نتیجه‌محور فعالیت می‌کنند؛ بنابراین به الگوهای توسعه منابع انسانی نیاز دارند که هم با اهداف راهبردی همسو باشند و هم بتوانند یادگیری، بازخورد، انگیزش، ارتباط و نوآوری را در عمل روزمره مدیران و مربیان نهادینه کنند (لیکاوایسیوس، ۲۰۲۰؛ کاروالیو و همکاران، ۲۰۲۰). ورزش بدون توسعه منابع انسانی نمی‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند، زیرا موفقیت آن مستقیماً به شایستگی منابع انسانی وابسته است (پاخوردیزه، ۲۰۲۳؛ لیکاوایسیوس، ۲۰۲۰). در نتیجه می‌توان بیان کرد کوچینگ مدیریتی با تقویت یادگیری، اعتماد، رابطه و آمادگی برای تغییر، با نیازهای محیط‌های ورزشی پویا سازگار است و و اجرای اثربخش آن به حمایت، بازخورد و پیگیری مستمر نیاز دارد. در مجموع، ادبیات نشان می‌دهد که حرکت محدود سازمان‌های ورزشی به سوی کوچینگ مدیریتی بیشتر ناشی از موانع ساختاری، فرهنگی و اجرایی است. هم‌زمان، تجربه‌های موجود از پژوهش

های ذکر شده نشان می‌دهد اگر این رویکرد در بستر ورزش به صورت تدریجی، آموزش محور، حمایت شده و همسو با راهبردهای منابع انسانی طراحی شود، می‌تواند مبنایی معتبر برای طراحی مدل توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران فراهم کند.

مطالعات انجام شده در زمینه کوچینگ مدیریتی و اجرایی در سال‌های اخیر، ابعاد گسترده‌ای از این حوزه را در سطوح بین‌المللی و داخلی بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهشی در این زمینه را می‌توان از چند منظر دسته‌بندی کرد. برخی از پژوهش‌ها بر اهمیت بستر و ویژگی‌های مربی و متبوع تمرکز داشته‌اند. در این راستا، خالیک، خان، ساینی (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای پیرامون کوچینگ اجرایی، بر نقش کلیدی رهبری، فرهنگ سازمانی و حمایت از مداخلات تأکید کردند. آن‌ها معتقد بودند که رهبری و فرهنگ سازمانی، نقش مستقیمی در دستیابی به نتایج مثبت کوچینگ ایفا می‌کنند. همچنین، آن‌ها بر اهمیت آموزش مربیان و مؤلفه‌هایی نظیر انگیزه و خودکارآمدی متبوع تأکید داشتند. از سوی دیگر، تی‌آو همکاران (۲۰۲۲)، با بررسی سیستماتیک ویژگی‌های کوچینگ، «انگیزه» و «تعهد» را به عنوان دو ویژگی بنیادین و کلیدی برای مربیان معرفی کردند. علاوه بر این، ریداآو همکاران (۲۰۲۰)، با بررسی پیوند میان آموزش و کوچینگ، به یک واقعیت چالش‌برانگیز اشاره کردند؛ مبنی بر اینکه کوچینگ همواره نتایج مطلوب ندارد و مدیریت صحیح پیوند میان آموزش و کوچینگ برای جلوگیری از نتایج ناخواسته ضروری است. همچنین در حوزه پیامدها، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کوچینگ تأثیرات عمیقی بر رفتارها و ویژگی‌های روانی دارد. نیکولاو و همکاران (۲۰۲۳)، دریافتند که تأثیر کوچینگ اجرایی بر «پیامدهای رفتاری» (به‌ویژه فعالیت‌های رفتاری-شناختی) نسبت به پیامدهای نگرشی و ویژگی‌های فردی بیشتر است. این پژوهش همچنین نشان داد که کوچینگ در ایجاد تغییرات پایدار در ابعادی مانند خودباوری، سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری مؤثر است. در سطح مدیریت و سازمان، سیمن، استافکوا، بیناسوا^۱ (۲۰۲۰)، نشان دادند که کوچینگ منجر به بهبود سبک مدیریت، تغییر فرهنگ سازمانی به سمت مشارکت، کاهش استرس و تعارض، و فراهم کردن فرصت بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به جای نظارت و کنترل می‌شود. همچنین، در محیط‌های دانشگاهی، بابازاده، ضامنی و صفاریان همدانی (۱۴۰۲)، تأکید کردند که کوچینگ بر بالندگی اعضای هیأت علمی و آمادگی آن‌ها برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده دانشگاه‌های نسل چهارم اثر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این در زمینه ساختاردهی به فرآیند کوچینگ، پژوهشگران مدل‌های متعددی را ارائه داده‌اند. سعادتیان، دانش‌فرد و مکوندی (۱۴۰۳)، در طراحی الگوی «سازمان مربی» در نظام اداری ایران، دو دسته عوامل را شناسایی کردند: عوامل مدیریتی (جهت‌گیری استراتژیک و سبک رهبری) و عوامل سازمانی (سرمایه انسانی، فرهنگ، ساختار، زیرساخت‌های فناورانه و فرآیندها). همچنین، مرتضوی امامی و همکاران (۱۴۰۲)، الگویی را مبتنی بر نظریه انتخاب و اثربخشی برای اساتید دانشگاه طراحی کردند که شامل دو بعد «مربیگری شخصی» و «مربیگری آموزشی» و هفت مولفه اصلی (از جمله کشف خود، هدف‌گذاری هوشمند، رابطه‌سازی و اثربخشی) بود. یافته‌های این مطالعه نشان داد که این مدل می‌تواند تعهد سازمانی را در دانشجو-معلمان به‌طور پایدار افزایش دهد. از ترکیب و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی مستخرج از پیشینه فوق، می‌توان نتیجه گرفت که کوچینگ مدیریتی یک فرآیند سیستمی و چندبعدی است که از تعامل میان ویژگی‌های فردی مربی همچون انگیزه و تعهد و یا محیط سازمانی مانند رهبری و فرهنگ و سایر شاخص‌ها نشأت می‌گیرد و برخلاف رویکردهای صرفاً آموزشی، با تمرکز بر تغییر رفتارهای شناختی و تقویت سرمایه روان‌شناختی، به بالندگی حرفه‌ای و افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود؛ با این حال، دستیابی به نتایج مطلوب و پایدار مستلزم اجرای آن در قالب یک مدل نظام‌مند و در بستری از حمایت استراتژیک رهبری است تا از بروز نتایج ناخواسته پیشگیری شود. نکته مشترک در پژوهش‌های مرور شده آن است که کوچینگ عمدتاً در بسترهای عمومی نظام اداری، دانشگاهی یا سازمان‌های اجرایی عام مطالعه شده و اثربخشی آن

1Khalique, Khan & Saini

2Tee

3Reida

8. Seemann, Stofkova & Binasova

به بستر سازمانی خاص وابسته تشخیص داده شده، در حالی که هیچ‌یک از این پژوهش‌ها مدل کوچینگ مدیریتی را در بستر سازمان‌های ورزشی شهری طراحی نکرده و مدل مفهومی جامعی که مؤلفه‌های کوچینگ را مستقیماً به ابعاد توسعه منابع انسانی پیوند دهد نیز ارائه نشده است.

این خلأ نظری در کنار شواهد عینی از وضعیت اجرایی سازمان ورزش شهرداری تهران قابل مشاهده است. بررسی سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران نشان می‌دهد که به آموزش و توسعه در این سازمان توجه چندانی نشده؛ برای نمونه، آموزش کارکنان غالباً به دوره‌های کوتاه‌مدت و موضوعی (نظیر ایمنی اماکن ورزشی یا آشنایی با نرم‌افزارهای اداری) محدود بوده، محتوای این دوره‌ها سال به سال بدون بازنگری تکرار می‌شود و پس از برگزاری، ارزیابی مشخصی از اثربخشی آن‌ها بر عملکرد واقعی کارکنان صورت نمی‌گیرد. سازمان ورزش، به عنوان زیرمجموعه‌ای تابع سیاست‌های کلی شهرداری، نیز از اختیار کافی برای طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای صف (مانند مربیان و مسئولان اجرای مسابقات همگانی) برخوردار نیست؛ امری که با توجه به ناکارآمدی راه‌حل‌های آموزشی گذشته در مواجهه با مسائل امروز سازمان‌ها، نیاز به تحقیقات جامع و به کارگیری روش‌های نوین آموزشی را آشکار می‌سازد. از سوی دیگر، مدیران این سازمان به دلیل حجم و تعدد برنامه‌های اجرایی (مدیریت اماکن ورزشی متعدد، برگزاری مسابقات همگانی، پاسخگویی به شهروندان و...) عمده وقت خود را صرف کنترل و نظارت مستقیم بر کارکنان می‌کنند، به گونه‌ای که کارکنان صف در مواجهه با مسائل غیرمنتظره (مانند شکایات شهروندان یا مشکلات اجرایی و...) عملاً منتظر تأیید مدیر مافوق می‌مانند؛ رویه‌ای که فرصت کافی برای رشد اعتمادبه‌نفس، ابتکار و مسئولیت‌پذیری کارکنان فراهم نمی‌آورد. حال آنکه به کارگیری رویکردهای نوین مدیریتی همچون کوچینگ می‌تواند ضمن توانمندسازی کارکنان، فرصت بیشتری برای تصمیم‌گیری‌های مهم و نوآورانه در اختیار مدیران قرار دهد و آنان را برای پیگیری اهداف والاتری چون توسعه ورزش همگانی و بهبود کیفیت زندگی شهروندان آزاد سازد. بر همین اساس، محقق در مطالعه حاضر در تلاش است با طراحی مدل توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران بر اساس رویکرد کوچینگ مدیریتی، هم خلأ نظری موجود در ادبیات پژوهش و هم خلأ اجرایی موجود در این سازمان را پوشش دهد. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش گامی هرچند کوچک در جهت رفع مسائل آموزش و یادگیری در توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری بردارد. بر این اساس، محقق در پی پاسخ به این سؤال است که توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران با رویکرد کوچینگ مدیریتی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و ماهیت اکتشافی، با هدف تدوین مدل توسعه منابع انسانی بر اساس رویکرد کوچینگ مدیریتی انجام شده است. برای دستیابی به درک عمیق از پدیده و اجتناب از پیش‌فرض‌انگاری، از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با پیروی از رویکرد کلاسیک گلیزری استفاده شد (گلیزر، ۱۹۷۸). مشارکت کنندگان این پژوهش را متخصصان، نخبگان آگاه و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ورزشی تشکیل دادند. جهت حصول اطمینان از غنای تجربی داده‌ها، نمونه‌گیری به صورت هدفمند معیارمحور و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد.

برای سنجش میزان تجربه، سوابق، آگاهی و تخصص مشارکت‌کنندگان، معیارهای ورود به صورت نظام‌مند تعیین شدند. داشتن تجربه لازم، سابقه تدریس دانشگاهی، تحصیلات دکتری و حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت اجرایی یا تخصصی در سازمان‌های ورزشی و اداری به‌ویژه سازمان ورزش شهرداری تهران. راستی‌آزمایی این معیارها از طریق بررسی مستندات (مدارک تحصیلی و سوابق اجرایی) و نیز بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی صورت گرفت که در آن، هر مشارکت‌کننده، افراد واجد شرایط بعدی را معرفی می‌کرد و بدین ترتیب، تأیید تخصص از طریق ارجاع زنجیره‌ای توسط خبرگان هم‌تراز انجام می‌پذیرفت. به طوری که

سابقه از طریق بررسی نوع تصدی‌های مدیریتی و حکم‌های کارگزینی (با تأکید بر دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه تصمیم‌سازی راهبردی) احراز گردید. تخصص با انطباق رشته تحصیلی (دکتری و کارشناسی‌ارشد در مدیریت منابع انسانی و مدیریت ورزشی و همراستا با موضوع پژوهش) و دارا بودن حداقل یک طرح‌ی مقاله پژوهشی مرتبط با توسعه نیروی انسانی سنجیده شد. آگاهی بومی از سازمان ورزش شهرداری تهران، از طریق سوالات غربالگری در ابتدای مصاحبه که بر شناخت ساختار، قوانین و چالش‌های عملیاتی آن سازمان متمرکز بود، ارزیابی گردید. همچنین فرایند نمونه‌گیری گلوله‌برفی به‌عنوان ابزار اعتبارسنجی عمل کرد؛ زیرا معرفی یک فرد توسط دو خبره هم‌تراز، به‌منزله تأیید ضمنی صلاحیت عملی او محسوب می‌شد. معیارهای خروج نیز شامل داشتن کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت اجرایی یا تخصصی در حوزه مرتبط، فقدان مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد یا دکترا در رشته‌های مدیریت ورزشی، مدیریت منابع انسانی یا حوزه‌های مرتبط و عدم آشنایی کافی با ساختار و فرایندهای سازمان ورزش شهرداری تهران بود. نهایتاً برای اطمینان از کفایت تجربه، افرادی که فاقد سابقه همکاری مستقیم با حوزه ورزش شهری بودند یا آشنایی کافی با فرایندهای کوچینگ نداشتند، به‌عنوان معیار خروج از پژوهش حذف شدند. فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و تعداد ۱۸ مشارکت‌کننده، متناسب با استانداردهای پژوهش‌های کیفی برای دستیابی به کفایت نظری مقوله‌ها کافی تشخیص داده شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود که با تکیه بر مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد راهبردی سازمان تدوین شد. پروتکل مصاحبه با تمرکز بر شناسایی شکاف‌های موجود و ترسیم وضعیت مطلوب طراحی شده بود. پرسش‌های کلیدی در این مصاحبه‌ها شامل مواردی نظیر: «وضعیت فعلی آموزش و توسعه در سازمان ورزش شهرداری چگونه است؟»، «شیوه‌ها و فنون موجود در فرآیند توسعه نیروی انسانی چیست؟»، «وضعیت مطلوب آموزش و توسعه در این سازمان را چگونه تبیین می‌کنید؟» و در نهایت «عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران کدامند؟» بود. این پرسش‌ها به محقق اجازه داد تا فراتر از توصیف سطح اول، به سمت استخراج نیازهای ساختاری و رفتاری در حوزه کوچینگ مدیریتی حرکت کند. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها بر اساس یک راهنمای از پیش تدوین‌شده اما با پرسش‌های باز پیش رفت تا مشارکت‌کنندگان فرصت کافی برای بیان تجارب خود داشته باشند. پس از هر مصاحبه، فایل صوتی عیناً پیاده‌سازی شد و متن حاصل، همراه با یادداشت‌های تحلیلی تدوین‌شده بلافاصله پس از هر جلسه، مبنای کدگذاری قرار گرفت. برای سنجش روایی و پایایی مطالعه، از روش ارزیابی لینکلن و گوبا (۲۰۱۳) و چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری استفاده شد؛ به‌طوری‌که برای تأمین اعتبار، یافته‌های اولیه به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد و بخشی از کدگذاری‌ها نیز توسط یک پژوهشگر مستقل بازبینی گردید. همچنین، برای سنجش پایایی پژوهش، از روش بازکدینگ استفاده گردید؛ به این صورت که پس از یک فاصله زمانی مشخص، فرآیند کدگذاری مجدداً توسط محقق تکرار شد. میزان توافق حاصل از این فرآیند با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید که براساس تحلیل مقدار کاپا کوهن برابر با ۰/۷۹ و بسیار بیشتر از ۰/۶۱ می‌باشد که نشان دهنده پایایی مطلوب می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز بر اساس رویکرد کلاسیک نظریه داده‌بنیاد و از طریق دو فرایند هم‌پوش کدگذاری بنیادی (شامل کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری انجام شد؛ به‌گونه‌ای که جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان و بر مبنای مقایسه‌های مداوم پیش رفت تا کفایت مقوله محوری تضمین شود. در مرحله کدگذاری باز، نکات کلیدی مستخرج از هر مصاحبه به‌عنوان «واقعه» ثبت و سپس به سطح مفهومی بالاتر ارتقا داده شد؛ برخی مفاهیم از ترکیب چند واقعه و برخی از یک نکته کلیدی با افزایش سطح انتزاع به‌دست آمدند و برای هر مجموعه مفهومی، عنوانی به‌عنوان مقوله انتخاب شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله «توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ» به‌عنوان مقوله محوری تعیین و سایر مقوله‌های اصلی بر اساس ارتباط با آن دسته‌بندی شدند و صرفاً داده‌های مرتبط با مقوله محوری مورد توجه قرار گرفت. در نهایت، در مرحله کدگذاری نظری، نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر مفهوم‌سازی

و یکپارچه شد؛ هدف این فرایند، همسو با رویکرد گلپیزی، نظریه پردازی بود نه توصیف صرف پدیده، و مراجعه به ادبیات نظری پژوهش نیز در دقیق تر شدن گروه بندی مقوله های محوری مؤثر بود.

ویژگی های مشارکت کنندگان در پژوهش در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی مشارکت کنندگان در تحقیق

مشارکت کننده	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	سن	سابقه خدمت	حوزه فعالیت
						اجرائی
						آموزشی
۱.م	مدرس کوچینگ و کسب و کار	کسب و کار	کارشناسی ارشد	۳۶	۱۰	✓
۲.م	مدیر اداره آموزش	مدیریت	کارشناسی ارشد	۴۳	۲۳	-
۳.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۴۱	۱۹	✓
۴.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۴۸	۱۱	✓
۵.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۴۲	۱۲	✓
۶.م	مدیر اداره نوسازی	پژوهشگری اجتماعی	کارشناسی ارشد	۴۳	۲۰	-
۷.م	مدیر (معاون برنامه ریزی)	سیاست گذاری	دکتری	۴۱	۱۵	-
۸.م	مدیر	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۳۵	۱۷	-
۹.م	مدیر	مدیریت	کارشناسی ارشد	۴۵	۸	✓
۱۰.م	مدرس کوچینگ	مدیریت کارآفرینی	دکتری	۴۳	۱۰	✓
۱۱.م	مدرس کوچینگ	مدیریت برنامه ریزی شهری	دکتری	۵۳	۳۳	-
۱۲.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۶۴	۳۴	✓
۱۳.م	مشاور و مدرس در حوزه کوچینگ و کارآفرینی	کارآفرینی	دانشجوی دکتری	۳۲	۱۰	✓
۱۴.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	دکتری	۵۲	۲۵	✓
۱۵.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۴۴	۱۲	✓
۱۶.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۴۸	۱۰	✓
۱۷.م	عضو هیات علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکتری	۶۸	۳۸	✓
۱۸.م	مدرس کوچینگ	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۴۷	۱۰	✓

یافته های پژوهش

از آنجاکه فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، در این تحقیق فرایند کدگذاری ها بارها و بارها تکرار شد که در نهایت طبقات و مقوله های مانع و جامعی ایجاد شد. پس از اتمام تک تک مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز شد. به دلیل وجود مقوله های متعدد، سطوح مقوله های فرعی و اصلی در نظر گرفته شد. در مجموع ۲۸۲ کد از میان متون حاصل از مصاحبه ها استخراج شد. در این

بخش سعی شد از درج کدهای تکراری پرهیز شد و حداکثر تلاش به عمل آمد تا از مفاهیمی که توسط مصاحبه شوندگان مطرح شد استفاده شود. در مواردی که این امکان وجود نداشت محقق با کمک گرفتن از مفاهیم ادبیات رشته کد مورد نظر را استخراج نمود. در ادامه به منظور دستیابی به مفاهیم انتزاعی که بتواند به خوبی توصیف کننده موضوع تحقیق باشد، داده‌ها و کدهای اولیه بدست آمده بارها و بارها مورد ارزیابی و مقایسه و تشابه‌یابی قرار گرفت و تلاش شد تا کدهای اولیه که از نظر معنایی تشابه بیشتری با هم دارند در قالب مفاهیم و کدهای نهایی باز سازماندهی شدند و کدهای نهایی باز در قالب کدگذاری محوری قرار داده شدند. در مجموع ۱۰۵ کد باز نهایی در زیر مجموعه ۱۹ مقوله محوری قرار گرفتند. در کدگذاری انتخابی براساس دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی به عنوان مقوله محوری انتخاب شد و در تمام مقایسات مستمر به پالایش این مقوله و ارتباطش با سایر مقوله‌ها پرداخته شد. مقوله‌های اصلی و محوری در جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. مقوله‌های اصلی و محوری

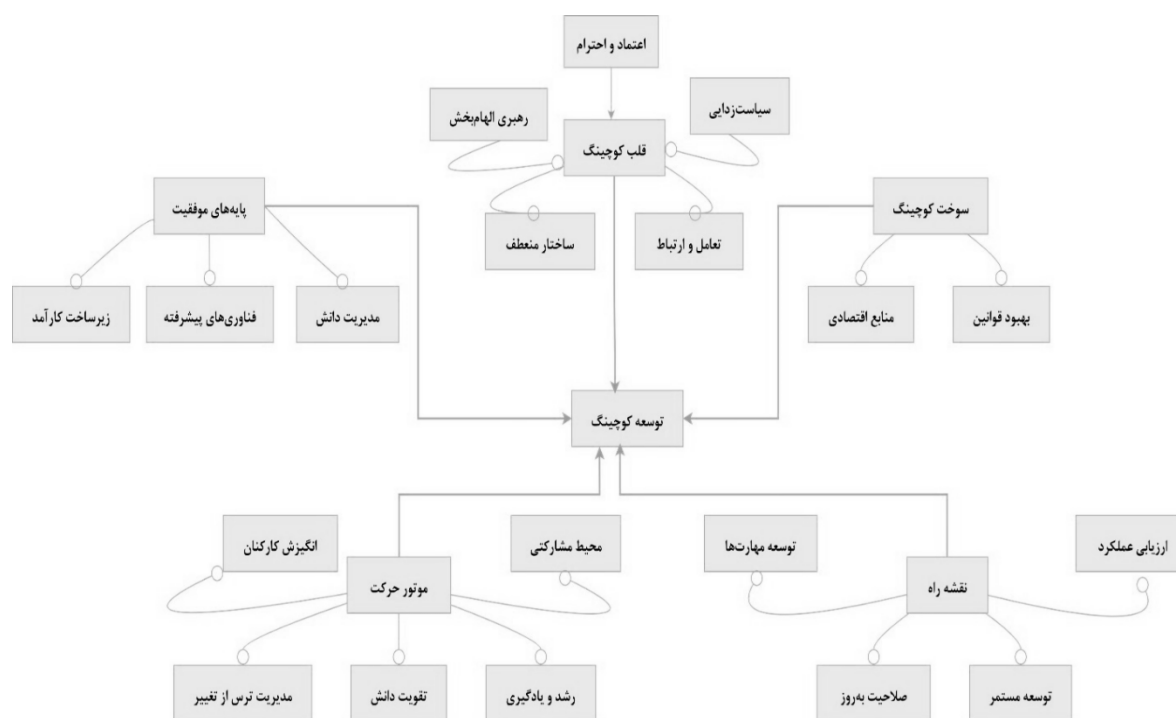
ردیف	مفاهیم	کدهای محوری	نشانگرها	کدهای انتخابی
۱	برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای سطح دانش و مهارت نیروهای موجود	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	P1, P2, P5, P8, P9, P12, P14, P15, P16, P18	نقشه راه کوچینگ (توسعه و تقالی حرفه‌ای)
۲	ارتقاء رفتار و توانمندی حرفه ای کارکنان			
۳	آموزش عملی محور به جای کلاس محور			
۴	شناسایی سیستمهای آموزشی کارآمد			
۵	استفاده از تجربیات گذشته برای یادگیری و رشد			
۶	استفاده از افراد متخصص، با نفوذ، قدرتمند و دارای مهارت کوچینگ	صلاحیت حرفه‌ای	P2, P6, P8, P10, P13, P15, P18	
۷	اختصاص گواهینامه صلاحیت به افراد آموزش دیده و بکارگیری آنها در حوزه های خاص			
۸	ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای در آموزش کارکنان			
۹	توسعه فردی و آموزش مهارتهای کوچینگ به مدیران			
۱۰	انتخاب درست و مناسب مربیان کوچ			
۱۱	حمایت از رشد و پیشرفت حرفه‌ای	توسعه حرفه ای	P1, P2, P5, P7, P9, P14, P15, P18	
۱۲	ارائه بازخورد سازنده			
۱۳	توان افزایش بانوان مدیر			
۱۴	ایجاد کارگروه های آموزشی در شهرداری			
۱۵	گنجاندن مؤلفه‌های یادگیری در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	ارزیابی عملکرد	P1, P2, P4, P6, P7, P9, P10, P11, P13, P14, P15, P16, P17	
۱۶	توسعه و ایجاد مقیاس های واضح در سیستم‌های ارزیابی عملکرد			
۱۷	تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد			
۱۸	پایش و بهبود مستمر آموزشی			
۱۹	تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر جلسه کوچینگ			
۲۰	تامین بودجه مناسب در فرایند کوچینگ	عوامل بودجه ای و اقتصادی	P1, P3, P5, P8, P7, P9, P10, P12, P14, P16, P18	سوخت کوچینگ (منابع و پشتیبانی)
۲۱	اختصاص بودجه مناسب برای آموزش و توسعه زیرساخت‌های آموزشی			
۲۲	هزینه بر بودن کوچینگ			
۲۳	تخصیص بودجه پایدار			

ردیف	مفاهیم	کدهای محوری	نشانه‌ها	کدهای انتخابی
۲۴	جذب اسپانسر	بهبود قوانین و مقررات	P2,P4,P5,P8,P7,P9,P10, P12, P14, P16,	قلب کوچینگ (روابط و تعاملات)
۲۵	ایجاد درآمدهای پایدار			
۲۶	ساده سازی و جذاب سازی آیین نامه ها و مقررات در پیاده سازی کوچینگ			
۲۷	نداشتن اختیارات قانونی در مربیان			
۲۸	به روز رسانی قوانین و مقررات با محوریت کوچینگ			
۲۹	اطلاع رسانی به ذینفعان راجب قوانین و رویکردهای نوین			
۳۰	فرایندهای طولانی تصمیم گیری و قوانین دست‌وپاگیر			
۳۱	حمایت صریح و فعالانه رهبران سازمان از فرهنگ یادگیری	رهبری الهام بخش	P9,P15,P16,P18	قلب کوچینگ (روابط و تعاملات)
۳۲	ایجاد رویکرد جانشین‌پروری			
۳۳	تغییر نگرش مدیران از کنترل کننده به مربی و تسهیل گر یادگیری			
۳۴	الگو پذیری کارکنان از مدیران			
۳۵	تعهد و مسئولیت پذیری و بلوغ رهبری			
۳۶	میزان علاقه مندی مدیران به آموزش و انتقال دانش			
۳۷	تسهیل همکاری و تعامل بین اعضای تیم	تعامل و ارتباط موثر	P1,P3,P9,P10,P16,P18	
۳۸	ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله			
۳۹	تقویت روحیه تیمی و انگیزه			
۴۰	بهبود ارتباطات سازمانی			
۴۱	نشان دادن ارتباط مستقیم بین یادگیری و بهبود عملکرد سازمان			
۴۲	توسعه مهارت‌های ارتباطی			
۴۳	توجه به تنوع در استخدام و ایجاد یک محیط شمول‌گرا	ساختار منعطف	P2,P6,P7,P9,P10, P11, P13, P14, P15, P16, P17, P8,P18	
۴۴	کاهش پیچیدگی در تصمیم گیری سازمانی			
۴۵	ثبات مدیریت			
۴۶	مدیریت تعارض			
۴۷	تفویض اختیار			
۴۸	جایگزینی عملکرد یکپارچه به جای عملکرد جزیره ای			
۴۹	ارتباط دادن آموزش با اهداف فردی، گروهی و سازمانی			
۵۰	توجه به نظام ارتقای افقی به جای نگاه صرف به ارتقای عمودی			
۵۱	ایجاد فضایی امن برای پرسش، اشتباه کردن و یادگیری از اشتباهات	احترام	P1,P5,P8, P12, P15, P16, P17, P18	
۵۲	ایجاد جو امن برای یادگیری			
۵۳	تشویق به بیان ایده‌ها			
۵۴	ایجاد رابطه بین مربی و مربی‌شونده بر اساس اعتماد و احترام	سیاست‌زدایی سازمانی	P2,P4,P9,P10,P16,P17	
۵۵	کاهش تاثیر سیاست‌های کلان بر سازمان			
۵۶	انتخاب مدیران بر اساس شایستگی به جای انتخابات سیاسی			
۵۷	نگاه بلندمدت به انتخاب مدیران			

مدیریت ورزشی، دوره --، شماره --، --					۱۴
ردیف	مفاهیم	کدهای محوری	نشانه‌ها	کدهای انتخابی	
۵۸	تاثیر سیاستهای فرا سازمانی بر سازمان	آگاهی بخشی و تقویت دانش	P3,P4,P5,P7,P9,P14,P15,P17,P18	موتور حرکت کوچینگ (انگیزه و یادگیری)	
۵۹	آگاه سازی مدیران از مزایای کوچینگ				
۶۰	ایجاد نگاه سرمایه گذاری به کوچینگ در مدیران				
۶۱	داشتن رویکرد یکپارچه و سیستمی به آموزش به جای نگاه رفع تکلیف گرایانه				
۶۲	نهادینه کردن فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان				
۶۳	توسعه نگرش سرمایه ای به منابع انسانی				
۶۴	تدوین دستورالعمل های لازم در حوزه کوچینگ				
۶۵	آموزش رویکردهای نوین به مدیران به جای آموزش های سنتی				تغییر مدیریت ترس از برنامه ریزی برای رشد و یادگیری
۶۶	ترس از از دست دادن قدرت در مدیران				
۶۷	ترس از دست دادن جایگاه شغلی				
۶۸	مقاومت کارکنان و مدیران در برابر تغییرات و روش های جدید آموزشی	محیط کار مشارکتی	P1,P2,P8,P12,P16,P18		
۶۹	اهداف توسعه ای مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمانی بندی شده				
۷۰	تمرکز بر یک نقشه جامع و مشخص منطبق بر استراتژی های سازمان				
۷۱	نگاه بلندمدت به آموزش				
۷۲	نیازسنجی و اولویت سنجی آموزشی	انگیزش	P2,P4,P6,P7,P10,P11,P13,P14,P15,P16,P18		
۷۳	جلب مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای برنامه های آموزشی				
۷۴	بهبود عملکرد تیم ها و افزایش هماهنگی بین اعضای تیم				
۷۵	استفاده از سوالات باز برای تشویق تفکر انتقادی و یافتن راه حل ها				
۷۶	ایجاد فضا برای تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان				
۷۷	برگزاری جلسات گروهی برای حل مسائل مشترک و تقویت روحیه همکاری				
۷۸	ایجاد جوامع یادگیرنده و گروه های مطالعه گر	فناوری	P2,P6,P8,P10,P13,P15,P18		
۷۹	ایجاد اعتماد شغلی در کوچ				
۸۰	ایجاد سیستم پاداش دهی مبتنی بر عملکرد				
۸۱	ارتقاء شغلی افراد آموزش دیده و ماهر				
۸۲	توسعه مهارت های شغلی				
۸۳	شایسته سالاری				
۸۴	تشویق و پاداش دهی به یادگیری و توسعه و مشارکت مستمر در فرایند کوچینگ				
۸۵	ایجاد انگیزه های مادی و معنوی برای کوچ ها				
۸۶	تراز کردن اهداف فردی با ارزش های سازمانی				
۸۷	تمرکز بر آینده و ایجاد چشم انداز روشن برای کارکنان				
۸۸	استفاده از فناوری های نوین برای ارائه آموزش های مجازی و انعطاف پذیر	پایه های موفقیت کوچینگ	P1,P2,P3,P4,P5		
۸۹	بکارگیری ابزارهای واقعیت مجازی و واقعیت افزوده و فناوری نوین				
۹۰	ترویج یادگیری الکترونیکی				
۹۱	لرنینگ، هوش مصنوعی و پلتفرم های یادگیری الکترونیکی بکارگیری ابزارهای یادگیری میکرو				
۹۲	ارائه آموزش های کوتاه و هدفمند در قالب ویدیوهای کوتاه، پادکست ها و اینفوگرافیک ها				
۹۳	سرمایه گذاری در زیرساخت های آموزشی	ژانر	P1,P2,P3,P4,P5		

ردیف	مفاهیم	کدهای محوری	نشانه‌ها	کدهای انتخابی
۹۴	برقراری ارتباط بین سیستم آموزشی به سیستم منابع انسانی	مدیریت دانش	P1, P2, P5, P8, P9, P12, P14, P15, P16, P18	
۹۵	ایجاد امکانات لازم آموزشی و باگ در سیستم های سامانه های آموزشی			
۹۶	فراهم کردن امکانات و منابع لازم برای یادگیری مانند کتابخانه، دوره‌های آموزشی آنلاین، کارگاه‌ها و سمینارها			
۹۷	تدوین شیوه‌نامه‌های آموزشی			
۹۸	توسعه سامانه‌های آموزشی			
۹۹	مدیریت، سازماندهی و توزیع محتوای آموزشی			
۱۰۰	ایجاد سیستم‌های مناسب برای جمع‌آوری، ذخیره و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان			
۱۰۱	ایجاد شبکه‌های یادگیری برای تبادل دانش و تجربیات بین کارکنان			
۱۰۲	تشویق کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی			
۱۰۳	تشویق به اشتراک‌گذاری دانش			
۱۰۴	طراحی مجدد سیستم آموزشی			
۱۰۵	تدوین سیستم‌های مدیریت محتوای آموزشی			

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به گروه‌بندی آنها رسید، در واقع هدف نظریه‌پردازی گلپزری، تولید نظریه است نه توصیه صرف پدیده. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله اولی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله‌های محوری به شکل نظام‌مند به یکدیگر ارتباط داده می‌شود. در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری تحقیق کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی محورها کرد. گروه‌بندی مقوله‌های محوری در هر مورد و مقایسه آنها، نشان داد که می‌توان تمامی ۱۹ مقوله محوری مربوط به عوامل موثر کلیدی توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ را در پنج بعد اصلی؛ قلب کوچینگ، موتور حرکت کوچینگ، پایه‌های موفقیت کوچینگ، نقشه راه کوچینگ، سوخت کوچینگ جای داد. مدل نهایی تحقیق توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ در قالب پنج بعد اصلی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی در سازمان ورزش شهرداری تهران، از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد (نسخه کلاسیک گلیزری) به نتایج ساختارمندی دست یافت. فرآیند تحلیل داده‌ها با استخراج ۲۸۲ کد اولیه آغاز شد. پس از طی چندین مرحله ارزیابی، مقایسه مداوم و تشابه‌یابی معنایی، این کدهای اولیه در قالب ۱۰۵ کد باز نهایی سازماندهی شدند. در مرحله بعد، کدهای باز در قالب ۱۹ مقوله محوری دسته‌بندی گردیدند. در نهایت، با انجام کدگذاری انتخابی و تجمیع مقوله‌ها، مدل نهایی پژوهش تدوین شد. یافته‌ها نشان داد که توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی، از طریق پنج بعد کلیدی سازمان‌دهی می‌شود: «قلب کوچینگ»، «موتور حرکت کوچینگ»، «پایه‌های موفقیت کوچینگ»، «نقشه راه کوچینگ» و «سوخت کوچینگ». این ابعاد به‌صورت یکپارچه، زیرساخت‌ها و فرآیندهای لازم برای تحول در توسعه منابع انسانی را پوشش می‌دهند. نتایج حاصل از این پژوهش، با ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی و کوچینگ هم‌سویی دارد. اگرچه مطالعات پیشین از جمله خالیک و همکاران (۲۰۲۴)، نیکوالو و همکاران (۲۰۲۳)، سعادتیان و همکاران (۱۴۰۳)، بابازاده و همکاران (۱۴۰۲)، و دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) به برخی از اجزای پراکنده توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ اشاره کرده‌اند، اما پژوهش حاضر با ارائه یک مدل یکپارچه و پنج‌بعدی، شکاف موجود در ادبیات پژوهش را پر کرده و نگاهی سیستمی به جای نگاه تک‌بعدی به این پدیده ارائه می‌دهد. تحلیل نهایی مدل استخراج‌شده، یک روایت نظری منسجم را از توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی ارائه می‌دهد. بر اساس یافته‌ها، این فرآیند توسعه‌ای، یک سیستم پویا است که در آن «موتور حرکت کوچینگ» از طریق سازوکارهای انگیزش کارکنان، مدیریت ترس از تغییر، تقویت دانش، رشد و یادگیری و ایجاد محیط‌های مشارکتی پیش می‌رود. برای هدایت این موتور، وجود یک «نقشه راه» که بر توسعه مهارت‌ها، به‌روزرسانی صلاحیت‌ها، توسعه مستمر و ارزیابی عملکرد استوار باشد، ضرورت دارد. علاوه بر این، پایداری این مدل بر «پایه‌های

موفقیت» استوار است که شامل مدیریت دانش، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و ایجاد زیرساخت‌های کارآمد می‌باشد؛ ابعادی که خود نیازمند تأمین «سوخت» از طریق منابع اقتصادی و بهبود چارچوب‌های قانونی هستند. در نهایت، «قلب کوچینگ» به عنوان هسته مرکزی، معنا و جهت را به سایر ابعاد می‌بخشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از عوامل کلیدی در توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی سازمان ورزش شهرداری تهران، مقوله‌ای است که از آن به عنوان «قلب کوچینگ» یاد می‌شود و در برگیرنده پنج مؤلفه اعتماد و احترام، سیاست‌زدایی، تعامل و ارتباط، ساختار منعطف و رهبری الهام‌بخش است. این یافته بیانگر آن است که کوچینگ مدیریتی، برخلاف رویکردهای سنتی آموزش که عمدتاً بر انتقال دانش و مهارت تمرکز دارند، در هسته اصلی خود یک فرایند رابطه‌محور است و بدون شکل‌گیری بستری از اعتماد متقابل میان مدیر و کارمند، کوچینگ نمی‌تواند به نتایج پایدار منجر شود. اعتماد و احترام به عنوان زیربنای این رابطه، پیش‌شرط لازم برای آن است که کارمند بدون ترس از قضاوت یا تنبیه، ضعف‌ها و چالش‌های خود را با مدیر به اشتراک بگذارد و از بازخورد او برای رشد بهره‌برد؛ این یافته با نتایج مطالعات نیکولاو و همکاران (۲۰۲۳) که بر اهمیت سرمایه روان‌شناختی در فرایند مربیگری تأکید کرده‌اند و نیز با یافته‌های خالیک، خان و ساینی (۲۰۲۴) درباره نقش رهبری در تحقق نتایج مثبت کوچینگ همسو است. این یافته بیانگر آن است که کوچینگ مدیریتی در هسته اصلی خود یک فرایند رابطه‌محور است، نه صرفاً یک تکنیک آموزشی؛ چرا که منابع انسانی به دلیل دانش، مهارت و توانایی‌هایی که با خود به سازمان می‌آورند، از دارایی‌های راهبردی سازمان به‌شمار می‌روند و ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار از آنان، در گام نخست به کیفیت روابط و تعاملات میان مدیر و کارمند وابسته است. این یافته را می‌توان مؤید تئوری Y مک‌گریگور دانست، بر این اساس که کارکنان نه تنها از کار گریزان نیستند بلکه در بستری از اعتماد، به کار به مثابه فرصتی برای رشد می‌نگرند؛ در این چارچوب، مدیر نقش مربی کاربلد، کارمند نقش بازیکن و سازمان نقش محیط بازی را ایفا می‌کند و رابطه میان این سه، تعیین‌کننده کیفیت نتیجه نهایی است (دستگردی و همکاران، ۱۴۰۰). سیاست‌زدایی از روابط سازمانی نیز به معنای کاهش تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر روابط شخصی، جانبداری یا مصلحت‌های غیرشفاف است که در سازمان‌های دولتی و شهری، از جمله سازمان ورزش شهرداری، به دلیل ساختار بخشی و سلسله‌مراتبی، بیشتر بروز می‌یابد؛ حذف این نوع رفتارها زمینه را برای شکل‌گیری روابط کوچینگ‌محور مبتنی بر شایستگی و عملکرد واقعی فراهم می‌سازد. مؤلفه تعامل و ارتباط نیز بیانگر ضرورت گفت‌وگوی مستمر و دوسویه میان مدیر و کارمند، به‌جای ارتباطات یک‌طرفه و دستوری رایج در نظام‌های اداری سنتی است؛ این نوع ارتباط، امکان شنیده‌شدن دیدگاه‌های کارکنان صف (مانند مربیان و کارشناسان اماکن ورزشی) را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم می‌کند. ساختار منعطف نیز به معنای کاهش رسمیت و انعطاف در فرایندهای تصمیم‌گیری است که امکان اجرای کوچینگ را در سازمان‌هایی با ساختار به‌شدت بخشی و بخش‌نامه‌محور تسهیل می‌سازد؛ و در نهایت، رهبری الهام‌بخش به‌عنوان محرک اصلی این روابط عمل می‌کند، به این معنا که رفتار و نگرش مدیران ارشد در نشان دادن تعهد به کوچینگ، الگویی برای مدیران میانی و کارکنان فراهم می‌آورد. این یافته با نتایج سیمنن، استافکوا و بیناسوا (۲۰۲۰) مبنی بر تأثیر کوچینگ بر کاهش فضای استرس و تعارض و ایجاد فرهنگ مشارکتی هم‌راستا است. نتایج بلوکی کورنده، امیرکبیری و جمشیدی (۱۳۹۹) نیز مؤید این امر است که رهبری اثربخش، همراه با نفوذ شخصیتی و تعهد سازمانی، می‌تواند فرایند کوچینگ را تسهیل کرده و در جلب همکاری، تسهیل یادگیری و رضایت کارکنان تأثیرگذار باشد؛ رهبر در نقش کوچ، به‌جای قضاوت و دیکته‌کردن کارها، از کارکنان حمایت می‌کند تا خود مسیر پیشرفت را بیابند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی در سازمان ورزش شهرداری تهران، پیش از هر اقدام ساختاری یا آموزشی، به تحول در کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان وابسته است؛ به بیان دیگر، بدون شکل‌گیری این «قلب کوچینگ»، سایر ابعاد مدل (نظیر موتور حرکت، نقشه راه و سوخت کوچینگ) نیز نمی‌توانند به‌درستی عملکرد خود را نشان دهند، چرا که این ابعاد بر بستری از اعتماد و تعامل سالم بنا می‌شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد آنچه موتور حرکت و توسعه کوچینگ در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های ورزشی، را شکل می‌دهد، پنج عامل انگیزش کارکنان، مدیریت ترس از تغییر، تقویت دانش، رشد و یادگیری، و محیط مشارکتی است. این یافته را می‌توان از منظر نظریه خودتعیین‌گری دسی و ریان (۲۰۰۰) تبیین کرد؛ بر اساس این نظریه، انگیزش پایدار در افراد زمانی شکل می‌گیرد که سه نیاز روان‌شناختی بنیادین آنان، یعنی احساس خودمختاری، شایستگی و ارتباط، تأمین شود. کوچینگ مدیریتی دقیقاً از طریق تفویض مالکیت مسیر رشد به کارمند (خودمختاری)، تمرکز بر نقاط قوت و پیشرفت تدریجی (شایستگی)، و ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد میان مدیر و کارمند (ارتباط)، این نیازها را پاسخ می‌دهد؛ به همین دلیل است که انگیزش حاصل از کوچینگ، برخلاف انگیزش‌های بیرونی مبتنی بر پاداش و تنبیه، پایدارتر و درونی‌تر است. این تبیین با یافته جوزی و یوسفی (۱۴۰۲) مبنی بر نقش کوچینگ در ایجاد فرهنگ اعتماد میان اعضای تیم و با رویکرد کلی سلطانی (۱۳۸۹) درباره جایگیری دانش نزد مربی به‌جای مربی، همسو است. مدیریت ترس از تغییر نیز می‌تواند با تکیه بر مدل تغییر لوین^۱ (۱۹۷۴) و نیز نظریه‌های مقاومت در برابر تغییر توضیح داد؛ بر اساس این چارچوب‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییر عمدتاً ریشه در ابهام نسبت به آینده و احساس فقدان کنترل دارد. کوچینگ مدیریتی، از طریق گفت‌وگوی مستمر و شفاف میان مدیر و کارمند، ابهام را کاهش داده و با بازگرداندن حس کنترل به فرد (از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با تغییر)، فرایند «ذوب‌شدن» مقاومت را که لوین از آن یاد می‌کند تسهیل می‌کند؛ این تبیین با یافته موغلی و همکاران (۱۳۹۲) درباره نقش کوچینگ در بهبود ارتباطات و افزایش ظرفیت انطباق با تغییر همخوانی دارد. تقویت دانش و رشد و یادگیری را نیز می‌توان در چارچوب نظریه یادگیری تجربی کلب (۱۹۸۴) تفسیر کرد؛ بر این اساس، یادگیری پایدار از چرخه تجربه، تأمل، مفهوم‌سازی و آزمایش مجدد حاصل می‌شود، چرخه‌ای که کوچینگ مدیریتی، برخلاف آموزش‌های کلاسیک یک‌طرفه، دقیقاً همین ساختار را در قالب گفت‌وگوی مستمر مدیر-کارمند بازتولید می‌کند و از این رو با یادگیری عمیق‌تر و پایدارتر همراه است (عاشوری، ۱۳۹۴؛ فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳). در نهایت، محیط مشارکتی را می‌توان با تکیه بر مفهوم امنیت روان‌شناختی تیمی ادموندسون^۲ (۲۰۱۹) تبیین کرد؛ بر اساس این مفهوم، عملکرد و یادگیری تیمی زمانی به اوج می‌رسد که اعضا بدون ترس از قضاوت منفی، بتوانند نظرات، اشتباهات و ایده‌های خود را مطرح کنند. کوچینگ مدیریتی با تمرکز بر حمایت به‌جای قضاوت (موغلی و همکاران، ۱۳۹۲) و با شفاف‌سازی نقش هر یک از اعضای تیم، دقیقاً این بستر امن روان‌شناختی را ایجاد می‌کند که پیش‌نیاز مشارکت واقعی، و نه صرفاً حضور فیزیکی افراد در تیم، است. با تلفیق این تبیین‌های نظری با یافته‌های تجربی پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که پنج عامل موتور حرکت کوچینگ، در واقع بازتاب عملیاتی سه نیاز روان‌شناختی بنیادین، فرایند شناختی-رفتاری کاهش مقاومت به تغییر، و بستر امنیت روان‌شناختی تیمی هستند. این عوامل به‌صورت زنجیره‌ای عمل می‌کنند: محیط مشارکتی مبتنی بر امنیت روان‌شناختی، بستر لازم برای کاهش ترس از تغییر را فراهم می‌کند؛ کاهش این ترس، از طریق افزایش حس کنترل، زمینه یادگیری تجربی و مستمر را می‌گشاید؛ و یادگیری مستمر نیز، با تأمین نیاز به شایستگی، انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند. این چرخه تقویت‌کننده، همان چیزی است که در مدل پژوهش حاضر تحت عنوان «موتور حرکت کوچینگ» صورت‌بندی شده است و نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، به‌جای تکیه بر مداخلات آموزشی مقطعی و از بالا به پایین، به طراحی یک اکوسیستم رابطه‌ای مبتنی بر نیازهای روان‌شناختی بنیادین کارکنان نیاز دارد که مدیران، در نقش کوچ، محرک و نگهبان اصلی آن باشند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه منابع انسانی با رویکرد کوچینگ مدیریتی سازمان ورزش شهرداری تهران نیازمند نقشه راهی است که چهار عامل توسعه مهارت‌ها، به‌روزرسانی صلاحیت‌ها، توسعه مستمر و ارزیابی عملکرد را در بر می‌گیرد؛ این یافته با نتایج عبدی، کاظمی و احمدزاده قصاب (۱۳۹۷) و جوزی و یوسفی (۱۴۰۲) همسو است. توسعه مهارت‌ها را می‌توان بر اساس

نظریه تمرین هدفمند اریکسون^۱ (۱۹۹۳) تبیین کرد که بر اساس آن، تخصص از طریق تمرین هدفمند همراه با بازخورد مستمر یک ناظر آگاه حاصل می‌شود؛ کوچینگ مدیریتی دقیقاً همین ساختار را از طریق تشویق و راهنمایی گام‌به‌گام مربی فراهم می‌آورد (عبدی، کاظمی و احمدزاده قصاب، ۱۳۹۷). صلاحیت به‌روز نیز از منظر نظریه سرمایه انسانی بکر^۲ (۱۹۶۴) قابل تفسیر است؛ در محیط‌هایی با نرخ تغییر بالا (نظیر سازمان‌های ورزشی)، کوچینگ از طریق گفت‌وگوی مستمر مدیر-کارمند، شکاف‌های صلاحیتی را پیش از افت عملکرد شناسایی و اصلاح می‌کند. توسعه مستمر نیز در تقابل با الگوی سنتی آموزش مقطعی معنا می‌یابد و با رویکردهای نوین مدیریت عملکرد مستمر که یادگیری را فرایندی پیوسته می‌دانند هم‌راستا است؛ این امر با یافته جوزی و یوسفی (۱۴۰۲) و هیل^۳ (۲۰۱۱) مبنی بر کاهش اتکا به ارزیابی سالانه و ترویج بازخورد مستمر همخوانی دارد. در نهایت، ارزیابی عملکرد در چارچوب کوچینگ کارکردی آینده‌نگر و توسعه‌محور می‌یابد، همسو با سطوح رفتار و یادگیری در مدل ارزیابی اثربخشی کرک‌پاتریک^۴ (۲۰۰۶)، نه صرفاً سنجش نتیجه گذشته‌نگر. با تلفیق این تبیین‌های نظری با یافته‌های تجربی پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که این چهار عامل، زنجیره‌ای از یک فرایند واحد توسعه‌ای را شکل می‌دهند: شناسایی شکاف صلاحیتی (صلاحیت به‌روز) نقطه آغاز نقشه راه است، تمرین هدفمند برای رفع این شکاف (توسعه مهارت‌ها) گام میانی است، تکرار و تعمیق این فرایند در طول زمان (توسعه مستمر) آن را به یک عادت سازمانی تبدیل می‌کند، و بازخورد و سنجش پیشرفت (ارزیابی عملکرد) حلقه بازخورد لازم برای اصلاح مسیر را فراهم می‌آورد. این چرخه، همان چیزی است که در مدل پژوهش حاضر تحت عنوان «نقشه راه کوچینگ» صورت‌بندی شده و نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی در سازمان ورزش شهرداری تهران، به‌جای تکیه بر ارزیابی سالانه و آموزش‌های مقطعی، به طراحی مسیری پیوسته از تمرین هدفمند، بازخورد مستمر و اصلاح مسیر نیاز دارد که کوچینگ مدیریتی، ابزار طبیعی تحقق آن است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که موفقیت کوچینگ مدیریتی سازمان ورزش شهرداری تهران در سایه سه عامل زیربنایی مدیریت دانش، فناوری‌های پیشرفته و زیرساخت‌های کارآمد شکل می‌گیرد؛ این یافته با نتایج سعادتیان، دانش‌فرد و مکوندی (۱۴۰۳) و عزیزی، وکیلی و حسین‌لو (۱۳۹۹) همسو است. مدیریت دانش را می‌توان بر اساس مدل تبدیل دانش SECI نوناکا و تاکوچی^۵ (۱۹۹۵) تبیین کرد؛ بر اساس این مدل، دانش ضمنی (تجربه و بینش) از طریق تعامل انسانی به دانش صریح و قابل انتقال تبدیل می‌شود؛ کوچینگ مدیریتی، به دلیل ماهیت گفت‌وگومحور و مبتنی بر تعامل مستمر خود، بستری طبیعی برای این تبدیل دانش فراهم می‌کند؛ مربی، تجربیات ضمنی خود را در قالب راهنمایی و بازخورد به کارآموز منتقل می‌کند و کارآموز نیز از طریق تجربه عملی، دانشی تازه می‌سازد که به‌نوبه خود به سرمایه دانشی سازمان افزوده می‌شود؛ بدون نظام مدیریت دانشی که این تجربیات را ثبت، ذخیره و در سطح سازمان قابل‌بازایی سازد، اثر کوچینگ محدود به همان تعامل فردی باقی می‌ماند و به یادگیری سازمانی تبدیل نمی‌شود. فناوری‌های پیشرفته نیز نقش تسهیل‌گر و مقیاس‌پذیرکننده کوچینگ را ایفا می‌کنند؛ در سازمانی با گستردگی جغرافیایی و تنوع مخاطبان همچون سازمان ورزش شهرداری، ابزارهایی نظیر پلتفرم‌های آموزش برخط، سیستم‌های ثبت و پیگیری بازخورد و نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد، امکان تکرار و تعمیم تجربه کوچینگ را از سطح یک رابطه دوطرفه محدود، به سطح یک فرایند سازمانی قابل سنجش و مقیاس‌پذیر ارتقا می‌دهند؛ بدون این ابزارها، کوچینگ به تلاش‌های پراکنده و وابسته به انگیزه فردی مدیران محدود می‌ماند. زیرساخت‌های کارآمد، به‌عنوان سومین رکن، به معنای وجود فرایندها، رویه‌ها و منابع سازمانی (زمان، فضا، بودجه) لازم برای اجرای مستمر کوچینگ است؛ حتی مدیرانی با بهترین نیت و مهارت کوچینگ، در غیاب زمان اختصاصی، فضای مناسب یا حمایت رویه‌ای سازمان، نمی‌توانند این رویکرد را به‌طور پایدار اجرا کنند. این تبیین با یافته طولابی و همکاران (۱۴۰۳)

و عزیزی، وکیلی و حسین‌لو (۱۳۹۹) درباره نقش کوچینگ در بهبود مهارت‌ها و کسب دانش جدید کارکنان، و نیز با یافته رودشو (۲۰۰۷) مبنی بر افزایش انگیزش و یادگیری کارکنان هنگام ارتباط مستقیم آموزش با نیازهای شغلی همخوانی دارد؛ زیرا این ارتباط مستقیم آموزش با نیاز واقعی شغل، خود مستلزم وجود نظام مدیریت دانش و فناوری برای شناسایی دقیق این نیازها است. با تلفیق این تبیین‌ها می‌توان نتیجه گرفت که این سه عامل، سطوح مکمل یک سازوکار واحد را تشکیل می‌دهند: مدیریت دانش، محتوای لازم برای کوچینگ اثربخش را تأمین می‌کند؛ فناوری‌های پیشرفته، این محتوا و تعاملات را در سطح سازمان مقیاس‌پذیر و قابل‌پیگیری می‌سازند؛ و زیرساخت‌های کارآمد، بستر اجرایی پایدار برای تکرار این فرایند در طول زمان فراهم می‌آورند. غیاب هر یک از این سه رکن، کوچینگ را به تلاشی موقتی و ناپایدار تبدیل می‌کند؛ از این رو، در مدل پژوهش حاضر، این مقوله تحت عنوان «پایه‌های موفقیت کوچینگ» صورت‌بندی شده است تا نشان دهد اجرای پایدار کوچینگ مدیریتی در سازمان ورزش شهرداری تهران، پیش از هر چیز، به سرمایه‌گذاری در این زیرساخت‌های دانشی، فناورانه و اجرایی نیاز دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد آنچه حرکت مستمر کوچینگ مدیریتی در عرصه توسعه منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری تهران را تضمین می‌کند، دو عامل اقتصادی و بهبود قوانین است؛ این یافته با نتایج طولابی و همکاران (۱۴۰۳)، سعادتیان، دانش‌فرد و مکوندی (۱۴۰۳) و غفاری، احمدی و صلواتی (۱۴۰۰) همسو است. بعد اقتصادی این یافته را می‌توان از منظر نظریه سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی بکر (۱۹۶۴) تبیین کرد؛ بر اساس این رویکرد، هزینه‌های آموزش و توسعه، برخلاف نگاه سنتی که آن را هزینه جاری می‌داند، سرمایه‌گذاری بلندمدتی است که در قالب افزایش بهره‌وری، کاهش نیروهای ضعیف و بهبود عملکرد به سازمان بازمی‌گردد؛ کوچینگ مدیریتی نیز از این قاعده مستثنا نیست و همان‌گونه که طولابی و همکاران (۱۴۰۳) اشاره کرده‌اند، بدون تخصیص منابع مالی کافی برای آموزش مربیان و اجرای برنامه‌های کوچینگ، این رویکرد نمی‌تواند از سطح یک ایده مدیریتی به یک فرایند پایدار سازمانی ارتقا یابد. این یافته با روند کلی سازمان‌ها در تخصیص سرمایه‌گذاری‌های گسترده به برنامه‌های آموزش و بهسازی نیز همخوانی دارد (غفاری، احمدی و صلواتی، ۱۴۰۰) و نشان می‌دهد کوچینگ، در کنار سایر روش‌های توسعه، در رقابت برای جذب منابع محدود سازمانی قرار دارد؛ از این رو تخصیص بودجه به آن، نیازمند اثبات بازگشت سرمایه در برابر سایر گزینه‌های سرمایه‌گذاری است. بعد قانونی این یافته را می‌توان با تکیه بر نظریه نهادی دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) تبیین کرد؛ بر اساس این نظریه، رفتار و رویه‌های سازمانی تا حد زیادی توسط قواعد، مقررات و انتظارات نهادی شکل می‌گیرد، نه صرفاً توسط اراده فردی مدیران؛ بنابراین، حتی مدیرانی که به‌طور شخصی به کوچینگ باور دارند، در غیاب قوانین و آیین‌نامه‌های رسمی که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و اعطای مسئولیت را نهادینه کند، نمی‌توانند این رویکرد را به‌صورت پایدار و فراگیر در سازمان ورزش شهرداری تهران جاری سازند؛ این تبیین با یافته سعادتیان، دانش‌فرد و مکوندی (۱۴۰۳) مبنی بر نقش قوانین حامی در تسهیل مشارکت و تفویض اختیار کارکنان کاملاً همخوانی دارد. به عبارت دیگر، بعد قانونی، کوچینگ را از سطح یک ترجیح مدیریتی فردی به یک الزام و رویه رسمی سازمانی ارتقا می‌دهد که پایداری آن را تضمین می‌کند. با تلفیق این دو بعد می‌توان نتیجه گرفت که عوامل اقتصادی و قوانین، نقش «سوخت» را برای موتور حرکت کوچینگ ایفا می‌کنند؛ بدون منابع مالی کافی، حتی بهترین طراحی برنامه کوچینگ در عمل قابل اجرا نیست، و بدون پشتوانه قانونی و نهادی، حتی در صورت تخصیص منابع مالی، کوچینگ به تلاش‌های موقتی و وابسته به تمایل فردی مدیران محدود می‌ماند.

پژوهش حاضر همچون سایر مطالعات کیفی، با محدودیت‌هایی همراه بود که در تفسیر و کاربرد یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، این پژوهش با تکیه بر تجارب و دیدگاه‌های متخصصان و مدیر باتجربه در حوزه مدیریت ورزشی و منابع انسانی انجام شد و مدل حاصل، برخاسته از ادراک این گروه خاص از مشارکت‌کنندگان است؛ بنابراین، قابلیت تعمیم آن به سایر سازمان‌های ورزشی یا بخش‌های دیگر شهرداری بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های زمینه‌ای، باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ماهیت کیفی و اکتشافی

پژوهش، امکان اندازه‌گیری کمی روابط میان مقوله‌های شناسایی‌شده را فراهم نکرده و مدل ارائه‌شده، بیشتر ماهیتی مفهومی و تشریحی دارد. سوم، داده‌های پژوهش در یک بازه زمانی مشخص و از طریق مصاحبه گردآوری شدند و امکان دارد ادراک مشارکت‌کنندگان تحت تأثیر شرایط سازمانی یا مدیریتی همان دوره زمانی بوده باشد؛ از این رو، پایداری مدل در طول زمان و در شرایط سازمانی متفاوت نیازمند بررسی‌های تکمیلی است. ازین رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده با استفاده از روش‌های کمی (نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری) در نمونه‌ای بزرگ‌تر از کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی شهری آزمون و اعتبارسنجی شود. همچنین متناسب با یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان ورزش شهرداری تهران در گام نخست، دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت با محور مهارت‌های ارتباطی، گفت‌وگوی مؤثر و بازخورد سازنده را برای مدیران میانی و سرپرستان اماکن ورزشی برگزار کند و همزمان، معیارهای شفاف و مستندی برای انتصاب‌ها، ارتقاها و تخصیص منابع تدوین و منتشر سازد تا زمینه اعتماد و کاهش تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف در سازمان فراهم شود. در ادامه، برگزاری جلسات دوره‌ای گفت‌وگوی مدیر-کارمند، حداقل به‌صورت ماهانه، در تقویم اجرایی واحدها گنجانده شود و پیش از هرگونه تغییر رویه یا فناوری (نظیر تغییر سیستم رزرو اماکن ورزشی)، جلسات توجیهی و مشورتی با کارکنان صف برگزار گردد تا مشارکت آنان در فرایند تغییر افزایش یافته و مقاومت کاهش یابد. علاوه براین پیشنهاد می‌شود سازمان ردیف بودجه‌ای مشخصی ذیل عنوان توسعه کوچینگ مدیریتی، به‌جای ادغام آن با سایر هزینه‌های آموزشی عمومی، در بودجه سالانه تعریف کند و از طریق هماهنگی با معاونت حقوقی و اداری شهرداری، اصلاح آیین‌نامه‌های استخدامی و ارتقای شغلی را به‌گونه‌ای پیگیری کند که تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های واحدی، به‌صورت رسمی در شرح وظایف مدیران میانی درج شود. نهایتاً با توانمندسازی کارکنان و مدیران سازمان ورزش شهرداری بتواند مهارت، دانش و توانایی کسب‌شده و مسیرهای پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار نموده و از اتلاف وقت، هزینه و انرژی جلوگیری نماید تا از این طریق بیشتر تمرکز خود را بر روی اهداف کلان و اساسی قرار دهد.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش، افزون بر سهم نظری خود در پر کردن خلأ پژوهشی موجود در حوزه کوچینگ مدیریتی در سازمان‌های ورزشی شهری، دارای کاربردهای عملی متعددی است. پیاده‌سازی این مدل در سازمان ورزش شهرداری تهران می‌تواند به یادگیری عمیق، ارتباطات شفاف‌تر و قوی‌تر، تعاملات صادقانه‌تر، سازگاری بهتر با تغییر، افزایش ظرفیت فردی برای پاسخگویی ماهرانه به چالش‌ها و فرصت‌های سازمانی، حل مؤثر تعارض، درک بهتر از حمایت و همکاری سازمانی، افزایش اعتمادبه‌نفس، روابط قوی‌تر مافوق-زیردست، دریافت کارآمدتر بازخورد، کاهش استرس، رضایت شغلی بیشتر، افزایش خلاقیت، مدیریت بهتر موقعیت‌های تعارض‌آمیز و افزایش حس مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف منجر شود. همچنین مدل مذکور، با شناسایی شکاف‌های موجود میان وضعیت فعلی و مطلوب آموزش و توسعه در سازمان، و ارائه نقشه‌راهی استوار بر انگیزش، مدیریت ترس از تغییر، توسعه مستمر مهارت‌ها و ارزیابی عملکرد مبتنی بر رشد، امکان خروج از وضعیت آموزش‌های مقطعی و نظارت‌محور را برای مدیران سازمان فراهم می‌آورد. نهایتاً سهم نظری و کاربردی اصلی این پژوهش در ارائه یک مدل سیستمی و چندبعدی برای توسعه منابع انسانی است که برخلاف رویکردهای سنتی و کنترل‌گر در مدیریت ورزشی، بر توسعه‌محوری استوار است. یافته‌های این تحقیق با شناسایی ابعاد بنیادین قلب کوچینگ، دانش جدیدی را در حوزه مدیریت ورزشی وارد می‌کند؛ بدین معنا که این پژوهش ثابت می‌نماید برای ارتقای صلاحیت‌های تخصصی در سازمان‌های ورزشی، تنها آموزش مهارتی کافی نیست، بلکه ایجاد یک اکوسیستم مبتنی بر روابط انسانی منعطف و کاهش ساختارهای سلسله‌مراتبی صلب، پیش‌شرط اصلی تحول است. بدین ترتیب، این مطالعه با پیوند دادن مفاهیم کوچینگ مدیریتی به مدیریت منابع انسانی در بافت سازمان‌های ورزشی، شکاف میان مدیریت وظیفه-محور و مدیریت انسان-محور را پر کرده و چارچوبی نظری برای گذار از مدیریت نظارتی به مدیریت توسعه‌ای ارائه می‌دهد. پیشنهادات عملیاتی برگرفته از این مدل شامل برگزاری دوره‌های مهارت‌های ارتباطی برای مدیران میانی، تدوین معیارهای شفاف انتصاب و ارتقا، گنجانیدن جلسات دوره‌ای گفت‌وگوی مدیر-کارمند در تقویم اجرایی، تعریف ردیف بودجه مستقل برای توسعه

کوچینگ مدیریتی، و اصلاح آیین‌نامه‌های استخدامی به منظور نهادینه‌سازی تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها است.

تقدیر و تشکر

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند که از تمامی افرادی که در مراحل تحقیق یاری کرده‌اند، کمال تشکر و امتنان را داشته باشد.

References

1. [Abdi, J., Kazemi, S., & Ahmadzadeh Qasab, A. \(2018\). Coaching. First International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, University of Tehran. \(In Persian\)](#)
2. [Amir Kabiri, A., Bolouki Kourandeh, M. A., & Jamshidi, M. \(2020\). Identifying the indicators of managerial coaching in service organizations. Journal of Public Administration, 12\(4\), 695-722. \(In Persian\)](#)
3. [Ashouri, A. \(2015\). The effect of managers' coaching on employees' innovative behaviors \(Case study: National Oil Company of the Islamic Republic of Iran and its subsidiaries\). Master's thesis, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University. \(In Persian\)](#)
4. [Azizi, M., Vakili, Y., & Hosseini, H. \(2020\). Designing an entrepreneurial coaching program in small and medium-sized companies. Journal of Career and Organizational Counseling, 12\(43\), 173-198. \(In Persian\)](#)
5. [Babayev, H., Taghiyev, A., & Khalilov, A. P. T. \(2025\). Strategic Management Condition in Coaching Specialties: Planning and Implementation of Sports. International Journal of Basic and Applied Sciences, 14\(4\)](#)
6. [Babazadeh, M., Zameni, F., & Saffarian Hamedani, S. \(2023\). The effect of Coaching with the approach of fourth generation universities on the growth of faculty members of large universities of medical sciences in region one. Razi Journal of Medical Sciences, 30\(6\), 427-436. \(In Persian\)](#)
7. [Becker, G. S. \(1964\). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.](#)
8. [Bolouki Kourandeh, M.A., Amir Kabiri, A., & Jamshidi, M. \(2021\). The coaching model of banking managers. Journal of Human Resource Studies, 10\(4\), 43-63. \(In Persian\)](#)
9. [Carvalho, C., Carvalho, S., & Carvalho, F. K. \(2022\). A Chief Operating Officer's Perspective on Managerial Coaching. Advances in Developing Human Resources, 24, 286 - 295.](#)
10. [Chapron, J., & Morgan, K. \(2019\). Action research within an elite rugby union coaching group to influence change in coach learning and pedagogic practice. Sports Coaching Review, 9, 296 - 320.](#)
11. [Chory, Rebecca M. Offstein, Evan H. Dufresne, Ronald L Childers Jr, . J. Stephen.\(2025\). How executive coaches actually coach: Leveraging a relational lens. Human Resource Management Review, Volume 35, Issue 1, March 2025, 101055.](#)
12. [Deci, E. L., & Ryan, R. M. \(2000\). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11\(4\), 227-268.](#)

13. [DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. \(1983\). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48\(2\), 147–160.](#)
14. [Dizani Maktabi, F., Nikbakhsh, R., Farahani, A., & Safania, A. M. \(2021\). Identification of key factors affecting human resource talent management system in municipal sports organization. *Human Resource Management in Sport*, 8\(2\), 255-272. \(In Persian\)](#)
15. [Donaldson, A., Callaghan, A., Bizzini, M., Jowett, A., Keyzer, P., & Nicholson, M. \(2018\). A concept mapping approach to identifying the barriers to implementing an evidence-based sports injury prevention programme. *Injury Prevention*, 25, 244 - 251.](#)
16. [Edmondson, A. C. \(2019\). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.](#)
17. [Elipe-Lorenzo, P., Díez-Fernández, P., Ruibal-Lista, B., & López-García, S. \(2025\). Barriers faced by people with disabilities in mainstream sports: a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7.](#)
18. [Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. \(1993\). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100\(3\), 363–406.](#)
19. [Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. \(2014\). Investigation and explanation of the coaching model in human resources training based on grounded theory. *Organizational Culture Management*, 12\(3\), 375-398. \(In Persian\)](#)
20. [Ghaffari, F., Ahmadi, K., & Salavati, A. \(1400\). Designing a model to develop the concept of employee performance coaching in Iranian government organizations. *NAJA Human Resources Quarterly*, 15\(65\), 67-91. \(In Persian\)](#)
21. [Ghasemi, M., Omidvar, Z., & Sharifi Arjomand, F. \(2024\). The effect of coaching management on sustainable performance in the Red Crescent Organization of Sistan and Baluchestan Province. *Productivity Management Journal*, 18\(1\), 149-177. \(In Persian\)](#)
22. [Ghezelsefloo, H. R. \(2024\). Developing an efficiency model for training operational human resources of sports organizations in the country's Super League sports events. *Quarterly Journal of the Technical and Vocational School*, 2\(3\), 204-212. \(In Persian\)](#)
23. [Gholami, A. N., Khatibi, A., & Heydarinejad, S. \(2023\). Designing a model for human resources development of the ministry of sports and youth. *Sport Management Studies*, 15\(78\), 107-42. \(In Persian\)](#)
24. [Guerrero, M. M., Egea, J. M. O., & González, M. V. R. \(2007\). Application of the latent class regression methodology to the analysis of Internet use for banking transactions in the European Union. *Journal of Business Research*, 60\(2\), 137-145.](#)
25. [Haill, R. \(2011\). What is a business coach? How a business coach can enhance your business success? Academy for Business Success.](#)
26. [Joz, Z. S., & Yousefi, M. M. \(2024\). Coaching skills for organizational managers. *Journal of Islamic Sciences Research and Studies*, 5\(55\), 68-80. \(In Persian\)](#)
27. [Karimi, M., Heydari Nejad, S., & Mehrali Zadeh, Y. \(2020\). Developing the succession management pattern based on knowledge management in the ministry of sport and youth: Based on Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 12\(61\), 59-84. \(In Persian\).](#)
28. [Khalique, F., Khan, N., & Saini, K. \(2024\). Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review. In *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success*, 78-95.](#)

29. [Kiani, M., & Ahmadi, N. \(2023\). Beliefs that hinder managers in improving organizational behavior and the role of coaching in its reconstruction. *Second National Conference on Organizational and Business Improvement and Reconstruction*. \(In Persian\)](#)
30. [Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. \(2006\). Evaluating training programs: The four levels \(3rd ed.\). Berrett-Koehler Publishers.](#)
31. [Kolb, D. A. \(1984\). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall.](#)
32. [Lekavičius, T. \(2020\). MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN A SPORTS ORGANISATION FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYEES. 147-159.](#)
33. [Lewin, K. \(1947\). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1\(1\), 5–41.](#)
34. [Li, L., Olson, H., Tereschenko, I., Wang, A., & McCleery, J. \(2024\). Impact of coach education on coaching effectiveness in youth sport: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 20, 340 - 356.](#)
35. [McCarthy, G., & Milner, J. \(2019\). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58\(1\):149-170](#)
36. [McCarthy, G., & Milner, J. \(2020\). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58\(1\), 149-170.](#)
37. [Meschi, A., Kiani, M., & Iman, B. \(2018\). The alphabet of coaching: Everything you need to know about coaching. *Teyfnegar Publications*, Tehran. \(In Persian\)](#)
38. [Milistetd, M., Trudel, P., Cortela, C. C., Tozetto, A. B., Culver, D. M., Lima, C., & Souza, V. G. \(2023\). The Learning in Action Project: Perspectives of a Sport Club's Key Actors Who Collaborated on a Coach Development Initiative. *International Sport Coaching Journal*. 11\(3\)466-474](#)
39. [Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. \(2020\). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56\(2\), 237-254.](#)
40. [Moogali, A., Ahmadi, S. A. A., Azar, A., & Khodami, A. \(2012\). Identifying factors affecting the creation of a mentor-oriented organization. *Quarterly Scientific-Research Journal of Management Studies \(Improvement and Transformation\)*, 23\(71\), 161-185. \(In Persian\)](#)
41. [Mortazavi Emami, S. A. A., Ahqar, G., Taqvaei, D., & Asadzadeh, H. \(2023\). Design and validation of a coaching model based on choice theory and its effectiveness on organizational commitment of Farhangian University students. *Educational and School Studies*, 12\(1\), 7-35. \(In Persian\)](#)
42. [Nakamura, F \(2022\) Executive Coaching applications' procedures and strategies: a case study with a sports manager. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*](#)
43. [Nicolau, A., Candel, O.S., Constantin, T., & Kleingeld, A. \(2023\). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089797.](#)
44. [Nonaka, I., & Takeuchi, H. \(1995\). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.](#)
45. [Novitasari, Dewiana. \(2024\). Coaching Practices and Learning Capability: Drivers of Lecturer Performance Management. *Indonesian Journal of Management and Economic Research*, Volume: 01 No. 01, p 26-39.](#)

46. [Pakhuridze, M. P. M. \(2023\). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS IN SPORTS ORGANIZATIONS. *Economics*. 105\(1-2\):138-144](#)
47. [Pourjamshidi, H., Naderi, N., & Rezaee, B. \(2023\). Identifying and prioritizing business coaching competencies. *Organizational Resources Management Researches*, 13\(1\), 21-36. \(In Persian\)](#)
48. [Reid, A., Cook, J., Viedge, C., & Scheepers, C. B. \(2020\). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*, 18\(1\), 100334.](#)
49. [Saadatian, A., Daneshfard, K., & Makondi, F. \(1403\). Designing a coach organization model in Iran's administrative system \(Case study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad province\). *Dynamic Management and Business Analysis*, 3\(5\), 234-250. \(In Persian\)](#)
50. [Seemann, P., Stofkova, Z., & Binasova, V. \(2020\). Developing coaching skills of managers in global context. In *SHS Web of Conferences* \(74, 01030\). EDP Sciences.](#)
51. [Soltani, M. \(2010\). Coaching in Management. Tehran, Yadvareh Book Publications. \(In Persian\)](#)
52. [Tanskanen, J. Mäkelä, L. Viitala, R. \(2019\). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20\(4\), 1217-1240.](#)
53. [Tee, D., Misra, K., Roderique-Davies, G., & Shearer, D. \(2022\). A systematic review of coaching client characteristics. *International Coaching Psychology Review*, 17\(1\), 50-74.](#)
54. [Tolabi, M., Farahani, A., Ghorbani Ghahfarkhi, L., & Rezaei Sofi, M. \(2025\). Investigating the role of organizational coaching in empowering human resources of sports organizations. *Olympic Studies*, 2\(4\), 65-83. \(In Persian\)](#)
55. [Wagstaff, C., Hanton, S., & Fletcher, D. \(2013\). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 476-487.](#)
56. [Wagstaff, C., Hanton, S., & Fletcher, D. \(2013\). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 476-487.](#)
57. [Werner, J. M., & DeSimone, R. L. \(2006\). Human resource development. Fort Worth: Harcourt College Publishers.](#)
58. [Wilski, M., Urbański, P., Ossian, R., Eniko, G. P., Milovic, N. B., Radovic, I., Sedlackova, V., Gazova, E., Sabanovic, N., Selimovic, K. D., Srdić, V., Vukovic, S., Ahmić, D., Abramavičiūtė, V., Dabrilienė, D., Kriskoviciene, A., & Nadolska, A. \(2025\). Coaching unified sports: associations between perceived athlete improvement, barriers, and coach attitudes across five European countries. *Frontiers in Psychology*, 16.](#)
59. [Zare, H., Zarei Matin, H., Yazdani, H. R., & Rasouli Parshkoeh, A. \(2020\). Presenting a Human Resources Development Model with a Transformational Approach \(Meta-Combination Study\). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, 7\(76\), 23-51. \(In Persian\)](#)